

Kreowanie wartości w procesach – ujęcie wielosektorowe

Creating values in processes - multi-sectoral approach

Dostarczanie wartości klientom traktowane tradycyjnie jako źródło przewag konkurencyjnych, obecnie jest już kluczowym elementem misji każdej organizacji non profit i for profit. Współczesne praktyki zarządzania związane z kształtowaniem łańcucha wartości są łatwo dostrzegalne zarówno w biznesie jak i usługach publicznych. Bez względu na to, czy u podstaw działalności leży zdobycie przewagi konkurencyjnej w biznesie czy w polityce, ostatecznie to wartość dostarczana odbiorcom zdecyduje o ich zadowoleniu i dokonywaniu przez nich wyborów. Porter (2006), uznany za twórcę koncepcji łańcucha wartości, zwrócił uwagę, że źródłem przewag konkurencyjnych jest wartość, jaką firma potrafi wytworzyć dla swoich klientów. Wartość ta może mieć postać niższych niż u konkurencji cen produktów i usług o porównywalnych właściwościach lub też unikalnych korzyściach, których wartość zdecydowanie przekracza wyższą cenę, którą trzeba zapłacić za produkt. Porter uznał, że wartość dostarczana klientowi wytwarzana jest w ciągu powiązanych ze sobą działań, który to nazwał łańcuchem wartości.

Łańcuch wartości w ujęciu Portera jest ogólną konstrukcją myślową pozwalającą rozpatrywać ze strategicznego punktu widzenia istotne dla działalności firmy działania zmierzające do wytworzenia wartości dla klienta, ale również pozwalającą dokonywać oceny kosztów tych działań i ich znaczenia w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Koncepcja łańcucha wartości pozwala również zrozumieć dlaczego jeden produkt lub usługa może wyprzeć z rynku inne. Wartość dla klienta w ujęciu Portera traktowana jest w kategoriach marketingowych, ponieważ uwagę koncentruje się na optymalizacji korzyści dla klienta w zamian za płaconą cenę. Współczesne podejście do łańcucha wartości jeszcze silniej eksponuje aspekt kosztowy. Silna koncentracja na doskonaleniu łańcucha wartości służy optymalizacji kosztów ponoszonych w procesach. Właściwie skonfigurowany łańcuch wartości ma dostarczać wartości zarówno klientom jak i samej firmie. W sytuacji, kiedy zwiększanie dochodów staje się coraz trudniejsze, więcej uwagi, niż kiedykolwiek przywiązuje się do obniżania kosztów wytwarzania oraz całej działalności wspierającej.

Zainicjowany przez Portera w analizie strategicznej łańcuch wartości podlega ciągłym modyfikacjom. Współczesne koncepcje łańcucha wartości najsilniej rozwijane są w nurcie procesowej orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wysoki poziom uogólnienia i uporządkowania działań w Porterowskim łańcuchu wartości, dzisiaj wyrażany jest w procesach. Podobnie jak wymienione przez Portera działania, procesy grupowane są wg ich bezpośredniego lub pośredniego udziału w tworzeniu wartości dla klienta. W praktyce

zarządzania, grupowanie procesów jest indywidualnym rozwiązaniem każdej organizacji. Od przedmiotu działalności i klientów zależy w głównej mierze jakie procesy będą realizowane. Ich konfiguracja natomiast będzie uwarunkowana licznymi czynnikami, między innymi: przedmiotem działalności, formą prawną, strukturą właścicielską, przede wszystkim jednak kompetencjami kadry zarządzającej i pracowników.

Dotychczasowe doświadczenia firm w identyfikowaniu i klasyfikowaniu procesów są bardzo duże. Wiele publikacji zawiera propozycje w tym zakresie, niektóre organizacje starają się wypracować standardy, które mogą służyć firmom w celach porównawczych, czy nawet wzorcowych. Jedną z najbardziej znanych klasyfikacji procesów jest model PCF (*Process Classification FrameworkSM*) wypracowany przez stowarzyszenie APQC (*American Productivity and Quality Center*). Model PCF jest efektem zbieranych przez ponad 20 lat doświadczeń firm członkowskich APQC w zakresie identyfikowania i zarządzania procesami biznesowymi. W otwartej bazie standardów benchmarkingowych zebrano i uporządkowano ponad 1000 procesów operacyjnych i zarządczych (www.apqc.org/pcf). Projekt PCF realizowany jest od 1992 roku, w który zaangażowało się ponad 80 organizacji z różnych sektorów. Najnowsza wersja modelu, prezentowana na stronie APQC (rysunek 1) jest propozycją uniwersalną (Cross-Industry - Version 7.0.5), jednak doświadczenia ostatnich lat pokazują, że istnieją rozmaite uwarunkowania sektorowe: formy aktywności, relacje z klientami, czy nowoczesne technologie, które determinują konstrukcję łańcucha wartości.

1.0 Develop Vision and Strategy	2.0 Develop and Manage Products and Services	3.0 Market and Sell Products and Services	4.0 Deliver Physical Products	5.0 Deliver Services	6.0 Manage Customer Service
7.0 Develop and Manage Human Capital					
8.0 Manage Information Technology (IT)					
9.0 Manage Financial Resources					
10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets					
11.0 Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation, and Resiliency					
12.0 Manage External Relationships					
13.0 Develop and Manage Business Capabilities					

Figure 1. Process Classification Framework (PCF) - Cross-Industry - Version 7.0.5

Source: <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-excel-version-705>

Uniwersalny model łańcucha wartości tworzony przez APQC dla celów benchmarkingowych (rysunek 1) prezentuje trzynaście grup procesów, w tym sześć grup obejmuje procesy operacyjne (podstawowe), następne siedem grup obejmuje procesy wspierające i zarządcze. Procesy wspierające i zarządcze zebrane zostały w grupie usług, nieprzypadkowo też nazwa grupy odzwierciedla ich charakter i rolę w organizacji. Procesy zarządcze i wspierające

dostarczają usług w organizacji, niezbędnych do realizowania procesów operacyjnych. Klientami procesów zarządczych i wspierających są wszyscy członkowie organizacji, którzy traktowani są jak klienci wewnętrzni.

Model PCF prezentuje 13 kategorii procesów, które zostały uporządkowane wg pięciu poziomów. Struktura pięciostopniowa obejmuje: *Category, Process Group, Process, Activity, Task* i jest konsekwencją dekompozycji łańcucha wartości. Rozbudowana struktura współczesnego łańcucha wartości pokazuje nie tylko poziom uszczegółowienia czy sposób uporządkowania działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, który ma służyć tworzeniu wartości, pokazuje znaczenie więcej. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na zakres i charakter procesów. Struktura procesów podstawowych na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat przekształciła się w łańcuch działań projekcyjnych, wytwórczych i usługowych. Do podstawowych procesów zalicza się obecnie *develop vision and strategy*. Etapy projektowania przedsiębiorstwa, rozwijania wizji i strategii działania tworzone są poprzez rozbudowane procesy pozyskiwania i przetwarzania danych, rozbudowane, wielowymiarowe analizy biznesowe, które tworzą fundament do podejmowania decyzji menedżerskich.

Procesy projektowania i zarządzania produktami i usługami (*develop and manage products and services*) realizowane są często przez rozbudowane zespoły prowadzące działalność badawczą w zakresie dostarczanych produktów i usług. Obecnie każda większa firma posiada jednostkę badawczo rozwojową (R+D Department). Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań stało się warunkiem koniecznym w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej.

Zdecydowanie więcej uwagi poświęca się również klientom na etapie dostarczania produktów i usług oraz obsługi posprzedażowej (piąty i szósty proces na rys. 1). Oznacza to, że istotnie poszerzył się na przestrzeni ostatnich lat zestaw wartości dostarczanych klientom. Odnosząc się do wartości użytkowej produktu, nie tylko sam produkt jest dla klienta wartością, ale również warunki jego nabycia, czy też dostarczenia przez producenta oraz ewentualnych pośredników w łańcuchu dostaw.

Kreowanie wartości dla klienta, chociaż pośrednio, odbywa się również w procesach wspierających. O ile Porter wymienił cztery grupy działań, przez wielu autorów utożsamianych z funkcjami pomocniczymi, w uniwersalnym modelu PCF jest ich siedem. Istotnie poszerzył się zakres działań wspierających i zabezpieczających działalność przedsiębiorstw. Długoterminowa perspektywa działalności przedsiębiorstwa wymaga prowadzenia wielu złożonych, stabilizujących działalność przedsiębiorstwa procesów. Pierwszym wymienionym w grupie procesów wspierających jest proces rozwijania i zarządzania kapitałem ludzkim. Rozbudowane HR-processes nie tylko zabezpieczają zasoby ludzkie do realizacji wszystkich procesów ale również mają na celu kreowanie i dostarczanie wartości pracownikom. Znaczenie wartości dostarczanych klientom wewnętrznym podkreślał również Porter (1985) definiując swój łańcuch wartości. W zależności od wielkości organizacji, poziomu i struktury zatrudnienia, zakresu i zasięgu działalności dekompozycja procesu *Develop and Manage Human Capital* może wskazywać na realizację od kilkudziesięciu do kilkuset HR-procesów w jednej organizacji.

Postępujący od lat 90-tych rozwój technologii informatycznej oraz jej wpływ na prowadzenie biznesu stworzyły konieczność wyodrębnienia procesu Manage Information Technology (IT) z

grupy działań odnoszących się do technologii rozwijanej i wykorzystywanej dla celów produkcyjnych. Technologia IT wspiera obecnie każdą aktywność w organizacji, wpływa na poziom standaryzacji działań, wartość dostarczaną klientom, a także wartość uzyskiwaną przez firmę poprzez istotne ograniczenie kosztów działalności. Kreowanie wartości dla klienta w znacznym stopniu powiązane jest obecnie z aktywnością w zakresie zarządzania aktywami (Acquire, Construct, and Manage Assets). Charakter prowadzonej działalności tak naprawdę wyznacza kierunki zmian zachodzących w procesach związanych z tworzeniem warunków infrastrukturalnych. Procesy związane z obsługą posiadanych obiektów wspierane lub uzupełniane są poprzez procesy wynajmu czy dzierżawy.

O ile obsługa finansowa i zarządzanie zasobami finansowymi w procesie Manage Financial Resources zawsze stanowiła integralną częśći działalności wspierającej, kolejne wymienione w modelu PCF procesy są przejawem zwiększenia zaangażowania przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich dwóch dekad. Procesy Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation, and Resiliency odzwierciedlają postępującą złożoność środowiska w którym działa przedsiębiorstwo. Zjawisko to dotyczy wszystkich sektorów. Jedną z najważniejszych wartości dostarczanych klientom jest bezpieczeństwo, które należy odnieść zarówno do produktów i usług jak i warunków współpracy. Utrzymanie wiarygodności przedsiębiorstwa odbywa się w wielu złożonych procesach związanych z zarządzaniem ryzykiem, spełniania standardów sektorowych oraz rozmaitych wymagań prawnych a w konsekwencji ciągłego dostosowywania przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia.

Kolejny w modelu PCF process Manage External Relationships eksponuje znaczenie jakie współczesne firmy przypisują relacjom zewnętrznym, odnoszącym się do współpracy z podmiotami zewnętrznymi, do których należy zaliczyć współwłaścicieli, udziałowców, rząd, samorządy, rozmaite instytucje administracji publicznej, konsultantów, uczelnie. W zakresie zarządzania relacjami zewnętrznymi realizowane są również działania w zakresie public relations. Ostatni w modelu PCF - Cross-Industry - Version 7.0.5 process wspierający Develop and Manage Business Capabilities obejmuje subprocesy i działania prowadzone na rzecz zwiększania zdolności biznesowych organizacji. Przede wszystkim należy tu wymienić zarządzanie procesami, programami i projektami, zarządzanie zmianą i zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie.

Zastosowanie łańcucha wartości w organizacjach sektora publicznego - koncepcja badań własnych

W pierwotnym ujęciu łańcuch wartości dedykowany jest do prowadzenia analizy dla potrzeb budowania strategii konkurencji. Jednak po wielu latach doświadczeń związanych z wykorzystywaniem łańcucha wartości, jego zastosowanie okazało zdecydowanie szersze. Korzyści z zastosowania łańcucha wartości zostały dostrzeżone w wielu obszarach zarządzania, np. w doskonaleniu organizacji, elastycznym dostosowywaniu jej do zmieniającego się otoczenia, szybkim reagowaniu zmieniające się wymagania rozmaitych interesariuszy, dostosowywania do nowych regulacji prawnych. Użyteczność łańcucha wartości widoczna jest w rozwijającym się podejściu procesowym w zarządzaniu, które stwarza przedsiębiorstwom oraz licznym instytucjom możliwość lepszej organizacji i koordynacji działań. Przykładem atrakcyjności łańcucha wartości jest omówiony powyżej model PCF. Obecnie, na bazie rozwijanej od początku uniwersalnej klasyfikacji (Cross-Industry - Version), tworzone są

benchmarki dedykowane konkretnym sektorom. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że obecne propozycje APQC w zakresie identyfikacji łańcucha wartości odnoszą się również do sektorów publicznych takich jak: Utilities, City Government czy Education.

Kreowanie łańcucha wartości w przedsiębiorstwie wynikać powinno z indywidualnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz specyficznych uwarunkowań. Punktem odniesienia w identyfikowaniu koniecznych do wytworzenia wartości zadań oraz w modelowaniu procesów dla właściwego skonfigurowania tych zadań zazwyczaj jest aktywność konkurentów. Jednak w niektórych sektorach, gdzie dostarczane są usługi publiczne, nie zawsze konkurenci stanowią punkt odniesienia w pozyskiwaniu klientów. W takich przypadkach, inne podmioty i mechanizmy stanowią punkt odniesienia dla organizacji dostarczających wartości swoim klientom.

Ważnym aktualnie problemem badawczym jest zastosowanie łańcucha wartości w organizacjach, które aby zwiększyć szanse dostarczania wartości klientom, zapewniając gwarantowane przez państwo usługi, wdrażają podejście procesowe w zarządzaniu. Powstaje jednocześnie pytanie, co determinuje tworzenie wartości dla klientów w organizacjach wolnych od mechanizmów konkurencji i jednocześnie warunkuje kreowanie wewnętrznej architektury procesów. W polskich warunkach do organizacji świadczących usługi publiczne w warunkach monopolu można zaliczyć m.in.: jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, spółki prawa handlowego powoływane przez organy rządowe i samorządowe, agencje wykonawcze, instytucje gospodarki budżetowej, państwowe fundusze celowe.

Pytania badawcze

- 1. Jakie warunki należy stworzyć aby możliwe było wdrożenie koncepcji łańcucha wartości w organizacji, której działalność nie jest weryfikowana na rynku poprzez mechanizmy konkurencyjne?**
 - 1.1. Które podmioty należy zaliczyć do grupy interesariuszy przedsiębiorstwa, mających bezpośredni wpływ na jego funkcjonowanie?
 - 1.2. Kto i w jaki sposób, w imieniu indywidualnych odbiorców usług definiuje wartość zawartą w usłudze oraz kto dokonuje oceny dostarczanej wartości?
 - 1.3. Jakie są konsekwencje niewywiązywania się dostawców usług ze zobowiązań wobec zamawiających/zlecających usługi oraz indywidualnych odbiorców?
 - 1.4. Jakie są motywacje zlecających/zamawiających usługi oraz dostawców usług do podnoszenia wartości dostarczanej indywidualnym odbiorcom?

- 2. Jakie warunki należy stworzyć w organizacji aby możliwe było zaprojektowanie łańcucha wartości i zarządzanie łańcuchem wartości w organizacji wolnej od mechanizmów konkurencyjnych?**
 - 2.1. Jakie działania należy podjąć aby zidentyfikować procesy realizowane w przedsiębiorstwie
 - 2.2. Jakie metody, techniki, narzędzia należy wykorzystać, aby utworzyć architekturę procesów realizowanych w przedsiębiorstwie?
 - 2.3. Jakiej metody należy użyć w dekomponowaniu procesów oraz konstruowaniu łańcucha wartości?

- 2.4. Jak dokonać weryfikacji kompletności łańcucha wartości?
- 2.5. Jakie metody należy zastosować w rozwijaniu architektury procesów oraz łańcucha wartości?
- 2.6. Jakie warunki należy stworzyć aby możliwe było zarządzanie łańcuchem wartości?

Hipotezy

- 1) Wdrożenie koncepcji łańcucha wartości w przedsiębiorstwach sektora usług publicznych realizujących zadania własne gmin i powiatów zwiększa szanse dokonania reorientacji procesowej organizacji
- 2) Wdrożenie łańcucha wartości w ujęciu procesowym zwiększa szanse dostarczenia wartości klientom, które są gwarantowane przez ustawodawcę
- 3) Istnieją unikalne dla każdego podmiotu warunki tworzenia organizacji, które należy określić aby możliwe było osiągnięcie celu łańcucha wartości, tj. dostarczania klientowi uznanej społecznie wartości zawartej w usłudze

Założenia badawcze

1. Ewolucja łańcucha wartości w przedsiębiorstwach działających na wolnym rynku, jest oczywistą konsekwencją konkurencji w pozyskiwaniu klientów. Uznanie wartości produktu czy usługi przez klienta jest w tym przypadku sprawą indywidualną i wynika z wiedzy i doświadczeń klientów związanych z określoną grupą produktów czy usług. W przypadku produktów i usług dostarczanych na podstawie zadań własnych gmin i powiatów, odbiorcy mają ograniczony wpływ na kształtowanie wartości. Największy wpływ na kształtowanie wartości ma ustawodawca, który tworzy warunki brzegowe dla kreowania wartości.
2. Od kompetencji organów samorządowych oraz kierownictwa organizacji odpowiedzialnych za dostarczanie wartości zależy, zapewnienie warunków do realizacji działań zmierzających do wytworzenia i dostarczenia wartości klientom. W perspektywie nauk o zarządzaniu do kluczowych warunków należy zaliczyć: sformułowane strategiczne cele rozwojowe, cele operacyjne, adekwatna do stawianych celów struktura organizacji, zdefiniowany łańcuch wartości wyrażony w architekturze oraz modelach procesów głównych i wspierających; kompetencje zarządcze, kompetencje procesowe pracowników.
3. Zdefiniowany dla organizacji łańcuch wartości może być użytecznym dla zarządów instrumentem kreowania i dostarczania wartości dla klienta i jednocześnie użytecznym instrumentem w sprawowaniu kontroli nad realizacją zadań własnych zlecających/zamawiających podmiotów.
4. Łańcuch wartości w swoim podstawowym założeniu jest konstrukcją myślową, która pozwala ze strategicznego punktu widzenia rozpatrywać działania istotne dla realizowanych przez przedsiębiorstwo celów, oraz popatrzeć na nie jako źródła generowania wartości dla klienta.
5. Aktywność przedsiębiorstwa powinna być możliwa do zidentyfikowania poprzez procesy i inne działania podejmowane służące realizacji założonych celów.