

Jakub Wiśniewski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONCEPCJA ENERGETYCZNEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI NA PRZYKŁADZIE GRUPY KAPITAŁOWEJ TAURON POLSKA ENERGIA S.A.

Streszczenie: Zastosowany w Grupie TAURON łańcuch wartości jest wzorowany na łańcuchu działań firmy McKinsey. Tworzy go kilkanaście spośród 90 spółek. Łańcuch ten wskazuje na samowystarczalność Grupy. Artykuł jest prezentacją zastosowania koncepcji łańcucha wartości w polskim biznesie.

Słowa kluczowe: łańcuch wartości, energetyczny łańcuch wartości, Energetyczna Grupa Kapitałowa.

1. Wstęp

Aby mówić o koncepcji energetycznego łańcucha wartości, należy w pierwszej kolejności odpowiedzieć na pytanie, co to jest wartość oraz czym są koncepcje łańcucha wartości.

Według Maxa Schelera wyróżniamy wartości: socjocentryczne (bezpieczeństwo narodowe, ochrona środowiska), egocentryczne, religijne, intelektualne (logiczność), naukowe (prawdziwość, neutralność), etyczne (dobro, prawda), emocjonalne, estetyczne (piękno), polityczne (wolność), prestiżowe (autorytet), perfekcjonistyczne, zachowawcze, konsumpcyjne (zamożność), hedonistyczne, materialne (bogactwo, posiadanie) [Kasprzyk, Węgrzecki 1981, s. 231]. Natomiast A.K. Koźmiński i D. Jamielnik określają „Wartość jako coś pięknego, coś, czego ludzie pragną, do czego dążą i co ukierunkowuje ich działania” [Koźmiński, Jamielnik 2008, s. 419]. Wniosek jest oczywisty: wartość jest kategorią subiektywną. O jakiej więc kategorii wartości mówimy w odniesieniu do przedsiębiorstw? Wspomniani autorzy twierdzą, że „racją bytu każdej organizacji jest tworzenie wartości dla najważniejszych interesariuszy. W przeciwnym przypadku bowiem wstrzymają oni lub ograniczą swoje wsparcie dla organizacji i jej zasilenie w środki materialne” [Koźmiński, Jamielnik 2008, s. 419]. Otóż „celem wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie jest maksymalizacja jego wartości rynkowej” [Czekaj, Dresler 2002, s. 14]. W. Dębski [2005, s. 14], konkludując, stwierdza, że „niezależnie od formy organizacyjno-

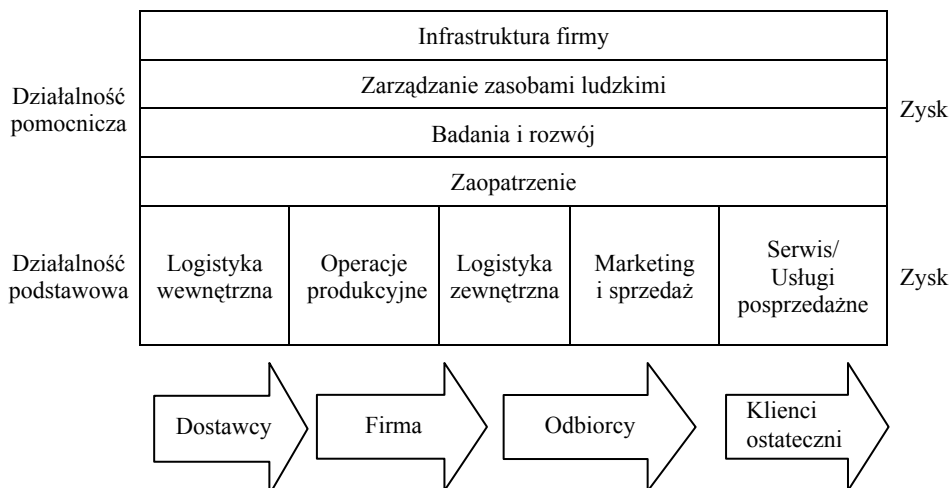
-prawnej podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do uzyskania jak najwyższej wartości kapitału właścicielskiego, czyli maksymalizowanie finansowych korzyści jego właścicieli”. Porównując zaprezentowane definicje wartości, można dojść do wniosku, iż przedsiębiorstwo powołane jest przede wszystkim do realizacji dwóch rodzajów wymienionych przez Maxa Schelera wartości, a mianowicie: materialnych oraz konsumpcyjnych.

Jednym ze sposobów realizacji twierdzenia sprecyzowanego przez J. Czekaja i Z. Dreslera może być koncepcja łańcucha wartości. Ogólnie mówiąc, łańcuch wartości to swoiste „dodawanie” wartości. Każde następne ogniwo łańcucha dodaje wartość do wartości wytworzonej przez ogniwo poprzednie. Literatura z zakresu przedmiotu opiera się na dwóch koncepcjach łańcucha wartości: modelu Portera i McKinseya.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie koncepcji energetycznego łańcucha wartości, realizowanego w energetycznej Grupie Kapitałowej Tauron Polska Energia S.A., której emisja akcji na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych planowana jest na 2010 r.

2. Koncepcje łańcucha wartości wg modelu M. Portera

Model M. Portera pomaga zidentyfikować źródła przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo jako organizacja jest zbiorem działań, które zamieniają nakłady na wejściu organizacji w korzyści na wyjściu tej organizacji. Na rysunku 1 przedstawiono system działań przedsiębiorstwa, który zakłada ich podział na podstawowe i pomocnicze.



Rys. 1. System działań przedsiębiorstwa

Źródło: [Porter 1985, s. 37].

Najprościej mówiąc, działania podstawowe są to takie działania, na których przedsiębiorstwo ma zarabiać. Mają charakter przetwarzania surowców podczas produkcji w wyroby (usługi), które następnie są sprzedawane. Na działania podstawowe składają się [Obłój 2007, s. 362-363]:

- logistyka wewnętrzna (przyjmowanie materiałów, składowanie, magazynowanie);
- operacje produkcyjne (obróbka, montaż, testowanie, pakowanie itp.);
- logistyka zewnętrzna (dystrybucja produktów/usług);
- marketing i sprzedaż (promocja, wybór kanałów dystrybucji, sprzedaż itd.);
- serwis/usługi posprzedażne (instalacja, naprawa).

Działania wspomagające dotyczą głównie przetwarzania informacji, która towarzyszy podstawowej działalności. Są rozumiane jako proces zarządzania, który ma zapewnić zarówno sprawność i skuteczność działań podstawowych, jak i efektywność działania firmy jako całości. M. Porter wyróżnił następujące działania, polegające na pozyskaniu surowców, zarządzaniu ludźmi, doskonaleniu technologii i wypracowaniu struktury oraz procedur działania firmy:

- zaopatrzenie (zakupy środków trwałych oraz materiałów i komponentów);
- rozwój technologii (prace konstrukcyjne, technologiczne);
- zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutacja i selekcja personelu, polityka awansowania i wynagradzania, szkolenia);
- infrastruktura (kierownictwo ogólne, planowanie, finanse, sprawy prawne, zarządzanie jakością).

Działania podstawowe najczęściej realizowane są w odrębnych działach przedsiębiorstwa, natomiast działania wspomagające przenikają swym zakresem całe przedsiębiorstwo.

„Aby zrozumieć ideę łańcucha wartości, należy spojrzeć na cały sektor jak na ciąg podmiotów, które w nim funkcjonują. Innymi słowy, sektor jest złożonym układem, który tworzą przedsiębiorstwa z jego dostawcami, dostawcy tych dostawców, klienci, dystrybutorzy, klienci klientów” [Nita 2008, s. 76].

3. Koncepcja łańcucha wartości wg modelu McKinseya

Model łańcucha działań opracowany przez firmę McKinseya koncentruje się na dolnej części Porterowskiej koncepcji łańcucha wartości. W modelu tym zwraca się uwagę przede wszystkim na te aktywności, które tworzą wartość dodaną w ramach branży lub przedsiębiorstwa. Na rysunku 2 przedstawiono łańcuch tworzenia wartości według tej koncepcji.

W każdym obszarze aktywności można zlokalizować kluczowe kompetencje. Oprócz tych obszarów (aktywności) przedsiębiorstwo musi mieć obsługę księgowo-finansową, personalną, informatyczną, czyli te procesy, które Porter uznał za wspomagające. Nie tworzą one wartości, ale źle zaprojektowane i zorganizowane mogą



Rys. 2. Łańcuch wartości firmy

Źródło: opracowanie własne.

zniszczyć wartość wytworzoną przez główny łańcuch wartości. Należy więc określić hierarchię poszczególnych aktywności w taki sposób, aby zidentyfikować aktywności najbardziej tworzące wartość oraz te niszczące tę wartość. Nie wolno zaniedbywać żadnej aktywności, gdyż może się zdarzyć, że poprawa efektywności w tworzeniu wartości jednego obszaru spowoduje obniżenie efektywności tworzenia wartości w innych aktywnościach łańcucha.

4. Historia i strategia Grupy Kapitałowej Tauron Polska Energia¹

Tauron Polska Energia S.A. rozpoczęła działalność w maju 2007 r. Jest jednym z największych podmiotów gospodarczych, dysponuje kapitałem ok. 14 mld zł oraz jest największym sprzedawcą energii elektrycznej w kraju.

Działalność podstawowa Grupy to: wydobywanie węgla, wytwarzanie energii elektrycznej i ciepła, dystrybucja energii elektrycznej, obrót energią elektryczną, dystrybucja i sprzedaż ciepła.

Jesienią 2008 r. została zaprezentowana strategia korporacyjna Grupy Kapitałowej na lata 2008-2012 z perspektywą do 2020 r. Misja została sformułowana jako „zapewnienie energii naszym klientom w oparciu o najlepsze praktyki gwarantujące wzrost wartości firmy”. Misja będzie realizowana poprzez wzrost wartości, tj. koncentrację na działaniach zapewniających tworzenie wartości dla akcjonariuszy, orientację na klienta, koncentrację na działaniach mających na celu identyfikację i wypełnianie potrzeb klientów przy uwzględnieniu realizacji celu tworzenia wartości, najlepsze praktyki stosowania najbardziej skutecznych i efektywnych działań firm energetycznych w zakresie m.in. procesów biznesowych, poprawy efektywności, bezpieczeństwa energetycznego, ochrony środowiska, jakości świadczonych usług, rozwoju kapitału ludzkiego, prowadzenia dialogu społecznego.

Kolejnym elementem przedstawionej strategii jest wizja sformułowana jako „przynależność do grupy wiodących firm energetycznych w regionie”. Wizja ta opiera się na tzw. wiodącym podmiocie. Podmiot osiągający ambitne cele wzrostu wartości poprzez przyrost przychodów i marży EBIT, znajdujący się w czołówce firm swojej branży. W wizji ujęte są firmy energetyczne, czyli podmioty działające w całym łańcuchu tworzenia wartości w obszarze energii elektrycznej i ciepła na obszarze Rzeczypospolitej oraz w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

¹ http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia2_2008.pdf.

Grupa Kapitałowa określiła swój cel strategiczny jako „ciągły wzrost wartości, zapewniający bezpieczny wzrost zainwestowanego kapitału dla akcjonariuszy”. Cel strategiczny realizowany będzie poprzez pięć celów szczegółowych:

1. koncentracja na zyskowym wzroście w obszarach działalności podstawowej,
2. poprawa efektywności,
3. integracja zarządzania wszystkimi elementami łańcucha,
4. rozwój kapitału ludzkiego,
5. rozwój działalności na atrakcyjnych rynkach geograficznych.

W Grupie wyróżniono obszary strategiczne², które scharakteryzowano w następujący sposób: Centrum Korporacyjne pełni funkcję zarządczą i sterującą dla całej Grupy Tauron. Podstawowymi celami i zadaniami są: budowa optymalnego modelu biznesowego oraz struktury organizacyjnej, ograniczenie działalności niepodstawowej w zależności od znaczenia strategicznego poszczególnych aktywów, optymalizacja finansowania działalności, przygotowanie rozwoju energetyki jądrowej, promowanie i rozwój strategicznych technologii energetycznych.

Obszar Wydobycie odpowiada za efektywne kosztowo wydobycie węgla kamiennego i prowadzenie inwestycji pozwalających na utrzymanie jego planowanego poziomu. Celami tego obszaru są: zwiększenie produkcji węgla oraz poprawa efektywności.

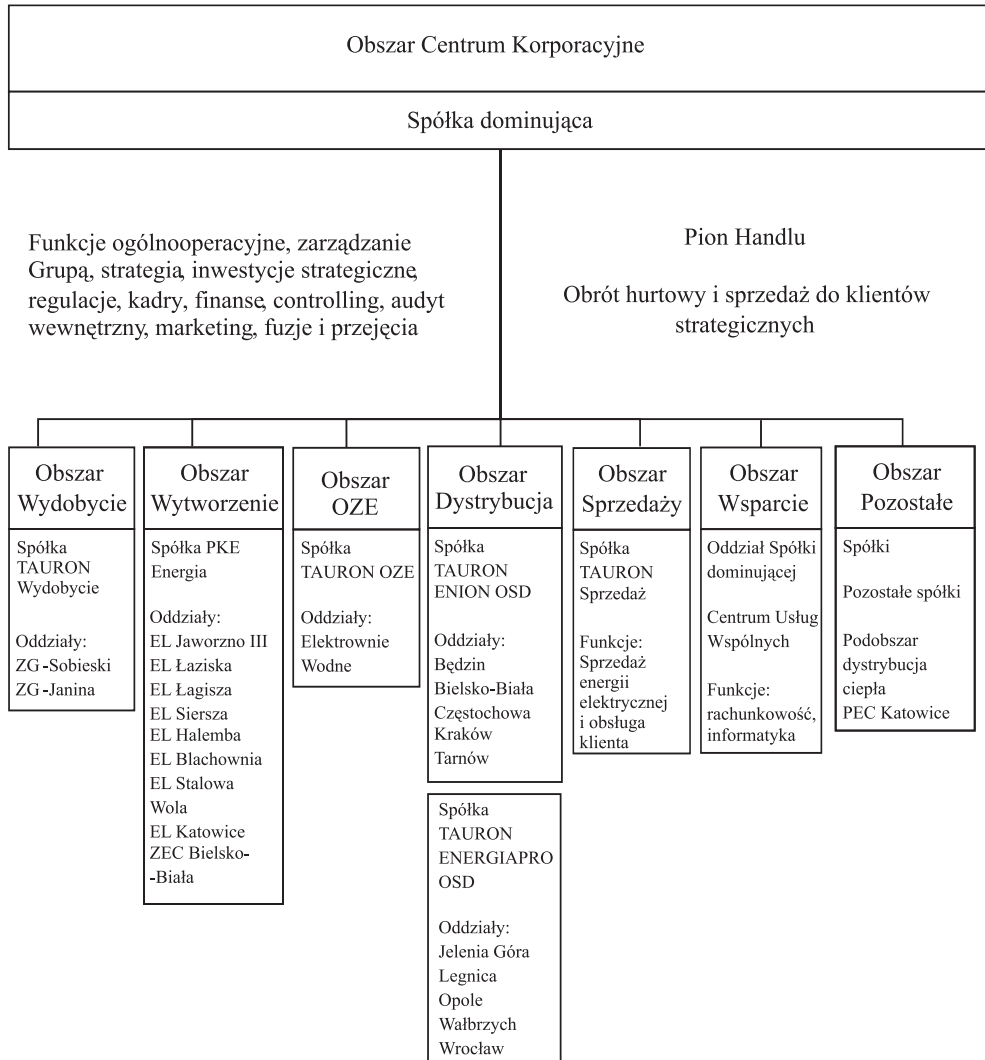
Obszar Wytwarzanie odpowiada za całość wytwarzania energii elektrycznej ze źródeł konwencjonalnych, łącznie z wytwarzaniem w kogeneracji, oraz prowadzenie inwestycji w tym obszarze. Podstawowymi celami strategicznymi tego obszaru są: rozpoczęcie budowy nowych mocy na poziomie 3000 MW do 2012 r. w technologiach węglowych, gazowych, kogeneracji i poligeneracji z wychwytem CO₂, poprawa efektywności operacyjnej i integracji aktywów wytwórczych, obniżenie obciążeń związanych z emisją zanieczyszczeń poprzez aktywne zarządzanie emisjami przy wzroście produkcji energii elektrycznej, promowanie czystych technologii wytwórczych.

Obszar Energetyki Odnawialnej (OZE) odpowiada za wytwarzanie energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych z wyłączeniem współspalania biomasy i innej termicznie pozyskiwanej energii, które ze względu na specyfikę wytwarzania zostały umieszczone w Obszarze Wytwarzanie. Aby zbliżyć się do docelowego poziomu produkcji energii ze źródeł odnawialnych, wynikających z polityki Unii Europejskiej, Grupa monitoruje możliwości przejęć elektrowni wodnych oraz planuje inwestycje w farmy wiatrowe i biogazownie oraz inne rodzaje energetyki odnawialnej.

Obszar Sprzedaż – linia biznesowa odpowiada za wzrost sprzedaży energii elektrycznej i ciepła do zyskowych segmentów klientów. Wzrost sprzedaży będzie realizowany poprzez nową organizację, aktywne zarządzanie, w tym taryfami, segmentacją klientów i stworzenie odpowiednich strategii sprzedaży i budowy marki.

² <http://www.tauron-pe.pl/raporty.html>.

Obszar Dystrybucja odpowiada za prowadzenie dystrybucji energii elektrycznej do odbiorców końcowych na terenie swojej działalności oraz realizowanie inwestycji. Obszar ten będzie podlegał procesom integracji obejmującej standaryzację i unifikację procesów. Spółki działające w tym obszarze będą dążyły do sprawnego i szybkiego przyłączenia nowych klientów do sieci dystrybucyjnej, standaryzacji procesów pod względem jakości obsługi, terminowości oraz jednoli-



Rys. 3. Struktura Grupy Tauron w ramach zintegrowanego modelu biznesowego

Źródło: <http://www.tauron-pe.pl/rapoty.html>.

tego umiejscowienia i powiązania procesu przyłączenia z innymi procesami realizowanymi w spółkach. Podstawowymi celami strategicznymi tego obszaru są zwiększenie bezpieczeństwa dostaw i efektywności funkcjonowania sieci poprzez inwestycje służące zasilaniu aglomeracji miejskich, w tym w pierwszej kolejności Krakowa i Wrocławia, inwestycje służące ograniczeniu spadków napięć, poprawie jakości energii, zmniejszeniu liczby wyłączeń w obszarach wiejskich, budowę połączeń międzysystemowych do sąsiednich krajów.

Obszar Wsparcie i Pozostałe będzie modyfikowany – przewidywane jest stopniowe budowanie Centrum Usług Wspólnych jako oddziału Spółki dominującej w ramach tego Obszaru. Centrum będzie integrować działalności wspólne dla wszystkich obszarów, w pierwszej kolejności rachunkowość i informatykę. Głównym zadaniem obszaru pozostałej działalności będzie zbudowanie zintegrowanego ciepłowniczego przedsiębiorstwa sieciowego.

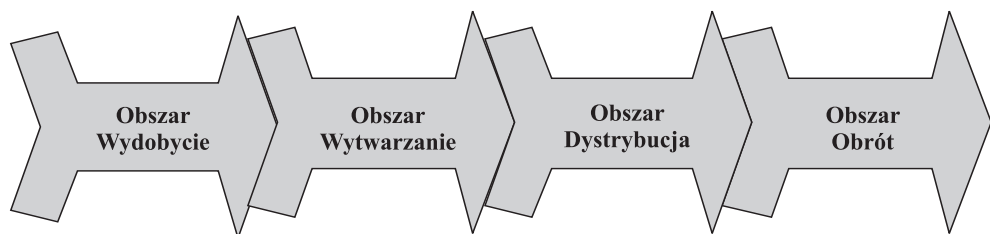
Pion Handlu ma kluczową rolę w spółce dominującej. Zgodnie z najlepszymi praktykami zakłada się pełną integrację obrotu hurtowego w tej strukturze. Centralna jednostka organizacyjna zajmuje się handlem energią elektryczną, podejmuje podstawowe decyzje mające wpływ na poziom sprzedaży i zakupu energii elektrycznej wewnątrz i na zewnątrz Grupy Tauron. Synergię wynikającą z powstania centralnej jednostki obrotu hurtowego osiągnie się poprzez centralne kontraktowanie energii, zintegrowanie zakupu i sprzedaży energii na rynku spotowym, zintegrowanie zarządzania handlem uprawnieniami do emisji CO₂ i świadectwami pochodzenia.

Strukturę organizacyjną Grupy Tauron przedstawia rysunek 3.

Jak widać na przedstawionym rysunku organizacyjnym, struktura ta zawiera energetyczny łańcuch wartości.

5. Łańcuch wartości Grupy Kapitałowej Tauron Polska Energia

Obecnie funkcjonujący w Grupie Tauron Polska Energia energetyczny łańcuch wartości obejmuje cztery podstawowe etapy tworzenia wartości. Są one przedstawione na rysunku 4.



Rys. 4. Obszary Grupy Tauron Polska Energia powiązane w energetyczny łańcuch wartości

Źródło: opracowanie własne.

W Obszarze Wydobywie³ działa podmiot Południowy Koncern Węglowy S.A., w skład którego wchodzi dwa zakłady górnicze: „Sobieski” w Jaworznie i „Janina” w Libiążu. Przedmiotem działalności tej spółki jest wydobywanie węgla kamiennego, górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego, działalność usługowa związana z eksploatacją złóż ropy naftowej i gazu ziemnego. Szacuje się, że na terenie działania Koncernu zalega 20% krajowych zasobów węgla.

W Obszarze Wytwarzanie⁴ wyróżnione jest wytwarzanie ze źródeł konwencjonalnych i źródeł odnawialnych. Działalność wytwórczą ze źródeł konwencjonalnych w Grupie prowadzą trzy podmioty: Południowy Koncern Energetyczny S.A. (PKE), Elektrownia Stalowa Wola S.A. (ESW) oraz Elektrociepłownia Tychy S.A. (ECT).

Południowy Koncern Energetyczny powstał w 2000 r. w wyniku realizacji konsolidacji wytwórców energii elektrycznej i ciepła. Działalność prowadzona jest w ośmiu oddziałach: Elektrownia Jaworzno III, Elektrownia Łaziska, Elektrownia Łagisza, Elektrownia Siersza, Elektrownia Halemba, Elektrownia Blachownia, Zespół Elektrociepłowni Bielsko-Biała, Elektrociepłownia Katowice. Przedmiotem działalności Spółki jest wytwarzanie energii elektrycznej oraz wytwarzanie i dystrybucja pary wodnej i powietrza do układów klimatyzacyjnych. PKE należy do największych wytwórców energii w Polsce, dysponuje mocą blisko 5000 MW, co daje udział w krajowym potencjale wytwórczym wynoszący ok. 14%.

Elektrownia Stalowa Wola S.A. uruchomiona została w 1939 r. na potrzeby Centralnego Okręgu Przemysłowego, głównie Huty Stalowa Wola. Od lat siedemdziesiątych XX w. jest głównie elektrociepłownią i dostarcza przede wszystkim podgrzewanej wody do podziemnego wytopu siarki w pobliskiej kopalni. Stąd przedmiotem działalności spółki jest wytwarzanie i dystrybucja energii elektrycznej, produkcja i dystrybucja ciepła (pary wodnej i gorącej wody). Jeden z kotłów jest przystosowany do spalania biomasy wraz z infrastrukturą, co pozwala zwiększyć możliwości wytwórcze i zaliczyć wygenerowaną energię jako wytworzoną w odnawialnych źródłach energii.

Elektrociepłownia Tychy S.A. to główny dostawca ciepła do 130-tysięcznego miasta oraz dla przedsiębiorstw w tyskiej podstrefie Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Przedmiotem jej działalności jest wytwarzanie energii elektrycznej, produkcja ciepła (pary wodnej i gorącej wody), dystrybucja ciepła i pary wodnej.

Jeleniogórskie Elektrownie Wodne Sp. z o.o. i Zespół Elektrowni Wodnych Różnów Sp. z o.o. wchodzi w skład Obszaru Wytwarzania z Odnawialnych Źródeł Energii (OZE)⁵.

³ http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia2_2008.pdf i <http://www.tauron-pe.pl/raporty.html>.

⁴ http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia1_2009.pdf i <http://www.tauron-pe.pl/raporty.html>.

⁵ http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia2_2009.pdf i <http://www.tauron-pe.pl/raporty.html>.

Spółka Jeleniogórskie Elektrownie Wodne Sp. z o.o. powstała w 2004 r. poprzez wydzielenie najpierw ze struktur Zakładu Energetycznego Jelenia Góra S.A., a później ze struktur EnergiaPro Koncern Energetyczny S.A. W skład spółki wchodzi 28 elektrowni wodnych zlokalizowanych na rzekach Bóbr, Bystrzyca, Kamienna, Kwisa, Nysa Kłodzka i Odra. Przedmiotem działalności jest wytwarzanie energii elektrycznej, działalność usługowa w zakresie instalowania, naprawy i konserwacji przewijania silników elektrycznych, prądnic i transformatorów, działalność usługowa w zakresie instalowania, naprawy i konserwacji elektrycznej aparatury rozdzielczej i sterowniczej.

Zespół Elektrowni Wodnych Rożnów Sp. z o.o. eksploatuje 6 elektrowni wodnych zlokalizowanych w Krakowie, Rożnowie, Czchowie i Zakopanem na rzecz właściciela, którym jest Enion Energia Sp. z o.o.

Obszar Dystrybucji⁶ energii elektrycznej jako jedyny jest w pełni regulowany ze względu na tzw. naturalny monopol. Urząd Regulacji Energetyki (URE) stoi na straży zasady TPA (ang. *Third Party Access*), czyli dba o niedyskryminacyjny dostęp osób trzecich do sieci dystrybucyjnej i przesyłowej. Działalność Operatora Systemu Dystrybucyjnego (OSD) jest przedmiotem m.in. Dyrektywy 2003/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 26 czerwca 2003 r. dotyczącej wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej, na szczeblu krajowym zaś zagadnienie to reguluje ustawa Prawo energetyczne. Do ustawowych obowiązków OSD należy: przyłączenie do sieci, jej eksploatacja i utrzymanie odpowiednich parametrów jakościowych energii, zapewnienie bezpieczeństwa pracy systemu, planowanie rozwoju, rozbudowa sieci, zapewnienie ekonomicznej pracy systemu dystrybucyjnego oraz współdziałanie tego systemu z innymi systemami elektroenergetycznymi, z którymi jest połączony.

W Grupie Kapitałowej Tauron Polska Energia są dwa podmioty pełniące funkcję OSD. Są nimi Enion S.A. z siedzibą w Krakowie i EnergiaPro S.A. z siedzibą we Wrocławiu.

Enion S.A., na mocy decyzji prezesa URE, jest operatorem systemu dystrybucyjnego na obszarze ponad 7% powierzchni Polski. Spółka powstała w wyniku połączenia w 2004 r. pięciu podmiotów: Zakładu Energetycznego Kraków S.A., Zakładu Energetycznego Częstochowa S.A., Będzińskiego Zakładu Energetycznego S.A., Beskidzkiej Energetyki S.A., Zakładu Energetycznego Tarnów S.A. Przedmiotem działalności jest dystrybucja energii elektrycznej, działalność usługowa w zakresie instalowania, naprawy i konserwacji sprzętu elektrycznego, działalność usługowa w zakresie instalowania naprawy i konserwacji instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych, badawczych, testujących i nawigacyjnych.

EnergiaPro S.A., na mocy decyzji prezesa URE, jest operatorem systemu dystrybucyjnego na obszarze ponad 8,5% powierzchni Polski. Spółka powstała w 2004 r.

⁶ http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia3_2009.pdf i <http://www.tauron-pe.pl/raporty.html>.

w wyniku połączenia pięciu podmiotów: Zakładu Energetycznego Jelenia Góra S.A., Zakładu Energetycznego Legnica S.A., Zakładu Energetycznego Opole S.A., Zakładu Energetycznego Wałbrzych S.A., Zakładu Energetycznego Wrocław S.A. Przedmiotem działalności spółki jest przesyłanie i dystrybucja energii elektrycznej, wykonywanie instalacji elektrycznych.

Do Obszaru Obrotu⁷ wchodzi m.in. dwie spółki obrotu, które jednocześnie pełnią funkcję sprzedawcy z urzędu: Enion Energia Sp. z o.o. z siedzibą w Krakowie oraz EnergiaPro Gigawat Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu. Obie spółki działają od lipca 2007 r. Krakowska spółka zajmuje się obrotem i wytwarzaniem energii elektrycznej, wrocławska zaś tylko obrotem. W Grupie Tauron znajduje się także spółka Polska Energia pierwsza Kompania Handlowa sp. z o.o. z siedzibą w Katowicach, która od 1999 r. zajmuje się prowadzeniem hurtowego obrotu energią elektryczną oraz obrotem prawami do emisji CO₂ i prawami majątkowymi.

6. Zakończenie

Wchodząca na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie Grupa Kapitałowa Tauron Polska Energia S.A. niewątpliwie wdrożyła już koncepcję łańcucha wartości wg modelu McKinseya. Zidentyfikowanymi aktywnościami są poszczególne obszary działalności Grupy. Wynikająca ze strategii planowania struktura Grupy implementuje elementy działań pomocniczych z Porterowskiej koncepcji łańcucha wartości. Można przypuszczać, że w przyszłości Grupa może podjąć działania mające na celu implementację następnych, zdefiniowanych przez M. Portera, działań pomocniczych, takich jak zarządzanie kadrami oraz badania i rozwój.

Jak widać, wszystkie te działania mają charakter utrwalający wizerunek Grupy jako silnej, stabilnej, z perspektywami rozwoju, w którą warto zainwestować kapitał.

Literatura

- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Gadacz T., *Historia filozofii XX wieku nurty tom 2*, ZNAK, Kraków 2009.
- Kasprzyk L., Węgrzecki A., *Wprowadzenie do filozofii*, PWN, Warszawa 1981.
- Koźmiński A.K., Jemielnik D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.

⁷ http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia4_2009.pdf i <http://www.tauron-pe.pl/raporty.html>.

Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej* PWE, Warszawa 2007.

Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.

Źródła internetowe

http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia2_2008.pdf.

http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia1_2009.pdf.

http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia2_2009.pdf.

http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia3_2009.pdf.

http://www.tauron-pe.pl/_img/editor/magazyn/polskaenergia4_2009.pdf.

<http://www.tauron-pe.pl/raporty.html>.

THE CONCEPT OF THE ENERGY VALUE CHAIN FOR EXAMPLE TAURON POLSKA ENERGIA S.A. CAPITAL GROUP

Summary: Used in the Group TAURON value chain, is modeled on a chain of company McKinsey. It is composed of dozen companies. Value chain indicates on the self sufficiency of the Group. The article is a presentations of the concepts of value chain in the Polish business.