

Учебный курс

Основы бизнес-аналитики

Лекция 5

Цепочки формирования добавленной ценности

Кандидат технических наук, доцент

Константин Львович Поляков



**Майкл Портер
(Michael Porter)**

**профессор кафедры
делового
администрирования
Harvard Business School**

**Competitive Advantage: Creating and
Sustaining Superior Performance, New
York, NY The Free Press, 1985**

**Конкурентное преимущество. Как достичь
высокого результата и обеспечить его
устойчивость?**

Основы бизнес -
аналитики

"Конкурентное преимущество нельзя понять, рассматривая фирму в целом. Оно является следствием множества конкретных действий, выполняемых фирмой в ходе проектирования, производства, маркетинга, поставок и поддержки своего продукта. Каждое из этих действий вносит определенный вклад в относительную позицию затрат данной фирмы и создает основу для дифференциации" (р. 33)

Основные виды деятельности

- входная логистика (inbound logistics);
- операции (производство) (operations (production));
- выходная логистика (outbound logistics);
- продажи и маркетинг (sales and marketing)
- обслуживание (поддержка) (service (maintenance)).

Входная логистика

Прием, хранение и обработка материалов и компонентов. Прочие поставки. Система управления товарно-материальными запасами.

Операции (производство)

Все виды деятельности, связанные с преобразованием входящих ресурсов в конечный продукт.

Выходная логистика

Физическое распределение продукта, обработка заказов, физические манипуляции с продуктом (упаковка и т.д.)

Продажи и маркетинг

Деятельность, связанная с обеспечением средств, с помощью которых покупатели могут купить продукт и с помощью которых покупателей можно склонить к его покупке.

Обслуживание

Сервисная деятельность, направленная на повышение ценности продукта (послепродажное обслуживание, наличие запчастей или обучение работников организации-клиента).

Вспомогательные виды деятельности

- административное управление инфраструктурой (administrative infrastructure management);
- управление персоналом (human resources management);
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (R&D - research and development);
- закупки (procurement).

**Вспомогательные виды
деятельности косвенно
участвуют в создании стоимости.**

Ценность зависит от потребителя

Поставка канцтоваров

Домашний бизнес



Поставка в
определенный
день

Средний бизнес



Скидки за
объем



Поставка на
следующий
день

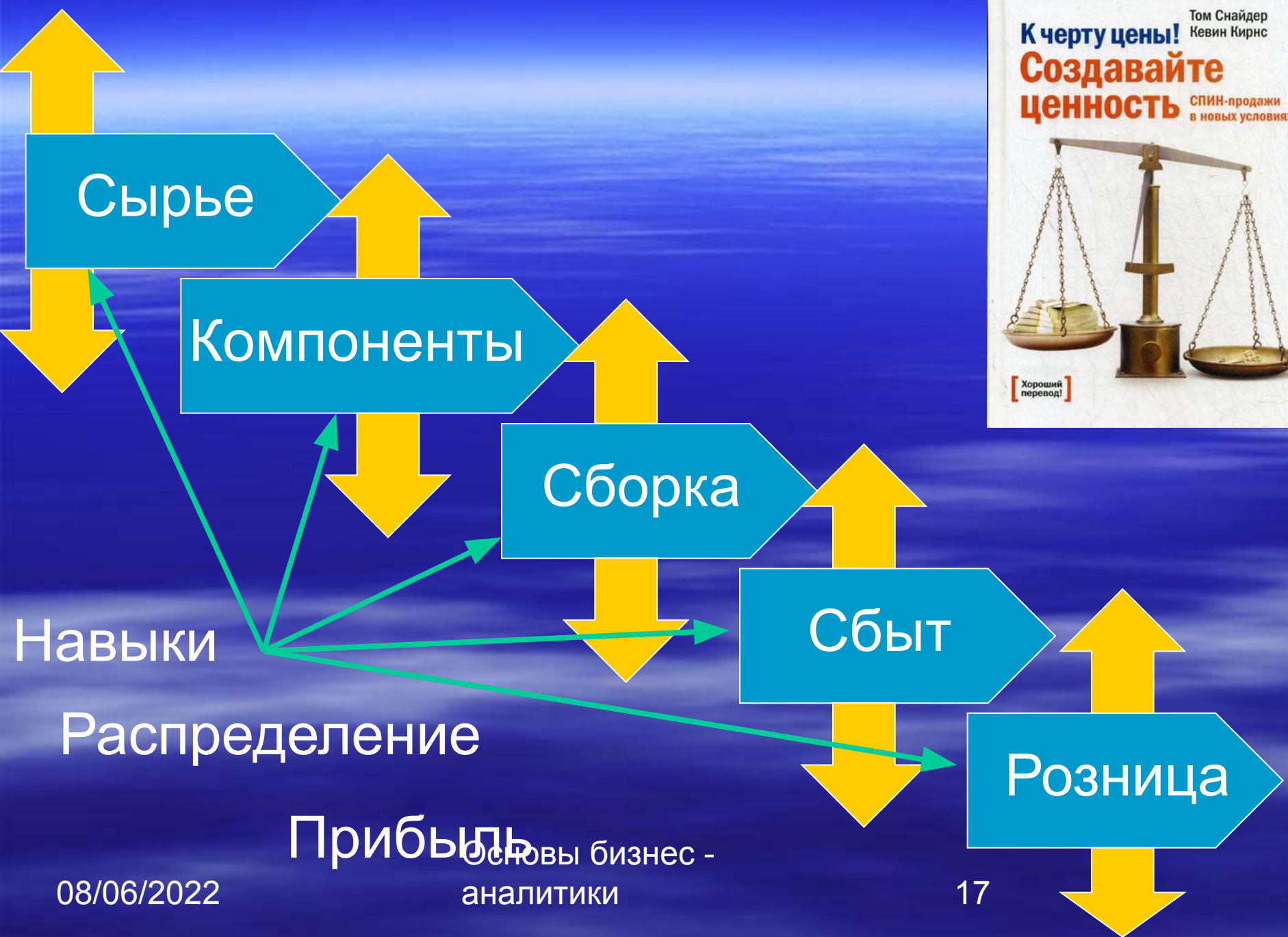
Сборка системных блоков персональных компьютеров

| Входная логистика | Производство | Выходная логистика | Продажи и маркетинг | Обслуживание |
|--|-----------------------------------|--|---|---|
| <p>Управление запасами комплектующих</p> <p>Договора с поставщиками</p> <p>Договора с производителями ПО</p> <p>Мониторинг рынка</p> | <p>Сборка</p> <p>Тестирование</p> | <p>Управление заказами</p> <p>Управление складом</p> <p>Упаковка</p> | <p>Прямые продажи</p> <p>Продажи через Интернет</p> <p>Выставки</p> <p>Публикации</p> | <p>Гарантийное обслуживание</p> <p>Учет и анализ рекламаций</p> |

Стоматологические услуги

| | | | | |
|--|---|---------------------------|---|----------------------------------|
| Входная логистика | Производство | Выходная логистика | Продажи и маркетинг | Обслуживание |
| <p>Обучение новым технологиям</p> <p>Посещение выставок</p> <p>Поставка техники</p> <p>Поставка расходных материалов</p> | <p>Ортопедия</p> <p>Хирургия</p> <p>Рентгено-скопия</p> | <p>Выезд врача на дом</p> | <p>Поддержка сайта</p> <p>Выставки</p> <p>Скидки и бонусы</p> <p>Публикации</p> | <p>Абонементное обслуживание</p> |

Отраслевые цепочки добавленной СТОИМОСТИ



Производство хлеба



Зачем это нужно?

- осознать уязвимость собственного предприятия;
- выявить, изучить и оценить возможности расширения бизнеса;
- найти возможности для увеличения прибыли;
- глубже понять поставщиков, клиентов и конкурентов;
- осознать опасности, связанные с поглощением со стороны других предприятий, занятых на других этапах в любой отрасли.

| | Поиск сырья | Производство компонентов | Сборка готового продукта | Сбыт розничном у торговцу | Розничная продажа конечному потребителю |
|------------------------|--|--|--|---|--|
| | Пленка Свет Камеры Павильоны Ролики Обучение персонала Подбор актеров | Съемка в студии Съемка на природе Изготовление декораций Снабжение съемок | Обработка пленки Монтаж Копиров. Субтитры | Упаковка для эфирного ТВ Продажа группам кино-ров Создание комиксов Создание игр | Эфирное ТВ Кабельное ТВ Группы кинотеатров Спутниковое ТВ |
| Уровень прибыли | 10% | 1000% | 7 – 10 % | 10 – 12 % | 12 – 20% |
| Уровень риска | Низкий | Высокий | От низкого до среднего | Средний | Средний |

Основы бизнес -

аналитики

Поиск сырья

Дистрибуция

5. Розница



1. Сырье



3. Продукт



1. Сырье

5. Розница



Автопром

Производство компонент

Капитальные
вложения



Накопление
know-how

Основы бизнес -
аналитики

Сборка готового продукта

Чем сложнее продукт (обычно), тем более прибыльным будет этот этап, а также менее уязвимым к интеграционной конкуренции со стороны поставщиков.

Сбыт розничному продавцу

- Здесь мало барьеров на пути к проникновению.
- Обычно требуется немного основных know-how.
- Трудно поддерживать узаконенные барьеры на пути к проникновению (кроме гигиенических требований в пищевой промышленности и правовых норм в фармацевтической).
- Предприятиям, занятым на третьем этапе, легко провести интегрирование вперед.

Проблемы интеграции 1/2

- Не воспримут ли этот поступок как обиду существующие клиенты или поставщики?
- Есть ли у предприятия необходимые технологические секреты, внутренние виды компетентности и навыки?
- Сохраняет ли мой поставщик или клиент привлекательное увеличение прибыли или я могу достичь большего, если буду делать то же, что и он?
- Какие различия обусловит переход на новый этап, в направлении вперед либо назад, в структуре, системах управления, системах информационных технологий и в культуре существующего предприятия?

Проблемы интеграции 2/2

- Будет ли благоприятной реакция со стороны учреждений и прочих инвесторов, оказывающих поддержку моему предприятию?
- Будут ли другие предприятия на текущем этапе следовать за моим предприятием, тем самым вызывая общее снижение прибыльности каждого предприятия?
- Отличаются ли нравы и этика, доминирующие на предыдущем или на последующем этапе, от ценностей предприятия на текущем этапе?
- Почти все перемещения по цепочке увеличения ценности требуют организационной перестройки или изменения структуры. Вы сможете справиться с новыми системами руководства и организации?

Основы бизнес -

аналитики

Сети формирования ценностей Value network

Совокупность социальных и технических ресурсов для совместного создания общественных товаров (social goods) или экономических ценностей.

Роли предприятий:

- получатели (customers or recipients);
- посредники (intermediaries);
- организаторы (stakeholders);
- complementors – производители дополнительной продукции, увеличивающей стоимость продукции других;
- поставщики (suppliers).

«Лавка ценностей» (Value shop)

James D. Thompson "Organizations in Action", 1967 г., развили в 1998 Charles B. Stabell and Oystein D. Fjeldstad .

Value shop – организация, спроектированная для решения проблем клиентов, а не создания ценностей путем производства Выходов из входных материалов.