

Анализ видов деятельности в ценностной цепочке

Продукт может быть произведен путем различной организации деятельности компании. Анализ ценностной цепочки помогает менеджерам понять, насколько эффективно и продуктивно размещена (конфигурирована) и скоординирована производственная деятельность в их организации. Критерием может послужить оценка стоимости, добавленной в процессе преобразования ресурсов в конечную продукцию, которая поступает на рынок в виде товаров или услуг. Стоимость измеряется ценой, которую покупатель готов заплатить за товар.

Ценность продукта можно увеличить двумя способами:

- изменяя мнение о продукте таким образом, чтобы потребитель был готов заплатить более высокую цену за него, а не за подобный продукт, выпускаемый другими компаниями;
- сокращая свои производственные затраты до уровня ниже затрат конкурентов.

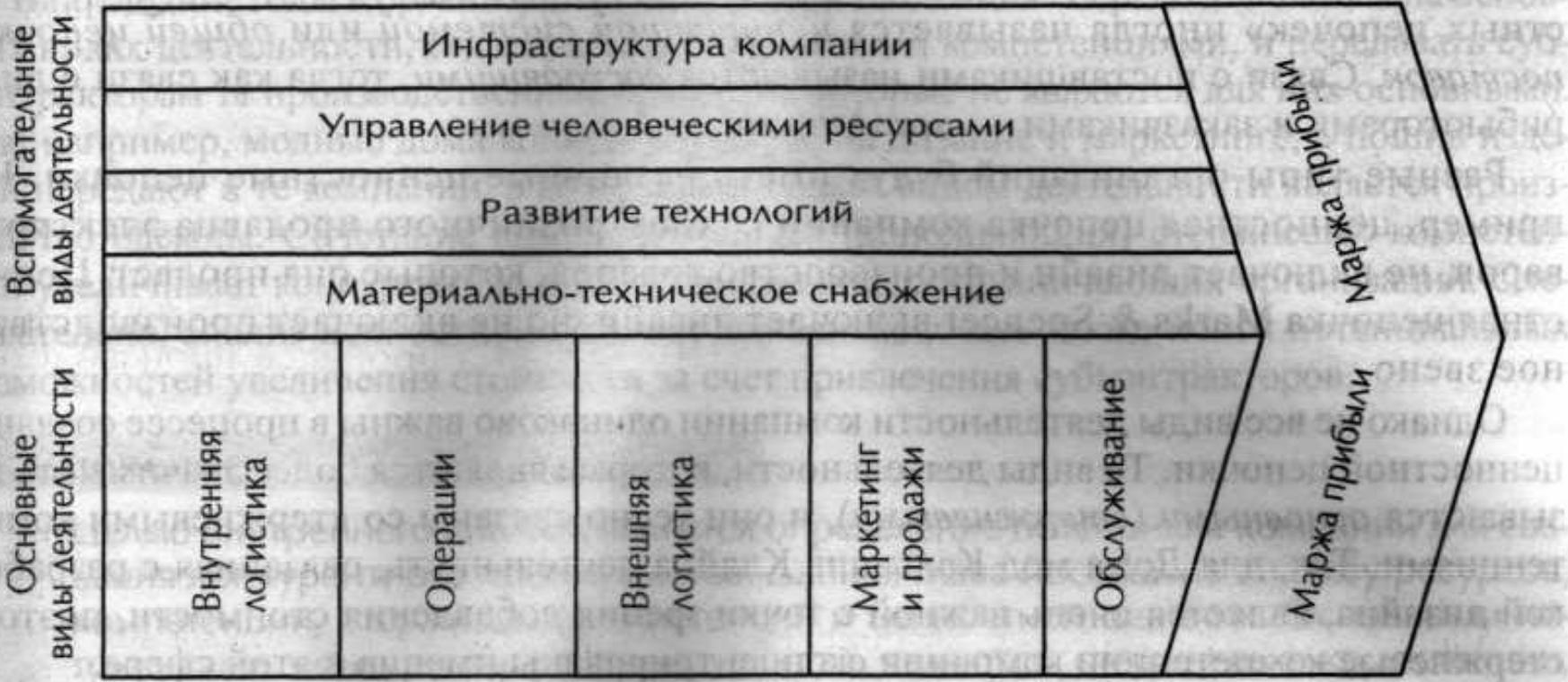
Добавленная стоимость товара или услуг - это разница между финансовой стоимостью конечного продукта и финансовой стоимостью сырья. (лес на корню \longrightarrow бревно \longrightarrow доска \longrightarrow «вагонка» \longrightarrow баня) ΔP

Существует очевидная связь между производственной деятельностью, стержневыми компетенциями, компетенциями и ресурсами. Ресурсы составляют начальные компоненты производственного процесса (то, что на входе), в то время как компетенции и стержневые компетенции обеспечивают умения и знания, необходимы для реализации производственного процесса. Чем сильнее интегрируется стержневая компетенция в ценностную цепочку, тем выше будет добавленная стоимость продукта.

В результате внутриорганизационной деятельности стоимость вводимых ресурсов увеличивается. Стоимость готовой продукции эквивалентна цене, которую покупатель готов заплатить за нее. Разница между конечной стоимостью и общими затратами составляет *маржу* (в бухгалтерском учете она называется **валовым доходом**, . **доходом до вычета** налогов, процентов и непредвиденных расходов).



Деятельность внутри цепочки можно разбить на **основные** и **вспомогательные** виды. **Основные виды** деятельности непосредственно добавляют стоимость к конечному продукту. **Вспомогательные виды** деятельности добавляют стоимость не прямо, а косвенно, способствуя эффективному выполнению основных видов деятельности



Составляющие ценностной цепочки

Основные виды деятельности	Внутренняя логистика	Прием и хранение материалов (начальные компоненты) Контроль запасов и распределение начальных компонентов
	Операции	Преобразование начальных компонентов в конечный продукт
	Внешняя логистика	Хранение и распределение конечной продукции
	Продажи и маркетинг	Обеспечение наличия продукта на рынке и его реклама
	Обслуживание	Установка и послепродажное обслуживание
Вспомогательные виды деятельности	Снабжение	Закупка ресурсов
	Разработка технологий	Разработка продукта, процессов и ресурсов
	Инфраструктура	Планирование, финансирование, информационные системы, менеджмент
	Управление персоналом	Рекрутинг (набор), отбор, обучение, вознаграждение и мотивация

Анализ ценностной цепочки

Ценностная цепочка одной организации сплетается с цепочками других организаций, в частности с цепочками поставщиков и дистрибьюторов. Эта «цепочка ценностных цепочек» иногда называется **ценностной системой** или **общей цепочкой поставок**. Связи с поставщиками называются **восходящими**, тогда как связи с дистрибьюторами и заказчиками - **нисходящими**.

Те виды деятельности, которые являются **более значимыми**, называются **основными (стержневыми)**, и они тесно связаны со стержневыми

компетенциями.

Анализ видов деятельности по добавлению стоимости, помогает установить, где происходит **наибольшее увеличение стоимости**, а **где есть потенциал** для ее увеличения за счет изменения размещения видов деятельности и улучшения их координирования. Важно отметить, что ценностную цепочку организации следует анализировать не изолированно, а **во взаимосвязи с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами**.

Анализ ценностной цепочки организации включает следующие моменты:

- **анализ всей деятельности компании;**
- **определение основных видов деятельности организации и их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании;**
- **определение эффективности и производительности отдельных видов деятельности;**
- **изучение взаимодействий между отдельными видами деятельности;**
- **определение блокировок (препятствий для взаимодействий), снижающих конкурентное преимущество организации.**

С помощью методов анализа ценностной цепочки ее сравнивают с ценностной цепочкой конкурентов. В результате определяют преимущества и недостатки альтернативных вариантов размещения видов деятельности.

Целью анализа ценностной цепочки является **поиск возможных путей улучшения результатов отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними**. Это может быть улучшение размещения отдельных видов деятельности или усиление координации между ними. Чрезвычайно важно установить, **насколько ценностная цепочка поддерживает существующую стратегию компании**.

Основные и неосновные виды деятельности, привлечение субконтракторов

В последние годы в организациях наметилась тенденция сосредоточиваться на **основных видах деятельности, связанных со стержневыми компетенциями**, и **передавать субконтракторам** те производственные процессы, которые **не являются для них основными**. Так, например, модные дома концентрируются на дизайне и маркетинге, а пошив изделий передают в те компании, в которых основным видом деятельности является производство одежды. **Сочетание комплементарных (дополняющих) стержневых компетенций увеличивает конкурентное преимущество всех сотрудничающих организаций**. Следовательно, анализ ценностной цепочки должен включать также **поиск потенциальных возможностей увеличения стоимости за счет привлечения субконтракторов**.