

# \* Глобальная цепочка ценностей.

Майкл Портер

“Конкурентное преимущество”

\* Цепочка ценности (англ. Value chain) – это инструмент стратегического анализа, направленный на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования.

\* Цепочка ценности разделяет деятельность компании на стратегически важные виды деятельности с целью изучить издержки и существующие и возможные средства дифференциации. Конкурентное преимущество компании возникает как результат выполнения этих стратегических видов деятельности лучше конкурентов.

# ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕ ПО ПОРТЕРУ



В большинстве компаний, вне зависимости от того, в какой отрасли она работает, присутствуют пять групп основных видов деятельности:

- 1) входящая логистика;
- 2) операции;
- 3) исходящая логистика;
- 4) маркетинг и продажи;
- 5) сервис.

Вспомогательные виды деятельности отличаются от основных тем, что они обеспечивают деятельность одного или нескольких основных этапов, не работают непосредственно над продуктом и не взаимодействуют с клиентами.

Вспомогательные виды деятельности:

- 1) снабжение;
- 2) развитие технологий;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) инфраструктура компании.

Основные виды деятельности				
Материально обеспечение	Производство	Товарно-движение	Маркетинг и продажи	Обслуживание
<b>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	ЗАКУПКИ			
	ТЕХНИЧЕСКОЕ РАВНОВЕСИЕ			
	УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ			
	ИНФРАСТРУКТУРА КОМПАНИИ			

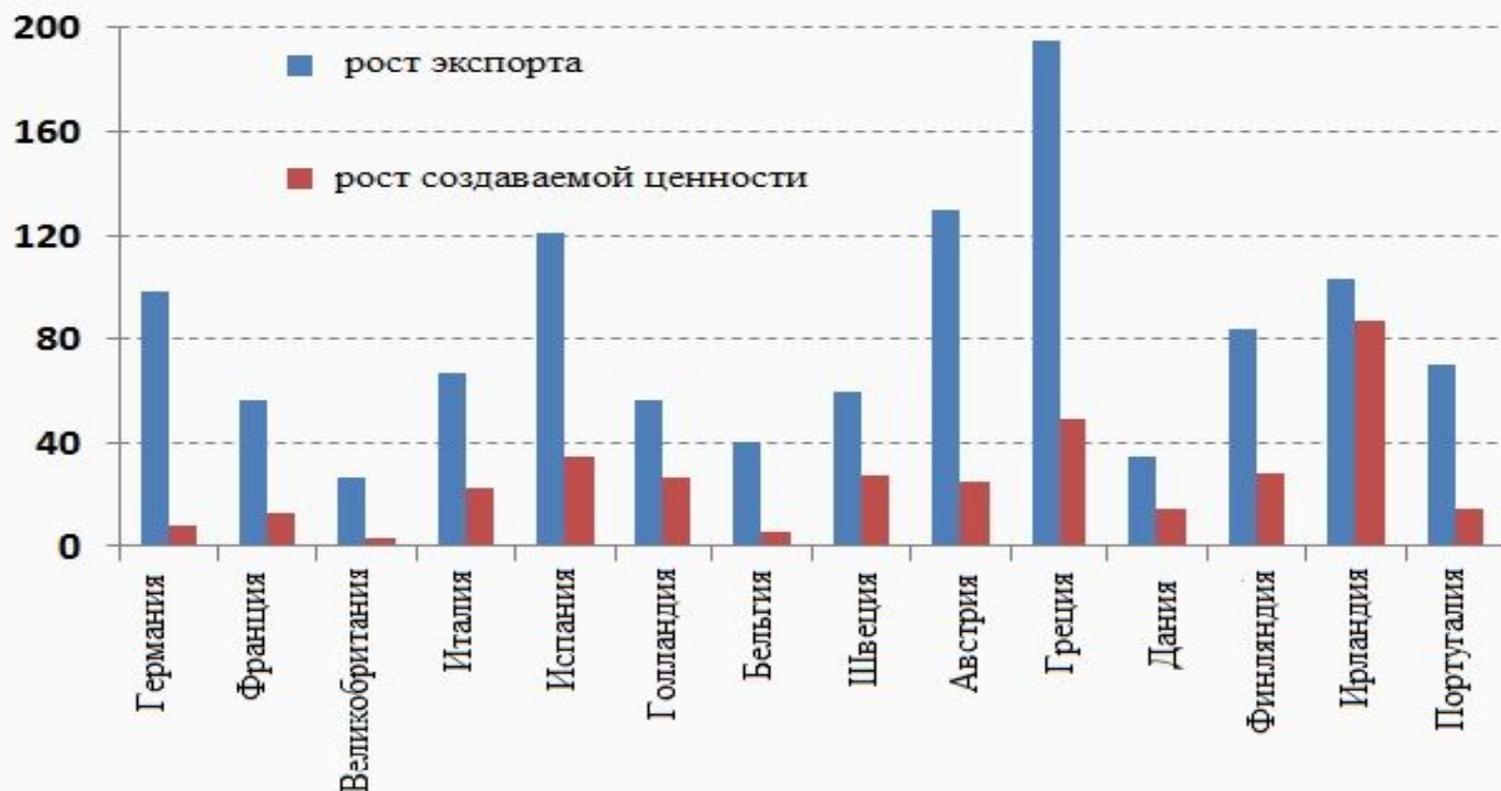
**П  
Р  
И  
Б  
Ы  
Л  
Ь**

- \* Входящая логистика связана с приёмом и хранением материальных ресурсов, учётом и расписанием поставок. Под операциями понимают все виды деятельности, направленные на превращение входящих потоков ресурсов в готовую продукцию: производство, упаковка, сборка, обслуживание оборудования, проверка на брак. Исходящая логистика связана с подготовкой готовой продукции и транспортировкой её покупателю. К маркетингу и продажам относятся все мероприятия, которые информируют покупателей о предложениях компании и делают возможным совершение покупки. В последнюю группу, сервис, входят виды деятельности по сохранению ценности продукта для покупателя: установка, ремонт, обучение и обеспечение запасными частями.
- \* В зависимости от специфики деятельности компании одна или несколько групп могут представлять большую значимость по сравнению с остальными. Для транспортной компании значение логистических операций намного выше, чем, например, производства, в то время как для производственного предприятия всё может быть наоборот. Тем не менее, в каждой компании присутствуют элементы всех основных категорий деятельности.

- \* Снабжение, в отличие от входящей логистики, связано с процессом приобретения материальных ресурсов, а не непосредственно с самими ресурсами.
- \* К ресурсам относятся все материальные ценности, необходимые для функционирования предприятия, включая оборудование, недвижимость, офисные принадлежности и другие ресурсы. Каждый вид деятельности в цепочке по-своему, но использует технологию, будь то ноу-хау, установленный регламент или технология, по которой работает оборудование. Процесс развития технологий включает в себя большое количество видов деятельности, которые можно разделить на две группы: действия по улучшению продукта или вспомогательных процессов. Связанные с конечным продуктом мероприятия, как правило, проводятся на протяжении всей цепочки, тогда как связанные с процессами относятся к одной или нескольким процессам.
- \* В группу действий по управлению человеческими ресурсами относят мероприятия по подбору, отбору, обучению, развитию и мотивации всех сотрудников организации. Вопросы, связанные с человеческими ресурсами, возникают на протяжении всей цепочки, поэтому некоторые действия распространяются на все элементы цепочки.
- \* К инфраструктуре относят общий менеджмент, планирование, финансы, бухгалтерский учёт, управление качеством, решение юридических вопросов и взаимодействие с государственными органами. В отличие от большинства вспомогательных видов деятельности, инфраструктура присутствует на всей цепочке и не относится ни к одному из этапов. Несмотря на репутацию центра затрат, инфраструктура может также являться источником конкурентного преимущества, так как бесперебойное функционирование всех систем компании приводит к более низким материальным и транзакционным издержкам и может выгодно отличать компанию от конкурентов.

В классической модели предполагается, что все эти этапы проходят в одной стране. Соответственно вся стоимость продукта приписывается одному государству-конечному экспортеру. Но мир сегодня живет по другим правилам. Из-за распространения практики аутсорсинга и переноса производства в другие страны разные этапы создания стоимости могут происходить в разных частях света.

**Рост экспорта и рост создаваемой ценности, 1995-2008 гг, в %**



**Менеджмент и администрирование**  
ИС: автоматизированные офисные системы

**Управление человеческими ресурсами**  
ИС: базы данных по персоналу

**Технологические разработки**  
ИС: системы компьютерного конструирования

**Приобретение ресурсов**  
ИС: системы электронного обмена данными с поставщиками

**Входная логистика**  
ИС: автоматизированные склады

**Производство**  
ИС: компьютеризованное производство

**Выходная логистика**  
ИС: онлайн-новый ввод данных

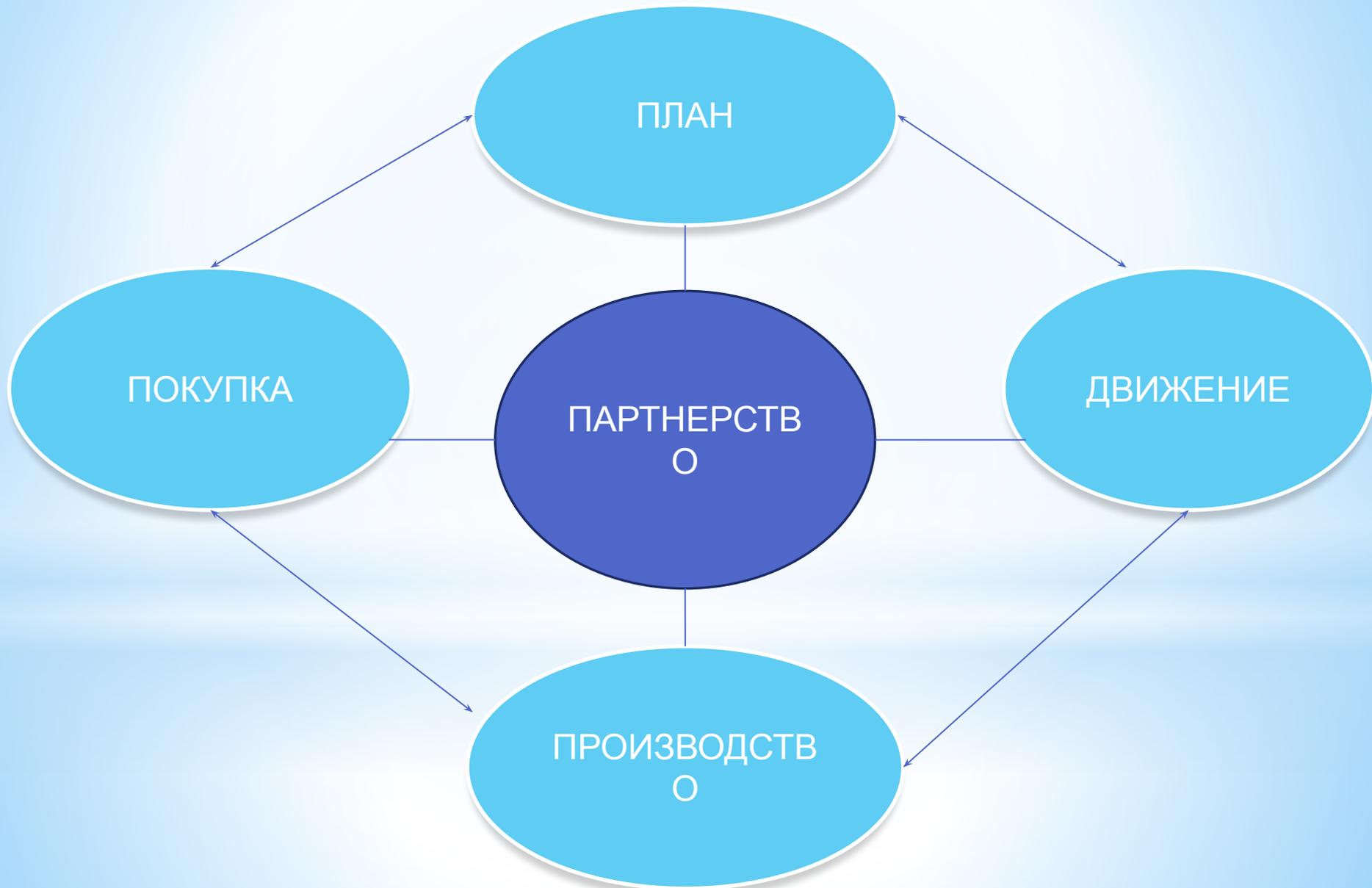
**Маркетинг и продажи**  
ИС: система маркетингового анализа

**Сервис**  
ИС: экспертная система диагностики

**Конкурентное**

**преимущество**

# ОПТИМИЗИРОВАННАЯ ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ



Цепочка ценности является одним из основных инструментов для определения конкурентного преимущества компании с целью разработки конкурентной стратегии, а также помогает выстроить организационную систему компании в соответствии с её долгосрочной стратегией. Смежные виды деятельности внутри организации должны быть объединены в отделы, так как в таком случае снижаются издержки координации. Способность организовать части компании в соответствии с видами деятельности из цепочки ценности выступает важным конкурентным преимуществом, которое непосредственно влияет на успешность реализации стратегии.