

Факультет менеджмента

Кафедра экономики и управления предприятиями

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА (КТ-1)**

по дисциплине «Модели стратегического анализа»



Тема контрольной работы:

## **Анализ цепочки ценности (value chain) М.Портера**



Выполнили:  
Студенты 3 курса, группы М1312  
Болдырева Ксения  
Калистратова Юлия

Преподаватель: к.э.н., доцент Русецкая О.В.

Санкт-Петербург  
2015

# История возникновения метода

Концепция цепочки создания ценности впервые была описана **М. Портером в 1985 г. (США)** в книге *«Competitive advantage: creating and sustaining superior performance»* (*«Конкурентное преимущество: создание и поддержание превосходной производительности»*).

В своей книге автор ставил задачу разработать такую концепцию современной фирмы, которая позволяет увидеть ее внутреннее строение, ее механизмы и взаимосвязи, для выявления источников конкурентных преимуществ.



Анализ ценностной цепочки Портера помогает понять, каким образом различные виды деятельности организации способствуют увеличению ценности продукции и услуг по сравнению с затратами на используемые ресурсы.



Продукт может быть произведен путем различной организации деятельности компании. Анализ ценностной цепочки помогает понять, насколько эффективно и продуктивно размещена и скоординирована производственная деятельность в организации. Критерием может послужить оценка стоимости, добавленной в процесс преобразования ресурсов в конечную продукцию. Стоимость измеряется ценой, которую покупатель готов заплатить за товар

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.

Таким образом, цепочка ценности М. Портера может быть использована при анализе **внутренней среды** компании.



# Основная (первичная) деятельность группируется в следующие пять областей:

| Логистика                                                                                                      | Операции                                                                | Исходящее материально-техническое обеспечение                          | Маркетинг и продажи                                                                                 | Послепродажное обслуживание                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Например, хранение поступающих материалов, сбор данных, контакт с потребителем по месту его пребывания.</p> | <p>Например, производство компонентов, сборка, операции в филиалах.</p> | <p>Например, обработка заказов, складирование, подготовка отчетов.</p> | <p>Например, торговые агенты, продвижение, реклама, торговые выставки, составление предложений.</p> | <p>Например, установка, поддержка потребителей, рассмотрение жалоб, ремонт.</p> |

*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.*

## **Выделяют четыре категории вспомогательных видов деятельности:**

- 1. Инфраструктура фирмы** (*например, финансирование, планирование, отношения с инвесторами*).
- 2. Управление трудовыми ресурсами** (*например, найм на работу, обучение, система компенсаций*).
- 3. Развитие технологии** (*например, разработка изделий, тестирование, исследование материалов*).
- 4. Снабжение** (*например, компоненты, станки, реклама, обслуживание*).

# Место цепочек ценностей в стратегическом анализе издержек

Стандартная цепочка ценности компании:

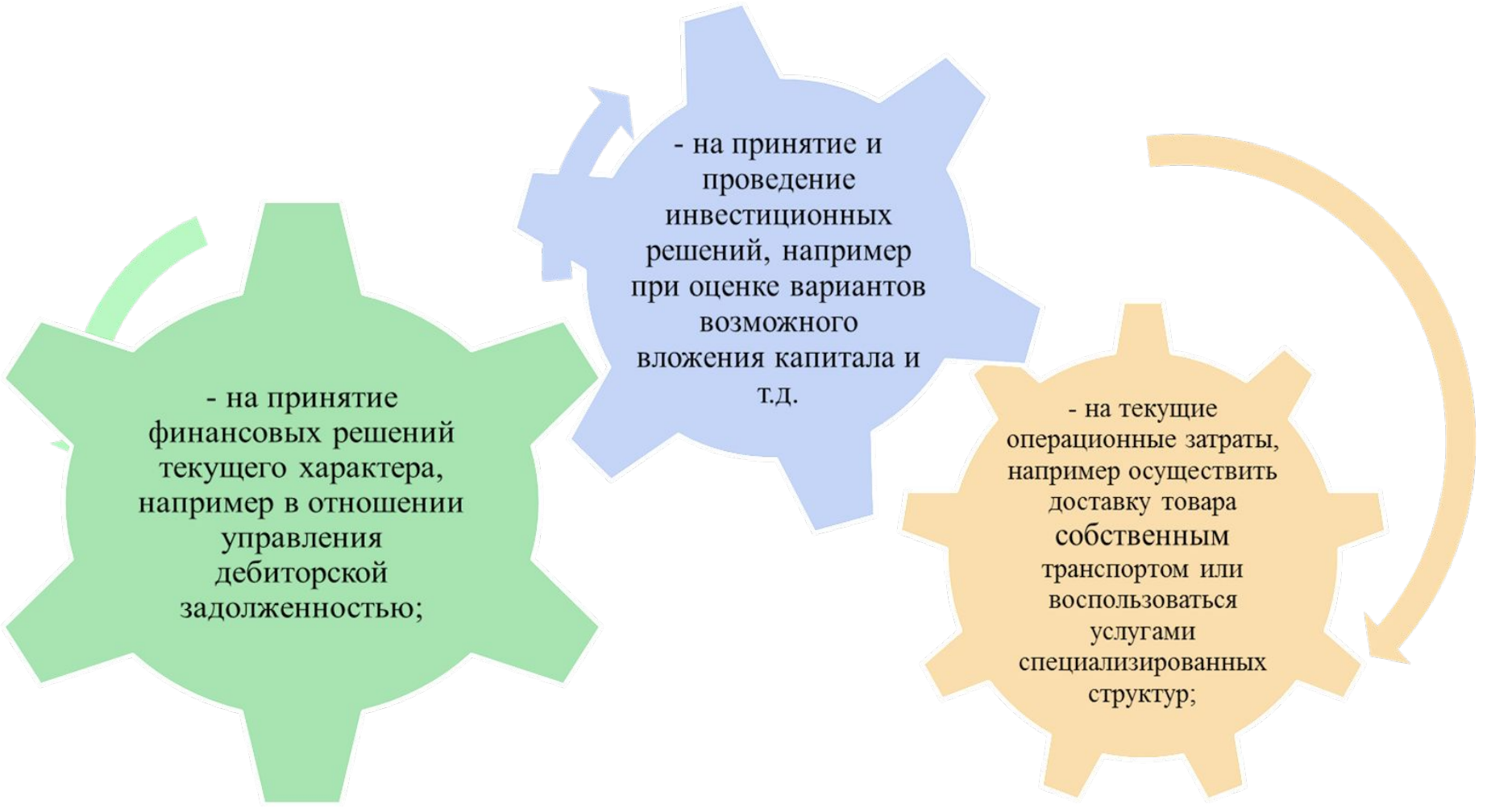


## Применение цепочки ценности

- Следует использовать полный анализ цепочки ценности, а не ограничиваться сравнением маржи с конкурентами, поскольку цепочка ценности позволяет выявить и работать над основными источниками издержек, а также определить возможность создания дифференциации за счёт одного или нескольких этапов.
- 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.



# Действие данной концепции распространяется:



- на принятие финансовых решений текущего характера, например в отношении управления дебиторской задолженностью;

- на принятие и проведение инвестиционных решений, например при оценке вариантов возможного вложения капитала и т.д.

- на текущие операционные затраты, например осуществить доставку товара собственным транспортом или воспользоваться услугами специализированных структур;

# Преимущества концепции

- Дает возможность проверить, насколько каждый вид деятельности компании соответствует лучшим показателям в отрасли.
- Дает возможность минимизации издержек, определить пути повышения конкурентоспособности фирмы по издержкам.
- Помогает выстроить организационную систему компании в соответствии с её долгосрочной стратегией.
- Способность организовать части компании в соответствии с видами деятельности из цепочки ценности выступает важным конкурентным преимуществом, которое непосредственно влияет на успешность реализации стратегии.



# Недостатки концепции

- Недостаток применения концепции состоит в том, что получить информацию об издержках других компаний всегда довольно сложно, так как она является конфиденциальной.



- Кроме того, сравнение информации по издержкам не всегда возможно из-за того, что конкурирующие компании стараются использовать отличные друг от друга методы учета для определения затрат.

# Процесс практического применения метода

Чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить 4 действия:

1. Составить цепочку ценностей для фирмы.
2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.
3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке.
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

# Практическое использование цепочки ценности М.Портера на примере компании Starbucks

- **Starbucks** — американская компания по продаже кофе и одноимённая сеть кофеен. Управляющая компания — Starbucks Corporation.
- Starbucks является самой крупной кофейной компанией в мире, с сетью кофеен более 22,5 тыс. в 66 странах.
- Штаб-квартира компании — в Сиэтле, штат Вашингтон, США.





# Исходные данные

Starbucks обеспечивает контроль над производственным процессом, поддерживая связь с фермерами для обеспечения сырья, обжаривая зёрна самостоятельно и обеспечивая доставку во все точки розничной торговли. Компания помогает продвигать успешную модель для международного производства и торговли высококачественным кофе, инвестируя в страны-производители кофе, помогая семьям фермеров, отраслевым сообществам и окружающей среде.

Starbucks старается вносить значительный вклад в жизнь и развитие общества, в котором живут и работают его клиенты и сотрудники (партнеры).



# Результаты использования инструмента стратегического анализа в компании

## «Starbucks»

### Вспомогательная деятельность фирмы

- **Инфраструктура фирмы** (планирование, финансовая деятельность и т.д.): включает юридический, финансовый департаменты и департамент менеджмента.
  - **Управление трудовыми ресурсами**: программы тренинга персонала рассчитаны на создание у работников лояльности, которая и образует корпоративную культуру в целом.
  - **Развитие технологии**: запуск сайта, на котором клиенты могут оставить отзывы и предложения, задать вопросы, поделиться опытом. Использование бесплатного WI-FI, что позволяет клиентам использовать кофейню в качестве места встречи.
- Снабжение**: Выстраивание долгосрочных партнерских отношений с лучшими поставщиками сырья Азии, Африки, Латинской Америки.

### Основная деятельность фирмы

| <u>Входящая логистика</u>                                                                                       | <u>Производство</u>                                                                                                                                                | <u>Исходящая логистика</u>                                                          | <u>Маркетинг и продажа</u>                                                                                                               | <u>Послепродажное обслуживание</u>                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Компания Starbucks контролирует всю цепочку поставок от производителей кофейных зерен до поставки их в кофейни. | Доход компании от собственных точек сбыта составляет 79%, в то время как в то время как компании, имеющие лицензию Starbucks, начисляют 9% от собственного дохода. | Продажи осуществляются только в собственных или лицензированных - ных точках сбыта. | Компания делает акцент на высоком качестве продукции, а маркетинговую деятельность реализует через дегустацию продукции в точках продаж. | Поддержания лояльности за счет обеспечения высокого качества продукции и продажи сопутствующих товаров (чашки, кофе, и т.д.). |

### Позиционирование прибыли фирмы

# Рекомендации Starbucks по результатам анализа цепочки ценностей

- ✓ Развитие технологии: помимо запуска сайта, компания также может разработать мобильное приложение, с помощью которого клиент сможет выбрать и сделать заказ, ознакомиться с меню кофейни, а также оставить свои отзывы, пожелания и предложения.
- ✓ Сокращение расходов за счет снижения логистических затрат: например, осуществление доставки сырья собственным транспортом.
- ✓ Диверсификация продукции, ограниченные сезонные предложения.





# Источники

1. <https://ru.wikipedia.org> – Википедия – свободная энциклопедия;
2. <http://uecs.ru> – журнал «Управление экономическими системами: электронный научный журнал»;
3. <http://www.mevriz.ru> – журнал «Менеджмент в России и за рубежом»;
4. <http://www.investopedia.com> - «Инвестопедия»;
5. <http://starbuckscoffee.ru> – официальный сайт компании Starbucks.



# Вопросы к аудитории

**1. Когда и где впервые была описана концепция цепочки создания ценности М. Портера?**

*(в 1985 г. (США) в книге «Конкурентное преимущество..»)*

**2. Назовите пять групп основных видов деятельности компании?**

- *входящая логистика,*
- *операции,*
- *исходящая логистика,*
- *маркетинг и продажи,*
- *сервис*

**3. Назовите недостаток инструмента?**

*(получить информацию об издержках других компаний всегда довольно сложно, более того, конкурирующие компании стараются использовать отличные друг от друга методы учета для определения затрат)*

