

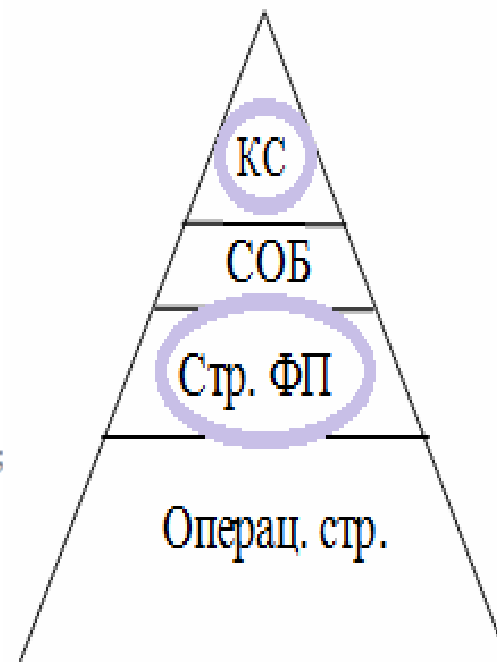
Анализ конкурентоспособности

Цепочка и система создания
СТОИМОСТИ

М. Портер

1. МИССИЯ - ВИДЕНИЕ (формулировка)**2. МНОГОФАКТОРНЫЙ СИСТЕМНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ****2.1. Финансовый анализ (ретроспектива 3-5 лет)****2.2. Финансовый план/инвестиционный проект (перспектива)****2.3. Маркетинговое исследование****2.4. Анализ конкурентоспособности:**

1. анализ пяти конкурентных сил;

2. анализ цепочки и системы создания стоимости.**3. ВЫБОР БАЗОВОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ (D,CL,FD,FCL);****2.5. Анализ рынка позиционирования (клиенты, конкуренты,
поставщики, партнеры)****2.6 Анализ конкурентных преимуществ организации****2.7 КОМПЛЕКСНЫЙ СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ**

Все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой организации находятся в цепочке создания стоимости, анализ которой поэтапно проводят руководители организаций. Данный анализ необходимо проводить по отношению к конкурентам, так как позиционирование организации в отрасли – это важнейший элемент стратегии развития организации, часть ее миссии.

Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

Цепочка создания стоимости (Value Chain) - это инструмент анализа потенциальных источников предоставления большей ценности продукта/услуги для потребителя и выявления эффектов синергизма. Цепочка стоимости «разделяет деятельность компании на стратегически важные виды деятельности с целью изучения издержек, и существующих и возможных средств их дифференциации»[1].

1. Porter M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (New York: Free Press, 1985).

Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

Место метода в
общей методике

Название /
описание

Цель

Автор
метода

Методика

Пример

Цепочка создания стоимости по Портеру.



Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

Место метода в
общей методике

Название /
описание

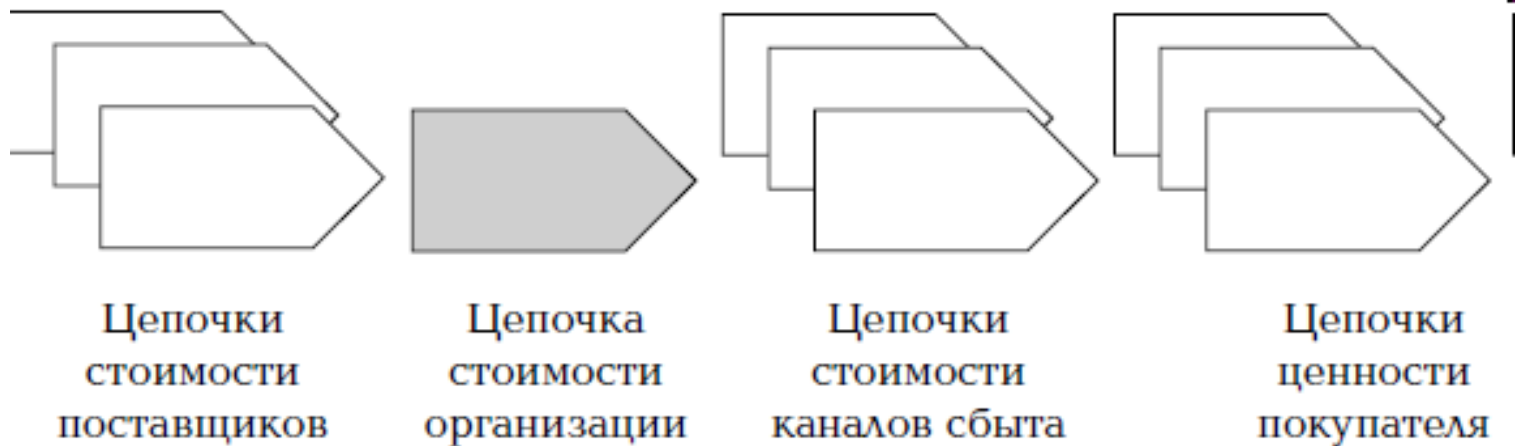
Цель

Автор
метода

Методика

Пример

Система создания стоимости по Портеру.



Цепочка стоимости организации, применяемая при конкуренции в данном бизнесе, входит в более крупную систему деятельности, которую называют системой стоимости, основные элементы которой представлены на рисунке.

Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

Цель анализа – оптимизация издержек и высвобождение средств за счет повышения эффективности всех внутренних и внешних видов деятельности, что приводит к увеличению маржинальной прибыли.

Задача анализа – увеличение «разрыва» между издержками и позиционной прибылью (маржей).



Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

Майкл Юджин Пóртер (англ. Michael Eugene Porter) — американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса, признанный специалист в области изучения экономической конкуренции. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран.

Майкл Портер родился в 1947 в штате Мичиган в семье армейского офицера. Окончил Принстонский университет, затем получил степени магистра бизнес-администрирования и доктора философии в Гарвардском университете. С 1973 работает в Harvard Business School (являлся самым молодым профессором за всю историю этого колледжа). Провёл огромную исследовательскую работу по изучению свыше 100 отраслей в разных странах.



Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

• "Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом", - пишет Портер. Реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в цепи действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям определенную ценность. При проведении подробного стратегического анализа и выборе стратегии Портер предлагает обратиться именно к цепочке создания ценностей.



Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

Пять первичных действий.

1. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия.
2. Производственные процессы.
3. Материально-техническое обеспечение сбыта.
4. Маркетинг и продажи.
5. Обслуживание.

Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

Место метода в
общей методике

Название/
описание

Цель

Автор
метода

Методика

Пример

Четыре вторичных (или поддерживающих) действия.

1. Закупки.

2. Развитие технологии.

3. Управление человеческими ресурсами.

4. Поддержание инфраструктуры фирм.

Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

Миссия предназначение компании «GRANDAVIA» на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017

GrandAvia предлагает услуги авиа-такси - перелеты до 4 000 км по городам России и в страны СНГ. Главный принцип GrandAvia - соответствие самым строгим стандартам качества (Airline Total Quality Management – ATQM -) авиаперевозок.

«GrandAvia» предоставляет не просто транспорт, а возможность распоряжаться своим временем, подчеркнуть свой статус, планировать перелет лично для себя.

1. Ключевые отличия: - протяженность полета более 4000 км ,
- географический масштаб деятельности,
- обеспечение сервиса на борту в соответствии с сертификацией IOSA –стандартам эксплуатационной безопасности IOSA (IATA Operational Safety Audit).

2. Ключевые компетенции: - стандарты качества авиаперевозок на основе системы ATQM (Airline Total Quality Management);

3. Ключевые Факторы успеха : - высококвалифицированный персонал, соответствующий требованиям системы ATQM.

Инф.о стандартах: <http://aviacenter.org/d/166600/d/aitqm.pdf>

Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.

Название

Цель

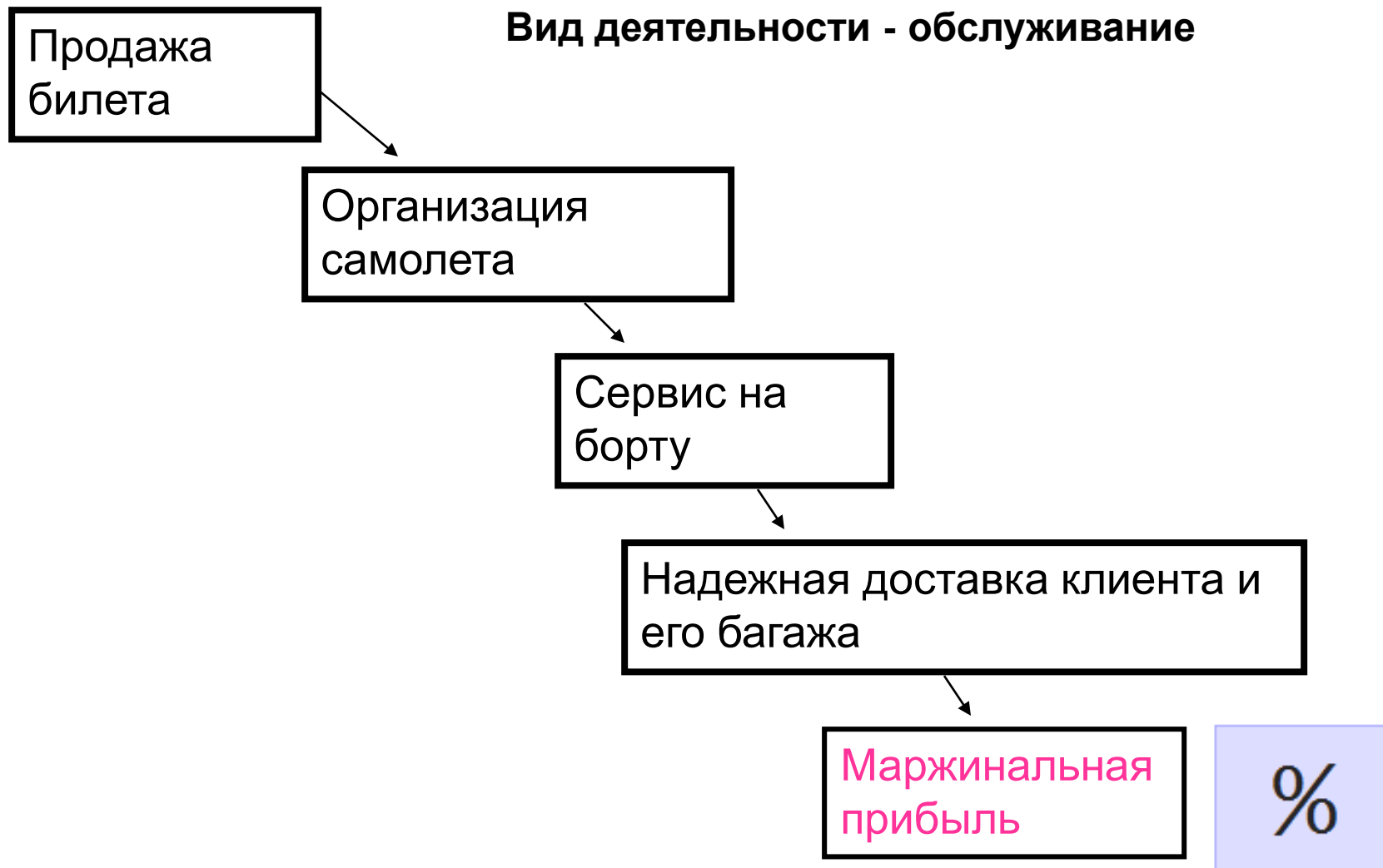
Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

Цепочка стоимости компании ООО «GrandAvia».
Вид деятельности - обслуживание



Название

Цель

Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

**Цепочка стоимости поставщиков
компании ООО «GrandAvia».**
Вид деятельности - обслуживание

Крупные объемы
поставок питания/
одежды/ топлива

Своевременный
расчет и доставка

Долгосрочное
сотрудничество

Маржинальная
прибыль

%

Название

Цель

Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

Раскрученный
сайт

Престижное
офисное
помещение

Долгосрочные
договора с
арендаторами

Маржинальная
прибыль

%

**Цепочка стоимости каналов сбыта
компании ООО «GrandAvia».**
Вид деятельности - обслуживание

Название

Цель

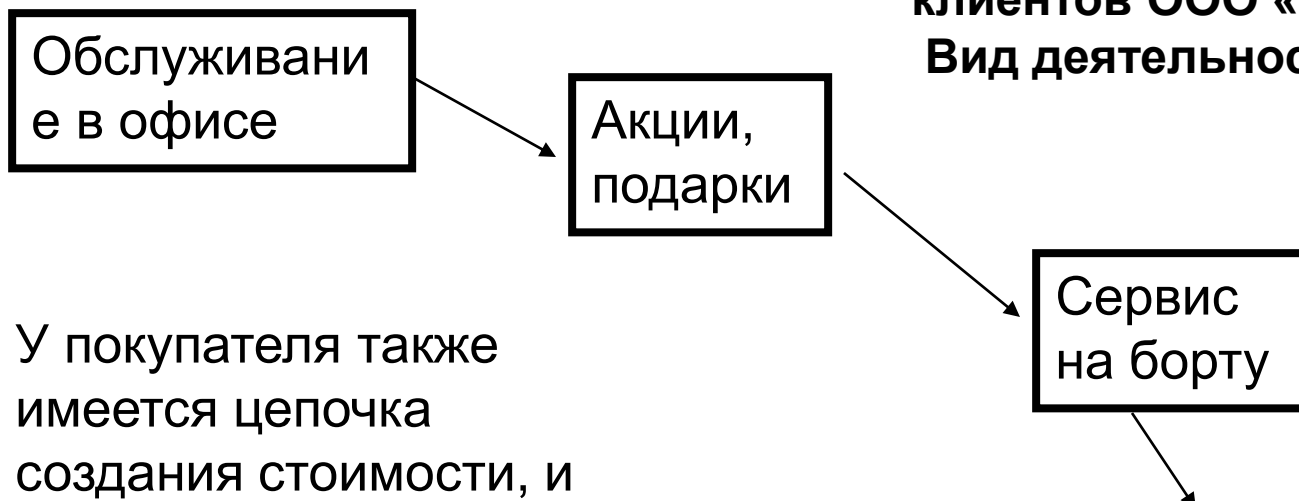
Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

**Цепочка стоимости компании
клиентов ООО «GrandAvia».**
Вид деятельности - обслуживание



**Маржинальная
прибыль**

%

У покупателя также имеется цепочка создания стоимости, и продукт компании является не чем иным, как ресурсом, приобретаемым для покупательской цепочки создания стоимости.

Таблица – Цепочка стоимости ООО «GrandAvia». По видам деятельности за месяц

Вид деятельности	Описание	Сумма, тыс руб	Уд, вес
Материально-техническое обеспечение деятельности организации	Прямые производств издержки, амортизация осн. произв	210	0,34
Производственные процессы	Содержание, ремонт и эксплуатация технологического оборудования	85	0,13
Материально техническое обеспечение сбыта	Перемещение груза, багажа	20	0,03
Маркетинговые расходы	Реклама	30	0,04
Обслуживание	Гарантийный ремонт	15	0,02
Закупки	Закупки продуктов питания, запасных частей, униформ	130	0,21
Развитие технологий	НИОКР, исследование рынка поставщиков самолетов	70	0,113
Управление человеческими ресурсами	З/п, премии, повышение квалификации	46	0,07
Поддержание инфраструктура компании	Бух, финансовый учет	11	0,017
Итого: полня себестоимость		617	1

%

Название

Цель

Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

Таблица – Цепочка стоимости ООО «GrandAvia». По видам деятельности за месяц

Вид деятельности	Сумма до оптимизации, тыс. руб	Уд. Вес до оптимизации	Сумма после оптимизации, тыс. руб	Уд. Вес после оптимизации
Организация самолета	210	0,34	185	0,28
Организация сервиса на борту	85	0,13	75	0,12
Создание сайта	20	0,03	18	0,03
Поставки топлива	130	0,21	114	0,18
Поставки питания	70	0,113	68	0,113
Аренда офиса	46	0,07	46	0,08
Акции, подарки клиентам	11	0,017	11	0,02
Итого: полня себестоимость	617	1	562	1,00

Методы ССА. Цепочка и система создания стоимости. М. Портер.