

# Конкурентное преимущество и бизнес процессы

Вспомогательные

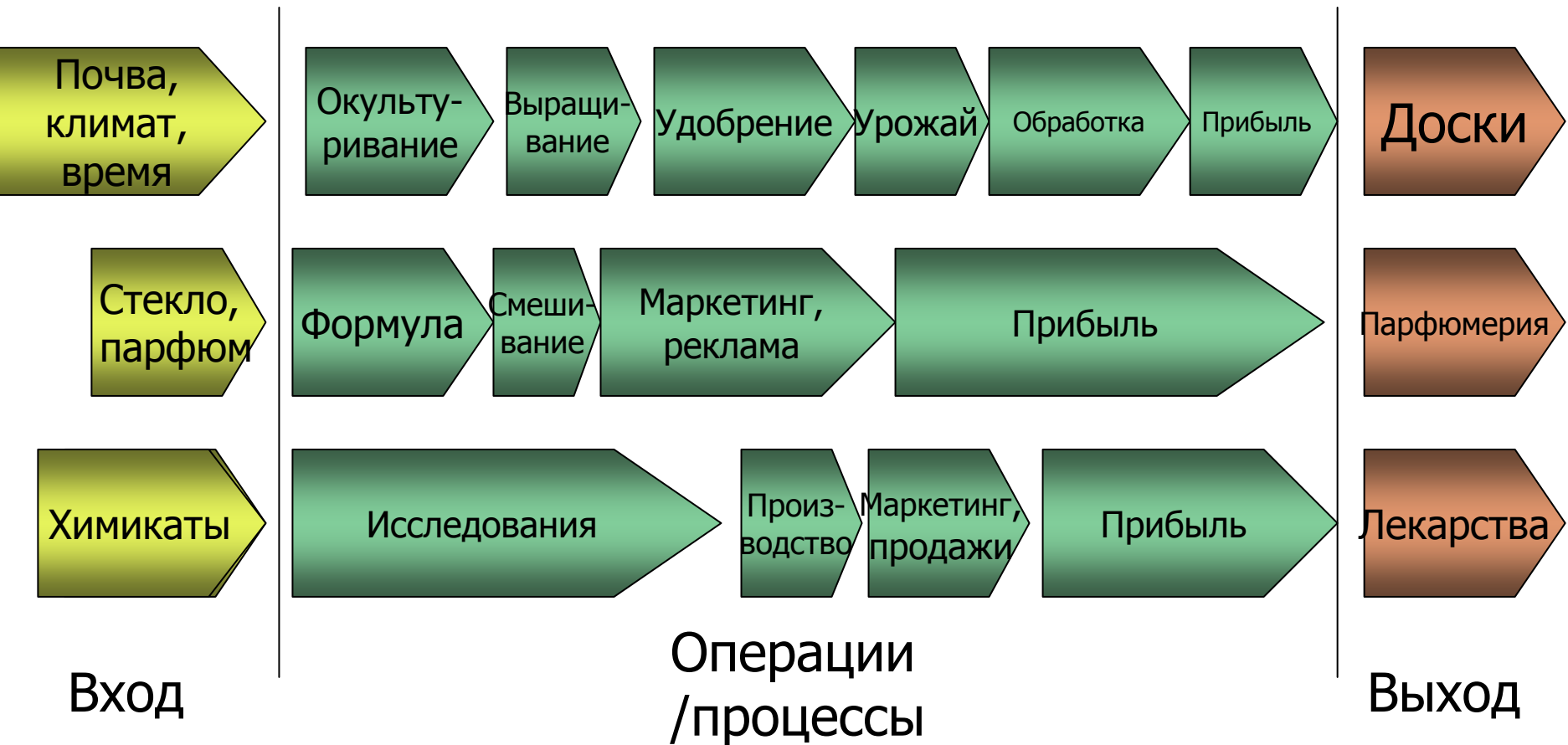
прибыль

Инфраструктура фирмы (финансы, планирование, отношения с инвесторами)				
Управление персоналом (подбор, найм, обучение, продвижение, мотивация)				
<b>Технология</b> (разработка новых продуктов, новые материалы, нормирование)				
<b>Поставки оборудования</b> (запчасти, сервис)				
Закупочная логистика (сырье, материалы, хранение, сервис, учет)	Операции (сборка, контроль качества, приемка)	Отгрузочная логистика (обработка заказов, складирование, отчетность)	Маркетинг и продажи (агенты, реклама, сайт, работа с клиентами)	После-продажное обслуживание (обслуживание клиентов, работа с рекламациями, ремонты, замены)

Первичные бизнес  
процессы

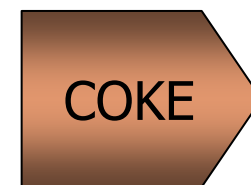
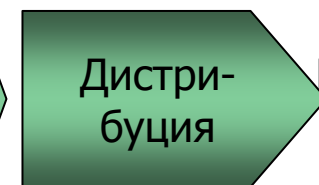
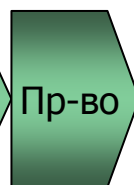
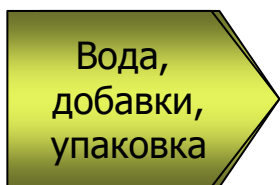
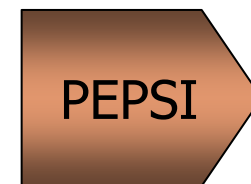
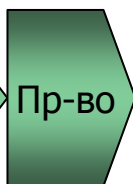
# Стоимостная цепочка

## Модели стоимостной цепочки по отраслям



# Стоимостная цепочка

Модель стоимостной  
цепочки по  
конкурентам



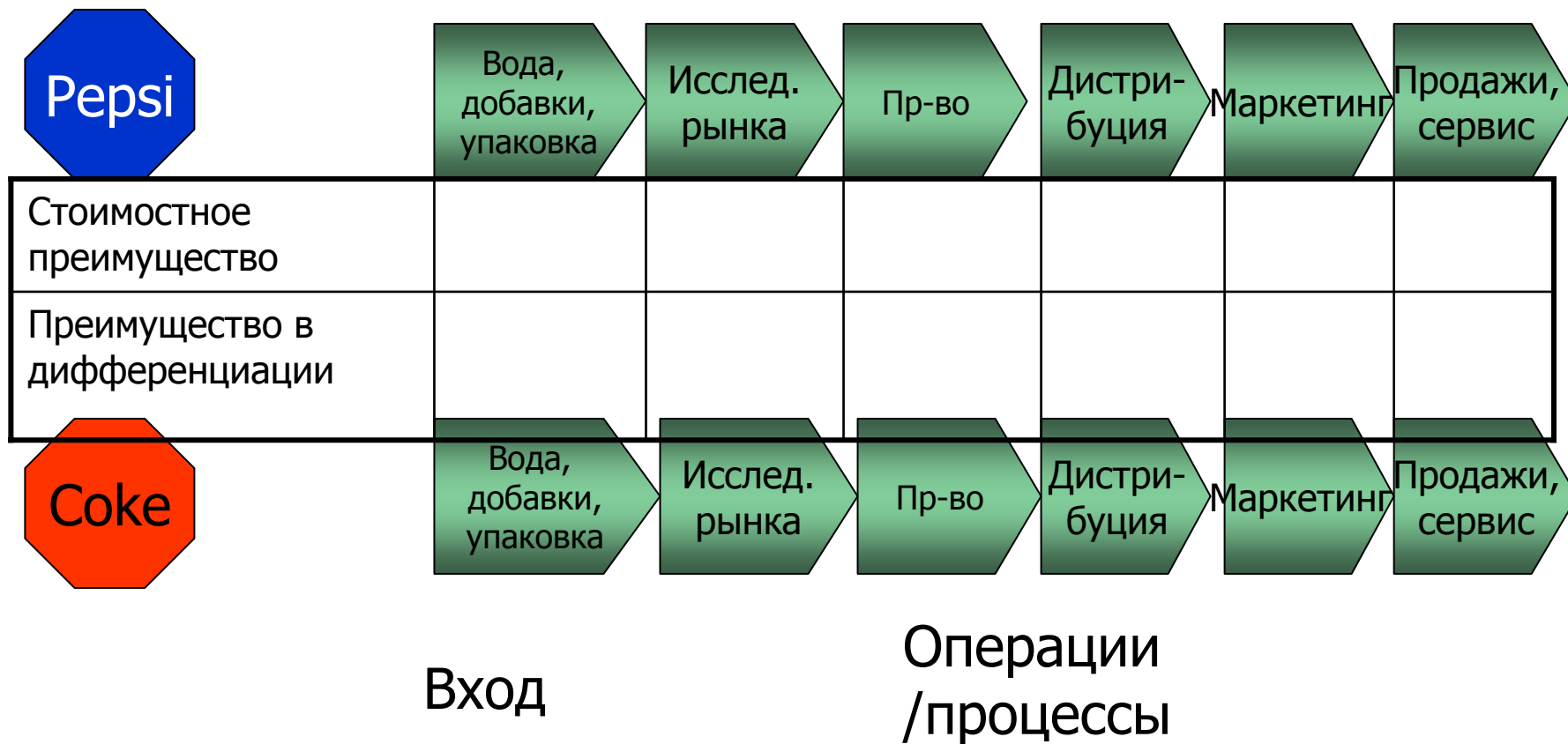
Вход

Операции  
/процессы

Выход

# Стоимостная цепочка



## Анализ стоимостной цепочки



# Определение конкурентного преимущества

- Путем изучения каждой операции и определения возможностей достижения стоимостного преимущества или выигрышного отличия
- Или возможностей преодоления стоимостных или отличительных характеристик, ставящих компанию в невыгодное положение

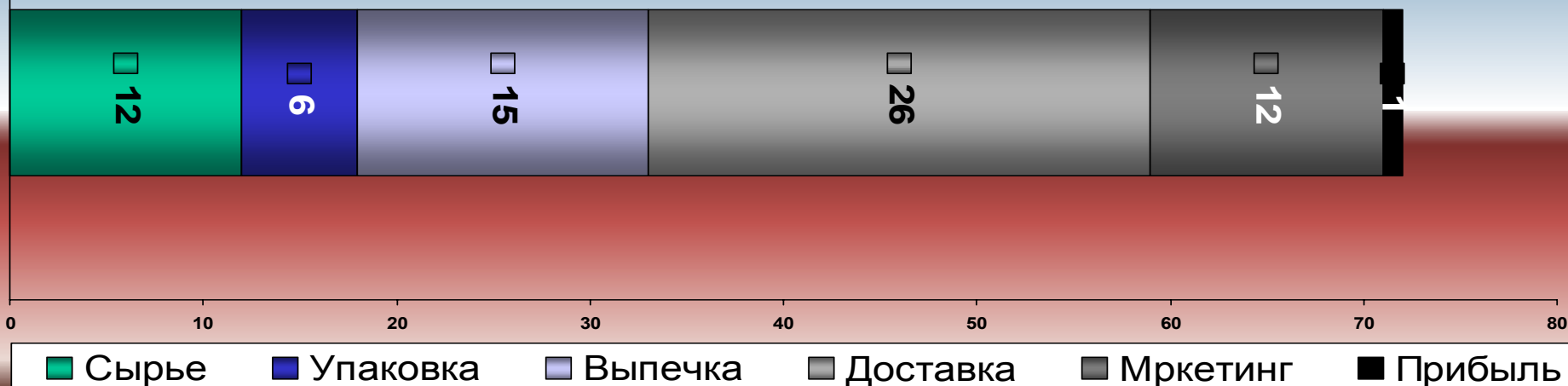
# Анализ стоимостной цепочки

- Шаги анализа стоимостной цепочки:
  - Определить процессы/операции
  - Определить затратные позиции/затраты на операцию/составляющие затрат и причины отличия от конкурентов
  - Определить критерии дифференциации или как каждое звено влияет на желание покупателей платить (предложение фирмы по сравнению с тем, что ценит клиент и как это отличается от того, что делают конкуренты)
  - План изменений в процессах/операциях для наращивания разрыва между  и 

# Пример

- Коллинс в начале 90-х:
  - ухудшающееся фин. положение
  - падающая доля рынка

## Компоненты затрат Коллинс



# Пример

БЕТСИ	КОЛИНЗ	САВОРИ	ОНТАРИО
5%	37%	28%	27%
25%	20%	27%	26%

# Пример

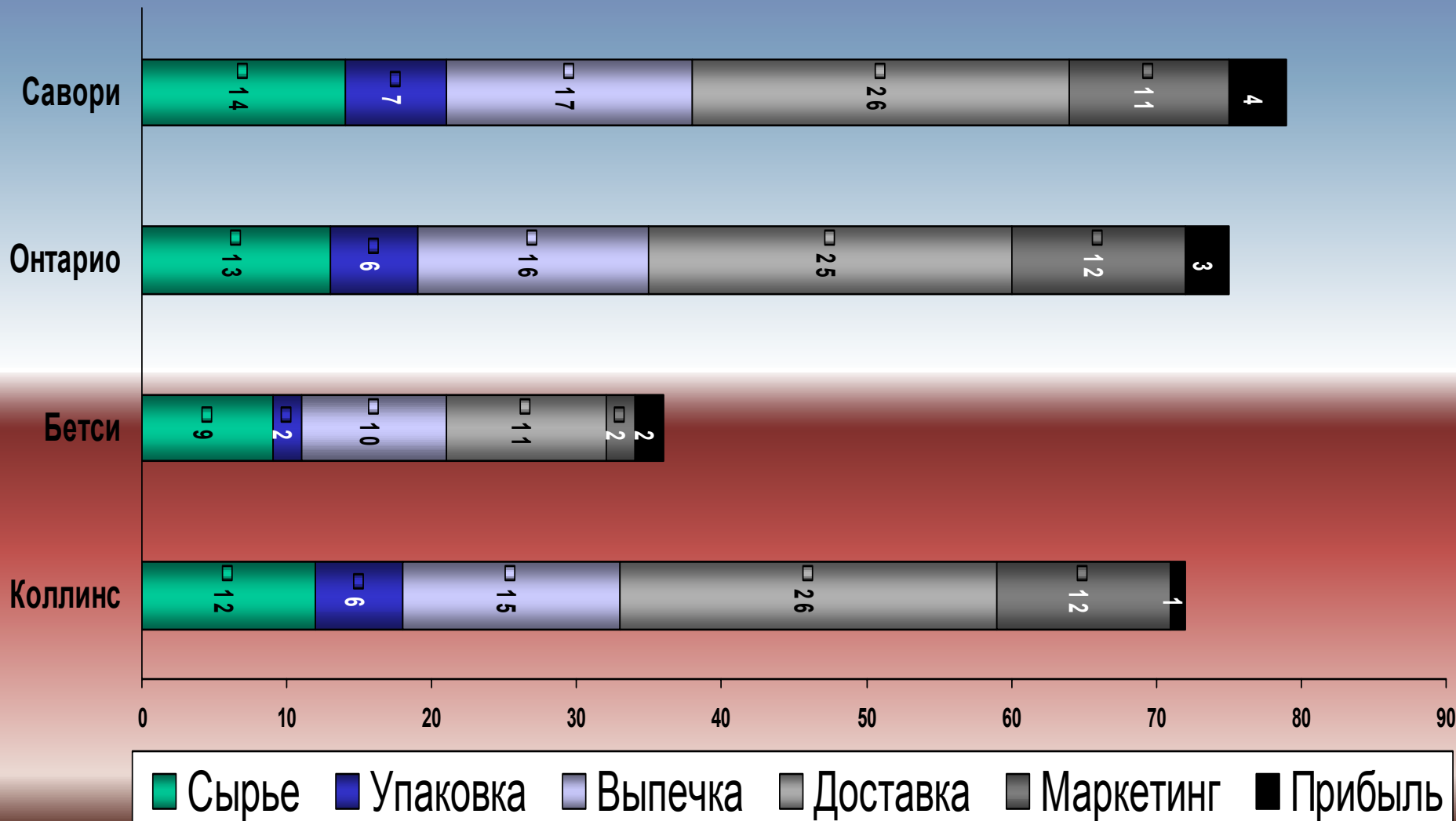
- Менеджеры для каждой операции определили затратообразующий элемент
  - например, затраты на доставку зависят от доли рынка, городской/пригородной доставки, разнообразия продуктовой линии, добавления консервантов
- Менеджеры разработали модель количественной взаимосвязи между стоимостью операций и затратообразующими элементами
- Затратообразующие элементы важны, так как позволяют определить уровень издержек у конкурентов

# Пример

- Один из конкурентов – Бетси – использует недорогое сырье, закупаемое крупными партиями, использует консерванты, не проводит дорогих рекламных компаний.
- Менеджеры оценили, что для этого конкурента затраты составляют 34 цента
- Сравнение с двумя другими конкурентами – Онтарио и Савори– показало, что Коллинс имеет стоимостное преимущество.

# Пример

## Сравнительный стоимостной анализ



# Анализ стоимостной цепочки

- Сравнивать не общие издержки, а по статьям затрат
- Детальное разбиение на операции и тщательный анализ операций, которые:
  - различаются у конкурентов
  - соотносятся с технически разделяемыми операциями
  - значительны настолько, чтобы влиять на общие издержки
- Изучать основные затратообразующие элементы каждой операции и опускать те, которые едины среди всех конкурентов (месторасположение в нашем примере)

# Анализ ценности для клиентов

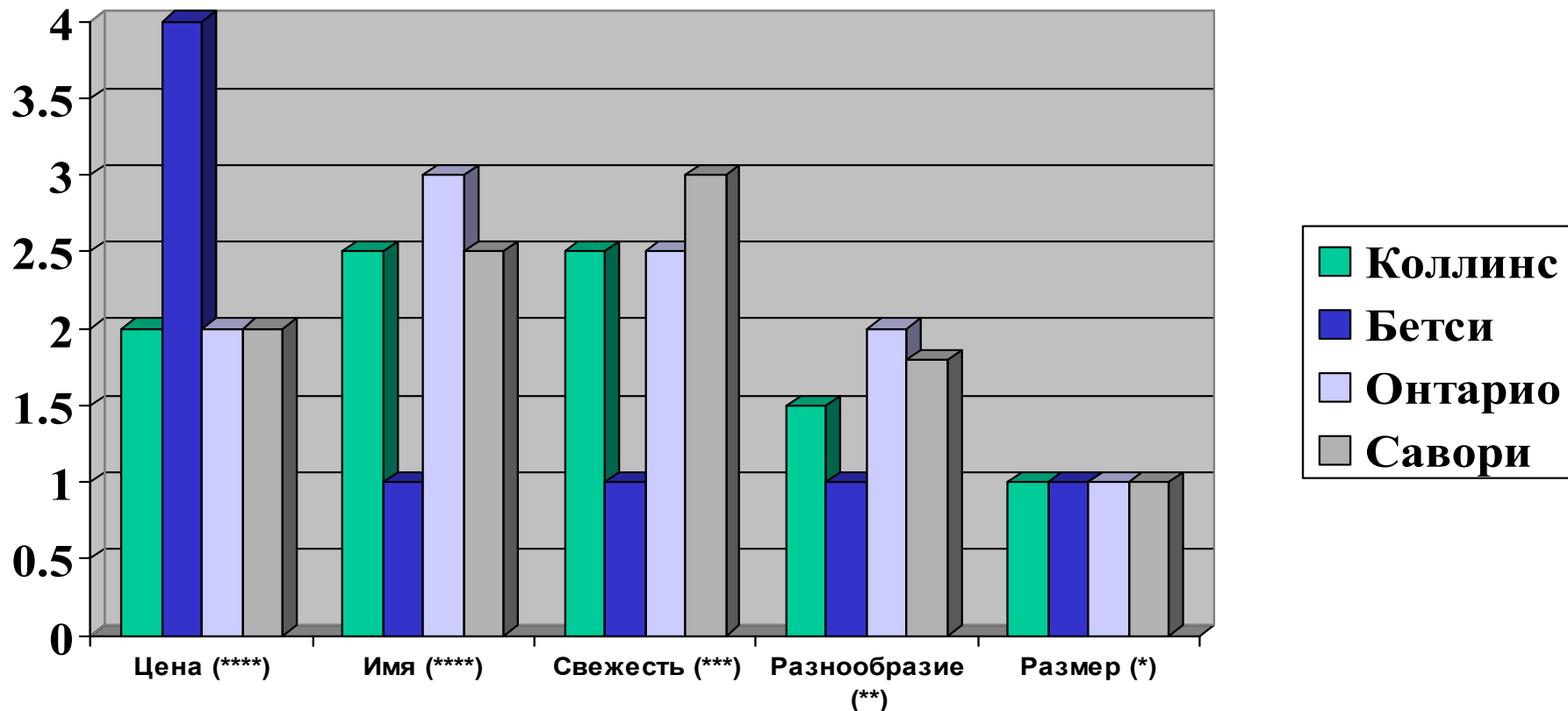
- Часто разница в ценности для клиентов объясняет разницу в прибыльности больше чем разница в структуре затрат
- Дизайн и производство влияют на: качество, характеристики, параметры, долговечность, внешний вид
- Продажи и доставка влияют на: доступность, скорость, удобство покупки, качество информации
- На ценность для клиента влияет также: возможность обучения клиента, консультации, наличие запчастей, гарантии, сервис, совместимость, реклама, продвижение торговой марки, упаковка

# Анализ ценности для клиентов

1. Определите кто ваш настоящий клиент
2. Оцените что желает, что хотел бы получить клиент  
В нашем примере решения о покупке принимаются на основании цены, доверия марке, свежести, разнообразия, количества в коробке – для родителей  
или на основе торговых наценок, надежности поставок, лояльности потребителей, поддержки – для магазинов
3. Оцените насколько хорошо вы и ваши конкуренты удовлетворяют **основные** потребности клиентов (см. диагр.)
4. Очевидно, что Бетси имеет преимущество в удовлетворении ценовых предпочтений клиентов, тогда как Коллинс не имеет ни в чем преимуществ. Онтарио имеет лучшую марку, вкладывая в продвижение и рекламу, Савори известна свежестью своей продукции, благодаря высоким затратам на сырье и выпечку
5. Соотнесите степень удовлетворения клиентов с операциями. Свежесть продукции Савори связана с соответствующей закупочной политикой, подбором ингредиентов, выпечкой и доставкой

# Анализ ценности для клиентов

## Сравнительный анализ удовлетворения потребностей клиента



# Анализ ценности для клиентов

Сегментация клиентов и анализ каждого сегмента

## ПРОБЛЕМЫ:

- количественная оценка
- постоянно изменяющиеся предпочтения
- наличие субъективного компонента в покупательском выборе

РЕШЕНИЯ – современные методики исследований рынка:  
опросы, рейтинги

# Как увеличить разрыв

- Определите суть бизнеса конкурента, например Бетси считает, что консерванты способны заменить необходимость быстрой доставки. Савори следит за свежестью.
- Оцените реакции конкурентов на ваши действия
- Изобразите стоимостные цепочки ваших поставщиков и потребителей и посмотрите как вы могли бы помочь стать им более эффективными.
- На постоянно меняющихся рынках важно следить за наиболее «продвинутыми» клиентами, которые формируют будущие массовые потребности.
- Оцените нужды клиентов, чьи потребности недостаточно удовлетворены, например тех, кто предпочитает обслуживание без излишек (Southwest Airlines).
- Анализ отдельных операций должен завершаться анализом процесса в целом (IKEA).



Карта системы  
ВИДОВ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ИКЕА