

ANALIZA RAZVOJNEGA POLOŽAJA PODJETJA NA OSNOVI VERIGE VREDNOSTI

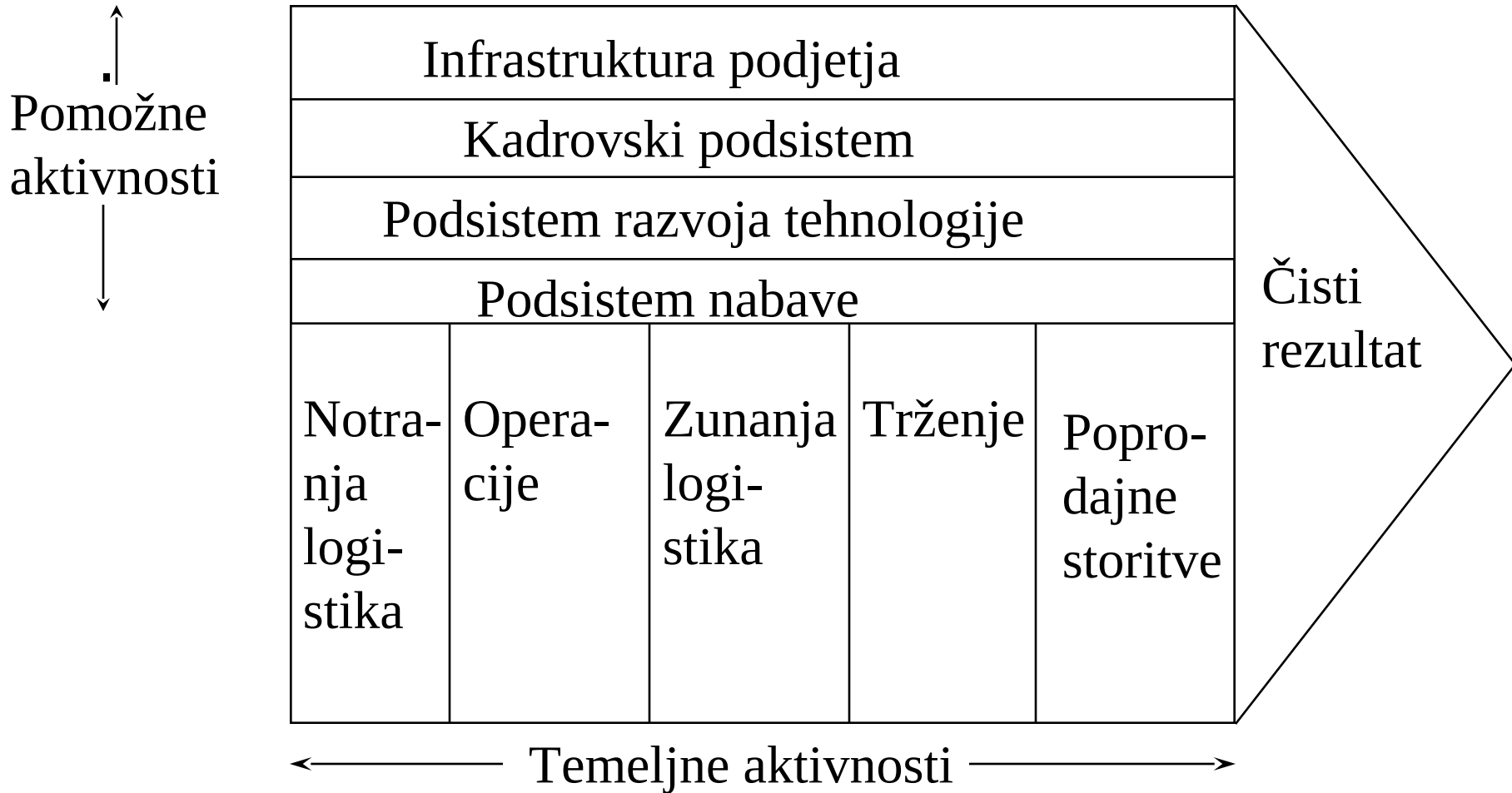
Porterjeva teza: “Konkurenčna prednost podjetja lahko izvira le iz dveh osnov:

- 1) nižjih stroškov, kot jih ima konkurenca
- 2) diferenciranega proizvoda.

Na čem temelji konkurenčna prednost firme, lahko ugotovimo, če firmo razčlenimo v diskretne aktivnosti in če potem analiziramo, s kakšnimi stroški izvajamo posamezne te aktivnosti oz. kako posamezne te aktivnosti prispevajo k diferenciranju proizvoda.

Porter ponuja generično verigo vrednosti kot način razčlenitve firme v diskretne aktivnosti.

GENERIČNA VERIGA VREDNOSTI



O KONCEPTU ANALIZE NA TEMELJU VERIGE VREDNOSTI



Z RAZČLENITVIJO PODJETJA NA DISKRETNE AKTIVNOSTI LAHKO UGOTAVLJAMO VIRE KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA (OD KOD NIŽJI STROŠKI ALI DIFERENCIRAN PROIZVOD OZ. STORITEV)

DISKRETNE AKTIVNOSTI ZBIR RAZLIČNIH NALOG, KI IMAJO RAZLIČNE EKONOMIJE (OBNAŠANJE STROŠKOV)

PORTER LOČI TEMELJNE IN PODPORNE DISKRETNE AKTIVNOSTI; NJIHOVO CELOTO PA IMENUJE VERIGO VREDNOSTI

VERIGA VREDNOSTI JE VPETA V SISTEM VREDNOSTI, KI GA SESTAVLJAJO ŠE VERIGE VREDNOSTI DOBAVITELJEV, PRODAJNIH POTI IN VERIGA VREDNOSTI KUPCA

V SISTEMU VREDNOSTI NASTAJA VREDNOST ZA KUPCA - S TEM NASTAJA KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA

VIRI KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA



NIŽJI STROŠKI KOT KONKURENČNA PREDNOST LAHKO IZHAJAJO:

IZ NEKIH KLJUČNIH DISKRETNIH AKTIVNOSTI PODJETJA ALI POVEZAV
AKTIVNOSTI V SISTEMU VREDNOSTI

DIFERENCIACIJA PROIZVODA ALI STORITVE, KI JO LAHKO USTVARJAMO
NA DVA TEMELJNA NAČINA:

Z NAŠA EDINSTVENOSTJO, KI KUPCU ZNIŽUJE STROŠKE

Z NAŠO EDINSTVENOSTJO, KI KUPCU POVEČUJE NEKE KORISTI
(PERFORMANCE), KI SO DVEH VRST:

PO KUPCU ZAZNANE DEJANSKE VREDNOSTI NAŠIH PROIZVODOV ALI STORITEV

PO KUPCU SUBJETIVNO ZAZNANE VREDNOSTI ZARADI NAŠEGA SIGNALIZIRANJA
VREDNOSTI (SLOVES FIRME, IMIDŽ, OGLAŠEVANJE IDR.)

DIFERENCIACIJA ZA OBSEGA KAKOVOST, A JE MNOGO ŠIRŠI KONCEPT

PROCES ANALIZIRANJA PODJETJA NA TEMELJU VERIGE VREDNOSTI



FAZE:

- 1) RAZČLENJEVANJE POSLOVNEGA PROCESA PODJETJA V DOLOČENE SKUPINE (DISKRETNIH) AKTIVNOSTI - DOBIMO SLIKO GENERIČNE VERIGE VREDNOSTI
- 2) PORAZDELJEVANJE STROŠKOV PO SKUPINAH (DISKRETNIH) AKTIVNOSTI (STROŠKOV IZDELAVNEGA MATERIALA, OPERATIVNIH STROŠKOV AKTIVNOSTI, STROŠKOV ANGAŽIRANIH SREDSTEV)
- 3) UGOTAVLJANJE AKTIVNOSTI, KI KLJUČNE ZA ZADOVOLJEVANJE KUPCA IN USTVARJANJE USPEHA PODJETJA
- 4) PRIMERJANJE AKTIVNOSTI S STANDARDOM (STROŠKOVNIM ALI V SMISLU POSEBNE VREDNOSTI, KI JO AKTIVNOST USTVARJA) IN UGOTAVLJANJE NAŠIH PREDNOSTI TER SLABOSTI
- 5) UGOTAVLJANJE MOŽNOSTI ZA POVEČANJE USTVARJANJA POSEBNE VREDNOSTI KUPCU

PROCES ANALIZIRANJA STROŠKOV DISKRETNIH AKTIVNOSTI



KORAKI V PROCESU ANALIZIRANJA:

1) DISKRETNIM AKTIVNOSTIM PRIPISUJEMO STROŠKE MATERIALA, (OPERATIVNE) STROŠKE AKTIVNOSTI IN STROŠKE UPORABLJENIH SREDSTEV V AKTIVNOSTI


2) DOLOČAMO KVANTITATIVNO POVEZAVO MED AKTIVNOSTJO IN VIŠINO STROŠKOV POSAMEZNE AKTIVNOSTI, ZATO MORAMO DOLOČITI IZRAZ ZA OBSEG AKTIVNOSTI ALI ZA OUTPUT AKTIVNOSTI, S TEM SPOZNAVAMO TUDI POVZROČITELJE STROŠKOV AKTIVNOSTI

IZDELAMO GRAFIČNI PRIKAZ STRUKTURE STROŠKOV V NAŠI VERIGI VREDNOSTI IN SPOZNAVAMO KLJUČNE AKTIVNOSTI

OCENJUJEMO RELATIVNI STROŠKOVNI POLOŽAJ PODJETJA V PRIMERJAVI S KONKURENTI (TEMELJ ZA TO SO JAVNO DOSTOPNI VIRI, RAZGOVORI S KUPCI IN DOBAVITELJI, SVETOVALCI IDR.)

UGOTAVLJAMO MOŽNOSTI ZA POVEČANJE KONKURENČNE PREDNOSTI (Z NADZOROM STROŠKOV, PREDRUGAČITVIJO VERIGE IDR.)

PROCES ANALIZIRANJA POSEBNIH VREDNOSTI (DIFERENCIACIJE) ZA KUPCA



DIFERENCIACIJA IZHAJA IZ POSEBNOSTI POVEZAVE NAŠE IN KUPČEVE VERIGE VREDNOSTI - VAŽNE SO STIČNE TOČKE V OBEH VERIGAH VREDNOSTI, ZATO ANALIZO USMERIMO:

- 1) NA OPREDELJEVANJE, KDO JE DEJANSKI KUPEC
- 2) UGOTAVLJANJE KUPČEVE VERIGE VREDNOSTI
- 3) UGOTAVLJANJE POMENA KUPČEVIH NAKUPNIH MERIL IN NJIHOVO RANGIRANJE
- 4) OCENJEVANJE OBSTOJEČIH VIROV EDINSTVENOSTI V VERIGI VREDNOSTI NAŠEGA PODJETJA
- 5) UGOTAVLJANJE STROŠKOV OBSTOJEČIH VIROV NAŠE DIFERENCIACIJE
- 6) UGOTAVLJANJE MOŽNE KONFIGURACIJE AKTIVNOSTI, KI BI USTVARILA NAJVEČJO DIFERENCIACIJO KUPCU GLEDE NA NJENE STROŠKE

ŠE K ANALIZIRANJU DIFERENCIACIJE



VIRE DIFERENCIACIJE UGOTAVLJAMO Z OCENJEVANJEM, KAKO SE KUPČEVA MERILA ZA NAKUP SKLADAJO Z ZNAČILNOSTIMI NAŠIH DISKRETNIH AKTIVNOSTI

KUPEC UPORABLJA MERILA ZA NAKUP:

MERILA UPORABE

SIGNALIZIRAJOČA MERILA (MERILA SUBJEKTIVNO DOJETE VREDNOSTI)

KORISTNO SI JE IZDELATI SLIKO, KI IMA NA ORDINATI NAKUPNA MERILA KUPCA, NA ABSCISI NAŠE DISKRETNE AKTIVNOSTI, V POLJU TABELE PA OZNAČIMO POMEMBNE POVEZAVE MED MERILI IN NAŠIMI AKTIVNOSTIMI RAVEN DIFERENCIACIJE JE ODVISNA OD "RAZDALJE" NAŠE PONUDBE OD PONUDBE KONKURENTOV

VLOGA IN POMEN STRATEŠKE ANALIZE NA TEMELJU VERIGE VREDNOSTI



PRIKAZAN ANALITIČNI PRIJEM JE SAMO EDEN OD VEČIH, KI
JIH POZNAMO

Z NJEGOVO UPORABO PRIDEMO DO UGOTOVITVE
PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA (POSAMEZNE
STRATEŠKE POSLOVNE ENOTE) PA TUDI DO ODKRIVANJA
NOVIH POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA
PODJETJE

UGOTOVITVE TOVRSTNE STRATEŠKE ANALIZE SO
POMEMBNO IZHODIŠČE (SEVEDA NE EDINO) ZA OBLIKOVANJE
PRIHODNJE STRATEGIJE PODJETJA (STRATEŠKE POSLOVNE
ENOTE)

SKLEPNI POSKUS OVREDNOTENJA PRIJEMA STRATEŠKE ANALIZE NA TEMELJU VERIGE VREDNOSTI



GRE ZA ENEGA OD MOŽNIH SPLOŠNIH PRISTOPOV K STRATEŠKEMU
ANALIZIRANJU PODJETJA

PRISTOP JE LOGIČEN IN OSREDINJEN NA BISTVENO V ISKANJU MOŽNOSTI
ZA POVEČEVANJE KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

PRISTOP JE TREBA USMERITI NA POSAMEZNE STRATEŠKE POSLOVNE
ENOTE PODJETJA

PRISTOP JE ZAHTEVEN, SAJ ZAHTEVA POVSEM DRUGAČNO
INFORMACIJSKO OSNOVO, KOT JE OBIČAJNO NA VOLJO (SISTEM
RAČUNOVODSTVA NE DAJE VRSTE POTREBNIH INFORMACIJ)

POSEBEJ VELIKE TEŽAVE SO POVEZANE OBIČAJNO Z OCENJEVANJEM
DIFERENCIACIJE IN Z UČINKI SKUPNEGA OPTIMIRANJA DISKRETNIH
AKTIVNOSTI V SISTEMU VREDNOSTI

UPORABLJAJMO GA TAM, KJER SO TEŽAVE Z UPORABO MANJŠE