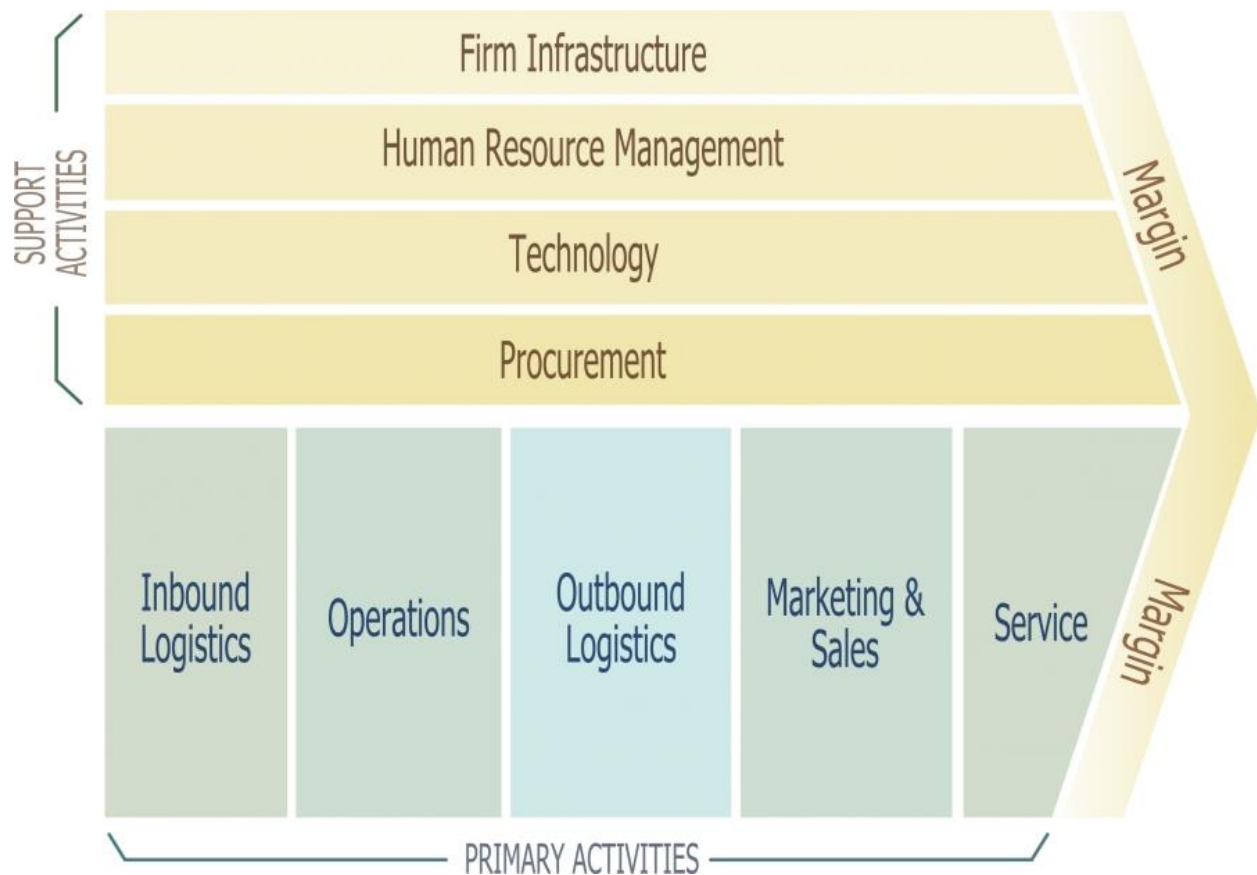


زنجیره ارزش پورتر

یکی از مدل‌هایی که برای ارزیابی و تعیین حوزه‌های کسب و کار در شرکت‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل زنجیره ارزش پورتر است. این مدل به شما کمک می‌کند تا تحلیل دقیق‌تری از کسب و کار به‌دست آورده و قابلیت آن برای ایجاد ارزش و مزیت رقابتی را به درستی تحلیل کنید. طبق این مدل حوزه‌های کاری مختلف کسب و کار شناسایی و طبقه‌بندی می‌شود. این طبقه‌بندی به تحلیل دقیق‌تر روابط میان بخش‌های مختلف کمک می‌کند. **هدف زنجیره ارزش** ایجاد بیشترین سود برای افراد مرتبط با زنجیره است.

این مجموعه‌ها با ارتباط با یکدیگر برای ایجاد محصولات و خدمات فعالیت می‌کنند. این ارزش تنها ارزش اقتصاد و مالی نیست که به صورت پول محاسبه شود بلکه می‌تواند در شکل ارزش‌های غیرفیزیکی نیز ظاهر شود. نگاه به کسب و کار با استفاده از ابزار زنجیره ارزش به شکل‌گیری نگاه یکپارچه در شرکت کمک می‌کند. این رویکرد جامع امکان برخورد دقیق‌تر با بخش‌های مختلف شرکت را فراهم کرده و با استفاده از آن می‌توان منابع را در جهت مزیت‌های کسب و کار مورد توجه و ارزیابی قرار داد.

زنجیره ارزش برای هر کسب و کاری متفاوت است، بنابراین مجموعه حوزه‌های کاری تشکیل‌دهنده زنجیره ارزش در شرکت‌های مختلف تاثیرات متفاوتی بر ارزش و توان رقابتی و اجرایی ایجاد شده به‌جا می‌گذارند. حوزه‌های کاری یک کسب و کار به دو گروه تقسیم می‌شود. بخش اول ماموریت‌های اصلی شرکت و حوزه دیگر مربوط به ماموریت‌های پشتیبانی است. این دو حوزه همراه با یکدیگر فعالیت می‌کنند و از طریق آن کسب و کار ارزش اقتصادی ایجاد می‌کند؛ به همین دلیل به آن زنجیره ارزش گفته می‌شود. برای موفقیت باید این دو حوزه هماهنگ با هم و در چارچوب ماموریت و استراتژی‌های کسب و کار فعالیت کنند تا از این طریق، ارزش اقتصادی برای مشتریان، جامعه، کارکنان و صاحب کسب و کار ایجاد شود.



حوزه‌های کاری مأموریت‌های اصلی

مجموعه فعالیت‌هایی است که در جهت مأموریت اصلی کسب و کار است. هر کسب و کاری مأموریت و اهدافی دارد و برای رسیدن به این اهداف شکل گرفته است. هدف یک شرکت تولید محصول و کسب سود است. هدف یک شرکت دیگر ممکن است ارائه خدمات باشد. حتی کسب و کارهای غیرانتفاعی نیز مأموریت و اهدافی دارند و برای ایجاد ارزش تاسیس شده‌اند. فعالیت‌هایی که بطور مستقیم به این مأموریت کسب و کار مربوط می‌شوند در حوزه مأموریت‌های اصلی قرار می‌گیرند. مانند تولید کالا، انتقال و فروش آن.

تدارکات (لجستیک) ورودی

تدارکات شامل دریافت، ذخیره‌سازی، انبارداری، کنترل، توزیع، حمل و نقل و برنامه‌ریزی ورودی‌های لازم (همانند مواد اولیه) برای تولید محصولات است.

عملیات تولیدی

شامل تمامی وظایفی است که در تبدیل ورودی‌ها به محصول نهایی نقش دارند. همانند ماشین‌کاری، بسته‌بندی، مونتاژ، نگهداری و تعمیرات تجهیزات و تمام فعالیت‌هایی که مواد اولیه و سایر ورودی‌ها را به محصول نهایی تبدیل می‌کنند.

تدارکات (لجستیک) خروجی

فعالیت‌هایی که برای انتقال محصول تولید شده به مشتری انجام می‌شود؛ مانند انبار کردن کالای تولید شده، تکمیل سفارش، حمل و نقل و توزیع محصول.

بازاریابی و فروش

وظایفی که به آگاه شدن از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و آگاه ساختن آنها از محصولات و خدمات کسب و کار مربوط است. فعالیت‌هایی مانند تبلیغات، ترفیع، قیمت‌گذاری که خریدار را ترغیب به خرید محصول می‌کند، در این دسته قرار می‌گیرد.

خدمات پس از فروش

فعالیت‌هایی که ارزش محصول را برای مشتری افزایش می‌دهد مانند نصب و راه‌اندازی محصولات، آموزش روش استفاده از آنها و تامین قطعات یدکی، تعمیر و سرویس محصولات.

حوزه‌های کاری ماموریت‌های پشتیبانی

مجموعه فعالیت‌هایی که برای حوزه کاری ماموریت‌های اصلی نقش پشتیبان دارند و آن را مورد حمایت قرار می‌دهند. این حوزه کاری به ۴ دسته کلی تقسیم می‌شود. هریک از فعالیت‌های این حوزه، دیگر حوزه‌های کاری پشتیبانی را نیز مورد حمایت قرار می‌دهند.

تامین

فعالیت‌هایی که در جهت فراهم کردن مواد و ملزومات تولیدی انجام می‌شود. مانند تامین مواد اولیه، سرویس برای قطعات و ماشین‌آلات، ساختمان‌ها.

توسعه تکنولوژی

توسعه تکنولوژی به فعالیتهایی که به منظور پشتیبانی از فعالیتهای اصلی زنجیره ارزش انجام می شود اشاره دارد و شامل تحقیق و توسعه، بهبود سیستم ها و فرایندها و روش های انجام کار است.

مدیریت منابع انسانی

فعالیت های تامین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی، تشویق و تنبیه، پرداخت حقوق و دستمزد و توسعه نیروی انسانی در زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی جای می گیرد.

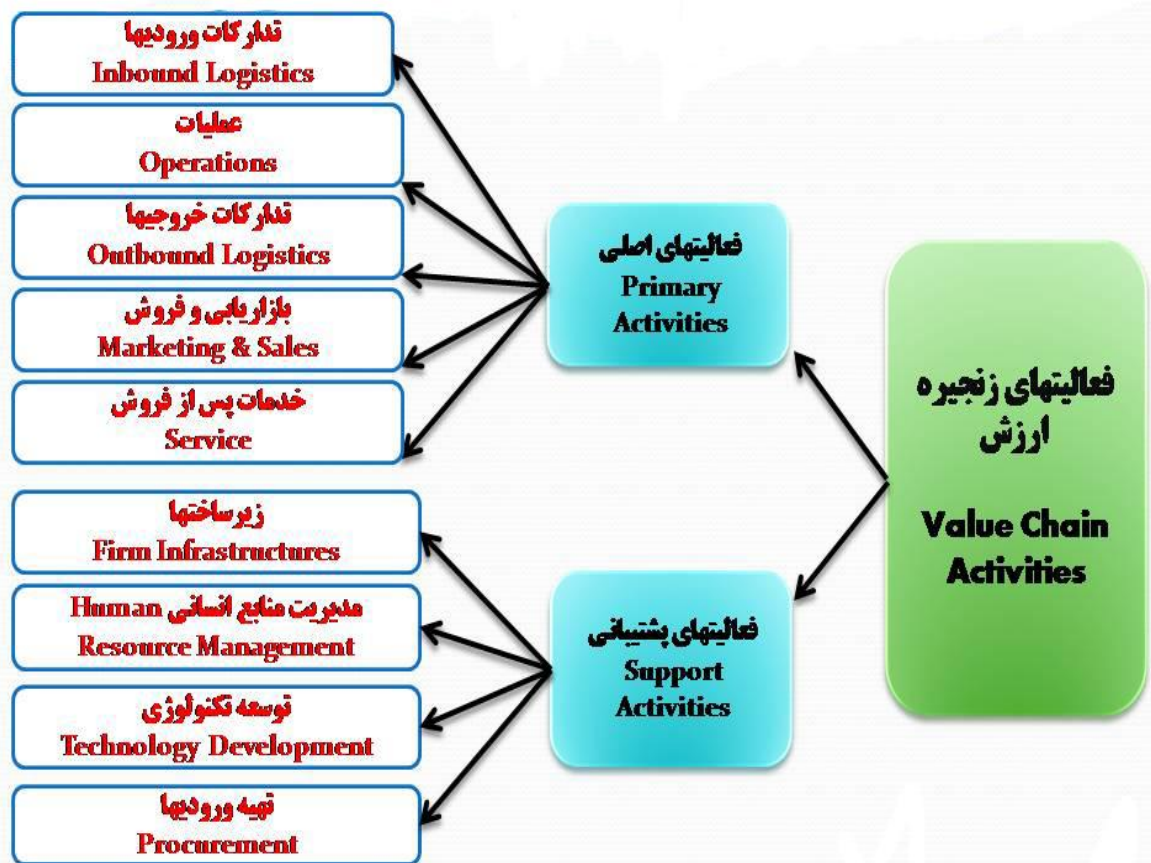
زیرساخت های شرکت

وظایفی مانند برنامه ریزی، حسابداری، مالی، مدیریت کیفیت و نظارت است که زیرساخت های مدیریت عمومی را برای حمایت از فعالیتهای اصلی فراهم می کند. این مدل تنها منحصر به شرکت های تولیدی نیست و در شرکت های خدماتی نیز قابل شناسایی است. برای مثال یک شرکت حسابداری که خدمات حسابداری ارائه می کند دیگر حسابداری برای آن فعالیت پشتیبان محسوب نمی شود بلکه فعالیت اصلی و مأموریت اصلی شرکت محسوب می شود.

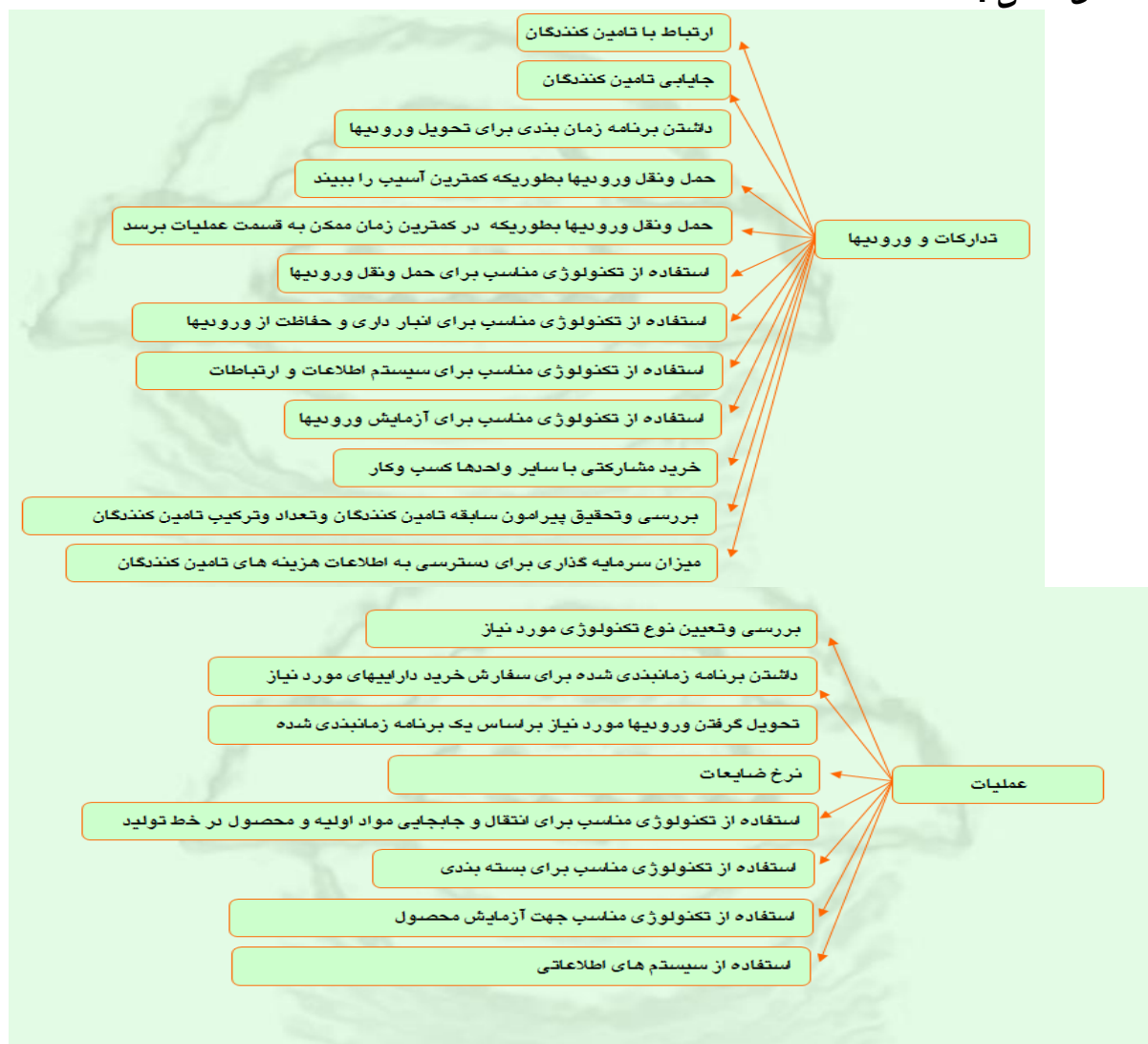
ملاحظات مدل پورتر

تقسیم بندی حوزه های کاری سازمان در قالب دسته های ارائه شده فوق بیشتر جنبه عام و کلی دارد و هر بنگاهی می تواند متناسب با شرایط خود به حذف یک یا چند دسته از این طبقات و یا ادغام آنها اقدام نموده و دسته بندی جدیدی از حوزه های کاری ارائه نماید.

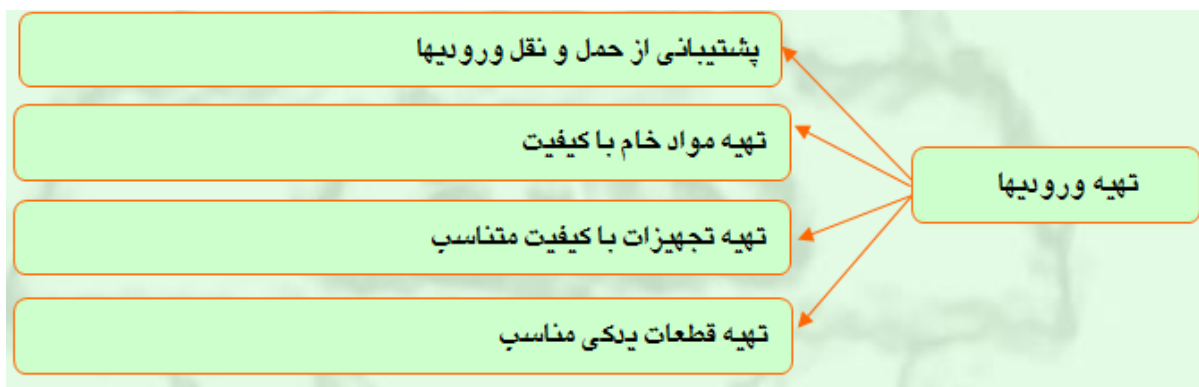
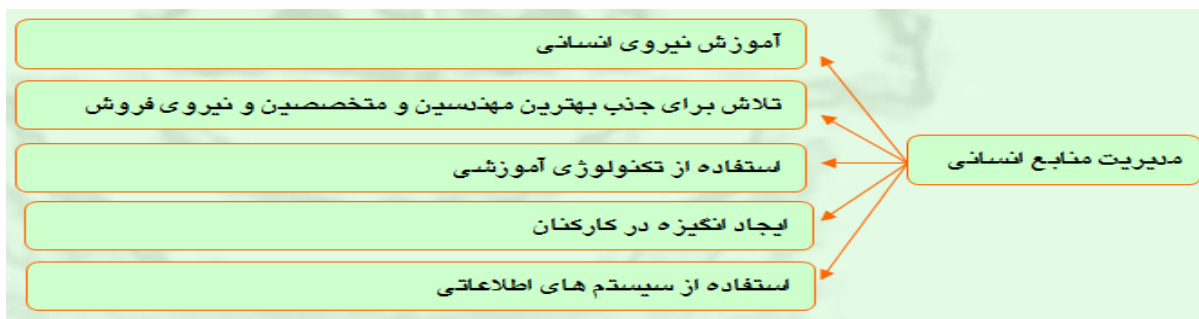
برای جدا کردن حوزه های کاری مأموریت های اصلی و پشتیبانی از یکدیگر، مرز دقیق و مشخصی وجود نداشته و این مسأله بیشتر جنبه قضاوت کارشناسانه دارد. همچنین انواع حوزه های کاری تعریف شده در داخل زنجیره اگر چه مستقل هستند، ولی در عین حال با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و یک سیستم را تشکیل می دهند.



نمونه های مثالی :







*مزایای زنجیره ارزش و ملاحظه های اجرایی آن

- ✓ کاهش هزینه ها
- ✓ فراهم سازی خدمات ارزنده برای مشتری
- ✓ افزایش خدمات دارای ارزش افزوده جدید
- ✓ افزایش قدرت انعطاف پذیری
- ✓ ایجاد نوآوری ها با سرعت بیشتر
- ✓ بهبود کیفیت
- ✓ کاهش ضایعات
- ✓ افزایش سود واقعی
- ✓ دسترسی به نتایج مطمئن و حقیقی
- ✓ نتایج تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش
- ✓ شناسایی Value-Added Functions و Non Value-Added Functions
- ✓ افزایش کارایی Functions
- ✓ کاهش هزینه Functions
- ✓ افزایش هماهنگی بین Functions و حذف دوباره کاری ها و موازی کاری ها و در نهایت حذف هزینه های اضافی
- ✓ افزایش کیفیت خروجی هر Functions
- ✓ کاهش ضایعات هر Functions
- ✓ کاهش زمان انجام هر Functions و کاهش زمان پاسخگویی به مشتری
- ✓

*چگونه ارزش ایجاد کنیم ؟

- بالا بردن عملکرد محصول با هزینه کمتر .
- بهبود وضعیت ظاهری محصول .
- نگهداری سطح کیفیت با هزینه کمتر .

شناسایی و حذف هزینه های عناصر غیر لازم .
بکارگیری فناوری و توسعه دانش برای خلق محصول جدید .
جلوگیری از مصرف بی رویه منابع .
بکارگیری مکانیزم های جلب مجدد مشتری

*در تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش موارد زیر مورد توجه قرار می گیرد:

- استراتژی
 - وظایف و فعالیتهای داخلی
 - ایجاد ارزش از دیدگاه مشتری
 - برقراری ارتباط بین تامین کنندگان مواد و کالا و مشتریان
 - تدوین و اجرای استراتژی
 - کانال توزیع
 - جذابیت صنعت
 - شایستگی های اصلی
-

*واکاوی زنجیره ارزش و مراحل پیاده سازی آن:

- مطالعه موردی ۱: صنعت رایانه
- زنجیره ارزش در سه مرحله یا سه گونه
- ۱- بالادست (مدیریت زنجیره فروش): توسعه و پیشرفت محصول و روابط شرکت با فروشندگان
 - ۲- مرحله عملیات: فعالیتهای مرتبط با محصول
 - ۳- پائین دست (مدیریت روابط مشتری): روابط موجود با مشتریان شامل حمل و نقل؛ سرویس و . . .

مراحل تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

یک ابزار تحلیل استراتژیک برای درک بهتر مزیت رقابتی واحد تجاری، تشخیص محل های ارزش افزود مشتری یا کاهش هزینه ها و شناخت کامل تر ارتباط واحد تجاری با فروشندگان ، مشتریان و رقبا محسوب می گردد

۱- شناسایی فعالیتهای زنجیره ارزش

۲- شناسایی محرک های هزینه فعالیتهای دارای ارزش افزوده

۳- ایجاد یک مزیت رقابتی برای شرکت از طریق کاهش هزینه یا اضافه کردن ارزش

۱- شناسایی فعالیتهای زنجیره ارزش

فعالیتهای ارزشمند بستگی به نوع محصول ممکن است متفاوت باشد برای مثال :

شرکت تولید کننده تراشه ← ارزش ← کیفیت تراشه

شرکت تولیدکننده شکلات ← ارزش ← بسته بندی

جدول ۱-۶- زنجیره ی ارزش برای صنعت تولید کامپیوتر

مرحله در زنجیره ارزش	فعالیت ها	نتایج مورد انتظار فعالیت ها
مرحله ۱: طراحی و توسعه	انجام پژوهش	طراحی محصول تکمیلی
مرحله ۲: به دست آوردن مواد خام	خرید، دریافت و ذخیره سازی	قسمت ها و فلزات گوناگون
مرحله ۳: مواد به کار رفته در قطعات	تبدیل مواد خام به قطعات و قسمت های مورد استفاده	قسمت ها و بخش های مطلوب
	تولید کننده کامپیوتر	
مرحله ۴: نصب اولیه	تبدیل، نصب، اتمام آزمایش و رتبه بندی	بوردها، قطعات سطح بالا
مرحله ۵: ساخت کامپیوتر	نصب نهایی، بسته بندی و ارسال محصول نهایی	کامپیوترهای تکمیل شده
مرحله ۶: عمده فروشی، انبارداری و توزیع	انتقال محصولات به مکان های خرده فروشی و انبارها در صورت نیاز	ریل، کامیون حمل هوایی
مرحله ۷: خرده فروشی	انجام خرده فروشی	دریافت پول نقد
مرحله ۸: سرویس مشتری رسیدگی ها و اصلاحات	برگشت هایی پردازش شده و ذخیره شده	کامپیوترهای سرویس شده

۲- شناسایی محرک های هزینه فعالیتهای دارای ارزش افزوده

عواملای ایجاد کننده هزینه برای مثال:

در یک شرکت بیمه نگهداری سوابق مشتریان یک عامل ایجاد کننده هزینه می باشد. که منجر به تشکیل یک

بانک اطلاعاتی اختصاصی می گردد.

۳- ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت از طریق کاهش هزینه یا اضافه کردن ارزش

۱- شناسایی مزیت رقابتی (رهبری هزینه یا تمایز)

مثال:

شرکت HP ابتکار و نوآوری در محصولات (تمایز)

شرکت CP هزینه کم دستگاه (رهبری هزینه)

۲- شناسایی فرصتهای موجود برای ایجاد ارزش افزوده

(مثال)

محل قرارگیری کارخانه های مواد غذایی در محلی که بیشترین مشتریان وجود دارد باعث می شود تا محصولات ارزانتر و سریعتر و کم هزینه تر شود

در سیستم بانکی وجود دستگاههای خود پرداز باعث ارائه خدمات سریعتر و کم هزینه تر به مشتریان می گردد.

استفاده از نیروی کار خارجی

استفاده مفید از ارتباط بین فعاليتها در زنجیره ارزش

تصميم گيری در خصوص اینکه یک فعالیت در داخل شرکت انجام شود یا در خارج آن بستگی به شیوه ای دارد

که در زنجیره ارزش بر فعاليتهاي ديگر تاثیر می گذارد

(مثال) محل استقرار ماشین آلات کارخانجات قند در مناطق کشاورزی مستعد برای این کار می باشد تا هم در

هزینه ها صرفه جویی شود و هم کشاورزان جهت تولید محصولات با کیفیت تر راهنمایی گردند

-کاربرد عملی زنجیره ارزش

تحلیل زنجیره ارزش در شرکت کامپیوتری هوشمند

جدول ۶-۲- تحلیل زنجیره ارزش برای شرکت تولیدی شرکت هوشمند

گزینه ۲: اجزای ساخت و قرارداد با بازاریابی، توزیع و کارکردهای سرویس دهی	گزینه ۱: ادامه عملیات فعلی	فعالیت ارزشی
شرکت هوشمند در این مرحله زنجیره ارزش به فعالیت نمی پردازد.	شرکت هوشمند در این مرحله زنجیره ارزش به فعالیت نمی پردازد.	به دست آوردن مواد خام
شرکت هوشمند در این مرحله زنجیره ارزش به فعالیت نمی پردازد؛ هزینه این قطعات برای شرکت هوشمند حدود ۲۰۰ تومان است.	شرکت هوشمند در این مرحله زنجیره ارزشی به فعالیت نمی پردازد؛ هزینه این قطعات برای شرکت هوشمند ۲۰۰ تومان است.	ساخت تراشه های کامپیوتر و دیگر قسمت ها
شرکت هوشمند این قطعات را از قرار ۱۹۰ تومان برای هر قطعه می سازد به اضافه هزینه های ماهیانه که ۵۵,۰۰۰ تومان است.	شرکت هوشمند قطعات را به قیمت ۳۰۰ تومان برای هر واحد می خرد.	ساخت اجزاء، تعدادی که شرکت هوشمند می تواند بسازد.
هزینه های شرکت هوشمند ۲۵۰ تومان است.	هزینه های شرکت هوشمند ۲۵۰ تومان است.	مونتاژ
قراردادهای شرکت هوشمند با سرویس دهی جهت مؤسسات بازاریابی برای هر قطعه فروخته شده، ۱۳۰ تومان می باشد.	هزینه های شرکت هوشمند ۱۷۵,۰۰۰ تومان ماهیانه می شود.	بازاریابی، توزیع و سرویس دهی

مراحل تصمیم گیری استراتژیک:

۱- تعیین موضوعات استراتژیک در بر گیرنده مساله

۲- شناسایی و تشخیص فعالیتهای متناوب

۳- کسب اطلاعات و هدایت تحلیل راه حل ها

۴- انتخاب و انجام راه حل مطلوب بر مبنای استراتژی و تحلیل

تصمیم اول: انتخاب گزینه ۲

تصمیم دوم: انتخاب گزینه ۱

۵- فراهم آوردن ارزیابی مداوم از سودمندی و کارایی فعالیتهای انجام شده در مرحله ۴

نمونه زنجیره ارزش:

زنجیره ارزش در صنعت لاستیک ایران

اهداف مدیریت منسجم زنجیره عرضه:

- ۱- برآورده ساختن تقاضای مشتریان
- ۲- حداقل کردن هزینه های مربوط به زنجیره
- ۳- انعطاف پذیری
- ۴- انتخاب عرضه کنندگان مواد اولیه با کمترین هزینه
- ۵- مدیریت بهینه موجودیها در طول زنجیره عرضه

کاربرد و مفهوم زنجیره ارزش در بخش بهداشت و درمان

گامهای زنجیره ارزش در مراقبت بهداشتی:

- ۱- پرداخت کنندگان (دولت - کارفرمایان - افراد - اعتلاف کارفرمایان)
 - ۲- واسطه های مالی (بیمه گران - سازمانهای حفظ سلامت)
 - ۳- ارائه کنندگان (بیمارستانها - پزشکان - داروخانه ها)
 - ۴- خریداران (عمده فروشان - توزیع کنندگان - نمایندگیها)
 - ۵- تولید کنندگان (کارخانجات تولید دارو و ابزار پزشکی)
- مدل زنجیره ارزش مراقبت بهداشتی به صورت شبکه ای به هم متصل است و به صورت خطی و زنجیری نیست.

بخشهای زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز:

- ۱- حفاری و اکتشاف نفت ۲- خدمات و تجهیزات نفت و گاز ۳- خطوط لوله نفت و گاز ۴- تصفیه و بازاریابی نفت و گاز

زنجیره ارزش در شرکت ملی نفت ایران

الف) اکتشاف (توسعه ج) آماده سازی میداند) تولید و بهره برداریه) انتقال و ذخیره سازیو) پالایشز) پتروشیمیج) بازاریابی و فروش

زنجیره ارزش در شرکت ملی نفت ایران

الف - اکتشاف

۱. فعالیت‌های مربوط به شناسایی مخازن شامل کلیه فعالیت‌های زمین‌شناسی و بسترشناسی

۲. تعیین فرصت‌های موجود در بسترهای نفتی

۳. عملیات حفاری چاه‌های آزمایشی و عملیات پس از حفاری

ب - توسعه

۱. مطالعه جامع مخزن و تهیه طرح توسعه شامل ارزیابی منطقه جهت حفر چاه‌های دیگر در منطقه

پ - آماده‌سازی میدان

۱. اجرای طرح‌های توسعه

ت - تولید و بهره‌برداری

۱. عملیات تولید و استخراج نفت

۲. فرآوری نفت

ج - انتقال و ذخیره‌سازی

۱. ذخیره‌سازی در مخازن

۲. انتقال نفت خام به پالایشگاه‌ها و یا جایگاه‌های صادرات نفت خام

چ - پالایش

۱. تهیه مواد خام اولیه مورد نیاز فرآیندهای پتروشیمی

ح - پتروشیمی

۱. تولید محصولات شیمیایی و مواد پایه مانند پلیمرها

خ - بازاریابی و فروش

۱. ارزیابی نیاز بازار

۲. ترازبایی رقبا

۳. رقابت‌های تبلیغاتی و انگیزشی

۴. حمایت از نیروهای فروش

پروژه:

شبیه سازی زنجیره تامین در شرکت و یا سازمان خود