

# نگاهی به مدل زنجیره ارزش مدرسه کسب و کار هاروارد



معاونت بررسی های اقتصادی  
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

**VALUE CHAIN  
ANALYSIS**



## مقدمه

در ادبیات اقتصادی قرن بیستم، دارایی‌های فیزیکی لازمه خلق ثروت بود اما امروزه کسب ثروت و ارزش بیشتر، مبتنی بر قدرت رقابت و توسعه است. کسب مزیت رقابتی نشان‌دهنده قابلیت‌های شرکت به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی است که در افراد، سیستم‌ها، فرایندها و ساختارها منعکس می‌شود. در فضای اقتصادی امروز، کشورها و شرکت‌هایی قادر به بهره‌برداری از فرصت‌های بازار جهانی خواهند بود که توانایی خلق و توسعه مزیت رقابتی داشته باشند.

مزیت رقابتی، تمایز در ویژگی‌های هر کسب‌وکاری است که آن را قادر به ارائه خدمات متمایز نسبت به رقبا می‌کند. در واقع مزیت رقابتی، ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می‌کند. مزیت رقابتی در دو محور مدیریت هزینه و تمایز، قابل کسب است. مدیریت هزینه و تمایز از مسیر شناسایی و تحلیل فعالیت‌ها و فرآیندهای مختلف کسب‌وکار مرتبط با ایجاد یک محصول یا انجام یک خدمت، میسر می‌شود که این فرایند در چارچوب تحلیل زنجیره ارزش صورت می‌پذیرد.

در این گزارش به معرفی چارچوب یکی از مهمترین مدل‌های تحلیل زنجیره ارزش، یعنی مدل مایکل پورتر که از سوی مدرسه کسب و کار هاروارد نیز پیشنهاد شده است، پرداخته شده است.

## تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

کسب و کارهای موفق با هر داد و ستدی، برای مشتریان خود در قالب رضایت و برای خود و سهامدارانشان در قالب سود، ارزش ایجاد می کنند.

کسب و کارهایی که با هر فروش نسبت به سایر کسب و کارها، ارزش بیشتری تولید می کنند، موقعیت بهتری به لحاظ سودآوری دارند. برای ارزیابی میزان ارزشی که هر کسب و کاری ایجاد می کند، درک زنجیره ارزش آن فعالیت بسیار مهم است.

در ادامه چشم انداز کلی از مفهوم زنجیره ارزش، دلایل اهمیت آن و اقداماتی که می توان در راستای آن برای ایجاد ارزش بیشتر از فروش به کسب و کارها ارائه داد، اشاره شده است.



## مفهوم زنجیره ارزش

واژه زنجیره ارزش به فعالیتها و فرآیندهای مختلف کسب و کار مرتبط با ایجاد یک محصول یا انجام یک خدمت، اشاره دارد. یک زنجیره ارزش می تواند شامل مراحل متعددی از چرخه عمر یک محصول یا خدمت شامل تحقیق و توسعه، فروش، و ..... باشد.

این مفهوم اولین بار توسط پروفیسور مایکل پورتر از مدرسه بازرگانی هاروارد در کتاب "مزیت رقابتی؛ ایجاد و پایداری عملکرد بهتر"، مطرح شده است.

در بررسی فرآیندهای تشکیل دهنده زنجیره ارزش هر کسب و کاری مشاهده می شود که با به حداکثر رساندن ارزش ایجاد شده در هر نقطه از زنجیره، این امکان برای کسب و کارها فراهم می شود تا موقعیت بهتری برای به ارائه ارزش بیشتر به مشتریان داشته باشد و در عین حال سود بیشتری برای خود ایجاد کنند.



# اجزای زنجیره ارزش

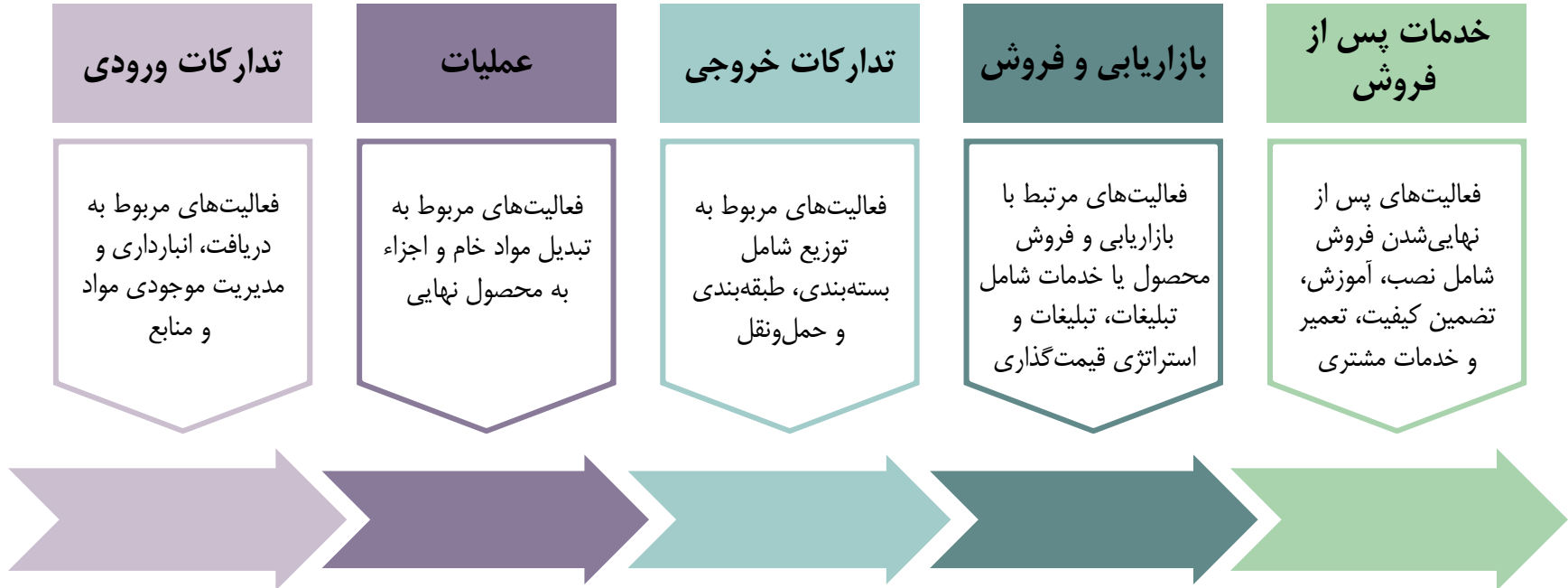
طبق تعریف پورتر، تمام فعالیت‌هایی که زنجیره ارزش یک شرکت را تشکیل می‌دهند، به دو دسته فعالیت‌های اولیه و ثانویه تقسیم می‌شوند.





## فعالیت‌های اولیه:

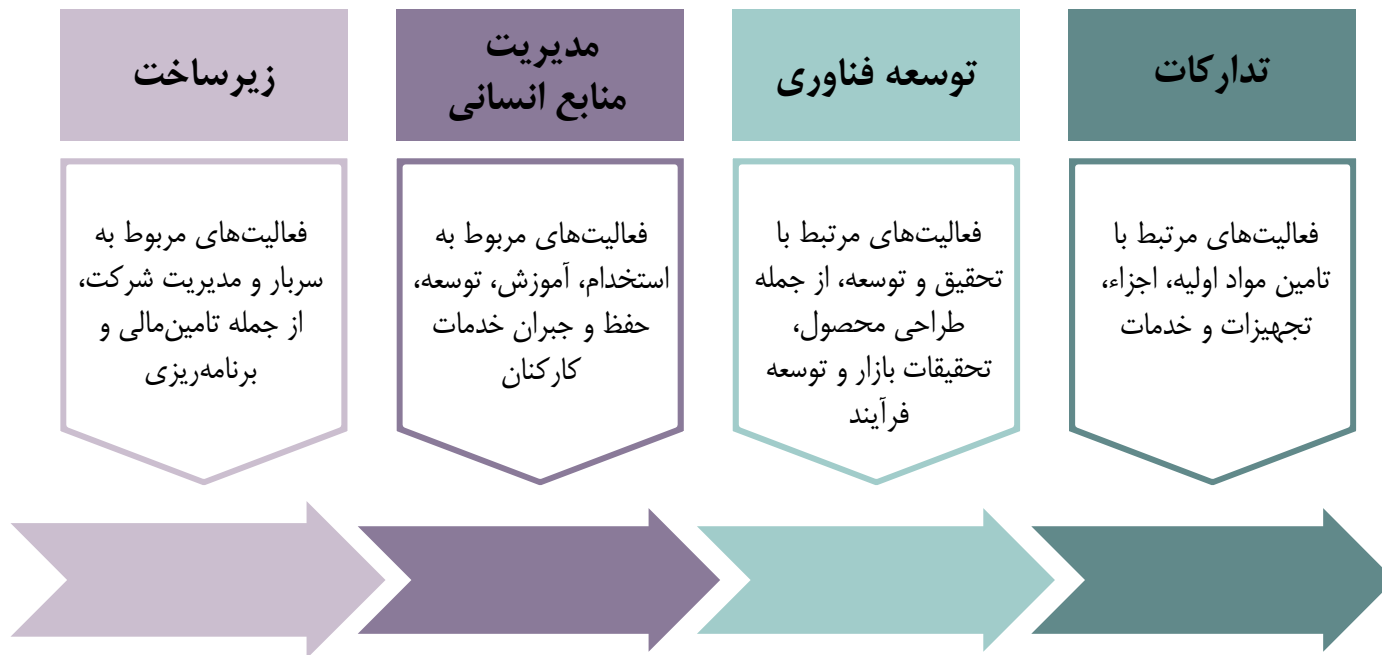
شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که طی آن مستقیماً به ایجاد یک محصول یا خدمت پرداخته می‌شود، از جمله:





## فعالیت‌های ثانویه:

شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به کارآمدتر شدن فعالیت‌های اولیه کمک می‌کنند و به طور موثر مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، از جمله:



# تحلیل زنجیره ارزش چیست؟

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش ابزاری برای ارزیابی هر یک از فعالیت‌های ایجاد ارزش یک کسب‌وکار برای درک موقعیت‌های بهبود است. فرایند تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش نشان می‌دهد هر مرحله چگونه به ارزش محصول یا خدمات نهایی اضافه یا کم می‌کند که این به نوبه خود می‌تواند به شناخت مزیت رقابتی کمک کند، به طور مثال:

## تمایز محصول

از طریق صرف زمان و منابع در فعالیت‌هایی مانند تحقیق و توسعه، طراحی یا بازاریابی می‌توان به برجسته شدن محصول کمک نمود.

## کاهش هزینه

از طریق کارآمدتر کردن هر یک از فعالیت‌های در طول در زنجیره ارزش می‌توان به کاهش هزینه تولید محصول کمک نمود.

به طور معمول، افزایش عملکرد یکی از چهار فعالیت ثانویه، می‌تواند حداقل برای یکی از فعالیت‌های اولیه مفید باشد.





# نحوه انجام تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

## فعالیت‌های زنجیره ارزش را شناسایی کنید

اولین قدم در انجام تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، درک صحیح تمام فعالیت‌های اولیه و ثانویه است که در ایجاد محصول یا خدمت انجام می‌شود. اگر شرکت شما چندین محصول یا خدمات را ارائه می‌دهد، انجام این فرآیند برای هر یک از آنها ضروری است.

۱

## ارزش و هزینه‌های فعالیت‌ها را تعیین کنید

هنگامی که فعالیت‌های اولیه و ثانویه شناسایی شدند، گام بعدی تعیین ارزشی است که هر فعالیت کسب و کار، همراه با هزینه‌های مربوطه به فرآیند اضافه می‌کند. وقتی به ارزش ایجاد شده توسط فعالیت‌ها فکر می‌کنید، از خود سوال کنید هر کدام از فعالیت‌ها چگونه رضایت یا لذت کاربر نهایی را افزایش می‌دهند؟ چگونه برای کسب و کار من ارزش ایجاد می‌کند؟ به عنوان مثال، آیا ساخت محصول از مواد خاصی آن را برای کاربر بادوام یا لوکس‌تر می‌کند؟ آیا گنجاندن یک ویژگی خاص باعث می‌شود که کسب و کار شما از اثرات شبکه و بهبود کسب و کار بهره‌مند شود؟ به طور مشابه، درک هزینه‌های مربوط به هر مرحله از فرآیند نیز مهم است.

۲

## فرصت‌های مزیت رقابتی را شناسایی کنید

هنگامی که زنجیره ارزش را تدوین کردید و هزینه و ارزش مربوط به هر مرحله را درک کردید، می‌توانید زنجیره را از دریچه مزیت رقابتی که می‌خواهید به دست آورید، تجزیه و تحلیل کنید. به عنوان مثال، اگر هدف اصلی شما کاهش هزینه‌های شرکت است، باید هر بخش از زنجیره ارزش خود را از دریچه کاهش هزینه‌ها ارزیابی کنید. کدام مراحل می‌تواند کارآمدتر باشد؟ آیا مراحل وجود دارند که ارزش قابل توجهی ایجاد نمی‌کنند و می‌توانند برون‌سپاری شوند یا حذف شوند تا هزینه‌ها به میزان قابل توجهی کاهش یابد؟ به طور مشابه، اگر هدف اصلی شما دستیابی به تمایز محصول باشد، کدام بخش از زنجیره ارزش شما بهترین فرصت را برای تحقق آن هدف ارائه می‌دهد؟ آیا ارزش ایجاد شده سرمایه‌گذاری منابع اضافی را توجیه می‌کند؟

۳



## جمع بندی

تحلیل زنجیره ارزش به کسب و کارها در فهم اینکه چگونه برای مشتریان خود ارزش ایجاد کنند، کمک می کند. این تحلیل شامل شناسایی فرآیندهایی است که در طول زنجیره تولید و عرضه کالا یا محصول اتفاق می افتد. با تحلیل این فرآیندها، می توان به بهترین روش های ارائه خدمات یا محصولات خود به مشتریان دست یافت و بهبودهای لازم را در این زنجیره اعمال نمود. علاوه بر این، تحلیل زنجیره به کاهش هزینه های تولید و دستیابی به سود بیشتر کمک می کند.

برای ساختن یک مدل کسب و کار موفق، شناسایی زنجیره های ارزش و ارائه ارزش برای مشتریان ضروری است. در مدل زنجیره ارزش پورتر، نحوه شناسایی زنجیره های اصلی فعالیت ها، تعیین ارزش و هزینه فعالیت ها و همچنین نحوه شناسایی فرصت های مزیت رقابتی تبیین شده است.