

# Анализ цепочки ценности Портера: драйверы затрат и дифференциации

**Цель лекции:** использовать VCA (Value Chain Analysis) для поиска источников конкурентного преимущества — снижения издержек и повышения воспринимаемой ценности для клиента.



# Содержание лекции и цели обучения

## План лекции

---

- 1** Введение в Value Chain и VCA
- 2** Теоретические основы  
Primary/Support Activities, Value System
- 3** Анализ издержек  
Драйверы, связи, кейс минимизации затрат
- 4** Дифференциация  
Источники ценности, стратегии, кейс
- 5** Практика применения VCA  
Методология, инструменты, визуализация (НЗ)
- 6** Стратегическая интеграция и выводы




## 🎯 Результаты обучения

По итогам лекции вы научитесь:

- ✓ **Картировать активность** компании согласно фреймворку Портера
- ✓ **Оценивать драйверы** затрат и источники воспринимаемой ценности
- ✓ **Формировать инициативы** для улучшения эффективности бизнес-процессов
- ✓ **Связывать VCA** с общей конкурентной стратегией (Cost Leadership / Differentiation)

# Цепочка ценности: концепция и назначение

## КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ

-  **Value Chain (Цепочка ценности)** — совокупность видов деятельности компании, направленных на создание ценности для клиента.
-  **VCA (Value Chain Analysis)** — аналитический инструмент для дисагрегации компании и поиска источников конкурентного преимущества.
-  **Value System (Система ценности)** — расширенная цепочка, включающая upstream (поставщики) и downstream (каналы, клиенты).

## Зачем нужен этот инструмент?

Позволяет рассмотреть каждую активность не просто как **центр затрат (cost)**, но как шаг, добавляющий **инкремент ценности**, что ведет либо к снижению издержек, либо к повышению готовности платить (WTP).

## Словарь ключевых терминов

**Activities (Активности)** — дискретные экономические и технологические процессы внутри фирмы.

**Margin (Маржа)** — разница между общей воспринимаемой ценностью продукта (выручкой) и затратами на выполнение всех активностей.






**Fit (Согласованность)** — то, как активности взаимодействуют и усиливают друг друга (основа устойчивости преимущества).

**Trade-offs (Компромиссы)** — необходимость выбора: больше ценности обычно требует больших затрат (выбор позиционирования).

**WTP (Willingness to Pay)** — готовность клиента платить.

# Эволюция концепции: от Портера к цифровым экосистемам

## ВЕХИ РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ

-  **1985 — Value Chain:** Публикация "Competitive Advantage" М. Портера. Формирование базовой модели первичных и поддерживающих активностей.
-  **1996 — Fit across the value chain:** Статья "What is Strategy?". Акцент на согласованности активностей (Fit) как основе устойчивого преимущества.
-  **2000-е — Цифровизация:** Интеграция ИТ в процессы (ERP/CRM), виртуализация цепочек ценности и аутсорсинг бизнес-процессов.
-  **2010-е — Платформы/Экосистемы:** Переход от линейных цепочек к сетевым структурам, развитие многосторонних рынков и S-D Logic (сервисная доминанта).
-  **2020-е — Устойчивость (ESG):** Сквозная прозрачность (traceability), циркулярная экономика и управление углеродным следом по всей цепочке Scope 3.

## Value Chain vs Supply Chain

### **Supply Chain (Цепочка поставок):**

Фокус: операционный.

Направление: от поставщика сырья к компании (upstream).

Цель: эффективное физическое перемещение материалов, минимизация затрат на логистику и производство.

### **Value Chain (Цепочка ценности):**

Фокус: стратегический.

Направление: от потребностей клиента к компании (downstream).

Цель: максимизация добавленной ценности на каждом этапе для достижения конкурентного преимущества.

### **Отраслевые vs Фирменные системы:**

Фирменная цепочка ценности встроена в более широкую отраслевую систему (Value System). Стратегический выбор включает решение о вертикальной интеграции (make or buy) в рамках этой системы.

# Модель цепочки ценности Портера

## Поддерживающие активности

### Инфраструктура компании (Firm Infrastructure)

Финансы, планирование, правовое обеспечение, менеджмент качества, связи с общественностью

### Управление персоналом (Human Resources Management)

Рекрутинг, обучение, развитие, компенсации, оценка эффективности

### Технологическое развитие (Technology Development)

R&D, дизайн продуктов, совершенствование процессов, внедрение ИТ

### Закупки (Procurement)

Поиск поставщиков, переговоры, заключение контрактов, управление SRM

## Первичные активности



### Входящая логистика

Приемка, хранение, контроль запасов, распределение сырья



### Операции

Производство, сборка, упаковка, обслуживание оборудования



### Исходящая логистика

Обработка заказов, складирование ГП, доставка клиентам



### Маркетинг и продажи

Реклама, продвижение, ценообразование, управление каналами



### Сервис

Установка, обучение, ремонт, гарантийное обслуживание

**МАРЖА  
(MARGIN)**

# Первичные активности: содержание и метрики

## Создание продукта (Upstream & Ops)



### **Inbound Logistics (Входящая логистика)**

Приемка, складирование, управление запасами сырья.

KPI: DIO (Days Inventory Outstanding), OTIF от поставщиков.



### **Operations (Операции)**

Преобразование входов в конечный продукт, производство.

KPI: OEE (Overall Equipment Effectiveness), FPY (First Pass Yield), Такт.



### **Outbound Logistics (Исходящая логистика)**

Отгрузка, упаковка, распределение готовой продукции.

KPI: OTIF клиентам, стоимость на доставку единицы.

## Рынок и Клиенты (Downstream)



### **Marketing & Sales (Маркетинг и продажи)**

Привлечение, продвижение, ценообразование, каналы.

KPI: CAC (Cost of Acq.), ROMI, ценовая премия.



### **Service (Сервис)**

Инсталляция, поддержка, ремонт, гарантийное обслуживание.

KPI: NPS, TTR (Time to Res.), стоимость сервиса/ед.

### **Стратегический фокус**

Первичные активности напрямую создают ценность для клиента. Идентификация ключевых драйверов затрат и ценности в этих 5 областях — фундамент для поиска конкурентного преимущества.

# Поддерживающие активности (Support Activities)

## 4 КАТЕГОРИИ ПОДДЕРЖКИ



**Procurement (Закупки)** — политика снабжения сырьем, оборудованием и услугами (не сами материалы). Фокус на TCO и SRM.



**Technology Development (Развитие технологий)** — R&D, дизайн продукта, улучшение процессов, IT-системы. Важнейший источник дифференциации.



**HR Management (Управление персоналом)** — рекрутинг, обучение, компенсации, корпоративная культура. Определяет навыки и мотивацию во всех активностях.



**Firm Infrastructure (Инфраструктура)** — общее управление, планирование, финансы, правовое обеспечение, управление качеством. Поддерживает всю цепочку.

## ⚡ Механизм влияния

### Усиление эффективности (Издержки)

Поддерживающие активности оптимизируют первичные:

- Централизация закупок снижает стоимость материалов
- Новое ПО в HR автоматизирует рутину
- Улучшенная логистика на базе ИТ снижает транспортные расходы.

### Создание уникальности (Дифференциация)

Невидимые для клиента процессы формируют уникальный продукт:

- R&D создает недостижимые функции
- Специфический рекрутинг формирует выдающийся сервис
- Финансовые модели позволяют предлагать гибкие условия оплаты.

# Драйверы затрат: десять факторов Портера



## Экономия от масштаба

*Economies of Scale*

Снижение затрат на единицу продукции при росте объемов



## Кривая обучения

*Learning*

Снижение издержек за счет накопления опыта и оптимизации



## Загрузка мощностей

*Capacity Utilization*

Распределение постоянных затрат на текущий объем



## Связи

*Linkages*

Взаимозависимость затрат различных видов деятельности



## Взаимосвязи

*Interrelationships*

Совместное использование ресурсов бизнес-единицами



## Интеграция

*Integration*

Уровень вертикального охвата операций (make or buy)



## Тайминг

*Timing*

Преимущества первого или выгоды позднего выхода на рынок



## Политики

*Discretionary Policies*

Управленческие решения по продукту и уровню качества



## Локация

*Location*

Влияние географии на стоимость ресурсов и логистику



## Институциональные

*Institutional Factors*

Регулирование, налоги и макроэкономические факторы

# Методология анализа затрат по активностям

## Подходы и Инструменты

### Activity-Based Costing (ABC) и Картирование

Распределение накладных расходов по активностям (процессам). Использование SIPOC и Value Stream Mapping (VSM).

### Дерево затрат (Cost Tree)

Иерархическая декомпозиция издержек для выявления ключевых категорий и узких мест в цепочке создания ценности.

### Юнит-экономика (Unit Economics)

Анализ затрат на единицу продукции/услуги (Cost Per Unit, Cost Per Order) для оценки маржинальности активности.

### Совокупная стоимость владения (ТСО)

Оценка всех прямых и косвенных затрат на закупку, эксплуатацию и поддержку ресурсов/активов.

## Шаги анализа



### 1. Сбор данных

Агрегация финансовой и операционной информации по всем видам деятельности цепочки.



### 2. Атрибуция затрат

Привязка издержек к конкретным драйверам (cost drivers) и активностям через систему ABC.



### 3. Сравнение

Бенчмаркинг показателей с отраслевыми стандартами (лучшими практиками) и конкурентами.



### 4. Гипотезы улучшений

Формирование инициатив по снижению издержек, реинжинирингу или аутсорсингу процессов.

# Связи и «fit» между активностями

Снижение издержек или создание ценности в одной активности часто зависит от того, как выполняются другие. **Стратегическое соответствие (Fit)** создает барьеры для имитации и усиливает конкурентное преимущество.



## Простое согласование (Consistency)

Все активности выстроены вокруг единой стратегической цели (например, минимизации затрат). Нет противоречий между отделами R&D, маркетинга и производства.



## Взаимное усиление (Reinforcement)

Активности не просто согласованы, но и дополняют друг друга. Например, высокий уровень автоматизации производства усиливает эффект от крупных закупочных партий.



## Оптимизация усилий (Optimization of Effort)

Координация и обмен информацией между подразделениями для устранения дублирования. Оптимизация на уровне системы, а не отдельных активностей.





## Эффекты и риски оптимизации связей

**Положительные эффекты:** Экономия за счет платформенности, стандартизации компонентов, снижения транзакционных издержек. Создание системы, которую конкурентам сложнее скопировать целиком, чем отдельные ее элементы (Trade-offs).

**Риски (Локальная оптимизация):** Попытка улучшить одну активность без учета связей может привести к росту общих затрат. *Пример: снижение расходов на закупку сырья (Inbound Logistics) за счет выбора более дешевого поставщика может привести к увеличению процента брака (Operations) и росту расходов на гарантийный ремонт (Service).*

# Кейс: стратегия лидерства по издержкам (Walmart)

## Ключевые элементы цепочки (Public Practices)

-  **Маркетинг:** EDLP (Everyday Low Prices) — снижение затрат на промо-акции и сглаживание пиков спроса.
-  **Логистика:** Cross-docking — минимизация времени хранения, прямая перегрузка из грузовиков в магазины.
-  **Закупки:** Стратегические партнерства (VMI - Vendor Managed Inventory), прямые закупки у производителей.
-  **ИТ/Технологии:** Глобальная система обмена данными (Retail Link) — прозрачность запасов в реальном времени.

## Управляемые драйверы затрат

- **Масштаб (Scale):** Огромные объемы закупок диктуют беспрецедентные скидки поставщиков.
- **Загрузка мощностей:** Cross-docking обеспечивает высокую оборачиваемость распределительных центров.
- **Локация:** Размещение РЦ в дешевых зонах с удобной транспортной доступностью.
- **Связи (Linkages):** Интеграция ИТ-систем с поставщиками (Retail Link) снижает транзакционные издержки обеих сторон.



**Ключевой вывод:** Преимущество Walmart достигается не за счет отдельной активности, а через **системную согласованность (fit)**. Инвестиции в поддерживающие активности (ИТ-инфраструктуру) радикально снижают издержки в первичных активностях (входящая логистика и закупки), формируя устойчивое лидерство по издержкам, труднодоступное для имитации.

# Источники дифференциации в цепочке ценности

## ТОЧКИ УНИКАЛЬНОСТИ

-  **Technology Development (TD)** — инновационный дизайн продукта, передовые технологии, R&D патенты, уникальные функции.
-  **Качество операций** — нулевой уровень дефектов, прецизионная сборка, использование премиальных материалов, кастомизация.
-  **Скорость и надежность логистики** — быстрая доставка (next-day), идеальная сохранность груза, прозрачность трекинга (Outbound Logistics).
-  **Бренд и каналы (M&S)** — сильный имидж, эксклюзивные каналы сбыта, статусность, эффективные маркетинговые кампании.
-  **Сервис и опыт** — круглосуточная поддержка, обучение клиентов, беспроblemные возвраты, гарантийное обслуживание.

**Механизм:** рост готовности платить (WTP) через функциональные, эмоциональные и социальные выгоды, превосходящие издержки на дифференциацию.

## ⚠️ Риски стратегии дифференциации

### Несоразмерный рост издержек

Затраты на создание уникальности превышают ценовую премию, которую готов заплатить клиент.

### Имитация конкурентами

Быстрое копирование инноваций или сервисных фиш нивелирует уникальность (отсутствие VRIO защиты).

### Размывание позиционирования





Попытка дифференцироваться "во всем" приводит к потере фокуса и непониманию ценности клиентом.

### Снижение значимости

То, что раньше было "уникальным", становится базовым ожиданием рынка.

# Драйверы клиентской ценности и метрики

## ДРАЙВЕРЫ ЦЕННОСТИ

-  **Функциональные** — качество, производительность, надежность, удобство использования, дизайн.
-  **Эмоциональные** — статус, бренд, эстетика, чувство безопасности, снижение тревожности.
-  **Экономические (TCO)** — экономия времени, снижение рисков, рост доходов, оптимизация затрат владения.
-  **Социальные** — принадлежность к сообществу, социальная ответственность (ESG), статус в группе.

Инструменты анализа: Jobs-To-Be-Done (JTBD), карты ценности, атрибутивные модели.

## Ключевые метрики

**NPS (Net Promoter Score)** — индекс потребительской лояльности; готовность рекомендовать.

**CSAT & CES** — удовлетворенность клиентов (Customer Satisfaction) и индекс усилий клиента (Customer Effort Score).

**Premium %** — ценовая премия, которую клиент готов платить по сравнению с конкурентами.

**WTP Uplift** — прирост готовности платить (Willingness to Pay) за счет дифференциации.

**Retention / Churn** — удержание клиентов и уровень оттока.

# Стратегии дифференциации: 4 подхода

## Ключевые источники создания уникальной ценности



### Продуктовые функции

Уникальный дизайн, инновации, превосходное качество и расширенные технологические характеристики.



### Сервис и CX

Безупречный клиентский опыт, персональная поддержка, консалтинг и активное сообщество бренда.



### Кастомизация и скорость

Глубокая адаптация под нужды клиента, гибкое производство и ускоренный time-to-market.



### Комплементы

Создание полноценной экосистемы, платформенные эффекты и высокая совместимость сервисов.

## Проверка устойчивости (VRIO Framework)

### V (Value) - Ценность

Создает ли выбранный подход реальную ценность для клиента (повышает WTP или радикально решает его проблему)?

### R (Rarity) - Редкость

Является ли данная стратегия уникальной среди конкурентов или она уже стала базовым стандартом в отрасли?

### I (Inimitability)

Насколько сложно или дорого конкурентам скопировать это преимущество? Защищено ли оно патентами или брендом?




### O (Organization)

Способна ли компания извлечь выгоду из этого преимущества через свои внутренние процессы и культуру?

# Кейс: стратегия дифференциации (Apple)



## Согласование активностей (Public Practices)

-  **R&D (Технологии):** Разработка собственных чипов (Apple Silicon) и индустриальный дизайн мирового класса.
-  **Операции:** Глубокая интеграция экосистемы (Hardware + Software + Services) — бесшовный опыт.
-  **Маркетинг и Продажи:** Apple Store — премиальный розничный опыт, позиционирование лайфстайл-бренда.
-  **Сервис:** Поддержка Genius Bar, экосистема подписок (iCloud, Music) — удержание и монетизация базы.



## Эффекты и результаты

- **Высокая готовность платить (WTP):** Значительная ценовая премия за счет воспринимаемой ценности и статуса.
- **Издержки переключения:** Замкнутая экосистема (Lock-in effect) делает переход к конкурентам дорогим и неудобным.
- **Лояльность:** Высокий уровень удержания клиентов и кросс-продаж внутри экосистемы устройств и сервисов.
- **Бренд-капитал:** Статус одного из самых дорогих и узнаваемых брендов в мире.



**Ключевой урок:** Дифференциация пронизывает всю цепочку ценности, а не ограничивается только продуктом. Apple создает уникальную ценность на стыке технологических разработок (TD), маркетинга (Sales) и постпродажного обслуживания (Service), формируя интегрированную экосистему, которую конкурентам крайне сложно скопировать.

# VCA для снижения издержек: 5 шагов



## Шаг 1

Идентификация активностей



## Шаг 2

Оценка вклада в себестоимость



## Шаг 3

Определение драйверов



## Шаг 4

Выявление связей



## Шаг 5

Формирование инициатив

### Детализация процесса:

- **Шаг 1:** Выделение всех первичных и поддерживающих процессов, создающих издержки.
- **Шаг 2:** Применение ABC (Activity-Based Costing) для аллокации затрат на каждую активность.
- **Шаг 3:** Анализ факторов, определяющих уровень затрат (масштаб, обучение, загрузка и т.д.).
- **Шаг 4:** Поиск зависимостей между активностями, где рост затрат в одной зоне снижает их в другой.
- **Шаг 5:** Разработка конкретных мер по оптимизации (автоматизация, редизайн, аутсорсинг).

# VCA для дифференциации: 3 шага



## Шаг 1. Идентификация активности

- Выделить виды деятельности (Primary & Support), создающие наибольшую ценность для клиента
- Фокус на Customer Value-Creating Activities
- Определить, что драйвит WTP (готовность платить)



## Шаг 2. Проектирование стратегий

- Добавление уникальных продуктовых функций
- Улучшение сервиса и Customer Experience (CX)
- Повышение уровня кастомизации
- Интеграция комплементарных продуктов/услуг



## Шаг 3. Оценка устойчивости

- Анализ через фреймворк VRIO (Ценность, Редкость, Имитируемость, Организация)
- Оценка баланса WTP vs Cost (рентабельность улучшений)
- Разработка дорожной карты и метрик воздействия (ROI)

# Инструменты и визуализации: от карт к стратегии

## Ключевые инструменты VCA



### Activity System Map

Картирование связей между ключевыми активностями и конкурентным преимуществом. Выявляет "Fit" (согласованность).



### Тепловая карта ценности/затрат

Визуализация процессов, где красный цвет = высокие затраты/низкая ценность, зеленый = высокая добавленная ценность.



### Матрица "Влияние × Реализуемость"

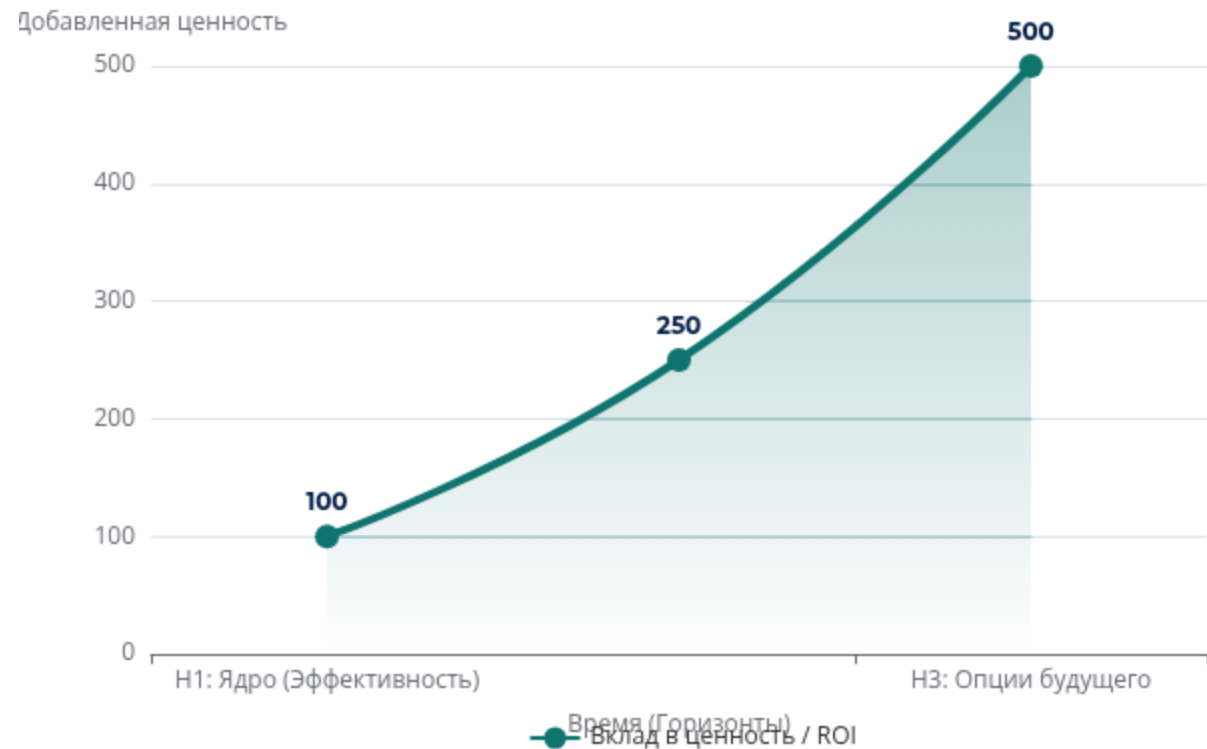
Приоритизация инициатив по оптимизации цепочки ценности (Quick Wins, Major Projects, Fill Ins, Hard Slogs).



### ТСО-модель (Total Cost of Ownership)




Комплексная оценка совокупной стоимости владения для принятия решений "make-or-buy" в рамках VCA.

## Модель трёх горизонтов (Three Horizons of Growth)



# Интеграция VCA с другими инструментами

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СВЯЗКИ

-  **Five Forces (Анализ отрасли)** — определяет внешнюю привлекательность и угрозы, задавая контекст для конфигурации цепочки ценности.
-  **VCA (Внутренняя конфигурация)** — переводит позиционирование в конкретные активности, выстраивая уникальную архитектуру процессов.
-  **VRIO (Устойчивость ресурсов)** — проверяет созданные активности на редкость, ценность и сложность имитации конкурентами.

## Каскад целей (Execution)

Интеграция с **BSC/OKR** позволяет декомпозировать стратегические инициативы по активностям цепочки до уровня операционных метрик и задач команд.

## Стратегические решения на базе VCA

### **Make-or-Buy (Сделать или купить)**

Аутсорсинг активностей, где компания не имеет преимуществ, и фокус инвестиций в кор-активности, создающие основную дифференциацию.

### **Стратегические партнерства**

Интеграция систем ценности с поставщиками или каналами сбыта для снижения транзакционных издержек и оптимизации запасов.

### **Платформенные эффекты и экосистемы**

Трансформация линейной цепочки в сеть, где внешние участники (например, разработчики приложений) сами генерируют ценность для конечного клиента.

### **Фокус и Trade-offs**

Сознательный отказ от обслуживания определенных сегментов или функций ради максимизации Fit.

# Заключение и практические рекомендации

## Ключевые выводы

- **Язык стратегии:** Цепочка ценности позволяет перевести общие стратегические цели на уровень конкретных процессов и инициатив.
- **Согласованность (Fit):** Устойчивое конкурентное преимущество рождается в уникальной комбинации согласованных активностей, а не в одиночных улучшениях.
- **Управляемость:** Драйверы затрат и ценности можно выявить, измерить и целенаправленно изменять.
- **Системный подход:** Анализ кейсов (Walmart, Apple) подтверждает, что лидерство требует вовлечения всей системы, включая поставщиков и ИТ-инфраструктуру.
- **Скорость решений:** Интерактивная аналитика и современные фреймворки ускоряют процесс картирования и принятия стратегических решений.

## Чек-лист: план на 30 дней

1. Собрать базовые данные ABC (Activity-Based Costing).
2. Построить карту текущих активностей (As-Is).
3. Оценить влияние ключевых драйверов затрат/ценности.
4. Выбрать 3–5 высокоприоритетных инициатив.
5. Настроить системы трекинга метрик (NPS, Unit Cost, ROI).

## Рекомендуемые ресурсы

- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage.
- HBS Institute for Strategy & Competitiveness (ISC): "The Value Chain".
- HBR: "Fit across the Value Chain".



**Готовность к действиям:** Понимание цепочки ценности — это лишь первый шаг. Истинное конкурентное преимущество формируется через упорное внедрение улучшений, непрерывный мониторинг метрик и способность адаптировать архитектуру процессов быстрее конкурентов. Начните применять VCA в своей организации уже завтра.