

Názov metódy:

**Model rámca hodnotového reťazca**

Označenie:

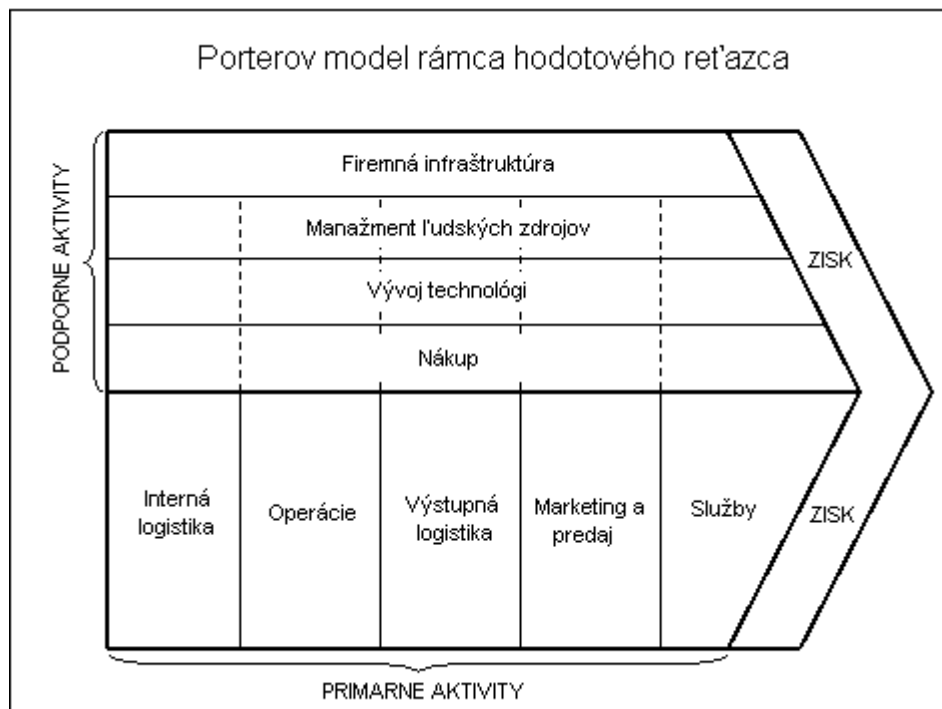
**Value-chain framework**

Určenie:

Model rámca hodnotového reťazca bol zadaný Michaelom Porterom v roku 1985 v jeho knihe „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance“. Tento model bol jedným z prvých, ktorý sa zaoberal problematikou, akým spôsobom môžu a vytvárajú spoločnosti hodnoty a konkurenčné výhody. Model rámca hodnotového reťazca popisuje a rozoberá jednotlivé aktivity spojené s uspokojovaním zákazníkovho dopytu s prihliadnutím na ciele spoločnosti.

Model bol s úspechom používaný, ako silný nástroj pre strategické plánovanie organizácií viac než tri desaťročia. Hlavným cieľom tohto modelu je maximalizácia tvorby pridanej hodnoty pri minimalizácii nákladov.

Charakteristika:



Obrázok vyjadruje aktivity, ktoré popisuje Porterov model hodnotového reťazca. Tieto môžeme rozdeliť do dvoch skupín a to medzi primárne a sekundárne aktivity.

- Primárne aktivity
  - Logistika
  - Výrobné operácie
  - Marketing a predaj
  - Služby

- Sekundárne aktivity
  - Nákup
  - Technológia a vývoj
  - Manažment ľudských zdrojov
  - Firemná Infraštruktúra

Toto rozdelenie aktivít na primárne a sekundárne sledovalo veľmi dôležitú myšlienku a to oddelenie aktivít, ktoré sú bezprostredne dôležité pre výsledný produkt – jeho tok, a podporné aktivity, ktoré tento tok riadia, koordinujú, kontrolujú a zlepšujú. Na takomto základe sa spoločnosti môžu lepšie zacieliť pri riešení problémov s uspokojovaním zákazníkovho dopytu.

Spoločnosť si tak môže vytvoriť výhody v podobe redukcie nákladov v rámci samotného hodnotového toku, jeho konfiguráciou, alebo optimalizáciou jeho riadiacich procesov podľa aktuálnych potrieb. Tak sa môže vyhnúť nákladným projektom rekonfigurácie napríklad informačných systémov, pričom pravý problém môže byť skrytý v samotnom toku produktu.

Porter identifikoval 10 základných oblastí, ktoré prispievajú k celkovým nákladom, pričom tieto môžu byť jednoducho priradené ku jednotlivým aktivitám. Vďaka lepšej vizualizácii napomáhajúcu k definícii stratégie a následných taktík v modeli hodnotového reťazca:

- Úspory z rozsahu
- Učenie
- Vyťaženie kapacít
- Konektivita medzi aktivitami
- Prepojenosť medzi oddeleniami
- Stupeň vertikálnej integrácie
- Časovanie na trhoch
- Firemná politika nákladovej diferenciácie
- Geografická poloha
- Inštitucionálne faktory

Podľa Portera, pokiaľ chce byť spoločnosť úspešnou a chce rozvíjať svoj potenciál na poli nákladov a konkurenčnej výhody, musí mať týchto desať základných faktorov pod kontrolou. Ich nezvládnutím sa zvyšujú náklady a spoločnosť stráca svoju výhodu a postavenie.

Ďalším vývojovým stupňom tejto myšlienky hodnotového reťazca je, že vlastne každá spoločnosť je prepojená s inými, pričom tak vytvárajú hodnotový reťazec, ktorý je všeobecne známy pod pojmom dodávateľský reťazec.

Na túto tému tak priamo nadväzuje manažment dodávateľského reťazca, ktorý by mal v sebe zahrňovať aj manažment hodnotových tokov, ktorého základný rámec definoval práve Porter.

Model:

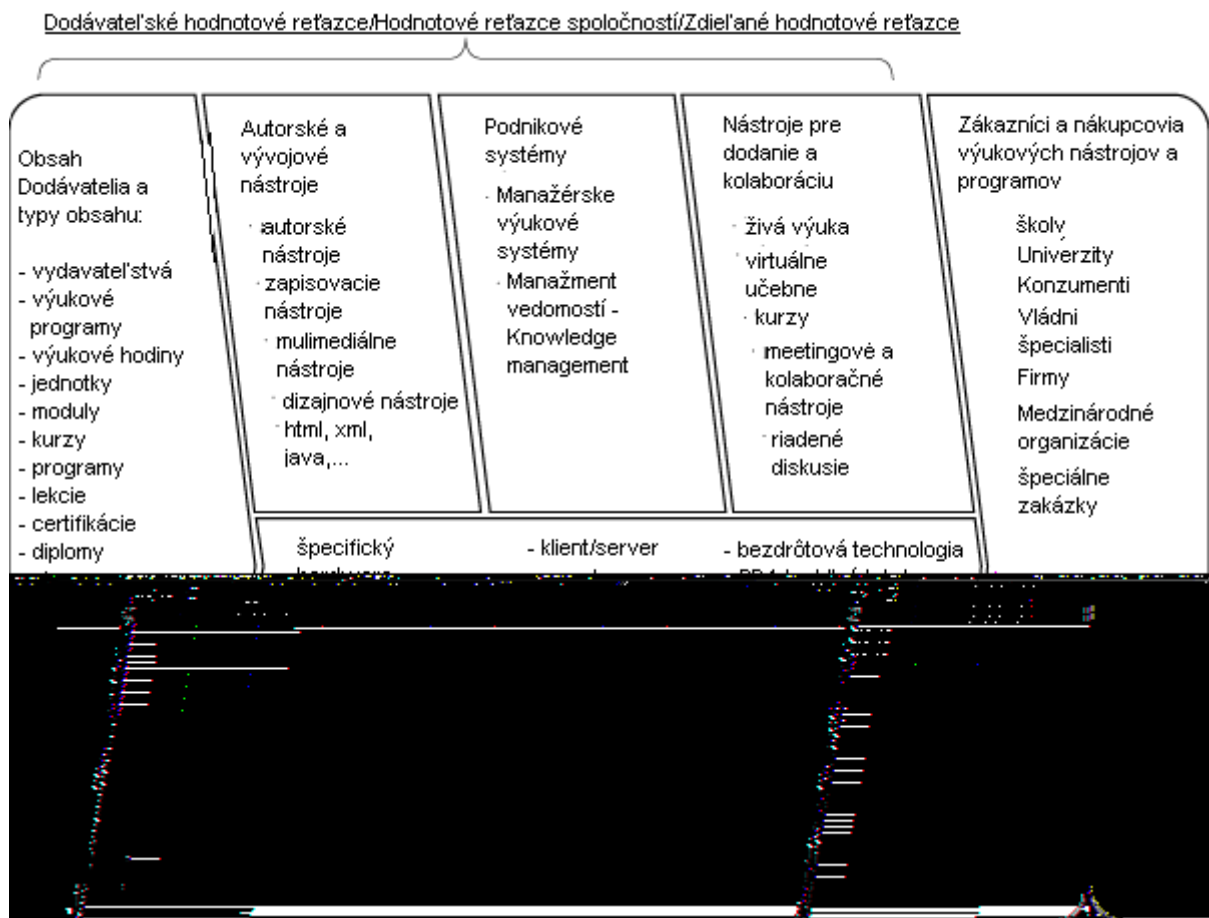
- Primárne aktivity
  - Logistika – tieto aktivity zahŕňajú dodanie materiálu od dodávateľov, ich skladovanie, výdaj do procesov a ich premiestňovanie v rámci procesov a následné expedovanie k zákazníkovi.
  - Výrobné operácie – tieto operácie sú spojené s transformačným procesom, kedy sa vstupy transformujú na požadované výstupy. Väčšina spoločností túto zložku rozdeľuje na menšie celky, tzv. výrobné oddelenia.
  - Marketing a predaj - je funkčná oblasť, ktorá sa všeobecne zaoberá analýzou zákazníckych potrieb a požiadaviek. Je zodpovedná za vytváranie povedomia cieľenej skupiny zákazníkov o produktoch a o tom, ako tieto môžu prispieť k naplneniu ich potrieb. Spoločnosti využívajú veľmi často nástroje ako marketingová komunikácia, reklamu a ďalšie nástroje pre získanie pozornosti zákazníka.
  - Služby – zákazníci často vyžadujú okrem samotných produktov aj poskytovanie služieb, ako napríklad inštalácia, oprava, poradenstvo atď. pred, alebo po samotnom akte predaja produktu.
- Sekundárne aktivity
  - Nákup – táto funkcia spoločností je zodpovedná za nákup materiálov a potrebných komponentov pre fungovanie spoločnosti. Efektívne oddelenie nákupu by malo byť schopné získať najkvalitnejší tovar za najmenšiu možnú cenu.
  - Technológia a vývoj – táto oblasť sa zaoberá návrhom technologických zmien procesov prebiehajúcich v spoločnostiach. Ide predovšetkým o zmeny transformačných procesov, ako inovácie, re-inžinierink, atď. Dôležitým aspektom je tréning nových postupov a znalostný manažment interného „know-how“ spoločnosti.
  - Manažment ľudských zdrojov – táto funkcia sa zaoberá náborom, tréningom, motiváciou a odmeňovaním pracovnej sily spoločností. Manažment ľudských zdrojov dostáva čím ďalej tým väčšiu prioritu, pretože sa stáva jedným z hlavných faktorov zabezpečujúcich konkurencieschopnosť spoločnosti na trhu.
  - Firemná infraštruktúra – táto zaberá oddelenia plánovania a kontroly systému, ako financie, účtovníctvo, korporáciu a ním definované stratégie a taktiky, a ďalšie oddelenia, ktoré sa podieľajú na zdieľaní informácií a kontroly.

Porter začal používať slovo “zisk” vo svojom modeli pre rozdiel medzi celkovou hodnotou a nákladmi na operácie pridávajúce hodnoty. Hodnotou rozumieme cenu, ktorú je zákazník ochotný zaplatiť. Iní učitelia používajú slovné spojenie “pridaná hodnota” namiesto “zisk” pre opísanie toho istého. Analýza podniku za pomoci Porterovho modelu pozostáva predovšetkým s dôkladnej analýzy, ako každá časť prispieva k celkovej pridanej hodnote, ktorú následne ponúkame zákazníkovi.

Príklad použitia Porterovho modelu hodnotového rámca:

On-line vzdelávacia inštitúcia je typicky len malou časťou väčšieho celku aktivít. Pri aplikácii Porterovho modelu hodnotového rámca zistíme, že aktivity takejto spoločnosti ovplyvňujú a sú ovplyvňované mnohými inštitúciami a entitami v celkovom hodnotovom rámci vzdelávacieho procesu. Tieto zahŕňujú také entity, ako vydavateľstvá, dodávateľov vývojových a autorských nástrojov, integrátorov portálov, podnikové systémy vzdelávania a mnohé ďalšie. Každá z týchto organizácií sa etabluje v rámci modelu na niektorých miestach hodnotového rámca, tak aby maximalizovala svoj zisk pri minimalizácii nákladov.

Porterov model vzdelávacej inštitúcie na báze on-line:



Literatúra:

Jackson, G. B. (2000). University of Phoenix: A new model for tertiary education in developing countries? *TechKnowLogia*, 2(1), 34-37.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.

Riley, D. (1987). Competitive cost based investment strategies for industrial companies. In Manufacturing Issues (pp. 30-34). New York: Booz, Allen, and Hamilton.

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). Strategic cost management: The new tool for competitive advantage. New York: The Free Press.

Spracoval: Ing. Michal Salaj

Dátum 21. 2. 2010