

آشنایی با برخی

مفاهیم اساسی حسابداری مدیریت

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش و مدیریت مزیت رقابتی

دکتر رضا نظری

حسابداری مدیریت از شافه‌های مفید و کاربردی است و آشنایی با مفاهیم آن برای همه‌ی مسابران و مسابران ضرورت دارد. فصلنامه‌ی مسابرس می‌کوشد علاقه‌مندان را به‌روز نگه‌دارد و با به‌روزرسانی این شافه از مسابرداری آشنا سازد.

(ب) **وظایف و فعالیتهای داخلی:** در زنجیره ارزش شرکت، یکپارچگی جریان و هزینه‌ها و وظایف و فعالیتهای داخلی که می‌باید به‌طور پیوسته انجام شود، نقش اساسی در ایجاد ارزش دارد. تجزیه و تحلیل این وظایف و فعالیتهای، مستلزم داشتن دیدگاه فرایندی به‌جای تمرکز بر ساختار سنتی و وظیفه‌ای، نسبت به فعالیتهای می‌باشد. برای مثال، طراحی خوب محصول می‌تواند در حالی که منجر به علاقه‌مندی و وفاداری مشتری می‌گردد از طریق کاهش تعداد اجزای مورد نیاز تولید، یا کاهش پیچیدگی محصول موجب تولید با هزینه بسیار کمتری شود. هماهنگی و یکپارچگی فعالیتهای شرکت در سیستم حمل و تحویل، اهمیت خاص دارد. ارزش از طریق اداره هر چه بهتر فعالیتهایی حاصل می‌شود که مراحل مختلف زنجیره ارزش را به یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای مثال، مدیران به هماهنگی بین فعالیتهای تولید و بازاریابی برای عرضه محصول جدید اهمیت خاص قائلند. بنابراین، همزمان بودن تبلیغات، ابزارهای فروش، نمونه‌ها و در دسترس بودن محصولات حائز اهمیت است. بسیاری از مدیران، زنجیره ارزش شرکت را سیستم ارزش می‌دانند که از طریق آن وظایف فرایندی مستقیم و غیرمستقیم که اغلب

• جذابیت (پذیرش) محصولات و خدمات ارائه شده توسط شرکت،
• موقعیت نسبی شرکت در صنعت.
مزیت رقابتی از عملکرد هر یک از فعالیتهای یا مراحل پیش‌بینی شده در زنجیره ارزش حاصل می‌شود. امروزه، ترکیب و آمیزش هر چه بیشتر فعالیتهای اصلی و پشتیبانی‌کننده فعالیتهای اصلی موجب بهبود جریان فرایندهای می‌شود. ترکیب توانایی فناوری اطلاعات و مبادله اطلاعات موجب می‌شود که بتوان فعالیتهای ایجادکننده ارزش افزوده در فرایندهای شرکت را شناسایی و راهبری کرد.
در تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، موارد زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:
الف) استراتژی: هر فعالیت و وظیفه‌ای در شرکت، در انتخاب استراتژی شرکت نقش و تأثیر دارد. فعالیتهایی نظیر پژوهش و توسعه (R&D)، طراحی، و فناوری اطلاعات اجزای اصلی سیستم ایجاد ارزش در شرکت شمرده می‌شوند. فعالیتهای مزبور در جریان فرایندهای شرکت به شکل خطی واقع نمی‌شوند بلکه فرایندهای شرکت را پشتیبانی می‌کنند. شایستگیها و توانمندیهای متمایز شرکت در این عرصه‌ها اغلب مزیت رقابتی برای شرکت فراهم می‌آورد.

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش را می‌توان در صنعت و سطوح سازمانی شرکت، به‌منظور ارزیابی استراتژی شرکت جهت دستیابی به مزیت رقابتی، به‌کار برد. مفاهیم زنجیره ارزش، در تعیین استراتژی شرکت و همچنین بهبود و توسعه سیستمهای کنترل مدیریت نیز به‌کار می‌رود.
زنجیره ارزش شرکت موجب می‌شود مدیران نسبت به فرایندهای شرکت، بینش پیدا کنند. زنجیره ارزش با عوامل یا اجزای اصلی تولید محصول یا ارائه خدمات (نهاده‌ها) شروع می‌شود و دربرگیرنده تمامی فرایندهایی است که به‌منظور جلب رضایت مشتریان صورت می‌گیرد. زنجیره ارزش شرکت از این منظر، موجب می‌شود که ارزش مشتری، از فرایند خرید مواد اولیه تا انتقال محصول یا ارائه خدمت به مشتری، مورد توجه وردیابی قرار گیرد. پس از تعیین زنجیره ارزش شرکت، می‌باید فرایندهای مرتبط با زنجیره ارزش طراحی شود.

رویکرد زنجیره ارزش

بسیاری از مدیران از رویکرد زنجیره ارزش به‌منظور برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور وسیع استفاده می‌کنند. این گروه از مدیران عقیده دارند که سودآوری شرکت، تابع موارد زیر است:

در زمانهای مختلف انجام می‌شود، ایجاد ارزش برای شرکت می‌نماید.

ج) ایجاد ارزش از دیدگاه مشتریان: تجزیه و تحلیل زنجیره‌ارزش شرکت، مدیران را در ارزیابی فعالیتهایی که از دید مشتریان ارزش ایجاد می‌کند و همچنین شناسایی و تعیین فعالیتهایی که شرکت را از رقبای متمایز می‌سازد، یاری می‌دهد. امروزه شرکتها تحقیقاتی انجام می‌دهند تا فعالیتهایی شناسایی شود که موجب می‌گردد شرکت به منابع کمیاب (نظیر حق امتیاز، شبکه‌های توزیع) دسترسی خاص پیدا کند و یا مزیت هزینه‌ای نسبت به سایر شرکتها (نظیر صرفه‌جویی مقیاس، کیفیت بالا، بهره‌وری، خدمات ویژه) ایجاد کند.

د) برقراری ارتباط بین تأمین‌کنندگان مواد و کالا و خریداران (مشتریان): تمرکز دیگر زنجیره‌ارزش شرکت بر ارتباطات خارجی بین شرکت و تهیه‌کنندگان مواد و کالا و خدمات و خریداران (مشتریان) است. چنین ارتباطات و روابطی موجب تعریف و شناسایی راهی برای مرتبط کردن زنجیره‌ارزش شرکت به زنجیره‌های ارزش تأمین‌کنندگان مواد و کالا و مشتریان (خریداران) می‌شود.

شرکتها به‌منظور برقراری ارتباط و هماهنگی کامل، به‌دنبال دستیابی به وضعیت **برد-برد** با تأمین‌کنندگان مواد و کالا و مشتریان خود می‌باشند. به هر حال هر شرکت به‌منظور حفظ مزیت رقابتی، می‌باید استنباط خود از زنجیره‌ارزش را فراتر از در اختیار گرفتن مشتریان یا تأمین‌کنندگان مواد و کالا به‌طور موقت، قرار دهد. به‌عبارت دیگر، شرکت می‌باید بررسی و مشخص سازد در صنعت، ارزش چگونه ایجاد و انتقال می‌یابد. بنابراین، تمرکز شرکت تنها بر بخشی از زنجیره‌ارزش که در آن رقابت دارد کافی نیست. برای مثال، به‌منظور پی‌بردن به تقاضا، شرکت می‌باید مشتریان نهایی در زنجیره صنعت را مورد توجه و شناسایی قرار دهد زیرا مشتریان نهایی میزان تقاضا را تعیین می‌کنند.

ه) تدوین و اجرای استراتژی: شناخت کامل ساختار زنجیره صنعت به‌منظور تدوین و اجرای استراتژی بسیار اهمیت دارد. برخی بررسی‌کنندگان، زنجیره‌های ارزش صنعت را با زنجیره‌های غذایی زیست‌شناختی (بیولوژیکی) مقایسه

مثال، زنجیره‌ارزش صنعت تولید کامپیوترهای شخصی (PC) را که در شکل ۱ نشان داده شده است، در نظر بگیرید. زنجیره‌ارزش با تهیه‌کنندگان مختلف مواد و قطعات برای تولید مونتاژ کامپیوتر شخصی (PC) شروع می‌شود. مراتب بعدی



زنجیره‌ارزش دربرگیرنده فعالیتهای مرتبط با تحویل محصول به مشتریان است.

و) کانالهای توزیع: برای توزیع کالا و عرضه خدمات سه کانال، به شرح زیر، می‌توان در نظر گرفت:

- فروش مستقیم به مشتریان؛
- فروش از طریق عاملان فروش، فروشگاهها (خرده فروشان)؛
- فروش از طریق فروشندگانی که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند (فروشندگانی که کامپیوترهای شخصی را در مجموعه سیستمهای سخت افزاری به‌کار می‌گیرند).

رقیبان مختلف در بخشهای مختلف زنجیره‌ارزش صنعت فعالیت می‌کنند. برای مثال شرکت **آی بی ام (IBM)** در تمامی سطوح و مراحل زنجیره‌ارزش صنعت فعالیت دارد در حالی که شرکت

هیولت-پاکارد (HEWLETT-PACKARD) و **کمپااک (COMPAQ)** در بخش مونتاژ و آزمایش و کنترل کیفیت کامپیوترهای شخصی فعالیت دارند و

کرده‌اند. درحالی که مصرف‌کننده نهایی یا مشتری در انتهای زنجیره‌ارزش صنعت قرار دارد، پردازشگران مواد اولیه در ابتدای زنجیره قراردارند. بین این دو سطوحی هست که ارزش ایجاد می‌کنند و در نهایت به مصرف‌کننده نهایی انتقال می‌یابد.

زنجیره‌های ارزش صنعتی در برگیرنده سطوح فعالیت میانی مشابه موارد زیر است:

- تهیه‌کنندگان مواد و قطعات، تولید،
- مونتاژ،
- آزمایش و کنترل کیفیت،
- توزیع،
- انبارداری،
- خرده‌فروشی.

یک شرکت ممکن است در تمامی یا تنها در بخشی از زنجیره‌ارزش صنعت خود رقابت کند در حالی که رقیبان ممکن است به‌طور کلی بخشهای مختلف زنجیره‌ارزش صنعت را کنترل کنند. برای

ترکیب توانایی فناوری اطلاعات و مبادله اطلاعات موجب می شود که بتوان فعالیتهای ایجادکننده ارزش افزوده در فرایندهای شرکت را شناسایی و راهبری کرد

یکپارچگی و تقویت عملکرد دارد. زنجیره‌های ارزش صنعت، بسیار مشابه زنجیره‌های غذایی زیست‌شناسی است. اقدام در یک بخش از صنعت در بخشهای دیگر اثر می‌گذارد. در مثال صنعت تولید و توزیع کامپیوترهای شخصی، یک تغییر عمده در روشهای توزیع، نظیر بازاریابی مستقیم شرکت دل جهت فروش کامپیوترهای شخصی به افراد، تأثیر بسیار زیادی بر تولیدکنندگان قطععات، تأمین‌کنندگان مواد و قطععات برای شرکت دل و سایر فروشندگان (فروشگاههای کامپیوتر شخصی دارد.

منبع:

- 1- BARRY J. BRINKER, GUIDE TO COST MANAGEMENT, JOHN WILEY AND SONS, INC., 2000,

باید مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر اینها، شرکت می‌باید چگونگی دستیابی به سودآوری مناسب با توجه به سرمایه‌گذاری و مخارج انجام‌شده را پیدا کند. برای مثال، در صنعت کامپیوترهای شخصی شرکت مایکروسافت می‌باید بر بازاریابی و توزیع و شرکتهای کامپاک ودل می‌باید بر مدیریت داراییها تمرکز نمایند.

ح) شایستگیهای اصلی: مراحل فرایند اصلی از زنجیره‌ارزش یک صنعت در شکل ۱ نشان داده شده است. مراحل مختلف نشان‌دهنده تنوع شایستگیهایی است که برای رقابت در هر مرحله از زنجیره‌ارزش صنعت مورد نیاز است. درک کامل زنجیره‌ارزش صنعت، شناسایی مواردی را ایجاد می‌کند که نیاز به ایجاد

شرکت آمس تک (AMS TECH) در زمینه توزیع کامپیوترهای شخصی فعالیت می‌کند. برخی شرکتهای دیگر در صنعت کامپیوترهای شخصی، در زمینه بازاریابی و فروش و برخی در زمینه ارائه خدمات پس از فروش فعالیت دارند.

ز) جذابیت صنعت: علاوه بر توجه به فرایند صنعت (به‌منظور درک زنجیره‌های ارزش و موقعیت صنعت)، بررسی و تجزیه و تحلیل‌کننده می‌باید به نیروهایی که موجب می‌شود صنعت خاصی دارای جاذبه باشد و مورد توجه مشتریان قرار گیرد، توجه کند. به عبارت دیگر، تمامی عواملی که موجب می‌شود یک شرکت بازدهی چشمگیری نسبت به سرمایه‌گذاری انجام شده به‌دست آورد

شکل ۱- زنجیره ارزش در صنعت کامپیوتر

