

Содержание:

image not found or type unknown



ВВЕДЕНИЕ

Ключевые факторы успеха (КФУ) – самая современная парадигма менеджмента, представляющая собой не только уникальный подход, но и прекрасный многомерный инструмент, позволяющий кардинально улучшить показатели компании, существенно повысить эффективность деятельности каждого сотрудника, каждого подразделения и компании в целом.

КФУ отражают наиболее важные задачи организации, которые позволяют сконцентрировать все усилия руководства компании на тех аспектах организационного развития, которые являются ключевыми для данной организации.

Сама методология ключевых факторов успеха очень проста, но она требует серьезного подхода и взвешенных, хорошо продуманных решений. Она предполагает наряду с определением самих ключевых факторов успеха выработку целого комплекса мероприятий по внедрению изменений в компании.

Руководители современных фирм подчас задумываются о проблеме установления цен на те или иные свои товары. Не продешевить, не зависить цену, не дать клиенту уйти к конкурирующей фирме, производящей продукт-заменитель - вот насущные проблемы, стоящие перед фирмами. Все эти аспекты требует принятия незамедлительного решения. Особенно остро данный вопрос стоит в условиях монополистической конкуренции и олигополии, так как именно она позволяет фирмам контроль и цены, и выпуск своей продукции.

Актуальность данной темы бесспорна, так как на современном этапе развития в России большинство фирм работают именно на рынках с монополистической конкуренцией и олигополией.

Предметом исследования ключевые факторы успеха предприятия.

Целью данной курсовой работы является раскрытие понятия ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии.

Достижение поставленной цели обуславливает необходимость решения следующих задач: рассмотреть ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, изучить влияние ключевых факторов успеха на стратегию предприятия.

1. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

КФУ - самая современная парадигма менеджмента, представляющая собой не только уникальный подход, но и прекрасный многомерный инструмент, позволяющий кардинально улучшить показатели компании, существенно повысить эффективность деятельности каждого сотрудника, каждого подразделения и компании в целом.

КФУ отражают наиболее важные задачи организации, которые позволяют сконцентрировать все усилия руководства компании на тех аспектах организационного развития, которые являются ключевыми для данной организации.

Сама методология ключевых факторов успеха очень проста, но она требует серьезного подхода и взвешенных, хорошо продуманных решений. Она предполагает наряду с определением самих ключевых факторов успеха выработку целого комплекса мероприятий по внедрению изменений в компании.

Основные шаги по выработке КФУ:

Этап 1. Определение видения и стратегических целей организации.

Этап 2. Определение КФУ, тех ключевых результатов, которые должны быть в организации для достижения стратегических целей.

Этап 3. Определение приоритетности КФУ методом всеобщего голосования, а также составление паспорта на каждый КФУ.

Конечно, в каждом конкретном случае КФУ должны быть индивидуальны. Помимо этого, сначала «ключи» успеха компании генерируются в форме мозгового штурма, а затем, после тщательного изучения ситуации, выбираются наиболее важные, которые действительно смогут привести вас к цели.

Этап 4. Этап интегрированного планирования необходим для обеспечения комплексности изменений в организации за счет реализации КФУ.

Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низко затратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- "ноу-хау" в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:

- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих "ноу-хау".

7. Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- осознание себя, как лидера;
- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- общие низкие издержки.

2. ВЛИЯНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА НА СТРАТЕГИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В связи с тем, что потребности человека очень разнообразны, не менее разнообразны и способы их удовлетворения. Это является и основной причиной разнообразия товаров, представленных на рынке, и фирм, эти товары на рынок поставляющих. Каждый производитель стремится произвести товар с наилучшими характеристиками, потому что именно такой товар будет наверняка куплен на рынке, а значит, производитель получит прибыль. Однако здесь действует принцип компенсации. Он состоит в том, что стремление добиться наилучших характеристик товара в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступиться другими достоинствами. Причины этого носят отчасти объективный, а отчасти субъективный характер. Многие характеристики товара находятся в объективном противоречии. С другой стороны, многое зависит и от потребителя, от того, что он субъективно ищет в данном товаре. Успех фирмы на рынке зависит, таким образом, не только

от ее готовности улучшать свою продукцию, но и от обоснованности выбора тех свойств, которые подлежат совершенствованию, а также от определения того, чем за это можно пожертвовать.

Прямым следствием принципа компенсации является множественность путей достижения успеха в конкурентной борьбе, т. е. множественность маркетинговых конкурентных стратегий фирм. Маркетинговая конкурентная стратегия определяется исходя из:

- внешних факторов (анализа условий среды);
- внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы).

Несмотря на то, что поведение фирмы на рынке характеризуется одной свойственной комбинацией стратегических, выбор маркетинговой стратегии диктуется определенными правилами.

В первую очередь, он зависит от того, в рамках стандартного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша фирмы. При стандартном бизнесе компания занимается выпуском стандартных товаров, и тогда важной характеристикой, определяющей содержание её стратегии, становится масштаб дела: от глобального до локального.

Во втором случае, фирма сосредотачивается на производстве редко встречающихся товаров и услуг. При этом она может либо придерживаться маркетинговой стратегии адаптации к особым запросам рынка, либо придерживаться противоположной линии - вместо приспособления себя

к требованиям рынка попытаться изменить сами эти требования.

Таким образом, существует, по меньшей мере, четыре основных типа маркетинговой стратегии конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на разные условия маркетинговой среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия. Придерживающиеся их фирмы каждая по-своему, но одинаково удачно приспособлены к требованиям рынка, и все они нужны для нормального функционирования экономики.

Конкурентная борьба строится на дифференциации ниш, состоящей в том, что фирмы в силу своей неодинаковой приспособленности к деятельности в разных рыночных условиях, стремятся работать только на тех сегментах рынка, где они сильнее конкурентов.

Естественный рост фирмы в ходе цикла жизни часто сопряжен с последовательной сменой стратегий.

Дело в том, что простое увеличение в размерах без смены стратегии маркетинга обречено на неудачу, чтобы продолжать развитие фирма должна менять конкурентные стратегии.

Необходимость анализа особенностей и характера маркетинговой стратегии конкурентов связана с тем, что это дает возможность оценить их вероятные действия при продвижении на рынок своих товаров или услуг.

Прогноз поведения конкурентов опирается на учет следующих факторов:

- размера и темпов увеличения прибыльности предприятия-конкурента;
- мотивов и целей производственно-сбытовой политики;
- текущей и предшествующей стратегии сбыта;
- структуры затрат на производство;
- системы организации производства и сбыта;
- уровня управленческой культуры.

Те, кто занимаются разработкой стратегии компании, должны хорошо понимать ту область бизнеса или промышленности, в которой работает компания, потому что в каждой области бизнеса, в каждой отрасли существуют свои КФУ компании.

КФУ могут относиться к одной из двух областей: или к управлению процессом работы, или к управлению персоналом. Не стоит пренебрегать ни одной, ни другой областью.

В наше время очень часто ключевым фактором является современная технология, усовершенствование процесса работы.

У производственных компаний ключевыми факторами чаще всего являются контроль качества, высокая производительность труда или низкая себестоимость производства. Оптимальный баланс этих трех факторов также может быть КФУ.

У дистрибутивных компаний ключевыми факторами чаще всего являются мощная дистрибутивная сеть или представленность товара в рознице за счет его грамотного мерчандайзинга.

Факторы, связанные с маркетингом, включают силу бренда, рекламу и гарантии покупателям.

Для сферы услуг ключевыми факторами могут быть квалификация сотрудников, быстрота оказания услуг, дизайн.

КФУ, связанные с человеческим фактором, могут включать: укрепление командного духа, эффективную методику принятия перемен, культуру обучения в компании, эффективную систему вертикальной и горизонтальной коммуникации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшее значение для любой организации имеет решение проблемы распределения ограниченных ресурсов для достижения конкурентных преимуществ. Ключевые факторы успеха позволяют направить концентрированные ресурсы в конкретную область, где компания видит наибольшие возможности в достижении преимущества над конкурентами. При этом КФУ неодинаковы для различных отраслей и изменяются в зависимости от желаемых целей.

Ключевые факторы успеха определяют финансовый рост и конкурентоспособность в отрасли. Их выявление – один из главных приоритетов в разработке стратегии.

К числу КФУ относятся: стратегия; свойства товаров или услуг, на основании которых потребители выбирают бренд либо поставщика; ресурсы и возможности, обеспечивающие компании победу в конкурентной борьбе;

профессиональный опыт, производительность, действия по достижению устойчивого конкурентного преимущества. В каждой отрасли есть свои факторы успеха, зная и следуя которым можно добиться желаемого результата и, в то же время, без учета этих факторов сложно выбрать правильную стратегию развития, что в будущем может привести к непоправимым последствиям для бизнеса. Чтобы правильно определить, что является более, а что менее важным для достижения успеха в конкурентной борьбе, необходимо хорошо ориентироваться в отрасли.

Ключевые факторы успеха напрямую зависят от комплексности, последовательности и взаимоувязанности проводимых мероприятий.

Выявление нескольких наиболее значимых ключевых факторов успеха компании с учетом существующих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней — важнейшая аналитическая задача при разработке стратегии. Менеджеры организации должны достаточно хорошо знать свою отрасль, чтобы определить, что важно, а что второстепенно в конкурентной борьбе и какие виды ресурсов для этого требуются.

Неправильная оценка тех или иных факторов успеха ведет к выбору ошибочной стратегии и, напротив, правильное определение КФУ в своей отрасли позволяет достичь значительного преимущества перед конкурентами и завоевать лучшую позицию на рынке.

Хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха в данной отрасли и достижение очевидного превосходства как минимум по одному из них.

Таким образом, КФУ — это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание на конкретном рынке, так как они определяют его успех на этом рынке, его конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Курская Е.О. Совершенствование методологии анализа конкурентоспособности организации / Е.О. Курская, К.Ю. Решетов // Экономика и предпринимательство. – 2017.

2. Методология диагностики конкурентоспособности организации в условиях неопределенности и риска / Н.А. Ефремов, В.Н. Кабанов, Т.В. Мужжавлева, Ю.А. Толстов – 2017.
3. Потеева М.А. Методология системной оценки конкурентоспособности предприятия по пяти конкурентным силам / М.А. Потеева, Е.Р. Бондарева // Экон. исслед. и разработки. – 2017
4. Скороходова Л.А. Конкурентоспособность предприятий: теория и методология оценки / Л.А. Скороходова, Е.Ю. Шаламова // Экономика и социум. – 2016.
5. Арбатская Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: понятие и механизм реализации – 2015.
6. Казанцева С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособности предприятия / С.Ю. Казанцева, Е.Д. Сокирко – 2017.