

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **Введение.**

Ключевые факторы успеха (КФУ) есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы.

Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли.

Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия. КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. КФУ не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени. Тем не менее, можно попробовать выделить базовые КФУ, некоторые из которых приведены ниже.

Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 3-5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, например, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли. Именно они должны потом лечь в основу стратегии предприятия.

## **Ключевые факторы успеха.**

Конкурентный анализ отрасли включает в себя определение главных экономических характеристик отрасли, движущих сил развития отрасли, оценку сил конкуренции и конкурентных позиций соперничающих предприятий, анализ ближайших конкурентов, оценку перспектив развития отрасли, а также ключевые факторы успеха, реализация которых открывает перспективы улучшения своей

конкурентной позиции.

При проведении анализа отрасли, состояния компании, возможностей выбора альтернативных направлений развития предприятия и происходит основная работа по формированию базового подхода к новой стратегии. Прежде чем детально рассмотреть основные этапы разработки стратегического плана, необходимо сделать замечание об информации, требующейся для аналитической работы.

Получение такой информации, ее корректировка, ведение базы данных — задача самого предприятия, требующая серьезных финансовых затрат, организационных усилий и наличия квалифицированных менеджеров. Но даже при хорошо поставленной работе с информацией в ряде случаев получить реальную информацию просто невозможно. Это относится, например, к неопределенности изменения внешней обстановки или к данным по структуре затрат конкурентов, которые являются, как правило, их коммерческой тайной.

В этом случае все равно необходимо попытаться выработать некоторую оценку таких данных. По внешней среде это может быть прогноз или сценарий развития обстановки, в отношении конкурентов — экспертные оценки. Степень приближения этих оценок к действительности в значительной мере зависит от опыта и квалификации управленческого персонала предприятия.

Под отраслью понимается группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики и которые конкурируют на одном потребительском рынке.

В рамках этого этапа анализа необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- размер рынка;
- темпы роста рынка и позиция отрасли в жизненном цикле (раннее развитие, быстрый рост, зрелость, насыщение, старение и стагнация, сокращение рынка и продаж);
- масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
- количество конкурентов и покупателей, и их сравнительные размеры;
- легкость или сложность входа в отрасль и выхода из нее;
- темпы технического прогресса в отрасли;
- является ли достигнутый уровень производительности критическим для снижения издержек;

- уровень рентабельности в отрасли в сравнении со средним в народном хозяйстве.

Этот этап анализа должен дать понимание того, что движет развитием отрасли и в каком направлении она будет изменяться. Необходимо проанализировать следующие факторы:

- изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли;
- появление новых продуктов с качественно другими характеристиками;
- изменения в технологии, новые возможности производить более высококачественную или более дешевую продукцию;
- маркетинговые нововведения;
- появление в отрасли новых крупных фирм или выход крупной фирмы из отрасли;
- распространение технологических знаний и секретов производства;
- государственное регулирование отрасли;
- изменения в издержках производства, например под влиянием изменения цен на сырье;
- демографические изменения;
- изменения социального характера или изменения стиля жизни;

При оценке сил конкуренции используется модель М. Портера, по которой конкуренция в любой отрасли есть взаимодействие пяти конкурентных сил:

- конкуренция среди существующих в отрасли фирм;
- потенциальная угроза входа в отрасль новых конкурентов;
- предприятия других отраслей, производящие товары-заменители;
- поставщики и потребители;

Наиболее значимой конкурентной силой является обычно конкуренция среди существующих в отрасли фирм. Она проявляется в стремлении соперничающих предприятий улучшить свою рыночную позицию, в наступательных действиях с целью подняться над конкурентами или победить отдельного конкурента, в защитной тактике с целью отстоять занимаемые позиции.

Инструментами внутриотраслевой конкуренции являются: цены, качество продукции, внешний вид продукции и упаковки, гарантии, дополнительные услуги, реклама, способность к реализации нововведений, мощь собственной или партнерской распределительной сети и другие. На данном этапе анализа задача

заключается в общей характеристике внутриотраслевого соперничества, определении правил, по которым она ведется в данной отрасли, и оценке силы внутриотраслевой конкуренции в настоящее время и в перспективе.

Угроза появления в отрасли новых фирм — следующая сила конкуренции, которая должна быть проанализирована. Серьезные последствия появления таких фирм проявляются в снижении доходности деятельности отрасли, борьбе за передел рынков, увеличении маркетинговых затрат. Величина угрозы появления новых фирм зависит от рентабельности отрасли по отношению к средней в народном хозяйстве и от наличия и значительности входных барьеров.

Входные барьеры представляют собой препятствия, которые необходимо преодолеть для успешной конкуренции, создав для этого необходимые резервы, и которые обычно не существуют для фирм внутри отрасли. К входным барьерам относятся:

- Экономия на масштабах. Если этот фактор действует в отрасли, то новичку необходимо сразу же выходить на большие объемы, чтобы быть конкурентоспособным. Это требует серьезных капиталовложений и наличия организационного опыта.
- Трудность доступа к производственному опыту и секретам производства.
- Ориентация покупателей на известные торговые марки и их приверженность известной им продукции.
- Доступ к каналам распределения. Существующие фирмы так или иначе стараются привязать к себе участников каналов распределения, что создает дополнительные сложности перед новичками.
- Государственная политика регулирования в отношении данной отрасли.
- Международные торговые ограничения.

Поставщики как сила конкуренции могут оказывать воздействие на конкурентное положение в отрасли за счет повышения цен на свою продукцию. В какой мере им удастся это сделать или насколько сильна угроза этого, зависит от силы поставщиков. Считается, что поставщики обладают большой силой при наличии следующих условий:

- Конкуренция со стороны товаров-заменителей слаба или отсутствует.
- Концентрация у поставщиков выше, чем в данной отрасли.

Покупатели, как и поставщики, могут с большей или меньшей силой оказывать влияние на конкурентную ситуацию в отрасли. Считается, что покупатели

обладают большой силой, когда:

- покупатели нечувствительны к издержкам, связанным с заменой поставщиков;
- от продукции отрасли не зависит решающим образом качество продукции у покупателей;

Наиболее неприятная конкурентная ситуация в отрасли складывается, когда конкуренция среди функционирующих фирм сильна, входные барьеры низкие, конкуренция со стороны товаров-заменителей сильная, а поставщики и потребители обладают достаточной силой, чтобы влиять на ситуацию в отрасли, добиваясь своих целей. Однако, даже когда все пять сил конкуренции значительны, отрасль может сохранять привлекательность для отдельных фирм, которым в рамках своих стратегий удастся защитить свои позиции.

Удачная стратегия должна решать две задачи в отношении сил конкуренции: как можно сильнее изолировать свое предприятие от негативного влияния отраслевых сил конкуренции; использовать сложившуюся в отрасли ситуацию и правила игры в свою пользу.

В этой части анализа определяются стратегические группы предприятий, функционирующих в отрасли. Несмотря на то, что все предприятия объединяет факт принадлежности к определенной отрасли, они могут значительно отличаться друг от друга по разным параметрам, например по размеру, по рынкам, на которые они работают, по совокупности предлагаемых дополнительных услуг и т. д. Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке.

Технику выделения стратегических групп называют составлением карты стратегических групп. Последовательность действий следующая.

1. Определение характеристик, которые дифференцируют предприятия в отрасли. К типовым характеристикам могут быть отнесены:

- соотношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень);
- географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
- ассортимент (широкий, узкий);
- уровень сервиса (отсутствует, ограниченный, наиболее полный).

## **2. Размещение предприятий на двухкоординатной карте с использованием пар указанных характеристик.**

3. Объединение предприятий, попадающих в одно стратегическое пространство, в одну группу.

Здесь описана общая процедура составления карты стратегических групп. Чтобы избежать ошибок в начальный период работы с этим инструментом, целесообразно использовать пары всех выделенных характеристик, чтобы выбрать те карты (одну или несколько) стратегических групп, которые представляются наиболее интересными.

Изучение конкретных конкурирующих предприятий сводится к анализу сегодняшней политики и потенциальных шагов ближайших конкурентов. Это трудная задача, но верно оцененные действия конкурентов дают предприятию возможность подготовиться к ним и использовать открывающиеся возможности. Намерения ближайших конкурентов могут потребовать подготовки предприятий к защите своих позиций или разработки плана активных наступательных действий в случае, если есть предпосылки к ослаблению позиций ближайших конкурентов. С другой стороны, необходимо прогнозировать действия конкурентов в ответ на активизацию собственной конкурентной стратегии.

Понятно, что нельзя абсолютно точно предсказать будущие действия конкурентов, но можно приблизиться к пониманию их подходов. В основе анализа лежит оценка сегодняшнего положения конкурентов, тенденций его изменения и используемой конкурентной стратегии. Существуют три базовые конкурентные стратегии: лидерство в снижении издержек, дифференциация продукции и фокусирование. Процедуру проведения анализа каждого конкурента можно разделить на шесть стадий:

1. Оценка масштаба конкуренции: локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный.
2. Оценка стратегических намерений: быть лидером отрасли, стать лидером отрасли, быть в группе лидеров, переместиться в лидирующую группу, переместиться на одну или две позиции в рейтинге отрасли, победить конкретного конкурента (не обязательно лидера), сохранить свою позицию, выжить.

3. Цели относительно своей рыночной доли: агрессивное расширение как через поглощение, так и через внутренний рост, увеличение доли через внутренний рост (за счет сокращения долей других фирм), расширение через поглощение, сохранение существующей доли рынка, готовность уступить долю для достижения краткосрочных задач по прибыли (упор на рентабельность, а не на объемы продаж).
4. Конкурентное положение: становится сильнее, хорошо укрепленное, в состоянии защитить свою позицию, держится в определенной группе, старается переместиться на более сильную позицию, становится слабее, но борется, старается занять положение, которое может быть защищено.
5. Характер действий: преимущественно наступательный, преимущественно защитный, комбинация наступательных и защитных действий; агрессивный, допускающий высокую степень риска, консервативное подражание.
6. Конкурентная стратегия: лидерство в снижении издержек, фокусирование на определенной рыночной нише (высокодоходная группа населения, покупатели с низкими доходами, географически определенная ниша, покупатели со специальными потребностями и т.п.). Когда деятельность каждого из ближайших конкурентов будет рассмотрена, у аналитиков появляются возможности достаточно уверенно спланировать возможные конкретные шаги конкурентов, сегмент рынка, где следует ожидать атаки, задействованные инструменты конкуренции (цены, реклама и т. п.). Когда проясняются возможные действия ближайших конкурентов, тогда появляется возможность планировать систему ответных мер для поддержки собственной стратегии или меры, направленные на усиление собственной стратегии, если положение конкурентов позволяет это сделать.

Ключевые факторы успеха есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли.

Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия. КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. КФУ не одинаковы для разных отраслей, а

для конкретной отрасли могут меняться во времени. Можно выделить базовые КФУ, некоторые приведены ниже.

#### 1. КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

- опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
- наличие опыта работы с передовыми технологиями.

#### 2. КФУ, связанные с организацией производства:

- низкие издержки производства;
- высокое качество производимых товаров;
- высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
- выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

#### 3. КФУ, основанные на маркетинге:

- хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
- низкие издержки распределения;
- быстрая доставка;
- хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;
- доступный и хорошо организованный сервис;
- аккуратное выполнение заказов;
- широта ассортимента и возможность выбора товаров;
- привлекательная, надежная и удобная упаковка;

#### 4. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:

- профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
- обладание секретами производства;
- умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;
- использование умной, захватывающей рекламы;



- умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

#### 5. КФУ, связанные с организацией и управлением:

- наличие эффективных и надежных информационных систем;
- способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
- опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

#### 6. Возможно выделение и других КФУ, например:

- наличие хорошей репутации у потребителей;
- доступ к финансовому капиталу;
- признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др.

Этот этап является заключительным в анализе отрасли. Его задача — обобщить результаты, полученные на предыдущих этапах, и выработать интегрированную картину перспектив развития отрасли, как краткосрочных, так и долгосрочных.

Среди множества возможных оценок перспектив развития отрасли особое внимание должно быть уделено следующим.

- Потенциал роста отрасли.
- Возможность входа или выхода крупных фирм и вытекающие отсюда последствия.
- Стабильность спроса на продукцию отрасли и факторы, обуславливающие его колебания в краткосрочной и долгосрочной перспективе (например, сезонность, фаза жизненного цикла отрасли, наличие товаров-заменителей).
- Серьезность и сложность проблем, с которыми сталкивается отрасль в целом.
- Превосходит ли прогнозный уровень средней рентабельности в отрасли аналогичный показатель по народному хозяйству или нет.

Общий вывод относительно перспектив развития отрасли в целом может быть более или менее привлекательным. У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Даже если ситуация в отрасли однозначно ухудшается, в отдельных случаях это может пойти на пользу каким-то предприятиям, помочь им осуществлять свои стратегии. Например, это может способствовать укреплению позиций лидера отрасли.

Сильные предприятия могут использовать неустойчивость слабых конкурентов в свою пользу. Предприятие может быть изолировано или подготовить достаточно сильную защиту в отношении факторов, которые делают отрасль в целом непривлекательной. Кроме того, может сложиться ситуация, когда продолжение работы в данной отрасли важно с точки зрения достижения успеха в других отраслях, где у предприятия есть интересы.

## **Заключение.**

Важнейшее значение для любой организации имеет решение проблемы распределения ограниченных ресурсов для достижения конкурентных преимуществ. Для решения же этой проблемы автор выявил те конкурентные возможности, которые позволят предприятию быть конкурентоспособным и добиться финансового успеха.

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.

Следовательно, планы сотрудников компании будут взаимоувязаны с видением, стратегическими целями, КФУ, а также с планами по оптимизации рычагов организации. А изменения в организации будут носить интегрированный характер.

Многие менеджеры, которые уже использовали методологию КФУ, считают основной ее ценностью возможность трансформации стратегических целей в операционные и персональные цели сотрудников.

КФУ различны в разных отраслях и меняются с течением времени. Менеджеры должны отказаться от искушения считать ключевыми все, в том числе второстепенные, факторы: слишком большой список КФУ не выполняет своей основной функции — указать руководству главные факторы, определяющие успех в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

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 литературы.**

- 1.Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом; Юнити-Дана - М., **2018**. - 592 с.
- 2.Какаева А. Е., Дуненкова Е. Н. Инновационный бизнес. Стратегическое управление развитием; Дело, Издательский дом "Дело" РАНХиГС - М., **2016**. - 176 с.
3. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг; Высшее образование, Юрайт - М., **2017**. - 464 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Качество и ресурсосбережение – ключевые факторы конкурентоспособности (начало); Университет - М., **2017**. - **738** с.
- 5.Электронный источник <https://palpalych.ru/blog/klyuchevye-factory-uspeha>
- 6.Электронный источник <https://www.hr-director.ru/article/67152-klyuchevye-factory-uspeha-18-m6>