

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

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. 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.

Особенности ключевых факторов успеха

«Ключевые Факторы Успеха - это те немногие области, в которых все должно обязательно идти без сбоев, чтобы гарантировать успех менеджеру или компании. Следовательно, это те сферы управленческой деятельности или работы компании, которым следует уделять особое и постоянное внимание, добиваясь в них максимальных результатов. КФУ - это не только сферы, жизненно важные для нынешнего процветания компании, но и для ее будущих успехов», - считают Боенлон и Змуд, авторы статьи «Исследование Ключевых Факторов Успеха». Они также обращают внимание на то, что есть разница между факторами успеха

компании, то есть тем, что может способствовать процветанию компании в будущем, и КФУ, ограниченным числом факторов, требующих постоянного внимания руководителей.

Ключевые Факторы Успеха (CSF) от Ключевых Показателей Эффективности (KPI). КПЭ являются единицами измерения успеха, а КФУ - это то, что способствует успеху.

Например:

КПЭ - количество новых клиентов компании должно быть не менее 10 в неделю.

КФУ - создание нового колл-центра, предоставляющего услуги клиентам на более высоком уровне, за счет чего, собственно, и будут достигнуты показатели КПЭ

Те, кто занимается 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. Важной составляющей при определении КФУ является миссия компании. КФУ являются логическим продолжением миссии и отвечают на вопрос: «Как добиться цели, определенной в миссии?». 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 и/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.

Билл Бирнбаум в своей книге «Стратегическое мышление: четыре детали паззла» предлагает следующую методологию определения и применения КФУ в вашей компании или подразделении.

1) Для определения КФУ компании следует организовать «стратегическую сессию», в которой участвуют менеджеры компании, выбранные руководством в группу планирования.

2) В самом начале сессии собравшихся просят обдумать и письменно закончить следующее предложение: «Для того, чтобы наша организация была успешной, мы должны особенно хорошо уметь делать...». На данном этапе каждый думает самостоятельно. На флип-чарте можно написать миссию компании.

3) Собравшиеся по очереди озвучивают свой ответ и аргументируют свое мнение. Ответы записываются на флип-чарт.

4) Самая главная часть процесса определения КФУ - выделение двух-трех КФУ. Как пишет Билл Бирнбаум, компании довольно часто выбирают 6-8 КФУ, которые могут включать «понимание нужд клиентов», «найм грамотных сотрудников». Управленцев можно понять, они пытаются охватить все важные области деятельности компании. Но суть КФУ заключается не в этом, а в умении фокусировать усилия на главном. Бирнбаум пишет: «Фокус - это то, что требуется для успеха. Сосредоточьтесь на ограниченном числе самых главных областей вашей деятельности - двух или трех (не более) КФУ. В любом бизнесе есть две или три области, определяющие успех. Если ваша компания добивается высоких результатов в этих областях и остается посредственностью во всем остальном, она все равно добивается успеха. Да, вы правильно прочитали, остается посредственностью во всем остальном».

5) Далее на основе КФУ составляется SWOT-анализ, в котором сильные и слабые стороны, угрозы и возможности определяются с учетом и на основании КФУ. А SWOT-анализ ложится в основу более детального стратегического планирования. То есть КФУ становятся компасом в процессе стратегического планирования компании, задают вектор перемен и ассигнования средств.

Пример разработки ключевых факторов успеха

На основе миссии руководство компании составило список стратегических целей.

Завоевание 25% доли местного рынка.

Добиться поставки продуктов суточной свежести для 75% ассортимента.

Поддерживать уровень удовлетворения покупателей 98%.

Расширить ассортимент для привлечения новых клиентов.

Иметь достаточное полочное пространство для размещения всех товаров, востребованных покупателями.

Теперь перед руководством магазина стоит задача выделения КФУ. На основе стратегических целей составляется список кандидатов. Вот он:

Стратегические цели

Возможный КФУ

Завоевание 25% доли местного рынка.

Увеличить конкурентоспособность магазина по сравнению с конкурентами. Привлечь покупателей.

Добиться поставки продуктов суточной свежести для 75% ассортимента.

Поддерживать успешные взаимоотношения с местными поставщиками.

Поддерживать уровень удовлетворения покупателей 98%.

Работа с персоналом: сохранение ценных кадров и обучение навыкам общения с покупателями.

Расширить ассортимент для привлечения новых клиентов.

Найти новых местных поставщиков.

Иметь достаточное полочное пространство для размещения всех товаров, востребованных покупателями.

Найти средства для расширения торговых площадей. Успешно провести строительство, справляясь с возможными помехами бизнесу.

Теперь руководству надо выбрать из этого списка 2-3 КФУ.

Ключевым фактором успеха для «Свежих Фермерских Продуктов» являются взаимоотношения с местными поставщиками. Без их идеальной отладки не будет ни свежего товара, ни расширения ассортимента, ни конкурентоспособных цен.

Следующий по важности фактор - привлечение покупателей. Без новых покупателей магазин не сможет расширяться и увеличивать свою долю рынка.

Третий фактор - изыскание финансирования для расширения торговых площадей. Магазин не сможет достичь своих стратегических целей без расширения, а для этого нужны деньги.

КФУ - это простой и эффективный инструмент стратегического планирования за счет фокусирования усилий и финансов на главном.

Ключевые факторы успеха отрасли

Важной задачей является определение ключевых факторов успеха в отрасли.

Ключевые факторы успеха - это общие для всех организаций отрасли управляемые переменные, реализация которых дает организации возможность улучшить свои конкурентные позиции.

Для выработки заключения о привлекательности отрасли следует оценить следующие ключевые факторы успеха: потенциал роста отрасли;

характер воздействия на отрасль главных движущих сил;

потенциал входа на рынок и выхода из него;

стабильность спроса;

усиление или ослабление конкурентных сил;

объем проблем, стоящих перед отраслью;

степень риска и неопределенности в будущем;

влияние движущих сил и конкурентных условий на прибыльность отрасли.

В каждый фиксированный момент времени отрасль имеет несколько (обычно 2 - 4) ключевых факторов успеха. Приведем наиболее общие типы ключевых факторов

успеха.

Технологические факторы - объем научных исследований, способность совершенствования производственных процессов, способность совершенствования продукции, опыт в использовании принятых технологий.

Производственные факторы - эффективное производство с низкими затратами, высокое качество, доступ к источникам квалифицированной силы, дешевая разработка новых изделий, высокая гибкость производства.

Распределительные факторы - надежная сеть оптовых дистрибьюторов и дилеров, низкие затраты на сбыт, быстрая доставка.

Маркетинговые факторы - точное выполнение заказов покупателей, широкий ассортимент продукции, гарантии покупателям по послепродажному обслуживанию.

Организационные возможности - способность быстро реагировать на изменение рыночных условий, большой управленческий опыт.

Квалификационные факторы - ноу-хау по управлению качеством, опыт в использовании принятых технологий, способность быстро создать новую продукцию и продвинуть ее на рынок, умение создать эффективную рекламу.

Другие ключевые факторы успеха - высокая репутация у потребителей, низкие издержки, доступ к финансовым источникам, патентная защита.

ключевой успех стратегический планирование

Ключевые факторы разработки и успеха стратегии

Ключевые факторы успеха - это главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Поэтому ключевые факторы успеха и их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. При этом для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, задача анализа - в их выделении. Ключевые факторы успеха будут служить основой построения стратегии. Различают следующие типы ключевых факторов успеха:

факторы, связанные с технологией;

факторы, связанные с производством;

факторы, связанные с распределением;

факторы, связанные с маркетингом;

факторы, связанные с квалификацией;

факторы, связанные с возможностями организации;

другие ключевые факторы успеха.

При разработке стратегии выделяют ключевые факторы успеха, которые будут определять положение компании на рынке. Например, могут быть выделены следующие ключевые факторы успеха:

- наличие современных технологий производства;
- маркетинговая поддержка;
- сервис и гарантийное обслуживание;
- финансы.

Заключение

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.

Список используемой литературы

- 1) Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент
- 2) Петрова А.Н. Название Стратегический менеджмент
- 3) Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент