

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.

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;
- патентная защита;
- общие низкие издержки.

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 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. 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.

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 ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Фомин, П.Б. Учет факторов неопределенности и рисков в технико-экономическом обосновании инновационных проектов / П.Б. Фомин, В.З. Черняк // Экономика и предпринимательство. - 2013.
- 2) Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю., Костин И.Б. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров 2013
- 3) Черников Б. В./Информационные технологии управления: Учебник / Б.В. Черников. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 368 с.