

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

Успех в самом общем представлении — это, как раз и есть возможность достижения поставленных целей. Так в чем же кроется причина успеха одних организаций и провала других, почему какие-то компании становятся мировыми лидерами, а некоторые разоряются. Говоря общими словами у нас, нет выдающихся школ в основном потому, что у нас есть школы хорошие. У нас нет великого правительства, в основном потому, что у нас есть хорошее правительство. Немногие люди живут замечательной жизнью, потому что так легко жить просто хорошо. Подавляющее большинство предприятий никогда не становится великими именно потому, что подавляющее большинство из них становится вполне хорошими, и это их основная проблема. Цель данной работы - разобраться в факторах, влияющих на успешность предприятий, понять их теоретические аспекты, как и где они используются, проанализировать собранную информацию, то есть ключевые факторы успеха. Объектом моей курсовой работы являются критические факторы успеха предприятий. Предмет курсовой работы - ключевые факторы успеха на примере компании Тойота.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КФУ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Понятие Ключевых Факторов Успеха Научное определение Ключевых Факторов Успеха гласит: Ключевые факторы успеха — это ограниченное число областей деятельности, достижение положительных результатов в которых гарантирует успех в конкурентной борьбе компании, подразделению или человеку. То есть это те области, или факторы, на которых следует фокусировать внимание, чтобы добиться 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. Ключевые факторы — 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 Ключевые факторы успеха, ограниченным числом факторов, требующих постоянного внимания руководителей. Финансовый или конкурентный успех конкретной фирмы в любой отрасли определяется ключевыми факторами успеха. Основной задачей стратегического бизнес - анализа Компании является грамотное определение именно этих факторов, которые имеют самое большое значение в достижении успеха в нелёгкой конкурентной борьбе.

Как правило, для любой отрасли характерно наличие 3-4 факторов успеха, среди которых один или два являются самыми значимыми. Например, если взять предприятие, работающее в отрасли, производящей алюминиевые или оловянные банки, то самыми значительными являются затраты на перевозку пустой тары. Значит ключевые факторы успеха <#"justify">

1.2 Типология и сущность Ключевых факторов успеха Проблема не только в том, в состоянии или не в состоянии конкретная компания в настоящих условиях реализовать факторы, которые выглядят благоприятными для конкурентоспособности. Задача в гораздо большей степени состоит в выявлении факторов, которые дают в конкретном направлении деятельности возможность успешно конкурировать. Определение ключевых факторов успеха для определенной области деятельности компании это начало пути, за которым неизбежно следует разработка мер для овладения ключевыми факторами успеха, характеризующими именно эту отрасль.

Ключевые факторы успеха классифицируются следующим образом:

- 1) Ключевые факторы успеха, основанные на научно-техническом превосходстве:
  - опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
- 2) способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;
  - наличие опыта работы с передовыми технологиями.

Ключевые факторы успеха, связанные с организацией производства:

1. низкие издержки производства; ·высокое качество производимых товаров; ·высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
2. выгоды, связанные с местоположением предприятия;
3. наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
4. отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
5. Высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
6. низкие издержки на НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) и технологическую подготовку производства;
7. гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей. ·Ключевые факторы успеха, основанные на маркетинге:
8. хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
9. низкие издержки распределения;
10. оперативная доставка;
11. хорошо подготовленный персонал, налаженный сбыт; ·доступный и хорошо организованный сервис;
12. аккуратное выполнение заказов и отлаженная механиз работы с претензиями;
13. широта ассортимента, возможность выбора товаров и услуг, а также гибкость продавцов;
14. привлекательная, надежная и удобная упаковка;
15. наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.
16. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:
17. профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
18. обладание секретами производства;
19. умение создавать оригинальный, привлекательный и узнаваемый дизайн и бренд товаров;
20. наличие опыта в определенной технологии создания продукта; ·использование неожиданных рекламных технологий;
21. умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.
22. Ключевые факторы успеха, связанные с организацией и управлением:
23. Наличие эффективных и надежных информационных систем;
24. способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
25. опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

26. Возможно выделение и других, дополнительных Ключевых факторов успеха, например:

- высокая репутация среди потребителей;
- доступ к финансовому капиталу;
- признание фирмы как безусловного или одного из ведущих лидеров на рынке отрасли и другие.

Таким образом, ключевых факторов успеха достаточно много, а комплексное взаимодействие этих факторов между собой, обеспечивает успех предприятия в конкурентной борьбе. Любое предприятие, действующее на том или ином рынке, пытается оценить перспективы развития отрасли и свое конкурентное положение на рынке этой отрасли. Одной из основных задач оценки перспектив развития отрасли является обобщение результатов конкурентного анализа отрасли и представление интегрированной картины перспектив развития отрасли, как краткосрочных, так и долгосрочных.

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

- Потенциал роста отрасли.
- Имеют ли преобладающие движущие силы отрасли благоприятный или неблагоприятный характер для всей отрасли и отдельных стратегических групп.
- Возможность входа или выхода крупных фирм в отрасль и последствия подобных изменений.
- Стабильность спроса на продукцию отрасли и факторы его колебания в краткосрочной и долгосрочной перспективе (например, сезонность, фаза жизненного цикла отрасли, наличие товаров-заменителей).
- Тенденции изменения сил конкуренции.
- Серьезность и сложность проблем отрасли в целом.
- Степень неопределенности будущего отрасли и связанная с этим оценка риска инвестиций.

Общий вывод относительно перспектив развития отрасли в целом может быть более или менее привлекательным. У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Сильные предприятия могут использовать неустойчивость слабых конкурентов в свою пользу. Предприятие может быть изолировано или может 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.

Оценка перспектив развития отрасли представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия. Ключевые факторы успеха должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии, они неодинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени. Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 2 - 3 наиболее важных на ближайшую перспективу ключевых факторов успеха из числа базовых, которые были приведены выше (например, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли). Выделенные факторы должны потом лечь в основу стратегии предприятия. Системы воздействия на конкуренцию, ориентированные на конкурентную стратегию, рассчитаны на имеющиеся в ней ключевые факторы успеха и развивающее их поведение. Для этого необходимо понимание конкурентных преимуществ, к которым компания стремится. Главное предназначение стратегии — это разработка системы конкурентных преимуществ, что необходимо для достижения успеха бизнеса в долгосрочной перспективе.

Обнаружение нескольких самых главных факторов успеха предприятия, со ссылкой на уже существующие и прогнозируемые условия развития отрасли и конкуренции в ней, — это одна из важнейших аналитических задач при выработке стратегии. Менеджеры руководящего уровня организации обязаны отлично знать свою сферу деятельности, чтобы определить, что первостепенно, а что менее важно в конкурентной борьбе и какие ресурсы для этого нужны. Неверное понимание тех или иных факторов приведет к разработке ошибочной стратегии и, напротив, правильное выявление главных показателей успеха в данной конкретной отрасли позволяет достичь значительного перевеса по сравнению с конкурирующими компаниями и занять лучшую стратегическую позицию на рынке.

Для разработки хорошей стратегии необходимо использовать все ключевые факторы и как минимум по одному из них достичь очевидного превосходства. Ключевые факторы успеха в разных отраслях сильно отличаются и меняются со временем. Принимающие решения руководители не должны поддаваться искушению считать ключевыми все, хоть как-то заметные факторы: если список Ключевых факторов успеха слишком велик, то он не выполнит свою основную функцию —

выявить главные факторы, которые определяют успех в конкурентной борьбе не только ради сиюминутной прибыли, но и в долгосрочной перспективе.

Отсюда очевидно, что ключевые факторы успеха - это главные лакмусовые бумажки конкурентного и финансового успеха. Их нахождение – один из главнейших приоритетов выработки долгосрочной успешной стратегии. Они служат как краеугольные камни разработки стратегии, сохраняя при этом способность меняться согласно отрасли. Как правило отрасли присущи три - четыре подобных фактора, а наиболее важны из них один или два, и их выделение - это задача анализа. Общие выводы относительно перспектив конкурентного развития отрасли в общем могут быть весьма заманчивыми. У каждого отдельного предприятия могут также иметься свои оригинальные критерии оценки привлекательности отрасли. Даже при однозначном ухудшении ситуации в отрасли, в некоторых случаях, разово это может прийти на помощь. Например, это может помочь выведению из категории аутсайдеров отрасли. Неустойчивость менее сильных конкурентов в свою пользу могут использовать крупные предприятия.

1.3 Противовесы успешному использованию Ключевых факторов успеха Незнание внешних рынков, другая потребительская культура и принципы ведения бизнеса за рубежом - очевидно, это будут первые проблемы, с которыми столкнется любая компания в начале своей международной экспансии. Решением станет организация собственной службы "внешней разведки". И чем раньше, тем лучше. Основная ее цель - добыча, систематизация и анализ информации о внешних рынках и тенденциях их развития, о потребителях, потенциальных партнерах, конкурентах. Информация эта кровно необходима для принятия ключевых управленческих решений в рамках международного бизнеса. И пусть даже эта служба будет представлена всего одним сотрудником отдела маркетинга, важно, чтобы эта работа была постоянной. Неподготовленность организации к растущему международному бизнесу. Основная проблема - персонал, отсутствие необходимых компетенций. И это не ограничивается незнанием языков, специальных терминов и правил деловой коммуникации. Проблема гораздо серьезнее. Необходимо создавать и развивать команду специалистов, избавленных от местечкового подхода, готовых работать в условиях межкультурных различий, нетривиальных задач и постоянных изменений. Это предъявляет крайне жесткие требования к системе подбора и развития персонала, к профилю успешного руководителя. Еще одна серьезная задача для топ-менеджеров международной компании - оптимальная организационная структура. Оргструктура международной

корпорации отличаются от структуры локальной компании примерно так же, как отличается болид Формулы-1 от обыкновенного серийного автомобиля. Как правило, используются матричные и проектные формы оргструктур, прежде всего за счет своей гибкости, экономичности и масштабируемости. Но в силу их сложности они налагают повышенные требования к компетенции руководителей и ответственности, мотивации сотрудников. Немаловажно и то, что оргструктура в быстрорастущих компаниях должна подвергаться регулярному пересмотру и оптимизации. Разнообразные риски - следующий пункт в нашем списке наиболее значимых проблем. Основную опасность таят в себе, естественно, финансовые, инвестиционные и валютные риски. Компании кровно необходима четкая система оценки рисков. А реализована она, скорее всего, будет посредством сильной аналитической группы внутри финансового подразделения, толковым юристом-международником, и возможно привлечением внешних консультантов в наиболее серьезных случаях. Отсутствие осмысленной рыночной стратегии — это, пожалуй, самый верный способ привести к провалу любую международную экспансию. Особенно если речь идет о работе на высококонкурентных западных рынках. Большинство успешных белорусских компаний начинало свой путь в начале 90-х, выходя на тогда еще незанятые рынки республик бывшего СССР, которые начинали демонстрировать огромные темпы роста. И большинство не имело какой-либо сформулированной стратегии в начале пути. Но уже к началу этого века четкая рыночная стратегия стала насущной необходимостью. И именно продуманная стратегия сегодня позволяет белорусским компаниям развивать успех, полученный на старте. Информационная система, а вернее ее отсутствие или неразвитость - это еще один вариант пути к провалу международного бизнеса. Без четких коммуникаций между филиалами и центром, без регулярного и своевременного обмена управленческой информацией нормальное функционирование международной компании просто невозможно. При построении такой системы крайне важно учесть перспективу быстрого роста и сразу создавать систему на вырост. А это подразумевает тщательный анализ вариантов, осмысленный выбор решения и хорошо спланированное внедрение, учитывающее специфику организации.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА КОМПАНИИ ТОЙОТА**

2.1 Важнейшие принципы работы компании Японский автоконцерн Тойота в третий раз повысил прогноз по результатам финансового года, который завершился 31 марта 2014г. Теперь он ожидает получить чистую прибыль в размере 1,9 трлн иен (18,8 млрд долл.). Такой результат может стать абсолютным рекордом с момента основания компании в 1937г. Если прогноз руководства оправдается, чистая прибыль Тойота по сравнению с предыдущим финансовым годом вырастет на 98%. В апреле 2012г. - марте 2013г. Тойота заработала 962 млрд иен (9,3 млрд долл.). Ранее аналитики концерна предсказывали, что прибыль компании составит 1,67 трлн иен. Если прогноз руководства оправдается, чистая прибыль Тойота по сравнению с предыдущим финансовым годом вырастет на 98%. В апреле 2012г. - марте 2013г. Тойота заработала 962 млрд иен (9,3 млрд долл.). Ранее аналитики концерна предсказывали, что прибыль компании составит 1,67 трлн иен.

"Пересмотр прогноза в сторону повышения основан на усилении эффективности наших действий: снижение затрат и маркетинговая деятельность. Мы изменили и ожидания по международному обменному курсу валют", - говорится в заявлении Тойота. Несмотря на первенство, Тойота всерьез готовится к угрозе со стороны американских производителей. Также японцам придется противостоять агрессивной политике Volkswagen, который все более интенсивно вкладывается в производство в США и Китае. За октябрь-декабрь 2013г. Тойота отчиталась о пятикратном росте чистой прибыли - до 525 млрд иен (5,21 млрд долл.) с 99,9 млрд иен (9,8 млрд долл.) за аналогичный период годом ранее. В пересчете на обыкновенную акцию это равняется 165,7 иен (1,6 долл.) Выручка за IV квартал 2013г. выросла в годовом исчислении на 24% - с 5,32 трлн иен до 6,59 трлн иен (что примерно равняется росту с 51 млрд долл. до 64 млрд долл.). Такое резкое улучшение показателей эксперты связывают с падением курса японской иены, которое ускорилося к концу 2013г. "После землетрясения в 2011г. и отзыва сотен тысяч автомобилей за несколько лет Тойота постепенно восстанавливает свои позиции. Снижение курса иены - важный фактор для успешности компании: так она становится более конкурентоспособной на мировом рынке. Особенно это заметно в сравнении с корейскими автопроизводителями, ведь южнокорейская вон за последнее время несколько подорожала", - отмечают японские аналитики. Однако в течение января 2014г. иена заметно укрепилась: если месяцем ранее за 1 долл. давали около 105 иен, то сейчас - 101 иену. Повышение курса национальной валюты стало сегодня одной из причин обвала японского фондового рынка - за один день индекс Nikkei снизился на 4,2%, а акции Тойота подешевели на 5,7%. Пока Тойоте рост курса не угрожает - прогноз на 2013-14 финансовый год сделан исходя из курса в 100 иен за 1 долл. К тому же аналитики предполагают, что к



концу 2014г. японская валюта подешевеет до 110 иен/долл., а снижение курса японской валюты к американской всего на 1 иену увеличит годовую операционную прибыль Тойота на 40 млрд иен. Тойота является одним из ведущих автопроизводителей. Компания сохранила статус крупнейшего в мире автопроизводителя по итогам первого полугодия 2013г., обогнав американский концерн General Motors и немецкий Volkswagen и подняв продажи своих машин на иностранных рынках до рекордного уровня. По итогам I полугодия 2013г. объем продаж достиг 9,111 млн единиц. Тойота вернула себе титул мирового лидера в 2012г., вновь обогнав американского конкурента General Motors по объему продаж на мировом рынке. В 2011г. Тойота утратила лидерство из-за землетрясения и цунами в Японии и наводнения в Таиланде, которые нарушили цепочку поставок автогиганта. Московское представительство Тойота было открыто в 1998г. Сейчас Тойота третий мировой производитель автомобилей после General Motors и Ford. Это крупнейшая дилерская сеть в мире. Это высокое качество собранных автомобилей по всему миру. Интересно разобраться в том, как фабрика по производству ткацких станков прошла путь до мирового лидера, название которой всегда ассоциируется с мировым именем. Одной из явных черт не только Тойоты, но и большинства других крупных международных компаний является выдающаяся личность руководителя. В успешных международных компаниях лидер отвечает за видение, разработку стратегии, инициирование масштабных изменений, развитие корпоративного бренда. От персональных качеств, видения и харизмы лидера напрямую зависит успех компании на международной сцене. В этом смысле правило увлекающего лидера соблюдено было всегда, со дня создания компании и возглавления ее Киитиро Тоёдой и по сегодняшний день с председателем правления Фудзиро Тё и президентом Акиро Тоёдой Люди - основное конкурентное преимущество. И хотя это актуально для любого бизнеса, но для Тойоты, как международной корпорации это, пожалуй, насущнее, чем для кого-либо еще. К подбору персонала в компании относятся более чем серьезно, и чтобы попасть на работу туда, необходимо доказать наличие таких качеств как мобильность, креативность, коммуникабельность, быстрота реакции, готовность к изменениям, ориентация на постоянное развитие, космополитизм. Согласитесь, это описание мало напоминает рядового менеджера по продажам. Найти таких людей - задача не из легких. Следующая задача, которую ставит перед собой руководство компании — это монолитная команда, мощная корпоративная культура — это также факторы из разряда the must. Без серьезного перевеса центростремительных сил над центробежными большой корпорации трудно быть эффективной и крайне непросто сохранить свою целостность. И добиться этого

можно тщательно продуманной и хорошо срежессированной деятельностью. Внутренний брендинг компании и мощный PR, регулярные мероприятия по командообразованию, поддержка единого корпоративного духа на всех уровнях управления, реальная забота штаба о филиалах — вот неполный, но впечатляющий список целей, которым стремится компания Тойота в работе с персоналом. Огромный скачок эффективности Тойоты дал перевод в онлайн части бизнес-процессов и всех информационных потоков. Интернет представляет собой идеальную среду для удаленного обмена информацией и ее распределенной обработки. В процессе перехода на онлайн-бизнес-процессы ключевую важность приобретали такие факторы, как четкое планирование процесса внедрения, обучение персонала новым методам, быстрый Интернет, грамотно спроектированная информационная и аппаратная инфраструктура, защита информации. Как уже говорилось выше, одним из главных факторов успеха и залогом устойчивого роста для компании Тойота стала продуманная рыночная стратегия, базирующаяся на тщательном анализе ситуации на внешних рынках и тенденций развития отрасли. Для успешной реализации стратегия компании опирается на поддержку персонала и сопровождается соответствующими изменениями в технологиях и бизнес-процессах. Для обеспечения быстрого роста международной корпорации кровно необходима система клонирования новых подразделений, филиалов. Создается она с использованием всего накопленного в корпорации опыта, формализуется с помощью системы четких правил, и внедряется, как правило, кросс-функциональной проектной командой.

Культура коммуникаций, ориентация на самообучающуюся организацию — это обязательная практика для Тойоты, как и для подавляющего большинства крупных международных компаний. Одним из главных конкурентных преимуществ Тойоты считается возможность аккумулировать успешный опыт и быстро распространять его по всей организации. Регулярные встречи ключевых сотрудников региональных филиалов хоть и затратны, но при этом несут огромную ценность для развития бизнеса, дают возможность избегать ошибок и использовать лучший опыт, накопленный в компании.

В конце 50-х годов XX века, когда Тойота создавала свою «бережливую производственную систему» следуя за идеями Эдварда Деминга и Генри Форда, эта компания совершила в автомобильной промышленности настоящую революцию. С тех далеких пор эти бережливые технологии уже далеко за пределами производственных цехов. Однако, принципы бережливого производства остались неизменными: подход, рассматривающий компанию как систему

взаимосвязанных непрерывных процессов и сочетающий концепцию ликвидации потерь, управление запасами по принципу just-in-time, встроенное качество, вовлечение рабочих. Все это поддерживается корпоративной культурой, сфокусированной на решении проблем, и использованием таких инструментов, как кайдзен (непрерывное совершенствование), канбан (непрерывное пополнение запасов), пока-йоке (защита от ошибок), 5S (организация рабочего места), составление карт потоков создания ценности. В качестве резюме все вышеперечисленных факторов, руководством компаний создан список из 14 пунктов, неукоснительное соблюдение которых сохраняет компанию на позиции одного из мировых лидеров:

Принимай управленческие решения с учётом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

3.Используй «вытягивающую» схему <#"justify">Компания преуспевает, так как создает противоречия и парадоксы во многих аспектах организационной жизни. Сотрудники должны работать в атмосфере, где они постоянно сталкиваются с вызовами и проблемами, и должны предлагать свежие идеи. Вот почему Тойота постоянно развивается. Жесткие и мягкие инновации работают в тандеме, они заставляют компанию двигаться вперед. Но эксперты и соперники, оценивая причины успеха компании, зачастую не придают никакого значения противоречиям. Компания Тойота уверена, что эффективность не может гарантировать успеха. Ни одна компания не практикует тейлоризм лучше, чем Toyota. Компания рассматривает работников не просто как пару рук, но как специалистов. Поэтому Тойота делает большие вложения в людей и в организационный потенциал, компания собирает идеи повсюду - в цехах, в офисе, в отрасли. Исследование человеческого сознания показало, что, когда человек сталкивается с противоположными точками зрения, он видит другие аспекты вопроса и находит эффективное решение. Именно поэтому Тойота поддерживает противоречивые мнения в организации и заставляет сотрудников искать решения, полагаясь на противоречия, а не стремясь к компромиссу. Подобные тенденции порождают инновационные идеи, которые помогают компании держаться впереди своих соперников.

2.2 Поиск своего пути и практика фактор успех компания коммуникация Не только от конкретных методик зависит успех компании Тойота, но и от особенностей культуры управления компании: нацеленность на близкое к безупречному качество

при скромных затратах, взаимном доверии руководства и сотрудников, видимом и непосредственном участии руководства в развитии и решении производственных проблем. Во всем мире автомобильные компании заимствуют элементы производственной системы Тойота (Toyota Production System), но, как правило, малоуспешно. Будучи впечатлены успехами Тойоты, чья рыночная капитализация почти вдвое обошла рыночную капитализацию DaimlerChrysler, Ford и GM взятых вместе, очень много производителей скопировали самые заметные внешне элементы ее системы производства. Имеются ввиду методики и инструменты, типа шнуров для остановки конвейера и таблички канбан чтобы управлять потоками информации о процессах и материалов. И все же лишь единицы научились последовательному увеличению производственной эффективности, как Тойота. Почему же? Вероятно, основная причина в том, что компании слишком увлечены разнообразными инструментами и методиками Тойоты, ведь не умаляя их важность это лишь возможность решения конкретных проблем. В то время как руководство Тойоты основное внимание уделяет настоящему источнику успеха - а это ее уникальная управленческая культура. Внедренные внешние атрибуты производственной системы Тойота необходимо поддерживать соответствующей управленческой инфраструктурой, культурой и стилем управления, иначе попытки перейти к стройному производству, вероятнее всего будут безуспешными.

Конкретно этими факторами, которые имеются в предприятиях Тойоты, компания выгодно отличается от других производителей автомобилей:

- Взаимное уважение руководства и рядовых сотрудников. Кроме того, основатели и нынешнее руководство компании придают важное значение экологии и роли компании в жизни общества.
- Менеджеры находят лучшее решение проблемы, когда лично изучают ее на месте. Тем самым они создают обучающуюся организацию.
- Менеджеры должны быть учителями, наставниками, служить образцом для подражания, поощрять подчиненных всегда высоко ставить планку.
- Менеджеры должны поощрять рядовых сотрудников к тому, чтобы они хорошо выполняли конкретные бизнес-задачи. Амбициозные цели детализируются и спускаются с верхних уровней организации на нижние, а необходимые для достижения этих целей поддержка и инициативы поступают снизу, от рядовых сотрудников.

Реализовывать дальнейшие усовершенствования проще благодаря стандартизации. В распоряжении менеджеров есть детализированные стандартизированные процедуры. Решения об усовершенствованиях они

принимают на основе консенсуса: обсуждение ведется с помощью отчетов, составленных на листе А3, в которые заносятся все рационализаторские предложения. Эти пять компонентов управления в компании получили определение "метод Toyota". Следование этому методу - а не множество инструментов решения проблем и приемов - и сделали так, что компания занимает второе место в мире по продажам автомобилей. Мало того, руководители Тойоты совсем не считают эти приемы или инструменты принципиально необходимыми частями системы производства компании. Они считаются лишь временными ответами на текущие вопросы и потому являются больше контрмерами, так как с их помощью нельзя прийти к окончательному решению.

Социальная ответственность, приверженность качеству. Это фундаментальный критерий, основной принцип, в соответствии с которым принимаются любые важные решения в компании. Разумная цена на высококачественную продукцию понимается руководством как вид социальной ответственности. К примеру, североамериканское подразделение компании старается внести свой вклад в развитие экономики США, способствовать стабильности и росту благосостояния всех, кто тем или иным образом связан с компанией Тойота.

Похожие формулировки имеются в бизнес-планах и программных документах почти всех корпораций с мировым именем, однако Тойота наиболее тщательно, следит за соблюдением этих принципов. Как пример можно привести официальное требование руководства компании к разработчикам седана Lexus, главной машины в модельном ряду компании, чтобы новая их модель не имела точек соприкосновения с "пожирателями бензина", на которые в США существует повышенный налог. Мало кому из конкурентов Тойоты удастся выпускать мощные, но "чистые" автомобили. К тому же одной из первых в отрасли компания спроектировала новый, экологически чистый автомобиль, у которого с гибридный бензиново-электрическим двигатель. Кроме того, компания тратит заметные суммы на разработку иных экологических технологий, среди которых топливные элементы на водороде, бензиновые и дизельные двигатели на прямом впрыске. Похожее на фанатизм стремление Тойоты делать надежные, долговечные, безопасные и экономичные автомобили также можно объяснить тем, что в компании сильно развито ощущение корпоративной ответственности, так как именно эти машины соответствуют запросам и покупателей, и общества вообще. Следование этим принципам видно и в работе Тойоты с поставщиками. Однажды была продвинута идея отказаться от работы с двумя главными поставщиками запчастей чтобы самостоятельно их производить. Эта мысль казалась очень

перспективной, так как обещала скоро оправдаться. Однако же высшее руководство не приняло эту идею: от аутсорсинга не только не отказались, но даже предложила поставщику ознакомиться с исследованиями, которые проводились для выявления возможностей сокращения затрат. В результате поставщик не остался без заказчика и уменьшил издержки. Мало того, скоро Тойота заключила с этим поставщиком еще один контракт. Этим компания доказала свое стремление искать решение, которое окажется выгодным для всех. И это решение почти никем в мире более не повторялось. В США Тойотой была создана структура, оказывающая техническую поддержку поставщикам. В последние десятилетия Тойоту называют одним из лучших в мире бизнес-партнеров. К этому привело стремление компании культивировать доверие между всеми участниками бизнес-процессов.

"Увидеть своими глазами": менеджеры выходят на передовую Одно из управленческих правил Тойоты - генти генбуцу - переводится на русский язык как "увидеть своими глазами". По этой концепции реальную ситуацию менеджер должен видеть только на месте, в отличие от многих других корпораций, где считают, что дистанционное наблюдение не вредит информированности и объективности. На месте происходящих событий руководитель общается с людьми, выясняет все точки зрения на проблему и, что самое главное, обязан вдохновить сотрудников не обещаниями наказаний или поощрений, а личным примером. Другая функция этого правила - создать возможность для обучения и повышения квалификации сотрудников прямо на рабочем месте, то есть процесс этот идет непрерывно, и каждый сотрудник имеет возможность расти. Практическое применение этой концепции доказывает действенность личного присутствия руководителя на производстве. Например, только благодаря личному участию менеджеров была решена проблема разницы в штамповке резьбы на сборочных автоматах. Менеджеры - учителя, наставники, образец для подражания бытует мнение, что обучение сотрудников — это работа отдела персонала. Руководители не имеют достаточно времени чтобы быть наставниками и учителями. Как крайний случай они согласны быть образцом для подражания, держась при этом подальше от «передовой», управляя сотрудниками заочно в директивной манере. В Тойоте же принято, что менеджер может прямо на месте обучить работника необходимому навыку. Кроме того, в компании принято, что менеджер лично отвечает за обучение сотрудника и должен подавать пример, работая рядом с новичками и не отказываясь ни от какого вида работы, если нужна помощь. Уважительное отношение к рядовому сотруднику дает положительные результаты. Сотрудники не скрывают поломки, ошибки и недочеты, имеют возможность выступить с

предложениями.

Высокая планка для рядовых сотрудников Проводя общекорпоративные реформы, большинство руководителей, неосознанно дают установку на неуспех. Чаще всего, крупные реформы базируются на целях, часто слишком оптимистичных, заданных сверху. Сотрудники часто видят ситуацию несколько в более узком смысле, но будучи ближе к проблеме зачастую имеют гораздо более здоровое и правильное понимание вопросов. Поэтому реформирования часто воспринимаются как эксперимент руководства, а то и каприз. В Тойоте же на решение определенных задач мобилируются рядовой персонал. Участникам совещания или тренинга ставятся почти любые по амбициозности задачи и даются ресурсы для их достижения. Благодаря таким правилам работники Тойоты отлично обучены, они понимают, какой вклад могут внести в развитие компании и знают, что не будут заниматься ничем бесполезным.

Стандартизация облегчает дальнейшее усовершенствование. В компании принято считать стандартизацию рабочего процесса способом постоянного совершенствования. Всякое отклонение от стандарта может быть либо усовершенствованием, которое следует стандартизировать, либо сбоем, который нужно устранить. И в том и в другом случае производство будет улучшено. Генри Форд, утверждал, что сегодняшняя стандартизация - это фундамент для завтрашних усовершенствований и именно этим руководствуются в Тойоте. Самый популярный в Тойоте механизм согласования решений между заинтересованными сторонами - отчет, составленный на листе формата А3. Отчет в формате А3. А3-метод является средством описания бизнес-процесса в компактной форме. Он был первоначально создан Тойота Мотор Корпорэйшн и был назван в честь размера бумаги, на котором он был напечатан: А3 (11" x 17"). Toyota использовала А3-методологию для разработки своей знаменитой системы Toyota Production System (TPS). В последствие этот метод на Тойоте превратился в стандартный формат решения проблем, подачи предложений, планирования и оценки хода процесса. Процесс работы с отчетами А3 используется организациями, внедряющими бережливое производство с целью улучшения управления циклами PDCA на принципах бережливого производства, и используется в качестве инструмента и площадки для диалога. . Важность последовательности. Самым надежным показателем успеха компании является последовательность. Все результаты компании являются наглядным доказательством, что философия непрерывного совершенствования это стратегия победителя. Как существенное доказательство можно указать на то, что Тойота обогнала компанию Ford и уже в состоянии

потягаться за первенство с General Motors. Долговременная успешность созданного ею в сотрудничестве с GM предприятия New United Motors Manufacturing Inc. доказывает, что "метод Toyota" применяем не только на вновь созданных, но и на давно существующих предприятиях. Конечно можно сказать, что у всех производителей бывают полосы везения и периоды неудач, но Тойота показывает, что ее философия позволяет избегать черных полос. На сегодняшний день Тойота - один из крупнейших мировых производителей автомобилей. Безусловно, она также является крупнейшим японским автопроизводителем, выпускающим более 5,5 миллионов машин в год, что примерно равно одной машине каждые шесть секунд. В группе Toyota - множество компаний, как автомобильных, так и занимающихся многими различными областями. С 2002 году Тойота вступила в новую сферу, и принимает участие в автогонках Formula 1. Заключение Основные факторы успеха компании Тойота - это деловые стороны бизнеса, которым все компании в отрасли должны уделять внимание, поскольку конкретные результаты определяют в основном рыночный успех (или неудачу), а компетентность и конкурентные возможности - непосредственная основа прибыльности компании. В машиностроении (легковые автомобили) одни компании делают акцент на обеспечении безопасности транспортного средства (Renault), другие - на технологии производства двигателей (Honda), третьи - на дешевизне (китайские производители), Тойота же совмещает качество и доступность своих автомобилей, наряду с этим предлагая автомобили высокого класса для состоятельных людей. Говоря о ключевых факторах успеха этой компании можно отметить: опыт организации, способность быстрого осуществления организационных и технологических нововведений, реагируя на постоянные изменения и коллапсы в окружающем мире, низкие издержки производства, высокое качество производимых автомобилей, высокая фондоотдача, низкие издержки на производство единицы автомобиля, доступ к квалифицированной рабочей силе, хорошо организованная собственная распределительная сеть, низкие издержки распределения, налаженный сбыт, высокая репутация среди потребителей и доступ к финансовому капиталу Приоритетная аналитическая задача это определение главных факторов успеха для Тойота как и в отрасли для прогнозирования конъюнктуры и основных условий конкуренции. Чтобы руководитель мог решить что наиболее, а что наименее важно для данной отрасли, он должен знать отрасль на достаточно высоком уровне. Чтобы избежать риска использования непродуманной стратегии или стремления к недостаточно важным конкурентным целям, руководителям крайне важно уметь правильно определять ключевые факторы. Часто компании, обладающие адекватным пониманием



основных факторов успеха, приобретают устойчивое конкурентное преимущество путем согласования стратегии с основными факторами успеха в отрасли и приложением максимума усилий к тому, чтобы лучше конкурентов следовать этим факторам. Действительно, использование одного или нескольких из этих факторов в качестве краеугольных камней стратегии компании является разумным подходом к формированию успешного управленческого плана. В любой момент времени каждая отрасль имеет обычно не более трех-четырех основных факторов успеха. И среди них, как правило, один или два превосходят другие по важности. Поэтому руководителям следует избегать соблазна включать в список основных факторов успеха такие, которые не оказывают значительного влияния. Задача выявления основных факторов успеха состоит также в оценке того, что имеет большее значение для достижения конкурентного успеха, а что меньшее. Хотя многие теоретики полагают, что в некий один момент времени сложно выделить более трех-четырех факторов, а ключевыми из них являются вовсе один или два, принимать во внимание необходимо даже те, что оказывают незначительное влияние на долгосрочный конкурентный успех. Именно внимание к таким деталям обеспечит успех и конкурентоспособность предприятия на рынке.

## **ИСТОЧНИКИ**

Образцова О.И. Статистика предприятий и бизнес-статистика: учебное пособие, СПб 2011

Косолапова М.В., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник , М. 2011

Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю., Костин И.Б. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров 2013

Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Ростов-на-Дону. - Москва: Феникс: МарТ, 2010