

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Сегодня конкурентная среда создает жесткие условия для развития успешного бизнеса. Многие бизнес-компании сталкиваются с проблемами, не успевая за современными тенденциями рынка. Перед менеджерами встают новые задачи, которые требуют немедленного решения. В связи с этим растет необходимость разработки комплекса мероприятий по повышению эффективности бизнеса компаний.

Многие бизнесмены идут по уже протоптанной «дорожке»: постановка целей, разработка функциональных обязанностей, построение системы контроля, оценка результатов работы подразделений компании и их сотрудниками. Методы, которые используются с давних времен, часто не дают желаемого результата.

На Западе развитые бизнес-компании используют новую методологию, которая стала основой успеха многих крупных компаний. В данном случае автор работы говорит о ключевых факторах успеха организации или КФУ.

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 завысить 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.

Объектом исследования является турфирма «Альянс».

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

на практическом примере определить конкурентоспособность туристской фирмы и ключевые факторы ее успеха в отрасли

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 низкочастотного 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.

Глава 2. Влияние ключевых факторов успеха на стратегию предприятия 2.1. Анализ конкурентных стратегий на рынке

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 (например, скоростные и топливосберегающие). С другой стороны, многое зависит и от потребителя, от того, что он субъективно ищет в данном товаре. Успех фирмы на рынке зависит, таким образом, зависит не только от ее готовности улучшать свою продукцию, но и от обоснованности выбора тех свойств, которые подлежат совершенствованию, а также (что не менее важно) от определения того, чем за это можно пожертвовать.

Действие принципа компенсации, однако, этим не ограничивается. Он распространяется глубже: не только на товары, но и на сами компании, которые их производят. Применительно к фирмам он состоит в том что, развивая в себе одни черты, фирма утрачивает другие, за увеличение эффективности в одной области расплачивается ее снижением в другой. Иными словами, приспособление маркетинговой стратегии фирмы к обслуживанию определенных рыночных сегментов, как правило, происходит ценой утраты других сегментов рынка или сокращения возможности добиваться успеха на них.

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

внешних факторов (анализа условий среды);

внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы).

Несмотря на то, что поведение фирмы на рынке характеризуется некоторой только ей 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 (продуктовая дифференциация). При стандартном бизнесе компания занимается выпуском стандартных товаров, и тогда важной характеристикой, определяющей содержание её стратегии, становится масштаб дела: от глобального до локального (рыночная дифференциация).

Во втором случае фирма сосредотачивается на производстве редко встречающихся (или вообще отсутствующих на рынке) товаров и/или услуг (продуктовая дифференциация). 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 (рыночная дифференциация).

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: виоленты, коммутанты, пациенты и эксплеренты (происхождение этой терминологии восходит к трудам русско-советского теоретика конкуренции Л. Г. Раменского). Придерживающиеся их фирмы каждая по-своему, но одинаково удачно приспособлены к требованиям рынка, и все они нужны для нормального функционирования экономики.

Конкурентная борьба — естественное состояние для всех участников рынка. Первые подходы к пониманию основных принципов конкуренции и конкурентной борьбы были найдены еще Адамом Смитом. Окончательно теория конкуренции сформировалась в 20-х годах прошлого века благодаря работам таких крупных экономистов как Дж.Б.Кларк — «Распределение богатства», Ф.Найт — «Риск, неопределенность и прибыль» и ряда других. Однако понимание необходимости стратегии как обязательного условия для достижения успеха пришло на сорок лет позже.

Матрица БКГ (Бостон консалтинг групп). Первой успешной попыткой разработки системного подхода к формированию конкурентной стратегии предприятия стала

так называемая бостонская матрица, или иначе матрица «рост/доля рынка» Бостонской консалтинговой группы, разработанная в 1960-х годах. Это был достаточно простой и элегантный инструмент анализа.

Рис.2. Матрица БКГ (Бостон консалтинг групп)

Предполагалось, что для разработки стратегии было необходимо определить, к какому типу относится продукт, выпускаемый вашим предприятием («коровы», «собаки», «звезды» и «знаки вопроса»), и дальше действовать в зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла мы сейчас находимся. Методика бостонской группы пользовалась большой популярностью и успела попасть во все учебники. Впоследствии компании General Electric и McKinzie разработали свою версию матрицы — более подробную и позволяющую детализировать разрабатываемую стратегию.

Однако через некоторое время практический опыт вступил в противоречие с теорией. Для своего успешного применения бостонская матрица требовала чрезвычайно точного позиционирования продукта на рынке, но не давала пригодных для этого инструментов анализа и не учитывала массы нюансов рыночной ситуации. Необходимо было искать новые подходы к проблеме.

Автором такого нового подхода стал американец М.Портер, издавший в 1980-х годах ряд книг и на целое десятилетие определивший направление развития стратегического планирования. В его работах были сформулированы основные подходы, сделавшие стратегическое планирование настоящей наукой. Портер выделил и систематизировал пять основных конкурентных сил. А так же три основных стратегии конкурентной борьбы:

Минимизация издержек.

Дифференциация.

Концентрация. + «Застрявшие на середине»

Кроме того, М.Портер сформулировал принципиально новый подход к пониманию объекта конкурентной борьбы. Если до него компания или бизнес рассматривались как единое целое, то Портер ввел понятие цепочки формирования ценностей для потребителей. Фактически это синоним для бизнес-процесса.

Такой инструментарий позволил свести разработку стратегии компании, или даже государства, к выполнению понятных и очевидных процедур — как в стандартном

финансовом анализе. Здесь необходимо отметить, что Портер некоторое время работал в администрации Р.Рейгана.

Однако через какое-то время оказалось, что предложенные М.Портером схемы перестают работать. Для многих крупных корпораций и даже государств это оказалось шоком. В результате в 1993-1995 годах ряд крупных компаний закрывают отделы, занимавшиеся разработкой корпоративной стратегии, и переходят к старому, проверенному «практическому управлению». В чем же было дело? Как показали результаты позднейших исследований, М.Портеру удалось разработать очень близкий к идеалу алгоритм стратегии конкурентной борьбы, но — для прошлого, для индустриальной экономики. В начале 90-х годов в развитых странах шло активное формирование постиндустриальной или информационной экономики. Принципиально изменились сами объекты конкурентной борьбы (товары и услуги), пути прохождения сигналов рынка, возникли новые управленческие возможности. Очень хорошую, но запоздавшую методологию Портера необходимо было менять. Нужна была стратегия перехода из индустриального века в информационный.

- Минимизация издержек.

Пожалуй, из трех наиболее общих стратегий минимизация издержек является самой очевидной и понятной. В рамках этой стратегии компания ставит своей целью наладить малозатратное производство товаров отрасли. Обычно у такой компании широкая сфера деятельности: компания обслуживает несколько сегментов индустрии, при этом захватывая по возможности и смежные отрасли, — зачастую именно такая широкая сфера деятельности и позволяет компании добиться лидерства в минимизации издержек. Источники преимуществ в области издержек могут быть весьма разнообразны, они варьируют в зависимости от типа отрасли. Это могут быть повышение эффективности за счет экономии на масштабе, собственных патентованных технологий, особых прав доступа к источникам сырья, а также многие другие факторы. Например, в производстве телевизоров лидерство в сокращении затрат предполагает производство кинескопов оптимального размера, недорогой дизайн, автоматическую сборку и глобальный масштаб производства, за счет которых финансируются исследования и разработки. Если компания предоставляет охранные услуги, преимущества в издержках создаются за счет низких накладных расходов, избытка дешевой рабочей силы, а также эффективных программ обучения, необходимых в силу высокой текучести кадров в этой сфере. Статус производителя малозатратного продукта предполагает не просто извлечение выгоды на основе «кривой обучения». Такие производители

должны постоянно искать новые источники преимуществ в области затрат и извлекать из них максимальную выгоду.

Если компании удалось добиться безусловного лидерства в отношении сокращения издержек и удерживать это преимущество в течение долгого времени, эффективность работы такой компании намного превысит среднерыночный уровень — но при условии, что компания сможет удерживать цены на свои продукты на среднем для данной индустрии уровне или на уровне, незначительно его превышающем. Компания — лидер в области снижения затрат благодаря этому преимуществу будет получать высокие прибыли даже при ценах, сопоставимых с ценами конкурентов, или при более низких, чем у конкурентов, ценах. Однако такая компания не должна забывать об основах дифференциации. Продукт компании должен оцениваться покупателями как сопоставимый с продуктами конкурентов или хотя бы вполне приемлемый, в противном случае компания, даже будучи лидером в минимизации издержек, будет вынуждена значительно снизить цены на товары, чтобы продажи достигли необходимых показателей. А это может свести на нет все выгоды, получаемые за счет благоприятной для сокращения издержек позиции. К примеру, в эту ловушку попали компании Texas Instruments (производство часов) и Northwest Airlines (воздушные перевозки): обеим компаниям удалось существенно минимизировать свои издержки. Но затем компания Texas Instruments не смогла решить проблем, связанных с дифференциацией продуктов, и ей пришлось покинуть рынок.

Фирма Northwest Airlines вовремя обнаружила проблему, и руководство приложило определенные усилия, направленные на улучшение маркетинга, обслуживания пассажиров и услуг по продаже билетов, чтобы продукты компании ничем не уступали продуктам конкурентов.

Таким образом, как бы компания ни полагалась на конкурентные преимущества в виде сокращения издержек, она все равно должна добиваться равенства или хотя бы приближенного равенства в основах дифференциации своих продуктов по отношению к продуктам конкурентов — только в этом случае компания сможет выйти на показатели эффективности, превышающие среднерыночный уровень. Равенство в основах дифференциации позволяет компании — лидеру в минимизации издержек непосредственно переводить свое преимущество в низких затратах в высокие прибыли — причем более высокие, чем у конкурентов. Но даже при приближенном равенстве базисов дифференциации низкие цены, необходимые для получения контроля над нужной долей рынка, никак не затрагивают преимуществ лидера в минимизации издержек, в силу чего лидер получает более

высокие доходы, чем в среднем по рынку.

Логика стратегии лидерства в минимизации издержек обычно требует, чтобы компания стала единственным лидером, а не просто вошла бы в группу тех, кто стремится занять эту позицию. Многие компании, отказавшиеся признать этот факт, допустили тем самым серьезную стратегическую ошибку. Когда на позицию лидера в минимизации издержек имеется несколько кандидатов, соперничество между ними становится особенно ожесточенным — ведь каждый, даже самый небольшой, фрагмент рынка начинает иметь решающее значение. И пока одна из компаний не займет позицию лидера, «убедив» тем самым остальных конкурентов сменить стратегию, последствия этой борьбы для прибыльности (а также и для структуры индустрии в долгосрочной перспективе) могут стать весьма пагубными, и именно так обстояло дело с несколькими предприятиями нефтехимической промышленности. Таким образом, стратегия лидерства в минимизации издержек в основном базируется на приоритетном праве обладания определенным преимуществом — и компания вынуждена отказаться от этого права, если только в какой-то момент она не получит возможности радикально изменить свое положение в отношении издержек благодаря крупным технологическим достижениям.

- Дифференциация.

Второй из наиболее общих стратегий конкуренции является стратегия дифференциации, которая состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Таких характеристик или атрибутов может быть один или несколько — главное, чтобы они были действительно важны для покупателей.

В этом случае компания, чьи продукты благодаря этим атрибутам удовлетворяют определенные потребности покупателей, позиционирует себя некоторым уникальным образом, и наградой за эту уникальность становится готовность покупателей платить высокие цены за продукцию компании.

Способы дифференциации различаются от отрасли к отрасли. В основе дифференциации могут лежать уникальные свойства самого продукта, особенности реализации, особые маркетинговые подходы, а также самые разнообразные прочие факторы. Например, в производстве строительного оборудования дифференциация продукции компании Caterpillar базируется на

долгом сроке службы машин, техническом обслуживании, доступности запчастей и отличной дилерской сети. В парфюмерно-косметической промышленности основой дифференциации чаще всего бывает имидж продукта и его размещение на прилавках универмагов.

Компания, которая сможет определенным образом дифференцировать продукцию и поддерживать выбранное направление в течение длительного периода, будет работать более эффективно, чем в среднем компании данной отрасли — но только в том случае, если наценки на товары компании превосходят дополнительные издержки на дифференциацию, то есть на то, чтобы сделать продукт уникальным. Компания, выбирающая стратегию дифференциации, должна, таким образом, постоянно искать новые способы дифференциации — такие, с помощью которых можно получать прибыли, превосходящие расходы на саму дифференциацию. Но компания, идущая по пути дифференциации, не должна забывать и об издержках: любые, даже самые высокие наценки не приведут ни к чему, если компания будет занимать не выгодную по издержкам позицию. Таким образом, если компания выбирает в качестве стратегии дифференциацию, она должна стремиться к равенству или приближенному равенству издержек относительно своих конкурентов, сокращая расходы во всех областях, не имеющих прямого отношения к избранному направлению дифференциации.

Логика стратегии дифференциации требует, чтобы компания в основу дифференциации закладывала такие атрибуты продукта, которые бы отличали его от продукта компаний-конкурентов. Если компания хочет, чтобы за ее товары платили высокую цену, она должна быть действительно уникальной или восприниматься покупателями как уникальная. Но в отличие от стратегии лидерства в издержках реализация стратегии дифференциации не требует наличия в отрасли только одного лидера — в этом случае здесь может быть несколько компаний, успешно реализующих стратегию дифференциации, но при условии, что товары в данной отрасли имеют несколько параметров, которые особо ценятся покупателями.

Заключение

конкурентоспособность успех туристический

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. Эти возможности сконцентрированы в понятии «ключевые факторы успеха» (КФУ). Данное понятие было введено Охме в работе «Ум стратега». Этот исследователь предположил, что ключевые факторы успеха позволяют направить сконцентрированные 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 – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятий в отрасли. КФУ определяют финансовый рост и конкурентоспособность в отрасли. Их выявление – один из главных приоритетов в разработке стратегии. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два, выделение и изучение которых и является задачей стратегического анализа, наиболее важны.

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.

В данной работе автор выделил 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.

С этой целью автор данной работы предложил вычленить семь рычагов (внутриорганизационных компонент), которые присущи любой организации, и разработать план по усовершенствованию данных внутриорганизационных компонент.

Семь рычагов организации:

- 1) Лидерство.
- 2) Ценности и культура.
- 3) Рабочие процессы и бизнес-системы.
- 4) Ключевая компетенция.
- 5) Структура.
- 6) Управленческие системы и процессы.
- 7) Вознаграждение.

Этап 5. Разработка персональных планов.

Менеджеры каждого КФУ и каждого рычага вырабатывают собственные планы по их реализации, где уточняются цель и задачи по годам, ожидаемые результаты, график работ, а также список вовлеченных в процесс сотрудников. 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. Таким образом компании, успешно использующие методологию КФУ, могут формировать задачи для

подразделений и сотрудников, планировать работу, оценивать ее результаты и вносить соответствующие коррективы, не только основываясь на ранее достигнутых результатах, но и исходя из амбициозных целей, наиболее важных, приоритетных задач организации.

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

Единый набор факторов и информации, генерируемый методологией КФУ, делает процесс управления результатами предметным и объективным, значительно повышая тем самым качество управления бизнесом в целом.

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.

Список использованной литературы

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 328с.
2. Вигман С.Л. Стратегия управления в вопросах и ответах: учеб. пособие/ С.Л. Вигман. – М.: Проспект, 2006. – 296с.
3. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: учебник для СПО/ О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: Форум: Инфра-М, 2006. – 256с.
4. Глухов В.В. Менеджмент: Учеб.. - СПб.: Спецлит, 2008.- 300с.
перераб. и доп. – М.: Проспект, 2007. – 432 с.

5. Калюжный, И.Л. Стратегический менеджмент: учеб. пособие/И.Л. Калюжный – 2-е изд.- Севастополь: Рибэст, 2008. -111с.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2007.- 684 с.
7. Минцберг Г и др. Школа стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегии менеджмента. - СПб.: Питер, 2007. - 331с.
8. Стратегический менеджмент: учебник/ под ред. А.Н. Петрова.- 2-е изд. - СПб:Питер,2008.-495с.
9. Томпсон, А.А., мл. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа/ А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд, III; пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 924с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий / Пер с .анг. М.: ЮНИТИ, 2008. - 506 с.
11. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник/ Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2007. – 448с.
12. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие/ В.Н. Фунтов. – 2-е изд., доп. – СПб: Питер, 2008. – 336с.
13. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент краткий курс/ М.Б. Шифрин.- СПб:Питер,2008-240с.