

Кряжева Юлия Сергеевна

студентка

Филиал ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова» в г. Северодвинске
г. Северодвинск, Архангельская область

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

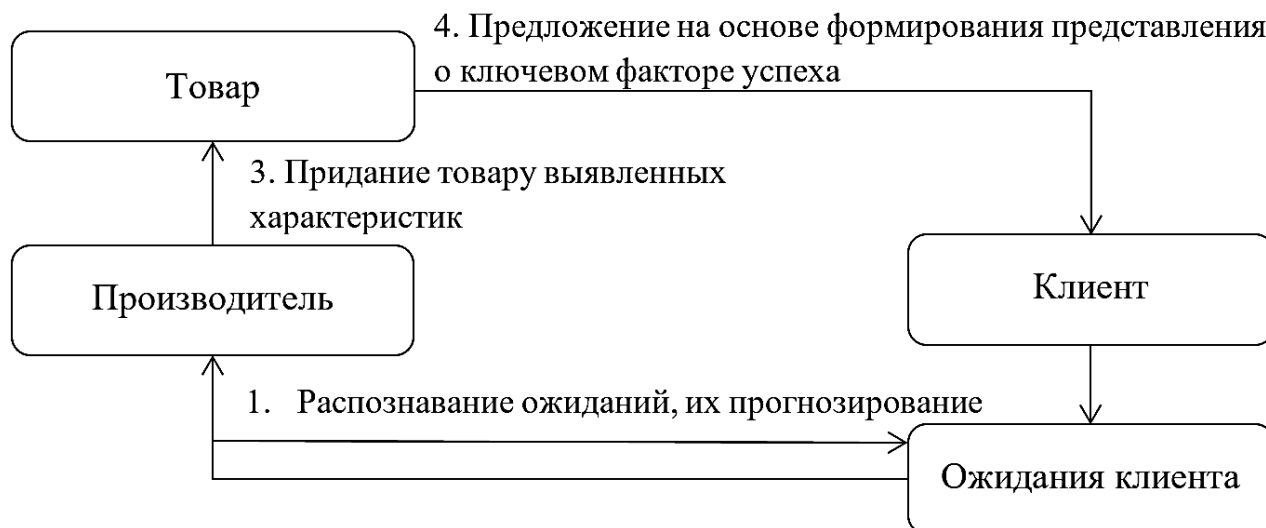
Аннотация: в статье раскрыта важность и необходимость механизма формирования ключевых факторов успеха на предприятии. Несмотря на значительное количество проведенных исследований, многие теоретические и методические аспекты процесса формирования ключевых факторов успеха раскрыты не в полной мере. Поэтому в статье предлагается рассмотреть механизм формирования ключевых факторов успеха и раскрыть его применительно к конкретному предприятию. В процессе исследования был проведен анализ литературы, а также стратегический анализ организации.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, ключевые факторы успеха, анализ предприятия.

Каждой фирме в условиях современного постоянно изменяющегося мира необходимо применять новые формы взаимодействия с внешней средой. Формы основываются на понимании изменений, фиксации моментов, ожидаемых от нее и важных для каждой конкретной организации, на чутком улавливании происходящих в ней трансформаций и быстром адекватном управленческом реагировании на вызовы среды.

Существует не так много факторов, которые влияют на возможности организации добиваться успеха в своем виде деятельности. Они получили название КФУ. Под КФУ понимается совокупность основных факторов, которые определяют успех (или провал) фирмы на целевых для нее рынках. Фирмы, правильно определяющие КФУ, могут достичь значительного конкурентного преимущества, уделяя достаточно внимания этим направлениям деятельности.

Действия менеджера в организации должны быть направлены на выявления ключевых факторов успеха, позволяющих создать продукт, отвечающий ожиданиям конкретной целевой группы. Процесс выявления КФУ показан на рисунке 1.



2. Формирование в сознании менеджера представления об ожиданиях клиента (выявление основных характеристик товара, которыми он должен, с точки зрения клиента, обладать)

Рис. 1. Выявление ключевого фактора успеха

Следует отметить, что стратегический менеджмент основан на грамотно построенной стратегии, учитывающей КФУ, поскольку именно они определяют те действия, которые фирма должна осуществить, чтобы стать конкурентоспособной и прибыльной.

При выявлении КФУ внимание менеджеров должно быть обращено:

- на повышении ценностной значимости товара в глазах клиента;
- на углублении разницы между своими и конкурирующими товарами;
- на снижении себестоимости своих товаров относительно конкурирующих.

Например, при выявлении КФУ в области ассортиментной политики, следует задаться такими вопросами:

Какие запросы каких групп потребителей удовлетворяет наш товар? Как он выглядит в сравнении с другими?

Как будет использовать товар покупатель и будет ли товар достаточно подходящим для этой цели?

Сможем ли мы обеспечить нужный уровень дизайна?

Должен ли товар продаваться в комплексе или отдельно?

Есть ли «узкие» места на пути движения товара к потребителю и что необходимо предпринять, чтобы устранить задержки и недостатки? и т. п.

В стратегическом менеджменте выделяют различные типы ключевых факторов успеха, представленные в таблице 1 [1, с. 126–127].

Таблица 1

Типы ключевых факторов успеха

Типы КФУ	Примеры КФУ
Зависящие от технологии	<ul style="list-style-type: none"> – качество проводимых научных исследований; – возможность инноваций в производственном процессе; – возможность разработки новых товаров; – степень овладения существующими технологиями.
Относящиеся к производству	<ul style="list-style-type: none"> – низкая себестоимость продукции; – качество продукции; – высокая степень использования производственных мощностей; – высокая производительность труда; – дизайн продукции с низкой себестоимостью.
Относящиеся к реализации продукции	<ul style="list-style-type: none"> – широкая сеть оптовых дистрибьюторов, дилеров; – завоевание больших пространств в точках розничной торговли; – наличие собственных фирменных магазинов; – низкие расходы по реализации; – быстрая доставка.
Относящиеся к маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – высокая квалификация сотрудников отдела реализации; – безошибочное выполнение заказов покупателя; – разнообразие моделей и видов продукции; – искусство продаж; – привлекательный дизайн, упаковка; – гарантии для покупателей.
Относящиеся к профессиональным навыкам	<ul style="list-style-type: none"> – особый талант; – компетентность в области дизайна; – опыт в определенной технологии; – умение создать эффективную рекламу; – способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.
Связанные с организационными возможностями	<ul style="list-style-type: none"> – уровень информационных систем; – способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию; – большой опыт и ноу – хау в области менеджмента.
Прочие КФУ	<ul style="list-style-type: none"> – благоприятный имидж/репутация фирмы и покупателя;

	<ul style="list-style-type: none">– общие низкие затраты;– выгодное расположение;– приятные в общении, доброжелательные служащие;– доступ на финансовые рынки;– наличие патентов.
--	---

Разумно выделить 8–10 КФУ, поскольку, если их больше, то они превращаются в бесконечный перечень благих намерений, если меньше – есть риск потерять действительно что-то важное. Предлагаемые КФУ можно «просеивать» с помощью уточняющего вопроса: «Какой цели это поможет нам достичь?»

Так как ключевой фактор успеха это комплексная характеристика, то для детального анализа продукции ее можно разложить на отдельные составляющие, которые в менеджменте называются критическими факторами. И значение каждой конкретной характеристики влияет на восприятие товара потребителем.

Среди наиболее распространенных критических факторов успеха выделяются следующие:

- цена товара;
- качество;
- удобство и простота потребления;
- дизайн;
- упаковка;
- гарантийное обслуживание и ремонт;
- сервисное обслуживание;
- обеспечение определенного (по численности и качеству) минимально допустимого круга клиентов.

Простое перечисление критических факторов бесполезно, так только в привязке к каждой отдельной организации можно говорить о конкретном наборе характеристик, составляющих ключевой фактор успеха. Например, компания «М.Видео» выделяет следующие КФУ:

- регулярные акции и скидки, бонусные программы (программа «М. Видео-Бонус», подарочные карты);
- гарантия лучшей цены;

- доставка по всей России;
- специальная программа «Быстросервис» (самый быстрый ремонт в М.Видео: «Все, что нельзя отремонтировать за 72 часа, меняем на новое»);
- установка, обслуживание и ремонт техники;
- благоприятный имидж (за счет экологических инициатив, благотворительности; стабильности в финансовом положении);
- развитая региональная сеть магазинов;
- услуга «Обмен и возврат без проблем»;
- возможность покупки в кредит или рассрочку.

Благодаря тому, что стратегия фирмы опирается на выделенные ключевые факторы успеха, что подтверждается проводимыми мероприятиями и программами («Быстросервис», «Обмен и возврат без проблем», «М. Видео-Бонус»), компания прибыльна и конкурентоспособна, а также имеет благоприятный имидж среди потребителей.

Таким образом, успешность и развитие организации напрямую зависит от того применяется ли концепция ключевого фактора успеха и насколько эффективны выделенные критические факторы.

Список литературы

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006 – 928 с.
2. Официальный Интернет – магазин М.Видео [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mvideo.ru>
3. Лебедева Е.Ю. Ключевые факторы успеха компаний [Текст] / Е.Ю. Лебедева // Российское предпринимательство. – 2008. – №4–2 (109). – С. 156–160.