

# ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА, ОСНОВАННОЙ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ ОТРАСЛИ

Авторы: Забулонов Дмитрий Евгеньевич (Московский финансово-промышленный университет «Синергия»)

Аннотация: Эффективная деятельность организации базируется на проведении стратегического анализа и выявлении определенных ключевых факторов отрасли, являющихся основой формирования инструментов стратегического планирования. В работе рассмотрена отрасль оптовой торговли расходными материалами для отечественных производителей.

Ключевые слова: Ключевые факторы успеха (КФУ), стоимость качества, собственный капитал, ассортиментный ряд компании, ценность ключевых клиентов

Annotation: Effective activity of the organization is based on strategic analysis and identification of certain key factors of the industry that are the basis for the formation of strategic planning tools. The paper considers the wholesale trade of consumables for domestic manufacturers.

Keywords: Key success factors (KSF), cost of quality, ownership capital, product line of company, value of Key Accounts.

В настоящее время, разработано несколько методов стратегического анализа предприятия, отличие которых определяется набором факторов анализа.

Анализ ключевых факторов успеха (КФУ) – один из распространенных на практике подходов рассмотрения предприятия в отрасли.

По мнению Дженстера П. и Хасси Д., ключевые факторы успеха представляют собой:

– ограниченное количество областей, в которых получение удовлетворительных результатов гарантирует успех в конкурентной борьбе;

– факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание, так как они определяют его успех (или порвал) на рынке.

Ключевые факторы успеха являются общими для всех предприятий отрасли. Задача анализа заключается в том, чтобы определить такие факторы, реализация которых обеспечит успех компании на рынке. Определение ключевых факторов успеха являются фундаментом разработки успешной стратегии, предполагающей мероприятия по овладению компанией этими ключевыми факторами, характерными для конкретной отрасли.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях различны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей

ситуации в ней. [1, 152] Основные КФУ представлены в таблице 1. В определенный момент времени можно выделить не более трех-четырех КФУ для конкретной отрасли. При этом наиболее важными будут один или два фактора.

Таблица 1

Типы ключевых факторов успеха

№ п/п	Тип КФУ	Перечень факторов
1	Зависящие от технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качество проводимых научных исследований в высокотехнологичных отраслях;</li> <li>- возможность разработки новых товаров;</li> <li>- возможность инноваций в производственном процессе;</li> <li>- степень применения существующими технологиями.</li> </ul>
2	Относящиеся к производству	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая себестоимость продукции за счет масштабов производства;</li> <li>- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке;</li> <li>- возможность изготовления большого ассортимента продукции;</li> <li>- качество продукции;</li> <li>- высокая степень использования производственных мощностей;</li> <li>- высокая производительность труда;</li> <li>- доступ к квалифицированной рабочей силе;</li> <li>- возможность выполнения индивидуальных заказов.</li> </ul>
3	Относящиеся к реализации продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкая сеть оптовых дистрибьюторов /дилеров;</li> <li>- низкие расходы по реализации;</li> <li>- широкое присутствие в точках розничной торговли;</li> <li>- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;</li> <li>- быстрая доставка.</li> </ul>
4	Относящиеся к маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая квалификация сотрудников отдела сбыта;</li> <li>- широкий ассортимент продукции;</li> <li>- техническая поддержка при покупке и использовании продукции;</li> <li>- привлекательный дизайн изделий / упаковка;</li> <li>- небольшое количество ошибок и возвратов;</li> <li>- высокая техника продаж;</li> <li>- наличие гарантии для покупателей.</li> </ul>

5	Относящиеся к профессиональным навыкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особые профессиональные услуги;</li> <li>- компетентность в области дизайна;</li> <li>- оригинальные технологии в области контроля качества;</li> <li>- степень владения технологиями;</li> <li>- умение создания эффективной рекламы;</li> <li>- способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.</li> </ul>
6	Связанные с организационными возможностями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень информационных технологий;</li> <li>- хорошая адаптация к изменяющейся рыночной ситуации;</li> <li>- большой опыт и навыки в области менеджмента.</li> </ul>
	Прочие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- хорошая репутация фирмы у покупателей;</li> <li>- выгодное расположение;</li> <li>- низкие общие затраты;</li> <li>- коммуникабельные сотрудники;</li> <li>- доступ на финансовые рынки;</li> <li>- наличие патентов.</li> </ul>

В процессе выявления КФУ производится макроэкономический анализ факторов конкретной отрасли. Рассматриваются действия конкурентных сил и влияние уникальных характеристик, дающих конкурентное преимущество предприятиям, исходя из имеющихся ресурсов. В процессе анализа, из выявленных 4-8 КФУ, как правило, очевидным преимущественным фактором является 1-2 из них.

Перед проведением стратегического анализа предприятия, необходимо, чтоб были сформулированы видение (кем хотим стать), миссия (характеристика компании) и цели компании, по отношению к которым проводится рассмотрение внешней и внутренней среды.

Выявление сильных и слабых сторон осуществляется оценкой имеющихся ресурсов и способностей компании.

Сильные и слабые стороны компании необходимо определять, ориентируясь на конкретные заданные цели.

В последнее время, в условиях растущей конкуренции в отрасли, для успешного развития малого бизнеса необходима выработанная стратегия, которая формируется от воздействия на компанию сильных и слабых сторон. Конкурентное преимущество складывается не только от предлагаемой компанией продукции и запросов потребителей, но и от условий конкретного рынка. На каждую компанию влияют факторы технологического, политического, экономического, социального характера, но для каждой отрасли наиболее значимыми являются несколько конкретных факторов.

Способы выявления факторов:

- изучение вторичной информации;

- анкетные опросы;
- исследования и эксперименты;
- бенчмаркинг.

Для реализации вышеперечисленных способов, необходимо избегать интуитивного суждения, для чего рекомендуется использовать экспертные оценки.

Методы организации исследования:

- привлечение сторонней организации;
- индивидуальный поиск;
- создание специализированной рабочей группы экспертов.

В качестве влияющих на компании отрасли факторов, используя вышеуказанные методы, были выявлены следующие:

- стоимость продуктов;
- стоимость качества;
- популярность бренда;
- позиция на рынке;
- собственный капитал;
- приверженность потребителей;
- уровень сервиса;
- текучесть кадров;
- приток новых клиентов;
- ассортиментный ряд складской программы;
- оплата труда;
- ценность ключевых клиентов;
- количество конкурентов;
- валютный курс;
- наличие стратегии.

Выявленные силы не равнозначны. Для оценки правильности выбора фактора, являющегося показательно сильной или слабой стороной, необходимо произвести оценку влияния этого фактора достижение целей компании. Для этого факторы сводятся в таблицу (таблица 2).

Таблица 2

## Идентификация факторов

Внутренние факторы	Перспектива использования ресурса для достижения цели	Необходимые процессы для использования ресурса
...	...	...

По предлагаемой методике, необходимо выделить не более пяти факторов. С помощью экспертов определяется количественное значение каждого фактора, интегральный показатель которого дает характеристику компании.

Для определения основных факторов отрасли облицовочных материалов, воспользуемся мягким рейтинговым голосованием участников отрасли (таблица 3).

Таблица 3

## Рейтинг показателей отрасли

№ п/п	Фактор	Количество голосов
1	Стоимость продуктов	5
2	Стоимость качества	16
3	Популярность бренда	2
4	Позиция на рынке	1
5	Собственный капитал	15
6	Приверженность потребителей	2
7	Уровень сервиса	3
8	Текучесть кадров	1
9	Приток новых клиентов	2
10	Ассортиментный ряд складской программы	16
11	Оплата труда	3
12	Ценность ключевых клиентов	16
13	Количество конкурентов	2
14	Валютный курс	3
15	Наличие стратегии	1

Из перечисленных факторов основными будут являться четыре (рисунок 1).

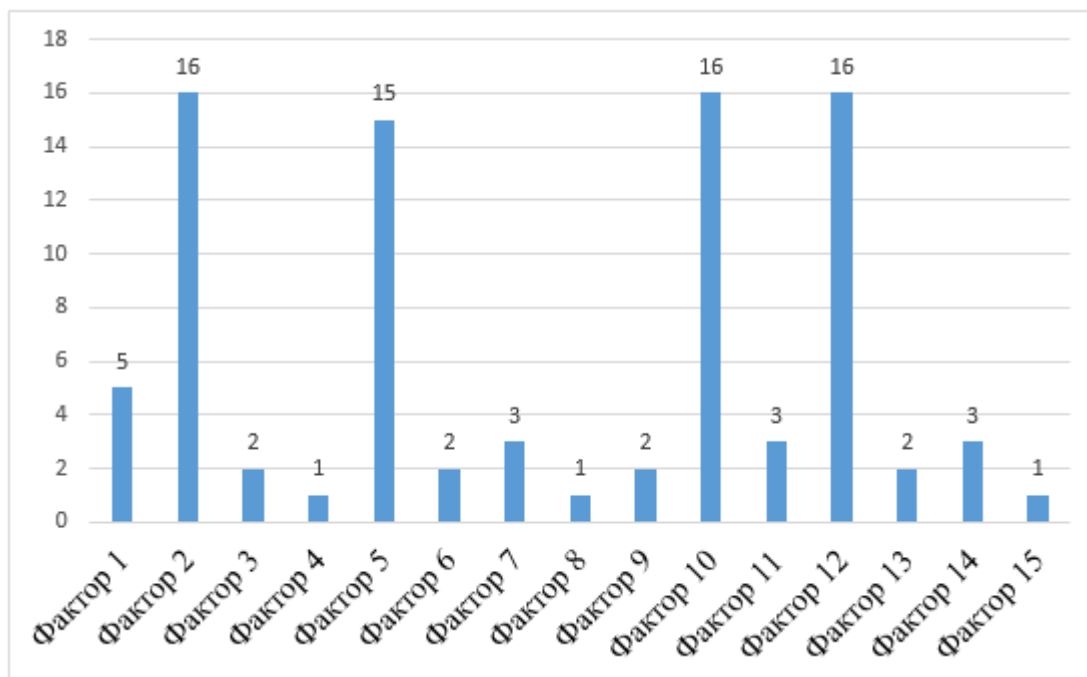


Рисунок 1. Диаграмма факторов отрасли

1. Стоимость качества – это суммарный показатель стоимости низкого качества и стоимости хорошего качества. Данный показатель должен находиться на экономически целесообразном уровне.

Снижение стоимости низкого качества происходит при росте стоимости хорошего качества, при этом предупреждение возможных проблем будет стоить существенно ниже, чем решение ее последствий.

В отрасли облицовочных материалов реализуемые товары являются импортными. В связи с этим, при их ненадлежащем качестве и невозможности реализации необходимо решать вопрос с поставщиком. Стоимость логистических услуг является гораздо большей, чем стоимость конкретной товарной позиции. Аналогичная ситуация происходит при реализации товара из центрального региона в регионы. Помимо этого, часто сроки поставки являются критичными для сохранения конечного заказа.

2. Собственный капитал характеризует состоятельность компании, динамику ее финансовых показателей. Для расчета данного показателя используется баланс компании, который включает активы и пассивы компании.

Собственный капитал составляет активы за вычетом обязательств компании.

3. Ассортиментный ряд складской программы – это перечень товаров, хранящийся на локальном складе компании, сформированный на основании различных данных и рассчитанный на удовлетворение потребности клиентов.

4. Ценность ключевых клиентов определяет, как финансовые показатели компании, так и перспективы деятельности. В виду развитой конкуренции в отрасли, ключевые

клиенты, их приверженность к компании, определяют стратегию развития и занимаемую долю рынка.

После установления определяющих факторов, необходимо дать им количественную оценку. Для этого необходимо провести опрос экспертов, используя шкалу Лайкерта. Для каждого фактора определяется рейтинг, выраженный в оценочных баллах, соответствующих определенному суждению. Опрашиваемых просят указать вариант ответа на каждое суждение, расположенное по вертикали.

Суммарные оценки по ряду упорядоченных номинальных шкал — хороший способ измерять одно и то же свойство по набору различных индикаторов. Такое суммирование, предложенное Лайкертом, получило название "кафетерий" ("кафетерий" — это как бы набор блюд в меню с подсчетом общей стоимости обеда) (таблица 4). [2, с. 108]

Полученные баллы по всем четырем факторам для конкретной организации позволяет определить текущее положение компании на рынке, подразумевающее определенную стратегию дальнейшего развития.

Таблица 4

Номинальная шкала Лайкерта для организации, занимающейся продажей  
облицовочных материалов

Наименование фактора	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Стоимость качества	Низкое	Плохое	Среднее	Хорошее	Высокое
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Собственный капитал	Кризисный	Неустойчивый	Нормальный	Оптимально устойчивый	Абсолютно устойчивый
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ассортиментный ряд складской программы	Недостаточный	Ограниченный	Средний	Хороший	Широкий
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ценность ключевых клиентов	Случайные	Непостоянные	Средние	Хорошие	Крупные постоянные
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

По сумме баллов всех факторов делается заключение:

1. От 4 до 9 – компания занимает небольшой сегмент рынка, как правило игнорируемый другими организациями, и имеет слабый потенциал для развития;
2. От 10 до 15 – компания является одним из значимых игроков рынка, с возможностью дальнейшего развития и захвата большей доли.
3. От 16 до 20 – компания является лидером рынка.

### Библиографический список:

1. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В. А. Ядов в сотрудничестве с В. В. Семеновой. – М.: Академкнига: Добросовет, 2003. – 595 с.



1. Tompson A.A., Striklend A. Dzh. Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii: Uchebnik dlja vuzov / A.A. Tompson, A.Dzh. Striklend per. s angl. pod red. L.G. Zajceva, M.I. Sokolovoj. – M.: Banki i birzhi, JuNITI, 1998. – 576 s.
2. Jadov V. A. Strategija sociologicheskogo issledovanija: Opisanie, ob#jasnenie, ponimanie social'noj real'nosti / V. A. Jadov v sotrudnichestve s V. V. Semenovoj. – M.: Akademkniga: Dobrosovjet, 2003. – 595 s.