

Определение ключевых факторов успеха компании при выработке стратегий в существующих рыночных условиях

Identifying company's key success factors to develop market-driven strategies

Гапоненко Ольга Николаевна, магистр экономических наук, аспирант кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета

Gaponenko Olga, Master of Economic sciences, PhD student of Belarus State Economic University
e-mail: olchikus@tut.by

Аннотация

В настоящее время руководству любой мебельной компании важно четко понимать и знать требования, необходимые для успеха компании на рынке. В связи с этим необходимо выработать инструмент для оценки потребностей покупателей и сравнения возможностей удовлетворения этих потребностей своей компанией и конкурентами. А также проводить внутренний маркетинговый аудит, основанный на потребностях покупателей и ключевых факторах успеха. Это позволит компании думать о клиентах и конкурентах стратегически и позволит компании фокусироваться на том, что действительно имеет значение на рынке.

Ключевые слова: ключевой фактор успеха, маркетинговая стратегия, потребности потребителей, конкуренция, анализ.

Abstract

It is very important for management to understand the prerequisites for success in a market-driven furniture company today. As a result it is necessary to work out a tool to evaluate consumer needs and compare your company with competitors on the capacity to answer these needs. And to make an internal marketing audit based on consumer needs and key success factors. This analysis allows company to think strategically about clients and competitors and helps the firm to focus on what really matters in the market.

Keywords: key success factor, marketing strategy, customer needs, competition, analysis.

Поступила в редакцию / Received: 19.12.2014

Web: <http://elibrary.miu.by/journals/item.eiup/issue.41/article.2.html>

Схема ключевых факторов успеха обычно используется для проведения анализа потенциальной прибыли компании. Она используется менеджерами для понимания, каким образом прибыль в отрасли делится между компаниями, конкурирующими в ней. Успех отдельной компании приведет к увеличению продаж и повторным покупкам среди ее клиентов, и как следствие вырастет доля ее прибыли. Одна из наиболее известных схем оценки ключевых факторов – схема оценки пяти сил конкуренции – была описана Майклом Портером еще в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность [1].

А в 2001 году Роберт Грант представил всестороннее рассмотрение развития отрасли и конкуренции между ее участниками, которая в конечном итоге представляет собой битву за конкурентное преимущество, в которой компании соперничают друг с другом за привлечение покупателей и позиционное преимущество. Основное внимание он уделяет скорости структурных преобразований в отрасли. Если темп изменения структуры высок, то модель пяти сил Портера не в состоянии прогнозировать конкуренцию и прибыльность. Менеджеры должны установить факторы в рамках рыночного окружения компании, чтобы определить возможность для выживания и процветания. Чтобы выжить и процветать в отрасли, компания должна соответствовать двум критериям:

во-первых, она должна предлагать покупателям то, что они хотят купить, и во-вторых, должна выдерживать конкуренцию (см. рисунок 1) [2].

Ключевой фактор успеха (КФУ) – это инструмент, используемый для изучения потребностей покупателей и одновременно представляющий собой отображение ресурсов и знаний, необходимых для удовлетворения этих потребностей. По той простой причине, что компания практически никогда не является единственной на рынке, то, как основные конкуренты рассматривают эти ресурсы и знания в отношении фокусной компании, представляет собой фундаментальную важность. Данный инструмент позволяет думать о клиентах и конкурентах стратегически и помогает компании фокусироваться на том, что действительно имеет значение на рынке.

Чтобы продолжить изучение ключевых факторов успеха, нужно ответить на два вопроса:

- Чего хотят наши покупатели?
- Что необходимо делать компании, чтобы выдержать конкуренцию?

Чтобы ответить на первый вопрос, необходимо более внимательно посмотреть на покупателей в отрасли и рассмотреть их не столько как источник торговой власти и, следовательно, как угрозу прибыльности, а больше как разумное основание существования отрасли и как основной источник дохода.

Это предполагает, что компания должна определить, кто ее покупатели, какие у них потребности, и выяснить основные причины, по которым покупатели выбирают предложения одного поставщика, а не другого.



Рисунок 1 — Определение ключевых факторов успеха

Как только мы определим принципы предпочтения покупателей, мы определим начальную точку для цепочки анализа. Например, если выбор покупателями предметов мебели основан в первую очередь на предложении низких цен и если возможность предложить низкие цены зависит от низких издержек, ключевые вопросы касаются определяющих факторов издержек среди производителей мебели.

Следовательно, чтобы начать определять ключевые факторы успеха, менеджерам и аналитикам необходимо составить список потребностей покупателей, связанный с рынком, на котором они конкурируют.

Поскольку компании работают в разных рыночных сегментах, необходимо провести отдельный анализ для каждого сегмента. Таблица 1 может помочь подробно составить такой список.

Таблица 1 — Анализ потребностей покупателей

Рыночный сегмент: _____
1
2
...
n

Второй вопрос требует от компании изучения основных принципов конкуренции в отрасли. Насколько сильна конкуренция и каковы ее ключевые факторы? Так, на рынке мебели выбор покупателей может быть обусловлен, с одной стороны, дизайном и качеством, а с другой – низкой стоимостью и удобством расположения торговой точки. Однако эти характеристики недостаточны для успеха. На этом чрезвычайно конкурентном рынке выживание предполагает в том числе сильную финансовую позицию (для вложения средств в разработку нового продукта) и достаточно низкие издержки, позволяющие компании покрывать стоимость капитала.

По утверждению Гранта, ключевые факторы успеха также могут быть определены с помощью непосредственного моделирования прибыльности. Таким же образом, как анализ пяти сил конкуренции по Портеру определяет прибыльность на уровне отрасли, мы можем также попробовать смоделировать прибыльность на уровне компании в рамках определения ключевых факторов, которые управляют прибыльностью компании внутри отрасли.

Здесь может быть сделано некоторое совершенствование путем разделения прибыли на инвестированный капитал компании на отдельные операционные факторы и соотношения; мы можем точно указать самые важные определяющие

факторы успеха компании. Во многих отраслях эти основные факторы прибыльности на уровне компании хорошо известны и широко используются в качестве целей деятельности.

Здесь цель определения ключевых факторов требует меньших усилий. Нет универсальной схемы для разработки успешной стратегии, и даже в отдельных отраслях нет «обобщенной стратегии», которая может гарантировать большую прибыльность. Однако каждый рынок отличается мотивацией покупателей и тем, как работает конкуренция. Понимание этих аспектов отраслевой среды – важная предпосылка для создания эффективной бизнес-стратегии.

Тем не менее это не предполагает, что компании в рамках отрасли выбирают распространенные стратегии. Поскольку каждая компания имеет свой собственный набор ресурсов и возможностей, даже когда в отрасли существуют общие факторы успеха (например, низкие издержки), компании выберут индивидуальные стратегии, чтобы связать свои ресурсы и возможности с факторами успеха в отрасли. В анализе нам поможет таблица 2.

Таблица 2 — Ресурсы и возможности компании победить в конкурентной борьбе

Рыночный сегмент: _____
1
2
...
n

Совместно анализ таблиц 1 и 2 может помочь менеджерам понять и определить ключевые факторы. Таким образом, ключевой фактор успеха – это то, что объединяет желания покупателей и то, как компания использует свои ресурсы и возможности, чтобы работать на рынке.

Например, в определенном рыночном сегменте покупатели хотят купить товары по низким ценам, и компания, соответственно, разрабатывает программы, чтобы снизить издержки производства/дистрибуции. В этом случае ключевыми факторами успеха могут быть доступ к поставщикам и хорошие взаимоотношения с ними, крупномасштабное производство и возможности производственного процесса. В анализе необходимо рассматривать ряд ключевых факторов, обычно от 4 до 10.

Важно понимать, что практика осмысления сначала того, «что хотят покупатели», а потом – «что компания может сделать, чтобы обойти своего конкурента» должна быть последовательной и связанной. Мы имеем в виду, что если поку-

Таблица 3 – Соотношение потребностей покупателей, анализа конкурентов и ключевых факторов успеха

Что хотят покупатели?	Что делает компания, чтобы обойти конкурентов?	Ключевые факторы успеха (должны ли мы консолидировать список факторов?)
Специализированные услуги, квалификация персонала, отличные/доступные способы предоставления услуг	Доступные услуги, квалификация персонала и отличные способы предоставления услуг	Доступные услуги
Условия оплаты	Финансовая возможность	Финансовая возможность
Конкурентоспособная на/низкая цена	Структура издержек	Структура издержек

Таблица 4 – Сравнение компании и конкурентов – ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ)	Вес	Компания		Конкурент №1		...	Конкурент №n	
		Оценка	ВхО	Оценка	ВхО	...	Оценка	ВхО
КФУ №1								
КФУ №2								
КФУ №3								
...								
КФУ №n								
Итого	100	-	∑	-	∑	-	-	∑

Таблица 5 – Связь сильных и слабых сторон с ключевыми факторами успеха

Слабые стороны по КФУ	Сильные стороны по КФУ	Потенциальные маркетинговые стратегии (как мы должны измениться?)

Таблица 6 – Понимание связи между стратегией и основным направлением проводимых мероприятий внутри компании

	Поддерживающие активности				Поддерживающие активности				
	Инфраструктура	Человеческие ресурсы	Технология	Снабжение	Входящая логистика	Операции	Исходящая логистика	Рынок	Услуги
Издержки	Рентабельные управленческие информационные системы (УИС). Небольшое количество управленческих уровней. Упрощенные методы планирования.	Последовательная политика для снижения текучести кадров. Серьезный упор на обучение персонала эффективности и многофункциональности.	Легкие в использовании производственные технологии. Инвестирование в технологии, которые улучшают производственную эффективность.	Процедуры для нахождения факторов производства с наименьшими издержками. Частая оценка деятельности поставщиков.	Эффективные системы связи поставщика с производственными процессами.	Использование экономии от масштаба. Построение эффективных мощностей.	График поставок, который снижает издержки. Выбор низкотарифных перевозчиков.	Небольшой по численности, профессионально обученный персонал. Ценовая политика, направленная на генерацию объема продаж.	Эффективный контроль качества для снижения жалоб покупателей.
Инновации	Высокоразвитые УИС для сбора данных о предпочтениях покупателей. Фокус на высококачественных товарах.	Вознаграждение для усиления творческого потенциала. Измерение личных результатов. Улучшенное обучение.	Сильный потенциал в базовых исследованиях. Инвестирование в технологии с возможностью производства высококачественных продуктов.	Процедуры для нахождения факторов производства высокого качества. Покупка комплектовующих высшего качества. Строгие стандарты для поставщиков.	Более совершенная транспортная логистика для уменьшения повреждений и улучшения качества.	Постоянное производство привлекательных товаров. Быстрый ответ на запросы покупателей.	Точный и быстрый процесс обработки заказа. Быстрые и своевременные поставки.	Обширное предложение кредитов. Всесторонние взаимоотношения персонала с покупателями.	Исчерпывающее обучение покупателей для обеспечения получения ими максимальной ценности от товара.
Цепочки связей	Высокоразвитые УИС для сбора данных о предпочтениях покупателей. Фокус на высококачественных товарах.	Вознаграждение для усиления творческого потенциала. Измерение личных результатов. Улучшенное обучение.	Существенный потенциал в основных исследованиях. Инвестирование в технологии с возможностью производства высококачественных продуктов.	Процедуры для нахождения факторов производства высокого качества. Покупка комплектовующих высшего качества. Строгие стандарты для поставщиков.	Человеческие ресурсы. Обучение в местах продаж. Обширная техническая поддержка продаж.	Инфраструктура компании. Управленческие системы взаимоотношений с покупателями / поддержка. Программное обеспечение цепочки поставок.	Гарантированные графики доставки. Исходная документация / проверка.	Набор товаров, ориентированный на ценности покупателей. Техническая поддержка командой продавцов.	Направленные на покупателя исследования и разработки. Обязательное гарантийное / постгарантийное обслуживание.

Таблица 7 – Связь стратегии с основными компетенциями внутри компании с использованием модели пяти сил конкуренции

	Действующие конкуренты	Власть поставщиков	Власть покупателей	Товары-заменители	Новые участники
Издержки	Менеджеры должны уметь использовать низкие цены лучше конкурентов.	Выдерживать или не быть зависимыми от ценового давления и власти поставщика.	Выдерживать или смягчать ценовое давление как результат власти покупателя лучше, чем конкуренты.	Использовать различные техники для углубления взаимоотношений с покупателями и препятствования переключению покупателей на товары-заменители или других поставщиков.	Должны препятствовать или нейтрализовать угрозу входа новых участников путем барьеров, включающих постоянное улучшение эффективности и низкие издержки.
Инновации	Смягчать конкуренцию, развивая лояльность покупателей, которая приводит к снижению ценовой чувствительности.	Уменьшать власть поставщика, имея возможность выдерживать рост цены на факторы производства или обеспечивать объемы, позволяющие вести переговоры по снижению входных цен.	Уменьшать власть покупателей, предоставляя им уникальный товар или услугу, чтобы покупатели не имели хороших альтернатив.	Снижать потенциал субститутов посредством постоянных инноваций и улучшений товара и процесса производства.	Снижать угрозу входа новых участников, являясь доминантным игроком на рынке, имея лояльных покупателей и самый лучший товар или услугу.
Цепочки связей	Смягчать конкуренцию, развивая и углубляя уникальные отношения с отдельными покупателями.	Уменьшать власть поставщика путем создания совместных предприятий и стратегических союзов, а также становясь их ключевым покупателем.	Уменьшать власть покупателей, вовлекая их в совместный процесс исследований и разработок и другие активности для увеличения затрат перехода.	Снижать потенциал заменителей путем постоянного поиска и выведения на рынок новых товаров и услуг, предназначенных для определенных покупателей.	Снижать угрозу входа новых участников, фокусируясь и доминируя в нишах, которые недостаточно велики для того, чтобы быть привлекательными для конкурентов.

патели хотят получать индивидуальные услуги, то наиболее вероятно, что имеющиеся услуги, квалификация персонала и способы предоставления услуг – это ресурсы и возможности, связанные со специфическими потребностями. Такое же обоснование должно быть проведено и для второй потребности – например, условия оплаты, которые, в свою очередь, могут быть связаны с финансовой возможностью и т.д. В итоге у нас будет список основных ресурсов и возможностей, которые, будучи консолидированными, могут создавать ключевой фактор успеха. Таблица 3 иллюстрирует данное обоснование.

Может быть проведен дополнительный анализ для сравнения компании с конкурентами по одинаковым ключевым факторам успеха. Это даст обзор конкурентной позиции компании. В таблице 4 представлена схема, которая может быть использована в таком анализе.

Схема анализа ключевых факторов успеха включает определение веса каждого фактора. Здесь мы предполагаем, что даже если все КФУ важны, есть факторы, которые более других влияют на успех компании.

Следующим шагом будет дать оценку каждому фактору в компании и у основных конкурентов. Оценка варьируется от 1 (низкая производительность в факторе) до 10 (очень высокая производительность в факторе). После этого возможно дать итоговую оценку каждой компании, найдя произведение веса и оценки для каждого ключевого фактора.

Важно, что результат анализа показывает, где конкретно компания может отличаться, чтобы должным образом конкурировать на рынке. Рисунок 2 показывает, как наглядно показать это внутри компании, чтобы привести в соответствие стратегии. На диаграмме результат каждого КФУ сравнивается с оценкой главного конкурента. Если вы компания В в данном примере, то очевидна необходимость совершенствовать техническую поддержку клиентов, кредитные условия и ассортимент товара. Другие факторы не уступают фирме А.

После этого важно, чтобы компания смогла разработать перечень действий относительно возможных маркетинговых стратегий, чтобы преодолеть слабые стороны и опреде-

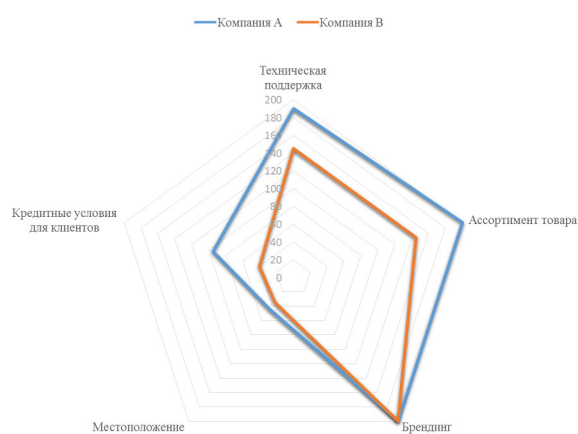


Рисунок 2 – Пример ключевых факторов успеха для внутреннего анализа, основанного на связи с конкурентами

лить сильные (таблица 5), пересматривая свои маркетинговые стратегии.

Развивая рассматриваемую модель, можно сделать следующий вывод, что, понимая потребности покупателей и зная конкурентов, мы можем выбрать основную стратегию, потому что полагаем, что мы уже потенциально лучше, так как знаем наши цели, клиентов и конкурентов. Две следующие таблицы (6 и 7) дают нам хорошее осмысление взаимоотношений между выбранной стратегией и основным направлением мероприятий и возможностей внутри компании. Эти две таблицы могут помочь найти эту важную связь. Таким образом, если компания устанавливает, что низкая цена – это основная потребность покупателя, это может повлиять на все действия компании, равно как и на возможности менеджера. Нам остается лишь внимательно подумать, что является основными ключевыми факторами успеха.

В этой статье был предложен важный инструмент под названием «ключевой фактор успеха». Он направляет внимание компании туда, куда необходимо сделать инвестиции. Вместо рассмотрения только тех характеристик, которые используют покупатели, чтобы сделать свой выбор между компаниями, данный метод делает шаг вперед, устанавливая, куда компания должна инвестировать, чтобы быть лучшей по этим важным характеристикам. Анализ начинается с опроса покупателей о наиболее важных критериях (чего хотят покупатели?), затем – вопроса компании, как действовать, чтобы быть лучше конкурентов по этим отдельным критериям (как обойти конкурента по отдельному фактору). Это означает фокусирование на реальных основаниях успеха, а не на последствиях.

Список литературы

- [1] Porter, M. Competitive strategy / M. Porter. – New York: The Free Press, 1980. – 396 p.
- [2] Grant, R.M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications / R.M. Grant. – 4th ed. Oxford: Blackwell, 2002. – 560 p.
- [3] Gray, A. Strategic Positioning in Agribusiness: Analysis and Options / A. Gray, M. Boehje, J. Akridge // Working Papers 04-13, Purdue University, Department of Agricultural Economics. – September 2004.