



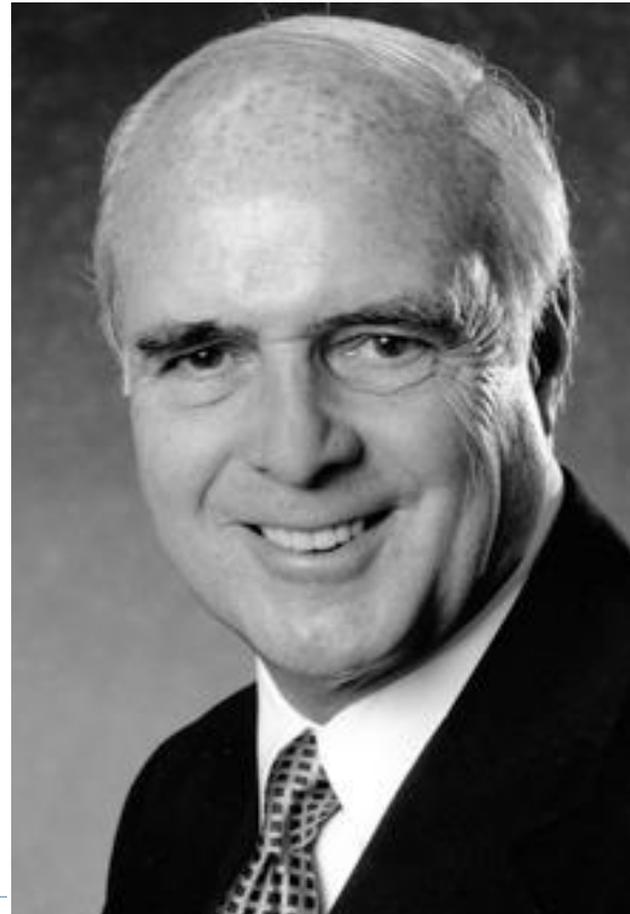
Ключевые факторы успеха



-
- ▶ **Ключевые факторы успеха (КФУ)** есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции.



-
- ▶ Методика КФУ была разработана Роном Дэниэлом в 1961



-
- ▶ Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли.



-
- ▶ **Ключевые факторы успеха** должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой и реализуемой стратегии.
 - ▶ КФУ не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени.



-
- ▶ Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 3-5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, например, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли.



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



КФУ, связанные с организацией производства:

- ▶ низкие издержки производства;
- ▶ высокое качество производимых товаров;
- ▶ высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
- ▶ выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- ▶ наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- ▶ отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- ▶ высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- ▶ низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;
- ▶ гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.



КФУ, основанные на маркетинге:

- ▶ хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
- ▶ низкие издержки распределения;
- ▶ быстрая доставка;
- ▶ хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом; доступный и хорошо организованный сервис; аккуратное выполнение заказов;
- ▶ широта ассортимента и возможность выбора товаров; привлекательная, надежная и удобная упаковка; наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.



КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:

- ▶ профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
- ▶ обладание секретами производства;
- ▶ умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;
- ▶ наличие опыта в определенной технологии;
- ▶ использование умной, захватывающей рекламы; умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.



КФУ, связанные с организацией и управлением:

- ▶ наличие эффективных и надежных информационных систем;
- ▶ способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
- ▶ опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.



Возможно выделение и других КФУ, например:

- ▶ наличие хорошей репутации у потребителей;
- ▶ доступ к финансовому капиталу;
- ▶ признание фирмы как безусловного лидера отрасли и других.



Примеры практики

- ▶ Магазин "Свежие фермерские продукты" определился с миссией компании. *Стать на Main Street магазином № 1, продающим высококачественные свежие фермерские продукты, проделавшие путь от фермы до потребителя в пределах 24 часов для 75% ассортимента с удовлетворением клиентов на 98%.*



-
- ▶ На основе миссии руководство компании составило список стратегических целей:
 - ▶ • завоевание 25% доли местного рынка;
 - ▶ • добиться поставки продуктов суточной свежести для 75% ассортимента;
 - ▶ • поддерживать уровень удовлетворения покупателей на 98%;
 - ▶ • расширить ассортимент для привлечения новых клиентов;
 - ▶ • обладать достаточным полочным пространством для размещения всех товаров, востребованных покупателями.
-



Стратегические цели	Возможные КФУ
Завоевание 25% доли местного рынка	Для привлечения покупателей увеличить конкурентоспособность магазина
Добиться поставки продуктов суточной свежести для 75% ассортимента	Поддерживать успешные взаимоотношения с местными поставщиками
Поддерживать уровень удовлетворения покупателей 98%	Повысить уровень квалификации сотрудников – работа с персоналом: сохранение ценных кадров и обучение навыкам общения с покупателями
Расширить ассортимент для привлечения новых клиентов	Найти новых местных поставщиков
Обладать достаточным полочным пространством для размещения всех товаров, востребованных покупателями	Найти средства для расширения торговых площадей. Успешно провести строительство, справляясь с возможными помехами бизнесу

- ▶ Теперь руководству компании нужно выбрать из этого списка 2–3 КФУ, для этого факторы нужно проранжировать по степени важности.
- ▶ 1. Ключевым фактором успеха для "Свежих фермерских продуктов" являются взаимоотношения с местными поставщиками. Без их идеальной отладки не будет ни свежего товара, ни расширения ассортимента, ни конкурентоспособных цен.
- ▶ 2. Следующий по важности фактор – привлечение покупателей. Без новых покупателей магазин не сможет расширяться и увеличивать свою долю рынка.
- ▶ 3. Третий фактор – изыскание финансирования для расширения торговых площадей. Магазин не сможет достичь своих стратегических целей без расширения, а для этого нужны деньги.

► Понятие и признаки организационного сопротивления

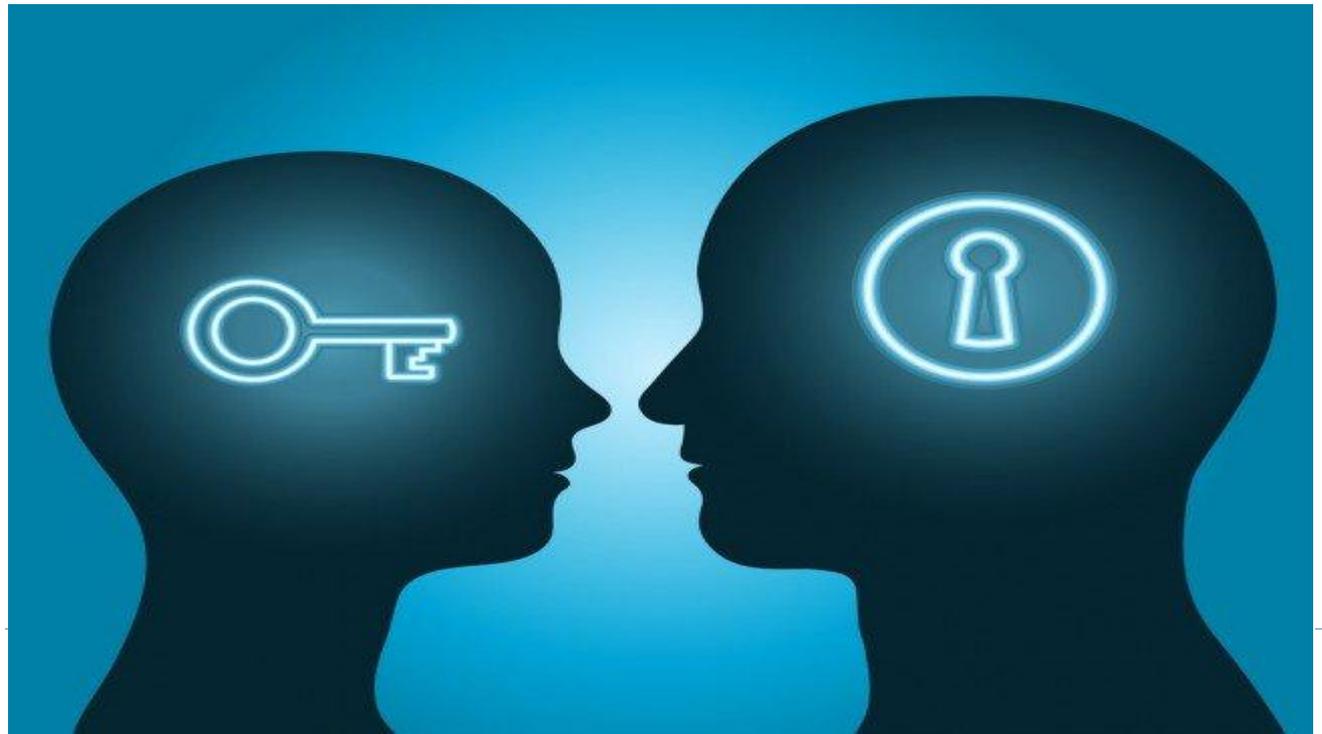


-
- ▶ *«... Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределённого, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступить те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом»*

Макиавелли «Государь»



- ▶ Сопротивление изменениям – явление не случайное, а фундаментальное, у него своя логика, его не преодолеть одними призывами со стороны руководства.



-
- ▶ Под сопротивлением понимается многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений.
 - ▶ Это сопротивление имеет место всегда в ответ на любые изменения.
-
- 

-
- ▶ Сопротивление изменениям возникает по той причине, что людям требуется время для оценки связанных с ними выгод.



- ▶ Процесс внедрения новой стратегии более чем удваивает нагрузку на организацию, а неизбежные потрясения в организационной культуре и структуре власти становятся всё более ощутимыми.
- ▶ Сопротивление – это естественное проявление различных психологических установок индивидов и групп в организации.



Сила сопротивления обычно зависит от следующих обстоятельств:

- ▶ степени разрушения сложившихся устоев, традиций, привычек, принципов и норм деятельности;
- ▶ скорости и интенсивности этого процесса;
- ▶ характера и масштабов угрозы положению членов организации;
- ▶ обоснованности, понимания людьми необходимости преобразований, причастности к ним;
- ▶ доверия к инициаторам и руководителям;
- ▶ наличия удачного или неудачного опыта аналогичных действий;
- ▶ стабильности коммерческих результатов, закостенелости, рутины;
- ▶ уровня квалификации персонала;
- ▶ морально-психологического климата.

Сопротивление бывает активным и пассивным.

- ▶
 - ▶ Формами пассивного сопротивления (бездействием) могут быть:
 - ▶ настойчивые публичные высказывания опасений по поводу новых идей, благоприятного исхода преобразований;
 - ▶ их критиканство;
 - ▶ отрицание необходимости перемен вообще;
 - ▶ затягивание под различными предлогами принятия соответствующих решений и начала активных действий;
 - ▶ сокрытие или игнорирование информации о пользе изменений;
 - ▶ формальное использование новых методов работы.
-



Признаки организационного сопротивления

Высказывания, характерные при сопротивлении изменениям	Сущность высказывания
Терпение и труд всё перетрут	Отказ
Начнём новую жизнь с понедельника	Откладывание на потом
Не сыграть бы в ящик	Неопределённость
Новый клич разбил паралич	Отсутствие внедрения
Чем больше тратим краски (на лозунги), тем меньше верим в сказки	Стратегическая неэффективность
Чего босс не знает, от того и не страдает	Саботаж
Давайте вернёмся назад к настоящей работе	Отступление



Активное сопротивление может заключаться в следующих действиях:

- ▶ выдаче недостоверной информации;
- ▶ постановке неясных целей, выдаче намеренно ошибочных, туманных распоряжений;
- ▶ отказе от обучения им других и уклонении от повышения собственной квалификации;
- ▶ внедрении дестимулирующей модели вознаграждения участников;
- ▶ изоляции сторонников изменений;
- ▶ нарушении инструкций, открытом сопротивлении;
- ▶ отвлечении ресурсов на другие цели, их распылении;
- ▶ искусственном создании обстановки неразберихи, суеты, саботаже;
- ▶ интригах, направленных на раскол коллектива.

- ▶ Сопротивление становится более сложным, когда смена культуры сопровождается переходом власти
- ▶ Ответная реакция на перемены в структуре власти и культуры

Содержание изменений	Угрожающие	Нейтральные	Позитивные
Изменение культуры	Наибольшее сопротивление	Зависит от степени изменения критериев	Зависит от степени изменения критериев
Приемлемость с точки зрения культуры	Зависит от массы угроз	Наименьшее сопротивление	Позитивное усиление



Содержание ответной реакции на стратегические изменения И. Ансофф описывает с помощью символического уравнения

$$P_{\text{отв}} = \frac{\pm (\Delta H_{\text{к}} + \Delta H_{\text{п}})}{\Delta T}$$

$P_{\text{отв}}$ – ответная реакция;

$\Delta H_{\text{к}}$ – признаки нарушений культуры организации;

$\Delta H_{\text{п}}$ – признаки нарушений политики организации;

ΔT – промежуток времени, в течение которого происходит изменение

Исследователи выделяют три вида организационного сопротивления:

- ▶ индивидуальное сопротивление;
- ▶ групповое сопротивление;
- ▶ системное сопротивление.



Диагностика индивидуального и группового сопротивления

Индивидуальное сопротивление можно проследить по реакции отдельных сотрудников компании.

Человек сопротивляется изменениям тогда, когда он не чувствует себя в безопасности, например, тогда, когда он не уверен в результатах и последствиях изменений:

- ▶ вынужден рисковать, а это противоречит его натуре;
 - ▶ чувствует, что в результате изменения он может оказаться лишним;
 - ▶ не способен выполнять новую роль, отведённую ему в результате изменения;
 - ▶ чувствует, что он потеряет «лицо» в глазах руководства;
 - ▶ не способен (или не желает) обучаться новому ремеслу и осваивать новый стиль поведения.
-



-
- ▶ Менеджеры, помимо того, сопротивляются изменениям, когда их позиции в системе организованной власти оказываются в опасности: когда вознаграждение за их труд может сократиться либо когда их контроль над организационными ресурсами, влияние на процесс принятия решений могут ослабеть, а также возможно падение их престижа и репутации.
-
- 

-
- ▶ Сопротивление, оказываемое менеджером, в каждом конкретном случае зависит от силы его убеждений, готовности постоять за себя, движущих мотивов, отношения к познанию и к изменениям.



-
- ▶ Наряду с индивидуальным существует и групповое сопротивление, которое гораздо в большей степени характеризуется стабильностью и постоянством, чем сопротивление индивидов.
 - ▶ Изменить структуру и культуру группы людей, лишить её влияния гораздо сложнее, чем отодвинуть одного человека.
-
- 

-
- ▶ В рамках одной организации можно встретить как сопротивление, так и поддержку переменам. Активность поддержки или сопротивления зависит от уровня в иерархии и культурных ориентаций различных центров силы.
 - ▶ **Центр силы** – группа в организации (производственное подразделение, отдел маркетинга, отдел НИОКР), характер работы которой влияет на формирование у них специфической, отличной от других культуры.
 - ▶ **Культурная ориентация центра силы** – убеждения центра силы, которые он готов отстаивать.
 - ▶ **Политическая ориентация центра силы** – способы использования власти центром силы, которые он применяет для навязывания своих условий другим.
-



-
- ▶ *Факторы, определяющие сопротивление изменениям:*
 - ▶ степень несоответствия культуры и структуры власти грядущим изменениям;
 - ▶ длительность периода внедрения изменений;
 - ▶ угроза потери престижа и власти и другие затруднения для высших управляющих;
 - ▶ последствия изменений для организации;
 - ▶ преданность работников организации («положительная» или «отрицательная»);
 - ▶ сила культурно-политических ориентаций в соответствующих центрах силы.
-



-
- ▶ По мере увеличения дестабилизирующих факторов во внешней среде менеджеры должны уметь реагировать на изменение быстро и эффективно.



- ▶ К числу таких мер относится создание «стартовой площадки». Основная задача – уже на первых этапах введения изменений свести до минимума сопротивление за счёт:
 - ▶ анализа природы изменений;
 - ▶ создания атмосферы поддержки;
 - ▶ учёта поведенческих факторов при планировании преобразований;
 - ▶ управления процессом перемен через изменение поведения работников.
-



Сопротивление системы

- ▶ Второй вид сопротивления – это сопротивление системы.
- ▶ В основе системного сопротивления лежит *некомпетентность организации.*



Появлению системного сопротивления способствуют:

- ▶ двойственность деятельности организации;
- ▶ несоответствие управленческого потенциала процессу выработки и реализации стратегии;
- ▶ низкий профессиональный уровень менеджеров, недостаточный для выполнения текущей производственно-хозяйственной деятельности и стратегической деятельности.



-
- ▶ *Двойственность деятельности организации* выражается в осуществлении ею двух различных и дополняющих друг друга видов деятельности. Организация двояким образом связана с внешней средой.
 - ▶ *Во-первых*, через оперативные действия, добиваясь максимальной эффективности производства, установления максимально возможных цен и увеличения своей доли на рынке.
 - ▶ *Во-вторых*, через стратегическое поведение, заключающееся в замене устаревших товаров/услуг на новые, имеющие более высокий потенциал прибыли в будущем.
-



-
- ▶ Сопротивление в системе (организации) возникает из-за перегрузок стратегического характера. Всякий раз, когда внимание менеджеров разрывается между текущей операционной деятельностью и решением стратегической задачи, первая всегда вытесняет вторую.
 - ▶ В любой конкретный момент сопротивление системы будет зависеть от разности между имеющимся и необходимым для решения стратегической задачи потенциалом.
-
- 

-
- ▶ Низкий профессиональный уровень менеджеров для выполнения текущей производственно-хозяйственной и стратегической деятельности – важный фактор, способствующий появлению системного сопротивления.

