

КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ НА БЪЛГАРСКИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ

Цветана Стоянова

Университет за национално и световно стопанство, София

Резюме

Ежедневните сблъсъци на мениджърите от различни управленски нива, било то на еднолична фирма или световна корпорация, с постоянно развиващият се динамизиран свят на новите технологии, иновации, комплексни проблемни ситуации изискват допълнително внимание и нов начин на мислене. Мениджърите се нуждаят от изграждане на ясна представа за развитието на управляваната от тях организация, от управленска система, базирана на знанието, от налична информация за промените, ротациите, новостите във функционалната среда, информация, която е абстрактна и касае изцяло техните роли и отговорности, които поемат чрез своите решения. При наличието на такива сведения, мениджърът може да определи ключовите точки, в които може да настъпят изменения от прогнозирания от него развой на събитията в компанията. Методът „критични фактори за успех“ се използва именно за определяне на възловите показатели, които трябва са бъдат следени в процеса на управление, при които могат да настъпят минимални промени, но с фактическо за компанията значение. Критичните фактори за успех са основни области на дейност, в които благоприятните резултати от дадено взето решение са абсолютно необходими за всеки топ мениджър. Правилното определяне на критичните за една компания фактори са част от успешното й стратегическо управление, от умението на мениджъра да реализира целите и стратегиите на компанията.

Ключови думи: критични фактори за успех, класификация на критичните фактори за успех, стратегическо управление, източници на критични фактори за успех

Key words: critical success factors, classification of the critical success factors, sources of the critical success factors, strategic management

Увод

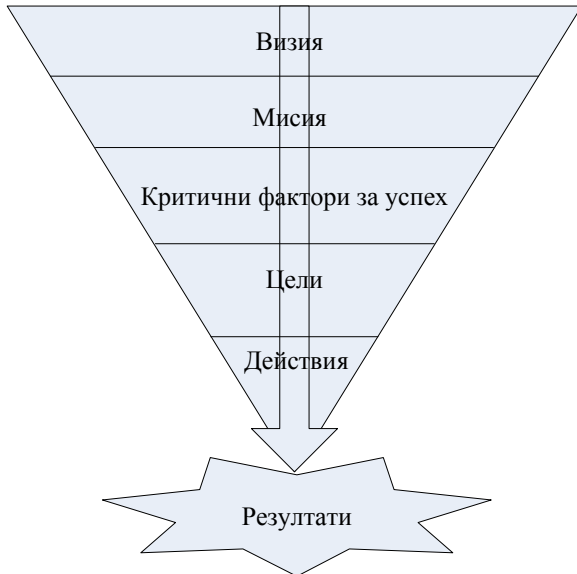
Концепцията за „фактори за успех“ е разработена от Роналд Даниел от McKinsey&Company през 1961. Тя представя дефинирането на критичните фактори като интердисциплинарен подход с първоначална употреба при проектиране на база данни в сферата на информационното обслужване, анализ на данните и бизнес анализи. Самият процес на разработването на критични фактори е дефиниран от Джак Рокхарт през 1986 г. Той доразвива концепцията, като се съобразява с факта, че външната среда вече не е статична, а динамична и турболентна. Според него определянето на критичните фактори за успеха е следствие от разработената от компанията мисия, която не може да бъде реализирана без наличието им. През 1995 г. Джеймс Джонсън и Майкъл Фрисен го прилагат при управлението на множество сектори, включително и нестопански. Дефинирането на критичните фактори може опростено да бъде представено като определяне на „неща“, които са наистина важни за просперитета и развитието на една компания. Както ги определя Рокхарт това са „ограничен брой области, в които резултатите, ако са задоволителни, ще гарантират висока конкурентна способност на организацията. Те са няколкото ключови области, в които действията

трябва да се извършват в правилния ред, за да се развива бизнеса. Ако резултатите в тези области не са адекватни, усилията на организацията за планирания период ще бъдат по-малки от желаните“. В тази връзка целта, която си поставяме е да разкрием същността на концепцията критични фактори, тяхното място в управлението на бизнес организацията и методиката за тяхното определяне.

1. Мястото на критичните фактори за успех в дейността на бизнес организацията

Критичните фактори за успех (КФУ) са основните области на дейност, които трябва да се обособят за реалното постигане на визията, мисията и целите на бизнеса. Чрез тяхното идентифициране се създава обща отправна точка, която пряко помага при измерване на успеха на бизнеса. Бизнес ръководителите прекарват голяма част от времето си в създаването на значими „визия“ и „мисия“ на организацията, а също и за разработване на стратегически планове. Често, обаче само няколко ключови фигури са наясно с тях, докато чрез идентифициране на критичните фактори за успех се създава обща отправна точка, която пряко помага при измерване успеха на бизнеса и напътства всеки от екипа към познания за това кое е важно в неговата дейност и за компания-

та като цяло. Така работещите знаят какви са техните стремежи и като цяло целите на организацията. В направената логическа подредба критичните фактори се подреждат веднага след мисията и визията на организацията. Определянето на целите и пристъпването към действия стои винаги след факторите, които биха и повлияли. Схематично този процес може да се представи по следния начин (фиг. 1.):



Фиг. 1. Стратегическа подредба

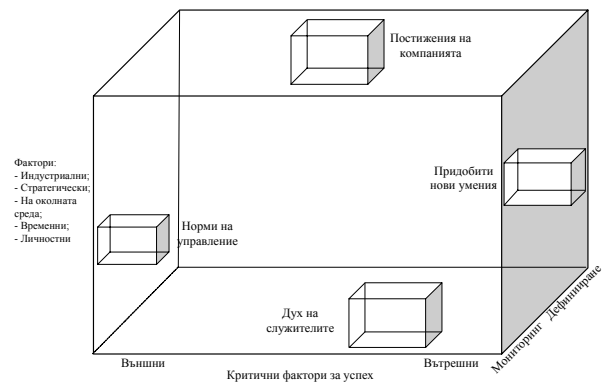
Термините „цели“ и „стратегии“ са в достатъчна степен дефинирани в публикациите по стратегическо управление. Но що се отнася до определянето на критичните фактори, все още редица мениджъри се нуждаят от допълнителна помощ за тяхното определяне. Все още няма и определен алгоритъм, който да се следва при определянето им. Те са строго обособени и характеризирани за отделните отрасли или сфери, в които дадена компания функционира.

Все пак можем да разграничим пет основни типа критични фактори според сферата, в която могат да бъдат определени:

1. Индустиални – резултиращи от специфичните характеристики на индустрията. Някои от тях са общи за всички компании от една индустрия, докато различните браншове имат различни критични фактори.
2. Стратегически – зависещи от изградената за компанията бизнес стратегия. Пазарните позиции на дадена компания определят доколко успешна е стратегията ѝ. Някои компании променят стра-

тегията си според критичните фактори, за да могат да спечелят по-голям пазарен дял например. От друга страна стратегията на фирмата, ресурсите и способностите ѝ определят някои от критичните фактори за успех.

3. Критични фактори на околната среда. Промените в околната (общата) за дадена компания среда, като икономически, политически, демографски, правни фактори, създават и критичните фактори, с които да се съобразява компанията и нейното ръководство.
4. Временни КФУ, зависещи от вътрешно-организационните потребности за даден период. Те се отнасят до краткосрочните, непредвидено възникнали ситуации, най-често кризисни. Тези фактори са важни, но незадължителни. С глобалната интеграция на пазарите можем да причислим временните критични фактори към постоянно съществуващите.
5. Личностни – зависещи от ангажираността на всеки мениджър към определена функционална област. Личностната позиция, ценности или разбирания могат да доведат до индивидуални за всяка компания критични фактори. Те зависят от степента на отговорност, която мениджърите са готови да поемат.



Фиг. 2. По-важни дименсии на критичните фактори за успех

Всички критични фактори за успех трябва да са измерими, както и свързаните с тях цели. Всяка индустрия има ограничен брой критични фактори за успех. Понякога само един фактор за успех е критичен, особено във високо конкурентна среда. Като правило седем или девет фактора са от критична важност, а няколко други са по-маловажни.

Критичните фактори в областта на маркетинга касаят асортимента от продукти и услуги, търговските марки, равнището на цените, каналите за дистрибуция, покритието на пазара, обслужването на клиентите, рекламата, насърчаването на продажбите, следпродажбеното обслужване и др. От изключителна важност са стимулите за запазване на съществуващите и привличането на нови групи клиенти.

Критичните фактори в областта на производството са свързани с използването на изградените мощности, обновяването на технологията, качеството на продукцията, размера на производствените разходи, равнището на наличните запаси, начините на преработка на ресурсите и др. Решаващо значение в тази област имат извършените иновации.

Критичните фактори в областта на финансите касаят размерът на постъпленията, разпределението на дохода, равнището на дивидентите, източниците и набавянето на капитал, капиталовата структура, размера на инвестициите, цената на капитала, паричните потоци и др. Тук от съществено значение е инвестирането и реинвестирането на капитали в реални активи.

Критичните фактори в областта на персонала са свързани с неговото набиране, назначаване, обучаване, разпределяне, оценяване, атестиране, израстване, стимулиране и др. С особено значение са способностите и качествата на мениджърите и служителите.

Критичните фактори при взимане на решения са: качество на пазарното проучване, силата на информацията, аналитичната способност на вземащия решение, развитие на човешките способности, привличането на най-подходящи служители, управленски възможности и опит, възможност за взимане на бързи решения и адекватни действия, организационна ефективност, систематично усъвършенстване на основата на минали стратегии.

2. Етапи при определяне на критичните фактори за успех

За да могат да се определят критичните за компанията си фактори, мениджърите трябва да се отърсят от ежедневните си задължения и задълбочено да помислят за това, кое е от изключително значение за бъдещето на организацията. Без внимателно преосмисляне, структуриране и подбиране на информацията, може да се достигне до негативен резултат. Мениджърите понякога се нуждаят от консултиране, от

допълнителна информация или от примери за функционирането на дадени фактори. Обикновено определянето на критичните фактори е процес, състоящ се от три етапа.

2.1. Въвеждащ семинар

Този семинар обикновено се състои от 35-40 минутна презентация относно концепцията за критичните фактори за успех и стъпките на проучването. Възникват въпроси, на които се отговаря в зависимост от спецификата на разглежданата компания. Въвеждащият семинар има за цел въвличане на мениджъра или мениджърския екип в процеса. Важна е и комуникацията между консултанта и мениджъра, както и обратната връзка. Консултантът трябва да се съсредоточи върху три потенциални причини за по-нататъшни проблеми – неразбиране на концепцията за процеса, негативно отношение или липса на интерес. Такива проблеми се появяват при мениджъри с ясно дефинирани стратегии и оперативни планове. Именно затова те не виждат нуждата от допълнителни процедури.

2.2. Интервю с мениджъра/мениджърския екип

От тези интервюта се оформя банка от критични фактори, които се използват от консултанта като отправна точка за започване на дискусия. Интервюиращият трябва да бъде достатъчно добре подготвен, за да бъде резултатно интервюто. Има два основни подхода за интервюиране на мениджърите – индивидуално и в екип. Вторият вид изисква много по-малко време, но за да се осигури по-задълбочено разбиране за организацията и какво трябва да се направи за подобряване на ефективността ѝ е препоръчително да се използва индивидуално интервю. Сравнителна характеристика на двата подхода е направена в табл. 1.

2.3. Фокусиращ семинар

Най-често продължава около един ден, през който мениджърите дебатират жизненоважните за компанията фактори. Тази част от процеса по определяне на критичните фактори се състои от три подетапа:

- *дискусия*. Без значение колко внимателно интервюиращият е слушал и анализирал представените му данни и информация, някои от факторите няма да бъдат приети от всички членове на мениджърския екип, а ако ръководи-

Табл. 1. Сравнителен анализ на индивидуално и групово интервю

	Индивидуално интервю		Групово интервю	
	Предимство	Недостатък	Предимство	Недостатък
Време за провеждане		х	х	
Информация	<ul style="list-style-type: none"> – Подробно навлизане в същността на организацията – Оценяване на проблемите в дълбочина 	<ul style="list-style-type: none"> – Няма съгласуваност на информацията между мениджърите – Правят се изводи, при които някои споменати фактори могат да бъдат пропуснати 	<ul style="list-style-type: none"> – Оформя се дискусия по време на самото интервю – Рядко, но използвано интервюиране на мениджъри от нива под висшето 	<ul style="list-style-type: none"> – Не всички мениджъри мислят задълбочено по конкретния въпрос, защото знаят, че някои друг ще отговори – Тенденция „следвай лидера“
Резултат	Правилен модел с определени критични фактори, по-подробен от този при груповото интервю		Възможност за пропускане на някой фактор, който да се окаже от сравнително важно значение	

телят е само един, е възможно самият той да не е съгласен с всички фактори. Дори работата на консултанта да е свършена перфектно, може да възникне необходимост от допълнително дискутиране, промяна или дори изключване на някои от определените критични фактори. Тези действия са продиктувани от това, че някои данни са нови за част от мениджърите (поради индивидуално проведеното интервю) или от това, че нечи предложения относно даден фактор не са включени в окончателния списък. След четири-пет часова дискутиране се преминава към вземането на решение.

- *съгласие относно критичните фактори за успех.* В този етап се взема решение, кои ще бъдат факторите, разглеждани като критични за компанията. Ако не се постигне съгласие, се осъществява връщане към етапа „дискусия“.
- *съставяне на план за действие.* Тук факторите трябва да бъдат въплътени в отговарящи им действия, да се оцени успеха и информацията от изпълнението на бюджета да бъде предадена за преценка и наблюдение на промените.

Изводи и препоръки

Понякога в непредвидени ситуации за управляващите е трудно да избегнат негативните последици от тях. Нещо повече, може да бъде изключително трудно за мениджърите да стабилизират състоянието на компанията и да накарат всички в екипа да работят в едно направление и да се фокусират върху истински важно. Правилното определяне на критичните фактори, които оказват влияние върху цялостната дейност са гаранция за постигането на целите, максимален финансов резултат и удовлетвореност на клиентите.

Литература

1. Johnson, J., Friesen, M. *The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy*, New York: Quorum Books, 1995
2. Robert, M. *The Strategist CEO*, Quorum Books, 1988
3. Rockart, J., *Chief Executives Define Their Own Data Needs*, Harvard Business Review, Vol. 57, №2, 1979
4. Quesada, H. Gazo, R. *Methodology for determining key internal business processes based on critical success factors. A case study in furniture industry*. Business Process Management Journal. Vol. 333, №1, 2007
5. <http://www.scribd.com/doc/991993/management-signals-kpi-csf>

CRTITICAL SUCCESS FACTORS OF THE BULGARIAN BUSINESS ORGANIZATIONS

Tsvetana Stoyanova
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

Abstract

Everyday collisions of managers at different levels of leadership in sole owner companies or in world organizations, with the constantly developing world of new technologies, innovations, comprehensive problem situations require additional attention and new way of thinking. Managers need to get a clear notion of the development of the organization they are running, of the knowledge-based management system, of the available information about changes, rotations, novelties within the functional environment, information, which is considered abstract and is related entirely to their roles and responsibilities they undertake though decisions. In the presence of such knowledge, managers are able to define the key points in which company changes deferring from the prognosticated development may occur. The „critical success factors” method is used exactly for defining the crucial indices which have to be watched during the management process where minor changes of factual importance for the company are likely to occur. The critical success factors are the main spheres of operation where the favorable results from a certain decision are absolutely necessary for each top manager. Precise defining of the factors which are critical for a company are part of its successful strategic management, of the manager’s ability to put into practice the company’s targets and strategies. In his regard, the purpose of the present report is to point out the critical success factors of the Bulgarian business organizations by revealing the essence of the concept, the place of the critical factors within the management of the organization as well as the methods for their determining.