



Аркадий Теплухин
Все, что нужно знать, чтобы бизнес
выжил и давал доход в условиях России
Серия «Думай и богатей»

Текст предоставлен правообладателем.

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6299760

Теплухин, А. Все, что нужно знать, чтобы бизнес выжил и давал доход в условиях России:

Астрель; Москва; 2012

ISBN 978-5-271-41313-1

Аннотация

Самые действенные технологии и методы создания малого бизнеса в России от одного из самых опытных и успешных отечественных экспертов, который помогает другим создавать успешный бизнес вот уже более 20 лет!

В книге детально описаны и раскрыты стратегии для малого бизнеса на всех этапах его развития, методы анализа и оценки рынка, возможных рисков, ключевых показателей бизнеса, раскрываются секреты создания успешной команды, эффективной работы с клиентами, роста компании и многое-многое другое.

Это руководство предлагает готовые рецепты и конкретные решения, которыми вы сможете пользоваться сразу, не дочитав книгу до конца!

Для бизнесменов, предпринимателей, руководителей, специалистов по маркетингу, а так же для всех, кто стоит на пороге открытия своего собственного дела – бизнеса своей мечты.

Содержание

Благодарности	4
Введение	5
О книге	5
О чем еще рассказывается в этой книге?	7
Часть I	8
Глава 1	8
Для всех ли компаний приемлемы инновации?	11
Краткие выводы	11
Глава 2	12
Двойственность стратегии для малого бизнеса	13
Стратегия уникального преимущества	13
Стратегия = видение + миссия	15
Глава 3	16
Видение	16
Видение = визуализация	16
Миссия	17
Как сформулировать миссию?	18
Бизнес-идея	19
Цели	20
Глава 4	21
Глава 5	22
Простота	22
«Прогибайтесь, но не очень!» Гибкость стратегии	23
Смелость и энтузиазм	24
Настойчивость и решительность	24
Лидерство	25
Глава 6	27
Типы стратегий	27
«Фокус-покус»	27
Партизаны не сдаются!	28
«Как слон в посудной лавке»	28
«Удар кобры»	30
«Боевое самбо»	30
«Сыграем в монополию»	31
«Узкая монополия»	31
«Специалист по продукту»	33
«Специалист по рынку»	33
«Специалист по потребителям»	34
Потребители и ценности	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Аркадий Теплухин

Все, что нужно знать, чтобы бизнес выжил и давал доход в условиях России

Благодарности

Появление книги, которую вы держите в руках, было бы невозможно без участия многих людей.

Мне бы хотелось поблагодарить всех тех людей, которые помогли мне при подготовке и написании этой книги. Моих новых друзей из издательств «ПРАЙМ-Еврознак» и «АСТ». Спасибо им за доверие. Надеюсь на долгое сотрудничество с ними.

Я хотел бы выразить глубокую благодарность главному редактору издательства «ПРАЙМ-Еврознак» Михаилу Чуракову, поверившему в идею книги. Благодарю его за мудрость, решительность и веру в успех нового проекта.

Особое спасибо заведующему редакцией издательства Александру Зайцеву. Его интуиция и проницательность безграничны.

Благодарю Юрия Каптуревского – за редакторскую правку. Его мастерство и профессионализм придали тексту и структуре книги особый неповторимый смысл и вид. Спасибо за внимание.

Художника Светлану Вашенок, которая разработала прекрасную обложку книги. Она «поймала» основную мысль книги и создала одну из лучших обложек.

Я безгранично благодарен родителям, которые с детства привили мне любовь к учебе, к постоянному поиску новых знаний. Учеба – это не одноразовый шприц, а путь длиною в жизнь.

И наконец, если бы не моя жена Елена и дети Виктор и Наталья, обеспечившие мне в этом турбулентном мире островок спокойствия и душевного тепла, мне вряд ли удалось бы написать эту книгу. Постоянная поддержка родных была мне необходима как воздух.

Спасибо вам всем!

Введение

О книге

Базовые принципы успешной работы малого бизнеса остаются неизменными вот уже много лет. Многие из них я описал в книге «Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли». Однако о некоторых, очень важных с точки зрения эффективной деятельности малого предприятия вопросах мне хотелось бы рассказать отдельно и более подробно. Тем более что они еще не рассматривались в литературе о малом бизнесе. Или рассматривались, но не полно и без привязки к российскому рынку и рынкам стран СНГ.

Я расспрашивал многих владельцев предприятий и успешных предпринимателей о применявшихся ими методах работы. Выяснял, почему их бизнес рос и развивался. Что они делали и на что обращали пристальное внимание? Что важно знать предпринимателю о малом бизнесе с самых первых шагов, но о чем обычно не упоминают авторы популярных деловых книг?

Во-первых, все успешные предприниматели используют определенные стратегии роста бизнеса. Каждый из них знал, что его ждет в светлом будущем лет так через десять-двадцать! Предпринимательское видение – важнейшая составляющая стремлений, направленных на развитие бизнеса. Исходя из него определяются приоритеты работы на день, неделю, месяц, квартал, год... Все нужно учесть. Все знать. Что будет происходить в реальности, трудно предсказать, но, имея стратегию развития компании и планы ее осуществления, гораздо проще подстроиться под изменяющуюся реальность и настроить свой бизнес на продуктивную работу и рост.

Во-вторых, необходимы базовые знания о рынке, на котором вы хотите работать. Знание его особенностей и текущих тенденций. Знание о том, как он развивается и что это значит для вашего бизнеса. Можно промахнуться и сразу зайти на рынок, который изначально вам не нужен и не соответствует вашим устремлениям. В этой книге как раз и говорится о том, что такое привлекательный рынок и почему он вам может подходить. Еще важнее представить себе, что будет с рынком дальше. Вспомните 2008 год и начавшийся в то время кризис! Общий спад испортил жизнь многим предпринимателям. Это была трагедия для малого и не только малого бизнеса. Но все можно предвидеть или хотя бы представить. Не скажу, что это легкое занятие, но те предприниматели, которые «выживают» после различных кризисов, много знают о сценариях развития своего бизнеса на случай непредвиденных обстоятельств. Как делать правдивые сценарии? Об этом написано в данной книге. Изучайте текущую ситуацию, разрабатывайте сценарии действий в будущем – они не только придадут вам уверенность, но и позволят лучше понять законы развития успешного бизнеса.

В-третьих, вы должны будете сразу заняться командообразованием. Что это такое? В любой компании малого бизнеса командой называют группу людей, объединенных особыми целями и задачами, которые одновременно соответствуют целям и задачам самой компании. Команда создается под непосредственного лидера, который будет руководить ее работой, который будет обучать своих «игроков» и создавать новые связи между членами команды. Суть команды – ее лидер. То есть вы! Если есть лидер, профессионал и учитель в одном лице, значит, есть и полноценная команда. Большое значение имеет исповедуемый лидером стиль управления. Как будешь управлять – таковы будут и результаты!

В-четвертых, предпринимателю важно точно знать, что происходит в его компании. Определить приоритеты и основные показатели. Затем создать систему оценки. Также важно оценивать финансовые дела и проблемы. Обо всем этом вы узнаете на страницах книги.

В-пятых, в книге рассказывается о том, что главная цель любой компании – клиенты! Работа с клиентами имеет наибольший приоритет. Те, кто не понимал этой простой вещи, уже ушли из бизнеса. Продукт очень важен, но еще важнее клиенты и забота о них, родных! В противном случае можете сразу попрощаться с бизнесом (и с мечтами о хорошей жизни тоже). Поэтому в книге рассматриваются важнейшие методы работы с клиентами.

Вы узнаете о том, как удовлетворять потребности клиентов лучше, чем это способны сделать конкуренты. Мы рассмотрим успешно использовавшийся на практике алгоритм разработки, создания и внедрения успешной системы обслуживания клиентов. В результате клиенты будут воспринимать вашу компанию как единственную, способную удовлетворить все их потребности. Отличное обслуживание – одно из главных конкурентных преимуществ. Кто из конкурентов красиво и качественно обслуживает клиентов? Наверняка никто. Так сделайте вы! Это лучший способ дифференцирования, то есть создания отличий от конкурентов.

В-шестых, вы узнаете о том, что вам нужно будет сделать, чтобы ваш бизнес рос и развивался не по дням, а по часам! Вы познакомитесь с методами и рецептами обеспечения роста, которые помогут вам выстроить свой бизнес на уровне лучших мировых образцов. Вы узнаете, что инновации – это основной драйвер роста малого бизнеса.

О чем еще рассказывается в этой книге?

В первую очередь о новых подходах к созданию успешного малого бизнеса. О том, как начать бизнес, продолжить его и сохранять правильный курс даже на крутых виражах. Поверьте, вы еще не раз встретите их на своем пути.

И еще. Найти хорошее практическое руководство о начале бизнеса и его удачном развитии довольно сложно. Я опросил сотни предпринимателей и менеджеров различных компаний, и практически все они дали однозначный ответ – им не встречались подобные книги.

Поэтому у меня и возникла идея написать продолжение книги о малом бизнесе. Книгу, которую можно будет использовать как инструмент развития. Книгу, которая позволит вам создать действенные механизмы функционирования успешного бизнеса.

Часть I

Стратегии для малого бизнеса

Глава 1

Из куколки в бабочку

Я не просто так использовал слова «куколка» и «бабочка». Природа дает нам практически все понятия, которые прямо соотносятся с пониманием бизнес-процессов. В нашем случае, английское слово *Start-up* (запускать) применяется для обозначения всех компаний, которые только начинают бизнес, находятся на стадии «куколки». Им еще довольно далеко до превращения в «бабочку». Для этого, то есть для перехода на стадию малого бизнеса, необходимо будет немало потрудиться. Хотя в России и СНГ под определением «стартап» понимается все, что в голову придет. Единого понимания не существует. Что же это за «фрукт» такой – стартап? Обратимся к источникам.

Стартап

Стартап, стартап-компания – недавно созданная компания (возможно, еще не зарегистрированная официально, но всерьез планирующая стать официальной), строящая свой бизнес на основе инновации или инновационных технологий, не вышедшая на рынок или едва начавшая на него выходить.

Наиболее часто упоминается сокращенная классификация стадий развития стартапов, согласно которой стартап проходит в своем развитии 5 стадий: посевную стадию (*seed*), стадию запуска (*startup*), стадию роста (*growth*), стадию расширения (*expansion*) и стадию «выхода» (*exit*).

Источник: Википедия

Под *стартапом*, в «классическом» его понимании, подразумевают привлечение денег инвесторов на новый инновационный проект. Стартап – это «место», где не заботятся об издержках, где платят большие зарплаты, где о прибыли говорят только шепотом. «Выстрелит» или не «выстрелит» – вот в чем вопрос. Привлечение денег инвесторов – главная задача и составляющая такого стартапа.

Создается впечатление, что в данном случае законы бизнеса неприменимы. О прибыли только рассуждают, ссылаясь на то, что даже в Силиконовой долине «выстреливает» один стартап из десяти.

В России и странах СНГ под *стартапом* понимают просто новый бизнес. Бизнес, который начинается с нуля и с малыми средствами. Есть только идея и желание ее осуществить. Есть драйв предпринимателя. Сразу открывается компания, которая будет работать по законам бизнеса и рынка. Все как у людей – штат, зарплаты, издержки... и прибыль. Вот *главное отличие наших стартапов от зарубежных* – нацеленность на получение прибыли и строительство полноценной компании.

Поэтому сразу открывайте компанию и работайте «по-взрослому»!

Еще одна задача «классических», иностранных стартапов – создание компании и последующая ее продажа. Российские стартапы во многом пытаются подражать зарубежным. Алгоритм действий таков: найти идею, раскрутить ее, привлечь инвестора и выйти из

бизнеса, при этом хорошо заработав. Конечно, если вашу идею купят сразу за приличные деньги, то почему бы и не продать ее? Ведь на вырученные деньги можно будет запустить другие проекты. Поэтому если вам представится шанс, стоит подумать о продаже.

Однако создание малого бизнеса как стиля своей жизни требует совсем другого подхода. В массе своей малый бизнес не ставит перед собой задачи «продаться».

Малый бизнес создается для предпринимателя. Он превращается в цель жизни для человека. При осознании этого и происходит превращение «куколки» в «бабочку». Появляется долгосрочная цель – создать полноценный бизнес с высоким оборотом и прибылью.

Нередко мы слышим, что любой стартап начинается с инновационной идеи. Это еще одно заблуждение. Инновационная идея лежит в основе любого бизнеса. Как я уже говорил, цели стартапа, в его классическом понимании, и цели малого предприятия отличаются друг от друга. Хотя, начиная с нуля и без опыта раскрутки бизнеса, все мы, можно сказать, начинали со стартапа. Говорят, что нужна обязательно инновационная идея. Но до сих пор мало кто понимает, что такое инновации. То есть перед нами две непонятные вещи – стартап и инновации. Просто голова кругом. Как в этом разобраться начинающему предпринимателю? Про стартап мы уже поговорили, и стало ясно, чем он отличается от малого бизнеса. А что такое инновации?

В книге «Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли» я уже говорил об инновациях и их видах, которые подходят для малого бизнеса.

Удачные стартапы и их превращение в малый бизнес

Хорошо быть студентами Университета Южной Калифорнии! Получай себе престижное образование, купайся в океане и развлекайся в компании себе подобных. Общительные Джонатан Шрифтман и Джейк Медуэлл, видимо, через какое-то время перестали успевать перемещаться из одной тусовки в другую и задумали сделать недорогое и надежное транспортное средство. Конечно, им должен быть велосипед! Друзья учредили компанию *Sole Bicycles*. Они не стали изобретать ничего нового, а лишь поколдовали над формами веломашин, со вкусом подобрали цвета и комплектующие, а также до предела упростили конструкцию. Получилась разновидность так называемого фикси-байка (*fixie bike*) – элементарного, как валенок, велосипеда, так любимого хипстерами и творческой интеллигенцией. Простота дала низкую цену: \$310 за стильного железного коня – это очень недорого.

Учась в средней школе, Рэймонд Лей был президентом клуба любителей тенниса в своем учебном заведении. В канун турнира он озаботился тем, чтобы одеть свою команду в одинаковую форму, но так и не смог подобрать те вещи, которые устраивали бы его по качеству и по деньгам. Он открыл сайт *ooShirts*, на котором желающие могут размещать заказы на изготовление нескольких фасонов футболок, толстовок и брюк, а также загружать на ресурс свои примеры дизайна для одежды. Бизнес с самого начала был «заточен» на минимальные цены и максимальное качество, что предсказуемо принесло неплохие деньги. Сейчас продажи веб-проекта Рэймонда Лея, второкурсника Университета Беркли, составляют \$2 млн.

Источник: e-executive.ru

Народная мудрость

Начинай сразу полноценный бизнес, а не стартап. Это настроит на другие мысли о бизнесе.

Инновации, конечно, хороши в любом деле. Кто же спорит. Однако нет правильного понимания начинающими предпринимателями (да и остальными также), что такое инновации и с чем их можно «есть».

Как говорил гуру менеджмента Питер Друкер: «Поскольку целью любого предприятия является создание потребителя, любое предприятие имеет две (и только эти две) основные функции – маркетинг и инновации».

Как только вы занялись бизнесом, вы сразу начинаете инновационную деятельность (и маркетинговую). Если какой-то из этих компонентов (инновации или маркетинг) отсутствует, ваше предприятие пока не стало бизнесом. Так говорил великий Питер Друкер, и его слова – аксиома для бизнес-сообщества. Правда, не все предприниматели задумываются об инновациях.

Инновации в мире

По данным *Economist Intelligence Unit*, наиболее развитой с точки зрения инноваций страной мира является Япония. В этой стране в расчете на 1 млн человек населения регистрируется 1213 патентов. Второе место в списке самых развитых с точки зрения инноваций стран занимает Швейцария (502 патента на 1 млн населения), а замыкает тройку лидеров США (351 патент). Россия в этом списке занимает 37-е место из 38 (1,5 патента).

Источник: <http://www.eiu.com/index.asp?rf=0>

Народная мудрость

Непрерывные инновации – новая парадигма выживания и роста нового бизнеса.

Как инновации влияют на новый бизнес?

В инновационном процессе участвуют все, и старые, и новые компании. Практически вся цепочка создания стоимости товара или услуги «пропитана» различными видами инноваций. Это нужно четко осознавать. Не думайте, что инновации – нечто далекое, не обязательное для вашей компании. Планируйте развитие компании, учитывая инновации.

Под *инновациями* понимается любое нововведение, которое собирается принять ваша компания и которое отразится на экономических показателях ее деятельности.

Что могут представлять собой инновационные воплощения? Хотя бы объединение или изменение уже известных элементов в ранее не существовавшие группы. Калейдоскопическая деятельность. Постоянный инновационный процесс в любой компании помогает непрерывно находить или объединять элементы, которые раньше никто не находил и не объединял.

Или же другое определение. *Инновации* дают людям то, что они хотят, но в неожиданной форме! Такова, например, технология *iPod* – соединение нового интерфейса со стандартными устройствами.

Для всех ли компаний приемлемы инновации?

До недавних пор считалось, что инновации не очень приемлемы для малых предприятий. Сегодня уже понятно, что рост малых предприятий во многом зависит от инноваций и они являются предпосылкой выживания компаний на конкурентных рынках.

Одно из преимуществ малого бизнеса – гибкость, способность быстро приспособиться к новым технологиям. Подстройка под новые реалии требует от них меньших затрат. Для малого предприятия гораздо легче установить инновационные цели и разработать план возможных инноваций.

Инновации присущи и еще более мелким компаниям – фирмам-разработчикам. Данное направление, в частности, характерно для Японии, где на смену традиционным малым и средним предприятиям, осуществлявшим субподрядные производственные и сборочные операции, приходят небольшие фирмы – разработчики продукции. Например, компания *Faber Co* (9 сотрудников) впервые в мире создала систему учета магнитных характеристик материалов, используемых при выпуске цифровых видеодисков (*DVD*). На сегодняшний день компании принадлежит практически 100 % мирового рынка этих технологий.

Российская действительность диктует свои правила, которые и определяют действия предприятий в плане поиска и внедрения инноваций. Примерный сценарий выглядит так: «Мы не будем сегодня, по крайней мере в ближайшие два года, вкладывать в развитие собственных разработок. Мы будем все покупать, и покупать то, что является сегодня самым современным на рынке, с тем чтобы эффективно использовать имеющиеся ресурсы и подтянуться до общего уровня. Вот когда мы достигнем этого уровня, выйдем на хорошие объемы, у нас появятся средства, которые мы будем выделять на разработки, на создание собственного дизайна. А сегодня мы привлекаем западные фирмы для разработки изделий».

Это от недопонимания. Инновации пронизывают всю деятельность компании, независимо от того, хотят этого предприниматели или нет. Если компания ничего не изменяет, не растет, то конец истории давно известен – она окажется в группе фирм, которые в скором времени выйдут из бизнеса. Все просто!

Народная мудрость

Новый девиз компаний – интересно все, что способствует развитию.

Идея – это движущая сила изменений.

Краткие выводы

- К инновациям относятся все изменения или новшества, впервые примененные в вашей компании и принесшие экономический результат (увеличение доли рынка, доли клиентской базы, повышение прибыли, сокращение расходов и др.). Инновация всегда несет с собой возможность создания новой ценности для потребителей.

- Неважно, какой тип инноваций внедряется на вашем предприятии, – все они в конечном итоге должны работать на потребителя, на удовлетворение его потребностей.

- Практически все компании зависят от знаний как стратегического ресурса. Имеются в виду знания всех видов в любой части бизнеса – от бухгалтерии до производства и сбыта. Знания являются основой инноваций.

- Инновации призваны помочь вам ответить на следующие вопросы: «Что нужно изменить, чтобы деятельность компании была более эффективной? Какие небольшие перемены могли бы многократно расширить наши ресурсы? Как найти потенциал бизнеса и определить его будущее?»

Глава 2

Суть стратегии малого бизнеса

Конкуренты, намеревающиеся еще долго оставаться на плаву, должны сформировать уникальное преимущество, которое будет дифференцировать их от общей массы. Управление этой дифференциацией и есть суть долгосрочной стратегии бизнеса.

Брюс Хендерсон, основатель компании VCS

Книгу читают с начала до конца. Бизнес ведут противоположным образом. Тут начинают с конца, то есть с цели, и потом делают все, чтобы ее достичь.

Гаролд Дженин, американский менеджер

Кто не знает, в какую гавань плыть, для того нет попутного ветра.

Луций Сенека, римский философ-стоик

Вопрос о существовании стратегии малого предприятия и о том, что она из себя представляет, вызывает множество споров. Прежде чем ответить на него, рассмотрим основные понятия, связанные с деловой стратегией. Что это такое?

Многие предприниматели скептически относятся к стратегии компании. Они говорят примерно следующее: «Зачем предсказывать будущее, если этого сделать просто невозможно?», «Стратегия лишена смысла», «Хорошую стратегию можно увидеть лишь тогда, когда она уже существует. А как создать стратегию никто не знает», «Это просто счастливый случай». Эти люди просто не понимают, что представляет собой деловая стратегия, в чем заключается ее суть и как она влияет на жизнедеятельность компании.

Если у вашей компании имеются сильные стороны, которые отличают ее от других, то управление ими с целью сохранения и есть ваша *стратегия!*

Рассмотрим несколько примеров гениальных стратегий мировых брендов. Почему мировых? Да потому, что эти компании суперуспешны и будут оставаться таковыми еще не один десяток лет. У кого, как не у них, учиться делать бизнес? Пусть это вдохновит вас на создание своей стратегии мирового уровня!

Гениальные стратегии мировых брендов

Стратегия «Coca-Cola»: кола на расстоянии вытянутой руки для каждого человека на планете.

«Honda»: самые надежные и дешевые мотоциклы – сначала малолитражки, а потом и весь ассортимент, захват мирового рынка.

«Nordstrom» (розничная сеть): стратегия клиентирования, которая предполагает личное внимание и особое обслуживание постоянных клиентов.

«Toys “R” Us» (продажа игрушек): сужай фокусирование, заботься о продукции, покупай дешево, продавай дешево и доминируй в категории.

Источник: Ричард Кох. «Стратегия», 2007 г.

Создавая компанию, необходимо определить, чем же она будет отличаться от конкурирующих фирм. Если вы решили производить мебель, попытайтесь понять, как добиться

того, чтобы она стала эксклюзивной? Каковы будут ваши сильные стороны? Это аксиомы бизнеса. Это и есть первый этап определения вашей стратегии.

Многие начинающие предприниматели и не думают, что строят свои стратегии. Но как только компания определит, в чем заключается уникальность ее самой, а также ее продуктов или услуг, – «процесс пошел». Начинается строительство стратегии. Большинство людей этого не осознают. И когда им говоришь, что это и есть базис для их стратегии, они удивляются.

Вернемся к примеру с производством мебели. Если вы решили делать мебель, которая будет обита крокодиловой кожей, – это один путь. Тот, кто собирается производить мебель из простых материалов, пойдет по совсем другому пути. Им потребуются другие навыки и компетенции. Эти две стратегии в корне отличны друг от друга: компании будут ориентироваться на разных покупателей, соперничать с разными конкурентами на различных сегментах рынка. Чтобы захватить 10 % рынка в избранном сегменте рынка мебели, необходимо будет использовать различные средства. Маркетинговые, технологические и финансовые. Следовательно, будут различаться и стратегии захвата доли рынка. Вы поддерживаете и развиваете свою эксклюзивность или же, напротив, предлагаете относительно простые товары (например, стильную и недорогую мебель для молодых семей, как у *Ikea*).

Двойственность стратегии для малого бизнеса

Изучив множество стратегий развития малого бизнеса своих клиентов и разрабатывая стратегии собственных компаний, я пришел к выводу, что они включают в себя две основные составляющие:

1. Стратегии уникального преимущества (преимуществ).
2. Стратегии видения + миссии.

Стратегия уникального преимущества

Эта традиционная стратегия бизнеса основана на выявлении преимуществ и возможностей компании. Наиболее часто для выявления и осознания преимуществ своего бизнеса предприниматели используют *SWOT*-анализ (аббревиатура английских слов *Strengths* (сильные стороны), *Weaknesses* (слабые стороны), *Opportunities* (возможности) и *Threats* (угрозы). По поводу этого инструмента существуют самые разные мнения – от полного отрицания до дифирамбов. Почему я его предлагаю начинающим предпринимателям? Ответ прост – он способствует активизации мыслительной деятельности.

Предприниматель начинает выяснять для себя: в чем заключаются сильные стороны его бизнеса и в чем он относительно слаб? Что может повлиять на бизнес, какие угрозы существуют? Ответы на эти вопросы позволяют определиться с уникальностью бизнеса и понять, как представить ее рынку и потребителям. Уникальность ваших товаров и услуг должна быть воспринята основными сегментами потребителей компании. Уникальность, в свою очередь, основывается на преимуществах ваших продуктов и/или услуг.

Для того чтобы это определить, в чем же есть ваша уникальность и как ее развивать в дальнейшем, как раз и применяют *SWOT*-анализ. Главное – выяснить все слабые и сильные стороны компании и понять, что делается во внешнем мире. *SWOT*-анализ не панацея, но самый простой аналитический метод. Возможно, он носит поверхностный характер, но для начинающего предпринимателя этого достаточно. Понятно, что свои ключевые особенности вы определили уже тогда, когда затевали бизнес. Но как показывает практика, многие предприниматели не знают, в чем заключается «изюминка» их бизнеса, или просто не задумываются об этом.

Не так давно один мой знакомый сообщил, что его фирма собирается заняться розливом питьевой воды из новой скважины. И все. А то, что на рынке уже существует сотня занимающихся тем же самым делом компаний, его не «трогает». А где же уникальность? Использование *SWOT*-анализа позволяет установить хоть какие-то ориентиры для продвижения продукции на рынок. Первоначально необходимо определить стратегию развития вашего бизнеса. Не на сто лет вперед, а хотя бы на год, два или три.

Приведу примеры уникальных преимуществ различных брендов:

- «Volvo» – это безопасность и надежность;
- «McDonalds» – возможность получить товар немедленно;
- «Swatch» – индивидуализация и удобство для супермаркетов;
- «Domino's Pizza» – непривычная скорость;
- «Amazon.com» – новые каналы дистрибуции;
- «Ikea» – новое видение самообслуживания.

Из этих примеров мы видим, что найти уникальность бизнеса достаточно просто. Гораздо сложнее придерживаться этой уникальности и развивать ее. И здесь мы переходим к стратегии развития компании.

Но как говорил Майкл Делл (основатель компании *Dell Computer*): «Я считаю, что вам необходимо разобраться в экономике бизнеса, прежде чем вы займетесь стратегией, и понять вашу стратегию раньше, чем вы получите структуру. Если вы все сделаете в ошибочном порядке, то, скорее всего, потерпите неудачу».

SWOT-анализ как раз и помогает понять экономику вашего бизнеса. Предприниматель еще раз рассматривает свой бизнес с разных сторон и определяет условия его успешного развития. Пусть не слишком глубоко, но возможность извлечь пользу остается.

SWOT-анализ предполагает изучение двух групп факторов:

- *Возможности и угрозы*, с которыми сталкивается компания во внешней среде (потребители, конкуренты, регулирующие органы, источники сырья, состояние технологий и т. д.). Эти факторы дают вам представление о возможностях, использование которых позволяет получить преимущества, и об угрозах (например, чиновничья среда).

- *Сильные и слабые стороны* дают представление о внутренней ситуации в компании, отражают ее позиции на рынке, уровень компетенции сотрудников, уровень развития систем продаж, маркетинга и т. д.

Сопоставляя найденные факторы, вы можете определить меры, которые позволяют воспользоваться уникальными возможностями и избежать (ослабить) внешних угроз.

Даже у грандов бизнеса есть «скелеты в шкафу»

Сильными сторонами корпорации *Wal-Mart* (розничная торговля) являются наличие мощного бренда в розничной торговле с высокой репутацией. Супермаркеты *Wal-Mart* предлагают адекватную ценность за деньги, удобства для покупателей и широкий выбор продуктов.

Слабые стороны *Wal-Mart* – проблемы контроля над огромной торговой империей, несмотря на широкое использование самых современных ИТ-технологий.

Возможности – слияния и поглощения других компаний розничной торговли и создание стратегических союзов, прежде всего в Европе и Китае.

Угрозы – острая конкуренция со стороны других торговых компаний на местных рынках и в мировом масштабе.