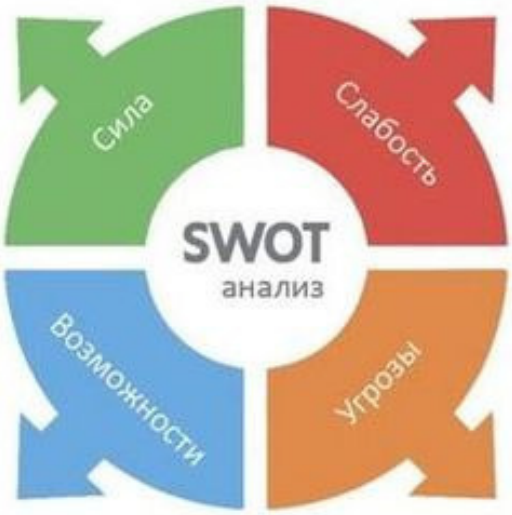
18+

Андрей Бычков



СЕКРЕТЫ SWOT-АНАЛИЗА

Практическое руководство для менеджеров по продажам

Андрей Бычков

Секреты SWOT-анализа. Практическое руководство для менеджеров по продажам

«Издательские решения»

Бычков А.

Секреты SWOT-анализа. Практическое руководство для менеджеров по продажам / А. Бычков — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-642946-8

Книга раскрывает инструменты оценки бизнеса компании на территории для развития компетенции стратегического мышления. Формат книги развивает аналитические навыки по управлению бизнесом на территории и позволяет организовать плановый процесс обучения сотрудников искусству быть «хозяином» этого бизнеса. Книга будет полезна всем сотрудникам компаний, занимающихся управлением продажами и развитием бизнеса компании на своих территориях

ISBN 978-5-00-642946-8

© Бычков А.

© Издательские решения

Содержание

Введение 6
Общие правила SWOT анализа 7
Конец ознакомительного фрагмента. 11

Секреты SWOT-анализа Практическое руководство для менеджеров по продажам Андрей Бычков

© Андрей Бычков, 2024
ISBN 978-5-0064-2946-8
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Приветствую Вас, уважаемые читатели! Наверняка, кто-то скептически улыбнется, прочитав название этой брошюры: «Мол, какие секреты могут быть у старого, доброго SWOT анализа, которому как аналитическому инструменту исполнилось «в обед сто лет»!

Так много лет тому назад, думал и я, начиная заниматься аналитической работой. Однако, опыт последующей деятельности аналитиком в специальных военных структурах, а затем и в бизнесе показал, что SWOT анализ все-таки имеет свои СЕКРЕТЫ, владение которыми позволяют умело управлять как бизнесом, так и Вашей повседневной жизнью, чтобы добиваться поставленных целей и беречь финансовые, временные и даже эмоциональные ресурсы.

Под СЕКРЕТАМИ в данной книге я имею в виду: а) правильную последовательность действий/этапов SWOT анализа и б) приемы/технику отработки отдельных этапов. В своей совокупности эти подходы и составляют «большой секрет» эффективной работы по анализу и оценке бизнеса на территории.

Прежде, чем приступить к изложению учебного материала, я бы хотел дать пару советов читателям, как правильно работать с данной книгой, чтобы она оказала максимальную пользу для развития навыков СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА – важнейшей компетенции сотрудника территориальной команды, (которые считают себя хозяином бизнеса на территории, доверенной ему компанией), менеджера по работе с ключевыми клиентами (КАМамов), не говоря уже, о региональном менеджере, отвечающего за большие объемы бизнеса компании.

Начинать работу, конечно, нужно с изучения (=прочтения) теории вопроса – содержания соответствующего этапа SWOT анализа. Но читать можно тоже по-разному, поэтому, прежде чем пойти по книге дальше, я советую Вам убедиться в правильности и глубине понимания прочитанного. Для этого после каждого раздела книги содержаться проверочные вопросы. Вы, конечно, можете ответить на них и самому себе, но более полезным было бы найти опытного коллегу – наставника, а еще лучше – регионального менеджера, который объективно и беспристрастно оценит глубину и правильность понимания Вами содержания изученной главы.

Когда с теорией вопроса будет покончено, Вам необходимо будет в качестве КОНТРОЛЬНОГО ЗАДАНИЯ провести итоговый SWOT анализ на основе бизнес-кейса и сверить полученные Вами результаты с оценками бизнес-тренера.

Уверен, что такой подход позволит Вам качественно отработать навыки проведения SWOT анализа, что позволит добиться больших успехов в своей практической работе по управлению бизнесом на территории.

Искренне рассчитываю, что данная книга может быть полезна всем сотрудникам, управляющим продажами и отвечающим за развитие бизнеса компании на своих территориях.

Желаю всем удачи в овладении секретами SWOT анализа!

С уважением, Андрей Бычков

Общие правила SWOT анализа как инструмента принятия стратегических решений

#

Приступая к рассмотрению SWOT как инструмента анализа, прежде всего нужно правильно понимать, что такое АНАЛИЗ как вид мыслительной деятельности человека. Первое, что приходит в голову, что анализ – это процесс осмысления, обдумывания чего-либо, то есть это – мыслительный процесс в интересах каких-либо последующих решений или действий.

Более глубокое понимание данного вида мыслительной деятельности связано с пониманием происхождения слова ана́лиз (от др.-греч. ἀνάλυσις «разложение, разделение, расчленение, разборка») – то есть метода исследования явлений жизни, характеризующегося выделением и изучением объектов исследования. Другими словами, это изучение сложных объектов, явлений, какой-либо системы, в целом, путем разложения их на более простые составные части и их изучения в отдельности в интересах уяснения причинно-следственных связей между отдельными частями, элементами и системой, в целом. Таким образом: **отдельных частей**

Анализ – это процесс познание чего-то сложного, системного через изучение его отдельных составных частей.

Данный вид анализа – один из наиболее часто используемых методов изучения и систематизации факторов внешней и внутренней среды, используемый для выработки и конкретизации стратегии/стратегических решений. Сам термин SWOT был впервые введён в практику в 1963 году в Гарварде (США) на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом. С тех пор он широко используется во всех сферах экономики и бизнеса для систематизации в большей степени качественных характеристик товара, рынка, конкурентной среды, социально-демографических, политических и других факторов. – это акроним/сокращение английских слов: **SWOT**

• TRENGTHES (сильные стороны) – преимущества вашей компании/продукта/услуги; **S**

• EAKNESSES (слабые стороны) – недостатки вашей компании/продукта/услуги; **W**

• PPORTUNITIES (возможности) – позитивные факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества для Вашей организации на рынке; **O**

• HREATS (угрозы) – негативные факторы внешней среды, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке. **T**

То есть, (сильные стороны) и (слабые стороны) – это ВНУТРЕННИЕ факторы компании, а (возможности) и (угрозы) – ВНЕШНИЕ факторы. На внутренние факторы компания можно влиять напрямую и менять их в нужном направлении, внешние же факторы не зависят от компании, и при анализе мы должны их рассматривать как объективную реальность. **S W O T**

Принято представлять SWOT-анализ в виде таблицы, где два верхних квадрата – это внутренние факторы, а два нижних – внешние (см. рис. ниже)

Матрица SWOT

Необходимыми предпосылками (условиями) для успешного SWOT-анализа являются:

1. Предварительное определение ПОТЕНЦИАЛА оцениваемой территории;

2. Обоснование вытекающей из потенциала СТРАТЕГИИ работы компании на территории;

3. Постановка БИЗНЕС-ЦЕЛЕЙ компании для данной территории на основе выбранной стратегии.

Поскольку все эти предварительные этапы аналитической работы не являются объектом исследования в данной книге, вы сможете детально познакомится с ними в книге Д. Эфендиевой и А. Бычкова «ХОЗЯИН БИЗНЕСА НА ТЕРРИТОРИИ. Практическое руководство по управлению продажами». В этой книге авторы обосновали специфику места и роли SWOT анализ в общей методике управления бизнесом на территории какВ этой связи можно сказать, что SWOT анализ является завершающей стадией глубокого анализа внешней и внутренней бизнес – среды. Это объемный аналитико-оценочный инструмент для систематизации информации, значимой для выработки и реализации определенной бизнес-стратегии. **инструмента ПРОВЕРКИ возможности/реалистичности реализации на заданной территории целей выбранной ранее конкретной бизнес стратегии.**

Методика выбора факторов для Матрицы SWOT анализа:

В матрицу SWOT отбираются только значимые факторы внешней и внутренней среды, влияющие на данное направление развития компании (продукта/услуги, территории и др.).

При обработке информации и проведении SWOT анализа необходимо соблюдать ряд правил, чтобы избежать следующих типовых ошибок:

1. SWOT-анализ делается в отношении конкретной цели;

2. Следует удерживать фокус в анализе на конкретном рынке, сегменте, территории;

3. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, подконтрольные и управляемые ею. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и напрямую не подвластны влиянию организации;

4. Стороны считаются сильными или слабыми точки зрения клиентов, а не сотрудника компании, проводящего анализ; *с*

5. Необходимо быть максимально объективным и использовать в анализе фактологическую информацию (данные исследований, наблюдений, информации из «полей»);

6. Следует максимально полно и всесторонне исследовать все факторы, чтобы получить обоснованный результат анализа.

Следует иметь в виду, что это далеко не полный список факторов внешней и внутренней среды, которые следует принять во внимание. В зависимости от специфики продвигаемого продукта список факторов может быть разным.

Для оценки Сильных и Слабых сторон постарайтесь ответить на следующие вопросы:

• В достаточной ли мере Вы охватываете целевые группы клиентов на территориях для максимального продвижения продукта?

• Учитываете ли Вы клиентов, успешно работающих с конкурентами, но не работающих с компанией? По каким причинам?

• Какие Ваши сильные стороны, связанные с убеждениями/знаниями/отношением клиентов к продукту и компании? Как это можно использовать и улучшить?

• В чем Вы превосходите/уступаете конкурентам относительно инструментов развития отношений с клиентами? Как это можно использовать и улучшить?

Для оценки Возможностей и угроз:

• Какова динамика рынков (в процентах/деньгах)? За счет чего?

• Выделены ли средства на дополнительные, специализированные программы?

• Какие установлены сроки утверждения и реализации бюджета территории?

• Позиция каких Лидеров мнений по отношению к продукту (компании) является возможностью или угрозой?

• Кто из дистрибуторов является основным поставщиком данной продукции?

• Какие возможности/угрозы представляют: географические особенности; административная ситуация или ее изменения (новые ГОСТы, новые рекомендации); особенности работы дистрибьюторов и т. д.

Важные дополнительные параметры для анализа:

• Размер (объем) рынка (в деньгах, в упаковках);
• Доля рынка (Market Share);
• Динамика (по мес., кварт., годам) по территории и в сравнении с рынком страны;
• Емкость или потенциал рынка;
• Тенденции рынка (жизненный цикл): рынок «молодой»/«зрелый»;
• Сегментация рынка/каналы продаж (оптовые, розничные);
• Плотность рынка (наличие конкурентов);
• Плотность рынка (много/мало конкурентов, распределение долей, лидеры);
• Ценовая политика;
• Сезонность;
• Цены на продукты и стоимость одной упаковки продукции для потребителей продукции;
• Стоимость рекламы, продвижения (кол-во сотрудников) у конкурентов.

Результатом SWOT-анализа будет:

1) Более точное понимание ситуации и действий, основанное на системном анализе разносторонних факторов, что позволит более обосновано определить, какую же все-таки стратегию следует применить на конкретной территории.

Если у компании/продукта/услуги много сильных сторон и существуют достаточно хорошие рыночные возможности, то, скорее всего, стратегия РАЗВИТИЯ будет вполне обоснована. В этом случае следует выработать решения, использующие нашу «силу» для реализации имеющихся «возможностей».

Если же наряду с сильными сторонами компании существуют значимые негативные внешние факторы – «угрозы», то целесообразны решения, использующие «силу» для устранения «угроз», то есть стратегия УДЕРЖАНИЯ (ЗАЩИТЫ).

В ситуации, когда у компании есть много слабых сторон, то даже при хороших рыночных возможностях, скорее всего, придется ограничиться стратегией УДЕРЖАНИЯ (ПОДДЕРЖКИ), то есть вырабатывать и реализовывать решения, минимизирующие «слабость» с использованием «возможностей».

В случае же, если много слабых сторон и есть значимые негативные факторы внешней среды, то придется вырабатывать решения, минимизирующие «слабость» и «угрозы». При этом, достаточно часто приходится применять стратегию ПРИСУТСТВИЯ с минимизацией затрат и усилий вплоть до УХОДА с рынка, так как другие, более агрессивные стратегии, потребуют достаточно больших инвестиций.

2) несколько (3—5) ключевых действий, , которые помогут достичь поставленной цели.
критические направления усилий/действий

Наиболее частые ошибки при проведении SWOT – анализа:

1) Не обозначены стратегические цели (сохранение или увеличение доли рынка/прироста продаж и т.д.);

2) Взят слишком широкий сегмент. Например, для выработки стратегии вместе анализируются несколько территорий с разнонаправленными трендами;

3) Путаются внешние и внутренние факторы;

4) В SWOT включаются действия (выводы = субъективные оценки) вместо реальных фактов;

5) Допускается домысливание – выбираются и интерпретируются факторы на основе субъективных ощущений.

Следует отметить, что SWOT анализ в силу именно комплексного и системного подхода к различным факторам является не самым простым инструментом, особенно, для начинающих пользователей. Именно поэтому для новичков в бизнесе, сразу начинать с него анализ терри-

тории не рекомендуется. Лучше оценку территории начать с других, более простых методик, таких как, например, GAP анализ, а в конце перейти к SWOT анализу. Более подробно с более простыми видами анализа бизнеса также Вы может познакомиться в книге «ХОЗЯИН БИЗНЕСА НА ТЕРРИТОРИИ. Практическое руководство по управлению продажами» – авторы Джамиля Эфендиева, Андрей Бычков.

СООТНОШЕНИЕ SWOT И PEST АНАЛИЗА

Для тех, кто занимается стратегическим анализом бизнеса на территории, некоторую сложность составляет понимание еще одного вида анализа – PEST анализа, который всегда возникает в контексте проведения SWOT анализа. Действительно, два этих вида анализа очень тесно связаны друг с другом. Дело в том, PEST анализ – это аналитический подход для изучения ряда факторов только внешней среды, которые влияют или могут повлиять в будущем на деятельность компании. То есть термин PEST является неразрывной частью SWOT анализа, но включает в себя лишь анализ нижней часть SWOT анализа – его ВНЕШНИХ факторов, которые напрямую не поддаются контролю/управлению со стороны компании. Само название – PEST (как PEST акроним, образуемый несколькими анг. терминами) ориентирует сотрудников, осуществляющих стратегический анализ территории, на комплексный и структурированный подход к осмыслению всех групп факторов ВНЕШНЕЙ среды:

• OLITICAL (политические факторы) **P**
• CONOMIC (экономические факторы) **E**
• OCIAL (социальные факторы) **S**
• ECHNOLOGICAL (технологические факторы) **T**

анализируются потому, что политика (власть) определяет законы и регуляторные механизмы, которые могут существенно повлиять на деятельность компании и получение ключевых для неё ресурсов. **Политические тенденции**

– это распределение ресурсов на уровне государства или коммерческих каналов распределения денег. Учитывать такие факторы особенно важно в бюджетных каналах продаж. **Экономические факторы**

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.