

Оглавление

От автора	4
Введение	5
Раздел I. ШАГ ЗА ШАГОМ К ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ, ИЛИ МОЙ ПУТЬ К ФРАНЧАЙЗИНГУ	7
Глава 1. Первый предпринимательский вызов	7
Глава 2. Бизнес по расчету: покупаю франшизу	30
Глава 3. Покупка второй франшизы, развитие сети	48
Глава 4. Банкротство... Что дальше?	55
Раздел II. ФРАНЧАЙЗИНГ — ДОСТИЖЕНИЕ XX ВЕКА	60
Глава 5. Франчайзинг простыми словами	60
Глава 6. Сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы франчайзинга	63
Глава 7. Зачем франчайзинг начинающему предпринимателю?	72
Глава 8. Кому подходит и кому не подходит франчайзинг	76
Раздел III. ДЛЯ ФРАНЧАЙЗЕРА (ВЛАДЕЛЬЦА БРЕНДА)	79
Глава 9. Составляющие успешного франчайзинга	79
Глава 10. Создаем франшизу и формируем франчайзинговое предложение	86
Глава 11. Технология профессионального управления РАД	96
Глава 12. План запуска и продаж франшизы	100
Глава 13. Путешествия к свершениям, или выход на международные рынки	106
Глава 14. Технологии поиска и оценки франчайзи-партнеров	113
Раздел IV. ДЛЯ ФРАНЧАЙЗИ (ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ БРЕНДА)	127
Глава 15. Самостоятельный бизнес. Франшиза: «за» или «против»	127
Глава 16. Критерии выбора франчайзера	133
Глава 17. Открыли бизнес по франшизе. Что дальше?	140
Заключение	147
Благодарности	148
Приложение	149
Литература	158

От автора

Приветствую единомышленников! Всех, кто хочет реализовать себя и свои способности через дело мечты и свой бизнес.

Меня зовут Ольга Крольман-Пахайло. Я считаю, что бизнес — это прекрасный способ реализации своего потенциала, а также возможность обеспечить себе свободу и финансовую независимость. Бизнес предоставляет возможность брать ответственность за результат на себя, изменить свою жизнь и жизнь окружающих вас людей.

Я предприниматель и руководитель проекта по созданию и развитию системы франчайзинга. Занимаюсь созданием и запуском компаний делового франчайзинга в России и Европе. Консультирую владельцев малого и среднего бизнеса по вопросам франчайзинга и международной экспансии. Помогаю начинающим предпринимателям выбрать бизнес-модель и партнера для старта собственного дела. Я убеждена, что при технологичном подходе франчайзинг — одна из эффективных форм ведения бизнеса. Но мой бизнес по франчайзингу закончился банкротством. Этот факт заставил меня искать ответ на вопрос, почему же так произошло, ведь считается, что франчайзинг снижает предпринимательские риски.

Бизнес состоит из психологии и технологии. В психологии бизнеса и жизни я разбиралась вместе с М.Е. Литваком. Технологию и бизнес-мышление оттачивала с Алексом Яновским, который мне как-то сказал: «Для бизнеса важны не только правильная ниша, деньги и команда, но и правильное время». Спустя время, опираясь на свой практический опыт, я сформировала свое видение бизнеса. Бизнес — это не только ниша, деньги, команда, но и технологии. Они состоят из правильного понимания и правильного действия. Для понимания нужны знания. Это основа, фундамент.

Знаниями и наработками я делюсь на страницах этой книги. Выбирайте нишу, способ ведения бизнеса или конкретную технологию — и действуйте!

ВВЕДЕНИЕ

Одна из задач логики звучит так: «Уметь анализировать ошибки, успехи и прошлый опыт». Я много думаю, провожу аналогии, сравниваю. Уверена, что, проявляя упорство и методичность в любом виде деятельности, можно добиться успеха. А когда добиваешься успеха, очень часто получается так, что все твои действия и решения, которые казались ошибочными, оцениваешь уже по-другому: как возможности и бесценный практический опыт. То, что казалось непоправимыми ошибками, становится тонким расчетом или даже технологией.

В данной книге описаны технологии, которые принесли мне успех в профессиональном и финансовом плане, в работе над собой. Они основаны на подходах М.Е. Литвака, А. Яновского, а также моем предпринимательском и управленческом опыте.

Книга написана на основе реальных событий, имена героев вымышленные, и совпадения носят случайный характер.

Мысль о том, что мне нужен свой бизнес, возникла у меня, когда я осознала, что хочу быть финансово независимой, хочу иметь возможность обеспечить себя и своего ребенка. Первый бизнес-проект создавался быстро. Ниша была выбрана случайно. Делала, как могла и как считала правильным. Все мои бизнес-знания были ограничены университетской программой экономического факультета. Проект был успешным, я обрела финансовую независимость и возможность обеспечивать семью. Дальше я поняла, что мне этого мало. Хотелось быть частью сильной команды, выйти за рамки региона и добиться больших результатов в бизнесе и жизни.

Всю прибыль я вложила в покупку франшизы и была уверена, что это лучшая инвестиция. Приготовилась плодотворно трудиться, развивать себя и новый проект. Результатом было банкротство. Я стала искать ответы на вопросы: «Где я ошибалась?», «Можно ли было избежать банкротства и спасти бизнес?», «Есть ли жизнь после банкротства?»

Свой практический опыт, знания технологии и психологии бизнеса я вложила в формирование модели бизнес-формата, которая помогла бы предпринимателям создавать свои бизнес-проекты и управлять ими эффективно, не испытывая напряжения и волнений. Работая

с командой над созданием нового бизнеса, я точно знала, какие вопросы волнуют предпринимателей при выборе франшизы, поэтому основополагающим был принцип «сформировать такую модель бизнеса, которая будет работать независимо от условий и опыта партнера».

Сегодня рынок франчайзинга перенасыщен различными предложениями. К сожалению, не все франчайзинговые концепции можно считать успешными бизнес-моделями. Неправильный выбор партнера обходится очень дорого каждой стороне.

В книге описан мой опыт и опыт моих партнеров как со стороны предпринимателя, так и со стороны владельца бренда. Но главная мысль, которая проходит красной нитью, заключается в том, что франчайзинг — это прежде всего взаимовыгодное сотрудничество и партнерство, основанные на доверии и готовности брать ответственность за результат на себя.

Признаюсь честно, работая над книгой, я всегда думала о своем читателе: начинающем предпринимателе, который хочет заняться своим делом, или собственнике бизнеса, который желает развивать свою сеть, осваивать новые рынки. Мне очень хочется, чтобы вы нашли здесь ответы на свои вопросы, рассеяли сомнения, чтобы у вас появилась ясность, которая даст вам силу действовать. Чтобы книга стала для вас инструментом, который дает ответы на вопросы:

— Как выбрать себе франшизу из многообразия предложений на рынке?

— Как справиться с управлением бизнесом, если нет опыта?

— Как масштабировать бизнес?

— Как составить финансовую модель?

— Как выстроить систему поддержки и сопровождения франчайзи-партнеров?

— Что главное в управлении франчайзинговой сетью?

— Как сформировать франчайзинговое предложение?

— Как продавать франшизу?

Если для вас не очевиден ответ на вопрос: «Что лучше — франчайзинг или свой бизнес?», спросите себя: «А есть ли у меня желание иметь свой бизнес?»

И если ответ положительный, тогда давайте разбираться, подходит или нет вам франчайзинг как форма.

Желаю вам выбрать своего партнера в бизнесе и для бизнеса!



Раздел I

ШАГ ЗА ШАГОМ К ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ, ИЛИ МОЙ ПУТЬ К ФРАНЧАЙЗИНГУ

Глава 1



ПЕРВЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ВЫЗОВ

Глава о том, как выбрать нишу, или как я открыла бизнес, в котором не разбиралась и который в итоге принес бесценные знания, опыт и финансовый успех.

Начал думать — реши, решил — действуй. Если не действуешь, не говори, что думал.

М.Е. Литвак

Май 2008 года

Вот уже 20 дней я жила в чужом небольшом городке на севере области. Мужа перевели работать в одну из государственных структур, и я как порядочная жена поехала за ним. Нашей дочери на тот момент исполнилось три месяца. Муж снял небольшой дом на окраине городка, который граничил с лесом. Кто-то скажет: здорово — чистый воздух, единение с природой. Я тогда так не думала, более того, считала себя чуть ли не самым несчастным

человеком на свете, живущим в лесу, в отрыве от цивилизации. После жизни в одном из мегаполисов, где у меня были интересная работа, насыщенная жизнь, где были друзья, занятия спортом, походы в кино, на выставки, учеба, вдруг я оказалась одна с грудным ребенком, а вокруг лес. Муж много работал, приходил домой поздно. Мне было очень плохо и одиноко. Я часто плакала от безысходности, от того, что меня разрывали противоречия: с одной стороны, я четко понимала, что не хочу так жить, с другой — ведь формально все хорошо: у меня есть любимый мужчина, недавно родилась дочь, которую надо растить и воспитывать. Казалось бы, что еще надо...

Но что мне еще надо, я поняла достаточно быстро...

Жаркий майский день. В городке отмечали одно из значимых событий чуть ли не для всей страны — очередную дату со дня рождения русского писателя и нобелевского лауреата, но это совсем другая история... В продолжение истории про мой первый предпринимательский вызов, скажу, что я ждала, когда в городке начнутся массовые гуляния и представления по случаю очередного торжества, ведь для меня это был повод сменить обстановку. Однако случилось непредвиденное: муж накануне сломал ногу. С одной стороны, было хорошо, что он стал проводить больше времени дома, хотя на работу «ходить» не перестал. Но с другой — мы не смогли интересно провести время вместе, когда городок был переполнен туристами, артистами и другими гостями, которые приехали на праздник на майские выходные. В этот период численность городка увеличилась на 50 000 человек. Везде суета, песни, выступления коллективов, ярмарки и выставки, салюты и пиршества.

Муж остался с дочерью дома, а я, получив возможность «выйти в люди», принарядилась и отправилась в центр городка, чтобы ненадолго погрузиться в атмосферу праздника. Шла по дороге, аллей в городке не было. Солнце щедро и навязчиво делилось своим теплом. Идти по пыльной дороге на высоких шпильках и под палящим солнцем, которое слепило глаза, было сомнительным удовольствием. Поэтому я испытала радость, когда увидела начало ярких ярмарочных рядов. Я прошлась по сувенирным лавкам, посмотрела концерт художественной самодеятельности. Холодная вода и напитки, которые продавались на каждом шагу, приносили лишь

временное облегчение. Каждый мой шаг сопровождался болевыми ощущениями, так как ныли свежие мозоли. Домой я решила возвращаться на такси.

Я огляделась по сторонам в поисках рекламного щита, растяжки или хотя бы просто доски объявлений, чтобы найти там номер, по которому можно вызвать такси. Обошла всю центральную часть и близлежащие кварталы, но ничего не нашла: ни стоянки такси, ни самих машин... Стала спрашивать у людей, как можно вызвать такси. Они отвечали: «Никак». Я не поверила, решила, что либо это не местные, либо жара в сочетании с алкогольными напитками путают мысли прохожих... После безуспешных попыток найти себе такси и уехать я сняла босоножки и пошла по направлению к своему дому. Навстречу мне шел мужчина. Посмотрев на мои босые ноги, он улыбнулся и сказал: «Ну да, сегодня особенно жарко».

Я тоже улыбнулась и спросила: «Скажите, а как можно вызвать такси?»

Мужчина ответил: «У нас нет такси».

Видимо, я не смогла скрыть удивления на лице от осознания, что в городке действительно нет услуги. Поэтому мужчина поспешил добавить: «Но если Вы пойдете прямо, а потом налево, то рядом с Домом культуры будет стоять зеленая «десятка». Это машина Игоря, он занимается частным извозом». Поблагодарив за совет, я пошла в указанном направлении и вскоре действительно увидела зеленую «десятку» Игоря, который согласился отвезти меня по указанному адресу. По дороге домой я стала расспрашивать Игоря, как так получилось, что в их городке нет службы такси. Он рассказал мне, что это невыгодно, так как городишко маленький, особо некуда ездить. Я выслушала водителя, мысленно поблагодарив его за разговорчивость. Выйдя из машины, направилась к своему дому, а в голове у меня пульсировала одна мысль. И эта мысль меня больше не оставляла: «НИША СВОБОДНА!!!»

Май 2011 года

Утро, звонит будильник. Я проснулась, открыла глаза в предвкушении отличного дня. Рядом в детской кроватке досматривала

свои розовые сны трехлетняя дочка. Я улыбнулась, понимая, что у нее сегодня будет интересный, насыщенный день: тренировка по плаванию, а потом поход в конюшню к ее любимым лошадям Квинте, Кварте и Октаве, где она может проводить целые дни. Да, я это сделала! Я могу дать возможность своему ребенку познавать мир и видеть рядом счастливую маму.

Кофе с ароматом лесного ореха и ванили дополнил мое чудесное утро. С каждым глотком горячего напитка мои мысли выстраивались в ряд. Как же права была американская телеведущая Опра Уинфри, когда сказала: «Труд и вера в свою цель — две золотые монеты, которыми вы оплачиваете вход на территорию успеха».

Как обычно в 7.30 утра зазвонил телефон и знакомый голос сказал:

— Ольга Сергеевна, доброе утро! Машина Вас ждет.

— Благодарю, уже выхожу.

На минуту я остановилась и посмотрела на свое отражение в зеркале: мой любимый костюм превосходно дополняли новый топ цвета шампанского и туфли на шпильках.

Водитель широко улыбнулся и любезно открыл мне дверь машины.

— Прекрасно выглядите, Ольга Сергеевна! Куда поедем сначала? В администрацию?

— Нет, Василий Иванович, сначала поедем в банк, а потом уже в администрацию.

— Ольга Сергеевна, как у Вас все так получается: и фирмой руководить, и дочку воспитывать, и мужу время уделять? — спросил мой водитель, когда мы выехали за пределы двора.

Ответить я не успела, так как зазвонил телефон... О вопросе водителя я вспомнила уже поздним вечером. Поток моих мыслей в поисках ответа вернул меня в не такое уж и далекое прошлое.

Октябрь 2009 года

Я вышла с дочерью на прогулку. К этому времени мы с мужем сняли квартиру в одном из домов, расположенных в центре городка. Во дворе в песочнице со своим ребенком играла моя

соседка. Мы жили с ней на одной лестничной площадке, наши дети были примерно одного возраста, поэтому часто вместе гуляли. Вместе ходили в секонд-хенд. При этом для меня данные походы были вынужденной мерой, а соседка так развлекалась. Она радовалась, как ребенок, когда находила какую-нибудь брендовую вещицу. Аня была, как теперь говорит моя дочь, типичной домохозяйкой: вкусно и разнообразно готовила, содержала квартиру в чистоте и порядке, занималась воспитанием и всесторонним развитием трехлетней дочери. Вот и сейчас я, присев на край песочницы, приготовилась слушать очередную бытовую историю или последние новости о соседях в округе. Аня меня не сильно разочаровала на этот раз. С искренним изумлением она поведала мне причину своих переживаний.

— Представляешь, сегодня ходила в центр занятости отмечаться, а меня там вместо того, чтобы отметить и отпустить, стали агитировать открыть свое дело! Видите ли, они не выполняют план по организации самозанятых граждан! — с искренним негодованием восклицала моя соседка. — Даже готовы платить 58 800 рублей, чтобы я занялась своим делом.

Я знала, что Аня действительно стояла на учете в центре занятости, но не для того, чтобы ей помогли найти работу, а для того, чтобы получать ежемесячное пособие.

Я помню, что даже не удивилась негодованию Ани, так как достаточно хорошо знала ее приоритеты. Но мысль о том, что появилась возможность что-то изменить в своей судьбе, укрепилась в моей голове основательно. И снова: «НИША СВОБОДНА».

На тот момент я четко знала, что использую эту возможность. Для меня это были **осознанная необходимость**, шанс изменить ситуацию, в которой я находилась и которая меня огорчала.

А огорчали меня моя финансовая несостоятельность, отсутствие дела. Да пусть меня простят молодые мамы, я говорю сейчас о профессиональной самореализации, которая для меня имеет очень большое значение. Ну не могу я без задач, достижений, активных действий, принятых решений, срывов сроков и договоренностей в конце концов, если хотите. Я уже два года не работала. Сначала, когда меня не повысили в должности в одном из федеральных банков, отдав приоритет племяннице руководителя подразделения, я разозлилась и заявила мужу, что пойду в декрет.



Раздел II

ФРАНЧАЙЗИНГ — ДОСТИЖЕНИЕ XX ВЕКА

Глава 5



ФРАНЧАЙЗИНГ ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ

Франчайзинг — это способ ведения бизнеса, который демонстрирует свою эффективность во многих сферах деятельности и разных странах мира.

Для того чтобы разобраться, в чем же заключается сущность франчайзинга, вспомним историю развития этого способа, принципы и технологии его формирования.

С франчайзингом чаще всего связывают имена Исаака Зингера, Марты Матильды Харпер и Рея Крока. И если первого считают основателем прототипа современной системы франчайзинга, то Марте Матильде Харпер принадлежит статус основателя социального предпринимательства и розничного франчайзинга. А Рея Крока считают крестным отцом франчайзинга.

Так, по историческим сведениям, в 1851 году компания «Зингер», производитель швейных машин, стала заключать с небольшими компаниями договоры, согласно которым они могли от ее имени осуществлять продажу и ремонт швейного оборудования на определенной территории США.

Марта Матильда Харпер, канадско-американская предпринимательница, открыла свой первый салон красоты по модели франчайзинга в 1891 году, опередив тем самым Рея Крока на 60 лет. В основу управления франчайзинговой сетью она положила технологии производства и соблюдения стандартов. Марта Матильда Харпер разработала первое в мире парикмахерское кресло с откидной спинкой. Ввела стандарты обслуживания и поведения мастеров в салонах. Обязала всех франчайзи покупать кресла и средства по уходу за волосами, которые производила ее компания. Требовала

соблюдения стандартов обслуживания, которые проверяла лично, посещая салоны. Основала школу, где франчайзи обучали всем тонкостям и нюансам ведения бизнеса и обслуживания клиентов. Комфорт и удобство для клиента были ключевыми принципами, по которым работали салоны. Одалживала деньги бедным женщинам для покупки франшизы. Так она поддерживала представительниц слабого пола, которые стремились к материальной независимости, за что и получила статус пионера социального предпринимательства. Общее количество салонов, открытых по франшизе Марты Матильды Харпер, насчитывало около 500. К сожалению, последний салон под брендом The Harper Method был закрыт в 2005 году. Вполне возможно поэтому имя женщины, которая безусловно повлияла на становление франчайзинга, было забыто. В 2001 году она была посмертно удостоена премии от Международной ассоциации франчайзинга.

Рей Крок предложил братьям Макдональдам клонировать их систему приготовления гамбургеров и быстрого обслуживания. Он успешно реализовал свою мечту, открыв первый ресторан McDonald's по франшизе в 1955 году. В основу работы по франчайзингу Рей Крок заложил следующие принципы:

1. Главным является не сам продукт, а система, по которой он создается и продается. Истинной продукцией бизнеса является сам бизнес. Крок смотрел на свой бизнес как на товар, а на франчайзи – как на первого, единственного и самого важного покупателя.
2. Формат бизнеса, который получает франчайзи, дает право малому предприятию не только работать под именем известной компании, но и обеспечивает его единой системой ведения бизнеса.

Сегодня сеть состоит из более чем 34 000 ресторанов по всему миру.

Компании, положившие в основу своей работы принципы и стандарты управления бизнесом, которыми пользовались первоходцы франчайзинга, сегодня являются успешными компаниями, которые развивают свой бизнес по модели франчайзинга. К ним относятся Subway, KFS, «ДОДО ПИЦЦА», Burger King, Sushi Master, «Шоколадница», «Пятерочка», Fix Price, «Фасоль», CDEK, «Инвитро» и др.

Итак, если у компании есть:

ТЕХНОЛОГИИ;

ТОВАРЫ или УСЛУГИ;

ТОВАРНЫЙ ЗНАК;

РАБОТАЮЩИЕ СХЕМЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, то

эта компания — продавец франшизы, или франчайзер. К франчайзеру обращается предприниматель с предложением помочь в создании для него такого же бизнеса. В данном случае предприниматель выступает в роли покупателя, или франчайзи.

Франчайзинг — это система рыночных отношений, при которой одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за определенную плату право на определенный вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.

Определенная плата — это **паушальный взнос**, который оплачивает пользователь правообладателю за право работать под брендом.

Бизнес-модель — это описание компании как системы, а также описание способов и правил ведения бизнеса.

Для того чтобы создать эффективную копию бизнеса для покупателя франшизы, настроить работу бизнес-модели на новом месте, франчайзер передает своему партнеру **франчайзинговый пакет**, который содержит:

- информацию о бренде;
- описание технологий и продукта;
- перечень необходимых пошаговых действий;
- алгоритмы, инструкции, правила запуска и управления бизнесом.

Таким образом, франчайзинг — это передача партнеру алгоритмов и пошаговых инструкций для открытия бизнеса с нуля, при поддержке опытного партнера.

За поддержку и сопровождение бизнеса покупатель франшизы выплачивает продавцу роялти.

Роялти — это процент от прибыли или оборота. Каждая компания самостоятельно определяет размер и периодичность выплат роялти.

Франчайзинг — способ ведения бизнеса, в основе которого лежит взаимовыгодное сотрудничество двух сторон — франчайзера и франчайзи.

Франчайзер передает своему партнеру право работать под брендом на определенной территории. Осуществляет поддержку и контроль за деятельностью своего франчайзи, получая за это вознаграждение. В результате расширяет свою сеть и регионы присутствия, получая при правильной организации управления сильную, жизнеспособную и растущую структуру.

Франчайзи получает возможность стать владельцем бизнеса и работать под уже узнаваемым брендом. Входит в состав сети. Ему становятся доступны знания и опыт, которые наработал франчайзер, что в результате экономит время и инвестиции на старте бизнеса. Франчайзи платит за право работать под брендом (паушальный взнос) и производит выплату (роялти) за сопровождение и контроль, который осуществляет франчайзер с целью соблюдения системы стандартов и качества. Так, являясь собственником бизнеса, каждый отдельный франчайзи работает на себя, развивая свой бизнес, а на фоне федеральной или мировой экономики франчайзинговая сеть представляет собой мощный, эффективный, конкурентоспособный бизнес.

Глава 6



СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, А ТАКЖЕ ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ ФРАНЧАЙЗИНГА

Тенденция последних пяти лет в сфере бизнеса и предпринимательства — возросший интерес к франчайзингу как форме ведения бизнеса. Бизнес и предприниматели ищут новые способы развития и модели, которые позволят получать стабильный доход.

Популяризация франчайзинга и активный интерес к этой форме бизнеса имеют и обратную сторону. На рынке появилось достаточно много «недофраншиз» со слабыми концепциями. Системы ведения бизнеса не отработаны, результаты не оцифрованы, не продуманы инструменты управления и корректировки деятельности в случае «незахода» модели, форс-мажоров или иных экономических катаклизмов.

Продажа слабых франшиз вызывает волну банкротств и как следствие — негативное отношение к франчайзингу.

Давайте посмотрим, какие возможности и угрозы могут быть у франчайзинга как способа ведения бизнеса, какие конкурентные преимущества данная форма бизнеса может сформировать для компании и что может мешать развитию бизнеса по франчайзинговой модели. В качестве инструмента анализа будем использовать метод стратегического планирования — SWOT-анализ.

SWOT-анализ	«О» — возможности	«Т» — угрозы
«S» — сильные стороны		
«W» — слабые стороны		

Анализ проводят с целью сформировать конкурентные преимущества компании. Для этого определяют сильные и слабые стороны бизнеса, а также его возможности и угрозы. **Сильные стороны** — это преимущества, которые позволяют понять, за счет чего возможно формирование ключевых факторов успеха. Если у бизнеса нет сильных сторон, лучше поставить прочерк.

Слабые стороны — это факторы, которые препятствуют созданию конкурентного преимущества. Выявлять их надо для того, чтобы определить, за счет чего возможно уменьшение эффективности конкурентных преимуществ конкретного бизнеса.

Сильные и слабые стороны — это то, на что может влиять и что может контролировать компания, что находится внутри нее. Если компания не может что-то контролировать, то это либо возможности, либо угрозы. Они являются факторами внешней среды.

Возможности — это рыночная ситуация.

Угрозы — это некая тенденция, особенности рынка или потребителей, которые препятствуют формированию конкурентных преимуществ.

В большинстве случаев в результате анализа бизнеса отвечаем на следующие вопросы.

Как, используя сильные стороны, компания может реализовать возможности?

Как усилить слабые стороны, чтобы реализовать возможности?

Что можно усилить или заблокировать, чтобы реализовать возможности с использованием сильных сторон?