

Содержание

Введение	15
ЧАСТЬ I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНЕЧНОЙ ЦЕЛИ	19
Глава 1. Приступаем к созданию бизнес-плана	21
Что такое бизнес-план	22
Заглянем в будущее	23
Оглянемся назад	23
Осмотримся вокруг	24
Кто составляет бизнес-план	25
Перенесем бизнес-план на бумагу	26
Резюме для руководства	27
Обзор компании	27
Бизнес-среда	27
Описание компании	28
Стратегия компании	28
Финансовый обзор	29
План действий	30
Глава 2. Прокладываем курс	31
Формулировка миссии компании	31
Приступаем	32
Передайте суть вашего бизнеса (не более чем в 50 словах)	33
Постановка целей и задач	34
К чему это беспокойство	35
Цели и задачи	35
Эффективность и продуктивность	36
Целевое управление	37
Ваши собственные цели и задачи	39
Как устанавливать цели	39
Как ставить задачи	40
Избегайте “подводных камней”	40
Время — это все	41
Глава 3. Берем верное направление	43
В чем важность системы ценностей	43
Определение системы ценностей компании	45

Инвесторы	47
Все остальные	47
Существующие положения и принципы	49
Изложение системы ценностей компании	51
Быстрый способ формулирования системы ценностей	52
Обстоятельный подход к формулированию системы ценностей	53
Изложение видения компании	54
ЧАСТЬ II. МИР ВАШЕГО БИЗНЕСА: ОЦЕНИМ ИСХОДНЫЕ ПОЗИЦИИ	57
Глава 4. Присмотримся к окружению: анализ внешней бизнес-среды	59
Определение бизнеса, которым вы занимаетесь	60
Анализ отрасли, в которой вы работаете	61
Структура	63
Рынки	65
Взаимоотношения	67
Финансы	68
Данные	70
Определение ключевых факторов успеха	71
Технология	71
Производство	71
Людские ресурсы	72
Организация	72
Услуги	72
Местоположение	72
Маркетинг	73
Распределение	73
Регулирующие функции государства	73
Подготовимся к использованию благоприятных возможностей и отражению угроз	74
Какое прекрасное утро!	74
Тучи на горизонте	76
Глава 5. Внимательнее приглядимся к клиентам	78
Кто такие ваши клиенты	79
Хороший клиент	79
Плохой клиент	80
Клиенты ваших конкурентов	81
Почему ваши клиенты совершают покупки	82
Осознание потребностей	83

Определение мотивов	83
Как клиенты делают свой выбор	85
Мнения клиентов и реальность рынка	85
Пять шагов к принятию товара или услуги	86
Помните об общей картине	87
Работа с клиентами-предприятиями	88
Вторичный спрос	88
Принятие решений как формальная процедура	89
Силы, с которыми необходимо считаться	90
Глава 6. Разделение потребителей на группы	91
Что такое сегменты рынка	92
Способы выделения сегментов рынка	93
Кто покупает?	93
Что они покупают?	98
Почему они покупают?	101
Поиск полезных сегментов рынка	105
Обладает ли сегмент рынка подходящим размером?	105
Можно ли распознать потребителей?	106
Как привлечь внимание рынка?	107
Глава 7. Оценка ваших конкурентных позиций	108
Значение конкуренции	109
Определение реальных конкурентов	110
Конкуренция, обусловленная предпочтениями потребителей	110
Конкуренция, основанная на использовании товаров	113
Конкуренция, основанная на стратегии	113
Перспективные конкуренты	117
Возможности и стратегии конкурентов	118
Наблюдать и знать, чтобы побеждать	119
Организация информации о конкурентах	119
Прогнозирование конкурентных ходов, целей и предположений ваших соперников	120
Выбор “полей битвы”	122
ЧАСТЬ III. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ ВАШЕЙ КОМПАНИИ	125
Глава 8. Обустройство стартовой позиции	127
Ситуационный анализ	128
Выявление сильных и слабых сторон компании	128
Разносторонний взгляд на компанию	129
Возможности и ресурсы	131
Ключевые факторы успеха	137

Трехмерный анализ вашей ситуации	139
Взгляд в сторону конкурентов	139
Завершение SWOT-анализа	139
Глава 9. Сконцентрируемся на ваших преимуществах	142
Описание деятельности вашей компании	143
Построение типичной цепочки ценности	144
“Куем” цепочку ценности	145
Как удержаться в седле	148
Поиск конкурентных преимуществ	149
Сконцентрируемся на исключительной компетентности	151
Долговременное сохранение преимуществ	153
На что расходуются ресурсы	154
Глава 10. Планирование бюджета	157
Оценка финансового состояния компании	157
Что такое отчет о доходах	158
Балансовая ведомость	161
Оборотная ведомость	166
Оценка финансовых коэффициентов	169
Прогнозирование и планирование бюджета	172
Построение финансового прогноза	172
Исследование вариантов	176
Составление бюджета	177
ЧАСТЬ IV. ПОЗАБОТИМСЯ О БУДУЩЕМ	181
Глава 11. Подготовимся к переменам	183
Определение масштабов перемен	184
Экономические тенденции	184
Технологические тенденции	187
Тенденции государственного регулирования экономики	189
Культурные тенденции	191
Предвосхищение перемен	193
Прогнозирование тенденций	193
Планирование сценариев	194
Оценка влияние перемен	196
Бросим кости	196
Победить или проиграть	197
Глава 12. Мыслим стратегически	199
Стратегия стратегии рознь	199

Что означает “стратегия”	199
Когда стратегия работает	201
Применение готовых стратегий	202
Лидерство по снижению затрат	203
Выделяясь в толпе	205
Сосредоточимся на узком направлении	208
Вырабатывая свою стратегию	211
Глава 13. Управление несколькими товарами	213
Жизненный цикл товара и поиск путей роста компании	214
Понятие жизненного цикла товара	214
Куда двигаться дальше	217
Управление портфелем товаров	224
Стратегические элементы бизнеса	224
Стремление к звездам	225
Выглядеть устойчивее и притягательнее	228
ЧАСТЬ V. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПЛАНИРОВЩИКА	233
Глава 14. Чтобы бизнес-план заработал	235
Форма для вашей компании	236
Обживая план	237
Построение организации	239
Разработка процедур	243
Подготовка людей	246
Поощрение к лидерству	246
Развитие квалификации	247
Формирование корпоративной культуры	249
Глава 15. Перенимаем опыт: пример бизнес-плана	252
ЧАСТЬ VI. ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ДЕСЯТКИ	271
Глава 16. Десять вопросов по бизнес-плану	273
Согласуются ли ваши цели с вашей миссией?	273
Можно ли выделить главные возможности?	274
Готовы ли вы к опасностям?	274
Определили ли вы своих клиентов?	274
Отслеживаете ли вы своих конкурентов?	275
Знаете ли вы все свои сильные и слабые стороны?	275
Имеет ли ваша стратегия смысл?	275
Поверяете ли вы все цифрой?	276

Вы действительно готовы к переменам?	276
Можно ли назвать план понятным, точным и актуальным?	277
Глава 17. Запретная десятка, чего не следует делать при бизнес-планировании	278
На первом месте — отсутствие плана	278
Игнорирование корпоративных ценностей и видения	279
Предвидение желаний клиента	279
Недооценка конкурентов	279
Недооценка собственных сил	280
Неправильное понимание роли бюджета для плана	280
Отказ от разумного риска	280
Зависимость плана от одного человека	281
Страх перемен	281
Недооценка поощрений и стимулов	281
Предметный указатель	282