

Содержание

Введение	20
Об этой книге	21
Соглашения, используемые в этой книге	22
Чего вы не обязаны читать	22
Кто ты, наш читатель?	22
Как построена эта книга	23
Часть I. Определение конечной цели	23
Часть II. Ваш бизнес: оценим исходные позиции	24
Часть III. Оценка перспектив вашей компании	24
Часть IV. Позаботимся о будущем	24
Часть V. Инструментарий плановика	25
Часть VI. Великолепные десятки	25
Пиктограммы, используемые в книге	25
Куда двигаться дальше	26
Ждем ваших отзывов!	27
ЧАСТЬ I. Определение конечной цели	29
Глава 1. Подготовка к созданию бизнес-плана	32
Выявление ваших ресурсов планирования	33
Посещение ближайшего книжного магазина	33
Поиск информации в Internet	34
Установка ПО бизнес-планирования	39
В поисках помощи профессионалов	40
Дружеские советы	41
Собираем бригаду планировщиков	42
Установление основополагающих правил	43
Делегирование ответственности	44
Перенесем бизнес-план на бумагу	45
Резюме для руководства	47
Обзор компании	47

Бизнес-среда	48
Описание компании	49
Стратегия компании	49
Финансовый обзор	50
План действий	51
Глава 2. Обоснование важности бизнес-плана	53
Сосредоточимся на ваших идеях	54
Заглянем в будущее	55
Оглянемся назад	57
Осмотримся вокруг	58
Предпринимаем первый шаг	58
Планирование вслед за планом	60
Планирование: искусство или наука?	60
Планирование и тактика	62
В чем важность планирования	63
Удовлетворенность вашей аудитории	65
Венчурный капитал и ангелы	66
Банкиры и другие кредиторы	73
Глава 3. Берем верное направление	77
В чем важность системы ценностей	78
Перед трудным выбором	79
Руководствуясь этикой и законом	80
Неподготовленные и растерявшиеся	81
Когда система ценностей представляет собой ценность	83
Определение системы ценностей компании	87
Существующие положения и принципы	88
Изложение системы ценностей компании	92
Следование ценностям компании	94
Глава 4. Прокладываем верный курс	101
Формулировка миссии компании	101
Приступаем	103
Изложите суть вашего бизнеса в 50-ти словах	105
Постановка целей и задач	107
К чему это беспокойство	109

Цели и задачи	110
Эффективность и продуктивность	114
Ваши собственные цели и задачи	116
Как устанавливать цели	116
Как ставить задачи	117
Приведение целей и задач в соответствие с миссией компании	118
Избегайте “подводных камней”	123
Время — все	124
ЧАСТЬ II. Ваш бизнес: оценим исходные позиции	127
Глава 5. Присмотримся к окружению: изучение внешней бизнес-среды	130
Определение бизнеса, которым вы занимаетесь	131
Анализ отрасли, в которой вы работаете	134
Фиксация структуры	137
Оценка рынков	140
Помним о взаимоотношениях	142
Разберемся с финансами	144
Находим вспомогательные данные	146
Определение ключевых факторов успеха	149
Освоение новых технологий	150
Решение производственных проблем	151
Наем людских ресурсов	151
Забота о вашей организации	151
Оживление ваших услуг	152
Выбор выгодного местоположения	152
Движемся вперед с помощью маркетинга	153
Занимаемся распределением	153
Уживаемся с регулируемыми функциями государства	153
Подготовимся к использованию благоприятных возможностей и отражению угроз	154
Впереди нас ждет безоблачное будущее	155
На горизонте собираются тучи	157

Глава 6. Выделение сегментов рынка	162
Разделение потребителей на группы	163
Выявление рыночных сегментов	168
Кто покупает?	169
Что они покупают?	174
Почему клиенты покупают?	178
Поиск полезных сегментов рынка	184
Обладает ли сегмент рынка подходящим размером?	185
Можно ли распознать потребителей?	186
Как привлечь рынок на свою сторону?	188
Подстраиваемся под нужды рынка	189
Исследование вашего рынка	189
Определение типов личности	192
Глава 7. Знакомимся ближе с клиентами	194
Помните об общей картине	195
Кто такие ваши клиенты	198
Как определить ваших хороших клиентов	199
Как справиться с плохими клиентами	199
Взгляд на клиентуру ваших конкурентов	202
Выяснение способов поведения клиентов	204
Осознание потребностей	204
Определение мотивов	205
Постигаем, как клиенты делают свой выбор	207
Восприятие клиента — реальность рынка	207
5 шагов к принятию товара или услуги	208
Как лучше обслужить клиентов	209
Посмотрим на потерянных клиентов	210
Полагаемся на эффект лояльности	211
Специальный случай: клиенты-организации	214
Удовлетворение вторичного спроса	214
Принятие решений как формальная процедура	215
Силы, с которыми необходимо считаться	216
Глава 8. Оценка ваших конкурентных позиций	219
Значение конкуренции	221
Определение реальных конкурентов	224

Конкуренция, обусловленная предпочтениями потребителей	224
Связь использования товаров и конкуренции	229
Выявление стратегических групп	230
Перспективные конкуренты	237
Наблюдение за действиями конкурентов	238
Определение возможностей конкурентов	239
Оценка стратегий конкурентов	241
Прогнозирование конкурентных ходов ваших соперников	243
Определение целей конкурентов	244
Раскрытие предположений конкурентов	245
Наблюдать и знать, чтобы побеждать	247
Упорядочение фактов и выводов	248
Выбор “полей битвы”	251
ЧАСТЬ III. Оценка перспектив вашей компании	252
Глава 9. Оценка существующего положения дел	255
Проведение ситуационного анализа	257
Выявление сильных и слабых сторон компании	258
Разносторонний взгляд на компанию	260
Определение возможностей и ресурсов	262
Отслеживание ключевых факторов успеха	278
Трехмерный анализ вашей ситуации	281
Взгляд в сторону конкурентов	281
Завершение SWOT-анализа	282
Глава 10. Зарабатывайте на своих преимуществах	285
Описание ключевых видов деятельности вашей компании	287
Обзор звеньев цепочки ценности	288
“Куем” цепочку ценности	291
Создание предложения ценности	296
Составление бизнес-модели	298
Откуда берутся деньги?	298
Каков ваш календарный план?	303
Ввод бизнес-модели в действие	304

В поисках конкурентных преимуществ	305
Сконцентрируемся на исключительной компетентности	308
Долговременное сохранение преимуществ	311
На что расходуются ресурсы	312
Глава 11. Вникаем в финансовые детали	316
Интерпретация балансовой ведомости	325
Определение активов	328
Классификация обязательств и собственного капитала	331
Изучение оборотной ведомости	333
Движение денег: приход и расход наличности	336
Следим за повышением и понижением уровня наличных средств	339
Оплачиваем краткосрочные долги	345
Вспоминаем о долгосрочных обязательствах	348
Толкование относительной прибыльности	350
Глава 12. Прогнозирование и планирование бюджета	354
Финансовый прогноз	356
Сведение вашего предварительного отчета о доходах	358
Оценка вашей балансовой ведомости	366
Прогнозирование движения наличности	375
Исследование вариантов финансовых прогнозов	376
Использование формулы <i>Du Pont</i>	377
Анализ типа “Что, если...”	379
Составление бюджета	379
Заглянем в бюджет	381
Разработка бюджета	383
ЧАСТЬ IV. Позаботимся о будущем	391
Глава 13. Как справиться с неопределенностью	393
Определение направления перемен	395
Экономические тенденции	398

Тенденции в области государственного регулирования экономики	404
Культурные тенденции	411
Технологические тенденции	415
Предвосхищение перемен	419
Прогнозирование тенденций	420
Планирование сценариев	422
Сделаем ставки	424
Готовимся к будущим изменениям	426
Глава 14. Мыслим стратегически	431
Применение готовых стратегий	432
Лидерство в области снижения затрат	434
Выделяясь в толпе	439
Сосредоточимся на узком направлении	448
Изменение границ бизнеса	451
Делать все — или что-то одно	452
Привлечение внешних и офшорных ресурсов	456
Лидировать и следовать	457
Стратегии лидера рынка	458
Стратегии рыночных последователей	461
Вырабатывая свою стратегию	462
Глава 15. Растем вверх и вширь	464
Правда о жизненном цикле товара	465
Начало	467
Развертывание	468
Зрелость среднего возраста	469
Последнее усилие: уйти с достоинством	470
Поиск путей роста	472
Тот же товар, тот же рынок	478
Новый рынок или новый товар	481
Новый товар и новый рынок	488
Управление портфелем товаров	492
Использование стратегических хозяйственных центров	492
Стремление к звездам	495
Оставаться в хорошей форме	502

Глава 16. Мотивация без границ	506
Начнем с вас	507
Определение задач и полномочий коллектива	509
Команда одиночек	509
Дистанционные сотрудники	510
Частично занятые сотрудники	511
Сотрудники, работающие по свободному графику	512
Работа с международными сотрудниками	512
Временные сотрудники	514
Сотрудничество с компаниями-партнерами	516
Глава 17. Лидерство в реализации бизнес-плана	518
Побуждение к лидерству	519
Развитие квалификации	521
Создание надлежащей культуры	524
Следуйте своему видению	527
ЧАСТЬ VI. Великолепные десятки	528
Глава 18. Десять признаков необходимости обновления бизнес-плана	530
Ваши бизнес-цели неожиданно изменяются	530
Вы не прошли своевременно вехи вашего плана	531
Появляется новая сенсационная технология	531
От вас уходят важные клиенты	532
Конкуренция накаляется	532
Спрос на товар резко падает	533
Прибыли падают, затраты растут	533
Корпоративная мораль в упадке	533
Ключевые финансовые прогнозы не сбываются	534
Слишком большой, слишком быстрый рост	535
Глава 19. Десять вопросов по бизнес-плану	536
Согласуются ли ваши цели и ваша миссия?	536
Можно ли выделить главные возможности?	537
Готовы ли вы к опасностям?	537
Знаете ли вы своих клиентов?	538
Отслеживаете ли вы своих конкурентов?	538

Знаете ли вы все свои сильные и слабые стороны?	539
Имеет ли ваша стратегия смысл?	539
Поверяете ли вы все цифрами?	540
Вы действительно готовы к переменам?	540
Ваш план — понятный, точный и актуальный?	541
Глава 20. Запретная десятка, или Чего не следует делать при планировании бизнеса	542
На первом месте — отсутствие плана	542
Игнорирование ценностей и концепции	543
Предвидение желаний клиента	543
Недооценка конкурентов	544
Недооценка собственных сил	544
Неправильное понимание роли бюджета для плана	545
Отказ от разумного риска	545
Зависимость плана от одного человека	546
Боязнь перемен	546
Недооценка поощрений и стимулов	546
Глава 21. Пример бизнес-плана	548
Предметный указатель	584