

# Содержание

<b>Благодарность автора</b>	15
<b>Введение</b>	16
Об этой книге	16
Кто вы, наш читатель?	17
Как построена эта книга	17
Часть I. Ветер перемен: как найти свое место в новом мире бизнеса	17
Часть II. Команда, без которой нам не жить: организационное поведение и управление персоналом	18
Часть III. Не в деньгах счастье, а в их количестве: все, что нужно знать о финансах	18
Часть IV. Как продать слона: маркетинг в новом мире	18
Часть V. Экономика должна быть экономной: основы микро- и макроэкономики	18
Часть VI. Великолепные десятки	19
Пиктограммы, используемые в этой книге	19
Ждем ваших отзывов!	20
<b>Часть I. Ветер перемен: как найти свое место в новом мире бизнеса</b>	21
<b>Глава 1. Мы наш, мы новый мир построим: современная фирма в эпоху перемен</b>	23
Каким же будет этот новый мир	23
Перемены: зло или благо	24
Сегодня — стартап, завтра — гигант индустрии	25
Успешные компании сегодня: какие они	25
Что день грядущий вам готовит?	26
Кто виноват и что делать	27
Можно ли планировать перемены?	27
1. Избавляйтесь от хлама	28
2. Составьте план усовершенствования	28
3. Отмечайте успехи в решении проблем	28
4. Инвестируйте в перемены	28
5. Стройте корпоративную культуру	29
6. Отслеживайте среду	29
7. Помните о неудачах, вознаграждайте перемены	29
Нас не догонят!	29
<b>Глава 2. Анализ рыночной ситуации</b>	31
Описание и анализ внешней среды	31
Демографические факторы	31
Экономические факторы	32
Экологические факторы	32
Технологические факторы	32
Законодательные факторы	33
Социальные факторы	33
Исследование конкурентной среды	33
Исследование и анализ внутренней среды компании	36
Миссия	36
Ресурсы	36
Товарный ассортимент	37

Результаты предыдущей деятельности	38
Отношения с другими компаниями	38
Ключевые компетенции	38
Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование	38
Сегментирование рынка	38
Основные принципы сегментирования потребительских рынков	40
Работа с целевыми сегментами рынка	44
Охват рынка: маркетинговые стратегии	45
Как выбрать стратегию охвата рынка	46
Какие сегменты выбрать	46
Позиционирование товара на рынке	47
<b>Глава 3. Как вы яхту назовете, так она и поплывет: основы стратегического планирования</b>	49
Что нужно для составления стратегического плана	50
Знать и любить своих клиентов	50
Рынок: на войне как на войне	50
Конкуренты: вместе тесно, врозь скучно	51
Стратегический подход к стратегическому планированию	51
Стратегическое планирование: ближе к людям	53
Предусмотреть все	53
SWOT-анализ	54
Сильные стороны компании	54
Слабые стороны	55
Возможности и угрозы	56
Завершение анализа деятельности компании	57
Стратегия и тактика	57
Стратегические задачи	57
Тактические задачи	57
Операционные задачи	58
Популярное слово — “экономия”	58
Критерии успешности стратегии	59
Учитесь слушать других	60
Что, когда и как замерять	60
<b>Часть II. Команда, без которой нам не жить: организационное поведение и управление персоналом</b>	61
<b>Глава 4. Если начальник не прав: основы управления и руководства</b>	63
В чем состоит работа менеджера	63
Четыре функции менеджмента	65
Планирование	65
Организация	65
Руководство	65
Контроль	66
Менеджер? Руководитель? Лидер?	66
Как заставить людей работать	67
Власть	67
Ответственность и полномочия	67
Делегирование	68
Правильно формулируйте цель	69

Организационная структура	69
Специализация (разделение труда)	70
Департаментализация	70
Командная цепочка	71
Зона контроля	72
Централизация и децентрализация	72
Формализация	73
Стандартные организационные структуры	74
Простая структура	74
Бюрократическая структура	74
Матричная структура	75
Новые тенденции в организационных структурах	76
Командная структура	77
Виртуальная организация	79
Безграничная организация	80
Почему разные организации выбирают разные структуры	80
Стратегия	81
Размеры организации	82
Технологии	82
Неопределенность окружения	83
Организационная структура и поведение работников	83
Что надо помнить при выборе организационной структуры	84
Разделение труда	84
Формирование отделов и гибкое автоматизированное производство	85
Предельный объем ответственности	86
<b>Глава 5. Кнуты и пряники: все о мотивации персонала</b>	<b>87</b>
Оценка результатов труда — основа мотивации	87
Правильная оценка результатов труда	87
Показатели и способы их оценки	88
Кто должен оценивать работу	89
Методы оценки результатов труда	91
Мотивация — ключ к производительности	92
Факторы гигиены и мотивационные факторы	92
Теории мотивации	93
Контентные теории мотивации	93
Пирамида потребностей Маслоу	93
Факторы гигиены и мотивационные факторы теории Херцберга, а также мифы о мотивации	94
“Теория X” и “Теория Y” Мак-Грегора	96
“Теория Z” профессора Оуки	96
Процедурные теории мотивации	97
Теория равенства	97
Теория ожидания	97
Модификация поведения	98
Что поощряете, то и получаете	100
Какое бывает вознаграждение	100
Четыре правила эффективного стимулирования и вознаграждения	101
Деньги — не главное	104
Поощрение — забота о сотрудниках	104

<b>Глава 6. Кадры решают все: кадровая политика и практика</b>	107
Основа кадровой политики: наем и удержание	108
Составление должностных инструкций	108
Оплата труда	110
Наем сотрудника: пошаговая инструкция	111
Где найти хорошего работника	111
Собеседование	112
Тестирование	115
Проверка рекомендаций	116
Ранжирование кандидатов	116
Первый рабочий день нового сотрудника	117
Дисциплинарные взыскания	118
За что наказывать подчиненных	118
Крайняя мера: увольнение	121
Перед увольнением	122
Увольнение	122
<b>Глава 7. Один за всех и все за одного: создание эффективной команды</b>	125
В чем суть командной работы	125
Коллектив — основа вашей компании	126
Типы команд	126
Структурные изменения компании	130
Виртуальная организация	130
Безграничная организация	131
Делегирование полномочий	132
Постановка целей и контроль их достижения	132
Постановка целей	133
Отслеживание прогресса в достижении целей	133
Эффективное проведение совещаний	134
Собрания: достоинства и недостатки	135
Семь правил подготовки совещания	136
<b>Часть III. Не в деньгах счастье, а в их количестве: все, что нужно знать о финансах</b>	139
<b>Глава 8. Три кита мира финансов: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств</b>	141
Бухгалтерский баланс	142
Текущие активы и обязательства	146
Капитал акционеров	147
Отчет о прибылях и убытках	147
Измерение прибыли	147
Источники и использование денежных средств	151
Метод двух пальцев	153
Отчет о движении денежных средств	153
<b>Глава 9. “На эти 10% я и живу”: рентабельность собственного капитала</b>	157
Рентабельность собственного капитала	157
Три составляющих ROE: рентабельность продаж, оборачиваемость активов, финансовый рычаг	158
Рентабельность продаж	159

Оборачиваемость активов	161
Финансовый рычаг	164
Анализ коэффициентов	169
Эффективное применение коэффициентов	169
<b>Глава 10. “Есть ли у вас план, мистер Фикс?”:     кое-что о финансовом планировании</b>	<b>173</b>
Финансовое планирование	173
Анализ чувствительности	174
Анализ сценариев	174
Моделирование	175
Прогнозирование денежных потоков	175
Анализ эффективности инвестиционного проекта	176
Период окупаемости капиталовложений и бухгалтерская норма доходности	177
Стоимость денег во времени: компаундирование и дисконтирование	178
Чистая приведенная стоимость	182
Коэффициент “выгоды/затраты”	183
Внутренняя норма доходности	183
Анализ безубыточности	187
<b>Часть IV. Как продать слона: маркетинг в новом мире</b>	<b>191</b>
<b>Глава 11. “Я милого узнаю по походке”:</b> описание товара или услуги	<b>193</b>
Описание товара (услуги)	193
Что такое товар	193
Классификация товаров	195
Упаковка товара	198
Товарный ассортимент	199
Товарная номенклатура	199
Стратегия разработки новых товаров	200
Стадии жизненного цикла товара	200
Этап выведения товара на рынок	203
Этап роста	203
Этап зрелости	204
Этап упадка	205
<b>Глава 12. “Продал меня в рабство за ломаный грош, а я уже был говорящий!”:     установление цены на товар</b>	<b>207</b>
Установление цен на товары: задачи и политика ценообразования	207
Ценообразование на разных типах рынков	208
Чистая конкуренция	208
Монополистическая конкуренция	208
Олигополистическая конкуренция	208
Чистая монополия	209
Задачи ценообразования	209
Определение спроса	209
Методы оценки кривых спроса	210
Эластичность спроса по отношению к цене	211
Оценка издержек	212
Виды издержек	212
Анализ цен и товаров конкурентов	213

Как правильно выбрать метод ценообразования	213
Расчет цены по методу “средние издержки плюс прибыль”	214
Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли	214
Установление цены на основе воспринимаемой ценности товара	215
Установление цены на основе текущих цен	216
Установление окончательной цены	216
Психология ценовосприятия	216
<b>Глава 13. Все дороги ведут в Рим: методы распространения товаров</b>	<b>217</b>
Методы распространения товаров и услуг: каналы распределения и товародвижение	217
Зачем нужны посредники в виде каналов распределения	217
Функции канала распределения	218
Количество уровней канала	220
Каналы в сфере услуг	221
Вертикальные маркетинговые системы	221
Работа в горизонтальных маркетинговых системах	223
Сотрудничество, конфликты и конкуренция между каналами распределения	223
Выбор структуры канала	224
Выявление основных каналов	224
Типы посредников	224
Число посредников	225
Управление каналом распределения	226
Отбор участников канала	226
Как мотивировать участников канала	226
Решения проблем товародвижения	227
Несколько слов о товародвижении	227
Цели товародвижения	227
Обработка заказов	228
Складирование	229
Поддержание товарно-материальных запасов	229
Транспортировка	229
<b>Глава 14. “Налетай, не скупись, покупай живопись!”: продвижение товаров</b>	<b>231</b>
Продвижение товаров	231
Этапы разработки коммуникационной стратегии	232
Выявление целевой аудитории	233
Желаемая ответная реакция	234
Выбираем стиль обращения	235
Выбор каналов коммуникаций	237
Правильный выбор источника обращения	239
Оценка обратной связи	239
Разработка бюджета продвижения	240
<b>Часть V. Экономика должна быть экономной: основы микро- и макроэкономики</b>	<b>243</b>
<b>Глава 15. “А мне всегда чего-то не хватает”: экономика, наука о принятии решений в условиях нехватки ресурсов</b>	<b>245</b>
Экономическая теория и будущее	245
Макроэкономика и микроэкономика: разница в одной букве	246

Экономическая теория:	
наука о дефиците	246
Макроэкономика: уровень корпораций и государства	247
Макроэкономические показатели	247
Монетарная и фискальная политика для преодоления рецессий	247
Микроэкономика: экономика компаний и потребителей	248
Балансирование спроса и предложения	248
Преимущества конкуренции	248
Что случается, когда нет конкуренции	248
Право собственности	248
Другие изъяны рынка	249
Экономические модели и графики	249
<b>Глава 16. Мал золотник, да дорог: микроэкономика, наука о спросе и предложении</b>	<b>251</b>
Что раньше, яйцо или курица: предложение и спрос	251
Спрос и кривая спроса	251
График кривой спроса	252
Изменение цены: движение вдоль кривой спроса	252
Эластичность спроса	254
Предложение и кривая предложения	255
График кривой предложения	255
Цены и затраты	256
Эластичность предложения	257
Рыночное равновесие	258
Избыточное предложение: падение цен до уровня равновесной цены	259
Избыточный спрос: повышение цен до уровня равновесной цены	260
Новая точка равновесия при изменении спроса или предложения	260
Реакция на уменьшение предложения	261
Препятствия для рыночного равновесия	262
Поддерживаем минимальные цены	263
Ежик в тумане: как потребитель решает, сколько и чего приобрести	264
Условная оптимизация	264
Полезность — мера удовлетворения потребностей	264
Уменьшение предельной полезности	264
Выбор с учетом ограниченных средств	266
Распределение денег между двумя видами товара для максимизации совокупной полезности	268
Выравнивание предельной полезности всех товаров и услуг	269
Почему предельная полезность на рубль должна быть одинаковой	270
Применение формулы для любых товаров и услуг	270
У меня все ходы записаны: анализ структуры издержек предприятия	271
Стоимость единицы произведенного продукта	271
Средние переменные издержки	272
Средние фиксированные издержки	273
Предельные издержки	274
Точка пересечения кривых $MC$ , $AVC$ и $ATC$	275
Сравним предельный доход с предельными издержками	276
Визуализация прибыли	278
Визуализация убытков	279

<b>Глава 17. “Слона-то я и не приметил”: макроэкономика — наука о ВВП, инфляции, рецессии и многом другом</b>	281
ВВП: валовой внутренний продукт	281
Что учитывается и что не учитывается в ВВП	282
Методы измерения ВВП	283
Уравнение для расчета ВВП по расходам	285
Международная торговля и экономика	286
Инфляция	286
Деньги: баланс спроса и предложения	286
Виды инфляции	288
Стимулирование экономики с помощью инфляции	288
Методы измерения инфляции	289
Номинальная и реальная процентные ставки	290
Рецессии	290
Экономические циклы	291
Причины кризисов и рецессий	293
Можно ли справиться с рецессией	293
<b>Глава 18. Походи по базару, поищи дешевле: идеальная конкуренция, монополия и олигополия</b>	295
Идеальная конкуренция	295
Преимущество свободной конкуренции — гарантия, что выгоды превышают затраты	295
Анализ эффективности свободных рынков	297
Определение социально оптимального уровня продукта	298
Свободные рынки производят социально оптимальный уровень продукта	298
Использование совокупного излишка для измерения выгод	298
Признаки идеальной конкуренции: нулевая прибыль и самые низкие издержки	303
Исследование процесса идеальной конкуренции	303
Начало или прекращение деятельности фирм в зависимости от получения прибыли	304
Процесс вхождения фирм в рынок при наличии прибыли	304
Нулевая прибыль также означает минимальные затраты на производство продукта	306
Процесс ухода фирм с рынка при несении убытков	307
Начало или прекращение деятельности фирм не происходит мгновенно	308
Монополия	308
Монополии, максимизирующие прибыль	308
Недостатки монополии	308
Источник проблем — уменьшение предельного дохода	309
Снижение спроса	309
Связь предельного дохода с совокупным доходом	310
Кривая спроса: чем выше объем производства, тем ниже цены	311
Как монополия определяет объем производства, максимизирующий прибыль	311
Ценообразование в монопольном производстве	313
Оценка прибыли, получаемой монополией	313
Монополистическая конкуренция	314
Дифференциация товара	314
Ограничения на размер прибыли	314
Регулирование монополий	315
Субсидирование монополий для увеличения объема выпуска	315

Минимальные требования к объему производства	315
Регулирование монопольного ценообразования	316
Разделение монополии на несколько фирм	316
Олигополия	316
Конкуренция или сговор?	317
Стратегия олигопольных фирм	317
Последствия конкуренции и сговора	317
Картель — имитация монополии	318
Координация картеля — тяжелый труд	318
Регулирование олигополий	318
<b>Часть VI. Великолепные десятки</b>	<b>321</b>
<b>Глава 19. Десять — и даже больше — способов мотивации персонала</b>	<b>323</b>
Всегда поощряйте то поведение, которое хотите воспроизвести	323
Поощряйте открыто	323
Делайте подарки	324
Предложите гибкий график	324
Организуйте пикник, поход, экскурсию	324
Предложите работнику отгул или дополнительный выходной	324
Отправьте сотрудника на курсы	325
Премируйте за здоровый образ жизни	325
Забойтесь о семье работника	325
Подарите букет цветов или коробку конфет	325
Создайте располагающую атмосферу в офисе	325
Устраивайте сюрпризы	325
<b>Глава 20. Десять выдающихся экономистов</b>	<b>327</b>
Адам Смит	328
Давид Рикардо	328
Карл Маркс	328
Альфред Маршалл	329
Вильфредо Парето	329
Василий Васильевич Леонтьев	330
Джон Мейнард Кейнс	330
Милтон Фридман	331
Пол Самуэльсон	331
Роберт Солоу	331
<b>Предметный указатель</b>	<b>333</b>