

# ОПИСАНИЕ СОДЕРЖИМОГО CD-ROM

**69 готовых бизнес-планов для разных отраслей**

**Шаблоны таблиц для разработки бизнес-плана**

**Рекомендации по составлению бизнес-планов**

**Информация для поиска внешнего финансирования бизнес-плана**

**Ресурсы для сканирования и анализа внешней среды**

**Примеры реальных прогнозов продаж с помощью Excel**

- ◆ **Метод составления прогноза с помощью экспоненциального сглаживания**
- ◆ **Метод составления прогноза с помощью регрессионной модели**

**Примеры расчетов реальных финансовых показателей с помощью Excel**

- ◆ **Примеры анализов безубыточности**
- ◆ **Примеры расчетов внутренней нормы доходности**
- ◆ **Примеры расчетов чистой приведенной стоимости**

**Использование PowerPoint для презентации бизнес-планов**

**Описание решаемых задач Project Expert и демоверсия программного продукта**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Благодарности</b>	17
<b>Особые благодарности</b>	17
<b>Глава 1. Основы бизнес-планирования</b>	19
Порядок работы над бизнес-планом	20
Цели бизнес-плана	20
Целевая аудитория бизнес-плана	21
Структура бизнес-плана	21
Советы по оформлению бизнес-плана	24
<b>Глава 2. Анализ рыночной ситуации</b>	25
Сканирование и анализ внешней среды	25
Демографические тенденции	25
Демографические характеристики потребителей	25
Демографические характеристики компаний	26
Экономические тенденции	26
Экологические тенденции	27
Тенденции научно-технического прогресса	27
Политико-правовые тенденции	27
Социально-культурные тенденции	28
Анализ конкурентов	29
Ресурсы для сканирования и анализа внешней среды	32
SWOT-анализ	35
Сканирование и анализ внутренней среды	36
Миссия	37
Ресурсы	37
Товарный ассортимент	38
Результаты предыдущей деятельности	39
Отношения с другими компаниями	39
Ключевая компетенция — дорога к успеху	40
Приложение. Пошаговая инструкция разработки миссии фирмы, разработанная Питером Друкером	42

Этап 1. Создание рабочей группы по разработке текста миссии	43
Этап 2. Определение критериев для создания оптимального текста миссии; разработка идей и предложений для первых проектов текста миссии	43
Этап 3. Разработка одного или нескольких проектов текста миссии	45
Этап 4. Анализ проектов на соответствие предложенным критериям и внесение уточнений и изменений	45
Этап 5. Разработка альтернативных проектов текста миссии	46
Этап 6. Организация обратной связи с остальными сотрудниками организации	46
Этап 7. Подведение итогов обратной связи; знакомство рабочей группы с результатами обратной связи и с альтернативными проектами текста миссии	46
Этап 8. Представление проекта миссии на рассмотрение правлению фирмы; определение следующих шагов	46
Этап 9. Предварительное утверждение разработанного текста миссии	47
Этап 10. Представление разработанного текста миссии на рассмотрение и утверждение правлению	47
<b>Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара</b>	48
Сегментирование рынка	48
Общий подход к сегментированию рынка	48
Основные принципы сегментирования потребительских рынков	49
Сегментирование по географическому принципу	51
Сегментирование по демографическому принципу	51
Сегментирование по психографическому принципу	52
Сегментирование по поведенческому принципу	53
Выбор целевых сегментов рынка	56
Три варианта охвата рынка	56
Выбор стратегии охвата рынка	58
Выявление наиболее привлекательных сегментов рынка	58
Позиционирование товара на рынке	59
<b>Глава 3. План маркетинга</b>	62
Описание товара (услуги)	62
Что такое товар	63
Товар по замыслу, товар в реальном исполнении и товар с подкреплением	63
Классификация товаров	63
Классификация товаров широкого потребления	64
Классификация товаров промышленного назначения	66
Упаковка товара	68
Товарный ассортимент	69

Содержание	<b>9</b>
Товарная номенклатура	69
Стратегия разработки новых товаров	69
Этапы жизненного цикла товара	70
Этап выведения товара на рынок	72
Этап роста	73
Этап зрелости	73
Этап упадка	74
Установление цен на товары: задачи и политика ценообразования	75
Ценообразование на разных типах рынков	77
Чистая конкуренция	77
Монополистическая конкуренция	77
Олигополистическая конкуренция	77
Чистая монополия	78
Постановка задач ценообразования	78
Определение спроса	79
Методы оценки кривых спроса	80
Эластичность спроса к цене	80
Оценка издержек	81
Виды издержек	81
Анализ цен и товаров конкурентов	82
Выбор метода ценообразования	82
Расчет цены по методу “средние издержки плюс прибыль”	83
Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли	83
Установление цены на основе ощущаемой ценности товара	84
Установление цены на основе уровня текущих цен	85
Установление окончательной цены	85
Психология ценовосприятия	85
Методы распространения товаров (услуг): каналы распределения и товародвижение	86
Природа каналов распределения	86
Зачем нужны посредники	86
Функции канала распределения	87
Число уровней канала	88
Каналы в сфере услуг	89
Распространение вертикальных маркетинговых систем	89
Распространение горизонтальных маркетинговых систем	92
Сотрудничество, конфликты и конкуренция каналов распределения	92
Решения о структуре канала	92
Выявление основных вариантов каналов	93
Решения об управлении каналом	95
Отбор участников канала	95
Мотивирование участников канала	95
Решения по проблемам товародвижения	96
Природа товародвижения	96

Цели товародвижения	97
Обработка заказов	98
Складирование	98
Поддержание товарно-материальных запасов	98
Транспортировка	99
Продвижение товаров: стратегия коммуникации и стимулирования	99
Этапы разработки эффективной коммуникации	100
Выявление целевой аудитории	102
Определение желаемой ответной реакции	102
Выбор обращения	103
Структура обращения	104
Форма обращения	104
Выбор средств распространения информации	105
Выбор свойств, характеризующих источник обращения	106
Учет потока обратной связи	107
Разработка комплексного бюджета продвижения и отбор элементов комплекса продвижения	107
Расчет общего бюджета на продвижение	107
Формирование комплекса продвижения	111
Стимулирование сбыта	116
Постановка задач стимулирования сбыта	117
Выбор средств стимулирования сбыта	117
Разработка программы стимулирования сбыта	119
Предварительное опробование программы стимулирования сбыта	120
Претворение в жизнь программы стимулирования сбыта	120
Оценка результатов программы стимулирования сбыта	120
Связи с общественностью	121
<b>Глава 4. План продаж</b>	<b>122</b>
Методы прогнозирования продаж	124
Субъективные методы прогнозирования продаж	127
Ожидания пользователей	127
Мнение торгового персонала	129
Коллективное мнение ключевых руководителей	130
Метод Дельфи	130
Объективные методы прогнозирования продаж	130
Рыночное тестирование	130
Анализ временных рядов	131
Статистический анализ спроса	135
Договора о намерениях	135
Выбор метода прогнозирования продаж	136
Прогноз спроса по территориям	136
<b>Глава 5. Производственный план</b>	<b>138</b>
Производственная система	138

Содержание	<b>11</b>
Планирование производства	139
Планирование загрузки производственных мощностей	140
Планирование размещения производственных мощностей	141
Планирование производственного процесса	141
Планирование размещения оборудования	142
Составление общего (агрегатного) плана	143
Составление главного графика работ	144
Планирование потребности в материалах	144
Инструменты производственного планирования	145
График Ганта	145
Схема распределения нагрузки	145
Сетевой анализ PERT	145
Современные методы производственного планирования	147
Менеджмент проектов	147
Процесс планирования проектов	148
Планирование по сценариям	149
Контроль над производством	149
Контроль над затратами	149
Контроль над закупками	150
Контроль над поставщиками	150
Контроль над товарно-материальными запасами	151
Контроль над техническим обслуживанием	152
Контроль качества	152
Инструменты производственного контроля	153
Контрольные графики TQM	154
Модель EOQ	155
Современные аспекты производства	156
Технологии	157
Внедрение TQM	158
Реинжиниринг	158
Стандарты ISO 9000	159
Сокращение товарно-материальных запасов	160
Аутсорсинг и другие виды партнерства с поставщиками	161
Гибкость как конкурентное преимущество	161
Скорость как конкурентное преимущество	162
<b>Глава 6. Организационный план</b>	<b>163</b>
Что такое организационная структура	164
Специализация работ	164
Департаментализация	166
Командная цепочка	168
Зона контроля	168
Централизация и децентрализация	169
Формализация	170

Типичные организационные структуры	171
Простая структура	171
Бюрократическая структура	172
Матричная структура	173
Новые возможности	175
Командная структура	175
Команды по решению проблем	175
Самоуправляемые рабочие команды	176
Межфункциональные команды	176
Виртуальные команды	177
Виртуальная организация	178
Безграничная организация	179
Почему разные организации выбирают разные структуры	180
Стратегия	180
Размеры организации	182
Технологии	182
Неопределенность окружения	182
Организационная структура и поведение работников	183
Кадровая политика и практика	184
Отбор персонала	184
Собеседование	185
Письменные тесты	186
Моделирующие тесты	186
Оценка результатов работы	187
Оценка результатов работы и мотивация	187
Еще раз о мотивации	187
Что мы оцениваем	189
Кто должен оценивать работу людей	190
Методы оценки результатов работы	192
<b>Глава 7. Финансовый план</b>	194
Бухгалтерский баланс	194
Текущие активы и обязательства	199
Капитал акционеров	200
Отчет о прибылях и убытках	200
Измерение прибыли	200
Метод начисления	201
Амортизация	201
Налоги	202
Затраты на маркетинг и исследования	203
Виды прибыли	203
Источники и использование денежных средств	204
“Метод двух пальцев“	206

Содержание	<b>13</b>
Отчет о движении денежных средств	207
Рентабельность собственного капитала	210
Три определяющих фактора ROE	210
Рентабельность продаж	212
Рентабельность активов	213
Валовая маржа	213
Оборачиваемость активов	214
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	215
Средний период инкассации	216
Дневные продажи за наличные	216
Оборачиваемость кредиторской задолженности	217
Оборачиваемость основных активов	217
Финансовый рычаг	218
Коэффициенты баланса	218
Коэффициенты покрытия	219
Коэффициенты рыночной стоимости	221
Коэффициенты ликвидности	222
Анализ коэффициентов	223
Эффективное использование коэффициентов	224
Финансовое планирование	225
Анализ чувствительности	227
Анализ сценариев	227
Моделирование	228
Прогнозирование денежных потоков	228
Анализ эффективности инвестиционного проекта	228
Период окупаемости капиталовложений и бухгалтерская норма доходности	231
Стоимость денег во времени: компаундирование и дисконтирование	231
Расчет приведенной стоимости	233
Эквивалентность	235
Чистая приведенная стоимость	235
NPV и создание стоимости	236
Коэффициент “выгоды/затраты”	237
Внутренняя норма доходности	237
Внутренняя норма доходности в перспективе	241
Анализ безубыточности	242
<b>Глава 8. Использование Project Expert для подготовки бизнес-планов</b>	<b>245</b>
Финансовое моделирование бизнес-плана	245
Финансовая модель в формате Project Expert	246
Программа Project Expert	247
Как установить программу	247
Последовательность работы с Project Expert	247



Подготовка отчетов	250
Создание проекта	253
Построение финансовой модели проекта с использованием Project Expert	254
Этап 1. Упрощенная модель	254
Общие настройки	254
Заголовок	254
Продукты	254
Валюта проекта	254
Инвестиционный план	254
Ресурсы и стоимость этапов календарного плана	255
Операционный план. Издержки	256
Общие издержки	257
План по персоналу	258
Производство и сбыт	259
Предварительная оценка потребности в финансировании	260
Этап 2. Уточнение модели	263
Учет влияния технологии производства и экономических условий хозяйствования на результаты проекта	263
Этап 3. Финансирование	270
Стратегия и параметры финансирования	270
Этап 4. Анализ модели	275
Анализ устойчивости и запаса прочности проекта.	
Проведение сценарного анализа	275
<b>Глава 9. Использование PowerPoint для презентаций бизнес-планов</b>	284
Что такое презентация и для чего нужна программа PowerPoint	284
Презентации и слайды	285
Программа PowerPoint	286
Создание презентации	287
Редактирование слайдов презентации	289
Работа над всей презентацией	290
Публикация презентации	291
Показ презентации	291
Распечатка презентации	291
Вывод презентации на CD	292
<b>Глава 10. Как получить кредит либо привлечь инвестиции</b>	293
Где искать финансирование?	294
Как получить финансирование?	295
Коммерческие банки	295
Инвестиционные банки и инвестиционные фонды	297
Венчурные капиталисты	297
Поставщики	298

Содержание	<b>15</b>
Клиенты	299
Гранты	300
Бизнес-план создания фирмы фотоуслуг ООО “Фуджи-Смайл”	303
<b>Бизнес-план создания фирмы фотоуслуг ООО “Фуджи-Смайл”</b>	<b>304</b>
Раздел 1. Общие сведения о проекте	305
Раздел 2. Анализ ситуации на рынке	306
Раздел 3. Описание инвестиционного проекта	309
Раздел 4. Производственный план	310
Раздел 5. План маркетинга	314
Раздел 6. Организационный план	317
Раздел 7. Оценка рисков и страхование	324
Раздел 8. Финансовый план	328
<b>Пример бизнес-плана: компания <i>Эксклюзив</i> – производство офисной мебели</b>	<b>344</b>
1. Резюме для высшего руководства	345
1.1. Цели	345
1.2. Миссия	345
1.3. Ключи к успеху	345
2. Краткое описание компании	346
2.1. Владельцы компании	346
2.2. История компании	346
2.3. Местоположение и возможности компании	346
3. Услуги	346
3.1. Описание услуг	347
3.2. Конкуренция	347
3.3. Выпуск информационных материалов	348
3.4. Снабжение	348
3.5. Технология	348
3.6. Услуги	349
4. Краткое описание рынка	349
4.1. Сегментация рынка	349
4.2. Стратегия сегментации целевого рынка	350
4.2.1. Тенденции рынка	350
4.2.2. Рост рынка	350
4.3. Состояние индустрии	350
4.3.1. Участники рынка	350
4.3.2. Виды распределения	351
4.3.3. Основные конкуренты и поведение клиентов	351
4.3.4. Основные конкуренты	352
5. Стратегия и реализация	352

5.1. Себестоимость	352
5.2. Стратегия	353
5.3. Предложение	353
5.4. Конкурентное преимущество	353
5.5. Маркетинговая стратегия	353
5.5.1. Позиционирование	354
5.5.2. Ценообразование	354
5.5.3. Стратегия продвижения	354
5.5.4. Стратегия распределения	354
5.6. Стратегия продаж	355
5.6.1. Прогноз продаж	355
5.6.2. Программы продаж	356
5.7. Календарный план	356
6. Резюме менеджмента	357
6.1. Организационная структура	357
6.2. Команда менеджеров	358
6.3. Недостатки	358
6.4. Штатное расписание	358
7. Финансовый план	359
7.1. Плановый баланс	359
7.2. План прибылей и убытков	360
7.3. Денежные потоки	361
7.4. Анализ безубыточности	362
7.5. Финансовые показатели	363
<b>Предметный указатель</b>	<b>365</b>