Содержание

Благодарности 17

Особые благодарности 17

Глава 1. Основы бизнес-планирования 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

Глава 2. Анализ рыночной ситуации **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

Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов позиционирование товара 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

Глава 3. План маркетинга 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
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

Глава 4. План продаж 122

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

Глава 5. Производственный план 138

Производственная система 138
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

Глава 6. Организационный план 163

Что такое организационная структура 164
Специализация работ 164
Департментализация 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

Глава 7. Финансовый план 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
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

Глава 8. Использование Project Expert для подготовки бизнес-планов 245

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

Глава 9. Использование PowerPoint для презентаций бизнес-планов 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

Глава 10. Как получить кредит либо привлечь инвестиции 293

Где искать финансирование? 294
Как получить финансирование? 295
Коммерческие банки 295
Инвестиционные банки и инвестиционные фонды 297
Венчурные капиталисты 297
Поставщики 298
Клиенты 299
Гранты 300

Приложение. Примеры бизнес-планов, прилагаемых к книге www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1913-7.html 303

Предметный указатель 305