

Spis treści

O autorach	11
Podziękowania od autorów	13
Wprowadzenie	15
O książce	16
Konwencje zastosowane w książce	16
Czego nie czytać	17
Naiwne założenia	17
Jak podzielona jest książka	18
Część I: Wiedzieć, dokąd się zmierza	18
Część II: Charakterystyka rynku	18
Część III: Ocena perspektyw Twojej firmy	18
Część IV: Spojrzeć w przyszłość	19
Część V: Zastosować biznesplan w praktyce	19
Część VI: Dekalogi	19
Ikony wykorzystane w książce	20
Co dalej	20
Część I: Wiedzieć, dokąd się zmierza	21
Rozdział 1: Przygotowania do opracowywania biznesplanu	23
Wskazanie przydatnych zasobów planistycznych	23
Ta księgarnia tuż za rogiem	24
Surfowanie po sieci	25
Instalowanie oprogramowania do tworzenia biznesplanu	27
Pomoc profesjonalisty	27
Wsparcie przyjaciół zawsze w cenie	28
Dobór uczestników procesu planowania	29
Wyznaczanie podstawowych zasad	29
Delegowanie zadań	30
Sporządzenie dokumentu na piśmie	32
Streszczenie	33
Zarys firmy	33
Otoczenie biznesowe	34

Charakterystyka firmy	34
Strategia	35
Analiza finansowa	35
Plan działania	36
Rozdział 2: Znaczenie biznesplanu	37
Precyzowanie pomysłu na biznes	38
Spójrz przed siebie	39
Spójrz za siebie	39
Rozejrzyj się wokół siebie	40
Pierwszy krok	41
Plan też trzeba zaplanować	42
Planowanie — nauka czy sztuka?	42
Planowanie a taktyka	43
Dlaczego planowanie jest tak ważne?	44
Pamiętaj o czytelnikach	45
Fundusze typu venture capital oraz anioły biznesu	46
Bankowcy i inne źródła wsparcia finansowego	49
Rozdział 3: Obieranie właściwego kierunku	51
Dlaczego wartości są tak ważne?	52
Trudne decyzje	52
Etyka i przepisy prawa w praktyce	53
Nie daj się złapać z opuszczoną gardą	54
Posiadanie deklaracji wartości jest wartością samą w sobie	55
Precyzowanie wartości wyznawanych w Twojej firmie	56
<i>Skup się na już zdefiniowanych zasadach i przekonaniach</i>	<i>58</i>
Formułowanie deklaracji wartości	61
Wartości — i co dalej?	62
Wyznaczanie wizji organizacji	63
Rozdział 4: Wyznaczanie właściwego kursu	67
Opracowywanie misji Twojej organizacji	67
Pierwsze kroki	68
Jak opisać firmę w maksymalnie 50 słowach	70
Cele ogólne i cele szczegółowe	71
Po co to wszystko?	72
Cele ogólne a cele szczegółowe	73
Wydajność a skuteczność	75
To jest Twój interes — wyznaczanie celów ogólnych i szczegółowych	76
Wyznaczanie celów ogólnych	76
Wyznaczanie celów szczegółowych	77
Powiązanie celów ogólnych i szczegółowych z misją organizacji	78
Unikanie pułapek związanych z tworzeniem biznesplanu	80
Czas jest bardzo ważnym czynnikiem	81

Część II: Charakterystyka rynku 83

Rozdział 5: Analiza otoczenia biznesowego 85

Czym się tak naprawdę zajmujesz?	86
Analiza własnej branży	87
Wzmacnianie struktury	89
Analiza rynków	91
Pamiętaj o relacjach z innymi	93
Finanse	94
Dane pomocnicze	96
Identyfikowanie kluczowych czynników sukcesu	98
Nowe technologie	99
Działalność operacyjna	99
Zatrudnianie ludzi	99
Organizacja pracy	100
Jakość usług	100
Odpowiednia lokalizacja	100
Marketing	101
Dystrybucja	101
Dostosowywanie się do wymogów regulacyjnych	101
Przygotowanie na szanse i zagrożenia	102
Gdy możesz cieszyć się spokojną wodą	102
Gdy na horyzoncie zbierają się ciemne chmury	104

Rozdział 6: Rozbieranie rynku na części pierwsze 107

Dzielenie klientów na grupy	108
Definiowanie segmentów rynku	110
Kto kupuje?	111
Co kupuje?	115
Dlaczego kupuje?	119
Właściwe definiowanie segmentów	122
Czy segment jest właściwych rozmiarów?	122
Czy można zidentyfikować klientów?	124
Czy można dotrzeć do rynku?	125
Nastawienie na rynek	126
Analiza rynku	126
Definiowanie typów osobowości	128

Rozdział 7: Poznawanie swoich klientów 129

Uważne obserwowanie ogólnej sytuacji	129
Zdobywanie wiedzy na temat klientów	132
Definiowanie dobrego klienta	132
Postępowanie ze złymi klientami	133
Obserwowanie klientów konkurencji	134

Poznanie zachowań klientów	135
Zrozumienie potrzeb klientów	135
Identyfikacja motywacji klienta	136
Zrozumienie procesu dokonywania wyboru	138
Postrzeganie to rzeczywistość	138
Uruchomienie pięciu etapów przyjmowania produktu	139
Lepsza obsługa klientów	140
Przyjrzeć się klientom	140
Budowanie lojalności	141
Przypadek specjalny — klient biznesowy	142
Pośrednie zaspokajanie popytu	143
Podejmowanie decyzji jako proces sformalizowany	143
Poznać siły, z którymi trzeba się liczyć	144
Rozdział 8: Analiza otoczenia konkurencyjnego	147
Zrozumienie wartości konkurentów	148
Identyfikowanie prawdziwych konkurentów	150
Identyfikowanie konkurentów	
na podstawie wyborów dokonywanych przez klientów	151
Użytkowanie produktów a konkurencja	154
Identyfikowanie grup strategicznych	155
Przyszli konkurenci	158
Monitorowanie działań konkurentów	160
Określanie potencjału firm konkurencyjnych	160
Ocena strategii konkurentów	162
Przewidywanie przyszłych działań konkurentów	163
Określanie celów, do których zmierzają konkurenci	164
Identyfikowanie założeń formułowanych przez konkurencję	165
Walka o zwycięstwo	166
Porządkowanie faktów i danych liczbowych	167
Wybieraj odpowiednie potyczki	169
Część III: Ocena perspektyw Twojej firmy	171
Rozdział 9: Ocena sytuacji bieżącej	173
Analiza sytuacyjna	174
Identyfikowanie mocnych i słabych punktów	175
Punkty odniesienia	175
Identyfikowanie możliwości i zasobów	177
Monitorowanie kluczowych czynników sukcesu	187
Analiza sytuacji firmy w trzech wymiarach	189
Rzut oka na konkurencję	189
Analiza SWOT	190

Rozdział 10: Zarabianie pieniędzy na tym, w czym jest się najlepszym	193
Definiowanie tego, w czym jesteś najlepszy	194
Poszczególne ogniwa łańcucha wartości	195
Wykuwanie łańcucha wartości	197
Tworzenie propozycji wartości	199
Tworzenie modelu biznesowego	200
Gdzie są te pieniądze?	200
Kolejny ważny czynnik — czas	201
Tworzenie skutecznego modelu biznesowego	203
Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej	204
Podstawowe kompetencje	206
Utrzymywanie przewag konkurencyjnych w długim okresie	207
Alokowanie zasobów	209
Rozdział 11: Orientowanie się w szczegółach finansowych	211
Interpretacja rachunku zysków i strat	212
Generowanie przychodów	213
Obliczanie kosztów	214
Zyski	215
Interpretacja bilansu	216
Aktywa	217
Pasywa	220
Interpretacja rachunku przepływów pieniężnych	221
Obracanie pieniędzmi — przyplwy i odpływy gotówkowe	222
Zmiany stanu środków pieniężnych	225
Analiza wskaźników finansowych	227
Regulowanie zobowiązań krótkoterminowych	228
Regulowanie zobowiązań długoterminowych	230
Relatywna rentowność firmy	231
Rozdział 12: Prognozowanie i budżetowanie	235
Opracowywanie prognoz finansowych	236
Rachunek zysków i strat proforma	238
Szacunki dotyczące bilansu	243
Prognozowanie przepływów pieniężnych	248
Analiza alternatywnych prognoz finansowych	248
Analiza z wykorzystaniem modelu DuPonta	249
Analiza „a gdyby”	251
Tworzenie budżetu	251
Z czego składa się budżet	252
Opracowywanie budżetu	254

Część IV: Spojrzeć w przyszłość 259

Rozdział 13: Zarządzanie niepewnością261

Wskazywanie obszarów zmiany	262
Trendy gospodarcze	263
Trendy polityczne	267
Trendy kulturowe	269
Trendy technologiczne	271
Przewidywanie zmian	274
Prognozowanie trendów	275
Tworzenie scenariuszy	277
Planowanie zabezpieczeń	278
Przygotowanie na przyszłe zmiany	279

Rozdział 14: Myślenie strategiczne283

Stosowanie strategii standardowych	284
Przywództwo kosztowe	285
Wyróżnianie się z tłumu	289
Koncentracja na koncentracji	294
Zmiana zakresu działalności	296
Można robić wszystko albo tylko jedną rzecz	297
Outsourcing i offshoring	299
Przewodzenie i naśladowanie	300
Strategie lidera rynku	301
Strategie naśladowców	302
Tworzenie strategii na miarę własnych potrzeb	303

Rozdział 15: Rozwój305

Oko w oko z cyklem życia produktu	306
Wprowadzenie	307
Wzrost	308
Dojrzałość	308
Spadek	309
Ocena sytuacji bieżącej	310
Poszukiwanie możliwości rozwoju	311
Ten sam produkt, ten sam rynek	315
Nowy rynek lub nowy produkt	317
Nowy produkt, nowy rynek	320
Zarządzanie portfelem produktów	323
Wykorzystywanie strategicznych jednostek biznesowych	323
Mierzyć jak najwyżej	325
Macierz GE	330

Część V: Zastosować biznesplan w praktyce 335

Rozdział 16: Kształtowanie organizacji 337

Wprowadzanie biznesplanu w życie	338
Budowanie efektywnej struktury organizacyjnej	340
Struktura najprostsza	341
Model funkcjonalny	341
Podział na oddziały	342
Struktura macierzowa	343
Gdzie kucharek sześć...	343
Wybór najlepszego rozwiązania	344
Opracowywanie skutecznych procedur	345

Rozdział 17: Przewodzenie 349

Promowanie postawy przywódczej	350
Kształtowanie kompetencji biznesowych	351
Budowanie kultury organizacji	353
Wizja organizacji — ciąg dalszy	355

Część VI: Dekalogi 357

Rozdział 18: Dziesięć sygnałów, że Twój biznesplan wymaga odświeżenia 359

Zachodzi nagle zmiana celów biznesowych	359
Firma nie osiąga kolejnych celów przewidzianych w biznesplanie	360
Pojawia się nowa technologia	360
Odchodzą ważni klienci	360
Zaostrza się konkurencja	361
Gwałtownie spada popyt na Twoje produkty	361
Przychody maleją, a koszty rosną	362
Spada morale pracowników firmy	362
Nie sprawdzają się kluczowe prognozy finansowe	362
Firma zbyt szybko się rozwija	363

Rozdział 19: Dziesięć pytań dotyczących Twojego biznesplanu 365

Czy Twoje cele są zgodne z misją organizacji?	365
Czy możesz wskazać najważniejsze możliwości i szanse, jakie przed Tobą stoją?	366
Czy jesteś przygotowany na zagrożenia?	366
Co wiesz o swoich klientach?	367
Czy potrafisz śledzić poczynania swoich konkurentów?	367
Czy znasz swoje słabe i mocne punkty?	367
Czy Twoja strategia ma sens?	368
Czy Twoje dane liczbowe są wiarygodne?	368
Czy naprawdę jesteś gotów na zmiany?	369
Czy Twój biznesplan jest zwięzły i aktualny?	369

Rozdział 20: Dziesięć pułapek i błędów związanych z opracowywaniem biznesplanu371

Brak jakiegokolwiek biznesplanu	371
Ignorowanie wizji organizacji i jej wartości	372
Odgadywanie oczekiwań klientów	372
Niedocenywanie konkurencji	372
Ignorowanie mocnych punktów firmy	373
Mylenie budżetu z biznesplanem	373
Uciekanie od rozsądnego ryzyka	374
Dopuszczenie do sytuacji, w której jedna osoba zdominuje proces planistyczny	374
Obawianie się zmian	375
Zaniechanie motywowania i nagradzania	375

Dodatek A: Przykładowy biznesplan 377

Skorowidz	401
-----------------	-----