

№ 116578

Теодор Атанасов

БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ

София • 2022

Университетско издателство „Св. Климент Охридски“

93848

338.2 + 005.51

В книгата „Бизнес планиране“ се разглеждат важни теоретико-методологични и практически въпроси, свързани с бизнес планирането като процес и фирменият бизнес план като фирмен стратегически документ от най-висш порядък. Обстойно е очертана същността на бизнес планирането, нуждата и ползата от него. Обоснована е необходимостта от съобразяване на фирмения бизнес план с основни европейски и национални стратегически документи. Разгледан е наборът от необходими анализи и съответстващият им инструментариум, нужни за изясняване на средата на фирмата – външна и вътрешна, като на основата на многобройни примери е посочена възможната интерпретация на резултатите от тях. Обосновава се формулирането на фирмените цели и стратегиите в бизнес плана в пряка връзка и съответствие с формулираните в него мисия и визия за фирмата. В рамките на т. нар. функционален раздел се разглеждат основните насоки, свързани с разработването на маркетинговия, производствения и финансовия раздел на бизнес плана.

Книгата стъпва върху широк кръг научна литература. Особено внимание е отделено на вижданията на класически автори в областта на управлението като Питър Дракър, Майкъл Портър и Хенри Минцбърг. Направените множество авторски коментари и препратки към литературни и други информационни източници позволяват на заинтересования читател да разшири знанията си по конкретни въпроси и да проследи развитието на една или друга концепция или дискуссионен въпрос.

Книгата е предназначена за висшия мениджмънт в малки и средни фирми и консултанти по бизнес управление. Тя би представлявала интерес и за начинаещи предприемачи, както и за студенти от висшите училища, обучаващи се в областта на бизнес мениджмънта.

БИБЛИОТЕКА - УНСС

Инв. №



120000134255

© 2022 Теодор Атанасов

© 2022 Антонина Георгиева, дизайн на корицата

© 2022 Университетско издателство „Св. Климент Охридски“

ISBN 978-954-07-5557-1

БИБЛИОТЕКА
УНСС
СОФИЯ

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод / 9

Първа глава

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ АСПЕКТИ НА БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕТО / 13

- 1.1. Бизнес планирането – обективна необходимост за ефективно фирмено управление в съвременната икономика / 13
- 1.2. Същност на бизнес планирането / 15
 - 1.2.1. Бизнес планът като документ / 17
 - 1.2.2. Бизнес планирането като процес / 20
- 1.3. Принципи на планиране / 25
- 1.4. Необходими предпоставки за ефективно бизнес планиране / 27
- 1.5. За ползата от бизнес планирането / 29
- 1.6. Бизнес планове – специфична насоченост съобразно тяхното предназначение / 34

Втора глава

ФИРМИНИЯТ БИЗНЕС ПЛАН В КОНТЕКСТА НА ОСНОВНИ ЕВРОПЕЙСКИ И НАЦИОНАЛНИ СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОКУМЕНТИ И ОПЕРАТИВНИ ПРОГРАМИ / 38

- 2.1. Основни стратегически документи на Европейския съюз / 41
 - 2.1.1. Стратегията „Европа 2020“ / 41
 - 2.1.2. Европейски зелен пакт / 42
 - 2.1.3. Нов план за действие относно кръговата икономика. За по-чиста и по-конкурентоспособна Европа / 44
 - 2.1.4. Нова промишлена стратегия за Европа / 45
 - 2.1.5. Стратегия за мястото на МСП в устойчива и цифрова Европа / 49
- 2.2. Основни национални стратегически документи / 52
 - 2.2.1. Национална програма за развитие: България 2030 / 53
 - 2.2.2. Конвергентна програма на Република България (2022–2025 г.) / 55
 - 2.2.3. Споразумение за партньорство 2021–2027 г. / 56
 - 2.2.4. План за възстановяване и устойчивост на Република България / 57
 - 2.2.5. Национална стратегия за малките и средните предприятия 2021–2027 г. / 57
 - 2.2.6. Оперативни програми / 57

Трета глава

АНАЛИЗ НА МАКРОСРЕДАТА, В КОЯТО ОПЕРИРА ФИРМАТА / 59

- 3.1. Същност и значение на анализа на макросредата / 60
- 3.2. Методи за анализ на макросредата / 62
 - 3.2.1. Метод за съставяне на профил на макросредата / 63
 - 3.2.2. PEST анализ / 64
 - 3.2.3. Метод на сценария / 81

Четвърта глава

АНАЛИЗ НА ОТРАСЪЛА, В КОЙТО ОПЕРИРА ФИРМАТА / 82

- 4.1. Дефиниране на понятието „отрасъл“ и очертаване границите на отрасъла (подотрасъла), в който оперира фирмата / 82
- 4.2. Идентифициране и анализ на основните черти на отрасъла / 85
- 4.3. Анализ на факторите, които предизвикват промени в отрасъла / 93
- 4.4. Анализ на основните влияещи фактори в отрасъла / 101
- 4.5. Анализ на конкурентните сили в отрасъла / 103
- 4.6. Оценка на атрактивността на отрасъла / 106
- 4.7. Формулиране на стратегическите въпроси и проблеми на отраслово ниво / 107

Пета глава

АНАЛИЗ НА МИКРОСРЕДАТА, В КОЯТО ОПЕРИРА ФИРМАТА / 108

- 5.1. Анализ на доставчиците / 108
 - 5.1.1. Доставчици на суровини и материали / 109
 - 5.1.1.1. Идентифициране на нужните основни суровини и материали, изисквания към тях и ниво на тяхното предлагане / 109
 - 5.1.1.2. Формиране на съвкупността от потенциални доставчици на суровини и материали / 110
 - 5.1.2. Кредитори / 111
 - 5.1.2.1. Възможни външни източници на финансов ресурс. Предимства и недостатъци / 113
 - 5.1.2.2. Избор на източник на външно финансиране / 120
 - 5.1.3. Работна сила / 120
- 5.2. Анализ на клиентите и пазара / 124
- 5.3. Анализ на конкурентите / 130
- 5.4. Посредници / 136
- 5.5. Общественост / 139

Шеста глава

АНАЛИЗ НА ВЪТРЕШНОФИРМЕНАТА СРЕДА / 140

- 6.1. Същност и значение на анализа на вътрешнофирмената среда (Internal Analysis) / 140
- 6.2. Проучване и оценка на фирмените вътрешни ресурси / 141
- 6.3. SWOT анализ / 143
- 6.4. Анализ на стойностната верига (Value Chain Analysis) / 147
- 6.5. За необходимостта от сравнителен аспект на вътрешния анализ / 150
- 6.6. Формулиране на фирмените стратегически въпроси и проблеми / 151

Седма глава

ФОРМУЛИРАНЕ В БИЗНЕС ПЛАНА НА МИСИЯТА И ВИЗИЯТА НА ФИРМАТА / 152

- 7.1. Мисия на фирмата / 152
 - 7.1.1. Същност и значение на мисията за управлението на фирмата и за нейния бизнес план / 152
 - 7.1.2. Формулиране на мисията на фирмата в бизнес плана / 155
 - 7.1.3. Оценка на фирмената мисия / 163

- 7.2. Визия на фирмата / 164
- 7.2.1. Същност и значение на визията за управлението на фирмата и за нейния бизнес план / 164
- 7.2.2. Формулиране на фирмената визия в бизнес плана / 165
- 7.2.3. Оценка на фирмената визия / 167

Осма глава

ФОРМУЛИРАНЕ В БИЗНЕС ПЛАНА НА ФИРМЕНИТЕ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ / 169

- 8.1. Формулиране на целите на фирмата в бизнес плана / 169
- 8.2. Разработване на стратегията на фирмата в бизнес плана / 171
- 8.2.1. Корпоративна стратегия. Генерични стратегии на фирмено ниво / 172
- 8.2.1.1. Стратегии на растеж / 172
- 8.2.1.2. Стратегии на диверсификация / 174
- 8.2.1.3. Стратегии на съкращаване / 174
- 8.2.2. Бизнес стратегия (конкурентна стратегия) на фирмата / 174
- 8.2.2.1. Стратегия на отраслов лидер по ниски разходи / 175
- 8.2.2.2. Стратегия на диференциация / 178
- 8.2.2.3. Стратегия на фокусиране върху определен пазарен сегмент (стратегия „Пазарна ниша“, стратегия „Фокус“) / 182
- 8.2.3. Функционални стратегии / 185

Девета глава

ФУНКЦИОНАЛЕН РАЗДЕЛ НА ФИРМЕНИЯ БИЗНЕС ПЛАН / 186

- 9.1. Маркетингов план / 187
- 9.1.1. Планиране на продажбите / 187
- 9.1.2. Определяне на цените / 189
- 9.1.3. Планиране на реализацията / 191
- 9.1.4. Планиране на комуникациите (промоции, реклама) / 192
- 9.2. Производствен план / 192
- 9.2.1. Съставяне на производствената програма / 193
- 9.3. Финансов план / 197
- 9.3.1. Прогнозен отчет за приходите и разходите / 198
- 9.3.2. Прогнозен отчет за паричния поток / 200
- 9.3.3. Прогнозен счетоводен баланс / 201
- 9.3.4. Точка на критичните съотношения (break-even analysis), точка на равновесието между приходите и разходите / 202
- 9.3.5. Ключови коефициенти (основни финансови съотношения) / 203

Заклучение / 204

Литература / 206

Приложение. Примерна структура на фирмен бизнес план / 212