

---

## **Вопросник для получения от заказчика исходных данных для разработки бизнес-плана**

### **Оглавление**

1.	Основная идея проекта .....	2
2.	План маркетинга .....	4
2.1.	Виды товаров (услуг) .....	4
2.2.	Спрос.....	4
2.3.	Конкуренция .....	5
2.4.	Прогноз продаж .....	6
2.5.	План маркетинга .....	7
3.	Обоснование ресурсов.....	8
3.1.	Производственные мощности .....	8
3.2.	Капитальные затраты .....	8
3.3.	Другие инвестиционные затраты .....	8
3.4.	Персонал и расходы на оплату труда .....	9
3.5.	Косвенные затраты .....	9
3.6.	Прямые расходы (себестоимость) .....	9
3.7.	Сводный календарный план .....	10
4.	Юридический план .....	10
4.1.	Выбор организационно-правовой формы предприятия .....	10
4.2.	Организационный план.....	10
5.	Финансовый план .....	11
6.	Анализ рисков .....	11
7.	Вопросник для действующей компании .....	11

Перед вами наш вопросник, по которому мы общаемся с заказчиками бизнес-плана. Пусть его большой объём не смущает вас: **мы не ждём от вас ответы на все вопросы**. Ведь иногда у заказчика есть только бизнес-идея, а всё остальное предстоит определить нам. Но нам важно не упустить никакие **детали** этой идеи, зафиксировать все **решения**, уже принятые вами, воспринять все ваши **пожелания** относительно будущего бизнес-плана. Поэтому наш **вопросник** достаточно объёмный.

## **1. Основная идея проекта**

- 1.1. Пожалуйста, дайте краткое описание бизнеса: ваш продукт и целевые клиенты.
- 1.2. На какой период вы хотите запланировать развитие бизнеса?
  - Определите количественные цели компании на период планирования.
- 1.3. Какие задачи надо решить для достижения этих целей?
- 1.4. Какие проблемы будут препятствовать успешному решению перечисленных задач?
- 1.5. Какие действия и когда нужно предпринять для преодоления этих проблем и достижения целей компании?
- 1.6. SWOT-анализ компании:

### **ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ**

#### **Перечислите сильные стороны компании**

*Сильные стороны описывают положительные материальные и нематериальные свойства вашего бизнеса. Силы включают положительные внутренние аспекты вашего бизнеса, которые увеличивают стоимость или дают вам конкурентное преимущество. Вы можете оценить свои преимущества в областях, таких как маркетинг, финансы, производство, организационная структура и т.д. Сильные стороны включают положительные качества людей, вовлеченных в бизнес, включая их знание, происхождение, образование, рекомендации, контакты, репутацию или навыки, которыми они обладают. Силы также включают материальные активы, такие как доступный капитал, оборудование, дешёвый кредит, зарегистрированные клиенты, существующие каналы дистрибуции, защищённые авторским правом материалы, патенты, информационные системы и другие ценные ресурсы вашего бизнеса.*

#### **Перечислите слабые стороны компании**

*Слабые стороны – это факторы, которые уменьшают вашу способность иметь конкурентное превосходство. Слабые места могут включать отсутствие экспертных знаний, ограничения ресурсов, отсутствие доступа к навыкам или технологии, ущербность сервисного предложения или плохое местоположение вашего бизнеса. Это факторы, которые находятся под вашим контролем, но по множеству причин нуждаются в улучшении, чтобы эффективно достигнуть ваших целей. Слабые места включают отрицательные внутренние аспекты вашего бизнеса, которые снижают ценность услуг, которые вы предлагаете или*

*снижают ваши конкурентные преимущества. Это области, которые вы должны улучшить, чтобы конкурировать с вашим лучшим конкурентом.*

## **ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ**

### **Перечислите возможности рынка**

*Возможности отражают привлекательные факторы рынка. Эти возможности отражают потенциал, который вы можете реализовать посредством осуществления ваших маркетинговых стратегий. Возможности могут быть результатом роста рынка, изменений образа жизни, решения проблем, связанных с текущими решениями, положительным восприятием рынком вашего бизнеса или способностью предложить большую ценность, которая создаст спрос на ваши услуги. Если это имеет значение, определите интервал времени для возможностей. Эта возможность постоянная или сейчас просто удобный момент? Возможности являются внешними факторами по отношению к вашему бизнесу. Если вы идентифицировали "возможности", которые являются внутренними к организации и в пределах вашего контроля, вы должны классифицировать их как «силы».*

### **Перечислите угрозы рынка**

*Угрозы включают факторы вне вашего контроля, которые могут составлять для вашей маркетинговой стратегии или самого бизнеса опасность. Угроза - проблема, созданная неблагоприятной тенденцией или развитием, которое может привести к уменьшению доходов или прибыли. Конкуренция - существующая или потенциальная - всегда является угрозой. Другие угрозы могут состоять в недопустимом росте цен от поставщиков, правительственном регулировании, экономическом спаде, разрушительной кампанией в прессе, изменении в потребительском поведении, которое уменьшает ваши продажи или появление технологии, которая может сделать ваши продукты, оборудование или услуги устаревшими.*

## **2. План маркетинга**

### **2.1. Виды товаров (услуг)**

2.1.1. Опишите максимально подробно, какой товар (или какую услугу) вы предлагаете покупателям?

2.1.2. Какие потребности удовлетворяет товар (услуга)? В каких сферах его можно использовать?

2.1.3. В чем преимущества товара (услуги) и недостатки для покупателя:

Товар (услуга)	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Товар (услуга) 1	–	–
Товар (услуга) 2	–	–
...	–	–

2.1.4. Имеется ли опыт производства и реализации такого товара (услуги)?

2.1.5. Какие характеристики делают товары (услуги) уникальными?

2.1.6. Какие дополнительные платные и бесплатные услуги вы планируете развивать (например, кредитование, доставка, упаковка, консультации и т.д.)?

2.1.7. Если ваша деятельность связана с продажей или производством технически сложных товаров, как будет организован гарантийный и послегарантийный сервис?

### **2.2. Спрос**

2.2.1. Кто ваши целевые клиенты?

2.2.2. Как вы оцениваете их численность?

2.2.3. По каким критериям вы выделяете их среди всех возможных потребителей?

2.2.4. Какие главные требования ваших целевых потребителей к вашим товарам (услугам)?

2.2.5. Как ваши целевые потребители получают информацию об аналогичных товарах и услугах, как делают выбор, как совершают покупки?

2.2.6. Какими соображениями диктуется выбор целевых сегментов ?

2.2.7. Где (в каком районе) живут ваши будущие покупатели?

2.2.8. По какой цене сейчас покупают аналогичный товар (услугу)?

2.2.9. Есть ли у вас данные о величине спроса в настоящий момент?

2.2.10. Какова в настоящий момент динамика спроса?

2.2.11. Насколько изменчив спрос на данные товары (услуги)?

2.2.12. Что стимулирует спрос на данные товары (услуги)?

2.2.13. Если у ваших целевых потребителей другие способы удовлетворения своих потребностей, отличающиеся от ваших товаров (услуг)?

### **2.3. Конкуренция**

2.3.1. Какой стратегии вы планируете придерживаться для успешной конкуренции?

*Согласно методологии классиков системного менеджмента, существуют 3 типа стратегий, позволяющих компании успешно конкурировать на рынке:*

- *Дифференциация, то есть предоставление потребителям продукта, более ценного, чем у конкурентов*
- *Лидерство по издержкам, позволяющее победить в ценовой конкуренции*
- *Фокусирование, то есть концентрация ресурсов на более узких продуктовых и клиентских сегментах для создания конкурентных преимуществ*

2.3.2. Какие из фирм-конкурентов, выпускающих аналогичные товары (услуги) работают в ваших рыночных сегментах? Каков размер этих фирм, стаж работы на рынке?

2.3.3. Что представляет из себя их продукция - ее отличительные особенности, дизайн и т.д.?

2.3.4. Каков уровень цен на товары (услуги) ваших конкурентов?

2.3.5. Каким образом конкуренты находят своих покупателей - реклама, холодные звонки, другие формы?

2.3.6. Как развивается бизнес у ваших конкурентов? В чем причины происходящих изменений: объемы реализации, ассортимент, рост или сокращение персонала?

2.3.7. Если возможно, приведите результаты сравнительного анализа конкурентов и вашей компании:

	Сильные стороны	Слабые стороны
(Конкурент 1)	–	–
(Конкурент 2)	–	–
...	–	–
Наше предприятие	–	–

## 2.4. Прогноз продаж

2.4.1. Если возможно, дайте прогноз объема продаж на весь период планирования (с помесечной разбивкой) работы предприятия для реалистического сценария реализации проекта:

Период (месяц)	1	2	3	4	5	6
Кол-во в шт.						
Цена в руб.						
Объем продаж в руб.						

Период (месяц)	7	8	9	10	11	12
Кол-во в шт.						
Цена в руб.						
Объем продаж в руб.						

2.4.2. Приведенные в прогнозе продаж цифры получены исходя из следующих соображений:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2.4.3. Для пессимистического сценария нужно учесть следующие факторы:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2.4.4. Планируете ли вы предоставлять покупателям отсрочку платежа? Если да, то опишите схему оплаты: % аванса, период от аванса до отгрузки, период от отгрузки до окончательного расчёта.

## 2.5. План маркетинга

### 2.5.1. Опишите, пожалуйста:

Требуемые качества товара (услуг)	<i>(конкретные потребительские характеристики товара (услуги), важные с точки зрения покупателей)</i>
Цены	<i>(обоснование оптимальных цен на товар (услуг) с учетом затрат, цен конкурентов, вопросов имиджа и т.д.)</i>
Каналы сбыта	<i>(методы реализации товаров (услуг): самостоятельно, через посредников, по предварительным заказам и т.д.)</i>
Продвижение и реклама	<i>(методы доведения до клиентов информации о товарах (услугах)).</i>

2.5.2. Если у вас уже запланированы какие-либо мероприятия маркетинга или рекламы, сообщите месяц их проведения и стоимость:

#### Бюджет маркетинга

Период (месяц)	1	2	3	4	5	6
Мероприятие 1						
Мероприятие 2						
...						
Бюджет маркетинга, руб.						

Период (месяц)	7	8	9	10	11	12
Мероприятие 1						
Мероприятие 2						
...						
Бюджет маркетинга, руб.						

2.5.3. Приведенные в бюджете маркетинга цифры диктуются следующими соображениями:

- \_\_\_\_\_

### 3. Обоснование ресурсов

#### 3.1. Производственные мощности

3.1.1. Где будет находиться планируемое предприятие?

3.1.2. Выбор месторасположения предприятия диктуется следующими соображениями (близость к клиентам, поставщикам сырья, доступность рабочей силы, транспорта и т.д.):

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3.1.3. Для нормальной работы предприятия потребуются следующие производственные мощности:

Производственные мощности	Состояние мощностей, меры по увеличению	У кого, по каким ценам будут приобретаться	Месяц и год приобретения
Помещения: • _____			
Оборудование: • _____			

3.1.4. Предполагается ли производственная кооперация, с кем, в какой сфере деятельности?

#### 3.2. Капитальные затраты

Информация по капитальным затратам

Основные средства и нематериальные активы	Способ приобретения	Цена за единицу *)	Кол-во	Период оплаты
...				
...				
<b>ВСЕГО:</b>				

\*) – включая цену приобретения, затраты на доставку и пуско-наладочные работы

#### 3.3. Другие инвестиционные затраты

Пожалуйста, предоставьте список и, если это возможно, суммы всех расходов для запуска бизнеса. Этот список может включать оплату пошлин, лицензий, сертификатов, оплату консультантов, расходы на поиск помещения для офиса и т.д. и т.п. Это расходы, которые нужно совершить до того, как продажи будут иметь место.



### 3.4. Персонал и расходы на оплату труда

Штатное расписание

Должность	Оклад, руб	Метод премирования	Месяц, год приема на работу	Затраты на набор и обучение, руб
...				

Комментарии к штатному расписанию:

- \_\_\_\_\_

### 3.5. Косвенные затраты

Сводные данные о косвенных затратах

Статья текущих затрат	Сумма в месяц, руб.
Сырье и основные материалы, всего:	
в т.ч. сырье для дальнейшей переработки	
Фонд оплаты труда	
Вспомогательные и расходные материалы	
Командировки	
Услуги связи	
Коммунальные услуги	
Оплата услуг сторонних организаций	
Аренда помещений	
Прочие текущие расходы, включая:	
Офисные расходы	
Текущий ремонт и уборка помещений	
Расходы на маркетинг	
Непредвиденные расходы	
...	

Комментарии к таблице текущих затрат:

- \_\_\_\_\_

### 3.6. Прямые расходы (себестоимость)

3.6.1. В таблице приведена характеристика необходимого сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов, запасных частей:

Вид сырья и материалов	Цена на единицу или на 1 рубль продукции. *)	Периодичность за-купки	Условия оплаты
...			
...			
ВСЕГО:			

\*) – включая цену приобретения, затраты на доставку и хранение сырья и материалов

3.6.2. Выбор поставщиков сырья и материалов исходит из следующих соображений:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3.6.3. Какие другие расходы могут быть связаны непосредственно с производством продукции (оказанием услуг)?

### 3.7. Сводный календарный план

Если у вас уже запланированы какие-либо затратные мероприятия, сообщите месяцы их проведения и бюджет в таблице:

Период (месяц)	1	2	3	4	5	6
Мероприятие 1						
Мероприятие 2						
Мероприятие 3						
...						
Капитальные затраты						

Период (месяц)	7	8	9	10	11	12
Мероприятие 1						
Мероприятие 2						
Мероприятие 3						
...						
Капитальные затраты						

## 4. Юридический план

### 4.1. Выбор организационно-правовой формы предприятия

4.1.1. Какой юридический статус наиболее подходит для данного вида деятельности?

4.1.2. Какие разрешения необходимо получить для осуществления вашей деятельности (лицензию, разрешительная документация, сертификат соответствия, гигиеническое заключение, согласования инспекций - опишите порядок их получения и обоснуйте ориентировочный размер затрат)

4.1.3. По какой системе налогообложения будет работать предприятие (традиционная, упрощенная, единый налог на вмененный доход)?

### 4.2. Организационный план

4.2.1. Опишите структуру собственности и юридическую структуру компании, если она уже существует. Если планируется новая компания, опишите планируемое решение этих вопросов.

4.2.2. На предприятии предполагается следующее распределение обязанностей и ответственности между ведущими сотрудниками:

\_\_\_\_\_

4.2.3. Опыт предпринимателя в избранной области подтверждается следующими данными:

4.2.4. Будут использованы следующие источники профессиональной поддержки (аутсорсинга):

## 5. Финансовый план

Укажите планируемые источники финансирования – собственные средства, кредит, инвестиции, субсидии, грант или другое. Сообщите, пожалуйста, условия финансирования – процентная ставка, начало и период погашения и т.д.

## 6. Анализ рисков

6.1. Наиболее существенными факторами риска для проекта являются:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

6.2. Меры по минимизации рисков:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 7. Если бизнес-план создаётся для действующей компании, потребуется

7.1. Прогнозный баланс на дату начала планирования с расшифровкой по статьям, включая

- Период погашения дебиторской задолженности,
  - Незавершённое производство с % выполнения и состоянием оплаты по нему,
  - Предоплаченные расходы – срок амортизации,
  - Нематериальные активы – срок амортизации,
  - Налоги – сроки погашения,
  - Незавершённые инвестиции,
  - Авансы – срок погашения,
  - Счета к оплате с периодом погашения,
  - Список основных средств с остаточной стоимостью и формулой амортизации или группы ОС с разными формулами амортизации.
  - Список кредитов и ценных бумаг с условиями погашения и процентами
- 7.2. Отчёт о прибылях и убытках за 2-3 последних года.