

# Бизнес-моделирование

Школа бизнеса.

26 сентября 2015 г.

# Шолина Анна



- – эксперт в бизнес-образовании, специалист в управлении персоналом на малом предприятии, бизнес тренер Международной школы бизнеса при ТПП г. Москвы, член экспертного совета «Ты – предприниматель», собственник Тренинг центра «Business+», ген. Директор ООО «НеоДин», зам. Председателя НРООМИ «ЛИГА»

# Немного статистики

## Причины прекращения деятельности малых предприятий:

- **44% - общая некомпетентность предпринимателя** (нечеткая бизнес-идея, слабое владение навыками ее реализации, незнание основ предпринимательской деятельности, неготовность к самостоятельному ведению дел и т.п.);
- **17% - из-за управленческой некомпетентности предпринимателей** (неумение организовать деятельность предприятия, незнание основ менеджмента, неготовность выполнять управленческие функции и т.п.);
- **16% - дисбаланс компетентности предпринимателей** (хорошая осведомленность в некоторых областях бизнеса при недостатке знаний в области финансового менеджмента, маркетинга и др.);
- **10% - недостаточное уделение времени собственному бизнесу;**
- **6% - объективные внешние факторы**

## Закономерность

**более 50%** компаний закрывается в первый год работы

**80%** компаний закрываются в первые 5 лет работы

из оставшихся **20%** - **80%** компаний закрываются в следующие 5 лет

**4%** компаний празднуют свое 10-тилетие

# Основные ошибки предпринимателей на начальных этапах

- **Отсутствие четкой цели в бизнесе!** Не проработанность его концепции (модель бизнеса, жизнеспособность идеи, финансовая модель, стратегия и т.д.)
- Плохое знание рынка
- Поспешность в решении открыть бизнес
- Составление бизнес плана, который приближен более к теоретическому ведению бизнеса, а не практическому, или вообще отсутствие такого
- Недооценка инвестиционных затрат
- Вложение дополнительных средств в бизнес, не получив прибыли с уже вложенных средств. Ставьте реальные задачи!
- Не обоснованное изъятие денежных средств из оборота (не путать прибыль и деньги!, не забывать о необходимости реинвестирования)
- «Жизнь одним днем» бизнесмен вкладывает все свои деньги в оборот с целью увеличения дохода, и не оставляет ничего на «черный день» - любые колебания на рынке ощутимы для него
- Бизнесмен не нанимает на работу специалистов, полагаясь на собственные силы
- Изначальное не урегулирование правовых отношений с учредителями

# Выбор бизнес-идеи

Мои возможные ниши для бизнеса	Мои ресурсы
1.	
2.	

# Конвертация ресурсов

Имеющиеся ресурсы	Необходимые ресурсы	Возможности, инструменты, способы конвертации

## Структура презентации моей бизнес-идеи:

Название проекта (бизнес-идеи, продукта / услуги) \_\_\_\_\_

рынок (отрасль, география) \_\_\_\_\_

для кого именно (для каких людей, компаний) \_\_\_\_\_

помогающий (что это даёт потребителю, каковы его выгоды, на языке клиентов) \_\_\_\_\_

и отличающийся от конкурентов (на языке клиентов) \_\_\_\_\_

по цене (относительно рынка) \_\_\_\_\_

Другие важные моменты

## **1. Что лежит в основе вашей идеи?**

- Желание усовершенствовать продукт или услугу, которые вас не устраивают
- Инновационное изобретение
- Реальная потребность людей, которую никто не замечает

## **2. Что вы знаете о выбранной вами отрасли?**

- Только самое необходимое
- Всё, что только возможно
- То, чего не знают остальные

## **3. Как вам кажется, вы способны самостоятельно реализовать свою задумку?**

- Разумеется. Главное — это лидер, а исполнителей всегда можно найти
- Для успешной реализации нужна звездная команда, и она у меня есть
- Я планирую найти инвестора, а потом подобрать лидера, который сможет воплотить мою идею

## **4. Основана ли ваша идея на вашем личном увлечении?**

- Нет, хобби и бизнес — два разных полюса человеческой деятельности
- Да, но я способен смотреть на идею отстраненно и вижу для нее и реальную рыночную перспективу
- Да, и для меня это важнее всего, потому что великие компании всегда создаются увлеченными людьми

## **5. При запуске бизнеса очень важно:**

- Вовремя получить патент, именно это я и сделал
- Дать идее хорошее имя — назвать свой проект, и я его уже придумал
- Обсудить идею с большим числом людей

## **6. Какие отклики на идею особенно полезны?**

- Положительные
- Негативные
- Предложения купить ваш продукт

## **7. На самом первом этапе я считаю жизненно необходимым:**

- Сделать образец продукта
- Получить первые заказы от потенциальных покупателей
- Собрать команду единомышленников — остальное приложится

## **8. Вы хотите открыть кафе на миллион рублей, а у вас только 800 000. Что будете делать?**

- Открою кафе за 800 000
- Найду где-нибудь недостающие 200 000
- Откажусь от идеи и придумаю другую

## **9. Когда у вас появилась идея, с кем вы стали бы обсуждать ее в первую очередь?**

- С потенциальными покупателями
- С инвесторами
- С людьми, работающими в той отрасли, которая вас привлекла

## **10. Когда вы представляете свой проект потенциальным инвесторам, на что делаете ставку?**

- На умение заражать всех вокруг своей страстью и решимостью
- На то, что у вас есть команда
- На детально проработанный финансовый план

## **11. Ваша собственная зарплата в бизнесе — это:**

- Часть ваших доходов от бизнеса
- Часть общих расходов бизнеса
- Первое время можно трудиться вообще без зарплаты!

## **12. Делегировать полномочия — это значит:**

- Перестать постоянно подсказывать подчиненным
- Распределить между подчиненными зоны ответственности
- Дать подчиненным внятные поручения

## **13. Если товар будет плохо продаваться, я собираюсь:**

- Отказаться от этой бизнес-идеи
- Сменить стратегию продаж
- Найти профессионала по продажам

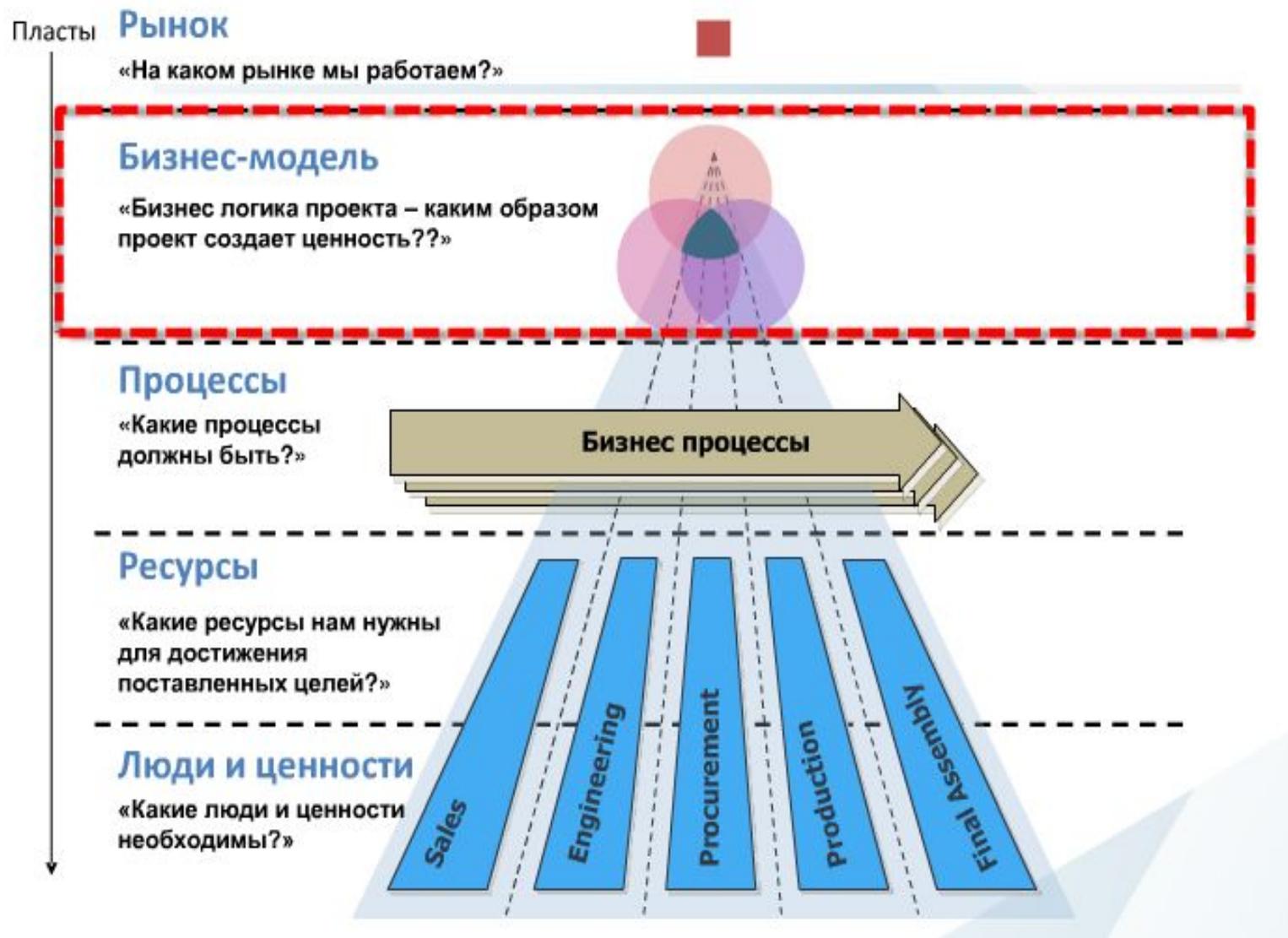
## **14. У вас есть финансовый план. Насколько вы ему доверяете?**

- Я надеюсь, что в целом дебет сойдется с кредитом примерно так, как запланировано
- Я думаю, что что-то пойдет не так, и потому нужно иметь небольшой резерв
- Я уверен, что что-то пойдет не так, да и я наверняка ошибся с расчетами, поэтому готовлюсь к худшему

Задача	Бизнес-идея (Наименование)			
	1	2	3	4
Насколько мне нравится этот бизнес?				
Можно ли его будет расширить, если дела пойдут хорошо?				
Большая ли конкуренция в моём городе в этом виде бизнеса?				
Могу ли я узнать этот вид бизнеса поближе до запуска проекта?				



# Место бизнес-модели



# 9 структурных блоков бизнес-модели



# 1. Ценностное предложение

ЛПГ



Решение проблем и удовлетворение потребностей клиентов, создание ценности.  
У каждого сегмента свои (!) ценности и требования к товару.

# Ценностное предложение (ЦП)

- Цель блока: Определить товары или услуги, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента

# Потребительная ценность или мотивы выбора Потребителя

- Ценность — важность, значимость, польза, полезность чего-либо.
- **Ценность предмета** или явления присущи им *не от природы*, не просто в силу внутренней структуры объекта самого по себе, а **являются субъективными оценками Потребителя**.



# Ценностное предложение (ЦП)

## Основные вопросы

- Какие ценности мы предлагаем потребителю?
- Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?
- Какие возможности предоставляем?
- Какие потребности удовлетворяем?
- Какой набор товаров / услуг мы предлагаем каждому сегменту потребителей?

# Ценностное предложение

– совокупность преимуществ, которые мы готовы предложить потребителю.

**Например,** новизна, производительность, изготовление на заказ, помощь делать ему свою работу, дизайн, бренд/статус, цена, экономия на расходах, снижение риска, доступность, удобство/применимость...

# Типичный ЗК => карта эмпатии

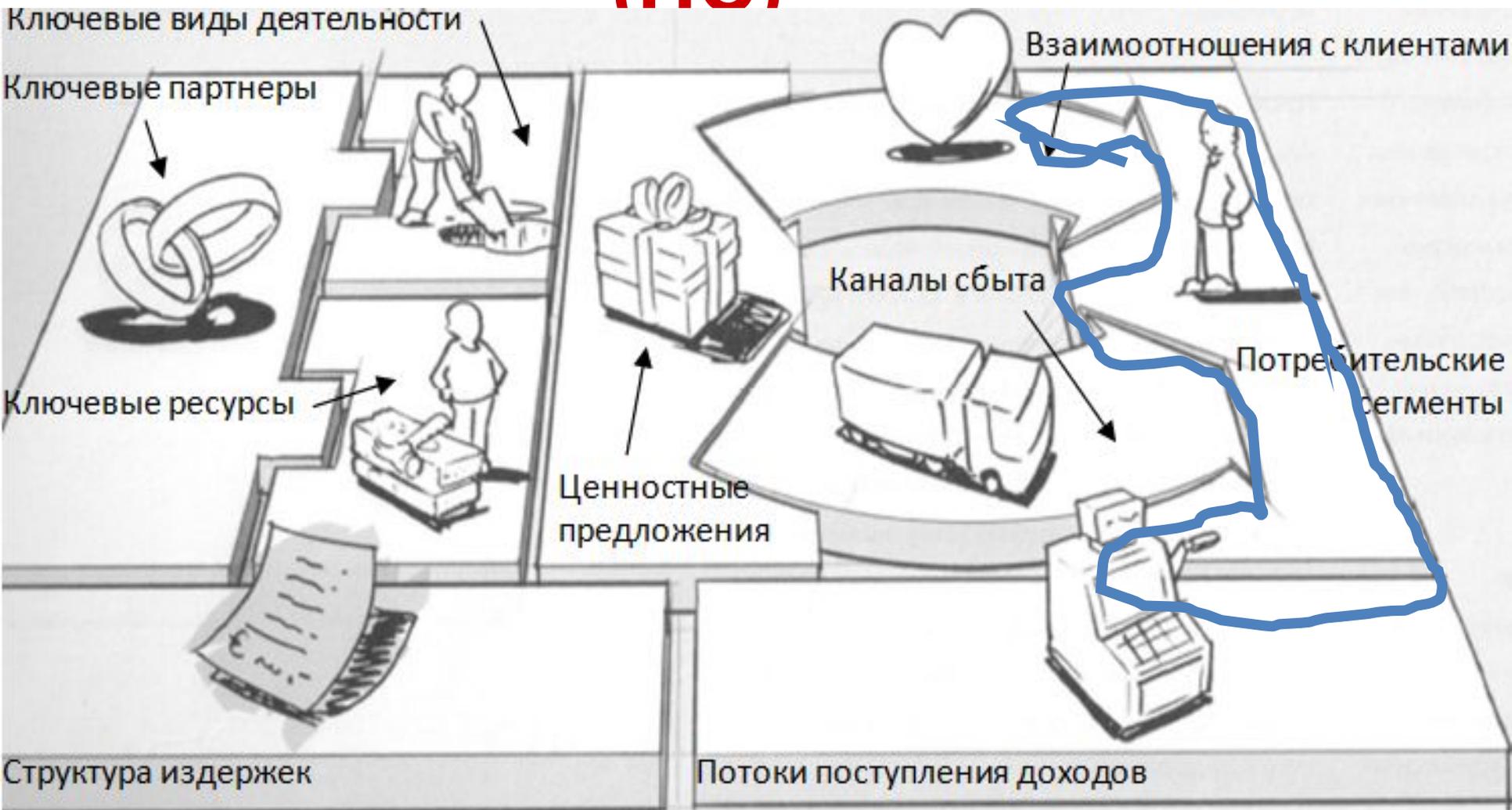


**=>** Как могло бы  
выглядеть  
идеальное  
решение  
вашего  
продукта для  
клиента?

**Цель** – понять за что потребитель  
действительно готов платить

**Цель** – понять потребителя

# 2. Потребительские сегменты (ПС)



Клиент - Сердце бизнеса!

Без (выгодных) клиентов компании нет. Чтобы лучше удовлетворить и взаимодействовать нужно разбить клиентов на группы.

# Потребительские сегменты (ПС)

- Цель блока: Определить какие группы потребителей компания предполагает привлекать и обслуживать

# 1. Потребительские сегменты (ПС)

## Основные вопросы:

- Для кого мы создаём наше ценностное предложение?
- Какие клиенты для нас более важны?
- От каких клиентов (например, приносящих убытки) мы должны отказаться?

# Потребительские сегменты

– одна или несколько групп клиентов

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- различия в их запросах обуславливают различия в предложениях компании
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта
- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному
- их выгодность существенно различается
- их привлекают разные аспекты предложения

# Потребительские сегменты (ПС)

**! ВАЖНО:** чем уже сегментирование – тем лучше

# Примеры потребительских сегментов

Массовый рынок

Не проводят различий между потребительскими сегментами. Ценностные предложения, каналы сбыта, структура взаимоотношений с клиентами ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами

Нишевый рынок

Ориентированы на особые потребительские сегменты. Ценностные предложения, каналы сбыта и отношения с клиентами строятся в соответствии с требованиями рынка

Дробное сегментирование

Выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам

Многопрофильные предприятия

Происходит обслуживание двух совершенно разных потребительских сегментов с различными потребностями и запросами

Многосторонние платформы/рынки

Происходит обслуживание двух и более взаимосвязанных потребительских сегментов

# Примеры потребительских сегментов



- Пример: многосторонние платформы (например, предприятие, предлагающее бесплатную прессу, нуждается в большом числе читателей, чтобы привлечь рекламодателей, и заинтересовано в рекламодателях, чтобы финансировать производство и распространение).

# 3. Каналы сбыта (КС)



Ценностное предложение поступает к потребителю через информационные, дистрибуторские и торговые сети

# Каналы сбыта (КС)

- Цель блока: Определить как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до НИХ свои ценностные предложения

# Каналы сбыта. Функции:

- повышают степень **осведомленности** потребителя о товарах и услугах компании
- знакомят и помогают **оценить** ценностные предложения компании
- позволяют потребителю **приобретать** определенные товары и услуги
- **доставляют** клиенту ценностное предложение
- обеспечивают **постпродажное** обслуживание

# Пять этапов продвижения товара к потребителю

Можно выделить прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные и партнерские



# 3. Каналы сбыта (КС).

## Основные вопросы

- Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов?
- Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
- Как связаны наши каналы между собой?
- Какие из них наиболее эффективны?
- Какие более выгодны нам?

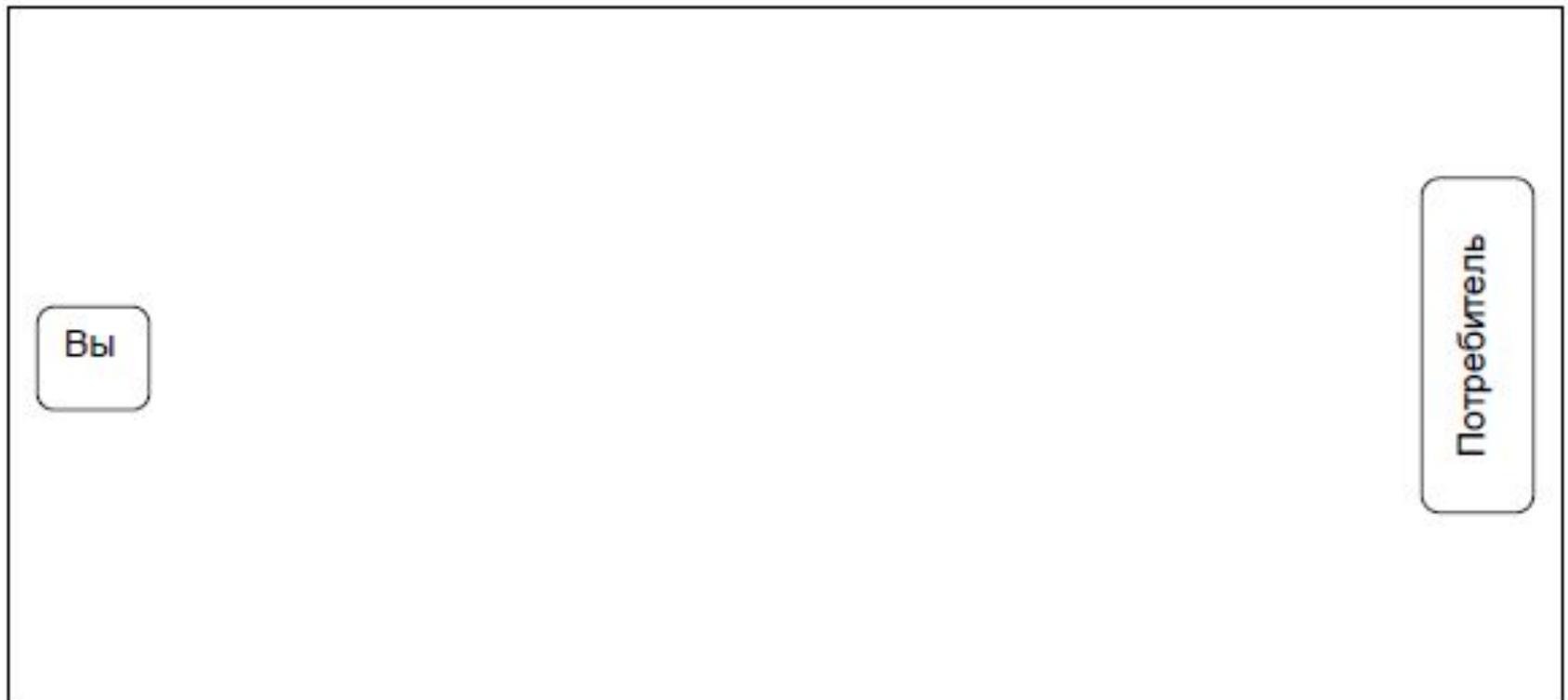
# «Настоящие творцы доставляют»

- предоставление продуктов вовремя и в нужное потребителю место не менее важно, чем инновации и привлекательный дизайн.



# Упражнение

- Выберите одного из основных потребителей Вашей организации.
- Нарисуйте возможные цепочки поставок услуг или ее комплектующих внутри организации от Вас до внешнего потребителя



- Определите каналы сбыта

# 4. Взаимоотношения с клиентами (ВК)



Устанавливаются и поддерживаются. Часто всему службами компании.

## 4. Взаимоотношения с клиентами (ВК)

- Цель блока: Описать типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами

# 4. Взаимоотношения с клиентами (ВК)

## Основные вопросы

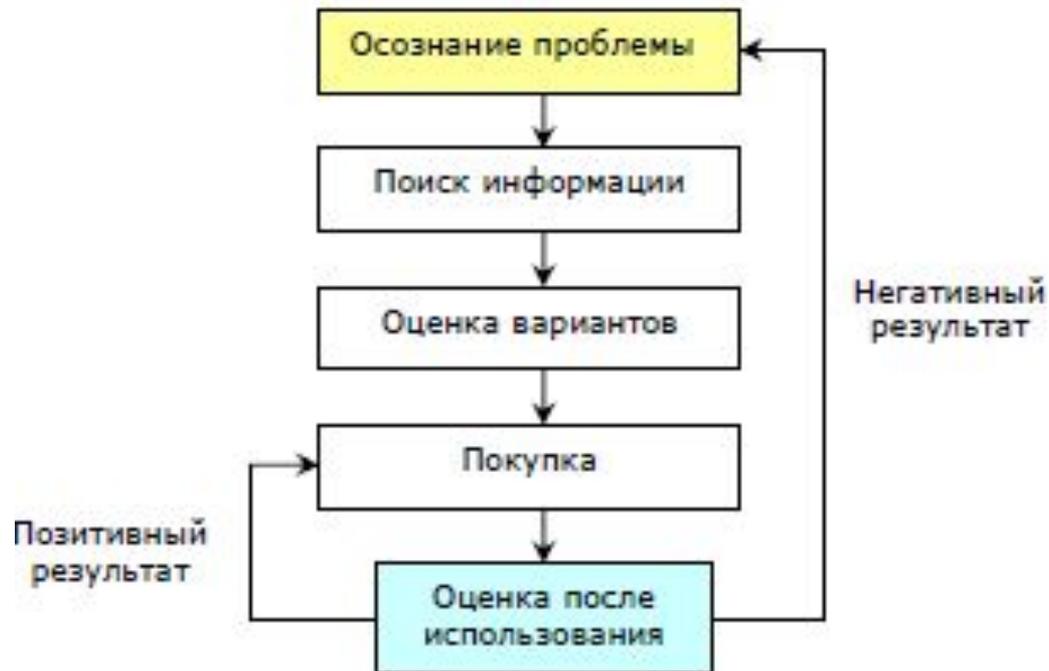
- Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?
- Какие отношения установлены?
- Каких расходов они требуют?
- Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

# Взаимоотношения с клиентами.

## Например

- персональная поддержка,  
самообслуживание,  
автоматизированное обслуживание,  
сообщества, совместное создание.

# Модель рациональной покупки



# 5. Потоки поступления дохода (ПД)



Потоки поступления дохода возникают благодаря успеху ценностных предложений клиентам

# 5. Поток поступления дохода (ПД)

- Цель блока: Описать за счёт чего компания будет генерировать потоки доходов от каждого потребительского сегмента

# 5. Потоки поступления дохода (ПД).

## Основные вопросы

- За что действительно готовы платить потребители?
- За что они платят в настоящее время?
- Каким образом платят?
- Как они предпочли бы платить?
- Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?

# В бизнес-модели могут сосуществовать 2 типа потоков

## ДОХОДОВ

- Доход от разовых сделок
- Регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание

# Потоки поступления дохода.

## Например

- продажа товаров
- плата за использование
- оплата подписки
- аренда/лизинг/рента
- лицензии
- брокерские проценты
- реклама



### Продажа активов

Доходы от продажи прав собственности на материальный продукт

### Плата за использование

Поток возникает из оплаты пользования определенной услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше он за него платит

### Оплата подписки

Поток дохода возникает от продажи продолжительности доступа к услуге

### Аренда/рента/лизинг

Поток создается путем передачи клиенту временных прав на пользование определенным активом в течение определенного периода времени за фиксированную плату. Арендодатель получает регулярный доход, а арендатор – возможность пользования предметом сделки без необходимости платить его полную стоимость.

### Лицензии

В этом случае поток дохода создается за счет передачи прав на пользование защищенной интеллектуальной собственностью. Лицензирование позволяет держателям прав получать доход от собственности, не производя продукт и не предоставляя услуги

### Брокерские проценты

Поток дохода поступает и от посреднических услуг, которые предоставляются двум и более сторонам в ходе сделки

### Реклама

Поток доходов создает оплата рекламы товара, услуги или торговой марки. Традиционно СМИ и организаторы публичных мероприятий ориентируются на доходы от рекламы. В последнее время и другие производители стали зависеть от рекламного потока доходов

Каждый поток доходов имеет свой механизм ценообразования.

Тип механизма может значительно влиять на получаемую прибыль

В зависимости от **механизма** ценообразования цены могут быть фиксированными или свободными

# Каждый поток может иметь свой механизм ценообразования

- Фиксированные или договорные цены
- Аукционные торги
- Цены, зависящие от рынка или объема продаж

# Механизмы ценообразования

## Фиксированные цены

Устанавливаются на основе статических переменных

Цена по прейскуранту

- Фиксированная цена на конкретные товары, услуги или ценностные предложения

Зависимость от характеристик продукта

- Цена зависит от числа или качества ценностных характеристик продукта

Зависимость от потребительского сегмента

- Цена зависит от типа и особенностей потребительского сегмента

Зависимость от величины закупки

- Цена меняется в зависимости от количества приобретаемого товара

## Свободные цены

Меняются в зависимости от условий на рынке

Договор между партнерами (торги)

- Цена устанавливается в ходе переговоров сторон, каждая из которых старается добиться наиболее выгодных для себя условий

Управление доходами

- Цена зависит от имеющихся ресурсов и сроков покупки (обычно используется при продаже продукта с ограниченным объемом ресурсов, например номеров в отелях или авиабилетов)

Торговля в реальном времени

- Цены меняются в зависимости от уровня спроса и предложения

Аукцион

- Цену определяет победитель аукционных торгов

# 6. Ключевые ресурсы (КР)



Средства необходимые для предложения и доставки описанных ранее элементов

## 6. Ключевые ресурсы (КР)

- **Цель блока:** Описать наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели
- **Функции ресурсов:**
  - Создавать и доносить до потребителя ценностные предложения
  - Выходить на рынок
  - Поддерживать связи с потребителями
  - Получать прибыль

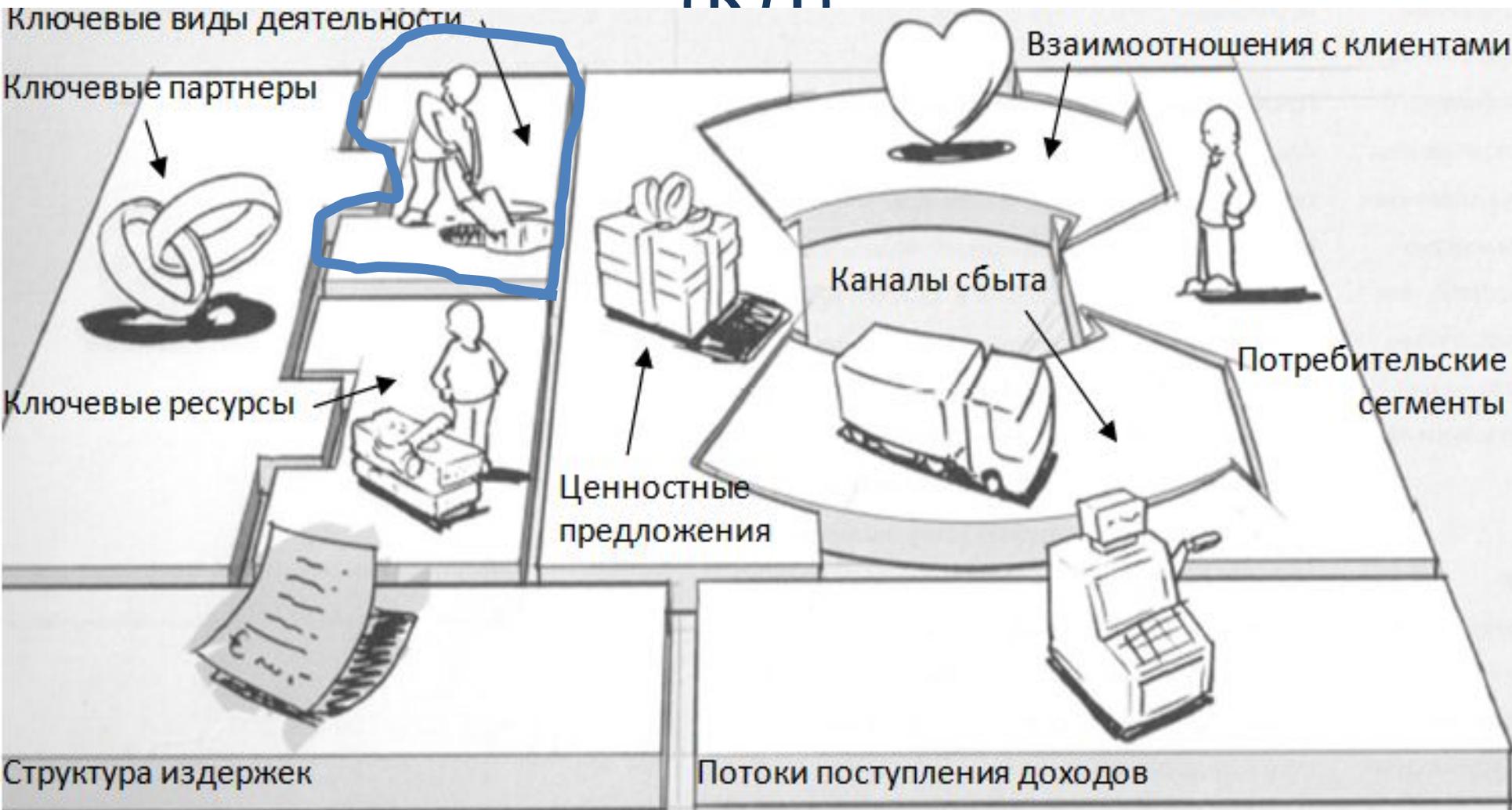
# Классификация ключевых ресурсов

<b>Материальные ресурсы</b>	<b>Интеллектуальные ресурсы</b>
Сюда относятся физические объекты, такие как производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, точки продаж и сети дистрибуции	Интеллектуальная собственность, например торговые марки, закрытая информация, защищенная правами собственности, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных. Интеллектуальные ресурсы не легко создавать, однако в случае успеха они могут принести существенную прибыль
<b>Персонал</b>	<b>Финансы</b>
Подбор персонала – важная задача для любой компании, но в наукоемких компаниях или творческих коллективах требуется особенно внимательное отношение к этому ресурсу	Ряд бизнес-моделей требует наличия определенных финансовых ресурсов и/или финансовых гарантий, таких как денежные средства, кредитные линии или фондовый резерв для найма сотрудников на руководящие должности
<b>Административные ресурсы</b> - связи и поддержка властных структур	

## 6. Ключевые ресурсы (КР). Основные вопросы

- Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений?
- Наши каналы сбыта?
- Взаимоотношений с клиентами?
- Поточков доходов?

# 7. Ключевые виды деятельности (КЛ)



Средства необходимые для предложения и доставки описанных ранее элементов посредством определённых <sup>54</sup> ключевых видов деятельности

## 7. Ключевые виды деятельности (КД)

- **Цель блока:** Описать действия компании, необходимые для реализации бизнес-модели
- Ключевые виды деятельности, как и ключевые ресурсы – обязательный компонент процесса создания и реализации ценностных предложений, выхода на рынок, поддержания взаимоотношений с клиентами и получения доходов

# Классификация ключевых видов

## ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Производство

Деятельность включает разработку, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и/или наилучшем качестве.

Производственная деятельность – главная для бизнес-моделей компаний-производителей

### Разрешение проблем

Деятельность заключается в поиске оптимального решения проблем конкретного клиента

### Платформы/сети

В бизнес-моделях, основанных на платформе, как ключевом ресурсе, главными видами деятельности являются те, что связаны с этой платформой или сетью. В качестве платформы могут выступать компьютерные сети, коммерческие платформы, программное обеспечение и даже торговые марки. Деятельность связана с управлением платформами, сервисным обеспечением и продвижением платформ

## 7. Ключевые виды деятельности (КД)

### Основные вопросы

- Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?
- Наши каналы сбыта?
- Наши взаимоотношения с клиентами?
- Наши потоки поступления доходов?

# Ключевые виды деятельности.

## Например

- Microsoft – разработка ПО
- Dell – управление отношениями с поставщиками
- McKinsey – разрешение проблемных ситуаций

Классификация: производство, решение проблем, платформы/сети

# 8. Ключевые

## партнеры/поставщики (КП)



Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы привлекаются со стороны.

# 8. Ключевые партнеры/поставщики (КП)

- **Цель блока:** Описать сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым и функционирует бизнес-модель

# Четыре типа партнерских отношений:

- Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями
- Стратегическое партнерство между конкурентами
- Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов
- Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих

# Три основных мотива создания партнерских отношений

## Оптимизация и экономия в сфере производства

Основная форма партнерства или отношений между заказчиком и поставщиком с целью оптимизации распределения ресурсов и ведения деятельности. Компании нет смысла владеть всеми ресурсами или осуществлять все виды деятельности, связанные с выпуском ее продукции. Вступая в партнерство с целью оптимизации и экономии на масштабе компания добивается снижения издержек. Такая форма партнерства включает в себя привлечение ресурсов со стороны или совместное использование инфраструктуры

## Снижение риска и неопределенности

Лишь некоторые компании владеют всеми ресурсами или выполняют все виды деятельности, которые включает их бизнес-модель. Обычно они передают функции добычи и поставки некоторых ресурсов и выполнение определенных действий своим партнерам. Партнерство может быть обусловлено необходимостью получения знаний, лицензионных прав или доступа к потребителю

## Поставка ресурсов и совместная деятельность

Партнерские отношения помогут снизить риск, в конкурентной среде, для которой характерна неопределенность. Нередко компании формируют стратегический союз в одной области, в других оставаясь конкурентами

# 8. Ключевые партнеры (КП)

## Основные вопросы

- Кто является нашими ключевыми партнерами?
- Кто наши основные поставщики?
- Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?
- Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

# Ключевые партнеры. Три основных мотива создания партнерских отношений:

- оптимизация и экономия в сфере производства,
- снижение риска и неопределенности,
- поставка ресурсов и совместная деятельность.

# 9. Структура издержек (СИ)



Структура издержек – результат взаимодействия всех элементов бизнес-модели.

## 9. Структура издержек (СИ)

- **Цель блока:** Описать структуру наиболее существенных расходов функционирования бизнес-модели для предоставления ценностного предложения потребителю
- Расходы достаточно легко подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров

# Структура издержек. Бизнес-модели можно разделить на два класса:

- с преимущественным вниманием к издержкам
- с преимущественным вниманием к ценности

# 9. Структура издержек (СИ)

## Основные вопросы

- Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?
- Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?
- Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

# Структура издержек. По структуре издержки можно разделить:

- фиксированные (постоянные) издержки
- переменные издержки

# 9 структурных блоков бизнес-



Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. Охватывает 4 основные сферы бизнеса: Взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктуру, финансовую эффективность

# Шаблон бизнес-модели

**Ключевые поставщики и партнеры**



**Ключевые виды деятельности**



**Ключевые ресурсы**



**Ценностное предложение**



**Взаимоотношения с клиентами**



**Каналы**



**Потребительские сегменты**



**Структура издержек**



**Потоки поступления дохода**



# Пример газета Metro



- Одна сторона платформы служит для привлечения пользователей через бесплатный контент, товары / услуги
- Вторая обеспечивает доход, продавая рекламу



# Реклама: модель многосторонней платформы. Газета Метро

<p><b>КП</b></p> <p>Соглашение о распространении с предприятиями общественного транспорта</p>	<p><b>КД</b></p> <p>Контент и производство ежедневной газеты Распространение</p> <hr/> <p><b>КР</b></p> <p>Бренд Сеть распространения и логистика</p>	<p><b>ЦП</b></p> <p>Рекламное место в бесплатной газете с высоким тиражом</p> <hr/> <p>Бесплатная газета для чтения в транспорте</p>	<p><b>ВК</b></p> <p>Приобретение</p> <p>Удержание</p> <hr/> <p><b>КС</b></p> <p>Рекламные агенты Общ. транспорт</p>	<p><b>ПС</b></p> <p>Пассажиры</p> <p>Рекламодатели</p>
<p><b>СИ</b></p> <p>Материалы, подготовка, печать Распространение</p>		<p><b>ПД</b></p> <p>Бесплатная газета Плата за рекламное место</p>		

*Что она*  
**ДУМАЕТ  
И ЧУВСТВУЕТ?**

Что на самом деле важно  
Основные занятия  
Проблемы и радости

*Что она*  
**СЛЫШИТ?**

Что говорят друзья  
Что говорит начальник  
Что говорят влиятельные лица

*Что она*  
**ВИДИТ?**

Среда  
Друзья  
Что предлагает рынок

*Что она*  
**ГОВОРИТ  
И ДЕЛАЕТ?**

Как держит себя в обществе  
Как выглядит  
Отношение к окружающим

**БОЛЬ**

Страхи  
Разочарования  
Препятствия

**ДОСТИЖЕНИЯ**

Потребности/желания  
Мерило успеха  
Препятствия

# Сравнение с конкурентами

	Мы	a	b	c	d
Качество продукции и услуг					
Ассортимент					
Репутация					
Лояльны ли покупатели					
Цена / качество					
Размер бизнеса					
Система распределения продукции					
Наличие финансовых ресурсов					
Качество управления бизнесом					
Инновационность					
Состояние оборудования					
<b>Общее количество баллов</b>					
<b>Место среди конкурентов</b>					

## Примеры мотивов выбора потребителя (Что оказывается в фокусе конкуренции?)

- цена / стоимость обслуживания
- новый продукт
- улучшенный продукт
- технологические новшества
- технология работы
- простота использования
- дизайн
- мода
- обслуживание
- стиль фирмы
- гарантия для покупателя
- экономия для покупателя
- личные отношения
- привычка
- рекомендации авторитетных источников
- \_\_\_\_\_

# Правовые основы бизнеса

## Нормативные акты

**Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ**

**«О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»**

**Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ**

**«О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»**

**Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ**

**«Об обществах с ограниченной ответственностью»**

**Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей»**

**Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»**

**Федеральный закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ**

**«О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт»**

**Кодекс об административных правонарушениях РФ**

**Налоговый кодекс РФ**

**Трудовой кодекс РФ**

**Гражданский  
кодекс РФ**

# Полезные сайты

СПС Консультант Плюс: [consultant.ru](http://consultant.ru)

СПС Гарант: [garant.ru](http://garant.ru)

Росстат: [gks.ru](http://gks.ru)

Федеральная налоговая служба: [nalog.ru](http://nalog.ru)

Государственная инспекция труда в г. Москва:  
[git77.rostrud.ru](http://git77.rostrud.ru)

Управление Федеральной миграционной службы по г.  
Москва: [fmsmoscow.ru](http://fmsmoscow.ru)

ГУ МЧС по г. Москва: [mchs.gov.ru](http://mchs.gov.ru) [www.mchs.ru/moscow](http://www.mchs.ru/moscow)

Роспотребнадзор: [rospotrebnadzor.ru](http://rospotrebnadzor.ru)

ГБУ «Малый бизнес-москвы»: [mdm.ru](http://mdm.ru)

# Основные вопросы предпринимательской деятельности

## Создание

Выбор организационно-правовой формы и системы налогообложения для юр. лиц: Устав, договоры, решения; приобретение прав на помещение для регистрации и ведения деятельности и т.п.

**Регистрация юридического лица, индивидуального предпринимателя,  
постановка на учет в уполномоченных органах**  
(ФНС, Росстат, ПФР и др.)

**Уведомление уполномоченного органа о начале видов предпринимательской деятельности**  
**Открытие расчетного счета, приобретение и регистрация ККМ (при необходимости)**

## Договоры

на приобретение основных средств; связь, электричество, уборка помещений, охрана и т.п.

## Разработка локальных документов

(Правила внутреннего трудового распорядка с учетом норм о персональных данных, Положение об оплате труда, инструкции по охране труда, пожарной безопасности, должностные инструкции, штатное расписание и др.)

## Разработка бухгалтерской и налоговой учетной политики

### Подбор и наем кадров

(трудовые, подрядные договоры, приказы, личные карточки и т.п.)

### Разработка договоров с клиентами

### Продвижение и реализация товаров и услуг

### Уплата налогов и сборов

### Отчетность

### Проверки контролирующих органов

### Разрешение споров

(досудебное и судебное)

# Выбор организационно-правовой формы

<b>Определение</b>	
<p><b>Индивидуальный предприниматель</b> - физическое лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Гражданский кодекс, часть 1, глава 4, ст.23.</p>	<p><b>Общество с ограниченной ответственностью</b> - юридическое лицо, которое может быть образовано даже одним учредителем. Учредителями могут быть как физические лица, так и юридические. Гражданский кодекс, часть 1, глава 4, статьи 87-94. Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью»</p>
<b>Ответственность</b>	
<p>ИП отвечает по обязательствам всем своим имуществом.</p>	<p>Учредители не отвечают по обязательствам ООО. В случае проблем, учредители ООО потеряют только вклад в уставной капитал Общества.</p>
<b>Юридический адрес</b>	
<p>При регистрации индивидуальный предприниматель указывает в качестве своего местонахождения домашний адрес.</p>	<p>Юридический адрес фирмы должен соответствовать либо адресу офиса (по договору аренды), либо адресу регистрации руководителя фирмы (где он должен быть собственником квартиры или иметь договор аренды).</p>
<b>Имущество</b>	
<p>Все приобретаемое индивидуальным предпринимателем имущество становится его собственностью. ИП не обязан отчитываться на каком оборудовании он работает и откуда оно взялось. ИП не платит налог на имущество, используемое в предпринимательской деятельности.</p>	<p>Имущество является собственностью ООО. Если у Вас уже закуплено оборудование для ведения бизнеса, то в ООО Вам придется каким-то образом его легализовать - вносить в уставной капитал, арендовать или дарить фирме. ООО на ОСНО платит налог на имущество.</p>
<b>Учет</b>	
<p>ИП не ведут бухгалтерский учет. Ведут они учет в книгах доходов и расходов (ДиР). При ЕНВД они вообще могут и книгу не вести.</p>	<p>ООО ведут два вида учета - налоговый и бухгалтерский. Учет может быть упрощен при выборе спецрежимов налогообложения.</p>
<b>Продажа алкоголя</b>	
<p>ИП потеряли право заниматься оборотом, в том числе розничной торговлей, алкоголем</p>	<p>Производство и сбыт алкоголя не ограничен. Требуется лицензия!</p>
<b>Права собственности на бизнес</b>	

# Выбор организационно-правовой формы

<b>Руководство</b>	
У ИП директоров не бывает. Представительство ИП возможно только по нотариально заверенной доверенности.	Учредители ООО могут нанять директора, который будет без доверенности представлять ООО.
<b>Принятие решений</b>	
ИП принимает решения самостоятельно, без оформления каких-либо документов.	В ООО все важные решения принимаются собранием участников, оформляются протоколами.
<b>Инвестирование</b>	
Инвестирование ИП применяется крайне редко, так как инвестор не может войти в состав учредителей. Для этого потребуется создавать юридическое лицо.	У ООО вопрос инвестирования решается передачей новому участнику части доли в уставном капитале.
<b>Печать, расчетный счет</b>	
ИП может обойтись без печати и расчетного счета в банке.	ООО обязано иметь печать и расчетный счет в банке.
<b>Штрафные санкции</b>	
У ООО в разы больше некоторые штрафы.	
<b>Привлекательность сотрудничества</b>	
Многие крупные, и даже не крупные компании не хотят иметь дела с Индивидуальными Предпринимателями.	
<b>Стоимость регистрации</b>	
Процедура регистрация ИП крайне проста. Требуется минимальный комплект документов. Госпошлина – 800 рублей.	Процедура регистрация ООО значительно сложнее. ООО имеет большее количество регистрационных документов. Госпошлина – 4000 рублей. Заверение заявления у нотариуса – 500 рублей