

Содержание:

Введение

Данное исследование я провожу с целью показать необходимость использования бизнес-моделей в своём деле и при необходимости изменять их.

Для начала разберёмся в том, что же такое бизнес-моделирование, а что - предпринимательство. Данное словосочетание состоит из 2 слов: бизнес и моделирование. Бизнес - вид организационной деятельности, нацеленный, в первую очередь, на получение дохода от заключённой сделки/сделок. А моделирование - процесс построения моделей. Следовательно, бизнес-моделирование - процесс построения(использования) особых(известных) моделей для эффективного функционирования бизнеса.

В таком случае, что же такое бизнес-модель? Существует несколько определений. Бизнес-модель - это компактное представление бизнеса в виде схемы, необходимое для оценки ключевых факторов успеха компании (высокий уровень лояльности клиентов, инновационность продукта на рынке большой процент конверсии за счёт успешно выбранных каналов привлечения), а также для анализа деятельности всей системы взаимосвязанных бизнес-процессов. Кроме того, бизнес-модель - этап стратегического планирования развития компании. И, наконец, бизнес-модель - упрощённый способ решения определённой проблемы внутри организации.

Остаётся ещё один термин - предпринимательство. Что же это такое и чем он отличается от бизнеса? По моему мнению, предпринимательство — это русская дефиниция английского слова "business", обозначающая любые действия человека(предпринимателя), направленные на получение дохода.

Основными проблемами, вследствие которых появляется необходимость в создании или внедрении существующих бизнес-моделей, следует отметить излишнюю сосредоточенность предпринимателя на решении оперативных вопросов, отсутствие либо нехватка структурированной системы монетизации, а также отсутствие координации между подразделениями компании.

Также для наглядности и в теоретической, и в практической частях будут приведены примеры различных бизнес-моделей. Это поможет понять, в какой сфере, в какой период применить ту или иную модель.

Информацию для изучения данного вопроса я собирал и структурировал из книг по бизнесу, различных статей из интернета, практического опыта предпринимателей, у которых я брал интервью для этого.

Поскольку любой бизнес – это система, то в своей работе я использовал аналогии с животным миром. От общих примеров известных компаний я делал выводы по частным соответственно. Классификацию я применил на примере разновидностей бизнес-моделей, чтобы упростить понимание данной темы. Обобщение мне пригодилось в практической части при разборе иркутских компаний и ИП. Такой метод исследования, как формализация поможет понять воронку продаж и её применение на практике в бизнесе. Это всё из теории.

Когда я общался лично с каждым бизнесменом, я, естественно, обратился к практическому методу – интервью, который лучше всего подходит к моему исследованию. Сравнение и измерение позволили обратиться к конкретным цифрам по оборотам компаний.

Теоретические аспекты бизнес-моделей

Разновидность бизнес-модели	Описание	Пример использования
B2B (от бизнеса к бизнесу)	Одна компания(поставщик/производитель) поставляет товары и услуги другой компании.	Юридическая контора оказывает свои услуги компании-заказчику
Франчайзинг	Приобретение покупателем франшизы(франчайзи) права использовать бизнес-модель владельца этой франшизы	Покупка франшизы компании «Top gun»: 2 млн.руб.

Прямые продажи	Непосредственная сделка между продавцом и покупателем	Городские продуктовые рынки, международная косметическая компания Avon
B2C (бизнес для покупателя)	Компании продают товары или услуги конечному потребителю	интернет-магазин «IKEA»
C2C (буквально от потребителя к потребителю)	Разновидность электронной торговли между двумя физическими лицами (покупателем и продавцом)	Интернет-платформы «Avito», «Юла» и «Дром»
B2G и G2B	Коммерческие коммуникации между компанией и государством и наоборот.	Госзакупки

1.1 Классификация разновидностей бизнес-моделей (по способу взаимодействия субъектов)[1]

Чтобы лучше понять, какие существуют бизнес-модели по способу взаимодействия потребителя, продавца, организации и правительства, следует обратиться к *таблице номер 1*.

Таблица номер 1

1.2 Классификация бизнес-моделей (по способу монетизации)

Существует множество различных классификаций бизнес-моделей. Таблица номер 1 является ярким примером.

Кроме того, бизнес-модели можно классифицировать по российским и зарубежным компаниям, то есть в данном случае бизнес-модель именована по названию компании. К ним можно отнести лидера продаж среди интернет-магазинов Amazon, американский сервис коллективных скидок Groupon, и самую известную краудфандинговую (в переводе с англ. Crowdfunding – народное финансирование) платформа в мире Kickstarter. Эти компании стали узнаваемыми по всему миру благодаря собственным успешно реализованным бизнес-моделям.

Данные бизнес-модели стали настолько известны и успешны, что, спустя некоторое время в России появились их аналоги: это компании Ozone, Biglion и Boomstarter.

Бизнес-модели в онлайн и оффлайн.

Более детально следует отметить классификацию, которая весьма актуальна для предпринимателей. Она описывает способ монетизации через конкретную бизнес-модель. Данная классификация описана в таблице номер 2. В ней представлены наиболее известные и используемые бизнес-модели на сегодня.

NN	Название модели	Описание	Примеры
1	2	3	4
	Рекламная	Подразумевает показ рекламы на сайте или в приложении в разных формах: текстовая, контекстная, видео- и аудиореклама	Выделение объявлений среди других на Авито, таргетированная реклама Вконтакте, отказ от рекламы большинств приложений в Appstore
	Контентно-сервисная	В данной модели подписчики вносят абонентскую плату за использование контента или сервиса	Покупка доп.памяти в I-cloud, просмотр фильмов на Ivi.ru, покупка онлайн-журналов на iOS в приложении Forbes
	Лицензирование	Бизнес-модель продажи и использования ПО, при которой поставщик разрабатывает веб-приложение, программу и самостоятельно управляет им, предоставляя заказчику доступ к программному обеспечению	Покупка лицензионного ключа Microsoft Office, покупка новой версии Adobe Photoshop, покупка ряда сервисов на сайте Бизнес Молодости

Таблица номер 2

Таблица номер 2(продолжение)

Название модели	Описание	Примеры
Партнёрская программа	Чаще всего в партнерской модели используются ссылки (они встраиваются в контент), а не визуальные рекламные объявления, которые легко идентифицируются.	Если вы запустите сайт, посвященный обзору книг, вы сможете вставлять партнерские ссылки на Ozon или другие книжные интернет-магазины в свои обзоры. Если посетитель, перейдя по ссылке, купит книгу, партнер заплатит вам небольшую комиссию за продажу.
Краудфандинг	это частный случай фандрайзинга (общественного финансирования). Его ключевым отличием от фандрайзинга, является то, что в краудфандинге спонсор получает что-то в ответ на свои вложения – какую-либо награду.	Американская краудфандинговая платформа Kickstarter, её российский аналог Boomstarter, Planeta.ru.

Геймификация	<p>Геймификация — это использование игровых подходов для неигровых процессов, что позволяет повысить вовлечённость участников в решение прикладных задач, использование продуктов, услуг, усилить лояльность клиентов.</p>	<p>Испытания и достижения по скорости и дистанции в iOS-приложении “Run keeper, соответствующее приложение с начислением баллов за покупку блюд в сети кафе «Му-му».</p>
Комиссионная	<p>Посреднические бизнесы связывают покупателей и продавцов, тем самым упрощая сделку. Они взимают плату за каждую транзакцию либо с покупателем, либо с продавцом, а иногда с обоими</p>	<p>Услуги нотариальных агентств и юридических контор; агенты по недвижимости, получающие свои комиссионные отчисления за успешную сделку.</p>
Краудсорсинг	<p>Контент сайтов, использующих данную бизнес-модель, наполняется исключительно пользователями данных сайтов.</p>	<p>Крупнейшая Видео контентная платформа «You-Tube», онлайн-энциклопедия «Википедия», фото контентная платформа «Инстаграм».</p>

Freemium

Эта бизнес-модель предполагает, что вы бесплатно предоставляете часть своего продукта или услуги и взимаете плату за дополнительные опции.

Обычная и бизнес-версия Skype; хранилище I-cloud с разными объёмами памяти(5гб-2тб); Evernote с разными объёмами загружаемых файлов и с разным возможным количеством создаваемых заметок.

Low-touch

Благодаря бизнес-модели с невысокой долей обслуживания (либо отсутствие таковой) компании снижают свои цены за счет предоставления меньшего количества услуг. Иначе говоря, бизнес-модель low-touch означает, что клиентам необходимо либо приобретать дополнительные услуги, либо делать что-то самостоятельно, чтобы снизить затраты.

Одни из лучших примеров такого типа бизнес-модели — бюджетные авиалинии «Победа» и Ryan air; продавцы мебели вроде ИКЕА.

Торговые площадки позволяют продавцам выставлять товары для продажи и предоставлять клиентам простые инструменты для контакта с продавцами.

Marketplace

Эта бизнес-модель позволяет получать доход из различных источников, включая сборы с покупателя или продавца за успешную сделку, дополнительные услуги, помогающие рекламировать товары продавца и т.д. Модель может использоваться как для продуктов, так и для услуг.

Avito; E-bay; Drom.

Многоуровневый маркетинг (MLM)

Схематически представляет собой пирамидальную иерархию, где посредником между производителем и клиентом является дистрибьютор.

Транснациональные компании Amway и Oriflamme; Академия победителей Владимира Довганя, предоставляющая курсы обучения

1.3 Технология построения бизнес-моделей

Чтобы понять один из способов создания бизнес-моделей, обратимся к шаблону «бизнес-модели Ю.Б.Рубина».

Бизнес-модель известного российского учёного, доктора э.н. и профессора Юрия Борисовича Рубина представляет собой усовершенствованный шаблон другой бизнес-модели, придуманной швейцарским предпринимателем Александром Остервальдером и бельгийским писателем Ивом Пинье.

Данный шаблон представлен в следующих 15 пунктах:

После представления всех составляющих шаблона построения бизнес-модели следует дать краткое описание каждой из них:

1. *Структура издержек.* В данный пункте описываются основные расходы при внедрении соответствующей бизнес-модели. Здесь должна быть также принята во внимание политика издержек.
2. *Ключевые виды деятельности.* Основные направления деятельности в бизнесе, с помощью которых компания планирует достичь намеченных бизнес-результатов, реализовать ценности для общества и рынка и проч.
3. *Формирование ценностных предложений* – способ удовлетворения потребностей и решения проблем. Клиентов. Важно, чтобы впоследствии производимый товар создавал реальную ценность для потребителя. Тогда будет маловероятно, что клиенты пожалеют о приобретённой в такой компании продукции.
4. *Ключевые ресурсы* – те виды ресурсов, которые позволяют наиболее эффективно реализовать ценностные предложения компании.
5. *Взаимоотношения с клиентами.* Определение типа отношений фирмы с потребителями в соответствии с ожиданиями самой фирмы.
6. *Каналы сбыта* – точки соприкосновения с клиентом. Различают информационные, дистрибьютерские и торговые каналы сбыта.
7. *Потребительские сегменты.* Целевая аудитория фирмы. То есть в данном пункте описывается портрет клиента. Здесь важны его возраст, социальное положение, финансовая состоятельность, интересы.
8. *Потоки поступления доходов.* Описывает то, за что клиенты платят компании и, в какой форме они это делают.
9. *Ключевые обязательства перед государством и обществом.* Здесь должно быть описано позиционирование компании перед государством и обществом, в т.ч., необходимо ответить на вопрос, почему данный бизнес является социально ответственным.
10. *Ключевые партнёры.* Один в поле не воин. Любая успешная компания состоит из команды персонала, партнёров, поставщиков (если это компании-ритейлеры). Персонал позволяет увеличить результативность компании на рынке, партнёры – снизить риски владельца, поставщики – обеспечить фирму необходимыми качественными ресурсами.
11. *Ключевые конкуренты.* Здесь формируется список основных конкурентов, а также конкурентных действий и преимуществ в отношении них.
12. *Инвестиции в дальнейшее расширение и развитие бизнеса.* Подразумеваются внутренние и внешние привлекаемые инвестиции. Размер инвестиций, их

исходящие и входящие направления, то есть откуда они должны быть привлечены и, на какие направления развития сфокусированы – всё это составляющие данного пункта.

13. *Репутация бизнеса, фирмы и владельцев бизнеса.* Бизнес-процессы, необходимые для формирования и поддержания желаемой репутации компании и её владельцев(а).
14. *Организационная структура бизнеса.* В данном блоке необходимо указать, каналы взаимодействия совладельцев фирмы, работников и других лиц, участвующих в управлении бизнесом.
15. *Инфраструктура собственного бизнеса и предпринимательский климат.* Инфраструктура бизнеса представляет собой совокупность государственных и негосударственных организаций (фонды поддержки предпринимательства, инвестиционные фонды, коворкинг-центры и т.д.), которые на началах партнёрства готовы содействовать развитию компании. А предпринимательский климат отражает отношение общества, госорганов власти к предпринимательству в определённом регионе. Следовательно, в данном разделе для адекватной оценки действительности на рынке бизнеса должны быть указаны способы эффективного взаимодействия компании с инфраструктурой и должен быть учтён предприн. климат.

В приведённой ранее блок-схеме каждый пункт имеет равноценное значение для любого бизнеса, взаимодополняет один другой и не может существовать один без другого. Например, *ключевые виды деятельности* – направления деятельности по применению *ключевых ресурсов*. *Ключевые ресурсы* необходимы для подключения *каналов сбыта* к бизнесу. А *каналы сбыта* – место поступления ценностных предложений к клиентам через торговые, информационные и дистрибьютерские сети.

1.4 Аналогия с муравейником

Любая организация, в нашем случае, коммерческая фирма, похожа на муравейник. Муравьи, как нам известно, коллективно по своей природе, поэтому за счёт совместной работы они строят эти огромные природные сооружения, которые иногда достигают 2 метров высотой. И, что интересно, в каждом муравейнике есть несколько отделов: «хлебный амбар», где муравьи хранят найденные зерна, "коровник", где муравьи содержат добытых тлей, «Царская камера», где живет матка. За ней ухаживают рабочие муравьи и прочие отделы. Вам это ничего не напоминает? Подразделения муравейника и организационная структура компании (отдел продаж, кадровый отдел, отдел управления). Матка у муравьёв и

генеральный директор у персонала. Муравейник и фирма. Ключевое различие между ними, возможно то, что вряд ли в природе мы встретим «муравья-люмпена». Абсолютно все муравьи по природе своей - трудоголики.

«Конкурентное преимущество создается за счет отказа от конкуренции. Успех определяется способностью быть другим. А также способностью быть постоянно готовым к изменениям»[2]. Так, где, изменения и уникальность, там и бизнес-модели. Принимая во внимание данную цитату, можно с уверенностью сказать, что создание и внедрение компанией собственной, совершенно новой продуманной и проверенной бизнес-модели, принесёт компании успех в продажах.

1.5 Разница между бизнес-моделью и стратегией компании.

Термин «бизнес-модель» появился, когда использование персональных компьютеров и электронных таблиц вышло на массовый рынок. С помощью этих двух инструментов менеджеры того времени строили специальные модели, которые показывали, как разные решения влияют на финансовые показатели в компаниях. Впоследствии такие модели стали называть бизнес-моделями, поскольку их основное назначение было увеличение продаж в организации. Примерами успешного создания и внедрения новой бизнес-модели могут послужить известные дискаунтеры “Kmart” и “Walmart”. Чтобы лучше проследить успешность создания, внедрения, а затем копирования бизнес-модели, необходимо обратиться к кратким описаниям данных компаний.

В 1962 году компания “Kmart” открыла в Детройте первый гипермаркет, концепцией которого была торговля на большом объеме с низкой нормой прибыли. Низкая маржа воплощалась в низкие цены для покупателей. Большой размер гипермаркета воплощался в большой выбор различных товаров. Гипермаркет «делал» свою прибыль на большом объеме продаж. Для того времени это была революционная концепция, которая стала быстро завоевывать рынок.

Успех “Kmart” быстро привлек на рынок своего основного конкурента - “Wal-Mart”.

Wal-Mart Stores - крупнейшая розничная сеть не только в США, но и в мире. Её деятельность представлена в 27 странах мира. В компанию Wal-Mart входит более 10 000 магазинов в разных странах мира. Формат магазинов: гипермаркеты и универмаги, в которых можно купить абсолютно разные товары: начиная от продовольственных, заканчивая мебелью. Благодаря огромным оборотам компании, цены в ее магазинах значительно ниже, чем в среднем по рынку и стремятся к оптовым. Ключевой рекламный лозунг компании - “Always Low Prices”

придумал сам основатель компании Сэм Уолтон. Впоследствии “всегда низкие цены” на продукты у потребителя стали ассоциироваться именно с сетью супермаркетов “Wal-mart”.

И в первом случае, и во втором компания применила главные принципы работы супермаркетов, то есть массовая продажа продовольственных товаров, к магазинам типа универмаг, где та же массовая продажа кроме, в основном, продуктового отдела применяется мебельному, бытовому, хозяйственному, канцелярскому соответственно, а также к отделу одежды и пр. Таким образом компании создали новую модель торговли по сниженным ценам за счёт представленного на прилавках магазина большого ассортимента товаров.

Так заниженные цены, снижение затрат на внутренние издержки, использование большого ассортимента товаров – это всё примеры бизнес-моделей, которые, впоследствии, образуют одну соответственно – “Wal-mart”. Иными словами, бизнес-модель показывает, за счёт чего работает компания.

В случае с “Wal-mart” кроме бизнес-моделей использовалась стратегия. Идея Сэма Уолтона была следующая: вместо магазинов в торговых центрах он решил создавать супермаркеты на окраинах. **Аренда торговых площадей здесь стоила меньше, а конкуренция со стороны других розничных магазинов почти не чувствовалась.** С годами окраины превращались в обжитые районы, недвижимость в них дорожала – и конкуренты уже не могли догнать Сэма Уолтона. То есть, опираясь на этот пример, следует сделать вывод: стратегия – за счёт чего компания станет лучшей в своей отрасли.

Характеристика бизнес-модели компании «ООО Фэмили маркет»

2.1 О компании

Компания, по которой собиралась информация в ходе интервью называется ООО «Фэмили маркет». Данная компания находится в Иркутске и специализируется на розничной торговле продовольственными товарами, бытовой химии и пр., Организована в формате «У дома». На момент интервью Фэмили находилась на стадии «младенчества» при том, что компания функционирует на рынке порядка 10 лет.

Для этой организации характерна бизнес-модель B2C, поскольку продавцы продают товар непосредственно на кассе.

Если брать во внимание бизнес-модели по способу монетизации, то Фэмили наиболее близка к федеральной компании «Магнит», поскольку также ориентирована на формат «магазин у дома».

Первое время, данная бизнес-модель действительно работала. Компания приносила доход, который учредитель компании Черепанова Валентина Анатольевна реинвестировала в расширение сети магазинов. Однако, к тому моменту, как кол-во торговых точек достигла отметки 3, рынок супермаркетов и универсамов в Иркутска уже заняли такие федеральные сети, как «Лента»; «Ок» и «Абсолют». Кроме того, региональные сети супермаркетов «Слата» и «Удача» к тому времени уже открыли более 20 торговых точек, тем самым став серьезными конкурентами на рынке.

Таким образом, в 2018 году компания Фэмили начала нести убытки, уровень продаж сильно упал, гендиректору пришлось занимать сразу несколько должностей – бухгалтера, менеджера по персоналу, а также свою должность.

В ходе интервью с учредителем стала понятна дальнейшая стратегия развития этой сети. По словам Черепановой Валентины, что они планируем уйти на рынок посёлков и деревень, поскольку там нет конкуренции с федеральными сетями по причине нерентабельности и трудности в логистики, можно понять, что ключевая ошибка провала данной бизнес-модели была, вероятно, в неадекватном анализе рынка на стадии старта бизнеса.

2.2 Разбор компании ООО «Фэмили маркет» по шаблону бизнес-моделей А.Остервальдера и И.Пинье

1. Потребительские сегменты. Поскольку компания предлагает клиентам товары массового потребления(продовольственные, бытовые, химические), как таковой, потребительский сегмент – один – это проходящий поток людей.
2. Ценностные предложения. Основные преимущества ценностного предложения – низкая цена по отношению к конкурентам и территориальная доступность(ориентация на магазин «у дома»).
3. Каналы взаимодействия. Не имея информационного канала взаимодействия, Фэмили использует торговые точки в качестве основного канала. Также с помощью

рекламного плаката на своей грузовой машине реализуется один из каналов взаимодействия.

4. Взаимоотношения с клиентами. Сеть супермаркетов «Фэмили» использует систему самообслуживания.

5. Финансовая устойчивость. Основным источником дохода компании – продажа предложенной продукции.

6. Ключевые ресурсы. Такими ресурсами являются персонал, штат которого составляет менее 20 человек и финансовые ресурсы, с помощью которых учредитель осуществляет развитие компании.

7. Ключевые виды деятельности. Реализации продукции.

8. Ключевые партнёры. Только поставщики являются партнёрами фирмы.

9. Структура затрат. Снижение издержек за счёт сокращения персонала и максимизация прибыли за счёт увеличения ассортиментов товара.

2.3 Оценка шаблона бизнес-модели А.Остервальдера и И.Пинье

Шаблон бизнес-модели, сформированной Александром Остервальдером и Ивом Пинье, на мой взгляд, не является достаточно объективной, чтобы повысить эффективность и результативность бизнеса и не может быть применена ко всем видам бизнеса, поскольку не учитывает конкурентов, стратегического развития фирмы, внешние обстоятельства.

Заключение

Сегодня использование бизнес-моделей позволяет любым компаниям развиваться, изменяя систему взаимодействия с клиентом, каналы привлечения, способы монетизации. А поскольку клиенты – это те люди, без которых не будет работать ни одна компания, вопрос подробного разбора бизнес-моделей в предпринимательстве весьма актуален.

Так какую пользу может принести продуманное и, в итоге, результативное бизнес-моделирование для организации?

В данном случае бизнес-моделирование:

- Это наглядный поэтапный план развития предприятия
- Позволяет корректно распределить роли и обязанности операционного звена, технического, управленческого и институционального уровней персонала;
- А также позволяет понять, на какого рода задачи основатели тратят большую часть своего времени и, на какие задачи им следует акцентировать своё внимание для наиболее высокой результативности и эффективности работы их компании;
- Позволяет определить структуру бизнес-функции предприятия;
- Улучшает сотрудничество между исполнительными центрами и операционным ядром;
- Повышает качество интеллектуального капитала (клиентского, человеческого и организационного)

Список литературы:

1. Управление собственным бизнесом (Рубин Ю.Б.)
2. Статья «Зачем нужно бизнес-моделирование» <https://vk.cc/8pCPkX>
3. Сервис «Сокращатель ссылок вконтакте» <https://vk.cc/8pITUJ>
4. Бизнес в стиле фанк (Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале) <https://vk.cc/7E3bPz>
5. Николай Гурьянов «Найден самый большой муравейник России» <https://vk.cc/8pJUlk>
6. Электронный журнал «Edunews» «Какие бывают методы исследования в курсовой работе» <https://vk.cc/7htuQ8>
7. Электронный журнал «Наука и жизнь» «МУРАВЕЙ И МУРАВЕЙНИК» <https://vk.cc/8pJWIQ>
8. Алёна Сусол Что такое B2B, B2C, C2C? <https://vk.cc/8pSf8Z>
9. Амира Каримова «7 лучших бизнес-моделей для стартапа» <https://vk.cc/5ohn4W>
10. Марина Крицкая 17 бизнес-моделей. Придумать новую или использовать старую? <https://vk.cc/7QXyfY>
11. Ксения Паникова 10 новых успешных бизнес-моделей в интернете <https://vk.cc/8qWSWT>
12. Сервис «URL Shortener» <https://vk.com/cc>
13. Rusbase «Биглион. Скидочный сервис» <https://vk.cc/8qX5OF>
14. Команда Техноконтроль ТОП 10 лучших краудфандинговых площадок <https://vk.cc/8qXeIH>
15. Онлайн-энциклопедия «Академик» «Groupon» <https://vk.cc/8qXusB>

16. Евгений Жуков. Что выбрать для запуска кампании: Kickstarter или Indiegogo.
<https://vk.cc/8qXmSX>
17. Никита Ларионов. Что такое краудфандинг? <https://vk.cc/8rNYwo>
18. Freemium модель бизнеса: 10 крутых примеров <https://vk.cc/8s1Ymi>
19. Чем бизнес-модель отличается от стратегии <https://vk.cc/8gE5Lm>
20. История Kmart <https://vk.cc/8tk4aP>
21. Wal-Mart Stores Inc. <https://vk.cc/8tNNDd>
22. Wal-Mart Stores (Магазины Вол-Март) – это <https://vk.cc/8tO8fq>
23. Правила бизнеса Сэма Уолтона – строителя империи Wal-Mar
Читать полностью: <https://www.interfax.by/article/1152082>
24. Рубин Юрий Борисович. Биография. <https://vk.cc/8usNGv>
25. Ив Пинье. Об авторе. <https://vk.cc/8usV01>
26. О понятии бизнес-модели <https://vk.cc/8usY5B>
27. Формирование бизнес-модели устойчивой производственной компании
<https://vk.cc/8ut80r>
28. Как заполнять бизнес-модель Остервальдера: структура издержек
<https://vk.cc/8vkV1V>
29. Информация о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях
<https://vk.cc/8iUIYH>
30. Слияние и поглощение компаний: виды и особенности <https://vk.cc/4QdR2k>
31. Преимущества гос.заказов <https://vk.cc/1gGom5>
32. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях
глобализации <https://vk.cc/8whnyp>
33. Amazon.com Inc. О компании <https://vk.cc/8qX1lc>
34. Стратегия развития <https://vk.cc/8wijiW>
35. Что такое сетевой маркетинг: преимущества и недостатки <https://vk.cc/7L3aRY>
36. Сеть деловых коммуникаций <https://sbis.ru/>
37. Информация о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях
<https://vk.cc/8afAQr>
38. Жизненный цикл организации по Адизесу – стадия “Юность”
<https://vk.cc/5VUEDM>

1. Все данные по стоимости указаны по 26.08.2018 на официальных сайтах [↑](#)

2. Цитата из книги «Бизнес в стиле фанк»(Кьелл Нордстрем) [↑](#)