

# Модели бизнеса известных компаний

## Модель бизнеса Microsoft

**Microsoft** — одна из самых преуспевающих компаний в мире, чье процветание обеспечивается, в частности, лидирующим положением на рынке операционных систем для персональных компьютеров: компания последовательно предложила DOS, Windows 95, Windows 98, Windows 2000, Windows XP, Windows Vesta, Windows 7, Windows 8. Бизнес-модель Microsoft содержит следующие элементы:

- Разработка собственных кодов силами высококвалифицированных штатных программистов, получающих высокую зарплату и льготные условия покупки акций за сохранение коммерческой тайны; недоступность исходных кодов для пользователей.
- Продажа копий операционной системы производителям ПК и пользователям по относительно невысокой цене. Поскольку большая часть издержек носит фиксированный характер (связана с разработкой программы), каждая продажа приносит существенную прибыль, учитывая, что переменные издержки на запись и упаковку компакт-дисков составляют всего несколько долларов на копию.
- Предоставление пользователям бесплатной технической поддержки.

## Модель бизнеса Redhat Linux

**Redhat Linux** — компания, созданная для продвижения операционной системы Linux, как альтернативы Microsoft Windows. Redhat Linux придерживается абсолютно иной стратегии:

- Предоставление операционной системы Linux бесплатно всем желающим путем загрузки из Internet. Redhat Linux распространяет свою операционную систему бесплатно, потому что система создавалась и совершенствуется программистами из разных стран мира на добровольных началах. Это идейная борьба за бесплатное ПО и свободную конкуренцию. Redhat Linux, в отличие от Microsoft, ни копейки не вкладывает в разработку программного продукта. — Открытое распространение исходных кодов, свободный доступ к ним всех пользователей с правом, свободный доступ к ним всех пользователей с правом внесения в коды любых изменений и создания таким образом персонализированных версий Linux.
- Содержание штатных сотрудников для оказания пользователям технической поддержки на платной основе. Операционная система Linux достаточно сложна, несовершенна и не слишком понятна. Поэтому корпоративным пользователям Linux Требуется серьезная помощь. Идею Redhat Linux можно сформулировать примерно так: получение прибыли за счет технической поддержки, а не от распространения исходных кодов.

## Бизнес-модель компании ИКЕА в мебельной отрасли

Стадии бизнес-системы	Действия ИКЕА	Комментарии
Разработка	— Простой качественный скандинавский дизайн	
Снабжение (поставки)	— Поставщики по всему миру — Недорогие комплектующие — Рациональная система складирования и логистики	Поставщики получают выход на рынок + техническую помощь + оборудование в аренду

Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 14 складов IKEA — пункты логистического контроля, консолидирующие и транспортные центры</li> <li>— Производство — на аутсорсинге</li> </ul>	Проактивная роль — интеграция предложений, снижение длительности хранения, издержек
Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Огромные магазины + кафе + услуги</li> <li>— Самообслуживание (выбор без продавца) — каталог, рулетка, бумага и ручка</li> <li>— Понятные этикетки и инструкции (где заказать, получить)</li> </ul>	Частичное решение проблемы сбытового персонала
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Не просто магазин, а место времяпровождения и отдыха</li> <li>— Мерчендайзинг — примеры обстановки жилья</li> <li>— Каталоги — более 45 млн штук на 10 языках</li> <li>— Электронная система анализа продаж</li> </ul>	Цель — стимулировать потребителей делать вещи, которые они раньше не делали
Потребление	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Разделение труда с потребителями. На потребителей перекладывается сборка мебели, ее доставка, возможно покраска.</li> </ul>	Итог для потребителей: участие в создании стоимости; получают экономию — цены ниже

Специфика данной бизнес-модели в рамках отраслевой бизнес-системы: рационализация цепочки создания стоимости за счет аутсорсинга; изменение ролей, взаимоотношений, организации работы — разделение труда с потребителями, вовлечение их в процесс создания стоимости (собирают, красят, т. е. создают стоимость).

Пример IKEA также демонстрирует динамику развития бизнес-модели: компания изначально фокусируется на ценности продукта или услуги для потребителей, затем на стадии стабильности фокус на потребителе начинает размываться и смещаться в сторону границ бизнеса. При этом успешная бизнес-модель углубляется и оттачивается, воплощаясь в культуре компании, ее ценностях и нормах, правилах корпоративного поведения, иными словами, в коллективной памяти. При переходе в стадию оттока ценности, который начинается при появлении в отрасли инновационных бизнес-моделей, коллективная память зачастую становится существенным барьером на пути распознавания угрозы новых бизнес-моделей.

## Рестораны высокой кухни.

Сама по себе высокая кухня не очень прибыльна. Но она позволяет продавать дорогое и рентабельное вино. Вино приносит основной денежный поток. Рестораны высокой кухни можно назвать бизнесом по продаже дорогого вина.

## Британника

Когда-то Британника была настольной энциклопедией каждого американца. Компания зарабатывала на продаже бумажной энциклопедии. С наступлением эры Интернет компания предоставляет данные посредством всемирной паутины. Деятельность компании трансформировалась в интернет-деятельность, а бизнес-модель эволюционировала от модели «зарабатывания» денег на книгах, к модели предоставления платной информации пользователям он-лайн. А еще Британника продает рекламные места на своем сайте.

## Продажа или аренда автомобилей

Представьте, что у Вас есть возможность каждый день ездить на новом автомобиле. Причем марка автомобиля каждый день может меняться по Вашему желанию при этом нет необходимости оплачивать страховку, ТО, а также нести риски ущерба авто. И самое главное – стоимость такого «пользования» ниже стоимости «владения». Звучит здорово?! Это принципиально иная модель бизнеса по производству автомобилей, и кто может отрицать, что она будет генерировать меньший денежный поток в компанию? Клиенту предоставляется новые ценностные предложения, а производитель экономит на «массовом» тех. обслуживании и страховке. Эта модель уже начала работать у некоторых производителей. Насколько она будет жизнеспособной покажет время.

## Таблица различных бизнес-моделей

Период	Название бизнес-модели	Особенности
начало 20-го столетия	модель «хранителя магазина» (the shop keeper model)	Открытие магазина там, где находятся потенциальные клиенты
	модель «приманки и крюка» («модель бритв и лезвий» или «модель, привязывающей к продуктам»)	Производство и реализация товаров, обязательно предусматривающих дополнительного приобретения сопутствующих товаров. ( <b>Например:</b> бритва (приманка) и лезвия (крюк); сотовые телефоны (приманка) и время трафика (крюк); компьютерные принтеры (приманка) и картриджи к ним (крюк); камеры (приманка) и печать фотографий (крюк)
1950-1959	McDonald's	«Быстрое обеспечение горячей вкусной едой в чистом ресторане за доступную плату»
	Toyota	Организация производственного процесса и, как следствие, повышение качества производимой продукции на основе внедрения системы «Канбан»

	Wal-Mart	<p>Wal-Mart — крупнейшая в мире розничная сеть, в которую входит (состоянием на 2010 год) 8838 магазинов в 15 странах. В их числе — как гипермаркеты, так и универсамы, продающие продовольственные и промышленные товары. Стратегия Wal-Mart включает в себя такие слагаемые как максимальный ассортимент и минимальные, стремящиеся к оптовым, цены.</p> <p>Основные конкуренты Wal-Mart на розничном рынке США — сети Home Depot, Kroger, Sears Holdings Corporation, Costco и Target.</p> <p>Wal-Mart является лидером по внедрению технологий, связанных с использованием в торговле RFID-меток (метод автоматической идентификации объектов, в котором посредством радиосигналов считываются или записываются данные, хранящиеся в так называемых транспондерах, или RFID-метках.)</p>
1960-1969	Hypermarket	<p>Успех гипермаркетов несомненен и обусловлен как характером новых видов услуг, предоставляемых покупателям, так и привлекательной политикой низких цен.</p> <p>· гипермаркет позволяет покупателям приезжать за покупками на своей машине, делать единовременные закупки самых различных товаров, причем в удобное для них время (например, в вечерние часы после работы). Гипермаркет позволяет превратить закупку товаров в «семейную прогулку», чему способствует наличие кафетериев, которые посещает 37% покупателей. Все проводившиеся опросы посетителей гипермаркетов показывают, что 45% покупателей посещают гипермаркет раз в неделю или раз в две недели, чтобы запастись необходимыми продуктами, и что 75% покупателей, пользуясь автомобилем, тратят на дорогу от дома до магазина менее 20 минут.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляется политика низких цен.</li> <li>• соблюдается принципом «продавать подешевле, чтобы продать побольше», гипермаркеты добиваются чистой прибыли в размере 1—2% торгового оборота (333,6 млн. франков в 1983 г.). Подобный результат стал возможным благодаря небольшим размерам капиталовложений, быстрой обновляемое™ товарных запасов (в бакалее обновление происходит каждые две недели), закупочным кредитам, большому объему закупок, осуществляемых на выгодных условиях, сокращению расходов на транспортировку товаров и эксплуатацию магазинов благодаря применению поддонов и комьитеиперов для перевозки и выкладки товаров.</li> </ul>
1970-1979	Federal Express	<p>FedEx Express — американская грузовая авиакомпания, базирующаяся в городе Мемфис, штат Теннесси. Это первая в мире авиакомпания по объёму перевезённых грузов и вторая — по размеру флота. Является дочерним подразделением FedEx Corporation, ежедневно доставляет грузы и посылки в более чем 375 пунктов назначения почти во всех странах мира. Компания начала коммерческие перевозки 17 апреля 1973 года с 14 самолётами Dassault Falcon 20, выполнявшими полёты между 25 городами США. Federal Express установила первые собственные ящики для корреспонденции в 1975 году, которые позволили заказчикам отправлять посылки без визита в местные офисы компании. В 1976 году компания стала приносить прибыль с ежедневным объёмом перевозок 19000 предметов.</p>
	Toys R Us	<p>Toys R Us — один из крупнейших в мире ритейлеров по продаже игрушек и товаров для детей с оборотом в 2011 финансовом году</p>

		\$13,8 млрд. Сейчас сеть включает более 840 магазинов в США и более 700 магазинов в 34 других странах мира.
1980-1989	Blockbuster	
	Home Depot	<p>The Home Depot — американская торговая сеть, являющаяся крупнейшей на планете по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов. Штаб-квартира компании находится в Винингсе (штат Джорджия). В компании работают 355 тыс. сотрудников. Сеть оперирует 2144 магазинами в США, Канаде, Мексике и Китае.</p> <p>The Home Depot является вторым крупнейшим розничным ритейлером в США после Wal-Mart и третьим на планете после Wal-Mart и французской сети Carrefour.</p>
	Intel	<p>Intel — крупнейший в мире производитель микропроцессоров, занимающий на 2008 год 75 % этого рынка. Основные покупатели продукции компании — производители персональных компьютеров Dell и Hewlett-Packard. Помимо микропроцессоров, Intel выпускает полупроводниковые компоненты для промышленного и сетевого оборудования. В 1990-е компания стала крупнейшим производителем процессоров для персональных компьютеров. Серии процессоров Pentium и Celeron до сих пор являются самыми распространёнными. Intel внесла существенный вклад в развитие компьютерной техники.</p>
	Dell Computer	<p>Американская компания Dell Computer Corporation является признанным лидером в области производства и прямых поставок высококачественных персональных компьютеров (ПК). Марка DELL в индустрии ПК сегодня заслуженно считается одной из наиболее престижных. Основанная в 1984 году в г. Остин, штат Техас, корпорация DELL является сегодня одной из наиболее</p>

		<p>быстро прогрессирующих компьютерных компаний мира. Входя в престижный рейтинг 500 крупнейших корпораций США (FORTUNE 500), DELL также занимает первое место среди наиболее быстро развивающихся американских компаний. Dell разработал для себя три золотых правила:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Никаких запасов продукции.</li> <li>2. Считаться с мнением покупателя.</li> <li>3. Все продажи вести на прямую с покупателем.</li> </ol>
1990-2000	Southwest Airlines	<p>Southwest Airlines — американская авиакомпания, основанная в 1971 году. Southwest Airlines — крупнейшая авиакомпания в США и мире по количеству перевезенных пассажиров (1-е место в США и в мире). Компания базируется в Далласе и эксплуатирует только Боинги-737. Флот компании состоит из 547 самолетов Боинг-737 различных модификаций, которые совершают более 3100 полетов в день. Авиакомпания Southwest Airlines — пионер в области снижения издержек в отрасли, — единственный авиаперевозчик США, остающийся прибыльным в течение 25 лет. Она — пример для многих руководителей, которые стремятся достичь высоких уровней производительности и степени удовлетворения запросов потребителей. Залог успеха Southwest Airlines — энтузиазм ее сотрудников. Стратегическая цель компании была сформулирована как предоставление «потрясающего обслуживания». Southwest Airlines создала для сотрудников атмосферу праздника на рабочих местах, которую ощутили и пассажиры, и завоевала репутацию самой «жизнерадостной» авиакомпании. Компания подбирала перспективных сотрудников, обладающих чувством юмора и желанием услужить клиентам. Наделенный большими полномочиями Комитет по культуре, в который входит более 100</p>

		<p>сотрудников, следит за поддержанием в компании атмосферы жизнерадостности. Дни рождения, свадьбы и продвижение по службе неизменно отмечаются с шампанским и забавными поздравительными открытками от исполнительного директора. Каждый работник компании ощущает свою значимость.</p> <p>Руководители отошли от практики использования предписывающих правил, и всячески поощряют инициативу, а Southwest превращается в наиболее быстро развивающуюся и прибыльную авиакомпанию США.</p>
	Netflix	<p>Основная деятельность Netflix – аренда DVD, предоставляемая по почте. Процесс аренды выглядит достаточно интересно. Человек составляет свой список фильмов, которые он хотел бы посмотреть в этом месяце. При этом он должен делать поправку на то, сколько фильмов в месяц он вообще может получить по своему плану. Самый популярный план стоит 16,99 доллара, а самый дешевый обойдется всего в 4,99, но подписчик будет иметь право только на 2 DVD в месяц. Получить все диски сразу нельзя. Для получения следующего DVD необходимо отправить предыдущие по почте обратно. Сегодня с компанией сотрудничает огромное количество студий, среди которых самые известные американские гиганты: NBC Universal, MGM, 20th Century Fox, CBS/Paramount, ABC-Disney, Warner Brothers, Lions Gate Entertainment и New Line Cinema. При этом недавно в Netflix появились Blu-Ray диски, принесшие полноценный HD-контент в проект. У компании есть и свой ресурс в интернете, позволяющий арендовать контент прямо в цифровом виде .</p>
	Half.com	<p><b>Half.com – быстрый взлет за счет творческого маркетинга</b> Лидерам фирмы удалось уговорить отцов маленького населенного пункта Halfwayc населением всего в 350 человек</p>

		<p>переименовать городок в Half.com. В результате миллионы телезрителей и пользователей Интернета следили за церемонией провозглашения первого в мире города с расширением «.COM» и новой бизнес-модели Интернет-торговли P2P, представленной фирмой Half.com. Не инвестировав ни цента в традиционный маркетинг, Half.com мгновенно стала чрезвычайно популярной. Через 20 дней после запуска вебсайта Half.com руководителям фирмы позвонили представители e-Bay, которая 6 месяцев спустя купила Half.com за 300 млн. долл</p>
	<p>eBay — король электронных аукционов</p>	<p>eBay помогала коллекционерам подыскивать раритеты, продавцам — повышать доходы, а охотников за скидками привлекала возможность заплатить за вещь меньше, чем в магазине.</p>
	<p>Amazon.com</p>	<p>Бизнес-модель, разработанная Amazon.com, создает потребительскую ценность за счет того, что предлагает покупателю синергичную комбинацию следующих выгод:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удобство выбора и покупки товара</li> <li>2. Простота процесса покупки</li> <li>3. Скорость</li> <li>4. Информация, помогающая при принятии решения</li> <li>5. Широкий выбор</li> <li>6. Низкая цена</li> <li>7. Надежность обработки заказа</li> </ol> <p>Ни один, взятый в отдельности, элемент бизнес-модели Amazon.com не может создать устойчивого конкурентного преимущества. Только синергичная комбинация всех этих информационных услуг, логистики и процессов обработки заказов</p>

		<p>создает уникальную потребительскую ценность и конкурентное преимущество Amazon.com.</p>
	<p>Starbucks</p>	<p>Starbucks— самая крупная сеть кофеен, которая насчитывает более 16000 точек в 49 странах мира. Компания входит в сотню лучших работодателей планеты, а бренд Starbucks — один из наиболее узнаваемых в США. Название «Starbucks» происходит от фамилии одного из персонажей романа Г. Мелвилла «Моби Дик» (Старбек). Логотипом компании стало изображение сирены с обнаженной грудью и пупком. Образ сирены символизирует, что кофе в Starbucks доставляется из дальних уголков мира.</p> <p>Оригинальный логотип Starbucks (на фото ниже) до сих пор можно увидеть на первом магазине в Сиэтле.</p> <p>Помещения для кофеен Starbucks всегда соответствуют следующему требованию: входная дверь обращена на восток или юг и никогда на север. Посетители должны наслаждаться дневным светом, но он не должен им мешать.</p> <p>Музыка, звучащая в кофейнях Starbucks охватывает всю ее сеть: композиция, которую Вы слышите в Нью-Йорке, играет в эту же минуту и в Сиэтле. При этом каждая кофейня обладает уникальным дизайном интерьера и атмосферой.</p>
	<p>Microsoft</p>	<p>Microsoft — одна из самых преуспевающих предприятий в мире, чье процветание обеспечивается, в частности, лидирующим положением на рынке операционных систем для персональных компьютеров. Бизнес-модель Microsoft содержит следующие элементы.</p> <p>Разработка собственных кодов силами высококвалифицированных штатных программистов, получающих высокую зарплату и льготные условия покупки акций за сохранение коммерческой тайны; недоступность исходных кодов для пользователей.</p>

		Предоставление пользователям бесплатной технической поддержки.
	dot-coms	<p>Бизнес-модель целиком основывалась на работе в рамках сети Интернет. Название произошло от английского «dot-com» («точка-com») — домена верхнего уровня .com, в котором зарегистрированы преимущественно предприятия. <u>Характерные особенности БМ:</u>— низкая стоимость привлечения заёмного и инвестиционного капитала для любых проектов, связанных с интернетом.</p> <p>— возникновение огромного количества фирм, которые, используя «Интернет» в качестве магического заклинания, легко получали значительные инвестиции от традиционных финансовых институтов.</p>
настоящее время	Google	<p>Глобальная Сеть, одно из самых замечательных изобретений человечества, уже давно воспринимается обывателями как некий единый объект, Всемирный Разум и Большая Энциклопедия в одном цифровом тюбике. Но на самом деле Интернет, конечно же, разнолик; все его черты, хорошие и плохие — это лишь отражение жизни огромного множества сетевых проектов: популярных и не слишком, обновляющихся и не часто, удачных и не очень. Основной принцип деятельности — привлечь пользователей простотой, скоростью и релевантностью поиска, а затем удержать их с помощью новых дополнительных сервисов. Это позволяет «заработать на себе» привлекая много партнеров. Об этом свидетельствуют финансовые показатели Google,; значительную часть дохода обеспечивают партнерские сайты.</p>
	IKEA	<p>Считается, что в квартире каждой западноевропейской семьи есть хотя бы одна вещь с логотипом IKEA. Это совсем не</p>

обязательно мебель. Какой-нибудь аксессуар, игрушка, белье – что-нибудь от IKEA. Даже если вы сами принципиально ничего не покупали в магазине сети, что-нибудь обязательно досталось в наследство от родственников или попало в квартиру в виде подарка. В свое время распространение IKEA по Европе называли эпидемией. С открытия первых магазинов в России эпидемия IKEA захватила и нашу страну. IKEA любят за демократичную оригинальность (находки компании в области дизайна признаются выдающимися всеми дизайнерскими школами мира) и презируют за массовость, всеобщность (куда не глянь везде одинаковые торшеры и диваны). Глобальный бренд во всем его противоречии. Основатель, 80-летний Ингвард Кампрад, создавал его с 20 лет. IKEA начиналась с продаж кофейных столиков, а сейчас это крупнейшая мебельная компания мира. Жесткие принципы экономии действуют и в самой корпорации. В IKEA поддерживают цены благодаря четко выстроенной стратегии. Свою мебель шведская компания заказывает только там, где ее производят дешево. 10% своего десятитысячного ассортимента компания производит сама, остальное покупает. Причем покупает буквально по частям: столешницы — в одной стране, ножки для стола — в другой. Делается это для того, чтобы снизить себестоимость.

Предельная экономия везде и во всем является генеральной стратегической линией компании с первых дней и в течение всего времени ее существования. Экономия начинается с разработки моделей будущей фирменной продукции, которую дизайнеры IKEA ведут в непосредственном контакте с производителями — во избежание многократных корректировок. Она продолжается по ходу поиска снабженцами наиболее подходящих по соотношению стоимости и качества вариантов сырья и материалов, их оптовой

закупки для всей планируемой к выпуску партии, включает все процессы изготовления изделий — почти всегда серийные и поточные, с максимальной оптимизацией и автоматизацией технологических операций. Наконец, она завершается уже в магазинах IKEA, где повсеместно распространена практика «складов самообслуживания», из которых покупатели самостоятельно забирают разобранную и упакованную в плоские коробки мебель.

## Шаблон описания бизнес-модели по Остервальдеру в Excel

Ниже приведен шаблон бизнес-модели и иллюстрация к нему:

Макет бизнес модели		Предназначен для		Разработан	
				День: Месяц: Год:	
				Итерация №:	
<b>Ключевые партнеры</b>  <p>Кто наши ключевые партнеры?            Кто наши ключевые поставщики?            Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?            Какими ключевыми активностями занимаются партнеры?</p> <p><b>мотивации для сотрудничества:</b>            Оптимизация и экономия            Уменьшение рисков и неопределенности            Получение конкретных ресурсов и экспертизы</p>	<b>Ключевые активности</b>  <p>Какие активности нужны для придания значимости продукту?            Для каковой поставки?            Для построения отношений с заказчиком?            Получения прибыли?</p> <p><b>категории</b>            Производство            Решение проблемы            Планирование/Установление связей</p>	<b>Достоинства предложения</b>  <p>В чем ценность продукта для заказчика?            Какие проблемы мы помогаем решать?            Какие группы продуктов и сервисов мы предоставляем пользовательскому сегменту?            Какие нужды заказчика мы удовлетворяем?</p> <p><b>характеристики</b>            Новизна            Производительность            Подстройка под клиента            "Подъемник"            Дurable            Стоимость/Бренд            Цена            Уменьшение затрат            Уменьшение рисков            Доступность            Удобство</p>	<b>Отношения с заказчиком</b>  <p>Какие взаимоотношения с нами ожидает получить каждый представитель пользовательского сегмента?            Какие из них уже установлены?            Как они интегрируются с основной Бизнес-моделью?            Насколько они затратны?</p> <p><b>примеры</b>            Персональная поддержка            Увеличение лояльности            Самообслуживание            Свойства            Совместная разработка</p>	<b>Пользовательские сегменты</b>  <p>Для кого мы делаем продукт значимым?            Кто наш целевой потребитель?</p> <p>Массовый рынок            Нишевый рынок            Специализированный            Разнообразный            Многосегментный</p>	
					<b>Ключевые ресурсы</b>  <p>Какие ресурсы нужны для придания значимости продукту?            Для каковой поставки?            Построения взаимоотношений с заказчиком?            Получения прибыли?</p> <p><b>типы ресурсов</b>            Физические            Интеллектуальные            Человеческие            Финансовые</p>
<b>Структура затрат</b>  <p>Каковы самые значительные затраты в нашей модели?            Какие из ключевых ресурсов самые дорогие?            Какие из ключевых активностей самые дорогие?</p> <p><b>как бизнес работает:</b>            зависит от затрат (структура затрат, какая часть значимости продукта, максимальная автоматизация)            зависит от продукта (надежность на соответствие индустриальной профессии, продукт на первом месте)</p> <p><b>примеры характеристик:</b>            Фиксированные затраты (аренда, аренда, различные платежи)            Переменные затраты            Зависимы на различных уровнях</p>		<b>Источники доходов</b>  <p>За что именно в продукте платят потребители?            За что они платят сейчас?            Как они оплачивают продукт сейчас?            Как бы они хотели оплачивать?            Сколько приносят каждый из источников в итоговый доход?</p> <p><b>типы</b>            Продажа активов            Плата за использование            Плата за подписку            Аренда            Лицензирование            Реклама</p> <p><b>фиксированный расчет цен</b>            цена по прейскуранту            зависимость от сегмента            зависимость от версии</p> <p><b>динамический расчет цен</b>            Неготация            управление доходами            Real-time рынок</p>			

www.businessmodelgeneration.com