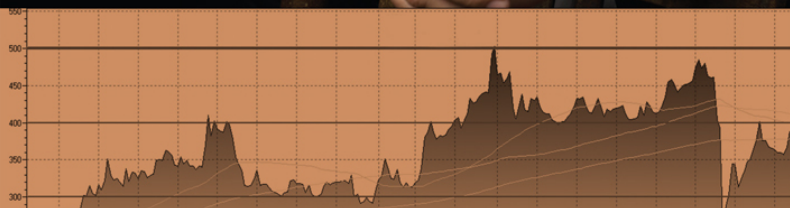


Евгений Зайцев

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
РЕШЕНИЯ
В БИЗНЕСЕ

РОССИЙСКАЯ
ПРАКТИКА



Евгений Владимирович Зайцев

Стратегические решения в бизнесе. Российская практика

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68319433

Стратегические решения в бизнесе: российская практика / Зайцев Е.:

Эдитус; Москва; 2022

ISBN 978-5-00149-921-3

Аннотация

Стратегическое решение – суть управления бизнесом. В нем не бывает полутонов – только черный или белый цвет. Выиграл или проиграл.

Книга Евгения Зайцева, консультанта и исследователя, изучающего опыт построения эффективного бизнеса, показывает лучшую практику управления компанией в условиях резких и непредсказуемых изменений рыночной ситуации.

Методики и аналитические инструменты разработки решений отобраны на основе анализа реальных кейсов западных компаний, изучения истории экономики советского периода и непосредственного участия в управлении российскими компаниями в качестве консультанта, независимого директора, эксперта.

Содержание книги определяется логикой построения конкретного бизнеса и включает анализ широкого круга проблем – от поиска бизнес-идеи и разработки стратегии, до построения организации и формирования корпоративного контура управления.

Структура и логика материала изложены в расчете на владельцев бизнеса и топ менеджеров.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение | 6 |
| Раздел 1 | 9 |
| Методы выявления проблем бизнеса | 10 |
| Уровни управленческих решений | 13 |
| Типология проблем в бизнесе | 18 |
| Базовый алгоритм анализа проблем в бизнесе | 27 |
| Оптимальная методика разработки решений уровня владельца бизнеса | 32 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 34 |

Евгений Зайцев
Стратегические
решения в бизнесе.
Российская практика



© Оформление. ООО «Издательство Эдитус», 2022

© Зайцев Е... 2022

Введение

Предлагаемая книга посвящена анализу проблем построения эффективного бизнеса в условиях современной России. Особое внимание уделяется технологиям разработки управленческих решений стратегического уровня.

Российский бизнес, в отличие от западных моделей, в массе своей формировался в условиях дефицитных, либо активно растущих рынков. Предприниматели реализовывали стратегии активного роста, работали на «драйве».

Управление компанией во время жестких кризисов требует от владельцев особых компетенций: надо быть готовым практически в любой момент изменить стратегию и перестроить бизнес-модель. Скорость принятия и реализации решений становится главным фактором успеха.

Можно выделить три основных алгоритма разработки и реализации решений стратегического уровня.

Первый – опора на имеющийся опыт. Руководители рассматривают возникающие проблемы с точки зрения поиска аналогий. Если ситуация действительно повторяется, такой подход себя вполне оправдывает. Но попытка применить прошлый опыт к решению принципиально новых проблем приводит к неверным или запоздалым решениям.

Второй – работа в режиме online. Характерна для многих успешных предпринимателей и топ-менеджеров. Они обла-

дают способностью быстро и точно реагировать на изменения ситуации в бизнесе, опираются на личные компетенции и высокий уровень работоспособности. Но высокий уровень способностей к решению проблем тактического уровня не может гарантировать успех в условиях стратегических изменений – решения должны приниматься заранее.

Третий – высший пилотаж управления. Способность видеть, просчитывать, чувствовать будущие изменения. Предприниматель находится в будущем, внимание сосредоточено на внешней среде бизнеса, грядущих возможностях и угрозах.

Основная задача данной книги – показать предпринимателям и менеджерам технологии и приемы работы по третьему алгоритму в проактивном режиме управления.

В рамках достижения данной цели предлагается сосредоточить усилия на следующих направлениях:

- выявлять тенденции изменения целевых рынков в условиях неполной и искаженной информации, определять степень их влияния на конкретный бизнес;
- выстраивать балансы интересов на корпоративном уровне, формировать систему профессиональных коммуникаций;
- определять перспективные идеи и превращать их в стратегические планы;
- разрабатывать оптимальные способы трансформации существующей или построения новой бизнес-модели в усло-

виях жесткого дефицита временных и финансовых ресурсов;

- выявлять зоны контроля и необходимых решений на операционном и тактическом уровнях управления.

Материал выстроен в соответствии с логикой организации реального бизнеса – выделены основные этапы построения компании и разбираются конкретные шаги, обеспечивающие достижение целей.

Информация организована по интерактивному принципу отбора фактов и методик – то, без чего критически нельзя обойтись руководителю современного бизнеса.

Обратите внимание на приложение «Примеры рабочих документов». В нем содержатся реальные документы и заполненные аналитические форматы. В силу объема их нерационально было включать в текст книги, они размещены на моем сайте, вход по ссылке <http://acgroup.ru>.

Раздел 1

Базовые алгоритмы разработки управленческих решений

Раздел посвящен анализу наиболее эффективных методов разработки решений уровня владельцев бизнеса. Сформированы алгоритмы поиска решений в зависимости от типа и уровня проблемы. Кейсы по разработке конкретных решений представлены в последующих разделах.

Методы выявления проблем бизнеса

Разработка управленческих решений начинается с определения проблемы: в чем ее суть; в какой зоне она возникла; что является основным источником. Сразу определяем основной критерий оценки проблем в бизнесе. Степень их критичности по масштабам и срочности определяется влиянием на капитал владельца бизнеса – размеры, доходность, риски.

Все проблемы уровня владельцев можно разбить на две крупные категории: текущие и будущие.

Текущие проблемы выявляются через инструменты стратегического аудита бизнеса – детального анализа текущей конкурентной позиции компании. За основу берется управленческая отчетность, в первую очередь, баланс, и выявляются факторы, критично влияющие на капитал владельцев (рыночная позиция, товарный портфель, модель организации бизнеса в целом). Инструменты анализа достаточно отработаны и вполне адекватно выявляют стратегические поля проблем в режиме реального времени.

Куда более сложный вопрос – оценка будущих проблем компании в горизонте стратегического планирования. Сразу о горизонте. В минимальной конфигурации он задается сроком окупаемости инвестиций, когда стратегический цикл развития бизнеса завершается, цели по объему и рентабель-

ности капитала достигнута. Максимальный горизонт планирования определяется видением владельца и возможностью прогноза ведущих трендов развития целевых рынков.

Далее, в рамках временного горизонта формулируется базовый вектор стратегического развития. В основе его лежат долгосрочные интересы владельцев бизнеса. Подходы к данному вопросу в крупных публичных компаниях и на уровне среднего бизнеса различаются весьма существенно.

Средний бизнес – это, в первую очередь, предпринимательство, а следовательно, проекция личности владельца на бизнес. В случае, когда его основные функциональные потребности в целом закрыты (дома, машины, отдых), на первый план выходят цели по самореализации и достижению общественного признания.

В крупных публичных компаниях личностный момент видения минимизирован, корпоративные интересы определяются задачами максимизации рыночной стоимости при сохранении приемлемого уровня рисков. Основным критерием успеха является положительная оценка со стороны участников финансового рынка.

Стратегический вектор развития компании, заданный видением владельцев, определяет круг проблем, с которыми компания столкнется в будущем. Выявление, анализ и решение будущих проблем проходит по специальному алгоритму, включающему оценку факторов внешней и внутренней среды организации (PEST, SWOT), построение финансовых

моделей.

Но, прежде чем проектировать конкретные алгоритмы решений, необходимо сформировать систему координат, в рамках которой структурируются и ранжируются выявленные проблемы. Предлагаемая система координат формируется уровнем возможных решений, с одной стороны, и конкретным типом проблем, с другой.

Уровни управленческих решений

Вначале проблемы (и соответствующие решения) структурируются по уровням менеджмента: корпоративный, стратегический, тактический, операционный. Распределение проблем по уровням позволяет закрепить задачи разработки соответствующих решений за конкретными руководителями.

Корпоративный уровень решений представляется самым сложным. Речь идет о балансе интересов и построении отношений на уровне владельцев бизнеса. Круг проблем достаточно широк. В первую очередь, это касается интересов владельца или владельцев бизнеса (shareholders), баланса их интересов, ролей в управлении, готовности к рискам. Следующее крупное поле проблем – построение отношений со стейкхолдерами (stakeholders) субъектами рынка, заинтересованными в деятельности данного бизнеса. Это структуры власти (а их немало!), банки, крупные поставщики, клиенты и т. д. И наконец, агентская проблема, возникающая по линии взаимоотношений владельцев и топ-менеджеров.

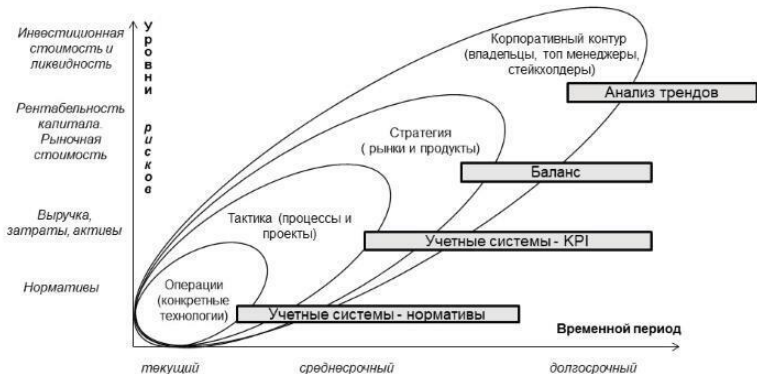


Рис. 1. Структурирование проблем по уровням управления

В публичных компаниях контур корпоративного управления отрегулирован в рамках правового поля и поддерживается соответствующими процедурами на уровне собраний акционеров и советов директоров.

Совсем иная картина в среднем бизнесе. Корпоративные проблемы привлекают внимание владельцев в основном на фазе появления конфликтов, которые решаются зачастую неформальными методами.

Сложность поиска эффективных решений усугубляется тем обстоятельством, что на уровне среднего бизнеса корпоративный контур слабо структурирован и не поддерживается системами планирования и контроля. Между тем цена вопроса крайне высока, корпоративный конфликт может погу-

бить вполне здоровый, с точки зрения стратегии и организации, бизнес.

Стратегический уровень

К уровню стратегии относятся проблемы выбора рынков, продуктов и способа создания потребительской ценности. Данный выбор определяет характер конкурентной среды и место в цепочке создания ценности. Стратегический выбор формирует требования к модели организации бизнеса в контурах продаж, производства и закупок, определяет потребности в ресурсах и компетенциях.

В публичных компаниях контур стратегического управления, как правило, структурирован и поддерживается соответствующими процедурами на уровне совета директоров компании.

Разработка стратегических решений в компаниях среднего бизнеса носит спонтанный характер и специальными процедурами не поддерживается. Обычно это совещания в узком кругу доверенных лиц, значительно реже – стратегические сессии. Большинство предпринимателей принимают решения, опираясь на личный опыт и интуицию.

Тактический уровень

На уровне тактики стратегические цели проявляются в виде системы решений в рамках функциональных служб и структурных подразделений компании. Тем самым долго-

срочные задачи трансформируются на уровень конкретных бизнес-планов и задач для высшего и среднего менеджмента.

Ошибки в стратегии неминуемо проявятся на тактическом уровне. С другой стороны, ошибки на уровне тактики ведут как минимум к потере ресурсов и могут сорвать исполнение стратегических решений.

Операционный уровень

Операционный уровень управления определяется конкретной технологией производства продуктов или оказания услуг, а также соответствующим типом производственной системы. Правила организации работы зафиксированы в соответствующих регламентах, технологических картах и положениях. В стабильных условиях операционный уровень не должен требовать регулярного управленческого воздействия, достаточно стандартных процедур контроля для предотвращения отклонений от плановых показателей и требований технологий.

Но это в идеале. На практике картина далеко не столь радужная во многих бизнесах технологические процессы построены не оптимально, устарели или вообще управляются в ручном режиме. Уровень компетенций персонала зачастую недостаточен, да и в целом на рынке труда сегодня ощущается жесткий дефицит профессиональных кадров. Вследствие отсутствия продуманных тактических планов и полноценных регламентов, операционный уровень в российских ком-

паниях требует постоянной поддержки со стороны не только среднего менеджмента, но и топ-менеджеров.

Вспоминаю удивление моего партнера по международным образовательным проектам из Швеции по поводу структуризации контуров управления в российских компаниях. «У вас все занимаются не своим делом. Владельцы компании и высший менеджмент вместо решения проблем корпоративного и стратегического уровня постоянно спускаются на уровень тактики, а средний менеджмент полностью погружен в текущие операции, исправляя ошибки линейного персонала».

Отсутствие четкой структуризации уровней управления размывает зоны ответственности менеджеров. В этом случае основная нагрузка по разработке, принятию и организации исполнения решений ложится на владельца бизнеса.

Типология проблем в бизнесе

Вторым элементом в системе координат является определение типа проблемы для подбора методов разработки решений. Их пять: простые, неординарные, сложные, хаотичные, многослойные.

Простые и неординарные проблемы относятся к прошлому и настоящему, их источники выявляются соответствующими учетными системами и специалистами.

Сложные, хаотичные и многослойные проблемы возникают в горизонте стратегического планирования, источник их появления еще где-то впереди. Управленческий учет их выявить не может – он работает с прошлой информацией в лучшем случае в online режиме. Разработка решений требует специального инструментария.

Простые проблемы

Признак: источники и зоны возникновения точно и быстро выявляются стандартными учетными системами.

Простота проблемы определяется тем обстоятельством, что базовый фактор появления проблемы один, он вполне понятен, и существуют готовые алгоритмы ее решения.

К примеру, в бюджете компании не хватает денег на оплату поставок, по причине просроченной дебиторской задолженности. Вначале проводятся переговоры с клиентом по

вопросу срочного погашения дебиторской задолженности (оптимальное решение). Следующий шаг – переговоры с поставщиком на предмет отсрочки платежа. Третий – переброска средств из других статей бюджета или поиск внешних займов.

Если принято решение искать внешние заимствования (других вариантов не осталось), то определяются возможные источники заемных средств. То есть поиск оптимального варианта ведется через построение так называемого дерева решений и фиксируется в соответствующем регламенте.

Простые проблемы могут проявляться на разных уровнях управления, и тот факт, что они легко диагностируются, далеко не означает, что решение принять несложно. В случае, если просроченная задолженность превращается в безнадежную, к тому же значительного масштаба, проблема может перейти на стратегический уровень (риск провала крупного проекта) или даже корпоративный (критичные потери для капитала владельца).

Пример

| Уровень | Проблема | Источник |
|----------------|------------------------|---|
| корпоративный | банкротство | ошибка в направлении инвестиций |
| стратегический | уход ключевого клиента | лучшее предложение со стороны конкурента |
| операционный | поломка оборудования | нарушение регламентов технического обслуживания |

Неординарные проблемы

Признак: выявляются стандартными учетными системами, но определение источников и зон возникновения требуют специального анализа и экспертизы.

Неординарность проблемы определяется тем, что базовый источник ее появления изначально неясен. В случае с автомобилем – двигатель не заводится. Транслируя на бизнес, рассмотрим пример существенного снижения операционного денежного потока. Решения на уровне здравого смысла (упала выручка – будем сокращать затраты или снижать цены для сохранения объемов) могут привести к обратному ожиданиям результату. Существенные статьи затрат (закупки, фонд оплаты труда), как правило, имеют серьезные ограничения по возможностям сокращения и связаны с изменением операционных процессов. Снижение цен может привести к резкому снижению маржинальности.

Поэтому прежде всего необходимо провести специальный анализ по выявлению факторов, критично влияющих на денежный поток, и затем на основании точного понимания источников и зон возникновения проблем разрабатывать соответствующие решения.

Существующие учетные системы в компаниях, как правило, точной картины не представляют – источники проблем зачастую находятся во внешней среде бизнеса, к тому же в компании может не быть специальных компетенций для ре-

шения подобных задач.

Пример

| Уровень | Проблема | Источник |
|----------------|--|--|
| корпоративный | уход исполнительного директора | лучшее предложение с рынка, конфликт с владельцем, низкая мотивация |
| стратегический | новый продукт оказался невостребованным у целевого клиента | ошибка в оценке потребностей клиента, характеристики продукта не соответствуют заявленным, ошибки в маркетинге |
| тактический | торговая точка не выходит на уровень безубыточности | ошибка в локации, неверный формат, слабый маркетинг, низкая квалификация персонала |
| операционный | падение качества продукции | нарушение регламентов, сбой в работе оборудования, низкое качество входящего сырья |

Сложные проблемы

Признак: просматривается не одна, а комплекс проблем. Стандартными учетными системами выявляются лишь косвенные индикаторы. Определение источников и зон возникновения требуют применения комплекса аналитических инструментов.

Сложные проблемы проявляются в трех основных случаях. Первый: слабая стратегия и неэффективная бизнес-модель накапливают негативный потенциал, который по совокупности причин приводит к резкому сокращению денежного потока и потере капитала. Второй: изменение условий ведения бизнеса в силу внешних причин – изменение валютных курсов, рост неуправляемых издержек, ограничения из-за пандемии и т. д. Третий – решения владельца по развитию бизнеса (выход на новые рынки, изменение продуктового портфеля, реорганизация компании).

К примеру, в компании разрабатывается стратегия выхода на новый территориальный рынок. Необходимо решить целый комплекс проблем: построить системы дистрибуции; расширить производственные возможности; сформировать маркетинговую составляющую с учетом возможных противодействий конкурентов; подобрать персонал; найти финансовые ресурсы. Причем все проблемы связаны между собой, требуется целостная система решений в разрезе различных функций и уровней управления. Соответственно, в результате должны появиться полноценные просчитанные проекты.

Для решения проблем подобного типа требуется подбор специальных инструментов стратегического и финансового анализа, с помощью которых прорабатываются модели и сценарии стратегического поведения. Собственник должен непосредственно участвовать в этой работе для обеспечения объективности оценки информации и разработки решений,

максимально эффективных с точки зрения рентабельности капитала и рыночной стоимости компании.

Пример

| Уровень | Проблема | Источник |
|----------------|--|-------------------------------------|
| корпоративный | конфликт между владельцами бизнеса | отсутствие соглашения участников |
| стратегический | проигрыш конкурентам на рынке | переоценка доступных ресурсов |
| тактический | регулярные срывы планов продаж | формирование планов от достигнутого |
| операционный | отсутствие кадров для использования новых технологий | ошибки в оценке рынка труда |

Хаотичные проблемы

Признак: вероятность появления невысокая и в текущем режиме не просматривается. Проявляются внезапно и требуют немедленной реакции. Определение источников и зон возникновения проводится методом стресс-тестов.

Проблемы проявляются в формате «пожара»: обвал курса национальной валюты; введение санкций; резкое удорожание закупок; приход внешних проверок; изменение налогового законодательства; уход ключевого сотрудника. Для российского бизнеса внезапно возникающие различного рода неприятности являются естественным фоном существования бизнеса. Проблемы могут сформироваться в зоне, где их вообще не ожидаешь, и всё предугадать в любом случае

невозможно (пандемия).

Но вполне можно выявить слабые зоны бизнеса (с точки зрения возникновения рисков критичного уровня) и заранее подстраховаться. Выявляется методами стресс-тестов. Что будет, если: выйдет из строя теплосеть или электроподстанция; объем реализации упадет в два раза; увеличится налог на недвижимость; программный продукт окажется без поддержки. Всегда помним: огнетушитель должен находиться в зоне возможного возгорания!

Пример

| Уровень | Проблема | Источник |
|----------------|-------------------------------------|---|
| корпоративный | запрет на операционную деятельность | решения государственных органов |
| стратегический | резкое удорожание закупок | внешнеэкономические факторы, действие монопольного поставщика |
| тактический | остановка производства | перебои с энергоснабжением |
| операционный | поломка дорогого оборудования | человеческий фактор |

Если анализ показывает, что предполагаемые последствия воздействия неблагоприятного фактора не могут быть устранены в операционном режиме и являются критичными для бизнеса, то они переводятся в разряд стратегических рисков и требуют разработки специальных мер страхования.

Особенность проблем данного рода – отсутствие времени для разработки и организации исполнения решения – всё должно быть продумано заранее.

Многослойные проблемы

Признак: наличие ярко выраженного конфликта интересов, как правило, корпоративного уровня. Конфликт постоянно порождает проблемы различных уровней и типов. Стандартных инструментов решения нет.

Обычно проявляются в виде конфликта интересов на уровне владельцев бизнеса по поводу выхода одного из участников, направлений и объема инвестиций, распределения прибыли. Нередко источником конфликтных ситуаций являются факторы внешней среды бизнеса (решения органов власти, действия конкурентов). На фазе сжатия спроса и консолидации рынков вероятность подобных конфликтов резко возрастает.

Логика разработки решений в условиях конфликта напоминает действия шахматиста – надо не только просчитывать логику своих действий, но и учитывать возможные ходы противника. Как и в шахматах, при сильной позиции надо стремиться к упрощениям и разменам фигур, чтобы контролировать ситуацию и максимально быстро реализовать преимущество. Если позиция слабая, следует избегать прямого противостояния, затягивать процесс, провоцируя противника на ошибку.

Управлять бизнесом в условиях конфликта особенно сложно, требуется учитывать личностные факторы, уметь работать на опережение.

Пример

| Уровень | Проблема | Источник |
|----------------|--|--|
| корпоративный | возникновение рисков субсидиарной ответственности | ошибки в оценке рисков |
| стратегический | резкое ухудшение рыночной позиции | действия сильных игроков по консолидации рынка |
| тактический | срывы в реализации процессов и проектов | слабое среднее звено управления |
| операционный | низкий уровень ответственности линейного персонала | условия труда и мотивация |

Базовый алгоритм анализа проблем в бизнесе

Проблемы в бизнесе могут развиваться примерно по такому же сценарию как заболевание. Если оперативно не заниматься лечением легкой простуды, можно получить пневмонию.

Базовый алгоритм анализа проблем в бизнесе выглядит следующим образом: вначале у владельца бизнеса вызывает беспокойство какой-то конкретный факт, или просто новая информация провоцирует ощущение возможных будущих неприятностей, либо, наоборот, перспективных возможностей, которые не хотелось бы упускать. Далее необходимо произвести ряд действий в соответствии с алгоритмом выхода на решения.

БАЗОВЫЙ АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ



Рис. 2. Алгоритм разработки решения

Первый шаг работы по данному алгоритму – определить сам факт наличия проблемы. Один из характерных признаков наличия серьезных сбоев в бизнесе, к примеру, падение денежного потока. Далее, выявленный фактор должен быть привязан к зоне его возникновения – внешняя или внутренняя среда бизнеса, конкретная область. И уже на этом этапе следует примерно сформулировать проблему в виде первичной версии. К примеру, денежный поток упал из-за роста неуправляемых издержек в контуре закупок ключевых ресурсов. Далее проблему надо привязать к конкретному уровню управления (в данном случае – стратегический) и зафиксировать зону персональной ответственности за ее анализ и разработку решения.

Следующий шаг определить тип проблемы (в данном случае неординарная) и подобрать инструменты анализа. На основе полученных данных выявляется источник проблемы. К примеру, это может быть слабая рыночная позиция по отношению к поставщику ключевых ресурсов. То есть, проблема проявилась в зоне тактики в виде роста затрат, а ее источник находится уже на уровне корпоративном и требует решений со стороны владельцев бизнеса.

Точное определение источника проблемы позволяет превратить ее в конкретную задачу поиска решений. Если источником проблемы является слабость рыночной позиции по отношению к поставщику, то появляется задача поиска усиления позиции. Далее организуется разработка вариантов конкретных решений (поиск альтернативного поставщика, ужесточение норм расхода, замена компонентов поставок на основе новых технологических решений и т. д.).

Для выбора конкретного решения из нескольких вариантов необходимо установить критерии. В рассматриваемом случае критерием может быть скорость реализации решения. Далее решение фиксируется соответствующим документом и планируется организация его исполнения.

Алгоритмы разработки решений по уровням управления существенно различаются. Выход на решения тактического и операционного уровней, как правило, жестко структурирован.

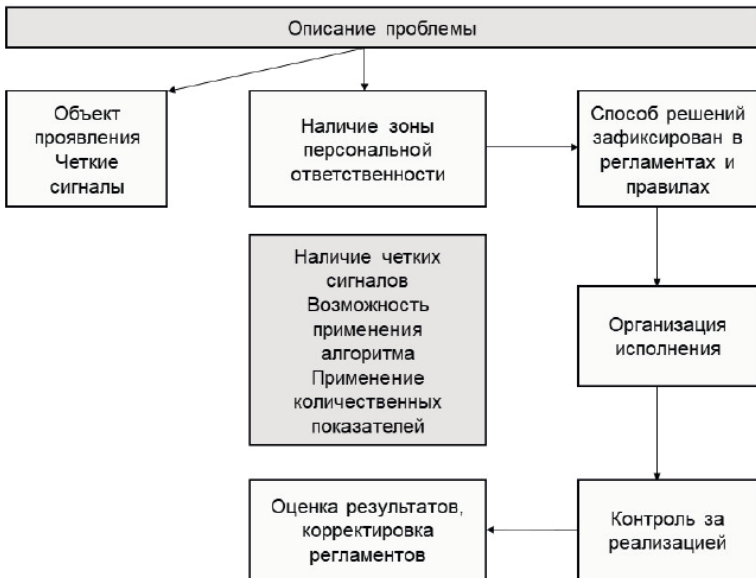


Рис. 3. Алгоритм решения проблем операционного и тактического уровней

Учетные системы дают четкий сигнал о наличии проблемы и месте ее возникновения. К примеру: перестало работать оборудование; поступили рекламации от клиента; произошел сбой в поставках. Зоны персональной ответственности зафиксированы в соответствующих положениях и распорядительных документах, способ решения зафиксирован в регламентах. Руководители соответствующих уровней знают, что они должны сделать в конкретных случаях. Так, по

крайней мере, должно быть, если в компании наведен порядок в операционном и тактическом контурах управления.

Оптимальная методика разработки решений уровня владельца бизнеса

В контурах корпоративного и стратегического управления проблемы стандартными учетными системами не выявляются либо попадают в них с большим опозданием, когда точка невозврата по принятию решения уже пройдена (Ушел ключевой клиент, целевой рынок забрал заведомо более сильный конкурент, монопольный поставщик резко поднял цены, партнер решил выйти из бизнеса и т. д.).

Выявление проблем данных уровней требует предвидения, глубокого анализа будущей ситуации. Причем анализ проблем должен проходить в двух срезах: обнаружить проблемы, которые уже реально присутствуют, но еще не выявлены, или в текущей ситуации им не придается должного внимания. К примеру, принимается решение о выходе на новые рынки без учета недостаточной силы бренда и слабости маркетинга в целом.



Рис. 4. Модель выхода на систему стратегических решений

Вторая группа проблем более сложная, она появляется в результате выбора вектора развития компании. К примеру, при разработке стратегии развития розничной сети крайне опрометчиво упускать из виду фактор влияния маркетплейсов на розничную и оптовую торговлю, рынки торговой и складской недвижимости.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.