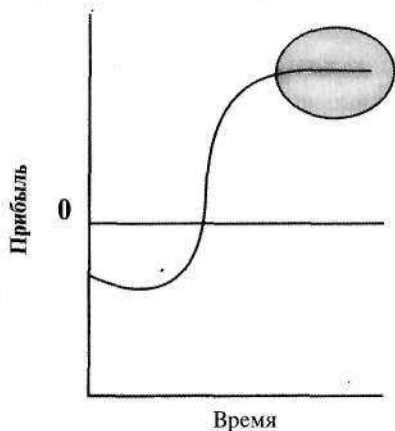


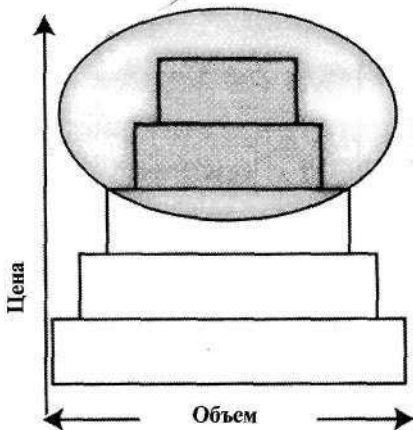
1. Модель прибыли на основе потребительских решений



В изучении потребительского спроса осуществляются целенаправленные инвестиции, на основе полученной информации вырабатывается решение, устанавливаются и развиваются отношения. В начале формирования отношений имеют место убытки, далее прибыль растет. Среди корпораций, наиболее успешно применяемых данную модель, укажем *GE* (от «железа» до услуг и решений), *USAA* (финансовые услуги) и *Nordstrom* (услуги в сфере розничной торговли).

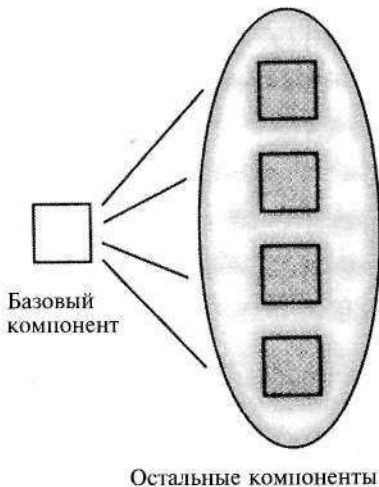
2. Модель прибыли на основе формирования пирамиды продукции

В модели прибыли на основе формирования пирамиды продукции самым важным аспектом является удовлетворение потребительских предпочтений по стилю, цвету, цене и другим параметрам. Пирамиду продукции можно создать на базе различий в потребительских доходах и предпочтениях. В ее основании лежат дешевые и массовые товары и услуги, а к вершине подтягиваются очень дорогие товары, выпускаемые практически поштучно. Основная прибыль концентрируется на вершине продуктовой пирамиды, однако и основание каждой пирамиды, т. е. защитный брэнд, играет во всей системе стратегически важную роль — служит преградой на пути конкурентов к вершине пирамиды, где сосредоточена большая часть прибыли.



3. Прибыль на основе многокомпонентной системы

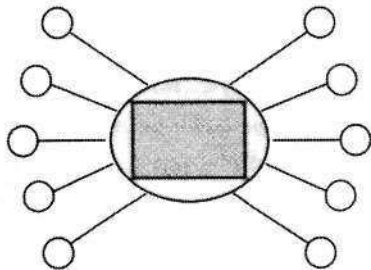
Данную модель прибыли отличает наличие нескольких компонентов, связанных с продажей одной и той же продукции, причем каждый из них имеет совершенно разные характеристики по показателю прибыльности, и высокоприбыльными здесь являются лишь немногие. Модель указанного типа используется в таких отличающихся друг от друга отраслях, как производство прохладительных напитков (прибыльной здесь является их реализация через рестораны и автоматы для продаж), гостиничное дело (базовый бизнес характеризуется низкой маржой, большую прибыль приносит сдача в аренду гостиниц корпорациям для проведения различных собраний), книжные магазины (сам по себе книжный магазин является структурой, требующей интенсивного наращивания активов, однако связанные с ним виды бизнеса — обеспечение корпораций, книжные клубы и др. — являются высокоприбыльными и характеризуются низкой капиталоемкостью).



4. Модель прибыли «коммутатор»

Покупатели

Продавцы

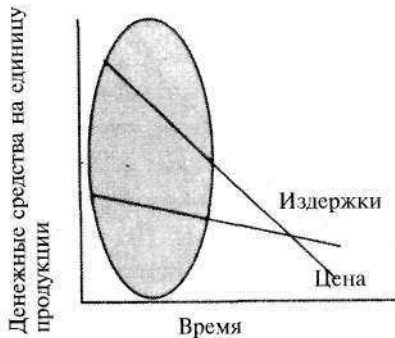


Некоторые рынки характеризуются наличием большого числа продавцов, взаимодействующих с большим числом покупателей. В этом случае высокие операционные издержки несут обе стороны. Очень часто здесь появляется возможность привлечь выгодного посредника, через которого начинают осуществляться коммуникации, т. е. свести множество взаимодействий к одному каналу, создав своего рода коммутирующий блок. В этом случае наблюдается

сокращение издержек как у покупателей, так и у продавцов.

Мощным аспектом модели прибыли данного типа является тот факт, что она растет сама по себе. Чем больше продавцов и покупателей к ней присоединяются, тем более ценной становится вся система.

5. Модели прибыли опережающего типа



В бизнесе часто преимущества, получаемые тем, кто первым вышел на рынок, позволяют получать дополнительные доходы, и это происходит до тех пор, пока действия последователей не начинают «съедать» его маржу. Модель опережающей прибыли разрабатывается именно с учетом преимущества указанного явления. В этой модели основным фактором получения прибыли становится уникальность предложения. Она позволяет получать ценовую надбавку до тех пор, пока после-

дователи не начнут предлагать аналогичную продукцию.

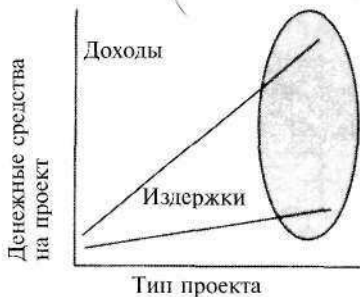
Наглядный и поучительный пример применения указанной модели демонстрирует *Intel*, которая всегда опережает на два года своих ближайших конкурентов. Другими отраслями, для которых актуально использование данной модели, являются, например, потребительская электроника и новые финансовые механизмы.

Ключевым фактором успеха в модели прибыли опережающего типа является не время выхода на рынок с новой продукцией, как полагают очень многие, а создание и удержание двухлетнего опережения ближайшего конкурента, ибо при такой модели прибыль можно извлекать лишь в первые кварталы после появления продукции на рынке.

6. Модель прибыли блокбастерного типа

В некоторых отраслях (фармацевтика, музыка, производство кинофильмов, издательское дело) основным экономическим фактором является тип реализуемых проектов.

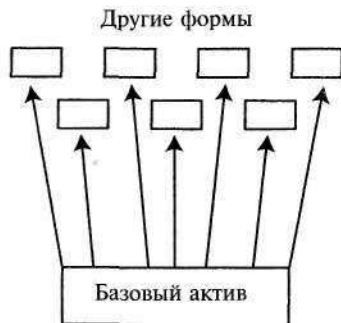
Издержки на разные типы проектов в этих отраслях могут различаться в 5 раз, а поступления от них — в 50 раз. Например, издержки на разработку нового лекарства варьируются в пределах от 50 до 300 млн. долларов, а доходы от его продаж — от 500 млн. до 15 млрд. долларов. Расходы на создание кинофильма лежат в пределах от 10 до 100 млн. долларов, а доходы от него — в диапазоне от 10 до 500 млн. долларов. Большая часть прибыли концентрируется в проектах блокбастерного типа, в которых доходы во много раз превосходят издержки на реализацию проекта.



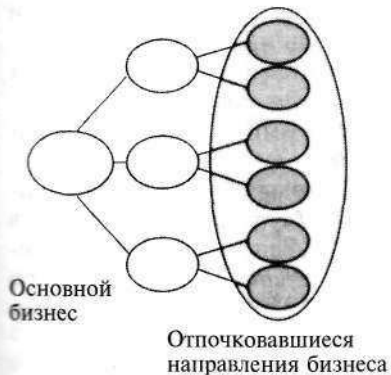
7. Модель многократной прибыли

В модели многократной прибыли года умножается за счет использования одного и того же продукта, его характерной особенности, торговой марки или услуг. Наилучший пример использования такой модели демонстрирует корпорация *Disney*. Микки-Маус, Минни, Геркулес и другие герои мультфильмов появляются на видеокассетах, в книгах, на одежде, часах, упаковках с ланчем, в тематических парках и оформлении магазинов. Неважно, какой вид они принимают в этом случае, главное, они приносят *Disney* дополнительные доходы. Ни один из сотрудников в этой корпорации не работает более усердно, чем используемые персонажи.

Модели многократной прибыли могут стать мощными рычагами бизнеса в тех компаниях, где созданы запоминающиеся потребительские брэнды. После того как в создание брэнда вложены инвестиции (подчас огромные), компания может осуществить лицензирование брэнда в широком спектре выпускаемой продукции. Однако привлекательность данной модели должна тщательно взвешиваться и соизмеряться с рисками, связанными с тем, что некоторые брэнды не работают в отдельных случаях в некоторых потребительских областях. Так, *Disney* тщательно отслеживает, чтобы ее персонаж Микки-Маус появлялся только там, где ничто не угрожает его образу. Другими словами, брэнды — это ценные, но достаточно хрупкие активы.



8. Модель прибыли предпринимательского типа



По мере того как компании доби-
ваются успеха и наращивают мас-
штабы своей деятельности, они
становятся все более формализо-
ванными структурами, с большей
степенью бюрократичности и боль-
шей удаленностью от потребителя, в
результате чего скорость реагиrowa-
ния на запросы потребителей за-
медляется.

Чтобы воспрепятствовать нарас-
танию этого негативного процесса,
некоторые компании прибегают к
организационным мерам — разделя-
ют свою структуру на множество не-

больших центров прибыли (например, *ABB*, *Softbank*), что позволяет им повысить уровень ответственности за конечные результаты и сохранять тесные контакты с потребителями.

В полном объеме эту модель применила корпорация *Thermo Electron*, которая регулярно отпочковывает от своей структуры дочерние компании и поручает им поддержание тесного взаимодействия с потребителями, руководители таких дочерних компаний несут персональную ответственность за показатели прибыли и цену продукции.

Кроме того, данная модель приводит в действие еще один мощный рычаг — дополнительную мотивацию. При надлежащем качестве их работы менеджеры дочерних структур получают собственный капитал, привязанный к этой структуре. Они сами отвечают за конечный результат. Если они работают хорошо, их капитал растет и они быстро и эффективно вознаграждаются.

9. Модель прибыли от общей специализации



Во многих отраслях компании, специализирующиеся на отдельных направлениях, в несколько раз более прибыльны, чем те, которые занимаются продукцией общего назначения. Высокая прибыльность первых объясняется совокупностью нескольких факторов, в том числе низкими издержками, более высоким качеством выпускаемой продукции, достаточной репутацией, более коротким циклом продаж, а также более привлекательными ценовыми показателями.

Специализация не ограничивается только продукцией. Например, *Home Depot* специализируется в потребительском сегменте типа «сделай сам». Успех *Home Depot* объясняется той заинтересованностью, которую эта компания проявляет по отношению к отдельной группе потребителей, которым нравится самим что-то мастерить.

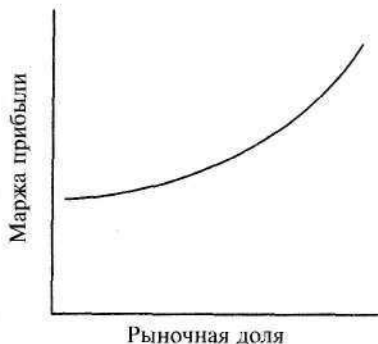
10. Модель прибыли на основе первоначально сформированной базы потребителей

Во многих видах бизнеса на основе первоначально сформированной базы потребителей прибыль от продажи базовой продукции относительно мала, а основная маржа получается при реализации сопутствующих товаров и услуг.

К видам бизнеса, в которых успешно применяется эта модель прибыли, относятся: производство и реализация копиров, принтеров, станков для бритья, лифтов, а также многих других товаров. Основным фактором, обеспечивающим успех данной модели, является изначальное формирование обширной базы потребителей, которая впоследствии позволяет генерировать высокие доходы от продаж сопутствующих товаров и услуг.



11. Модель прибыли на основе установления фактического стандарта

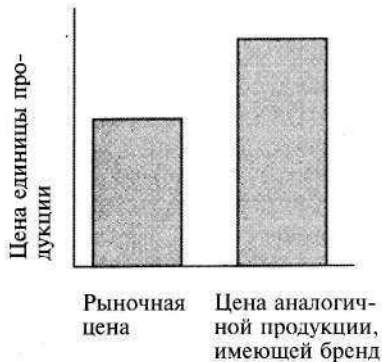


Наиболее впечатляющей характеристикой модели бизнеса с использованием действующего *de facto* стандарта является рост доходов в зависимости от масштаба. В этом случае многочисленные заинтересованные лица, от поставщиков базового оборудования и разработчиков приложений до пользователей, втягиваются в сферу деятельности владельца такого стандарта. Более того, чем больше привлекается таких лиц, тем активнее

идет дальнейший рост масштабов деятельности и тем выше ценность всей системы (это похоже на сетевые методы ведения бизнеса: чем больше пользователей привлечено в сеть, тем более ценной становится сеть). Как следствие, по мере того как ценность растет, владелец стандарта может получать все *возрастающие* доходы. Примерами корпораций, успешно применяющих данную модель прибыли, являются

Microsoft, Oracle и система SABRE от American Airlines. С другой стороны, проигрыш битв стандартов (Apple и Sybase) со временем ведет к сокращению размеров их маржи.

12. Модель прибыли на основе бренда



В течение ряда лет компания, ориентирующаяся на формирование бренда, вкладывает в него крупные инвестиции, чтобы расширить осведомленность потребителей о своей продукции, обеспечить ее узнаваемость и добиться к ней доверия.

Эти «нематериальные» аспекты бизнеса оказываются особенно действенными при более активном ознакомлении потребителей с предлагаемыми им продуктами и услугами. В конечном счете они оборачиваются материальной выгодой — в виде ценовой надбавки, которую потре-

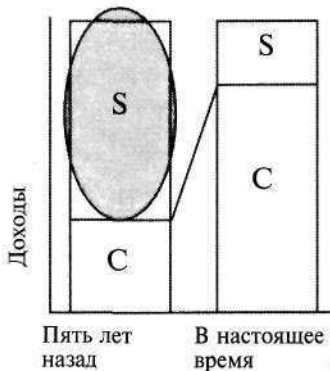
бители готовы платить за высокое качество. Такая цена, способная быть намного выше, чем у функционально сопоставимых продуктов, часто объясняет, почему владелец бренда может получать высокую прибыль.

13. Модель прибыли на основе выпуска специализированной продукции

Когда компания предлагает на рынке новый продукт, она получает за него ценовую надбавку (буква S обозначает специализированные продукты, а буква C — товары общего назначения).

Специализированные продукты обеспечивают большую часть прибыли компании в период, пока конкуренты не начнут предлагать на рынке аналогичную продукцию.

Среди отраслей, в которых чаще других применяется подобная модель прибыли, можно указать фармацевтику и производство специальных химических препаратов. Срок службы продукции в этих отраслях варьируется от 8 до 15 лет. Доля доходов от специальных продуктов сокращается из-за прекращения действия патентов, операций конкурентов и других подобных факторов. Поэтому



при такой модели прибыли ключевой задачей, обеспечивающей максимальную прибыльность, является правильный выбор направления исследований и разработок новой продукции, которые позволят получать высокую прибыль в будущем. Среди корпораций, наиболее успешно применяющих указанную модель, выделяются *Merck*, *Hercules* и *3M*.

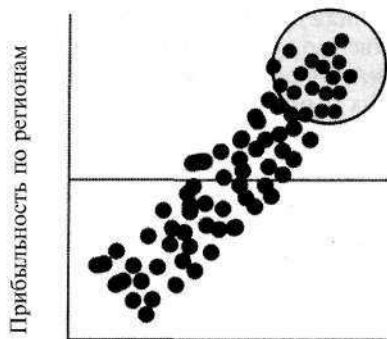
14. Модель прибыли на основе регионального лидерства

Для многих видов бизнеса экономическое положение компании почти полностью обусловлено местными условиями. К примеру, можно назвать компании, предоставляющие медицинские услуги, продовольственные магазины и многие направления розничной торговли.

Рассмотрим механизм получения прибыли с использованием данной модели на примере деятельности ведущей американской компании, предоставляющей медицинские услуги. Анализ структуры ее расходов показывает, что большая часть затрат по своей природе относится к региональному типу. Другими словами, важное значение здесь имеет не национальная шкала сопоставимости с конкурентами, а местное лидерство. В ходе проведенного компанией исследования было показано, что прибыльность 300 ее филиалов зависит от степени их влияния на местном уровне. Итоговые результаты позволили взять за основу доминирующий образец.

Анализируя, в каких потребителей ей целесообразнее осуществлять инвестиции и в каких городах страны выгоднее вкладывать деньги, компания выяснила, каким образом она может целенаправленно осуществлять инвестиционную политику, помогая своим филиалам занимать ведущие позиции на местном рынке медицинских услуг, позволяющие получать самые высокие доходы в данной отрасли.

Та же самая динамика прослежена в классическом случае деятельности корпорации *A&P* в шестидесятые годы. *A&P* постаралась и добилась лидерства в национальном масштабе в розничной торговле продуктами питания. Ее конкурент, *Winn Dixie*, сосредоточил свои усилия на завоевании ведущих позиций только в юго-восточной части США. Сравнение деятельности двух корпораций показало, что, несмотря на то что *A&P* гораздо крупнее, чем *Winn Dixie*, ее прибыльность значительно ниже, так как она фактически представляла собой собрание структур с относительно слабыми позициями на местах, что особенно наглядно



Местная рыночная доля

проявлялось в регионах, где присутствовали такие сильные местные конкуренты, как *Winn Dixie*.

Пример с *A&P* иллюстрирует риски, которые угрожают компании, если она опирается в своей деятельности на неточную модель обеспечения прибыльности. Так, *A&P* хотя и стремилась получить высокую национальную долю рынка, но при этом систематически ослабляла свои местные позиции. После проведения исследования своей прибыльности на уровне отдельных магазинов *A&P* стала закрывать наименее прибыльные магазины в каждом городе. В результате этого рыночная доля на отдельных местных рынках у нее снизилась, а соответственно изменился масштаб решаемых задач в коммуникациях, логистике, закупках и т. п. Таким образом, вместо прироста доли местных рынков произошло ее снижение, т. е. преобразования устремились в направлении, совершенно противоположном тому, которое изначально предписывалось оптимальной модели прибыли. Самое эффективное применение неправильной стратегии привело к ухудшению финансовых результатов и к тому, что *A&P* была продана *Tenglemann*, немецкой компании, занимающейся бакалейным бизнесом.

Хотя Сэм Волтон (*Sam Walton*) действовал на виду у всех, лишь немногие лидеры бизнеса смогли осмыслить столь же глубоко экономическое состояние своих компаний и их моделей получения прибыли, как это удалось ему. Он знал, что лидерство на местном рынке, вплоть до завоевания на нем абсолютного господства, — важнее всего остального. Такое лидерство позволяет сокращать издержки на логистику, рекламу, найм, подготовку сотрудников и т. п. Он не собирался размещать сеть магазинов *Wal-Mart* сразу по всей стране, он предпочел метод «ковровой бомбардировки»: обработал район за районом, действуя последовательно, но фундаментально. Отдавая предпочтение аспекту локальности в своей экономической модели и очень строгому его соблюдению, Волтон только на этом получил несколько пунктов преимущества в марже над конкурентами, как теми, кто действовал рядом с ними, так и теми, кто занимался бизнесом в других регионах страны. Разница в приносимых прибылях позволяла ему иметь ресурсы, обеспечивающие нарастающие темпы его бизнеса на 20% в год на протяжении свыше трех десятилетий. В модели, которую выбрал для себя Волтон, прибыльность поддерживает рост, а не наоборот, как это часто бывает. В розничной торговле проводится множество экспериментов с разными моделями бизнеса, в ходе которых их разработчики стремятся выйти на высокий уровень прибыльности за счет наращивания масштабов. Однако практика показывает, что в реальной жизни такие подходы срабатывают далеко не всегда.

Одним из последних примеров реализации модели бизнеса в полном соответствии с требованиями «региональной экономики» является деятельность компании *Starbuck's*. Вместо того чтобы рассредоточивать свои структуры по площади, которой она не в состоянии эффективно управлять, *Starbuck's* сначала завоевала Сиэтл и его окрестности, затем

Чикаго, после этого Ванкувер. Руководство *Starbuck's* поняло, что ее экономическая модель относится к региональному типу и что ей необходимо рассматривать все составляющие ее бизнеса: логистику, формирование имиджа, найм сотрудников и т. п., — именно на этой основе. Исходя из этого компания и наращивает масштабы своей деятельности, получая в результате этого прибыль, а не просто демонстрируя все разрастающиеся масштабы.

15. Модель прибыли на основе масштабов транзакции

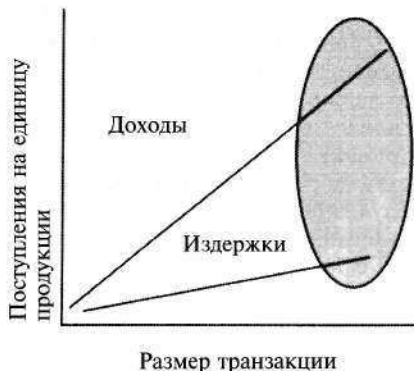
В основе деятельности некоторых отраслей лежат совершаемые транзакции. При увеличении размера транзакций издержки на их выполнение повышаются подчас не столь быстро, как увеличиваются доходы. Поэтому прибыльными оказываются большие объемы операций. Примеры такого бизнеса демонстрируют инвестиционные банки, агентства недвижимости и воздушные перевозки на дальние расстояния.

Бизнес, который строится с опорой на масштабы транзакций, особо выгоден для тех участников, которые контролируют крупнейшие транзакции. Ключевым фактором здесь является инвестирование прежде всего в тех потребителей, которые обеспечивают самые крупные сделки.

В этих отраслях издержки не повышаются так же быстро, как размер платежей, являющийся функцией масштабов транзакции. Общая маржа при небольших масштабах транзакции неизбежно остается маленькой. И наоборот, при больших масштабах валовая маржа может достигать 90%.

В этом типе бизнеса кривая нарастания опыта значит очень мало, а может быть, и вообще ничего, а относительная рыночная доля менее важна, чем способность заключать и осуществлять крупные сделки. Две одинаковые рыночные доли, одна из которых состоит из сотни небольших сделок, а другая — из пяти или шести крупных, обеспечат далеко не равные уровни прибыльности: прибыльность второго варианта будет в несколько раз выше, чем первого.

Ярким примером успешного использования данной модели прибыли является деятельность *Morgan Stanley* в начале семидесятых годов. Феноменальная прибыльность *Morgan Stanley* в тот период объяснялась не

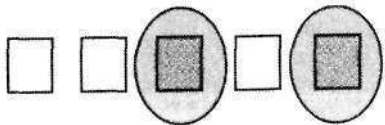


большой рыночной долей в инвестиционном банковском деле, а доминирующим положением в обслуживании компаний, занимающих первые сто мест в «*Fortune 500*». Именно эти сто компаний обеспечивали *Morgan Stanley* наиболее масштабные финансовые транзакции. Издержки, которые несла *Morgan Stanley* в связи с управлением своими сделками общей стоимостью в 100 млн долларов, не слишком отличались от издержек на сделки в 5 млн. Если же говорить о разнице комиссии со сделки, то она была огромной. Поэтому неудивительно, что самые агрессивные конкуренты *Morgan Stanley* делали все возможное, чтобы заполучить большую долю операций с компаниями, входящими в список «*Fortune 100*», поскольку, именно взаимодействуя с ними, можно было рассчитывать на высокую прибыль. Другой пример: в мире венчурного бизнеса несколькими компаниям удалось захватить позицию, благодаря которой они получили доступ к самым крупным и выгодным сделкам.

Экономические параметры крупномасштабных транзакций вполне применимы и к оказанию транспортных услуг. Так, полеты на более дальние расстояния выгоднее, чем на короткие. То же самое справедливо в отношении транспортных перевозок. Почему? Потому что фактические издержки в пересчете на одну милю не возрастают столь же резко, как доходы. Поэтому перевозчики, которым удалось заполучить большую часть дальних маршрутов, получают более высокие прибыли, нежели их коллеги, действующие на коротких маршрутах.

В сфере транспортного бизнеса, в той ее части, где прибыли низки или вообще отсутствуют, авиакомпания *British Airways* усердно стремилась к переводу своих операций на дальние маршруты. В результате ей удалось заметно повысить свою прибыльность. И это помогло ей избежать весьма мрачных экономических перспектив.

16. Модель прибыли на основе занятия ведущей позиции в цепочке ценности



Во многих отраслях бизнеса прибыль концентрируется только в определенных участках цепочки ценности и отсутствует в других. Например, в индустрии персональных компьютеров прибыль кон-

центрируется в микропроцессорах и программном обеспечении. В химической отрасли ее надо отыскивать в производстве, а не в распространении. И наоборот, в торговле товарами общего назначения она получается на этапе распространения, а не производства. Если говорить об автомобильной отрасли, то здесь прибыль генерируется на этапе послепродажных видов деятельности, таких как финансовые услуги и гарантии, а не на этапе сборки или распространения.

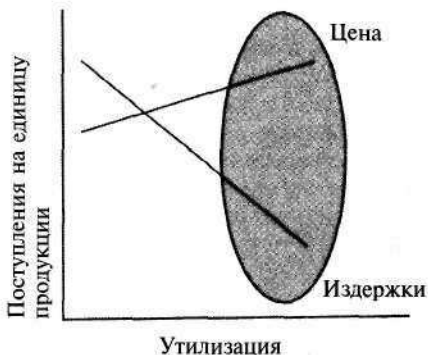
17. Модель прибыли на основе цикличности спроса и предложения

Характерной особенностью многих отраслей бизнеса является явно выраженная цикличность процессов. Она наблюдается в химической и сталелитейной отраслях и в производстве промышленного оборудования. В этих отраслях производительность компании находится в прямой зависимости от цикличности. Покажите мне величину использования в данный момент времени ваших мощностей, и я смогу сказать вам, получаете ли вы прибыль.

При использовании этой модели прибыли некоторые компании действуют гораздо удачливее, чем другие. Например, *Toyota*, осознав, насколько она зависит от цикличности, постоянно стремится снизить уровень безубыточности, за счет чего достигает относительно высокой прибыльности. Хотя этот подход не позволяет контролировать сам цикл, он обеспечивает возможность занятия наилучшей позиции в рамках цикла.

Модель прибыли на основе цикличности может быть также оптимизирована с точки зрения доходов. Например, *Dow Chemical* в полной мере овладела искусством ценообразования, привязанного к циклу. Если ее мощности работают на пределе, корпорация повышает цены, и наоборот, когда мощности простаивают, цены на ее продукцию снижаются.

Уровни прибыли могут задаваться параметрами цикла, однако именно действия менеджеров способны менять показатели издержек и цен, которые в значительной степени влияют на прибыльность компании.



18. Модель прибыли на основе послепродажных услуг



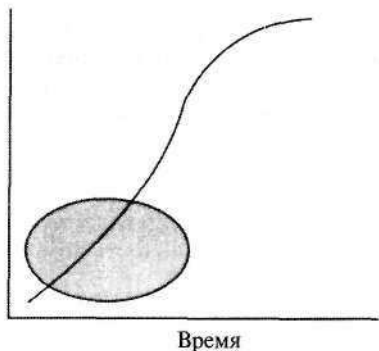
В некоторых отраслях бизнеса, например в производстве промышленного оборудования и в воздушных перевозках, прибыль образуется не столько за счет продажи товаров или услуг, сколько за счет финансирования или послепродажного обслуживания. Компаниям в от-

раслях, где прибыль смещается от первоначального продукта, следует переключаться на последующие операции, дабы иметь возможность получать стабильные доходы.

Наглядным примером корпорации, успешно реализующей указанную модель прибыли, является *General Electric*. GE оказывает финансовые услуги и осуществляет обслуживание продаваемых ею авиационных двигателей и локомотивных средств, благодаря чему имеет крупные поступления от своих потребителей.

Хотя данная модель прибыли во многом напоминает модель на основе первоначально сформированной базы потребителей, существенное различие между ними сводится к тому, что рассматриваемой моделью компании могут пользоваться, не имея первоначально сформированной потребительской базы. Например, *Softbank* через свою дочернюю структуру *Kingston*, не имея первоначально сформированной потребительской базы в компьютерном бизнесе, получает тем не менее там значительную прибыль, продавая пользователям компьютеров дополнительные элементы памяти.

19. Модель прибыли на основе выпуска новых продуктов



Прибыли, получаемые за счет предложений на рынке новой продукции, являются следствием новизны и масштабов. В этом случае имеются в виду новые продукты, приносящие высокую маржу прибыли на быстрорастущем рынке. Однако со временем их прибыльность падает. Классическим примером такого рода является рынок персональных компьютеров. В настоящее время рынок настольных персональ-

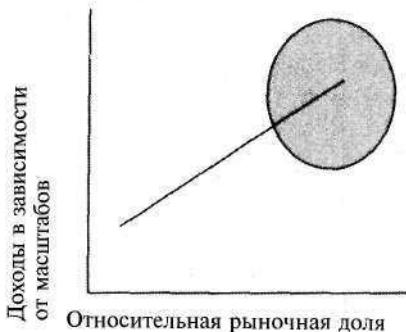
ных компьютеров окончательно сформирован и прибыли не приносит. «Лэп-топы» (они находятся в середине приведенной на рисунке S-образной кривой) пока еще прибыльны. Серверы (находящиеся в начале этой кривой) еще более прибыльны (львиная доля прибыльности корпорации *Compaq* обусловлена ее ведущим положением на рынке серверов).

Среди других отраслей, которые активно реализуют модели прибыльности на основе выпуска и предложения новой продукции, выделяются автомобильная, производство копиров, промышленного

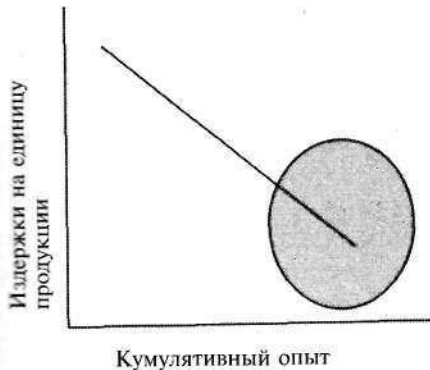
оборудования и инструментов. В этих отраслях бизнеса продукция пользуется спросом от трех до семи лет. Ключевым фактором, обеспечивающим успех, является готовность к постоянному изменению инвестиционных программ, способствующая достижению неоспоримого лидерства благодаря выпуску продукции следующего поколения, которая в наибольшей степени соответствует важнейшим приоритетам потребителя.

20. Модель прибыли на основе относительной рыночной доли

Во многих отраслях компании с высокой рыночной долей демонстрируют более высокую прибыльность, так как крупные компании получают ценовые преимущества и экономию на издержках, в результате накопления производственного опыта и навыков в работе с большими объемами продаваемой продукции. Издержки на рекламу и постоянные расходы в таких компаниях также ниже, а доходы от продаж выше. Относительная рыночная доля отражает положение компании по сравнению с положением ее конкурентов. Чем выше эта доля, тем прибыльность компании выше.



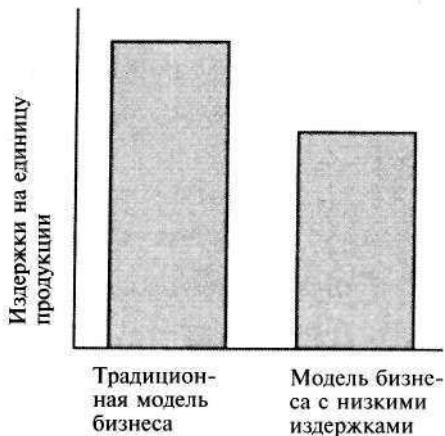
21. Модель прибыли на основе кривой накопления опыта



Мы всегда вправе накапливать кумулятивный опыт. Многие именно так и поступают. Вы можете накапливать его, работая с моделью бизнеса, обеспечивающей низкие издержки, в то время как кумулятивный опыт многих компаний-долгожителей в вашей отрасли окажется мало значимым для успешной конкуренции. Например, *Nucor* продемонстрировала это в производстве стали (модель мини-заводов оказалась лучше, чем модель интегрированных универсальных заводов).

Участник рынка, фокусирующий свое внимание на усвоении кумулятивного опыта, обеспечивающего низкие издержки, всегда подвержен опасности со стороны участника, который занимает позицию с небольшими издержками, получаемыми благодаря использованию правильной модели бизнеса. Другими словами, большой опыт работы при использовании неправильной модели бизнеса большого успеха вам не принесет.

22. Модель прибыли на основе низких издержек



По мере того как компания становится все более опытной в производстве продукции или предоставлении услуг, ее издержки на каждую транзакцию сокращаются. Компания, которая специализируется на доставке определенного продукта или услуги и обладает большим опытом в этой сфере, будет более прибыльной, чем ее конкурент, у которого такого опыта нет.