

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Что такое конкуренция?

Стратегия объясняет, как организация, столкнувшаяся с конкуренцией, достигает максимальной эффективности. Но что такое конкуренция? Что означает это слово? Как действует конкуренция?

Что должны знать управляющие о природе конкуренции и успеха в конкурентной борьбе? Каково правильное определение максимальной эффективности? В этом разделе изложены основы конкуренции.

Во-первых, необходим верный образ мышления. Управляющие часто думают о конкуренции как о своего рода войне, битве за господство, в которой выигрыш победителя равен проигрышу потерпевшего поражение, — битве, в которой побеждают только лучшие. Это, как мы увидим в главе 1, глубоко порочный и пагубный образ мышления. Ключ к успеху в конкуренции, как коммерческих, так и некоммерческих организаций, заключается в способности создавать уникальную стоимость. Урок Портера: не стремитесь стать лучшими, надо быть уникальными. Суть конкуренции — в создании стоимости, а не в разгроме соперника.

Во-вторых, необходим правильный аналитический подход. Откуда возникает максимальная эффективность? Ответ Портера на этот вопрос можно разделить на две части.

Первая часть ответа связана со *структурой отрасли*, в которой разворачивается конкуренция. Этот вопрос рассматривается в главе 2. Портер начинает с отрасли, потому что конкуренция за уникальность — выбор, сделанный в условиях присутствия конкретных конкурентов, и потому что структура отрасли определяет стоимость, создаваемую отраслью. Выдвинутая Портером методика «Анализ пяти сил» объясняет

структуру отрасли и прибыльность, на которую может рассчитывать любая работающая в данной отрасли компания просто за счет того, что она является «средней».

Вторая часть ответа связана с *относительной позицией компании* в отрасли. Стратегическое позиционирование отражает решения компании в отношении типа стоимости, которую она будет создавать, а также способов и методов создания стоимости. При рассмотрении этих вопросов соответствующими методиками анализа становятся конкурентное преимущество и цепочка создания стоимости. В главе 3 мы проследим связи между конкурентной позицией компании, ее цепочкой создания стоимости, а также прибылями и убытками компании.

Эти ключевые аналитические методики готовят почву для разработки стратегии, поскольку они объясняют, почему в отраслях существуют крупные и устойчивые различия в прибыльности и почему некоторые компании могут превосходить другие компании *в пределах одной отрасли*. Так фундаментальные основы экономики создают фундамент стратегии.