

# Предисловие

Лежащая перед вами книга описывает принцип разработки стратегии «извне вовнутрь». В соответствии с ним разработка стратегии начинается с клиента и развивается по направлению внутрь. Следовательно, прежде всего нужно глубоко изучить и осмыслить внешнюю среду и лишь затем — возможности компании и путь, который ей нужно избрать.

Такой подход возник в 1983 году, когда мы с друзьями основали компанию Corporate Decisions Inc. (CDI). В то время в консалтинге преобладало направление разработки стратегии «изнутри вовне», ориентированное на снижение издержек и всеобщее управление качеством. Хотя решение этих задач ценно, они вместе с тем носят ограниченный характер. Мы поняли необходимость создания другого подхода, который помог бы руководителям компаний решить вопрос стабильного, долгосрочного роста капитализации. Чтобы решить эту задачу, мы большую часть времени уделили работе с клиентами наших клиентов — конечными потребителями. В ходе нашего исследования становилось очевидным, что ключом к успеху является потребитель. Для любой компании, стремящейся к победе, компасом, указывающим правильное направление, становится стратегическое понимание того, как со временем меняется сегодняшний и завтрашний *потребитель*.

К концу 80-х годов, после продолжительных исследований поведения потребителей, мы заметили, что в ряде отраслей складывалась типичная ситуация. Наши клиенты, команды руководителей крупных успешных компаний, стали замечать, что больше не могут уверенно смотреть в будущее. Они отмечали появление новых конкурентов — небольших компаний, которые постепенно переманивали их наиболее ценных клиентов. Старые правила, обеспечивающие успех за счет доли рынка и масштаба операций, больше не работали. Начался процесс миграции ценности.

Опыт работы с клиентами из разных отраслей позволил нам разработать новую модель, которая и описана в данной книге. Мне хотелось бы поблагодарить наших клиентов. Именно их вклад, отзывы и вопросы способствовали преобразованию интересных идей в практические способы реализации возможностей и задач этой новой игры. (В данной книге приводятся примеры отраслей и компаний, которые, в качестве победителей или проигравших, уже испытали на себе миграцию ценности. В ряде случаев мы изучали эти отрасли при выполнении проектов для своих клиентов, но приведенные примеры не содержат конфиденциальной информации.)

Источником идей, знаний и методов, изложенных в этой книге, явились мои партнеры и та работа, которую они выполнили для клиентов. Главными вдохновителями этих идей стали Дэвид Моррисон с его опытом работы в химической отрасли, сферах вычислительной техники, финансовых услуг, здравоохранения и телекоммуникаций и Кевин Мундт — опытный специалист в таких отраслях, как розничные продажи, печатное дело, упаковка и финансовые услуги. Они стали партнерами-основателями компании CDI, и их глубокие знания помогли сформулировать основу теории миграции ценности. Нашу уверенность в том, что найдено нечто уникальное, укрепил опыт других партнеров компании CDI

в различных отраслях. Среди них Кирк Грозель — специалист в фармацевтической отрасли и здравоохранении, Джон Кания — в розничной торговле, печатном деле и кофейной промышленности, Фред Линтикум — в сфере вычислительной техники, химической и текстильной отраслях, Тед Мозер — в текстильной промышленности, сферах печатной продукции, товаров народного потребления и автомобильном бизнесе, Билл Стивенсон — в розничной торговле, химической промышленности и сфере финансовых услуг. Мне хотелось бы поблагодарить их за постоянную поддержку и ценный вклад в эту работу.

Особую благодарность хотелось бы выразить профессору Бенсону Шапиро из Бизнес-школы Гарварда. Бен — не только мой лучший учитель, но и замечательный наставник и коллега. Наше пятилетнее сотрудничество в написании статей и изучении кейсов заложило методический фундамент, на котором базируется исследование ряда тем в этой книге.

Я хочу поблагодарить также директора по маркетингу CDI Анн Хардт, привлечшую к работе над книгой редакторов, которые помогли оформить мои идеи, что затем позволило мне обратиться в Бизнес-школу Гарварда и начать работу с моим нынешним редактором Кэрол Франко. Неизменный энтузиазм Кэрол стал для нас источником вдохновения и поддержки. Она умело руководила процессом создания произведения, стимулируя наш путь к финалу. Писатель и редактор Марк Фискетти помог нам выразить сложные идеи простыми словами и сохранить динамичность изложения.

Моим бесценным соратником в работе над проектом был Чарли Хобан. Без его таланта менеджера и редактора, а также постоянного участия в создании книги я вряд ли завершил бы работу. Чарли возглавил внутренние исследования, осуществлял редактирование и доработку текста и значительно улучшил содержание нескольких разделов. Он обеспечивал

условия для продвижения проекта, защищал меня от внешних бурь и волнений и просто добился того, что все получилось.

Наконец, мне хотелось бы поблагодарить всех сотрудников CDI, которые помогли преобразовать наши идеи и результаты исследований в книгу. В команде работали Джон Дэвидсон, Болл Локхарт, Рик Вайз, Тил Хоутон, Джон Тернер, Колин Бойл и Стив Глик — ему особая признательность за выдающийся редакторский талант и творческое мышление. Именно эти люди провели исследование всех примеров миграции ценности, описанных в этой книге. Их энергия, знания и настойчивость позволили значительно сократить сроки подготовки издания.