

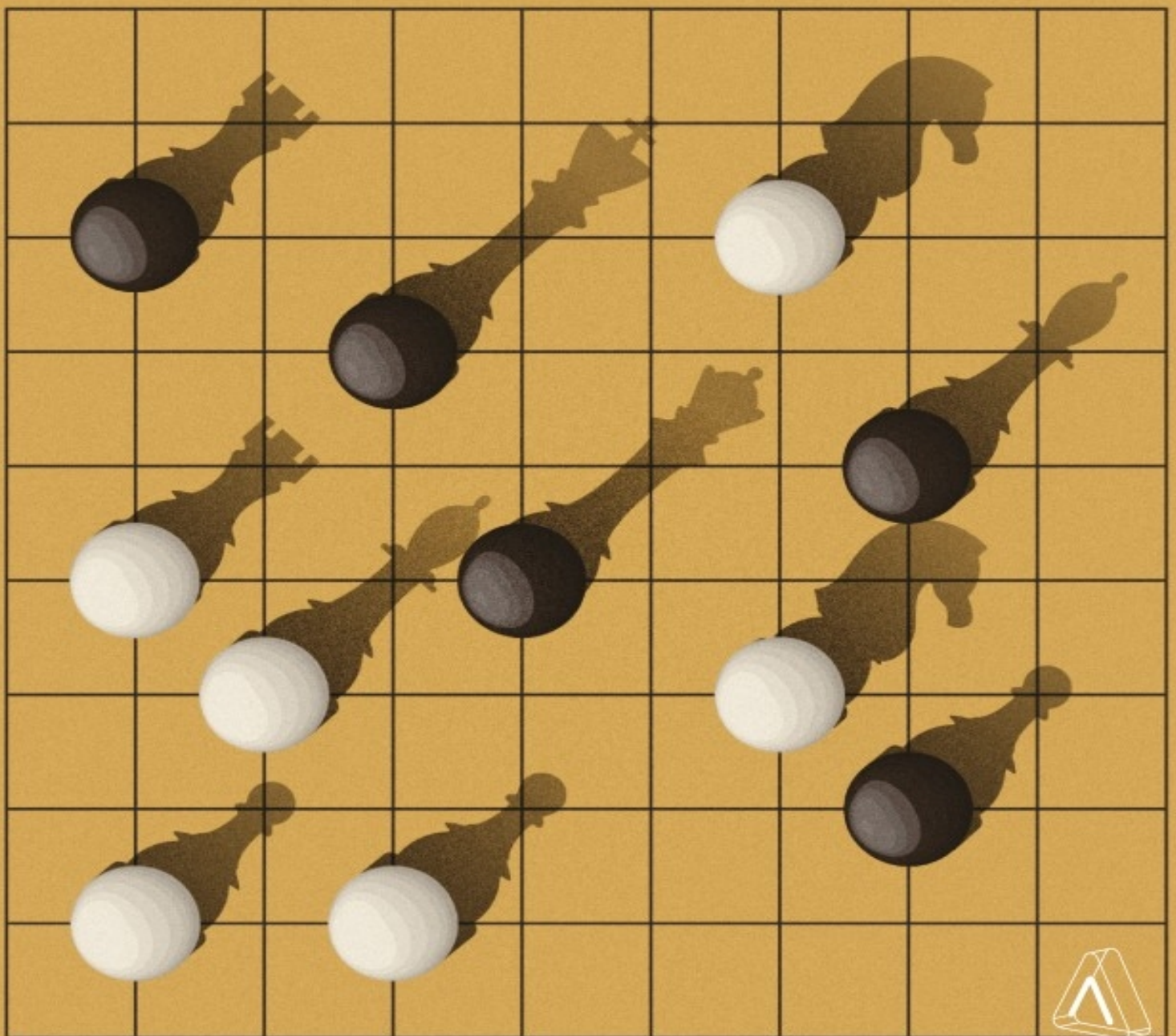
# **Перемогти у правильній грі. Як тримати удар у мінливому світі**

Змінюється основа конкуренції. Ви готові до цього? Суперництво переходить від чітко визначених галузей до екосистем: від автомобілів до платформ мобільності, від банківської справи до фінтех, від телебачення до стримінгів. Сьогодні гра за старими правилами дорівнює поразці, яка надто дорого обійдеться вашому бізнесу. Щоб досягти успіху в цьому світі, вам потрібно змінити свій погляд на конкуренцію, зростання та лідерство. Експерт зі стратегії Рон Аднер у книжці «Перемогти у правильній грі. Як тримати удар у мінливому світі» пропонує новий спосіб мислення, ілюструючи проривні ідеї переконливими прикладами. Як стратегія захисту екосистеми врятувала Wayfair і Spotify від розгрому гігантами Amazon і Apple? Як Опра Вінфрі змінила межі галузі, щоб перейти від телеведучої до мультимедійного магната? Як перехід до мислення вирівнювання дозволив Microsoft відродитися? Кожна з цих історій заснована на новому підході до конкурентів, партнерів і часу. Для сучасних лідерів різниця між успіхом і невдачею – це вже не просто перемога, а впевненість у тому, що ви добре тримаєте удар у мінливому світі.

Рон Аднер

# ПЕРЕМОГТИ У ПРАВИЛЬНІЙ ГРІ

Як наступати, захищатися й досягати  
результатів у мінливому світі



*Перемогти у правильній грі*

Ron Adner

# **Winning the Right Game**

How to Disrupt, Defend,  
and Deliver in a Changing World

*The MIT Press*  
Cambridge, Massachusetts · London, England  
2021

Рон Аднер

# Перемогти у правильній грі

Як наступати, захищатися й досягати  
результатів у мінливому світі

З англійської переклав  
*Назар Старовойт*

*Лабораторія*  
Київ  
2022

УДК 005.2+338.1+330.3  
А28

**Аднер Рон**

A28 Перемогти у правильній грі. Як наступати, захищатися й досягати результатів у мінливому світі / пер. з англ. Назар Старовойт. — К. : Лабораторія, 2022. — 256 с.

ISBN 978-617-8203-00-9 (м'яка обкладинка) ISBN 978-617-8203-02-3 (аудіокнига)  
ISBN 978-617-8203-01-6 (електронне видання)

Змінюється світ, а з ним і засади конкуренції. Межі між галузями розмиваються, конкуренти стають винахідливішими, принципи лідерства і зростання уже далеко не ті, що 10 років тому. І якщо ви все ще граєте за старими правилами, можете програти нову гру.

Книжка Рона Аднера пропонує нові стратегічні принципи, які працюватимуть навіть тоді, коли кордони посуюються, а правила змінюються. Він розповість, як Wayfair і Spotify врятувалися від розгрому гігантами Amazon і Apple, як Опра Вінфрі змінила межі галузі, ставши з телеведучої мультимедійною магнаткою та як перехід до мислення вирівнювання дозволив Microsoft відродитися. Кожна з цих стратегій заснована на новому підході до конкурентів, партнерів і часу. Ці бізнес-уроки — як позитивні, так і негативні — показують, чому важливо тримати удар у мінливому світі.

УДК 005.2+338.1+330.3



WE CREATE VALUE  
TransformWISE

Партнери  
проєкту

atmosfera

Перекладено за виданням: Ron Adner. *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World* (Cambridge, MA: The MIT Press, 2021; ISBN 978-0-26204-546-9).

Науковий редактор *Володимир Павелко*. Літературні редакторки *Галина Саножнікова, Ольга Манойлова*. Коректорка *Клавдія Ставицька*. Верстальниця *Олена Білохвост*. Технічний редактор *Микола Климчук*. Художня редакторка *Оксана Гаджій*. Дизайн обкладинки *Олексій Пильов*. Завредакції *Катерина Малько*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*.

Підписано до друку 06.10.2022. Формат 60×90<sup>1/16</sup>. Друк офсетний. Тираж 2000 прим.  
Замовлення № 605013. Надруковано в незламній Україні видавництвом «Лабораторія» у тов «Конві Прінт», вул. Антона Цедіка, 12, м. Київ, Україна, 03680.  
Свідоцтво дк № 6115 від 29.03.2018. Термін придатності необмежений.

тов «Лабораторія», пр. Степана Бандери, 6, м. Київ, Україна, 04073,  
тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво дк № 7100 від 14.07.2020.  
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/28536 від 17.12.2020.

*Науково-популярне видання*

ISBN 978-617-8203-00-9 (м'яка обкладинка)  
ISBN 978-617-8203-01-6 (електронне видання)  
ISBN 978-617-8203-02-3 (аудіокнига)

Усі права застережено. All rights reserved  
© 2021 by Ron Adner  
© Старовойт Н., пер. з англ., 2022  
© тов «Лабораторія», виключна ліцензія  
на видання, оригінал-макет, 2022

# ЗМІСТ

[Вступ. Підрив екосистеми: як конкурувати, коли стираються кордони галузей](#)

[1. Перемога у хибній грі — це поразка](#)

2. Захист екосистеми — справа колективна

3. Екосистемний напад: від посилення конкуренції до її зміни

4. Час підриву екосистеми: зарано гірше, ніж запізно

5. Пастка екосистеми

6. Спосіб мислення має значення: здобуття лідерства відрізняється від самого лідерства

7. Колективність стратегічного розуміння

*Післямова. Екосистемний підрив за межами приватного сектора*

*Подяки*

*Примітки*



# Вступ. Підрив екосистеми: як конкурувати, коли стираються кордони галузей

Основа конкуренції змінюється. Чи ви до цього готові? З чітко окреслених галузей зі зрозумілими товарами та послугами боротьба перекочувала до ширших екосистем з найрізноманітнішими ціннісними пропозиціями: з автомобілів до мобільних рішень, із банкінгу до фінансово-технологічних платформ, з аптек до центрів контролю за здоров'ям, із конвеєрних ліній до розумних фабрик. Куди не глянь, кордони галузей стираються — і дедалі швидше.

Ця книжка не ще один сигнал прокинутися. Нинішніх лідерів не треба будити — їм і так не до сну. Проте багатьом з них це неспання принесло не ясність, а радше заплутаність. Чому? Тому що коли конкуренція вийшла зі звичних берегів, стратегічні виклики перестали вписуватися в те, як стратегію розуміє більшість лідерів.

Класичні підриви стосувалися галузей. Сучасні підриви впливають на екосистеми.

Підрив екосистеми стається тоді, коли поява нової ціннісної пропозиції впливає на багато галузей, розмиває межі та змінює структуру. У минулому суперники гналися за одним призом з очевидними переможцями та переможеними; нині ж вони переслідують різні цілі та зважають на різні показники, перш ніж завдати удару. Раніше конкуренти розраховували на власні сили, щоб здобути перевагу в ціні та якості; сьогодні вони оточують себе партнерами, аби створити таку пропозицію, яку одна компанія нізащо не надала б.

Підривники екосистем не тільки посилюють конкуренцію, а й перевизначають саму її основу — змінюють правила гри. Не важливо, чи заходите ви на новий ринок, чи намагаєтеся прогнати таких зайд, — вам потрібний свіжий погляд на конкуренцію, зростання і вплив. Успіх більше не зводиться до перемоги. Натомість ви маєте впевнитися, що перемагаєте в правильній грі.

Цією книжкою я даю вам просту обіцянку, що покажу, як грати й перемагати в нових екосистемних умовах. Ідеться не про технології, бачення чи ризикові кроки, хоча їм також відводиться важлива роль. Суть у новому стратегічному підході — новому сценарії, коли межі стираються, а правила змінюються. Навіть якщо ви інтуїтивно знаєте правильні відповіді, наведені тут концепції і поняття допоможуть вам зібрати до купи уривки передчуттів і — що, напевно, важливіше — донести свої думки до інших, щоб людям стало простіше йти за вашою логікою та визнати ваше лідерство.

У серці екосистемної стратегії лежить співпраця з партнерами. Розуміння потреб споживачів і якісне управління — це *конче потрібні, але вже недостатні* передумови успіху. Позаяк створення ціннісної пропозиції дедалі більше залежить від спільних зусиль, на передній план вийшли взаємини з партнерами. У межах галузей партнерство зводилося до вибудовування ланцюгів постачання й каналів розподілу — усі розуміли свої роль і місце. В екосистемах найбільша складність полягає в узгодженні дій з основними партнерами, чиї погляди на те, хто що мусить робити, можуть істотно різнитися з вашими.

Отже, самé поняття перемоги тепер включає більше нюансів. Галузеві переможці панують на вершині. Екосистемні переможці створюють і знаходять цінність у найрізноманітніших сферах — для них вибір ігрового майданчика не менш важливий, ніж сама гра, її час, правила чи стратегія.

У сучасному світі екосистем багато усталених уявлень про світ галузей уже неактуальні. Проте зміна кута зору дає змогу

побачити пастки на ігровому полі, поставити нові питання й розробити свіжі підходи до їх вирішення:

- Як ідентифікувати зрушення, що підірвуть вашу екосистему, перетворять союзників на суперників і завадять вам перемогти?
- Як спричинити підрив екосистеми, щоб повалити кордони та перевершити наявних гравців?
- Як дати відсіч екосистемним гігантам і навіть процвітати під шквалом їхніх атак?
- У чому полягає унікальна перевага участі в екосистемній грі для компаній, що вже існують?
- Як передбачити тривалість екосистемного підриву: коли вікно можливостей відчиниться і коли зачиниться?
- Як міцно закріпитися в екосистемі й уникнути пастки егосистеми?
- Як у контексті екосистем обирати й розвивати окремих лідерів?

Для стартапів хибні відповіді на ці питання проявляються в болісних метаннях: початківці намагаються відшукати на ринку вільну нішу й не розуміють, що ключ до успіху не в інакшому товарі, а в кращій співпраці з партнерами, яка вдихне життя в їхню пропозицію. Для великих корпорацій це нескінченні запуски проєктів, як-от створення нових продуктів, що чудово показують себе на тестових демонстраціях і провалюються на комерційному ринку, бо партнери відмовляються діяти за наміченим вами планом. Отож організації в особі старанних працівників докладають величезних зусиль, які врешті-решт не отримують належного імпульсу.

У широкому розумінні ми вступили в еру, яка вимагає від організацій цілісного підходу до створення цінності. Поява і розвиток «капіталізму стейкхолдерів» — тобто зацікавлених у якісних змінах людей, компаній та інституцій — підштовхує компанії взяти на себе зобов'язання, як на рівні своїх громад, так

і в суспільстві загалом. Відповісти на цей виклик і перетворити вимогу на можливість можна завдяки екосистемному підходу.

У наступних розділах ми окреслимо новий погляд і набір принципів для створення ефективних екосистемних стратегій. Зосередимося на тому, як конкурувати, співпрацювати й співіснувати, коли можливості та загрози більше не вписуються в традиційні правила і кордони. Розглянемо показові приклади відомих технологічних компаній, консервативних фірм із давньою історією та спритних стартапів і з їхньою допомогою збагнемо сенс і нюанси цих принципів. Приклади висвітлюватимуть фактичний розвиток подій. Описані тут концепції допоможуть зрозуміти, чому все розвивалося саме так і де шукати альтернативи, якщо ви опинилися в схожій ситуації.

Кожен приклад, який ми розглянемо, стосуватиметься компаній, що або від початку були цифровими, або вже після створення перейшли на цифрові рейки. Усі вони наочно демонструють — як вдало, так і невдало, — чому для вирішення екосистемних катаклізмів замало «провести діджиталізацію» — потрібно ще впоратися з майбутніми викликами. План книжки наведений у таблиці В.1. Список використаних джерел розміщений у кінці.

Кожна організація має свої особливості. Через це поради щодо стратегії самі собою рідко бувають хорошими і поганими: стратегія, що чудово підходить одній компанії, для іншої може виявитися катастрофічною. Однак із погляду послідовності й відповідності їх справді можна ділити на кращі та гірші, тож важливо розробити стратегію, яка підходить вашій компанії, і донести настільки переконливо, щоб її дотримувалися на всіх рівнях організації.

Описані тут інструменти та методи утворюють понятійний апарат для розуміння і формулювання стратегії в межах екосистеми. Це результат десяти років досліджень і практики, перевірений і підтверджений оцінками залученості клієнтів різноманітних фірм: від стартапів і компаній зі списку Fortune 100

до неприбуткових організацій і державних установ. Це надійні концепції, і якщо ви активно впроваджуватимете їх у власний контекст, вони можуть дати потужний ефект.

Розділ 1	Розділ 2	Розділ 3	Розділ 4	Розділ 5	Розділ 6	Розділ 7
Перемога в хибній грі	Захист екосистеми	Екосистемний напад	Час підриву екосистеми	Пастка екосистеми	Спосіб мислення має значення	Колективність стратегічного розуміння
<b>Приклади</b>						
Kodak	Wayfair проти Amazon TomTom проти Google Spotify проти Apple	Amazon Alexa Опра Вінфрі ASSA ABLUO	Tesla й самокеровані автомобілі Wolters Kluwer zaandMe Zebra Technologies	Apple і мобільні платежі Електронні книжки se Predix Електронні медичні записи Microsoft проти IBM	Microsoft Azure	
<b>Засоби</b>						
Архітектура цінності Інверсія цінності	Три принципи захисту екосистеми	мУЕ Поетапне розширення Екосистемне перенесення	Траєкторії прямих Схема швидкості підриву	Лакусовий тестна лідерство лерархія переможців	Цикл екосистеми	

**Таблиця В.1** План книжки

Гортаючи сторінки цієї книжки, важливо читати поміж прикладами й повсякчас розмірковувати про те, як написане стосується вашої компанії. Хто ви в цій історії? У чому ваша стратегія збігається з принципами? Де вона їм суперечить? У яких моментах розбіжності вас непокоять або ж навпаки радують? І найважливіше: що ви маєте зробити, щоб ваша команда й організація вийшли на спільний рівень розуміння?

Усі грають заради перемоги, але головне — впевнитися, що ви намагаєтеся перемогти в правильній грі.

# 1. Перемога у хибній грі — це поразка

Ми потрапляємо в біду не тому, що чогось не знаємо, а через сліпу віру в хибні істини.

*Марк Твен*

То був кінець епохи. Коли в січні 2012-го Kodak, ікона американських інновацій, заявила про банкрутство, світ занурився у горе відтінку сепії. Усі знають цю історію: після винайдення в 1975 році першої у світі цифрової камери недалекоглядні менеджери дозволили величезній компанії за інерцією скотитися в прірву. Kodak уперто трималася за свою високорентабельну нішу в аналоговій фотографії. Вона дала таким брендам, як Sony та Hewlett Packard, обійти себе на ринку цифрових камер і принтерів, а потім у невдалій спробі наздогнати їх урешті-решт зазнала поразки.

Нині Kodak слугує класичним прикладом некомпетентності перед лицем змін і застереженням проти самовдоволеності: це компанія, що довго їхала зі своїм багажем і не бажала пристосовуватися до нової ситуації. З іншого боку її змальовують як організацію, чиї ресурси, можливості, персонал і культура настільки відстали від вимог часу, що вона не могла пристосуватися. «Чому вони не змогли цього передбачити?» — запитуємо себе, розмірковуючи про власну спроможність змінюватися. «Треба прийняти майбутнє, інакше на нас чекає доля Kodak!» — застерігаємо свої команди, закликаючи їх до дій.

Kodak зазнала невдачі. Проте не з тих причин, про які ви думаєте. Це одна із найроздутіших історій нашої цифрової епохи. І одна з найнеправдивіших. Проте вона має значення не стільки для самої Kodak, скільки для всіх тих, хто у скрутні часи наставляє менеджмент подібними притчами. Як побачимо,

звична наука, яку дістають із неспроможності адаптуватися, — дійте рішучіше, впроваджуйте інновації та ризикуйте заради перемоги — може більше нашкодити, ніж допомогти. Якщо вдасться збагнути причини неправильного розуміння провалу Kodak, ми знайдемо новий підхід до створення стратегій і здійснення *ефективних* трансформацій. Якщо ж ні, на нас чекатиме така сама гірка доля.

Справжня історія Kodak оповідає про компанію, яка на перших порах успішно давала раду цілком реальним проблемам і невідступно дотримувалася старих правил класичного підриву: пережила технологічну зміну, трансформувала організацію, досягла поставлених цілей і стала лідером у сфері цифрового друку. Однак на зміну останньому, як і друку загалом, незабаром прийшов цифровий перегляд. Екрани замінили фотопапір, смартфони витіснили фотоальбоми, дописи в соцмережах усунули потребу в друкуванні паперових копій документів, і світ Kodak з тріском розвалився.

Головне питання, яке Kodak мала поставити менеджменту, — не «як швидше трансформуватися?», а «як впевнитися в тому, що трансформація доцільна?».

Компанія не зауважила нових правил сучасних підривів — підривів екосистем. Вони значущі для всіх, хто переймається прогресом. Неважливо, чи ви розвиваєте нове підприємство, керуєте столітньою фірмою, очолюєте інвестиційний фонд, формуєте державну політику або просто цікавитесь змінами у сфері бізнесу — розуміння переходу від галузей до екосистем має вирішальне значення для вашого успіху.

За класичного галузевого підриву загрозу становили непримітні новачки, які ставали «достатньо хорошими» й забирали у вас частину ринку — цупили ваш шмат пирога. За екосистемного підриву загроза йде від корисних партнерів, які стають «надто хорошими» й знищують основу вашої ціннісної пропозиції, тобто зникає сам пиріг.

Справжній урок з історії Kodak такий: найбільша небезпека криється в тому, щоб зробити заради перемоги все можливе, а потім дізнатися, що ви перемогли в хибній грі. Старі правила досі діють, але їх уже недостатньо — двовимірна стратегія не відповідає потребам тривимірного світу. Якщо не розширите власне розуміння можливостей і загроз, конкурентів і партнерів, створення і своєчасного випуску товару, вас може спіткати невдача.

У цьому розділі на прикладі Kodak ми розглянемо новий підхід до створення стратегії. Розкриємо поняття екосистеми — чим вона є, а чим ні — і *циклу екосистеми* — як екосистеми розростаються в галузі і як галузі розчиняються в екосистемах. Потім введемо нову концепцію — *архітектуру цінності*, — яка дасть змогу по-новому описувати наші цілі й середовище. Засвоївши це, ми зможемо виявляти передумови екосистемних потрясінь і передбачати цілковито новий різновид конкурентної динаміки — *інверсію цінності*, завдяки якій екосистемні партнери стають суперниками, доповнення — заміниками, а переможці — переможеними. Цей фундамент дасть нові перспективи та інструменти, які ми надалі розширимо і які віднині ви маєте застосовувати у своїх починаннях.

## **Дивовижна трансформація Kodak**

З винайденням у 1975-му інженером Стівом Сассоном цифрової камери розпочалися двадцять п'ять років корпоративних суперечок про те, коли, як і чи варто взагалі додавати цифрові зображення до комерційної діяльності Kodak. У технологічній сфері компанія демонструвала непохитну рішучість та ефективність: між 1980-м і 1990-м вона вклала приблизно п'ять мільярдів доларів, тобто 45 відсотків свого науково-дослідного бюджету, у цифрову візуалізацію<sup>(1)</sup>. Kodak інвестувала величезні кошти в нові заводи та персонал; у 2000 році вона володіла понад тисячею патентів на цифрові технології<sup>(2)</sup>.



Попри те, що на технологічній арені компанія посіла міцні позиції, протягом 1990-х її бізнес-рішення в цифровій сфері були непослідовними та хибними. З'явилося безліч статей про те, як комбінація зі старомодного мислення, внутрішньої політики й тиску з боку конкурентів заважала Kodak здійснити цифровий перехід. Ці проблеми оприявнюють універсальні труднощі управління змінами — вони, без сумніву, реальні та важливі. Проте не вони 2012 року призвели до банкрутства Kodak.- Зациклюючись на них, ви зосереджуєтеся не на тій частині історії<sup>(3)</sup>.

Нова цифрова віха в житті Kodak почалася у 2000 році, коли посада виконавчого директора перейшла від Джорджа Фішера, візюнера, що прийшов в компанію зі сторони і якому не вдалося змінити менталітет компанії, до тридцятирічного Деніела Карпа, управлінця, який поділяв її бачення цифрового майбутнього, користувався довірою та авторитетом у компанії і використав їх для просування цього бачення. «Нині ми переживаємо структурні зміни у традиційних для нас галузях виробництва фотоплівки і паперу на розвинутих ринках, — заявив Карп. — Щоб впоратися з цими змінами, ми розпочали прагматичну і стрімку трансформацію. Ми рішуче налаштовані перемогти на нових цифрових ринках і розбудовуємо Kodak з вірою в успіх»<sup>(4)</sup>.

Карп відчинив двері в десятиліття дивовижного та успішного перетворення, протягом якого Kodak відігравала провідну роль на цифровому ринку. Компанія не боялася виходити за межі власної діяльності — про це свідчить купівля у 2001 році Ofoto.com (пізніше Kodak Gallery) і створення комерційної онлайн-платформи, де користувачі могли зберігати, надсилати й друкувати цифрові знімки. Ви правильно зрозуміли: ще тоді Kodak запустила бізнес соціального медіа на основі хмарних технологій. У 2002 році цей бізнес зростав на 12 відсотків за місяць. *Bloomberg* назвав Kodak «утіленням цифрового успіху»<sup>(5)</sup>.

У 2005 році Kodak була лідером США за продажем цифрових камер (третє місце у світі), випереджаючи Canon і Sony. Компанія

змирилася з болісною адаптацією до нового світу й у 2006-му закрила багато закордонних фабрик із виробництва плівки, звільнивши 27 000 працівників<sup>(6)</sup>. Пішовши в цифровий ва-банк, у 2007-му Kodak за 2,35 мільярда доларів продала прибутковий бізнес, що спеціалізувався на медичній візуалізації. За словами наступника Карпа, виконавчого директора Антоніо Переса, гроші мали допомогти «зосередитися на суттєвому розширенні цифрових послуг, тобто на споживчих і професійних засобах роботи із зображеннями та графічній комунікації». Раніше Перес керував величезним підрозділом Hewlett Packard, який розробляв принтери, тому рішення Kodak найняти його й призначити директором свідчить про серйозні наміри компанії рухатися в напрямку цифрового друку. «Невдовзі я перестану відповідати на питання про плівку, бо нічого про неї не знатиму. Ця галузь стане надто малою, і мене не залучатимуть», — казав Перес<sup>(7)</sup>.

Піти шляхом цифрового друку Kodak підштовхнуло усвідомлення двох надзвичайно важливих речей. По-перше, компанія відкрила дуже привабливий ринок витратних матеріалів. Чорне чорнило для принтера вартістю 2 700 доларів за галон посідало восьме місце в списку ВВС із «десяти найдорожчих рідин світу у 2018 році»<sup>(8)</sup> — його обійшли отрута скорпіона, інсулін і Chanel No. 5. У 2000-му один з колишніх керівників HP сказав: «Власники цифрових камер захочуть друкувати фотографії та вебсторінки, а це підніме попит на принтери й чорнила»<sup>(9)</sup>. До того ж продаж високорентабельного фотопаперу суттєво збільшить прибутки.

По-друге, Kodak зрозуміла, що багато її головних потужностей можна перенести в цифрову площину. Технологія обробки зображень, яку використовували у фотолабораторіях, могла придатися й у цифрових камерах, а глибоке розуміння хімічних процесів дасть перевагу у виготовленні чорнил і покриття для фотопаперу. Навіть перевірене часом уміння Kodak налагоджувати ділові відносини — згадаймо повсюдні

фотокрамниці в супермаркетах та аптеках — могло без проблем перекочувати в цифрову еру. У 2004 році компанія була провідним власником фотоательє у світі — вони приносили їй 400 мільйонів доларів<sup>(10)</sup>. Завдяки кращій продукції та власній технології сухого друку у 2005-му Kodak удалося витіснити свою головну конкурентку Fuji зі 4 859 аптек Walgreens і в такий спосіб підім'яти під себе прибутковий бізнес дрібних фотокіосків. У 2006-му вона почала відкривати філіали у супермаркетах Walmart, Kmart, Target і CVS<sup>(11)</sup>, які з кожним клацанням об'єктива збільшували дохід від чорнила й фотопаперу. Одна невеличка роздрібна мережа повідомляла, що за рік чотири кіоски надрукували 200 000 знімків. З огляду на те, що стандартна фотографія коштувала 39–49 центів<sup>(12)</sup>, кілька квадратних метрів простору генерували величезний прибуток. У 2007 році 90 000 таких кіосків по всій країні<sup>(13)</sup> буквально друкували гроші. Kodak домінувала на ринку.



**Схема 1.1** Технологічні зміни, що зумовлюють перехід від аналогової обробки зображень до цифрової.

Як у такого грізного суперника, як Fuji, удалося відбити настільки великого партнера, як Walgreens? Точно не бездіяльністю та неспроможністю. Це робиться тільки злагодженими діями чудових команд із досконалими товарами й послугами.

Лідери Kodak побачили сигнал і кинулися в бій. Вони збагнули, що бізнес-модель плівкової галузі, де продаж витратних матеріалів приносив великі прибутки, прекрасно пасувала до

друку цифрових знімків. У 2010 році компанія пробилася на четверте місце на ринку струменевих принтерів, приєднавшись до Hewlett Packard, Lexmark і Canon<sup>(14)</sup>. У 2011-му Перес заявив аналітикам: «От побачите, цифровий друк стане для цієї компанії чудовим бізнесом»<sup>(15)</sup>. І протягом якогось часу так і було.

Очевидно, що Kodak не проґавила діджиталізацію. Поки світ стверджував, що технологічні прориви, проілюстровані на схемі 1.1, неможливі, компанія показала, що це цілком досяжне. Менеджмент Kodak докладав величезних зусиль, аби з прибутків від аналогового друку перейти до прибутків від цифрового. Їм це вдалося, однак вони все одно програли.

## **Що ж пішло не так?**

Ось яскравий приклад перемоги в хибній грі: Kodak досягла своєї мети й стала великим гравцем на ринку цифрового друку. Проте сам ринок розвалився, адже діджиталізація вплинула не тільки на те, як знімки робили та друкували, а й на їхнє *використання*. Kodak зазнала краху не тому, що не змогла трансформуватися в компанію, яка спеціалізується на цифровому друці, а через те, що з появою цифрового перегляду та обміну такий друк утратив актуальність. Її ціннісну пропозицію зруйнували не конкуренти чи кращі аналоги, а зміни в екосистемі. Компанія стала жертвою екосистемної динаміки під назвою інверсія цінності.

Де сучасні споживачі зберігають фотографії? Не в альбомах, не в коробках з-під черевиків і не в гаманцях. А як вони їх переглядають? *Не на папері*. На зміну паперовим знімкам прийшли цифрові екрани, фотоальбоми поступилися місцем телефону у вашій кишені, а бібліотеки перемістилися в хмари. Усе це своєю чергою також презавантажило ціннісну пропозицію, і колись відомий Kodak Moment перетворився на Instagram, в основі якого лежать не фото в рамках, а онлайн-дописи. У 2019 році в Instagram виклали понад 50 мільярдів

фото, які невпинно розповсюджували та майже ніколи не друкували.

Одне слово, Kodak домоглася свого й стала працювати у сфері цифрового друку, але компанію знищив цифровий перегляд. Це зовсім інший різновид підриву.

## **Потреба в новому підході**

Kodak кинула всі сили на керування *технологічним підривом* — здійснення переходу між технологічними режимами. Проте вона не врахувала динаміки *екосистемного підриву* — зміни в самій основі ціннісної пропозиції.

Приклад Kodak настільки влучний тому, що наочно демонструє, де, як і чому класична стратегія не впоралася з екосистемним підривом. Ви маєте зупинитися й замислитися. Чому керівництво компанії так сильно помилилося? Чому цю історію розуміють неправильно? І найважливіше: чого не помічає ваша організація?

Коли озиремося, усе стає очевидним. Утім, з практичного погляду й у контексті певної компанії, чи реально сподіватися, що ви й ваші менеджери створите *далекоглядну* стратегію, яка візьме до уваги такі змінні? Чи справедливо взагалі вимагати настільки глибокої проникливості? Чи розумно це, зважаючи на всі інші труднощі та виклики, які потребують вирішення?

Так. Так. І так. Це реально, справедливо й розумно — якщо тільки ви належно підготовлені. Створення екосистемної стратегії потребує інакшого погляду, нових концепцій та інструментів для розуміння динаміки в ситуації, коли традиційні кордони стираються, а на ринку з'являються нові ціннісні пропозиції.

Тож почнімо.

## **Руйнування кордонів галузі знищує галузеву стратегію**

Kodak зазнала невдачі не через інших виробників принтерів, а внаслідок появи цифрових екранів. Nokia прогала не традиційним телефонним компаніям, а новому мобільному програмному забезпеченню. Служби таксі поступилися не конкурентам із такими ж ліцензіями, а платформам для спільних поїздок. Природа конкуренції і конкурентів змінюється.

Класичний аналіз ринку визначає галузі за їхнім місцем у ланцюгу цінності — послідовності надходження-випуску від постачальника до основних підприємств і нарешті до покупців. Наприклад, від виробників кремнієвих пластин (Sumco) до головних виробників напівпровідників (Intel) і до тих, хто збирає комп'ютери (Lenovo). Цей потік має конкретний напрямок і чіткий розподіл ролей. Якщо змінити фокус, зміниться й послідовність. Змістіться на одну ланку праворуч і отримаєте виробників напівпровідників, тих, хто збирає комп'ютери, і дистриб'юторів (Best Buy). За такої концепції бізнес-стратегія зводиться до боротьби в кожній галузевій ніші, а корпоративна стратегія полягає у виборі конкретних ніш. Компанії конкурують у межах галузевих ніш і прагнуть здобути перевагу через різноманітні комбінації ціни та якості: Ford змагається з General Motors за автомобілістів, Kellogg's — із General Mills за розширення споживачів сухих сніданків; ABC — з NBC за ширшу аудиторію вечірніх новин. Здатність компаній запропонувати цінність визначається їхньою спроможністю боротися із суперниками, торгуватися з постачальниками й покупцями, розв'язувати проблему замінників і давати раду новим гравцям, як описано в концепції п'яти сил Майкла Портера<sup>(16)</sup>.

«Класичний підрив», який перевернув з ніг на голову ринковий аналіз (згадаймо дієву модель атаки знизу Клейтона Крістенсена), змістив фокус із прямих конкурентів на загрози з боку нових гравців, які захоплюють частину ринку за допомогою нових технологій і нижчих цін. Бюджетні авіалінії на кшталт Southwest атакують перевізників із повним пакетом послуг, мінізаводи на зразок Nucor підривають інтегровані металургійні

заводи, жорсткі диски Conner із меншим об'ємом пам'яті розміром 3,5 дюйма витісняють покоління жорстких дисків з більшою місткістю розміром 5,25 дюйма. На перших порах через обмеженість початкових технологій таким гравцям доведеться обслуговувати хіба що малопривабливі сегменти, але коли їхні технології вдосконаляться, а пропозиції стануть достатньо хорошими, вони збільшать свою присутність і підірвуть звичний ринок<sup>(17)</sup>.

Такі класичні підричники змінили правила гри, але не саму гру. Їхні методи виробництва відрізнялися, однак пропозиції і цілі чудово вписувалися в межі галузей: Southwest досі продавала квитки на літаки, Nucor — сталь, а Conner — жорсткі диски. Компанії приголомшили старожилів індустрії новими технологіями, але грали в ту саму гру й за той самий приз. Галузеві межі не змінилися.

Фундаментальна проблема ринкового аналізу в тому, що він не послуговується єдиним визначенням галузі. Це поняття надзвичайно розпливчате. Воно спирається на спільне розуміння учасниками того, де діяльність починається й закінчується, за яких споживачів вони змагаються та як ці споживачі сегментуються, що центральне, а що — периферійне.

У минулому ми могли не зважати на цю розпливчастість, адже основні гравці діяли за більш-менш схожим планом: CVS, Walgreens і місцеві аптеки відрізнялися структурою, масштабом і стратегією, але їхній успіх однаково ґрунтувався на продажу товарів і відпусканні ліків. Ми могли просто окреслити це як галузь роздрібних аптек і перейти до вироблення стратегії конкуренції. Проте сьогоднішня CVS, яка після ребрендингу зветься CVS Health, містить не тільки роздрібну мережу (у 2014 році компанія взяла курс на оздоровлення й свідомо відмовилася продавати тютюнові вироби, добровільно позбавивши себе річного прибутку в розмірі двох мільярдів доларів), а й MinuteClinic (клініки без попереднього запису, які надають медичні послуги в самих магазинах та аптеках),

Caremark (найбільша у США організація з пільгового забезпечення ліками, яка керує планами відшкодування витрат на медикаменти для 94 мільйонів застрахованих пацієнтів) та Aetna (одна з найбільших у США компаній медичного страхування, яка налічує 37,9 мільйона застрахованих життів).

Об'єднуючи різноманітні послуги й напрямки діяльності, CVS Health прагне вийти за межі звичайної диверсифікації та змінити гру. Унаслідок переходу від заповнення рецептів до управління здоров'ям і добробутом поняття чітко окресленої галузі роздрібних аптек розсипається на очах. Виконавчий директор Ларрі Мерло назвав це «роздрібненням медичної сфери»<sup>(18)</sup>. CVS Health намагається перевизначити не тільки ціннісну пропозицію для кінцевого споживача, а й сам спосіб формування цієї пропозиції. У такий спосіб вона спрямувала свої сили не на боротьбу в окремих індустріях, а на створення нової екосистеми.

Це зовсім інший світ. Правило «захопіть галузь і рухайтесь далі» працювало, коли ринок мав чіткі межі, конкуренти переслідували зрозумілі цілі, а взаємодія між учасниками була злагодженою й не піддавалася сторонньому впливу. Однак перед лицем структурних змін і багатопланових ціннісних пропозицій це правило стає неефективним.

Дивлячись через галузеву призму, можна побачити напрямки для вдосконалень у її межах і загрози з боку прямих конкурентів, що прагнуть посісти наше місце. Однак така призма не дає нам помітити сили, які поза традиційними ринковими межами впливають на релевантність нашої цінності. З погляду галузі, дешеві телефони можна покращити й замінити смартфонами, але телефони ніколи не витіснять принтерів (помилка: саме це занастало Kodak); кращі трактори можуть принести користь тільки тим компаніям, які виробляють насіння та добрива (помилка: завдяки високоточному засіванню, що не марнує жодної насінини, сучасні розумні трактори використовують менше насіння й добрив); ефективніші та простіші способи доставки дають перевагу власникам ресторанів (помилка:



сервіси на зразок Uber Eats і DoorDash перебрали на себе роботу з клієнтами й зробили ресторани взаємозамінними).

Коли межі ринків починають хитатися й прокладатися наново, традиційні галузеві стратегії впираються в стелю й з'являється потреба в екосистемній стратегії. Традиційні стратегії загрожують збити нас на манівці й поставити в становище, схоже з тим, коли Kodak виграла битву за технологічний перехід, але програла війну за актуальність. Класичні стратегічні інструменти не призначені для плавання в цих нових водах, тож не дивно, що вони йдуть на дно.

Кордони конкуренції зсуваються, і разом з ними має змінитися й наш підхід до неї. Традиційні критерії ринкової влади та концентрації в контексті компаній, що ламають межі, утрачають адекватність. У розділах 2 і 3, присвячених нападу та захисту, ми розглянемо наслідки переоцінки та недооцінки сили екосистемних підривників.

## **Що таке екосистема, а що — ні?**

Галузеві межі не можуть диктувати стратегію, адже вони змінюються. Яка ж альтернатива? Щоб не загубитися на мінливій території, треба спочатку схарактеризувати цінність, яку ми створюємо, тобто ціннісну пропозицію.

**Визначення: ціннісна пропозиція** — це вигода, яку кінцевий споживач має отримати в результаті вашої діяльності.

Формулювання ціннісної пропозиції є першим і надзвичайно важливим кроком до розуміння будь-якої екосистеми. Вона декларує вигоду, що створиться колективними зусиллями екосистеми, і в такий спосіб окреслює вектор подальшої діяльності та співпраці. Наприклад, ціннісною пропозицією Kodak був Kodak Moment — він давав змогу «заново переживати і ділитися спогадами завдяки світлинам».

Окрім вигоди, ціннісна пропозиція також визначає кінцевого споживача. У контексті багатьох партнерів і посередників вибір кінцевого споживача — це окреме стратегічне рішення. Для Kodak на внутрішньому ринку ним був фотограф, який водночас і увічнював момент, і переживав його, гортаючи альбом або милуючись фотографією на камінній полиці. Інші дійові особи, як-от продавці та друкарі, мали значення для створення ціннісної пропозиції, але не були кінцевими споживачами Kodak Moment.

Приваблива ціннісна пропозиція — це перший крок до успіху. Саме на цьому етапі ми збираємо інформацію про споживачів, з'ясовуємо, що саме треба зробити, і невпинно повторюємо мантру про те, що «клієнт завжди правий».

Замисліться про свою ціннісну пропозицію. Наскільки ви в ній упевнені? Чи достатньо чітко вона сформульована? Чи розуміє ваша команда її так само, як ви й ваші споживачі?

Однак знання потреб клієнтів і правильна ціннісна пропозиція — це лише початок. Саме по собі знання не перетвориться в дію. Важливо те, що ви отримаєте в кінці. Суть нашого підходу полягає в поєднанні пропозиції з процесами її створення у вашій організації і в організаціях партнерів. Саме так ми маємо розуміти формування цінності. Це змушує звернути увагу на екосистеми.

То що ж таке екосистема? Протягом останніх десяти років це поняття постійно зринало під час обговорення стратегії як у колах теоретиків, так і практиків. Через надмірне використання воно ризикує втратити сенс. У більшості сучасних бізнес-дискусій його можна замінити словом «мішанина», і смисл сказаного не зміниться. Така заїждженість свідчить про те, що менеджери стикнулися з необхідністю додати до своїх стратегій інших контрагентів. Туманність поняття вказує на гостру потребу в його роз'ясненні.

Коли я говорю про екосистеми, то послуговуюся наведеним нижче визначенням. Як на мене, воно найвлучніше і лежить в

основі концептуального підходу, якого ми дотримуватимемося в цій книжці.

**Визначення: екосистема** — це структура, через яку партнери взаємодіють для того, щоб кінцевий споживач отримав ціннісну пропозицію.

Це визначення має три основні аспекти<sup>(19)</sup>:

- По-перше, ціннісна пропозиція — це якір. Орієнтуючи екосистему на її створення, ми не зациклюватимемося на якійсь одній фірмі чи технології.
- По-друге, існує чітке коло *партнерів*, які спільними зусиллями створюють ціннісну пропозицію. Екосистема — це багатостороннє утворення, яке не можна поділити на серію двосторонніх ланок типу покупець-продавець (якщо можна, тоді перед вами складний ланцюг постачання, який не потребує нових засобів управління).
- По-третє, екосистема має *структуру* — учасники утворюють цілісну конструкцію з конкретними ролями, позиціями та взаємозв'язками. Якщо ви дивитесь лише на список акціонерів, то не розумієте значення структури; коли ж прагнете залучити до своєї платформи якомога більше афілійованих осіб, то не усвідомлюєте значення *позиціонування*. Суть екосистемної стратегії в тому, щоб розташувати партнерів на тих структурних щаблях, на яких ви хочете їх бачити і які вони хочуть посісти.

Ми не раз повертатимемося до цього визначення. Воно стане в пригоді, коли розглядатимемо питання лідерства в екосистемі (розділи 5 і 6).

## **Цикл екосистеми**

Створення цінності завжди ґрунтується на співпраці та взаємозалежності. Екосистемну стратегію від галузевої відрізняє потреба досягти правильного позиціонування — стабільних і

рутинних ролей і взаємозв'язків між партнерами. До цього стратегія компанії має зосереджуватися на розбудові партнерства й співпраці, які створюватимуть ціннісну пропозицію; коли позиціонування досягнуте, настає черга визначити порядок обігу та переваги в межах наявної структури.

Це означає, що в процесі розвитку екосистеми перетворюються на стабільні й обумовлені структурою патерни обігу, тобто стають галузями. І навпаки, коли дають збій, нагальна потреба знайти новий патерн структурної взаємодії переводить галузь у режим екосистеми. Це і є цикл екосистеми. *Екосистемна призма дозволяє зрозуміти галузі в період змін*<sup>(20)</sup>.

Отже, формування в 1905 році автомобільної екосистеми вимагало створення патерну взаємоприйнятних ролей, позицій і зв'язків між виробниками «залізних коней», постачальниками пального, ремонтними майстернями, ризик-менеджерами тощо. Тільки після того, як структура викристалізувалася, почали з'являтися чіткі межі, і ми отримали змогу мислити категоріями галузей: автомобільної, гаражної, страхової, регуляторної та інших. Нині поява автономних транспортних засобів у сукупності із сервісами мобільності, як-от Uber і Lyft, що працюють на вимогу, ставить під сумнів наявну структуру й змушує її учасників переосмислити галузеві межі, адже їм непросто збагнути смисл і структуру «екосистеми мобільності».

Поняття екосистеми не нове. Проблема структурування взаємозалежної діяльності існує ще з часів появи цивілізації. Нашим пращурам доводилося вигадувати системи доріг, акведуків, управління й ще багато іншого. Найбільше за останнє десятиліття змінилася частота, з якою фірми намагаються створювати нові екосистеми, і кількість екосистем, до яких вони прагнуть (або змушені) одночасно долучитися. Цій інтенсифікації посприяла цифрова революція. І найближчим часом ситуація навряд чи зміниться.

Де на ваші стратегічні цілі впливає потреба відреагувати на позиційні зміни або здійснити їх? Тримайте цей контекст у голові,

коли викладатимемо наш підхід до виявлення та подолання екосистемних зрушень.

## Розуміння екосистеми через архітектуру цінності

Підрив екосистеми стається тоді, коли зміни виходять за межі певної галузі чи технології та охоплюють усю систему. Щоб зрозуміти це явище, потрібно відрізнити зміни на рівні галузей і технологій від змін на рівні ціннісної пропозиції. Тож я хочу представити вам нову концепцію — архітектуру цінності.

**Визначення: архітектура цінності** — це елементи, з яких створюється ціннісна пропозиція.

Архітектура цінності — це схема, за допомогою якої ми представлятимемо та організуватимемо концепції — *елементи цінності*, що лежать в основі вигоди, яку отримує кінцевий споживач. Це абстрактні ідеї або ж категорії, які правитимуть нам за цеглинки під час аналізу формування ціннісної пропозиції.

Архітектура цінності дає організації змогу структурувати відповідь на важливе питання: з яких будівельних блоків складається наша ціннісна пропозиція? Як побачимо, зосередження на елементах цінності дозволить вийти за межі фірм, технологій, галузей і по-новому аналізувати ситуацію.

Щоб розробити архітектуру цінності, треба спочатку з'ясувати потреби покупців, дати цілісне визначення ціннісної пропозиції, яка задовольняє ці потреби, а тоді деконструювати його на базові ціннісні елементи.



Схема 1.2 Архітектура головної ціннісної пропозиції Kodak — «заново пережити і ділитися спогадами завдяки світлинам».

Візьмімо для прикладу ціннісну пропозицію Kodak — «заново пережити і ділитися спогадами завдяки світлинам». У ній можна виділити чотири елементи: *зафіксувати* момент, *створити* фотографію, *переглянути* її, щоб пережити спогад, *поділитися* світлиною з іншими (схема 1.2).

Архітектура цінності не статична — це стратегічний вибір, здатний еволюціонувати. Приміром, у розділі 2 ми побачимо, як Wayfair, онлайн-магазин домашніх меблів, у відповідь на появу на ринку Amazon скоригував архітектуру своєї цінності. Це відіграло провідну роль у трансформуванні його пропозиції з «продажу меблів онлайн» (головні елементи цінності — *асортимент, транзакція і доставка*) на «створення дому, який ви любите» (доповнення попередніх елементів *пошуком та оцінюванням*). Складники архітектури цінності цього онлайн-магазину уможливлювали партнери, процеси й технології (серверні ферми, пошукові алгоритми, системи управління запасами тощо). Однак саме елементи цінності, а не технології формували ціннісну пропозицію Wayfair.

Тільки після того, як архітектура цінності набуде чітких обрисів, ми можемо перейти на предметний рівень діяльності — до завдань, компонентів, технологій та екосистемних партнерів, тобто від концепцій до взаємодії з реальним світом. Саме на цьому рівні думатимемо про ланцюги цінності, постачання, ресурси й можливості. Також тут застосовується карта клієнтської цінності (схема 1.3)<sup>(21)</sup>.

Концепція архітектури цінності — це цілком новий об'єкт і рівень аналізу, який суттєво відрізняється від того, що ми звикли використовувати в контексті стратегії<sup>(22)</sup>:



**Схема 1.3** Взаємозв'язок основних смислових вузлів — розуміння потреб клієнта, ціннісної пропозиції, архітектури цінності та процесу, — у якому архітектура цінності виступає новим рівнем аналізу.

- Архітектура цінності не визначається технологіями, фізичними компонентами, процесами чи конструкторськими рішеннями, які їх об'єднують.
- Архітектура цінності — це не бізнес-модель. Якщо бізнес-модель зосереджується на тому, як отримати від покупця гроші, то архітектура приділяє увагу конструюванню цінності, яка лежить в основі бажання клієнта заплатити вам<sup>(23)</sup>.
- Елементи архітектури цінності — це не ланки у ланцюзі цінності, системі діяльності чи потоці цінності. Вони не мусять слідувати за процесами чи матеріалами.
- Елементи архітектури цінності не визначаються атрибутами й побажаннями, які покупець тримає в голові, оцінюючи товари та послуги. Попри те, що сукупно вони створюють ціннісну пропозицію, окремі елементи не конче мають відповідати уявленням покупця про світ.

Архітектура цінності дає змогу відійти від аналізу, заснованого на технічних формах та артефактах (аспект пропозиції), і міркувати елементами створення цінності (аспект попиту). Вона дозволяє розрізняти зміни, що стаються в традиційних межах конкретних

елементів (як процеси протікають), і зміни, які впливають на всі елементи цінності (внесок процесів у ціннісну пропозицію).

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.



**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**