

СТРАТЕГИЯ ПРОЦВЕТАНИЯ

НОВЫЙ ВЗГЛЯД
НА КОНКУРЕНЦИЮ, РАЗВИТИЕ
БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ
И ЛИДЕРСТВО

РОН
АДНЕР



Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend,
and Deliver in a Changing World
(Management on the Cutting Edge)
Ron Adner

МИОО

Рон Аднер
Стратегия процветания.
Новый взгляд на конкуренцию,
развитие бизнес-
экосистемы и лидерство
Серия «Библиотека лидера (МИФ)»
Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68346074

*Рон Аднер. Стратегия процветания. Новый взгляд на конкуренцию,
развитие бизнес-экосистемы и лидерство: Манн, Иванов и Фербер;*

Москва; 2022

ISBN 9785001955559

Аннотация

Пришло время изменить свой взгляд на конкуренцию, рост и лидерство – то есть на экосистему бизнеса в целом. Рон Аднер предлагает новый способ мышления и иллюстрирует прорывные идеи убедительными примерами.

Сегодня соперничество компаний выходит за рамки отраслей. Вместо банковского дела – весь финтех, вместо телевидения –

потокное видео как таковое. В новом мире победа по старым правилам конкуренции может означать проигрыш.

Только сосредоточившись на конкуренции во всей экосистеме (а не в рамках своей отрасли) Wayfair и Spotify спаслись от разгрома гигантами Amazon и Apple. Лишь расширив границы своей индустрии, Опра Уинфри превратилась из телеведущей в мультимедийного магната. Мышление категорией экосистем позволило Microsoft возродить облачные технологии. Каждая из этих побед основана на новом подходе к конкуренции, который вы можете применить к своей организации.

Книга эксперта по стратегическому планированию Рона Аднера познакомит вас с необходимыми концепциями и инструментами и поможет разработать стратегии, которые позволят вашей компании процветать в эпоху перемен.

Для кого эта книга

Для предпринимателей и лидеров, которые стремятся выделяться среди конкурентов и процветать в эпоху перемен.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Введение. Подрыв экосистемы: как сохранить конкурентоспособность, когда рушатся границы	6
Глава 1. Победить не в нужной игре – значит проиграть	14
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Рон Аднер
Стратегия процветания.
Новый взгляд
на конкуренцию,
развитие бизнес-
экосистемы и лидерство

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2021 Ron Adner

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО
«Манн, Иванов и Фербер», 2023

*** * ***

*Посвящается всем, кто стремится изменить
мир к лучшему*

Введение. Подрыв экосистемы: как сохранить конкурентоспособность, когда рушатся границы

Основа конкуренции – это перемены. Вы готовы к ним? Соперничество сейчас происходит уже не в рамках четко очерченных отраслей, создающих конкретные товары и услуги, а в обширных экосистемах, которые создают не менее обширные ценностные предложения: от автомобилей до решений по мобильности, от банковских услуг до платформ финансовых технологий, от аптек до центров охраны здоровья, от производственных линий до умных фабрик. Куда ни посмотри, отраслевые границы рушатся, и спад этой тенденции не предвидится.

Эта книга – не очередной призыв к пробуждению. Современные лидеры и без того бодрствуют – можно даже сказать, страдают от бессонницы. Но во многих случаях их бодрствование лишь усугубляет неразбериху, а не помогает прояснить ситуацию. Почему? Потому что конкуренция вышла за отраслевые границы, и стратегические задачи уже не помещаются в старые стратегические рамки.

Классические подрывы происходили внутри отраслей, со-

временные – внутри экосистем.

Подрыв экосистемы случается, когда появление новых ценностных предложений влияет на конкуренцию сразу во многих отраслях, стирая границы и переворачивая структуры с ног на голову. При традиционной конкуренции соперники стремились завоевать один и тот же приз, и сразу было понятно, кто победил, а кто проиграл. Сегодняшние же конкуренты преследуют разные цели и обращают внимание на разные показатели, переходя в атаку. В прежние времена соперники старались улучшить собственную работу, чтобы получить преимущество в себестоимости и качестве товара, – сейчас они ищут уникальные группы партнеров и создают ценность способами, недоступными любой из этих фирм по отдельности.

Подрыв экосистемы – не просто дополнительная конкуренция, это переосмысление основ конкуренции: меняется сама игра. Неважно, пытаетесь вы захватить новые рынки или, напротив, хотите дать отпор захватчикам, вам нужен свежий взгляд на конкуренцию, рост и влияние. Успех теперь заключается не просто в выигрыше: необходимо еще и убедиться, что вы побеждаете в *нужной* игре.

В этой книге я обещаю показать вам, как играть и побеждать в новых экосистемах. Дело не в технологиях, не в видении и не в готовности рисковать, хотя, конечно, все это играет важную роль. Книга рассказывает о новом подходе к стратегии – новой схеме игры – в условиях нестабильных

границ и меняющихся правил. Даже если вы интуитивно уже представляете, что требуется делать, изложенные здесь концепции укрепят вашу интуицию и – что, пожалуй, даже важнее – помогут другим понять вашу логику и без сомнений следовать за вами.

Экосистемная стратегия основана на правильном согласовании партнеров. Понимание потребностей клиентов и отличное качество работы – *необходимые, но уже не достаточные* условия успеха. Выполнение ценностных предложений все сильнее зависит от сотрудничества, так что поиск наилучших способов согласования партнеров выходит на передний план. Внутри отраслей работа с партнерами означала выстраивание цепочек поставки и каналов дистрибуции – все понимали свои роль и положение. В экосистемах главная задача – согласовать деятельность основных партнеров, чьи представления о том, кто и что должен делать, могут значительно отличаться от ваших.

Это значит, что даже в самой идее выигрыша появилось куда больше нюансов. Победители в отраслевой конкуренции главенствуют на вершине. Победители в экосистемах могут создавать и извлекать ценность, находясь на совершенно разных позициях, и вопрос, где именно играть, не менее важен, чем вопросы «во что», «как» и «когда».

Итак, многие прежние допущения, которые работали в мире отраслей, в дивном новом мире экосистем уже не действуют. Но, изменив точку зрения, мы увидим другие изме-

рения на игровом поле, а это, в свою очередь, позволит создать новые подходы, задав новые вопросы.

- Как определить, какие именно сдвиги подорвут вашу экосистему, превратят партнеров в конкурентов и помешают вам и дальше побеждать?
 - Как можно поспособствовать подрыву экосистем, чтобы разрушить границы и свергнуть признанных соперников?
 - Как можно выстоять против гигантов вашей экосистемы и даже процветать перед лицом их атак?
 - Каким уникальным преимуществом обладают признанные фирмы, играющие в экосистемную игру?
 - Как можно предсказать момент подрыва экосистемы?
- Когда окно возможностей откроется, а когда закроется?
- Как можно защитить свою роль в экосистеме и избежать ловушки эго-системы?
 - Как должен измениться метод отбора и развития отдельных лидеров в контексте экосистем?

У стартапов неправильный ответ на эти вопросы приводит к попыткам изменить свою позицию на рынке без учета, что ключ к успеху – это не другое ценностное предложение, а улучшенный метод согласования партнеров, которые вдохнут жизнь в их предложение. У крупных корпораций в таких случаях начинаются бесконечные цепочки пилотных проектов – попыток создать новую ценность, – которые оказываются успешными при демонстрации на испытательных площадках, но проваливаются на коммерческом рынке, ко-

гда партнеры отказываются масштабировать свою деятельность так, как это представляли вы. Результат для всех организаций одинаков: хорошие люди прилежно работают, но это не приводит к заслуженным успехам.

Если говорить шире, то мы вошли в эпоху, которая определяет холистическое отношение организаций к созданию ценности. Капитализм заинтересованных сторон заставляет фирмы по-новому понимать свою роль и ответственность в местном сообществе и в обществе в целом. Чтобы справиться с этой задачей и превратить требование в возможность, нужен экосистемный подход.

В следующих главах мы обсудим новую точку зрения и набор принципов для развития эффективных экосистемных стратегий. Вот главные вопросы, которые мы рассмотрим: как соперничать, сотрудничать и сосуществовать, когда возможности и угрозы больше не связаны с традиционными правилами или границами. Мы ознакомимся с поучительными примерами современных, известных всем, а также старых, заслуженных компаний и ловких, подвижных стартапов. С их помощью я объясню, почему все произошло именно так, а не иначе и какие альтернативы стоит рассматривать, если вы окажетесь в похожей ситуации.

Таблица 1. План книги

Гл. 1. Победа не в той игре

Главные примеры: Kodak

Инструменты: Ценностная архитектура; Инверсия ценности

Гл. 2. Экосистемная оборона

Главные примеры: Wayfair против Amazon; TomTom против Google; Spotify против Apple

Инструменты: Три принципа экосистемной обороны

Гл. 3. Экосистемная атака

Главные примеры: Amazon Alexa; Опра Уинфри; ASSA ABLOY

Инструменты: МЖЭ; Поэтапная экспансия; Перенос экосистем

Гл. 4. Выбор времени для подрыва экосистемы

Главные примеры: Tesla и беспилотные автомобили; Wolters Kluwer; 23andMe; Zebra Technologies

Инструменты: График траектории; Структура выбора времени

Гл. 5. Ловушка эго-системы

Главные примеры: Apple и мобильные платежи; Электронные книги; GE Predix; Электронные медицинские карты; Microsoft против IBM

Инструменты: «Лакмусовый» тест на лидерство; Иерархия победителей

Гл. 6. Образ мыслей очень важен

Главные примеры: Microsoft Azure

Инструменты: Цикл экосистемы

Гл. 7. Стратегическая ясность – это коллективная работа

Главные примеры:

Инструменты:

Все рассматриваемые случаи касаются фирм, которые либо были рождены в цифровую эпоху, либо уже пережили цифровую трансформацию. Их опыт показывает, что для успешного подрыва экосистем недостаточно просто перейти на цифру: главное – справиться с тем, что последует дальше. План книги представлен в таблице. Ссылки на все источники вы найдете в библиографии.

Организации различаются своей спецификой. По этой причине любые стратегические рекомендации редко бывают абсолютно верными или неверными: стратегия, отлично подходящая одной организации, для другой может обернуться катастрофой. Тем не менее совершенно очевидно, что ряд стратегий явно лучше остальных с точки зрения последовательности и уместности. Таким образом, главное – это создать стратегию, которая подходит для вашей фирмы, и изложить ее достаточно убедительно, чтобы запустить слаженные действия во всей организации.

Инструменты и методы, изложенные в книге, предоставят вам язык для понимания и формулирования стратегии в условиях экосистемы. Они являются результатом десятилетних исследовательских и практических усилий; они проверены и подтверждены работой со множеством клиентов – от стартапов до фирм из списка Fortune 100, некоммерческих и государственных организаций. Это надежные концепции,

которые обретут настоящую силу, если вы станете активно применять их в своей работе. Читая книгу, стоит не только рассматривать описанные случаи, но и активно обдумывать последствия для вашей собственной организации. На чье место в данной истории вы могли бы поставить себя? В каких пунктах ваша стратегия соответствует изложенным принципам? В каких противоречит им? В чем отличия беспокоят вас более всего, в чем – не так серьезно? И самое важное: что вы должны сделать, чтобы ваша команда и ваша организация достигли того же уровня понимания?

На победу играют все. Главное – уверенность, что вы пытаетесь выиграть в нужную игру.

Дополнительные бесплатные ресурсы, в том числе руководства по дискуссиям, глоссарий и рисунки, можно найти на сайте www.ronadner.com¹.

¹ Курсы на английском языке. Прим. ред.

Глава 1. Победить не в нужной игре – значит проиграть

Трудности у нас начинаются не из-за незнания, а из-за абсолютной – и совершенно ошибочной – уверенности.

Марк Твен

То были настоящие царские похороны. Когда компания Kodak, настоящая икона американских инноваций, в январе 2012 года объявила о банкротстве, весь мир горевал в тонах сепии. Общепринятая версия такова: в 1975 году в Kodak изобрели первый в мире цифровой фотоаппарат, но затем близорукие менеджеры позволили неповоротливой компании по инерции слететь с дороги в пропасть. Kodak упорно занималась только высокоприбыльной аналоговой фотографией. Sony, Hewlett Packard и другие обошли Kodak на поприще цифровых камер и цифровых принтеров, и в конце концов компания рухнула, так и не сумев догнать конкурентов.

Сейчас Kodak любят приводить как показательный пример некомпетентности перед лицом перемен и как предостережение против самоуспокоенности: компания застряла в своей устаревшей отрасли и *не пожелала* адаптироваться к новым условиям. Другие же изображают Kodak как компа-

нию, ресурсы, способности, рабочая сила и культура которой были настолько далеки от новых требований, что она просто *не могла* адаптироваться. «Как же они не понимали, к чему все идет?» – спрашиваем мы себя, всерьез задумываясь, насколько сами способны меняться. «Нам лучше приготовить-ся к будущему, а то закончим как Kodak!» – предупреждаем мы свои команды, призывая их к активным действиям.

Компания Kodak потерпела поражение, но совсем не по тем причинам, которые приводят многие. История знаменитого провала – одна из тех, что чаще всего рассказывают в цифровую эпоху. Но это тоже неправильно. Неправильно не только по отношению к Kodak, но и по отношению к тем, кто руководствуется подобными примерами, принимая управленческие решения в беспокойные времена. Как мы увидим, обычные уроки, извлекаемые из неудач, случившихся перед лицом перемен, – быть смелее, не бояться инноваций, рисковать ради победы – могут принести больше вреда, чем пользы. Если мы доберемся до глубинной причины, определим, почему неудачу Kodak все поняли настолько неправильно, то сумеем открыть дверь новому подходу к разработке стратегии и по-настоящему *эффективных* трансформаций. Если не сумеем – рискуем пройти тот же мучительный путь.

Подлинная история Kodak расскажет нам о компании, которая успешно преодолела (совершенно реальные) первые трудности и делала все правильно, в соответствии со старыми правилами классического подрыва: справилась со сдви-

гом технологий, преобразовала организацию, достигла своих целей и стала лидером цифровой печати. Но она победила в цифровой печати как раз тогда, когда печать сменил цифровой просмотр. На смену фотобумаге пришли экраны, на смену фотоальбомам – смартфоны, на смену копиям фотографий – посты в социальных сетях, и мир Kodak рассыпался в прах.

Соответственно, главный вопрос, который Kodak требовалось поставить перед своими менеджерами, не «Как быстрее провести трансформацию?», а «Как убедиться, что трансформация – именно та, что нужна?».

Компания упустила из виду новые правила современного подрыва – подрыва экосистем. Эти правила важны для всех, кто стремится к прогрессу, независимо от того, открываете ли вы новую венчурную компанию, управляете ли фирмой со столетней репутацией, возглавляете инвестиционный фонд, определяете государственную политику или же просто интересуетесь меняющейся обстановкой в бизнесе: ключ к успеху – понять, как произошел сдвиг от отраслей к экосистемам.

Угроза при классическом отраслевом подрыве – конкуренты, которые незаметно становятся достаточно хороши, чтобы отобрать у вас долю на главном рынке. Грубо говоря, отнять кусок пирога. А вот при экосистемном подрыве угроза исходит от полезных партнеров, которые становятся «слишком хороши» и уничтожают саму основу создаваемой вами ценности, после чего пирог просто исчезает целиком.

Подлинный урок Kodak звучит так: величайшая опасность – сделать все ради победы, а потом понять, что победили вы не в той игре. Старые правила по-прежнему имеют значение, но руководствоваться только ими уже недостаточно: двухмерная стратегия не годится для трехмерного мира. Если вы не расширите свою точку зрения на возможности и угрозы, на соперников и партнеров, на структуру и выбор времени для создания ценности, то вы обречены на неудачу.

Воспользуемся в этой главе примером Kodak, чтобы познакомить вас с новым подходом к стратегии. Мы дадим определение идее экосистемы (чем она является и чем не является), а также определим *цикл экосистемы*: рассмотрим, как экосистемы, созревая, превращаются в отрасли индустрии, а отрасли, в свою очередь, растворяются, образуя экосистемы. Затем мы создадим новую концепцию *ценностной архитектуры*, которая позволит по-новому охарактеризовать и наши цели, и окружающую обстановку. Таким образом, мы поймем, что лежит в основе подрыва экосистемы, и сумеем предсказать совершенно новую категорию конкурентной динамики – *инверсию ценности*, из-за которой партнеры по экосистеме могут превратиться в соперников, добавления – в замены, а победители – в проигравших. Эти основы обеспечат нам новый набор перспектив и инструментов, который будет расширяться в процессе чтения книги и который вы должны применять в своих дальнейших начинаниях.

Чудесное преобразование Kodak

Когда инженер Kodak Стив Сассон в 1975 году изобрел цифровую камеру, внутри компании начались дебаты, продлившиеся четверть века: нужно ли включать цифровые изображения в коммерческую деятельность компании, и если да, то как и когда? Kodak продемонстрировала здоровую целеустремленность и эффективность с технологической стороны дела: в 1980–1990-х годах компания вложила около 5 млрд долларов (45 % всего исследовательского бюджета) в цифровые изображения², ³, инвестировала огромные средства в новые фабрики и персонал, а к 2000 году накопила более тысячи патентов⁴, связанных с цифровыми изображениями.

Технологическая основа была мощной, но вот деловые решения, связанные с цифровыми технологиями, на протяжении 1990-х оказались не лишенными недостатков и непоследовательными. Множество статей были посвящены тому, как

² Ernest Scheyder, “Focus on Past Glory Kept Kodak from Digital Win,” Reuters, January 19, 2012, <https://www.reuters.com/article/us-kodak-bankruptcy-idUSTRE80I1N020120119>.

³ Здесь и далее таким образом оформлены ссылки на библиографические источники. *Прим. ред.*

⁴ Ben Dobbin, “Digital Camera Turns 30— Sort of,” NBC News, updated September 9, 2005, http://www.nbcnews.com/id/9261340/ns/technology_and_science-tech_and_gadgets/t/digital-camera-turns-sort-of/#.XKt2UxNKjFw.

устаревшее мышление, внутренняя политика и конкурентное давление помешали цифровой трансформации Kodak. Эти проблемы подчеркивают универсальные трудности, относящиеся к управлению во время перемен: все они, безусловно, существуют и важны. Но *не они* стали причиной банкротства Kodak в 2012 году. Если вы сосредоточите все внимание на них, то посмотрите на историю не с той стороны⁵.

Новая глава цифровой истории Kodak началась в 2000 году, когда роль CEO⁶ перешла от Джорджа Фишера, визионера-чужака, так и не сумевшего изменить внутренние установки компании, к Дэну Карпу, инсайдеру с тридцатилетним стажем, который верил в цифровое будущее и имел достаточный вес в компании, чтобы приблизить его. «Сегодня мы наблюдаем структурный сдвиг в нашей традиционной пленочной и фотобумажной отрасли на развитых рынках, – объявил Карп. – Реагируя на этот сдвиг, мы начали трансформацию – прагматичную и смелую. Мы собираемся одержать победу на новых цифровых рынках и создаем компанию Kodak, настроенную на успех»⁷.

⁵ Процедура банкротства Kodak по 11-й статье Кодекса США о банкротстве закончилась в 2013 году; компания стала лишь бледной тенью прежней. Дальнейшая судьба Kodak – уже не тема нашей книги. *Прим. авт.*

⁶ CEO (Chief Executive Officer) – генеральный директор. *Прим. ред.*

⁷ Kodak press release, September 25, 2003. Reposted in Digital Technology Review, “Kodak Unveils Digitally Oriented Strategy,” <https://www.dpreview.com/articles/1030464540/kodakdigital>.

Карп запустил десятилетний чудесный, результативный процесс трансформации, сделавший Kodak настоящим чемпионом цифрового рынка. Компания не боялась браться за проекты, лежавшие за пределами компетенции организации. Например, в 2001 году она приобрела Ofoto.com (позднее Kodak Gallery), создав коммерческую онлайн-платформу, где пользователи могли хранить цифровые фотографии, обмениваться ими и печатать их. Да-да, уже в то время Kodak создала облачную социальную сеть. В 2002 году этот бизнес рос на 12 % в месяц⁸. Агентство Bloomberg объявило Kodak «образцом цифрового успеха».

К 2005 году Kodak занимала первое место по продажам цифровых фотоаппаратов в США (и третье – в мире), опережая главных соперников – Canon и Sony. Компания смирилась с тем, что адаптация к цифровому миру – это больно, и в 2006 году закрыла фабрики фотопленки по всему миру и сократила 27 000 сотрудников⁹. Kodak настолько твердо вознамерилась окончательно уйти в цифру, что в 2007 году продала свой прибыльный бизнес по медицинской визуализации за 2,35 млрд долларов. Эти деньги, по словам Антонио Переса, преемника Карпа, были использованы, «что-

⁸ “Kodak Is the Picture of Digital Success,” Bloomberg, January 4, 2002, <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2002-01-03/kodak-is-the-picture-of-digital-success>.

⁹ “Mistakes Made on the Road to Innovation,” Bloomberg, November 27, 2006, <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2006-11-26/mistakes-made-on-the-road-to-innovation>.

бы сосредоточить внимание на значительных возможностях для цифрового роста в нашем бизнесе – потребительской и профессиональной визуализации и графической коммуникации». Ранее Перес управлял гигантским принтерным бизнесом Hewlett Packard, и его переход и повышение в Kodak стали еще одним доказательством серьезнейшего отношения компании к цифровой печати. «Вскоре, – говорил Перес, – я перестану отвечать на вопросы о пленочной фотографии, потому что не буду ничего об этом знать. Это для меня слишком мелкая тема, чтобы разбираться в ней лично»¹⁰.

Kodak сделала такой акцент на цифровой печати благодаря двум важнейшим откровениям.

Во-первых, компания обнаружила, что рынок расходных материалов для домашней печати невероятно прибылен. Черные чернила для принтера стоили 2700 долларов за галлон (3,79 л). В рейтинге BBC «Десять самых дорогих в мире жидкостей», составленном в 2018 году, они заняли восьмое место, уступив яду скорпиона, инсулину и духам «Шанель № 5»¹¹. Один из бывших руководителей НР объяснял в 2000 году: «Владельцы цифровых камер будут печатать свои фотографии и веб-страницы, а для этого им придется

¹⁰ Amy Yee, “Kodak’s Focus on Blueprint for the Digital Age,” *Financial Times*, January 25, 2006, <https://www.ft.com/content/c04a65cc-8de0-11da-8fda-0000779e2340>.

¹¹ “10 Most Expensive Liquids in the World 2018”: Emily Bella, “The 10 Most Expensive Liquids in the World,” *BBC News Hub*, December 15, 2017.

покупать много принтеров и чернил»¹². Продажа высокодоходной фотобумаги повышала прибыли от цифровой печати еще сильнее.

Во-вторых, в Kodak поняли, что многие основные возможности компании вполне применимы и в новом цифровом мире: технология постобработки кадров, используемая в фотолабораториях, была полезна и для цифровых фотографий, а искусство проявки пригодилось для производства чернил и покрытия для фотобумаги. Даже вековое преимущество Kodak в отношениях с другими компаниями – фотолаборатории, которые стояли чуть ли не в каждом крупном супермаркете или аптеке, – никуда не исчезло и в цифровую эпоху. В 2004 году компания была лидером в отрасли фотокиосков, зарабатывая по 400 млн долларов в год¹³. Благодаря превосходным продуктам на основе собственной технологии сухой печати Kodak в 2005 году вытеснила своего главного конкурента Fuji из 4859 магазинов Walgreens¹⁴, захватив прибыльный бизнес киосков фотопечати и у этого ретейлера. В 2006 году Kodak начала работать еще и с Walmart,

¹² Bill Sullivan, senior VP at Hewlett Packard spin-off Agilent, quoted in Sam Lightman, "Creating the Tools for the Pioneers," Measure, March-April 2000, 18–19, http://hparchive.com/measure_magazine/HP-Measure-2000-03-04.pdf.

¹³ William M. Bulkeley, "Kodak Sharpens Digital Focus on Its Best Customers: Women," Wall Street Journal, updated July 6, 2005, <http://www.wsj.com/articles/SB112060350610977798>.

¹⁴ Крупнейшая аптечная сеть США. *Прим. ред.*

Kmart, Target и CVS¹⁵¹⁶; каждая локация с каждым щелчком затвора обеспечивала высокодоходные продажи чернил и фотобумаги. Один небольшой ретейлер сообщил, что продает по 200 000 цифровых снимков в год всего в четырех киосках. Если учесть, что одна фотография стандартного размера стоит 39–49 центов, несколько квадратных метров пространства приносили огромную прибыль¹⁷. В 2007 году 90 000 киосков Kodak в США в буквальном смысле печатали для компании деньги – она доминировала в отрасли¹⁸.

Как оттеснить такого топового конкурента, как Fuji, от сотрудничества с таким топовым клиентом, как Walgreens? Уж точно не с помощью самоуспокоенности или некомпетентности. Это можно сделать лишь с помощью очень качественной работы очень хороших команд, производящих отличные товары и услуги.

Лидеры Kodak увидели свет и вступили в бой, поняв, что бизнес-модель пленочной фотографии, где продажа рас-

¹⁵ Крупный поставщик рецептурных препаратов на территории США. *Прим. ред.*

¹⁶ “Kodak Investor Review – Kiosks,” WW Kiosk SPG Consumer Digital Group, November 2006, 2, http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/11/115911/reports/consumer1106.pdf.

¹⁷ Marcia Biederman, “Meet You at the Photo Kiosk,” New York Times, March 17, 2005, <https://www.nytimes.com/2005/03/17/technology/circuits/meet-you-at-the-photo-kiosk.html>.

¹⁸ Eastman Kodak Company, 2007 Annual Report, December 31, 2007, 5, http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/e/NASDAQ_KODK_2007.pdf.

ходных материалов приносит баснословные барыши, столь же идеально подходит и для мира цифровой фотопечати. К 2010 году компания выбралась на четвертое место по продажам струйных принтеров, составив конкуренцию Hewlett Packard, Lexmark и Canon¹⁹. Перес в 2011 году заявил аналитикам: «Вы увидите, что бизнес [цифровой фотопечати] прекрасно подходит нашей компании»²⁰. И на какой-то краткий миг он даже оказался прав.

Доказательства очевидны: компания Kodak не проморгла цифровой переход. Когда мир заявил, что радикальные технологические скачки, отображенные на рис. 1.1, невозможны, Kodak показала обратное. Управленческая команда работала с потрясающей прилежностью: компания перешла с получения прибыли от аналоговой печати к получению прибыли от цифровой. Она добилась успеха. Но все равно проиграла.

¹⁹ Willy Shih, “The Real Lessons from Kodak’s Decline,” MIT Sloan Management Review, May 20, 2016, <https://sloanreview.mit.edu/article/the-real-lessons-from-kodaks-decline/>.

²⁰ Andrew Martin, “Negative Exposure for Kodak,” New York Times, October 20, 2011, <http://www.nytimes.com/2011/10/21/business/kodaks-bet-on-its-printers-fails-to-quell-the-doubters.html>.



Рис. 1.1. Технологические сдвиги, обеспечившие переход от оптической визуализации к цифровой

Так что же пошло не так?

Вот так выглядит победа не в той игре: компания Kodak достигла своей цели и стала значительным игроком на рынке цифровой печати. Но затем рухнул сам рынок цифровой печати, потому что цифровизация повлияла не только на то, как фотографии делают и печатают, но и на то, как их *потребляют*. Kodak потерпела крах не потому, что не добилась успеха, превращаясь в компанию цифровой печати, а потому, что цифровая печать стала по большей части ненужной после появления цифрового просмотра и обмена сним-

ками. Kodak перестала создавать ценность не из-за того, что ее вытеснил конкурент или нашлась прямая замена, а из-за других изменений в экосистеме. Компания пала жертвой экосистемной динамики, которая называется инверсией ценности.

Где современные потребители держат и просматривают фотографии? Не в альбомах, не в коробках для обуви, не в кошельках. А как они просматривают снимки? *Не на бумаге*. Бумажные распечатки оказались вытеснены цифровыми экранами, фотоальбомы – телефонами в ваших карманах и облачными библиотеками. После этого, в свою очередь, изменилось ценностное предложение: знаменитые «моменты Kodak», то есть моменты, которые стоит запечатлеть на пленку, сменились «моментами соцсетей», теперь фотографии уже не ставят в рамочку, а выкладывают в интернет. В 2019 году туда было загружено более 50 млрд фотографий, которыми только можно поделиться и которые почти никогда не печатали.

Иными словами, Kodak выиграла великую битву и стала лидером отрасли фотопечати, но затем сама отрасль была сокрушена цифровым просмотром. Это другой вид подрывных инноваций.

Потребность в новом подходе

В Kodak сосредоточились на *технологическом подрыве* –

переходе от одного технологического уклада к другому. Но при этом упустили из виду динамику *подрыва экосистемы* – изменения самой основы для создания ценности.

История Kodak так интересна, потому что идеально иллюстрирует, где, как и по каким причинам классическая стратегия ломается. Этот кейс должен заставить вас остановиться и задуматься. Почему лидеры Kodak совершили такую огромную ошибку? Почему историю компании настолько неправильно понимают? И, что важнее всего, чего может не хватать именно вашей организации?

Задним умом мы все крепки. Но с практической точки зрения, в приложении к вашему предприятию, реалистично ли рассчитывать, что вы и ваши менеджеры сумеете создать *дальновидную* стратегию, учитывающую все неожиданные сдвиги? Справедливо ли требовать от руководителей проницательности такого уровня? Разумно ли это, если учесть все остальные требования и трудности, с которыми приходится справляться?

Да, да и да. Это реалистично, справедливо и разумно – если вы готовы. Создание экосистемной стратегии нуждается в другом взгляде, в новых концепциях и новых инструментах для понимания динамики там, где разрушаются традиционные барьеры и создаются новые ценностные предложения.

Давайте начнем.

Разрушение отраслевых границ разрушает отрасле-

вую стратегию

Причиной проигрыша Kodak стали не другие производители принтеров, а появление и распространение экранов. Причиной проигрыша Nokia – не традиционные разработчики мобильных телефонов, а распространение приложений для них. Причиной проигрыша таксопарков – не другие таксопарки, а распространение агрегаторов такси и сервисов поиска попутчиков. Меняется сама природа конкуренции и конкурентов.

Классический отраслевой анализ определяет отрасли в соответствии с их положением в цепочке создания ценностей – последовательности ввода-вывода, которая идет от поставщиков к ведущим фирмам отрасли, а затем к покупателям. Представьте цепочку:

производители кремниевых пластин (например, Sumco) → ведущие производители полупроводниковых приборов (например, Intel) → сборщики компьютеров (например, Lenovo).

У такого потока есть четкое направление и разграничение ролей его участников. Если поменять фокус, то меняется и последовательность. Так, сдвинувшись на шаг вперед, мы сможем составить цепочку:

производители полупроводниковых приборов → сборщики компьютеров → дистрибьюторы (например, Best Buy).

В такой концептуализации бизнес-стратегия сосредото-

на на том, как выиграть конкуренцию в каждом отдельном секторе отрасли, а корпоративная стратегия – на выборе секторов, в которые стоит зайти. Фирмы конкурируют внутри этих секторов, стремясь получить преимущество благодаря различным сочетаниям цены и качества: Ford сражается с General Motors за покупателей машин, Kellogg's бьется с General Mills за любителей зерновых хлопьев, ABC борется с NBC за зрителей вечерних новостей. Способность компаний к извлечению ценности определяется способностью договариваться с покупателями и поставщиками, справляться с конкурентами, потенциальными заменителями и новыми игроками на рынке – это определяется знаменитыми «пятью силами» Майкла Портера²¹.

Дополнение отраслевого анализа классическим подрывом – мощной моделью «атаки снизу», предложенной Клейтоном Кристенсеном, – уже требует не только принимать во внимание непосредственных конкурентов, но и наблюдать за угрозами, которые несут новые игроки, использующие для захвата доли рынка другие технологии, связанные

²¹ В 2008 году Портер заново пересмотрел концепцию «пяти сил» и уточнил, что, с его точки зрения, границы отрасли определяются двумя главными измерениями: масштабами производства и услуг и географическими масштабами; см. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review 86, no. 1 (2008): 25–40; 38. Два этих измерения можно использовать в качестве лакмусовой бумажки: если вам кажется, что их вполне достаточно, чтобы определить ваших конкурентов, то вам вполне достаточно будет и классического подхода к отраслевому анализу. Если же нет, то, скорее всего, понадобится экосистемный подход.

с меньшими затратами и ценами. Так, авиаалинии-лоукостеры вроде американского Southwest атаковали авиаалинии с полным обслуживанием; мини-заводы вроде тех, что строит Nucor²², подрывали металлургические комбинаты, а дискеты диаметром 3,5 дюйма, несмотря на меньшую емкость, вытеснили более объемные пятидюймовые. Поначалу из-за технологических ограничений новые игроки обслуживали лишь непривлекательные сегменты рынка, но затем, когда их технология улучшалась, а предложение становилось достаточно привлекательным, они захватывали все большую долю и подрывали основной рынок²³.

Классические «подрывники» изменили правила игры, но не саму игру. Их методы производства были другими, но вот предложения и цели вполне вписывались в границы отрасли: Southwest все равно продавала авиабилеты, Nucor – сталь, а производители дискет – дисководы. Они подорвали положение лидеров отраслей с помощью новых технологий, но все равно играли в ту же самую игру, сражаясь за тот же самый приз. Отраслевые сектора оставались неизменными.

Фундаментальная проблема с отраслевым анализом со-

²² В 1960-х годах тогда еще Nuclear Corporation of America, реорганизованная на основе компании – производителя стальных балок, была близка к банкротству, и перед руководством стояла задача перестать зависеть от поставщиков стали. Из-за нехватки средств на полноценный сталелитейный комбинат она построила мини-завод для переплавки металлолома. *Прим. ред.*

²³ Clayton Christenson, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

стоит в том, что он подразумевает существование четких границ отрасли. На самом же деле концепция отрасли на удивление расплывчата. Она основывается на общих ощущениях участников: где деятельность начинается, а где кончается, за каких клиентов или покупателей борются компании, что имеет главное значение, а что второстепенное.

В прошлом мы могли игнорировать эту расплывчатость, потому что игроки на рынке вели себя сравнительно последовательно: CVS, Walgreens и владелец местной аптеки различались формами организации, масштабами и стратегией, но их успех одинаково зависел от торговли потребительскими товарами и лекарствами. Мы могли сказать, что существует «отрасль аптечного ретейла», после чего перейти к разработке конкурентной стратегии. Однако современная CVS, получившая название CVS Health, включает в себя не только розничную сеть (которая в рамках переориентации на здоровый образ жизни, случившейся в 2014 году, перестала торговать любыми табачными изделиями, добровольно отказавшись от 2 млрд долларов ежегодной прибыли), но и MinuteClinic (амбулаторные клиники, предлагающие базовые медицинские услуги в торговых центрах), и Caremark (крупнейшую в США компанию по фармацевтическим льготам, управляющую компенсациями за рецептурные лекарства для 94 млн застрахованных пациентов), и Aetna (одну из крупнейших в США страховых компаний, где застрахована жизнь 37,9 млн клиентов). Объединив в себе разные ви-

ды деятельности и предложения, CVS Health пытается выйти за пределы обычной диверсификации и полностью изменить игру. Идея четко очерченной «отрасли аптечного ретейла»²⁴ разрушается: осуществляется отход от продажи лекарств по рецептам в сторону управления здоровьем и велнеса. CEO Ларри Мерло назвал это «ритейлизацией здравоохранения». CVS Health пытается переопределить не только ценностное предложение для конечного потребителя, но и сам способ создания этой ценности. Компания переключила усилия с конкуренции сразу в нескольких отраслях на создание новой экосистемы.

Это уже другой мир. Правило «предположи, что существует отрасль, и приступай» работало, когда границы рынка были четкими, цели конкурентов – последовательными, а паттерны взаимодействия участников хорошо известными, и их никто не ставил под сомнение. Перед лицом структурных изменений и многогранных ценностных предложений это правило становится неэффективным.

Сквозь отраслевую призму мы можем рассмотреть траекторию улучшения внутри какого-либо сектора, а также заметить угрозу со стороны прямых конкурентов, которые стремятся нас заместить и вытеснить из этого сектора. Но эта призма не поможет увидеть силы, которые воздейству-

²⁴ Ellie Kincaid, “CVS Health CEO Larry Merlo Says Completed Purchase of Aetna Will Create ‘A New Healthcare Model,’” Forbes, November 29, 2018, <https://www.forbes.com/sites/elliekincaid/2018/11/29/cvs-health-ceo-larry-merlo-says-buying-aetna-will-create-a-new-healthcare-model/#529463d842c1>.

ют на нашу ценность извне, за традиционными границами. Взгляд сквозь нее наведет на мысль, что мобильные телефоны могут быть вытеснены смартфонами, но телефон ни за что не заменит принтер (неверно: именно это погубило Kodak); что улучшенные тракторы пойдут на пользу производителям семян и удобрений (неверно: современные умные тракторы снижают объем спроса на семена и удобрения благодаря прецизионной посадке – теперь практически каждое посаженное семечко прорастает, что уменьшает количество отходов); что более эффективные и простые методы доставки будут полезны для владельцев ресторанов (неверно: службы вроде Uber Eats²⁵ вторглись в область взаимоотношений с клиентами и сделали многие рестораны, по сути, взаимозаменяемыми).

Именно когда отраслевые границы ставятся под сомнение и сдвигаются, традиционная отраслевая стратегия достигает предела своей полезности и появляется потребность в экосистемной стратегии. Традиционная стратегия может сосредоточить наше внимание не на том аспекте проблемы и привести к ситуации как у Kodak: компания выиграла битву за технологический переход, но проиграла войну за актуальность. Классические инструменты стратегии создавались не для навигации в этих новых водах и, конечно же, никак не помогут в них ориентироваться.

Когда границы конкуренции меняются, нужно менять и

²⁵ В России аналог – «Яндекс. Еда». *Прим. ред.*

подход к регулированию конкуренции. Традиционные меры – рыночной силы и рыночной концентрации – становятся все менее пригодными с появлением фирм, разрушающих границы. Мы увидим потенциал и для переоценки, и для недооценки подрыва экосистем, обсуждая в [главе 2](#) и [главе 3](#) атаку и оборону.

Что такое экосистема? Что не является экосистемой?

Границы отрасли не могут определять стратегию, когда меняются сами. Какова же альтернатива? Чтобы ориентироваться в подвижной обстановке, нужно обязательно начать с характеристики ценности, которую вы планируете создавать, – ценностного предложения.

***Определение:** ценностное предложение определяется пользой, которую конечный потребитель должен получить благодаря вашим усилиям.*

Формулировка ценностного предложения – это первый и ключевой шаг для понимания любой экосистемы. Ценностное предложение – это формулирование блага, создаваемого коллективными усилиями участников экосистемы; соответственно, оно задает направление дальнейшей деятельности и сотрудничества. Ценностным предложением Kodak, например, был «момент Kodak», который можно описать как «то, что хочется заново пережить и показать другим».

Кроме формулирования приносимой пользы, ценностное предложение еще и определяет конечных потребителей. В контексте работы с многочисленными партнерами и посредниками выбор конечного потребителя – уже само по себе стратегическое решение. Для Kodak на американском рынке конечным потребителем был фотограф, который сначала запечатлевал момент, а затем заново проживал его, перелистывая альбомы или восхищаясь фотографией на каминной полке. Другие действующие лица, например фотолaborатории и магазины розничной торговли, играли важнейшую роль в создании ценности, но не являлись конечными потребителями «момента Kodak».

Убедительное ценностное предложение – первый шаг к успеху. Как раз здесь мы обращаемся к нашей информации о клиентах, идентифицируем природу работы, которую нужно выполнить, и следуем мантре «будь одержим клиентом».

Вспомните свое ценностное предложение. Насколько вы в нем уверены? Насколько четко его доносите? Ваша команда пользуется той же формулировкой, что и вы? А ваши клиенты?

Впрочем, информация о клиентах и правильное ценностное предложение – это только начало. Информация сама по себе не превращается в действие. Важен конечный результат. Главный принцип нашего подхода – связать ценностное предложение с действиями, которые воплощают его в жизнь, как в вашей организации, так и в организациях-партнерах;

в соответствии с этим мы и должны думать о структуре ценности. И это заставляет нас сосредоточиться на экосистемах.

Так что же такое экосистема? В последнее десятилетие этот термин прочно обосновался в дискуссиях о стратегии – и академических, и практических. Но частое и чрезмерное использование грозит размыванием значения. В большинстве современных бизнес-диалогов вместо слова «экосистема» можно спокойно сказать «мешанина», не изменив при этом смысл фразы. Избыточное употребление термина свидетельствует о том, что менеджеры вполне понимают необходимость включения в свои стратегии других участников. А его расплывчатость – об острой потребности в прояснении.

Я нахожу следующее определение наиболее полезным для осмысления экосистем. Оно лежит в основе концептуального подхода, который мы рассмотрим в этой книге.

Определение: *экосистема определяется структурой, посредством которой взаимодействуют партнеры, чтобы реализовать ценностное предложение для конечного потребителя.*

В этом определении есть три ключевых аспекта²⁶.

²⁶ Впервые я сформулировал похожее определение в статье Ron Adner. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. Journal of Management 43, no. 1 (2017): 39–58, <https://doi.org/10.1177/0149206316678451> (открытый доступ). Я провожу важное различие между идеями экосистемы как структуры по определению, указанному здесь, и экосистемы как аффилиации, где этот термин используется для обсуждения платформ и многогранных рынков. В контексте структуры акцент делается на установлении взаимодействий, с помощью которых те или иные партнеры вносят конкретный и хорошо определенный вклад в дости-

- Во-первых, его главный якорь – *ценностное предложение*. Ориентируя экосистему на цель «создать ценность», мы избегаем ловушки: не смотрим на ситуацию с точки зрения только одной фирмы или технологии.

- Во-вторых, существует идентифицируемый набор конкретных *партнеров*, которые решают взаимодействовать, чтобы создать ценностное предложение. Экосистема – многосторонняя структура; ее невозможно понять, просто разделив на ряд двусторонних отношений «покупатель – поставщик» (если же ее таким способом понять можно, то перед вами сложная цепочка поставок, которая не требует новых инструментов для управления или ведения перегово-

жение ценностного предложения. Ключевая концепция – согласование, главная тема этой книги. В контексте аффилиации основная задача – создать посредника между действующими лицами. Главные вопросы связаны с доступом, открытостью, условиями оплаты и использованием сетевых эффектов для создания новых взаимодействий. С этой точки зрения платформы и отрасли похожи тем, что в обоих случаях предполагается наличие некоей четкой структуры, в границах которой происходят взаимодействия. Вот почему платформы чаще всего строятся только после создания фундамента экосистемы. Структурные и аффилиационные аспекты могут сосуществовать в данной обстановке, но управляются они с помощью разных стратегий. Читателям, которых интересует более подробное обсуждение темы, как конструктор экосистемы связан с другими подходами к взаимозависимости в стратегической литературе (например, бизнес-моделями, цепочками поставок, цепочками ценности, платформами, открытыми инновациями, сетями ценности), статья *Ecosystem as Structure* может показаться полезной. Тщательно продуманное исследование платформенной стратегии вы сможете найти в книге Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Pal Chuodary, *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You* (New York: W. W. Norton & Company, 2016).

ров).

- В-третьих, экосистема имеет *структуру*: действующие лица связаны партнерскими соглашениями с определенными ролями, позициями и потоками. Если вы просто просматриваете список заинтересованных сторон, то упускаете важную роль структуры; если же хотите лишь привлечь к вашей платформе все большее число партнеров, то упускаете важнейшую функцию *согласования*. В сердце экосистемной стратегии лежит поиск способа привести партнеров в структуру, в которой: 1) вы хотите, чтобы они находились; 2) они хотят находиться сами.

К этому определению мы еще не раз вернемся. Особенно полезным оно окажется, когда мы будем рассматривать вопросы лидерства в экосистеме ([глава 5](#) и [глава 6](#)).

Цикл экосистемы

Создание ценности – это всегда вопрос сотрудничества и взаимозависимости. Необходимость согласованности – создания стабильного, отработанного паттерна ролей и взаимодействий среди создающих ценность партнеров – отличает стратегию в экосистеме от отраслевой стратегии. До достижения согласованности стратегической целью фирм должно быть формирование структуры партнерства и сотрудничества, которая обеспечит выполнение ценностного предложения; после достижения согласованности акцент сдвигается в сторону переговоров об условиях обмена и преимущества в

уже сложившейся структуре.

Это значит, что сложившиеся экосистемы «вызревают» в стабильные, структурированные системы обмена, которые мы обычно называем «индустриями» или «отраслями». Напротив, когда эти структуры разрушаются, критическая потребность в поиске нового паттерна структурированного взаимодействия переводит отрасли обратно в режим экосистемы. Так выглядит цикл экосистемы. *Взгляд сквозь призму экосистемы помогает нам понять меняющиеся отрасли*²⁷.

Так, например, в 1905 году для создания автопромышленной экосистемы понадобилось сначала создать набор взаимоприемлемых ролей, позиций и потоков между производителями «железного коня», поставщиками топлива и ремонтных услуг, риск-менеджерами и т. д. Лишь после того, как эта согласованная структура сформировалась, границы ста-

²⁷ Цикл экосистемы показывает эволюцию и инволюцию структур согласования. В этом смысле он отличается от моделей цикла жизни технологического выбора (например, William J. Abernathy and James M. Utterback. *Patterns of Industrial Innovation*, *Technology Review* 80, no. 7 [1978]: 40–47; Philip Anderson and Michael L. Tushman. *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*, *Administrative Science Quarterly* 35, no. 4 [1990]: 604–633) и технологического прогресса (например, Richard Foster. *Innovation: The Attacker's Advantage* [New York: Summit Books, 1986]). Цикл экосистемы связан с появлением структурированных паттернов взаимодействия (например, Brian Uzzi. *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, *Administrative Science Quarterly* 42, no. 1 [1997]: 35–67; Thomas P. Hughes. *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880–1930* [Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1993]) и их потенциальным разрушением.

ли осязаемы и позволили говорить об отраслях: индустрия машиностроения, техобслуживания, автострахования, регулирующие органы и т. д. Сегодня, с появлением беспилотных автомобилей и услуг перевозок по требованию вроде Uber и Lyft, к устоявшейся структуре начинают возникать вопросы, и ее участникам приходится заново пересматривать нынешние отраслевые границы в попытках определиться со значением и структурой «экосистемы перевозок».

Идея экосистемы не нова. Согласование взаимозависимой деятельности стало определяющей задачей еще на заре цивилизации: нашим древним предкам приходилось создавать дорожные сети, акведуки, государственные структуры и многое другое. В последнее десятилетие, впрочем, значительно изменились некоторые важные факторы: частота, с которой фирмы пытаются выстраивать новые экосистемы, и количество экосистем, в которых они пытаются (или вынуждены) участвовать одновременно. Эту интенсификацию подстегнула цифровая революция, и в ближайшее время она точно никуда не денется.

Где именно на ваши стратегические цели влияет потребность в изменении согласованных структур (или, может быть, в реагировании на них)? Держите в уме этот вопрос, пока мы излагаем наш подход к поиску экосистемной динамики и управлению ею.

Понимание экосистем сквозь призму ценностной архитектуры

Подрыв экосистемы начинается, когда перемены выходят за пределы отрасли или технологии и отражаются на всей системе. Чтобы понять, что такое подрыв экосистемы, нужен способ отличить перемены на технологическом и отраслевом уровне от перемен на уровне ценностного предложения. Для этого я предлагаю вам новую концепцию – концепцию ценностной архитектуры.

Определение: *ценностная архитектура определяется элементами, которые нужно объединить, чтобы создать ценностное предложение.*

Ценностная архитектура – схема, с чьей помощью мы отображаем и организуем принципы, лежащие в основе пользы, которую мы приносим конечному потребителю: *ценностные элементы*. Эти элементы – абстрактные идеи (обозначения категорий), которые мы применяем в качестве строительных материалов, формируя суждение о том, как создается ценностное предложение.

С помощью ценностной архитектуры организация может структурировать ответ на важнейший вопрос: из каких составных частей состоит наше ценностное предложение? Как мы убедимся позже, привязка мышления к ценностным элементам позволит выглянуть за пределы фирмы, технологии

и даже отрасли и применить совершенно новые методы анализа.

Чтобы разработать ценностную архитектуру, мы начинаем с исходной информации о клиентах, на ее основе формулируем цельную идею ценностного предложения, а затем разбираем ее на составные ценностные элементы.

Например, если рассматривать ценностное предложение Kodak – «заново пережить момент и поделиться им с помощью фотографии», – то его можно разделить на четыре элемента: *зафиксировать* момент, *создать* изображение, *просмотреть* изображение, чтобы снова пережить воспоминание, и *поделиться* снимком с другими (рис. 1.2).

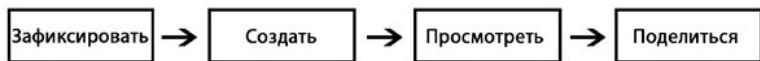


Рис. 1.2. Архитектура ценностного предложения Kodak: «заново пережить момент и поделиться им с помощью фотографии»

Ценностная архитектура не статична – она является стратегическим выбором, который может меняться. В [главе 2](#), например, мы увидим, как онлайн-магазин мебели Wayfair адаптировал свою ценностную архитектуру после вторжения Amazon на его территорию. Это стало ключом к изменению предложения: от «продаем вам мебель онлайн» (где ключе-

выми элементами служили *выбор, транзакция и доставка*) до «создаем дом, который вы полюбите» (сюда добавляются новые элементы: *открытие и обдумывание*). Элементы ценностной архитектуры Wayfair образуются с помощью партнеров, деятельности и технологий (серверные фермы, алгоритмы поиска, системы управления товарными запасами и т. д.). Но ценностное предложение определяется не технологиями, а ценностными элементами.

Лишь четко обозначив ценностную архитектуру, нужно переходить к более подробному уровню конкретных действий: к задачам, компонентам, технологиям и партнерам по экосистеме, которые переводят нас с концептуальной ступени к взаимодействию с реальным миром. Именно на этом уровне мы рассматриваем цепочки ценности, цепочки поставок, ресурсы и возможности. Ценностные чертежи экосистемы тоже работают на этом уровне (рис. 1.3)²⁸.

²⁸ *Ценностная архитектура* как совокупность ценностных элементов, связывающая ценностное предложение с деятельностью, впервые – и как концепция, и как определение – представлена именно в этой книге. В одной из предыдущих книг (*The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss*. New York: Penguin / Portfolio, 2013) я представил концепцию и методологию *ценностного чертежа* – карты экосистемы, где изображается структура взаимозависимости действующих лиц, а также положение «точек затруднения» с внедрением и совместными инновациями, из-за которых возникают стратегические слепые пятна. На [рис. 1.3](#) ценностной чертеж входит в набор инструментов, используемых на «уровне деятельности». *Прим. авт.*

Информация о клиентах

Отправная точка вашего инновационного путешествия.

Ценностное предложение

Польза, которую должны получить ваши клиенты.

Вопрос. Чего мы хотим добиться для нашего потребителя?

Ценностная архитектура

Расположение ваших ценностных элементов.

Вопрос. Каковы ваши ценностные элементы? Как они организованы?

Деятельность

Задачи, возможности, технологии, которыми пользуетесь вы с вашими партнерами по экосистеме, чтобы претворить в жизнь ценностное предложение.

Вопрос. Как появляется каждый из ценностных элементов? Что должно происходить на каждом этапе? Как для этого вы будете согласовывать деятельность партнеров?

Рис. 1.3. Взаимоотношения между ключевыми компонентами: информацией о клиентах, ценностным предложением, ценностной архитектурой и деятельностью. Ценностная архитектура выделена как новый уровень для анализа

Концепция ценностной архитектуры представляет собой новую единицу и уровень для анализа, которые обычно не применяются в мире бизнес-стратегии²⁹.

²⁹ Конструкт ценностной архитектуры, предлагаемый здесь, отличается от прежних обращений к идее «архитектуры» в литературе о бизнес-стратегии. Противопоставив его существующим течениям, мы сможем прояснить идею. Ценностная архитектура основана на абстрактном, репрезентативном выборе ценностных элементов, а не на их осязаемом проявлении посредством тех-

• Ценностная архитектура *не* определяется с точки зрения

нологий, деятельности, функциональных атрибутов или физических компонентов. Таким образом, она отличается от архитектуры продукта, описанной в эпихальной статье Rebecca M. Henderson and Kim B. Clark. *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*. *Administrative Science Quarterly* (1990): 9–30; там речь идет о связи между физическими компонентами продукта и подчеркиваются изменения во взаимодействии этих компонентов: «Архитектурные инновации часто вызываются изменениями в компонентах – например, в размере или в каком-либо другом вспомогательном параметре конструкции, – которые создают новые взаимодействия и новые связи с другими компонентами существующего продукта. Важнее всего здесь то, что ключевые конструктивные концепции каждого компонента, а также связанные с ними научные и инженерные знания остаются прежними». Даже при обсуждении организационных последствий перемен – например, роли информационных фильтров и коммуникационных каналов – в литературе все равно возвращаются к физической роли технологии. Та же разница между репрезентативным выбором и физическим интерфейсом отличает подход этой книги от подхода, используемого в литературе о модульном дизайне; см., например, Carliss Y. Baldwin and Kim B. Clark. *Design Rules: The Power of Modularity*, vol. 1 (Cambridge, MA: MIT Press, 2000) и Karl Ulrich. *The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm*. *Research Policy* 24, no. 3 (1995): 419–440. Идея ценностной архитектуры отличается и от идеи «отраслевой архитектуры» (например, Michael G. Jacobides, Thorbjørn Knudsen, and Mie Augier. *Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures*. *Research Policy* 35, no. 8 [2006]: 1200–1221), главный вопрос которой состоит в том, как разделение труда влияет на разделение прибылей в индустриальной цепочке ценности. С другой стороны, репрезентация систем деятельности в первую очередь связана с деятельностью на стороне поставщика: ею занимается фирма, чтобы производить товары или услуги; см., например, Nicolaj Siggelkow. *Evolution toward Fit*. *Administrative Science Quarterly* 47, no. 1 (2002): 125–159. Напротив, ценностные элементы, из которых состоит ценностная архитектура, работают на более высоком уровне и включают в себя не только производственную деятельность. Более того, ценностные элементы могут в явном виде включать в себя деятельность нескольких фирм-партнеров, кото-

технологии, физических компонентов, деятельности или инженерных отношений, связывающих их между собой.

• Ценностная архитектура – *не* бизнес-модель. Бизнес-модель – это то, как вы работаете, чтобы клиент вам заплатил, а ценностная архитектура – то, как вы конструируете ценность, благодаря которой клиенты готовы вам заплатить³⁰.

рые участвуют в создании того или иного ценностного предложения, – они не привязаны к деятельности или идентичности какой-либо одной фирмы. Наконец, ценностные элементы, расположенные в архитектуре, отличаются от атрибутов на карте потребительских предпочтений конкретных товаров или услуг. Более того, у них есть явные взаимоотношения, от которых зависит сама конструкция ценности: ценностная архитектура – это не просто бессвязный список свойств товара или услуги. Противопоставьте это концепции ценностных кривых, представленной в книге W. Chan Kim and Renée Mauborgne., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Boston: Harvard Business School Press, 2005). С этой точки зрения ценностную архитектуру можно представить как мост между атрибутами ценностной кривой, связанными с потребителями, и деятельностью поставщика в цепочке ценности.

³⁰ Ценность – это идея, всегда присутствующая в стратегических дискуссиях. В академической литературе обсуждаются баланс между созданием и извлечением ценности, природа и динамика цепочек ценности; есть даже подотрасль под названием «стратегия, основанная на ценности»: главные ее принципы – идеи добавленной ценности и готовности заплатить (WTP). WTP – отличный условный параметр, который помогает авторам книг и статей о стратегии, основанной на ценности, сосредоточиться на влиянии деятельности на потребительскую ценность. Такой подход оказался критически важным: он помог понять, что комплементоры играют в успехе фирм не менее существенную роль, чем поставщики и покупатели, и дал новую точку зрения, с которой можно рассматривать границы извлечения ценности. Корни стратегии, основанной на ценности, вы найдете в книге Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff. *Co-opetition* (New York: Currency/Doubleday, 1996) и в статье Adam M. Brandenburger and Harborne W. Stuart Jr. *Value-Based Business Strategy*. *Journal of Economics &*

- Ценностные элементы архитектуры – это *не* звенья цепочки ценности, не система деятельности и не поток создания ценности. Они не отслеживают путей, по которым следуют потоки деятельности и материалов.

- Ценностные элементы архитектуры *не* определяются атрибутами и предпочтениями потребителей, оценивающих товары или услуги. Таким образом, хотя отдельные элементы и собираются вместе, составляя ценностное предложение, они не обязательно соответствуют мировоззрению конечных потребителей.

Сосредоточение на ценностной архитектуре освобождает нас от необходимости привязывать анализ к технологиче-

Management Strategy 5, no. 1 (1996): 5–24. Но хотя идея ценности присутствует всегда, она при этом остается крайне расплывчатой. WTP – это мощная абстракция, которая уточняет положение отдельных точек на теоретической кривой спроса и их возможное передвижение. Однако с данной точки зрения это эквивалент «виджета», только со стороны спроса. Это абстрактный параметр, оторванный от реальных составляющих ценности, и при его рассмотрении остаются невидимыми важнейшие динамики – например, изменения на более высоком уровне, которые могут перевернуть с ног на голову саму природу создания ценности. Конструкт ценностной архитектуры позволяет нам установить связь со своеобразными теориями создания ценности, лежащими в основе стратегии фирм. Соответственно, мы сможем исследовать подход конкретной фирмы к драйверам WTP. Рассматривая структуру элементов, мы получаем платформу, с помощью которой можем отойти от стандартных ролей вроде комплементоров и соперников, ведущих переговоры о распределении прибыли, и обратить внимание на конкретные отношения и напряжение, появляющееся во время переговоров о целях и структуре создания ценности. Данные подходы являются взаимодополняющими и взаимовыгодными и могут обеспечить плодотворное взаимодействие.

ским формам и артефактам (сторона предложения) и позволяет строить концепции на основе элементов создания ценности (сторона спроса). Оно помогает нам отличать переменные, происходящие в традиционных структурах с конкретными элементами (как именно осуществляется деятельность), от перемен, которые воздействуют на сами ценностные элементы (как деятельность влияет на ценностное предложение).

Есть ли у вас и вашей организации систематизированные навыки изложения, с помощью которых вы обсуждаете ценностное предложение? Какой-либо сложившийся подход, связанный с ценностной архитектурой? У большинства организаций их нет. Вместо этого, рассуждая о создании ценности, они – как пишут в стратегической литературе – формулируют ценностное предложение, а затем обдумывают его с точки зрения своей деятельности, выбора технологии и организационной структуры. Но, поступая так, они ограничивают способность справиться с переменами: их деятельность, технологии и организационные структуры определяют их слепые пятна.

Давайте снова вернемся к случаю с Kodak, чтобы посмотреть, как применение подхода с ценностной архитектурой даст нам системный подход к пониманию процесса подрыва экосистемы.

Ценностная архитектура Kodak: более четкая кар-

тинка

Чтобы оценить динамику подрыва экосистемы с точки зрения ценностной архитектуры, мы начнем с ценностных элементов, а затем подумаем, как изменения в деятельности, связанной с одним из ценностных элементов, повлияют на другие элементы. В нашей версии ценностной архитектуры Kodak мы видим старый мир физической фотографии (можно назвать его поколение 1), в котором *фиксация* момента осуществлялась с помощью оптической фотокамеры и пленки, *создание* – в фотолаборатории с помощью химических веществ для проявки, *просмотр* – с помощью печати на высококачественной фотобумаге, а *поделиться* моментом можно было, напечатав дубликаты снимков для друзей и родных (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Ценностная архитектура первого поколения для Kodak

Первичный переход к цифровой фотографии (поколение 2) изменил элементы *зафиксировать* и *создать*. Для *фиксации* теперь использовались не аналоговые фотоаппараты с пленкой (на которой отпечатывался кадр и которая его хранила), а цифровые – с матрицей (которая запечатлевала изображение) и картами памяти (на которых изображение хранилось). Качество фотографии определялось разрешением матрицы, а количество сохраненных снимков – емкостью накопителя. Эти сдвиги представляли собой радикальный, уничтожающий компетенции технологический переход. В *создании* изображений фотолаборатории и химическая проявка уступили место цифровым принтерам и картриджам с чернилами. Этот сдвиг тоже был радикальным (рис. 1.5).

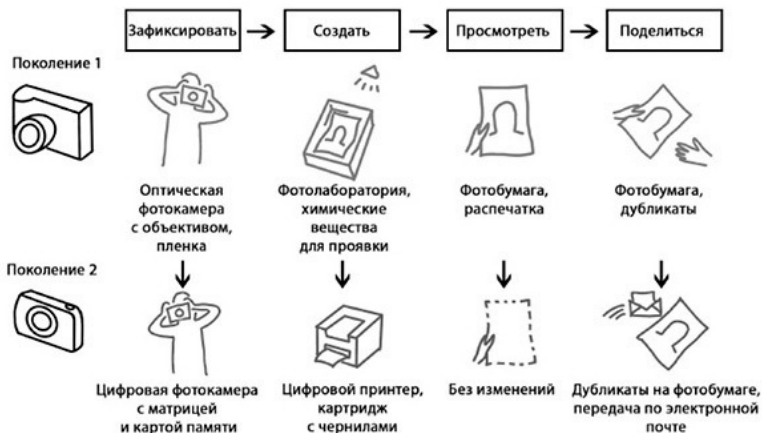


Рис. 1.5. Переход от ценностной архитектуры первого поколения к архитектуре второго поколения

Но не все элементы подвергаются такому радикальному изменению. Технология производства изменилась, однако *просмотр* по-прежнему осуществлялся с помощью печати на высококачественной фотобумаге; снимки можно было поставить на каминную полку, носить в кошельке или собирать в семейные альбомы.

Переход к цифровым изображениям сделал возможным значительное изменение в пункте *поделиться*: теперь друзья и родные могли получать фотографии через интернет, а не обращаться за дубликатами непосредственно к фотографу. Стоит, впрочем, отметить, что, с точки зрения фирмы, за-

нимающейся фотопечатью, этот сдвиг оказался положительным: электронная почта позволила делиться файлами изображений с большим количеством людей, что повышало вероятность распечатки снимка и, соответственно, увеличивало доход от продажи бумаги и чернил. Собственно говоря, компания Kodak приобрела Ofoto.com именно для того, чтобы потребителям легче было обмениваться по Сети фотографиями, которые они собираются распечатать. С этой точки зрения появление социальных сетей, где на фотографии делался большой акцент, – MySpace (2003), Flickr (2004) – тоже можно было рассматривать как пользу для обмена файлами и печати. Однако, как мы увидим чуть позже, эта положительная взаимосвязь значительно изменилась после появления высококачественных дисплеев в четвертом поколении.

Классический подрыв отрасли происходил внутри этих секторов, *но не между ними*. С технологическими переходами внутри сектора справиться трудно, но, по крайней мере, задача довольно хорошо понятна. И, как мы уже убедились, с этой задачей Kodak справился великолепно.

Цифровая фотография продолжала прогрессировать (поколение 3), и *фиксация* пережила еще один переход: благодаря улучшению технологии, удешевлению матриц и накопителей камеры стали встраивать прямо в мобильные телефоны. Это классическая замена (рис. 1.6). Для производителей фотоаппаратов она, конечно, стала ужасной новостью, а вот для производителей телефонов – просто замечательной.

Да и для всех остальных участников экосистемы тоже: появилось больше камер, они стали доступнее, объем памяти и разрешение увеличились, следовательно, теперь люди будут делать больше отличных фотографий, а потом печатать их. «Заново пережить момент и поделиться им с помощью фотографии» по-прежнему оставалось привлекательным ценностным предложением. В этом отношении решение Kodak сосредоточиться на расходных материалах для печати, а не на цифровых фотоаппаратах в качестве главного источника доходов от цифрового бизнеса оказалось провидческим. Да, в Kodak угадали все просто идеально: продолжали продавать цифровые камеры, но производили их уже не на своих мощностях, а отдали все на откуп подрядчику. Компания покинула капиталоемкую область бизнеса как раз незадолго до того, как телефоны с камерами нанесли серьезный удар по продажам цифровых фотоаппаратов.

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.