

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, чий 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 підризу: 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 виведемо 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 візуалізацію¹. Kodak інвестувала величезні кошти в нові заводи та персонал; у 2000 році вона володіла понад тисячею патентів на цифрові технології².

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 історії³.

Нова цифрова віха в житті Kodak почалася у 2000 році, коли посада виконавчого директора перейшла від Джорджа Фішера, візіонера, 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»⁴.

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»⁵.

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 працівників⁶. 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 Перес⁷.

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»⁸ — 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»⁹. 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 доларів¹⁰. 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 CVS¹¹, 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 центів¹², кілька квадратних метрів простору генерували величезний прибуток. У 2007 році 90 000 таких кіосків по всій країні¹³ 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 Fujі, 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 Canon¹⁴. У 2011-му Перес заявив аналітикам: «От побачите, цифровий друк стане для цієї компанії чудовим бізнесом»¹⁵. І протягом якогось часу так і було.

Очевидно, що Kodak не прогавила 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 переавантажило 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 озираємося, 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.