

Компании нужен враг

Ключевые слова: antifragility, ontology, scenarios, strategic management, systems thinking, uncertainty, value proposition, via negativa, антихрупкость, онтология, системное мышление, стратегическое управление, сценарии, ценностное предложение

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 01.06.2022

Лицензия: © Федор Рагин. Копирование, распространение или иное использование разрешается после согласия правообладателя.

Мы представляем компанию как сумму ценностных предложений, адресованных её стейкхолдерам, располагающимся на макро- и микро-уровнях внешней среды, а также внутри её самой. Таким образом мы («мы» - это VVSC) соединяем стратегию с маркетингом, а также пытаемся распространить практику последнего на функциональные области, традиционно с маркетингом никак не связанные (например, производство, закупки и финансы). Это, в свою очередь, позволяет применить ценностное (по сути - продуктивное) мышление далеко за границами мира lean-стартапов с IT-генезисом, а именно - в любой отрасли.

Но «компания-сумма ценностных предложений» не должна восприниматься однобоко - исключительно как провайдер добра (то есть, чего-то полезного, хорошего, обезболивающего), который обменивает его у своих стейкхолдеров на выручку, репутацию, протекцию и т.п. Это восприятие, по нашему мнению и опыту, в длинном периоде фатально, потому что стратегически нацелено не на выживание, а на, выражаясь языком эволюционной биологии, размножение. Среди стейкхолдеров компании множество её явных или скрытых врагов, с которыми отношения сотрудничества по модели «ты мне, я тебе» попросту невозможны. Мы называли их раньше «отрицательные стейкхолдеры», помещая под этот заголовок конкурентов, регуляторов, хакеров, сотрудников отдела продаж, уводящих за собой клиентов, и прочих индивидуумов и групп, наносящих в своей явной или скрытой роли ущерб компании.

Но «отрицательный стейкхолдер», похоже, недостаточно убедительный термин для продвижения в предпринимательской среде стратегического мышления, основанного на примате выживания, а не приобретения выгоды. Неопределённость, о которой говорят из каждого утюга, и в которой, вроде бы, очевидно нужно прежде всего выжить, на деле слишком неопределённа, чтобы наполнить идею выживания конкретными стратегическими решениями. Вот и доминируют в советах директоров замыслы сержантского масштаба типа «переждать», «сократить» или «уйти вниз по цене».

Для активной стратегии выживания в неопределённости *компании нужен враг*. Враги. Найти их легко, они щедро рассыпаны по бизнес-экосистеме и внутренним подразделениям. В онтологии мира, где компания - сумма ценностных предложений для стейкхолдеров, её враг - это стейкхолдер, от которого зависит её стратегическая автономия. Раз так, то, согласно примату выживания, главная цель стратегии - достичь независимости от этого стейкхолдера. Это минимум, то есть, наилучший исход из худших, рациональная цель, предполагающая активную и умную стратегию. Стремиться поставить врага в зависимость от нас или вовсе

устранить из числа релевантных для компании игроков внешней или внутренней среды – это избыточные цели, способные подорвать ресурсы и исказить восприятие стратегом бизнес-контекста, сместив его мышление от баланса сотрудничества и конфликта к чистому конфликту. Не надо звереть.

Если достижение стратегической независимости от врага (то есть, минимакс) – главная цель бизнеса, то все прочие «традиционные» цели оказываются на ступень ниже по приоритетности. И это, на мой взгляд, рациональная иерархия в принципе, а не только в острые периоды внешней неопределённости. Стратегическое мышление должно быть, в первую очередь, направлено на идентификацию врагов в неизбежном будущем и в его сценарных вариациях с последующей выработкой способов борьбы с ними. И здесь к услугам компании весь арсенал «быстрых» и «медленных» стратегий: от основанного на петле Бойда (OODA) перехвата инициативы – и это, пожалуй, лучший инструмент активного действия в остро-неопределённых условиях, – до ресурсного противостояния по заветам Брюса Хендерсона (матрица BCG) и Роберта Макнамары (война во Вьетнаме).

Постоянный линк: <https://veraviastategy.com/a-company-needs-a-foe>

2022 Vera Via Strategy Consultants