

Системное описание компании и адекватный макро-анализ

Ключевые слова: ecosystem, framework, ontology, PEST, product, stakeholders, systems, systems thinking, TESP+E, trends, дизайн исследования, онтология, продукт, системное мышление, системы, стейкхолдеры, тренды, фреймворк, ценностное предложение, экосистема

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 14.06.2022

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

Проблема с макро-анализом (типа PEST) всегда одна: никто точно не знает, откуда брать факторы. С одной стороны, вот они вокруг – лишь покрути головой, почитай газеты и записывай на листочек. С другой – а они ли это, не много ли их, не мало ли, какие из них главные, какие второстепенные, какие определённые, какие нет?

Адекватный, то есть, *отвечающий реальности* макро-анализ можно выполнить только на основе адекватного *описания* объекта, ради которого проводится исследование. Если речь о компании, то её адекватное описание – это не перечень сильных и слабых сторон, не модель «Звезда», не «7S» или что-то подобное из учебников по менеджменту, маркетингу или стратегии. Описание компании для целей макро-анализа – это её многоуровневая модель в контексте теории стейкхолдеров [1].

Следуя логике этой теории, мы должны взглянуть на компанию как на сумму ценностных предложений, каждое из которых имеет определённую «конструкцию» и предназначено определённому внешнему или внутреннему стейкхолдеру. Бизнес-экосистема, в состав которой входит и в которой действует компания, таким образом, состоит исключительно из релевантных для компании стейкхолдеров – то есть, в непосредственном окружении компании (микро-окружении) нет никаких «неживых» объектов, есть только люди, индивидуумы или группы, играющие определённые роли, – стейкхолдеры. Роли могут быть «положительными» или «отрицательными» (или даже «враждебными», как я писал в [2]), но всегда за ними стоят акторы-люди с интересами, соответствующими ролям, которые они исполняют в отношениях с компанией.

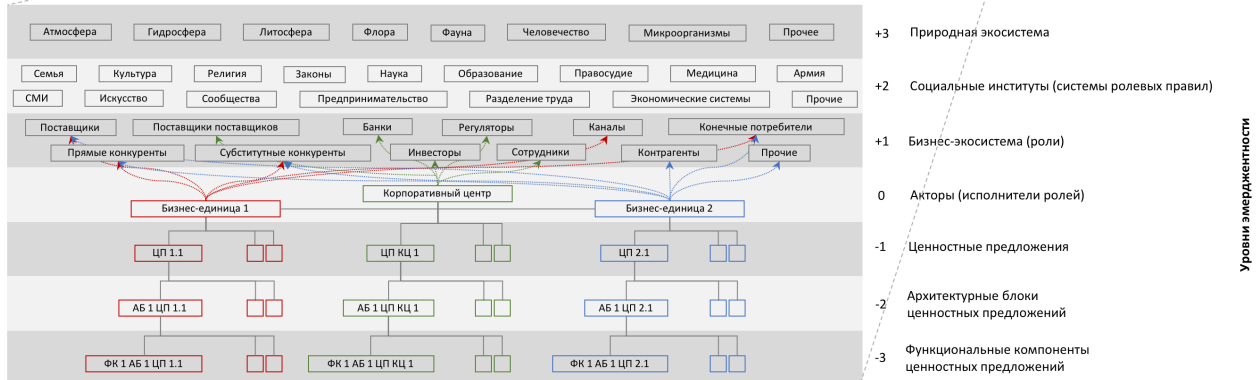
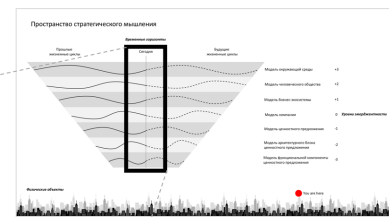
Описание компании как суммы ценностных предложений

Стейкхолдеры – это **роли**, которые исполняют **акторы**, находящиеся на уровне 0. Компания – один из таких акторов.

Как внешние, так и внутренние **стейкхолдеры** компании расположены на уровне +1. Они составляют её бизнес-экосистему.

Уровень +2 – это уровень **социальных институтов**, то есть, **систем ролевых правил**, которые определяют содержание ролей уровня +1 и влияют на поведение акторов уровня 0.

На уровне +3 располагаются **составные части природной экосистемы**, в том числе человеческое общество.



Vera Via Strategy Consultants, <https://veraviastategy.com>

На слайде уровень стейкхолдеров это уровень +1, уровень бизнес-экосистем. Под ним на уровне 0 расположена компания, один в ряду акторов, но в нашем анализе - центральный. В системном описании уровень 0 нужно понимать как вложенную в «матрешку» бизнес-экосистемы «матрешку» поменьше, с отдельными физическими объектами-акторами, которые, исполняя свои стейкхолдерские роли, и образуют бизнес-экосистему. На уровне -1 (который является ещё меньшей, вложенной теперь уже в уровень 0, «матрешкой») компания предстаёт как сумма ценностных предложений, адресованных стейкхолдерам. Ценностные предложения (для враждебных стейкхолдеров их корректнее именовать *позициями*, которые компания занимает в отношениях с ними) адресованы не акторам, а стейкхолдерам, то есть, ролям - и это принципиально, потому что интересы, намерения и предпочтения, под которые компания создаёт ценностное предложение, это атрибуты стейкхолдера, а не актора, они специфичны для роли. Ниже, на уровнях -2 и -3, каждое из ценностных предложений декомпозируется по тому же правилу матрешечной вложенности сначала на уровне -2 на «архитектурные блоки» (например, таким блоком ценностного предложения может быть «доставка за 2 часа» или «первая на рынке цена») и на уровне -3 на функциональные компоненты (например, архитектурный блок «первая на рынке цена» складывается из «закупок с фиксированной ценой по долгосрочным контрактам take-or-pay», «маркетинга скидок», «мотивации отдела продаж» и других функциональных частей).

Бизнес-экосистема встроена в то, что обычно называют макро-средой и что исследуют почти произвольным образом при помощи «направляющих мышление» категорий факторов, «действующих сил», скрытых за акронимами PEST/PESTEL/SLEPT и тд. В нашей многоуровневой модели макро-среда это две «матрешки». В первую вложены бизнес-экосистемы – это «матрешка» социальных институтов [3] или уровень +2. Социальные институты нужно понимать как «устойчивые системы ролевых правил» [4], определяющих поведение стейкхолдеров. Они представляют собой мета-уровень в отношении к стейкхолдерам уровня +1. Наконец, институты включаются в природную экосистему как подсистема «Человечество» – и это вторая, внешняя «матрешка» макро-среды или уровень +3. Именно на уровнях +2 и +3 корректное описание компании как суммы ценностных предложений для стейкхолдеров работает как критерий релевантности, делая макро-исследование адекватным.

(О системных уровнях в контексте стратегии бизнеса см. [5])

Описание компании в системных уровнях как суммы ценностных предложений, а также понимание макро-среды как социальных институтов, встроенных в природную экосистему, и есть необходимая и достаточная основа для адекватного макро-анализа.

(Надо заметить, что совершенно неважно, воспринимает ли компания саму себя как сумму ценностных предложений. Любой бизнес объективно действует именно так – находится в постоянных дружественных и враждебных взаимодействиях с людьми и группами, имеющими значение для неё и испытывающими интерес к ней. То, что без понимания себя как суммы ценностных предложений компания не контролирует большую – или даже большую часть – своей стратегии, вопрос особого разговора о значении теории стейкхолдеров. Сейчас же просто надо отметить, что описать как сумму ценностных предложений для стейкхолдеров в бизнес-экосистеме можно *любую* компанию.)

Системное описание компании решает проблему «произвольности» PEST. Макро-анализ, выполняемый для определённого количества определённых стейкхолдеров компании (то есть, для её *релевантной* бизнес-экосистемы), позволяет ставить ключевой вопрос метода «Что объясняет изменения в поведении конкретного стейкхолдера?» и получать на него конкретный ответ. Этот ответ, или *объяснение*, может быть обнаружен на уровнях +1, +2 или +3, что будет означать изменение содержания роли, но также и на уровне 0, что укажет на отклонение актора от точного исполнения стейкхолдерской роли. В любом случае ответ будет *релевантным фактором прошлого*, который внёс вклад в сегодняшнее состояние (и в поведение как наблюдаемый и измеряемый феномен) каждого стейкхолдера, а также бизнес-экосистемы в целом.

Объяснение, что на уровне акторов, бизнес-экосистем, социальных институтов или окружающей среды поменяло поведение стейкхолдера от прошлого к нынешнему – это и есть искомый фактор, неслучайный и определённый. Макро-анализ это анализ прошлого, его результат – накладываемая на системное описание компании карта релевантных факторов, которые в прошлом воздействовали на её стейкхолдеров. Эти объяснения-факторы – материал для исследования будущего, сырьё для создания сценариев и формулирования стратегии компании, то есть, манипуляций с портфелем её ценностных предложений в предвидении изменений поведения стейкхолдеров. О методах исследования прошлого (макро-анализ) и будущего (форсайт и сценарии) на основе системного описания компании – в следующих эссе.

[1] Freeman, R. Edward (1984). Strategic Management: a stakeholder approach. Boston: Pitman.

[2] «Компании нужен враг». <https://veraviastategy.com/a-company-needs-a-foe>

[3] [Социальный институт](#) (PY). [Institution](#) (EN) (на англ - лучше).

[4] Knight, Jack (1992). [Institutions and social conflict](#). Cambridge University Press. pp. 1-3.

[5] «Пространство и траектория стратегического мышления». <https://veraviastategy.com/space-and-trajectory-of-strategic-thinking>

Постоянный линк: <https://veraviastategy.com/systems-definition-and-adequate-macro-analysis>

