

Aprecieri la adresa cărții

Crucial

„*Crucial* demonstrează de ce Richard Rumelt este o autoritate mondială în domeniul strategiei. Această nouă carte prezintă situații strategice reale, de la serviciul de streaming al companiei Netflix și dezvoltarea politicii de luptă a armatei Statelor Unite până la o prezentare detaliată a unui «atelier de elaborare a strategiei» desfășurat pe parcursul a trei zile. Un ghid foarte ușor de citit despre unul dintre cele mai dificile subiecte: cum să-ți croiești un drum atunci când te confrunți cu provocări complexe.”

– Andy D. Bryant, președinte al Board Intel Corporation (2012-2020)

„În ultima și nemaipomenita sa carte, Rumelt ne spune că «strategia nu înseamnă magie». Dar această carte reușește să fascineze. Ca cititor, am fost atras de enigmele specifice și de momentele de uimire ale fiecărei povești. Ca specialist în strategie, m-am simțit provocat și inspirat să-mi depășesc limitele în gândire. Îndepărtându-ne de perspective monotone și de recomandări de bun-simț, Rumelt ne invită să ne alăturăm companiei marilor strategi, acolo unde curiozitatea, creativitatea și istețimea înfruntă situații «excepționale», ajungând până la rădăcina problemei reale și folosindu-ne puterea pentru a-i da de capăt. Pentru orice lider care vrea să înțeleagă mai bine gândirea strategică – și să o pună în practică – această carte, plină de idei stimulative și practice, va accelera progresul.”

– Chris Bradley, senior partener la McKinsey și coautor al cărții *Strategy Beyond the Hockey Stick (Strategia din spatele crosei de hochei)*

„Richard Rumelt este gânditorul care a avut cel mai mare impact asupra carierei mele și a companiilor cu care am lucrat, făcându-mi munca mai plăcută și ducând la crearea prosperității, ceea ce este absolut incredibil. *Crucial* este un triumf, un pas enorm în direcția abordării acestor subiecte vitale. Conceptul de punct crucial înlesnește acum găsirea strategiei potrivite, fezabile. Voi recomanda

angajaților mei această carte, pentru că este cea mai bună modalitate de a-i transforma în strategii.”

– Simon Galbraith, CEO și cofondator al Redgate

„În această carte importantă și practică, Rumelt ne reamintește că adevărata strategie nu este un proces de stabilire a obiectivelor financiare, ci o conversație aprofundată, lipsită de constrângeri, despre provocările reale cu care se confruntă compania și despre creativitatea necesară pentru a găsi soluții transformatoare. Cu ajutorul unei serii de exemple fascinante, Rumelt ne arată atât cum să procedăm, cât și care sunt beneficiile incredibile pe care le putem obține.”

– Rebecca Henderson, profesor universitar la John and Natty McArthur, în cadrul Universității Harvard, și autoare a cărții *Reimagining Capitalism in a World on Fire (Reevaluarea capitalismului într-o lume prosperă)*

„Înainte de a-l angaja pe Richard Rumelt, strategia era un concept fără valoare în compania noastră. El ne-a ajutat să renunțăm la dezideratele lipsite de conținut și la perspectivele fictive asupra unui viitor necunoscut și să ne concentrăm pe descoperirea celei mai importante părți a problemei pentru a ne putea îndrepta întreaga atenție către acțiunile potrivite. Ca strateg, dacă ești hotărât să construiești o strategie concisă și coerentă pentru afacerea ta, aceasta este singura carte de care vei avea nevoie.”

– Dawn Farrell, președinte și CEO al TransAlta Corp. (2012-2021)

„*Crucial* oferă exact ce promite. Rumelt este cel mai bun în ceea ce face, explicând în mod ingenios felul în care trebuie să te gândești la strategie, să identifici dificultățile și să aplici soluții coerente. Am observat cu propriii mei ochi că conceptul său de «dificultate strategică accesibilă» a fost de o valoare inestimabilă pentru Defense Intelligence Agency.”

– Locotenent general (pensionat) Robert P. Ashley Jr., director, Defense Intelligence Agency (2017-2020)

„În toată această discuție ineptă despre obiectivul afacerii, Rumelt este cel care ajunge la punctul crucial. Un alt triumf al celui mai perspicace – și mai amuzant – comentator în materie de strategie, din zilele noastre.”

– Sir John Kay, Școala de Economie din Londra, autor al cărților *Other People's Money (Banii altora)* și *Obliquity (Devierea de la normă)*

„O lectură obligatorie dacă vrei să înțelegi cum să pui bazele unei afaceri de succes și cum să o conduci. Perspectiva profundă a *Punctului crucial* arată mai întâi drumul către o diagnoză clară a situației, iar apoi către [construirea] unei abordări și orientări clare, urmate de o serie de acțiuni. *Crucial* este ghidul tău pentru a deveni un lider de succes și un strateg de impact.”

– Essa Al-Saleh, CEO al Volta Trucks

„Puțini au reușit să facă o medie între studiul și practica în domeniul managementului strategic, așa cum a reușit Richard Rumelt. În această carte, el prezintă perspective și idei despre strategie, din care poți să te inspiri și să le pui în practică imediat. El pune la încercare multe din ceea ce știm deja despre strategie, dar ne și oferă o cale care să ne ajute să identificăm și să soluționăm provocările strategice esențiale cu care se confruntă companiile reale.”

– Jay B. Barney, fost redactor-șef al *Academy of Management Review* și profesor de management strategic la Școala de afaceri Eccles a Universității din Utah

„*Crucial* risipește ceața în privința a ceea ce reprezintă strategia și oferă claritate. Îi forțează pe strategi să reflecteze profund asupra a ceea ce contează cu adevărat și asupra modului în care trebuie folosite gândirea strategică și resursele pentru a avea succes. Într-o lume tot mai complexă, în care un flux de informații nu întotdeauna pertinente poate crea confuzie uneori, *Crucial* este o carte tonică și solicitantă. O carte care trebuie citită.”

– Francesco Starace, CEO și manager general al Enel Group

„Poetul german Friedrich Hölderlin a spus cândva: «Dar acolo unde există pericolul, există și puterea salvatoare». Asta ne invită Richard Rumelt să descoperim în această carte care inspiră. În drumul către vârf, punctul crucial este fie momentul în care ne prăbușim și renunțăm... fie momentul care ne va conduce către următoarea provocare. Este vorba despre strategie, un proces continuu de identificare a dificultăților de importanță capitală și de stabilire a acțiunilor ce trebuie întreprinse. Cartea lui Richard Rumelt reprezintă atât o provocare cât și o invitație de a găsi punctul crucial și de a acționa corespunzător.”

– Tobias Martinez Gimeno, CEO al Cellnex Telecom

Richard P. Rumelt

Crucial

Modul în care liderii devin strategii

Traducere din limba engleză

de Cătălina Pătrașcu

ap!
act și politon

Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro

THE CRUX

Copyright © 2022 by Richard P. Rumelt

© 2023 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Traducător: **Cătălina Pătrașcu**

Redactor: **Alexandra Cilliota**

Editor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

RUMELT, RICHARD

Crucial / Richard P. Rumelt; trad.: Cătălina Pătrașcu. - București: ACT și Politon, 2023

ISBN 978-630-303-219-1

I. Pătrașcu, Cătălina (trad.)

005

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

*Pentru Kate a mea,
care este cel mai bun lucru ce mi s-a întâmplat în viață.*

CUPRINS

Introducere. <i>Le Toit du Cul de Chien</i>	11
---	----

PARTEA I

Strategia bazată pe provocare și punctul crucial

1. Dilema lui Carolyn	29
<i>Cum elaborez o strategie?</i>	
2. Elucidarea provocării	49
<i>Găsirea și utilizarea punctului crucial</i>	
3. Strategia este o călătorie	85
4. Unde poți câștiga	99
<i>ASC – provocarea strategică accesibilă</i>	
5. Provocarea dezvoltării	129
6. Provocarea puterii	167
7. Crearea unei acțiuni coerente	185

PARTEA A II-A

Diagnoza

8. Care este problema?	211
<i>Diagnoza prin încadrare și analogie</i>	
9. Diagnoză pe baza comparației și a cadrelor	237
10. Folosește cu atenție instrumente analitice de precizie	253

PARTEA A III-A

Depășirea punctului crucial

11. Caută un avantaj	277
12. Inovarea	305
13. Provocarea disfuncției organizaționale	325

PARTEA A IV-A

Distrageri care-ți iau ochii

14. Nu începe cu obiectivele	349
15. Nu confunda strategia cu managementul	367
16. Nu confunda rezultatele financiare actuale cu strategia	381
17. Planificarea strategică	403

Succese și eșecuri; utilizări potrivite și utilizări nepotrivite

PARTEA A V-A

Atelierul de strategie

18. Întrebarea lui Rumsfeld	425
19. Prezentarea Atelierului de Strategie	441
20. Concepte și instrumente din cadrul Atelierului de Strategie	463
Mulțumiri	487
Note	489

Introducere

Le Toit du Cul de Chien

Când locuiam la Fontainebleau, în Franța, mă plimbam la prânz prin pădurea din apropiere. Bătrână și adâncă, a servit drept loc de vânătoare pentru regii francezi vreme de cinci sute de ani. Cu o întindere de probabil o sută șaizeci de kilometri pătrați, acum este străbătută de poteci frecventate de drumeți, alergători și bicicliști. Majoritatea studenților de la INSEAD, Facultatea de Afaceri din Fontainebleau, se plimbă sau fac picnicuri în pădure, dar se pare că doar câțiva dintre ei știu de existența stâncilor care atrag cei mai buni alpiniști din lume.

În plimbările mele, parcurgeam câteodată ruta alpiniștilor cunoscută sub numele de Le Toit du Cul de Chien (Acoperișul Fundului de Cățel). Este una dintre cele mai atrăgătoare stânci de cățarat din lume. De la baza sa, văd un chip neted de trei metri și jumătate deasupra căruia se află un acoperiș orizontal care se întinde un metru și puțin deasupra mea. Deasupra acoperișului se află o altă secțiune verticală care duce spre vârf. Fac un pas mic, apoi încă unul și apoi cad în gol jumătate de metru.¹

Într-o zi de vară, văd doi alpiniști pregătindu-se să urce pe stânca Le Toit du Cul de Chien. Se cațără fără frânghii și nu se pierde din ochi unul pe altul, pregătiți pentru o eventuală cădere. Unul dintre ei, un german, îmi spune că s-a antrenat făcând tracțiuni într-o mână, agățat de tocul unei uși înalte. Cu toate acestea, nici el și nici partenerul său nu pot să ajungă sus; ambii cad atunci când încearcă să treacă de streășină. Fiecare dintre ei rezolvă prima problemă, aceea de a avansa cu pași mici spre o creștătură mică de care nu se pot agăța decât cu un deget de la mâna dreaptă. Dar nu reușesc să meargă mai departe, și cad pe nisipul de dedesubt. Le admir forța, ambiția și tenacitatea.

Alpiniștii numesc aceste roci „probleme”, iar celei mai dificile părți îi spun „punct crucial”. În cazul stâncii Le Toit du Cul de Chien, nu poți ajunge sus doar bazându-te pe forță și ambiție. Trebuie să descifrezi enigma punctului crucial și să ai curajul să faci mișcări delicate la o înălțime de aproximativ două etaje.

Ceva mai târziu, văd o alpinistă talentată care trece de punctul crucial. Pentru a se desprinde de la sol, ea merge pe vârfuri aproape un metru, după care bagă un deget de la mâna dreaptă în acea creștătură mică. Bazându-se pe acest uluitor de mic sprijin, își trece ușor călcâiul stâng peste brațul stâng pentru a se roti spre o piatră minusculă, câștigând sprijin grație tensiunii musculare apărute în corpul ei între degetul drept și piciorul stâng. Își arcuiește spatele pentru a se potrivi cu unghiul acoperișului și își întinde mâna stângă spre o firidă mică din marginea acoperișului, suficient de mare cât să încapă un deget. (Figura 1 o înfățișează pe Asya Greckha reușind să facă această întindere.) În acest punct, cad majoritatea celor care încearcă. Dacă

alpinista ar încerca să se ridice, pieptul ei ar atinge muchia proeminenței, împiedicând-o să se mai sprijine în cele două degete.²

Pentru următoarea mișcare, ținându-se numai într-unul sau în două degete de la fiecare mână, se leagănă puțin, înainte și apoi înapoi... după care sare brusc de la margine, ținându-se de ceva rotund de mărimea și forma unei jumătăți de pepene galben. Atârând astfel, își ridică piciorul pentru a-și sprijini degetul mare drept într-o mică creștură din stâncă. Apoi poate în sfârșit să-și folosească forța piciorului pentru a ajunge într-un mic intrând. Încă o fandare, un punct de sprijin invizibil pentru picior, un salt peste stâncă și ajunge în vârf. Palmele îmi transpiră doar privind-o.

Fiind martor la toate astea și văzând și alți alpiniști în pădurea Fontainebleau, este imposibil să nu te minunezi în fața acestei surse ascunse de excelență pură. Mai presus de perechea de încălțări se află carnea, mușchii și nervii care înfruntă stânca și gravitația. Nu există alte opțiuni, nu există echipe ori proprietari. Publicul e format din alți cățărați. Nu există camere de filmat sau fan cluburi. Nu există contracte de milioane de dolari sau promovări de produse. Doar oameni care-și depășesc limitele pentru simpla bucurie de a face ceva care unei persoane obișnuite i s-ar părea imposibil.

Mă opresc lângă o altă stâncă pentru a pălăvrăgi cu doi alpiniști francezi care iau prânzul. Sunt dintr-un oraș din sudul Franței. I-am întrebat de ce au trecut Alpii pentru a se cățăra pe niște stânci din Fontainebleau.

FIGURA 1. Stânca Le Toit du Cul de Chien – punctul crucial

Sursă: un videoclip filmat de Konrad Kalisch. Intră pe adventureroutine.de și clixmedia.eu.

— Acestea sunt cele mai dure stânci din Europa, îmi răspunde unul dintre ei. În Alpi, continuă el, aleg cele mai interesante trasee pe parcursul cărora cred eu că pot găsi o soluție pentru punctul crucial. Pe când aici, pot ajunge la un punct crucial în zece secunde și...

— Și cazi de cinci ori înainte să reușești! spune partenerul lui zâmbind.

În Franța sunt mulți munți și multe stânci, fiecare promițând o combinație diferită între gradul de dificultate și recompensă, fie în termeni de înălțime, frumusețe, semnificație, fie în funcție de alte caracteristici. Primul alpinist a spus că alege cățărarea care promite să ofere cea mai mare satisfacție și de al cărei punct crucial consideră că poate să

treacă. Îmi dau seama imediat că aceasta este abordarea multor oameni eficace pe care i-am cunoscut și pe care i-am observat. Aflați în fața unei dificultăți sau a unei oportunități, ei s-au concentrat pe calea care promitea cel mai mare progres *realizabil* – pe calea al cărei punct crucial considerau că este rezolvabil.

Am început să folosesc termenul de *punct crucial* pentru a denumi rezultatul unei abilități strategice în trei etape. Prima etapă constă în a decide care sunt aspectele cu adevărat importante și care sunt aspectele secundare. A doua parte constă în evaluarea dificultăților pe care le presupune rezolvarea acestor aspecte. Iar cea de-a treia parte presupune abilitatea de a te concentra, de a evita irosirea prea puținelor resurse, de a nu încerca să te ocupi de toate lucrurile deodată. Combinarea acestor trei etape conduce la concentrarea asupra *punctului crucial*: cea mai importantă parte dintr-o serie de dificultăți care este realizabilă și are o bună șansă de a fi soluționată prin intermediul unei acțiuni coerente.

La fel ca în cazul alpiniștilor, fiecare persoană, fiecare companie, fiecare autoritate se confruntă atât cu oportunități cât și cu obstacole în drumul său către succes. Da, cu toții avem nevoie de motivație, ambiție și forță. Însă ele nu sunt suficiente ca atare. Pentru a face față provocărilor, trebuie să ai acea putere pe care o dă identificarea *propriei punct crucial* – aceea care te ajută să câștigi cel mai mult construind, descoperind sau găsind o modalitate de a trece de el.

UNA DINTRE AMBIȚIILE ANTREPRENORULUI Elon Musk este să populeze planeta Marte. Și-a imaginat că va promova această idee trimițând o mică rachetă într-acolo. În timpul unei vizite în Rusia, în 2001, Musk a încercat să achiziționeze o veche rachetă rusească, dar nu a fost mulțumit de stilul negocierilor și de faptul că prețul s-a triplat în timpul discuțiilor. A început să se întrebe de ce costă atât de mult să trimiți rachete pe orbită.

Studiind problema, a înțeles că acest cost se datorează faptului că rachetele nu sunt reutilizabile. O rachetă înseamnă un singur transport. Musk a ajuns la concluzia că *punctul crucial* al problemei costului este întoarcerea. Cum ar putea racheta să evite să treacă prin furnalul de foc atunci când revine în atmosferă cu treizeci de mii de kilometri pe oră? Pentru ca vechea navă spațială să devină reutilizabilă, trebuia ca aripile mari să aibă treizeci și cinci de mii de plăci termale separate. Fiecare trebuia să își ducă la bun sfârșit misiunea și fiecare trebuia examinată după fiecare zbor, apoi reintrodusă în locul său unic. Amplificatoarele navei puteau fi reutilizabile, dar căderea în ocean a făcut ca recondiționarea lor să devină imposibilă. Părea că este mai ieftin să arunci o rachetă decât să o construiești cu scopul de a o reutiliza.

Gândește-te la această provocare ca și cum te-ai ține sprijinit într-un deget și în călcâiul stâng de stâncă Le Toit du Cul de Chien, cu corpul arcuit astfel încât să ai fața îndreptată către acoperiș. Cum faci să-ți dai drumul și să reușești să te ții de acea creștătură de mărimea unei jumătăți de pepene galben? *Conceptul de punct crucial concentrează atenția asupra unui aspect esențial. O strategie este combinația dintre o politică și o acțiune concepute pentru a depăși*

un obstacol considerabil. *Arta strategiei* constă în stabilirea unui punct crucial care poate fi depășit și în găsirea sau conceperea unei modalități de a-l depăși.

Concentrându-se asupra aspectelor referitoare la reutilizare și la revenire pe Terra, Musk și-a dat seama de un lucru. Combustibilul era mult mai ieftin decât vehiculele în sine. Așadar, avea mai mult sens să evite extrem de complicata reintrare în atmosferă și temperaturile extrem de mari urcând la bord mai mult combustibil și folosindu-l pentru a încetini întoarcerea rachetei pe Pământ. La fel ca în cazul multor povești științifico-fantastice vechi, Musk și-a imaginat o rachetă care se întoarce și încetinește prin pornirea motorului, aterizând ușor. Se evită astfel intensă supraîncălzire la intrarea în atmosferă, care arde exteriorul vehiculului. Procesul putea fi automatizat, eliminând necesitatea unui pilot. Soluția ar consta în realizarea unui motor de rachetă care să poată fi pornit și oprit fără probleme, care să poată frâna și accelera cu acuratețe.

De regulă, organizațiile trec de punctul crucial concentrându-se intens, făcând apel la multe elemente de putere și la cunoștințe și având capacitatea de a îndura. În cazul unui strateg, concentrarea nu se rezumă la atenție. Înseamnă să vină cu o sursă de putere capabilă să susțină un anumit obiectiv. Dacă nu are suficientă putere, nu se întâmplă nimic. Dacă are o putere solidă dar împrăștiată și dispersată între obiective, nu se întâmplă nimic. Dacă puterea se concentrează pe obiectivul greșit, nu se întâmplă nimic. Dar atunci când puterea se concentrează pe obiectivul potrivit apar adevăratele succese.

Când Musk a pus bazele companiei SpaceX, în 2002, a creat politici concise, bine direcționate. Rachetele SpaceX urmau să aibă un design cu totul diferit și urmau să coste puțin. Nu aveau să fie proiectile balistice intercontinentale adaptate. Compania SpaceX nu avea să fie unul dintre miile de contractori. Vehiculele sale nu aveau să fie pe placul Forțelor Aeriene Americane și să zboare în jurul globului. Compania nu avea să reunească mai mulți oameni de știință care doresc să exploreze universul. Nu presupunea existența unor laboratoare performante de cercetare și dezvoltare. Musk a considerat provocarea una inginerească, nu înalt științifică. Spre deosebire de NASA, compania SpaceX nu avea să aibă misiunea de a inspira copiii să studieze științele și matematica. Primul pas al călătoriei avea să fie concentrarea intensă și fermă pe reducerea costurilor.

Mulți oameni au dezaprobat abordarea lui Musk, insistând că un cost scăzut ar diminua fiabilitatea. Răspunsul lui a fost unul tipic inginerilor:

Am fost întrebați: „Dacă reduceți costul, nu reduceți și fiabilitatea?” Este absolut ridicol. Ferrari este o mașină foarte scumpă. Nu e fiabilă. Dar pariez cu o rată de 1000 la 1 că, dacă cumpărați o Honda Civic, nu se va strica în primul an. Poți avea o mașină ieftină și fiabilă, iar lucrul este valabil și în cazul rachetelor.

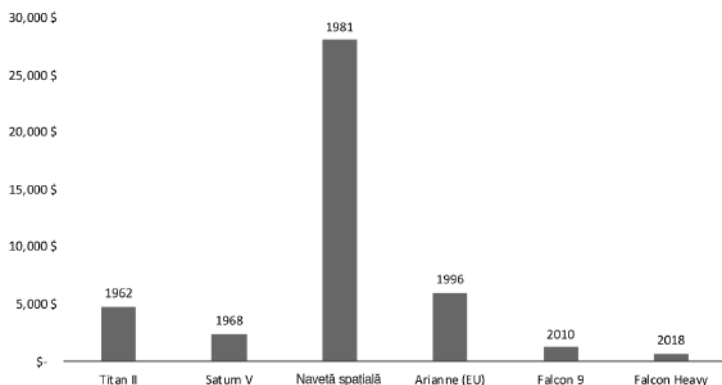
Pentru a reduce costurile, Musk s-a concentrat pe simplitate în procesul de construcție și de producere și pe limitarea numărului de subcontractori. Falcon 9 a folosit transmisia de date serială, și nu un design personalizat. Atelierele proprii au creat profiluri speciale la un cost mult mai mic decât cel al unui contractor aeronautic.

Lucrul cu marii contractori era plictisitor pentru că însemna să gestionezi subcontracte și să ai de-a face cu guvernul. Inginerii de la SpaceX erau stresați, dar nu plictisiți.

Primul zbor comercial al companiei SpaceX a fost în 2009: plasarea pe orbită a unui satelit de observare Malaysian. Dar revoluția a început în 2015, când Falcon 9 a devenit prima rachetă care a ieșit pe orbită și care s-a întors, a încetinit și a reintrat în atmosferă, aterizând ușor pe coadă. În 2018, costul pe kilogram al lui Falcon 9 în orbita terestră joasă devenise de 23 de ori mai mic decât cel al vechii nave spațiale. Fratele său mai mare, Falcon Heavy, a redus la jumătate costul lui Falcon 9.

Pe data de 30 mai 2020, SpaceX a dus doi astronauți din cadrul NASA pe Stația Spațială Internațională. La începutul lui iunie, NASA a aprobat planul companiei SpaceX de a reutiliza vehiculul de lansare și capsula echipajului, Dragon, ale rachetei Falcon 9 în misiuni viitoare.

FIGURA 2. – Costul intrării pe orbita terestră joasă (2018 dolari pe kilogram)



NASA a estimat costul călătoriei pe Marte la 200 de miliarde de dolari. Musk l-a estimat la 9 miliarde. Explicația unui astfel de avantaj constă în aproximativ aceleași lucruri: politici concise orientate către simplitate, reutilizare și cost. Dacă misiunea este concepută de Congres ori de burocrati, costul va exploda, din cauza sutelor de interese ascunse și a mitei.

Nu aș putea spune că SpaceX va avea un succes răsunător în viitor. E riscant să ieși în spațiu și rachetele sunt riscante. Contextul media actual ar transforma orice accident fatal într-un circ. După normele din ziua de azi, nu s-ar fi realizat dezvoltarea aeronavelor în secolul 20 – nu cumva să fie cineva rănit. Îți pot spune că secretul avantajului companiei SpaceX în ceea ce privește tehnologia rachetelor îl constituie faptul că Elon Musk a recunoscut esența problemei și a știut cum să o depășească. În plus, avantajul este creat de politicile concise ale companiei, toate îndreptate în mod eficient către plasarea pe orbită a unei greutăți, la cele mai mici costuri.

OAMENII EFICACE DOBÂNDESC o perspectivă găsind punctul crucial al unei provocări și concentrându-și atenția asupra lui – acea parte a problemelor încâlcite care este atât importantă cât și accesibilă (oferindu-ți totodată siguranța rezonabilă că poate fi depășită). Pentru a acționa eficient trebuie să examinezi în totalitate combinația de probleme și oportunități, să identifici punctul crucial și să întreprinzi acțiuni pentru a-l soluționa. Să-l ignori nu este o soluție.

„Arta strategiei” nu înseamnă să iei decizii – această disciplină presupune că ți-a fost înmănată o listă cu eventuale acțiuni din care să alegi. Arta strategiei nu înseamnă să-ți găsești un țel adevărat pe care să cauți cu ardoare să-l îndeplinești prin tot ce faci – asta este o boală psihică numită monomanie. Arta strategiei nu înseamnă să le stabilești oamenilor obiective de performanță tot mai înalte și să faci apel la carismă sau la stimulente pentru a-i determina să le îndeplinească – asta presupune că cineva, undeva, știe cum să soluționeze problemele cu care se confruntă compania.

Pentru a fi strateg, va trebui să accepți în totalitate natura complexă și derutantă a dificultăților și a oportunităților cu care te confrunți.

Pentru a fi strateg, va trebui să identifici *punctul crucial* al problemei: punctul în care angajamentul de a acționa va avea cea mai bună ocazie de a depăși cele mai importante obstacole.

Pentru a fi strateg, vei avea nevoie de perseverență, întrucât este nespus de tentant să o iei pe cel mai ușor drum pentru a rezolva problemele.

Pentru a fi strateg, trebuie să-ți asumi responsabilitatea atât pentru factorii potrivnici externi cât și pentru starea de bine a organizației înseși.

Pentru a fi strateg, va trebui să găsești echilibrul dintre ambițiile și obiectivele tale – multitudinea de obiective, valori și credințe pe care tu și celelalte părți interesate doriți să le susțineți.

Pentru a fi strateg, va trebui ca acțiunile și politicile tale să fie coerente. Trebuie să eviți să-ți anulezi eforturile având prea multe inițiative diferite sau obiective contradictorii.

Se scrie sau se vorbește prea rar cu onestitate despre aceste lucruri. Ni se spune că strategia înseamnă să ai un avantaj (ca să vezi!). Că presupune să ai o viziune pe termen lung cu privire la locul în care îți dorești să te afli. Ni se spune că, adoptând metoda *X* sau mentalitatea *Y*, o companie obișnuită poate avea la fel de mult succes precum cele mai renumite – consultantul tău are grafice care te compară cu cei mai buni (și dă din cap văzând diferența).

Adevărul este că nu locuim în Lake Wobegon și că majoritatea companiilor, indiferent de metodele pe care le adoptă, nu pot fi peste medie. Adevărul este că unele situații sunt iremediabile și că nu există întotdeauna o modalitate inteligentă de a ieși din impas. Adevărul este că organizațiile nu pot schimba instant macazul – da, ne-am dori să activăm în industria serviciilor informatice în loc să încercăm să vindem imitații de blugi făcuți în Vietnam în mall-uri aglomerate, dar asta e! Adevărul este că unele situații sunt atât de întortocheate din cauza intereselor politice rivale, încât nu există destulă putere executivă pentru a desface ștele. Strategia nu înseamnă magie.

Ceea ce este adevărat este că, pentru a depăși o provocare, mai întâi trebuie să te asiguri că-i înțelegi natura. Nu poți îmbunătăți un sistem educațional care eșuează dacă nu ai înțeles exact de ce eșuează. Pentru a oferi cumpărătorilor o experiență mai bună, trebuie să știi ce vor, ce-și doresc, ce au nevoie. În același timp, trebuie să cunoști și metodele de vânzare. Nu începe cu obiective – începe prin a înțelege provocarea și a-i găsi punctul crucial.

Heraclit a spus: „Destinul omului e determinat de caracterul său”. Oamenii cu caracter discută deschis. Pot paria,

Își pot asuma riscuri, dar natura pariului le este clară. Construiești încredere în rezultatele pe termen lung ale companiei dacă ai o poveste – o strategie, un fir narativ – despre felul în care acțiunile pe care le întreprinzi astăzi fac parte din planul de a crea un viitor mai bun. Logica strategiei ar trebui să fie deschisă persoanelor cu simț practic. Nu este convingător să spui: „Creștem întotdeauna vânzările și micșorăm costurile”. Nu funcționează nici să spui: „Compania noastră de zugrăvit va surclasa toate celelalte companii de zugrăvit pentru că ne concentrăm atenția asupra clienților”. Pentru ca cineva să te creadă și să aibă încredere în strategia ta, trebuie să ai o logică și un raționament și niște dovezi în legătură cu modul în care te ocupi de provocările cu care te confrunți.

IMBOLDUL IMEDIAT DE A SCRIE ACEASTĂ CARTE a venit în urma unei accidentări la schi din decembrie 2019. Mă aflu pe pârtia FIS din Aspen, unde vin cei mai buni schiori din lume. Accidentarea la spate care a urmat m-a ținut departe de schi și de drumeții vreme de câteva luni. Apoi virusul COVID-19 m-a împiedicat să călătoresc. Această perioadă liniștită mi-a permis să dezvolt idei și teme care tot voiau să iasă la lumină de ceva vreme.

Perioada liniștită din 2020 mi-a permis să-mi notez aceste idei și învățături. Din proprie experiență știu că de fapt nu știu ce știu până când nu scriu. Procesul de scriere scoate la iveală contradicții, argumentări firave și aspecte în care este nevoie de mai multe informații pentru a susține un punct de vedere. Mă ajută și să-mi dau seama ce este

important și ce nu. Din punct de vedere mental, mă face să mă simt ca atunci când îi descurc părul fiicei mele de opt ani.

În această carte folosesc des persoana întâi *eu*. Unii cititori cred că mă promovez singur. Nu fac asta. Nu-mi plac scriitorii care-și prezintă propriile idei ca fiind adevărul absolut, și modelele lor ca fiind realitatea. Economisții tind să scrie manuale despre acțiunile „firmei” în anumite circumstanțe. Ei nu spun că vorbesc despre propriul model al firmei, nu despre firme reale. Cei care scriu cărți de afaceri își exprimă adesea părerile ca și cum ar fi realitatea. Un autor scrie: „Există două moduri de a te specializa: să alegi un segment de piață țintă sau să deții o gamă limitată de produse”. Este asta o teorie? Autorul a învățat asta din experiență? A împrumutat această informație de la un alt autor? Dacă autorul ar exprima această opinie (care este falsă) la persoana întâi, atunci poate că cititorii ar fi mai atenți atunci când o compară cu propriile experiențe.

Eu folosesc persoana întâi pentru a explica cum am ajuns să știu și să cred anumite lucruri. Adesea, aceste „lucruri” nu sunt fapte ori argumente logice. Sunt concluzii și păreri, rezultatele unei munci de-o viață. De exemplu, dacă este vorba despre relația dintre obiectivele strategice și strategia însăși, eu explic și descriu acea situație care m-a ajutat să-mi clarific gândirea în privința aceluși subiect. Dacă este vorba despre incertitudinea estimării fluxului de numerar, le relatez experiența mea directorilor care fac aceste estimări.

ÎN PAGINILE CE URMEAZĂ, examinez patru teme. Prima – cel mai bun mod de a te ocupa de aspecte strategice este să te confrunți în mod direct cu provocarea. Prea multe persoane încep cu obiective sau alte viziuni cu privire la finalul dorit. Începe cu provocarea, identifică structura ei și forțele care sunt implicate în proces. Odată ce faci asta, simțul determinării și acțiunile luate în calcul se vor schimba. Atunci când identifici problema, găsește punctul ei crucial. Este cel mai decisiv element al provocării pe care chiar o poți rezolva. Nu alege o provocare de care nu ești în stare să te ocupi – atacă punctul crucial al situației, generează un impuls și apoi reexaminează-ți poziția și posibilitățile.

A doua – înțelege sursele de putere și avantajele relevante în situația ta. Ca să rezolvi partea cea mai importantă, te vei folosi de unul sau de mai multe dintre ele. Nu este suficient să ai voință.

A treia – evită strălucitoarele distrageri care abundă la tot pasul. Nu pierde zile întregi cu declarații de misiune; nu începe să lucrezi la strategie stabilind obiective. Nu confunda tehnicile de management cu strategia și nu fi acaparată de rezultatele cu privire la veniturile trimestriale.

A patra – atunci când directorii lucrează în grup ori în cadrul unui seminar pentru a formula strategii, apar multe capcane. Dacă grupul începe să analizeze provocarea și evită să acționeze în pripă, poate defini esența problemei și poate elabora acțiuni adecvate pentru a o soluționa.

Sper ca această carte să te ajute să înțelegi cât de puternică este strategia bazată pe provocări și cât de multă putere poți obține identificând punctul crucial al provocării.

PARTEA I

Strategia bazată pe provocare și punctul crucial

O strategie este o combinație de politici și de acțiuni construite pentru a depăși o provocare cu miză mare. Nu este un obiectiv sau un rezultat final dorit. Este o formă de soluționare a problemelor, și nu poți rezolva o problemă pe care nu o înțelegi sau pe care nu o poți cuprinde. Așadar, strategia bazată pe provocare începe cu o descriere detaliată a provocărilor – problemelor și oportunităților – cu care se confruntă organizația. Pot fi de ordin competitiv, juridic, datorate schimbării normelor sociale ori dificultăți care țin de organizația în sine.

Pe măsură ce aprofundează cunoștințele, strategul caută punctul crucial – acea provocare care este atât esențială cât și posibil de rezolvat. În această reducere a listei de priorități constă o mare parte a puterii strategului, în timp ce concentrarea rămâne piatra de temelie a strategiei.

1

Dilema lui Carolyn

Cum elaborez o strategie?

La ora 10 dimineața am o întâlnire cu o studentă din cadrul UCLA Anderson* care urmează programul de MBA în timp ce lucrează cu normă întreagă. Are în jur de treizeci și cinci de ani și este responsabilă cu planificarea de afaceri în cadrul unei companii de produse de sănătate. Lucrează cu normă întreagă (asemenea colegilor ei), participă la cursuri vinerea și sâmbăta și se află în biroul meu de la etajul al cincilea al școlii Anderson pentru a discuta despre o problemă legată de muncă.

„Avem un nou CEO”, începe Carolyn, explicând că directorul executiv i-a cerut să regândească strategia de afaceri a diviziei sale. El își dorește o abordare nouă care să garanteze o creștere anuală a profitului de cel puțin 15%. I-a sugerat că, dacă ea ar avea succes în această privință, acest lucru i-ar putea influența traiectoria în companie.

* UCLA – Școala de Afaceri de la Universitatea din California, Los Angeles. (n. red.)

Ea spune că „îi place cursul de strategie și că învață multe din discuțiile de caz...” Face o pauză și apoi explică că „trebuie să găsească instrumente specifice pentru a crea strategia pe care o vrea șeful ei”. Caută sprijin pentru a ajunge din punctul în care se află compania la punctul în care șeful vrea să ajungă.

Discutăm puțin despre afacerea ei și despre noțiunile cursului. O încurajez să identifice ce anume face ca afacerea sa să fie diferită sau specială, în comparație cu cea a concurenței. O întreb despre provocările și oportunitățile specifice cu care se confruntă. Răspunde poticnindu-se mai întâi, vorbind la modul general.

„Avem oameni buni”, spune Carolyn. „Încercăm să menținem produsele la zi.” Face o pauză și apoi spune ce o îngrijorează. Planurile strategice ale companiei sunt documente scurte care descriu obiective financiare și care arată etapele pe baza cărora urmează să fie realizate. Ea caută „o hartă simplă... un plan cu care CEO-ul să fie de acord, cu etape pentru îndeplinirea obiectivelor.”

Încuviințez, dar nu spun nimic.

„Trebuie să existe un sistem pentru a crea o strategie logică de afaceri”, încheie Carolyn.

Deodată îmi apare ceva în minte: o reprezentare vizuală a unui „calculator de strategie” imaginar, ceva asemănător cu ce se află în figura 3. Nu spun nimic, întrucât Carolyn nu are dispoziția potrivită pentru a face glume.

FIGURA 3 – Calculator de strategie

CALCULATOR DE STRATEGIE	
Introduceți rata de creștere dorită (%)	<input type="text" value="15"/>
Introduceți rata de profit dorită (%)	<input type="text" value="22"/>
<input type="button" value="ENTER"/>	
Strategia va apărea mai jos	
<input type="text"/>	

De fapt, Carolyn se află într-un moment dificil. Ea a identificat cel mai important element care lipsește din majoritatea lucrărilor și învățăturilor despre strategie. Acest dezavantaj a fost descris acum mai bine de un deceniu de o autoritate în strategie, Gary Hamel: „Bineînțeles, oricine știe o strategie după ce o vede – fie că aparține companiei Microsoft, Nucor sau Virgin Atlantic. Oricine poate recunoaște o strategie excelentă după ce a fost enunțată. Înțelegem, de asemenea, și că planificarea este un «proces». Singura problemă este că procesul nu produce o strategie – produce planuri. Secretul rușinos al industriei strategiei este că nu are o teorie cu privire la modul în care se creează o strategie”¹. (Prin „industrie strategică” Hamel se referă la grupul de academicieni și de consultanți care-și dau cu părerea și care sunt angajați să elaboreze strategia.)

Problema lui Carolyn este că șeful ei nu înțelege cea mai importantă parte a situației. El se concentrează pe obiective și pe rezultate de performanță, nu pe oportunități și probleme.

UN GHID AL STRATEGIEI ÎN CAZUL COMPANIEI NETFLIX

Principalele etape pe care le presupune rezolvarea unei provocări strategice sunt diagnoza situației – să înțelegem „ce se întâmplă aici”, identificarea punctului crucial și apoi crearea unor acțiuni de răspuns întemeiate. Pentru a privi mai îndeaproape aceste etape, voi analiza situația în care s-a aflat Netflix acum câțiva ani, la începutul lui 2018. În cele ce urmează, voi *simula* procesul de diagnosticare și crearea acțiunilor de răspuns.

Netflix s-a înființat în 1998 și a devenit în scurt timp compania de top în domeniul închirierii de DVD-uri prin poștă. Sistemul său inteligent, Cinematch, care anticipează comenzile clienților, și logistica eficientă au fost admirate pe scară largă. Apoi, începând cu 2010, prin intermediul uneia dintre cele mai dramatice schimbări de strategie în afaceri, CEO-ul Reed Hastings a mutat centrul activității companiei către streaming online, renunțând încet-încet la închirierea de DVD-uri. A semnat contracte importante de conținut cu Starz, Disney, Liongate, MGM, Paramount și Sony.

În 2013, Netflix a oferit primele sale producții originale, *House of Cards (Culisele puterii)* și *Orange Is the New Black*. Aceste seriale au fost comandate pentru a fi produse exclusiv pentru Netflix. Până la sfârșitul lui 2017, Netflix distribuise douăzeci și șase de producții originale prin serviciul său de streaming. În plus, compania creștea pe

plan internațional. La începutul anului 2018, avea cincizeci și opt de milioane de abonați pe plan internațional, față de cincizeci și trei de milioane de abonați în Statele Unite. Venitul era de 11,7 miliarde de dolari și creștea într-un ritm bun. Pe de altă parte, compania cheltuia bani pe lucruri inutile, înregistrând cheltuieli nete care cumulau o pierdere de 1,8 miliarde de dolari în 2018.

FIGURA 4. Rezultatele financiare ale companiei Netflix

	2017	2016
Milioane de dolari		
Venit	11.693	8.831
Cheltuieli operaționale	7.660	6.030
Marketing	1.278	991
Tehnologie și dezvoltare	1.053	852
General și administrativ	864	578
Venit operațional	839	380
Alt venit (cheltuială)	(353)	(119)
Venit înainte de taxele pe venit	485	261
Rezerve pentru taxele pe venit	(74)	74
Venit net	559	187
Dolari per abonat pe lună		
Venit	9,38	8,64
Producere de conținut	1,51	1,44
Conținut cu licență	5,92	5,73
Marketing	1,20	1,03
Tehnologie	0,80	0,89
General și administrativ	0,36	0,60
Altele	1,36	1,02
Cost total în numerar	11,15	10,71
Profit în numerar	(1,77)	(2,07)

După cum se vede în partea a doua a figurii 4, cheltuielile plătite în numerar depășeau profitul obținut de pe urma fiecărui abonat. Discrepanța dintre profitul în numerar și profitul contabil a apărut din cauză că firma amortiza sau distribuia costurile de-a lungul a câțiva ani, creând impresia unui profit contabil care exista atât timp cât ea continua să crească. Cea mai mare parte a acestor cheltuieli a fost finanțată pe baza unor datorii suplimentare. Cheltuielile erau mari și din cauza campaniilor de marketing agresiv ale companiei.

În rândul serviciilor de streaming contra cost, cota de piață a companiei Netflix era de aproximativ 76%, situându-se mult înaintea companiilor Amazon Prime (17%), Hulu (4%) și HBO (3%).

În 2011, Netflix s-a confruntat cu o problemă semnificativă. Plătise 30 de milioane de dolari pe an companiei Starz pentru accesul la producțiile sale. La reînnoirea contractului, Starz a cerut o creștere de 300 de milioane de dolari pe an. Netflix a fost nevoită să crească abonamentele cu 60%, iar prețul acțiunilor sale a scăzut rapid.

Momentul Starz a fost un precursor a ceea ce avea să vină. Furnizorii de conținut au început să perceapă taxe mai mari. Unii dintre ei și-au retras producțiile în speranța înființării propriului serviciu de streaming. Netflix se confrunta mai ales cu pierderea a două seriale foarte populare: *Friends* și *The Office*. WarnerMedia transfera serialul *Friends* către propriul serviciu de streaming (HBO Max), iar *The Office* era retras de pe piață de proprietarul NBCUniversal pentru serviciul său planificat de streaming, Peacock.

Alți nori de furtună care se întrezăreau erau reprezentați de costul tot mai mare al producțiilor originale și de

intrarea pe piață a noilor concurenți. Disney se unea cu 21st Century Fox și plănuia o intrare agresivă pe piața de streaming. A anunțat că, în 2019, urma să-și retragă producțiile de la Netflix. Mai mult de atât, Disney avea de gând să-și încarce toată arhiva și viitoarele lansări pe o nouă platformă de streaming, inclusiv producții ale Lucasfilm, Marvel, Pixar, Fox, ESPN și materiale proprii, totul de la *Fantasia* la *Dumbo* și la *Frozen*. Așa cum a spus un observator, „Disney deține un capital cultural obținut de-a lungul a 75 de ani, pe care îl poate aduce în joc”².

Ca să fie și mai rău pentru Netflix, Apple a anunțat că se va alătura războaielor de streaming. Noul său serviciu Apple TV+ avea să coste 5 dolari pe lună și să ofere o listă tot mai mare de titluri. Iar cei de la Apple aveau surse de finanțare ca să plătească pentru noile emisiuni.

Capcana obiectivelor pe termen lung

Sfatul acordat adesea liderilor precum Carolyn și șeful său, care fac eforturi pentru a crea o strategie, este să-și clarifice obiectivele mai înainte de orice. Parabole precum Alice în Țara Minunilor se spun despre pisicile de Cheshire și despre faptul că nu contează ce faci dacă nu știi încotro te îndrepti. Și, aproape sigur, vei fi sfătuit să scrii declarații legate de misiune și de viziune înainte de a-ți stabili obiectivele strategice. Consultanța din partea autorilor unui manual de top de strategie este reprezentativă:

Primul element al unei strategii coerente constă într-o serie clară de obiective pe termen lung pe care le vizează strategia. Aceste obiective pe termen lung se referă de obicei la poziția pe piață ori la statutul pe care firma speră să le

atingă prin intermediul strategiei sale. De exemplu, obiectivele pe termen lung ar putea include: să fie „lider de piață”, să devină „lider tehnologic” sau să devină „compania cu cea mai înaltă calitate”. Prin „termen lung” ne referim la faptul că aceste obiective sunt de durată.³

Stai puțin și gândește-te la acel sfat. În acest cadru foarte comun, strategia este descrisă ca o serie de acțiuni îndreptate spre realizarea anumitor obiective principale pe termen lung. Dar de unde vin aceste obiective?

Se pare că ele pur și simplu apar în existența noastră. Apar ca prin magie înainte ca analiza să aibă loc. Dacă nu ți-ai analizat afacerea, concurenții, dinamica competiției și altele, să pretinzi că vrei să fii „liderul tehnologic” este doar o fanfaronadă imprecisă. Cu siguranță că nu ajută organizația să înțeleagă cum să înainteze. (Vezi capitoul 14, „Nu începe cu obiectivele”, pentru mai multe informații legate de acest aspect.)

IDEEA CONFORM CĂREIA o persoană sau o organizație are unul sau două obiective principale pur și simplu nu este adevărată. Este o fantezie inventată de economiști și de anumiți specialiști în management. Realitatea este că majoritatea oamenilor și organizațiilor au „o sumedenie de ambiții”. Adică, au diferite intenții, viziuni despre viitor și lucruri pe care le-ar plăcea să le vadă sau să le realizeze. Unele lucruri din această „sumedenie” intră în conflict unele cu celelalte: nu pot fi realizate toate laolaltă.

Când aveam douăzeci și cinci de ani, voiam să fiu cercetător de top, voiam să ofer directorilor consiliere în

domeniul strategiei, voiam să nu lucrez vara ca să fiu liber să urc pe cei mai înalți munți din lume, să învăț să zbor, să schiez iarna în zone nepopulate, să devin expert în teoria matematică a deciziei, să fiu profesor și să-mi inspir studenții, să alerg la maratoane de 10 kilometri, să conduc un Morgan Plus 4 Drophead, să fac ușor tranziția de la sălbăticie la munca de birou, să mă căsătoresc cu o femeie care ocupă o funcție prestigioasă, să avem copii fericiți și talentați, să am timp pentru familie și să câștig suficienți bani încât să mă pensionezez devreme și să-mi cumpăr o casă pe insula Saint-Louis. De-a lungul vieții am reușit să fac câte ceva din toate aceste lucruri. Pe măsură ce apăreau oportunitățile și provocările, apăreau și noi ambiții, iar cele vechi făceau un pas în spate. Pe parcurs, pe măsură ce hotărâram ce urma, am fost nevoit să aleg între lucrurile de pe lista mea de ambiții.

Dacă aș fi Reed Hastings la începutul anului 2018, și ambițiile mele ar fi numeroase:

- Aș vrea ca firma să supraviețuiască și să prospere.
- Aș fi îngrijorat de prețul prea mare al acțiunilor.
- Aș vrea să-mi păstrez bogăția acumulată, mai ales pe hârtie.
- Nu aș vrea să-mi pierd poziția de lider în domeniul serviciilor de streaming din Statele Unite.
- Aș visa și să devin o fabrică de proprietate intelectuală, ca Disney, să produc propriile filme și să găsesc modalități de a reutiliza conținutul și personajele, așa cum fac Disney și Viacom (jucării, cărți, parcuri tematice și așa mai departe).

- Aș vrea să fiu altfel decât „cei din garda veche” și să găsesc o modalitate nouă și inedită de a lucra cu producători și oameni talentați. Aș vrea să continui să-mi dezvolt impactul la nivel internațional, în special în țări mari care pot crea și ele conținut (Marea Britanie, Germania, Italia, Brazilia, Mexic, Coreea de Sud, Japonia).
- Parlamentul Uniunii Europene (UE) ia în calcul cerința ca cel puțin 30 de procente din conținutul de streaming să fie local – vreau să duc lucrurile mai departe și să mă folosesc pe viitor de această regulă împotriva companiei Disney.
- India este o piață imensă și aș vrea să găsesc o cale să intru pe această piață, cu un abonament mic.
- Visez, de asemenea, să fim mai mult ca o televiziune, să difuzăm știri zilnice și evenimente sportive.
- Aș putea să procedez precum YouTube și să am un „canal” separat de streaming pentru conținut plătit? Din când în când doresc să-mi pot vinde cumva titlurile și să încep ceva nou iar, cu o echipă mică, să nu mai fiu nevoit să gestionez mii de angajați.
- Sau vreau să-mi iau un an liber pe care să-l petrec cu familia.

Reed Hastings este un antreprenor talentat și, în realitate, probabil că a avut unele dintre aceste ambiții, poate chiar mai multe. Aceste tipuri de intenții și visuri preced strategia, dar nu pot fi realizate toate, sau cel puțin nu toate în același timp. O strategie eficientă apare datorită explorării provocărilor, ambițiilor, resurselor și competiției.

Confruntându-se efectiv cu situația pe care o are în față, un lider talentat creează o strategie pentru a *elimina anumite elemente din sumedenia de ambiții*. În primul rând, ambițiile tale nu sunt un punct de plecare fix și specific. Atunci când elaborează un plan de bătaie, strategii trebuie adesea să aleagă între valorile și ambițiile lor. Ambițiile importante într-o anumită situație sunt la fel de mult rezultate cât și implicite. În anul 2015, compania General Electric a avut ambiția de a se afla în topul 10 al companiilor de software până în 2020. Astăzi, vor să renunțe cât mai repede la GE Digital. Liniile de croazieră care doriseră să fie cele mai „plăcute” în 2020, acum, după COVID-19, fac eforturi să fie cele mai „curate”. Pentru Gap, ambiția de a fi lider pe piața hainelor de denim la modă a fost înlocuită cu simpla dorință de a supraviețui.

Diagnoza provocărilor

Diagnoza este punctul de plecare în crearea unei strategii. La Netflix există multe oportunități care trebuie analizate: prețuri, costuri, concurenți, comportamentul cumpărătorului, schimbarea preferințelor și așa mai departe. În acest caz, consultanții au un rol substanțial în ceea ce privește analizarea companiei și compararea ei cu concurenții. Comportamentul cumpărătorilor (abonații) este esențial și sunt multe de învățat despre felul în care diferite persoane și diferite culturi răspund la varietate, noutate, intrigă, schimbare și categorii de preț. Și, foarte semnificativ, ar trebui să analizăm felul în care ceilalți au procedat în situații similare.

Totuși, după parcurgerea raportului tipic de două sute de pagini referitor la costuri, prețuri, piețe, cumpărători și competiție, produs de consultanții tăi, cum *creezi* apoi o strategie pentru un viitor în care leadershipul în domeniul serviciilor de streaming este contestat în mod constant?

Auzim de multe ori că managerii sunt cei care iau deciziile. Teoria deciziei este foarte dezvoltată. Într-o propoziție, spune că ar trebui să alegi acțiunea care aduce cel mai mare profit anticipat (utilitate). Dacă consideri că strategia înseamnă să iei decizii, atunci jobul tău ar fi să examinezi fiecare alternativă și să o alegi pe cea mai bună. Nu trebuie să fii un director cu experiență pentru a-ți da seama că acest lucru nu are sens. De unde provin aceste „alternative”?

Realitatea este că a crea o strategie nu înseamnă pur și simplu să încerci să realizezi un obiectiv sau să iei decizii, cu excepția situației în care există conexiuni cauzale destul de bine structurate între acțiuni și rezultate. Dacă am ști cum fiecare mutare posibilă la șah schimbă probabilitatea de a câștiga, ar fi ușor să jucăm. Dar nu dispunem de o asemenea schemă. În schimb, în jocul de șah memorăm modele de mutări inteligente și căutăm punctul crucial: locul în care modelele de forță ne pot permite să profităm de slăbiciunea (evidentă) a adversarului.

Provocări dificile

Crearea strategiei reprezintă o formă specială de rezolvare a problemelor. Printr-o *formă* de rezolvare a problemelor mă refer la faptul că tratează probleme mai puțin structurate și mult mai complexe decât cele din temele de pe

vremea când erai la școală. Când scriem și vorbim despre strategie, pare mai bine să spunem „provocări”. Oamenii asociază „problemele” cu întrebările de matematică, cu „temele pentru acasă” și alte situații neplăcute. Vreau să subliniez și faptul că o provocare strategică poate fi declanșată de o oportunitate enormă – provocarea fiind cât de bine poți profita de ea.

Cred că provocările strategice pot apărea în trei forme principale: de alegere, de design de proiectare și de dificultate. Cele mai multe provocări cu care mă întâlnesc sunt dificile, poate datorită faptului că firmele nu solicită ajutor în cazul celor ușoare.

O provocare în materie de alegere apare atunci când cunoaștem alternativele, dar există incertitudini și aspecte ce nu pot fi cuantificate, care îngreunează alegerea. Situațiile în care are loc o alegere strategică apar de obicei acolo unde sunt în joc obligații importante de capital ori de contract, pe termen lung. Dacă deții cărbune în Australia, iar China cumpără tot mai mult în fiecare an, ar trebui să investești într-o cale ferată pe apă și într-un port? Cât de mare să fie portul? Ce tipuri de contracte de furnizare?

O provocare în materie de design de proiectare apare atunci când trebuie să creezi ceva nou, dar ai metode de evaluare a creației tale înainte de implementare. Dacă urmezi școala de inginerie, poate înveți cum să analizezi presiunea asupra pilonilor din oțel și a cablurilor unui pod. Mai târziu, dacă ți se va cere să proiectezi un pod nou, probabil că vei copia un design anterior. Dar când Norvegia îți cere o ofertă de design pentru cel mai lung pod *plutitor* din lume, peste Bjørna, un fiord adânc de 550 metri, trebuie

să crezi designul – trebuie să-ți imaginezi o modalitate de a da formă oțelului și cimentului pentru un pod plutitor. Spre deosebire de provocarea de a alege, nu există alternative prestabilite. Totuși, ceea ce este minunat în ingineria modernă este că dispunem de modele bune de structură, apă, încărcătură și vânt. Poți testa matematic diversele tipuri de design plăsmuite, poți face simulări înainte să decizi.

O situație mai dificilă o constituie *provocarea dificilă de design*. Aici nu există alternative date, nu există modele bune de inginerie cu care să-ți testezi tipul de design. Nu există nicio garanție pentru o soluție indiferent de ce fel ar fi. Nu există legături cauzale clare între acțiuni și rezultate.

Rezolvi o provocare dificilă examinând *natura provocării*, înțelegând „ce se întâmplă aici”. Care este paradoxul sau problema centrală? Ce este ușor de soluționat?

O diagnoză în cazul companiei Netflix

Punându-mă în locul CEO-ului Reed Hastings, provocarea generală pare să conțină următoarele elemente:

Presiunea principală cu care se confrunta compania a fost cauzată de faptul că s-a dezvoltat închiriind materialul altora. Dar acest lucru s-ar putea să nu mai funcționeze în viitor. Arhivele imense ale companiilor Disney (inclusiv ESPN, Pixar, Lucasfilm, Fox), WarnerMedia, MGM, NBCUniversal și altele vor fi retrase de la Netflix și Amazon. Va urma un război tot mai mare pentru conținut.

Dată fiind apariția noilor servicii de streaming, fiecare având un abonament lunar și fiecare încercând să atragă abonați cu conținut „original”, când va deveni piața saturată de limitele financiare ale abonaților și de uzura conținutului? Ce se va întâmpla atunci?

O mare parte din așa-zisul conținut original al Netflix este produs sub contract de aceleași studiouri care domină industria de un secol: Warner Bros., Lionsgate, Paramount TC, Sony și așa mai departe. Cât de mult poate dura acest acord de furnizare?

Dacă Netflix încearcă să facă filme de calitate superioară, de genul celor care ajung în cinematografe, atunci ar intra în competiție direct cu studiourile furnizoare. Atunci înseamnă că nu pot face decât filme mai slabe?

Marjele internaționale, mai ales din afara Europei, rămân scăzute.

Unele dintre seriale sunt de top, dar, pe măsură ce intră în competiție Amazon, Disney, Apple, Hulu și altele, prețul licenței și angajării oamenilor talentați nu va scădea profitul?

Costul plătit de Netflix pentru a câștiga un abonat este în creștere. În 2012, era de aproximativ 300 de dolari, iar în 2017 ajunsese la 500 de dolari.

Fluxul de numerar este impetuos negativ – Netflix a tot acumulat datorii pentru a-și finanța dezvoltarea.

Compania nu-și poate mări profitul decât dacă costul producției și al conținutului se împarte la o bază mai mare de abonați, care au gusturi variate în ceea ce privește conținutul. Expansiunea internațională poate să asigure această bază?

Pentru a arăta valoarea punctului crucial, a ajungerii la baza provocării strategice, permite-mi să-ți descriu rapid câteva dintre politicile și acțiunile alternative pe care Netflix ar fi putut să le ia și care-mi vin ușor în minte. Pe plan intern, ar putea concura cu Disney cu un abonament limitat la 4 dolari pe lună. Această versiune de Netflix ar

putea furniza un plan secundar cu preț redus pentru telefoane și tablete, cu desene animate și alte emisiuni pentru copii. Pentru încă 10 dolari pe lună, abonamentul complet ar putea fi disponibil și pentru adulți.

Compania ar putea face eforturi pentru a construi „noul” Hollywood, scăpând de povara financiară și culturală a vechilor politici și jocuri de putere de la Hollywood și concentrându-se pe „stele”. Una dintre cele mai importante lecții oferite de seriale precum *The OA* și *Orange Is the New Black* este că nu ai nevoie de vedete consacrate pentru a produce conținut popular. Intrarea pe acest drum scump și riscant ar necesita o bază foarte mare de abonați și sprijin neîncetat din partea piețelor de capital, greșelile majore nefiind permise.

Cu o valoare de piață de aproximativ 90 de miliarde la începutul anului 2018, compania Netflix ar putea achiziționa un studio, ca MGM, având acces la colecția sa și la capacitățile de producție. Bineînțeles că această idee nu ar fi compatibilă cu ideea de a fi un „nou” Hollywood.

Netflix ar putea încerca să creeze câteva superproducții uriașe, precum *Game of Thrones* (*Urzeala Tronurilor*), produs de HBO. Un astfel de conținut ar aduce milioane de abonați doar pentru a urmări acest serial. Nu există o formulă pentru a face asta.

Netflix ar putea oferi mai multe servicii de streaming, fiecare conceput pentru grupe distincte de abonați. Există mult spațiu de manevră aici pentru a explora diverse modalități de a subgrupa publicul și de a stabili prețurile.

În ceea ce privește extinderea pe plan internațional, Netflix s-ar putea concentra pe lumea dezvoltată din afara

Statelor Unite, mai ales pe Anglosferă (Canada, Australia, Noua Zeelandă și Marea Britanie). Aceste zone și alte câteva au cam aceleași preferințe și un nivel al veniturilor care să le permită să plătească pentru un serviciu bun de streaming. Așadar, prezența în aceste regiuni ar putea oferi companiei avantajul unui conținut nou, folosindu-și expertiza în afara Statelor Unite pentru a crea producții video de divertisment. În loc să se concentreze asupra Anglosferei, Netflix ar putea fi distribuitorul mondial de conținut de streaming. Ar putea estompa cheltuielile pentru crearea de conținut și s-ar putea concentra pe a fi distribuitor mondial de conținut internațional. Până la începutul lui 2018, Netflix avuse succes cu *Dark* (Germania), *Money Heist* (Spania), *Sacred Games* (India), 3% (Brazilia) și altele.

PUNCTUL CRUCIAL AL PROVOCĂRII

Gândește-te la o serie de provocări dificile ca la un amestec de bețe și sârmă. Nu îți permite să înaintezi. Te-ai putea chinui zile întregi să treci de ele. Dar dacă găsești locul potrivit și tai o singură sârmă groasă, atunci ai avea grămezi mai mici de care ai putea trece. Acea sârmă este punctul crucial al acestui amestec.

Provocarea generală a companiei Netflix este că nu se mai poate baza pe contractarea de filme și seriale la prețuri rezonabile. Când vine vorba despre streaming, atât accesul la materiale cât și baza de abonați sunt importante. Dacă ai mai mulți abonați, atunci poți plăti mai mult pentru material, iar raportul dintre numărul de seriale necesare și numărul de abonați scade – nu este nevoie să oferi de două ori mai multe seriale diferite pentru un număr

dublu de abonați. Așadar, dimensiunea bazei de abonați pare să fie soluția. Dar, bineînțeles, ei vor gravita în jurul producțiilor de calitate, mai puțin în cazul în care reduci foarte mult costurile și te adresezi unei audiențe cu preferințe scăzute pentru diversitate, cum sunt copiii.

În competiție, este util să cauți asimetrii: diferențele dintre concurenți. Întorcându-mă la stânca Le Toit du Cul de Chien din Fontainebleau, punctul crucial al stâncii poate fi mai ușor de depășit de către un alpinist mai înalt decât de unul scund, musculos. Sau o armată poate fi mai numeroasă, iar cealaltă mai experimentată. O companie poate deține o tehnologie mai bună, dar un sistem de distribuție mai slab, și așa mai departe. În cazul Netflix, atenția mi se îndreaptă către poziția sa mai puternică în arena internațională, un dezechilibru interesant. Netflix s-a bucurat imediat de succes în țările vorbitoare de limbă engleză, precum și în zone din Europa și Turcia. Disney și celelalte companii vor încerca să intre pe piața internațională dar, în mod previzibil, vor încerca să folosească bazele de producție din Statele Unite. Va putea Netflix să obțină un avantaj cu ajutorul producțiilor străine pentru publicul din întreaga lume?

După părerea mea, *punctul crucial al situației companiei Netflix* este oportunitatea de a-și folosi actualul avantaj internațional pentru a crea suficient material atât pentru piața națională cât și pentru cea internațională, aflată în creștere.

TRECEREA DE LA DIAGNOZĂ LA alternative necesită îndrăzneală, mai ales în situații dificile, cum este cea cu care se confruntă Netflix. Acțiunile alternative nu sunt evidente,

ele trebuie imaginate sau construite. Apoi faci tot ce poți pentru a alege între alternativele pe care le-ai creat. În cele din urmă, trebuie să traduci ideea în acțiuni specifice și concise. Atunci când modelăm și evaluăm un plan de acțiune alternativ, trebuie să luăm decizii. Și pentru a inventa o soluție trebuie să analizăm, să presupunem sau să credem că anumite lucruri sunt adevărate.

Pentru Netflix, analiza punctului crucial te face să cauți un mecanism de stimulare a creării internaționale de conținut bun, făcând totodată din Netflix canalul preferat de distribuție. Dimensiunea te ajută, dar mai e ceva. Nu este ușor să creezi conținut care să depășească granițele. Netflix poate crea și împărtăși cunoștințele despre cum să faci asta? Asta poate fi legat de finanțare? Ar putea înființa o academie internațională, în care să se predea abilități de scenaristică, actorie și producție? Dezvoltarea inteligenței artificiale va ușura și scădea costul traducerilor? Aș mai putea adăuga și alte tipuri de design de alternative, dar nu voi mai continua această simulare de strategie de marketing. Sper că poți observa valoarea unei diagnoze atente și a identificării punctului crucial.

ACEST PROCES DE DIAGNOSTICARE a provocării și apoi de creare a unui răspuns este cea mai bună teorie pe care o avem pentru a crea strategia. Analizezi provocarea și resursele tale și apoi încerci să te gândești la modalități de a depăși provocarea și de a-ți îndeplini unele ambiții. Există nenumărate metode care să te ajute să analizezi provocarea. Și există modalități care să te stimuleze și să te ajute să

te gândești la un răspuns – analogii cu alte situații, schimbarea punctului de vedere, repetarea a ceea ce a funcționat ultima oară și așa mai departe. Dar aceștia sunt doar stimuli. Nu „alegi” o strategie; o crezi. Apoi faci tot ce îți stă în putere pentru a alege între alternativele pe care le-ai creat. În cele din urmă, trebuie să transpui ideea în acțiuni specifice și coerente.

Elucidarea provocării

Găsirea și utilizarea punctului crucial

La începuturile carierei mele m-am gândit la munca strategică ca la o analiză. Strângeam informații, impuneam structuri împrumutate de la consultanți și academicieni, priveam în detaliu produse, prețuri, regiuni și comportamente competitive de-a lungul timpului. Munceam pentru a cuantifica avantajul competitiv. În cazul unei companii aeriene descâlceam ițele pentru a înțelege ce anume favoriza profitul unei companii în detrimentul alteia. În cazul unei reviste, cream slide-uri detaliind costul pe poveste, fotografie și așa mai departe. Dar, în timp, mi-am dat seama că toată această analiză, deși utilă, nu prea producea o strategie – un pas înainte care să îmbunătățească lucrurile.

Încercând să învăț de la liderii corporatiști, am observat că mulți dintre ei consideră că jobul lor este să împingă oamenii „să-și facă targetul”. Alții vorbeau frumos, dar habar n-aveau despre compania pe care cumva ajunseseră să o

conducă. Unii considerau strategia drept planificare sau inginerie financiară ori o listă lungă cu „lucruri de făcut”.

Din fericire, am reușit să observ și să învăț de la lideri care erau strategii pricepuți:

- ca Pierre Wack, legendarul director de strategie de la Shell, care m-a învățat să văd corelațiile dintre elementele unei situații și să fiu atent la amenințări în vreme ce tendințele vin și pleacă;
- ca Steve Jobs de la Apple, a cărui sinceritate brutală i-a permis să vadă dincolo de baliverne și să identifice punctul crucial al unei situații (și să enerveze multă lume din jurul său);
- ca Andy Marshall (Biroul de Evaluare Netă/Departamentul de Apărare) care a avut un instinct bun în ceea ce privește definirea competiției la nivelul potrivit pentru a schimba în bine cursul conversației (lucrarea sa despre redefinirea situației Războiului Rece ca o competiție pe termen lung între Statele Unite și Uniunea Sovietică a fost esențială pentru a determina factorii de decizie politică din Statele Unite să renunțe la viziunea care se concentra pe armament în favoarea celei care includea și aspecte economice și sociale);
- ca Andy Bryant, președintele consiliului de administrație a companiei Intel care a înțeles modul în care mărimea și complexitatea pot concura cu tehnologia de vârf;
- ca Simon Galbraith de la Redgate Software, al cărui talent înnăscut pentru diagnoză l-a condus spre gestionarea mai multor afaceri.