

LBRIS

We know
books

**Gary Hamel
C.K. Prahalad**

Competiția pentru viitor

Traducere: Dan Criste



METEOR BUSINESS

Cuprins

Prefață	7
CAPITOLUL 1	
Ieșirea din rutină	13
CAPITOLUL 2	
Prin ce se deosebește competiția pentru viitor	35
CAPITOLUL 3	
Cum poate învăța o firmă să uite	53
CAPITOLUL 4	
Competiția pentru anticiparea viitorului	71
CAPITOLUL 5	
Conceperea arhitecturii strategice	99
CAPITOLUL 6	
Strategia văzută ca efort	117
CAPITOLUL 7	
Strategia ca exploatare eficientă a resurselor	135
CAPITOLUL 8	
Competiția pentru configurarea viitorului	159
CAPITOLUL 9	
Crearea căilor de acces către viitor	177
CAPITOLUL 10	
Încorporarea perspectivei bazate pe competențele esențiale	197

CAPITOLUL 11

Asigurarea viitorului 209

CAPITOLUL 12

Adoptarea unui alt mod de gândire 233

Note 259**Bibliografie** 265**Index** 269**Despre autori** 287

1

leșirea din rutină

Uitați-vă în jurul companiei dumneavoastră. Uitați-vă la inițiativele remarcabile întreprinse în ultima vreme. Uitați-vă la problemele care preocupă conducerea. Uitați-vă la criteriile și etaloanele după care este apreciat progresul. Uitați-vă la lista noilor afaceri apărute. Uitați-vă în ochii colegilor dumneavoastră și gândiți-vă la visurile și temerile lor. Priviți în viitor și meditați profund la capacitatea companiei dumneavoastră de a influența acel viitor și de a-și reînnoi permanent succesul în anii și deceniile care vor urma.

Acum puneți-vă dumneavoastră înșivă următoarele întrebări: oare conducerea știe cum va arăta domeniul în care-și desfășoară activitatea firma peste zece ani? „Farurile” ei bat mai departe decât cele ale concurenților? Concepția ei despre viitor se reflectă în mod evident în prioritățile pe termen scurt ale companiei? Concepția ei despre viitor este distinctă de cea a concurenților?

Întrebați-vă: ce influență are compania mea în stabilirea noilor reguli ale concurenței din domeniul său de activitate? Definește ea oare cu regularitate noi metode de lucru, își creează competențe noi și impune noi standarde de satisfacere a clienților? Se găsește ea în poziția celui care face regulile, nu în poziția celui care le acceptă, în domeniul său de activitate? Urmărește ea să sfideze statu-quo-ul domeniului său de activitate în loc să-l protejeze?

Întrebați-vă: este conducerea atentă la pericolele care vin din direcția noilor rivali nonconformiști? Sunt oare cunoscute de toată lumea potențialele amenințări la adresa modului actual de lucru? Simt conducătorii că trebuie neapărat schimbat în întregime modul în care se lucrează în prezent? Beneficiază sarcina regenerării strategiilor de bază de aceeași atenție din partea conducerii ca sarcina reprojecării activităților de bază?

Întrebați-vă: este compania mea tot atât de interesată de extindere și dezvoltarea unor afaceri noi ca de eficiența operațională și restrângerea activității în vederea creșterii profitului? Știm de unde vor veni următoarele 10 milioane \$, 100 de milioane \$ sau următorul miliard de dolari câștigat la fel de bine cum știm de unde vor veni următoarele 10 milioane \$, 100 de milioane \$ sau următorul miliard de dolari economisit?

Întrebați-vă: în ce măsură eforturile noastre de îmbunătățire a activității (îmbunătățirea calității, reducerea duratei ciclului total, îmbunătățirea serviciilor oferite

clienților) se concentrează asupra creării unor avantaje noi în domeniul nostru de activitate și în ce măsură se concentrează ele asupra ajungerii din urmă a concurenților noștri? Sunt concurenții noștri tot atât de dornici să se compare cu noi pe cât suntem noi de dornici să ne comparăm cu ei?

Întrebați-vă: ce anume determină planurile noastre de îmbunătățire și transformare – concepția noastră despre viitor sau acțiunile întreprinse de concurenții noștri? Planurile noastre de transformare sunt mai mult ofensive sau defensive?

Întrebați-vă: sunt eu mai mult un inginer de întreținere care are grijă ca lucrurile să meargă cum trebuie în prezent sau un arhitect care-și închipuie cum vor sta lucrurile mâine? Mă dedic mai mult prelungirii trecutului decât creării viitorului? Cât de des îmi ridic privirea din pământ pentru a scruta orizontul?

Și, în fine: ce raport există între speranță și neliniște în compania mea; între încrederea în capacitatea noastră de a găsi și exploata ocazii de extindere și dezvoltare a afacerilor și preocuparea pentru capacitatea noastră de a ne menține competitivii în afacerile noastre tradiționale; între simțul oportunității și simțul vulnerabilității, atât la nivel de firmă, cât și la nivel personal?

Acestea nu sunt întrebări retorice. Luați un creion. Evaluați-vă compania.

Cum considerați că este concepția despre viitor a conducerii companiei față de cea a concurenților?

Convențională și reacțională ● ● ● ● ● Distinctă și clarvăzătoare

Ce problemă acaparează cel mai mult atenția conducerii?

Reproiectarea activităților de bază ● ● ● ● ● Regenerarea strategiilor de bază

În domeniul nostru de activitate, concurenții consideră că firma noastră face regulile sau că le acceptă pe cele existente?

În general, face regulile ● ● ● ● ● În general, acceptă regulile

Ce știm să facem mai bine: să îmbunătățim eficiența operațională sau să creăm afaceri complet noi?

Eficiența operațională ● ● ● ● ● Dezvoltarea unor afaceri noi

În ce măsură eforturile noastre de creare a unor avantaje se concentrează asupra ajungerii din urmă a concurenților sau asupra creării unor avantaje noi în domeniu?

În general, prinderea din urmă a celorlalți ● ● ● ● ● În general, crearea de avantaje noi

**În ce măsură planurile noastre de transformare
au fost determinate de acțiunile concurenților
sau de concepția noastră distinctă cu privire la viitor?**

În general,
de concurenți



În general,
de concepția noastră

**În ce măsură sunt eu, în calitate de conducător, un inginer
de întreținere care se ocupă de prezent
sau un arhitect care-și imaginează viitorul?**

În general,
un inginer



În general,
un arhitect

În rândul angajaților, care este raportul dintre neliniște și speranță?

Mai multă neliniște



Mai multă speranță

Dacă semnele pe care le-ați făcut cad undeva la mijloc sau mult la stânga, este posibil ca firma dumneavoastră să se preocupe prea mult de conservarea trecutului și prea puțin de crearea viitorului.

De cele mai multe ori, le punem conducătorilor trei întrebări legate între ele. În primul rând, cât din timpul dumneavoastră îl dedicați problemelor externe, nu interne – de pildă, înțelegerii implicațiilor unei tehnologii noi, și cât discuțiilor pe marginea alocării cheltuielilor generale ale companiei? În al doilea rând, din acest timp dedicat lucrurilor din afară, cât petreceți gândindu-vă la cum va arăta lumea peste cinci sau zece ani, și cât îngrijindu-vă de obținerea următorului contract important sau de reacția pe care o veți avea la schimbarea prețului practicat de un concurent? În al treilea rând, din timpul dedicat lucrurilor din afară și din viitor, cât petreceți consultându-vă cu colegii, aceasta presupunând formarea unei concepții comune, judicioase despre viitor, și cât unei opinii personale, deformată?

Răspunsurile pe care le primim de obicei se încadrează în ceea ce noi numim „regula lui 40-30-20”. Experiența ne spune că aproximativ 40% din timpul unui conducător este dedicat lucrurilor din afară, iar din acest timp, 30% este dedicat scrutării viitorului pe o perioadă de trei, patru, cinci sau mai mulți ani. Din timpul dedicat lucrurilor din afară, conducătorul petrece mai puțin de 20% încercând să formeze o concepție colectivă despre viitor (restul de 80% și-l petrece gândindu-se la viitorul afacerii de care se ocupă el). Așadar, în medie, conducerea dedică mai puțin de 3% ($40\% \times 30\% \times 20\% = 2,4\%$) din timp formării unei concepții despre viitor a companiei. În unele firme, cifra este mai mică de 1%. Ca nivel de referință, experiența ne spune că, pentru a elabora un punct de vedere clarvăzător, distinct cu privire la viitor, conducerea trebuie să fie dispusă să dedice acestui demers între 20% și 50% din timpul său, vreme de câteva luni. Ea trebuie să fie dispusă să revizuiască permanent acest punct de vedere, dezvoltându-l și modificându-l pe măsură ce viitorul se întrezărește.