

# LBRIS

We know  
books

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

**Good Strategy/Bad Strategy**

Copyright © Richard Rumelt, 2011, 2012, 2013, 2017

Originally published by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Încălnată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

Traducător: **Alexandra Țabără**

Editor: **Bianca Stănescu**

Redactor: **Alexandru-Florin Colțan**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**RUMELT, RICHARD**

**Strategii bune, strategii rele** / Richard Rumelt; trad.: Alexandra

Țabără. - București: ACT și Politon, 2022

ISBN 978-606-913-923-3

I. Țabără, Alexandra (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.

**RICHARD P. RUMELT**

# STRATEGII BUNE, STRATEGII RELE

**CARE ESTE DIFERENȚA ȘI DE CE CONTEAZĂ**

Traducere din limba engleză de

**Alexandra Țabără**

**ap!**  
act și politon

2022

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE. OBSTACOLE COPLEȘITOARE</b>	<b>15</b>
<b>PARTEA I      STRATEGII BUNE ȘI STRATEGII RELE</b>	<b>27</b>
<b>CAPITOLUL 1    STRATEGIILE BUNE SUNT NEAȘTEPTATE</b>	<b>29</b>
<i>Apple • Furtună în deșert</i>	
<b>CAPITOLUL 2    DESCOPERIREA PUTERII</b>	<b>45</b>
<i>O piatră aruncată cu praștia • Walmart • Înțelepciunea convențională • Andy Marshall</i>	
<b>CAPITOLUL 3    STRATEGII RELE</b>	<b>63</b>
<i>Originea conceptului de „strategie rea” • Balivernele • Incapacitatea de a înfrunta o problemă • Confuzia dintre obiective și strategie • Obiectivele strategice rele</i>	
<b>CAPITOLUL 4    DE CE EXISTĂ ATÂTEA STRATEGII RELE?</b>	<b>103</b>
<i>Refuzul sau neputința de a alege • Strategiile de tip șablon • „Gândirea nouă”</i>	
<b>CAPITOLUL 5    NUCLEUL UNEI STRATEGII BUNE</b>	<b>133</b>
<i>Diagnosticul • Liniile directoare • Acțiunile coerente</i>	

**PARTEA A II-A SURSELE PUTERII 161****CAPITOLUL 6 CUM SĂ ÎȚI FOLOSEȘTI ATUURILE 163***Anticiparea • Pivoții • Concentrarea***CAPITOLUL 7 OBIECTIVELE PROXIME 177***Înlăturarea ambiguității • Asumarea unei poziții ferme și crearea de opțiuni • Ierarhia obiectivelor***CAPITOLUL 8 SISTEMELE ÎN LANȚ 193***Blocajele • Deblocarea • Excelența***CAPITOLUL 9 CUM SĂ FOLOSEȘTI PROIECTAREA 205***Părintele strategiei • Părțile unui întreg • Traectoria unei întreprinderi • Ordinea născută în haos***CAPITOLUL 10 CONCENTRAREA 235****CAPITOLUL 11 CREȘTEREA 249****CAPITOLUL 12 CUM SĂ ÎȚI FOLOSEȘTI AVANTAJELE 263***La trântă cu gorila • Avantajul competitiv în afaceri • Avantajele „interesante” • Schimbări care creează valoare***CAPITOLUL 13 CUM SĂ FOLOSEȘTI DINAMICA 291***Când simți că valul se ridică • Cum să recunoști forțele fundamentale • De ce a fost divizată industria calculatoarelor • Cisco Systems este pe val • Câteva indicatoare***CAPITOLUL 14 INERȚIA ȘI ENTROPIA 329***Inerția • Entropia***CAPITOLUL 15 CUM SĂ PUI TOTUL CAP LA CAP 363***Grafică 3D, Utah și SGI • Jucătorii • Strategiile companiei Nvidia • Concurența • Ce urmează?***PARTEA A III-A CUM SĂ GÂNDEȘTI CA UN STRATEG 387****CAPITOLUL 16 ȘTIINȚA STRATEGIEI 389***Strategia este o ipoteză • Iluminismul și știința • Anomalii • Anomalia numită „espresso” • Divergența cafelei • Testarea ipotezei • Acumularea informațiilor patentate***CAPITOLUL 17 CUM SĂ ÎȚI FOLOSEȘTI MINTEA 415***Fă o listă • Tivo • Câteva tehnici • Exercițiul judecății***CAPITOLUL 18 PĂSTREAZĂ-ȚI JUDECATA LIMPEDE 445***Global crossing • Comportamentul de turmă și perspectiva internă***NOTE 483****MULȚUMIRI 499****DESPRE AUTOR 503**

## INTRODUCERE



## OBSTACOLE COPLEȘITOARE

În anul 1805, Marea Britanie se confrunta cu o problemă. Napoleon cucerise porțiuni mari din Europa și plănuia să invadeze Anglia. Însă, pentru a putea traversa Canalul Mânecii, trebuia să smulgă controlul mării din mâinile englezilor. În apropierea coastei de sud-vest a Spaniei, o flotă formată din 33 de nave franceze și spaniole s-a întâlnit cu o flotă britanică mai mică, de 27 de nave. În acea vreme, tactica militară atent elaborată impunea ca cele două flote adversare să se alinieze una în fața celeilalte și să înceapă să tragă una în cealaltă. Însă Lordul Nelson, amiralul britanic, a avut o idee strategică. A împărțit flota britanică în două coloane pe care le-a condus către flota franco-spaniolă, poziționându-le perpendicular față de aceasta. Vasele englezești din prima linie și-au asumat un risc enorm, dar Nelson s-a gândit că tunarii francezi și spanioli, mai slab antrenați, nu aveau cum să facă față furtunii din acea zi. La sfârșitul Bătăliei de la Trafalgar, francezii și spaniolii pierduseră 22 de vase – două treimi din flota lor. Englezii nu pierduseră niciunul. Nelson a fost rănit fatal, devenind, după moarte, cel mai mare erou naval al Marii Britanii. Anglia și-a asigurat

supremația pe mare, suprație care nu i-a fost contestată vreme de un secol și jumătate.

Provocarea cu care s-a confruntat Nelson a fost însăși flota lui depășită din punct de vedere numeric. Strategia lui a fost să riște siguranța navelor din prima linie, pentru a distruge coerența flotei inamice. Fără această coerență, s-a gândit el, căpitanii englezi mai experimentați aveau să iasă învingători în încăierarea ce avea să se producă. Aproape întotdeauna, strategia bună este foarte simplă și evidentă, și nu trebuie să fie explicată cu ajutorul unui șir lung de slide-uri în PowerPoint. Strategia bună nu poate fi extrasă dintr-un instrument, dintr-o matrice, dintr-un triunghi, dintr-un grafic sau dintr-o schemă de tip „completează spațiile punctate”, specifice „managementului strategic”. În schimb, un lider talentat identifică unul sau două aspecte critice într-o anumită situație – „pivoții” care pot spori eficacitatea efortului –, apoi își concentrează planurile de acțiune și resursele în direcția acelor probleme.

În pofida numeroaselor voci care susțin că strategia este sinonimă cu ambiția, cu leadershipul, cu „viziunea”, cu planificarea sau cu logica economică a competiției, în realitate, strategia nu este niciunul dintre aceste lucruri. Esența muncii de elaborare a strategiilor este mereu aceeași: să identifici cei mai importanți factori critici într-o anumită situație și să concepi o modalitate de a-ți coordona și de a-ți concentra acțiunile pentru a face față acelor factori.

Cea mai importantă responsabilitate a unui lider este să identifice cele mai mari provocări care stau în calea progresului și să conceapă o abordare coerentă în scopul depășirii lor. Strategia joacă un rol important în contexte variate – de la conducerea unei corporații până la siguranța națională.

Cu toate acestea, ne-am obișnuit atât de mult să percepem strategia ca pe un simplu îndemn la acțiune, încât nici nu clipim atunci când un lider debitează sloganuri și enunță obiective mărețe, considerând că un asemenea amalgam constituie o „strategie”. Iată patru exemple care ilustrează acest sindrom:

- Evenimentul era un „retreat strategic”. CEO-ul îl concepușe după modelul unui eveniment asemănător, la care participase în urmă cu câțiva ani și care fusese organizat de British Airways. Aproximativ 200 de manageri cu funcții înalte din toată lumea s-au adunat în sala de evenimente a unui hotel, unde liderii au prezentat o viziune pentru viitor: să ajungă cea mai de succes și mai respectată companie din domeniu. A fost difuzat un film realizat special pentru acea ocazie, în care se arăta că serviciile și bunurile produse de companie erau utilizate în diverse locuri pitorești din lume. CEO-ul a ținut un discurs, cu muzică dramatică în fundal, pentru a evidenția obiectivele „strategice” ale companiei: leadership la nivel global, dezvoltare și profituri mari pentru acționari. Pentru a facilita discuțiile și participarea, oamenii s-au împărțit în grupuri mai mici. S-au înălțat baloane colorate. S-au făcut de toate, numai strategiile nu s-au discutat. În calitate de invitat la eveniment, am fost dezamăgit, însă nu surprins.

\* Joc de cuvinte: în lb. engleză, cuvântul *retreat* poate însemna atât „vacanță/ tabără de recreere”, cât și „retragere”, prin urmare, sintagma *strategy retreat* poate fi tradusă și prin „retragere strategică”. (n. ed.)

- Specializată în obligațiuni, compania Lehman Brothers fusese un pionier în noul val de garanții ipotecare care asigurase supraviețuirea bursei de pe Wall Street în perioada 2002-2006. În 2006, semnele crizei deja începuseră să apară: în Statele Unite, vânzările de locuințe atinseseră punctul culminant la mijlocul lui 2005, iar prețurile locuințelor încetaseră să mai crească. O ușoară creștere a ratei dobânzii în Sistemul Federal de Rezerve duse la înmulțirea numărului de executări silite. Răspunsul lui Richard Fuld, CEO-ul corporației Lehman, a constat într-o „strategie”, oficializată în anul 2006, potrivit căreia compania trebuia să își mărească în continuare cota de piață, dezvoltându-se mai rapid decât celelalte firme care își desfășurau activitatea în acea industrie. În jargonul Wall Street, Lehman avea să realizeze acest lucru prin creșterea „apetitului său pentru risc”. Cu alte cuvinte, firma urma să accepte afacerile pe care adversarii ei le respingeau. Întrucât funcționau cu un capital propriu de doar 3%, iar o mare parte din datorii trebuia achitată într-un timp foarte scurt, acea politică ar fi trebuit să fie însoțită de modalități bine gândite de atenuare a riscului crescut. O strategie bună recunoaște natura unei provocări și oferă o modalitate de a o depăși. Simpla ambiție nu constituie o strategie. În anul 2008, Lehman Brothers și-a încheiat activitatea de 158 de ani ca bancă de investiții, cu o prăbușire care a aruncat sistemul financiar global în haos. În această situație, o strategie rea a avut consecințe dezastruoase pentru Lehman, pentru Statele Unite și pentru întreaga lume.

- În 2003, președintele George W. Bush a autorizat ocuparea Irakului de către armata Statelor Unite. Invasia a decurs rapid. După încheierea conflictului militar, liderii administrației se așteptau să gestioneze o tranziție rapidă către o societate civilă democratică, în Irak. În schimb, pe măsură ce insurgența violentă a luat amploare, unități individuale ale armatei americane au inițiat, din bazele lor militare securizate, misiuni de tipul „caută și distruge” – aceeași abordare care eșuase lamentabil în Vietnam. Americanii aveau numeroase țeluri mărețe – libertate, democrație, reconstrucție, siguranță –, dar nicio strategie coerentă pentru a face față insurgențelor.

Schimbarea s-a produs în 2007. Generalul David Petraeus, care, de curând, scrisese *The Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual (Manualul operațiunilor de contrainsurgență pentru forțele armate terestre și navale)*, a fost trimis în Irak, însoțit de încă cinci brigăzi de trupe. Însă Petraeus nu a venit doar cu mai mulți soldați, ci și cu o strategie adevărată. Ideea lui era că insurgențele ar putea fi înfrânte, dacă majoritatea civililor ar susține un guvern legitim. Șmecheria era ca trupele să nu se concentreze asupra misiunilor de patrulare, ci să protejeze populația. Dacă civilii nu s-ar mai fi temut de represaliile venite din partea insurgenților, ar fi oferit informațiile necesare pentru izolarea și înfrângerea minorității care participa la insurecții. Această schimbare, ce a constat în înlocuirea unor obiective vagi cu o strategie reală, al cărei scop era rezolvarea unei probleme, a însemnat o diferență enormă pentru rezultatele obținute.

- În noiembrie 2006, am luat parte la o scurtă conferință pe tema businessurilor Web 2.0. Aparent, termenul „Web 2.0” făcea referire la o nouă abordare a serviciilor web, dar niciuna dintre tehnologiile utilizate nu era cu adevărat nouă. În realitate, acest termen era un nume de cod pentru companii precum Google, MySpace, YouTube, Facebook și pentru multe alte afaceri care își desfășurau activitatea în mediul web și care deveniseră brusc foarte profitabile. La prânz, s-a nimerit să fiu așezat la o masă rotundă, alături de alți șapte participanți la conferință. Cineva m-a întrebat cu ce mă ocupam. I-am explicat pe scurt că lucrez în cadrul UCLA\*, unde predam și efectuam cercetări cu privire la strategii, și că ofeream consultanță mai multor organizații, tot pe probleme de strategie.

Chiar în fața mea, se afla CEO-ul unei companii care oferea servicii web. Omul a lăsat furculița din mână și mi-a zis: „Strategia înseamnă să nu te dai bătut până când nu vei învinge”. Nu eram absolut deloc de acord cu el, dar nu venisem acolo ca să mă cert sau să țin o prelegere. „Să învingi e mai bine decât să pierzi”, i-am spus eu, și conversația s-a îndreptat spre alte subiecte.

Ideea centrală care stă la baza acestei cărți este reprezentată de lecția pe care mi-am însușit-o cu mari eforturi, după o viață întreagă, în munca de elaborare a strategiilor – în calitate de consultant pentru organizații, consilier personal, profesor și cercetător. O strategie bună face mai mult decât să ne îndemne să acționăm spre realizarea unui țel

\* Universitatea din California, Los Angeles. (n. trad.)



sau a unei viziuni. O strategie bună recunoaște cu onestitate provocările cu care ne confruntăm și ne oferă o modalitate de a le depăși. Și, cu cât provocarea este mai mare, cu atât strategiile bune concentrează și coordonează mai eficient eforturile pe care le depunem ca să dăm cu adevărat lovitură din punct de vedere competitiv sau ca să ne rezolvăm problemele.

Din păcate, strategiile bune reprezintă excepția, nu regula. Iar această problemă apare din ce în ce mai des. Tot mai mulți lideri de organizații susțin că au o strategie, deși nu este așa. În schimb, acești lideri adoptă ceea ce eu numesc *strategii rele*. Strategiile rele tind să treacă cu vederea anumite detalii enervante, cum ar fi problemele. Ele ignoră puterea alegerii și a concentrării, încercând în schimb să reconcilieze o multitudine de cereri și de interese contradictorii. Asemenea unui coordonator de joc care nu știe să le spună coechipierilor decât: „Hai să câștigăm!”, o strategie rea își maschează incapacitatea de a îndruma apelând la cuvinte precum „obiective generale”, „ambiiție”, „viziune” și „valori”. Desigur, toate aceste elemente constituie o parte importantă a existenței umane. Însă, ele singure nu pot înlocui munca asiduă a elaborării strategiilor.

\*\*\*

De-a lungul anilor, s-a adâncit discrepanța dintre strategiile bune și amestecătura de elemente pe care lumea le numește „strategie”. În anul 1966, când am început să studiez strategiile de afaceri, existau doar trei cărți pe această temă și niciun articol. Astăzi, rafturile bibliotecii mele sunt pline de cărți despre strategii. Firmele de consultanță se specializează în strategii, sunt acordate titluri de doctor

În strategii și sunt publicate nenumărate articole despre acest subiect. Totuși, această abundență nu a oferit claritate. Mai degrabă, semnificația conceptului de „strategie” a fost extinsă atât de mult, încât experții îl asociază cu orice, de la viziuni utopice și până la reguli pentru asortarea cravatei la cămașă. Mai mult decât atât, pentru mulți dintre cei care lucrează în afaceri, în sistemul de învățământ sau în aparatul guvernamental, termenul „strategie” a devenit un tic verbal. Discursul din lumea afacerilor a transformat marketingul în „strategie de marketing”, procesarea datelor în „strategie IT” și efectuarea de achiziții în „strategie de creștere”. Scade niște prețuri și un observator îți va spune că ai o „strategie bazată pe prețuri mici”.

O confuzie și mai mare se creează în momentul în care se pune semnul egal între strategie și succes sau între strategie și ambiție. Asta i s-a întâmplat și acelui CEO al firmei de servicii web, care pretindea că „strategia înseamnă să nu te dai bătut până când nu vei învinge”. Din păcate, întâlnim din ce în ce mai des acest talmeș-balmeș de elemente din cultura pop, din sloganuri motivaționale și din jargonul specific mediului de afaceri. Un astfel de discurs „scurtcircuitează” inventivitatea și nu reușește să deosebească între diferitele sarcini și virtuți ale managementului de nivel superior. Strategia nu poate fi un concept util, dacă este echivalată cu succesul. Și nu poate fi nici un instrument util, dacă este confundată cu ambiția, cu determinarea, cu leadershipul motivațional sau cu inovația. Ambiția înseamnă stimul și zel pentru atingerea excelenței. Determinarea înseamnă angajament și tărie de caracter. Inovația înseamnă descoperirea și conceperea unor noi moduri de a face lucrurile. Leadershipul motivațional îi determină pe oameni să se sacrifice pentru semenii lor și pentru binele comun<sup>1</sup>.

Iar strategia, care răspunde la inovație și la ambiție, alege calea identificând cum, de ce și unde este nevoie de leadership și determinare.

Un cuvânt care poate însemna orice își pierde forța. Pentru a oferi un înțeles unui concept, trebuie stabilite anumite limite, care să marcheze ce semnifică și ce nu semnifică acesta. Pentru a porni în călătoria spre claritate, ne-ar fi util să admitem că, adesea, termenii „strategie” și „strategic” sunt folosiți la întâmplare pentru a descrie hotărârile luate de oficialii de la cel mai înalt nivel. Spre exemplu, în lumea afacerilor, de cele mai multe ori, fuziunile și achizițiile, investițiile în sedii noi și costisitoare, negocierile cu furnizorii sau cu clienții importanți, precum și designul organizațional în ansamblul lui, sunt, în general, considerate „strategice”. Totuși, atunci când vorbești despre „strategie”, nu este de ajuns să indici nivelul de salarizare al persoanei cu rol decizional. Mai degrabă, cuvântul „strategie” ar trebui să însemne un răspuns logic la o provocare importantă. Spre deosebire de o hotărâre de sine stătătoare sau de un țel, o strategie înseamnă un set coerent de analize, de concepte, de politici, de argumente și de acțiuni menite să răspundă unei provocări cu miză mare.

Mulți oameni presupun că o strategie reprezintă o direcție generală și de ansamblu, separată de orice acțiune specifică. Dar, dacă strategia este definită prin concepte generale, făcându-se astfel abstracție de acțiune, se creează o prăpastie adâncă între „strategie” și „implementare”. Iar dacă accepți această prăpastie, elaborarea strategiilor devine, în mare parte, o muncă depusă în van. De altfel, acesta este și aspectul de care se plâng cei mai mulți când vine vorba de strategii. În ton cu mulți alții ca el, un director