
Direcció estratègica

PID_00248718

José María López de Pedro

**José María López de Pedro**

Llicenciat en Direcció d'Empreses i Dret. Doctor en Direcció d'Empreses per l'IESE (Barcelona). Imparteix docència en les titulacions de grau al centre universitari Villanueva (Madrid) a les àrees de Comptabilitat i Direcció Estratègica. Col·labora regularment com a docent en programes de màster i *in-company* per a la formació de professionals i directius. Fa recerca en els camps d'estratègia organitzativa, responsabilitat social i negocis digitals, i ha publicat nombrosos treballs de recerca en revistes científiques nacionals i internacionals.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Laura Lamolla (2018)

Primera edició: febrer 2018
© José María López de Pedro
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2018
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Dipòsit legal: B-2.012-2018

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Introducció

Les dècades que van tancar el segle XX i les que han transcorregut des que va començar el XXI han estat el marc temporal, en les societats més avançades, per a un procés molt intens de canvis. En l'àmbit dels negocis, alguns d'aquests canvis han desafiat els principis que inspiraven l'actuació de les empreses. L'emergència, per exemple, de tecnologies disruptives vinculades amb el tractament de la informació i les comunicacions ha permès que les empreses s'organitzin d'una manera més descentralitzada i oberta, ha propiciat que alguns actors socials abans fàcilment marginats (com ara clients particulars, afectats indirectes, grups d'activistes, etc.) puguin expressar davant la societat els seus interessos, i fins i tot ha induït molts emprenedors a engegar nous models de negoci que estan basats en la inclinació de les persones a col·laborar i ajudar-se. D'altra banda, el procés de globalització, que semblava un fenomen tan lineal com irreversible, conviu avui amb fortes onades de proteccionisme que han donat lloc a un escenari mundial molt més complex que fa només unes dècades. La crisi financera que va esclatar el 2008, per la seva banda, ha adreçat les crítiques de molts actors cap a alguns excessos del capitalisme i ha promogut un fort interès, pel públic en general, cap a temes com la responsabilitat social de l'empresa, el paper de l'ètica en els negocis i la sostenibilitat de l'ús que donem als recursos naturals.

En aquest entorn renovat (del qual només hem esmentat algunes de les seves forces de canvi), les idees i els models que eren habitualment aplicats a la direcció d'empreses durant els anys vuitanta i noranta han perdut bona part de la seva validesa. En els últims anys, han estat molts els directius i autors que s'han vist empesos a explorar noves alternatives, a proposar nous models i idees que ens ajudin a interpretar més bé com actuen o haurien d'actuar les empreses. Aquest conjunt heterogeni i dinàmic de coneixements (que s'ha anat desenvolupant amb la recerca teòrica dels autors i la innovació pràctica dels directius) constitueix el contingut d'aquest camp heterogeni, extens i dinàmic, al qual anomenem *direcció estratègica* d'empreses. Aquest terme, al qual també ens acostumem a referir com *estratègia*, fa referència, per tant, al conjunt de tots els esforços que han dut a terme investigadors i directius per a buscar els mitjans que, en cada moment històric, han servit més bé a les empreses (o a qualsevol altre tipus d'organització) per a adaptar les seves característiques, i el patró de les seves accions, a les demandes que els anava imposant un entorn que s'ha mostrat molt dinàmic i cada vegada més exigent.

El model d'innovació empresarial

El model d'innovació empresarial, per exemple, ha experimentat un canvi molt profund en les últimes dècades. Si en la gran empresa industrial, que va predominar en els mercats fins a finals dels vuitanta, la innovació tendia a succeir d'una manera planificada i amb enormes pressupostos, en departaments específics (coneguts habitualment com departaments d'R+D) i desenvolupant grans projectes que encaixaven en els plans estratègics de

l'empresa a llarg termini, avui podem afirmar que aquest model d'innovació ha perdut una bona dosi de la seva validesa. Actualment, una bona part de la innovació (en les indústries vinculades amb el desenvolupament de noves tecnologies, la moda, el disseny, etc.) s'està desenvolupant en alguns contextos geogràfics ben delimitats (com els que se situen a Silicon Valley o en alguns districtes de Londres, Milà, Barcelona, etc.) en els quals abunden les petites empreses (conegudes habitualment com empreses emergents o *start-ups*) creades per joves innovadors molt creatius, que aporten un alt component d'experimentació i flexibilitat. Aquest canvi en el model d'innovació ha estat tan radical que fins i tot les grans empreses han buscat la manera d'incorporar per a si mateixes alguns dels seus principis, desenvolupant polítiques d'innovació que estan més obertes a les aportacions dels treballadors o clients, i interactuant amb empreses més petites i innovadores.

A pesar que les empreses han anat variant, amb el pas de les dècades, la seva manera d'actuar i d'organitzar-se, el procés estratègic o, dit d'una altra manera, l'estructura d'etapes que han d'anar complint els directius per a definir les accions que anirà duent a terme la seva empresa s'ha mantingut sense canvis. En essència, el procés de decisió que té lloc avui en qualsevol empresa s'assembla molt al que devia tenir lloc fa ja unes dècades. Aquest procés inclou quatre etapes bàsiques, que caracteritzen qualsevol procés racional de decisió:

- 1) identificar les finalitats que es volen aconseguir,
- 2) analitzar les característiques de la situació,
- 3) definir el pla d'acció per a aconseguir les finalitats tenint en compte les característiques de la situació, i
- 4) portar a la pràctica el pla d'acció que s'ha definit.

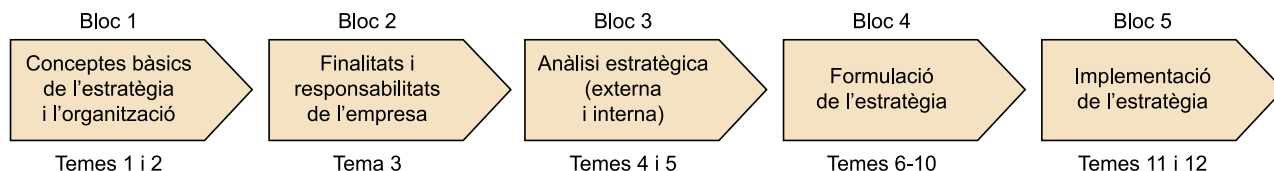
D'acord amb totes aquestes idees, aquest manual d'estratègia pretén oferir un conjunt de conceptes, idees i eines que serveixin als alumnes que aspiren a convertir-se en futurs directius (o que, simplement, s'acosten amb interès a aquesta àrea) per a comprendre d'una manera rigorosa i coherent com s'organitzen i actuen avui les empreses. Per a aconseguir-ho, el contingut de l'assignatura s'ajustarà, en la seva estructura més general, a les fases que hauria de seguir qualsevol equip directiu que pretengui aplicar un model racional de l'estratègia. Enunciem a continuació les etapes que estructuraran l'estratègia i el contingut d'aquesta assignatura:

- 1) Reflexionar sobre algunes nocions bàsiques relatives a l'estratègia i a les organitzacions que han de servir per a orientar els directius a l'hora de formular i executar l'estratègia.
- 2) Definir les finalitats que l'equip directiu es proposa aconseguir i les responsabilitats que s'han decidit a assumir cap a altres agents.
- 3) Analitzar l'entorn en el qual duu a terme la seva activitat l'empresa (anàlisi externa) i les característiques internes de l'empresa (anàlisi interna).

4) Formular el curs d'acció, o estratègia, que ha de seguir l'empresa per a aconseguir les seves finalitats.

5) Implementar, o posar en pràctica, l'estratègia formulada.

Blocs principals de l'assignatura



Aquesta manera de presentar l'estratègia assumeix com a premissa una idea que mereix ser enunciada: les decisions que prenen els directius haurien de tenir com a base un coneixement adequat de quins són els elements que formen una organització i com es vinculen tots entre si. De la mateixa manera que s'espera que un bon pilot de Fórmula 1 o de ral·lis conegui bé com funciona la mecànica interna del seu vehicle i que, a partir d'aquest coneixement, el pugui conduir amb efectivitat a la carretera, hauríem d'esperar que els directius de qualsevol empresa iniciessin el procés estratègic tenint ben clar quins són i com funcionen els elements que componen l'organització que dirigeixen. A partir d'aquesta comprensió, els directius han d'interpretar quines són les finalitats i les responsabilitats que han de perseguir amb les seves decisions. Tanmateix, aquesta manera de plantejar una assignatura d'estratègia és infreqüent, i aquest tipus de materials solen ometre una referència explícita a nocions sobre el funcionament de les organitzacions que els directius haurien de conèixer.

I encara hem d'enunciar un altre advertiment. En el camp de les ciències socials és freqüent que entre els autors hi hagi diferents perspectives i models que, de vegades, amb prou feines semblen compatibles. En particular, en el camp de l'estratègia, abunden els assumptes sobre els quals els autors dissenteixen i discuteixen amb vehemència. Una conseqüència d'aquest debat és que, en tractar d'aprofundir en aquests assumptes, solem trobar nombrosos conceptes, idees i models que rivalitzen per captar el nostre interès. En aquesta assignatura no buscarem presentar d'una manera exhaustiva tots els enfocaments que s'han generat en relació amb cap assumpte. Intentarem, per contra, presentar els conceptes, les eines d'anàlisi o els models que semblen estar més ben acreditats per les evidències empíriques o que poden resultar més útils als futurs directius per a entendre com funcionen les empreses i com haurien de dur a terme els seus negocis en el segle XXI.

Una vegada expressats aquests advertiments, esperem i desitgem que els mòduls següents ajudin els estudiants a entendre més bé quins són els reptes més importants als quals s'enfronten avui les empreses i quines són les millors opcions que els poden ajudar a afrontar-los.

Continguts

Mòdul didàctic 1

Naturalesa i concepte de la direcció estratègica

José María López de Pedro

1. Dos possibles significats del terme *estratègia*
2. Alguns intents de definir l'estratègia
3. La direcció estratègica com una funció directiva
4. Nivells pels quals es pot definir l'estratègia
5. El concepte d'unitat estratègica de negoci
6. Fases del procés de direcció estratègica
7. Dos tipus bàsics d'estratègia: deliberada i emergent
8. Escoles de pensament sobre la direcció estratègica
9. Evolució en el contingut de l'estratègia
10. Les noves tecnologies i l'estratègia

Mòdul didàctic 2

Finalitats de l'empresa i responsabilitat social

José María López de Pedro

1. Finalitats de l'empresa
2. Responsabilitat social de l'empresa

Mòdul didàctic 3

Naturalesa i concepte de l'organització

José María López de Pedro

1. L'organització com un actor social
2. Elements constitutius de l'organització
3. Els límits reals de l'organització
4. Criteris per a avaluar les accions organitzatives
5. Coneixement disponible sobre organitzacions
6. Motius de les persones per a treballar en les organitzacions