
Naturalesa i concepte de la direcció estratègica

PID_00248719

José María López de Pedro

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



**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.

Tercera edició: febrer 2019
© José María López de Pedro
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

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.

Índex

Introducció.....	5
1. Dos possibles significats del terme <i>estratègia</i>.....	7
2. Alguns intents de definir l'estratègia.....	9
3. La direcció estratègica com una funció directiva.....	13
4. Nivells pels quals es pot definir l'estratègia.....	14
5. El concepte d'unitat estratègica de negoci.....	16
6. Fases del procés de direcció estratègica.....	17
7. Dos tipus bàsics d'estratègia: deliberada i emergent.....	20
8. Escoles de pensament sobre la direcció estratègica.....	23
9. Evolució en el contingut de l'estratègia.....	27
10. Les noves tecnologies i l'estratègia.....	30
Bibliografia.....	33

Introducció

En les últimes dècades ha crescut l'interès d'acadèmics, directius i del públic en general per algunes qüestions que estan relacionades amb l'estratègia de les empreses. Aquest interès s'ha degut, en bona mesura, a la influència que exerceixen avui les empreses en la vida de moltíssimes persones. En els països desenvolupats, molts de nosaltres ens passem una bona part del nostre temps treballant en una empresa, consumim els béns i serveis que ens ofereixen, etc. D'altra banda, la majoria de les empreses es mouen avui en contextos que són molt complexos, la competència és cada vegada més oberta i més dura, les expectatives dels clients segueixen tendències complicades, les tecnologies evolucionen ràpidament i els mercats es fan cada vegada més extensos.

En aquest entorn renovat, les limitacions pràctiques dels models tradicionals han empès els directius i autors a buscar nous conceptes, a dissenyar noves eines i models que ens ajudin a interpretar més bé la manera com actuen, o haurien d'actuar, les empreses. Aquest conjunt heterogeni de coneixements constitueix l'àrea que avui anomenem *direcció estratègica*. En aquest mòdul revisarem alguns dels conceptes bàsics d'aquesta àrea. Per a fer-ho, tractarem d'entendre més bé què és aquest fenomen que anomenem *estratègia*, a qui correspon definir-la a l'empresa i com s'ha de desenvolupar el procés per a definir-la. Afegirem a aquest contingut algunes reflexions sobre l'efecte que han tingut les noves tecnologies en l'aplicació de l'estratègia i revisarem com ha anat evolucionant en el temps el contingut de les estratègies que han aplicat les empreses. Confiam que aquestes idees ens serveixin després com a fermes fonaments sobre els quals puguem alçar els elements d'aquesta assignatura.

1. Dos possibles significats del terme *estratègia*

El terme *direcció estratègica*, al qual també ens solem referir com *estratègia*, fa referència a l'esforç que, des de fa ja molt de temps, fan autors i directius per a interpretar quins són els mitjans que utilitzen les empreses (o qualsevol altre tipus d'organització) per a adaptar les seves característiques i accions a les demandes de l'entorn. La noció d'estratègia es refereix, per tant, a aquest intent que fan els directius per a aconseguir que les seves organitzacions estiguin ben alineades amb el conjunt d'exigències i oportunitats que els ofereixen els seus entorns.

A partir d'aquesta idea podem interpretar el terme *estratègia* en dos sentits, que són clarament diferents, però que alhora es complementen:

1) L'estratègia com el conjunt de totes les decisions rellevants que prenen els directius en una organització. És un fet clar que totes les organitzacions (i en particular les empreses) segueixen una estratègia. Moltes vegades aquesta estratègia apareix esmentada amb més o menys detall en els documents de l'empresa. Altres vegades, tanmateix, es desenvolupa al cap i a les converses dels directius. En aquest últim cas, l'esforç dels directius s'hauria d'adreçar a fer explícita aquesta estratègia, de tal manera que, en analitzar-la i racionalitzar-la, poguessin desenvolupar el conjunt de capacitats de l'empresa per a crear més valor.

2) L'estratègia com una àrea de coneixement. Els assumptes relacionats amb la direcció d'organitzacions han estat l'objecte d'una reflexió ordenada, des de fa ja molts segles, en camps tan diversos de la vida social com són els exèrcits, l'administració política, les organitzacions religioses, etc. Ara bé, la direcció estratègica sorgeix, com una àrea de recerca ben delimitada, els anys seixanta, i creix amb vigor des de llavors. Actualment, aquesta àrea de coneixement es nodreix d'aportacions que són fetes des de camps tan diversos com l'economia industrial, la psicologia, la biologia o les ciències polítiques, per esmentar-ne només alguns. Malgrat aquesta varietat d'enfocaments, tots aquests treballs assumeixen com a objectiu desenvolupar un cabal de coneixements que ens ajudin a comprendre millor com actuen, o haurien d'actuar, les organitzacions.

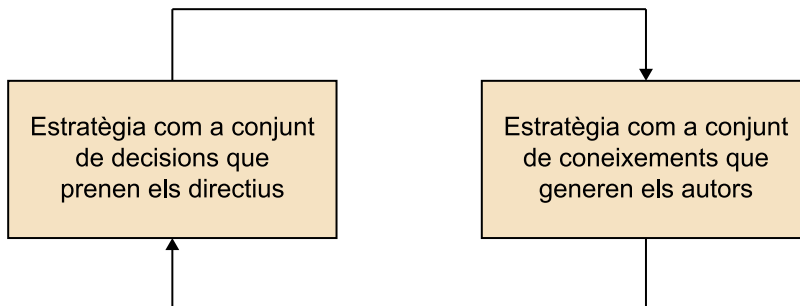
A la vista d'aquests significats, podem afirmar que hi ha una relació dinàmica i de mútua influència entre tots dos (figura 1). Sovint, els models i les eines que desenvolupen els autors són aplicats a la realitat pels directius i influeixen en la manera com aquests gestionen les seves empreses. Però alhora, les innovacions que els directius van introduint en les seves decisions d'una manera intuïtiva poden ser una font d'inspiració molt valuosa per al treball dels aca-

Vegeu també

L'evolució del model de *stakeholders* l'explicarem amb detall en el subapartat 1.2 del mòdul «Finalitats de l'empresa i responsabilitat social».

dèmics. L'evolució del model de *stakeholders* és un exemple molt clar de com funcionen aquestes dinàmiques de mútua influència. Aquest model directiu va ser originalment aplicat a la pràctica per algunes grans companyies americanes durant els anys cinquanta. El 1984, el professor R. E. Freeman el va refinar i el va formalitzar en un model que, des de llavors, ha anat guanyant cada vegada més atenció entre els acadèmics i avui és emprat per moltes empreses per a definir les seves estratègies.

Figura 1. Relació entre els dos sentits del terme *estratègia*



Activitat 1

Doneu un cop d'ull a alguns llibres i articles de divulgació (publicats en revistes com *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Deloitte University Press*, etc.) que tractin sobre algun tema de l'estratègia que us resulti interessant (lideratge, innovació, empresa familiar, responsabilitat social corporativa, etc.). Més enllà de les idees concretes que defensi aquest text, pareu atenció a com utilitza els casos reals d'empreses per a induir les seves propostes.

En aquesta relació dinàmica i de mútua influència, els consultors estratègics han exercit un paper rellevant. En particular, aquests experts, actuant individualment o a través d'empreses consultores especialitzades, sovint han estat una forma de connexió important entre l'entorn acadèmic i les empreses. Estimulats per la seva intenció d'oferir solucions viables per a les empreses, els consultors sovint s'han inspirat per a les seves idees i propostes en treballs que havien estat fets prèviament pels acadèmics. Al seu torn, els consultors han ajudat els autors a entendre més bé quins són els problemes i els desafiaments reals als quals s'han d'enfrontar les empreses. És precisament aquesta funció d'enllaç entre l'entorn real dels negocis i l'àmbit acadèmic el que explica per què són molts els acadèmics que fan treballs de consultoria per a les empreses, sigui individualment o per mitjà d'empreses especialitzades.

2. Alguns intents de definir l'estratègia

En una primera aproximació, podem interpretar l'estratègia com un patró que dona sentit i coherència a les decisions que va prenent un agent per a assolir un objectiu.

Si mirem, per exemple, el que succeeix a la natura, veurem que els animals depredadors empen regularment determinades estratègies per a caçar, individualment o en grup. Les bandades de llops, per exemple, fan llargues persecucions, en les quals els seus membres es van alternant en l'esforç, per a esgotar les seves preses més grans. D'una manera molt més contínua i flexible, els éssers humans solem sotmetre les nostres accions a patrons que hem definit per endavant per a assolir algun objectiu. Ens posem a dieta, per exemple, per a reduir el nostre pes o ens formem en una àrea específica per a aconseguir una feina.

Però a més d'actuar individualment, els éssers humans hem format grups des de molt antic per a assolir determinats objectius. A través d'aquests grups, els éssers humans s'han esforçat a aplicar estratègies més o menys planificades per a dur a terme construccions, per a emprendre viatges, per a coordinar-se en l'explotació dels recursos naturals, per a agredir i defensar-se, etc. La freqüència i l'interès especial amb els quals els grups humans han planificat les seves accions en aquest últim sentit expliquen que el concepte d'estratègia hagi estat vinculat sovint amb un tipus d'organització que està, sens dubte, entre les més antigues i duradores: els exèrcits.

No ens ha de sorprendre, per tant, que moltes de les idees i dels models que s'han formulat sobre l'estratègia d'empreses tinguin uns antecedents molt clars en l'estratègia militar. El mateix terme d'*estratègia* procedeix de la paraula grega *strategia*, que significa 'general al comandament d'un exèrcit' (*stratos*: 'exèrcit'; *agein*: 'conductor'), i el primer tractat reconegut sobre l'estratègia és l'obra ja clàssica de Sun Tzu *L'art de la guerra*, escrita a la Xina uns cinc-cents anys abans de Crist.

Interpretació del comportament de les empreses

En l'estudi de l'estratègia, els autors han pres sovint idees i conceptes que han estat elaborats en altres camps per a usar-los com a lents (analogies o metàfores) a través de les quals interpretar més bé com es comporten les empreses. En particular, l'analogia militar (segons la qual una empresa funcionaria com un exèrcit, com un conjunt social molt ben disciplinat i jeràrquic, que s'ha d'enfrontar als seus oponents, o competidors, en els camps de batalla, que són els mercats) ha estat una de les més emprades per a estudiar l'estratègia.

L'aplicació generalitzada d'aquesta analogia ha tingut implicacions profundes en la manera en la qual s'han interpretat moltes dimensions de l'estratègia. En l'estudi, per exemple, de les relacions entre empreses, s'ha destacat la desconfiança i la rivalitat per sobre

de les possibles formes de cooperació i coordinació d'estratègies. S'ha caracteritzat tot el procés estratègic com un procés descendent, que tenia lloc en una estructura piramidal, fortament jerarquitzada i disciplinària. S'ha interpretat que les empreses tenien uns límits molt clars que les separaven del seu entorn. Aquests són només alguns exemples d'idees que han estat àmpliament acceptades durant anys en l'àrea de l'estratègia i que endinsen les seves arrels en l'analogia militar.

En els últims anys, tanmateix, aquesta imatge de l'estratègia ha estat fortament qüestionada per altres analogies (l'empresa com un grup social en el qual interactuen les persones, l'empresa com un ésser viu que s'integra en un ecosistema complex, etc.), que han enriquit la nostra visió de les empreses i que anirem presentant al llarg d'aquesta assignatura.

Lectura recomanada

Una altra analogia habitual ha consistit a interpretar els negocis com un joc esportiu en el qual competeixen entre si les empreses. Tal com explica Hamington, les analogies i metàfores contribueixen a modelar els nostres comportaments, per la qual cosa hem d'estar alerta per a no caure en l'error d'acceptar com a certs alguns atributs que, malgrat que estan inspirats per l'analogia, transcendeixen els límits de la comparació. En particular, l'analogia del joc ens indueix a exagerar la importància de les relacions de rivalitat entre les empreses i a trivialitzar els possibles efectes que poden tenir les seves accions. Per a seguir aprofundint en els perills associats amb l'ús de les analogies en els negocis, us recomanem que llegiu l'article complet.

M. Hamington (2009). «Business Is Not a Game: The Metaphoric Fallacy». *Journal of Business Ethics* (vol. 86, núm. 4, pàg. 473-484).

Aplicat a l'àmbit dels negocis, el concepte d'estratègia emergeix els anys cinquanta. L'introdueix en societat Peter Drucker en el seu llibre del 1954 *The Practice of Management*. Té un ampli desenvolupament a partir dels anys seixanta, a mesura que evolucionen en la pràctica els sistemes aplicats per a dirigir les empreses i es fan més complexos els problemes reals als quals han de fer front. Des del moment en el qual va emergir fins avui, els autors han ofert nombroses definicions de la noció d'estratègia, sense que s'hagi arribat a cap consens definitiu sobre el significat precís del terme.

Una definició ja clàssica és la proposada per K. R. Andrews (1971). Per a aquest autor, l'estratègia és el patró dels principals objectius, propòsits o metes, i les polítiques i plans essencials per a assolir-los, establerts de tal manera que defineixin en quina classe de negoci està o vol estar l'empresa i quina classe d'empresa és o vol ser. En un sentit similar, C. W. Hofer i D. Schendel (1978) descriuen l'estratègia com les característiques bàsiques de l'ajust que una organització assoleix amb el seu entorn. Michael Porter (1980), per la seva banda, emfatitza aquesta relació d'ajust en enunciar que l'essència de la formulació d'una estratègia competitiva consisteix a relacionar una empresa amb el seu medi ambient, de tal manera que aquesta empresa aconsegueixi crear una posició defensable enfront de les cinc forces competitives en el sector industrial on està present i obtingui, així, un rendiment superior al de la resta de les empreses.

A partir d'aquestes definicions, a les quals en podríem afegir moltes d'altres, podem apreciar que, en general, les definicions de l'estratègia tendeixen a destacar, com un element fonamental, la cerca activa per part dels directius d'una relació d'ajust que vinculi la seva organització amb l'entorn. Malgrat que la

majoria dels autors coincideixen a destacar aquest ajust, cadascun l'ha interpretat de manera diferent, ajudant-nos a comprendre millor un fenomen que és, sens dubte, multidimensional i complex.

Aquestes discrepàncies, tanmateix, no han de distreure la nostra atenció de dos aspectes que són rellevants i sobre els quals els autors s'han mostrat gairebé sempre d'acord. En primer lloc, la relació d'influència que vincula l'empresa amb el seu entorn funciona sovint en els dos sentits. Això significa que, si bé l'entorn influeix sovint en les decisions que prenen els directius i en la sort que corren les empreses, també és cert que les accions que duu a terme una empresa influeixen sovint en el seu entorn, sigui provocant alguna reacció en les empreses rivals, impactant en el medi ambient, modelant les expectatives dels consumidors, etc.

En segon lloc, aquesta relació de mútua influència que vincula l'empresa amb el seu entorn és dinàmica, per la qual cosa va evolucionant en les seves formes concretes al llarg del temps. La importància, per exemple, d'aplicar estratègies que siguin respectuoses amb el medi ambient ha estat una variable que s'ha introduït amb força en els últims anys, però a la qual amb prou feines es donava importància fa dues o tres dècades. Aquest fet té una conseqüència molt clara per a la feina dels directius, i és que, a pesar que aquests tinguin present quines són les finalitats que ha de perseguir la seva empresa en el llarg termini, s'han d'esforçar sempre a explorar l'entorn, a interpretar amb encert quines són les forces de canvi que hi operen i a prendre les decisions que siguin, en cada moment, les més adequades.

Aquesta imatge de la relació d'ajust com un procés bidireccional i dinàmic ha estat central en els estudis d'ecosistemes aplicats als negocis. La premissa fonamental de tot aquest corrent és que cada empresa és, en si mateixa, un sistema complex (o un organisme) que forma part, al seu torn, d'un ecosistema complex més ampli i amb el qual coevoluciona. Al llarg d'aquesta assignatura ens referirem diverses vegades a aquesta imatge biològica dels negocis.

La idea d'ajust

La idea d'ajust no s'ha d'interpretar com un imperatiu que va adreçat als directius perquè imitin simplement el que la resta de les empreses de la indústria fan en aquest moment. En un article del 1996 («What Is Strategy»), Michael Porter argumentava en aquest sentit que, amb caràcter molt general, totes les estratègies que pot aplicar una empresa es reduïen a dues opcions: (1) esforçar-se a fer amb més eficiència; és a dir, més barat, el que la majoria de les empreses ja fa, o (2) esforçar-se a fer alguna cosa que cap altra empresa no pot fer. Apostar per la primera alternativa, argumenta Porter, significa caure en una dinàmica circular de competència a través dels preus basada a reduir els costos com més millor que portaria, en el mitjà termini, a una baixada generalitzada de la rendibilitat per a totes les empreses de la indústria.

En clara oposició a aquest plantejament, Porter afirma que els directius de qualsevol empresa s'haurien d'esforçar a generar uns avantatges que no estiguin basats a fer el mateix que fa la resta de les empreses de la indústria però més barat, sinó a aconseguir una configuració interna de les seves activitats que generi un clar valor per als seus clients i resulti molt difícil d'imitar pels seus competidors. Inequívocament, i independentment de la manera concreta com ho formuli, Porter destaca una idea rellevant: l'ajust que han

de buscar els directius no pot consistir a imitar reactivament el que fan altres empreses, sinó que ha d'anar adreçat a buscar, d'una manera proactiva i contínua, les possibles opcions que tenen ells al seu abast per a aconseguir que la seva empresa generi més valor. A aquesta idea del *valor*, que és també central en la nostra visió de l'estratègia, ens hi referirem des de diverses perspectives al llarg d'aquests materials.

Activitat 2

Fa amb prou feines unes dècades, qualsevol persona que necessités fer servir un vehicle tenia dues alternatives: comprar-lo o llogar-lo. D'aquella situació hem passat a una altra en la qual tenim un rang molt ampli de possibilitats per a fer servir un vehicle. Identifiqueu les opcions que, a més de la compra i el lloguer, estan disponibles avui. Esbrineu quan i com van anar sorgint, qui les va proposar i, sobretot, quin valor aportaven per als clients respecte a les opcions que estaven disponibles en aquell moment. Penseu després en quines noves opcions podrien emergir en els pròxims anys i preciseu, per a cadascuna, el valor que ens aportaria. Sembla clar a partir d'aquesta anàlisi que reflexionar sobre el valor generat per als clients és un bon camí per a identificar noves idees de negoci.

3. La direcció estratègica com una funció directiva

En la majoria dels esports individuals, és important que l'esportista defineixi abans de competir quins seran els seus objectius i que estableixi quina és la possible estratègia que li serviria per a aconseguir-los. Un jugador de tennis, per exemple, ha de saber molt bé com juga el seu oponent i s'ha d'esforçar a definir per endavant com enfocarà el seu joc per a treure el millor partit a les seves qualitats, aprofitant els punts febles del seu rival. En els esports d'equip acostuma a ser necessari que una persona s'encarregui de definir els objectius, de motivar els membres de l'equip i de coordinar els seus esforços per a aplicar l'estratègia. Un equip professional de futbol, per exemple, sol tenir un entrenador que, assistit per un grup d'especialistes, assumeix la funció d'analitzar l'equip rival i definir l'estratègia amb la qual jugarà l'equip.

A partir d'aquesta analogia esportiva (l'empresa com un grup d'esportistes professionals), és fàcil comprendre que la direcció estratègica de tota l'empresa és una de les funcions bàsiques que ha de fer l'equip directiu. Com a tal funció, la direcció estratègica consisteix bàsicament a definir les finalitats i les responsabilitats que ha d'assumir l'empresa, analitzar l'entorn exterior i la situació interior de l'empresa, formular l'estratègia més adequada i comunicar-la als membres de l'empresa que l'han d'aplicar.

Per la forma com s'estructuren les empreses (i qualsevol altre tipus d'organització), és un fet clar que la direcció estratègica ha de ser feta pels directius. Aquesta idea, tanmateix, ha estat habitualment interpretada en vista d'aquella analogia militar que esmentàvem en l'apartat 2, per a suposar que el treball fonamental dels directius consisteix a analitzar amb objectivitat l'entorn i concebre un pla d'acció que sigui comunicat de manera descendent perquè l'apliquin els treballadors que es troben a la base de la piràmide organitzativa. Davant d'aquesta imatge de la direcció, que ja resulta una mica antiquada, s'han anat obrint pas altres enfocaments que resulten més oberts, més flexibles i democràtics. En aquests enfocaments, als quals ens anirem referint sovint al llarg de l'assignatura, el directiu no delega la seva responsabilitat per a gestionar l'estratègia, però la reinterpreta per a incloure entre les seves tasques les d'escoltar les idees i opinions dels seus treballadors i clients; detectar i difondre les innovacions que, d'una manera emergent, han sorgit en diferents llocs de l'empresa, o crear contextos en els quals els treballadors puguin interactuar i intercanviar els seus coneixements. Totes aquestes aportacions, lluny d'invalidar les responsabilitats estratègiques del directiu, les enriqueixen i els confereixen un caràcter molt més dinàmic i participatiu.

4. Nivells pels quals es pot definir l'estratègia

Habitualment es considera que són tres els nivells organitzatius pels quals es pot definir l'estratègia: la corporació, les unitats de negoci i les àrees funcionals. Aquests tres nivells solen aparèixer clarament diferenciats en les empreses diversificades, és a dir, en aquelles que ofereixen diferents productes i participen alhora en diferents mercats. En les empreses que no estan diversificades (que són la majoria, especialment entre les empreses de mida petita i mitjana), els nivells de corporació i unitat de negoci acostumen a coincidir, cosa que fa que els nivells rellevants per a la direcció estratègica es redueixin a la corporació i les àrees funcionals. Vegem a continuació com es defineix el contingut de l'estratègia per a cadascun d'aquests nivells:

1) L'estratègia corporativa: en l'àmbit de la direcció corporativa es planteja la qüestió central de en quines activitats participa o vol participar l'empresa. Els directius d'aquest nivell han de definir, per tant, quin és i quin serà en el futur el camp d'activitat de l'empresa. Però a més de definir el camp d'activitat, els directius d'aquest nivell s'han d'esforçar a promoure les sinergies, incentivant la integració i la complementarietat de totes les activitats i els negocis que s'integren en l'empresa.

2) L'estratègia de negoci: és el pla d'acció que es dissenya en una unitat estratègica de negoci (UEN). L'estratègia d'aquest nivell també s'anomena estratègia divisional, ja que la majoria de les empreses diversificades adopten una forma organitzativa divisional. Els directius d'aquest nivell s'han d'esforçar a determinar com es desenvolupa l'activitat o les activitats que han estat atribuïdes pels directius del nivell corporatiu a la seva unitat estratègica. La finalitat d'aquests directius ha de ser, per tant, que la seva UEN desenvolupi les seves capacitats internes i ocupi la millor posició competitiva que li sigui possible en el mercat.

3) L'estratègia funcional: defineix com es desenvolupen i es fan servir els recursos i les habilitats que estan disponibles a cada àrea funcional. Entre les àrees funcionals més habituals hi ha producció, logística, màrqueting, direcció financera, recursos humans o recerca i desenvolupament. En l'estratègia d'aquest nivell, els directius han de buscar sinergies en la utilització dels recursos que s'integren en cadascuna de les àrees funcionals.

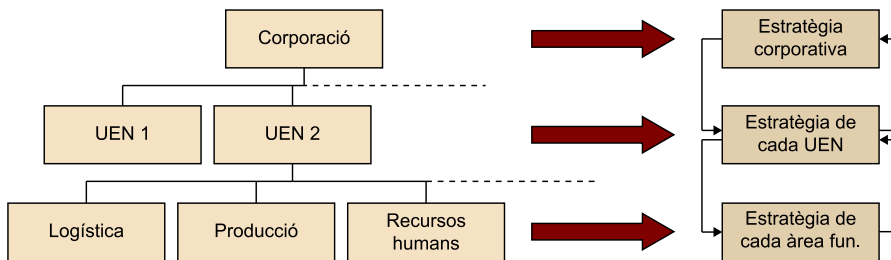
En cadascun d'aquests nivells les facultats per a definir l'estratègia, i la consegüent responsabilitat, correspon a diferents persones o grups directius (el president o conseller delegat per a l'estratègia corporativa, el gerent de cada divisió per a l'estratègia de negoci i el director funcional per a l'estratègia funcional). Cal precisar, tanmateix, que aquests nivells de l'estratègia no represen-

ten problemes que puguin ser separats. Al contrari, aquesta desagregació de l'estratègia ens permet identificar diferents aspectes d'un mateix fenomen: la direcció estratègica de l'empresa. Aquest fet ens obliga a destacar dues idees:

1) En aquesta ordenació vertical de l'estratègia, les decisions que prenguin els directius d'un nivell superior condicionen les decisions que poden adoptar altres directius en nivells més baixos. Podem afirmar, en conseqüència, que cada nivell directiu defineix la seva pròpia acció estratègica amb un cert grau d'autonomia, però alhora dins de les limitacions que li imposen les pautes que han estat definides des del nivell superior.

2) Una interacció estreta entre tots els nivells és una condició necessària per a l'èxit de l'estratègia. Els directius que ocupen el seu càrrec en el nivell corporatiu, en les unitats estratègiques de negoci i en les àrees funcionals haurien d'intercanviar d'una manera molt fluida i contínua la informació de la qual cadascun disposa, amb l'objectiu de coordinar-se en el disseny i en l'aplicació de les estratègies. Quan els directius fan aquest esforç d'una manera adequada, l'empresa aconsegueix desenvolupar un conjunt d'estratègies que resulten profundament coherents i eficaces.

Figura 2. Nivells per a l'estratègia



Activitat 3

Trieu una empresa diversificada de la qual us resulti fàcil obtenir informació a internet. Identifiqueu-ne els nivells organitzatius principals (corporatiu, UEN i àrees funcionals). Intenteu representar aquests nivells gràficament, expressant com es vinculen entre ells a través de les línies d'autoritat. Si és possible, identifiqueu per a cada nivell qui són les persones responsables.

5. El concepte d'unitat estratègica de negoci

En l'apartat anterior hem argumentat que les organitzacions sovint es veuen obligades a definir la seva estratègia en tres nivells: corporatiu, de negoci i funcional. El nivell intermedi (la unitat de negoci) és freqüent en les empreses diversificades, en les quals l'heterogeneïtat dels negocis fa inviable la formulació d'una estratègia conjunta. Aquest fet obliga les empreses diversificades a delimitar, des del nivell corporatiu, unes unitats més petites, que funcionaran com a entitats organitzatives, o semiempreses, cadascuna de les quals disposarà d'un cert grau d'autonomia estratègica. Aquesta divisió en unitats menors permet als directius que estan al capdavant de cada unitat entendre més bé la realitat dels seus negocis i prendre les decisions més ajustades. Dins d'una corporació, la definició d'aquestes unitats ha de mantenir un equilibri quant a grandària i nombre, de manera que s'aconsegueixi una diferenciació adequada de les estratègies sense incórrer en una excessiva atomització.

Encara que aquestes unitats organitzatives han estat anomenades de maneres molt diverses (centres d'estratègia, unitats empresarials, centres d'activitat, etc.), en aquesta assignatura hem adoptat el terme més emprat, *unitat estratègica de negoci* (UEN) o *strategic business unit* (SBU).

S'entén per UEN un conjunt d'activitats o negocis que són homogenis des del punt de vista estratègic, és a dir, un conjunt d'activitats per al qual és possible formular una estratègia específica. La segmentació en UEN ens porta a interpretar l'empresa com un conjunt d'unitats menors cadascuna de les quals opera en un entorn específic i que segueix un plantejament estratègic també específic.

Encara que una empresa pot fer servir diversos criteris per a definir les seves UEN, els més freqüents són:

- els grups de clients als quals serveix,
- els tipus de producte o servei que s'ofereixen o, per dir-ho d'una altra manera, les necessitats dels clients potencials que s'intenten cobrir, i
- la tecnologia que es fa servir en els diferents processos productius.

Activitat 4

De l'empresa que heu triat en l'activitat anterior, identifiqueu quin ha estat el criteri aplicat per a formar les UEN. Hauria pogut utilitzar algun altre criteri, l'empresa? Com s'hauria organitzat en funció d'aquest criteri alternatiu?

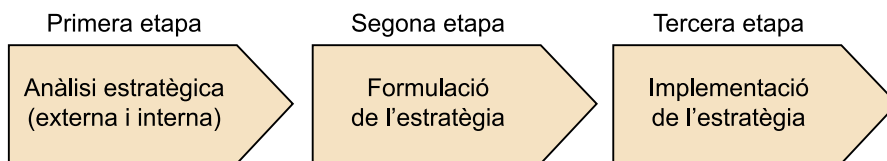
6. Fases del procés de direcció estratègica

En qualsevol dels nivells anteriors, els directius poden tenir problemes per a dur a terme d'una manera ordenada la direcció estratègica. Per a ajudar aquests directius, s'acostuma a descriure la direcció estratègica com una seqüència ben pautada de fases que els directius han de dur a terme al llarg del temps.

En la seva descripció més general, podem dir que el procés estratègic està format per tres activitats: anàlisi, formulació i implementació de l'estratègia.

Aquest model seqüencial assumeix que els directius són capaços de prendre les seves decisions d'una manera racional i objectiva (de manera que s'integra en l'enfocament racional de què parlarem en l'apartat 8 d'aquest mòdul) i és esmentat com un element fonamental en la majoria dels cursos sobre estratègia.

Figura 3. Etapes bàsiques del procés racional de l'estratègia



En la nostra opinió, tanmateix, aquest plantejament, fins i tot sent valuós, mereix diverses crítiques. En primer lloc, aquest model de l'estratègia deixa de banda qualsevol aspecte de naturalesa cognitiva, cultural i política. Respecte a les dimensions cognitiva i cultural, és un fet ben establert que els directius, igual que li succeeix a qualsevol altre decisor humà, tenen unes capacitats cognitives (de memòria, de percepció, de càlcul, etc.) que són limitades i, a més, estan influïts en les seves decisions per biaixos, intuïcions i preferències que es deriven del seu propi perfil psicològic (una persona pot ser més o menys adversa al risc, buscar més el reconeixement dels altres o la seva autoestima, etc.) i del marc cultural en el qual s'integra (algunes cultures, per exemple, tenen un biaix molt individualista; d'altres, en canvi, posen més l'accent en la comunitat, etc.).

Respecte a la dimensió política, és també un fet ben contrastat que les organitzacions, en general, i les empreses, en particular, són ens socials en els quals emergeixen complexes relacions de poder. Són molts els esdeveniments organitzatius (promocions internes, successions en l'alta direcció, aprovació de pressupostos, etc.) en els quals resulta fàcil observar una dimensió política. En

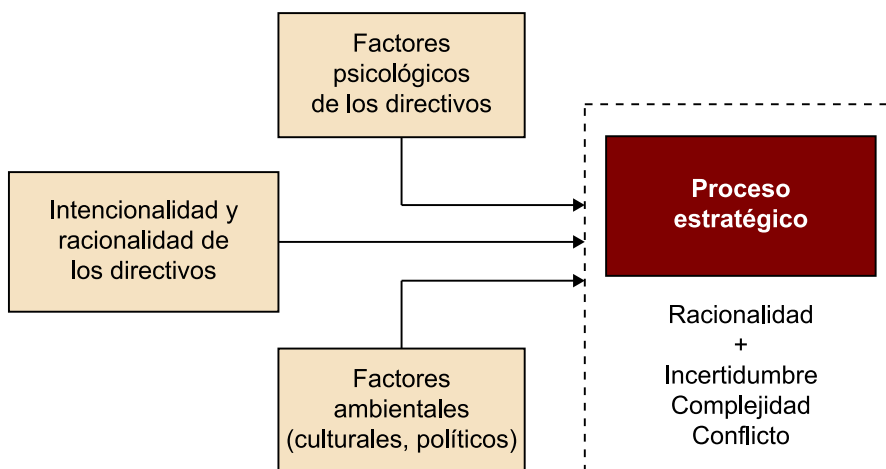
aquest sentit, és possible interpretar el procés estratègic com un joc polític en el qual diversos actors pugnen per fer que prevalguin els seus propis interessos, imposant als altres les seves opinions.

Activitat 5

Trieu una organització que sigui ben coneguda (una empresa, un equip de futbol, un organisme internacional, un partit polític, etc.) i descriuiu algun procés que, sent molt rellevant per a aquesta organització, tingui una forta dimensió política. Enuncieu quins actors interns i externs a l'organització van estar implicats en el procés, quins eren els seus respectius interessos i com es van desenvolupar les dinàmiques polítiques al voltant d'aquest procés.

Podem dir, en definitiva, que els directius de qualsevol empresa desenvolupen sovint les tasques que conformen el procés estratègic d'una manera deliberada. Això vol dir que aquests directius són plenament conscients de la fase estratègica en la qual es troben i que la intenten dur a terme d'una manera racional i objectiva. No obstant això, aquests directius no solen desenvolupar aquestes tasques d'una manera completament asèptica i racional. En particular, la racionalitat limitada dels directius, els seus propis biaixos i preferències, i la naturalesa indiscutiblement política de moltes dinàmiques, imposen unes condicions d'incertesa, complexitat i conflicte que poden esdevenir unes dificultats molt serioses perquè el procés estratègic es desenvolupi d'una manera eficient.

Figura 4. Forces que incideixen en la formació de l'estratègia

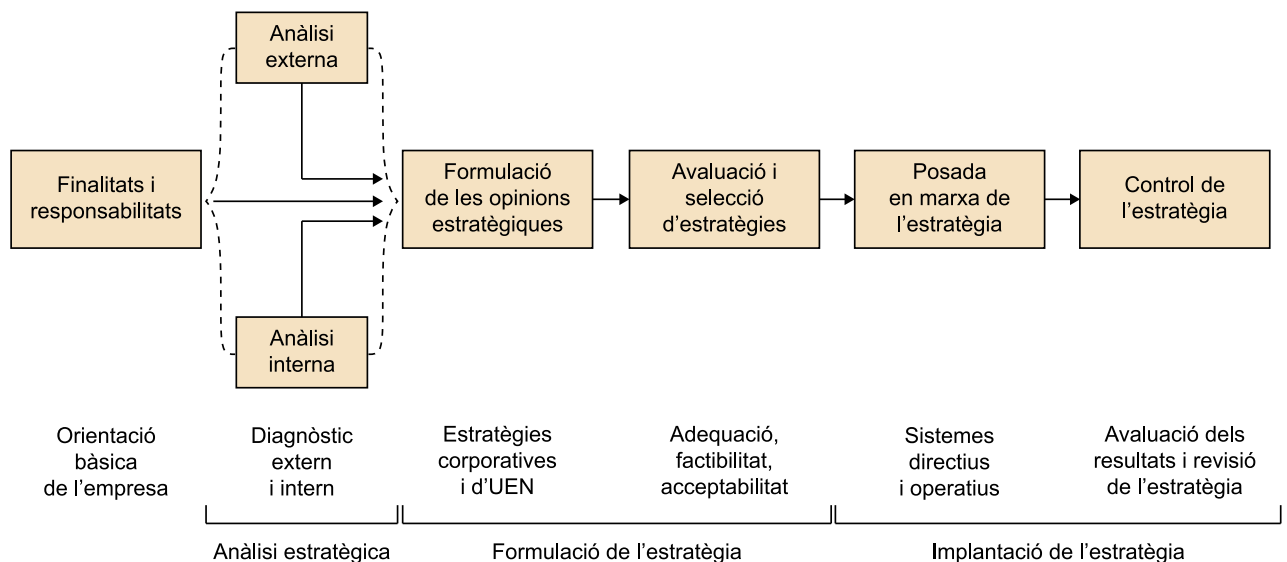


A partir d'aquestes idees, sembla clar que hem d'interpretar el procés de l'estratègia a partir d'una certa complementarietat entre els aspectes més racionals i els que no ho són tant. En general, podem afirmar que els directius intenten seguir un esquema racional per a prendre les seves decisions, però, en el desenvolupament d'aquest procés, poden emergir influències molt fortes que operin en contra d'aquest caràcter racional i objectiu. Els processos de decisió estratègica no serien, per tant, completament racionals, però tampoc no estarien lliurats completament a l'impuls de les forces psicològiques, culturals o polítiques. Gairebé sempre és una qüestió de grau que se situïn més o menys a prop de cadascun d'aquests extrems.

En segon lloc, i ja dins del perímetre racional que ens imposa el model, les activitats estratègiques d'anàlisi, formulació i implementació han de venir precedides per una etapa de reflexió deliberada i profunda, feta pels mateixos directius, sobre quines són les finalitats i les responsabilitats que han d'assumir en les seves decisions. Des del nostre punt de vista, aquesta segona objecció és molt rellevant, atès que la manera en la qual l'equip directiu defineixi quines seran les seves finalitats i responsabilitats li servirà per a emmarcar després el contingut de tot el procés estratègic. A partir d'aquestes idees, podem descriure el procés de l'estratègia com una seqüència que ha d'incloure, en la seva versió més completa, les activitats següents:

- establiment de les **finalitats i responsabilitats** de l'empresa,
- **anàlisi externa**: identificació de les amenaces i oportunitats que ofereix l'entorn per a l'empresa,
- **anàlisi interna**: determinació de les fortaleses i febleses que té l'empresa,
- **formulació de l'estratègia**: disseny de les alternatives d'acció que té al seu abast l'empresa,
- **avaluació i selecció d'estratègies**: aplicació de certs criteris racionals per a triar l'opció estratègica que sembla la més adequada,
- **implementació de l'estratègia**: posada en pràctica de l'estratègia triada, i
- **control de l'estratègia**: seguiment de l'opció aplicada i avaluació dels seus resultats.

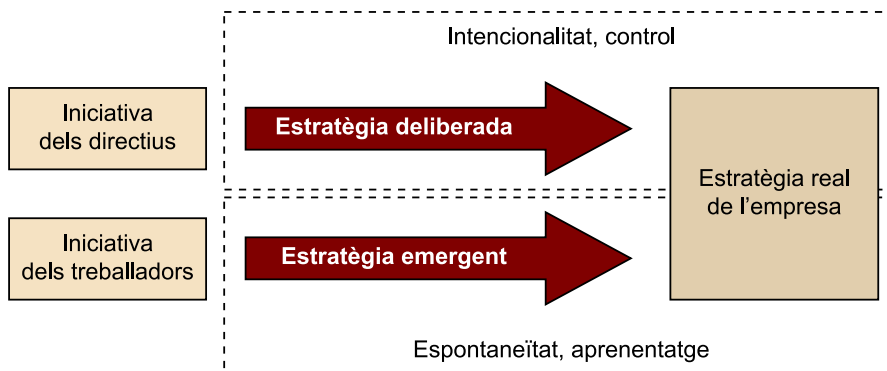
Figura 5. Activitats del procés racional de l'estratègia



7. Dos tipus bàsics d'estratègia: deliberada i emergent

La imatge de l'estratègia que hem presentat en l'apartat anterior (figura 5) suposa que els directius van executant d'una manera ordenada i conscient tot el procés. L'acció organitzativa que emergeix a través d'aquest procés s'anomena *estratègia deliberada*. Però en la vida de les empreses emergeixen sovint cursos d'acció que no han estat planificats per cap directiu. Ho fan d'una manera espontània en diferents parts de l'empresa i tenen el seu impuls en la iniciativa personal dels seus membres. Sovint, aquest tipus d'estratègies són iniciades per algun treballador o departament que, estant en el nivell jeràrquic més baix, té la responsabilitat d'executar les decisions dels directius, i són el resultat involuntari d'un procés continu d'aprenentatge en el qual aquest treballador o departament va provant diverses opcions per a solucionar un problema. A aquests cursos d'acció ens hi solem referir amb el terme d'*estratègia emergent*. Desgraciadament, aquest tipus d'estratègies han estat més mal estudiades pels autors i sovint són desateses pels alts directius.

Figura 6. Modalitats deliberada i emergent de l'estratègia



Les modalitats deliberada i emergent de l'estratègia tenen entre si clares diferències. Si el model racional se centra sobretot en la formulació de l'estratègia i desatén en cert grau la implementació, el model emergent incideix més en els aspectes no deliberats, en el procés mateix de solucionar els problemes reals als quals han de fer front els treballadors per a implementar l'estratègia. Malgrat aquestes diferències, els dos tipus d'estratègia conviuen habitualment dins de l'empresa, de tal manera que l'estratègia final aplicada sol ser la combinació d'un procés planificat pels directius i d'un conjunt de respostes que els treballadors van donant als problemes concrets amb els quals es troben.

Activitat 6

Appliqueu les nocions d'estratègia deliberada i estratègia emergent a un partit de futbol. Expliqueu com es desenvolupen i vinculen els dos tipus d'estratègia abans i durant el partit. Penseu què passaria si l'entrenador d'un equip, a l'hora de jugar un partit important, confiés a aplicar una sola d'aquestes dues estratègies.

El 1978, Henry Mintzberg publicava un influent article, «Patterns in Strategy Formation», amb el qual introduïa a l'àmbit acadèmic la noció d'estratègia emergent, concepte que uns anys més tard popularitzaria ell mateix per al públic no acadèmic amb el seu llibre *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994). En tots dos textos, Mintzberg distingia entre les estratègies deliberades, que sempre són planificades intencionalment pels directius, i les estratègies emergents, que sorgeixen en qualsevol lloc de l'empresa com a respostes més o menys espontànies a esdeveniments imprevistos.

La intenció de Mintzberg, en proposar aquesta noció, era encoratjar els directius a vigilar tots els canvis que estaven succeint en el seu entorn i a aplicar les seves capacitats, a partir d'aquests canvis, per a introduir les correccions que fossin necessàries en la seva estratègia deliberada. Aquest consell resultava, i encara avui resulta, molt útil. Ara bé, han estat molts els directius que han interpretat aquesta proposta amb un sentit molt diferent. En els últims anys, molts directius han emprat la noció d'estratègia emergent per a argumentar que, ja que l'evolució de l'entorn resulta impredecible, no té sentit planificar una estratègia. D'aquesta manera, el concepte d'estratègia emergent s'ha convertit sovint en una simple excusa, esgrimida per alguns directius per a evitar comprometre's amb cap pla estratègic concret i desviar qualsevol crítica. Per descomptat, la premissa que sosté aquest argument no és acceptable i l'omissió de planificar l'estratègia no té res a veure amb el que Mintzberg s'havia proposat comunicar amb la seva noció d'estratègia emergent.

En un article publicat el 1987, «Crafting Strategy», Mintzberg proposava algunes idees també interessants a propòsit de la noció d'estratègia emergent. Mintzberg tornava a distingir entre l'estratègia deliberada i l'emergent per a reflexionar sobre les funcions que ha de dur a terme el directiu en cadascun d'aquests models. Segons argumentava Mintzberg, en el model de l'estratègia deliberada el directiu ha d'encarregar-se de prendre les decisions, de comunicar-les als individus que les hauran d'executar i de controlar que aquests individus les hagin executat correctament. La planificació i el control són les dues tasques essencials del directiu en aquesta estratègia. En la modalitat emergent de l'estratègia el directiu ha d'assumir un rol ben diferent, actuant com un descobridor i propagador de les estratègies que emergeixen en diversos llocs de l'empresa i promovent, a més, estratègies «híbrides», que permetin conciliar en el mateix procés estratègic alguns elements deliberats i altres d'emergents.

Podem afirmar, en definitiva, que aquests treballs de Mintzberg ens han ajudat a comprendre més bé com es forma l'estratègia a l'interior de les empreses. A més, ens han ofert algunes intuïcions molt valuoses per a interpretar com haurien de fer els directius la seva funció estratègica.

Lectura recomanada

Per a aprofundir en aquestes idees, podeu llegir l'article: **H. Mintzberg** (1987). «Crafting Strategy». *Harvard Business Review* (juliol-agost, pàg. 66-75).

8. Escoles de pensament sobre la direcció estratègica

En les últimes dècades ha augmentat el nombre de treballs que han intentat precisar la naturalesa de l'estratègia empresarial (a aquest assumpte dedicàvem l'apartat 2 d'aquest mòdul). Juntament amb aquests treballs, també n'han proliferat d'altres que han intentat oferir algun sentit sobre l'evolució que estaven seguint aquestes propostes. De tots aquests treballs, potser el més destacable és, per la seva intenció integradora, l'article publicat el 1999 per Henry Mintzberg i Joseph Lampel, amb el títol «Reflecting on the Strategy Process». En aquest article, els autors revisaven una bona part de la literatura sobre estratègia i identificaven deu corrents, que agrupaven al seu torn en tres grans categories. Exposem a continuació les idees bàsiques d'aquests blocs.

1) El pensament estratègic racional. Les teories d'aquest grup assumeixen un enfocament prescriptiu i racional sobre l'estratègia. En aquesta línia de pensament, totes les teories incloses tenen una base predominantment econòmica i pretenen desenvolupar marcs normatius que ajudin els directius a determinar quines són les estratègies més adequades per a les seves empreses. Totes aquestes teories s'inspiren en el model del decisor racional, que ha estat intensament aplicat a la teoria econòmica, i assumeixen que els directius de qualsevol empresa són capaços d'emprar les seves facultats racionals per a analitzar amb objectivitat les característiques de la situació i planificar l'estratègia. Aquest biaix a favor de les facultats racionals dels directius i de la seva capacitat per a analitzar els mercats ha induït aquestes teories a centrar la seva atenció en les fases d'anàlisi i formulació de l'estratègia, deixant de banda la fase de la implementació.

Dins d'aquesta categoria racional destaquen dues escoles. La primera, anomenada escola del disseny estratègic, interpreta la direcció estratègica com un procés en el qual els directius dissenyen racionalment l'estratègia a partir d'un coneixement perfecte de totes les circumstàncies que afecten l'entorn i la seva empresa. Aquesta escola va tenir el seu auge els anys seixanta, i la seva aportació més coneguda va ser el model DAFO (SWOT), popularitzat per diversos professors de negocis de Harvard, entre els quals destacava Kenneth Andrews. En particular, aquest model ajuda els directius a combinar en una mateixa anàlisi el diagnòstic extern de l'entorn, que es concreta a identificar les possibles oportunitats i amenaces, amb l'anàlisi interna de l'empresa, que busca reconèixer les possibles fortaleses i febleses de les quals pateix la mateixa empresa.

La segona escola, anomenada escola del posicionament estratègic, té el seu desenvolupament més important en l'obra de Michael Porter *Competitive Strategy* (1980), i és la que ha tingut més difusió entre acadèmics i directius. Des d'aquesta perspectiva, el procés estratègic de qualsevol empresa ha de consistir

a analitzar a través d'una eina (el model de les cinc forces) les característiques dels mercats, avaluar-ne el grau d'atracció i seleccionar, a partir d'aquesta anàlisi, la posició competitiva que ha d'ocupar l'empresa.

Les escoles d'aquest corrent ens han ofert, sobretot, algunes eines molt útils per a dur a terme la fase de l'anàlisi estratègica. Aquesta utilitat explica que els directius les emprin sovint i que siguin un ensenyament recurrent a les escoles de negocis.

Febleses de l'enfocament racional

Aquests models han tingut una gran difusió a la pràctica i resulten, com ja hem destacat, molt útils. No obstant això, pateixen d'algunes febleses que és important conèixer. Henry Mintzberg fa una revisió crítica de l'enfocament racional en el seu article del 1990 «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management».

2) El pensament centrat en els processos estratègics. Amb un enfocament eminentment descriptiu, les teories d'aquest grup no s'ocupen de prescriure quin hauria de ser el contingut de l'estratègia (tal com feien les teories del primer grup), sinó d'explicar com sorgeixen i es desenvolupen a la realitat les estratègies de les empreses. Mintzberg i Lampel inclouen en aquest enfocament sis escoles, entre les quals destaquen l'escola de l'aprenentatge, l'escola política i l'escola de l'entorn. Els autors de la primera escola argumenten que els entorns en els quals operen les empreses són sovint massa complexos perquè es puguin portar a la pràctica uns plans ben definits, per la qual cosa les estratègies han d'anar emergint a poc a poc a mesura que tota l'organització s'adapta i aprèn.

Els autors de l'escola política descriuen la formació de l'estratègia com un procés en el qual entren en joc els interessos i el poder que tenen les persones i els grups dins i fora de l'empresa. Per a aquests autors, l'estratègia que aplica realment una empresa seria el resultat d'un procés de caràcter polític, que té lloc a l'interior de l'empresa o en les seves relacions amb altres agents, i en el qual tots els actors implicats estan disposats a usar qualsevol mitjà al seu abast, fins i tot els que són il·legals o immorals, per a imposar davant dels altres els seus propis interessos.

Per als autors de l'escola de l'entorn, els resultats d'una estratègia no depenen tant de l'encert amb el qual aquesta estratègia ha estat planificada pels directius com del conjunt de forces que operen en el seu entorn. Amb una perspectiva inspirada en el darwinisme, els treballs d'aquesta escola interpreten que les empreses són «organismes» la sort dels quals no depèn tant dels esforços que puguin fer com de les dinàmiques que són efectives en tot l'entorn, afecten la disponibilitat general dels recursos i escapen a la capacitat d'influència o control que pot exercir cap empresa. Per a oferir una imatge tan determinista de l'acció estratègica, les teories d'aquest corrent empenen nocions que han estat

agafades del camp de l'ecologia (en particular, de la teoria evolutiva), com ara població, rivalitat per uns recursos que són escassos, canvi en les condicions de l'entorn o selecció natural.

Teories de l'entorn

En el cas de les teories de l'entorn, podem extreure'n un corol·lari important. Com que aquestes teories, entre les quals destaca l'ecologia de les poblacions, accentuen que la sort d'una organització depèn bàsicament dels processos de canvi i selecció que tenen lloc en el sistema, afirmen implícitament que els directius no tenen cap capacitat real per a incidir en la sort de la seva organització. En vista d'aquestes teories, els canvis bruscos que tenen lloc en l'entorn generen un seriós desajust entre l'organització i el seu entorn que els directius, a causa de la seva pròpia inèrcia cognitiva, no arriben a reconèixer adequadament i tampoc no arriben a implantar els canvis en l'estratègia que caldrien per a tornar a establir l'ajust. Inevitablement, les empreses més antigues i rígides moren davant del canvi, cosa que afavoreix el desenvolupament d'altres empreses més recents i més ben adaptades.

Les dades empíriques semblen avalar l'argument d'aquestes teories quan observem les dades reals sobre mortalitat d'organitzacions en un termini molt llarg. Malgrat aquest mèrit, i pel seu biaix clarament determinista, aquestes teories amb prou feines sí que apareixen esmentades en els plans de formació que s'imparteixen a les universitats i escoles de negocis. En aquest context, el biaix determinista d'aquestes teories sembla restar vàlida a altres enfocaments de l'estratègia que confien d'una manera molt més clara en la capacitat dels directius per a prendre decisions racionals i influir en la sort de les seves organitzacions.

Una possible forma per a conciliar tots dos plantejaments consistiria a vincular-los amb diferents terminis temporals. Podríem afirmar, d'aquesta manera, que, si bé les habilitats dels directius poden influir en la sort que mereix una empresa en el curt o mitjà termini, quan prenem una perspectiva temporal més àmplia les forces ambientals es fan molt més rellevants. Si mirem, per exemple, la manera com ha evolucionat la indústria de la fotografia, podem comprendre amb facilitat aquesta idea. En aquest camp, i al llarg de les dècades, empreses com Kodak o Fuji han anat desenvolupant amb més o menys èxit les seves estratègies i demostrant el grau variable d'encert amb el qual planificaven les estratègies els seus directius. Ara bé, alguns canvis molt profunds en les característiques de l'entorn (en particular, la difusió d'internet i les noves tecnologies digitals) han revolucionat la indústria, han amenaçat la supervivència d'aquestes empreses i han afavorit la irrupció de nous actors, com Flickr o Instagram, que estan molt més ben adaptats a les noves condicions del context.

3) El pensament integrador. En la seva revisió de les perspectives sobre l'estratègia, Mintzberg i Lampel descriuen l'escola configurativa com un intent de combinar l'enfocament racional i de processos en una proposta unitària. Aquesta visió integradora tractaria de conciliar aquests enfocaments a partir de la intuïció fonamental que tots dos són vàlids en la mesura en què intenten descriure el mateix fet de la realitat: l'estratègia de l'empresa. Si els directius de qualsevol companyia concentren tota la seva atenció en un d'aquests enfocaments i s'obliden de l'altre (paren tota l'atenció, per exemple, a planificar racionalment una estratègia ignorant els possibles efectes culturals i polítics que pot generar), estarien posant en perill l'èxit de l'estratègia i, de retruc, la supervivència de l'empresa.

Per a justificar aquesta visió integradora, els autors prenen com a analogia una rondalla (relatada originalment per l'escriptor Godfrey Saxe) en la qual un grup de cecs tracten d'explicar-se els uns als altres com és un elefant. En aquesta rondalla, cada cec descriu davant dels seus companys els atributs de l'animal que pot reconèixer mitjançant el tacte. Cadascun dona compte d'una

part de l'animal (la cua, una pota, el llom, etc.), per la qual cosa totes les seves descripcions semblen incompatibles. Per a Mintzberg i Lampel, els autors que han intentat definir l'estratègia exercirien el paper dels cecs, i el procés pel qual es forma realment l'estratègia exerciria el paper de l'elefant. Aquesta analogia permetria a Mintzberg i Lampel explicar d'una manera convincent per què cap autor no ha aconseguit oferir fins ara una imatge completa de l'estratègia, ja que cadascun ha descrit una part del procés i ha ignorat les altres.

9. Evolució en el contingut de l'estratègia

Tal com exposàvem en l'apartat 2, la noció d'estratègia empresarial fa referència a l'esforç que fan les empreses per mantenir-se ben ajustades a les característiques dels seus entorns. Com explicàvem llavors, aquesta relació d'ajust no es dona d'una manera estable i definitiva, sinó que l'empresa l'ha d'aconseguir contínuament adaptant la seva manera d'actuar a les demandes d'un entorn que és canviant. En particular, i al llarg de les últimes dècades, les empreses han anat alterant la variable estratègica que semblava la més rellevant, o dit d'una altra manera, han anat canviant el factor estratègic sobre el qual han incidit especialment per a aconseguir aquest ajust.

Aquesta evolució ha tingut una clara dimensió tecnològica. A mesura que han anat emergint noves tecnologies, les empreses han anat desenvolupant, per la seva banda, noves maneres de fabricar els seus productes, d'analitzar els seus entorns, de comunicar-se amb els seus clients, etc. Però també ha tingut una clara dimensió cultural. Les empreses no treballen en un buit normatiu, i sempre han estat sensibles als marcs culturals en els quals s'han format les expectatives dels seus proveïdors i clients i, fins i tot, les conviccions dels seus propis directius.

Ken Favaro, en el seu article «A Brief History of the Ways Companies Compete» (2015), fa una aportació molt clarificadora en aquest sentit. En particular, Favaro descriu cinc grans tendències que han anat inspirant les empreses al llarg del temps per a aconseguir l'ajust. En les línies següents s'exposen els grans corrents que aquest autor identifica.

1) **El moviment cap a l'eficiència.** En les primeres dècades del capitalisme industrial, el gran propòsit per a la majoria de les empreses era produir grans quantitats de béns i serveis, emprant per a fer-ho la menor quantitat possible de temps, materials i mà d'obra. Aquest propòsit es va traduir, en el pla teòric, en tota una ciència de l'eficiència, coneguda com taylorisme, i que va marcar el punt més àlgid d'aquest moviment. Fins i tot avui dia són moltes les empreses que segueixen acceptant l'eficiència com un factor estratègic rellevant i centren una bona part dels seus esforços a reduir els temps i costos que estan associats a tots els seus processos de producció i logística.

2) **El moviment cap a l'escala.** Aquesta orientació estratègica va gaudir d'un auge notable en la dècada dels setanta. En aquest corrent, que implica una certa continuïtat respecte al moviment cap a l'eficiència, les empreses focalitzen els seus esforços a explotar les economies d'escala que els permetin, a través de la producció de grans masses de producte, reduir els costos mitjans unitaris. En la realitat dels negocis, aquest moviment va estar vinculat amb els proces-

sos de consolidació i globalització que van tenir lloc en nombroses indústries, com va ser la indústria de l'acer, de línies aèries, de productes farmacèutics o de telecomunicacions.

3) El moviment cap a la qualitat. Si els corrents anteriors estaven molt orientats cap a la reducció dels costos, una nova variable estratègica va irrompre en l'escenari mundial dels negocis a principis dels vuitanta. Seguint el camí emprès per algunes companyies japoneses, les grans empreses de tot el món es van començar a preocupar per augmentar significativament la qualitat dels seus productes. En aquell punt del segle XX, ja semblava clar que les empreses havien de fer front a un dilema en el qual haurien de triar necessàriament entre una orientació cap als costos o una orientació cap a la qualitat dels seus productes.

4) El moviment cap a la xarxa. Aquest dilema, tanmateix, en el qual les empreses han de triar entre qualitat i costos no ha tancat definitivament l'evolució de l'estratègia. A la dècada dels noranta, i induït per l'emergència de les noves tecnologies per a gestionar la informació i les comunicacions, i en particular amb l'auge d'internet, va néixer un quart moviment que impulsava les empreses a buscar maneres molt més flexibles i interconnectades per a fer els seus negocis. En lloc d'optar únicament entre competir en qualitat o en costos, les empreses van començar a competir també sobre la base del model organitzatiu (més o menys descentralitzat, i com a conseqüència, més o menys flexible) que els servia per a fer els seus negocis. Algunes de les empreses que ocupen avui una posició dominant en indústries fortament vinculades amb la tecnologia, com ara Google, Facebook o LinkedIn, van construir les seves millors capacitats entorn d'aquesta variable.

5) El moviment cap a l'ecosistema. En els últims anys, el moviment cap a la xarxa ha anat evolucionant cap a un nou corrent, que podem anomenar el model ecosistèmic de l'estratègia. En aquest enfocament, l'empresa aprofita l'esforç d'altres actors (com poden ser altres empreses, clients, venedors, experts, aficionats, etc.) per a reforçar el valor total que obtenen els clients dels seus productes i serveis. En aquest plantejament, l'avantatge estratègic no depèn ja de les capacitats internes que pot generar l'empresa ni de la qualitat dels seus vincles amb altres agents, sinó de la seva capacitat per a desenvolupar una plataforma que serveixi per a la interacció de nombrosos actors.

Apple

Per mitjà de la seva botiga digital App Store per a comercialitzar aplicacions desenvolupades per altres empreses, Apple ha aconseguit teixir un enorme ecosistema que permet als seus clients extreure un valor que supera amb escreix les capacitats internes d'Apple. Podríem fer una reflexió similar per a descriure les estratègies d'altres empreses, com Nike, Amazon o Primark.

Encara que els moviments de xarxes i d'ecosistemes es van enlairar respectivament a l'inici dels noranta i del segle XXI, el seu èmfasi en la interdependència i la cooperació ha anat operant en els mercats des de fa ja diverses dècades. En

la indústria dels diaris i les revistes, per exemple, moltes empreses s'han esforçat durant anys a construir tota una xarxa complexa de relacions amb altres actors (anunciants, distribuïdors, col·laboradors, autoritats, lectors, etc.) que els permetés millorar l'experiència, o valor, que n'extreien els seus lectors. Les diverses indústries de l'esport professional als Estats Units (NBA, NFL, etc.) són un altre exemple clar d'actors que han sabut cooperar durant molt de temps per a beneficiar-se de la creació d'un ampli ecosistema.

Si agafem una perspectiva general, podem afirmar que tots aquests moviments, lluny d'anar-se reemplaçant els uns als altres, s'han anat acumulant a la manera d'estrats, fent que, actualment, els dilemes bàsics que han de resoldre els directius siguin molt més complexos que el simple dilema entre la qualitat i els costos. Actualment, aquestes dues opcions segueixen sent rellevants, però, a més, l'empresa s'ha de plantejar amb quin grau de descentralització, i de cooperació amb altres actors, farà el seu negoci.

Quina serà la pròxima variable estratègica rellevant?

Tota l'exposició anterior ens porta a plantejar-nos una pregunta fascinant: tenint en compte que les maneres de competir van evolucionant amb el temps, quina serà la pròxima variable estratègica rellevant? El mateix Favaro ens assenyala algunes de les possibles candidates, entre les quals destaquen l'agilitat de les empreses per a adaptar-se més de pressa i millor que els seus rivals als canvis de l'entorn, la capacitat de les empreses per a reimaginar el model de negoci que ha estat funcionant en la indústria o l'habilitat de les empreses per a obtenir, emmagatzemar i gestionar quantitats massives de dades.

Activitat 7

Identifiqueu, per a cadascun dels enfocaments anteriors, una empresa que actualment estigui aplicant aquesta lògica. Expliqueu com ho aconsegueix. Intenteu posar de manifest el fet que aquests enfocaments no actuen avui com a opcions excloents, i que sovint una mateixa empresa focalitza els seus esforços en més d'un.

10. Les noves tecnologies i l'estratègia

Abans de tancar aquest mòdul, ens sembla convenient oferir algunes reflexions sobre la manera com les noves tecnologies de la informació i la comunicació (conegudes habitualment com TIC) estan transformant alguns principis importants de l'estratègia. En general, la incidència d'aquestes tecnologies ha estat tan important en gairebé totes les indústries que molts autors no han dubtat a encunyar termes específics per a emfatitzar aquesta influència. Així, per a referir-se a aquest nou context, alguns autors han parlat d'una *nova economia*; altres, d'una *economia postindustrial*; d'altres, de l'*e-economy*, etc. No obstant això, molt més rellevant que les etiquetes és que compreguem amb claredat el significat de les transformacions que han comportat les noves tecnologies.

Només orientativament, podem dir que l'aplicació massiva de les TIC ha ocasionat la fractura d'alguns dels supòsits que semblaven estar a la base de l'èxit en els negocis. Ementem, a continuació, alguns d'aquests canvis:

1) Els elevats costos de producció, i de transacció entre empreses, que havien empès moltes empreses cap a la integració vertical han perdut bona part de la seva rellevància, en la mesura en què les noves tecnologies estan permetent a les empreses crear vincles i xarxes amb altres actors amb els quals els resulta senzill coordinar-se. Amb un enfocament una mica diferent, ens hem referit a aquest fenomen en l'apartat anterior.

2) Els actius físics que tenen les empreses han perdut rellevància pel que fa a aquests altres actius intangibles com la informació, la propietat intel·lectual o les relacions amb altres actors. En un desenvolupament clar d'aquesta tendència, moltes empreses s'estan esforçant avui a aprendre a gestionar grans blocs d'informació (en la forma de dades massives) i a implantar sistemes més oberts perquè diversos actors puguin aportar a l'empresa les seves idees i opinions.

3) L'enorme difusió de les noves tecnologies i la menor rellevància dels actius físics han propiciat que les empreses puguin experimentar amb noves formes de negoci i obrir nous mercats en un termini molt breu de temps.

4) Davant d'un model de negoci en el qual l'empresa s'orientava a crear un valor del qual es beneficiava només el seu client, avui proliferen els models de negoci (concebuts sovint com a plataformes) en els quals conviuen els usuaris, que reben un valor sense pagar res a canvi, i els clients, que es beneficien també d'un valor, però pagant.

5) L'automatització de moltes tasques està obrint una considerable incertesa sobre la manera en què es repartirà el treball en el futur entre els éssers humans i les màquines.

6) La connectivitat digital ha propiciat que molts treballs hagin estat digitalitzats, o estiguin en procés de ser-ho, mitjançant l'ús de telèfons mòbils, ordinadors portàtils o qualsevol altre tipus de dispositiu.

7) L'auge de la internet de les coses (*the internet of things* o, en la seva versió abreujada, IoT) està propiciant un desplegament gairebé omnipresent de sensors i un cabal enorme de dades que estaran a la disposició de cada vegada més empreses.

En contra de l'opinió que un es pot formar a la vista d'aquests canvis, les TIC no ens han portat una veritable revolució (amb l'efecte irreversible que un podria esperar de deixar enrere com a obsolet tot el que abans ens resultava conegut), sinó que, més aviat, han promogut un nou escenari en el qual predominen les combinacions d'elements tradicionals amb elements nous.

A la vista de tot l'anterior, podem afirmar que la implantació massiva de les TIC no està suposant una renovació radical en moltes indústries, però sí que està obligant les empreses, tant les ja establertes com les que s'estan intentant obrir un camí, a buscar noves maneres de crear un valor del qual es beneficiïn els seus clients.

Implantació de les TIC

Actualment, moltes empreses estan duent a terme fortes inversions en les seves capacitats per a generar i processar volums massius de dades. La premissa que hi ha a la base d'aquesta política és que l'ús adequat de tota aquesta informació, les dades massives, ha de portar l'empresa a millorar les seves capacitats d'innovació i a satisfer millor les expectatives dels seus potencials clients. McDonald's és una de les empreses que està fent un esforç considerable en aquest sentit. Per a conèixer millor els gustos canviants dels consumidors, està digitalitzant l'experiència de compra en els seus restaurants, ha implantat un sistema de pagament a través del telèfon i ha format diverses aliances amb empreses emergents amb la finalitat de millorar alguns aspectes del seu negoci.

Activitat 8

Aprofundiu en la política de digitalització que està aplicant McDonald's. Llegiu articles de premsa, entrevistes a directius que us ajudin a comprendre les raons i els objectius d'aquest esforç. Per a ajudar-vos a començar la tasca, us deixem alguns enllaços.

<http://www.i-cio.com/innovation/it-infrastructure/item/mcdonald-s-delivering-the-digital-dining-experience>

<http://www.innovationiseverywhere.com/mcdonalds-digital-innovation-strategy-building-the-restaurant-of-the-future-as-a-startup/>

<https://econsultancy.com/blog/67541-10-delicious-digital-marketing-campaigns-from-mcdonald-s/>

Indítex

Les vendes que fa Indítex per internet, per exemple, no han acabat amb les vendes que fa en les seves botigues, i l'obertura d'aquest nou negoci ha suposat simplement una ampliació del rang d'opcions que tenen avui els seus clients.

Bibliografia

- Andrews, K. R.** (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Drucker, P. F.** (1954). *The Practice of Management*. Nova York: Harper.
- Favaro, K.** (2015, 22 d'abril). «A Brief History of the Ways Companies Compete». *Harvard Business Review*.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hofer, C. W.; Schendel, D.** (1978). *Strategic Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Mintzberg, H.** (1978). «Patterns in Strategy Formation». *Management Science* (vol. 24, núm. 9, pàg. 934-948).
- Mintzberg, H.** (1987). «Crafting Strategy». *Harvard Business Review* (juliol-agost, pàg. 66-75).
- Mintzberg, H.** (1990). «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management». *Strategic Management Journal* (vol. 11, núm. 3, pàg. 171-195).
- Mintzberg, H.** (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nova York: Free Press.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.** (1999). «Reflecting on the Strategy Process». *Sloan management review* (vol. 40, núm. 3, pàg. 21-30).
- Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York: Free Press.
- Porter, M. E.** (1996). «What is Strategy?». *Harvard Business Review* (novembre-desembre, pàg. 61-80).

