

---

# Direccions de desenvolupament estratègic

---

PID\_00258224

José María López de Pedro

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 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. Investiga en els camps d'estratègia organitzativa, responsabilitat social i negocis digitals. 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

<b>Introducció</b> .....	5
<b>1. Estratègies d'expansió d'activitats</b> .....	7
1.1. Estratègies de penetració de mercat .....	8
1.2. Estratègies de desenvolupament de productes .....	9
1.3. Estratègies de desenvolupament de mercats .....	10
<b>2. Estratègies de diversificació</b> .....	12
2.1. Factors de diversificació .....	12
2.2. Tipus d'estratègies de diversificació .....	13
2.2.1. Estratègies de diversificació relacionada .....	13
2.2.2. Les estratègies d'integració vertical .....	15
2.2.3. Les estratègies de diversificació no relacionada: els conglomerats .....	16
<b>Bibliografia</b> .....	17



## **Introducció**

Amb l'expressió *direccions de desenvolupament estratègic*, solem fer referència a les diferents opcions amb què compta una empresa per a créixer o, per dir-ho d'una altra manera, les possibles accions que té a l'abast per a augmentar els seus ingressos o el rang de les seves activitats. En aquest mòdul, revisarem dues de les quatre estratègies de creixement més rellevants. En particular, les estratègies d'expansió i de diversificació, i deixarem les altres dues estratègies de creixement (internacionalització i formació d'aliances) per als mòduls següents.



## 1. Estratègies d'expansió d'activitats

Abans de presentar les estratègies de creixement, hem de delimitar bé el concepte *camp d'activitat*.

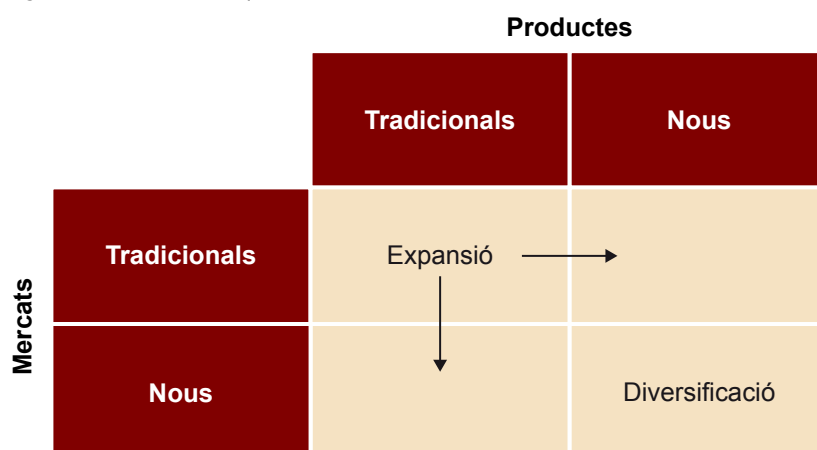
Entenem per *camp d'activitat* d'una empresa el conjunt de tots els productes (béns o serveis) que ofereix i tots els mercats en què competeix en l'actualitat o aspira a competir en un futur proper.

Com és fàcil d'imaginar, la definició del camp d'activitat que tracin els directius d'una empresa afectarà d'una manera profunda l'estratègia que aquesta empresa aplicarà en un futur proper. Per aquest motiu, és freqüent que el camp d'activitat d'una empresa:

- Sigui esmentat d'una manera explícita en la missió de l'empresa, com una dimensió important de la seva identitat.
- Hagi estat definit en el nivell directiu més alt –normalment, el que correspon a la direcció corporativa–, ja que exigeix tenir presents tots els negocis en què competeix i vol competir l'empresa.

Una vegada hem precisat el sentit del camp d'activitat, podem definir ara les **estratègies d'expansió** com aquelles alternatives que permeten a una empresa créixer per mitjà del desenvolupament dels seus productes o mercats actuals (Ansoff, 1957, 1965). Aquestes estratègies es basen en la cerca d'un creixement lineal, mitjançant el qual l'empresa espera que els seus productes i els seus mercats futurs mantinguin una estreta relació de continuïtat amb aquells que formen part del seu camp d'activitat actual:

Figura 1. Direccions bàsiques de creixement



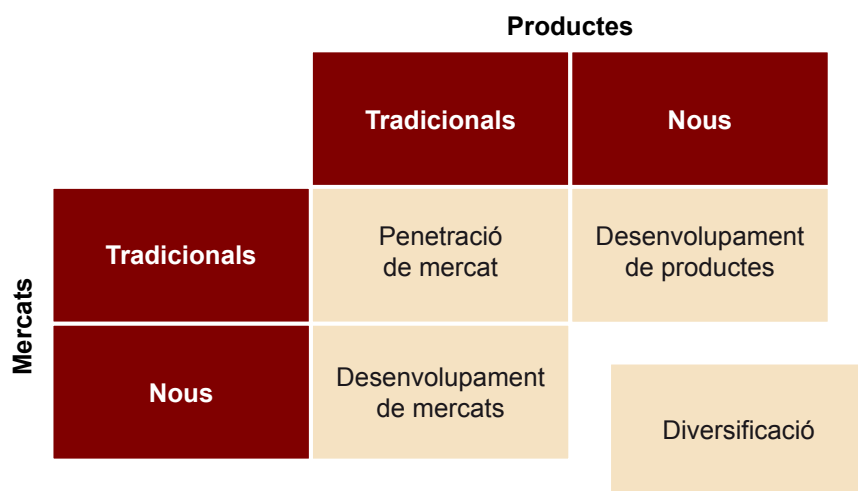
Font: adaptació d'Ansoff (1965).

Per aquest motiu, en les estratègies d'expansió és habitual que l'empresa empri per a créixer els mateixos recursos (financers, logístics, etc.) o similars que ha utilitzat tradicionalment per a desenvolupar les seves línies de productes.

L'estratègia d'expansió presenta diferents variants en funció de la relació que hi hagi entre els productes o mercats que cal desenvolupar i els actuals. D'aquesta manera, les estratègies d'expansió principals són les següents:

- Penetració de mercat.
- Desenvolupament de productes.
- Desenvolupament de mercats.

Figura 2. Tipus bàsics de creixement



Font: adaptació d'Ansoff (1965).

### 1.1. Estratègies de penetració de mercat

Les estratègies de penetració de mercat intenten millorar la quota de participació actual de l'empresa, dirigint-se al mateix segment dels seus **consumidors actuals** amb els seus **productes actuals**. Aquest tipus d'estratègies són més fàcils d'aplicar quan el mercat en què opera l'empresa està en una fase de creixement i presenten grans dificultats en sectors que estan en una fase de maduresa o declivi. Per a aconseguir una major participació, l'empresa pot fer diferents accions, entre les quals destaquen les següents:

- Aplicar algunes **accions comercials puntuals**, com per exemple campanyes publicitàries en els mitjans, promocions, ofertes, etc.
- Fomentar en el consumidor una **major freqüència en l'ús** del producte o un **increment en la quantitat consumida** del producte.
- Desenvolupar un **avantatge competitiu** orientat a la diferenciació del producte o a la reducció dels costos.



Des d'un punt de vista estratègic, l'última alternativa és la més encertada, ja que permet a l'empresa orientar-se cap a un creixement que pot ser més fàcilment sostingut a llarg termini.

## 1.2. Estratègies de desenvolupament de productes

En aquest tipus d'estratègies, l'empresa roman al seu mercat actual, però desenvolupa productes que posseeixen **característiques noves** que amplien o milloren de manera significativa les funcions dels seus productes. Aquest tipus d'estratègies permet a l'empresa oferir al mercat **una imatge d'innovació** i, alhora, generar **sinergies** importants, en la mesura que els diferents productes siguin fabricats o comercialitzats per l'empresa per mitjà d'activitats en què es poden aplicar els mateixos recursos i capacitats.

Entenem per **sinergies**, en l'àmbit del desenvolupament dels productes, els avantatges de qualsevol tipus que pot generar i aprofitar una empresa pel fet de fer d'una manera simultània dues activitats diferents (Carter, 1977, Chatterjee, 1986).

En algunes circumstàncies, l'oferta d'una àmplia gamma de productes pot suposar per a l'empresa un augment considerable dels seus costos i no conduir, en conseqüència, als resultats esperats. Per aquest motiu, resulta aconsellable que l'empresa faci el desenvolupament dels nous productes a partir d'una planificació estratègica acurada en què aquests nous llançaments hagin estat projectats pels alts directius, a partir de la seva concepció sobre les capacitats més rellevants de l'empresa.

Finalment, hem de destacar la forta connexió que s'observa en els nostres dies entre les estratègies per al desenvolupament de productes i les estratègies per al desenvolupament d'ecosistemes. En aquest sentit, podem afirmar que en els últims anys moltes empreses de productes fan un esforç considerable per a promoure el desenvolupament d'un ecosistema centrat en l'empresa. Aquestes empreses aconsegueixen aprofitar en els efectes de la xarxa que es generen a l'ecosistema per a amplificar la ressonància que poden tenir els llançaments dels seus nous productes. En l'actualitat, empreses molt rellevants com ara Nike, Apple, Primark o Zara apliquen amb eficàcia aquest tipus d'estratègia.

### Activitat 1

En l'activitat 3 del mòdul 2, analitzàvem l'ecosistema que havia estat promogut per una empresa. Reflexionàvem de manera detallada sobre la tipologia dels actors, el seu vincle amb l'empresa i la seva funció en la creació de valor. Prenent aquest treball com a punt de partida, analitzeu les dinàmiques que es posen en marxa quan una empresa que és clarament dominant en un ecosistema procedeix a llançar un nou producte. Compareu aquestes dinàmiques amb les polítiques tradicionals del màrqueting i, finalment, identifiqueu els avantatges i inconvenients principals que suposa per a l'empresa connectar els seus llançaments de productes amb la seva estratègia d'ecosistemes.

#### Exemple

Quan amplia la gamma de productes, l'empresa necessita augmentar l'estoc de productes. També és possible que s'allarguin els temps per a la gestió de les comandes.

#### Vegeu també

Hem parlat de les estratègies per al desenvolupament d'ecosistemes en l'apartat «L'anàlisi d'ecosistemes» del mòdul 4 d'aquests materials.

### 1.3. Estratègies de desenvolupament de mercats

El desenvolupament de mercats consisteix a introduir a nous mercats els productes tradicionals de l'empresa a **nous mercats**. Amb aquest tipus d'estratègies, l'empresa espera aprofitar les seves capacitats actuals per a vendre els seus productes a nous espais competitius que poden consistir en:

- Noves àrees geogràfiques.
- Nous mercats funcionals, en què l'empresa ha d'adaptar els seus productes perquè compleixin algunes noves funcions.
- Nous segments de clients que es diferencien dels actuals per raó de la seva renda, dels canals per a la seva distribució, etc.

En el cas particular de l'expansió cap a nous mercats geogràfics, solem trobar-nos amb empreses que comencen a operar en mercats nacionals diferents d'aquells en què operaven fins al moment. Solem referir-nos a aquesta modalitat d'expansió amb el terme *internacionalització*. En aquests casos, és habitual que les empreses hagin de fer front a dificultats relacionades amb les diferències culturals. La rellevància que han assumit en els últims anys aquestes estratègies justifica que ens referim a aquestes, de manera exclusiva, en el mòdul 10 d'aquests materials.

En l'actualitat, són moltes les empreses que ofereixen els seus productes a diferents mercats. Adidas, Nike o New Balance, per exemple, a més d'atendre el mercat de l'esport, ofereixen els seus productes al mercat de la moda juvenil i urbana. Coca-cola ofereix el seu producte estrella als consumidors finals mitjançant les grans superfícies, de l'hostaleria, les màquines de *vending*, etc. Nintendo ha incorporat al seu ampli repertori de jocs alguns que han estat dissenyats per a reforçar les capacitats cognitives de les persones grans. Aquests i molts altres exemples posen de manifest que les empreses empren el desenvolupament de nous mercats com una estratègia molt efectiva per a créixer. No obstant això, una condició important per a augmentar les possibilitats d'èxit d'aquest tipus d'estratègies és que l'empresa triï entrar a mercats en què pot generar importants sinergies –que es tradueixin, en el context d'aquest nou mercat, en avantatges sostenibles–, a partir del seu repertori actual de recursos i capacitats.

En aquest sentit, hem de tenir en compte que l'entrada a un nou mercat implica alguns canvis que poden ser molt rellevants. Sovint, l'empresa, per exemple, ha d'accedir al seu client per mitjà de canals molt diferents, enfrontar-se a diferents competidors, participar en noves dinàmiques de col·laboració i competència, desenvolupar un repertori de recursos i capacitats específic per al nou mercat i, fins i tot, en algunes situacions, aplicar un model de negoci diferent. L'empresa Zara, per exemple, després de consolidar la seva posició de domini al mercat de la venda de moda per mitjà de la botiga, va començar a operar al

#### Vegeu també

En l'apartat «La identificació dels recursos i la formació d'avantatges competitius», del mòdul 5 d'aquests materials, vinculàvem aquest tipus d'estratègies amb els recursos i capacitats d'una empresa mitjançant la noció de *competències centrals*.

mercat de la venda de moda en línia. Per a Zara, i per a moltes altres empreses, començar a operar en línia no va consistir simplement a afegir una prolongació o complement al seu negoci actual, sinó que l'empresa va haver d'acceptar un conjunt de regles i de dinàmiques particulars d'aquest nou mercat.

## **Activitat 2**

Imagineu que treballeu com a alt directiu en una empresa que desitja iniciar una ambiciosa etapa de creixement, que no li suposi apartar-se massa del camp d'activitat en què ha estat operant fins ara. Coneixent la vostra habilitat per a definir estratègies, el director general de l'empresa us demana que presenteu davant el consell de direcció diverses propostes concretes per a iniciar aquesta etapa. Amb la intenció d'explorar a fons algunes línies viables per al creixement, us decidiu a seguir l'esquema que hem presentat més amunt i que distingia entre les estratègies de penetració de mercat, desenvolupament de productes i desenvolupament de mercats.

Una vegada enunciades les vostres propostes, avalueu el grau de facilitat de cadascuna d'aquestes per a l'empresa, tenint en compte, almenys, l'import estimat de la inversió i l'experiència prèvia de la mateixa.

En la mesura que una estratègia de desenvolupament de mercats estigui vinculada al desenvolupament simultani de productes o, per dir-ho d'una altra manera, que l'entrada de l'empresa a un nou mercat es faci per mitjà del desenvolupament de nous productes, entrarem en el concepte de diversificació, de què parlarem en l'apartat següent.

## 2. Estratègies de diversificació

Les estratègies de diversificació consisteixen a afegir simultàniament, al camp d'activitat d'una empresa, nous productes i nous mercats. Aquest tipus d'estratègies suposen per a l'empresa un salt més gran que les estratègies de desenvolupament i impliquen, com a conseqüència, un grau major de dificultat i de risc. Seguint a Rumelt (1974), podem distingir entre:

- **Diversificació relacionada.** Es dona quan hi ha una clara intenció, per part dels directius de l'empresa, d'explotar de manera conjunta algun factor productiu (recursos compartits per diversos negocis, canals de distribució similars, tecnologies compartides, etc.).
- **Diversificació no relacionada.** Es dona quan no hi ha la intenció d'explotar aquestes relacions o són insignificants. En aquest cas, l'estratègia de diversificació serà no relacionada o conglomerada.

### Exemple

L'empresa Coca-cola, de què parlàvem en l'apartat anterior en relació amb el desenvolupament de mercats que ha fet per al seu producte estrella, comercialitza en conjunt una llarga llista de productes (refrescs, aigües embotellades, begudes isotòniques, etc.) que es dirigeixen a diferents mercats funcionals. Per mitjà d'una estratègia de diversificació relacionada, aquesta empresa aconsegueix generar i beneficiar-se d'importants sinergies, ja que comparteix alguns recursos importants del seu sistema logístic (com, per exemple, magatzems o camions per al repartiment), coordinar els seus processos de fabricació respectius, incloure diferents productes en les mateixes accions promocionals, etc.

### 2.1. Factors de diversificació

Les estratègies de diversificació suposen per a una empresa ampliar notablement el seu camp d'activitat, irrompent a nous mercats i, alhora, manejant nous productes. Aquest fet pot implicar a l'empresa alguns canvis rellevants en la seva estructura formal i en els seus sistemes de direcció actuals. A més d'aquests ajustos, l'empresa assumirà un risc més gran que les empreses que hagin decidit aplicar una estratègia d'expansió.

Una vegada enunciat aquest axioma, la pregunta que sembla pertinent és: «quins són els motius que porten una empresa a diversificar?» (Montgomery, 1994). En termes generals, podem respondre aquesta pregunta afirmant que les empreses apliquen estratègies de diversificació per una gran varietat de motius, entre els quals destaquen els següents:

- Reduir el risc global a llarg termini de tots els negocis que maneja l'empresa.
- Aconseguir uns objectius de creixement que no pot aconseguir en el mercat domèstic, el qual ja està saturat.

- Buscar noves oportunitats per a invertir els seus excedents financers.
- Promoure la generació de sinergies entre els diferents negocis que duu a terme.

## 2.2. Tipus d'estratègies de diversificació

En aquest apartat, veurem les estratègies següents:

- Estratègies de diversificació relacionada.
- Estratègies d'integració vertical.
- Estratègies de diversificació no relacionada: els conglomerats.

### 2.2.1. Estratègies de diversificació relacionada

Parlem de *diversificació relacionada* quan hi ha similituds importants entre els recursos que pot emprar l'empresa, els canals de distribució o qualsevol altre element que permeten a l'empresa obtenir importants sinergies quan maneja d'una manera simultània els seus negocis.

A partir d'aquesta idea, podem esperar que una empresa que apliqui una estratègia d'aquest tipus intenti que els seus nous negocis mantinguin una certa relació amb els actuals, de manera que pugui generar noves sinergies a partir del conjunt de coneixements, habilitats o recursos que ja té disponibles.

En la seva revisió d'aquest tipus d'estratègies, Rumelt (1974) distingia dos tipus de diversificació relacionada, segons la forma en què estan vinculats els negocis:

- **Diversificació limitada.** La majoria dels negocis estan relacionats entre si mitjançant un actiu o competència essencial situat en el negoci central de l'empresa.
- **Diversificació vinculada.** Cada activitat o negoci està relacionat amb altres activitats o negocis, encara que no amb un actiu o competència essencial.

### Activitat 3

L'empresa Alphabet és la matriu d'un ampli conjunt d'empreses, entre les quals s'inclouen Google, YouTube, Google Capital, Nest o Calico, que es dediquen a diferents activitats. Indagueu per mitjà d'internet sobre la composició d'aquest grup, esbrineu quines empreses el formen i quina és l'activitat principal de cadascuna d'aquestes i, finalment, intenteu deduir:

- Quina és la lògica comuna que vincula tots aquests negocis.
- Quines sinergies es poden generar entre aquestes empreses.
- Quin tipus de diversificació aplica l'empresa matriu.

En qualsevol cas, l'aprofitament de les sinergies constitueix el motiu més important per a aplicar una estratègia de diversificació relacionada que, a més, ha de ser el criteri bàsic per a seleccionar els nous negocis (Zhou, 2011). La generació d'aquestes sinergies es pot fer, bàsicament, **compartint** recursos tangibles o intangibles entre els negocis, o **transferint** coneixements i habilitats d'uns negocis a altres.

També és possible generar sinergies a partir de les **habilitats directives**. Aquestes sinergies es generen establint a l'empresa una lògica directiva i una cultura organitzativa que treguin partit al fet de manejar simultàniament diversos negocis. Per a Prahalad i Bettis (1986), l'èxit de la diversificació relacionada no depèn solament de vincular tècnicament o econòmicament els diferents negocis, sinó d'aplicar una **lògica dominant** en la cartera de negocis, és a dir, aplicar una manera comuna de concebre i dirigir els negocis.

Malgrat aquests avantatges, s'han donat tants casos de fracàs en la diversificació relacionada, per la qual cosa no hem de perdre de vista els seus riscos. En general, podem afirmar que els problemes més greus tenen l'origen en les dificultats que pot trobar una empresa per a generar sinergies i en els costos en què ha d'incórrer per a generar-les (Porter, 1989). En aquest sentit, podem identificar tres tipus de costos associats a la generació de sinergies:

- **Costos de coordinació.** Deriven d'instaurar en la corporació mecanismes (formals o informals) que permetin als directius de diferents unitats compartir recursos o transferir coneixements.
- **Costos de compromís.** Les diferents unitats de l'empresa han d'acceptar certes pautes que poden ser necessàries per a generar sinergies, però també poden limitar la seva autonomia per a gestionar el negoci.
- **Costos d'inflexibilitat.** Les interrelacions i dependències que es creen entre les unitats poden disminuir la seva capacitat per a respondre amb rapidesa als canvis que succeeixin dins o fora l'empresa.

Podem dir, per resumir, que una estratègia de diversificació relacionada solament pot tenir èxit si els directius de l'empresa són capaços d'aprofitar adequadament les habilitats i els recursos de l'empresa per a generar sinergies, evitant que els costos associats a aquesta estratègia destrueixin totalment els seus beneficis. Tal com exposava R. Rumelt (1991), i nosaltres esmentàvem en l'apartat «L'enfocament dels recursos» del mòdul 5 d'aquests materials, no hem d'oblidar que la font dels avantatges sostenibles sol estar arrelada en l'àmbit del negoci i no en el de la corporació.

### 2.2.2. Les estratègies d'integració vertical

A pesar que les estratègies d'integració vertical tenen unes connotacions específiques, es poden considerar com un cas particular de diversificació relacionada, ja que l'empresa fa negocis diferents dels habituals, però relacionats amb aquests, atès que estan tots inclosos en el mateix sistema de valor. En particular, en aquest tipus d'estratègia, l'empresa comença a fer algunes activitats que fins aleshores havien dut a terme els seus clients o proveïdors.

La integració vertical pot suposar avantatges importants per a l'empresa, però també ser una font de riscos considerable. L'avantatge principal d'una estratègia d'aquest tipus és l'obtenció d'una **rendibilitat major**, ja que redueix els denominats *costos de transacció* (Williamson, 1979) o l'empresa ocupa una posició competitiva més forta en la indústria (Perry, 1989). No obstant això, la integració vertical també presenta alguns inconvenients seriosos que han portat moltes empreses al fracàs o a emprendre el camí contrari cap a la desintegració. Vegem quins són els riscos més evidents d'aquest tipus d'estratègies:

- La integració vertical requereix, per part de l'empresa, el desenvolupament d'un repertori de recursos i habilitats que poden ser molt diferents dels actuals.
- Com que l'empresa es converteix en el seu propi proveïdor o client, és possible que algunes de les seves unitats no comptin amb la llibertat necessària per a poder reaccionar de manera adequada davant els canvis de l'entorn.
- La integració vertical pot generar ineficiències si les quantitats de productes que una unitat de l'empresa (actuant com a client) demana a una altra unitat de l'empresa (actuant com a proveïdor) és clarament inferior al volum que caldria perquè la unitat proveïdora arribés a un nivell de producció eficient.
- L'empresa haurà d'implantar nous sistemes que permetin coordinar la planificació i el control de les diferents unitats, la qual cosa podria implicar un augment considerable dels costos financers i de gestió.

Podem dir, en resum, que la integració vertical planteja arguments contradictoris. Enfront d'uns avantatges molt clars, apareixen riscos que qüestionen la pertinència d'aquest tipus d'estratègies. En aquest dilema, l'empresa haurà d'analitzar i valorar amb prudència la seva política d'integració actual, i considerar la possibilitat de seguir avançant en aquest procés només en el cas que els possibles avantatges superin clarament els inconvenients. En cas contrari, l'empresa s'haurà de plantejar la possibilitat d'iniciar un procés de desintegració. Si l'empresa es decantés per aquesta opció, podria reemplaçar les velles relacions d'integració i control per unes altres molt més orientades cap a la cooperació i la interdependència.

### 2.2.3. Les estratègies de diversificació no relacionada: els conglomerats

La diversificació no relacionada (o conglomerat) és la forma més radical de creixement que pot aplicar una empresa. En aquest tipus de diversificació, no hi ha cap relació entre l'activitat tradicional de l'empresa i els nous negocis en què inverteix: no es busca aprofitar les habilitats o recursos sobrants, ni generar sinergies amb els nous negocis. L'objectiu d'aquesta diversificació sol ser de tipus financer, buscant una reducció del risc global de l'empresa per mitjà de la inversió en indústries que no estan vinculades. Des d'aquesta perspectiva, els diferents negocis de l'empresa són interpretats com una simple cartera d'inversions.

Els únics tipus de sinergia que es poden generar en la diversificació conglomerada són la **sinergia financera** i la **sinergia de sistemes de direcció**. No obstant això, si bé les habilitats genèriques de la direcció poden ser traspassades a altres negocis, les habilitats específiques dels directius solament s'obtenen mitjançant l'experiència (és a dir, la concentració en un determinat negoci al llarg del temps) i aquestes habilitats específiques (de desenvolupament lent i focalitzades en un negoci) són normalment les que poden generar avantatges competitiu. Com ja hem comentat, les sinergies de direcció solament es poden obtenir quan la lògica estratègica necessària per a dirigir els nous negocis és similar a la lògica que, d'una manera dominant, ja aplicava l'empresa (Prahalad i Bettis, 1986). Així i tot, aquesta condició no queda assegurada quan l'empresa aplica una diversificació no relacionada.

La diversificació no relacionada se sol dur a terme mitjançant processos d'adquisició o de fusió d'empreses, i no per mitjà d'inversions internes. D'aquesta manera, l'empresa aprofita els recursos i les capacitats d'una empresa ja creada, fet que li podria costar moltíssim temps i diners si els hagués de generar pel seu compte.

Aquest tipus de diversificació va estar molt de moda en els anys seixanta i setanta, quan era habitual que les grans corporacions (per exemple, els bancs) fossin titulars d'una àmplia cartera de participacions en empreses industrials. No obstant això, amb el pas dels anys, moltes d'aquestes grans companyies van haver de desfer el camí i desfer-se de molts dels negocis adquirits. Aquest procés d'«anada i tornada» sembla raonable si tenim en compte els riscos i les dificultats que solen estar vinculats a la diversificació no relacionada.

#### Activitat 4

Imagineu que l'empresa per la qual treballeu ha completat amb bons resultats la primera fase de creixement, seguint, per a això, algunes de les propostes que havíeu fet. Confiant de nou en la vostra habilitat per a l'estratègia, el director general us demana que aporteu idees per a iniciar una segona fase de creixement, que encara serà més ambiciosa i en què l'empresa sembla disposada a invertir un volum més gran de recursos. Com a orientació, heu decidit plantejar el disseny de les noves propostes a partir de l'esquema sobre estratègies de diversificació presentat més amunt.



## Bibliografia

**Ansoff, H. I.** (1957). «Strategies for Diversification». *Harvard Business Review* (vol. 35, núm. 5, pàg. 113-124).

**Ansoff, H. I.** (1965). *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

**Carter, J. R.** (1977). «In Search of Synergy: A Structure-performance Test». *The Review of Economics and Statistics* (vol. 59, núm. 3, pàg. 279-289).

**Chatterjee, S.** (1986). «Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms». *Strategic management journal* (vol. 7, núm. 2, pàg. 119-139).

**Montgomery, C. A.** (1994). «Corporate Diversification». *The Journal of Economic Perspectives* (vol. 8, núm. 3, pàg. 163-178).

**Perry, M. K.** (1989). «Vertical Integration: Determinants and Effects». *Handbook of Industrial Organization* (núm. 1, pàg. 183-255).

**Porter, M. E.** (1989). «From Competitive Advantage to Corporate Strategy». A: D. Aash; C. Bowman. *Readings in Strategic Management* (pàg. 234-255). Macmillan Education.

**Prahalad, C. K.; Bettis, R. A.** (1986). «The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance». *Strategic Management Journal* (vol. 7, núm. 6, pàg. 485-501).

**Rumelt, R. P.** (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard University Press.

**Rumelt, R. P.** (1991). «How Much Does Industry Matter?». *Strategic Management Journal* (vol. 12, núm. 3, pàg. 167-185).

**Williamson, O. E.** (1979). «Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations». *The Journal of Law and Economics* (vol. 22, núm. 2, pàg. 233-261).

**Zhou, Y. M.** (2011). «Synergy, Coordination Costs, and Diversification Choices». *Strategic Management Journal* (vol. 32, núm. 6, pàg. 624-639).

