

---

# La cooperació empresarial

---

PID\_00262891

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. Les aliances empresarials: concepte i característiques</b> .....	7
<b>2. La gestió de les aliances formals</b> .....	9
<b>3. Avantatges i inconvenients de les aliances</b> .....	11
<b>4. Tipus d'acords de col·laboració entre les empreses</b> .....	13
4.1. Els acords contractuals .....	14
4.1.1. Contracte de llarga durada sobre activitats concretes ...	15
4.1.2. Franquícia .....	15
4.1.3. Llicència .....	15
4.1.4. Subcontractació .....	15
4.1.5. <i>Spin-off</i> .....	16
4.1.6. Consorci .....	16
4.2. Els acords accionarials .....	17
<b>5. Estratègies col·lectives deliberades i emergents</b> .....	18
<b>Bibliografia</b> .....	21



## Introducció

Un cop els directius han identificat la millor alternativa amb que compta la seva empresa per a créixer, hauran de triar entre posar-la en marxa mitjançant un programa d'inversions que porti l'empresa a reforçar la seva estructura (construint noves instal·lacions, contractant personal qualificat, adquirint nova maquinària, etc.) o col·laborar amb altres empreses per a desenvolupar en comú algunes activitats. Solem denominar la primera via *desenvolupament* (o creixement) *intern* i, la segona, *desenvolupament* (o creixement) *extern*. La primera permet a l'empresa buscar noves fonts d'ingressos aprofitant algunes de les seves competències essencials. La segona permet a l'empresa buscar aquests rendiments complementant les seves competències essencials amb les d'altres empreses. En particular, en aquest mòdul, intentarem aprofundir en el significat i en les implicacions estratègiques de les opcions més rellevants amb què compten les empreses per al desenvolupament extern.

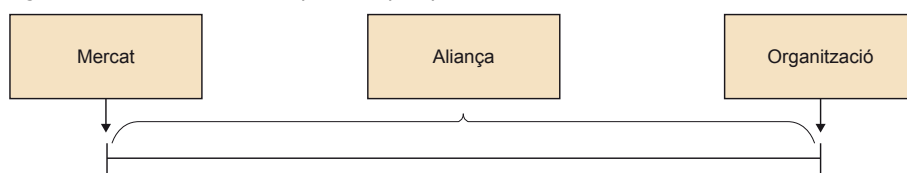


## 1. Les aliances empresarials: concepte i característiques

Podem definir una **aliança** com l'acord deliberat a què arriben dues o més empreses per a unir o compartir una part dels seus recursos o capacitats, sense arribar a fusionar-se, amb la finalitat d'establir entre elles un cert grau d'interrelació que els permeti fer, d'una manera coordinada, alguna activitat, al mateix temps que cadascuna intenta reforçar els seus avantatges competitius en aquests o altres mercats.

Considerada d'aquesta manera, l'aliança seria una forma institucional per a assignar els recursos i regular els intercanvis, que quedaria a mig camí entre les dues institucions bàsiques de l'economia: el **mercat** (en què els actors es coordinen per mitjà del sistema de preus) i l'**organització** (en què es coordinen mitjançant l'autoritat formal). Aquesta naturalesa híbrida de les aliances explica que es combinin en elles característiques del mercat (les empreses, per exemple, mantenen la seva independència jurídica) i de l'organització (l'aliança requereix algun tipus d'acord o estructura formal que permeti a les empreses implicades coordinar algunes activitats). A més, aquesta naturalesa híbrida fa que la cooperació entre les empreses es pugui presentar en un nombre gairebé il·limitat de variants, unes més properes al pur intercanvi del mercat i altres més properes a la integració que és pròpia de les organitzacions (Oxley, 1997).

Figura 1. Institucions econòmiques bàsiques per a l'intercanvi



Font: elaboració pròpia.

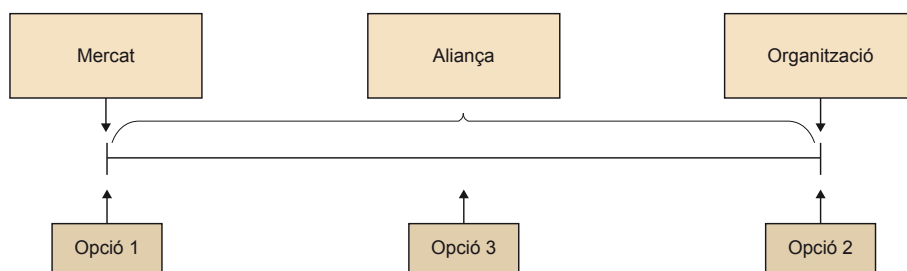
Imaginem el cas d'una empresa dedicada a la fabricació d'automòbils que desitja actualitzar una part del programari que instal·la en els vehicles que produeix. Per a aconseguir aquest objectiu, l'empresa compta amb tres opcions bàsiques:

- Acudir a un proveïdor de programari extern per a comprar-li un sistema que ja ha estat elaborat i que, després de fer-li alguns ajustos, el fabricant el pugui començar a instal·lar en els seus nous models.
- Encarregar el desenvolupament del programari als seus propis enginyers.

- Signar algun tipus d'aliança amb una empresa dedicada al desenvolupament de programari.

Imaginem que s'opta per la tercera alternativa, és a dir, que se signa un acord de col·laboració amb un desenvolupador de programari perquè dissenyi i instal·li els programes que s'han d'incloure en els vehicles durant els propers cinc anys. En la figura següent, intentarem representar cadascuna d'aquestes alternatives:

Figura 2. Tres alternatives per al desenvolupament d'una activitat



Font: elaboració pròpia.

En qualsevol de les seves possibles variants, els acords deliberats que formen les empreses per a col·laborar solen tenir uns trets comuns. N'esmentem a continuació els més rellevants:

- Els límits reals de les empreses es difuminen i es fan més porosos.
- Les empreses assumeixen un compromís per a coordinar-se i fer determinades activitats conjuntament en el futur.
- Les empreses estableixen un objectiu compartit de comú acord.
- Una vegada formalitzada l'aliança, es redueix la llibertat d'actuació amb què compten les empreses i, alhora, augmenta la seva interdependència.

#### Vegeu també

Ens referirem a la primera opció amb un cert detall en l'apartat «Criteris per a avaluar les accions organitzatives» del mòdul 2 d'aquests materials.

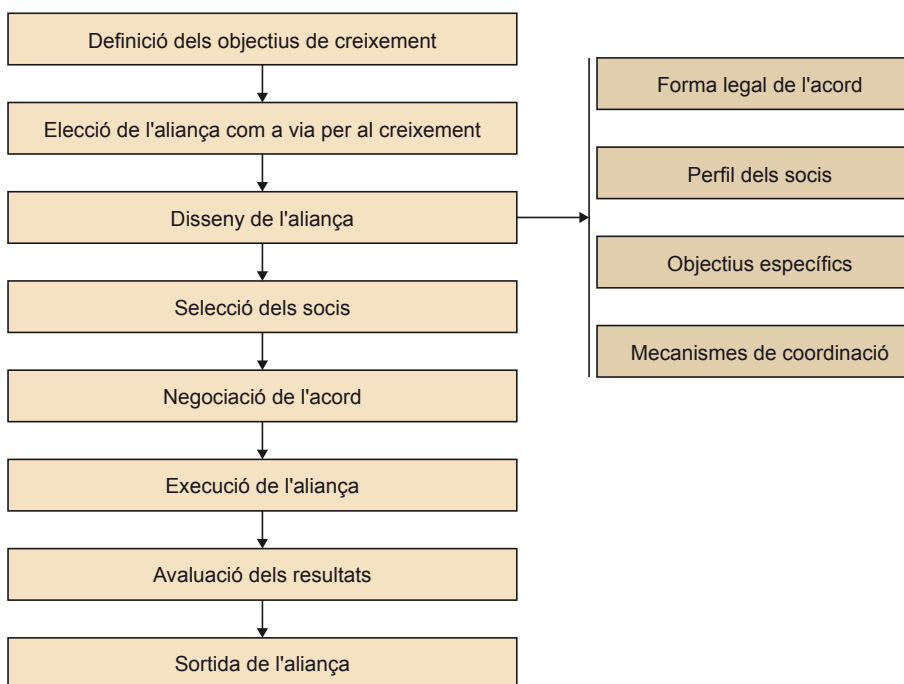
A partir dels anys vuitanta, aquest tipus de vincle va començar a ser molt comú entre les empreses, que aconseguen, així, combinar l'accés a determinats recursos amb la necessitat d'especialitzar-se en aquelles activitats en què podien aprofitar millor les seves capacitats. Els avantatges de les aliances han fet que aquest tipus de vincles hagin crescut en importància en els últims anys. No obstant això, també presenten obstacles i riscos que no hem d'ignorar.



## 2. La gestió de les aliances formals

A pesar que les aliances es consideren com una via adequada per al creixement, les evidències empíriques ens suggereixen que, sovint, els seus resultats no estan a l'altura de les expectatives. Sens dubte, aquesta baixa taxa d'èxit ens demostra que la gestió de les aliances és una tasca que, en la majoria dels casos, no resulta en absolut senzilla (Park i Ungson, 2001). Per a posar de manifest la complexitat inherent de les aliances, hem d'interpretar-les com un procés que hauria d'estar format per una seqüència ben ordenada d'etapes (Ariño i De la Torre, 1998). D'aquesta manera, podem afirmar que, perquè una aliança funcioni i ofereixi els resultats esperats, totes les empreses que estan implicades en la mateixa han de fer, d'una manera dinàmica, el conjunt d'activitats que presentem a continuació:

Figura 3. Procés per a la gestió d'una aliança



Font: elaboració pròpia.

Cada etapa presenta els seus propis desafiaments i està, al seu torn, basada en els resultats de l'etapa anterior. Així, la figura pot ajudar els directius a interpretar l'aliança d'una manera més àmplia i, alhora, focalitzar els esforços a resoldre els desafiaments específics que representa cada etapa.

Però, a més, i a partir d'aquest punt, en aquelles empreses que formen part d'aliances amb una freqüència relativa, els alts directius han de procurar que es generi a la seva empresa el rang de capacitats necessàries per a fer de manera adequada cadascuna d'aquestes activitats.

Podríem parlar de la gestió de les aliances com una metacapacitat adquirida mitjançant l'experiència i l'aprenentatge, que permet a l'empresa desenvolupar amb encert el procés complet d'activitats que implica una aliança.

### **Lectures recomanades**

En els últims anys, han estat nombrosos els autors que han reconegut el caràcter dinàmic de les aliances i han vinculat la seva gestió amb l'aprenentatge organitzatiu. Sense ànim de resultar exhaustius, oferim algunes referències que poden servir per a aprofundir en aquest assumpte:

**H. Ha; F. T. Rothaermel** (2016). «How to Manage Alliances Strategically». *MIT Sloan Management Review* (vol. 58, núm. 1, pàg. 69-76).

**H. Jonathan; J. Weiss** (2007). «Simple Rules for Making Alliances Work». *Harvard Business Review* (vol. 85, núm. 11, pàg. 122-131).

**K. R. Moss** (1994). «Collaborative Advantage: The Art of Alliances». *Harvard Business Review* (vol. 72, núm. 4, pàg. 96-108).

### 3. Avantatges i inconvenients de les aliances

En els últims anys, han augmentat significativament el nombre i la varietat dels vincles que estableixen les empreses. D'una manera recurrent, les raons per a explicar aquest auge han estat proposades des dels àmbits de l'economia (Parkhe, 1993) i la **direcció estratègica** (Gulati, 1999; Lavie, 2006). Encara que aquestes raons sovint es combinen en els treballs sobre les aliances, a continuació intentarem exposar-les per separat:

- Des d'un punt de vista **econòmic**, els acords de col·laboració permeten a les empreses organitzar de manera més **eficient** les seves activitats, reduint els costos de funcionament, gestió o transacció.
- Des d'un punt de vista **estratègic**, els acords de col·laboració permeten a les empreses millorar la seva **posició competitiva** als mercats, sia ajudant-les a superar les barreres d'entrada a un país, augmentant la seva quota de participació en la indústria o donant-los accés a recursos o capacitats que no tenien disponibles, etc.

Però, a més d'aquests avantatges, els acords d'aliança poden suposar certs **inconvenients** i riscos per a les empreses implicades. A continuació, n'esmentem els més rellevants:

- Un acord d'aliança pot dissipar els **avantatges** estratègics d'una empresa, ja que l'obliga a compartir amb els seus socis una part dels seus recursos o capacitats.
- Les empreses poden perdre una certa **autonomia** a l'hora de prendre les seves decisions.
- Alguns dels socis poden concórrer a l'aliança amb **interessos privats**, no comunicats a les altres parts, que poden ser divergents respecte als dels altres socis.
- El compromís dels socis es pot afeblir a causa de la **desconfiança**.
- La gestió d'una aliança pot implicar dificultats molt serioses (tecnològiques, financeres, polítiques, culturals, etc.) per a coordinar els socis.

Aquests riscos ens ajuden a entendre per què són tan fràgils els acords de col·laboració entre les empreses (sovint, la seva vida és molt curta i els seus èxits, molt limitats), i quines són les majors dificultats que han de vèncer els directius de les dues empreses per a tirar-les endavant.

**Activitat 1**

Trieu una aliança formal que hagi servit recentment a diverses empreses per a coordinar algunes de les seves activitats i assenyalau els aspectes següents:

- Quina és la forma jurídica en què s'ha expressat l'acord.
- Quin va ser l'objectiu compartit i declarat per les parts per a l'aliança.
- Quins eren els possibles motius no declarats amb què concorrien les parts.
- Quant temps ha durat l'acord.
- Quins resultats ha aconseguit.
- Quines han estat les dificultats principals amb què han topat les parts per a aconseguir els seus objectius per mitjà de l'aliança.

## 4. Tipus d'acords de col·laboració entre les empreses

En el context actual dels negocis, podem observar una àmplia varietat d'aliances, fet que no resulta sorprenent si tenim en compte les nombroses dimensions sobre les quals poden negociar les empreses. En les línies següents, exposarem algunes de les dimensions més rellevants o, per dir-ho d'una altra manera, els criteris que podem utilitzar per a classificar les aliances:

- Atenent les **activitats implicades**, podem distingir entre:
  - Aliances **centrades** (o enfocades). Es refereixen a una sola activitat i solen tenir uns objectius clarament definits per les parts.
  - Aliances **complexes**. Impliquen diferents activitats i els seus objectius solen ser força més generals.
- Atenent el **nombre de socis** que participen en l'acord, podem distingir entre:
  - Aliances en què participen **dos socis**. Les més freqüents.
  - Aliances que impliquen **més de dos socis**. La participació d'un nombre alt de socis pot generar seriosos problemes de gestió.
- Atenent la **relació que vinculava prèviament els socis**, podem diferenciar entre:
  - Aliances **verticals**. L'acord vincula les empreses que, a més, mantenen una relació de proveïdor i client.
  - Aliances **horitzontals competitives**. Les empreses són competidores directes.
  - Aliances **horitzontals complementàries**. Les empreses duen a terme activitats complementàries sense ser competidores directes.
- Atenent la **forma jurídica** de l'aliança, podem diferenciar entre:
  - **Acords contractuals**. Suposen un compromís que no afecta l'estructura del capital de les empreses que els estableixen.
  - **Acords accionarials**. Afecten el repartiment actual de les accions de les empreses que els estableixen.
- Atenent la **gestió de la identitat** que duen a terme les empreses després de l'acord, podem diferenciar entre:
  - Aliances en què totes les empreses implicades **mantenen les seves identitats** respectives i es perceben com a independents.
  - Aliances en què una empresa conserva formalment la seva identitat, però els seus membres assenten les **interferències** culturals que genera la superposició de l'altra empresa.
  - Aliances en què s'assimilen les cultures de totes les empreses implicades, sia per la imposició de la identitat d'una de les empreses sobre

la resta o per l'emergència d'un sentiment comú de pertinença a una nova entitat.

En la taula següent, resumim els criteris i els tipus d'aliança que acabem d'esmentar:

Taula 2. Classificació de les aliances

<b>Criteri</b>	<b>Tipus d'aliança</b>
<b>Activitats implicades</b>	Centrada
	Complexa
<b>Nombre de socis</b>	Dos socis
	Més de dos socis
<b>Relació prèvia entre els socis</b>	Horitzontal competitiva
	Horitzontal complementària
<b>Forma jurídica de l'acord</b>	Contractual
	Accionarial
<b>Gestió de la identitat després de l'acord</b>	Independència
	Superposició
	Assimilació

Font: elaboració pròpia

## **Activitat 2**

Feu una llista amb, almenys, cinc acords de col·laboració entre empreses que us semblin prou variats a primera vista. Analitzeu cadascun d'aquests acords, aplicant per a això els criteris que acabem de presentar.

## **Activitat 3**

Trieu una organització que us resulti interessant (empresa, ONG, club esportiu, etc.) i elaboreu una llista d'acords de col·laboració que manté amb altres actors del seu entorn. Analitzeu cadascun dels acords a partir dels criteris anteriors i, a partir d'aquesta anàlisi, intenteu deduir si aquesta organització està aplicant algun tipus de política d'aliances que estigui ben definida. Finalment, expliqueu quines recomanacions faríeu a aquesta organització per a definir o millorar la seva estratègia d'aliances a mitjà termini.

### **4.1. Els acords contractuals**

De tots els criteris anteriors, potser el més útil sigui el referit a la forma o tipus d'acord. A continuació, i seguint l'exposició de Guerras i Navas (2015), revisarem algunes de les formes contractuals més rellevants per a la formació de les aliances. Aquests acords no impliquen un intercanvi d'accions, ni la inversió al capital de cap empresa existent o de nova creació.

#### 4.1.1. Contracte de llarga durada sobre activitats concretes

Els contractes de llarga durada sobre activitats concretes són la forma més simple d'aliança. En aquesta modalitat, dues o més empreses acorden, mitjançant un contracte a llarg termini, desenvolupar alguna **activitat específica de manera conjunta**. Les empreses solen tenir un pes similar i predominen les relacions de complementarietat entre elles.

#### 4.1.2. Franquícia

En els contractes de franquícia, una empresa (**franquiciadora**) cedeix a una altra (**franquiciada**) el dret per a comercialitzar alguns productes o serveis dins un àmbit geogràfic concret i amb unes certes condicions, a canvi d'una compensació econòmica. Normalment, el contracte de franquícia comprèn els elements següents:

- El franquiciador aporta uns **actius** que solen incloure una marca de producte, un nom comercial, un disseny per a l'establiment, el *know-how* i l'assistència tècnica i comercial durant la vigència de l'acord.
- El franquiciat és el **propietari** del negoci i qui duu a terme les **inversions** necessàries per a la seva posada en marxa. Normalment, haurà de pagar al franquiciador un dret d'entrada al negoci i unes quantitats periòdiques segons el volum de vendes o l'assistència tècnica i comercial rebuda. És habitual que el franquiciat tingui un dret d'exclusivitat per a una zona geogràfica i un temps delimitats.

#### 4.1.3. Llicència

La llicència és un contracte mitjançant el qual una empresa (**licenciadora**) concedeix a una altra (**licenciària**) la facultat d'utilitzar els seus drets de propietat industrial a canvi d'una contraprestació. En aquests drets de propietat industrial s'inclouen les patents, les marques comercials, els dissenys, el *know-how*, la informació tècnica, etc. No obstant això, aquests contractes poden incloure altres compromisos, com ara el subministrament de materials per part del licenciació o la comunicació entre els dos de tots els avenços desenvolupats sobre la tecnologia que és objecte de la llicència.

#### 4.1.4. Subcontractació

En la subcontractació, una empresa (**contractista o principal**) encarrega a una altra (**subcontractista o auxiliar**) la realització d'algunes activitats segons unes indicacions preestablertes. La decisió de subcontractar certes activitats se sol basar en consideracions de cost (el subcontractista aconsegueix menors costos, ja que treballa per a diversos clients) o en consideracions estratègiques (atès que transfereix a l'exterior algunes activitats, l'empresa prin-

cipal pot **alleujar la seva rigidesa**, millorant la seva capacitat de reacció davant qualsevol canvi). D'aquesta manera s'aconsegueix que les dues empreses s'especialitzin en aquelles activitats amb què tenen competències i habilitats suficients.

#### **4.1.5. Spin-off**

L'*spin-off* és un acord que fomenta des d'una gran empresa que alguns dels seus departaments o grups dels seus treballadors qualificats l'abandonin per a crear la seva pròpia empresa. S'inclouen en aquesta noció tots els projectes que tenen com a finalitat la independència d'alguns departaments o divisions que operaven prèviament a l'interior de la gran empresa. Amb freqüència, aquestes unitats separades són posteriorment subcontractades per la gran empresa per a continuar fent la seva mateixa activitat. En aquest cas, podem interpretar aquest projecte com un acord de subcontractació que pretén, per mitjà d'un procés d'escissió previ, alleujar l'estructura d'una gran empresa i millorar la seva especialització.

#### **4.1.6. Consorci**

Un consorci és un acord de col·laboració a llarg termini entre diverses empreses, del qual emergeix una organització nova (el consorci), integrada per totes aquestes. L'objectiu d'aquests acords sol ser posar en marxa un projecte indivisible que, per la seva grandària o rellevància estratègica, supera les capacitats d'acció de cadascuna de les empreses. Aquest és el cas, per exemple, de la creació d'una central de compres o de la posada en marxa d'una ambiciosa estratègia d'internacionalització.

#### **Activitat 4**

Identifiqueu, almenys, un acord real de col·laboració entre empreses que s'ajusti a cadascun dels tipus que acabem de presentar.

#### **Els vells i els nous *keiretsus***

Durant dècades, el sistema oriental del *keiretsu* –conjunt ampli d'empreses que mantenien entre si participacions creuades i en què es donaven associacions molt estretes entre els compradors i els proveïdors i que solia comptar amb la presència d'un banc que oferia el seu suport financer a les empreses del grup– ha aconseguit competir, amb èxit en molts mercats, contra el model de gran empresa industrial que s'havia fet característic en les economies occidentals més avançades.

En termes de valors, i d'una manera simplificada, podríem dir que el *keiretsu* tradicional tenia com a base els valors de la confiança i la solidaritat entre els membres, en clar contrast amb el model occidental d'empresa, que promovia la rivalitat i la cerca individual de resultats.

En un *keiretsu* tradicional, un fabricant d'equips mantindria relacions exclusives, i amb dècades de durada, amb els seus proveïdors clau, dels quals podria posseir una part significativa d'accions. Aquest fabricant compraria les peces a uns preus que no serien molt competitius. De fet, la força competitiva dels *keiretsu* va començar a disminuir en el mo-



ment en què els fabricants japonesos van posar en marxa algunes polítiques per a retallar els costos a l'estil occidental.

No obstant això, alguns fabricants d'automòbils japonesos han reinventat i donat un nou impuls al *keiretsu* en els últims anys (Aoki i Lennerfors, 2013). Toyota, per exemple, després de patir diverses ensopegades relacionades amb la qualitat dels productes, ara té relacions amb els seus proveïdors que, malgrat mantenir una èmfasi molt clara a reduir els costos i interactuar amb els proveïdors d'altres països, han reintroduït els valors de la confiança, de la col·laboració i del suport formatiu que van ser atributs característics dels *keiretsu* tradicionals.

Per mitjà d'una mirada atenta al cas de Toyota, podem observar com el model del nou *keiretsu* s'aparta alhora de la versió antiga del *keiretsu* i del model que ha predominat d'empresa industrial a Occident, per a explorar noves fórmules que permetin a les empreses beneficiar-se dels avantatges de la confiança i la col·laboració, sense renunciar per això a reduir els seus costos.

Per a entendre millor com funcionava un vell *keiretsu* i en quins elements es diferenciava aquest model del que encara predomina als països desenvolupats, és interessant llegir l'article de Yoshimori (1995). «Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West», publicat en castellà, a *Harvard Deusto Business Review* (1997, núm. 77, pàg. 58-70), amb el títol «¿De quién es la empresa? El concepto de corporación en Japón y Occidente».

## 4.2. Els acords accionarial

Aquest tipus d'aliances impliquen l'adquisició d'accions d'una empresa per part, almenys, d'un dels altres socis. Aquesta adquisició d'accions pot tenir com a finalitat crear una empresa nova (**empresa conjunta** o *joint-venture*), incorporar tota l'estructura d'una empresa a una altra que ja existia prèviament (**adquisició**) o de nova creació (**fusió**), donar suport d'alguna manera al projecte innovador d'una altra empresa (**capital de risc**) o reforçar la interacció entre les empreses mitjançant l'intercanvi o permuta d'accions.

En els acords de col·laboració que impliquen algun tipus de vincle molt fort relacionat amb les accions, és habitual que cadascuna de les empreses implicades dugui a terme un procés de revisió i avaluació pel seu compte (*due diligence*) amb l'objectiu d'identificar, entre altres i abans de signar el contracte definitiu, les fonts principals de risc que implica l'acord.

## 5. Estratègies col·lectives deliberades i emergents

Moltes empreses mantenen relacions diàdiques amb altres agents, relacions que han estat ben estudiades en la literatura sobre l'estratègia, però sovint aquestes interaccions són tan freqüents, impliquen uns intercanvis tan rellevants i entre tants actors, que arriben a formar camps organitzatius densament connectats. En els estudis organitzatius, aquests camps han estat denominats de diferents maneres per branques de la recerca tan diverses com ara l'ecologia de les poblacions (Hannan i Freeman, 1977), la teoria de xarxes (Podolny i Page, 1998) o la New Institutional School (DiMaggio i Powell, 1991). En concret, l'ecologia de les poblacions ha destacat que la sort d'una organització depèn, sovint, de certs mecanismes de canvi i selecció que operen en un àmbit superior a l'empresa, **la població**.

Des d'una perspectiva també ecològica, Astley i Fombrun (1983) argumentaven que les organitzacions que formen part d'aquests camps, a més de competir entre elles pels recursos, es poden coordinar deliberadament per a generar estratègies que siguin efectives en l'àmbit col·lectiu (**estratègia col·lectiva deliberada**). Segons aquests autors, el camp organitzatiu (o població) no solament és l'àmbit de processos col·lectius de rivalitat i canvi, sinó també l'àmbit social en què les empreses poden coordinar les seves decisions per a aconseguir uns objectius compartits. Així, les empreses poden redefinir el concepte mateix d'estratègia que, a més de ser implementada en l'àmbit de l'empresa, inclouria l'àmbit col·lectiu.

Als països desenvolupats, els sistemes legals han limitat tradicionalment aquest tipus d'estratègies (conegudes com a *collusive agreements*), ja que semblen anar en contra del principi de llibertat de mercat, encara que també hi ha excepcions. Als Estats Units, per exemple, les grans lligues esportives –la National Basketball Association (NBA), la National Football League (NFL) o la Major League Baseball (MLB)– agrupen als amos de tots els equips i utilitzen la seva indústria en un règim d'oligopoli autoregulat. Per mitjà d'aquestes associacions, els amos dels equips acorden dimensions tan rellevants de les seves estratègies com per exemple el calendari de competició, el repartiment d'ingressos, les condicions salarials dels jugadors o l'accés dels equips als nous jugadors.

També és freqüent que els actors que formen un camp organitzatiu coordinin les seves opinions i accions de manera no deliberada (**acció col·lectiva emergent**). En la literatura sobre l'estratègia, la *competitive enactment theory* ha analitzat aquests processos des d'una perspectiva cognitiva. Els autors d'aquesta teoria argumenten que els directius compten amb una capacitat cognitiva li-

### Població

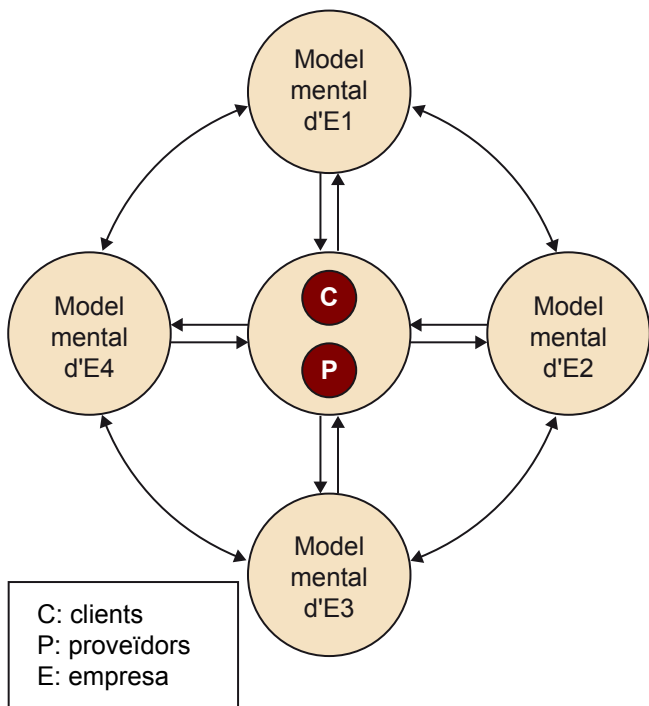
Amb aquest terme, la teoria ecològica designa un conjunt d'empreses que competeixen per uns recursos limitats en un mateix nínxol.

mitada i que la informació disponible als mercats normalment és insuficient, per la qual cosa els directius intenten reduir la incertesa observant de prop les decisions d'empreses que perceben com a similars a la seva i imitant-les.

Mitjançant els mecanismes socials de l'observació mútua i la imitació, els directius d'empreses rivals coordinen les seves decisions fent que emergeixi en l'àmbit col·lectiu un conjunt de normes compartides i un curs d'acció no deliberat.

Porac, Thomas i Baden-Fuller (1989) presentaven gràficament aquest procés d'interacció col·lectiva i emergent:

Figura 4. La construcció social dels mercats



Font: adaptació de Porac *et al.* (1989, pàg. 401).

### Activitat 5

Identifiqueu alguna dinàmica d'interacció col·lectiva emergent en els camps de la moda, la televisió, la música, la política o en qualsevol altre que us resulti interessant. Intenteu connectar aquest tipus de dinàmiques amb el grau d'incertesa que predomina en el camp triat.



## Bibliografia

**Aoki, K.; Lennerfors, T. T.** (2013). «The New, Improved Keiretsu». *Harvard Business Review* (vol. 91, núm. 9, pàg. 109-113).

**Ariño, A.; Torre, J. De la** (1998). «Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures». *Organization Science* (vol. 9, núm. 3, pàg. 306-325).

**Astley, W.; Fombrun, C.** (1983). «Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments». *Academy of Management Review* (vol. 8, núm. 4, pàg. 576-587).

**DiMaggio, P. J.; Powell, W. W.** (1991). «Introduction». A: W. W. Powell; P. J. DiMaggio (ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pàg. 1-38). University of Chicago Press.

**Guerras, L. A.; Navas, J. E.** (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson Reuters.

**Gulati, R.** (1999). «Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation». *Strategic Management Journal* (vol. 20, núm. 5, pàg. 397-420).

**Hannan, M. T.; Freeman, J.** (1977). «The Population Ecology of Organizations». *American Journal of Sociology* (núm. 82, pàg. 929-964).

**Lavie, D.** (2006). «The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-based View». *Academy of Management Review* (vol. 31, núm. 3, pàg. 638-658).

**Oxley, J. E.** (1997). «Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach». *The Journal of Law, Economics and Organization* (vol. 13, núm. 2, pàg. 387-409).

**Park, S. H.; Ungson, G. R.** (2001). «Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure». *Organization Science* (vol. 12, núm. 1, pàg. 37-53).

**Parkhe, A.** (1993). «Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation». *Academy of Management Journal* (vol. 36, núm. 4, pàg. 794-829).

**Podolny, J. M.; Page, K. L.** (1998). «Network Forms of Organization». *Annual Review of Sociology* (vol. 24, núm. 1, pàg. 57-76).

**Porac, J. F.; Thomas, H.; Baden-Fuller, C.** (1989). «Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers». *Journal of Management Studies* (vol. 26, núm. 4, pàg. 397-416).

**Yoshimori, M.** (1995). «Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West». *Long Range Planning* (vol. 28, núm. 4, pàg. 233-344).

