
El disseny de l'organització

PID_00262893

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

Introducció	5
1. L'estructura organitzativa	7
1.1. Relació entre estratègia i estructura organitzativa	7
1.2. El disseny organitzatiu de l'estructura primària	8
1.2.1. Criteris per a definir l'estructura primària	8
1.2.2. Models bàsics de l'estructura primària	9
1.3. El disseny organitzatiu de l'estructura operativa	12
2. Les xarxes interorganitzatives	15
Bibliografia	19

Introducció

Una vegada seleccionada una alternativa estratègica, és el moment per a l'empresa de portar-la a la pràctica. Anomenem *implementació* al conjunt d'accions i decisions que ha de fer una empresa per a posar en marxa una estratègia. No obstant això, aquesta fase, tradicionalment abandonada per la literatura, té una gran rellevància a la pràctica, ja que, en molts casos, d'aquesta depèn l'èxit o el fracàs d'una estratègia. En particular, els problemes relacionats amb la implementació d'una estratègia es poden agrupar en tres grans àrees:

- Característiques del disseny organitzatiu.
- Sistemes de direcció i lideratge.
- Cultura organitzativa.

Tots aquests elements, inclosos en la fase de la implementació, han de ser coherents amb l'alternativa estratègica seleccionada i amb el conjunt de les finalitats i responsabilitats assumits pels directius de l'empresa.

En aquest mòdul, centrarem la nostra atenció en el disseny organitzatiu.

1. L'estructura organitzativa

Amb el terme **estructura organitzativa** solem referir-nos al disseny formal que estableix com es reparteixen el poder de decisió i les responsabilitats entre totes les unitats que conformen una empresa, assenyalant, a més, quines han de ser les línies d'autoritat que vinculen entre si totes les unitats.

Convé recordar que l'estructura formal solament representa una part de l'esquelet d'una empresa. A més de l'estructura que ha estat deliberadament enunciativa (estructura formal) hi ha, a l'interior de les organitzacions, una estructura informal que expressa les dinàmiques que emergeixen de manera no planificada. En la literatura sobre negocis, és freqüent referir-se a l'estructura formal amb els termes *disseny organitzatiu*, *estructura organitzativa* o *organigrama*.

1.1. Relació entre estratègia i estructura organitzativa

Abans d'abordar el problema del disseny organitzatiu, ens hem de plantejar quina és la relació que vincula l'estratègia d'una empresa amb la seva estructura organitzativa. En general, s'accepta que la influència entre l'estructura i l'estratègia és **recíproca** i **complexa**, si bé la influència que sembla predominar en la relació és la que va des de l'estratègia, com a variable condicionant, fins a l'estructura, com a variable condicionada (Amburgey i Dacin, 1994).

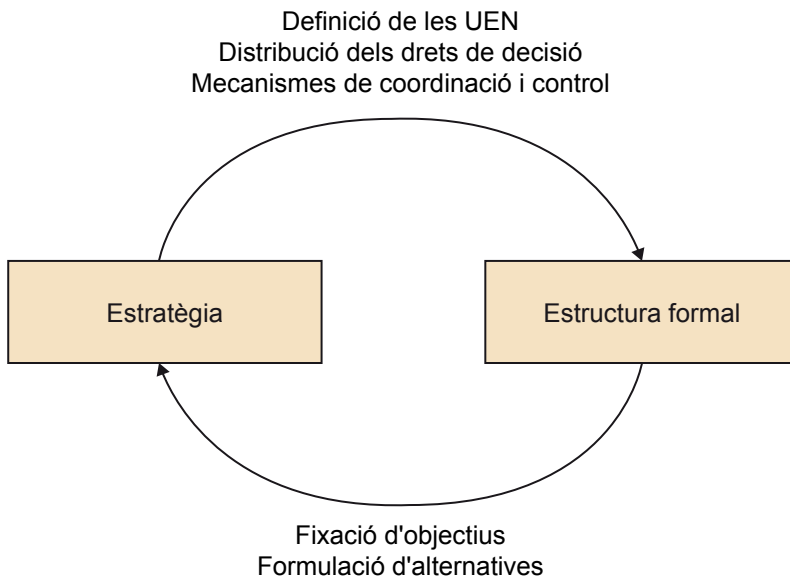
En el context d'aquesta relació complexa, la influència de l'estratègia sobre l'estructura ha estat la més estudiada pels autors, des que Chandler (1962) ho posés de manifest en el seu estudi històric de grans empreses americanes. Podem afirmar que, si l'empresa aplica una estratègia de diversificació relacionada, és probable que adopti una estructura en què les divisions comptin amb una àmplia autonomia, alhora que, des de la corporació, s'imposa algun tipus de mecanisme de coordinació entre les divisions que assegurí la generació de sinergies. Atès que, aquest sentit, en la relació d'influència, ha estat el més destacat fins al moment, vegem breument alguns aspectes de com funciona aquesta relació complexa en el sentit contrari:

- Les **unitats organitzatives** que es responsabilitzaran de cadascun dels negocis de l'empresa es defineixen quan es tria l'estructura. En aquest sentit, l'estructura triada inicialment per una empresa condicionarà les decisions estratègiques posteriors en l'àmbit de negoci.

- L'estructura organitzativa genera una **distribució desigual del poder** a l'empresa, la qual cosa influeix fortament en algunes decisions molt importants per a l'empresa, com ara la fixació de les finalitats, l'elecció dels negocis o la formulació de les estratègies (Hall i Saias, 1980).

En la figura següent, hem expressat els dos sentits en què pot funcionar la relació d'influència entre l'estratègia i l'estructura organitzativa:

Figura 1. Relació entre l'estratègia i l'estructura formal



Font: elaboració pròpia.

1.2. El disseny organitzatiu de l'estructura primària

Quan parlem de disseny organitzatiu, és habitual distingir entre l'estructura primària i l'operativa (Hrebiniak i Joyce, 1984). Aquesta distinció s'adapta als nivells bàsics per a l'estratègia (corporativa i de negoci):

- L'estructura **primària** defineix el disseny organitzatiu que assumirà l'empresa a les seves unitats organitzatives principals (departaments, divisions, etc.).
- L'estructura **operativa** precisa la distribució del poder, les responsabilitats i l'autoritat a l'interior de les unitats organitzatives bàsiques.

1.2.1. Criteris per a definir l'estructura primària

L'objectiu fonamental d'una estructura primària és ordenar les unitats de l'empresa de tal manera que sigui possible per a l'alta direcció implementar l'estratègia **corporativa** triada (en les seves dimensions de diversificació, cooperació, internacionalització, etc.). Per a aconseguir aquesta finalitat, sembla recomanable dividir el conjunt total de recursos i activitats que inclou una empresa en unitats organitzatives més petites, que alhora resultin homogènies i

fàcils de dirigir. D'aquesta manera, l'estructura primària determina l'ordenació **bàsica** que fa l'empresa de les activitats i els negocis en què està compromesa i dels recursos amb què compta. Aquesta ordenació formal és necessària per la complexitat interna que tenen moltes empreses, sobretot si són molt grans i estan diversificades. Els criteris més freqüents per a dissenyar aquesta estructura pertanyen a una d'aquestes dues categories:

- **Metes (o propòsits)**. Les unitats bàsiques es dissenyen assignant-les unes finalitats específiques que són expressades en termes de productes, clients, àrees geogràfiques o mercats.
- **Processos (o procediments)**. Cada unitat bàsica s'especialitza per a dur a terme una activitat concreta de la cadena de valor (logística, producció, comercialització, etc.).

L'elecció del criteri que serveix per a definir l'estructura primària és una de les decisions més rellevants des del punt de vista organitzatiu, per la qual cosa sol correspondre al nivell directiu més alt de la corporació. Per a prendre aquesta decisió amb el millor criteri possible, l'alta direcció corporativa ha d'identificar, primer, les dimensions rellevants (tipus de productes, de clients, de mercats, etc.) que han d'orientar la seva pròpia estratègia.

El disseny organitzatiu de l'estructura primària es pot resumir com la decisió de dotar l'empresa d'una estructura formal que li permeti utilitzar adequadament les complexitats principals que es trobarà amb l'execució habitual de les seves activitats.

Aquestes complexitats poden tenir unes fonts diverses (heterogeneïtat del tipus de productes, dels segments de clients, dels mercats geogràfics que atén l'empresa, etc.). Per aquest motiu, el disseny formal de l'estructura primària intenta ajudar els directius a utilitzar adequadament un tipus d'heterogeneïtat que faria inadequat aplicar les mateixes estratègies a totes les àrees de la corporació. Per tant, el disseny concret que assumeixi una empresa s'ha d'adaptar tan bé com sigui possible al **tipus de complexitat** que ha d'afrontar l'empresa. A partir d'aquesta idea, i seguint el plantejament de Corb (1989), podem afirmar que l'elecció del disseny organitzatiu que decideixi aplicar una empresa s'inclourà en un dels quatre models fonamentals de l'estructura primària que detallem en l'apartat següent.

1.2.2. Models bàsics de l'estructura primària

En aquest apartat, veurem els models bàsics de l'estructura primària:

- Estructura simple.
- Estructura funcional.

- Estructura divisional.
- Estructura matricial.

Estructura simple

L'estructura simple és la forma organitzativa que solen assumir les empreses petites que estan dominades per un director-empresari. Aquesta estructura és altament informal, la coordinació de les tasques es fa per supervisió directa de l'empresari, hi ha una escassa especialització de les tasques, el sistema d'informació és elemental i el poder està fortament centralitzat.

Aquest tipus d'estructura pot ser adequat per a solucionar el tipus de problemes emergents que se solen trobar les empreses petites i de recent creació. No obstant això, el creixement en el volum de vendes sol imposar a les empreses la necessitat d'adoptar algun mecanisme formal que permeti als seus membres dividir el treball i especialitzar-se, ja que és improbable que una sola persona, o un equip reduït, pugui resoldre tots els problemes i dur a terme totes les funcions.

Estructura funcional

L'estructura funcional sorgeix quan s'aplica algun criteri vinculat amb els processos. L'empresa es divideix en diferents unitats que tenen assignades l'execució d'unes tasques específiques (logística, producció, administració, etc.). Aquesta forma permet a cadascuna de les unitats **especialitzar-se**, desenvolupant habilitats mitjançant l'experiència que afavoreixen la millora contínua i la reducció dels costos. No obstant això, també presenta alguns inconvenients: entre les unitats de l'empresa, poden sorgir problemes de coordinació que hauran de ser resolts per via jeràrquica. A més, aquesta forma organitzativa pot resultar massa rígida per a operar en entorns diferenciats o inestables.

Estructura divisional

Les estructures funcionals són adequades quan l'empresa s'enfronta a un context (intern i extern) de poca heterogeneïtat, en què resulta senzill usar estratègies comunes per a tota l'empresa. Quan el grau de complexitat interior o exterior augmenta (perquè l'empresa incorpora nous productes, perquè entra a competir en nous mercats, etc.), els problemes de coordinació entre les unitats es multipliquen i sembla convenient optar per un canvi que dirigeixi l'empresa cap a una forma organitzativa més complexa.

En una estructura divisional, el disseny de les unitats es fa en funció de les **metes** (que poden consistir a comercialitzar determinades línies de productes, atendre grups ben diferenciats de clients, operar en diferents àrees geogràfiques, etc.). En aquesta forma organitzativa, les unitats de negoci (també anomenades **divisions**) compten amb una elevada autonomia operativa i l'alta

direcció s'ocupa de solucionar els problemes estratègics que sorgeixen en qualsevol àmbit de la corporació, normalment relacionats amb l'assignació de recursos i el control de les unitats.

Aquest repartiment de funcions fa possible que els membres de l'alta direcció es puguin centrar a definir i controlar la consecució dels objectius comuns de l'empresa, alhora que les divisions aprofiten les seves potencialitats per a actuar com a «quasi-empreses» independents. Cadascuna d'aquestes divisions actuarà com un centre de beneficis i tindrà la seva pròpia estructura primària, de què parlarem més endavant.

Estructura matricial

En qualsevol de les formes organitzatives anteriors, l'alta direcció de l'empresa tria un sol criteri per a diferenciar les unitats (processos en la funcional, metes en la divisional). No obstant això, de vegades es donen condicions en què els alts directius no es poden decantar clarament per una d'aquestes dues alternatives. En aquests casos, és possible adoptar simultàniament més d'un criteri. D'aquesta manera, l'estructura en forma de matriu sorgeix de conjugar dos (o més) criteris, normalment un d'aquests per als processos i l'altre per a les metes. Aquesta estructura dota l'empresa d'una flexibilitat major que en el model funcional, ja que pot dirigir la seva atenció cap a la complexitat vinculada als productes o als mercats. A més, permet a l'empresa reduir considerablement els costos i millorar la coordinació respecte de l'estructura divisional, atès que centralitza algunes funcions (normalment **de suport**) que ara prestaran els seus serveis de manera centralitzada a totes les divisions.

Tot i això, en paral·lel amb aquests avantatges, l'estructura matricial sol generar problemes relacionats amb l'existència de més d'una línia d'autoritat. A les organitzacions que adopten aquest tipus d'estructura, són comuns els conflictes vinculats amb el poder de decisió i control (una divisió i una unitat de suport poden creuar les seves línies d'autoritat en determinats assumptes), la qual cosa exigeix a l'alta direcció corporativa establir mecanismes que permetin a les unitats coordinar-se i resoldre'ls.

Activitat 1

Identifiqueu una empresa que apliqui, en l'actualitat, cadascun d'aquests tipus d'estructura. Representeu gràficament l'organigrama que ha assumit cadascuna de les empreses, assenyaleu, en cada cas, quina és la font de complexitat principal a què ha de fer front l'empresa i, finalment, reflexioneu sobre com han de tractar aquesta complexitat els directius de cadascuna de les estructures.

Creixement i evolució de les estructures

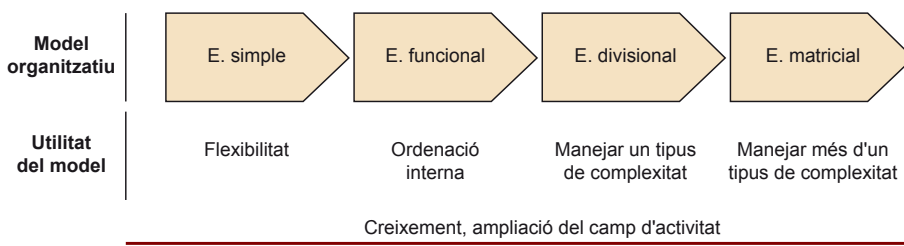
Les etapes de creixement per les quals passa una empresa solen estar associades a diferents formes organitzatives. D'aquesta manera, és habitual que les empreses recentment constituïdes adoptin una forma organitzativa simple, que ofereixi als seus directius el grau suficient de flexibilitat per a resoldre un conjunt de problemes diversos i, en cert grau, imprevisibles.

Quan ja fa un cert temps que funciona l'empresa, resulta més fàcil per als directius preveure les tasques que s'han de fer i, en conseqüència, organitzar-les. Aquest sol ser el moment en què les empreses assumeixen una estructura funcional.

Si l'empresa decideix aplicar alguna estratègia de creixement que impliqui l'ampliació del seu camp d'activitat, és probable que aviat sorgeixi algun tipus de complexitat (ha de prendre decisions ben diferenciades en relació amb els segments dels clients, amb els mercats geogràfics, amb els processos de fabricació, etc.) que faci necessària la creació d'unitats de negoci que comptin amb un major grau d'autonomia. Aquest és el moment en què les empreses solen adoptar una estructura divisional.

Si l'empresa continua ampliant el rang de les seves activitats i, com a conseqüència, assumint nous tipus de complexitats (operar, per exemple, en diferents mercats geogràfics en què oferir diferents línies de productes), és comú que l'empresa assumeixi una estructura matricial que resulti més o menys complexa. D'aquesta manera, podem interpretar aquests canvis en les formes organitzatives com una dimensió més en l'evolució de l'empresa.

Figura 2. Evolució habitual de les formes organitzatives en una empresa



Font: elaboració pròpia.

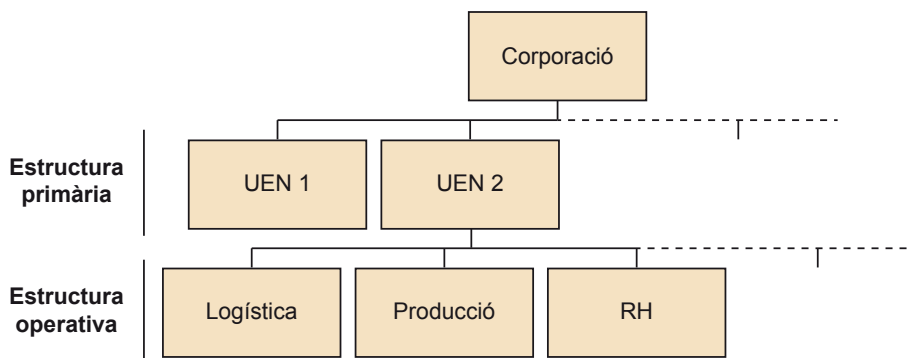
1.3. El disseny organitzatiu de l'estructura operativa

Una vegada triada l'estructura primària, cal dissenyar l'estructura de cadascuna de les unitats bàsiques en què s'ha dividit l'empresa (departaments funcionals, divisions, etc.). Solem referir-nos a aquest disseny amb el terme d'*estructura operativa*. Per a fer aquesta tasca, l'alta direcció corporativa ha de decidir:

- El disseny organitzatiu que tindrà cada unitat.
- Els mecanismes de coordinació de les diferents unitats en el conjunt de l'empresa.

El disseny concret que adopti la direcció per a les unitats dependrà de l'estructura primària triada, però també de les finalitats que s'assignin a cada unitat:

Figura 3. Estructura primària i estructura operativa



Font: elaboració pròpia.

La relació entre l'estructura primària i l'estructura operativa és especialment rellevant a les empreses diversificades. En aquest tipus d'empreses, l'estructura primària de la corporació condiona el disseny de l'estructura operativa de les unitats de dues maneres diferents:

- L'estructura primària defineix el context exterior en què es mourà cada unitat quan se li assigni el negoci o negocis a què es dedicarà.
- L'estructura operativa defineix el context organitzatiu en què operaran les unitats quan s'estableixi el nombre i la grandària de les unitats bàsiques, i també el grau d'autonomia que tindran per a dur a terme les seves tasques.

De les variables que acabem d'esmentar, la de l'**autonomia** és especialment rellevant, sobretot quan les unitats bàsiques es defineixen com a divisions o unitats de negoci. L'autonomia d'aquestes unitats quedarà delimitada pels criteris següents:

- Les funcions o activitats que assumeixin, respecte de les assumides per l'oficina central.
- Els mecanismes de coordinació i control de les unitats, establerts pels alts directius de la corporació.

En general, podem identificar quatre mecanismes bàsics que poden servir a les empreses diversificades per a coordinar les seves activitats:

- Desenvolupar una cultura corporativa i un **sistema d'incentius** que promoguin, entre els responsables de les unitats, la solució informal dels conflictes.
- Crear **comitès** (o grups de treball) integrats per directius de diferents unitats que tinguin com a objectiu resoldre problemes que, com que afecten

horitzontalment totes o diverses unitats bàsiques, no es poden resoldre seguint les línies jeràrquiques de l'organigrama. En aquest sentit, és freqüent que les empreses diversificades i matricials organitzin comitès que intentin coordinar els esforços per a reduir els costos generals de l'empresa, millorar la dotació tecnològica o millorar els estàndards ètics.

- Establir un **nivell organitzatiu intermedi** entre l'alta direcció corporativa i les unitats bàsiques, que exerceixi les funcions de coordinador entre els directors de les unitats implicades.
- Crear una **estructura matricial** que centralitzi algunes activitats, afavorint amb això la coordinació de les polítiques aplicades a les unitats.

Des de ja fa alguns anys, moltes empreses s'esforcen per a aplicar a les seves unitats noves formes organitzatives que els permetin aprofitar amb una gran flexibilitat i dinamisme les qualitats dels seus empleats. Recolzant-se, al mateix temps, en les facilitats que ofereixen les noves tecnologies i en els valors d'un paradigma cultural molt més obert i participatiu, aquestes empreses s'han allunyat de les formes operatives més tradicionals (basades habitualment en la creació d'una sèrie de departaments funcionals) per a organitzar els seus empleats de maneres molt més obertes, molt més flexibles i interconnectades. Algunes formes recents per a l'organització interna dels empleats, com són els equips flexibles de treball o la implementació d'espais oberts, s'inscriuen clarament en aquesta línia.

Activitat 2

Indagueu, per mitjà d'internet, sobre la noció d'equips flexibles de treball. Reflexioneu sobre el tipus d'empreses en què aquesta forma d'organització és més adequada i indiqueu quins són, al vostre judici, els avantatges i inconvenients principals que pot tenir aquesta forma organitzativa, tant per a l'empresa com per als empleats.

2. Les xarxes interorganitzatives

En la visió més tradicional de l'estratègia, és habitual interpretar les aliances com a acords de col·laboració que les empreses formen ocasionalment, guiades per criteris de càlcul racional. Els directius d'una empresa decideixen formalitzar algun tipus d'aliança amb una altra empresa per aconseguir algun tipus d'objectiu molt ben definit i inassolible per a l'empresa, a partir del rang actual de les seves capacitats.

Enfront d'aquesta visió de les aliances, s'ha anat imposant en els últims anys una altra imatge de la cooperació que, sense negar la validesa de l'anterior, la complementa. En aquesta visió alternativa, l'empresa és considerada com un actor més que participa en una densa xarxa de relacions en què emergeixen dinàmiques de col·laboració –i també de rivalitat– que són molt més dinàmiques, flexibles i obertes (Milers i Snow, 1986; Gulati *et al.*, 2000).

D'aquesta manera, les xarxes d'empreses es poden interpretar com una institució econòmica que emergeix a mig camí entre l'organització i el mercat (Powell, 2003). En aquesta forma d'organitzar els intercanvis, hi poden participar actors de naturalesa molt diversa (empreses, individus, ONG, institucions de recerca públiques i privades, entitats financeres, etc.) i les relacions –algunes vegades formals, altres informals– funcionen com a baules que vinculen els nusos que componen la xarxa.

Un dels aspectes més interessants d'aquestes xarxes és que permeten coordinar alguns processos d'interacció molt complexos a partir d'uns principis que són molt diferents dels que van sostenir tradicionalment les grans empreses industrials. Si en aquell model d'empresa el factor estratègic principal que havien de buscar els directius consistia a augmentar el volum de la producció per a aprofitar els avantatges en costos que s'obtenien per mitjà de les economies d'escala, en el model de xarxa, els avantatges de què es pot aprofitar una empresa tenen una dimensió col·lectiva important i estan arrelades en:

- L'especialització de cada empresa en una fase productiva.
- La **diversitat** d'acords i la **complementarietat** de les capacitats que tenen els actors.

Activitat 3

Exploreu, al llarg de la història dels efectes especials al cinema, la manera en què ha evolucionat el model per a produir les pel·lícules més complexes. Expliqueu, per mitjà d'alguns exemples concrets de pel·lícules, com s'ha produït la transició d'un model en què una gran empresa executava per si mateixa gairebé totes les tasques necessàries per a fer una pel·lícula –inclosos els efectes especials–, al model en què l'empresa productora subcontracta a altres empreses, molt més petites i especialitzades, l'execució de diferents tasques, inclosos els efectes especials.

Aquests atributs confereixen al conjunt de la xarxa una manera d'actuar que resulta molt més oberta i flexible que la pròpia de les grans companyies industrials, que assumeixen una forma piramidal rígida en què predominava una estratègia deliberada i jeràrquica. En la taula següent, exposem els atributs dels dos models. La diferència entre aquests models es fa evident si veiem la manera com es desenvolupa la innovació en cadascun d'aquests. Si a la gran empresa industrial predominaven els grans projectes d'innovació, desenvolupats a partir de grans pressupostos i amb uns objectius molt ben definits, en el model de xarxa la innovació sol succeir d'una manera gradual, com el resultat d'una interacció col·lectiva i per mitjà d'un procés basat en el sistema de prova i error:

Taula 3. Atributs dels models d'empresa industrial i xarxa d'empreses

Model d'empresa	Principi organitzatiu	Factor estratègic	Avantatge estratègic
Gran empresa industrial	Jerarquia	Volum	Economia d'escala
Xarxa d'empreses	Participació	Especialització, diversitat i complementarietat	Flexibilitat

Font: elaboració pròpia

No obstant això, el fenomen de les xarxes està lluny de ser homogeni. Dins el model general que hem descrit, aquest tipus d'agrupacions es poden presentar de diferents maneres. A pesar que han estat molts els criteris que s'han enunciat per a classificar les xarxes, nosaltres hem triat els proposats per G. Pisano i R. Verganti (2008). Probablement, el valor d'aquesta proposta radica en el fet d'ajudar-nos a identificar quatre formes bàsiques de xarxa clarament aplicables en la nova economia digital i poden ajudar els directius a prendre les seves decisions en aquest context. En particular, Pisano i Verganti ens proposen classificar les xarxes d'empreses com segueix:

- Segons la **facilitat per a accedir a la xarxa**, podem distingir entre **xarxes obertes**, en què resulta relativament senzill incorporar a qualsevol actor, i les **xarxes tancades**, en què els drets de participació han estat clarament restringits.
- Segons la **forma en què es governa la xarxa**, podem parlar de **xarxes jeràrquiques**, si el poder per a prendre les decisions rellevants correspon a una empresa que actua com a nucli jeràrquic, i de **xarxes planes**, en què tots els actors participen en condicions d'igualtat.

A partir d'aquests criteris, podem identificar quatre formes bàsiques de xarxa, que representem en la taula següent i descrivim a continuació:

Taula 4. Tipus de xarxes d'empresa

		Forma de govern	
		Jeràrquica	Plana
Participació	Oberta	Mercat d'idees	Comunitat d'innovació
	Tancada	Cercle d'elit	ConSORCI

Font: adaptació de Pisano i Verganti (2008, pàg. 82).

- A la xarxa oberta i jeràrquica (**mercat d'idees**), l'empresa que ocupa el lloc predominant pot difondre per mitjà de la xarxa un problema que és d'especial interès per a aquesta i la resta d'actors poden proposar solucions perquè l'empresa focal triï l'opció final que li sembli més convenient. A l'estratègia aplicada de manera deliberada per una empresa per a promoure alguna innovació mitjançant aquest tipus de xarxes solem referir-nos amb el terme *crowdsourcing*. Algunes empreses de consum molt importants, com ara Lego o Nestlé, treballen de manera habitual amb aquest tipus d'estratègia.
- A la xarxa tancada i jeràrquica (**cercle d'elit**), hi participa un grup selecte d'actors que han estat acuradament triats per una empresa focal que exposa un problema que estima rellevant davant la resta dels actors per a rebre possibles solucions i triar la que creu més adequada. L'empresa Alessi, per exemple, ha triat un grup de més de 200 experts en disseny perquè l'ajudin a identificar noves línies per al desenvolupament de productes per a la llar.
- A la xarxa oberta i plana (**comunitat d'innovació**) concorren nombrosos actors que estan legitimats de la mateixa manera per a plantejar nous desafiaments, exposar possibles solucions i triar entre tots la solució que sembli la més adequada. El desenvolupament de Wikipedia o de molts projectes per al desenvolupament de programari de codi d'obert (com ara Linux o Mozilla Firefox) habitualment té lloc per mitjà d'aquest tipus de xarxes.
- A la xarxa tancada i plana (**consorci**), un grup restringit de participants decideixen conjuntament quins són els problemes, planifiquen com es farà el treball i trien d'una manera consensuada les solucions. L'empresa IBM, per exemple, ha aplicat aquest tipus d'associacions per a desenvolupar alguns dels seus projectes d'innovació.

La difusió de xarxes en moltes indústries és un fenomen que no ens ha de passar desapercebut i ens obliga a afegir una dimensió rellevant al concepte d'estratègia que hem utilitzat en les últimes dècades. Si fins fa pocs anys l'empresa semblava l'únic nivell rellevant per a l'estratègia, avui podem afirmar amb claredat que, per a moltes empreses, la seva estratègia assumeix una segona dimensió, que està directament vinculada amb la xarxa en què parti-

cipa. Aquest fet és, sens dubte, rellevant i afecta molts aspectes de l'estratègia. Sense l'ànim de ser exhaustius, exposem a continuació algunes de les implicacions més rellevants:

- L'anàlisi estratègica de l'entorn ha de prendre com a objecte no solament la indústria, sinó també la xarxa. Així, l'equip directiu d'una empresa ha de conèixer bé els atributs de la indústria en què vol operar i també analitzar amb cura els atributs de la xarxa o l'ecosistema a què s'incorporarà.
- Les relacions de rivalitat, que hem associat tradicionalment a les empreses, també es poden donar entre les xarxes d'empreses. Aquesta circumstància hauria d'incloure els directius a utilitzar, d'una manera simultània, dos nivells per a l'estratègia: un nivell organitzatiu, en què haurien de formular una estratègia per a la seva pròpia empresa, i un nivell col·lectiu, en què haurien de procurar coordinar-se amb la resta d'actors de la xarxa per a generar un curs d'acció compartit.
- Les empreses que participen en una xarxa poden generar els seus avantatges estratègics a partir dels seus propis recursos interns, però també afiançar-se en aquells recursos que són efectius en l'àmbit de la xarxa. En el mateix sentit que indicàvem respecte de les relacions de rivalitat, aquesta interpretació col·lectiva dels recursos hauria d'animar els directius que participen en la xarxa a desenvolupar estratègies col·lectives per a renovar-los.
- El posicionament a la xarxa es converteix en un aspecte clau per a generar avantatges per a les empreses que hi participen. Alguns atributs que vinculen l'empresa amb el conjunt de la xarxa, com poden ser el nombre de contactes, la seva proximitat al centre de la xarxa o la densitat i rellevància dels fluxos en què participa, són factors molt rellevants i que contrasten clarament amb aquesta visió tradicional dels avantatges competitius com uns atributs que l'empresa ha aconseguit arrelar en uns recursos que són estrictament interiors i escassos.

Nota

En una època en què les opcions per a col·laborar s'han fet tan variades i nombroses, és important que els directius coneguin bé els avantatges i els riscos associats a les diferents maneres de col·laboració. Pel que fa a les **interaccions entre múltiples actors**, una dificultat inherent a aquest fenomen és que pot ser observat des de diferents punts de vista. Per aquest motiu, per a tenir una visió el més completa possible del fenomen, convindria tenir present el que explicàvem en l'apartat «Criteris per a avaluar les accions organitzatives» del mòdul 2 a propòsit dels ecosistemes, i el que exposàvem en els apartats «La creació de valor per mitjà de plataformes» del mòdul 5 i «La generació d'innovacions a l'exterior de l'empresa» del mòdul 7 d'aquests materials a propòsit, respectivament, de les plataformes i les xarxes d'innovació. Encara que cadascun d'aquests conceptes ens ofereix la seva visió particular de les interaccions, sovint poden resultar complementaris i enriquir la nostra visió d'un fenomen que és certament complex.

Bibliografia

Amburgey, T. L.; Dacin, T. (1994). «As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change». *Academy of Management Journal* (vol. 37, núm. 6, pàg. 1427-1452).

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT press.

Cuervo, A. (1989). «Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa». *Papeles de Economía Española* (núm. 39, pàg. 88-116).

Gulati, R., Nohria, N.; Zaheer, A. (2000). «Strategic Networks». *Strategic Management Journal* (núm. 2, pàg. 203-215).

Hall, D. J.; Saias, M. A. (1980). «Strategy Follows Structure!». *Strategic Management Journal* (vol. 1, núm. 2, pàg. 149-163).

Hrebiniak, L. G.; Joyce, W. F. (1984). *Implementing Strategy*. McMillan Press.

Milers, R. E.; Snow, C. C. (1986). «Organizations: New Concepts for New Forms». *California Management Review* (vol. 28, núm. 3, pàg. 62-73).

Pisano, G. P.; Verganti, R. (2008). «Which Kind of Collaboration Is Right for You?». *Harvard Business Review* (desembre, pàg. 79-86).

Powell, W. (2003). «Neither Market nor Hierarchy». A: M. J. Handel (ed.). *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings* (pàg. 315-330). SAGE.

