

1. CONCEPTUALITZACIÓ DE L'ANÀLISI ESTRATÈGICA

Aquest primer apartat es centrarà en conèixer els orígens i els fonaments de l'anàlisi estratègica.

1.1. ORIGEN DE L'ANÀLISI ESTRATÈGICA



Atenció

L'anàlisi estratègica té els seus orígens en la planificació estratègica. És un tot indivisible al qual s'ha de fer esment per tal d'entendre'l correctament.

Els conceptes i les teories de planificació estratègica tenen els seus antecedents en l'estratègia militar dels grans reis i emperadors grecs i romans, així com en l'experiència xinesa (Grant, 1995).

La translació del concepte d'estratègia a la quotidianitat, la van realitzar per primer cop Von Neumann i Morgenstern l'any 1944 amb la publicació de la seva **teoria de jocs**.



La paraula *estratègia* procedeix de la paraula grega *strategos*, formada per *stratos*, que significa "exèrcit", i *-ag*, que vol dir "dirigir".

Primeres aproximacions a la planificació: àmbit privat i públic

L'interès concret per l'estratègia a les organitzacions, però, va sorgir posteriorment als Estats Units, a finals dels anys cinquanta i principis dels seixanta com a resposta als problemes de la direcció de les grans empreses que requerien mecanismes potents de previsió i d'organització (la necessitat d'una producció eficient, la voluntat de diversificar productes i serveis, la competitivitat, etc.). El desenvolupament de pressupostos financers anuals va facilitar la planificació a curt termini, però restava pendent abordar el repte de planificar a mitjà-llarg termini: els plans quinquennals i les unitats de planificació van ser la resposta.

Paral·lelament, els governs i les autoritats públiques americanes també van començar a preocupar-se per la seva estratègia en el plànol econòmic i social, i en relació amb les inversions que realitzaven. Com en el cas de les organitzacions empresarials, l'eina primigènica va ser el **pressupost anual**, el qual abordava qüestions com l'actuació del govern en l'esfera socioeconòmica, més enllà de la previsió de despeses. Per preparar-lo i controlar-lo, es va crear l'Office of Budget, depenent de la Secretaria del Tresor que, al seu torn, depenia directament de la Presidència.

Aquesta eina es va anar sofisticant i va incloure mecanismes de control sobre la seva execució per tal de millorar l'eficàcia de l'acció del govern; s'iniciava el **pressupost per programes**.

A finals dels seixanta i principis dels setanta, la necessitat de control i d'aplicació del pressupost va fer aparèixer el *Planning, Programming and Budgeting System* que pretenia augmentar l'eficàcia a partir de la fixació d'uns objectius, i d'uns indicadors de control i d'avaluació.

La crisi del petroli i les fal·làcies de la planificació



Aquestes primeres aproximacions a la planificació a llarg termini privades i públiques van perdre valor als anys setanta amb la crisi del petroli, que va posar sobre la taula les tres grans fal·làcies de la planificació (Mintzberg, 1994):

Les tres fal·làcies de la planificació es compleixen en el teu entorn de treball?

- **Predicció:** l'entorn no es pot predir amb exactitud.
- **Independència:** la formulació de l'estratègia no pot separar-se d'un procés directiu més ampli. Tota la informació necessària per a la formulació estratègica no pot ser comunicada a la unitat de planificació, ja que els/les directors/ores tenen informació durant tot el procés de direcció que pot ser essencial per adaptar l'estratègia a un canvi en l'entorn.
- **Formalització:** els procediments formals per a la formulació estratègica tenen l'avantatge de la sistematització, però no són flexibles als canvis en l'entorn.

Anàlisi externa de la planificació

Aquestes fal·làcies van derivar en un creixent interès per l'entorn, per l'anàlisi de les variables externes que influïen en la planificació.



En aquest context, durant la dècada dels setanta i principis dels vuitanta, sorgeixen les primeres tesis d'anàlisi sectorial i de la competència empresarial en el marc de la Harvard Business School. Segons aquest enfocament, l'establiment de l'estratègia empresarial ha de tenir en compte les forces i les debilitats derivades de l'avaluació interna i les oportunitats i les amenaces de l'entorn obtingudes a partir de l'avaluació externa.

Michael Porter va ser el pioner en l'anàlisi dels determinants de la rendibilitat a l'empresa. Consulta el llibre *Estratègia competitiva: tècniques para el anàlisi de sectors industrials y de la competencia* (Porter, 1982).

En l'entorn públic, aquesta necessitat de conèixer l'entorn també es va fer evident. En el seu cas, no hi havia competència –les administracions públiques prestaven serveis en règim de monopoli i tenien el seu mercat captiu–, ni productes substitutius evidents, però sí que s'identificava clarament l'existència d'una clientela amb uns drets i uns deures garantits per llei, i uns/unes proveïdors/ores amb capacitat de negociar per oferir-li serveis i productes a costos més raonables o negociar millors terminis de pagament.

Cap a una anàlisi interna de la planificació

A finals dels vuitanta i principis dels noranta, el centre d'interès va canviar i va passar als aspectes interns de l'organització. Es va començar a considerar que l'avantatge competitiu residia principalment en l'exploració dels recursos i la capacitat internes de l'organització, en augmentar la rendibilitat de les accions desenvolupades.

En l'àmbit públic, també hi va haver replantejaments, i es va començar a valorar els aspectes interns com a elements clau.



En el moment actual, aquestes premisses encara són vàlides; l'organització pública està treballant per planificar la seva acció tenint en compte l'entorn i l'organització per maximitzar el valor públic.

Les tesis d'Osborn i Gaebler proposaven la reinvençió del govern per introduir elements que li aportessin major eficàcia, eficiència i qualitat.

1.2. FONAMENTS DE L'ANÀLISI ESTRATÈGICA: LA TEORIA DE SISTEMES



A l'hora d'entendre l'anàlisi estratègica, també cal esmentar la teoria de sistemes.

Per ampliar informació sobre la teoria de sistemes, consulta el llibre *La quinta disciplina* (Senge, 2005).

Aquesta teoria, creada per Ludwig von Bertalanffy, va sorgir amb la voluntat de facilitar la convergència entre les ciències, i així facilitar la cooperació entre elles per assolir projectes conjunts.

Des dels seus inicis, la teoria de sistemes ha anat consolidant-se i ha arribat a àmbits bastant allunyats de les ciències físiques, biològiques i socials on va néixer. Així, actualment s'aplica amb èxit a les organitzacions.



Atenció

Segons aquesta teoria, les organitzacions poden ser analitzades com un sistema: conjunt organitzat d'àmbits i agents que interactuen i són interdependents, que es relacionen formant un tot unitari i complex per assolir un objectiu general, que reben unes entrades (d'informació, de recursos, demandes, etc.), executen processos, presten serveis, i impacten sobre l'espai (ciutadania, clientela, proveïdors/ores, etc.) en què es desenvolupen.

Així doncs, aquesta teoria crea el marc idoni per analitzar l'organització des d'una perspectiva molt més amplia i que per tant permet als/a les responsables públics i públiques abordar l'estudi i la valoració de la seva organització des d'un punt de vista **holístic**.