



**Escola Tècnica Superior d'Enginyeries
Industrial i Aeronàutica de Terrassa**

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Titulació:

ENGINYERIA EN ORGANITZACIÓ INDUSTRIAL (SEMIPRESENCIAL)

Alumne (nom i cognoms):

LARSERICK ALEGRE MARTÍNEZ

Títol PFC:

**ESTUDI DE LES REESTRUCTURACIONS ESTRATÈGIQUES A LES
AEROLÍNIES EUROPEES EN ENTORNS DE CANVI: LA NECESSITAT DE LA
HUMANITZACIÓ DE LES ORGANITZACIONS**

Director del PFC:

JOAN MUNDET HIERN

Convocatòria d'entrega del PFC:

GENER 2011

Contingut d'aquest volum:

MEMÒRIA

Pàgina intencionadament en blanc

ÍNDEX

0	INTRODUCCIÓ	3
0.1	OBJECTIU	3
0.2	ABAST	3
0.3	JUSTIFICACIÓ.....	3
1	L'ESTRATÈGIA: el timó de les organitzacions	5
1.1	Definició d'estratègia.....	5
1.2	Factors claus en l'elaboració de l'estratègia	6
1.2.1	Entorn	6
1.2.2	Capacitats (recursos i competències).....	7
1.2.3	Finalitats i perspectives.....	8
1.3	Eines per l'elaboració de l'estratègia i implementació de l'estratègia ...	10
1.3.1	Eines per l'elaboració de l'estratègia	11
1.3.2	Implementació de l'estratègia	14
1.4	Estratègies clàssiques i modernes.....	18
1.4.1	Teoria clàssica: observació de l'entorn.....	18
1.4.2	Teoria moderna: recursos i capacitats.....	21
2	LES AEROLÍNIES EUROPEES: estratègies i organització estructural .	28
2.1	Evolució històrica de les aerolínies europees	28
2.1.1	Inicis.....	28
2.1.2	Liberalització dels anys 90.....	29
2.1.3	Reestructuracions de principis del s. XXI	35
2.2	Estratègies i reestructuracions, el cas d'Iberia, British Airways, Vueling i Clickair	40
2.2.1	Aerolínies i stakeholders.....	47
2.2.2	Estratègies per adaptar-se als canvis.....	52
2.3	La coherència estratègica	55
3	LA HUMANITZACIÓ DE LES ORGANITZACIONS: estratègies fonamentades en les persones	69
3.1	El paper de les persones en les organitzacions.....	69

3.1.1	Persones i estratègies en les organitzacions objecte d'estudi.....	71
3.2	Humanitzar les organitzacions, per què?.....	72
3.2.1	Hipòtesi de millora dels resultats	75
3.3	Com humanitzar les organitzacions?	76
3.3.1	Dificultats en el desenvolupament d'estratègies basades en recursos i capacitats	82
4	CONCLUSIONS.....	84
5	BIBLIOGRAFIA	87

0 INTRODUCCIÓ

0.1 OBJECTIU

L'estudi pretén analitzar les estratègies que les aerolínies europees proposen per tal d'adaptar-se als continus canvis que es produeixen en l'entorn. És també objecte d'aquest treball observar on posen l'èmfasi les organitzacions en el procés de formulació de l'estratègia, si ho fan en estratègies clàssiques basades en l'observació de l'entorn (capitals financers i tecnològics) o bé en estratègies modernes basades en recursos i capacitats (capitals humans).

0.2 ABAST

Aquest projecte analitzarà les estratègies dutes a terme per quatre aerolínies europees, tres d'elles espanyoles (Iberia, Vueling i Clickair) i una britànica (British Airways), que es troben, o s'han trobat, en processos de reestructuració. L'anàlisi es realitzarà a partir d'informació extreta de les seves pàgines web corporatives i de diferents articles, tant publicats en mitjans de premsa (majoritàriament digitals) com elaborats en l'àmbit de la docència.

0.3 JUSTIFICACIÓ

Donades les condicions d'entorn actuals hom pensa que és un bon moment per observar com les empreses busquen fórmules per continuar amb la seva activitat i poder seguir generant riquesa. Aquestes fórmules defineixen les línies dels seus plantejaments estratègics.

Una de les tendències per pal·liar els efectes de la crisi sembla ser la reconfiguració dels sectors a partir de les aliances estratègiques: fusions, adquisicions, absorcions, etc.. A Espanya, per exemple, estem assistint a un seguit de fusions entre caixes d'estalvis, forçades en part pel mercat i en part pel govern. Les fusions se succeeixen i proliferen en empreses de diversos sectors, com: l'enginyeria civil pública i privada, l'alimentació, la distribució, la construcció i altres. Un sector on ja hi va haver una gran reestructuració a nivell europeu i fins i tot mundial, i que de nou està realitzant canvis profunds és l'aeronàutic (concretament les aerolínies).

El sector de les aerolínies el considerem d'especial interès doncs compta amb un bagatge important en quant a reconfiguracions. Que han sigut objecte d'anàlisis i ho continuant sent, doncs no envà les aerolínies són un dels pilars de la globalització i per tant eina indispensable per al desenvolupament econòmic i social. Concretament el projecte té la intenció d'analitzar dos processos que

s'han produït recentment, les fusions de Vueling - Clickair i Iberia – British Airways (tot just rubricada el mes d'abril de l'any 2010). Els motius de l'elecció d'aquestes companyies rauen en: la disparitat dels models d'aliances aplicats per cada parella, en les connexions accionaries entre Iberia, Clickair i Vueling, i en la representativitat de dos estils de negoci oposats (companyies de bandera en vers de low-cost) que semblen destinats a complementar-se.

Un altre aspecte important que vol abordar aquest estudi és la rellevància dels recursos i les capacitats en les organitzacions, i observar quins capitals són els que s'emfatitzen més en les estratègies: els financers i tecnològics o bé els basats en les persones. S'observarà que mentre que la importància dels primers està totalment justificada i és acceptada per les organitzacions; els segons, tot i que les empreses despleguen nombrosos discursos en vers la importància dels seus equips humans (els identifiquen com el capital més important), no gaudeixen de la mateixa consideració i la seva presència en la definició estratègica pot arribar a ser inexistent. El projecte mostrarà exemples de com el fet de centrar l'estratègia en les persones pot contribuir a la millora del desenvolupament de l'organització i presentarà una metodologia (d'èxit contrastat) per centrar l'estratègia en les persones.

1 L'ESTRATÈGIA: el timó de les organitzacions

Les organitzacions són quelcom més que mecanismes generadors de riquesa, són comunitats que tenen una missió i una visió (ambdues sovint amb connotacions econòmiques, socials i ambientals), que s'articulen i desenvolupen mitjançant l'estratègia. Així l'estratègia en tant que reflex dels valors de l'organització ha de construir-se sobre un discurs sincer i congruent.

En aquest capítol es destacaran aspectes a tenir en compte en l'elaboració de l'estratègia (amb atenció especial sobre els grups de stakeholders) i es descriuran dos models estratègics segons es focalitzin en elements interns o externs de l'organització.

Així en primer terme es defineix el concepte d'estratègia, posteriorment s'analitzen els factors claus que cal tenir en compte per la seva elaboració i després s'observarà, per mitjà de les eines que utilitzen els directius pel desenvolupament de l'estratègia, a quins d'aquest factors es dona major rellevància. També s'analitza de forma individual la fase d'implementació de l'estratègia. Com a punt final d'aquest capítol s'analitzen dos models estratègics diferenciats segons la focalització (externa o interna) i els capitals utilitzats (clàssics i moderns), posant especial atenció a l'evolució (des del punt de vista cronològic i de concepte) de la teoria dels recursos i capacitats tot emfatitzant aquella que es basa en la potenciació dels capitals moderns.

1.1 Definició d'estratègia

De definicions d'estratègia se'n poden trobar moltes i diverses, però totes elles tenen uns denominadors comuns, a saber, els conceptes de: temporalitat, espai, relacions i direcció. No és objecte d'aquest estudi teoritzar sobre la definició d'estratègia, no obstant es considera important apuntar una definició que assenyali la línia de treball.

Tal com recullen Johnson i Scholes (2006), l'estratègia és:

*"Direcció i abast d'una organització a llarg termini que permet **aconseguir una avantatge competitiva** en un **entorn canviant** mitjançant la **configuració de recursos i competències**, amb la finalitat de **satisfer les necessitats de les parts interessades**".*

D'aquesta definició se'n destaquen 4 conceptes que seran analitzats durant l'estudi que ens ocupa:

- Aconseguir avantatges competitives
- Entorn canviant
- Configuració de recursos i competències

- Satisfer les necessitats de les parts interessades

Així doncs per analitzar les estratègies de les companyies s'estudiaran els punts mencionats anteriorment tot observant les relacions existents.

Continuant amb la definició d'estratègia de Johnson i Scholes (G. Johnson and K. Scholes 2006), aquesta s'estratifica en tres nivells segons el seu abast: l'estratègia corporativa, que té un abast general i estudia com es pot afegir valor a les diferents unitats de negoci; l'estratègia de negoci, que se centra en quins productes/serveis cal desenvolupar i en quins mercats cal fer-ho; i finalment l'estratègia operativa, que és la metodologia utilitzada per a la implementació de les estratègies anteriors. En el cas del projecte que es desenvolupa l'estratègia objecte d'estudi és la corporativa.

1.2 Factors claus en l'elaboració de l'estratègia

L'elaboració de l'estratègia requereix l'estudi de factors claus que ajuden a discernir i definir el posicionament, el dimensionament i l'abast de l'organització. Seguint amb la línia de la definició de l'estratègia proposada per Johnson i Scholes (2006) es desenvolupen els següents factors, l'entorn, les capacitats (recursos i competències) i les finalitats i perspectives (stakeholders).

1.2.1 Entorn

Les organitzacions creixen i es desenvolupen en funció de les condicions externes a les que estan sotmeses. Podem distingir tres nivells:

- *El macroentorn*, on les influències vénen donades per les tendències polítiques dels dirigents dels països, el desenvolupament econòmic, els canvis en la societat, l'aparició de noves tecnologies, aspectes legals i la preocupació pel medi ambient. Des de la introducció del concepte de globalització i l'aparició de vies de comunicació ultra-ràpides l'entorn ha esdevingut "altament inestable", per exemple, decisions polítiques preses a milers de quilòmetres de distància d'un país poden incidir sobre l'economia, el medi ambient i el comportament social del país.
- *El sector*, una font de pressions que obliguen a canvis en la configuració de l'organització i responen a: l'aparició de nous productes (substitutius o no), la pressió dels compradors o dels proveïdors, canvis en els cicles de vida dels productes o serveis, etc. Així doncs, per exemple l'aparició dels ordinadors personals va acabar amb la curta vida de les màquines d'escriure electròniques.

- *Els competidors i la dinàmica de la competència* (tot i que aquestes figures es troben dins els mateix sector, degut a la seva rellevància és important considerar-les de forma separada). Els factors que incideixen sobre el desenvolupament de l'organització són: la ràpida adaptació, o no, de la competència a les noves exigències del mercat, les segmentacions dels mercats i la identificació dels factors crítics d'èxit i del tipus de consumidor estratègic. Així doncs, conèixer o predir quina serà la posició de la competència vers les noves circumstàncies i determinar quins són els aspectes més valorats pels consumidors objectiu, proporciona un posicionament diferencial de l'organització en front d'aquelles que no tenen en compte aquest aspectes.

1.2.2 Capacitats (recursos i competències)

Les capacitats d'una organització es defineixen com les habilitats per conjugar recursos (factors productius de l'organització, tant els necessaris com els que aporten un valor diferencial) i competències (activitats i processos dirigits a gestionar els recursos de forma eficient) per tal que l'empresa mantingui la seva posició al mercat o bé la millori.

En un ambient tan canviant la importància de conèixer el tipus i l'abast dels recursos¹ i les habilitats de l'organització és màxima, com diu García et al. (2004)

"...en temps turbulents i de grans canvis, tant en la tecnologia com en les necessitats dels clients i la indústria, les avantatges competitives sostenibles s'han de fonamentar en els recursos y capacitats".

Per tant cal identificar les capacitats llindar (aquelles essencials per la sostenibilitat de l'organització en el mercat), els recursos singulars (aquells recursos exclusius d'una organització que li atorguen una avantatge vers els seus competidors) i les competències nuclears (aquelles activitats i processos singulars dirigits a organitzar els recursos i que atorguen avantatges competitives); això permetrà detectar les limitacions i avantatges de l'organització possibilitant l'elaboració d'un diagnòstic i l'aplicació de les mesures correctores necessàries.

Pel que fa als recursos cal distingir, els capitals² tradicionals (finances, tecnologia i operacions) i els capitals moderns, és a dir, capitals intangibles com

¹ Conjunt d'actius de tota mena considerats com a instruments de producció

² Entesos com a mecanismes generadors de valor

la reputació i el capital intel·lectual. En referència al capital intel·lectual Roos (1997) n'assenyala tres tipus: capital humà, capital estructural i capital relacional. Del que en destaca principalment el capital humà, doncs segons l'autor és la base de generació dels altres dos capitals intel·lectuals. Per tant caldrà prestar especial atenció a aquest recurs.

Les organitzacions han centrat el seu discurs estratègic en senyalar l'excel·lència dels capitals tradicionals, tot remarcant la seva importància per guanyar competitivitat en el mercat i augmentar els seus resultats. No obstant, diversos estudis sobre gestió de les organitzacions i literatura relacionada proposen models estratègics basats en els capitals humans. Aquesta redefinició és acceptada pels directius de les organitzacions, tal com ho demostra el fet que el 85 % dels enquestats en un estudi d'abast mundial realitzat per la consultora Deloitte³ al 2007 (publicat a la revista anglesa *The Economist* sota el títol *Alineados con la estrategia*), reconegui la importància d'aquests capitals en l'èxit de les empreses.

1.2.3 Finalitats i perspectives

Les organitzacions tenen una finalitat (una raó de ser i uns determinats objectius que volen assolir) i al mateix temps han de satisfer les perspectives de les parts interessades, fet que condiciona l'elaboració de l'estratègia. Valguin com exemple els coneguts conflictes entre accionistes i directors generals, tots dos desitgen un bon funcionament de l'organització, però mentre els primers volen obtenir la màxima rendibilitat econòmica per repartir-la en forma de dividendes, els segons cerquen assegurar la continuïtat de l'empresa i el seu creixement al mercat mitjançant reserves o inversions. Així doncs mentre la finalitat és la mateixa les perspectives no, això sovint provoca una manca de connexió entre el discurs estratègic i les accions dutes a terme per l'organització. Per tant en l'anàlisi de l'estratègia s'ha de tenir en compte:

- A qui s'ha de servir, i a qui s'està servint (stakeholders)
- Quines son les finalitats de l'organització i quines finalitats estan rebent prioritat (visió, missió i objectius)

Johnson i Scholes (2006) apunten 4 finalitats que afecten a les perspectives de l'organització, aquestes es presenten a mode de resum en la Figura 1.

³ Consultable a l'annex



Figura 1. Finalitats que afecten a les perspectives de l'organització

Font: Dirección estratégica (Johnson and Scholes 2006)

Govern corporatiu

Aquesta finalitat pretén respondre la pregunta de a qui ha de servir l'organització i com s'ha de definir la direcció y les perspectives. És el marc institucional de l'empresa on es defineixen les seves responsabilitats i les expectatives formals.

Ètica empresarial

L'ètica empresarial són les perspectives desitjables i estan íntimament relacionades amb el govern corporatiu des del punt de vista de les responsabilitats de l'organització en vers la societat i els grups d'interès (això es coneix com responsabilitat social corporativa). L'ètica empresarial condiciona el comportament conductual dels individus de l'organització.

Context cultural

Les organitzacions defineixen les perspectives que volen prioritzar, ara bé, els desitjos no sempre es fan realitat. En aquest aspecte el context cultural, és a dir, la història i experiències arraigades condicionen les perspectives desitjades i en modifiquen l'ordre de prioritats, fet que produeix una desviació entre el desitjat i el que finament es prioritza.

Stakeholders

Segons la teoria clàssica (basat en la definició de Freeman del llibre Strategic management: A stakeholder approach) els stakeholders es defineixen com:

<<totes aquelles persones, grups, empreses, etc., que tenen algun tipus d'interès directe o indirecte en l'organització, i que poden afectar i es poden veure afectats negativa o positivament a/per les accions, polítiques i objectius de l'empresa.>>

En funció del criteri existeixen nombroses classificacions de stakeholders, una de les més recurrents és la que contempla la posició en vers la organització, és a dir, externs o interns. Els grups que representen als stakeholders interns són: inversors/accionistes i treballadors; pel que fa als stakeholders externs es poden incloure: agrupacions sindicals, agents governamentals, organitzacions no governamentals, comunitat/sector, competidors, clients (i potencials clients), aprovisionadors i les entitats financeres.

Les 4 finalitats no són unitats individuals de les perspectives, existeix entre elles una interrelació que les condiona i les dota de sentit. Per exemple, l'ètica empresarial influeix sobre les responsabilitats que es deriven del govern corporatiu i es veu condicionada per les aspiracions dels stakeholders i el context cultural de l'època.

D'aquest apartat se'n desprèn que les organitzacions han d'observar l'entorn i desenvolupar les seves capacitats per: detectar noves oportunitats, adreçar les desviacions i utilitzar els recursos de forma més eficient. Sempre tenint present que l'organització es troba supeditada als seus propis valors i al mateix temps als desitjos de parts interessades.

El següent apartat mostrarà la importància d'aquests tres punts clau segons les eines utilitzades pels directius en l'elaboració de l'estratègia.

1.3 Eines per l'elaboració de l'estratègia i implementació de l'estratègia

Els directius de les organitzacions per tal l'elaborar l'estratègia de la companyia utilitzen eines (tècniques) basades en: l'observació de l'entorn (en diferents estrats), l'anàlisi de competències i capacitats de l'organització, l'anàlisi de cicle de vida, etc. Però, qui o què decideix quines són les eines més adequades? Segons el professor Eric Abrahamson (1996) les tècniques de gestió de les organitzacions, de la mateixa manera que diversos aspectes de la vida cultural, estan sotmeses a les modes (tendències) del moment. Aquestes modes, però, no responen merament a factors estètics de bellesa i modernitat, si no que han d'oferir solucions racionals (mitjans eficaços per assolir fites importants) i de progrés (innovacions tècniques que millorin les anteriors). L'autor també sosté

que la demanda (per part dels directius) de les tendències a seguir respon a forces socio-psicològiques, pel que fa a factors estètics i de modernitat, i a forces economico-tècniques, pel que fa a racionalitat i progrés. Aquestes noves tècniques seran acceptades pels directius i esdevindran moda si ofereixen un rendiment tal que permeti a l'organització respondre als canvis de l'entorn. Aquestes tècniques serveixen també com a justificant de la gestió de la direcció davant dels stakeholders (tant accionistes com treballadors).

1.3.1 Eines per l'elaboració de l'estratègia

L'Advanced Institute of Management Research⁴ (Jarzabkowski, Gíulietti, Oliveira; 2009) ha realitzat un estudi titulat *Building a Strategy toolkit*⁵ que ofereix, (a) una visió sobre les eines més utilitzades per les organitzacions i (b) una guia per tal que els directius de les organitzacions es familiaritzin amb aquestes eines i les utilitzin en l'elaboració i adaptació de les estratègies de les organitzacions que dirigeixen.

A partir d'unes enquestes realitzades a 2.000 estudiants d'escoles de negoci, l'estudi constata que les eines més utilitzades, ordenades de menys a mes ús, són les que es mostren en la Figura 2.

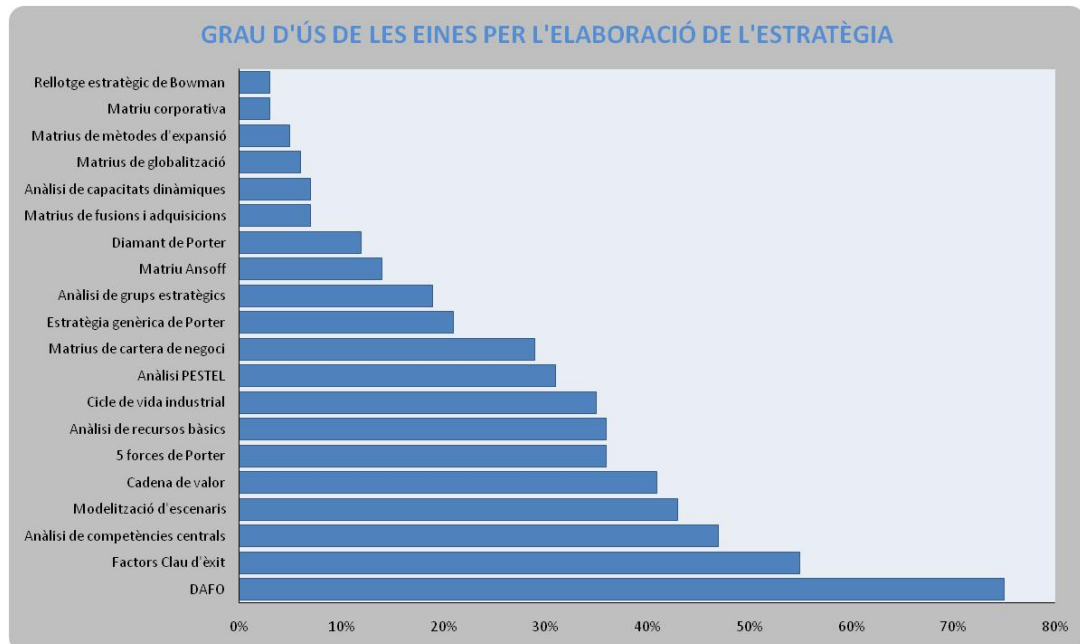


Figura 2. Eines més utilitzades en l'elaboració de l'estratègia

Font: *Building a Strategy Toolkit*, 2009

⁴ D'ara en endavant AIM.

⁵ Consultable a l'Annex adjunt.

L'enquesta revela que l'anàlisi DAFO és el més utilitzat (75% d'utilització), amb força diferència sobre el segon més utilitzat els Factors claus d'èxit (55% d'utilització). A partir d'aquests trobem 8 tècniques situades en una forquilla que avarca del 30% al 45% d'utilització, on destaquen l'anàlisi de competències centrals, la modelització d'escenaris i les dues tècniques d'en Porter (les cinc forces i la cadena de valor). Aquestes 10 eines són alhora les que els autors seleccionen com a bàsiques per tal que els directius puguin elaborar les seves estratègies.

A partir de les dades de la Figura 2 s'observa una preferència per les eines d'observació de l'entorn i l'anàlisi de les capacitats i competències de l'organització. El fet que l'anàlisi DAFO respongui a aquest dos aspectes (l'observació de l'entorn i l'anàlisi de les capacitats) i que sigui una de les tècniques amb major difusió als entorns docents i professionals dels directius justifica la seva preferència d'ús.

Els autors distingeixen tres fases en l'elaboració de l'estratègia, l'anàlisi, la selecció (decisió), i la implementació; en base aquesta estratificació es classifiquen les eines seleccionades. Un altre aspecte rellevant que s'analitza és el valor percebut de cada eina dins de cada fase.

Finalment l'estudi posa de manifest la relació entre el valor percebut i el grau d'utilització de cada eina en cada fase, això es mostra a la Figura 3 (l'ús s'expressa com el nombre d'usuaris que han utilitzat l'eina i el valor correspon a una escala de l'1 al 5 que va de menys valorat a més valorat).

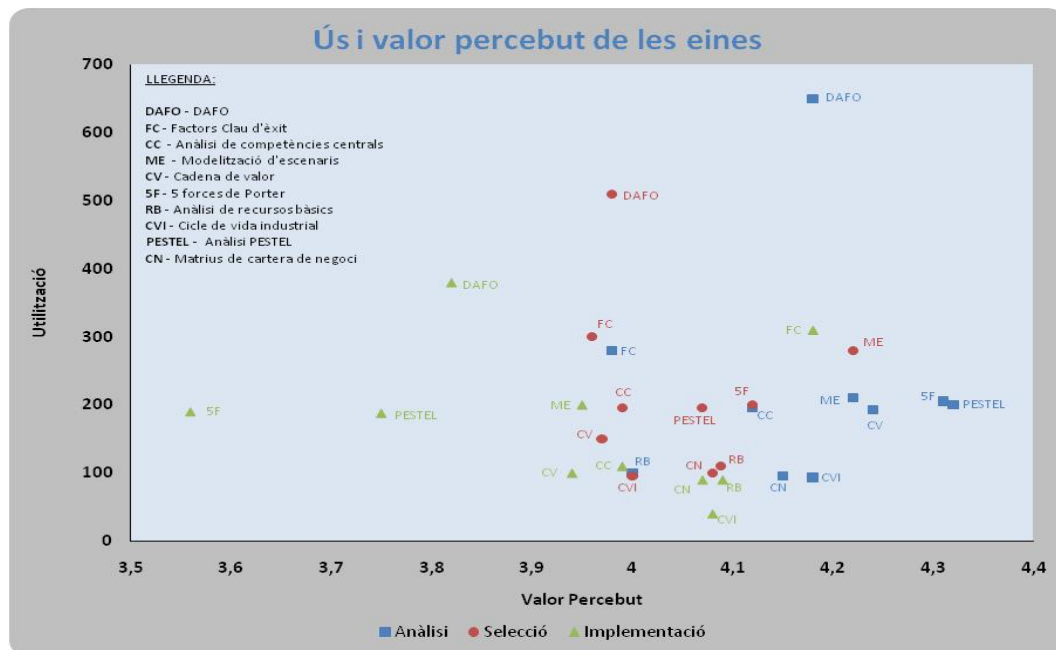


Figura 3. Ús i valor percebut de les eines de decisió per l'elaboració, l'anàlisi i la implementació de l'estratègia

Font: Building a Strategy Toolkit, 2009

El primer fet destacable de la Figura 3 és que en les tres fases l'anàlisi DAFO és la tècnica més utilitzada, no obstant això no apareix com la de major valor percebut. Els autors suggereixen que això pot ser degut a la seva popularitat, per tant segons aquesta argumentació i recordant la classificació feta pel professor Abrahamson (1996), la seva utilització respon més a forces socio-psicològiques que a forces tècnico-econòmiques.

Un altre fet remarcable és que les altres tècniques (en totes les fases) se situen per sota dels 400 usuaris i en una forquilla de valoració entre el 3,95 i el 4,34. Destaquen especialment en grau de valoració: les cinc forces de Porter i l'anàlisi PESTEL en la fase d'anàlisi; la modelització d'escenaris en la fase de selecció; i els factors claus d'èxit en la fase d'implementació.

Estudiant la gràfica per fases s'observa com:

- a) les tècniques més utilitzades i valorades en la fase d'anàlisi responen a una mateixa tipologia, eines d'observació de l'entorn;
- b) aquest patró es repeteix per la fase de selecció, tot i que en aquest cas s'inclou en el grup la tècnica d'anàlisi de recursos bàsics que està relacionada amb les capacitats de l'organització;
- c) la fase d'implementació s'observa com les eines més valorades (anàlisi de recursos bàsics i factors claus d'èxit) tenen a veure amb les capacitats. En aquesta fase es produeix un fet remarcable, les eines més valorades no són les més utilitzades i les tècniques amb més usuaris responen a l'observació de l'entorn.

A la vista dels resultats podem concloure que:

- La incidència de les modes en la utilització de determinades tècniques justifica sovint que eines amb elevats graus d'utilització no siguin les més valorades pels seus usuaris.
- En la fase d'anàlisi d'un procés d'elaboració de l'estratègia, les eines més valorades i utilitzades responen a tècniques d'observació de l'entorn.
- En la fase de selecció la majoria de les eines més valorades i utilitzades responen a tècniques d'observació de l'entorn (exceptuant l'anàlisi de recursos bàsics).

- En la fase d'implementació les eines més valorades responen a tècniques d'anàlisi de les capacitats de l'organització, però les més utilitzades es corresponen amb tècniques d'observació de l'entorn. Al respecte, durant el desenvolupament del treball s'observarà com aquesta afirmació guarda relació amb el procés de formulació de l'estratègia.

1.3.2 Implementació de l'estratègia

Si bé en les fases d'anàlisi i selecció queda prou justificada la utilització d'eines relatives a l'observació de l'entorn (per la coherència entre grau d'ús i grau de valoració), pel que respecta a la fase d'implementació no queda prou clar quin és la tipologia (observació de l'entorn o capacitats de l'organització) d'eines més representativa per dur a terme aquest procés, doncs hi ha una falta de correlació entre el que més es valora i el que més s'utilitza. Precisament per aquest fet, i tenint en compte la seva elevada criticitat (doncs l'estratègia no té raó de ser si no es posa en pràctica) es considera oportú aprofundir més sobre aquesta fase. L'anàlisi es fonamenta en l'article de Charles H. Noble (1999). L'autor, a partir de la revisió de nombrosa literatura, analitza l'estudi de la implementació estratègica i assenyala l'existència d'una doble visió, a saber, el punt de vista estructural i el dels processos interpersonals.

Segons Noble (1999) el procés d'implementació es pot dur a terme com:

- Un acte de control i monitorització de l'evolució de l'estratègia
- El procés d'execució del pla estratègic
- Una assignació de recursos i la resolució de qüestions operatives

A partir d'aquests tres mètodes d'implementació l'autor proposa un mixt i defineix el procés d'implementació com:

- *“La comunicació, interpretació, adopció i promulgació dels plans estratègics”*

A continuació s'analitza la doble dimensió de la implementació de l'estratègia.

Estructural

En aquest cas prenen especial rellevància els aspectes relacionats amb l'organització estructural i els mecanismes de control.

Pel que respecta a l'organització estructural es fa palès que estructures amb graus de descentralització elevats contribueixen a augmentar el rendiment de les

unitats de negoci estratègiques. Per tal que les noves unitats de negoci tinguin èxit és necessari trobar un equilibri entre l'estructura i l'estratègia. Finalment l'estructura organitzativa ha de dotar-se d'una elevada flexibilitat per tal que pugui respondre als constants canvis que es produeixen en l'entorn.

Per tal de comprovar l'alineació entre l'estructura i l'estratègia, i avaluar l'èxit de la implementació s'estableixen uns mecanismes de control, que consisteixen en:

- Definir uns estàndards de rendiment
- Monitoritzar o mesurar les activitats destinades a complir amb els estàndards definits
- Corregir les desviacions que es puguin produir entre l'estratègia implementada i els rendiments esperats

Aquestes tècniques cal tenir-les presents per assegurar l'èxit de l'estratègia. D'altra banda d'aquest punt se'n després la idea que el conjunt de l'organització s'ha d'adaptar a les noves estratègies fruit dels canvis de l'entorn.

Processos interpersonals

Les organitzacions estan formades per persones que en prenen part i tenen drets i deures (com s'ha vist a l'apartat 1.2.3) i que tindran algun tipus d'implicació amb l'estratègia, ja sigui perquè la formularan, l'hauran d'implementar o bé hauran d'interioritzar-la en el seu dia a dia de treball. Per aquest motiu cal una interconnexió de tots els actors amb un únic denominador comú, l'estratègia. Així l'autor assenyala la importància dels processos interpersonals en l'èxit de la implementació de l'estratègia i en destaca els següents aspectes:

- *Consens estratègic.* Un grau de desacord molt elevat entre els decisors augmenta la incertesa en l'organització, aquest fet desemboca en el fracàs de la estratègia d'implementació. D'altra banda si el grau d'acord és molt elevat possiblement s'estiguin limitant els potencials crítics individuals, això afebleix la possibilitat d'incrementar la qualitat de la implementació.
- *Comportaments estratègics autònoms.* Aquest comportaments responen a la disparitat d'opinions sobre les metes i objectius que s'esperen assolir amb la implementació estratègica. S'assenyalen dos visions, a) Visió negativa, els comportaments individuals incrementen el grau de desacord i limiten el consens. Les raons que motiven aquests comportaments són: la creença que el millor pensament és el d'un mateix i la persecució de

propòsits personals. I pel que respecta a la segona raó, Connors i Romberg (1991) assenyalen que les causes de la persecució de propòsits personals són: desitjos de mantenir la distància entre jerarquies de l'organització, l'assoliment de fites pròpies, i la sospita d'ocultació d'informació per part de la direcció; b) Visió positiva, segons Bonama (1996) en entorns turbulents els "pensadors diferents" trenquen amb les velles praxis i aporten punts diferenciadors.

- *Perspectives de difusió (enteses com canvi cultural)*. La implementació estratègica duu implícit un canvi cultural de l'organització, en el qual estan implicats diversos actors i factors, a saber: patrocinadors/promotors de l'estratègia, els adoptants, la naturalesa de l'estratègia i d'altres factors a nivell d'empresa. Degut a la difícil interacció entre actors i factors, Robertson i Gatignon (1986) conclouen que el grau d'acceptació i adopció de l'estratègia és inversament proporcional al grau de radicalitat de la mateixa.
- *Líders i estils d'implementació*. Els líders com agents promotors de l'estratègia tenen un paper molt destacat en la implementació. Existeixen diverses classificacions de líders segons les tècniques que utilitzen, Noble (1999) en destaca les següents:
 - o Nutt (1993) enumera les diferents tècniques utilitzades pels anomenats agents de canvi, i són: apropament unilateral, manipulació, delegació i poder de base.
 - o Segons Bourgeois i Brodwin (1984), els líders utilitzen models de: comandament, canvi, col·laboratiu, culturals i incrementadors.
 - o Finalment Redaling i Catalanello (1994) proposen una nova visió basada en la improvisació, on destaquen tècniques de canvi mitjançant l'encoratjament, les sancions, o bé el reconeixement i la recompensa.
- *Comunicació i procés d'interacció*. Els estudis mostren que per assegurar l'èxit de la implementació de l'estratègia cal prestar atenció a aquest aspectes. Amb aquesta finalitat en Noble (1999) analitza diverses guies, com:
 - o La guia de Hambrick i Cannella (1989) proposa:
 - Aplegar molta informació de base i la participació de l'organització en el procés d'elaboració de l'estratègia
 - Avaluar els obstacles de la implementació

- Realitzar moviments ràpids en les àrees de recursos compromesos, en l'estructura organitzativa i establir mecanismes de recompensa
 - Promocionar l'estratègia dins l'organització
 - Dotar de flexibilitat a l'estratègia per tal que s'adapti amb celeritat als canvis
- Argyris (1989) emfatitza la incidència negativa de les rutines defensives, i en destaca les següents:
- No qüestionar les premisses dels superiors tot i tenir creences totalment oposades
 - No discernir quines qüestions es poden debatre amb els superiors
 - No expressar les objeccions a l'estratègia abans de la fase d'implementació

En la fase d'implementació de l'estratègia la gestió de les relacions interpersonals és el factor determinant d'èxit i per tant cal conèixer bé quines són les capacitats i com i quins són els recursos dels que disposa l'organització. D'acord amb aquesta afirmació hi ha una nova corrent teòrica que presenta com elements claus de l'estratègia els recursos i les capacitats de l'organització. Aquesta nova concepció està en contraposició amb les teories clàssiques que consideren l'entorn com l'element clau de les estratègies, veient a l'empresa com una caixa negra que rep inputs i retorna outputs que són funció del mercat.

Segons el que s'ha vist en paràgrafs anteriors l'entorn té un paper important en la concepció de l'estratègia, no obstant en el procés d'implementació el seu pes no és tant determinant, doncs l'èxit està íntimament relacionat amb les persones.

Atenent a aquestes consideracions a continuació s'analitzaran dos tipus d'estratègies segons la seva fonamentació: estratègies basades en l'observació de l'entorn que tracten d'aprofitar les oportunitats i reduir les amenaces; i l'anomenada teoria dels recursos i capacitats (TRC) que cerca millorar la posició de l'organització sota la base de potenciar les fortaleces i disminuir les debilitats de l'empresa.

1.4 Estratègies clàssiques i modernes

Com ja s'ha mencionat en el paràgraf anterior, segons la base de les estratègies podem distingir entre:

Clàssiques: es basa en l'observació de l'entorn (amenaces i oportunitats) i té com a màxima representació el model de les cinc forces de Porter (1982).

Modernes (teoria dels recursos i capacitats): se centra en els factor interns de l'organització (fortaleses i debilitats) com elements de diferenciació vers els competidors.

1.4.1 Teoria clàssica: observació de l'entorn

Com ja s'ha mencionat anteriorment el màxim exponent de la teoria clàssica basada en l'observació de l'entorn és Michael E. Porter (1982), el qual va identificar *5 forces competitives* a tenir en compte per tal d'instal·lar-se en una posició al mercat que proporcioni creixement a l'organització, o si més no que li permeti sobreviure. Les forces a tenir en compte són:

- *Poder de negociació dels compradors.* Aquest grup pot influir en el desenvolupament de l'empresa, si està ben organitzat, mitjançant: l'adquisició de grans volums de compra, si detecten fonts alternatives de subministrament, quan el cost de canviar de proveïdor comporti riscos baixos i quan existeixi la possibilitat d'integració vertical endarrere del comprador.
- *Poder de negociació dels proveïdors.* La major influència d'aquest grup es dona quan existeixen fonts de subministrament concentrades (en comptes d'una elevada atomització). Els seus mecanismes d'influència venen donats per: elevat cost de canvi de proveïdor, pocs proveïdors o un amb una marca molt diferenciada, poca concentració dels compradors i quan existeix la possibilitat d'integració vertical endavant dels proveïdors.
- *Entrada de nous competidors.* Aquest grup configura una de les amenaces més importants, doncs indueix canvis molt sobtats en el mercat mitjançant una entrada agressiva (en preu o diferenciació) i desplacen de les posicions ocupades a les empreses existents. En aquest cas influeixen, els preus, la lleialtat dels consumidors i dels proveïdors, les corbes d'experiència (de les organitzacions presents i de les que intenten penetrar), la regulació governamental, l'accés al canals de distribució i el valor de la marca.

- *Entrada de productes substitutius.* Aquest productes redueixen la demanda d'una determinada classe de productes, doncs als ulls dels compradors ofereixen majors beneficis o bé tenen major valor percebut. En cas que els productes substituïts siguin més avançats tecnològicament o bé tinguin preus més reduïts que els existents provoquen una caiguda en els marges d'utilitat de l'organització. Cal tenir en compte doncs la presència o l'aparició de productes substituïts, el seu nivell de diferenciació, els preus i la predisposició del comprador a la seva adquisició.
- *Rivalitat entre els competidors existents.* Depenent del posicionament de les empreses competidores en el segment o mercat on es mou l'organització el seu creixement o supervivència serà més o menys complicat. Així en cas que els competidors estiguin molt ben posicionats, siguin nombrosos i els costos fixos siguin elevats, l'ambient competitiu serà molt hostil, amb guerres de preus constants i despeses en publicitat molt elevades (per tal d'intentar captar el màxim nombre de clients).

Com a conseqüència d'aquestes observacions i per tal d'afrontar les amenaces a les que estan sotmeses les organitzacions, Porter (1982) proposa posar en pràctica el que anomena *estratègies genèriques (utilitzades de forma individual o bé en combinació)* per tal de crear *barreres d'entrada* i disminuir el poder de la competència. Es resumeixen en:

- *Lideratge en costos.* Aquesta estratègia es basa en aconseguir costos d'escala eficients, la millora dels costos a partir de les corbes d'experiència i la minimització i reducció de costos⁶ en àrees com: vendes, publicitat, recerca i desenvolupament i serveis (això no vol dir que no es tinguin en compte les àrees de qualitat, serveis, entre d'altres). La reducció de costos incrementarà els rendiments i dificulta l'entrada de nous competidors amb preus reduïts. Sovint aquesta estratègia de lideratge en costos necessita de fortes inversions de capital, ja sigui per comprar tecnologia més avançada que permeti incrementar la producció o bé fer més eficient l'existent, per realitzar operacions de concentració sectorial que millorin l'estructura de costos general. Aquesta estratègia té un caràcter retroalimentador, és a dir, els estalvis (o increments de beneficis) obtinguts de la millora de costos s'invertiran en noves

⁶ L'autor no vol dir que s'hagi de prescindir d'aquestes àrees, si no que es refereix a la necessitat de realitzar un control més rigorós de la despesa.

tecnologies, o bé en noves operacions, que permetran augmentar la capacitat productiva i/o reduir costos d'estructura incrementant així el rendiment. N'és un exemple l'empresa tèxtil Adolfo Domínguez, el seu lideratge en costos es basa en: evitar els intermediaris (entre producció i venda al client final), mètodes de producció ajustada per evitar acumulacions de stock, fabricació distribuïda en punts propers a la situació de la marca (estalvi en el transport) i finalment el model de venda suportat en tendes pròpies i franquícies abandonant les botigues multimarca.

- *Diferenciació.* Entesa com l'oferiment al consumidor de quelcom (producte o servei) que aquest percep com a únic. Alguns d'aquests elements de diferenciació es poden donar en: disseny, marca, tecnologia, serveis al client i/o en la xarxa de distribució. Aquesta estratègia tracta d'evitar l'entrada de nous competidors tot fidelitzant als clients o bé captant-ne de nous. Per tant en cas que un nou competidor volgués entrar en el mercat hauria de realitzar fortes inversions de capital, fet que restaria atractiu a l'operació. Altres aspectes diferenciadors poden ser posicions de privilegi (adquirides, heretades o inherents a l'activitat), com: patents, control sobre matèries primers, localitzacions geogràfiques i/o processos propis. Un clar exemple de diferenciació és l'empresa de tecnologia Apple, que s'ha posicionat com a líder en aparells electrònics gràcies a la revolucionària idea d'aportar quelcom més que tecnologia punta als seus productes, les bases de l'èxit són el disseny i la ràpida introducció de productes novedosos al mercat.
- *Segmentació.* Aquesta tècnica persegueix la divisió en sectors (segons característiques compartides) de la totalitat dels clients potencials, això permet la focalització segons grups i l'optimització de l'estratègia per tal de prestar serveis o oferir productes dirigits exclusivament a aquests grups. En aquest cas es tracta de conèixer les característiques particulars d'un segment (atorguen major valor a: distribució, disseny, tecnologia punta, preus reduïts, etc.). Sovint cal escollir entre estratègies de segmentació enfocades a lideratge en costos o bé a diferenciació, doncs difícilment s'aconsegueix trobar segment al qui es puguin oferir ambdues opcions (la diferenciació sol ser costosa). No obstant hi ha casos que s'acosten a aquest model d'estratègia combinada, és el cas d'Ikea, el "fabricant" de mobles suec té un clar lideratge en costos mercers a la seva estratègia basada en: la concepció i fabricació del producte amb una extensa xarxa internacional de proveïdors que competeixen entre ells

per oferir el millor preu i la distribució i transport basada en l'aprofitament màxim de l'espai, amb la filosofia que “a Ikea no transporten aire” . Pel que respecta a l'estratègia de diferenciació Ikea ofereix una gran varietat de serveis als clients que altres competidors no ofereixen, com: servei d'escola bressol, productes alimentaris suecs, finançament, assessorament en muntatge i canvi de productes “sense concessions”.

Al llarg d'aquesta explicació s'observa com la base d'aquestes estratègies radica en el producte/servei ofert i no tant sols això si no que sovint s'aposta per la millora tecnològica o la generació d'avantatges financeres (ja sigui en forma de generació de capital per invertir o bé d'estalvi econòmic mitjançant qualsevol de les tècniques esmentades anteriorment).

1.4.2 Teoria moderna: recursos i capacitats

La teoria de recursos i capacitats va ser introduïda de forma indirecte per l'economista Joseph A. Schumpeter (1942) quan va desenvolupar la seva teoria de la destrucció creativa (on introdueix el concepte d'innovació), que es basa en la renovació constant dins l'organització mitjançant la figura dels emprenedors els quals creen avantatges competitives que permeten a l'empresa una posició destacada. Anteriorment Chamberlin (1933) havia indicat que la competitivitat de les empreses es fonamentava en la seva heterogeneïtat i que el fet que les empreses tinguessin recursos diferents permetia una diferenciació en la implantació d'estratègies. Seguint la mateixa línia Penrose (1959), pionera en la teoria dels recursos i capacitats, defensa el fet que les organitzacions són ens acumuladors de coneixements i que això juntament amb la diversitat de pensaments correctament gestionats pot oferir avantatges competitives a l'organització. Un dels primers en estructurar la teoria del recursos i capacitats és Wernerfelt (1984) que adapta el model clàssic de les cinc forces de Porter substituint el producte pel recurs com a mecanisme per introduir barreres d'entrada als competidors. L'autor menciona quatre recursos principals que es poden configurar com barreres d'entrada: *capacitat de les màquines*, aquest recurs el planteja en clau d'economies d'escala per tal de maximitzar la producció i estalviar costos; *fidelització dels clients*, utilitzar recursos per tal d'aconseguir crear vincles especials amb el client per retenir-lo; *experiència en la producció*, aquest també té la finalitat d'estalviar costos, ara però mitjançant una major especialització i professionalització; i finalment planteja el *lideratge tecnològic*, la tecnologia punta contribueix a l'eficiència i també redueix costos. A diferència dels seus predecessors, que parlaven del què però no del com, Wernerfelt a més de donar importància als recursos també ho fa a les tècniques vehiculars per desenvolupar-los, és a dir, les competències; així l'autor introdueix

el concepte de capacitats. Un altre aportació de Wernerfelt (1984) és la redefinició de recurs on l'autor afegeix el concepte temporal de semipermanència, fent referència a la sostenibilitat del recurs. Per altra banda, i en relació a la sostenibilitat, Barney (1991) diu que perquè aquests recursos esdevinguin avantatges competitives sostenibles, han de complir aquestes premisses: a) valuosos, b) diferent, c) difícilment imitables i d) no han d'existir substituïts equivalents estratègics. En referència als recursos que poden complir les premisses enunciades per Barney, els estudis posteriors de Teece et al. (1997) van destacar com la creació de riquesa (en un món de sobtats canvis) depenia d'elements interns com: la tecnologia, l'organització i els processos de gestió.

1.4.2.1 *Les persones com element clau de les TRC*

Dins la teoria de recursos i capacitats hi ha diverses corrents que prioritzen algun recurs en particular, per exemple una corrent que ha sigut i és objecte de moltes consideracions és la que prioritza les persones. Aquesta fonamentació en les persones té present el que s'ha mencionat en l'apartat 1.3.2 en referència a la importància d'aquest actiu en els processos d'implentació de l'estratègia, assenyalant-los com el veritable motor de generació d'avantatges competitives.

Al respecte, George Eliot, més conegut com Mary Ann Evans, escriptor del segle XIX va emfatitzar la rellevància de les persones en les estratègies recurrent a una metàfora basada en els escacs:

“Imaginem què seria el joc dels escacs si totes les peces tinguessin passions i intel·lectes més o menys petits i hàbils; si vostè no sols estigués insegur respecte de les peces del seu adversari, si no també una mica insegur sobre les seves pròpies; si el cavall pogués saltar a una altre posició de forma furtiva; si l'alfil, enfadat per les seves circumstàncies, pogués convèncer als peons per què abandonessin les seves posicions; i si els peons, odiant-se per ser peons, poguessin apartar-se de les posicions assignades, facilitant un escac i mat sobtat. Vostè podria ser el millor pensador estratègic, i malgrat tot, resultaria vençut pels seus peons. Tindria grans probabilitats de ser derrotat si, amb arrogància, depengués de la seva imaginació matemàtica i observés a les seves apassionades peces amb menys preu.”

L'exemple anterior mostra com a més a més de tenir en compte la definició clàssica dels treballadors (veure el punt 1.2.3) que els considera d'interès perquè afecten o poden afectar als resultats de l'organització, cal considerar la rellevància d'aquests grups des de la vessant humana. Segons Argandoña (1998) els stakeholders tenen drets i deures vers l'organització que els empenyen a buscar el bé comú (que no es limita tant sols als objectius econòmics de l'empresa) mitjançant la participació activa representada per la no

obstrucció de les accions d'altres, evitar respostes passives a les disposicions i establir mecanismes de col·laboració. Aquest motius fan que de les 4 finalitats introduïdes a l'apartat 1.2.3 se'n destaquï especialment els stakeholders i concretament dins d'aquests els interns (accionistes i treballadors).

Després d'analitzar la importància de la correcta definició de l'estratègia, tenint present els factors claus (entorn, capacitats i finalitats) i utilitzant eines d'observació de l'entorn (per adaptar-se als canvis) i d'anàlisi de les capacitats de l'organització (per conèixer el potencial real de l'organització), cal recordar que la implementació de l'estratègia és duta a terme per persones i que haurà de ser executada també per persones. Per aquest motiu (i tenint en compte els estudis analitzats) es vol remarcar la importància de la gestió de les relacions interpersonals i la necessitat d'una alineació dels capitals humans amb la definició i transposició de l'estratègia.

Per tant segons el que s'ha mencionat en els paràgrafs anteriors sorgeix el dubte de quin ha de ser el paper de les persones en les organitzacions, són simplement una partida de costos a controlar? O bé, vista la seva rellevància en el procés d'implementació i la seva condició de stakeholders, cal que les organitzacions els assignin major protagonisme?

Gratton (2000) respon que les persones han d'esdevenir el centre de les estratègies de les organitzacions, doncs són fonts generadores de riquesa ja que a diferència dels capitals tradicionals (financers i tecnològics) el capital humà constitueix una avantatge competitiva sostenible per a l'organització.

La massificació del crèdit de finals del segle passat va propiciar que el capital financer deixés de ser un recurs escàs i amb l'aparició del fenomen de la globalització (juntament amb les noves eines de comunicació), entre finals del segle passat i principis de l'actual, va propiciar que el capital tecnològic perdés la seva condició d'exclusivitat i fos fàcilment imitable.

Ara bé, què és una avantatge competitiva sostenible?, segons l'autora, amb concordança amb Barney (1991), és quelcom que té simultàniament aquestes tres característiques: **escàs, valuós i inimitable**. Com hem apuntat en el paràgraf anterior aquestes tres condicions actualment no les compleixen ni el capital financer ni el tecnològic però sí el capital humà, doncs cada persona, en tant que individu inimitable, té la capacitat de crear quelcom únic que aporti valor. En aquesta mateixa línia García et al. (2004) apunta que *"la principal font d'avantatge competitiva perdurable residirà en l'stock de cert tipus de coneixement i les empreses competitives seran aquelles capaces de crear i aplicar constantment nous coneixements específics, que els permetran obtenir*

els seus objectius". En consonància James J. Heckman a l'any 2000 després de rebre el premi Nobel d'economia deia:

"Si puc fer els teus productes més econòmics, si els recursos naturals es poden comprar a preus assequibles i en tot el món, si ens poden deixar capital i la tecnologia es pot copiar...què ens queda? Persones preparades". (James J. Heckman, 2000)

Per potenciar aquest capital humà cal tenir presents les seves característiques i que aquestes formin part de la filosofia de l'organització. Per fer-ho cal tenir en compte l'aspecte humà, que com menciona Gratton (2000) es basa en: el temps, la necessitat d'obtenir respostes i l'ànima (en referència a la part emocional). I les defineix de la següent manera:

El temps

Les persones tenim una doble visió del temps, una basada en una seqüència comú, el cicle de vida que condiciona el nostre desenvolupament i l'altre basada en experiències del passat i desitjos del futur, que condicionen el nostre present i generen actituds de resistència als canvis sobtats.

Per tant en l'organització creixem i ens desenvolupem al llarg del temps, apliquem vivències del passat per afrontar reptes presents i tenim aspiracions futures.

La necessitat de respostes

Les persones tenim una participació activa a la vida, no ens limitem a absorbir els esdeveniments diaris sense qüestionar-nos els perquè.

Totes les accions que realitzem en l'organització les tractem de comprendre i de la mateixa manera busquem quin és el nostre rol a l'empresa tot mirant d'entendre quin són els seus objectius.

Com a humans tenim uns valors que contrastem amb els valors que l'organització expressa en la seva informació corporativa. I per tant també volem conèixer la cultura de la companyia (mites, prestigi, herois, malfactors, reaccions de la companyia en determinades circumstàncies...).

L'ànima

Els sentiments, les emocions, la capacitat de decisió, etc, són trets únics de l'esser humà. Sens dubte aquests trets condicionen les nostres accions i comportaments en les diferents situacions en que ens podem veure immersos durant la nostre vida.

La nostre ànima es veu condicionada per l'entorn, per exemple: en entorns on s'afavoreix el treball en grup i la generació d'idees es molt probable que tendim a compartir els nostres coneixements.

Cal aprofundir en les relacions entre empresa i persona mitjançant el contracte psicològic (el que es promet i el que es dona) i no limitar-les als aspectes financers d'una relació laboral.

Per tal que les persones esdevinguin una avantatge competitiva sostenible per a l'organització cal alinear-les amb l'estratègia i per tant cal potenciar certes capacitats en cadascuna de les característiques analitzades. A la Figura 4 se'n mostren les capacitats segons la característica de la que formen part.

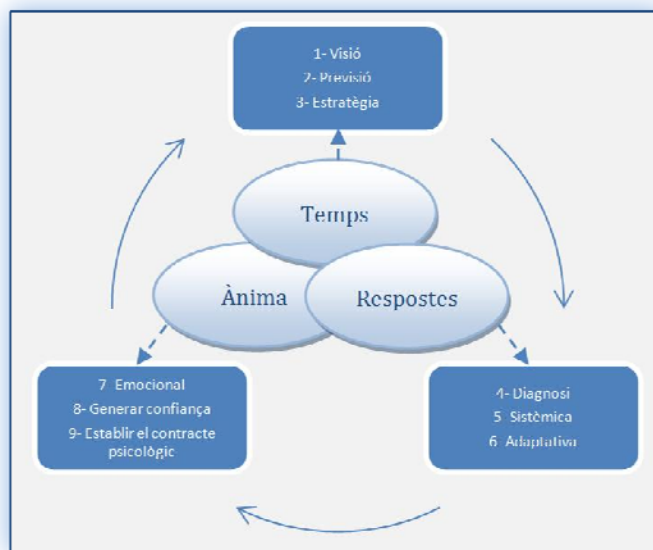


Figura 4. Característiques i capacitats

Font: Estrategias de capital humano. Gratton, L. (2000)

A continuació descriurem les nou capacitats que cal potenciar per alinear l'estratègia de l'organització amb el capital humà.

En referència al temps cal canviar la visió de curt termini a la que actualment s'aferren les organitzacions per una visió més a llarg termini, per fer-ho cal tenir una visió de futur i capacitat de reacció vers els canvis. Per aquest motiu cal cultivar les següents capacitats:

- **Visió**, entesa com la creació i desenvolupament d'una perspectiva de futur atractiva que proporcioni una idea del que es pot aconseguir i com es pot fer
- **Previsió**, en quant als possibles canvis futurs
- **Estratègia**, per tal d'unir realitat i aspiracions

La segona característica inherent al ésser humà és la necessitat de trobar respostes, aquesta també cal cultivar-la i potenciar-la mitjançant unes capacitats, que són:

- **Diagnosi**, canviar la manera de pensar per tal de treballar a nivell de significat, és a dir, conèixer quina és la percepció que tenen les persones de l'organització. Així coneixerem què motiva, il·lusiona i quins factors transmeten missatges positius a les persones
- **Sistèmica**, aquesta capacitat respon a crear un context on els processos, les declaracions de política empresarial i les realitats es corresponen entre si i amb els objectius de l'organització
- **Adaptativa**, fa referència a dotar d'eines a les persones per afrontar els canvis

Finalment pel que respecta a les capacitats a potenciar en referència a l'ànima són:

- **Emocionals**, per tal de conèixer el nivell de confiança i compromís dels grups de persones i estimar el bon estat general d'una organització
- **Generar confiança**, mitjançant l'harmonització dels processos humans clau (selecció de personal, fixació d'objectius, avaluació del rendiment i les remuneracions i la formació). Les persones no tolerem la injustícia i les desigualtats
- **Establir el contracte psicològic**, aquesta capacitat és la més important doncs si es potencia adequadament evitarà que els canvis estructurals i tecnològics destrueixin els conceptes anteriors

Les persones són realment l'eix vertebrador de les organitzacions actuals, doncs són les que poden proporcionar una avantatge competitiva sostenible. Per aquest motiu i com s'ha comentat anteriorment cal alinear l'estratègia amb les persones tenint en compte les característiques que les defineixen (temps, respostes i ànima), així es potenciaran les capacitats estratègiques de l'organització.

Així a partir de l'observació de les eines que utilitzen els directius per elaborar l'estratègia podem veure com observar l'entorn i potenciar les capacitats (financeres, negociació, poder...) són condicions necessàries per la seva elaboració. També s'ha pogut veure el grau d'importància de les persones en el procés d'implementació de l'estratègia i la necessitat que l'elaboració de l'estratègia inclogui aspectes relacionats amb els capitals humans per tal que la implementació tingui èxit, per això cal tenir presents els stakeholders (en especial els interns) i tenir presents els elements enunciats per Gratton (2000): el temps, les respostes i l'ànima.

2 LES AEROLÍNIES EUROPEES: estratègies i organització estructural

El sector de les aerolínies europees des dels seus inicis fins a dia d'avui ha patit diverses alteracions: la liberalització del mercat als inicis dels anys 90, l'entrada de les companyies low-cost i la saturació d'un mercat difícilment sostenible. Aquests fets han obligat a les aerolínies a reconduir les seves estratègies i reestructurar-se.

Durant aquest capítol s'analitzaran aquest canvis i els mecanismes aplicats per les organitzacions per tal d'adaptar-se. Amb la finalitat de descriure les adaptacions a l'entorn actual es realitza un estudi del cas de 4 aerolínies europees relacionades entre elles.

2.1 Evolució històrica de les aerolínies europees

2.1.1 Inicis

Els primers països del continent Europeu en iniciar-se en el transport aeri de passatgers o mercaderies van ser: Bèlgica, Finlàndia, França, Alemanya, Holanda i el Regne Unit.

Les primeres aerolínies que es van fundar van ser, l'anglesa Aircraft Transport and Travel al 1916 i l'holandesa KLM (que encara avui dia conserva aquest nom) i la francesa Aéropostale al 1919, any en el que la companyia anglesa comença la seva ruta entre Londres i París. Al 1920 la companyia holandesa i la francesa iniciaven la seva activitat, que es basava principalment en la connexió amb les colònies que ambdós països tenien a l'Àfrica.

A l'antiga Unió Soviètica al 1921 inicia la seva activitat l'aerolínia Dobrolyot, que cobria les línies internes del país. També en aquest mateix any es crea l'Administració Central de la Flota Civil Aèria, el seu primer objectiu es la cerca de fons per crear Deruluft, una joint-venture entre Rússia i Alemanya.

Al 1923 neixen SABENA (aerolínia de bandera Belga) i sota el nom d'Aero O/Y l'actual Finnair.

Alemanya crea al 1926 Lufthansa, que esdevindria la major inversora en aerolínies fora del continent Europeu.

Al 1927 naixia l'aerolinia espanyola Iberia. Quatre anys més tard ho feia l'aerolinia suïssa Swissair.

Al 1932 l'aerolínia russa Dobrolyot canvia el seu nom per Aeroflot, durant l'era soviètica aquesta aerolínia esdevindrà la més gran del món en estructura i volum de negoci.

Al 1933 Aéropostale va fer fallida i va ser comprada per l'estat francès, aquest va iniciar un procés de concentració comprant altres aerolínies més petites i constituint l'actual Air France.

Al 1946 es van fundar l'aerolínia de bandera italiana Alitalia i l'escandinava SAS. Al mateix any Iberia realitzava el primer vol entre Europa i Sud Amèrica.

Un altre exemple de companyia de bandera va ser Olympic Air, aerolínia grega fundada a l'any 1957.

La proliferació d'aerolínies de bandera va continuar fins que es va iniciar la liberalització del mercat europeu a principis dels anys noranta.

A la Figura 6 es pot veure una cronologia de les diferents aerolínies des dels inicis del sector fins a la seva liberalització.



Figura 5. Evolució històrica dels inicis de les aerolínies europees

Font: Elaboració pròpia

2.1.2 Liberalització dels anys 90

La liberalització dels anys 90 esdevingué un abans i un després en el funcionament del mercat de les aerolínies a Europa, doncs suposava abandonar un sistema proteccionista en pro de la millora del sector mitjançant l'increment de la competitivitat.

Segons Doganis (1994) la liberalització del sector de les aerolínies a Europa té els seus inicis durant la segona meitat de la dècada dels 70 als Estats Units d'Amèrica. Des d'aquest país s'argumentava que per tal d'oferir un millor servei als viatgers i dotar de més eficiència al sector aeri europeu i mundial calia trencar algunes barreres que impossibilitaven l'entrada de nous competidors, com: les economies d'escala, l'homogeneïtat del producte ofert, la limitació en la capacitat de creixement, la poca informació pels consumidors i la dificultat per abandonar el sector. Aplicant aquestes mesures era d'esperar que les aerolínies comencessin a competir en preu, oferta de freqüències, millora en els temps de sortida, oferta de serveis durant el vol i en els punts de servei.

Aquesta liberalització va prendre encara més sentit quan la Comunitat Europea va decidir crear un únic mercat, eliminant així moltes de les barreres econòmiques i permetent la lliure circulació amb "igualtat de condicions" de tots els participants d'aquest mercat.

En paraules de Doganis (1994): *"Les ineficients aerolínies tradicionals havien de canviar les seves estratègies o bé extingir-se com els dinosaures"*.

Segons Doganis (1994) les aerolínies europees havien gaudit des de finals de la segona guerra mundial i durant 40 anys d'un entorn plàcid i inalterable. L'únic canvi constatable va ser el creixement accelerat dels vols charter no regulars entre Europa i l'Atlàntic Nord que es va experimentar entre els anys 60 i 70. Aquest canvi tindria una important rellevància en la liberalització del mercat, de fet forma part del primer dels tres canvis que la van dur a terme. A mitjans dels anys 80 i com a conseqüència de les pressions dels E.U.A. per liberalitzar el mercat europeu es va produir una gradual liberalització dels serveis aeris de l'Atlàntic Nord. El segon canvi constatable va ser la posada en marxa de les renegociacions bilaterals entre estats per tal d'aconseguir crear un mercat obert, els primer en donar aquest pas van ser el Regne Unit i Holanda al 1984. Finalment el darrer canvi van ser els tres paquets de mesures aprovats pel Consell Europeu de Ministres, aquest paquets són:

1. Reglament (CE) nº 2671/88
2. Reglament (CE) nº 84/91
3. Reglament (CE) nº 1617/93 i Reglament (CEE) nº 95/93

D'aquests tres reglaments, l'autor n'emfatitza el tercer (a la Taula 1 hi ha un resum de les mesures d'aquest paquet) el qual considera crucial en el desenvolupament del procés de liberalització i per tant en la reestructuració de les estratègies de les aerolínies.

1) Fixació lliure dels preus de tarifa
2) Accés obert al mercat, amb condicions: <ul style="list-style-type: none">- Restriccions per tal de:<ul style="list-style-type: none">o Evitar problemes de congestióo Salvaguardar les rutes de les illeso Facilitar la coordinació intermodalo Mantenir el servi públic en rutes vitals pel desenvolupament econòmic- S'autoritza el <i>cabotage</i>⁷ domèstic només com una extensió del servei internacional
3) Harmonització de les llicències dels operadors aeris. Per noves llicències les companyies han de: <ul style="list-style-type: none">- Demostrar que es basen en la comunitat- Complir els requeriments financers- Complir els requeriments tècnics
4) La reglamentació és igualment vàlida pels serveis regulars com pels no regulars

Taula 1. Factors clau del tercer paquet de mesures per la liberalització del sector aeri europeu

Font: *The impact of liberalization on European airline strategies and operations. Doganis, R. (1994)*

Aquestes reestructuracions van començar al 1986, 7 anys abans de la entrada en vigor del tercer paquet de mesures.

Les reestructuracions estratègiques es basaven en la recerca d'una dimensió més competitiva, la reducció de costos i la captació i fidelització de clients mitjançant la introducció de noves eines de marketing. Això va influir en les pràctiques operacionals.

Aquestes estratègies s'analitzen a continuació.

Increment de la dimensió

Segons Doganis (1994) un estudi realitzat per la IATA (The International Air Transport Association) al 1985 constata que incrementar la dimensió de l'organització afectava positivament, doncs permetia crear economies d'escala i millorar l'efectivitat dels processos de comercialització. L'estudi apunta que un increment de dimensió de l'organització permet: oferir una xarxa més ampla, millorar el posicionament en quant als hubs⁸, augmentar la competitivitat en front de les agències de viatges, la capacitat per ajustar preus i millorar freqüències s'incrementa (lideratge en la fixació de preus), possibilita oferir serveis extres per augmentar la fidelitat del client, es generen subvencions creuades entre rutes molt competitives i menys competitives i finalment es poden assignar més recursos a la publicitat.

Per dur a terme l'increment en la dimensió abans de la entrada en vigor de la liberalització les aerolínies van recórrer a les aliances o a les fusions ja que aquestes fórmules permetien créixer de forma ràpida. Segons casos pràctics

⁷ *Cabotage*: transport de mercaderies o passatgers entre dos punts en el mateix país mitjançant un vaixell o una aeronau matriculada en un altre país.

⁸ Hub: Centre de distribució. Aeroport que agrega demanda, aeroport intermedi entre múltiples destinacions (ell mateix també pot ser una destinació final).

analitzats per l'autor les aliances tot i ser més ràpides i fàcils de realitzar tenen uns nivells d'èxit (en quant a durabilitat i efectivitat) inferiors als de les fusions (tot i així varen ser les fórmules escollides per les principals aerolínies europees).

L'increment de la dimensió responia a tres estratègies relacionades entre si:

1. Assolir una posició dominant dins del propi mercat
2. Incrementar la presència en el mercat europeu
3. Incrementar la presència en el mercat mundial

L'autor també fa una advertència sobre els problemes d'assolir dimensions excessivament grans. Per fer-ho recorre al cas de British Airways (d'ara en endavant B.A.), aerolínia que mitjançant diverses aliances va esdevenir la major aerolínia del món amb una facturació de 20 bilions de dollars l'any i amb prop de 100 milions de passatgers. Degut a les nombroses aliances l'organització es va atomitzar, fet que va provocar una pèrdua del control per part de la matriu de B.A. sobre els seus aliats i això va conduir a problemes operacionals i de coordinació disminuint-ne el valor percebut de la marca per part dels clients.

Reducció de costos

Les aerolínies sabien que la liberalització de les tarifes duia implícit, si no s'aplicaven mesures, una disminució dels beneficis. Conscients d'aquesta situació sabien que l'única manera d'evitar un fort descens en els beneficis era disminuir la pressió de les despeses, per aquest motiu van començar a treballar per tal de reduir costos.

En els vols intraeuropeus els costos derivats de la despesa en combustible i els lloguers o les adquisicions dels avions eren força estàndards, en canvi els de major diferència entre aerolínies eren els derivats del personal (salari⁹ i productivitat) que es distribueix en tres grans grups: tripulació de cabina, personal de manteniment i personal de facturació i suport.

Per dur a terme aquesta reducció de costos les aerolínies van seguir les següents estratègies:

1. Reducció del nombre de personal de suport (a mode d'exemple entre B.A., Iberia, Air France i Lufthansa es van reduir entre 1991 i 1994 uns 23.000 llocs de treball), renegociació dels convenis laborals i reducció dels fons de pensió.

⁹ Segons l'autor Doganis (1994) els salaris representaven entre un 25% i un 35% dels costos totals d'operativitat de les aerolínies.

2. Creació de filials de baix cost, aquestes noves aerolínies actuaven en rutes amb marges baixos i oferien serveis molt més ajustats tot eliminant "luxes innecessaris", això permetia prescindir d'un bon nombre de personal de suport. Un exemple d'aquesta estratègia va ser l'aerolinia de "low-cost" Viva Air¹⁰ creada mitjançant una aliança entre Iberia i Lufthansa, que operava només en vols charter i d'oci.
3. Deslocalització de serveis de suport. Per exemple Swissair va instal·lar els seus serveis de comptabilitat a l'Índia.

Captació i fidelització de clients (Noves eines de marketing)

Si bé abans de la liberalització del mercat les aerolínies nacionals operaven normalment en mercats oligopolístics, a partir de l'entrada del tercer paquet de mesures (veure Taula 1) aquesta situació canvia i es dona major llibertat per a la fixació de preus, això va provocar dos fets: a) que el preu passés a ser un element de competència i b) que es produís l'entrada de nous competidors que abans per barreres econòmiques no ho podien fer.

Per tant i tenint en compte el fet enunciat anteriorment entra en joc un nou factor, a saber, la fidelització de l'usuari. Davant de la dificultat de competir en preu cal justificar a l'usuari perquè ha de pagar un preu més elevat pel que a priori sembla un mateix servei, així doncs les aerolínies (basant-se en el model americà) van començar a implantar programes de fidelització fonamentat en els anomenats FFP (Frequent Flyer Programmes), és a dir, premiar als usuaris segons el nombre de vols realitzats amb l'aerolínia. Una altre de les noves eines de marketing utilitzades per les aerolínies consistia en l'ús de codis compartits, això consistia en que una gran aerolínia cedia el seu codi de vol a una de més petita amb la intenció de fer-se renom en una ruta o zona considerada estratègica. Finalment la darrera eina remarcada per l'autor és la franquícia, on una aerolínia cedeix a una altre la seva marca per tal de promocionar-se i dotar de major prestigi a l'aerolínia receptora.

Canvis en les pràctiques operacionals

Arrel de les reestructuracions estratègiques, dutes a terme per les aerolínies per adequar-se als canvis de la liberalització, les organitzacions van patir canvis en les seves pràctiques operacionals. El canvi més rellevant va ser l'increment de la cooperació entre aerolínies amb la doble finalitat d'escurçar distàncies i disminuir la mida dels aparells de vol per vols intraeuropeus, reduint així costos de

¹⁰ Notícia relacionada en aquest enllaç:
<http://www.nytimes.com/1990/09/15/business/company-news-iberia-is-cleared-on-viva-air-stake.html>

combustible (menor consum) i de lloguer o adquisició. A més aquest canvi es va veure afavorit per la cinquena llibertat de l'aire incorporada en el paquet de mesures de 1987, aquesta permetia a aerolínies terceres embarcar i desembarcar passatgers o mercaderies en aeroports de la Unió Europea.

A la Taula 2, a mode de resum, es poden observar les diferents estratègies seguides per les aerolínies per tal d'adequar-se a la liberalització del mercat de principis dels anys 90.

OBJECTIU	MOTIVACIÓ	ESTRATÈGIES
Incrementar dimensió	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aprofitar economies d'escala ○ Millorar els processos de comercialització 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posició dominant dins del propi mercat ○ Incrementar presència en el mercat europeu ○ Incrementar presència en el mercat mundial
Reducció de costos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evitar la disminució dels beneficis 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reducció del personal de suport ○ Creació de filials de baix cost ○ Deslocalització de serveis de suport
Captació i fidelització de clients	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desaparició dels mercats oligopolístics 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programes de fidelització FFP ○ Utilització de codis compartits ○ Establiment de règims franquiciats

Taula 2. Resum de les estratègies adoptades per les aerolínies europees per adaptar-se a la liberalització del mercat de 1990.

Font: Elaboració pròpia

Aliances estratègiques

La dimensió de l'organització era un factor crític per tal d'assegurar la continuïtat de les aerolínies després de la liberalització. Per aconseguir aquesta fita les organitzacions van optar per les aliances, doncs tot i que oferien menor eficàcia que les fusions la seva implementació resultava més ràpida i fàcil. Per aquest motiu durant tota l'època de la liberalització es va experimentar un fort creixement de les aliances.

Tal com menciona Vaara et al. (2004) el nombre d'aliances durant l'era dels 90 s'incrementava any rere any, arribant a l'any 2001 a la xifra de 500 aliances entre 200 aerolínies. L'autor també menciona que el 70% d'aquestes aliances a l'any 2004 encara eren vigents.

Pel que respecte a l'estructura bàsica d'aliança Vaara et al. (2004) coincideix amb Doganis (1994) quan afirma que durant l'època dels 90 la majoria

d'aquestes aliances es produïen entre dos socis, fet que explica l'elevat nombre d'aliances.

2.1.3 Reestructuracions de principis del s. XXI

Si bé, tal com s'ha analitzat en l'apartat 2.1.2, durant els anys 90 les aliances eren de caire duopolístic, a principis del s. XXI comença una nova reestructuració on ara la tendència és la creació de pocs grups amb molts associats.

La Taula 3 segons Vaara et al. (2004) mostra l'evolució de les aliances de les aerolínies des d'abans de 1980 fins a l'any 2000.

	Abans de 1980	1980 - 1990	1990 - 2000
Freqüència d'aliances	Baixa	Mitjana	Elevada
Característiques de les aliances	Locals o de poc abast. De tipus tècnic. Reflex d'interessos polítics.	Relacions bilaterals Es busca l'equitat Conseqüència del marketing	Relacions bilaterals i multilaterals Agrupació entorn les majors aerolínies Ampliació de l'abast de les aerolínies (producció, recursos, marketing i marca)
Impacte sobre l'organització	Insignificant	Important (sobre tot per aerolínies de mida mitjana)	Crucial pel desenvolupament de qualsevol aerolínia (independentment de la mida).

Taula 3. Evolució de les aliances entre aerolínies des de 1980 fins l'any 2000.
 Font: *Strategies as discursive constructions: The case of airlines alliances.* Vaara et al. (2004).

Segons l'estudi realitzat per Fan et al. (2001) en les aliances de principis del s.XXI s'identifiquen tres tipus de cooperació, **ordinari, tàctic i estratègic**, amb diferents graus d'implicació (de menys a més). Així doncs pel que fa a les aliances **ordinàries** aquestes es basen en l'intercanvi o aprofitament de prestació de serveis, permeten una reducció de costos i no comportant un elevat grau de compromís. Les aliances de caire **tàctic**, impliquen la utilització de codis compartits, en aquest cas s'intenta captar un major nombre de clients i augmentar la fidelització dels existents, el grau de compromís es major. Finalment les aliances estratègiques són les que comporten un major grau de compromís i persegueixen els objectius de les dues anteriors, a saber, reducció de costos i la fidelització i captació de clients.

L'autor, referent a les aliances estratègiques, també menciona que una condició indispensable és que els membres han de ser exclusius (per tant i a diferència del que passava durant els anys 90 un mateixa aerolínia no pot pertànyer a més

d'una aliança) i que aquesta aliança es converteix en una entitat de comercialització.

Segons Fan et al. (2001) hi ha cinc factors que influeixen en les aliances estratègiques de les aerolínies i que responen a tres tipologies (dimensió dins del sector, forces econòmiques i l'entorn regulatori). La Taula 4 mostra les cinc forces que influeixen en les aliances agrupades segons la seva tipologia i els beneficis que se n'obtenen.

TIPOLOGIA	FORCES	BENEFICIS
Dimensió dins del sector	<ul style="list-style-type: none"> ○ Augmentar la globalització en el comerç i transport ○ Incrementar les interaccions intraeuropees 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Increment de la demanda ○ Increment del sentit d'identitat regional
Factors Econòmics	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incentius econòmics per la consolidació de les aerolínies 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reducció de costos i millora de la competitivitat
Entorn regulatori	<ul style="list-style-type: none"> ○ Increment de les llibertats de negociació ○ Defensa de la competència 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eliminació de barreres d'entrada a noves aerolínies ○ Evita els monopolis i millora la competitivitat del mercat

Taula 4. Forces de cada tipologia dels factors de les aliances estratègiques.

Font: Elaboració pròpia

Tot i que s'observa un canvi en l'estructuració de les aliances, pel que fa a les estratègies (forces) aplicades i els beneficis que s'esperen obtenir s'aprecien grans similituds entre les aliances dels anys 90 i les de principis del s.XXI.

Respecte el canvi estructural es pot observar com en l'actualitat existeixen tres grans aliances a nivell mundial, Star Alliance, OneWorld i Skyteam. La Taula 5 mostra els membres europeus de cada aliança (entre parèntesi s'indica el país al qual pertanyen).

Oneworld	Skyteam	Star Alliance
British Airways (Anglaterra)	Aeroflot (Rússia)	Adria Airways (Eslovènia)
Finnair Group (Finlàndia)	Air Europa (Espanya)	Aegean Airlines (Grècia)
Iberia (Espanya)	Air France (França)	Austrian Airlines Group (Àustria)
Malev (Hongria)	Alitalia (Itàlia)	Blue1 (Finlàndia)
S7 (Rússia)*	Czech Airlines (República Txeca)	Bmi (Anglaterra)
	KLM Royal Dutch Airlines (Holanda)	Brussels Airlines (Bèlgica)
	TAROM (Romania)	Croatia Airlines (Croàcia)
		LOT (Polònia)
		Lufthansa (Alemanya)
		SAS Group (Suècia)
		Spanair (Espanya)
		Swiss International Air Lines (Suïssa)
		TAP Portugal (Portugal)
		Turkish Airlines (Turquia)

*La incorporació d'aquesta aerolínia està en estudi

Taula 5. Aerolínies europees en les tres grans aliances mundials.

Font: Elaboració pròpia (pàgines web de cada aliança)

Observant la Taula 5 queda clar que Star Alliance, en quant a associats, està un pas per davant de les altres dues aliances. Cal remarcar que la majoria d'associats són companyies de bandera (s'han ressaltat en negreta a la taula), aerolínies estatals o bé actualment privades però que havien estat públiques.

La incidència d'aquestes aliances sobre el conjunt del sector és molt notable, segons la ICAO (International Civil Aviation Organization) el volum de passatgers transportats arreu del món durant l'any 2009 va ser de 2.290 milions, dels quals 1.350 milions corresponen al total transportat per les aliances (390 Skyteam, 620 Star Alliance i 340 Oneworld) i la resta, 940 milions, al conjunt d'aerolínies no presents en cap de les tres aliances. Això representa que entre les tres aliances van transportar més de la meitat del total de passatgers de 2009, concretament un 59%.

A continuació a la Figura 7 es mostra el percentatge de passatgers transportats per cada aliança durant l'any 2009.

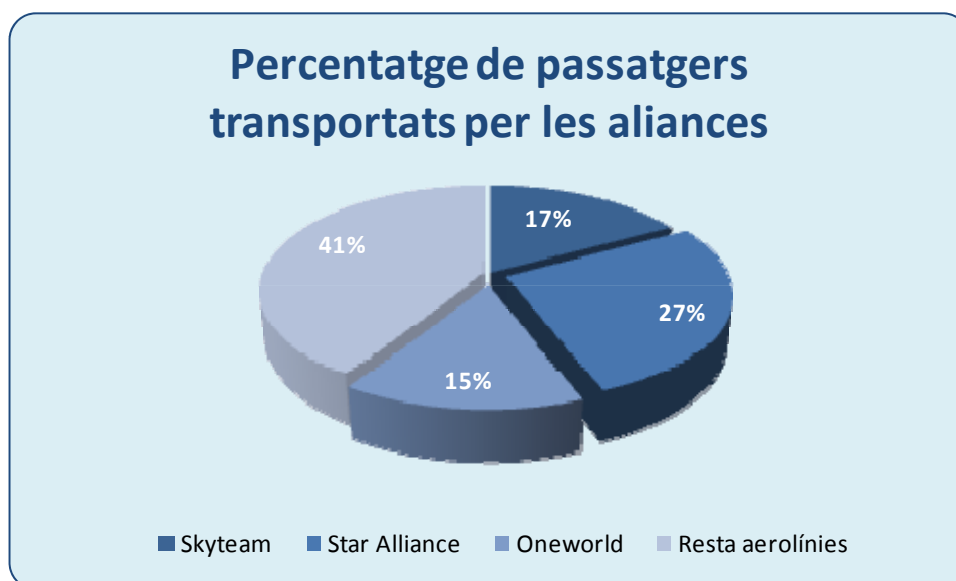


Figura 6. Percentatge de passatgers transportats durant l'any 2009 per les tres grans aliances mundials.

Font: Elaboració pròpia (pàgines web de cada aliança i de la ICAO)

Així doncs tenint en compte les estratègies assenyalades a la Taula 4, les dades de la Taula 5 i de la Figura 7 s'observa: una tendència a la concentració a gran escala de les aerolínies (la majoria tradicionals o de bandera) y una constant pel que fa a estratègies utilitzades per fer front als canvis de l'entorn (doncs es mantenen els patrons aplicats durant la liberalització dels anys 90).

Impacte de les "low-cost"

Com s'ha comentat en l'apartat 2.1.2 la liberalització va donar pas a l'aparició d'un nou concepte d'aerolínia, on predominaven tres factors claus: radi d'operació intraeuropeu, aparells de vol de dimensions reduïdes i eliminació de serveis extres¹¹, tot amb una clara tendència a la reducció de costos i la segmentació del mercat per tal d'aconseguir l'abaratiment del bitllet (una clara estratègia de penetració per preu).

Aquest nou concepte segons Graham i Shaw (2008) va entrar amb força a Europa a l'any 2001 i a l'any 2005 ja hi havia aproximadament 50 aerolínies de baix cost, de les quals els màxims exponents n'eren Ryanair (afavorida per ser la primera en entrar al mercat) i Easyjet.

¹¹ Entesos com aquells serveis que no tenen a veure estrictament amb el transport de persones o bé que no eren necessaris pels temps de vol reduïts (diètes a passatgers, diferenciació de classes, gratuïtat de productes de merchandaising...)

A la Taula 6 es poden veure les aerolínies de baix cost que formen part de la ELFAA¹² (European Low Fares Airline Association) ordenades segons el nombre de passatgers transportats.

Aerolínia	País	Milions de Passatgers anuals
Ryanair	Irlanda	65,0
easyJet	Regne Unit	46,0
Norwegian	Noruega	10,0
vueling	Espanya	8,2
Wizz Air	Hongria	7,8
Flybe	Regne Unit	7,3
transavia.com	Holanda	5,2
Jet2.com	Regne Unit	3,3
bmibaby	Regne Unit	2,9
Sky Europe	Eslovàquia	2,4
Blue Air	Romania	1,7
Myair	Itàlia	0,9
Sverigeflyg	Suècia	0,6

Taula 6. Aerolínies de “low-cost” Europees segons el nombre de passatgers transportats durnat l’any 2009.

Font: Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustainability. Graham, B. & Shaw, J. (2007)

En total les aerolínies de baix cost europees adherides a l’ELFAA van transportar 161 milions de passatgers durant l’any 2009, aquesta quantitat representa un 7% del volum total de passatgers transportats arreu del món. A més a més el sector experimenta una tendència alcista tal i com ho demostra el fet que durant el període 2006 – 2009 el nombre de passatgers transportats augmentés en més d’un 50% (tenint presents les altes i baixes d’aerolínies de “Low-cost”).

Així doncs i amb les dades facilitades queda palès que les aerolínies “Low-cost” no han estat simplement un mecanisme inversionista momentani, si no que s’han consolidat i han ocupat un posició estratègica en el mercat del transport aeri de passatgers (segons una notícia apareguda el 01 de setembre de 2010 Ryanair

¹² Tot i que existeixen més aerolínies que no són de bandera i que l’opinió pública les considera de baix cost, s’ha optat per incloure només aquelles que reconeixen aquesta condició adherint-se a l’ELFAA.

supera a Iberia en transports de passatgers a Espanya¹³). Aquesta fermesa en el mercat constitueix una amenaça per a les aerolínies tradicionals.

2.2 Estratègies i reestructuracions, el cas d'Iberia, British Airways, Vueling i Clickair

Per tal d'analitzar com les aerolínies adapten les seves estratègies en funció dels canvis de l'entorn s'ha realitzat un estudi qualitatiu del sector, doncs aquest tipus d'estudis s'utilitzen per descriure certs esdeveniments (què va passar?) i/o per respondre qüestions (com o per què va succeir?). Com diu Yin (2003) els estudis de casos permeten als investigadors retenir l'holística i les característiques significatives de la vida real, com: cicles de vida individuals, processos organitzacionals i de gestió, canvis, relacions internacionals, etc.

La recerca qualitativa s'usa, segons l'autor, per descriure la incidència o prevalença d'un fenomen o quan aquest és predictiu de certs resultats. Aquest tipus de recerca es caracteritza per la seva semblança amb la recerca històrica, no obstant té dos trets propis com són:

- l'observació directe dels esdeveniments estudiats
- i la utilització d'informació literal de persones involucrades en l'estudi (per exemple: entrevistes a directius o personal implicat amb l'esdeveniment analitzat)

La recerca qualitativa tracta de raonar una decisió (o un conjunt) tenint en compte perquè es va prendre, com serà implantada i quin és el seu resultat.

Precisament aquest és l'objecte de l'estudi, observar com les aerolínies justifiquen les reestructuracions estratègiques, els mitjans que utilitzen per dur-les a terme (concentració del sector, abaratiment de costos, increment de la segmentació, diferenciació, etc.), la base teòrica de les tècniques utilitzades (observació de l'entorn o bé recursos i capacitats) i indicar, mitjançant dades reals o bé estimacions a partir de les reals, una aproximació de la correlació entre el discurs estratègic i la realitat de les accions de les companyies.

Tal com s'ha mencionat en apartats anteriors les aerolínies en entorns de canvi han de replantejar-se les seves estratègies i efectuar reestructuracions per tal d'adaptar-se a les noves situacions sense perdre competitivitat. En aquest

¹³ Notícia consultable a:
<http://www.expansion.com/2010/08/31/empresas/transporte/1283290113.html>

apartat s'analitzaran com han afrontat els canvis quatre aerolínies europees, dos d'elles de bandera (Iberia i British Airways) i dos de low-cost (Vueling i Clickair). Els fets que han motivat l'elecció d'aquestes quatre aerolínies responen a: vinculacions accionaries entre aerolínies, el canvi en el concepte de cooperació entre aerolínies de bandera¹⁴ ("preferència" per les fusions per crear grans grups) i les possibles relacions entre aerolínies low-cost i de bandera.

Cal dir que no es pot assegurar que aquest cas analitzat esdevingui una tendència en totes les aerolínies europees, però en paraules de Willie Walsh (conseller delegat de British Airways) a la revista SAVIA (publicació d'AMADEUS) de novembre de 2008 "El panorama de l'aviació està canviant i la consolidació de les aerolínies és més que necessària". A més i en concordança amb aquest comentari aquesta mateixa revista afirma:

<<El futur cal plantejar-lo en clau de fusions i aliances. Moltes companyies de bandera nacional desapareixeran per donar pas a companyies de bandera europees. Una Europa amb una sola divisa no pot tenir catorze aerolínies de bandera. No té sentit econòmic. A mitjà termini el mercat europeu estarà representat per no més de sis aerolínies. La resta podrien ser rentables com companyies regionals en mercats interiors o especialitzant-se en un nínxol de mercat... Els que no s'integrin en un megagrup o s'especialitzin seran un record del passat.>> (SAVIA, num. 63, novembre de 2008, pag. 16 a 19)

Segons les declaracions d'en Walsh s'esperen dos tipus de moviments en els sectors, d'una banda la concentració de grans grups per tal de formar megagrups i d'altra banda que les "petites" companyies operin en mercats regionals o bé s'especialitzin en algun mercat concret. En aquest sentit el cas plantejat inclou ambdós aspectes:

- pel que respecta a la **constitució de megagrups la fusió Iberia - British Airways**
- i pel que fa a la **consolidació en mercats regionals** per part de "petites" companyies, **l'absorció de Vueling sobre Clickair**.

A continuació s'analitzarà el cas plantejat mitjançant la següent estructura: fitxes de presentació de les companyies (abans de fusions/absorcions), anàlisi dels grups d'interès (estructura accionaria i persones abans de fusions/absorcions) i l'anàlisi de les estratègies per adaptar-se als canvis (cronologia de les fusions/absorcions). Com a fonts d'informació s'han fet servir reculls de premsa,

¹⁴ Les primeres aerolínies de bandera en fusionar-se varen ser Air France i KLM al 2004.


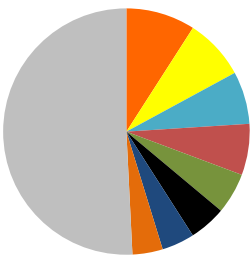
conferències de presidents d'algunes aerolínies, les pàgines web de cada aerolínia i articles docents relacionats.

Fitxes de presentació

Per les fitxes de presentació de les aerolínies s'han triat elements representatius de: la tipologia de l'aerolínia (nacionalitat, any d'inici d'operacions, tipus i aliança a la que pertany), la dimensió (operativitat geogràfica, països, plantilla i flota), la posició al mercat (rutes, destinacions i passatgers transportats), la situació econòmica de l'aerolínia (ASK¹⁵, RPK¹⁶, factor de càrrega, nivell d'ingressos i EBITDAR) i finalment l'estructura accionarial que la defineix.


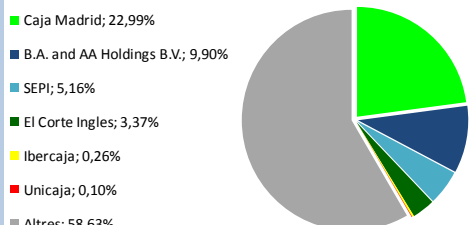
¹⁵ Available Seat Kilometer (seients disponibles per quilòmetre)

¹⁶ Revenue Passengers-Kilometer (passatgers transportats per quilòmetre)

AEROLÍNIA	
Raó social	BRITISH AIRWAYS Plc.
Any d'inici operacions	1919
Nacionalitat	Britànica
Tipus	Aerolínia de Bandera
Aliança a la que pertany	Oneworld
Operativitat geogràfica	Regne Unit; Europa; Amèrica del Nord; Orient Mitjà i Sud d'Àsia; Àfrica i el Pacífic
Països on opera	75
Destinacions	B.A: 148; Codis compartits i associats: 152
Rutes	-
Plantilla	30.000
Flota	245 (55 Boeing 747, 42 Boeing 777, 22 Boeing 737, 21 Boeing 767, 15 Boeing 757, 35 Airbus A320, 33 Airbus A319, 11 Airbus A321, 9 Avro RJ100 i 2 Avro RJ85)
Passatgers transportats en milions	33,1
ASK (Available Seat Kilometer) en milions	148,5
RPK (Revenue Passengers-Kilometer) en milions	114,3
Factor de càrrega	77,0%
Ingressos de l'exercici de 2009 en milions d'euros	10.098
EBITDAR any 2009 milions d'euros	724
Estructura accionarial	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Iberia; 9,07 ■ Standard Life plc; 8,01 ■ Barclays PLC; 6,9 ■ AMVESCAP Plc; 6,74 ■ Lloyds Banking Group plc; 5,37 ■ AXA S.A.; 4,85 ■ INVESCO plc; 4,3 ■ Legal & General Group Plc; 3,99 ■ Others; 50,77


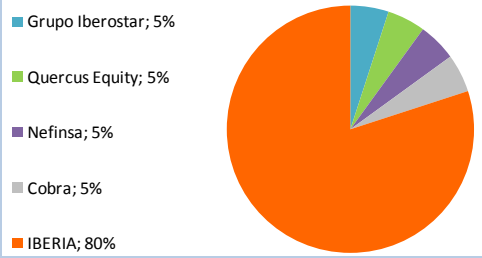
Fitxa 1. Dades del 2009 de British Airways.

Font: Elaboració pròpia

AEROLÍNIA	
Raó social	IBERIA L.A.E. S.A.
Any d'inici operacions	1927
Nacionalitat	Espanyola
Tipus	Aerolínia de Bandera
Aliança a la que pertany	Oneworld
Operativitat geogràfica	Espanya, Europa, Àfrica, Amèrica, Pròxim i Extrem Orient i Oceania
Països on opera	56
Destinacions	Iberia: 113; Codi Compartit: 120; Air Nostrum: 60
Rutes	
Plantilla	20.671
Flota	180 Iberia 113 (17 Airbus A-340/600, 18 Airbus A-340/300, 19 Airbus A-321, 36 Airbus A-320, 23 Airbus A-319) // Air Nostrum 67 (5 ATR-72, 16 Dash-8 Q300, 36 CRJ-200, 11 CRJ-900)
Passatgers transportats en milions	25,5
ASK (Available Seat Kilometer) en milions	62,2
RPK (Revenue Passengers-Kilometer) en milions	42,6
Factor de càrrega	79,8%
Ingresos de l'exercici de 2009 en milions d'euros	4.409
EBITDAR any 2009 en milions d'euros	61
Estructura accionarial	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Caja Madrid; 22,99% ■ B.A. and AA Holdings B.V.; 9,90% ■ SEPI; 5,16% ■ El Corte Ingles; 3,37% ■ Ibercaja; 0,26% ■ Unicaja; 0,10% ■ Altres; 58,63%

Fitxa 2. Dades del 2009 d'Iberia.


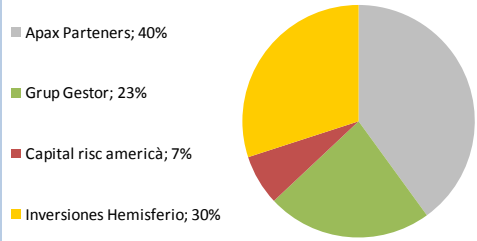
Font: Elaboració pròpia

AEROLÍNIA		
Raó social		CLICKAIR S.A.
Any d'inici operacions		2006
Nacionalitat		Espanyola
Tipus		Low-cost d'IBERIA
Aliança a la que pertany		-
Operativitat geogràfica	Vols interns a Espanya i connexió amb Europa	
Països on opera		14
Destinacions		24
Rutes		39
Plantilla		720
Flota		23 avions airbus A-320
Passatgers transportats en milions		10
ASK (Available Seat Kilometer) en milions		7,7
RPK (Revenue Passengers-Kilometer) en milions		5,4
Factor de càrrega		70,4%
Ingressos de l'exercici de 2008 en milions d'euros*		i.n.d
EBITDAR any 2008 en milions d'euros*		i.n.d
Estructura accionarial	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Grupo Iberostar; 5% ■ Quercus Equity; 5% ■ Nefinsa; 5% ■ Cobra; 5% ■ IBERIA; 80% 	

*Informació no disponible (al no cotitzar en borsa no estava obligada a emetre informes)

Fitxa 3. Dades del 2008 de Clickair.

Font: Elaboració pròpia

AEROLÍNIA	
Raó social	VUELING AIRLINES S.A.
Any d'inici operacions	2004
Nacionalitat	Espanyola
Tipus	Low-cost (membre de l'ELFAA)
Aliança a la que pertany	-
Operativitat geogràfica	Vols interns a Espanya i connexió amb Europa
Països on opera	15
Destinacions	26
Rutes	35
Plantilla	1280
Flota	21 avions airbus A-320
Passatgers transportats en milions	6,0
ASK (Available Seat Kilometer) en milions	7,9
RPK (Revenue Passengers-Kilometer) en milions	5,5
Factor de càrrega	70,2%
Ingressos de l'exercici de 2008 en milions d'euros	438,9
EBITDAR any 2008 en milions d'euros	31,2
Estructura accionarial	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Apax Partners; 40% ■ Grup Gestor; 23% ■ Capital risc americà; 7% ■ Inversiones Hemisferio; 30%

Fitxa 4. Dades del 2008 de Vueling.

Font: Elaboració pròpia

2.2.1 Aerolínies i stakeholders

Donada la importància dels stakeholders es considera oportú observar la representativitat d'aquests grups a les aerolínies, això donarà una idea de quins poden ser els seus interessos i serà d'ajut alhora de comparar el discurs estratègic amb les accions dutes a terme.

Com s'ha mencionat en l'apartat 1.2.3 els stakeholders es classifiquen en interns (inversors/accionistes i treballadors) i externs (agrupacions sindicals, agents governamentals, organitzacions no governamentals, comunitat/sector, competidors, clients i potencials clients, aprovisionadors i les entitats financeres). D'aquest, els accionistes poden influir de manera més directa en l'elaboració de l'estratègia, doncs fixen els objectius de la companyia i realitzen pressió perquè aquests s'assoleixin. Altres stakeholders interns que cal tenir molt presents en relació amb l'estratègia són els treballadors, doncs com s'ha apuntat a l'apartat 1.3.2 les persones són vitals durant el procés d'implementació. Per això en aquest apartat s'analitzaran com les companyies seleccionades tracten ambdues figures.

L'estructura accionarial

L'estructura accionarial ens pot donar una idea de la idiosincràsia de l'empresa, doncs en funció dels seus inversos s'endevinen diferents motivacions i punts de vista per afrontar els canvis.

En el cas de les aerolínies de bandera (British Airways i Iberia) cal distingir entre dos períodes de temps diferenciats, a saber, abans de la liberalització i després. En el cas que ens ocupa ens centrarem en el període de després de la liberalització quan el sector es va veure obligat a modificar les seves estructures accionaries prescindint dels estaments estatals i donant pas als agents privats per tal de rendibilitzar unes companyies amb un model de negoci obsolet. En el cas de BA la participació estatal va desaparèixer del tot mentre que en el cas d'Iberia encara avui perdura la presència estatal mitjançant l'empresa pública SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales).

En les dues aerolínies s'observa pràcticament (salvant la diferència de la participació estatal a Iberia) la mateixa estructura, més d'un cinquanta per cent és capital flotant (cotització en borsa) i la resta es divideix entre diversos agents privats on trobem: grups de poder representatius de l'economia del país i una participació mútua entre aerolínies (BA participa sobre Iberia i aquest ho fa sobre BA amb percentatges pràcticament iguals). Cal tenir present que ambdues formen part de la mateixa aliança, Oneworld.

Els grups de poder representatius de l'economia del país són: en el cas de BA diversos grups d'inversió vinculats als sectors de la banca i l'assegurança anglesos i en el cas d'Iberia trobem diverses caixes d'estalvi i la participació d'un grup tèxtil molt divers que inclou una agència de viatges.

Pel que respecta a les companyies low-cost les seves estructures abans de la integració eren força diferenciades. Tot i que ambdues només estaven participades per capital privat, la seva procedència era molt dispar. Mentre l'estructura accionarial de Clickair deixava clarament visible que aquesta era una companyia d'Iberia i per Iberia, doncs la majoria d'accions estaven en poder d'Iberia (80%) i també hi participava Nefinsa, que és encara avui la màxima accionista d'Air Nostrum (companyia franquiciada d'Iberia) amb un 5% de les accions. Referent a Vueling s'observa com era una societat totalment independent i estava participada majoritàriament per dos grans grups internacionals d'inversió: Apax partners i Inversiones Hemisfério (societat del grup editorial Planeta propietat d'una família catalana), també hi havia la participació del grup gestor i en menor mesura la d'un conjunt d'empreses de capital risc americanes.

A mode de resum es pot dir que British Airways i Vueling són companyies totalment formades per capital privat. Iberia és una companyia privada tot i que encara està participada per una empresa pública estatal espanyola. I Clickair era una companyia creada per Iberia per competir directament amb les low-cost emergents i, com es veurà en l'apartat següent, concretament amb Vueling.

Aquestes estructures accionaries mostren models de negoci tipus dels sistemes de govern. Així per exemple B.A. i Vueling tenen característiques del model anglosaxó (internacionalització, inversions fluides de capital, molt dinamisme al mercat) mentre que Iberia i Clickair tenen un perfil de model llatí (estratègies més a llarg termini amb influència estatal, inversions de capital estables, relació entre les fites polítiques, econòmiques i administratives) (Johnson & Scholes 2006).

Consideració de les persones a l'organització

En aquest apartat observarem quin tractament reben les persones (treballadors¹⁷) per part de l'organització. Cal comentar que només és possible realitzar l'anàlisi en dues de les quatre empreses, això és degut a que: Clickair i Vueling no disposen de documentació d'abast públic on concretin les seves actuacions en matèria de tracte laboral.

¹⁷ L'expressió *treballadors* s'usa aquí per fer referència a tot aquell personal amb capacitat productiva, incloent-hi caps entremetjats i directius.

Una aspecte a considerar és el fet que les empreses tinguin documentació relativa a la millora de les condicions laborals no implica que els treballadors estiguin alineats amb l'estratègia.

Per dur a terme l'anàlisi s'han tingut en compte els documents de responsabilitat social corporativa (d'ara en endavant RSC). A continuació es subratllen els aspectes més rellevants d'aquest documents en les companyies British Airways i Iberia. És pot consultar informació més detallada a l'Annex 3.

British Airways

En la portada que dona pas a la part del RSC dedicada als treballadors BA diu:

<<El nostre objectiu és oferir un ambient de treball que motivi, comprometi, doni suport i desenvolupi la nostre gent.>>

D'aquesta declaració se'n destaquen 4 aspectes:

- Motivació
- Compromís
- Suport
- Desenvolupament

Aquests aspectes són els que B.A. vol potenciar en la seva organització per generar un clima en el que els treballadors, mitjançant la satisfacció, puguin incrementar el seu rendiment.

BA també menciona que estan desenvolupant una cultura d'alt rendiment centrada en el treballador que vincula les recompenses amb el rendiment i identifica les necessitats dels treballadors de la companyia. Per dur a terme aquesta tasca s'executen diferents accions que es fonamenten en tres programes:

- *Compromís dels treballadors*, s'ofereixen serveis als diferents caps per tal que incloguin en l'estratègia del departament el foment de la implicació dels treballadors vers l'empresa i es fomenten aspectes relacionats amb la millora del medi ambient com la reducció del consum energètic i el reciclatge. Per posar en pràctica això s'assignen responsables de cada area perquè avaluïn la contribució d'aquesta al programa, es fan concursos on es valora la implicació, el volum reciclat o la disminució de consum de paper. Dins del mateix programa tenen plans de desenvolupament de carrera per a caps.

- *Diversificació i inclusió*, suport als caps per tal que impulsin noves iniciatives de capacitació i perquè evitin els casos d'assetjament i facin front a la discriminació. Per fer-ho han desenvolupat plans de globalització, destinats a difondre per diferents seus el codi ètic de la companyia per tal que tots tinguin les mateixes condicions laborals. També han introduït eines informàtiques online que ajuden a entendre les diferents necessitats del client, perquè així tots els treballadors puguin satisfer-les correctament. En referència a la dignitat al treball es realitza un estratègia que cerca el màxim de paritat possible i s'apliquen mesures d'observació per detectar possibles discriminacions que seran castigades i en la mateixa línia tenen un equip dedicat a tractar casos d'intimidació laboral.
- *Benestar*, la finalitat d'aquest pilar és millorar les comunicacions amb els treballadors per incrementar la motivació i reduir l'absentisme. També en aquest programa s'ofereixen diversos beneficis socials com: assegurances de salut, plans de pensió, informació sobre seguretat i salut laboral, etc.

Totes aquestes mesures estan destinades a millorar el benestar dels treballadors i així incrementar el seu rendiment.

Iberia

La introducció del document de RSC d'Iberia en referència als treballadors diu:

<<Iberia busca assolir el màxim desenvolupament dels seus treballadors i generar el clima de confiança necessari per assumir els reptes de futur, implicar-se en la consecució dels objectius, i afavorir la integració i vinculació de les persones que treballen a l'empresa.>>

Tal com succeïa a BA, també s'identifiquen 4 aspectes:

- Desenvolupament
- Implicació
- Confiança
- Integració

Per dur a terme aquesta tasca Iberia es fonamenta en les següents línies principals:

- *Satisfacció*, per avaluar el grau de satisfacció dels treballadors s'utilitzen bústies de suggerències i enquestes periòdiques.

- *Comunicació interna*, mitjançant notes de premsa on es comunica l'estratègia (inclou un apartat específic sobre la fusió amb BA), els objectius i resultats de la companyia.
- *Motivació*, això ho articulen mitjançant sistemes de reconeixement del personal, incentivació i la prioritització del personal intern en les noves vacants de responsabilitat.
- *Formació i desenvolupament*, segons diu Iberia: "la companyia entén que la formació és la millor eina per dotar a les persones de competències – coneixements, habilitats i actituds- per realitzar millor la seva feina, incrementant la seva productivitat i capacitat de resposta vers els reptes de negoci". En aquest apartat Iberia menciona que els continguts formatius estan alineats amb els objectius estratègics de la companyia; se centren especialment en: atenció al client, incorporació de noves tecnologies, desenvolupament d'habilitats directives, seguretat i salut, qualitat i excel·lència en la gestió, protecció del medi ambient i els drets humans.
- *Atracció i retenció del talent*, Iberia identifica aquest apartat com un dels factors crítics per assegurar la competitivitat de l'empresa. El mecanisme utilitzat per atraure i retenir aquest talent son els plans de formació individualitzats.
- *Serveis al treballador*, informació relacionada amb normativa laboral, convenis, prevenció, etc.
- *Ètica i codis de conducta*, Iberia desenvolupa un document que compren un decàleg de bones pràctiques per millorar la convivència.
- *Polítiques d'igualtat i conciliació de la vida familiar*, la companyia ofereix als seus treballadors flexibilitat i avantatges perquè puguin gaudir de la vida familiar.
- *Beneficis socials*, avantatges en matèria de sanitat, reinserció laboral, jubilació, etc.

Amb aquestes mesures Iberia vol millorar la qualitat de vida dels seus treballadors, potenciar les seves habilitats mitjançant la formació i generar un bon clima de treball, tot contribuint al desenvolupament de l'organització. Arribant

a destacar el fet que la formació de les persones està alineada amb els objectius de l'organització.

Durant l'observació dels documents de RSC referits a persones s'aprecien similituds entre les companyies, així ambdues estan d'acord en que poden incrementar el rendiment de l'organització a través de les persones. També estan d'acord en les tècniques per aconseguir-ho i destaquen els següents aspectes: desenvolupar les persones, implicar-les, integrar-les i genera un bon clima de treball.

Ara bé, arrel d'aquestes observacions, es pot dir que existeix una alineació de l'estratègia amb les persones?, influeixen les persones en la formulació de l'estratègia com a capital central?, o pel contrari tan sols són vistes com un recurs més a optimitzar?

L'apartat següent analitzarà les estratègies dutes a terme per les organitzacions i en el capítol 3 s'analitzarà el paper de les persones, així es podran respondre aquestes qüestions.

2.2.2 Estratègies per adaptar-se als canvis

Tal com s'ha dit a l'inici de l'apartat 2.2 les aerolínies (com qualsevol sector supeditat a un mercat) es troben en un entorn canviant que les obliga a replantejar-se les seves estratègies. Actualment, com molts altres sectors, les aerolínies es veuen afectades per la crisi econòmica de nivell mundial que va començar l'estiu de 2008¹⁸, aquesta desincentiva el consum i això està fent que els sectors entrin en recessió. Per tant en un clima com aquest només sobreviuran aquelles organitzacions que realment estiguin consolidades, segons paraules d'en Willi Wash aparegudes a la revista SAVIA (num. 63, novembre de 2008, pag. 16 a 19). Això és el que pretenen les quatre aerolínies analitzades i els moviments que aquestes han fet els darrers dos anys així ho demostren.

S'analitzen ara els processos de reestructuració de les aerolínies. A l'annex de la memòria s'inclou un recull de premsa amb alguns dels fets més rellevants.

Vueling – Clickair

Precisament la creació de la companyia aèria Clickair respon a una estratègia d'adaptació d'Iberia per fer front la forta entrada de les low-cost a l'estat espanyol

¹⁸ No és objectiu d'aquest treball realitzar una dissertació sobre el perquè de la crisi ni fins quan durarà, per això si el lector ho desitja se l'emplaça a revisar les declaracions i teories d'economistes contrastats com Paul Krugman, Stephan Richter, Myron Scholes, Joseph Stiglitz, entre d'altres.

a l'any 2004 i que li restaven competitivitat (segons un article aparegut al recurs online *Universia Knowledge@Wharton* el juny de 2006¹⁹ a Espanya les low-cost al 2006 s'havien apropiat del 30% del mercat). Aquesta aerolínia que neix al 2006 instal·la la seva seu a l'aeroport del Prat de Barcelona absorbint els vols que fins al moment feia Iberia i entra en clara competència amb Vueling una altre aerolínia de low-cost nascuda al 2004 d'una iniciativa privada i instal·lada al mateix aeroport.

La intenció de Clickair era acaparar mercat en el menor temps possible (doncs duia dos anys de retard respecte els seus competidors), per aquest motiu va articular una estratègia molt agressiva en preus, per exemple oferia 100.000 bitllets a un preu de 5 euros el bitllet (segons una notícia apareguda al diari *20 minutos* el 07 de setembre de l'any 2006). Aquest fet va provocar que es desfermés una competència en preus ferotge entre les aerolínies low-cost que operaven a l'aeroport del Prat.

Mentre Clickair es trobava immersa en aquest enfrontament (i tot i experimentar creixements molt elevats encara no era prou competitiva vers les tres majors aerolínies low-cost que operaven a l'estat) les anglosaxones Ryanair i Easyjet i l'alemanya Air Berlin van incrementar el nombre de passatgers transportats en un 15%, 10% i 6% respectivament, acaparant gairebé el 20% de l'activitat aèria de l'estat segons l'informe "Balance de Turismo en España de 2006" elaborat pel "Instituto de Estudios Turísticos".

D'altra banda Vueling s'havia consolidant al 2005 com la vuitena aerolínia low-cost de l'estat (segons l'informe "Balance de Turismo en España de 2005" elaborat pel "Instituto de Estudios Turísticos") i havia incrementat en un 112% el nombre de passatgers transportats durant l'any 2006 respecte de l'anterior (segons l'informe "Balance de Turismo en España de 2006" elaborat pel "Instituto de Estudios Turísticos"). Però de la mateixa manera que Clickair encara estava molt lluny dels resultats dels tres màxims competidors.

Veien que els seus competidors comuns incrementaven el seu pes en el mercat espanyol, que la guerra de preus no minvava als seus competidors i aprofitant les seves similituds en quant a estructura i posicionament (veure Fitxa 3 i Fitxa 4) Vueling i Clickair van decidir unir esforços i van iniciar el procés de fusió. Així a finals de l'any 2007 sorgeixen els primers rumors de fusió, al gener de 2008 els rumors es fan oficials i la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) suspen a Vueling de cotització (procediment habitual quan hi ha canvis en empreses que cotitzen en borsa per evitar especulacions i desviaments al mercat

¹⁹ Consultable a la següent direcció web:
<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1168>

borsatil). Al març d'aquest mateix any Vueling i Clickair inicien el procés de negociació per una fusió i finalment al juliol s'anuncia oficialment. Segons les empreses implicades és una "unió entre iguals" però segons la CNMV és "una fusió per absorció de Clickair per Vueling". La fusió resultant manté la marca Vueling i reordena la seva estructura societària on cal tenir present la forta entrada d'Iberia en l'accionariat (veure Fitxa 5). Amb la fusió es crea la tercera aerolínia espanyola per darrera d'Iberia (soci majoritari de la nova Vueling) i Spanair.

L'objectiu d'aquesta absorció és crear una nova Vueling que basarà la seva estratègia en reduir costos, augmentar la dimensió i incrementar la quota de mercat.

Iberia – British Airways

Precisament a l'estiu de 2008 i coincidint amb l'esclat de la crisi mundial, Iberia²⁰ i British Airways van anunciar que iniciaven les converses per realitzar una fusió que desembocaria en la tercera aerolínia del món. Després de nombroses negociacions, al novembre de 2009 ambdues aerolínies signen un MoU (Memorandum of Understanding)²¹, la firma de la fusió es va fer efectiva a l'abril de 2010 gairebé dos anys després de començar les converses. La fusió consisteix en la creació d'una nova societat anomenada International Airlines Group que mantindrà les dues marques (Iberia i British Airways) i cotitzarà tant a la borsa espanyola com a l'anglesa. La voluntat d'aquesta fusió respon a dos premisses segons les paraules d'Antonio Vázquez (president executiu d'Iberia) i Willie Walsh (conseller delegat de British Airways) en una nota publicada a la web d'Iberia el 8 d'abril del 2010:

*<<...la creació d'una de les **principals aerolínies del món**, que **estarà millor preparada per competir amb d'altres grans aerolínies** i per participar en futurs avenços del procés de consolidació del sector...>> (Antonio Vázquez, president executiu d'Iberia)*

*<<la companyia resultant de la fusió posarà a disposició dels seus clients una **xarxa més ampla**, amb un **major potencial de creixement en el futur** gracies a l'optimització dels hubs de Londres i Madrid i a la continua **inversió en nous productes i serveis**>> (Willie Walsh, conseller delegat de British Airways)*

²⁰ La informació relacionada amb el desenvolupament de les negociacions per la fusió es pot consultar a la pàgina web d'Iberia a:

<http://grupo.iberia.es/portal/site/grupoiberia/menuitem.e26a3f6711e1eb62501adc0fd21061ca/?activa=2008>

²¹ Document previ vinculant que signen les parts implicades en un procés i que posa les bases del procés en qüestió.

Amb aquestes declaracions queda palès que l'objectiu de la fusió és la consolidació en el sector mitjançant l'augment de la dimensió, l'increment de la presència en el mercat a nivell mundial i l'optimització de les operacions (reducció de costos).

2.3 La coherència estratègica

Per coherència estratègica s'entén: la concordança entre l'estratègia de l'organització i la realitat de l'entorn i entre l'estratègia i les accions dutes a terme per l'organització.

Sovint les companyies en la presentació de l'estratègia en la seva informació corporativa cauen en la retòrica contagiant-se les unes de les altres tal com va poder comprovar Vaara et al. (2004).

En aquest apartat s'analitzarà quin discurs estratègic articulen les companyies, la relació amb l'entorn i les accions. També es comprovarà si hi ha elements comuns en les estratègies de les diferents aerolínies que puguin indicar l'aparició de retoricisme, respecte els discursos actuals o els d'èpoques passades.

Com s'ha mencionat en el capítol 1 l'estratègia és el mecanisme per assolir la missió i la visió de l'organització i és el reflex dels seus valors. Per aquest motiu i per tal d'identificar la coherència estratègica també revisarem aquest elements. Tal com diuen Collins i Porras (1996) "*és més important saber qui som que cap a on ens dirigim, doncs la direcció canvia en funció de l'entorn*", els autors emfatitzen la importància que les organitzacions tinguin presents les competències centrals i, qui escriu aquestes línies afegeix, que aquestes estiguin alineades amb l'estratègia.

A continuació s'analitzen de forma separada les companyies Vueling, British Airways i Iberia i finalment es presenta un resum on es poden apreciar les semblances o discordances de les estratègies analitzades.

Vueling

En primer terme s'analitzarà el discurs estratègic que articula Vueling després de l'absorció de Clickair i s'observarà si es manté la raó de ser de l'absorció mencionada en el punt 2.2.2.

Vueling en la seva pàgina web defineix la seva filosofia textualment com:

<<Volíem crear una aerolínia on volar es convertís realment en un plaer, on pagar menys no fos equivalent a baixar d'estàndard de servei o en la comoditat; volíem una aerolínia

que fos directe, honesta i fàcil de fer servir. Una aerolínia que, si et diu que hi ha bitllets econòmics és perquè els té. Volíem una aerolínia amb gent amable i un tracte de tu a tu, avions nous, aeroports principals. Així de senzill.

Tot això ho estem aconseguint a Vueling. Corre la veu.>>

Estrictament no es declara una missió i una visió per separat, si no que mitjançant el recurs del passat s'expressa un desig futur (assimilable a la visió) que com resa la darrera frase actualment ja s'està complint (assimilable a la missió).

En la mateixa pàgina web destaca les seves competències centrals: *preus més competitius, aeroports principals, tracte de tu a tu, puntualitat, fidelització i check-in online.*

Vueling en la seva informació corporativa no detalla explícitament quina és la seva estratègia, però a partir de la informació anteriorment mencionada i observant els seus informes anuals (disponibles a la web de la companyia) s'entreveuen les línies generals, que són:

- **Eficiència en costos**, mitjançant economies d'escala a cada base aconseguides a través de l'increment de la dimensió en les bases (això equipararà els costos de la companyia als de low-cost principals) i la consolidació dels rendiments financers per aconseguir un creixement rendible.
- **Diferenciació**, mitjançant el lideratge en productes auxiliars innovadors i focalitzant-se en oferir serveis de valor afegit al client tipus executiu i al viatger per plaer, tot evitant els clients tipus "motxillers".
- **Captació de nous clients i fidelització**, potenciar la venda de productes auxiliars mitjançant la web i la imatge de marca

Tenint present la filosofia i documentació (entrevistes, conferències, mitjans de premsa, etc.) consultada, Vueling articula un discurs diferenciador respecte d'altres aerolínies de low-cost, doncs: es desmarca del terme low-cost, aposta per aeroports principals vers els "secundaris" (com fan els seus competidors) i vol oferir un servei personalitzat amb un tracte afable a diferència de l'austeritat d'altres low-cost.

Pel que respecta a la "no admissió" de la condició low-cost, tot i el seu clar posicionament en aquest sector (forma part de l'ELFAA), el seu actual president


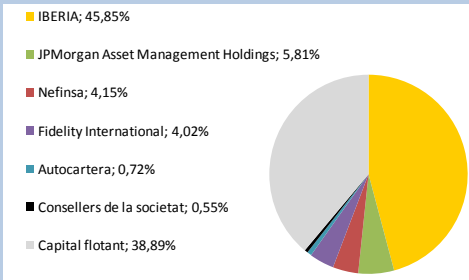
Josep Piqué en una conferència a l'ETSEIAT (Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial i Aeronàutica de Terrassa) el 12 d'abril de 2010 va afirmar que *“el terme low-cost està mal anomenat, doncs el que som (referint-se a Vueling i altres aerolínies de perfil similar) és aerolínies més eficients en costos. No existeixen low-cost si no high-cost (referit-se a les aerolínies de bandera)”*. Aquest discurs no és nou, doncs l'actual director general de Vueling Álex Cruz i ex-director general de Clickair, en una entrevista a la revista Theknos²² (Num. 109, maig de 2007) en representació de Clickair defineix aquesta aerolínia com *“una empresa flexible en serveis gràcies a una estructura de costos baixos”* mostrant-se contrari a anomenar-la low-cost, doncs afirma que *“aquest terme (low-cost) dur associat la idea de reducció de serveis i aquesta no es la filosofia de l'organització”*.

En una entrevista a Álex Cruz publicada a la revista Hosteltur al número de juliol-agost de 2010 (consultable a l'annex) és pot observar com en el seu discurs estan presents tots els elements mencionats en l'estratègia (s'han remarcat en negreta) i que aquesta no a canviat des de la fusió amb Clickair, parafraçant-lo:

*<<Només una estratègia funciona en curt recorregut: tenir l'**estructura de costos més baixa** possible. Hi ha una segona estratègia que és continuar **incrementant la qualitat del teu producte i els tipus de serveis** que ofereixes com estem fent, sempre i quan no te n'oblidis de la primera...**Innovar molt en la tecnologia per tal d'estalviar...baixarem els nostres costos** en un 7%>>* (Álex Cruz, CEO Vueling a la revista Hosteltur juliol-agost 2010)

Segons declaracions als medis de comunicació, tant del president com del director general, aquesta idiosincràsia de reducció de costos i diferenciació respecte la competència va ser un dels motius que va empènyer a l'absorció de Clickair per part de Vueling, juntament amb l'increment de la presència en el mercat regional (espanyol i europeu) i l'augment de captació d'usuaris i la seva fidelització. Aquests objectius es fan visibles en la Fitxa 5 que mostra els resultats de l'any 2009, any en que ja s'ha dut a terme el gruix del procés de reestructuració de la companyia.

²² Publicació del Col·legi d'Enginyers Tècnics Industrials de Barcelona

AEROLÍNIA	
Raó social	VUELING AIRLINES S.A.
Any d'inici operacions	2004 / 2008
Nacionalitat	Espanyola
Tipus	Low-cost (membre de l'ELFAA)
Aliança a la que pertany	-
Operativitat geogràfica	Vols interns a Espanya, connexió amb Europa i nord d'Àfrica.
Països on opera	17
Destinacions	45
Rutes	92
Plantilla	1300
Flota	35 avions airbus A-320
Passatgers transportats en milions	8,2
ASK (Available Seat Kilometer) en milions	10,2
RPK (Revenue Passengers-Kilometer) en milions	7,4
Factor de càrrega	72,8%
Ingressos de l'exercici de 2009 en milions d'euros	601,6
EBITDAR any 2009 en milions d'euros	146,5
Estructura accionarial	 <ul style="list-style-type: none"> ■ IBERIA; 45,85% ■ JPMorgan Asset Management Holdings; 5,81% ■ Nefinsa; 4,15% ■ Fidelity International; 4,02% ■ Autocartera; 0,72% ■ Consellers de la societat; 0,55% ■ Capital flotant; 38,89%

Fitxa 5. Dades del 2009 de la nova Vueling.

Font: Elaboració pròpia

A la Fitxa 5 es pot veure com l'EBITDAR (146,5 M€) ha augmentat respecte a la suma virtual²³ d'ambdues companyies (62,4 M€). Aquest fet mostra una millora en l'eficiència en costos, doncs tot i augmentar el nombre d'aparells, el personal i les destinacions el benefici brut ha estat major. Pel que respecta a l'augment de la presència en mercats regionals s'observa un lleuger increment en el nombre de països (2 respecte Vueling i 3 respecte Clickair) conseqüència de que ambdues companyies tenien un desplegament geogràfic molt similar, i un fort

²³ Al no disposar de dades de l'EBITDAR de Clickair es realitza la hipòtesi de que ambdues companyies tinguin el mateix resultat. Aquesta hipòtesi es basa en la notable similitud que presenten els factors d'ocupació (grau d'eficiència), ASK i RPK (factors representatius dels ingressos), nombre d'aparells i personal (factors representatius dels costos).

increment en les destinacions (19 respecte Vueling i 21 respecte Clickair) fet que els permet afiançar-se en aquests mercats. Finalment s'observa un increment en el nombre de rutes (57 respecte Vueling i 53 respecte Clickair), aquesta estratègia d'augmentar l'oferta pretén fidelitzar usuaris existents i captar-ne de nous. Els resultats confirmen la raó de ser de l'absorció de Clickair per part de Vueling.

British Airways

S'analitza ara el discurs estratègic que articula British Airways després de que hagi confirmat la seva fusió amb Iberia.

En la informació corporativa no es troben al·lusions directes a la missió, visió o valors de l'organització però de forma indirecte s'entreveuen. En la pàgina web British Airways es defineix com:

*<<British Airways és una **aerolínia global amb servei complet**, que ofereix **tarifes baixes tot l'any amb una extensa xarxa de rutes globals** de vol cap i des **aeroports de cèntrica ubicació**.>>*

D'aquesta declaració se'n poden extreure els pilars de l'estratègia de la companyia, a saber, *preus baixos, servei d'elevada qualitat amb aeroports principals, abast mundial i una gran xarxa de rutes*.

Si s'analitza el resum anual de 2008-2009, elaborat el maig de 2009, trobem referències a la missió visió i valors i també a l'estratègia de la companyia i les motivacions que la duen a aplicar-les. Així doncs i en paraules del president Martin Broughton i del conseller delegat Willie Walsh :

*<<Ens torbem en una situació devastadora de crisi econòmica mundial i el proper any serà extremadament difícil per nosaltres. En temps de crisi és essencial que mantinguem la nostra vista fixada al futur. Aquestes és el motiu pel qual hem decidit continuar amb els nostres plans **d'establir fermament a British Airways com una excel·lent aerolínia mundial d'alt rendiment i focalitzada en el mercat**.>> (Martin Broughton, president de British Airways)*

*<<La indústria aèria està suportant els moments més difícils de la seva història i esperem més vicissituds abans que les coses millorin. Estem prenent les **mesures adequades a curt termini per sobreviure a la crisi**. No permetrem que aquesta crisi comprometi el nostre **objectiu a llarg termini, crear una excel·lent aerolínia a nivell mundial amb una reputació de ser els millors en satisfer les necessitats dels seus clients**.>> (Willie Walsh, conseller delegat de British Airways)*

Analitzant les paraules del president i el conseller delegat de la companyia podríem definir:

- **Missió**, continuar oferint els serveis actuals i millorar-los tot i el període de crisi actual i preparar-se pel nou escenari després de la recuperació econòmica.
- **Visió**, esdevenir una excel·lent²⁴ aerolínia mundial²⁵ d'alt rendiment i focalitzada en el mercat, amb la reputació de ser els millors en satisfer les necessitats dels seus clients.

Pel que respecta l'estratègia per assolir la visió de l'organització el resum anual 2008-2009 concreta cinc punts clau on es focalitzarà la companyia:

1. **Esdevenir l'aerolínia de llarg recorregut referència pels clients especials²⁶**, per fer-ho es crearan nous serveis per la classe business i s'aportaran més facilitats per aquest usuari a l'aeroport de New York JFK i a d'altres internacionals.
2. **Lliurar un servei excel·lent als clients en cada punt de contacte**, es milloraran les plataformes tecnològiques per donar més facilitats als usuaris i s'implantaràn nous sistemes d'entreteniment en vol.
3. **Incrementar la nostra presència en les ciutats mundials clau**, a més de reforçar la connexió amb el JFK s'ampliarà la xarxa a ciutats com Dubai, Johannesburg i tornaran a l'Aràbia Saudí.
4. **Refermar la nostra condició de lideratge a Londres**, s'optimitzaran les operacions a Heathrow i s'adquiriran nous slots.
5. **Conèixer les necessitats dels nostres usuaris i millorar els marges a través de noves fonts d'ingressos**, mitjançant l'increment del quilometratge, la inversió en tecnologia i potenciant les eines on-line.

La Figura 8 mostra l'estratègia de British Airways.

²⁴ En el text original s'utilitza la paraula *premium*

²⁵ En el text original s'utilitza la paraula *global*

²⁶ En el text original s'utilitza la paraula *premium*

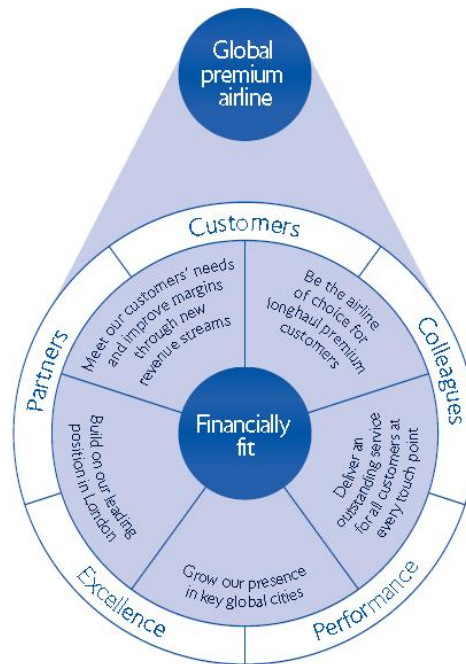


Figura 7. Esquema de l'estratègia de British Airways

Font: Resum anual de British Airways de 2008-2009

Tal com s'observa a la Figura 8 per aconseguir incrementar la seva presència mundial la companyia té previst treballar amb d'altres aerolínies. Aquest és un punt que British Airways tracta amb especial rellevància parlant constantment de la necessitat de la consolidació en el sector (veure comentari de Willie Wash a l'apartat 2.2 sota el títol Estratègies per adaptar-se als canvis) i en el resum anual menciona la transcendència de la fusió amb Iberia i l'afiançament i millora de l'aliança amb American Airlines, deixant entreveure que són la primera aerolínia en començar amb el procés de canvi del sector que ha de tendir a una concentració mundial.

Iberia

S'analitza ara el discurs estratègic que articula Iberia després que hagi confirmat la seva fusió amb British Airways.

Iberia a la seva informació corporativa i pàgina web es presenta com:

<<Iberia és el primer grup de transport aeri a Espanya i quart d'Europa. A més, és la companyia líder en el mercat Europa-Amèrica Llatina, amb la major oferta de destinacions i freqüències.

Iberia porta més de 80 anys de forma ininterrompuda.

Iberia és una companyia privada, que cotitza en el selectiu Ibex 35 de la Borsa espanyola. A més, és un model de compromís social, i així ho demostra la seva inclusió en l'índex mundial Dow Jones Stoxx, que reconeix les millors pràctiques en matèria econòmica,

social i mediambiental de les grans empreses del món. Iberia és una de les tres úniques companyies aèries que formen part d'aquest índex.

La companyia és, així mateix, membre fundador de oneworld, aliança d'aerolínies que abasta tot el planeta, que ofereix als clients al voltant de 700 destinacions amb les millors connexions.>>

D'aquesta declaració se'n poden extreure les competències de la companyia, a saber, *aerolínia consolidada en el sector, abast mundial i una gran xarxa de rutes a més de ser líder en mercats internacionals i nacionals i compromís (reconegut) amb el medi ambient.*

Analitzant el resum anual de 2009, en el discurs introductori del president de la companyia Antonio Vázquez trobem referències a la missió, visió i valors i també a l'estratègia i les motivacions que la duen a aplicar-les. A continuació es transcriuen les parts més relacionades amb aquest aspectes i es remarquen en negreta els aspectes més rellevants.

*<<2009...ha estat, sens dubte, el pitjor any que la indústria del transport aeri ha hagut d'enfrontar, i això es veu reflectit en els guanys d'Iberia. No obstant això, confio que aquest any serà **recordat en la història de la nostra companyia més per les decisions estratègiques** adoptades que pels ingressos obtinguts, que esperem sigui només un inconvenient en la nostre destacada trajectòria...*

*...Durant l'any, hem impulsat **tres grans projectes** que marcaran el futur d'aquesta empresa: **Pla de 2012, la fusió amb British Airways i l'explotació conjunta de rutes de l'Atlàntic Nord amb British Airways i American Airlines.** Aquests tres grans projectes estan dissenyats per a **aconseguir un creixement en les operacions de llarg recorregut, reorganitzar les operacions de curta i mitja distància perquè la xarxa es cobreix en condicions de sostenibilitat i competitivitat, i prendre un paper actiu en la consolidació progressiva de la indústria, garantint la posició d'Iberia entre les línies aèries líders a nivell mundial...***

*...A **curt termini i mitjà termini**, som conscients que **no podem quedar-nos quiets i veure l'evolució del mercat**, on nous rivals estan tractant d'empènyer a les companyies aèries de xarxa de grans dimensions, com Iberia, fora dels seus mercats tradicionals. En conseqüència, tenim previst **transformar les nostres operacions d'abast curt i mig a poc a poc en un producte que respon a les noves exigències del mercat. Al llarg termini, Iberia té un clar lideratge en les rutes entre Europa i Amèrica Llatina. Hem fet grans inversions en el nostre producte, amb un considerable esforç comercial i centrat gairebé obsessivament en els clients, que ens permetrà aprofitar el creixement del mercat i acaparar una part cada vegada més gran d'aquest mercat.>>***

Analitzant les paraules del president de la companyia podríem definir la missió i visió de la companyia com:

- **Missió**, continuar oferint els serveis actuals i millorar-los tot i el període de crisi actual i preparar-se pel nou escenari després de

la recuperació econòmica afiantçant la posició prenent part activa en el procés de consolidació del sector aeri.

- **Visió**, aconseguir el lideratge en les rutes europees i d'Amèrica llatina garantint la posició d'Iberia entre les línies aèries a nivell mundial.

Pel que respecta a l'estratègia d'Iberia en la seva pàgina web apareixen els seus cinc eixos principals i tot i que no detalla com es duran a terme es poden intuir mitjançant el discurs inicial del president de la companyia:

- 1. Potenciació del negoci de llarg radi**, mitjançant la fusió amb British Airways i reforçant les aliances amb American Airlines
- 2. Disminució progressiva del curt i mitjà radi, que serà complementat per una companyia de nova creació**, a través d'aprofitar sinergies amb aerolínies consolidades en mercats regionals (europeus i estatals)
- 3. Reducció de la despesa de personal y altres costos**
- 4. Creació de la nova Business Plus**, focalitzar esforços en el client tipus negociant
- 5. Accions comercials més proactives**, increment de la inversió en productes i orientació al client

Iberia focalitza la seva estratègia en la fusió amb British Airways i amb l'increment de competències amb l'aliança amb American Airlines, amb els objectius d'aconseguir majors economies d'escala, d'incrementar el nombre de passatgers (guanyar quota de mercat), el nombre de rutes i aconseguir major presència a nivell mundial. Tot això emmarcat dins de la consolidació del sector aeri.

Similituds entre les estratègies

Les estratègies de les tres aerolínies analitzades comparteixen unes mateixes línies generals, a saber: l'increment de la dimensió de l'organització, la millora econòmica i l'increment de la quota de mercat. La Taula 7 representa les estratègies aplicades segons cada línia i per cada aerolínia.

Aerolínia / Línia estratègica	Increment de la dimensió	Millora econòmica	Increment de la quota de mercat
Vueling	Augment de la dimensió en les bases regionals (europees i estatals). Absorció de Clickair	Aprofitar economies d'escala i reducció de costos	Innovació en productes uxiliars, potenciar la web i la imatge de marca. Focalització en client tipus executiu i el viatger per plaer, evitar clients tipus "motxillers".
British Airways	Augment de la presència en les ciutats mundials clau (ampliar connexió amb el JFK i xarxa a ciutats com Dubai, Johannesburg i l'Àràbia Saudí). Fusió amb Iberia i ampliació de competències amb American Airlines	Refermar la condició de lideratge a Londres (optimitzar les operacions a Heathrow i adquirir nous slots). Millorar els marges a través de noves fonts d'ingressos	Nous serveis per la classe business i aportació de més facilitats per aquest usuaris. Servei excel·lent als clients en cada punt de contacte (millora de les plataformes tecnològiques i implantació de nous sistemes d'entreteniment en vol) Conèixer les necessitats dels nostres usuaris (inversió en tecnologia i potencia eines on-line)
Iberia	Potenciar el negoci de llarg radi (nivell mundial) Fusió amb British Airways i ampliació de competències amb American Airlines	Reducció de la despesa de personal i altres costos Disminució progressiva del curt i mitjà radi (nova aerolínia)	Accions comercials més proactives (incrementar inversió i orientació a client) Potenciar la classe Bussines

Taula 7. Classificació de les estratègies de les aerolínies analitzades segons línies generals.

Font: Elaboració pròpia

A les estratègies de les aerolínies podem observar similituds en les tres línies generals, a continuació s'analitzen:

- *Increment de la dimensió*, les tres aerolínies aposten per augmentar la seva mida i mentre British Airways i Iberia ho fan a nivell mundial Vueling ho fa a nivell regional. També coincideixen en els mecanismes per dur a terme aquest creixement, les tres companyies recorren a fusions amb altres aerolínies amb les que comparteixen característiques de dimensió i mercat.
- *Millora econòmica*, en aquest cas totes opten per una reducció de costos tot i que apliquen tècniques diferents. Vueling vol aprofitar les economies d'escala recentment creades arrel de l'absorció de Clickair, British Airways aposta per millorar l'operativitat de la seva base (Heathrow) i Iberia se sustenta en la reducció de costos de personal i l'abandonament de rutes de curt i mitjà radi. D'altra banda British Airways també aposta per millorar els seus rendiments econòmics mitjançant la compra d'slots i cercant noves fonts d'ingressos.
- *Increment de la quota de mercat*, en aquesta línia les tres companyies aposten per la fidelització i la captació de més clients coincidint en centrar-se en la classe bussines. Les tècniques per dur a terme aquesta estratègia són molt semblants i consisteixen en: augmentar el coneixement sobre l'usuari, oferir nous serveis innovadors, incrementar la inversió en publicitat i tecnologia i augmentar el benestar del client.

A banda de les similituds entre les estratègies d'aquestes tres aerolínies també s'observa una concordança amb les estratègies utilitzades en el passat en les reestructuracions del sector. En primer terme cal comentar que al final de l'apartat 2.1 ja es fa referència sobre la tendència del sector de les aerolínies per conservar les mateixes línies estratègiques durant les reestructuracions dels anys 90 (Taula 2) i de principis del s.XXI (Taula 4). A la vista dels resultats les línies generals de l'estratègia per afrontar els nous canvis d'entorn resten constants i les diferències es donen en les tècniques per dur-les a terme (Taula 7).

Segons els resultats observats els trets característics de les estratègies utilitzades en les tres reestructuracions del sector de les aerolínies son:

- la reordenació dels mercats i l'adequació de la mida de les companyies,

- la millora de l'eficiència per aconseguir millores econòmiques
- la concentració de major proporció de la demanda total

La retòrica en el discurs estratègic

A la vista de la homogeneïtat existent en els plantejaments estratègics, cal preguntar-se si existeix un discurs pre-elaborat que és aprofitat i aplicat per totes les aerolínies. En referència a això Vaara et al. (2004) va identificar cinc punts que dotaven de retoricisme als discursos estratègic de les aerolínies de principis del s.XXI durant els seu procés de reestructuració mitjançant les aliances, aquest punts son:

1. **problemàtiques de les estratègies tradicionals;** destaca que el model estratègic actual està obsolet i s'incideix en la necessitat del canvi
2. **justificació, objectivació i coherència dels beneficis de les aliances;** s'identifiquen dos tipus de discursos un de caire justificatiu davant la societat i un altre més pragmàtic. També s'usen les idees clàssiques d'economies d'escala i increment del poder en el mercat.
3. **justificació d'una independència ambigua de l'organització;** la independència és un dels grans tòpics dels discursos estratègic i es pot referir a: la no supeditació a un estat, a companyies majors o companyies matriu.
4. **justificació dels problemes de cooperació mitjançant els processos d'implementació;** sovint per no reconèixer desavinences entre aerolínies d'una aliança s'imputa la manca de cooperació al procés d'implementació
5. **naturalització de les aliances estratègiques;** s'utilitzen expressions de l'estil: era inevitable o no hi havia alternativa i es veuen aquest processos com inherents al sector.

En els discursos de les estratègies de Vueling, British Airways i Iberia s'han identificat quatre dels cinc punts descrits per Vaara et al. (2004) i es recullen a continuació:

1) Problemàtiques de les estratègies tradicionals:

Vueling

<<Al mercat espanyol aeri ha de passar alguna cosa>> (Álex Cruz, etapa CEO de Clickair)

British Airways

<< El panorama de l'aviació està canviant i la consolidació de les aerolínies és més que necessària>> (Willie Wash, conseller de British Airways)

Iberia

<<Som conscients que no podem quedar-nos quiets i veure l'evolució del mercat, on nous rivals estan tractant d'empènyer a les companyies aèries de xarxa de grans dimensions, com Iberia, fora dels seus mercats tradicionals>> (Antonio Vázquez, president d'Iberia)

2) Justificació, objectivació i coherència dels beneficis de les aliances

Vueling

L'absorció de Clickair respon a la necessitat de la reducció de costos mitjançant economies d'escala per tal de poder competir en el mercat i guanyar-hi presència.

British Airways

<<la companyia resultant de la fusió posarà a disposició dels seus clients una xarxa més ampla, amb un major potencial de creixement en el futur gracies a l'optimització dels hubs de Londres i Madrid i a la continua inversió en nous productes i serveis>> (Willie Walsh, conseller delegat de British Airways)

Iberia

<<...la creació d'una de les principals aerolínies del món, que estarà millor preparada per competir amb d'altres grans aerolínies i per participar en futurs avenços del procés de consolidació del sector...>> (Antonio Vázquez, president executiu d'Iberia)

3) justificació d'una independència ambigua de l'organització

Vueling

El ex-CEO de Clickair (actual CEO de Vueling) Álex Cruz en una entrevista sobre Clickair afirmava que el fet que Iberia fos l'accionista majoritària no volia dir que dictes el devenir de la companyia.

British Airways

La fusió manté la marca de cada empresa però el resultat es una nova organització.

Iberia

La fusió manté la marca de cada empresa però el resultat es una nova organització.

5) naturalització de les aliances estratègiques

Vueling

*<<les dues son aerolínies catalanes, tenen Airbus A320 i operen en les mateixes rutes>>
(Álex Cruz, etapa CEO Clickair)*

British Airways

<<La indústria aèria està suportant els moments més difícils de la seva història i esperem més vicissituds abans que les coses millorin. Estem prenent les mesures adequades a curt termini per sobreviure a la crisi. No permetrem que aquesta crisi comprometi el nostre objectiu a llarg termini, crear una excel·lent aerolínia a nivell mundial amb una reputació de ser els millors en satisfer les necessitats dels seus clients.>> (Willie Walsh, conseller delegat de British Airways)

Iberia

<<2009...ha estat, sens dubte, el pitjor any que la indústria del transport aeri ha hagut d'enfrontar, i això es veu reflectit en els guanys d'Iberia. No obstant això, confio que aquest any serà recordat en la història de la nostra companyia més per les decisions estratègiques>> (Antonio Vázquez, president d'Iberia)

L'estudi de les estratègies constata que:

- en els processos de reestructuració de les aerolínies estudiades les estratègies utilitzades segueixen les línies clàssiques d'aquelles aplicades en els dos anteriors processos de reestructuració (la liberalització i les de principis del s.XXI)
- i que en les tres aerolínies s'observa la utilització de la retòrica en el discurs estratègic.

3 LA HUMANITZACIÓ DE LES ORGANITZACIONS: estratègies fonamentades en les persones

Durant l'anàlisi de les diferents estratègies i la seva evolució al llarg del temps i amb condicions de contorn diferents s'observa com aquestes i els seus discursos es focalitzen en els capitals tradicionals (finances, tecnologia i operacions) més que en els capitals moderns (capitals humans i intangibles com la reputació i el capital intel·lectual). Aquest fet també s'ha pogut constatar en el tipus d'eines que utilitzen els directius per tal de dur a terme els processos involucrats en l'estratègia (anàlisi, selecció i implementació) molt més centrats en l'observació de l'entorn i en l'anàlisi de les capacitats tradicionals que en eines dirigides a millorar l'apartat humà de l'organització.

Concretament s'observa l'aplicació d'estratègies clàssiques basades en el model de Porter, M. (1982), a saber, lideratge en costos, diferenciació i segmentació.

3.1 El paper de les persones en les organitzacions

Actualment en les organitzacions impera un discurs al voltant de la importància del capital humà, on se l'identifica com el principal actiu de l'organització. Com ja s'ha comentat en el capítol 1 els dirigents de les organitzacions reconeixen la importància dels recursos humans i articulen un discurs basat en la implicació d'aquests en l'estratègia, però realment tal com demostren els estudis els recursos humans no són tinguts en compte durant l'elaboració de l'estratègia. Aquest fenomen fa dècades que s'estudia, Van Donk (1992) posa de manifest com la falta de participació dels recursos humans en l'elaboració de l'estratègia i la mancança de coneixement sobre els recursos humans dels elaboradors de les estratègies condueix a incrementar les dificultats del procés d'implementació.

Els responsables de les organitzacions són conscients de la importància de les persones en els resultats de l'organització (veure referència a l'informe de Deloitte a l'apartat 1.2.2); en aquest sentit existeixen nombrosos estudis i informes que reforcen aquesta afirmació (Katou (2008), Yongmei Liu et al. (2007), Informe Accenture²⁷ (2005), U.S Office of Personal Management (1999), Brecker and Huselid (1998)).

Huselid (1995) en un estudi realitzat sobre una mostra de 816 organitzacions va poder constatar que aquelles que incrementaven en un 30% la inversió en els departaments de gestió de capitals humans obtenien uns retorns de capital del 5% al 10%. Tot i aquestes evidències, com demostra Van Donk (1992) els directius no involucren als gestors dels capitals humans (eixos vertebradors de les persones en les organitzacions) en la definició de l'estratègia ni en el procés

²⁷ Consultable a l'annex

d'implementació, conduint a l'organització a caure en un cercle viciós (Figura 5) on no s'afavoreix l'alineament entre les persones i l'estratègia.

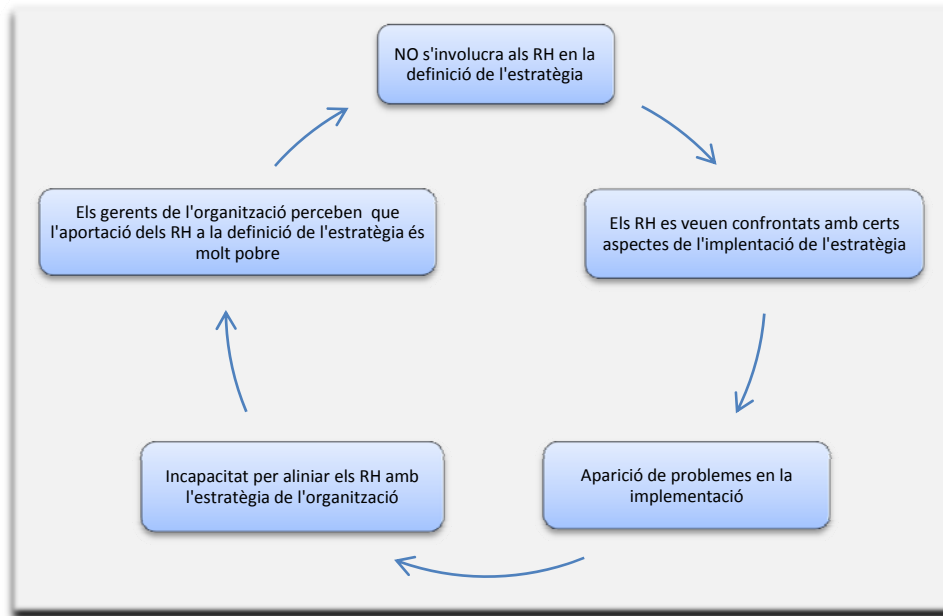


Figura 8. Esquema de dificultats d'alineament entre persones i estratègies

Font: *Strategic Human Resource Management: A role of the human Resource manager in the process of strategy formation*

La dicotomia entre valoració dels capitals humans com a element rellevant en els resultats de l'organització i la manca d'alineament dels mateixos amb l'estratègia queda palesa en els estudis realitzats per la consultora Deloitte (2007), on per exemple la resposta de l'alta direcció sobre la participació dels departaments de gestió de capitals humans²⁸ en les decisions de processos de fusió és majoritàriament negativa (60%); un altre fet que corrobora aquesta afirmació és la percepció de l'organització de la rellevància d'aquest departament, on: entre un 11% i un 13% el considera estratègic, d'un 30% a un 32% una mica estratègic, entre un 33% i un 36% poc estratègic i entre un 16% i un 20% gens estratègic.

No obstant això i com a conseqüència d'una manca en l'alineació de l'estratègia amb les persones, aquestes esdevenen un recurs més i per tant no son considerades un "mecanisme" que aporti valor (exceptuant cert conjunt de treballadors) si no més aviat una part important dels costos estructurals de l'organització. Al respecte, un informe elaborat al 2005 per la consultora Accenture constata que de 500 directius enquestats només el 2% coneix en gran

²⁸ Tot i que en l'estudi de la consultora s'utilitza l'expressió recursos humans, hom seguint amb la línia enunciada en la 2^a nota al peu considera més adient usar l'expressió capitals humans.

mesura el retorn de la inversió en el capital humà, un 14% ho coneix de forma considerable, un 30% de forma modesta, un 40% mínimament i finalment un 14% no té coneixement d'aquest retorn (Figura 9).

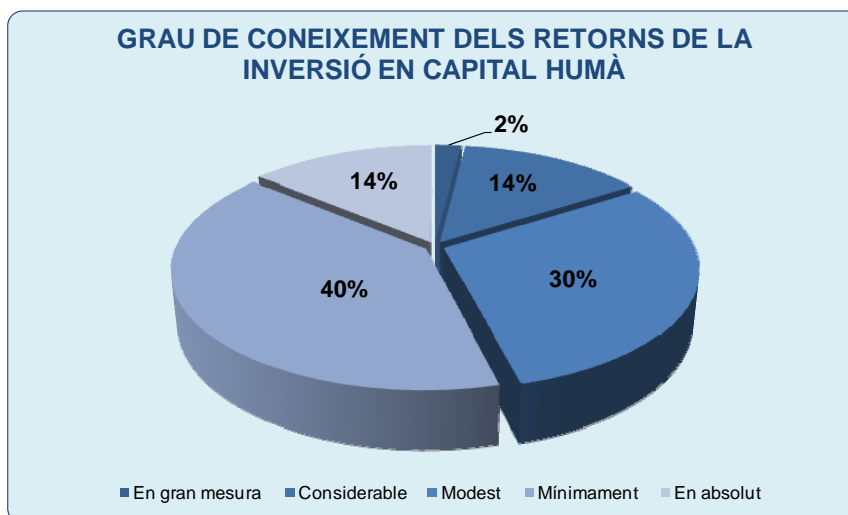


Figura 9. Grau de coneixement dels retorns de la inversió en capital humà.

Font: Estudi Personas y Resultados de la consultora Accenture (2005)

3.1.1 Persones i estratègies en les organitzacions objecte d'estudi

El tractament de les persones en les organitzacions analitzades segueix la línia del que mencionen els estudis de caràcter general. Com s'ha vist en el punt 2.3 les estratègies utilitzades per les aerolínies objecte d'estudi s'ajusten més al model estratègic proposat per Porter (1982) que no pas pel model basat en recursos i capacitats centrat en les persones. Per aquest fet no s'observa un posicionament central de les persones en l'estratègia. Tot i que es detecta en els discursos estratègics un cert èmfasi en l'aspecte humà (articulat mitjançant una "petita" frase que inclou les paraules: persones, actiu, important, organització), no s'entreveuen plans o accions específiques encaminades a alinear l'estratègia de l'organització amb les persones. Només, mitjançant els documents de RSC²⁹ (analitzats a l'apartat 2.2.1) s'observen tècniques per incrementar la formació, habilitats i benestar dels treballadors amb la finalitat que aquest tinguin rendiments més elevats i contribueixin a un millor desenvolupament de l'organització.

Aquests plantejaments van en la línia de la Teoria de la Z de William Ouchi (1981), que tracta al treballador com un ésser integral i no deslliga la condició humana de l'organització. La base de la teoria, de la mateixa manera que els documents de RSC, radica en la confiança i el foment de les relacions humanes i socials per tal de millorar les condicions de treball i així incrementar la

²⁹ Degut a la manca d'informació no es pot valorar quines son les estratègies de Clickair, Vueling i la Nova Vueling (fusió Clickair-Vueling) vers els capitals humans.

productivitat dels actius humans (conseqüència de l'increment de l'autoestima del treballador) augmentant el rendiment de l'organització. Aquest concepte considera les persones com un eina productiva (si bé és cert que aportar un punt d'humanització a l'organització), tal i com demostra l'estratègia d'Iberia on un dels seus punts estratègics és la reducció dels costos laborals.

Per altra banda cal recordar que s'ha detectat l'existència de retorisme en els discursos estratègics de les organitzacions. Aquest fet pot ser indicatiu d'una certa predisposició al mimetisme (observat també en els documents de RSC), fet que desvirtua les paraules de l'estratègia i porta a pensar en una possible falta de convicció vers les mesures proposades.

Tal i com s'ha vist a l'apartat 2.2, si bé les aerolínies (en especial BA i Iberia) articulen programes per millorar el benestar del treballador (documents RSC) i reconeixen la importància de les persones per l'organització, durant l'anàlisi de l'estratègia (de les 4 aerolínies) no s'ha observat que les persones tinguin un paper rellevant en la seva formulació, doncs se centren més en la consecució dels seus objectius mitjançant estratègies clàssiques (definides al punt 1.4.1).

En referència al tractament de les persones a les aerolínies si bé no es pot assegurar que els casos analitzats siguin una constant, amb la informació literària recopilada on s'ha observat com un important nombre d'empreses de caire internacional i de diferents sectors compleixen el següent perfil: coneixen la importància i rellevància dels capitals humans, però majoritàriament no els tenen presents en els processos de definició de l'estratègia, podem formular la següent hipòtesi: ***les aerolínies tenen present a les persones a nivell de benestar (esperant incrementar el rendiment operatiu de l'organització) però no en el procés de formulació de l'estratègia, doncs les elaboracions estratègiques les centren en l'observació de l'entorn on priven aspectes financers i tecnològics.***

3.2 Humanitzar les organitzacions, per què?

Arribats a aquest punt i tenint present la hipòtesi formulada a l'apartat anterior, la pregunta obligada és: Són suficients aquests mecanismes (estratègies clàssiques) per assegurar avantatges competitives? L'autor d'aquest treball, tenint en consideració els estudis analitzats sobre la teoria de recursos i capacitats, aposta per una participació més activa de les persones en el procés de formulació de l'estratègia:

Perque l'organització pugui aconseguir avantatges competitives *sostenibles*. Les avantatges han de ser un tret diferenciador, si totes les companyies apliquen

estratègies similars (com es el cas de les reestructuracions estratègiques analitzades) i les articulen mitjançant els mateixos recursos no s'aconsegueix un posicionament diferenciat sostingut al mercat.

Per facilitar el procés crític d'implementació de l'estratègia, sota la base que si en la definició de l'estratègia es tenen en compte les persones el seu grau de disponibilitat i acceptació vers aquestes estratègies serà major.

Altrament cal tenir present que durant els processos d'adaptació de les organitzacions als canvis de l'entorn l'eficiència interna es veu reduïda i l'empresa experimenta una pèrdua de competitivitat. Això s'explica perquè les organitzacions durant el procés de modificació de l'estratègia es reestructuren posant especial èmfasi en l'emmotllament a les noves condicions externes tot centrant-se en capitals clàssics (com s'ha pogut veure en els capítols 1 i 2 i que com diu l'apartat 3.1 han deixat de ser avantatges competitives sostenibles i per tant no ofereixen un posicionament competitiu al mercat) i deixant en un segon pla les condicions internes. Aquesta pèrdua de competitivitat es pot veure reduïda si, com diu Gratton (2000), es potencia el **capital humà** de l'organització i es produeix una centralització d'aquest en l'estratègia; així s'obtindrà un increment en els rendiments (econòmics i d'operativitat) de l'organització. Això s'explica perquè el fet d'integrar les persones en el procés de formulació de l'estratègia, garanteix l'elecció d'alternatives estratègiques que millor s'adaptin als recursos disponibles i això incrementa l'eficiència de l'organització.

Per aquest motiu és considera que la humanització de les organitzacions, des del el punt de vista de l'alineació de l'estratègia amb les persones, en tant que les persones són recursos escassos, valuosos i inimitables poden oferir avantatges competitives sostenibles a les organitzacions.

Hi ha diversos estudis que recolzen aquesta afirmació, a continuació se'n citen tres que s'han considerat interessants per: el perfil d'empreses utilitzats i el gran ressò que fa la comunitat dels resultats obtinguts (Huselid, 1995), el gran nombre de dades utilitzades (Liu et al., 2007) i la diferenciació geogràfica i l'atomització dels elements involucrats (Katou, 2008).

Un dels estudis és el realitzat a 968 empreses dels Estats Units d'Amèrica de més de 100 treballadors i que cotitzen en borsa per Huselid (1995) on va poder comprovar que aquelles empreses que havien aplicat polítiques centrades en les persones obtenien de mitjana un increment del nivell de negoci superior al 18% i un increment de la productivitat del 12%. Aquest resultats feien que l'organització obtingués un retorn del 5% en les inversions en capital humà.

L'estudi realitzat per Liu et al. (2007) es basa en 92 investigacions sobre la incidència de les polítiques de recursos humans sobre el rendiment de les organitzacions. Entre altres aspectes menciona la rellevància de l'alineació de les polítiques de recursos humans amb l'estratègia de l'organització. La conclusió de l'estudi diu:

*<<Basats en els resultats dels 92 estudis que representen 19.000 organitzacions, podem concloure "rotundament" que les polítiques de recursos humans són molt valuoses en quant al rendiment de l'organització...
...l'impacte d'aquestes polítiques és molt superior si es troben en concordança amb l'estratègia de l'organització.>>*

Un altre estudi interessant és el de Katou (2008) en el que observa l'impacte de l'alineació de l'estratègia i les pràctiques de les polítiques dels recursos humans sobre els rendiments de l'organització. En aquest cas s'analitzen 178 empreses gregues de 25 sectors diferents i de més de 20 treballadors, on es comprova com incloent en l'estratègia polítiques de recursos humans com la potenciació de les habilitats, la motivació i les oportunitats de participació s'obtenen increments en l'eficiència, la innovació i la qualitat, entre d'altres, fet que millora el rendiment de l'organització. L'estudi proposa una esquema de relacions entre estratègies, polítiques de recursos humans i rendiment de l'organització (representat en blau fort a la Figura 10), posteriorment divideix cada esclavó en elements representatius prèviament seleccionats (representats en blau flux a la Figura 10) i estudia l'impacte sobre cada esclavó i l'impacte de la relació estratègies – polítiques de recursos humans vers els rendiments de l'organització. Finalment i a mode de reflexió també assenyalava que determinades estratègies, com la reducció de costos, poden afectar negativament a les polítiques de recursos humans (p.e. generant un clima de desmotivació en l'organització) reduint el rendiment general de l'organització (tot i que no es vegin afectats els rendiments financers).

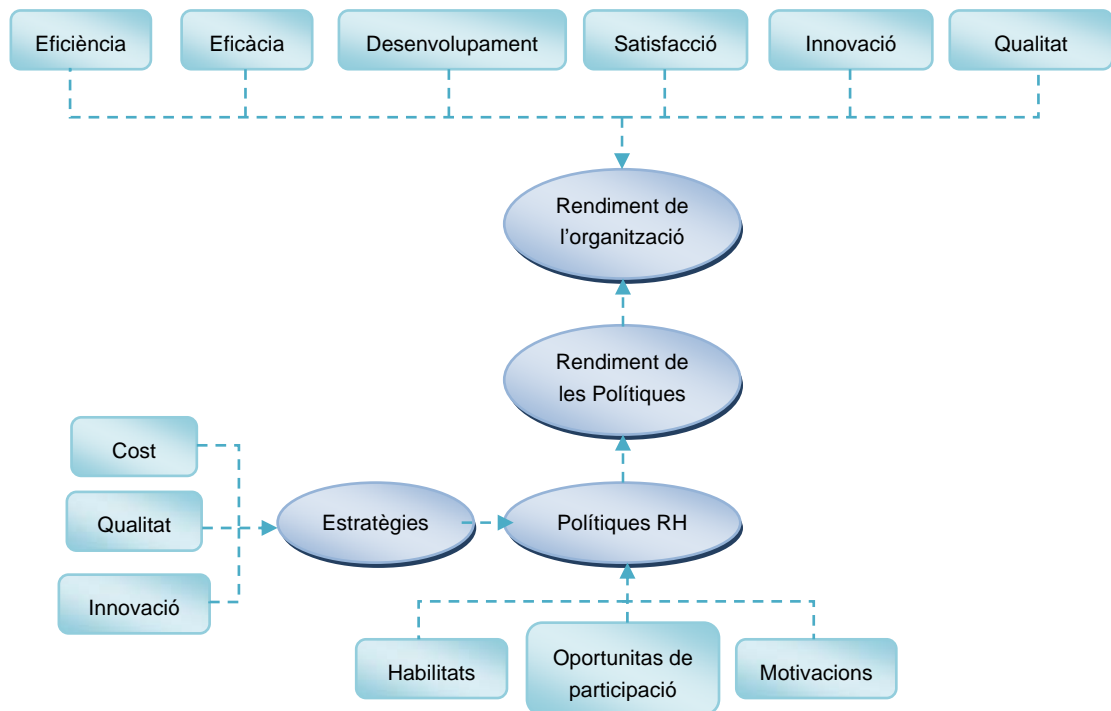


Figura 10. Adaptació de l'esquema del model d'estudi d'impacte

Font: *Measuring the impact of HRM on organization performance*. Katou (2008)

A la vista dels resultats dels estudis podem dir que la potenciació del capital humà i la seva alineació amb l'estratègia incrementen el rendiment global de les organitzacions.

3.2.1 Hipòtesi de millora dels resultats

Arrel de les dades analitzades als paràgrafs anteriors i després de l'observació de la singularitat (com a recurs) dels capitals humans, podem realitzar la següent hipòtesi:

“Les aerolínies que articulin estratègies alineades amb les persones, aconseguiran avantatges competitives sostenibles que els proporcionaran una posició diferenciada vers els seus competidors”.

Segons els estudis, aquelles organitzacions que impliquen als recursos humans en la definició de l'estratègia (i que per extensió faciliten la implementació de la mateixa a la companyia) incrementen els seus rendiments financers.

Així doncs si les aerolínies en els processos de reestructuració articulen estratègies diferenciades basades en les persones, és a dir, fugen del mimetisme estratègic per tal de configurar quelcom adequat als seus recursos i

capacitats detectaran nous mercats, on per les seves característiques seran líders i això els donarà una posició de privilegi que es veurà reflexada en el seu rendiment global.

3.3 Com humanitzar les organitzacions?

Com ja s'ha comentat en l'apartat 1.4.2.1 s'ha triat la metodologia de Gratton (2000) perquè descriu la teoria de recursos i capacitats identificant les persones com a capital central i l'ha aplicat amb èxit en diverses organitzacions. La metodologia es basa en el temps, la necessitat de respostes i l'ànima, els conceptes bàsics de la humanització de les organitzacions i en potenciar els 9 conceptes que ja s'han descrit a l'apartat 3.1. La Figura 11 mostra els sis passos ha seguir:

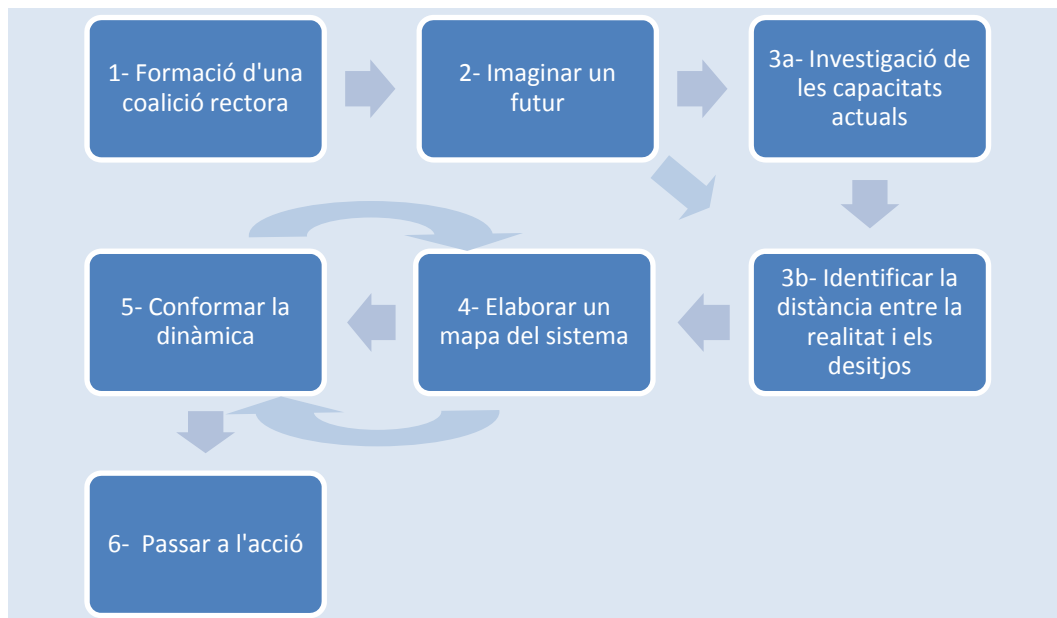


Figura 11. Metodologia per a humanitzar a les organitzacions

Font: Estrategias de capital humano. Gratton, L. (2000)

A la metodologia s'identifiquen cinc perfils de professionals encarregats de desenvolupar-la: l'alta direcció, els directors d'àrea, les noves ments³⁰, els gestors³¹ de recursos humans i els treballadors operatius. Els professionals intervenen i realitzen funcions diferents segons el punt que desenvolupin. A continuació es descriuen:

³⁰ El llibre diu <<el joves>>, no obstant s'ha considerat més adient no limitar els pensaments a edats concretes i fer servir una expressió més genèrica

³¹ El llibre diu <<professionals>>, però es considera que els tres grups són professionals i per tant es troba més adient utilitzar l'expressió "gestors".

- **Punts 1, 2 i 3a**, l'alta direcció comunica l'estratègia i mitjançant l'autoritat legitimen les decisions. Les noves ments ofereixen idees diferents a les establertes i els professionals de recursos humans dirigeixen les sessions
- **Punt 3b**, els directors d'àrea representen l'opinió central de l'organització i els gestors de recursos humans que creen metodologies d'investigació
- **Punt 4**, els gestors de recursos humans proporcionen capacitat de pensament sistèmic
- **Punt 5**, els directors d'àrea i les ments noves són peces claus en els grups de treball on també hi intervenen els treballadors operatius, i els gestors de recursos humans s'encarreguen de modificar els instruments i tècniques de gestió
- **Punt 6**, l'alta direcció patrocina als grups de treball i les ments noves són una font d'energia i entusiasme

Abans d'aplicar la metodologia cal saber **com estan considerades les persones a l'organització** per tal: d'identificar les forces que impulsen a l'organització, l'efecte d'aquestes forces en el sector i com evolucionaran, i per entendre quin és el context actual de l'organització i quin ha de ser el context futur i quins reptes suposarà. En aquest tasca és d'utilitat repassar quines han estat en el passat les avantatges competitives i quines són actualment i classificar-les en funció de la seva sostenibilitat o no (recordant que es sostenible si compleix simultàniament escassetat, aportació de valor i inimitabilitat), aquest exercici també ajudarà a identificar quin ha estat (o és encara) el paradigma dominant.

A continuació es descriuen les accions que s'han de dur a terme en cada punt de la metodologia.

Formació d'una coalició rectora

L'objectiu d'aquest punt és aconseguir crear grups de treball amb una representació de l'empresa diversificada i amb criteri que puguin configurar la visió de l'organització. La missió de la coalició rectora serà crear grups de persones i dividir-los en grups de treballs, identificar el temps i recursos necessaris i comunica'ls-hi els objectius i els procés que hauran de seguir.

Imaginar un futur

Generar una visió compartida que formi part de les accions quotidianes de les persones de l'empresa i que tingui un significat. Això comporta crear el present a partir del futur, es a dir, preparar a l'organització avui per assolir una visió de futur. En aquest punt cal tenir present el principi rector de temporalitat per combinar estratègies centrades en les persones a curt i llarg termini mitjançant diferents processos:

- Curt termini, mitjançant processos de selecció, avaluació i remuneració
- Llarg termini, desenvolupament dels equips directius, recapacitació dels treballadors i la forma de l'estructura bàsica de l'organització

Les dinàmiques per compartir i debatre les visions han de ser processos senzills per tal de permetre concentrar-se en la visió i no desviar l'atenció en metodologies complicades i que requereixen molt temps (anàlisi d'escenaris o altres que requereixen un tractament de dades molt elevat).

Cal concentrar-se en els temes de futur realment interessants i evitar divagacions que condueixin a grans llistes de temes que no estan alineats amb el desenvolupament de l'organització.

Si oblidem aquestes dues premisses la recerca de la visió lluny de ser quelcom interessant i esperonador es pot convertir en una tasca administrativa altament burocràtica.

Per realitzar un correcte procés d'imaginació del futur l'autora proposa utilitzar dos instruments:

- **Els cinc factors claus**, es tracta de descriure des del futur (5 anys) quina es la situació dels líders i l'equip directiu, l'estructura, els processos humans, les persones i la cultura i els valors en l'actualitat. Partint d'aquesta descripció s'iniciarà una sessió de brainstorming que ha de servir de generador d'idees per la visió futura de l'organització.
- **La prioritització de la visió**, després de la sessió de brainstorming és necessari ordenar les idees i classificar-les en

funció del grau d'efecte estratègic (alt, mitjà o baix), aquesta tècnica pressiona al grup i "l'obliga" a trobar consens

Identificar la distància entre la realitat i els desitjos

Per conèixer quant distanciada està l'organització de la visió de futur a la que aspira cal determinar quin es el punt de partida, és a dir, quina es la situació actual de l'empresa. Per esbrinar quina és aquesta situació s'analitza la forma de treball, de comunicació, la manera de compartir les idees i adoptar decisions, la cultura empresarial, les conductes i la manera d'incorporar els processos humans.

Un altre aspecte a tenir en compte es l'anàlisi de risc, després d'observar quina és la situació actual s'avaluarà el grau de dificultat i les implicacions d'assolir la visió.

L'autora menciona una sèrie d'eines per poder dur a terme les dues tasques d'aquest punt:

- **Conèixer la situació actual:** benchmarking, enquestes entre els treballadors, grups focalitzats de debats, entrevistes personals amb els treballadors, medició 360 i informació conjunta i qüestionaris de percepció d'un mateix.
- **Identificar el risc:** matriu de risc, es basa en dos eixos: importància del factor per la visió (a més importància més risc) i la correspondència actual del factor (a més correspondència entre el factor desitjat i el factor actual menor risc)

Elaborar un mapa del sistema

El mapa del sistema dona respostes a les preguntes que es plantegen les persones sobre les organitzacions. L'elaboració del mapa del sistema descansa sobre tres principis: les empreses són sistemes dinàmics (variacions en el temps), el pensament sistèmic enquadra els dinamismes (l'ordenació de les idees i les seves interrelacions) i la identificació dels punts cecs i la miopia (trencar amb rutines defensives).

Les tècniques disponibles per elaborar un mapa del sistema són:

- **La identificació dels temes,** agrupar els diferents aspectes de la visió en poques temàtiques, això crea formes de pensar més simples i ajuda a dibuixar la direcció que l'empresa ha de prendre. Les característiques principals dels temes són: com a màxim 5

grups, han de captar els principals resultat i objectius empresarials i han de ser creïbles i que s'integrin a l'empresa.

- **Modelar els impulsors**, els aspectes agrupats poden ser *impulsors* (ajuden al desenvolupament de l'empresa) o *estats finals* (aspectes específics dels temes). Cal identificar als impulsors i potenciar-los per convertir-los en estats finals
- **Revisió del mapa**, identificar els punts cecs

Conformar la dinàmica

Es tracta d'establir vincles entre l'estat actual de l'organització i la visió a la que s'ha arribat. Per tant cal tenir presents els processos, les conductes i els valors, mitjançant aquest podem relacionar el present amb el futur. En contrapartida utilitzar aquest elements com potenciadors, es a dir canviar-los d'arrel per alinear "falsament" les capacitats presents amb les necessàries per al futur, no contribueix a l'èxit, doncs genera un clima de rebuig i discòrdia.

Un altre aspecte a tenir en compte és la comprensió de les forces que estan a favor o en contra del canvi. La resistència al canvi és directament proporcional al increment del canvi, per tant cal realitzar una operació a dos bandes on es potenciïn les forces a favor i es redueixin les que estan en contra. La conseqüència de la resistència al canvi és l'assoliment d'un *status quo*, que no retrocedeix però tampoc avança.

Per tal d'estudiar el fenomen de resistència al canvi es proposa la tècnica de l'anàlisi del camp de forces. Aquest anàlisi consisteix en:

- Definir el resultat desitjat
- Presentació col·lectiva de les idees sobre la dinàmica
- Agrupar forces similars
- Treballar per crear acció (incrementar forces a favor del canvi i disminuir aquelles que estan en contra)

Passar a l'acció

Aquest punt se centra en abandonar la retòrica de les estratègies i executar-les. Per fer-ho proposa aplicar 5 passos:

- **Continuar formant coalicions rectores**, compromís permanent de grups diversos permet acumular experiència en la gestió. Les tasques d'aquest grups són les mateixes que s'han definit per les

coalicions rectores inicials, la diferència es que les podran aplicar amb major concreció.

- **Construcció de la capacitat del canvi**, consisteix en dotar a l'empresa de la flexibilitat suficient per adaptar-se a les noves situacions del mercat, exigències del client, als avenços de la tecnologia, etc.
- **Continuar centrats en el temes**, els temes generals són el centre d'acció, doncs són els que marquen les línies que permetran aconseguir assolir la visió.
- **Construir mesures de rendiment**, com hem vist en l'apartat 3.2 la utilitat d'una tècnica es demostra (i per tant s'accepta en l'entorn sectorial) quan es pot quantificar, per aquest motiu es molt important mesurar el rendiment. Les mesures de rendiment han de girar al voltant de les persones, de mesures en distingim tres tipus: mesures principals (comprova si s'estan complint les conductes exigides), mesures reals (mostren els objectius assolits en temps real) i mesures finals (avaluen l'efecte de les conductes en el rendiment de l'organització). La Figura 12 mostra el procés d'avaluació mitjançant l'observació de rendiments financers.

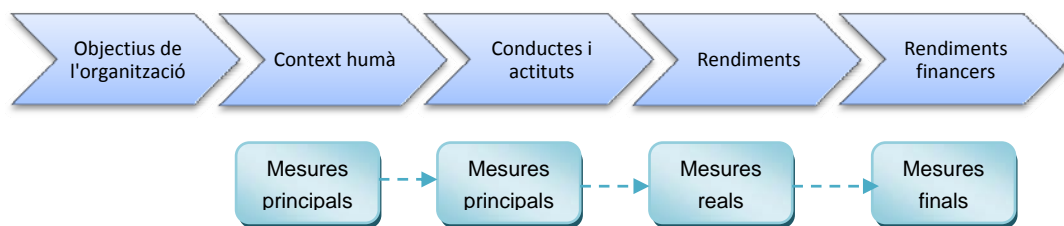


Figura 12. Esquema de mesures de rendiments.
Font: Estrategias de capital humano

- **Recordar les emocions**, tenir present l'ànima de les persones en tots moments, generar un clima de confiança i autoestima, doncs sense aquests elements l'empresa es torna freda i distant, acomodant-se en un *status quo* que posa barreres al canvi. Això es du a terme mitjançant l'augment de l'adaptabilitat i la flexibilitat als canvis. També té una rellevància important saber escoltar i donar importància a les paraules de les persones de

l'organització, així aconseguirem la col·laboració que permet la revitalització i la flexibilitat.

Per tal que les persones tinguin un paper rellevant en les estratègies de les organitzacions cal seguir aquest passos i implementar tots els elements mencionats fent ús de les eines que els acompanyen.

3.3.1 Dificultats en el desenvolupament d'estratègies basades en recursos i capacitats

Donat que s'està plantejant un canvi de paradigma en les organitzacions, aquest punt es pot abordar des de l'òptica de la gestió del canvi. Amb aquesta premissa cal recordar que el lideratge d'aquesta tasca correspon als directius de les organitzacions, els quals han d'estar totalment implicats en el procés i tenir-ne una plena convicció.

Al ser un nou paradigma i no estar interioritzat en les organitzacions els temps requerits per conèixer, avaluar i preveure recursos actuals i futurs son força elevats en un ambient on els canvis es produeixen de manera ràpida i sobtada.

El principal problema radica en que la teoria de recursos i capacitats requereix d'un canvi en la mentalitat directiva, que són al cap i a la fi els reals potenciadors/generadors del canvi, que han de trencar amb enfocaments passats i donar pas a les noves teories que són la conseqüència de l'evolució del context econòmic i social.

Existeixen dos aspectes que solen influir de forma negativa en el desenvolupament de les TRC que estan molt relacionats amb les relacions direcció – treballadors i que cal tenir en compte són la política i el poder, doncs són aspectes que minven l'eficiència de la gestió de les persones.

El poder utilitzat per prioritzar interessos personals en comptes dels de la companyia, impedeix el desenvolupament de organitzacional, l'eficiència d'un model basat en les persones, i d'inicialització d'iniciatives. El poder que utilitza el sotmetiment en comptes de la comunicació, el diàleg i el convenciment no condueix a organitzacions humanitzades, si no a conjunts d'individus que realitzen tasques moguts per la por als estaments superiors i que veient-se infrutilitzats i menystinguts desitgen l'abandonament de l'organització, incorrint sovint en el desànim i minvant el seu rendiment laboral.

La política entesa com els elements fruit del desànim, descontent i la desmotivació vers la gestió de l'organització és un element molt perillós, que no tan sols no deixa que prosperin les iniciatives si no que pot destruir allò que

prèviament s'havia establert. La política sovint es usada per desestabilitzar i així assolir posicions de poder.

Per tant en els processos de formulació i implementació de teories de recursos i capacitats caldrà tenir presents aquest factors i potenciar el factor humà de les organitzacions tot realitzant campanyes de comunicació clares dels propòsits de l'organització (missió i visió) així com la cultura i els valors, per tal d'involucrar i integrar les persones en el centre de les companyies.

4 CONCLUSIONS

A mode general l'estudi proposa un canvi en l'elaboració l'estratègia dotant de major protagonisme als elements interns (teoria dels recursos i capacitats), però sense abandonar els elements externs (teoria de l'observació de l'entorn), doncs la previsió dels canvis de l'entorn contribueix a la configuració de recursos i capacitats valuosos adaptats al nou context.

D'altra banda cal distingir entre recursos humans entesos com un element productiu més i com a mecanisme d'aportació de valor, diferenciació i exclusivitat (fets que expliquen que les persones siguin una font d'avantatges competitives sostenibles). Però no n'hi ha prou amb tenir recursos cal gestionar-los adequadament mitjançant les competències per així proveir a l'organització de capacitats i evitar que aquest recursos s'erosionin.

Aquesta visió provoca un canvi en la concepció del mercat objectiu on s'ha de competir, doncs les organitzacions es focalitzaran en mercats on puguin explotar de manera eficient els seus recursos i capacitats en comptes de fer-ho en mercats estructuralment atractius.

Els recursos i capacitats cal potenciar-los mitjançant la formació i la creació d'un bon clima laboral suportat per beneficis socials. No obstant, com s'ha vist durant el treball, això no assegura la consecució d'avantatges competitives.

Per aquest motiu cal un redisseny de les organitzacions on les persones se situïn al centre i sigui l'estratègia la que s'alineï amb aquests capitals. En aquesta línia s'ha considerat que el model de reconfiguració ha de fer tenint present els principis que caracteritzen les persones enunciats per Gratton, L. (2000): temps, significats i ànima. Tanmateix s'ha considerat la metodologia proposada per l'autora com una eina/guia útil per dur a terme aquesta tasca.

La intervenció activa de les persones en la formulació de l'estratègia també té aspectes positius pel que respecta a la seva implementació (que com s'ha vist en el treball es una fase de l'estratègia, el èxit de la qual depèn fortament de les persones), doncs redueix la resistència al canvi per part dels treballadors i en fomenta la seva acceptació perquè elimina les fases de presentiment (preocupació pel canvi) i shock (por al canvi) passant directament a les fases d'obertura (entusiasme per la novetat) i integració (confiança en la novetat).

Conclusions de l'anàlisi de les aerolínies europees.

Arrel de l'anàlisi realitzat en el present treball s'ha pogut observar:

- Segons els estudis els formuladors d'estratègies prefereixen tècniques basades en l'observació de l'entorn més que en el foment dels recursos i capacitats de l'organització. La veracitat d'aquesta afirmació s'ha pogut comprovar en les definicions de les estratègies de les aerolínies analitzades, on s'ha observat una forta centralització en la cerca d'estratègies competitives basades en factors externs de l'organització.
- Els processos de reestructuracions de les aerolínies europees dutes a terme en entorns de canvi, per aconseguir mantenir o millorar la seva posició al mercat, es realitzen sota la base de les estratègies clàssiques que es fonamenten en elements externs de l'organització (Porter M., 1982).
- Homogeneïtat en la formulació estratègica, retoricisme en el seu discurs i prevalença en el temps de les tècniques utilitzades per la seva elaboració. Això resta diferenciació a les organitzacions i redueix la competència del mercat, tot abocant al sector a la concentració (per evitar perdre competitivitat) i que de no canviar aquesta dinàmica (en un escenari futur) existeix la possibilitat de transformar els mercats en oligopolis.
- Tot i el coneixement per part de les organitzacions de la rellevància de les persones, la presentació d'aquestes com elements incrementadors del rendiment de la companyia i l'articulació d'eines per augmentar el seu benestar i contribuir al seu desenvolupament (documents RSC), no s'aprecia una alineació de l'estratègia amb les persones. Ens al contrari són vistes com un recurs més que cal optimitzar tot alineant-les amb els objectius de la companyia.

Finalment segons l'anàlisi realitzat s'observa que, de forma generalitzada però en particular en el sector de les aerolínies, lluny d'existir estratègies diferenciadores s'observa una forta homogeneïtat en el sector, on predominen més els aspectes clàssics que els moderns a l'hora de configurar l'estratègia durant els processos de reestructuració. Això condueix a un increment de les dificultats de supervivència en el sector, doncs les diferències entre companyies són desestimables i per tant el factor més determinant a l'hora de triar es el preu.

Per aquest motiu i en pro d'un mercat competitiu que millori la qualitat i ofereixi alternatives diferenciades al consumidor, aquest estudi aboga per la implementació d'estratègies modernes basades en els recursos i les capacitats, on les persones són el centre de l'estratègia i aporten: valor i diferenciació, inimitabilitat, tot configurant avantatges competitives sostenibles.

5 BIBLIOGRAFIA

Airlines Alliances. *Buying Business Travel*, Nov, 2009, no. 41, pp. 64-67.

Qualitative Research in Action. London etc.: Sage, 2002. ISBN 0761960686; 0761960678.

The Journal of Business Industrial Marketing. ISSN 0885-8624.

ABRAHAMSON, E. Management Fashion. *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, No.1, 254 – 285.

ARGANDOÑA, A. La teoría de los Stakeholders y el bien común. Gener 1998. Documento de Investigación, N° 355 [Universidad de Navarra. División de Investigación IESE Barcelona]

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No.1, 99 – 120.

BECKER, B.E. i HUSELID, M.A. Human resources strategies, complementarities, and firm performance. Juliol 1998 [En Revisió]

COLLINS, J.C. i PORRAS, J. I. Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, Setembre-October 1996, 65-77

DOGANIS, R. The Impact of Liberalization on European Airline Strategies and Operations. *Journal of Air Transport Management*, 3, 1994, vol. 1, no. 1, pp. 15-25. ISSN 0969-6997.

FAN, T., et al. Evolution of Global Airline Strategic Alliance and Consolidation in the Twenty-First Century. *Journal of Air Transport Management*, 11, 2001, vol. 7, no. 6, pp. 349-360. ISSN 0969-6997.

GARCÍA, M., et al. Intangibles Activos y Pasivos. *Management & Empresa*, nº 37 Febrero de 2004. Pàg. 32-42. ISSN: 1132-1148.

GRAHAM, B. i SHAW, J. Low-Cost Airlines in Europe: Reconciling Liberalization and Sustainability. *Geoforum*, 5, 2008, vol. 39, no. 3, pp. 1439-1451. ISSN 0016-7185.

GRATTON, L. Estrategias de capital humano: cómo situar a las personas en el corazón de la empresa. Pearson Educación, DL 2001. ISSN 8420531707.

GRONHAUG, K., NORDHAUG, O. Strategy and competence in firms. *European Management Journal*, 1992, Vol. 10, No. 4, 438 – 444.

HUSELID, M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, No. 3, 635 – 672.

JARZABKOWSKI, P. et al. Building a strategy toolkit (Lessons from business). *Advanced Institute Management Research*, 2008.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. i WHITTINGTON, R. *Dirección Estratégica*. 7a Edició. Madrid: Pearson Educación, 2006. ISBN-10: 84-205-4618-6. ISBN-13: 978-84-205-4618-6

KATOU, A.A. Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2008, Vol. 1, No. 2, 119 – 142. ISSN: 2013 - 0953

LIU, Y.; COMBS, J.G.; KETCHEN JR., D.J. i IRELAND, R.D. The Value of Human Resource Management for Organizational Performance. *Business Horizons*, 2007, No. 50, 503 – 511.

NOBLE, C.H. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 1999, No. 45, 119 – 134. ISSN: 0148 – 2963.

OUCHI, W.G. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge. Addison-Wesley, 1981. ISBN 0201055244.

PENROSE, E. The theory of the Growth of the Firms. New York: Oxford University Press, 1959.

PORTER, Michael E., Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, D.F. : Compañía Editorial Continental, 1982. ISBN 9682603498.

ROOS J., et al. Capital intelectual. Editorial Paidós, Barcelona, 1997.

SCHUMPETER J.A. Capitalismo, socialismo y democracia. Madrid: Aguilar, 1971.

TEECE, D.J.; PISANO, G. i SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol 18, No. 7, 509-533.

VAARA, E.; KLEYMANN, B.; SERISTÖ, H. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies*, 01, 2004, vol. 41, no. 1, pp. 1-35. ISSN 00222380.

VAN DONK, D-P. i ESSER, A. Strategic Human Resource Management: A Role of the Human Resource Manager in the Process of the Strategy Formation. *Human Resource Management Review*, 1992, Vol. 2, No. 4, 299 – 315. ISSN: 1053-4822

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5, No. 2, 171 – 180.

YIN, R.K. Case Study Research: Design and Methods. 3rd ed. Thousand Oaks Calif.etc.: Sage Publications, 2003. ISBN 076192552X; 0761925538.