Objectius i àrees

Obres un joc de construir ciutats i el tutorial et diu: “construeix alguna cosa”. Poses un carrer, unes quantes cases, una botiga. Dues hores després el trànsit és un caos i s’han acabat els doblers. No et faltaven més edificis. Et faltava un objectiu.

Les empreses tenen el mateix problema. Una empresa que “es digitalitza” sense saber per què compra eines que no fa servir ningú. Per això tot pla de transformació comença al mateix lloc: **on vol ser l’empresa d’aquí a dos o tres anys?** El març de 2025, Meliá, el grup hoteler amb seu a Palma, va publicar els resultats de 2024 i va dir que Melia.com i els seus altres canals de venda propis ja aportaven el **50 % de les vendes centralitzades**. Aquesta frase no parla de tecnologia. Parla d’estratègia, i tot el que Meliá fa en digital l’ha de servir.

Què aprendràs

- Distingir un **objectiu estratègic** d’una eina i escriure objectius que es puguin mesurar
- Trobar els objectius d’una empresa a les seves **fonts públiques** i citar-los
- Mesurar d’on parteix una empresa amb una autoavaluació real de **maduresa digital**
- Mapar les **àrees** de producció, de negoci i de comunicacions i alinear cadascuna amb un objectiu
- Ordenar les àrees amb una **matriu de prioritats** i evitar el parany de digitalitzar el que sembla més antiquat

Objectius, no eines

> Un **objectiu estratègic** diu on vol ser l’empresa, per a quan i com sabràs que hi ha arribat.

En el joc de construir ciutats, “construir un metro” no és un objectiu. “Reduir a la meitat el temps de desplaçament al centre en cinc anys” sí que ho és. El metro és una manera d’arribar-hi; els autobusos en podrien ser una altra.

La mateixa prova funciona per a les empreses. La llista de comprovació més estesa és **SMART**, publicada per primera vegada per George T. Doran el 1981: un objectiu ha de ser específic (**S**pecific), mesurable (**M**easurable), assolible (**A**chievable), rellevant (**R**elevant) i amb termini (**T**ime-bound).

Mal escrit	Per què falla	Ben escrit
“Reduir el malbaratament.”	No és mesurable, no té termini	Reduir el producte rebutjat o no venut del 6 % al 4 % de la producció en 18 mesos
“Instal·lar un portal de comandes B2B.”	És una eina, no un objectiu	Rebre el 70 % de les comandes dels hotels en línia en 12 mesos
“Ser més sostenibles.”	Massa vague per comprovar-ho	Reduir un 10 % l’energia dels forns per quilo de producte en 2 anys

La columna de la dreta és de l'empresa d'exemple d'aquesta unitat: un obrador industrial **fictici** de Marratxí amb 80 persones, que fa pa i pastisseria per a hotels i supermercats. Té una oficina (IT) i una planta d'obrador amb forns, cambres frigorífiques i una línia d'envasament (OT).

> **Compte: "el nostre objectiu és implantar un CRM"**
> És l'error més habitual d'aquesta unitat. Un CRM, un ERP o un model d'IA són eines. Si el teu "objectiu" anomena un producte, pregunta "i per a què?" fins que la resposta sigui una cosa que la direcció de l'empresa posaria en un informe.

On s'escriuen els objectius reals

No ets dins l'empresa, així que no pots preguntar a la direcció. Pots llegir el que l'empresa publica sobre si mateixa.

Font	On trobar-la	Qui la publica
Informe anual o **informe de sostenibilitat**	"Inversors", "Accionistes" o "Sostenibilitat" al web corporatiu	Grans empreses; les cotitzades també les presenten a la CNMV
Nota de premsa de resultats	"Sala de premsa" o "Notícies"	Grans empreses, cada trimestre o cada any
Notícies a la premsa local o econòmica	Última Hora, Diario de Mallorca, Ara Balears, Expansión, Cinco Días	Qualsevol empresa que sigui notícia
Pàgines "Qui som" o "La nostra estratègia"	Web corporatiu	Gairebé totes les empreses
Ofertes de feina	LinkedIn, InfoJobs, la pàgina d'ocupació de l'empresa	Una empresa que contracta un "analista de dades" t'està dient alguna cosa

Dues regles del projecte del curs s'apliquen aquí amb tota la força:

- Cada dada sobre l'empresa porta la seva **font**: títol, autor o mitjà, data i un enllaç que funcioni.
- El que no puguis trobar s'escriu com a **hipòtesi**, i s'etiqueta com a tal.

D'on parteix l'empresa?

Abans de decidir què digitalitzar, has de saber fins a quin punt l'empresa ja és digital.

> La **maduresa digital** és fins a quin punt una empresa ja fa servir la tecnologia digital en la seva estratègia, els seus processos i les seves persones.

La Unió Europea té una eina gratuïta per a això: l'**Open DMAT** (Digital Maturity Assessment tool) de la xarxa de Pols Europeus d'Innovació Digital. Funciona al navegador, en castellà i en les altres llengües de la UE, i puntua una empresa en sis dimensions:

Dimensió	La pregunta que hi ha darrere
Estratègia de negoci digital	L'empresa té un pla per al digital, i doblers per dur-lo a terme?
Preparació digital	Quines tecnologies fa servir ja?
Digitalització centrada en les persones	La plantilla està formada i implicada?
Governança de les dades	Les dades estan gestionades i protegides?

Dimensió	La pregunta que hi ha darrere
Automatització i intel·ligència artificial	Les màquines i el programari fan la feina repetitiva?
Digitalització verda	El digital ajuda l'empresa a gastar menys energia i material?

En el joc de construir ciutats, és la vista d'informació que pinta cada barri de vermell a verd abans que comencis a renovar.

> **Tu no ets l'empresa**
> El test està pensat per als mateixos directius de l'empresa. Tu el respons amb el que has après del D1 al D5, i cada resposta que hagis hagut d'endevinar és una hipòtesi. Escriu al dossier quines han estat.

Àrees alineades amb objectius

> Una **àrea** és una part de l'empresa que fa un tipus de feina: la planta de l'obrador, compres, vendes, administració. Les **àrees de comunicacions** són els canals que connecten les persones de dins i de fora de l'empresa: web, telèfon, missatgeria, correu electrònic i la xarxa que hi ha a sota.

Alinear vol dir escriure, per a cada àrea, a quin objectiu serveix. A l'obrador d'exemple:

Àrea	Tipus	Serveix a l'objectiu
Comandes dels hotels (avui per telèfon i WhatsApp)	Negoci + comunicacions	Comandes en línia
Forns	Producció (OT)	Energia
Qualitat i seguretat alimentària (registres de temperatura en paper)	Producció (OT)	Malbaratament
Administració (ja té ERP)	Negoci (IT)	Comandes en línia
Web i missatgeria amb clients	Comunicacions	Comandes en línia

La matriu de prioritats

No pots renovar tots els barris alhora. Dues preguntes decideixen l'ordre: **quant fa moure aquesta àrea un objectiu?** i **fins a quin punt ja és digital?**

> Una **matriu de prioritats** puntua cada àrea en dos eixos i els multiplica, de manera que les àrees amb impacte alt i maduresa baixa van primer.

Puntua l'impacte d'1 (baix) a 3 (alt) i la maduresa d'1 (baixa) a 3 (alta). Després: prioritat = impacte × (4 − maduresa).

Àrea	Impacte	Maduresa	Prioritat
Comandes dels hotels	3	1	**9**
Forns	3	1	**9**
Qualitat	2	1	6
Administració	2	3	2

Les comandes i els forns van primer. Administració ja té un ERP: no és una àrea dolenta, simplement té menys a guanyar.

> **Compte: "digitalitzar el que sembla més antiquat"**
> Una llibreta de paper de la qual no depèn ningú no és una prioritat, per molt analògica que sembli. Una àrea puja a la matriu només si fa moure un objectiu. Per això els objectius van primer.

A classe: objectius, maduresa i matriu

Treballes sobre la teva empresa, una part tot sol i una part amb el grup.

Pas	Fes això	Hauries de veure
1 · tot sol	Troba una font estratègica de la teva empresa que no hagi fet servir ningú més del grup (informe anual, nota de resultats, notícia, oferta de feina)	Un document amb data i un enllaç que funcioni
2 · tot sol	Copia una frase o una xifra que digui cap a on vol anar l'empresa i converteix-la en un objectiu SMART	Un objectiu que podries comprovar d'aquí a un any
3 · grup	El Tècnic/a obre l'Open DMAT, tria castellà, i el grup respon conjuntament amb els D1–D5 oberts	Un resultat per dimensió; una captura de pantalla o un PDF
4 · grup	Al full de càlcul compartit, una fila per àrea (almenys quatre àrees de producció o de negoci i una de comunicacions): objectiu, impacte, maduresa, fórmula de prioritat	Dues o tres àrees al capdamunt
5 · grup	Decidiu qui signa cada apartat del D6 i els rols, i escriviu-ho a l'acta de grup	L'acta de grup del D6

Lliura a Classroom (activitat de classe individual): la teva fitxa de font (font, frase o xifra, objectiu SMART, font o hipòtesi), amb el resultat de l'Open DMAT i la matriu del grup adjunts. En aquesta activitat no es permet la IA generativa.

Per al teu projecte

Aquesta lliçó construeix l'**apartat 1 · Estratègia i àrees** del D6 · Pla de transformació (criteris a, b i c). Les àrees surten dels departaments que vas descriure al D1; els objectius i la matriu són nous.

Idees clau

- Un **objectiu estratègic** diu on vol ser l'empresa i per a quan; una eina és només una manera d'arribar-hi. Fes servir **SMART** per comprovar-lo.
- Els objectius reals són a les **fonts públiques** de l'empresa: informes anuals i de sostenibilitat, notes de resultats, premsa, ofertes de feina. Cita'ls; etiqueta la resta com a **hipòtesi**.
- La **maduresa digital** és fins a quin punt l'empresa ja és digital. L'**Open DMAT** de la UE la puntua en sis dimensions.
- Mapa les àrees de producció, de negoci i de **comunicacions**, i **alinea** cadascuna amb un objectiu.
- Una **matriu de prioritats** (impacte × marge de millora) decideix quines àrees van primer. Antiquat no vol dir important.

Comprovació ràpida

1 Quin d'aquests és un objectiu estratègic ben escrit?

- **A** Implantar un CRM al departament de vendes
- **B** Ser una empresa més digital
- **C** Rebre el 70 % de les comandes dels hotels en línia en 12 mesos
- **D** Millorar l'atenció al client

2 La teva empresa no publica cap informe anual. On pots trobar igualment senyals de la seva estratègia?

- **A** Enlloc: sense informe anual t'has d'inventar els objectius
- **B** A les notícies de premsa, a la pàgina "qui som" i a les seves ofertes de feina
- **C** Telefonant a l'empresa i demanant documents interns
- **D** Als resultats de l'Open DMAT d'altres empreses

3 Què mesura una autoavaluació de maduresa digital com l'Open DMAT?

- **A** Com és de ràpida la connexió a internet de l'empresa
- **B** Quant gasta l'empresa en ordinadors
- **C** Fins a quin punt l'empresa ja fa servir la tecnologia digital, dimensió per dimensió
- **D** Si l'empresa compleix el RGPD

4 A la matriu de prioritats, quina àrea va primer?

- **A** Impacte baix en els objectius, maduresa alta
- **B** Impacte alt en els objectius, maduresa baixa
- **C** L'àrea amb més treballadors
- **D** L'àrea amb els ordinadors més vells

5 Quina d'aquestes és una àrea de comunicacions?

- **A** Els forns de l'obrador
- **B** El magatzem
- **C** Els canals de telèfon i missatgeria que fan servir els hotels per fer comandes
- **D** El programari de comptabilitat

6 Un company vol posar «digitalitzar el llibre de visites en paper de la recepció» al capdamunt de la matriu perquè és el més antiquat de l'empresa. Quina és la millor resposta?

- **A** Hi estàs d'acord: com més analògica és una àrea, més alta és la seva prioritat
- **B** Primer comprova a quin objectiu serveix; si no en serveix cap, no és una prioritat
- **C** Hi estàs d'acord, sempre que l'Open DMAT digui que l'empresa no és madura
- **D** Treure-la: les àrees en paper no es poden digitalitzar mai

7 Respons l'Open DMAT per a una cadena hotelera real i endevines quantes persones de la plantilla han rebut formació digital. Què has de fer al dossier?

- **A** Res: el resultat del test és oficial un cop enviat
- **B** Deixar aquesta pregunta en blanc al dossier i no dir res
- **C** Dir quines respostes eren suposicions i etiquetar-les com a hipòtesis
- **D** Demanar a una IA que estimi la xifra real

Ja saps on vol anar l'empresa i quines àrees van primer. Ara toca comprovar si aquestes àrees encaixen amb la resta i triar-ne les tecnologies: Encaix i tecnologies.

Solucions

1. C · Només el tercer és **SMART**: específic, mesurable (70 %), rellevant i amb termini (12 mesos). Un CRM és una **eina**, i els altres dos no es poden comprovar.

2. B · Les empreses petites rarament publiquen informes, però surten a la **premsa**, es descriuen al seu **web** i revelen plans a les seves **ofertes de feina**. El projecte del curs només fa servir **informació pública**; el que dedueixis és una hipòtesi.

3. C · La **maduresa digital** inclou l'estratègia, la tecnologia en ús, les persones, les dades, l'automatització i la digitalització verda. El resultat et diu d'on **parteix** l'empresa, que és el que necessita la matriu.

4. B · Prioritat = impacte × (4 − maduresa). Una àrea que **fa moure molt un objectiu** i que **gairebé no és digital** és la que té més a guanyar.

5. C · Les **àrees de comunicacions** són els canals entre persones, de dins i de fora de l'empresa, i la xarxa que els transporta. Els forns i el magatzem són producció; la comptabilitat és negoci.

6. B · Una àrea puja a la matriu només si té **impacte en un objectiu**. Una maduresa baixa tota sola no basta. Primer els objectius, després les àrees.

7. C · No ets l'empresa, així que algunes respostes són **hipòtesis**. La regla del projecte és dir-ho. I la IA generativa no es permet en la feina avaluada.