

ECONOMIA DE L'EMPRESA

2 BATXILLERAT

Unitat 10

LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA



La direcció estratègica I

ESTRATÈGIA



MANIOBRA



TÀCTICA



QUE FA UNA EMPRESA PER ACONSEGUIR UN OBJECTIU EMPRESARIAL

S'han de prendre decisions, entre varies alternatives s'ha d'escollir la millor per a l'empresa.

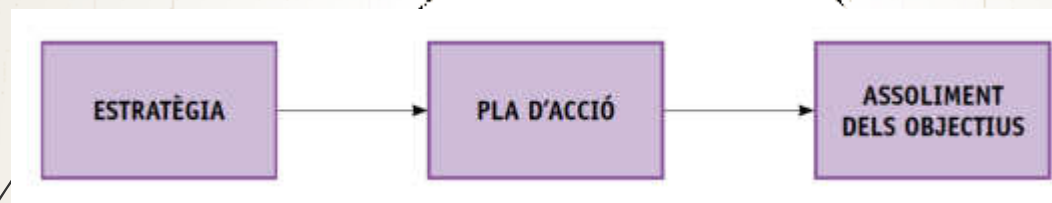
Estratègia: és el conjunt de decisions que una empresa pot prendre per assolir uns objectius que busquen l'èxit.

S'han de tenir en compte:

- L'entorn econòmic
- L'entorn tecnològic
- L'entorn social
- Les reaccions de la competència

La direcció estratègica II

La **direcció estratègica** és el procés de gestió d'una o diverses estratègies empresarials dins de l'empresa (o un conjunt d'estratègies), que s'ha d'adaptar a un entorn canviant i a una competència que reacciona, tenint en compte el llarg termini i tenint com a finalitats principals assolir l'èxit de l'empresa mitjançant la millora de la posició competitiva o resoldre els problemes que amenacen l'empresa.



Elements de la direcció estratègica

- Anàlisi estratègica.
- Elecció estratègica.
- Implantació de l'estratègia.

Elements de la direcció estratègica I

Anàlisi estratègica	Elecció estratègica	Implantació de l'estratègia
• Definició dels objectius. Quins son els objectius concrets, mesurables i factibles que es volen obtenir. • Avaluació dels recursos interns. Recursos disponibles per assolir els objectius fixats. Important conèixer fortaleeses i debilitats internes. • Avaluació dels recursos externs. Identificar els elements de l'entorn que poden influir en l'èxit de l'empresa (oportunitats i amenaces). • Anàlisi de l'entorn competitiu. És molt important fer un estudi de la competència de l'empresa. Si sabem l'estratègia de la competència podem ajustar millor la nostra.	• Elaboració dels escenaris de futur. Ens hem d'imaginar diferents escenaris de futur: Optimista, neutre, Pessimista. I definir les accions estratègiques que es durien a terme en cada un dels casos. D'aquesta manera podem fer una projecció a llarg, mig i curt termini. • Formulació de l'estratègia. Definir amb concreció i determinació quina és l'estratègia que es vol aplicar. • Avaluació de les alternatives estratègiques. S'han de definir estratègies suplementaries que serveixin d'alternativa.	• Eines estratègiques. Planificació de l'execució de les estratègies (PERT-CPM i GANTT). • Control estratègic. Observar el grau d'assoliment de l'estratègia, de forma quantitativa i qualitativa, i definir mesures correctores a implantar.

Elements de la direcció estratègica II

Anàlisi estratègica	Elecció estratègica	Implantació de l'estratègia
• Definició dels objectius. • Avaluació dels recursos interns. • Avaluació dels recursos externs. • Anàlisi de l'entorn competitiu.	• Elaboració dels escenaris de futur. • Formulació de l'estratègia. • Avaluació de les alternatives estratègiques.	• Eines estratègiques. • Control estratègic.

S'han de tenir en compte:

- Els entorns econòmic, social, polític o tecnològic. (amenaces i oportunitats externes)
- La capacitat estratègica. (recursos i capacitats de l'empresa. Factors interns, punts febles a evitar i punts forts a potenciar)
- Les expectatives dels promotors o emprenedors del negoci. (objectius i metes que volem assolir)

Cal determinar el tipus d'estratègia a implantar:

- Corporativa.
- De negoci.
- Operativa.

Es defineix i planifica com s'aplicarà l'estratègia, pel que fa als:

- Recursos que s'hi han de destinar.
- Organització del procés.
- Definició del pla temporal de les accions estratègiques a seguir.

Nivells d'estratègia

Estratègies corporatives	Estratègies de negoci	Estratègies operatives
Aquelles que s'encarreguen de prendre decisions relacionades amb l'objectiu o abast global de l'empresa. Es caracteritzen per: • Estableixen el marc de referència per a la presa de totes les decisions. • Són globals.(aplicades per grans empreses o grups econòmics) • Dimensió temporal a llarg termini.	Fan referència a aspectes més concrets. Ex: definir els elements que poden fer més competitiu els productes. Es caracteritzen per: • Tenen un abast més concret. (producte que l'empresa vol potenciar. Pimes) • Dimensió temporal a mitjà termini.	Gestionen de manera eficient els recursos de l'empresa. Es caracteritzen per: • Estan relacionades amb el dia a dia. • Són específiques. • Dimensió temporal a curt termini.



Classificació dels nivells d'estratègia

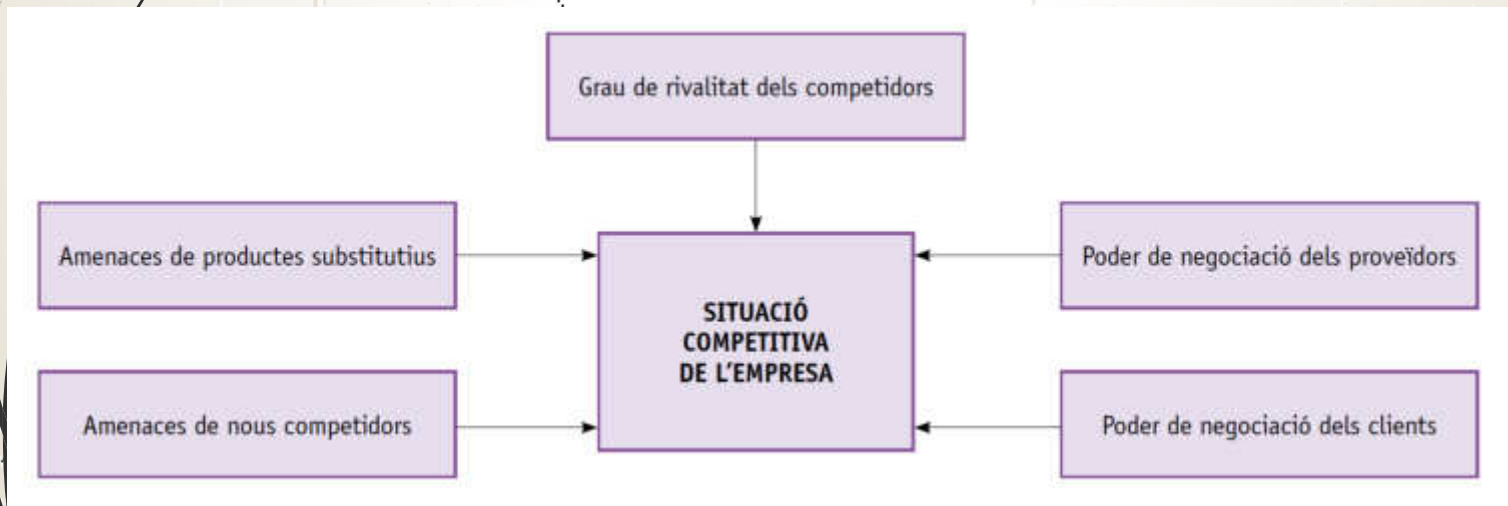
Els principis estratègics

- 1.- Punts forts i punts febles:
 - .- Potenciar fortaleeses
 - .- Minimitzar debilitats
- 2.- Oportunitats de l'entorn i del mercat.
- 3.- Força de la innovació, més acceptació del mercat.
- 4.- Sinergia de les potencialitats; relaciona elements que ja existeixen.
- 5.- Els mitjans, han d'estar relacionats amb els objectius.
- 6.- Valor de la simplicitat; solucions senzilles, estratègies fàcils.
- 7.- Constància empresarial; dedicació perseverant i pacient.

Model de les forces competitives

El **model de les cinc forces competitives** de Michael E. Porter diu que la situació competitiva d'una empresa o d'una línia de negoci depèn de cinc variables que es poden identificar en el seu entorn:

1. **Amenaces de nous competidors**: Barreres d'entrada i barreres de sortida.
2. **Amenaces de productes substitutius**.
3. **Poder de negociació dels proveïdors** sobre el preu dels productes, la qualitat, els terminis de lliurament, la forma i el termini de pagament, etc.
4. **Poder de negociació dels clients** sobre el preu dels productes, la qualitat, els terminis de lliurament, la forma i el termini de pagament, etc.
5. **Grau de rivalitat dels competidors**: Estructura de la competència i tipus de mercat.



Avantatge competitiu, creació de valor i cadena de valor

L'estratègia competitiva té com a objectiu que l'empresa pugui millorar la seva posició competitiva respecte altres empreses del sector.

El **valor afegit** és el valor que l'empresa suma a un producte o servei a partir de la seva activitat econòmica. Quin és el valor afegit d'una floristeria? Partint de la matèria primera fonamental, les flors, el negoci dissenya un ram, el prepara i el porta al domicili que li diem, tant sigui a la nostra ciutat com en una altra.

L'**avantatge competitiu** és el conjunt de característiques internes que l'empresa ha de desenvolupar per obtenir i reforçar una posició d'avantatge davant les empreses competidores. A un producte tradicional s'hi afegeix una característica molt innovadora que permet diferenciar-lo i obtenir un especial avantatge competitiu.

La **creació de valor** és un element que pot tenir repercussió en la millora de la posició competitiva de l'empresa i és un dels motors més importants per poder assolir l'èxit d'una estratègia competitiva. És molt important quan hi ha molta competència i els marges comercials són reduïts.

La **cadena de valor** és una eina analítica que consisteix a descompondre i analitzar totes les activitats que es duen a terme en una empresa per fabricar i vendre un producte o servei. D'aquesta forma es pot estudiar l'aportació de valor de cadascuna de les activitats i els costos que suposen, a més d'identificar quines són les fonts d'avantatge competitiu i entrar en disposició de definir les estratègies competitives més adients per al desenvolupament de l'empresa.

Estratègies competitives

Estratègia de diferenciació	Estratègia de lideratge en costos	Estratègia d'enfocament o d'alta segmentació
• Fer que el producte sigui significativament diferent del dels competidors o fins i tot que hi hagi la percepció que és únic.	• Produir amb els costos més baixos, de manera que es pugui oferir a un preu inferior al de la competència per mitjà d'un avantatge a escala productiva o operativa.	• Centrar-se en un segment del mercat, aplicant la diferenciació i/o el lideratge en costos. • S'aplica l'estratègia competitiva més convenient a cada segment del mercat.
Estratègia de preus reduïts	Estratègia híbrida	
• Amb similar grau de satisfacció.	• Factor diferenciador important i a més, barat.	



Existeixen altres **estratègies de negoci** que no són estratègies competitives, que no tenen relació directa amb la competitivitat de l'empresa i que tenen a veure amb la dimensió del negoci o la situació amb altres unitats de negoci de l'empresa. Exemples d'aquestes estratègies poden ser:

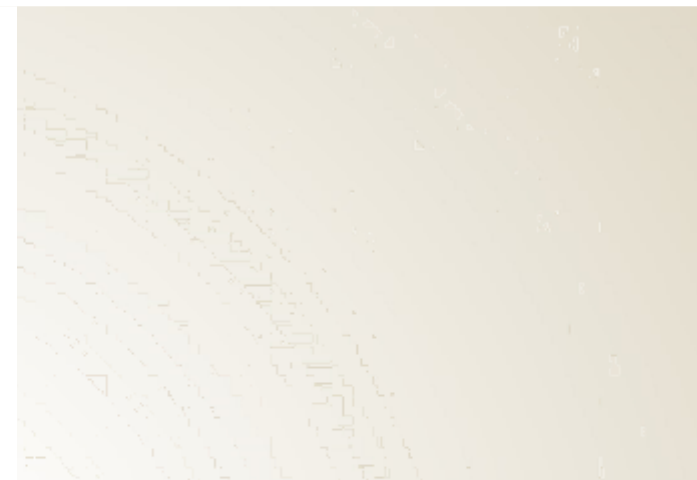
- Estratègies d'expansió.
- Estratègies de diversificació.
- Estratègies de supervivència.
- Estratègies de desinversió.



EXEMPLE 1

En Joan és el propietari d'un restaurant anomenat El Picarol, que té com a principal font de negoci els menús de migdia. Es troba amb la situació de l'obertura molt a prop d'un altre restaurant que li pot fer la competència. Després d'un cert temps, en Joan constata una baixada dels clients, en especial per dinar al migdia. Es planteja de quina forma pot actuar per fer front a la competència: fer un menú molt semblant al de la competència, abaixar els preus dels menús o especialitzar-se en menús amb una orientació dietètica.

Els diferents plans d'acció que té al seu abast són les estratègies. En Joan ha decidit abaixar els preus, però de forma que la qualitat es pugui mantenir. Quan ja ha estudiat la seva estratègia, la posa en funcionament mitjançant un pla d'acció que li pot permetre assolir el seu objectiu, que en aquest cas és l'increment de clients dels menús de migdia.



EXEMPLE 2

Continuem considerant el cas del restaurant El Picarol. En Joan, davant de l'amenaça d'un nou competidor, ha hagut de posar en pràctica el procés de la direcció estratègica.

- En primer lloc, l'**anàlisi estratègica**: ha definit l'objectiu, incrementar els menús del migdia; ha avaluat els seus recursos, estudiant amb el cuiner les possibilitats de millora; i, finalment, ha estudiat el restaurant que li fa més competència, identificant-ne i analitzant-ne les característiques.
- En segon lloc, l'**elecció estratègica**: considera les possibles estratègies que es poden posar en pràctica; fa una

previsió dels diferents escenaris que es pot trobar; i, finalment, tria una estratègia, una baixada dels preus dels menús del migdia, encara que no descarta altres estratègies alternatives.

- En tercer lloc, la **implantació de l'estratègia**: defineix les eines que té al seu abast per poder assolir l'objectiu; això implica la posada en marxa d'un programa de racionalització de les despeses que permeti un estalvi sense que la qualitat baixi. Finalment, quan hagi passat un cert temps, caldrà analitzar si l'estratègia seleccionada ha tingut èxit, si cal fer ajustos o si cal descartar-la i aplicar-ne una altra.



EXEMPLE 6

Observant una altra vegada el cas d'en Joan i el seu restaurant El Picarol, podem considerar que l'estratègia de preus baixos és una estratègia de negoci, ja que vol explotar un avantatge competitiu en l'única unitat de negoci de l'empresa.

Si per exemple hagués decidit diversificar el negoci, mantenint el restaurant, però creant una nova unitat de negoci com ara oferir serveis de càtering per a grups, això seria una estratègia corporativa.

I l'estratègia operativa? Doncs si en Joan aplica l'estratègia de preus baixos, hauria de tenir la col·laboració necessària de l'àrea de producció, ja que s'han d'abaixar els costos millorant les fonts d'aprovisionament, o bé hauria de tenir la col·laboració de l'àrea financera per funcionar amb les fonts de finançament adaptades a uns marges comercials més reduïts. En ambdós casos es tracta d'estratègies operatives que donen suport a una estratègia de negoci.



EXEMPLE 8

Seguint amb el cas del restaurant El Picarol, si en Joan vol implementar una estratègia de preus baixos basada en un lideratge en costos, és necessari que tingui un control exhaustiu dels costos de producció, ja que en això es basa l'avantatge competitiu que vol explotar.

Fins i tot, si l'objectiu és expulsar la competència del mercat o reduir-li de forma dràstica la quota de mercat, ho pot fer mitjançant l'aplicació de preus agressius (molt baixos) encara que això li faci tenir inicialment pèrdues o poc marge comercial. Això depèn de la seva capacitat financera.