

DIRECCIÓ ESTRATÈGICA I CREIXEMENT EMPRESARIAL

ÍNDEX:

1. La direcció estratègica: concepte i procés de disseny i presa de decisions estratègiques
2. Conceptes de cadena de valor, avantatge competitiu i desenvolupament empresarial
3. Factors de condicionen les decisions de localització i dimensió de l'activitat econòmica de l'empresa
4. Estratègies de coneixement intern i extern de l'empresa
5. La globalització. La internacionalització. La deslocalització
6. PIME'S i multinacionals.

1. QUÈ ÉS LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA?

És el procés de gestió d'un conjunt de decisions i actuacions a realitzar (estratègia empresarial) tenint en compte uns recursos disponibles (capacitat estratègica) amb la finalitat d'assolir uns objectius que busquen l'èxit de l'empresa, i tot això en un entorn canviant i competitiu.

- Que hem de tenir en compte= recursos disponibles, entorn global, competència consumidors
- Decisions i actuacions → Estratègica → Objectius empresarials

PRECÉS DE DISSENY DE LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA:

ANÀLISI ESTRATÈGICA	ELECCIÓ ESTRAGÈGICA	IMPLANTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA
<ul style="list-style-type: none"> ○ DEFINIR OBJECTIUS (expectatives dels promotors o gestors) ○ FACTORS INTERNS (capacitat estratègica: debilitats i forteses) ○ FACTORS EXTERNS (entorn: amenaces i oportunitats) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ CORPORATIVES ○ DE NEGOCI ○ OPERATIVES 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ELABORAR ESCENARIS DE FUTUR ○ FORMAULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA ○ AVALUACIÓ D'ALTERNATIVES ○ EINES ESTRATÈGIQUES ○ CONTROL ESTRATÈGIC

TIPUS D'ESTRATÈGIES: ABAST DE LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA:

Es distingeixen tres tipus d'estratègies segons l'abast de la seva direcció (objectius i capacitat estratègica):

Estratègia de Corporatives:

- Relacionades amb l'objectiu global de l'empresa, amb les expectatives dels promotors o gestors.
- Marc de referència per a la presa de totes les decisions.
- Dimensió temporal a llarg termini.

Estratègia de Negoci:

- Tenen un abast més concret, encarades a millorar la competitivitat d'una unitat de negoci.
- Dimensió temporal és mitjà termini.

Estratègia d'Operatives:

- Pretenen gestionar de manera eficient recursos de l'empresa.
- Són específiques, estan relacionades amb el dia a dia.
- Dimensió temporal a curt termini.

ANÀLISI ESTRATÈGICA: FACTORS EXTERNS A CONSIDERAR:

Dins d'aquest diagnòstic extern, els directius han d'obtenir informació sobre quatre elements de l'entorn:

1. Competidors: la intensitat de la competència determinada en gran mesura el nivell de beneficis de les empreses que actuen en un sector. La rivalitat de la competència depèn del grau de concentració o nombre de competidors.

Les empreses que operen en un **sector concentrat** (poques empreses amb elevada quota de mercat) tenen nivells de beneficis superiors a les de **sectors fragmentats** (gran nombre d'empreses petites i mitjanes sense una participació important al mercat).

**grau de concentració elevat:* poques empreses oferint el mateix be o servei.

**grau de concentració baix:* moltes empreses oferint el mateix be o servei.

2. Barreres d'entrada a un sector: són aquells obstacles que dificulten l'accés de noves empreses mitjançant la disminució de les expectatives de benefici dels possibles nous competidors. D'aquesta manera, es salvaguarda el nivell de beneficis de les empreses existents. Les **necessitats de capital inicial**, les **polítiques governamentals**, les **economies d'escala** i l'**accés als canals de distribució** són algunes d'aquestes barreres.

3. Productes substitutius: són aquells que **cobreixen les mateixes funcions** des del punt de vista dels clients, però que s'han produït en indústries o sectors diferents i amb una tecnologia diferent. (les empreses s'han de diferenciar de les altres amb diferents estratègies. Sent el mateix producte han de fer una estratègia totalment diferent).

4. El poder negociador de proveïdors i clients: és la **capacitat d'una empresa per imposar qualsevol condició** de l'operació de compravenda, ja sigui fixant els **preus**, les **qualitats** dels productes, els **terminis de lliurament** o les **formes de pagament o cobrament**.

Un elevat grau de concentració (poques empreses i grans en un sector), el colom de les transaccions i el grau d'informació sobre els clients o els proveïdors són factors que donen força negociadora.

2. CONCEPTES DE CADENA DE VALOR, AVANTATGE COMPETITIU I DESENVOLUPAMENT EMPRESARIAL

ESTRATÈGIA COMPETITIVA:

- Tota empresa, per tal d'assolir els seus **objectius corporatius**, ha d'escollir una estratègia competitiva dissenyar-la i implantar-la.
- **L'estratègia competitiva** és la manera en que l'empresa s'enfronta als seus competidors per tal de **millorar la seva posició competitiva** respecte de les empreses del sector.

* Com? **AVANTATGE COMPETITIU**(1) i/o la **CREACIÓ DE VALOR**(2)

- (1) **Avantatge competitiu:** la definició d'una característica o d'una qualitat que faci que l'empresa superi la competència de manera genèrica i sostinguda,
- (2) **La creació de valor:** generar un valor afegit que pugui servir com a complement per assolir l'èxit en l'assumpció d'una estratègia competitiva.

LES BASES DE L'ESTRATÈGIA COMPETITIVA:

Quines són les estratègies genèriques que una empresa pot implantar per obtenir un avantatge competitiu?

1. Estratègia de preus reduïts (\equiv producte/servei i \downarrow del preu)
S'ofereix un preu inferior a la competència, però proporcionant el mateix valor afegit, o grau similar de satisfacció de les necessitats dels clients.
2. Estratègia de diferenciació (\equiv producte/servei o valor afegit)
Es basa en oferir un producte substancialment diferent del de la competència, o fins i tot que sigui únic
3. Estratègia híbrida, preu reduït-diferenciació (\equiv producte/servei i \downarrow preu)
L'empresa ofereix un producte amb un factor diferenciador important i, a més, a preus inferior als de la competència
4. Estratègia de baixos costos de producció (\downarrow costos i \uparrow marge comercial)
5. Estratègia de diferenciació segmentada (\equiv producte/ servei i \uparrow preu)
L'empresa ofereix un important valor afegit amb relació a la competència i això permet justificar uns preus superiors. "la qualitat té un preu".

LA CREACIÓ DE VALOR:

Especialment en aquells mercats on hi ha molta competència i els marges comercials són molt reduïts la creació de valor esdevé un dels motors més importants per poder assolir l'èxit d'una estratègia competitiva. Ex. Portar la gasolina a casa sense cobrar-te.

Cadena de valor: forma d'anàlisi de l'activitat empresarial mitjançant la qual una empresa disgrega l'activitat global en diferents parts amb l'objectiu d'identificar fonts d'avantatge competitiu en les accions que generen valor. Obtenir la màxima rendibilitat per cada una de les funcions que generen valor al producte/client.

3. FACTORS DE CONDICIONEN LES DECISIONS DE LOCALITZACIÓ I DIMENSIÓ DE L'ACTIVITAT ECONÒMICA DE L'EMPRESA

LOCALITZACIÓ DE L'EMPRESA:

Aquest concepte fa referència al lloc que s'escull físicament per **ubicar una empresa o un negoci**. Normalment, quan es decideix crear una empresa, es planteja el problema de la ubicació.

Per escollir un **lloc** adient s'han de valorar una sèrie de factors o variables externes:

- Anàlisi de mercat: (competència i consumidors potencials)
 1. Demanda de mercat:
Anàlisi de mercat (competència i consumidors potencials)
 2. Proveïment de Matèries Primeres:
Obtenció de matèries primeres (qualitat, cost i facilitat d'obtenció)
 3. Mercat de treball:
Contractació de ma d'obra (qualificació tècnica, cost laboral, situació social i legal, etc.)
 4. Comunicacions i transport:
Infraestructures (mitjans de transport, accessos i vies de comunicació) economies d'aglomeració (P.I., Z.A.L, C.I.M, parc tecnològic)
 5. Subministraments:
Serveis bàsics per al desenvolupament de l'activitat (disponibilitat i cost de subministraments com ara l'aigua, gas, llum, telèfon, internet).
 6. Cost de construcció i del solar
 7. Legislació:
Normativa legal pròpia del sector (fiscal, mercantil, sanitària, mediambiental).
 8. Inversió i finançament
Facilitar crèdits o préstecs.
 9. Desenvolupament econòmic de la regió

DIMENSIÓ DE L'EMPRESA:

La localització i la dimensió són dues decisions que s'han de prendre simultàniament a l'hora de crear una empresa.

- La capacitat de producció= quantitat màxima que una empresa és capaç de produir. Està condicionat de la tecnologia, dels factors de producció o del mercat.
 1. Mercat: estudi de mercat (previsió de la demanda=capacitat necessària)
 2. Factors de producció: anàlisi de costos de producció
 3. Tecnologia: anàlisi d'alternatives

4. ESTRATÈGIES DE CONEIXEMENT INTERN I EXTERN DE L'EMPRESA

CREIXEMENT INTERN:

Un dels objectius de tota empresa és créixer a llarg termini, és a dir, incrementar la seva dimensió (capacitat productiva).

L'empresa pot créixer de dues maneres: internament i externament.

CREIXEMENT EXTERN:

Una altra forma d'assolir objectius i d'accedir a nous mercats és la relació que s'estableix entre les empreses.

1. **FUSIÓ D'EMPRESSES**= és la unió entre diverses societats per crear-ne una de nova. Les empreses implicades perden la seva identitat independent i actuen com una unitat. L'empresa resultant assumeix els drets i les obligacions de les que es dissolen i formen un patrimoni únic.
Ex. S'han unit la sexta i antena3.
2. **ABSORCIÓ D'EMPRESSES**= Significa que una empresa n'adquireix una altre o altres. Les empreses absorbides s'extingeixen, i el seu patrimoni és assumit per l'empresa absorbent, s'acostuma a pagar amb diners o accions als propietaris de l'empresa que desapareix. No és una fusió d'empreses, sinó que una de sola compra una altra empresa. Ni s'ajunten drets i obligacions.
3. **COOPERACIÓ D'EMPRESSES**= Són relacions i compromisos a llarg termini entre empreses independents que mitjançant acords col·laboren per assolir objectius comuns compartint recursos i minimitzant costos i riscos. (les empreses són independents però comparteixen costos).
4. **TRUST (concentració vertical)**= conjunt d'empreses que formen part de diferents fases del procés de producció i que intenten reduir costos i dominar el mercat.
ex. S'uneixen una empresa de rodes, una de volants, una de vidres per acabar fent un cotxe.
5. **CARTEL (concentració horitzontal)**= és un acord formal entre empreses del mateix sector (procés productiu), a di de dominar un determinat mercat. Solen desenvolupar un control sobre la producció i la distribució i normalment es posen d'acord en els preus i les estratègies de venda. (no competeixen pel que fa al preu)
Ex. Les autoescoles de carnet de cotxe.
6. **HOLDING (hòlding financer)**= són una forma d'integració empresarial segons la qual una companyia matriu aconsegueix les accions i les participacions d'altres empreses que controla. Només tenen un òrgan directiu

5. LA GLOBALITZACIÓ. LA INTERNACIONALITZACIÓ. LA DESLOCALITZACIÓ

Globalització: La tendència dels mercats i les empreses a entendre's i a assolir una dimensió mundial que sobrepassa les fronteres nacionals.

FACTORS:

1. Increment del comerç internacional
2. Increment del flux internacional de capital
3. Facilitat de comunicació a gran distància (telèfon internet)
4. Augment de les influències culturals entre països
5. Augment de la migració
6. Augment del poder econòmic de les empreses multinacionals
7. Globalització d'estandards

- **ECONÒMIC** → extensió de les relacions econòmiques entre diferents països, i crear una economia mundial sota el control de les grans empreses. Així doncs les empreses necessiten augmentar la seva dimensió per atendre aquest nou mercat. Això porta a la internacionalització i a la deslocalització.

- **INTERNACIONALITZACIÓ** → és l'obertura als mercats internacionals, el conjunt d'operacions que fa una empresa per vincular-se amb els mercats internacionals.

En iniciar un procés d'internacionalització les empreses poden trobar-se amb les circumstàncies següents:

- A) Desconeixença: manca d'informació sobre el mercat en el qual volen operar
- B) Personal: resistència al canvi. Cal un compromís de tots els departaments de l'empresa
- C) Consumidors: distància cultura-psicològica. Els gustos del consumidor poden ser diferents.
- D) Mercat: practiques de negocis diferents (clients, institucions, proveïdors, empleats...).
- E) Entorn: val adaptar-se a una legislació.

- **DESLOCALITZACIÓ** → la deslocalització és el fet de traslladar la producció d'una fabrica, oficina, seu, servei, etc. a un altre indret on la suma de la producció més el transport resulta més econòmic que la producció a la primera ubicació (han de pensar que els hi surt més a conte: anar a fabricar a l'estranger o al país natiu, i aleshores han de pensar amb el transport, impostos, etc.)

Per valorar una deslocalització es tenen en compte tots els costos que s'afegeixen al preu final del producte: normalment el cost més elevat de l'empresa és el de personal, però n'hi ha altres com el de les matèries primeres, els costos financers i, naturalment els costos fiscals.

Existeixen altres factors de l'entorn a tenir en compte al escollir el lloc per deslocalitzar: infraestructures, legislació, estabilitat política, desenvolupament de la regió...

Problemes de la deslocalització:

- en minimitzar costos, les empreses aconsegueixen produir a preus més barats que la competència i ser més competitives, ja que podran vendre a preus més baixos. (atur)
- En deslocalitzar parcial (internacionalització de costos) o totalment la seva producció s'augmenta l'atur i la desinversió, dos fenòmens que afecten l'economia de la regió o país. (manca inversió)

🚩 UN NOU PARADIGMA:

La globalització econòmica,

Entorn més ampli i dinàmic (mercats financers i produccions a escala internacional). Canvis en les estratègies empresarials

Gestió de la informació i el coneixement,

Nous factors de producció (innovacions tecnològiques) que milloren la productivitat (eficiència organitzativa) i permeten la creació de valor.

🚩 ESTRATÈGIES D'INTERNACIONALITZACIÓ:

- **MATRIU FILIALS**

1. MULTIDOMÈSTICA: les filials actuen de manera independent. S'adapten al mercat.
2. GLOBAL: les filials són totalment dependents de la matriu. No prenen decisions i actuen com a canal de distribució del producte.
3. TRANSNACIONAL: les filials actuen de manera interdependent. Cadascuna s'especialitza en un àmbit innovació, màrqueting...

🚩 LA INFLUÈNCIA D'INTERNET SOBRE L'EMPRESA:

Eina que modifica aspectes de l'organització i la gestió de l'activitat empresarial:

- Millor comunicació amb l'exterior (clients, proveïdors, administració, societat en general)
Menys cost, més rapidesa → més eficiència
- Més opcions d'inversió i finançament
- Increment de la productivitat laboral
- Inconvenients: formació, seguretat, inversió, dependència, planificació, control...