



## **Unitat 23. La direcció estratègica de l'empresa**

## **Unitat 23. La direcció estratègica de l'empresa**

1. Què és l'estratègia?
2. Què és la direcció estratègica?
  - 2.1. El procés de la direcció estratègica
  - 2.2. Els nivells de l'estratègia
3. Les estratègies competitives: la creació de valor i l'avantatge competitiu
  - 3.1. La creació de valor
  - 3.2. Tipus d'estratègies competitives
4. Anàlisi de l'entorn competitiu: el model de les forces competitives



## 1. Què és l'estratègia?

**Estratègia:** pla general d'acció per arribar a uns **objectius**.

No té sentit parlar de tàctica, actuació, etc., si no està associada a un **objectiu**.

Davant diverses alternatives, cal escollir la més avantatjosa per a l'empresa.

Una **estratègia** és el conjunt de decisions que una empresa pot prendre sobre les actuacions que cal fer i sobre els recursos que pot utilitzar per dur-les a terme. Tot això pretén arribar a una sèrie d'objectius empresarials en diversos àmbits relacionats amb l'èxit.

L'empresa ha de gestionar els recursos disponibles segons uns objectius i metes que assolirà en el present i també en la seva evolució futura com a empresa.

## 1. Què és l'estratègia?

L'empresa haurà de definir la missió, la visió i els valors corporatius.

La **missió** és la raó de ser d'una empresa, el conjunt d'objectius que vol assolir en el present i quins factors essencials són necessaris per assolir l'èxit.

La **visió** consisteix en la imatge de futur de l'empresa, com vol esdevenir a llarg termini i les metes que pretén aconseguir.

Els **valors corporatius** són els principis ètics que fonamenten les pautes de comportament de l'empresa.



La **missió** definirà les prioritats de l'estratègia... **QUÈ HEM DE FER**  
La **visió** defineix la posició on l'empresa vol arribar... **QUÈ VOLEM SER**  
Els **valors** configuren els principis dels components... **EN QUÈ CREIEM**

## 1. Què és l'estratègia?

### **Exemples en la definició de la missió, la visió i els valors de entitats i empreses trobat a les corresponents webs corporatives.**

#### **MISSIÓ**

La UAB és una universitat pública, arrelada al territori i de vocació internacional que, mitjançant una docència de qualitat estretament lligada a l'activitat de recerca, transfereix coneixements científics, tecnològics, culturals i formatius a la societat, promou els potencials del seu capital humà i gestiona els recursos disponibles de manera responsable.

#### **VISIÓ**

Volem ser una universitat de referència a Europa, capdavantera en la recerca, amb docència reconeguda i internacionalitzada, i amb capacitat de transferència i d'intervenció innovadora en el territori.

#### **VALORS**

Els Estatuts recullen, explícitament o implícitament, els valors de la Universitat, que són: la llibertat, la democràcia, la justícia, la igualtat, la solidaritat, el respecte del medi ambient i el desenvolupament sostenible.

## 1. Què és l'estratègia?

**Exemples en la definició de la missió, la visió i els valors de entitats i empreses trobat a les corresponents webs corporatives.**

### **MISSIÓ**

Generar valor per als nostres stakeholders de manera sostenible: produint i comercialitzant nous, festucs, ametlles i altres fruits secs en les millors condicions de qualitat per mitjà del desenvolupament d'un negoci integrat verticalment; controlant la qualitat i la traçabilitat dels nostres fruits des del camp fins als nostres clients.

### **VISIÓ**

Ser el grup líder en la producció i el processament de fruits secs a nivell nacional i internacional, a través de la innovació constant dels nostres conreus i dels processos productius, aportant valor a llarg termini als nostres stakeholders.

### **VALORS**

Els nostres valors expressen el nostre caràcter, són la guia i el motor de totes les accions que duem a terme a fi de satisfer les necessitats dels nostres clients i dels nostres accionistes.

[www.borges-bain.com/](http://www.borges-bain.com/)



## 1. Què és l'estratègia?

**Exemples en la definició de la missió, la visió i els valors de entitats i empreses trobat a les corresponents webs corporatives.**

### ***Missió***

La missió de Consum és satisfer els nostres socis i clients amb una compra única de qualitat, varietat, preu i servici, basada en l'atenció i el compromís dels nostres treballadors.

### ***Visió***

Ser una cooperativa independent, innovadora, honesta i sostenible on es compre amb capacitat d'elecció i bons preus. És a dir, ser un model d'empresa referent en el sector de la distribució.

### ***Valors***

Escoltar el client, els treballadors, els proveïdors i el nostre entorn, aportar productes, formació, informació, benestar, desenvolupament i sostenibilitat i responsabilitzar-se amb compromís, honestedat i respecte.

[www.consum.es](http://www.consum.es)

 [selectivitat.io](http://selectivitat.io)



## 2. Què és la direcció estratègica?

L'empresa defineix les seves estratègies tenint com a referent **la missió, la visió i els valors.**

La **direcció estratègica** és el procés de gestió d'una estratègia (o conjunt d'estratègies) dins l'empresa, que s'ha d'adaptar a un entorn canviant i a la interacció amb la competència, tenint en compte el llarg termini.

La direcció de l'empresa té com a finalitat principal aconseguir l'èxit de l'empresa i les seves funcions consisteixen a millorar la posició competitiva de l'empresa i a solucionar problemes que amenacen l'organització.





### 2.1. El procés de la direcció estratègica

La direcció estratègica no s'encarrega només de prendre decisions sobre els principals problemes de l'empresa, sinó que també ha de garantir que l'estratègia es dugui a terme.

La direcció estratègica es compon d'un procés format per **3 etapes**:

- 1. Anàlisi estratègica.** Abans de definir l'estratègia s'han d'estudiar un conjunt d'elements com a base d'una bona gestió estratègica.
  - Entorn econòmic social, polític o tecnològic
  - Capacitat estratègica (recursos, capacitats i competències)
  - Expectatives dels promotors del negoci
- 2. Elecció estratègica.** Determinar el tipus d'estratègia. Hi ha tres nivells: corporativa, de negoci i operativa.
- 3. Implantació de l'estratègia.** Definir com s'aplica l'estratègia i organitzar els recursos disponibles. Cal marcar un pla temporal.

### 2.1. El procés de la direcció estratègica

#### Etales del procés de la direcció estratègica

##### Anàlisi estratègica

- Definició dels objectius
- Avaluació dels recursos interns
- Avaluació dels recursos externs
- Anàlisi de l'entorn competitiu

##### Elecció estratègica

- Elaboració dels escenaris de futur
- Formulació de l'estratègia
- Avaluació de les alternatives estratègiques

##### Implantació de l'estratègia

- Eines estratègiques
- Control estratègic



## Els nivells de l'estratègia

## 2. Què és la direcció estratègica?

Nivells d'estratègia	Descripció	Exemple
<b>Corporativa</b>	Decisions relacionades amb l'objectiu global de l'empresa amb la intenció de satisfer les expectatives dels propietaris o gestors i afegir valor a les diferents àrees de l'empresa.	Després d'un exercici 2016 excepcionalment d'èxit, Adidas augmenta significativament la seva orientació a llarg termini. La companyia pretén accelerar fortament el creixement de vendes i guanys fins al 2020 com a part del seu pla estratègic de negocis a llarg termini, 'Creant el més nou'. Adidas va anunciar aquesta actualització amb motiu de la presentació de resultats anuals d'avui. La companyia espera ara que les vendes de moneda neutral augmentin a un ritme entre el 10% i el 12% de mitjana anual entre l'any 2015 i el 2020. <a href="http://www.adidas-group.com/">www.adidas-group.com/</a> , 8 de març de 2017. <b>Estratègia corporativa a nivell global.</b>
<b>De negoci</b>	Es concreten els objectius definint els elements que poden fer competitiu els productes i serveis de l'empresa dins el mercat o segments de mercat.	Adidas, el fabricant alemany de roba esportiva ha optat per tancar botigues i augmentar la inversió digital, en el seu intent de duplicar les vendes en línia en els dos pròxims anys. "La nostra pàgina web és la botiga més important del món", explica Kasper Rorsted, conseller delegat. "Li donem prioritat a les nostres contractacions, assignació de recursos i desenvolupament d'infraestructures". <b>Expansión, 14 d'abril de 2018. Es tracta d'una estratègia de negoci, ja que l'objectiu és impulsar la competitivitat en la venda online.</b>
<b>Operativa</b>	Es busca gestionar de manera eficient els recursos de l'empresa, a escala de departaments per tal d'aconseguir els objectius definits a escala superior (estratègia corporativa i de negoci)	Com a part del seu intent per donar un impuls a les vendes digitals, Adidas ha creat una app per a mòbils que permet als clients personalitzar les seves preferències. De moment s'ha llançat als EUA, Regne Unit i Alemanya, i en els propers mesos arribarà a França, Espanya i Canadà. <b>Expansión, 14 d'abril de 2018. Es tracta d'una estratègia operativa, ja que aporta les eines específiques per implementar l'estratègia de negoci.</b>

## 2. Què és la direcció estratègica?



**Com estalviar en material; com simplificar un procés de producció; com obtenir un crèdit, etc.**

Una **unitat de negoci** és cadascuna de les parts del negoci d'una empresa que du a terme una activitat diferent o que representa una autonomia pròpia quant a l'estratègia i la gestió empresarial.

La gegant del comerç electrònic Amazon té moltes unitats de negoci a les quals ha incorporat, a banda del comerç de productes, el de la logística, serveis financers, aplicacions informàtiques i serveis audiovisuals.

### 3. Les estratègies competitives: la creació de valor i l'avantatge competitiu

Dins les estratègies de negoci hi ha les estratègies competitives, que tenen com a objectiu que l'empresa pugui millorar la seva posició competitiva respecte les empreses del sector.

Una estratègia competitiva té com a objectiu fonamental obtenir avantatge competitiu.

L'**avantatge competitiu** és el conjunt de característiques internes que l'empresa ha de desenvolupar per obtenir i reforçar una posició d'avantatge respecte de les empreses competidores.



### 3.1. La creació de valor

La **creació de valor** consisteix en la generació d'un valor afegit que pugui servir com a element crucial per assolir l'èxit d'una estratègia competitiva.

- És fonamental per assolir l'èxit d'una estratègia competitiva.
- Moltes vegades, implica afegir una característica innovadora a un producte o servei, la qual cosa, permet diferenciar-lo dels de la competència, obtenint un avantatge competitiu.

La **cadena de valor** segons Michael E. Porter és una forma d'anàlisi de l'activitat empresarial mitjançant la qual una empresa desagrega la seva activitat global en el conjunt d'activitats que du a terme, amb l'objectiu d'identificar fonts d'avantatge competitiu.

#### Michael E. Porter

és un autor destacat en estratègia competitiva i competitivitat internacional.



### 3.1. La creació de valor

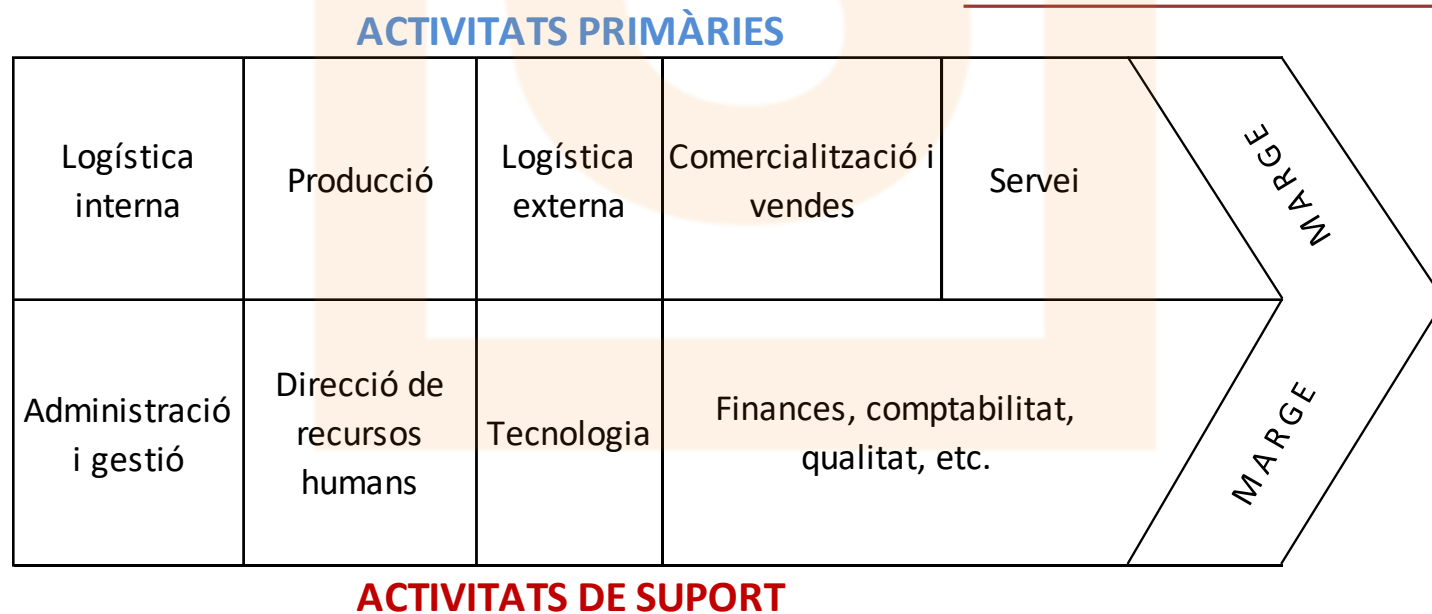
Aquest anàlisi de la cadena de valor ens permet concretar un conjunt de funcions que aporten valor als productes i serveis d'una empresa (aprovisionament, producció, màrqueting, distribució, etc.) i s'intenta en cadascuna de les activitats, obtenir la màxima rendibilitat possible.

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 a fabricar o vendre un producte o servei.

D'aquesta manera es pot estudiar l'aportació de valor de cadascuna de les activitats i els costos que representen, a més d'identificar quines són les fonts d'avantatge competitiu i poder així definir les estratègies competitives més adequades.

### 3.1. La creació de valor

#### Cadena de valor de Porter



- Les **activitats primàries** són l'essència de la contribució a la creació de valor de l'empresa (desenvolupament de l'activitat).
- Les **activitats de suport** no aporten valor però són necessàries per complementar les activitats primàries.



## 3.2. Tipus d'estratègies competitives

A continuació, definirem les estratègies de negoci que una empresa pot implantar per obtenir un avantatge competitiu.

Tipus d'estrategia competitiva	Descripció
De diferenciació	Busca que el <b>producte sigui significativament diferent</b> del dels competidors o, fins i tot, que hi hagi una percepció de que és únic. El client estarà disposat a pagar més pel producte.
De lideratge en costos	Consisteix a produir amb els <b>costos més baixos</b> , de manera que es pugui oferir a un preu inferior al de la competència, per mitjà d'un avantatge a escala productiva o operativa. De vegades, fins i tot si l'empresa està en un mercat amb molta demanda, pot mantenir el preu, i d'aquesta manera, beneficiar-se d'un marge comercial elevat.
D'enfocament	Consisteix a centrar-se en un <b>segment del mercat</b> , aplicant la <b>diferenciació</b> o el <b>lideratge en costos</b> . D'aquesta manera s'opta per l'estratègia més convenient a cada segment de mercat. Si s'aplica el lideratge en costos, es poden obtenir marges comercials importants per a produir amb costos baixos. Si, s'adopta la diferenciació, oferint un valor afegit significatiu, poden justificar-se uns preus més elevats en relació amb la competència. Això es coneix com a diferenciació segmentada.

### 3.2. Tipus d'estratègies competitives

- Tota estratègia que es fonamenta en l'**existència d'un avantatge competitiu** intentarà que hi hagi algun factor que impedeixi que la competència pugui adoptar-lo o imitar-lo.
- Si l'empresa fa una **bona segmentació del producte**, podrà crear un valor afegit prou atractiu per poder fer front a la competència.
- De vegades, s'adopta, fins i tot, l'objectiu d'expulsar la competència del mercat o de reduir-ne de manera dràstica la quota de mercat, mitjançant l'**aplicació de preus agressius** (molt baixos), tot i que inicialment l'empresa tindrà pèrdues o poc marge comercial.



Existeixen altres estratègies de negoci no competitives, relacionades amb la dimensió de l'empresa:

- **Estratègies d'expansió**
- **Estratègies de diversificació**
- **Estratègies de supervivència**

**Segmentació del mercat.** Dividir el mercat en funció d'una característica específica. L'empresa tractarà cada segment com si fossin mercats diferents.

**Marge comercial.** És la diferència entre el preu de venda d'un producte i el seu cost unitari. És un bon indicador de l'aportació de cada venda als beneficis globals de l'empresa.

## 4. Anàlisi de l'entorn competitiu: el model de les forces competitives

Dins del procés de la direcció estratègica, a l'etapa d'anàlisi estratègica es planteja la necessitat de fer un estudi de l'**entorn competitiu**.

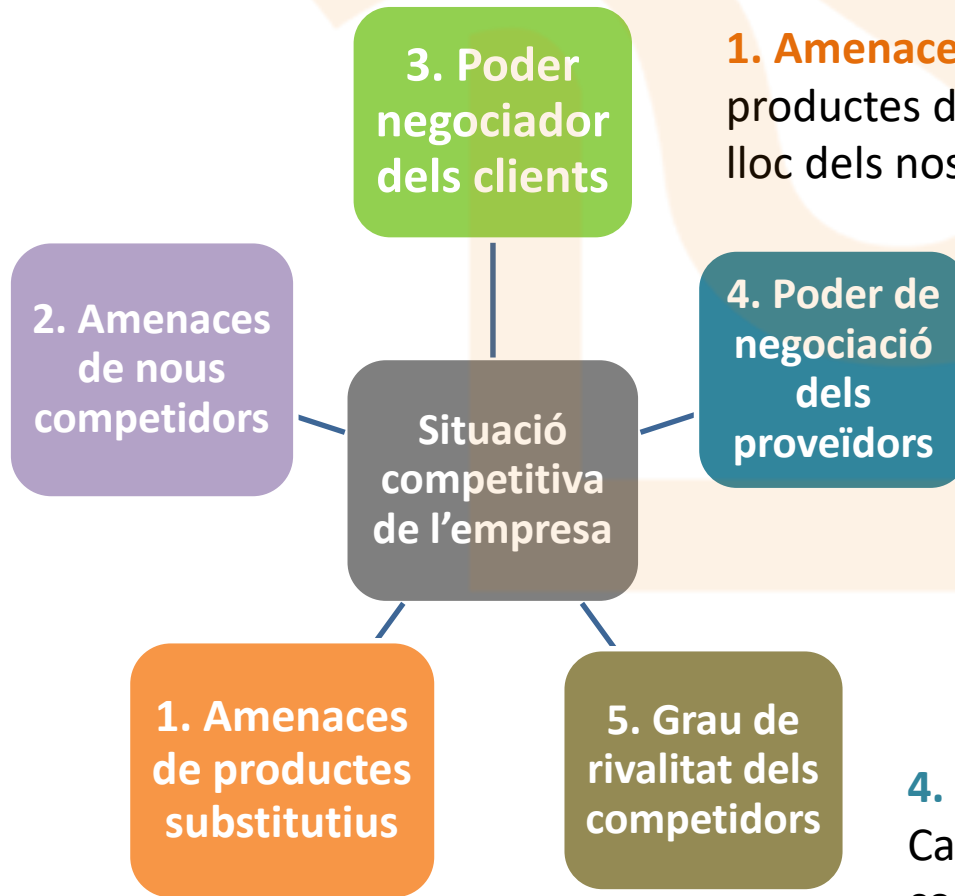
En aquest sentit, una de les aportacions més importants i rellevants és la del **model de les cinc forces competitives** o **model del nucli competitiu** de Porter.

Segons Porter, la situació competitiva d'una empresa o d'una línia de negoci depèn de cinc variables que es poden identificar en el seu entorn. L'anàlisi d'aquestes **cinc forces** permet determinar l'èxit del negoci que es vol desenvolupar.

1. Amenaces de productes substitutius
2. Amenaces de nou competidors
3. Poder de negociador dels clients
4. Poder de negociació dels proveïdors
5. Grau de rivalitat dels competidors



## Model de les cinc forces competitives de Porter



## 4. Anàlisi de l'entorn competitiu: el model de les forces competitives

**1. Amenaces de productes substitutius.** Són els productes de la competència que poden comprar en lloc dels nostres.

**2. Amenaces de nous competidors.** Si en el mercat hi ha facilitat per a l'entrada de nous competidors serà poc atractiu i més difícil tenir èxit.

**3. Poder de negociació dels clients.** Quan més poder negociador tinguin els nostres clients, més dificultats tindrem per satisfer-los amb els nostres productes actuals.

**4. Poder de negociació dels proveïdors.** Capacitat dels proveïdors per imposar-nos condicions a les operacions de compravenda.

**5. Grau de rivalitat dels competidors.** Es tracta de estudiar el nivell de competidors en l'actualitat. A més competidors actuals, més difícil serà tenir èxit amb el nostre negoci.