

## TEMA 10: LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA A L'EMPRESA

### 1. CONCEPTE I PROCÉS DE DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

- **Concepte**

Una estratègia és un conjunt de decisions sobre el que farem amb els recursos de l'empresa per assolir una sèrie d'objectius empresarials a diferents nivells, però l'objectiu últim de les quals és sempre l'èxit empresarial. Aquestes decisions sempre tindran en compte l'entorn i les possibles reaccions de la competència.

La **direcció estratègica** és el procés de dirigir l'empresa tenint en compte tots els nivells d'estratègies que ens hem proposat a mig i a llarg termini. Com que l'objectiu final d'aquest procés és l'èxit de l'empresa, aquesta direcció buscarà sempre millorar-ne la posició competitiva.

- **Procés**

La direcció estratègica té lloc dividida en tres fases fonamentals:

#### A- ANÀLISI ESTRATÈGICA

El primer que hem de fer, abans de decidir cap estratègia, és analitzar un conjunt d'elements, interns i externs a l'empresa.

- **ANÀLISI INTERNA:** anàlisi de la nostra cadena de valor i dels nostres avantatges competitius (conceptes que veurem al final del tema, però bàsicament es tracta d'estudiar el que fem millor, el que ens diferencia )
- **ANÀLISI EXTERNA:** anàlisi de la competència, de les barreres d'entrada, dels clients, dels proveïdors i del poder negociador d'uns i altres. Aquest concepte es defineix com la capacitat d'una empresa o persona per imposar condicions en operacions de compravenda (preus, condicions de pagament...). Com més concentració d'empreses grans hi hagi entre els nostres clients i proveïdors, més poder tindran ells i menys nosaltres.

#### B- ELECCIÓ ESTRATÈGICA

Cal determinar quin tipus d'estratègia es vol implantar per a cada nivell de funcionament de l'empresa (corporatiu, de negoci i operatiu).

Per fer-ho bé i tenir una estratègia coherent, cal primer definir la **MISSIÓ** i la **VISIÓ** de l'empresa.

La missió és la raó de ser de l'empresa, es refereix al present. Un exemple seria "Proveir als clients de productes de qualitat mantenint el lideratge".

La visió és una imatge futura ideal, tenint en compte els recursos. Un exemple seria "Convertir-se en l'empresa de productes (x) de millor qualitat del mercat".

Evidentment missió i visió han de ser coherents entre sí i amb la resta de decisions estratègiques de tots els nivells. Les primeres han de servir de guia de les segones.

#### C- IMPLANTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

Es tracta de definir i planificar de quina manera s'aplicaran les estratègies de l'empresa pel que fa als recursos que s'han de destinar, l'organització del procés (quins departaments de l'empresa han de participar) i el termini a tenir en compte.

## 2. NIVELLS D'ESTRATÈGIA o "TIPUS DE DECISIONS ESTRATÈGIQUES"

- a) Estratègies corporatives: les que afecten TOTA L'EMPRESA. Entre totes conformen l'estratègia global de l'empresa, estableixen un marc de referència per a la presa de totes les decisions. Tots els departaments treballaran tenint en compte les estratègies corporatives. Per exemple, si la direcció estratègica estableix que el preu baix és una referència (això seria una estratègia corporativa), tots els departaments treballaran perquè això sigui possible.  
Tenen una dimensió temporal a llarg termini.
- b) Estratègies de negoci: fan referència a aspectes més concrets. No parlen de tota l'activitat de l'empresa sinó d'un producte o unitat de negoci. Una unitat de negoci és cadascuna d'aquelles parts d'una empresa que fa una activitat diferent, bé perquè treballi amb una línia de productes diferent, bé perquè tingui estratègies o maneres de gestionar-se pròpies. Per exemple, una empresa fabrica tres grups diferenciats de productes: electrodomèstics de línia blanca (cuina), ordinadors, i electrodomèstics de línia marró (televisors, dvds...). Cadascun d'aquests grups de productes conformen les diferents unitats de negoci d'aquesta empresa. Normalment són a mitjà termini.  
A les PIMES, si només hi ha una línia de productes, només hi haurà dos nivells d'estratègia, les de negoci i les operatives, i no n'hi haurà de corporatives.
- c) Estratègies operatives o funcionals: fan referència al que volem que passi en el dia a dia, per gestionar bé els recursos de l'empresa i supervisar-ne el funcionament, a nivell d'un departament o activitat concreta.  
Normalment són a curt termini, encara que no té per què, es podria per exemple fer un canvi que fos només a nivell del departament de producció però que fos a llarg termini.

O sigui: després de la fase d'anàlisi estratègica, a la fase d'elecció estratègica, decidirem si necessitem estratègies de tots tres nivells, i quines, per assolir els nostres objectius. Després a la fase implementació estratègica les implantem. Tot plegat forma la Direcció Estratègica, gestionar tots els nivells d'estratègia sense perdre de vista els objectius.

## 3. L'ESTRATÈGIA COMPETITIVA: L'AVANTATGE COMPETITIU I LA CREACIÓ DE VALOR

Quan fa la seva elecció estratègica, la direcció sempre comença per les corporatives, perquè primer de tot hem de decidir metes generals, què volem que sigui la nostra empresa, què volem que faci a grans trets.

Doncs bé: dins d'aquest nivell d'estratègia l'empresa sempre ha de triar una manera d'enfrontar-se a la competència, una ESTRATÈGIA COMPETITIVA.

Una estratègia competitiva és la que té com a objectiu millorar la posició de l'empresa respecte dels seus competidors. Defineix **la manera com s'enfrontarà a la competència**.

**L'objectiu** de qualsevol estratègia competitiva és sempre l'obtenció d'un AVANTATGE COMPETITIU, d'alguna característica interna que puguem trobar o desenvolupar per superar la competència de manera sostinguda.

### TIPUS D'ESTRATÈGIES COMPETITIVES o "DE DESENVOLUPAMENT":

(Compte! Quan a les PAU pregunten pels "Tipus d'estratègies", sense més indicació, es refereixen als nivells d'estratègia. Si volen aquestes solen posar "Tipus d'estratègies *competitives*", fent servir aquesta paraula).

Per obtenir un avantatge competitiu, les diferents estratègies genèriques que una empresa pot implantar són:

- 1) **ESTRATÈGIA DE DIFERENCIACIÓ:** es basa a oferir un producte substancialment diferent del de la competència, o fins i tot que sigui únic. El producte tindrà més valor afegit que el de la competència, bé per les seves característiques, la manera de produir-lo (diferència real) o per la de vendre'l (diferència psicològica).
- 2) **ESTRATÈGIA DE DIFERENCIACIÓ SEGMENTADA:** es tracta de vendre productes diferents, o d'aplicar polítiques de màrqueting diferents, a cada segment de consumidors, línies de productes o àrees geogràfiques. Dins d'aquest tipus tenim la d'**ENFOCAMENT** o **ALTA DIFERENCIACIÓ** que es basa a centrar-se només en un segment (vendre només a adolescents, per exemple).
- 3) **ESTRATÈGIA DE BAIXOS COSTOS DE PRODUCCIÓ:** per mitjà d'algun avantatge a escala productiva aconseguim produir més barat. No significa que es venguin els productes a un preu baix, potser l'empresa ven car i està obtenint un marge de benefici molt ampli.
- 4) **ESTRATÈGIA DE PREUS REDUÏTS:** s'ofereix un preu inferior a la competència.
- 5) **ESTRATÈGIA HÍBRIDA:** combina un preu de venda reduït amb una certa diferenciació del producte. És molt complicada de dur a terme pels costos que comporta la diferenciació, ja sigui d'inversió en recerca, maquinària o simplement publicitat.

En general, tota estratègia competitiva el que intentarà és generar un avantatge competitiu, i que la competència no el pugui adoptar ni copiar. Això és el que es diu una **barrera d'entrada**, qualsevol dificultat que existeixi per a entrar a un sector que les empreses existents imposin per no veure reduïts els seus beneficis. Alguns exemples típics són:

- Necessitats grans de capital inicial
- LLeis que prohibeixin entrar més empreses al sector o requereixin condicions dures per fer-ho
- Canals de distribució copats per una empresa o diverses
- Economies d'escala (les empreses que hi són al sector són grans i poden vendre grans quantitats i tenir grans despeses)

#### **4. CONCEPTE DE CREACIÓ DE VALOR**

Consisteix en dotar el producte d'un valor afegit, d'una capacitat més gran de satisfer la necessitat del client o de satisfer més necessitats complementàries a la inicial, a aquella per la qual va ser creat el producte . Per exemple, un cotxe pot córrer més que els de la competència (pot satisfer millor la necessitat de traslladar-se) o pot ser més còmode, més segur, tenir tecnologia "smart"... (satisfer necessitats complementàries). Compte, la necessitat o necessitats extra que s'assoleixen poden ser subjectives, és a dir, es pot crear valor afegit aconseguint donar-l'hi al producte simplement mitjançant una marca suficientment consolidada a través de despesa publicitària.

La creació de valor és un dels motors més importants per poder assolir l'èxit d'una estratègia competitiva, ja que en aquells mercats on hi ha molta competència les estratègies de preus reduïts no tenen efecte i llavors és quan esdevé una eina més vàlida, sobretot perquè ajuda a diferenciar el producte. És a dir, **la creació de valor és característica de les estratègies de diferenciació**, ja sigui segmentada o no. Serveix per això, per diferenciar el teu bé. No té sentit amb estratègies no diferenciadors com la de preus reduïts.

#### **5. ANÀLISI DE LA CADENA DE VALOR**

Per ser conscients d'on neix valor de la nostra producció, de quines són les fonts o possibles fonts del nostre avantatge competitiu i poder triar bé la nostra estratègia competitiva (una que sigui

coherent amb el que realment s'està oferint al client), **analitzarem la cadena de valor**. Això es fa per entendre el funcionament de l'empresa i poder separar les activitats necessàries de les innecessàries (les que no aporten valor al client), i així poder prescindir-ne.

Per analitzar la nostra cadena de valor, estudiarem dos tipus d'activitats:

a) Primàries: formen part del procés productiu físicament, de la transferència al client o del servei postvenda. Són:

- Logística interna
- Producció
- Distribució externa
- Màrqueting
- Servei postvenda

b) De suport: asseguren el normal funcionament de l'empresa, que puguin portar-se a terme les activitats primàries. Són:

- Aprovisionament
- Desenvolupament tecnològic
- Administració de recursos humans
- Infraestructures

L'avantatge competitiu d'una empresa pot venir de qualsevol dels dos tipus d'activitats o de la relació entre elles. La divisió en primàries i de suport no vol dir que les primeres siguin més necessàries, compte, s'han d'avaluar-ne totes per veure si s'està fent alguna cosa incorrectament o si efectivament hi ha alguna activitat innecessària a la nostra empresa.