

VNIVERSITAT  
ED VALÈNCIA

**Facultat d'Economia** [G%]

ade

gib

fic

a+d

tur

eco

graus

**GRAU EN ECONOMIA**

GUIA DOCENT DE L'ASSIGNATURA

**DIRECCIÓ ESTRATÈGICA  
DE L'EMPRESA**

**CURS ACADÈMIC 2015-2016**

## CONTINGUT DE LA GUIA DOCENT

1. Dades d'identificació de l'assignatura
2. Introducció
3. Coneixements previs
4. Volum de treball i organització de l'estudi
5. Objectius generals
6. Resultats de l'aprenentatge: competències que cal adquirir
7. Bibliografia de referència
8. Continguts
9. Cronograma
10. Metodologia
11. Avaluació de l'aprenentatge

## 1. DADES D'IDENTIFICACIÓ DE L'ASSIGNATURA

<b>Assignatura (codi)</b>	<b>Direcció Estratègica de l'Empresa (36126)</b>
<b>Caràcter de la matèria</b>	Obligatòria
<b>Titulació</b>	<b>Grau en Economia</b>
<b>Curs / semestre</b>	Tercer / Segon semestre
<b>Crèdits ECTS</b>	4'5
<b>Departament</b>	<i>Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras"</i> < <a href="http://www.uv.es/diremp">http://www.uv.es/diremp</a> >
<b>Professorat</b>	<b>Grup GK</b> <b>José Anastasio Urra Urbieto</b> Despatx: 1D-01. Correu electrònic: <a href="mailto:Anastasio.Urra@uv.es">Anastasio.Urra@uv.es</a>
<b>Aula</b>	AULES 513 (GKT) i 519 (GKP) SUD
<b>Horari de les classes</b>	< <a href="http://www.uv.es/econdocs/horarios_grados/geco/3c_geco_gk.pdf">http://www.uv.es/econdocs/horarios_grados/geco/3c_geco_gk.pdf</a> >
<b>Horari de tutories</b>	< <a href="http://cuentas.uv.es/cgi-bin/p/ActivaCuenta?docenciapdi:ca:H3515">http://cuentas.uv.es/cgi-bin/p/ActivaCuenta?docenciapdi:ca:H3515</a> >
<b>Data de l'examen</b>	< <a href="http://www.uv.es/economia/guia/">http://www.uv.es/economia/guia/</a> >

## 2. INTRODUCCIÓ

L'assignatura Direcció Estratègica de l'Empresa se centra en l'estudi dels plantejaments actuals de la Direcció d'Empreses, i aplica un enfocament global i integrador a l'anàlisi i a les decisions empresarials de caràcter estratègic. A través d'aquest sistema de direcció, les persones encarregades de dirigir les empreses tracten d'orientar el rumb i el desenvolupament d'aquestes, i busquen l'equilibri entre el desenvolupament i la supervivència a llarg termini, i la rendibilitat i la consecució d'objectius a curt

termini. Per aplicar aquest sistema de direcció en la pràctica professional, l'alumnat haurà de comprendre els processos i els aspectes que són clau en la formulació d'estratègies empresarials, així com els factors i elements que poden facilitar o entorpir la correcta posada en pràctica o implantació d'aquestes estratègies.

### 3. CONEIXEMENTS PREVIS

Encara que no hi ha restriccions de matrícula amb unes altres assignatures del pla d'estudis, sí que es recomana que els estudiants de Direcció Estratègica de l'Empresa hagen cursat l'assignatura prèvia de Fonaments de Direcció d'Empreses, per a partir d'una adequada base i que no hi haja dèficits formatius.

### 4. VOLUM DE TREBALL I ORGANITZACIÓ DE L'ESTUDI

L'assignatura Direcció Estratègica de l'Empresa es desenvolupa en 4'5 crèdits ECTS. La càrrega de treball corresponent als crèdits assignats és de 112'5 hores, distribuïdes de la manera següent:

- Assistència a classes teòriques presencials, on es presenten els aspectes teòrics essencials de l'assignatura: 15 setmanes x 2 hores = 30 hores
- Assistència a classes pràctiques per a l'estudi de casos, presentacions orals, debats, etc., individualment o en grup: 15 setmanes x 1 hora = 15 hores
- Estudi per a la preparació de les classes i l'examen: 48 hores
- Assistència a tutories: 1'5 hores
- Preparació de classes pràctiques, en grup o individuals: 18 hores

Això suposa:

<b>ACTIVITATS PRESENCIALS</b>	<b>45 h</b>
<i>Assistència a classes teòriques</i>	<i>30 h</i>
<i>Assistència a classes pràctiques</i>	<i>15 h</i>
<b>ACTIVITATS NO PRESENCIALS</b>	<b>67'5 h</b>
<i>Estudi per a la preparació de classes teòriques i examen, tutories</i>	<i>49'5 h</i>
<i>Preparació de classes pràctiques</i>	<i>18 h</i>
<b>TOTAL</b>	<b>112'5 h</b>

La informació i la documentació de l'assignatura es pujarà a l'Aula Virtual convenientment i amb l'antelació suficient al començament del curs.

## 4. OBJECTIUS GENERALS

L'objectiu fonamental d'aquesta assignatura és introduir l'alumnat en el marc de la Direcció Estratègica, i oferir una visió actual de l'estat de la qüestió quant als reptes a què qualsevol estratègia ha d'oferir resposta. Per a cobrir aquest objectiu, l'assignatura se centra en la Direcció Estratègica i el seu procés, açò és, l'estudi dels plantejaments actuals de la Direcció d'Empreses, i aplica un enfocament global i integrador a l'anàlisi i a les decisions empresarials de caràcter estratègic; i, més enllà de la introducció, en la qual es defineixen i estableixen els conceptes bàsics, l'assignatura s'estructura en dues parts lògiques segons el procés mateix de la Direcció Estratègica, amb els seus corresponents objectius específics.

La primera part, Formulació Estratègica, es planteja amb un doble objectiu: d'una banda, tracta de familiaritzar l'estudiant amb l'origen, els conceptes bàsics, les característiques del procés de Direcció Estratègica, i el concepte d'estratègia com a element vertebrador d'aquest; però al mateix temps, els diferents temes recorren sistemàticament el procés de formulació estratègica per a introduir l'estudiant en la complexitat de les anàlisis i decisions d'una manera ordenada i lògica.

La segona part del programa es dedica a la Implementació Estratègica. En aquesta part es presenten els conceptes, mètodes i elements tècnics més importants en el procés d'implementació de l'estratègia a fi que l'alumnat dispose d'una visió completa, integral i relacionada del procés general de la Direcció Estratègica.

En relació amb les sessions pràctiques de l'assignatura, aquestes tenen com a objectiu principal que els alumnes posen en pràctica tots els conceptes, les tècniques i els instruments apresos en les classes teòriques, així com que exposen a debat públic els seus coneixements.

## 5. RESULTATS DE L'APRENTATGE: COMPETÈNCIES QUE CAL ADQUIRIR

D'acord amb el que preveu el Pla d'Estudis del Grau en ECO, els resultats de l'aprenentatge que s'esperen de l'alumnat per a l'assignatura Direcció Estratègica de l'Empresa consisteixen a augmentar les seues competències cognitives, actitudinals i instrumentals en els aspectes següents:

- Capacitat de pensament crític.

- Compromís ètic i responsabilitat social en el treball, respecte pel medi ambient, els drets humans i la promoció de la igualtat entre homes i dones, i la cultura de la pau.
- Capacitat de comunicació oral i escrita en llengua nativa.
- Capacitat per a prendre decisions i aplicar els coneixements en la pràctica.
- Capacitat de treball en equip (inclòs el treball interdisciplinari).
- Capacitat d'aprenentatge autònom.
- Reconèixer els conflictes estratègics i saber utilitzar els principis estratègics bàsics per a obtenir la cooperació i la coordinació en els problemes d'incentius.
- Coneixement i comprensió de l'empresa i la seua organització funcional; els seus objectius i les seues tècniques.
- Comprendre els processos de creació i desenvolupament de l'empresa i d'innovació.
- Conèixer l'anàlisi i el disseny de les decisions estratègiques de l'empresa i les seues conseqüències.

## 6. BIBLIOGRAFIA DE REFERÈNCIA

Els manuals de referència per a aquesta assignatura són els següents:

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson-Civitas, Madrid, 4a ed.
- Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice-Hall, Madrid, 7a ed.

També es recomana com a bibliografia complementària la següent:

- Mintzberg, H. (1991): *La Estructuración de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1a ed., 2a reimp.
- Mintzberg, H. (1992): *El Poder en la Organización*, Ariel, Barcelona.
- Porter, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, Mèxic.
- Robbins, S. P. (2004): *Comportamiento organizacional*, Pearson, Mèxic.
- Ventura, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*, Paraninfo, Madrid.

A més, s'oferiran lectures i materials específics, i/o casos, per als diferents temes detallats en la programació analítica de l'assignatura.

## 7. CONTINGUTS

### TEMA 1. INTRODUCCIÓ AL PROCÉS ESTRATÈGIC

## **PART I: FORMULACIÓ ESTRATÈGICA**

**TEMA 2. PROPÒSIT ESTRATÈGIC**

**TEMA 3. ANÀLISI EXTERNA**

**TEMA 4. ANÀLISI INTERNA**

**TEMA 5. ESTRATÈGIES CORPORATIVES**

**TEMA 6. ESTRATÈGIES COMPETITIVES**

**TEMA 7. AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES**

## **PART II: IMPLEMENTACIÓ ESTRATÈGICA**

**TEMA 8. IMPLEMENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA I: SISTEMES DE PLANIFICACIÓ I CONTROL, I SISTEMES D'INFORMACIÓ**

**TEMA 9. IMPLEMENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA II: DISSENY ORGANITZATIU**

## **ÍNDEX ANALÍTIC**

### **TEMA 1. INTRODUCCIÓ AL PROCÉS ESTRATÈGIC**

- 1.1. Origen de la Direcció Estratègica i actitud estratègica
- 1.2. Estratègia: definició i components
- 1.3. El procés de Direcció Estratègica
- 1.4. Nivells d'Estratègia
- 1.5. Processos d'adopció de decisions estratègiques

### **TEMA 2. PROPÒSIT ESTRATÈGIC**

- 2.1. Missió, valors i objectius
- 2.2. Govern corporatiu i Responsabilitat Social Corporativa
- 2.3. *Stakeholders* i mapa de poder

### **TEMA 3. ANÀLISI EXTERNA**

- 3.1. Anàlisi de l'entorn
- 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu
- 3.3. Anàlisi intrasectorial: grups estratègics
- 3.4. Tècniques d'anàlisi de l'entorn: la prospectiva i el mètode d'escenaris

### **TEMA 4. ANÀLISI INTERNA**

- 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu
- 4.2. Mètodes d'anàlisi

---

4.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: Anàlisi DAFO

**TEMA 5. ESTRATÈGIES CORPORATIVES**

- 5.1. Marc per al disseny de l'Estratègia
- 5.2. Tipologies d'estratègies corporatives
- 5.3. Estratègies de diversificació
- 5.4. Modes de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

**TEMA 6. ESTRATÈGIES COMPETITIVES**

- 6.1. Argument competitiu
- 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos *versus* diferenciació
- 6.3. El model del rellotge estratègic: aportacions i limitacions

**TEMA 7. AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES**

- 7.1. Conveniència o oportunitat
- 7.2. Factibilitat
- 7.3. Acceptabilitat

**TEMA 8. IMPLEMENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA I: SISTEMES DE PLANIFICACIÓ I CONTROL, I SISTEMES D'INFORMACIÓ**

- 8.1. Concepte de control. El control estratègic
- 8.2. Sistemes de planificació i control
- 8.3. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

**TEMA 9. IMPLEMENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA II: DISSENY ORGANITZATIU**

- 9.1. El disseny de l'organització i la seua relació amb l'estratègia
- 9.2. Mecanismes de coordinació
- 9.3. Els factors de contingència i els seus efectes en el disseny organitzatiu
- 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

## 8. CRONOGRAMA

La programació aproximada de l'assignatura, que podrà variar en funció dels dies festius en cada grup, és la següent:

<i>Setmana</i>	<i>TEORIA</i>	<i>PRÀCTICA</i>
<b>1</b>	Presentació Tema 1	Presentació
<b>2</b>	Tema 1	Pràctica 1
<b>3</b>	Tema 2	Pràctica 1
<b>4</b>	Tema 2 Tema 3	Pràctica 2
<b>5</b>	Tema 3	Pràctica 2
<b>6</b>	Tema 4	Pràctica 3
<b>7</b>	Tema 4 Tema 5	Pràctica 3
<b>8</b>	Tema 5	Pràctica 4
<b>9</b>	Tema 6	Pràctica 4
<b>10</b>	Tema 6 Tema 7	Pràctica 5
<b>11</b>	Tema 7	Pràctica 5
<b>12</b>	Tema 8	Pràctica 6
<b>13</b>	Tema 8 Tema 9	Pràctica 6
<b>14</b>	Tema 9	Pràctica 7
<b>15</b>	Tema 10	Pràctica 7

## 9. METODOLOGIA

Amb la finalitat d'aconseguir els objectius proposats s'utilitzarà una combinació de classes teòriques i pràctiques. Les classes teòriques es desenvoluparan, bàsicament, mitjançant lliçons magistrals. No obstant això, es fomentarà i valorarà molt positivament la participació activa de l'alumne en les classes.



Per a l'estudi dels continguts de l'assignatura l'alumnat haurà d'utilitzar, a més de les explicacions del professor, la bibliografia recomanada en el programa analític. Així, en la bibliografia bàsica es troben referenciats els manuals que permeten estudiar el contingut general dels temes del programa. En desenvolupar cada un dels temes, el professor recomanarà referències específiques que permeten aprofundir en l'estudi de cada un dels temes.

Les classes pràctiques tenen com a objectiu la consolidació i aplicació pràctica de les tècniques i eines introduïdes en la teoria, a través de la resolució de casos o minicasos, o la realització de treballs en equip.

Per a un correcte aprofitament d'aquestes, els estudiants s'hauran d'organitzar en equips i resoldre els casos o exercicis que es plantejaran al llarg del curs, per després debatre les solucions en l'aula.

El professorat de l'assignatura farà ús de l'AULA VIRTUAL per comunicar-se amb l'alumnat i proporcionar les pràctiques i materials docents necessaris: <<http://aulavirtual.uv.es>>.

## 10. AVALUACIÓ DE L'APRENTATGE

L'avaluació de l'assignatura Direcció Estratègica de l'Empresa es compon de dues parts:

1. Contingut teòric de l'assignatura: es valorarà mitjançant un examen –prova escrita– amb un valor màxim de 7 punts sobre un total de 10 (70% de la nota). La prova consistirà en un conjunt de preguntes objectives (tipus test) i preguntes d'assaig (o desenvolupament) que hauran d'adequar-se als criteris expressats en l'examen quant a contingut i extensió.
2. Aplicació pràctica dels continguts: es valorarà mitjançant una avaluació contínua durant el curs o mitjançant un examen pràctic amb un valor màxim de 3 punts sobre un total de 10 (30% de la nota). L'alumne podrà aconseguir una nota màxima de 3 punts a través de l'avaluació contínua del seu treball durant les classes (nota pràctica), tant individualment com en equip; fins a 2 punts corresponents a treballs en grup o individuals, i fins a 1 punt corresponent a la participació i les intervencions individuals en classe. En aquesta avaluació contínua es consideraran l'entrega dels informes sobre casos proposats que siguin sol·licitats pel professor (a l'inici de la classe en què el cas vaja a ser resolt o si és el cas amb anterioritat al començament de la classe però mai després), la participació activa en la resolució dels casos (considerant especialment la quantitat i qualitat de les intervencions), així com l'actitud cap a l'aprenentatge en classe. Quan la nota obtinguda en aquesta avaluació siga superior a 1,5 punts, aquesta qualificació es conservarà durant les dues convocatòries del curs acadèmic, de

---

manera que l'alumnat podrà aprovar l'assignatura superant únicament l'examen teòric. Els estudiants que no opten per l'avaluació contínua, o que hi hagen optat però no obtinguen com a mínim 1,5 punts sobre 3 en aquesta, hauran de realitzar un examen de caràcter pràctic, a més de l'examen teòric, en la data de la convocatòria oficial.

Per aprovar l'assignatura serà imprescindible aprovar les dues parts de les quals es forma l'avaluació.

**Direcció Estratègica de l'Empresa**

**Grau en Economia**

# **Tema 1. Introducció al procés estratègic**

# Tema 1. Introducció al procés estratègic

## ÍNDIX

- 1.1. Origen de la direcció estratègica i actitud estratègica
- 1.2. Estratègia: definició i components
- 1.3. El procés de direcció estratègica
- 1.4. Nivells d'estratègia
- 1.5. Processos d'adopció de decisions estratègiques

## BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson-Cívitas, Madrid, 4a edició; cap. 1.
- Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 7a edició; cap. 1.
- Urra, J. A. (2009): "La adopción de decisiones estratégicas en equipos directivos", en M. Menguzzato (dir.): *La Dirección de Empresas ante los retos del Siglo XIX. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras*, PUV, p. 101-112.

## 1.1. Origen de la Direcció Estratègica i actitud estratègica

### Evolució de l'entorn

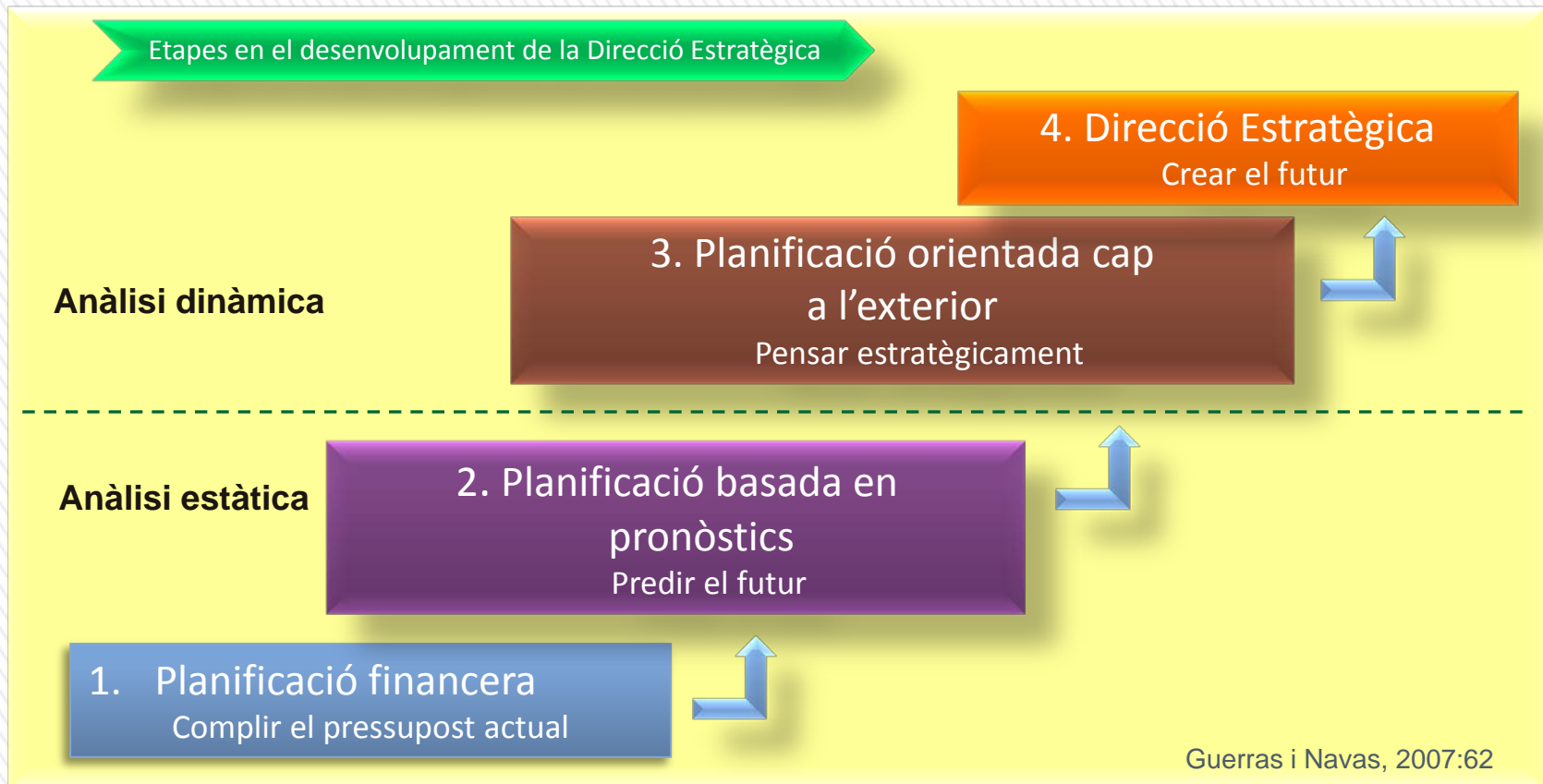
#### Entorns estables *versus* entorns turbulents

- Simple *vs.* complex
- Estàtic *vs.* dinàmic
- Sense incertesa *vs.* amb incertesa

#### Entorn general *versus* entorn competitiu

## 1.1. Origen de la Direcció Estratègica i actitud estratègica

### Direcció estratègica: *paradigma* actual de Direcció d'Empreses



## 1.1. Origen de la Direcció Estratègica i actitud estratègica

### Actitud Estratègica

#### Resposta davant l'increment en la turbulència de l'entorn

- Entorn estable i **eficiència**
- Entorn turbulent i **eficàcia**

#### Característiques

- Extravertida
- Anticipadora
- Proactiva
- Oberta al canvi
- Crítica

No n'hi ha prou de fer les coses correctament,  
cal fer les coses correctes.

## 1.2. Estratègia: definició i components

### Orígens

- Etimològic: “STRATEGOS” - general al comandament d’un exèrcit
- Segle V a. de C.: Tsun Tzu - “L’art de la guerra”
- 1944: aplicació econòmica i acadèmica
- Economia de l’Empresa: enfocament ampli (Andrews, 1962; Chandler, 1962; Ansoff, 1965)

### Definició

- “L’estratègia empresarial explicita els objectius generals de l’empresa i els cursos d’acció fonamentals, d’acord amb els seus mitjans actuals i potencials, amb el fi d’aconseguir la seua inserció òptima en el medi socioeconòmic” (Renau, 1985)



## 1.2. Estratègia: definició i components

Els components  
de l'Estratègia

- Àmbit d'activitat
- Capacitats
- Avantatge competitiu
- Sinergia

## 1.2. Estratègia: definició i components

### Àmbit d'activitat

#### Concepte

- Delimita el camp d'actuació actual i futur de l'empresa, el conjunt o la **cartera de negocis** o **activitats** en els quals opera i vol operar
- **Negoci** = Producte + Mercat
- **Producte** = Tecnologia + Necessitats
- **Negoci** = Tecnologia + Necessitats + Mercat
  - Necessitats cobertes
  - Mercat: perfil de client
  - Tecnologia: manera de fer les coses
- Perspectiva **dinàmica**: *Matriu del Vector de Creixement* d'Ansoff (1965)
- Amb l'elecció del seu àmbit d'activitat l'empresa tracta de determinar **on competir**

## 1.2. Estratègia: definició i components

### Àmbit d'activitat

### Matriu del vector de creixement d'*Ansoff*

		Productes	
		<i>Actuals</i>	<i>Nous</i>
Mercats	<i>Actuals</i>	Penetració	Desenvolupament de productes
	<i>Nous</i>	Desenvolupament de mercats	Diversificació

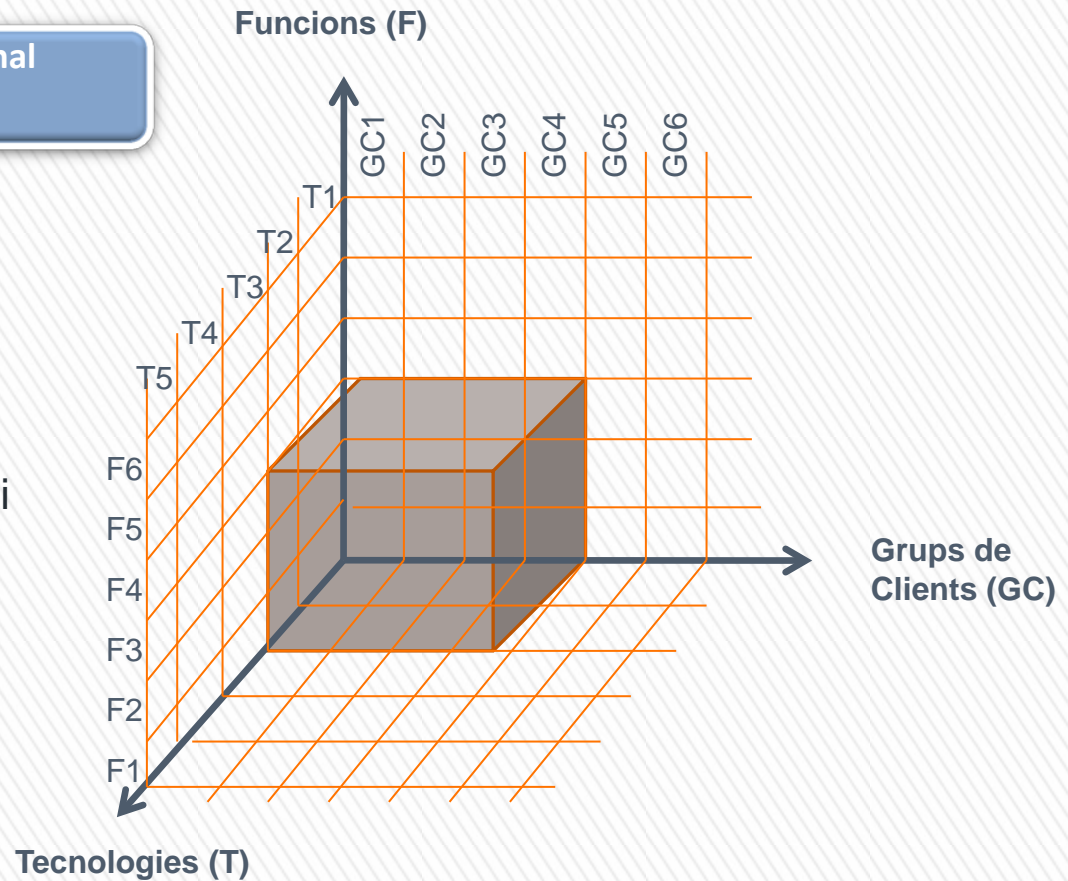


## 1.2. Estratègia: definició i components

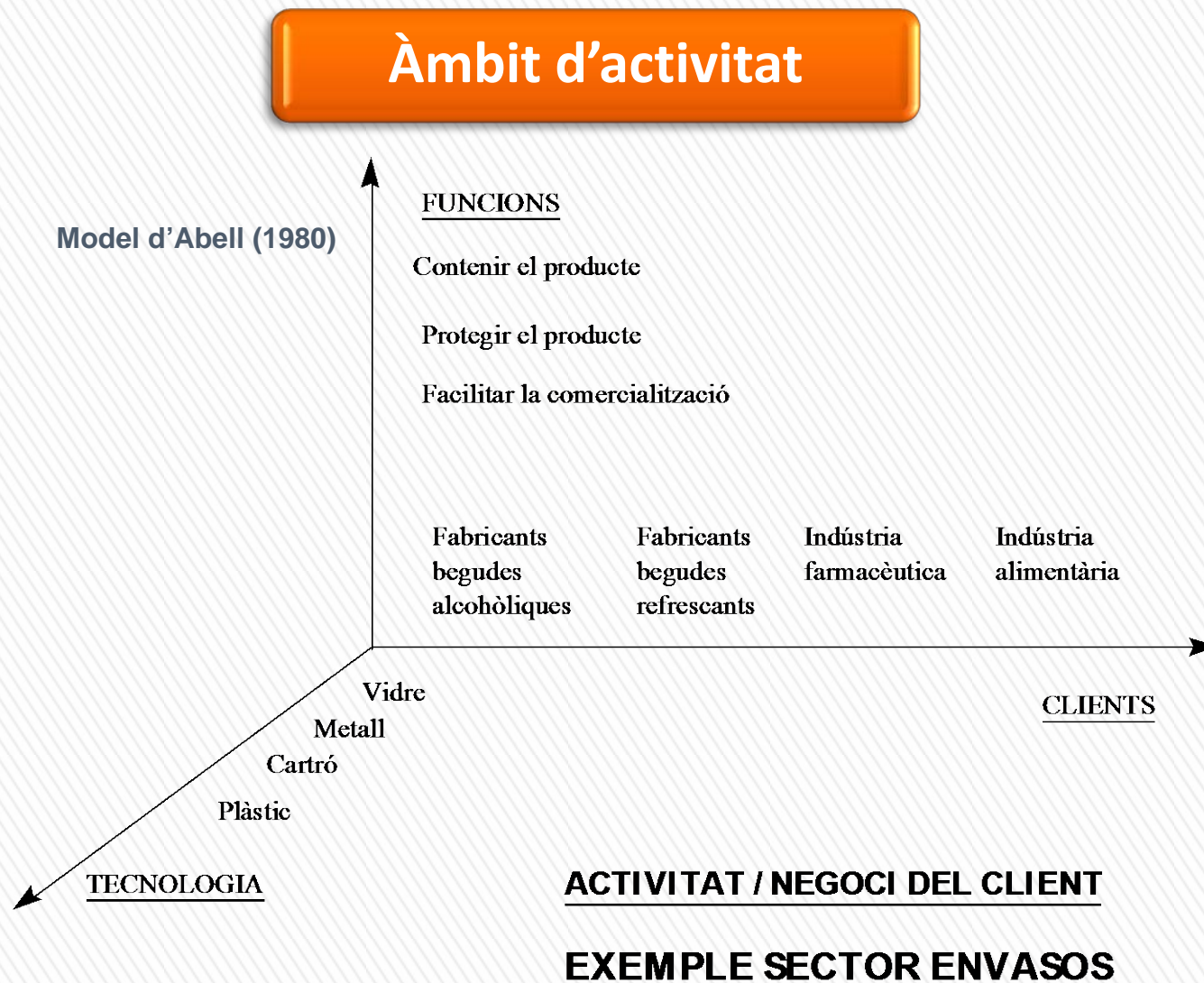
### Àmbit d'activitat

Definició de negocis tridimensional  
(Abell, 1980)

L'empresa de l'exemple  
satisfà les funcions **F1**, **F2** i  
**F3** als clients **GC1**, **GC2**,  
**GC3** i **GC4**, mitjançant les  
tecnologies **T1** i **T2**



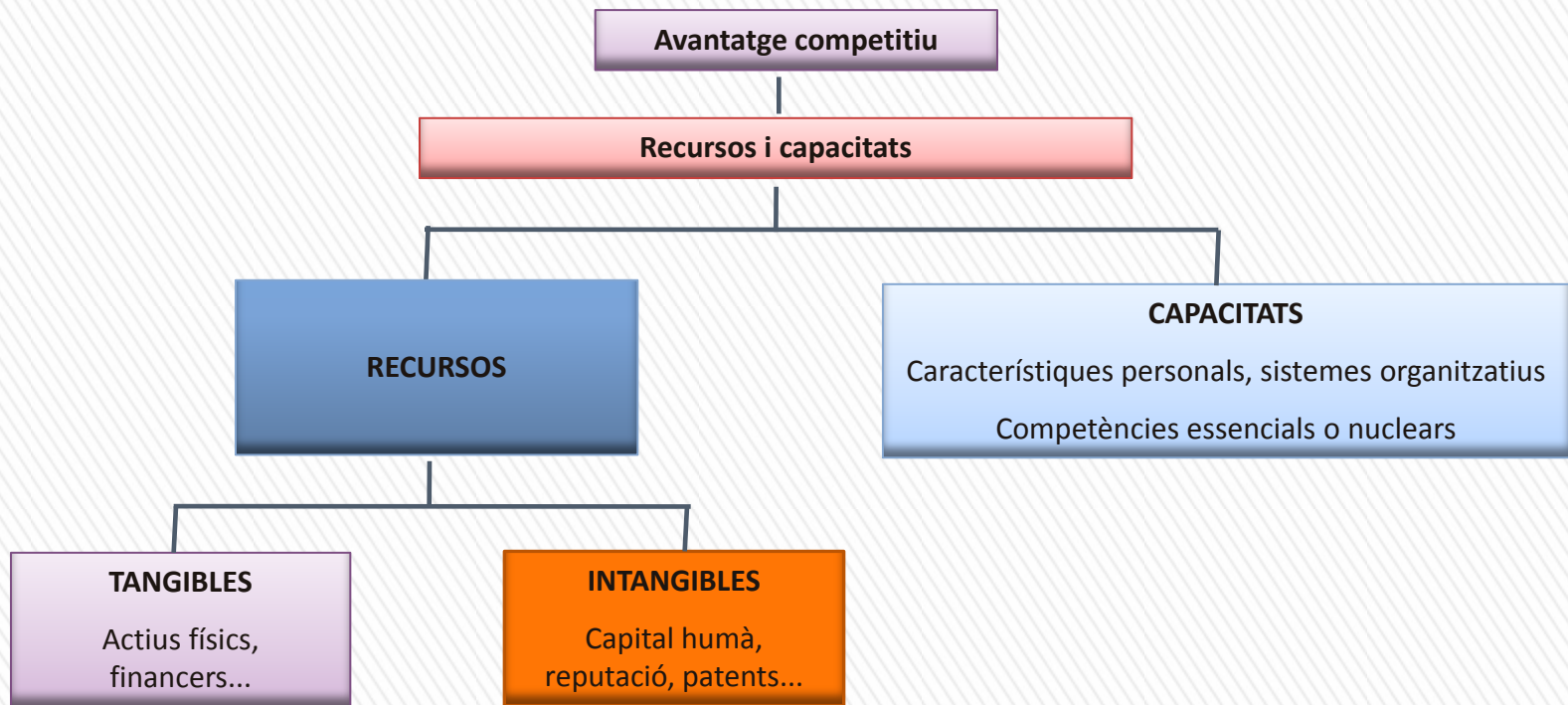
## 1.2. Estratègia: definició i components



## 1.2. Estratègia: definició i components

# Capacitats

- » Són formades pels recursos i les capacitats presents i potencials que posseeix i domina una empresa



## 1.2. Estratègia: definició i components

### Avantatge competitiu

- » És originat per **les capacitats distintives clau** que permeten a una empresa assolir una posició capdavantera respecte dels seus competidors:
  - > Oferint productes o serveis *diferenciats* respecte als dels seus competidors: **avantatge competitiu en diferenciació**
  - > Oferint productes o serveis *a costos inferiors* respecte als dels seus competidors: **avantatge competitiu en costos**
  
- » Amb la configuració de les seues capacitats distintives i de l'avantatge competitiu l'empresa tracta de determinar **com competir**

## 1.2. Estratègia: definició i components

### Avantatge competitiu

#### Avantatge competitiu en *costos*

- Quan una empresa amb productes o serveis semblants o comparables en qualitat als dels seus competidors disposa d'una estructura de costos inferior, causada per...
  - Economies d'escala
  - Efectes d'experiència i aprenentatge
  - Grau d'utilització de la capacitat instal·lada
  - Accés privilegiat a fonts de matèria primera
  - Localització
  - Tecnologies
  - Drets de propietat i patents

#### Avantatge competitiu en *diferenciació*

- Quan una empresa ofereix un producte o servei que el comprador percep com a únic en algun dels atributs que el defineixen i això permet fixar un preu superior al cost de la diferenciació



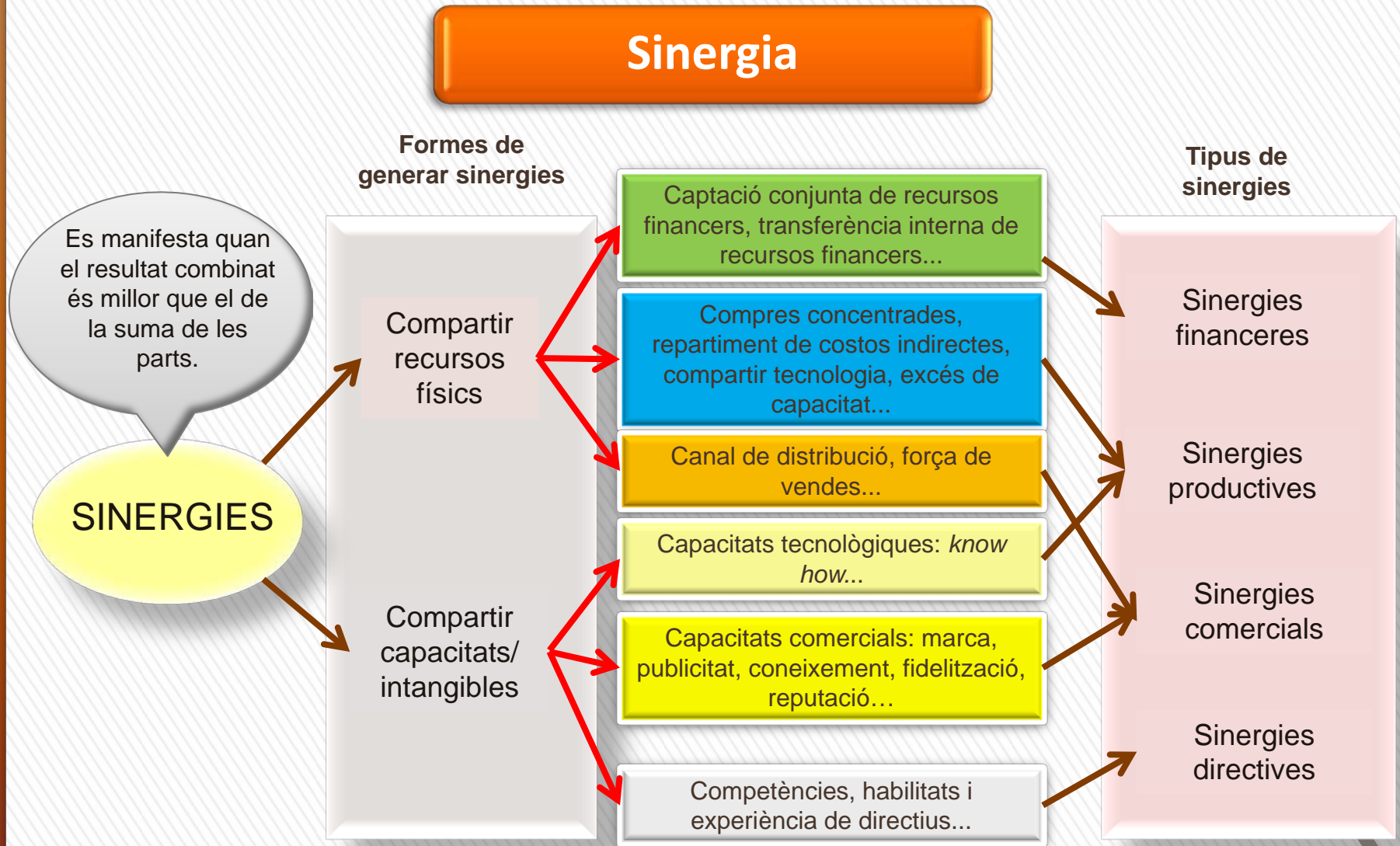
## 1.2. Estratègia: definició i components

### Sinergia

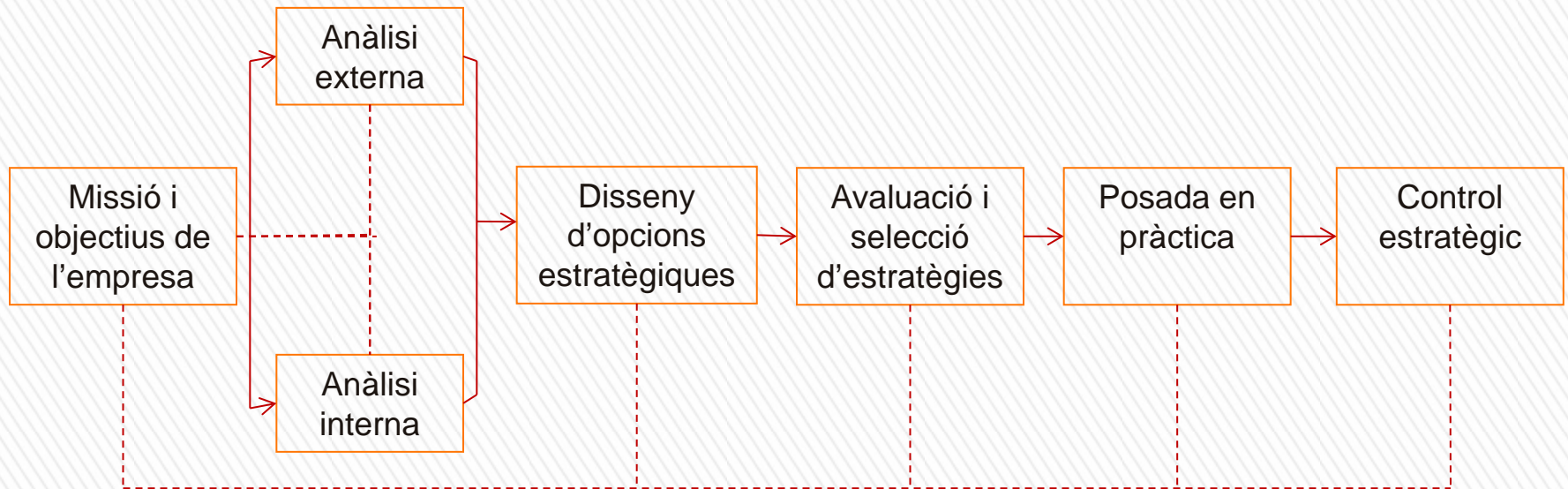
#### CONCEPTE

- *Característica fonamental dels sistemes per la qual el resultat de les parts integrades en el sistema com a conjunt és diferent del resultat agregat que ofereixen per separat:  $2 + 2 \neq 4$*
- Component de l'estratègia que permet millorar la gestió coordinant de manera sinèrgica positiva l'elecció de l'àmbit d'activitat, el desenvolupament de capacitats distintives i el desenvolupament de l'avantatge competitiu

## 1.2. Estratègia: definició i components



# 1.3. El procés de Direcció Estratègica



Orientació bàsica de l'empresa i del procés de decisió estratègica

Diagnòstic: oportunitats, amenaces, fortaleses i debilitats

Estratègies corporatives i competitives

Adequació, factibilitat, acceptabilitat

Suport organitzatiu, planificació i estratègies funcionals

Revisió del procés de decisió estratègica

**DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC**

**DISSENY, AVALUACIÓ I SELECCIÓ**

**FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA**

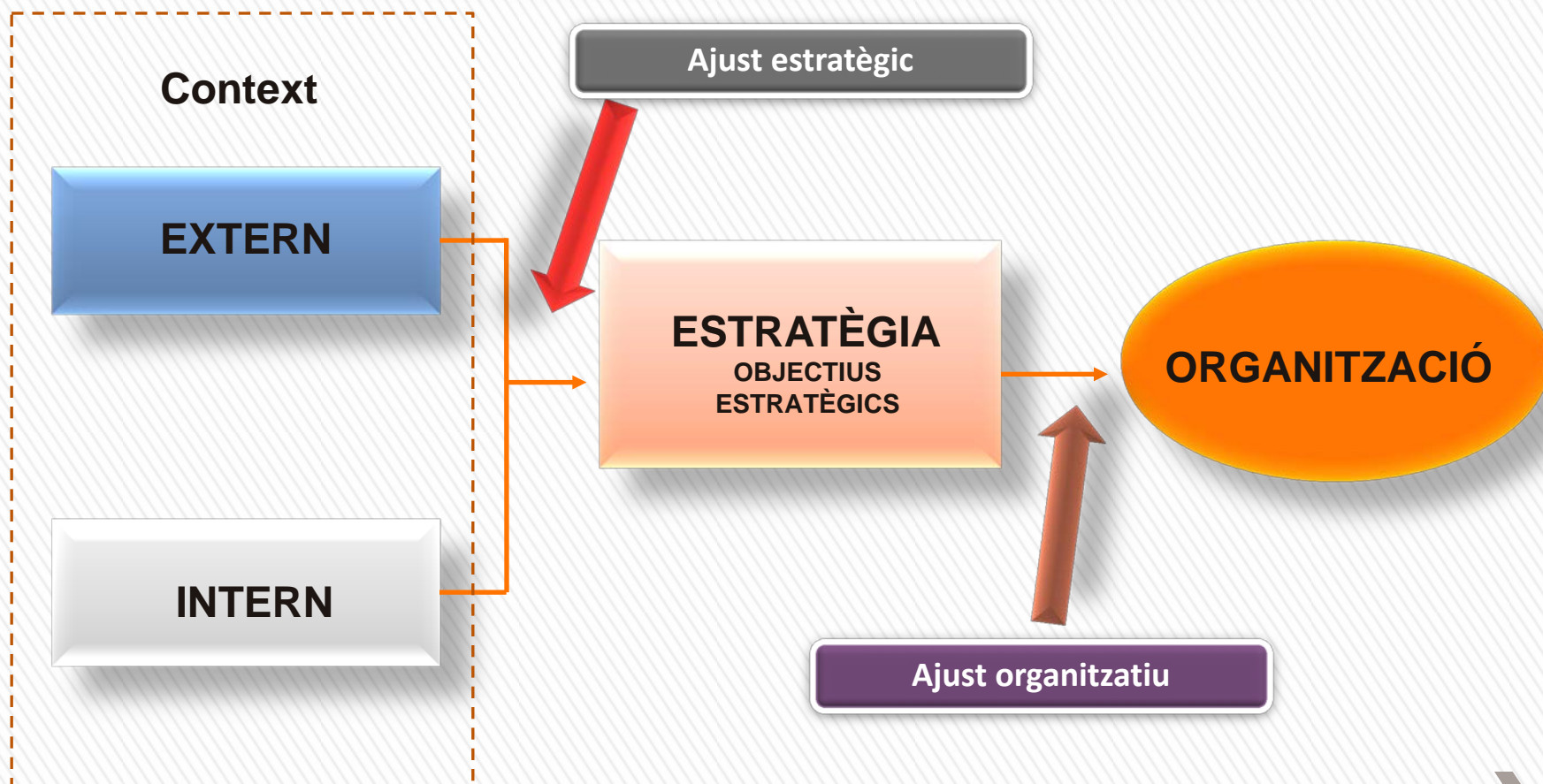
Guerras i Navas, 2007:50

**IMPLEMENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA**



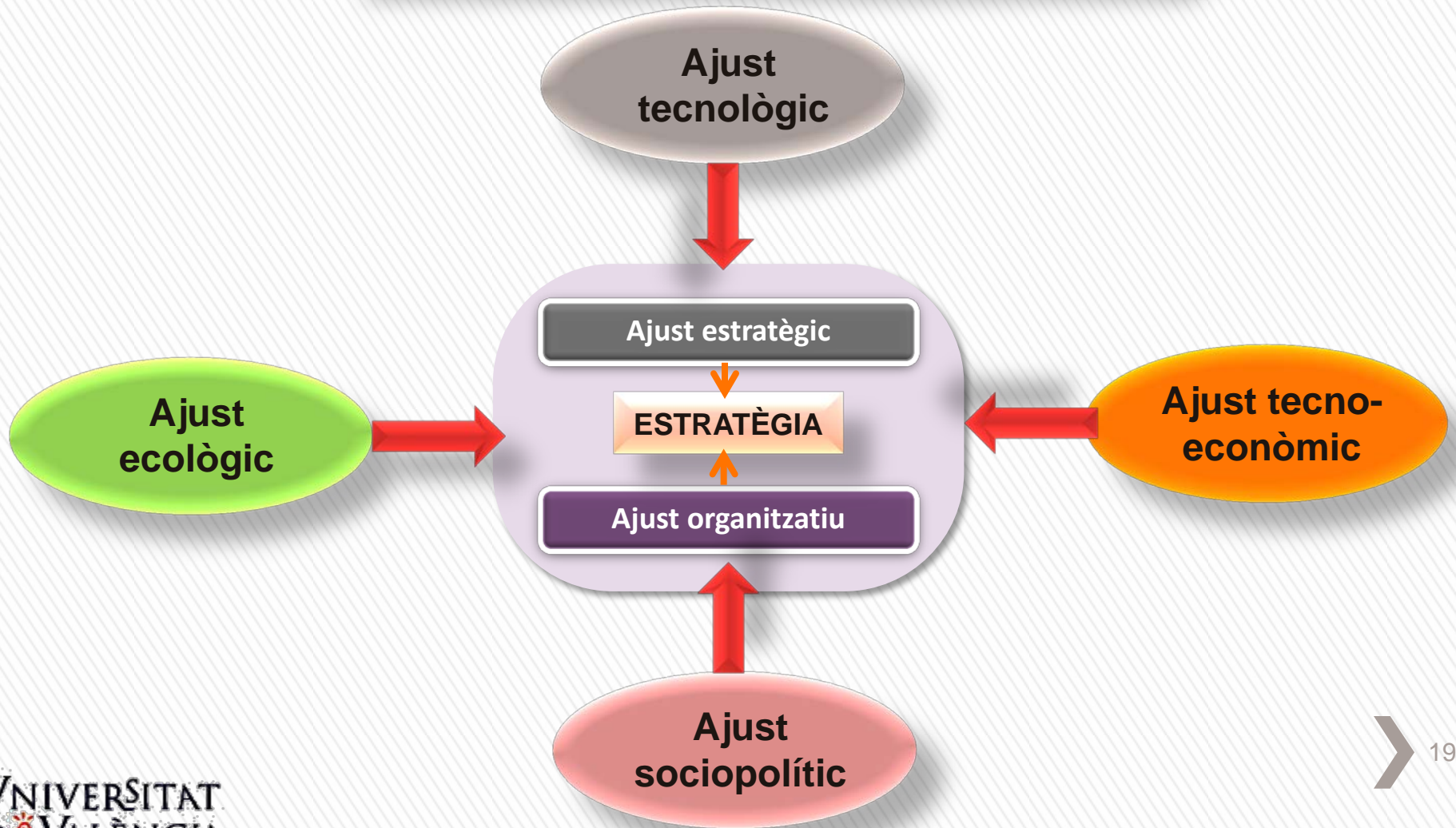
### 1.3. El procés de Direcció Estratègica

#### L'ajust estratègic i organitzatiu



### 1.3. El procés de Direcció Estratègica

#### L'ajust estratègic i organitzatiu



## 1.4. Nivells d'estratègia i unitats estratègiques de negoci

Necessitat de diferents nivells en empreses multiactivitat i entorns turbulents

### Nivells de l'estratègia

- **ESTRATÈGIA CORPORATIVA:** tracta de definir la relació de l'empresa amb l'entorn a partir de l'especificació de l'àmbit d'activitat i de les capacitats distintives requerides per a aquest
- **ESTRATÈGIA DE NEGOCI:** tracta de definir com competir i les capacitats distintives necessàries per a fonamentar una posició capdavantera en cada un dels negocis
- **ESTRATÈGIA FUNCIONAL:** tracta de definir com utilitzar millor els recursos i les competències dins de cada àrea funcional

## 1.4. Nivells d'estratègia i unitats estratègiques de negoci

### Unitat estratègica de negoci

#### Concepte

- Conjunt homogeni d'activitats o negocis des del punt de vista estratègic
- Conjunt d'activitats per a les quals és possible formular una estratègia comuna i alhora diferent de l'estratègia formulada per a unes altres activitats i/o unitats estratègiques

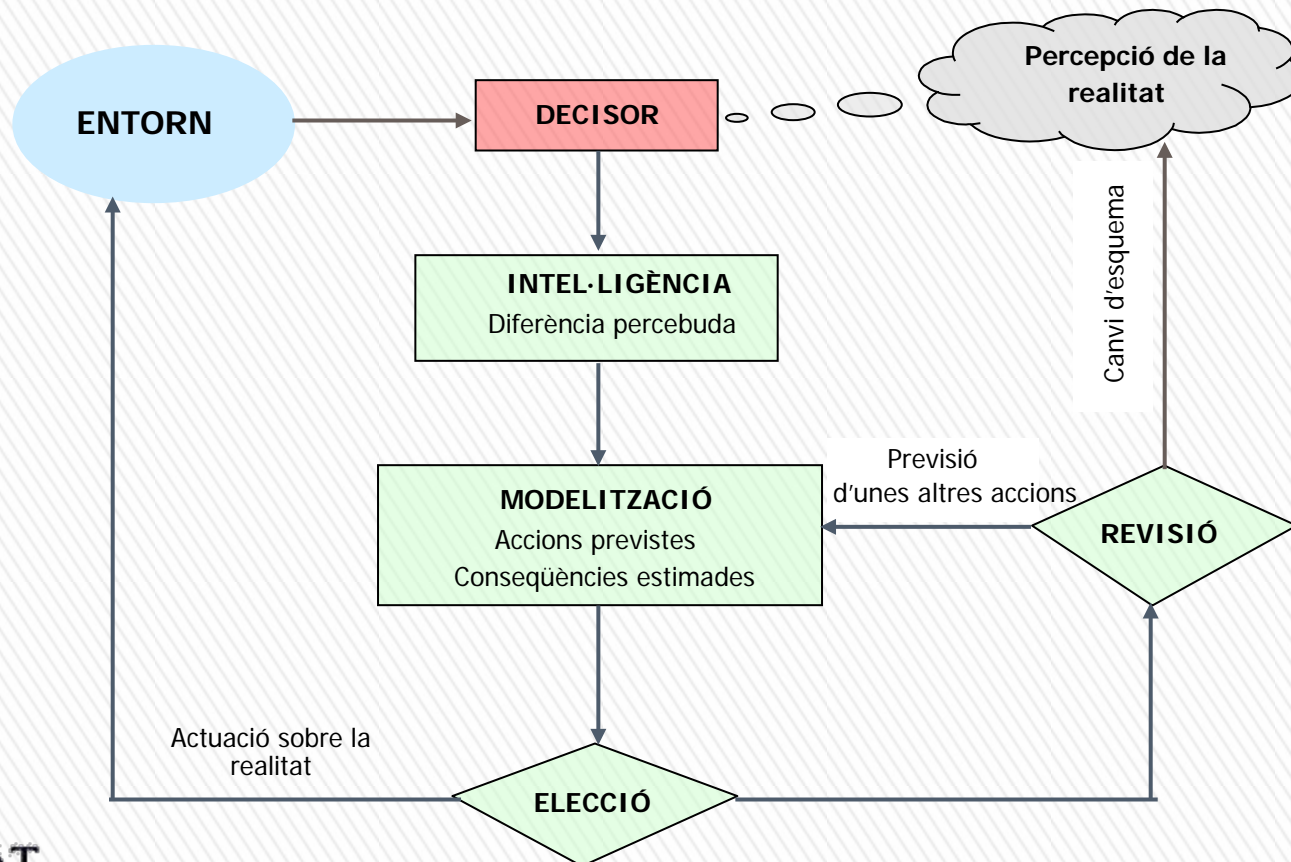
#### Raons de la seua creació

- En una empresa amb múltiples negocis no hi ha una posició competitiva global de l'empresa, sinó múltiples, una en cada negoci o activitat
- Cada activitat es desenvolupa en un entorn competitiu específic que requereix competències diferents
- Determinades activitats comparteixen factors d'èxit i, per tant, avantatges competitius necessaris, fet que permet obtenir **sinergies** entre elles agrupant-les

## 1.5. Processos d'adopció de decisions estratègiques

### » El procés humà d'adopció de decisions

- > **Nivell d'anàlisi individual:** procés d'adopció de decisions com a procés humà de resolució de "problemes"





## 1.5. Processos d'adopció de decisions estratègiques

### » Les decisions en les organitzacions

#### > **Perspectiva descriptiva**

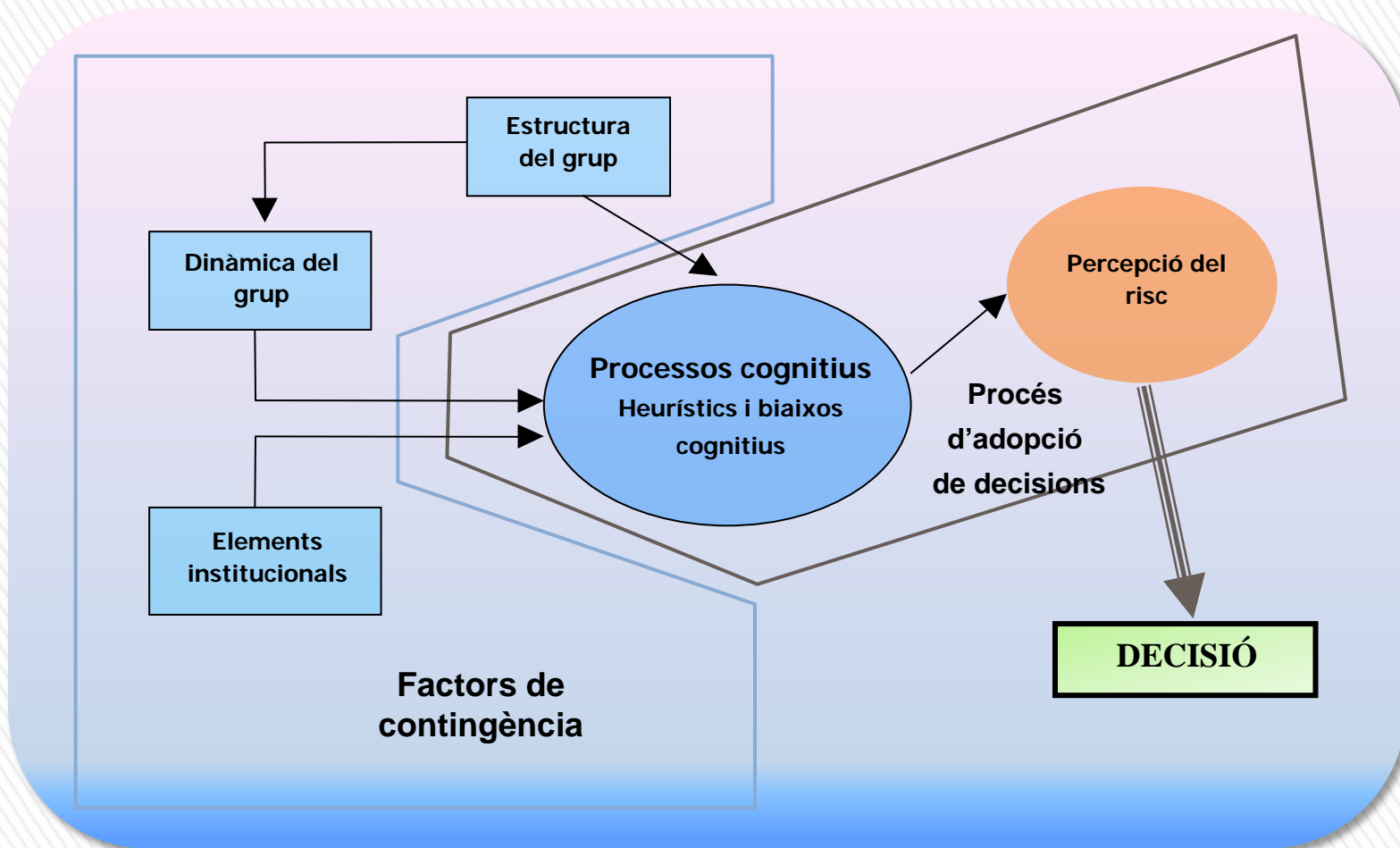
> **Concepció de l'organització:** conjunt de subunitats i grups distints immersos en una estructura formal i informal, les relacions dels quals es regeixen per la col·laboració i el conflicte

#### > **Concepte de racionalitat:** racionalitat de procés

La *racionalitat de procés* es refereix al grau en què el procés de presa de decisions reflecteix la intenció i els esforços del subjecte decisor per realitzar la millor decisió possible

## 1.5. Processos d'adopció de decisions estratègiques

### » Les decisions en les organitzacions



## 1.5. Processos d'adopció de decisions estratègiques

### » Les decisions en les organitzacions

◆ **Exemple:** *biaixos cognitius* associats a l'excés de confiança

	Descripció	Efecte
II·lusió de control	Mantenir una expectativa d'èxit personal superior a la que la probabilitat objectiva garanteix	Sobreestimació del grau de control sobre els resultats d'un curs d'acció i del grau en què les habilitats pròpies influiran en els resultats
II·lusió d'optimisme	Tendència a mantenir un optimisme irrealista en la determinació de les possibilitats de resultats futurs favorables	Sobreestimació de la probabilitat de resultats futurs favorables
II·lusió d'intensificació personal	Tendència a sobreestimar les capacitats i habilitats pròpies enfront de les dels altres	Sobreestimació del grau de control sobre els resultats d'un curs d'acció i del grau en què les habilitats pròpies influiran en els resultats
Percepció selectiva	En la confiscació del context exterior, les creences i els esquemes actuen com a filtre de la percepció	Les creences i expectatives esbiaixen l'observació de variables rellevants en els problemes
Biaix de retrospectiva	En retrospectiva tendim a racionalitzar els successos passats	Sobreestimació de la probabilitat dels esdeveniments passats que es projecta i s'estén als esdeveniments futurs



**Direcció Estratègica de l'Empresa**

**Grau en Economia**

# **Tema 2. Propòsit estratègic**

# Tema 2. Propòsit estratègic

## ÍNDEX

- 2.1. Missió, valors i objectius
- 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa
- 2.3. *Stakeholders* i mapa de poder

## BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson-Cívitas, Madrid, 4a edició; caps. 2 i 3.
- Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 7a edició; cap. 4.

## 2.1. Missió, valors i objectius

### MISSIÓ

Reflecteix la identitat distintiva d'una organització en relació amb el seu propòsit i la seua raó de ser

#### Distinció entre:

- **Visió**: estat futur desitjat per a l'organització
- **Missió**: objectiu general de l'organització d'acord amb els valors i les expectatives dels principals *stakeholders*

### VALORS

#### Principis que guien les accions

En una organització poden ser una expressió de la manera en què l'organització es comporta i/o fer referència als valors que aspira a aconseguir

## 2.1. Missió, valors i objectius

### Missió

- L'empresa d'alimentació i begudes que abasteix les necessitats de les persones i els seus animals de companyia, que segueix contínuament, s'anticipa a les necessitats del consumidor i crea demanda per als seus productes

### Visió

- L'empresa capdavantera del Mercat Espanyol d'Alimentació i Begudes, que creix tant a través dels nostres actuals productes com de la innovació, i trasllada al consumidor una imatge de qualitat, seguretat, confiança, nutrició i benestar

### Valors

- Persones: el nostre valor més important
- Organització: estructura lleugera i flexible
- Gestió responsable: protecció del medi ambient
- Marques: base del creixement del negoci
- Consumidors: adaptem productes a les seues necessitats i els seus gustos
- Clients: *partners* imprescindibles
- Nutrició i benestar: alimentació variada i equilibrada alhora que plaent
- Qualitat: processos sotmesos a estricta i rigorosa normativa

## 2.1. Missió, valors i objectius



### Missió

- El **primer objectiu** de La Fageda és **crear una estructura empresarial** com a mitjà per a atendre i cobrir les necessitats del col·lectiu de persones amb disminució psíquica i/o trastorn mental, que tinga la capacitat de crear llocs de treball per a tots els usuaris i treballadors

### Visió

- Oferir la millor solució assistencial a les persones amb malaltia mental i discapacitat psíquica, adultes, amb una situació psicopatològica estable, de la comarca de la Garrotxa, fonamentada en els aspectes terapèutics del treball

### Valors

- La persona com a eix
- La integritat
- La confiança
- La responsabilitat
- La il·lusió
- L'esforç





## 2.1. Missió, valors i objectius

### OBJECTIUS

Declaracions de resultats concrets que es volen aconseguir:

- On volem estar en el futur?, quan?
- Perquè siguen útils han de ser realistes, realitzables, mesurables i rellevants

Poden ser...

- **Generals:**
  - Corporatius: solen definir-se en termes financers i per a cada grup de *stakeholders*
  - De les unitats estratègiques de negoci
- **Operatius:**
  - Permeten concretar els objectius generals i possibilitar-ne la realització
  - Solen ser objectius mesurables (indicadors) per a facilitar-ne la implantació

## 2.1. Missió, valors i objectius

### Àrees generadores d'objectius

ÀREA	EXEMPLES D'OBJECTIUS
<b>Rendibilitat</b>	▶ Incrementar el marge comercial al segment X un 2%
<b>Mercats</b>	▶ Incrementar un 4% la quota de mercat al Marroc
<b>Productivitat</b>	▶ Incrementar un 5% el nombre de vendes per empleat
<b>Producte</b>	▶ Ampliar la cartera actual de productes amb 2 nous productes anuals en el segment actual
<b>Recursos físics</b>	▶ Construir una nova fàbrica per a donar resposta a l'increment de quota de mercat
<b>Energia</b>	▶ Aconseguir una millora de l'eficiència d'un 5% en tots els processos en el pròxim exercici
<b>Ecologia</b>	▶ Incrementar el reciclatge dels residus generats un 2% anual

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### El govern corporatiu descriu...

- A qui serveix l'organització: accionistes, empleats, públic en general
- Com haurien de decidir-se els propòsits i les prioritats
- Com hauria de funcionar l'organització
- Com es distribueix el poder entre les parts interessades

### La cadena de govern corporatiu...

- Representa tots els grups que tenen una influència sobre els propòsits de l'organització per la seua participació directa, siga en la  **propietat**  o en la  **direcció**  de l'organització
- Habitualment, el  **govern corporatiu**  se centra en les relacions entre  **accionistes i directius**  (relació d'agència)

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### El directori o consell d'administració

- Òrgan de govern per excel·lència en les societats mercantils capitalistes
  - Orienta i impulsa la política de la companyia: responsabilitat estratègica
  - Controla la gestió: responsabilitat de vigilància
  - Serveix d'enllaç amb els accionistes: responsabilitat de comunicació

### Tipus de consellers

- **INTERNS:** Són també directius
- **EXTERNS:** Representen accionistes sense ser directius
  - **Dominicals:** Representen accionistes significatius
  - **Independents:** Representen accionistes minoritaris o capital flotant

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### La cadena de govern corporatiu - PROBLEMES

- Augment de grandària i major separació entre propietat i direcció: multitud de grups d'accionistes i necessitat de salvaguardar-ne els interessos
- Desigual distribució del poder
- Comportaments que maximitzen els interessos particulars i comportaments oportunistes
- ...a més, casos molt coneguts de frau o mal govern en empreses a partir del 2000 (cas [Enron](#)), crèdits Subprime, crisi financera, Madoff (Caja Madrid, Bankia, Banco de Valencia, CAM?), Pescanova, Nueva Rumasa, Volkswagen, etc.



Necessitat de revisar els codis de bon govern

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### Reforma del govern corporatiu

- Els governs dels diferents països van engegar processos de revisió dels seus codis de bon govern
- Cas espanyol:
  - Informe [Olivencia](#) (1998)
  - Informe [Aldama](#) (2003)
  - Informe [Conthe](#) (2006)

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### Reforma del govern corporatiu

#### INFORME OLIVENCIA

- El govern va crear el febrer de 1997 una comissió especial presidida pel professor Olivencia per a elaborar un informe sobre la problemàtica dels consells d'administració i un codi de bon govern per a les societats cotitzades; l'informe s'entregà el febrer de 1998
  - Concreta les bones pràctiques en **23 recomanacions** precises (codi de bon govern)
  - Les regles tenen **caràcter voluntari**
  - Les empreses informen anualment de la seua acceptació o el seu rebuig i del seu compliment

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### Reforma del govern corporatiu

#### INFORME ALDAMA

- El govern va constituir una comissió especial per al foment de la transparència i la seguretat als mercats, presidida pel professor Aldama: l'informe es publicà el gener de 2003
  - Corregeix algunes recomanacions de l'Informe Olivencia: composició del Consell, remuneració dels administradors...
  - Document explicatiu, sense codi explícit
  - Proposa una norma que obligue a publicar un informe anual que expliciti les pràctiques de govern corporatiu de la societat
  - Els estàndards de bon govern poden ser fixats per cada societat
  - Una vegada fixats, l'informe anual ha de centrar-se en “complir o explicar”



## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### Reforma del govern corporatiu

#### INFORME CONTHE

- El codi Conthe va ser aprovat per la CNMV el 22 de maig de 2006; entre les **58 recomanacions de caràcter voluntari** destaquen:
  - El nombre de membres del Consell no ha de ser inferior a 5 ni superior a 15
  - Els consellers externs han de constituir una àmplia majoria del consell, i almenys 1/3 del total han de ser independents
  - Paritat *femenina*
  - Es recomana separar el càrrec de President del Consell i el de Director General
  - Retribució dels consellers: ha de detallar-se en la memòria de l'empresa la retribució individualitzada de cada conseller

### CODI BON GOVERN ACTUALITZAT

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

Com influeixen els òrgans de govern en l'estratègia?

Dues decisions que poden influir en l'estratègia

- La direcció estratègica pot delegar-se per complet a la Direcció des del Consell d'Administració
- El Consell d'Administració pot col·laborar activament amb la Direcció en el procés de direcció estratègica

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### Què s'entén per RSC?

- Formes específiques en què una organització va més enllà de les seues obligacions mínimes definides per la normativa i el govern corporatiu
- Reconcilia les exigències conflictives de les distintes parts interessades
- Recull el compromís ètic de l'empresa amb qui es relaciona regularment: empleats, clients, proveïdors, consumidors, comunitats nacionals i internacionals...
- Recull el conjunt de principis, valors i normes que una empresa estableix per guiar el comportament de tots els seus membres

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### Algunes qüestions relatives a la responsabilitat social de les empreses

#### Haurien de ser les organitzacions responsables de...?

##### ASPECTES INTERNS

###### **Prestacions de benestar dels empleats**

... oferir assistència mèdica, ajuda per al finançament de l'habitatge, baixes per malaltia ampliades, ajuda per a familiars dependents, etcètera?

###### **Condicions laborals**

... seguretat laboral, millora de l'entorn de treball, instal·lacions per a activitats socials i esportives, estàndards de seguretat superiors als legals, formació i desenvolupament, etcètera?

###### **Disseny del lloc de treball**

... disseny del lloc de treball per a oferir major satisfacció als treballadors a més d'una mera eficiència econòmica? Inclouria açò qüestions relatives a l'equilibri entre les necessitats laborals i les familiars?

###### **Propietat intel·lectual**

... respectar el coneixement privat dels individus sense reclamar que passe a ser propietat de l'empresa?

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### Les organitzacions haurien de ser responsables de...?

#### ASPECTES EXTERNS

##### **Qüestions mediambientals**

- ... reduir la contaminació per davall dels estàndards legals si els competidors no ho estan fent?
- ... estalviar energia?

##### **Productes**

- ... perills derivats d'un ús descuidat dels productes per part dels consumidors?

##### **Mercats i màrqueting**

- ... decidir no vendre en alguns mercats?
- ... estàndards de publicitat?

##### **Proveïdors**

- ... relacions comercials «justes»?
- ... incloure els proveïdors en llistes negres?

##### **Ocupació**

- ... discriminació positiva a favor de les minories?
- ... manteniment dels llocs de treball?

##### **Activitat de la comunitat**

- ... patrocinar esdeveniments locals i ajudar en les bones accions de la comunitat?

##### **Drets humans**

- ... respectar els drets humans respecte a: el treball infantil, els drets de treballadors i sindicats, els règims polítics opressius? Tant directament com en l'elecció dels mercats, proveïdors i socis?

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### Responsabilitat social corporativa

#### Algunes propostes actuals de responsabilitat social:

- Memòries de sostenibilitat **GRI** ([Global Reporting Initiative](#)): informació sobre el desenvolupament econòmic, mediambiental i social de les empreses
- **Pacte Mundial** de les Nacions Unides
- **Acreditació SA8000** de [SAI -Social Accountability International](#) i el **Sistema de Gestió Ètica i Socialment Responsable** de [SGE21](#)

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### Responsabilitat social corporativa - PROBLEMES

- Les empreses incompleixen la Llei mentre presumeixen de responsabilitat social corporativa...
  - El 72% del frau fiscal a Espanya, que en la seua totalitat és un 21% del PIB<sub>2010</sub>, el realitzen les empreses ([GESTHA](#))
  - 94% IBEX-35 filials en paradisos fiscals ([Observatorio de responsabilidad social corporativa](#))
  - Les multinacionals aprofiten la globalització i fragmentació, o absència de normativa, per vulnerar drets i/o delinquir a l'empara de les externalitats: Enron, Pescanova, Nokia, Shell, Nestlé, Volkswagen...

ECONOMIA ECOLÒGICA – ECONOMIA DEL BÉ COMÚ

## 2.2. Govern corporatiu i responsabilitat social corporativa

### ECONOMIA ECOLÒGICA – ECONOMIA DEL BÉ COMÚ

#### Teoria sistemes i límits físics

- [La Fageda](#), o com fer de la integració sociolaboral de persones discapacitades la raó de ser de l'organització...
- [Celler La Muntanya](#), o com fer de la recuperació dels minifundis rurals la raó de ser de l'organització...



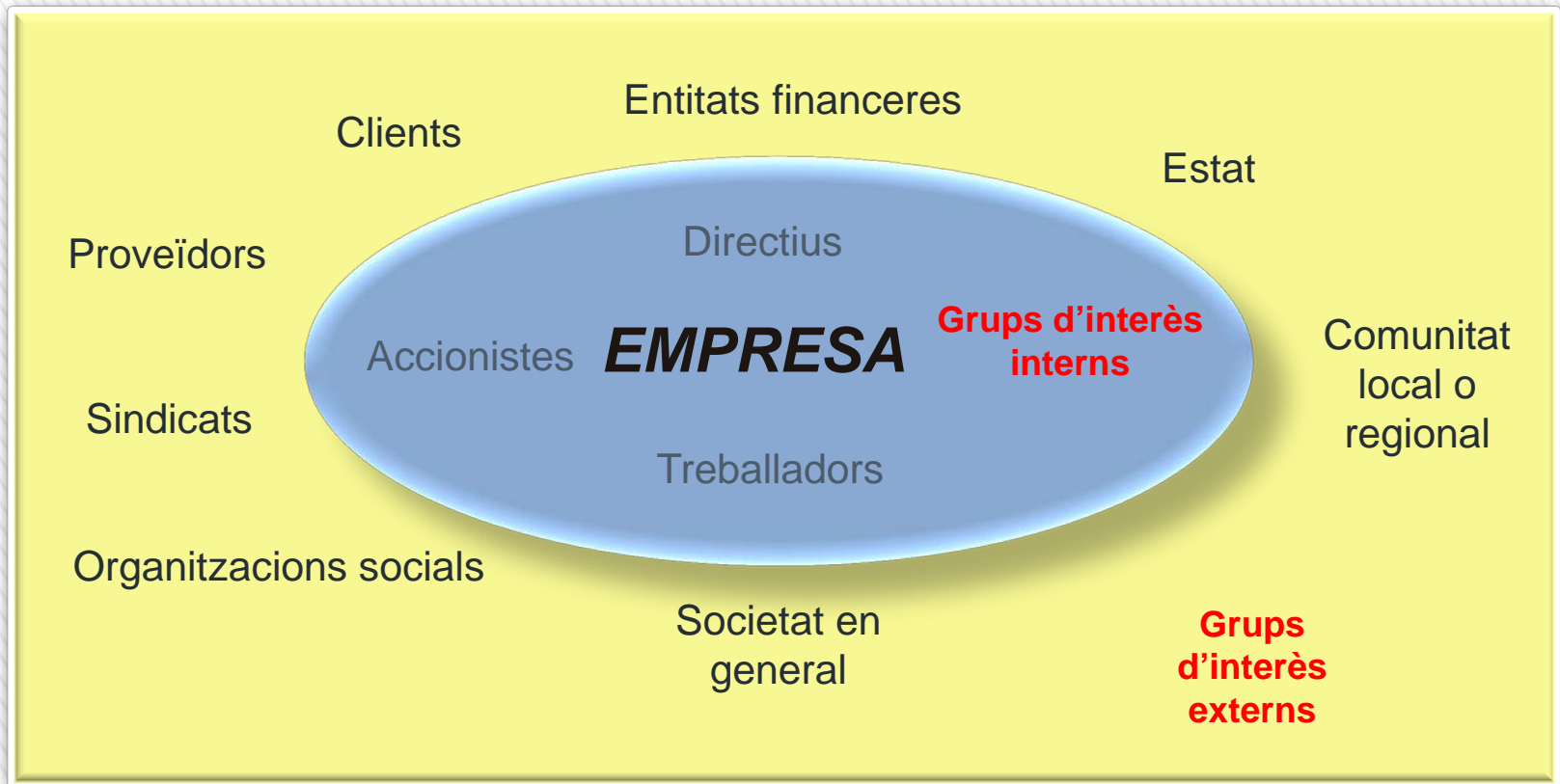
## 2.3. Stakeholders i mapa de poder

### Stakeholders

- *Stake* + *Holder* = aposta + tenidor = el que té o manté una aposta
- Grups d'interès que poden, directament o indirecta, afectar i/o veure's afectats pels objectius, les estratègies i les pràctiques de l'empresa
  - **Interns**: accionistes, consellers, treballadors o directius
  - **Externs**: clients, proveïdors, sindicats, competidors, govern, organitzacions no governamentals, comunitats locals i públic en general

## 2.3. Stakeholders i mapa de poder

### TIPUS DE STAKEHOLDERS



## 2.3. Stakeholders i mapa de poder

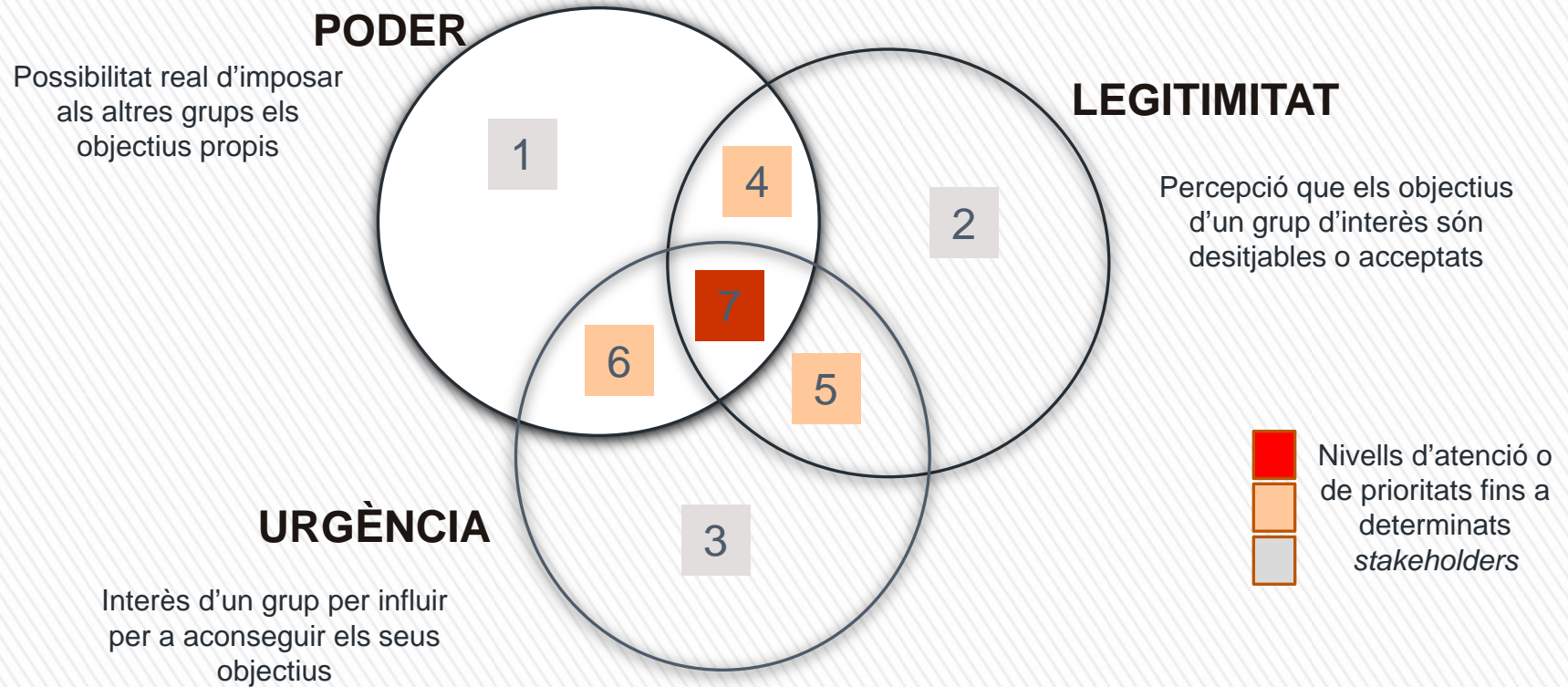
### Mapa de poder

## Objectiu

- Estudi del joc de poder: anàlisi dels *stakeholders* amb efecte sobre l'estratègia de l'empresa

## 2.3. Stakeholders i mapa de poder

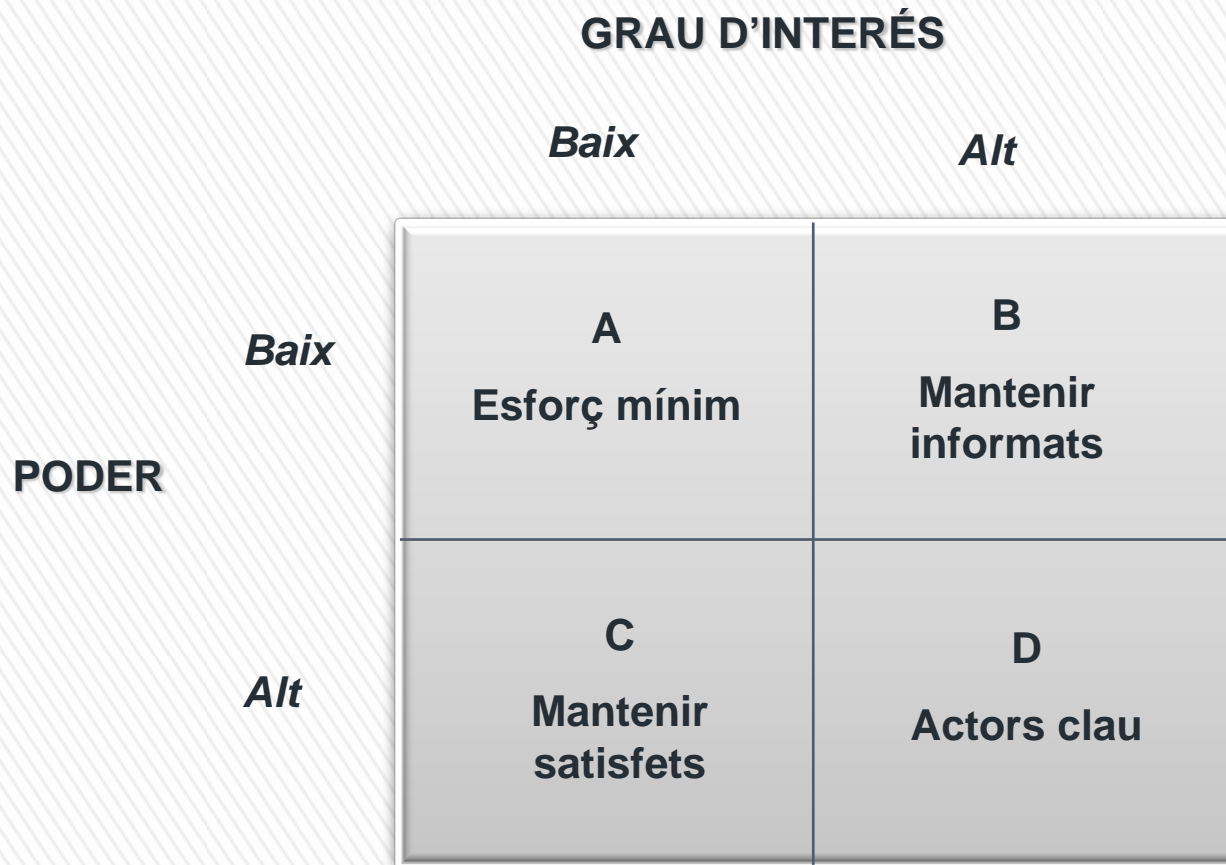
### Mapa de poder



Guerras i Navas, 2007:87

## 2.3. Stakeholders i mapa de poder

### Mapa de poder



## 2.3. Stakeholders i mapa de poder

### QUÈ ESPERA CADASCÚ?

Tots esperen que se satisfacen les seues exigències...

Accionistes	Maximitzar el valor de les seues accions
Treballadors	Compensació adequada, ocupació estable
Clients	Satisfer les seues necessitats a un preu just
Proveïdors	Compradors fidels i honestos
Governos	Compliment de les lleis i els reglaments
Sindicats	Millors condicions laborals
Rivals	Joc net
Comunitats locals	Comportament cívic
Públic en general	Millora de la qualitat de vida de la comunitat

*Una empresa ha de tenir en compte aquestes demandes quan formula les seues estratègies o, en cas contrari, els stakeholders poden retirar-li el suport*

**Direcció Estratègica de l'Empresa**

**Grau en Economia**

## **Tema 3. Anàlisi externa**

# Tema 3. Anàlisi externa

## ÍNDEX

- 3.1. Anàlisi de l'entorn
- 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu
- 3.3. Anàlisi intrasectorial: els grups estratègics
- 3.4. Tècniques d'anàlisis de l'entorn: la prospectiva i el mètode d'escenaris

## BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thompson-Cívitas, Madrid, 4a edició; caps. 4 i 5.
- Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid, 7a edició; cap. 2.



## 3.1. Anàlisi de l'entorn

### Què és l'entorn?

- Diccionari Normatiu Valencià: “Ambient o conjunt de persones, de coses o de circumstàncies que envolten algú o alguna cosa.”
- **Entorn:** tot allò que es troba fora del subjecte de referència i que exerceix alguna influència sobre ell al mateix temps que es veu en alguna mesura influït per ell
- **Entorn empresarial:** conjunt de factors fora i al voltant de l'organització
  - **Entorn General:** PESTEL
  - **Entorn Competitiu:** forces competitives

## 3.1. Anàlisi de l'entorn

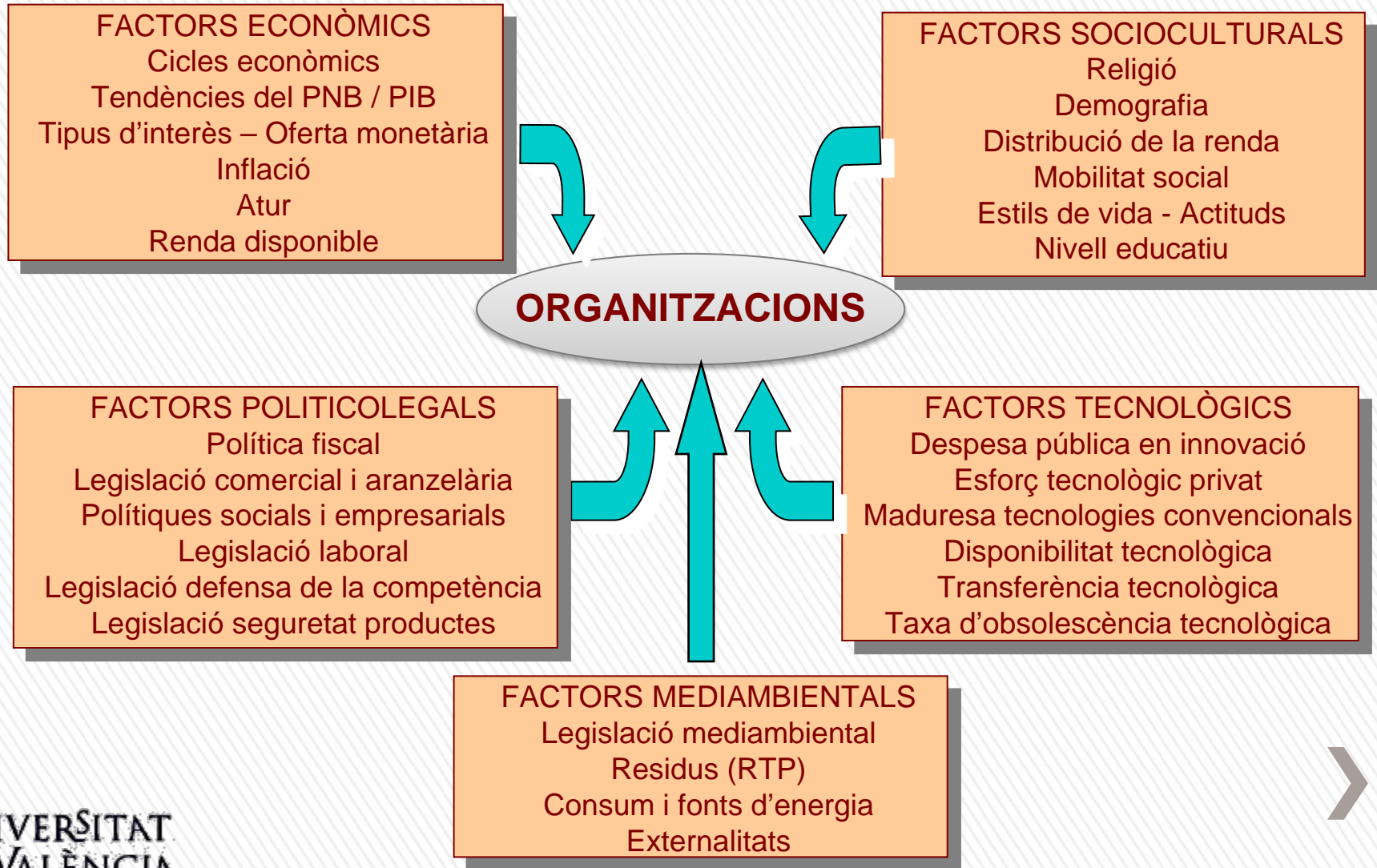
### Anàlisi de l'entorn

- Quins factors de l'entorn són estratègics?
- Quina influència exerceixen sobre l'organització?
- I els pròxims anys...?



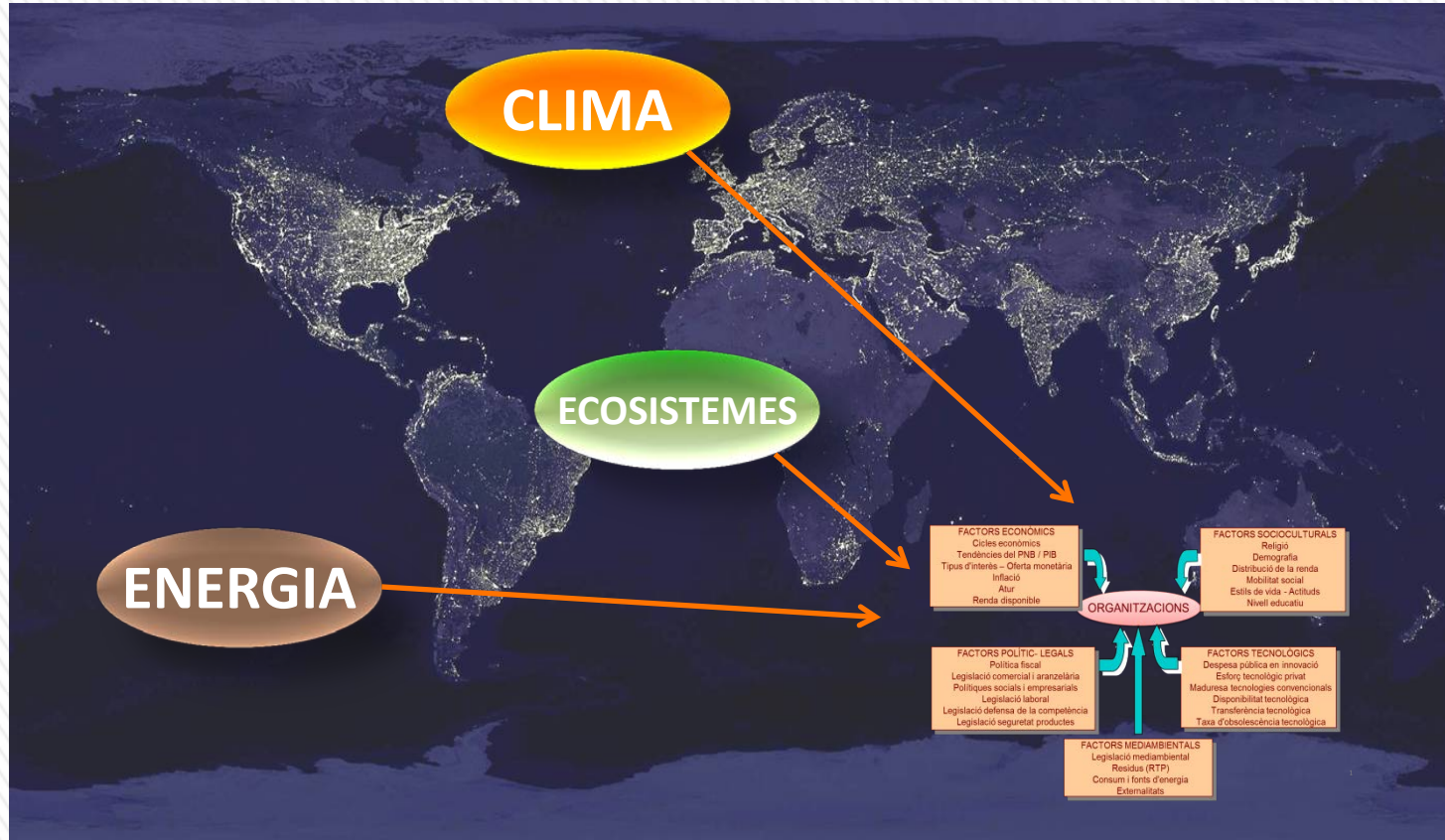
### 3.1. Anàlisi de l'entorn

#### Anàlisi PESTEL



## 3.1. Anàlisi de l'entorn

# GLOBALITZACIÓ



### 3.1. Anàlisi de l'entorn

#### Factors estratègics globalització

- Situació ecosistemes: [Millennium Ecosystems Assessment](#)
- Situació clima: [Intergovernmental Panel on Climate Change](#)
- Situació energia: [International Energy Agency](#) + [US Energy Information Administration](#)

### 3.1. Anàlisi de l'entorn

#### Etapes anàlisi PESTEL

**Etapa 1**

**Delimitació del nivell d'anàlisi**

**Etapa 2**

**Delimitació dels factors  
estratègics de l'entorn**

**Etapa 3**

**Descripció de l'evolució dels FEE**

**Etapa 4**

**Avaluació dels FEE i  
jerarquització d'oportunitats i  
amenaces**

### 3.1. Anàlisi de l'entorn

FACTOR	EVOLUCIÓ FUTURA					
	12 mesos	IMPACTE*	1-3 anys	IMPACTE*	3-5 anys	IMPACTE*
<b>Econòmics</b> 1. 2. ...						
<b>Politicolegals</b> 1. 2. ...						
<b>Socioculturals</b> 1. 2. ...						
<b>Tecnològics</b> 1. 2. ...						
<b>Mediambientals</b> 1. 2. ...						

\*ESCALA: -2, -1, 0, 1, 2

## 3.1. Anàlisi de l'entorn

Anàlisi PESTEL: eina molt senzilla i fàcil per a interpretar les influències de l'entorn general sobre el sector, **però...**

### Limitacions

Subjectiva: distints analistes poden arribar a resultats diferents => heurístics i biaixos cognitius

#### **Qüestions importants que cal considerar:**

- Delimitació nivell d'anàlisi: globalització
- Investigació variables motores i variables induïdes
- Les mateixes variables externes poden tenir efectes diferents en distints sectors
- L'efecte d'algunes variables pot variar significativament inclús entre empreses del mateix sector
- No totes les variables de l'entorn general incideixen de la mateixa manera en una determinada indústria o empresa



## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Anàlisi del sector: context sectorial

#### Model del cicle de vida

- Sectors emergents
- Sectors madurs
- Sectors en declivi

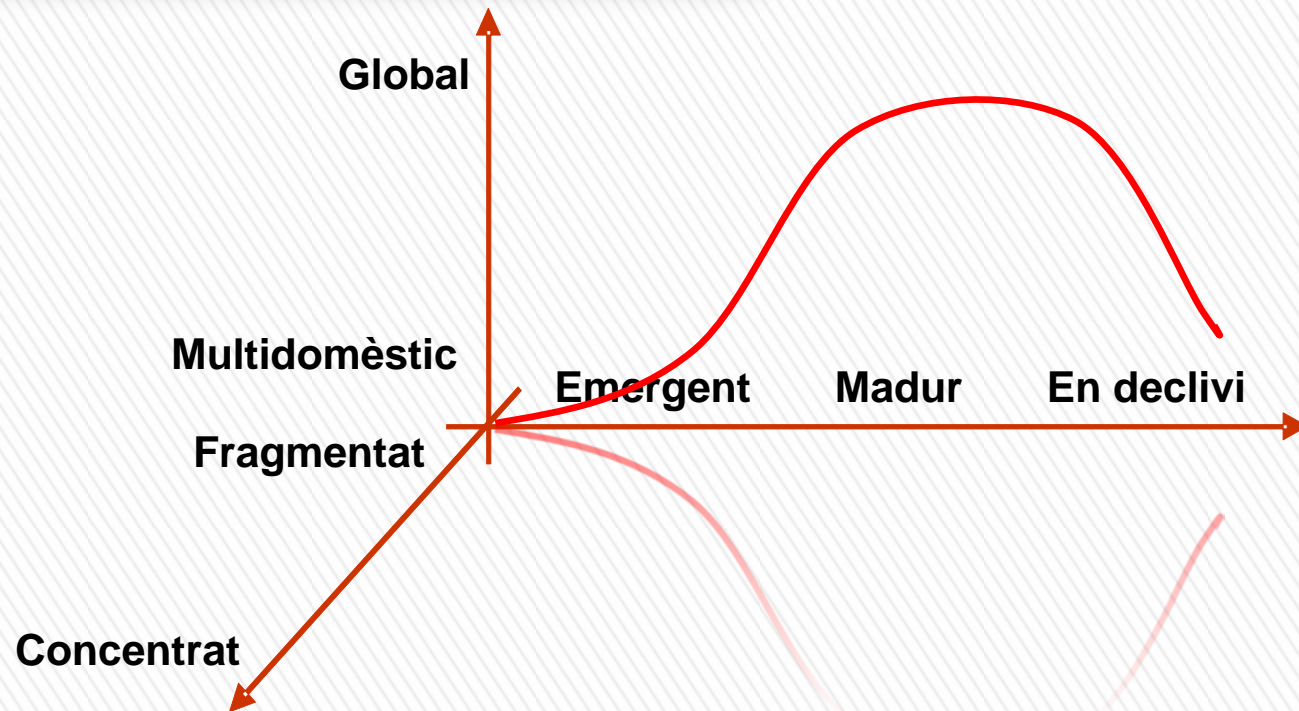
#### Estructura i abast del sector

- Sectors fragmentats vs. sectors concentrats
- Sectors globals vs. sectors multidomèstics

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Anàlisi del sector: context sectorial

3 dimensions sectorials...



## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Sectors emergents

- Nous negocis que naixen com a conseqüència d'innovacions tecnològiques, aparició de noves necessitats o renovació de sectors madurs

### Característiques

- Barreres d'entrada encara baixes: inestabilitat de l'oferta
- Potencial de creixement: elevat atractiu
- Costos inicials elevats però corbes d'experiència pronunciades
- Incertesa: tecnològica, estratègica, comercial
- Horitzó temporal a curt termini

### Aspectes clau

- Vigilància constant de l'evolució del sector i de les tecnologies dominants
- Gestió del risc: cooperació amb clients principals, sistemes d'alerta primerenca, flexibilitat...
- Elecció del moment d'entrada

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Sectors madurs

- Reducció de la taxa de creixement: gradual estancament de les vendes i probable excés de capacitat
- Creixent intensitat de la competència
- Dificultat per a aconseguir avantatges competitiu en costos
  - Difusió de la tecnologia
  - Aparició de competidors localitzats en països amb costos més baixos
- Díficil diferenciació dels productes
  - Clients experts en la compra i el consum del producte
  - Estandardització dels productes oferits

### Aspectes clau

- Anticipació i opcions corporatives i/o competitives de segmentació

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Sectors en declivi

- Taxa de creixement negativa en vendes i beneficis
- Excés de capacitat
- Alta edat mitjana de recursos físics
- Competència agressiva basada en preus
- Reducció de competidors en funció de barreres d'eixida

### Aspectes clau

- Declivi favorable o desfavorable en funció de:
  - *Ajust oferta-demanda*
    - Velocitat del declivi i possibilitat de preveure la seua evolució
    - Existència-inexistència de barreres d'eixida
    - Estratègies de les empreses instal·lades/supervivents
  - *Naturalesa de la demanda*
    - Existència de borses de demanda insatisfeta
    - Dificultat per diferenciar els productes

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Sectors fragmentats

- Cap empresa té una quota de mercat determinant ni capacitat per exercir influència sobre els resultats del sector – competència perfecta

### Característiques

- Dèbils barreres d'entrada
- Absència d'economies d'escala o existència de deseconomies d'escala
- Baix grau de concentració i elevat nombre d'empreses
- Escàs poder competitiu / baix poder negociador

### Aspectes clau

- Anàlisi de les causes de la fragmentació

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Sectors globals

- Per a ser competitiva, una empresa ha de posseir posicions competitives sostenibles als principals mercats del món: triada + BRICS

### Característiques

- Competència mundial
- Existència d'avantatges comparatius
  - Avantatge comparatiu país per sector activitat =  $(\text{exportacions} - \text{importacions}) / \text{PIB}$
- Economies d'escala/experiència globals
- Mobilitat de la producció

### Aspectes clau

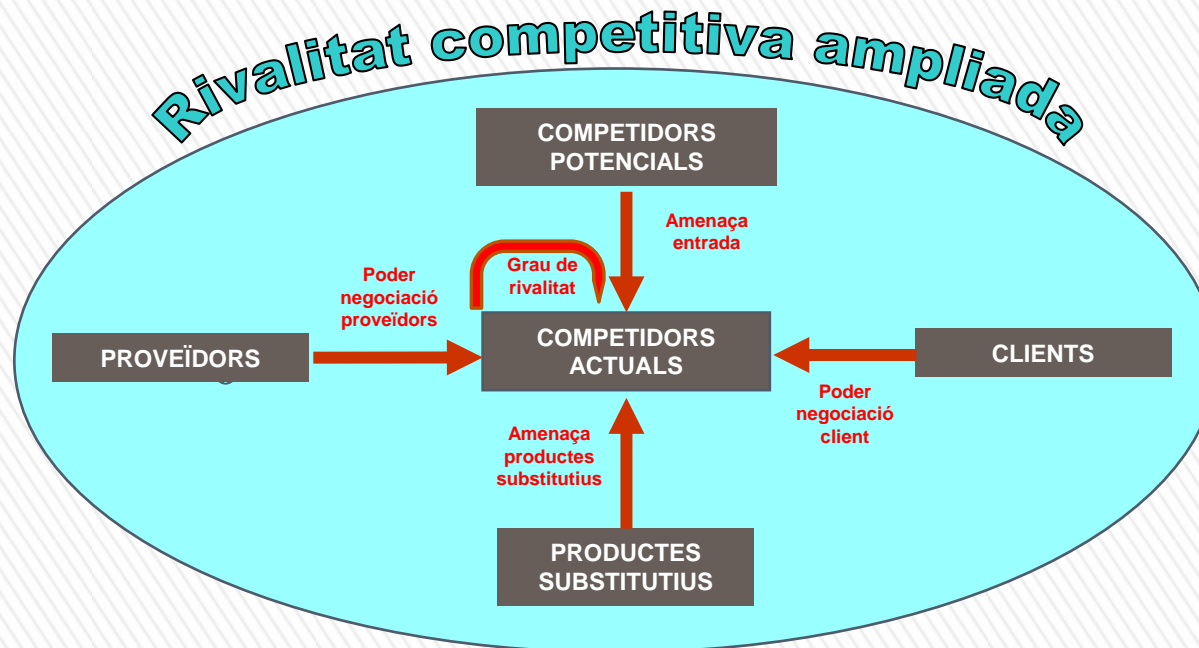
- *Trade off* globalització-localització

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Què és l'entorn específic o competitiu?

- Conjunt de factors externs propis d'un sector industrial o branca d'activitat econòmica a la qual pertany l'empresa

Porter (1980): l'estructura de la indústria com a determinant del potencial de rendibilitat de l'organització





## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Competidors potencials

- Són empreses d'uns altres sectors però tecnològicament o comercialment pròximes al sector, per la qual cosa podrien entrar-hi, bé mitjançant empresa de nova creació o bé mitjançant cooperació o adquisició

### Amenaça d'entrada

- **Barreres d'entrada, o conjunt d'obstacles que han d'afrontar les empreses entrants:**
  - Economies d'escala, economies d'experiència i economies d'abast
  - Diferenciació de productes (real o percebuda)
  - Inversió necessària per entrar
  - Uns altres desavantatges en costos: accés favorable a fonts de matèries primeres o de finançament, relacions a llarg termini amb clients i proveïdors, accés i control dels canals de distribució, avantatges de localització de les ja instal·lades, possessió de patents, subvencions, barreres legals o administratives...

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Competidors actuals

- Totes les empreses que utilitzen una tecnologia semblant per cobrir les mateixes necessitats en el mateix mercat

### Grau de rivalitat

- Grau de concentració: nombre d'empreses en el sector i grandària relativa
- Cicle de vida: taxa de creixement del sector industrial i rendibilitat mitjana
- Grau de diferenciació (real o percebuda)
- Estructura de costos de l'activitat
- Interessos estratègics dels competidors
- Existència de barreres d'eixida: actius específics o idiosincràtics, barreres emocionals, restriccions socials i governamentals

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Clients

- Empreses o persones que compren o utilitzen directament el producte o servei que comercialitza el sector
- Les seues necessitats i exigències condicionen la qualitat i les característiques de l'oferta de productes en el sector

### Poder de negociació

- Importància del client per al sector o l'empresa
- El nombre de clients i el seu grau de concentració
- Grau de diferenciació
- Possibilitat d'integració vertical
- Existència de costos de canvi de proveïdor

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Proveïdors

- Són les empreses que cobreixen les necessitats de matèria primera, maquinària, personal, etc. que té el sector

### Poder de negociació

- Importància del proveïdor per al sector o l'empresa
- El nombre de proveïdors i el seu grau de concentració
- Grau de diferenciació
- Possibilitat d'integració vertical
- Existència de costos de canvi de proveïdor

## 3.2. Anàlisi del sector i factors de l'entorn competitiu

### Productes substitutius

- Aquells que tenen el potencial de cobrir les mateixes necessitats en el mateix mercat amb una tecnologia alternativa

### Amenaça de substitució

- Grau de substitució
- Grau de diferenciació (real o percebuda)

### 3.3. Anàlisi intrasectorial: els grups estratègics

#### Anàlisi dels grups estratègics: caràcter intermedi entre empresa i indústria

##### Concepte

- Conjunt d'empreses que dins d'un sector industrial mantenen comportaments estratègics semblants

##### Implicacions en l'anàlisi

- **Competència *intragrup***: comportament competitiu de les empreses situades dins d'un mateix grup
- **Competència *intergrups***: comportament competitiu de les empreses situades en grups diferents
- **Barreres de mobilitat**: determinen la permeabilitat entre els diferents grups estratègics i s'han d'entendre com a "barreres d'accés" específiques per a cada grup estratègic

### 3.3. Anàlisi intrasectorial: els grups estratègics

Complexitat en la seua identificació: FCE (factors clau d'èxit)

Què volen o valoren els clients?



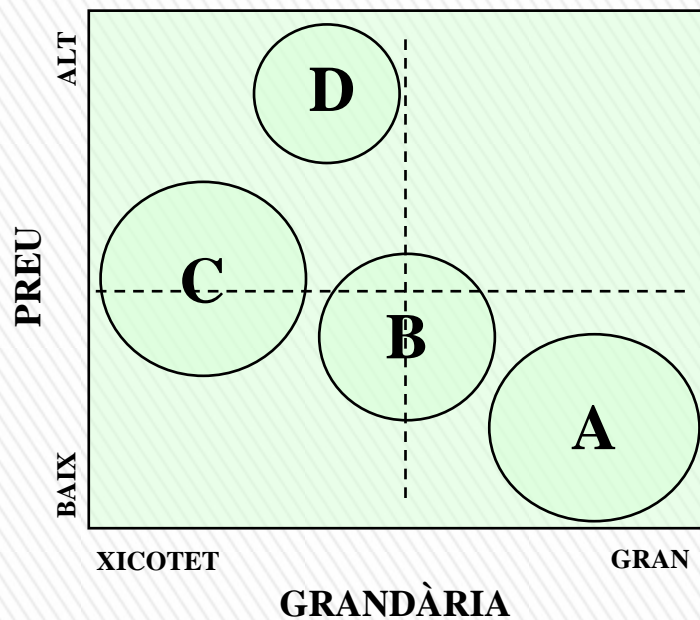
Com competir?

Algunes característiques per a identificar grups estratègics (FCE)

Abast de les activitats	Compromís de recursos
Cobertura geogràfica	Grau d'innovació
Diversitat de productes/servicis	Canals de distribució
Qualitat	Nombre de marques
Política de preus	Grandària de l'empresa
Esforç en màrqueting	Segments de mercat

### 3.3. Anàlisi intrasectorial: els grups estratègics

EXEMPLE: sector distribució comercial



**Grup A (hipermercats):** grandària molt gran, preu baix, oferta molt àmplia, atenció al client baixa, localització suburbial, servicis addicionals a la venda, horari continu

**Grup B (supermercats):** grandària mitjana, preu mitjà-baix, oferta àmplia, atenció al client baixa-mitjana, localització urbana

**Grup C (minoristes):** grandària petita, preu mitjà-alt, oferta reduïda, atenció al client mitjana-alta, proximitat física al client

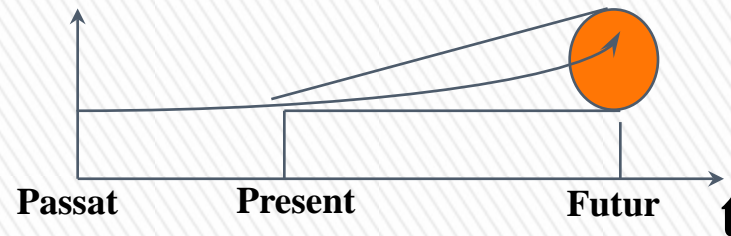
**Grup D (botigues especialitzades):** grandària petita, preu alt, oferta reduïda (àmplia en el seu segment), atenció al client alta, qualitat dels productes molt alta, presentació luxosa dels productes, presentació luxosa del punt de venda



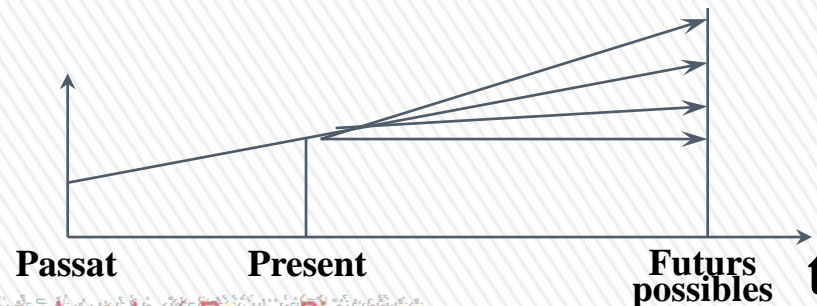
### 3.4. Tècniques d'anàlisi de l'entorn: la prospectiva i el mètode d'escenaris

#### TÈCNiques D'ANÀLISI DE L'ENTORN

- **PREVISIÓ:** projecció acompanyada amb assignació de probabilitat
  - **PROJECCIÓ:** prolongació cap al futur d'una situació passada d'acord amb determinada hipòtesi d'extrapolació de tendències



- **PROSPECTIVA:** panorama de futurs possibles, d'escenaris no improbables, tenint en compte les tendències del passat i la confrontació de projectes dels actors



### 3.4. Tècniques d'anàlisi de l'entorn: la prospectiva i el mètode d'escenaris

#### TÈCNiques D'ANÀLISI DE L'ENTORN: PROSPECTIVA

	PREVISIÓ	PROSPECTIVA
Visió	Parcial (clàusula <i>caeteris paribus</i> )	Global (res roman)
Variables	Quantitatives, objectives	Qualitatives, subjectives
Relacions	Estructura constant	Estructura evolutiva
Explicació	"El passat explica el futur"	"El futur raó de ser del present"
Futur	Únic	Múltiples i incerts
Mètode	Models deterministes i quantitativus	Models qualitativus (anàlisi estructural)
Actitud futur	Passiva i adaptativa	Activa i creativa

### 3.4. Tècniques d'anàlisi de l'entorn: la prospectiva i el mètode d'escenaris

#### TÈCNiques D'ANÀLISI DE L'ENTORN: MÈTODE D'EScENARIS

- **EScENARI:** seqüència hipotètica d'esdeveniments construïda amb l'objectiu de centrar l'atenció en els processos causals i en les possibles decisions clau
  - Escenari “tendencial” i escenari “contrastat”
- **FASES (Godet, 1985, 1991)**
  - Construcció de la “base”
    - Delimitació del sistema
    - Anàlisi estructural (motricitat-dependència)
    - Anàlisi explicativa
  - Elaboració dels escenaris
    - “Mètodes d'experts”: Delphi

<<http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>>

**Direcció Estratègica de l'Empresa**

**Grau en Economia**

## **Tema 4. Anàlisi interna**

# Tema 4. Anàlisi interna

## ÍNDIX

- 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu
- 4.2. Mètodes d'anàlisi
- 4.3. Integració de l'anàlisi externa i interna: anàlisi DAFO

## BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson-Cívitas, Madrid, 4a edició; caps. 6 i 7.
- Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 7a edició; cap. 3.
- Ventura, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*, Ed. Paraninfo, Madrid; caps. 5, 6 i 7.

## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

### *Anàlisi interna*

- Quins factors interns són estratègics?
- Quina influència exerceixen sobre l'organització i com pot aprofitar-los per desenvolupar-se en els pròxims anys...?

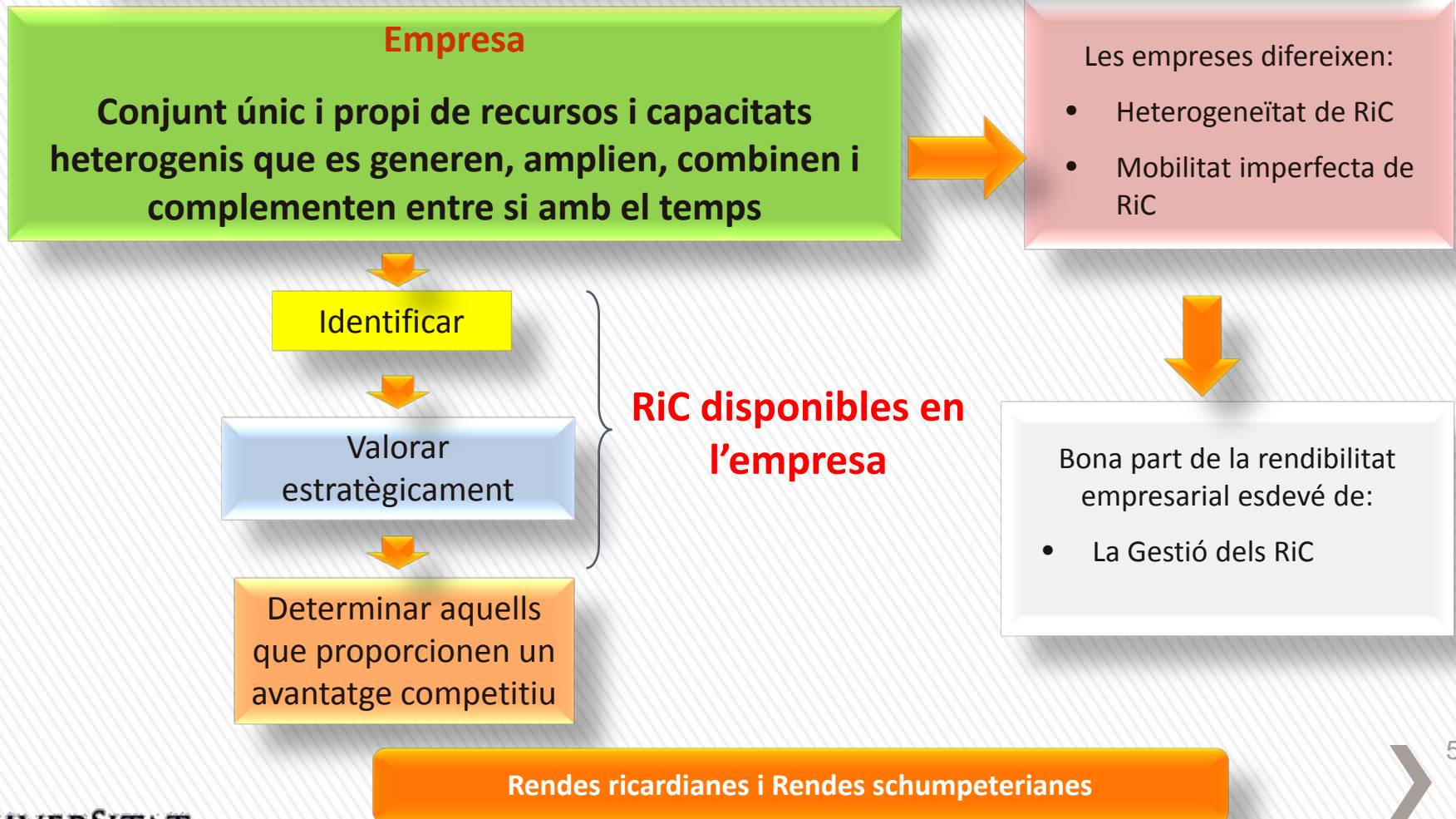
## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

### *Anàlisi interna*

- Investiga les característiques dels recursos i les capacitats (RiC) dels quals disposa l'empresa per respondre enfront de l'entorn
- Se centra en la detecció de fortaleeses i debilitats internes
- Es desenvolupa mitjançant tècniques complementàries

## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

### L'EMPRESA COM A CONJUNT DE RiC





## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

### RECURSOS I CAPACITATS

Els RiC estan interrelacionats i representen dos nivells d'agregació dels elements que determinen el potencial d'una empresa per a competir

#### Recursos

- Caràcter individual
- Coses, elements: *stock*



#### Capacitats

- Caràcter col·lectiu
- Formes de fer: *flux*

#### Primer nivell d'anàlisi: rendes ricardianes

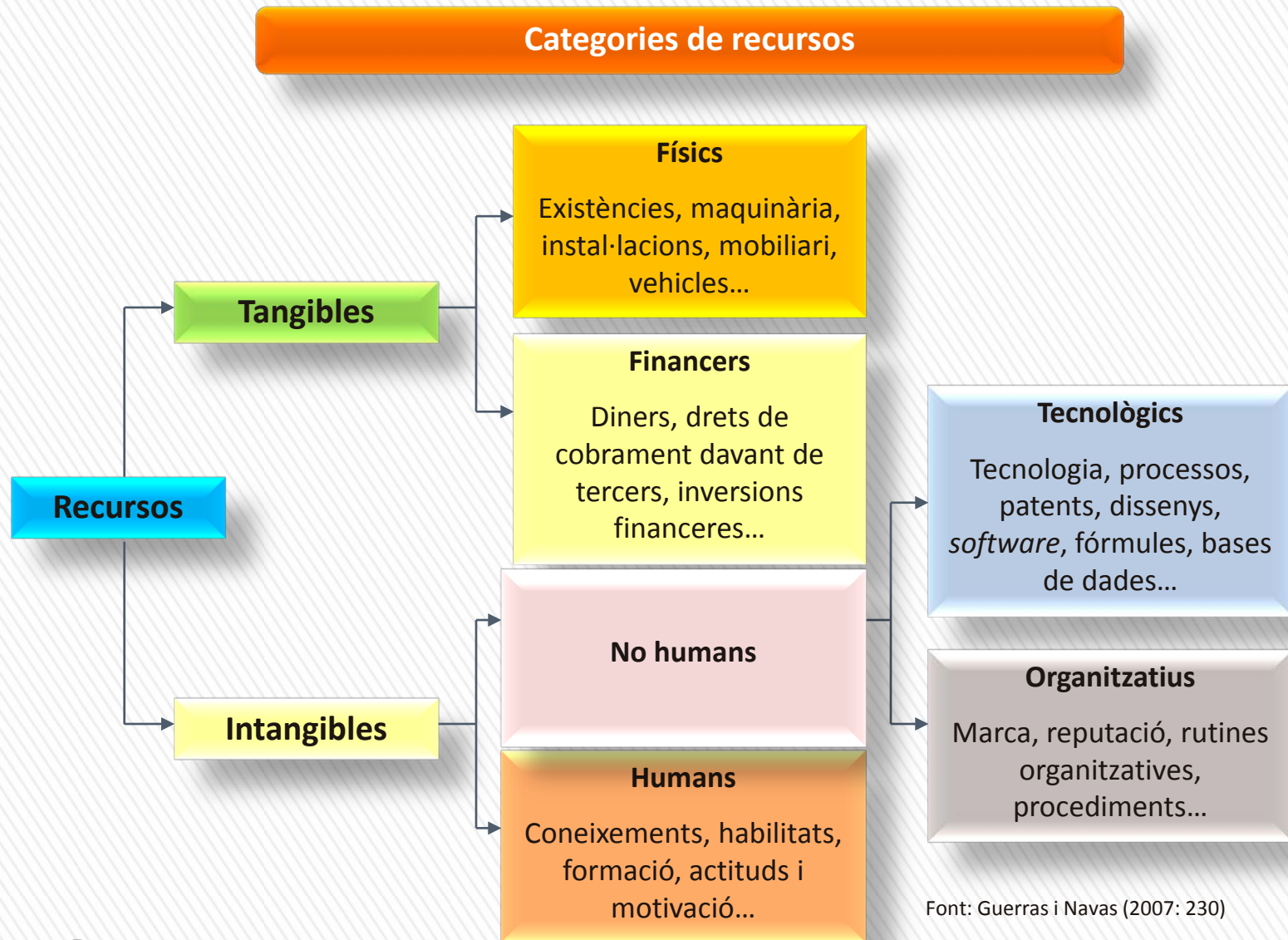
- *Stock* de factors o actius individuals que té o controla una empresa: disponibilitats financeres, elements físics, patents, etc.

#### Segon nivell d'anàlisi: rendes schumpeterianes

- Concepte dinàmic relacionat amb allò que l'empresa sap fer
- Constitueixen habilitats col·lectives que expressen les diferents maneres en què una empresa pot combinar els seus recursos (variables flux): capacitat d'innovació, de disseny, de servei, d'absorció del coneixement i aprenentatge organitzatiu, etc.

Els recursos no són productius per si mateixos, es combinen i coordinen per realitzar una activitat

## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu



Font: Guerras i Navas (2007: 230)

## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

### RECURSOS i CAPACITATS

#### Recursos tangibles

- Actius físics i financers
- Fàcils d'identificar i valorar: balanç de situació
- Valoració comptable poc significativa estratègicament
- Potencial de creació d'avantatge competitiu:
  - Possibilitats d'aplicació més eficient
  - Possibilitats d'aplicació més eficaç

## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

### RECURSOS i CAPACITATS

#### Recursos intangibles

- No existència física, suport en informació i coneixement
- No tots apareixen comptabilitzats en el balanç
- D'acumulació lenta i costosa, i mobilitat imperfecta
- Difícil definició de drets de propietat

#### Vinculació amb les persones

- No humans (capital estructural):
  - Tecnològics: tecnologies disponibles, valor implícit dels sistemes d'informació, patents, dissenys, bases de dades, etc.
  - Organitzatius: prestigi, reputació, imatge corporativa, cultura, cartera de clients, etc.
- Humans (capital humà): recursos productius que les persones ofereixen a les empreses o habilitats individuals (coneixements, capacitació, habilitats de raonament o decisió, experiència, lleialtat a l'empresa, etc.)

#### Tipus de protecció

- Protecció legal: patents, llicències, *copyright*, etc.
- No protecció legal: prestigi, base de clients, secret industrial, reputació, etc.



## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

### RECURSOS I CAPACITATS

#### Capacitats

- Diferents formes que té cada empresa de combinar i coordinar els seus recursos per realitzar l'activitat empresarial
- Identificació i classificació: ***criteri funcional*** o ***cadena de valor***
- Organitzades en estructures jeràrquiques: a partir de recursos individuals, es creen capacitats específiques per tasques molt concretes; aquestes últimes, al seu torn, s'integren en unes altres més complexes, de major nivell i així successivament...
- Capacitats operatives, o de nivell zero: relatives a tasques individuals que s'integren en capacitats funcionals de màrqueting, fabricació, R+D, etc.
- Capacitats de nivell superior: integren les dels nivells inferiors i requereixen una integració *interfuncional*, mitjançant:
  - La integració del coneixement de les persones
  - La creació d'equips multifuncionals
- Exemple: la capacitat de desenvolupar un nou producte (nivell superior), requereix integració de distintes capacitats funcionals especialitzades (R+D, producció, etc.).

#### Competències centrals, nuclears o distintives (*core competences*)

- Capacitats desenvolupades per una empresa que li permeten realitzar una activitat valuosa per als clients millor que els seus competidors

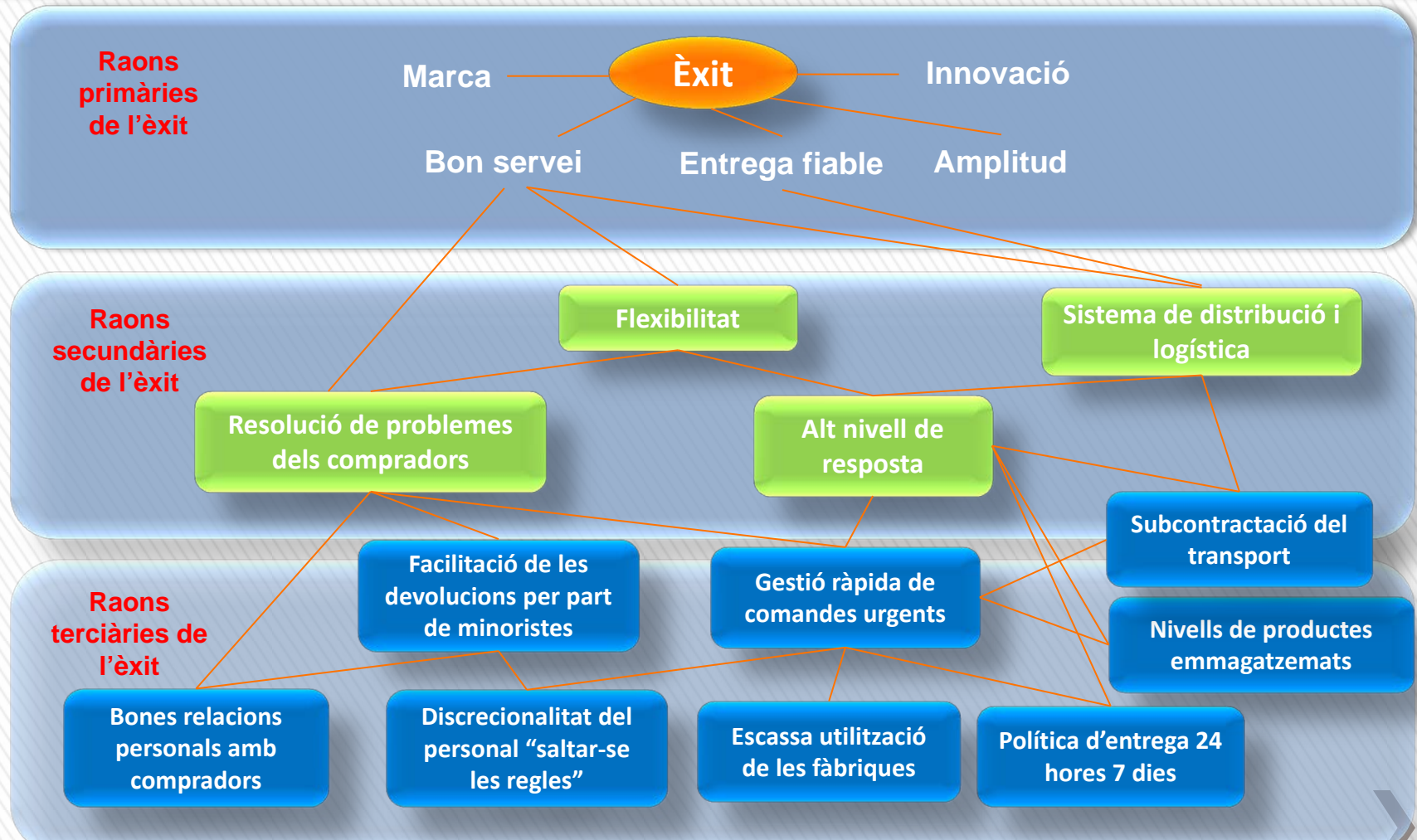
## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

### Avantatge competitiu

- Qualsevol característica d'una empresa que la col·loca en una posició relativa superior per competir
  - Relacionada amb algun factor clau o crític d'èxit en el mercat
  - Prou substancial per suposar-hi una diferència respecte dels competidors
  - Sostenible a llarg termini enfront dels canvis de l'entorn
- En competència perfecta no hi ha possibilitats d'avantatge competitiu i solament “guanys normals” o “marge industrial mitjà”
- Les empreses proven davant els canvis de l'entorn amb els seus factors interns fins que eventualment aconseguen introduir imperfeccions que permeten obtenir “*guanys*” superiors als normals, i així generen avantatge competitiu
- 2 orígens genèrics d'avantatge competitiu: *costos* o *diferenciació*

## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

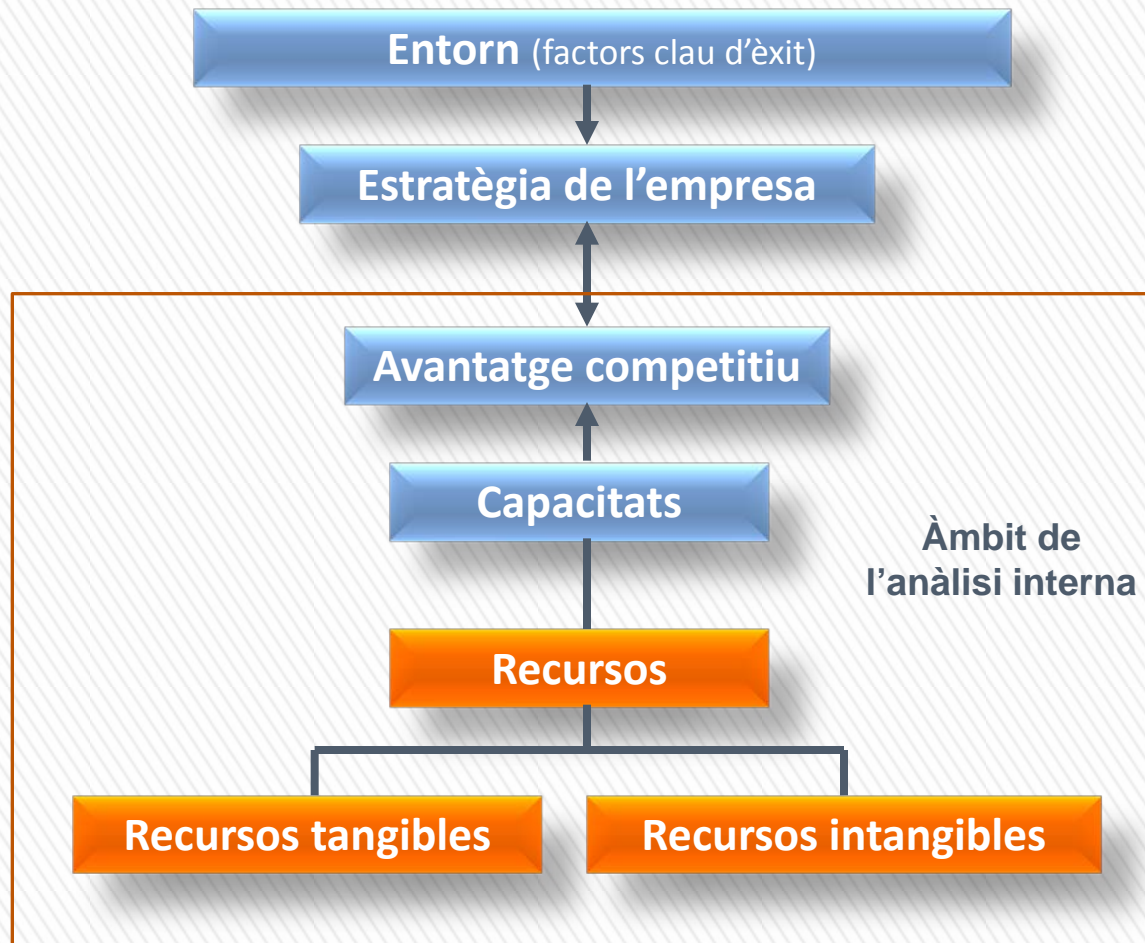
Relació avantatge competitiu amb factors clau de l'èxit



El desenvolupament de capacitats en aquestes activitats contribuirà a l'èxit de l'avantatge competitiu

## 4.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

Relacions fonamentals entre recursos, capacitats i avantatge competitiu





## 4.2. Mètodes d'anàlisi

### Anàlisi funcional i perfil estratègic

- Permet identificar, avaluar i comparar els RiC clau a través de l'anàlisi de l'empresa en cadascuna de les seues àrees funcionals
- No hi ha una llista única de RiC clau vàlida per a qualsevol situació i empresa
- Es presenten aquelles que, des d'una perspectiva general, podrien considerar-se processos clau de cada àrea funcional
- Per obtenir el perfil estratègic, es valoren en una escala Likert

## 4.2. Mètodes d'anàlisi

### Anàlisi funcional i perfil estratègic

#### Capacitats clau en àrees funcionals

##### Funció de màrqueting

- Evolució quota de mercat
- Producte
- Preu
- Distribució
- Promoció i publicitat

##### Funció de producció i R+D+i

- Localització de plantes
- Característiques del procés productiu
- Estructura de costos
- Control de qualitat
- Productivitat
- Estat dels equips (política de manteniment)
- Política d'aprovisionament
- Gestió d'inventaris
- Investigació
- Desenvolupament
- Innovació

##### Funció financera

- Estructura financera
- Rendibilitat
- Risc

##### Funció de recursos humans

- Reclutament
- Qualificació i formació
- Eficiència dels recursos humans
- Promoció, incentius i recompenses, i participació
- Seguretat en el treball

##### Funció de *management*

- Estructura organitzativa
- Direcció
- Motivació
- Sistemes d'informació
- Planificació-control
- Cultura empresarial

## 4.2. Mètodes d'anàlisi

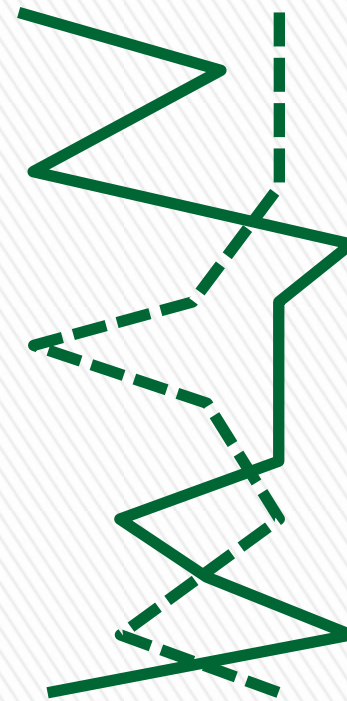
### Anàlisi funcional i perfil estratègic

### Capacitats clau en àrees funcionals

#### Capacitats o processos que cal valorar

- Varietat de productes (diversitat)
- Participació en el mercat
- Reconeixement de marca
- Reputació de l'empresa
- Política de preus
- Fidelitat del client
- Ús de materials ecològics
- Disseny de producte
- Adaptació a les necessitats del client
- Flexibilitat dels recursos humans
- Capacitat d'endeutament
- Capacitat d'adaptació als canvis
- ...

1 2 3 4 5



— Empresa — — — Competència

## 4.2. Mètodes d'anàlisi

### Anàlisi funcional i perfil estratègic

#### Interpretació del perfil

- Identificació de les fortaleses i debilitats de l'empresa: estableix un mapa de punts forts i dèbils

#### Utilitat

- Suport sistemàtic per diagnosticar la situació de l'empresa
- Comparació amb un altre referent: empresa líder o mitjana del sector
- Comparació temporal d'evolució en l'empresa

#### Avantatges

- Tècnica intuïtiva, qualitativa i fàcil d'elaborar i comprendre
- Incita a la reflexió i l'anàlisi sistemàtica per al diagnòstic intern

#### Potencials inconvenients

- *Relatiu*: s'ha d'utilitzar en comparació amb un altre perfil
- *Subjectiu* en la seua valoració: importància del realisme i l'autocrítica
- *Estàtic* en la seua elaboració encara que pot dinamitzar-se per comparació amb perfils passats

## 4.2. Mètodes d'anàlisi

### Cadena de valor

#### Concepte

- Tècnica consistent a realitzar una partició de l'empresa en activitats separables i conèixer com contribueix cadascuna d'elles als objectius
- Està formada per totes aquelles activitats que una empresa realitza per produir i vendre un producte/servei

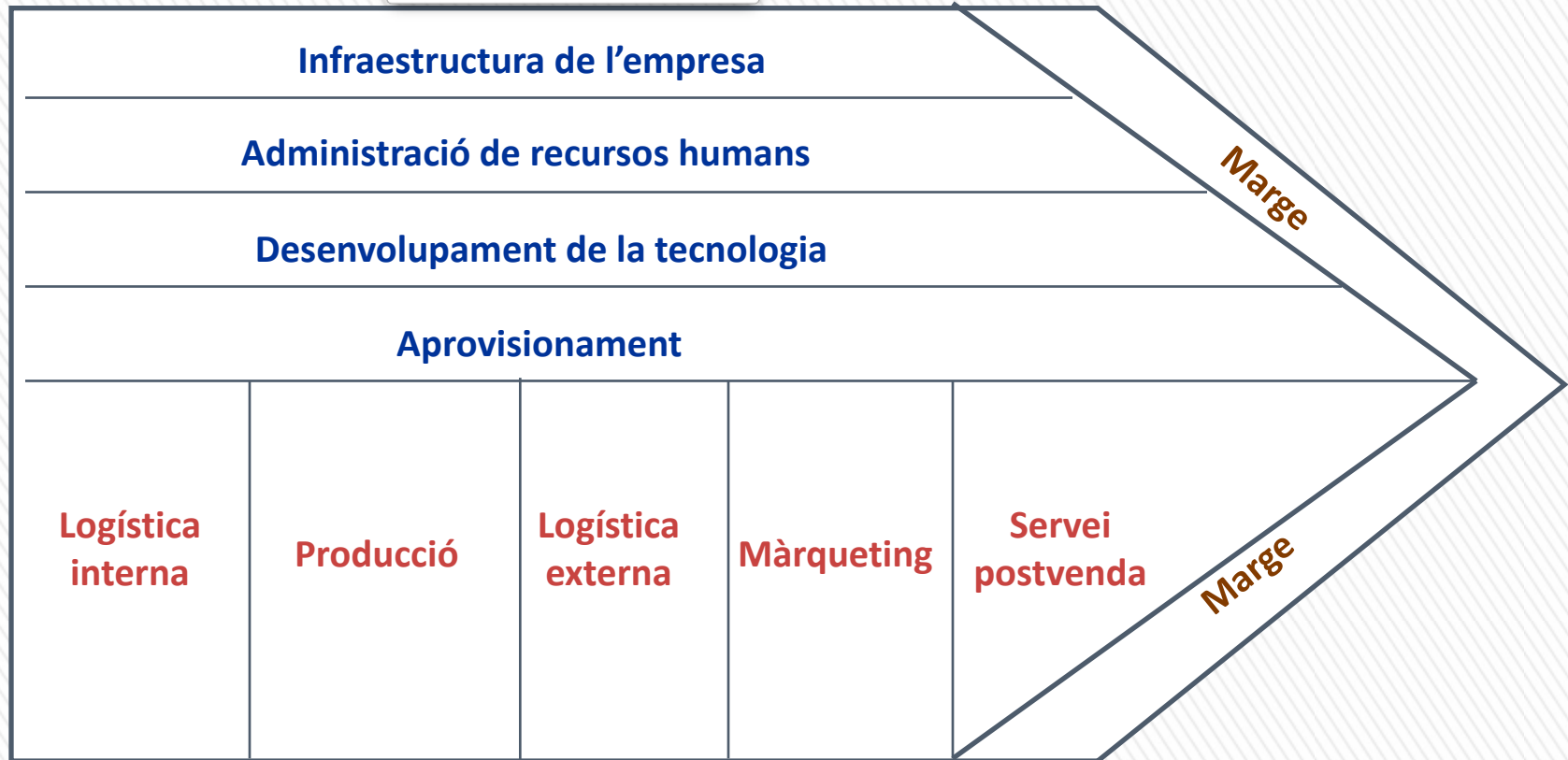
#### Objectiu

- Identificar les fonts d'avantatge competitiu, aquelles activitats o parts que més contribueixen a la generació del valor obtingut:
  - Activitats primàries i activitats de suport
  - Baules horitzontals i baules verticals

## 4.2. Mètodes d'anàlisi

# Cadena de valor

Activitats de suport



Activitats primàries

## 4.2. Mètodes d'anàlisi

Cadena de valor

Sistema de valor

### Concepte

- Conjunt de cadenes de valor de distints sectors, necessàries perquè el producte o servei arribe al client final

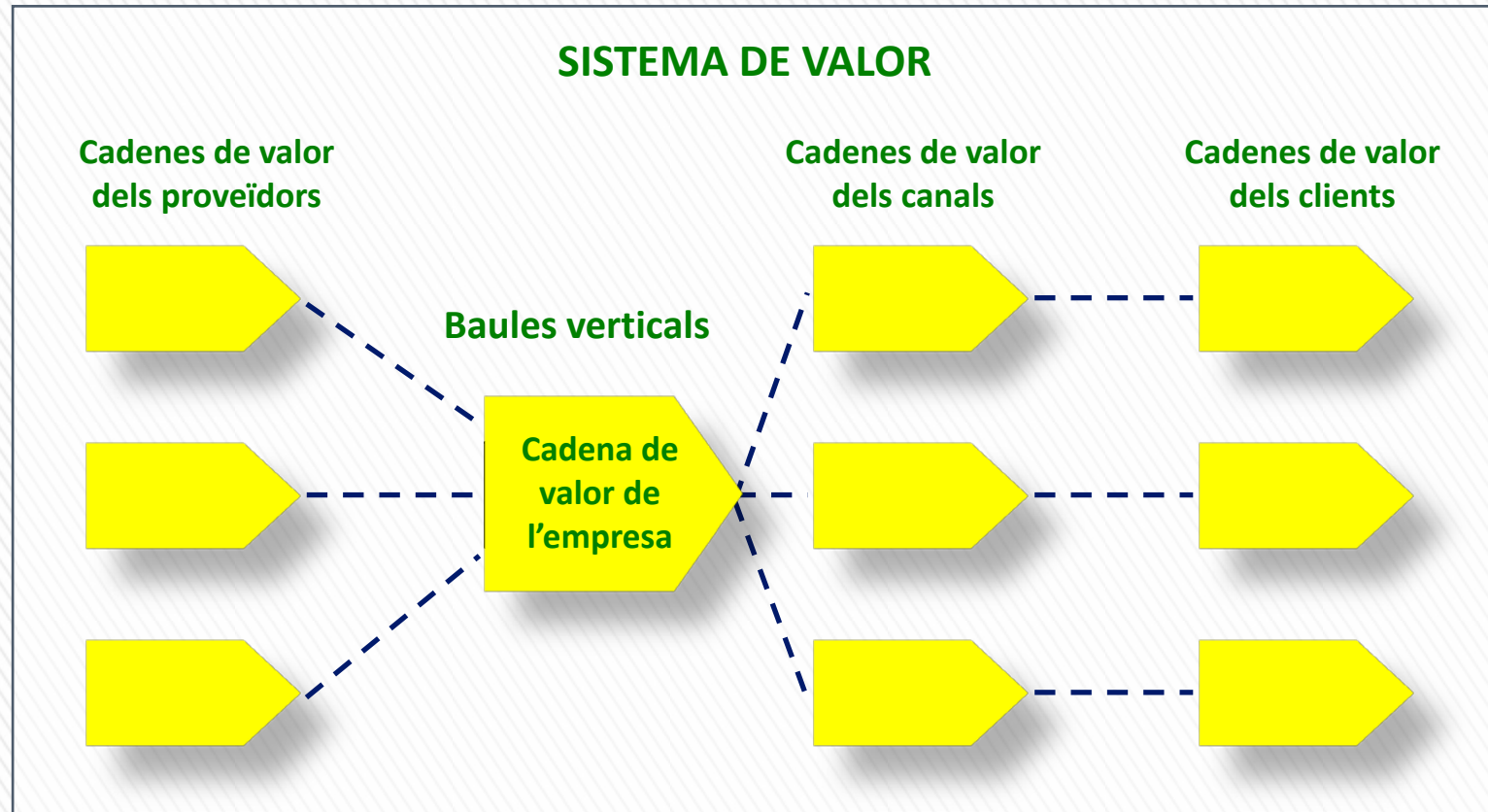
### Permet

- Ampliar la perspectiva estratègica: l'empresa s'ha de contemplar a si mateixa competint en un sistema de valor, més que en una indústria concreta
- Identificar com es distribueix el valor que s'aporta al client final entre els sectors que contribueixen a la seua creació i quines possibilitats hi ha de modificar aquesta distribució
- Identificar baules entre CV de l'empresa i del sector, principalment de proveïdors i de clients

## 4.2. Mètodes d'anàlisi

Cadena de valor

Sistema de valor





## 4.2. Mètodes d'anàlisi

### Anàlisi VRIO

	Recursos	Capacitats
Recursos i capacitats <b>llindar</b>	Recursos necessaris mínims per competir	Capacitats necessàries mínimes per competir
Recursos i capacitats <b>font d'avantatges competitius</b>	<u>Recursos únics</u> Recursos Valuosos, escassos o Rars, Inimitables i Organitzativament incrustats	<u>Capacitats distintives</u> Capacitats Valuoses, escasses o Rares, Inimitables i Organitzativament incrustades

#### Recursos i capacitats llindar

- Necessaris per poder competir, i el seu nivell canvia amb la dinàmica competitiva: nous competidors, nous substituïts, millora de competidors, etc.

#### Recursos únics i capacitats distintives

- Són recursos i capacitats estratègiques de l'empresa i fonts d'avantatges competitius sostenibles

#### RiC estratègics:

Recursos únics i capacitats distintives

Que configuren el

Conjunt de fortaleses o punts forts de l'empresa

Que permeten obtenir

Avantatges competitius i rendes apropiades per l'empresa

## 4.2. Mètodes d'anàlisi

### Anàlisi VRIO

### Síntesi de l'anàlisi VRIO

Valuós	Rar	Inimitable	Explotable per l'organització	Fortalesa o debilitat	Implicacions competitives	Performance
NO	--	--	--	Debilitat	Desavantatge competitiu	Menor del normal
SÍ	NO	NO	SI	Fortalesa	Paritat competitiva	Normal
SÍ	SI	NO	SI	Fortalesa	Avantatge competitiu temporal	Per damunt del normal
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Fortalesa	Avantatge competitiu sostenible	Per damunt del normal

## 4.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: anàlisi DAFO

### Síntesi de l'anàlisi interna

#### Etapa 4. Desenvolupar les implicacions estratègiques

- Podem explotar millor els punts forts?
- Com solucionem els punts dèbils?, podem adquirir el que no tenim d'uns altres?, podem corregir la debilitat comprant o desenvolupant el recurs o capacitat?

#### Etapa 3. Avaluar els recursos i les capacitats en termes de:

- *Importància estratègica*
- *Fortalesa relativa*

#### Etapa 2. Estudiar la relació entre recursos i capacitats

#### Etapa 1. Identificar els recursos i les capacitats

Estratègia

Potencial d'avantatge competitiu sostenible

Capacitats

Recursos

## 4.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: Anàlisi DAFO

### Anàlisi DAFO

La matriu DAFO resumeix conjuntament les principals conclusions de l'anàlisi estratègica interna i externa

#### Estructura

Matriu amb quatre quadrants: debilitats, amenaces, fortaleses, oportunitats

#### Característiques

Descriptiva

No realitza la integració entre les variables clau de l'anàlisi interna i externa

L'anàlisi DAFO és una eina per reflexionar sobre...

La **forma** en què l'estratègia de l'empresa pot aprofitar les fortaleses i oportunitats

La **urgència** que representa per a l'empresa corregir les seues debilitats i protegir-se contra les amenaces externes

**Anàlisi DAFO ≠ Diagnòstic estratègic**

## 4.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: anàlisi DAFO

### EXEMPLE MATRIU DAFO

Punts forts	Punts dèbils
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitat directiva</li><li>• Personal format</li><li>• Tecnologia pròpia patentada</li><li>• Bones relacions amb clients i proveïdors</li><li>• Disponibilitat de recursos financers</li><li>• Adequada estructura de finançament</li><li>• Alta motivació del personal</li><li>• Bona cartera de productes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mala reputació</li><li>• Dificultat d'accés als canals de distribució</li><li>• Escàs esforç publicitari</li><li>• Quota de mercat reduïda</li><li>• Costos de producció elevats</li><li>• Debilitat financera</li><li>• Rendibilitat inferior a la mitjana del sector</li></ul>
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bon ritme de creixement del mercat</li><li>• Abundants possibilitats de segmentació del mercat</li><li>• Facilitat d'accés als mercats exteriors</li><li>• Ubicació dins d'un districte industrial amb amplis servicis comuns</li><li>• Sector de proveïdors amb un elevada capacitat d'innovació</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existència de múltiples productes substitutius</li><li>• Facilitat d'entrada de nous competidors</li><li>• Canvis ràpids en les necessitats i els gustos dels clients</li><li>• Mala conjuntura econòmica</li><li>• Tipus d'interès elevats</li><li>• Infraestructures de caràcter general deficientes</li><li>• Enorme burocràcia per al desenvolupament de nous negocis</li></ul>

## 4.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: Anàlisi DAFO

### INTEGRACIÓ DAFO

<b>Matriu DAFO o SWOT</b> S: strengths W: weaknesses O: Opportunities T: Threats	<b>Principals oportunitats</b> 1.---- 2.---- 3.----	<b>Principals amenaces</b> 1.---- 2.---- 3.----
<b>Principals fortalezes</b> 1.---- 2.---- 3.----	<b>Estratègies FO:</b> Utilitzar fortalezes per aprofitar oportunitats <b>Estratègies ofensives</b>	<b>Estratègies FA:</b> Utilitzar fortalezes per evitar amenaces <b>Estratègies defensives</b>
<b>Principals debilitats</b> 1.---- 2.---- 3.----	<b>Estratègies DO:</b> Superar debilitats aprofitant oportunitats <b>Estratègies de reorientació</b>	<b>Estratègies DA:</b> Reduir debilitats i evitar amenaces <b>Estratègies de supervivència</b>

Aplicació al sector vitivinícola

Estratègies ofensives F+O <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolupament de nous productes a partir del nostre raïm</li> </ul>	Estratègies defensives. A+F <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en missions internacionals amb altres productors vitivinícoles nacionals</li> </ul>
Estratègia de supervivència A+D <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear productes de major valor afegit que duguin aparellada una millora en els marges</li> </ul>	Estratègies de reorientació O+D <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimitzar la inversió en màrqueting</li> </ul>

**Direcció Estratègica de l'Empresa**

**Grau en Economia**

## Tema 5. Estratègies corporatives

# Tema 5. Estratègies corporatives

## ÍNDEX

- 5.1. Marc per al disseny de l'estratègia
- 5.2. Tipologies d'estratègies corporatives
- 5.3. Estratègies de diversificació
- 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

## BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson-Cívitas, Madrid, 4a edició; caps. 11, 12, 13, 14 i 15.
- Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 7a edició; caps. 6 i 7.



## 5.1. Marc per al disseny de l'estratègia

### El disseny de l'estratègia en el procés de Direcció Estratègica

#### El diagnòstic estratègic ens proporciona informació sobre...

- Les característiques i la possible evolució de l'entorn
- Les capacitats actuals i potencials de l'organització i la seua força com a fonts generadores d'avantatge competitiu
- Tot açò imbuït pels valors i les expectatives dels *stakeholders*

#### ... d'on es desprenen els OBJECTIUS GENERALS de l'organització...

- Per a aconseguir-los és necessari plantejar distintes opcions estratègiques, avaluar-les i seleccionar les més apropiades

#### Qüestions que cal respondre

- Quines opcions estratègiques?
- Quins criteris d'avaluació i selecció d'aquestes?



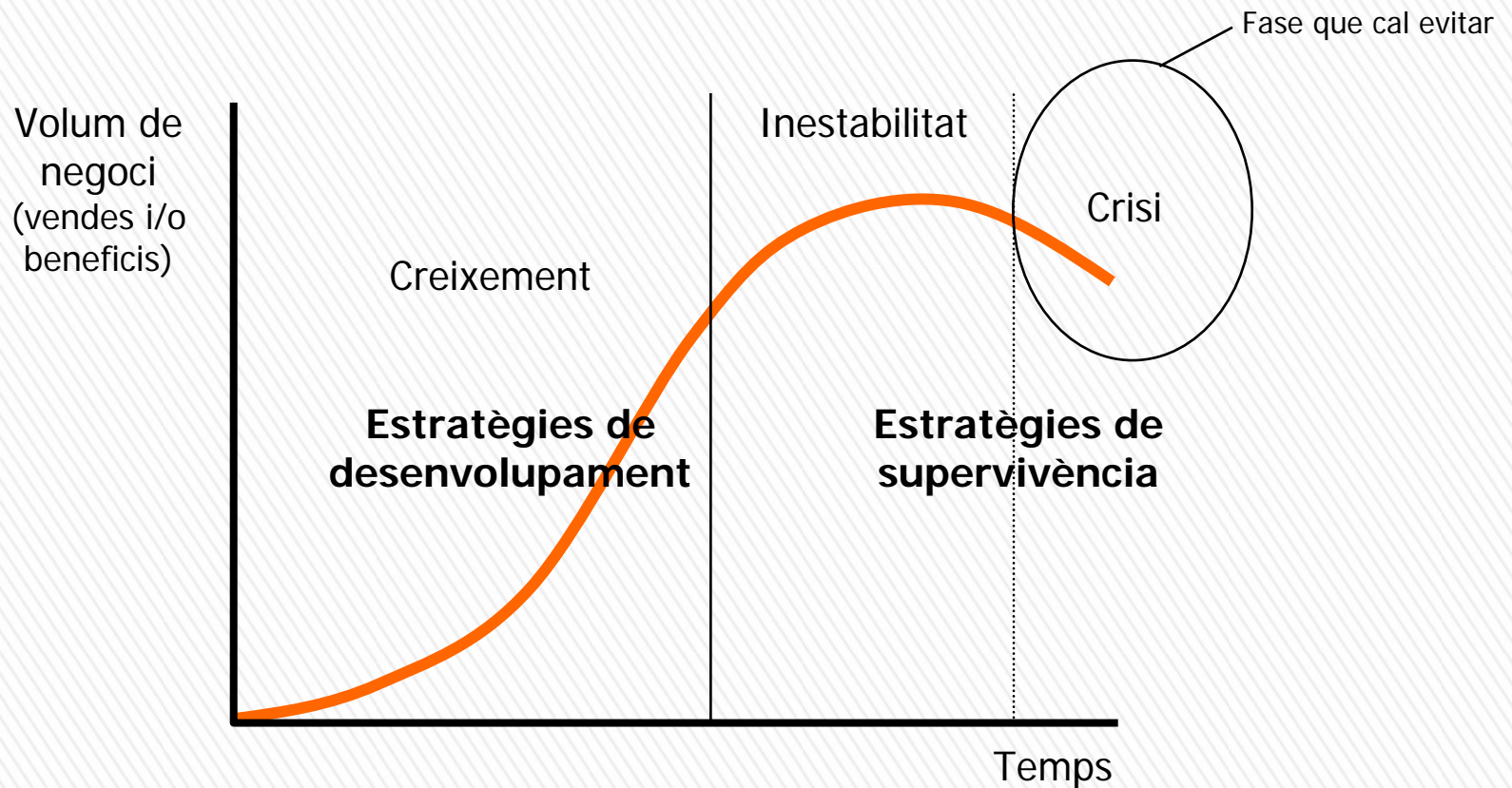
## 5.2. Tipologies d'estratègies corporatives

### EN FUNCIÓ DE LES QÜESTIONS ORGANITZATIVES BÀSIQUES

DILEMES	OPCIONS ESTRATÈGIQUES		
<p><b>A què ens volem dedicar?</b> <i>En quines activitats volem operar i amb quin abast?</i></p>	<p><b>ÀMBIT D'ACTIVITAT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenir: <b>Especialització</b></li> <li>Ampliar: <b>Diversificació Estratègica</b></li> <li>Reduir: <b>Recentratge/Desintegració Vertical/Externalització</b></li> </ul>	<p><b>O. CORPORATIVES</b></p>
	<p><b>EN CADA NEGOCI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segment de mercat objectiu: <b>Enfocament de Mercat</b></li> <li>Àmbit geogràfic                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenir</li> <li>Ampliar: <b>Internacionalització</b></li> <li>Reduir: <b>Replegament Geogràfic</b></li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Com accedirem a, i/o ens posicionarem en, elles?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amb els nostres propis RiC: <b>Desenvolupament Intern o Orgànic</b></li> <li>Amb els RiC d'unes altres organitzacions: <b>Desenvolupament Extern</b></li> <li>Amb els nostres RiC i amb els d'unes altres organitzacions: <b>Desenvolupament Híbrid</b></li> </ul>		<p><b>MODALITATS DESENVOLUPAMENT</b></p>
<p><b>Com desenvoluparem cadascuna d'elles?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amb menors costos que unes altres organitzacions</li> <li>Aportant major valor que unes altres organitzacions</li> <li>Aportant major valor que unes altres organitzacions amb menor cost</li> </ul>		<p><b>COMPETITIVES</b></p>

## 5.2. Tipologies d'estratègies corporatives

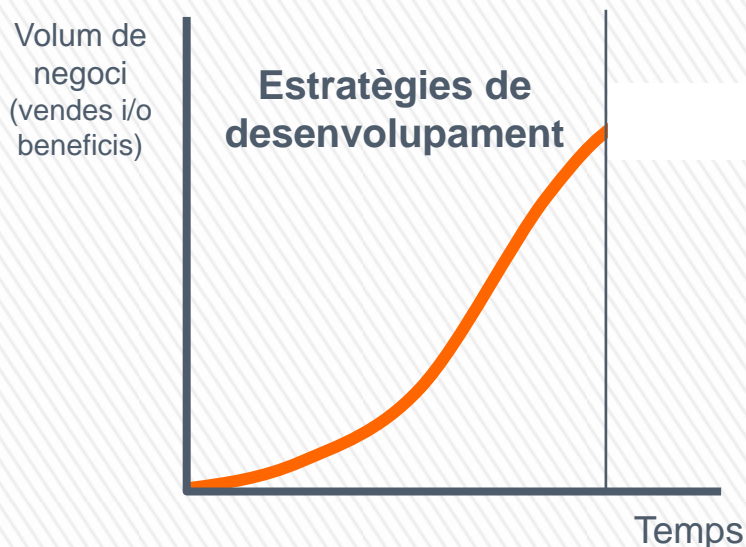
### EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ



## 5.2. Tipologies d'estratègies corporatives

### EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ

#### TIPUS DE DESENVOLUPAMENT



#### Desenvolupament estable

- Ritme (taxa) de desenvolupament compassat al ritme de creixement de les activitats a les quals s'opera
- Manténir l'estratègia que comporta bons resultats fins al moment
- Caràcter defensiu i conservador: aversió al risc, resistència cultural al canvi...

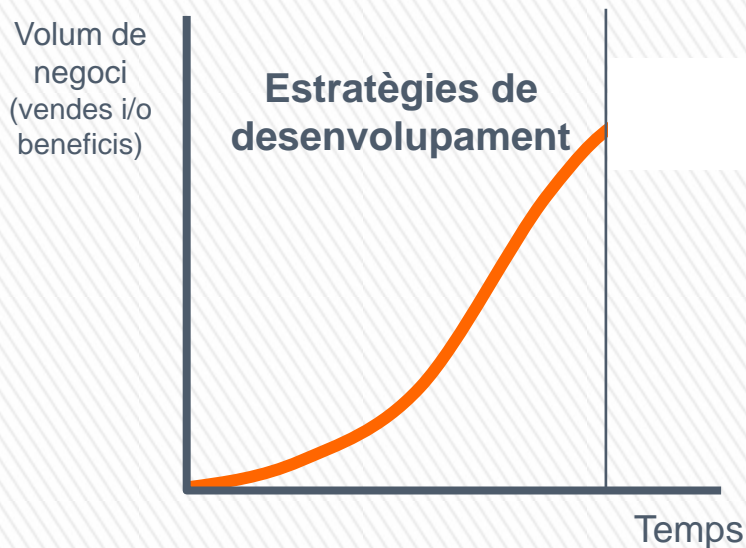
#### Desenvolupament real

- Ritme (taxa) de creixement superior al ritme de creixement de les activitats en les quals s'opera
- Caràcter ofensiu: motivació dels directius (prestigi, retribució), models prescriptius cerca de resultats superiors (PIMS, BCG), **necessitat en sectors inestables**

## 5.2. Tipologies d'estratègies corporatives

### EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ

#### VIES DE DESENVOLUPAMENT



#### Desenvolupament per especialització

- Desenvolupament en els negocis actuals de l'empresa: mateixos mercats, mateixes necessitats, mateixes tecnologies

#### Desenvolupament per diversificació

- Desenvolupament en negocis nous per a l'empresa: nous mercats i/o noves necessitats i/o noves tecnologies
- Anàlisi sistema de valor de l'empresa: cadena de valor ampliada



## 5.2. Tipologies d'estratègies corporatives

### EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ

#### MODALITATS DE DESENVOLUPAMENT

Volum de negoci  
(vendes i/o beneficis)

Estratègies de desenvolupament

Temps

#### Desenvolupament intern

- Desenvolupament a partir dels RiC disponibles en l'organització

#### Desenvolupament extern

- Desenvolupament a partir dels RiC d'unes altres organitzacions: **Fusions i Adquisicions**

#### Desenvolupament híbrid

- Desenvolupament palanquejat en els RiC d'unes altres organitzacions: **Aliances Estratègiques**

## 5.2. Tipologies d'estratègies corporatives

### EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ

#### ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

##### Estratègia de sanejament

- **Objectiu:** estimular l'organització per a reprendre el seu desenvolupament

##### Estratègia d'eixida

- **Objectiu:** planificar l'abandonament de l'activitat (del negoci) a mitjà o curt termini i rendibilitzar el màxim possible l'eixida
- **Collita:** eixida a mitjà termini, reduir costos no operatius per a generar *cash-flow*
- **Desinversió:** venda o liquidació d'activitats o parts de l'empresa per a obtenir recursos
- **Liquidació:** venda de l'empresa en la seua totalitat i tancament

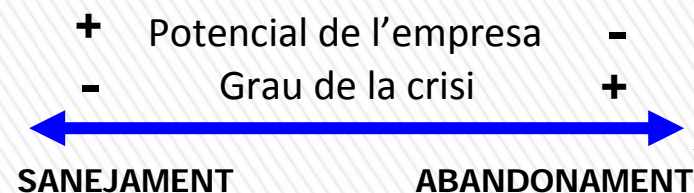
Volum de negoci  
(vendes i/o beneficis)

Inestabilitat

Crisi

Estratègies de supervivència

Temps



## 5.3. Estratègies de diversificació

- Conjunt d'opcions estratègiques que responen a la qüestió sobre

*On competir?...*

- ... que es defineixen en el nivell corporatiu de l'estratègia...
- ... i que delimiten el grau d'ajust entre l'àmbit d'activitat i les

capacitats distintives de l'organització



## 5.3. Estratègies de diversificació

### Empresa especialitzada vs. empresa diversificada

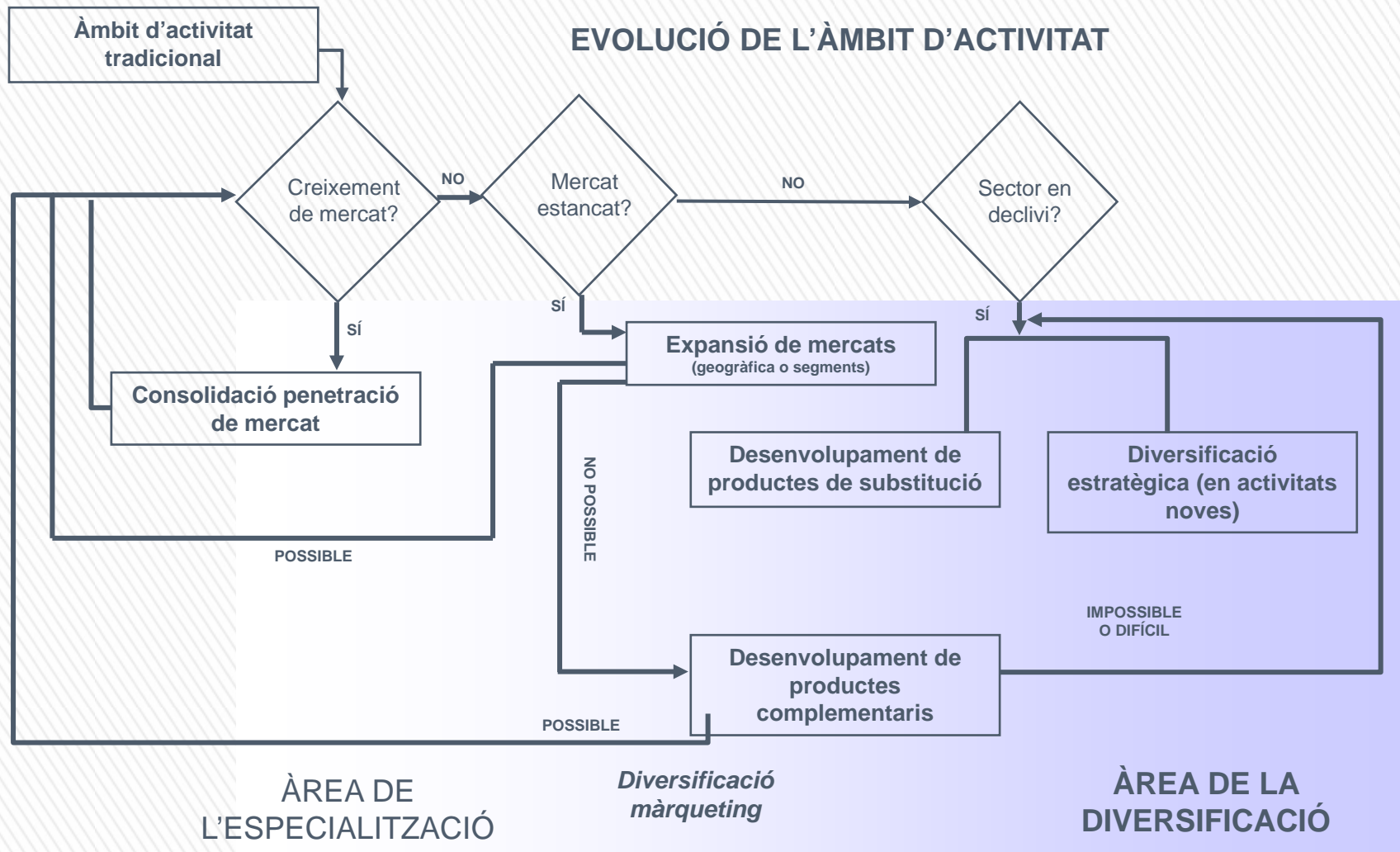
#### Especialització

- Manteniment de l'àmbit d'activitat

#### Diversificació

- Agregació d'un nou binomi producte/mercat, d'una activitat nova i distinta a la(les) activitat(s) existent(s), en l'àmbit d'activitat de l'organització
- Suposa nous factors clau d'èxit
- Significa l'entrada a un nou entorn competitiu
- Requerirà noves capacitats empresarials

## 5.3. Estratègies de diversificació



Font: Menguzzato, M. i Renau, J. J. (1991): *La Direcció Estratègica de la Empresa. Un enfocament innovador del management*, Ariel.

## 5.3. Estratègies de diversificació

### Consolidació / penetració de mercat

Opcions que intenten protegir o desenvolupar la posició actual sense modificar l'àmbit d'activitat o abast de l'estratègia

#### ➤ CONSOLIDACIÓ DEL MERCAT

- Protegir i enfortir la posició en els mercats actuals amb els productes actuals: mantenir la quota de mercat
- No significa “no fer res”: la situació en el mercat i la posició dels competidors pot canviar
- S'ajusten els nostres RiC a les necessitats del mercat...?

#### ➤ PENETRACIÓ EN EL MERCAT

- Millorar la posició en els mercats actuals amb els productes actuals: augmentar la quota de mercat
- La facilitat per a penetrar en el mercat depèn de:
  - La naturalesa del mercat: cicle de vida de l'activitat, existència de nínxols no atractius per als líders...
  - Els RiC clau de l'empresa: innovació, qualitat...

		<b>Productes</b>	
		<b>Tradicionals</b>	<b>Nous</b>
<b>Mercats</b>	<b>Tradicionals</b>	Consolidació penetració del mercant	Desenvolupament de productes
	<b>Nous</b>	Desenvolupament de mercats	Diversificació

## 5.3. Estratègies de diversificació

### Desenvolupament de productes

#### Desenvolupament de nous productes en els mercats atesos

- **CAPACITATS NECESSÀRIES**
  - Anàlisi i comprensió de les necessitats dels clients i els seus possibles canvis
  - Creativitat per satisfer aquestes necessitats
    - Capacitat de R+D
    - Capacitat d'adquisició i adaptació de productes d'uns altres
- A llarg termini serà necessari desenvolupar o adquirir capacitats noves
- Necessari decidir la modalitat o les modalitats d'accés a la innovació o a les noves capacitats: desenvolupament intern, llicències, aliances estratègiques, adquisició d'innovacions o organitzativa

		<b>Productes</b>	
		<b>Tradicionals</b>	<b>Nous</b>
<b>Mercats</b>	<b>Tradicionals</b>	Consolidació penetració del mercant	<b>Desenvolupament de productes</b>
	<b>Nous</b>	Desenvolupament de mercats	Diversificació

## 5.3. Estratègies de diversificació

### Desenvolupament de mercats

#### Desenvolupament de nous mercats per als productes actuals

- Les aspiracions de l'empresa superen les oportunitats que ofereixen els mercats en els quals està present
- Maneres de desenvolupar els mercats:
  - Entrada en segments en els quals no s'estava present
  - Entrada en nous territoris, tant nacionals com internacionals: capacitat d'anàlisi de mercats, idiomes, aspectes culturals...
- Pot requerir noves capacitats

		<b>Tradicionals</b>	<b>Nous</b>
<b>Mercats</b>	<b>Tradicionals</b>	Consolidació penetració del mercat	Desenvolupament de productes
<b>Nous</b>	<b>Desenvolupament de mercats</b>	<b>Diversificació</b>	

## 5.3. Estratègies de diversificació

### DIVERSIFICACIÓ

Desenvolupament de nous productes per a nous mercats: **entrada en noves activitats**

**Opcions que comporten la modificació de l'àmbit d'activitat o abast de l'estratègia**

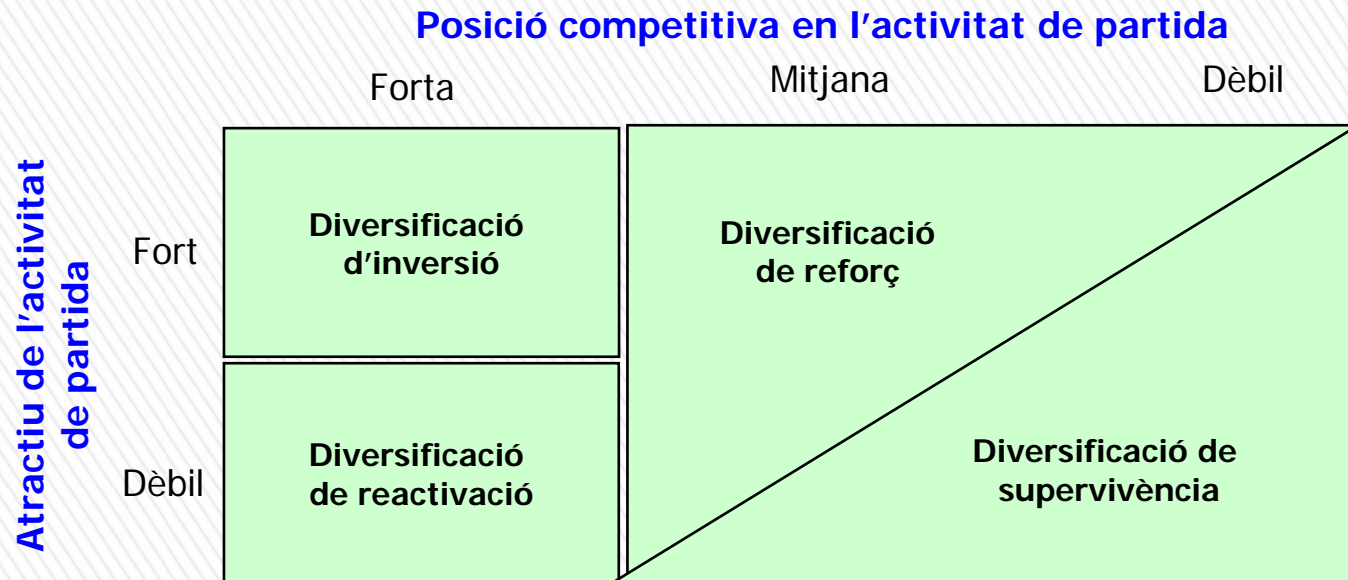
- Via de desenvolupament més arriscada: *terra ignota*
- Nous FCE, nou entorn competitiu, noves capacitats

		Productes	
		Tradicionals	Nous
Mercats	Tradicionals	Consolidació penetració del mercat	Desenvolupament de productes
	Nous	Desenvolupament de mercats	<b>Diversificació</b>

## 5.3. Estratègies de diversificació

TIPUS DE DIVERSIFICACIÓ

EN FUNCIÓ DELS MOTIUS



## 5.3. Estratègies de diversificació

### TIPUS DE DIVERSIFICACIÓ

### EN FUNCIÓ DE LES RELACIONS I SINERGIES ENTRE NEGOCIS

Tipus de sinergies	s/ tipus de sinergia	s/ relació amb la mateixa filera de producció	s/ el sentit de la relació
Comercials	<b>Diversificació relacionada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concèntrica</li> <li>• Homogènia</li> </ul>	<b>(I.V.) Diversificació relacionada vertical</b>	I.V. Cap arrere
Tecnoproductives			I.V. Cap avant
Financeres		<b>Diversificació relacionada horitzontal</b>	
<i>Management</i>			
Financeres	<b>Diversificació no relacionada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pura</li> <li>• Conglomerat</li> <li>• Heterogènia</li> </ul>		Segons relacions entre negocis (activitats) i entre activitats de valor
<i>Management</i>			



## 5.3. Estratègies de diversificació

### Diversificació relacionada

#### SINERGIES

#### Avantatges potencials...

- **Reducció de costos:** obtenció d'economies d'abast i/o d'escala
- **Comercialització:** utilització conjunta dels canals de distribució o de les tècniques de promoció, mateixa marca comercial en l'oferta de distints productes
- **Investigació i desenvolupament:** utilització conjunta d'innovacions i millores

## 5.3. Estratègies de diversificació

### Diversificació relacionada

#### Riscos i limitacions

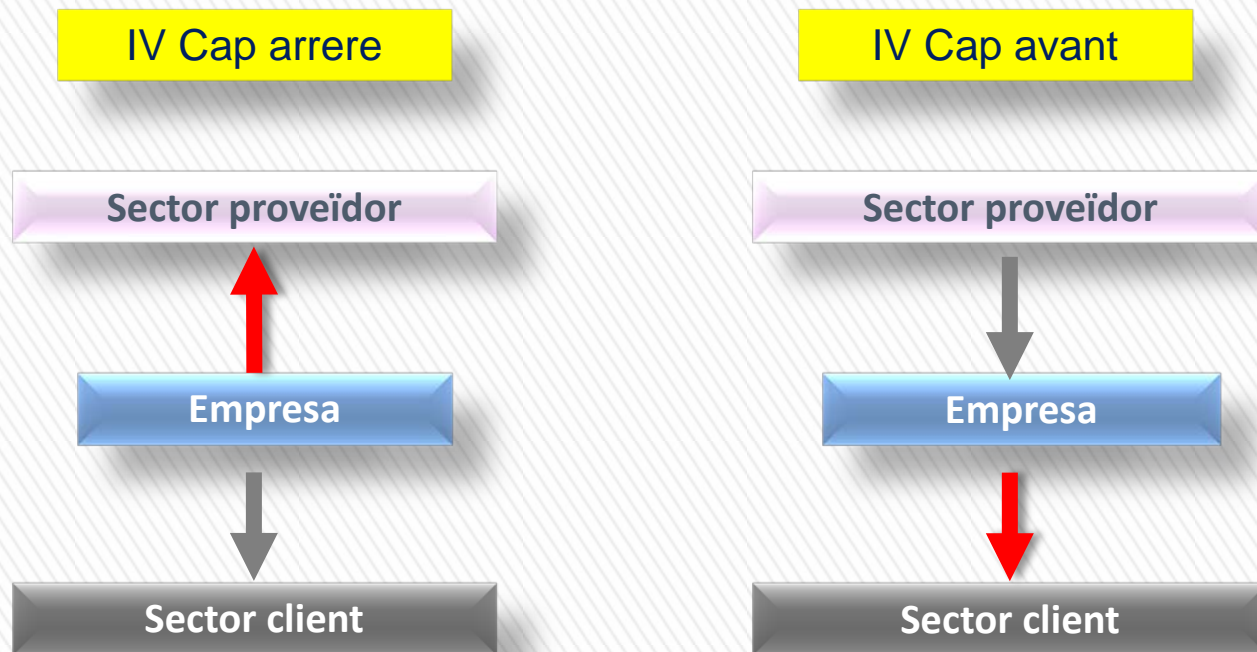
- Conflicte amb clients, proveïdors i/o competidors
- Increment de la complexitat organitzativa i probable canvi en estructura divisional
- Dificultats derivades de la integració i coordinació dels negocis
- Dificultats de l'aprenentatge organitzatiu: aprofitament de sinergies, transferència de capacitats i desenvolupament de noves capacitats

**Las sinergies no són automàtiques, depenen de la gestió**

## 5.3. Estratègies de diversificació

### Diversificació relacionada: integració vertical

Extensió de la cadena de valor de l'empresa cap a les activitats proveïdors i/o clients



## 5.3. Estratègies de diversificació

### Diversificació relacionada: integració vertical

#### Avantatges potencials...

- **Econòmics:** major eficiència per economies d'escala, reducció de *stocks* intermedis, reducció de costos de coordinació i control, supressió de costos de transacció, integració i sinergies
- **Organitzatius:** millores en qualitat, millores en l'estabilitat del cicle, assegurament de l'aprovisionament i/o la comercialització, visió més integral del cicle
- **Estratègics:** increment del poder enfront de competidors, increment del poder enfront de clients i proveïdors, creació de barreres d'entrada, protecció de RiC

## 5.3. Estratègies de diversificació

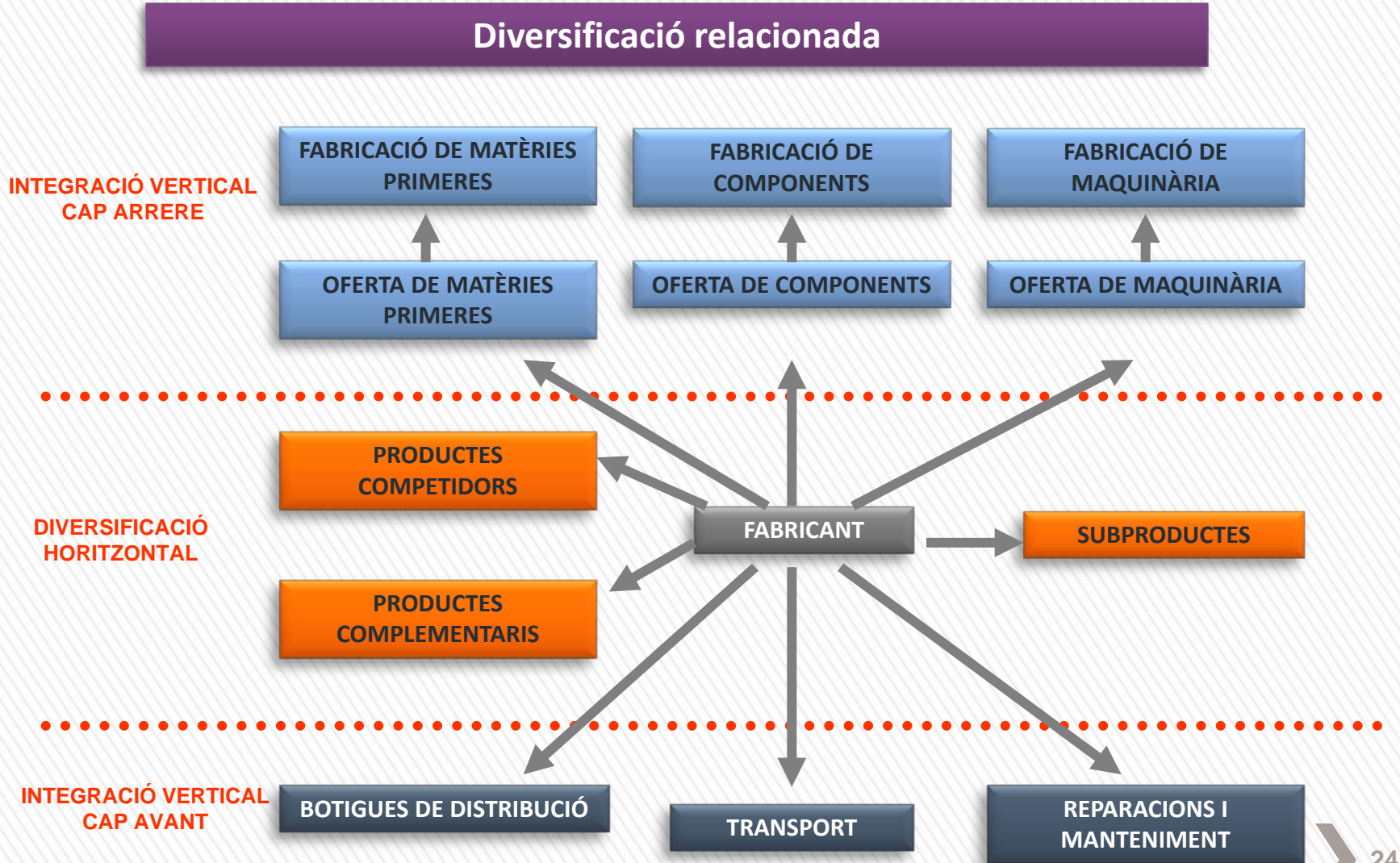
### Diversificació relacionada: integració vertical

#### Riscos i limitacions

- Conflicte amb clients, proveïdors i/o competidors
- Increment de la complexitat organitzativa i probable canvi a estructura divisional
- Dificultats derivades de la integració i coordinació dels negocis
- Problemes diferent grandària mínima eficient
- Concentració del risc per la concentració d'interessos en un únic sistema de valor
- Minva de la flexibilitat per la important inversió i conseqüents costos fixos

**Las sinergies no són automàtiques, depenen de la gestió**

### 5.3. Estratègies de diversificació



## 5.3. Estratègies de diversificació

### DIVERSIFICACIÓ NO RELACIONADA

Sempre existeix algun tipus de relació amb els RiC actuals: recursos financers i capacitats directives

#### *Paper de la matriu*

- *Transferència de capacitats i reestructuració dels negocis*
- *Gestió de carteres*

#### Motius

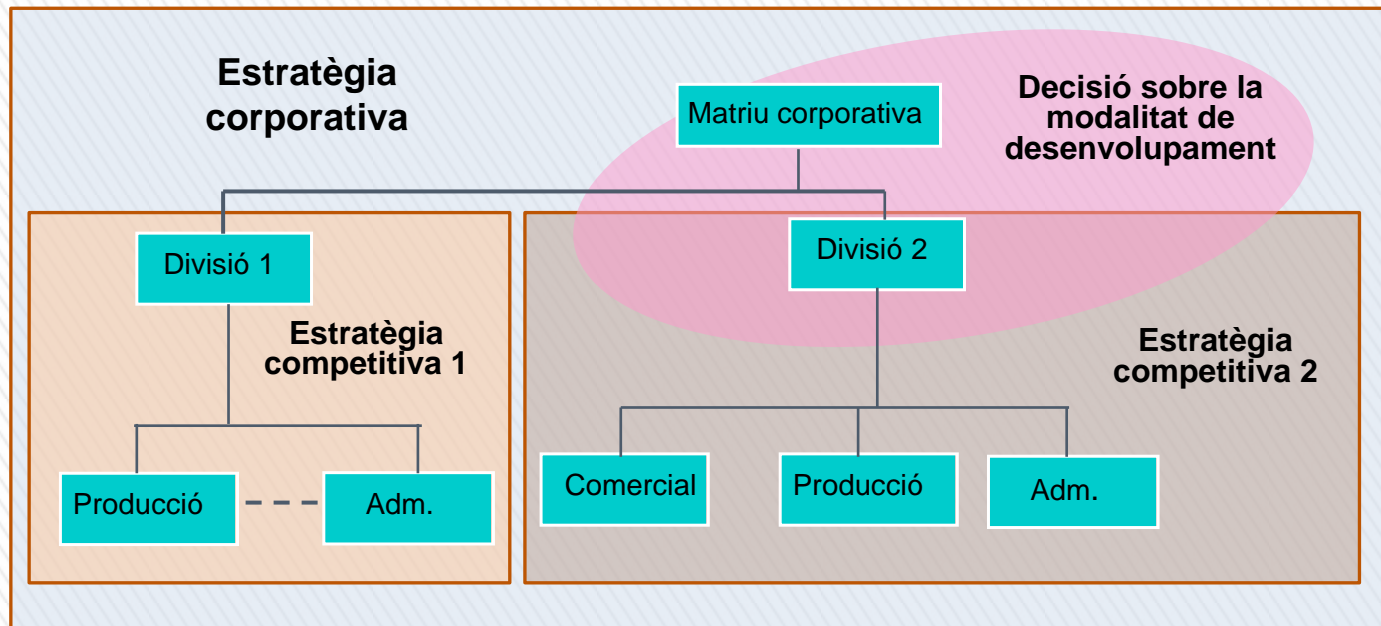
- Inversió d'excedents financers
- Inversió d'uns altres RiC infrautilitzats
- Objectius personals dels directius
- Diversificació de riscos
- Reduir efectes cíclics sectorials

#### Riscos

- Destrucció de valor
- Pèrdua de "rumb" estratègic

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

- **Modalitats de desenvolupament:** conjunt d'opcions estratègiques tant **de nivell corporatiu** com **de nivell competitiu** per a l'assoliment d'**objectius de nivell corporatiu** i de nivell **competitiu**





## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

Modalitats desenvolupament: diferents conjunts d'opcions estratègiques que poden combinar-se i ser utilitzades simultàniament

### Desenvolupament intern o endogen

- Implica el desenvolupament de l'organització (plantes, empleats, inversions, etc.) a partir dels seus propis RiC
- Requereix capacitat real per al desenvolupament: RiC

### Desenvolupament extern

- Implica el desenvolupament de l'organització (plantes, empleats, inversions, etc.) a partir de RiC aliens que s'adquireixen d'unes altres organitzacions mitjançant **FUSIONS I ADQUISICIONS**

### Desenvolupament híbrid

- Implica el desenvolupament de l'organització (plantes, empleats, inversions, etc.) a partir tant dels seus propis RiC com d'uns altres aliens, als quals s'accedeix mitjançant **ALIANCES ESTRATÈGIQUES**

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT EXTERN

Desenvolupament resultant de l'adquisició, la participació o el control d'unes altres organitzacions

Inversió que supera els límits organitzatius

Integració de capacitats preexistents

Procés d'acumulació externa

Dissolució de totes o alguna de les empreses

Transmissió patrimonial

Creixement puntual i discontinu

Fusions i adquisicions

- ◆ **FUSIÓ**: opció estratègica mitjançant la qual diverses organitzacions decideixen dissoldre's i unir els seus patrimonis per a crear una nova organització amb una única estratègia, organització i cultura
- ◆ **ADQUISICIÓ**: opció estratègica que comporta la compra d'una altra organització
  - ◆ No hi ha adquisició si no s'assumeix el control i la direcció de l'organització adquirida
    - ◆ Cartera de renda
    - ◆ Cartera especulativa
  - ◆ **Absorció** (100%)
  - ◆ **De una part del capital** (<100%)
    - ◆ L'organització adquirida pot integrar-se, més o menys de pressa, o no integrar-se en l'organització i la cultura de l'adquirent

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT EXTERN

#### Avantatges potencials...

- Estalvis de temps: possibilitat d'accés/desenvolupament de les capacitats necessàries per al creixement d'una manera ràpida
- Saturació de mercats: sectors madurs
- Millores en la posició competitiva per adquisició de competidors i/o adquisició de proveïdors o clients
- Economies d'escala
- Economies d'abast per aprofitament de sinergies potencials
- Aprofitament d'oportunitats de mercat: empreses infravalorades o amb gran potencial de reestructuració

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT EXTERN

#### Límits

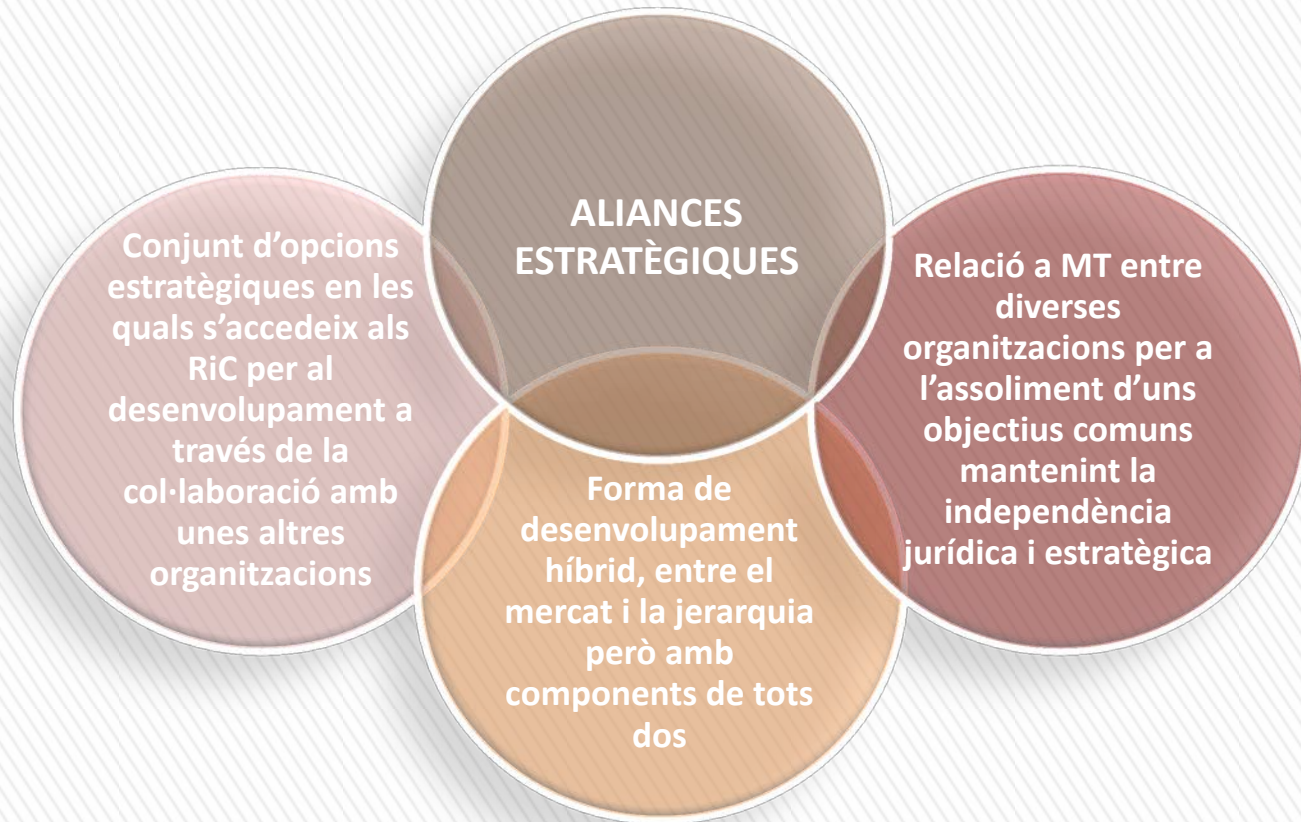
- Lleis antimonopoli i de defensa de la competència

#### Riscos

- Difícil reversibilitat
- Compres no desitjades per indivisibilitat de l'opció de compra
- Major complexitat de l'estructura empresarial resultant
- Procés d'integració difícil
  - Cultures diferents
  - Estils de direcció
  - Estructures organitzatives
  - Unitats estratègiques de negoci (UEN)
  - Sistemes d'informació
  - Reestructuració de plantilles

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT HÍBRID



## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT HÍBRID

#### Característiques aliances estratègiques

- Acord **explícit**, formal o no, entre diverses organitzacions
- Afecta **part de l'activitat** de les organitzacions participants
- **Objectiu comú** o, almenys, **objectius compatibles**
- Horitzó temporal a **mitjà o llarg termini**, però durada finita
- Manteniment de la **independència jurídica i autonomia estratègica** dels participants
- **Renúncia voluntària parcial d'autonomia** en benefici del consens
- **Repartiment de poder i assumció de compromisos** entre participants
- Pot haver-hi **participacions accionaries**, però **ni cartera de control ni cartera de renda**

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT HÍBRID

#### Tipus d'aliances estratègiques

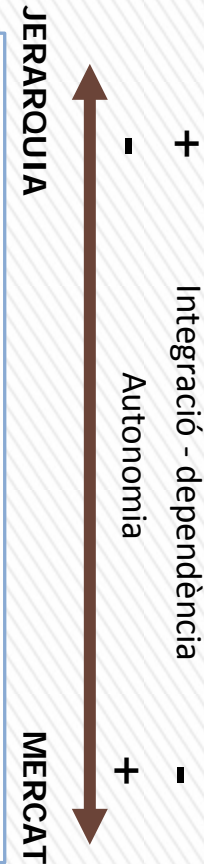
<b>Relació entre els socis</b>	Competidors directes	<b>Horitzontal</b>
	Proveïdor i client	<b>Vertical</b>
	No competidors ni relació client-proveïdor	<b>Simbiòtic</b>
<b>Activitats implicades</b>	Centrades en una activitat	<b>Activitat única</b>
	Diverses activitats	<b>Multiactivitat</b>
<b>Estructura de l'acord</b>	Estructura dependent formalment del capital	<b>Acords accionaris - JV</b>
	Estructura no dependent formalment del capital i que es formalitza contractualment	<b>Acords contractuals</b>

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT HÍBRID

#### Opcions / formes d'aliances estratègiques

- *Joint venture* o empresa conjunta
- Participacions minoritàries, recíproques o no
- Consorcis
- Subcontractació d'especialitat
- *Spin-off*
- Acords de R+D
- Acords de compra conjunta
- Acords de producció conjunta
- Acords de màrqueting
- Franquícies
- Llicències





## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT HÍBRID

#### Opcions / formes d'aliances estratègiques

- Xarxes interempresarials
- *Clusters* o districtes industrials a partir de la cultura sectorial, i els incentius històrics, territorials i logístics
  - Xarxes nucleades: Benetton nord Itàlia
  - Xarxes no nucleades: gres i ceràmica est Espanya

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT HÍBRID

#### Avantatges potencials...

Economies d'escala o abast

Millora de la posició competitiva

Racionalització de la indústria

Accés a un mercat geogràfic o a una nova activitat

Accés a RiC

Aprenentatge de RiC

Superació restriccions polítiques

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### DESENVOLUPAMENT HÍBRID

#### Inconvenients

- Minva de l'autonomia estratègica
  - Adopció decisions compartida
- Dificultat en el manteniment de l'equilibri
  - Ambigüïtat de gestió, organitzativa i cultural
- Possibilitat de comportaments oportunistes
  - Agendes ocultes
  - Apropiació de capacitats
  - Disseminació d'informació clau
- Possibilitat de dependència futura de l'aliança
  - Pèrdua del control de les operacions
  - Aprementatge o resultats desequilibrats
  - Abandonament del desenvolupament intern

## 5.4. Modalitats de desenvolupament: desenvolupament intern, extern i híbrid

### COMPARACIÓ ENTRE MODALITATS DE DESENVOLUPAMENT

	Control autonomia	Selectivitat creixement / flexibilitat	Rapidesa del creixement	Harmonia cultural	Accés a recursos clau	Coherència amb sectors madurs
Creix. intern	+	+ / -	-	+	-	-
F&A	+	- / -	+	-	+	+
Aliances estratègiques	-	+ / +	+	-	+	+

**Direcció Estratègica de l'Empresa**

**Grau en Economia**

# **Tema 6. Estratègies competitives**

# Tema 6. Estratègies competitives

## ÍNDEX

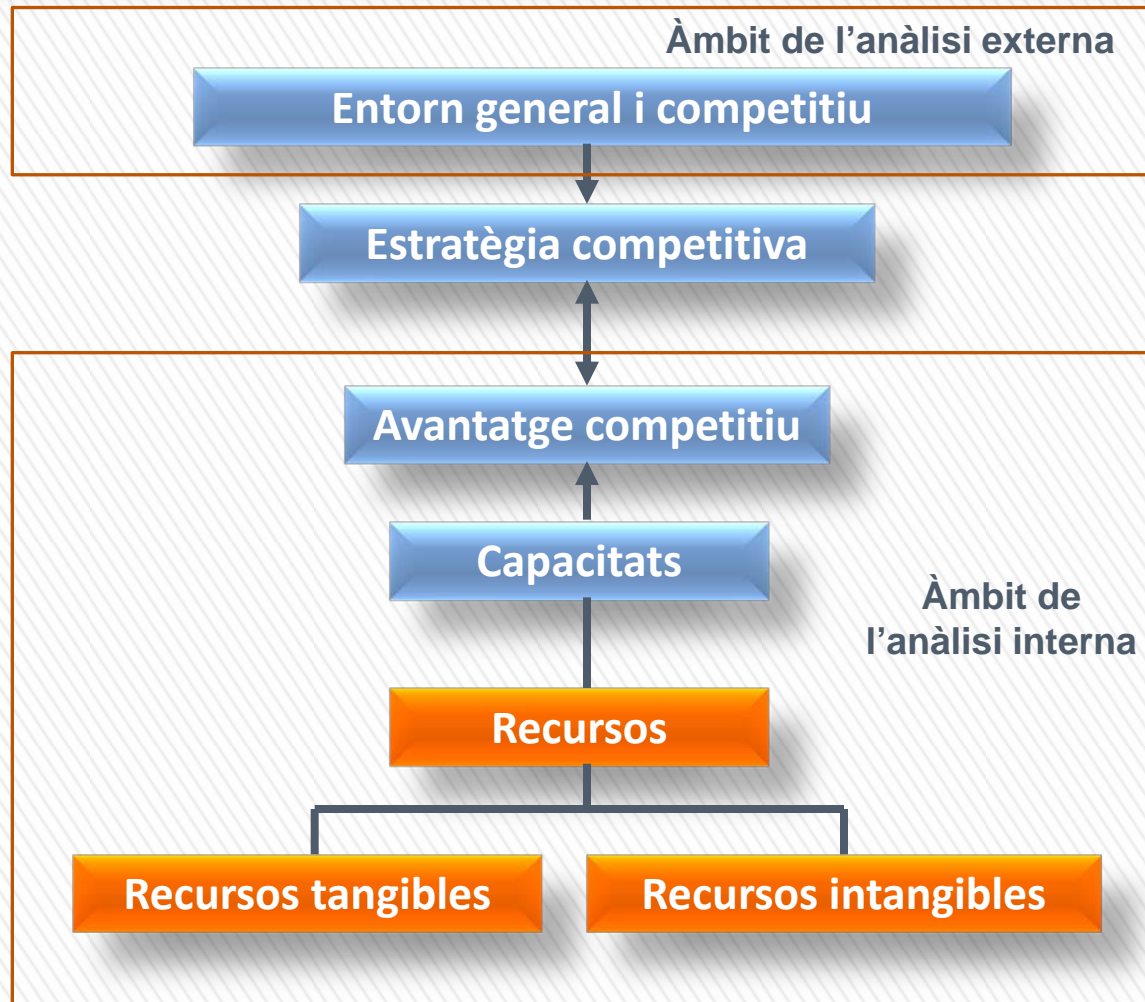
- 6.1. Argument competitiu
- 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos *versus* diferenciació
- 6.3. El model del rellotge estratègic: aportacions i limitacions

## BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson-Cívitas, Madrid, 4a edició; cap. 8.
- Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 7a edició; cap. 5.

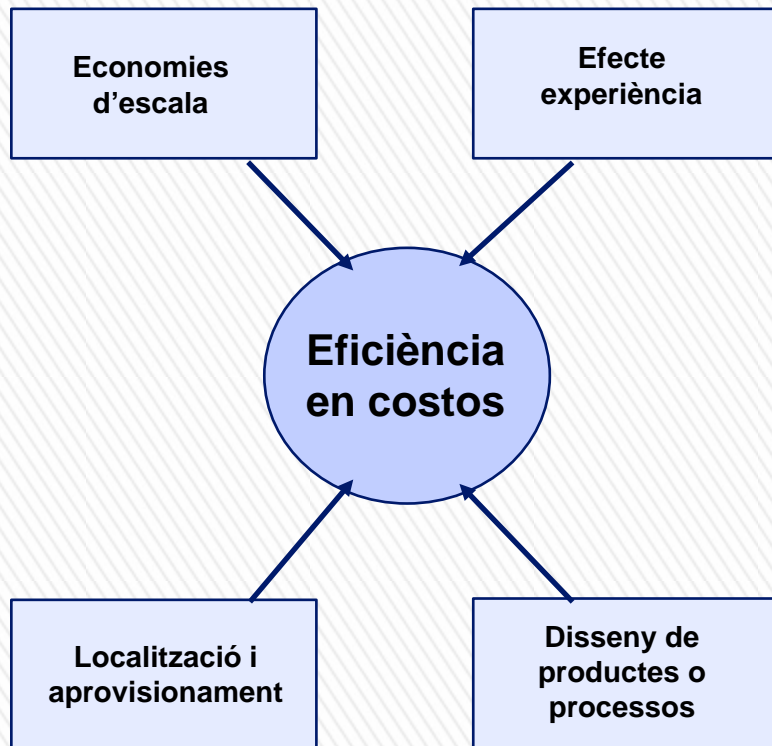
## 6.1. Argument competitiu

Relació fonamental entre argument competitiu i avantatge competitiu

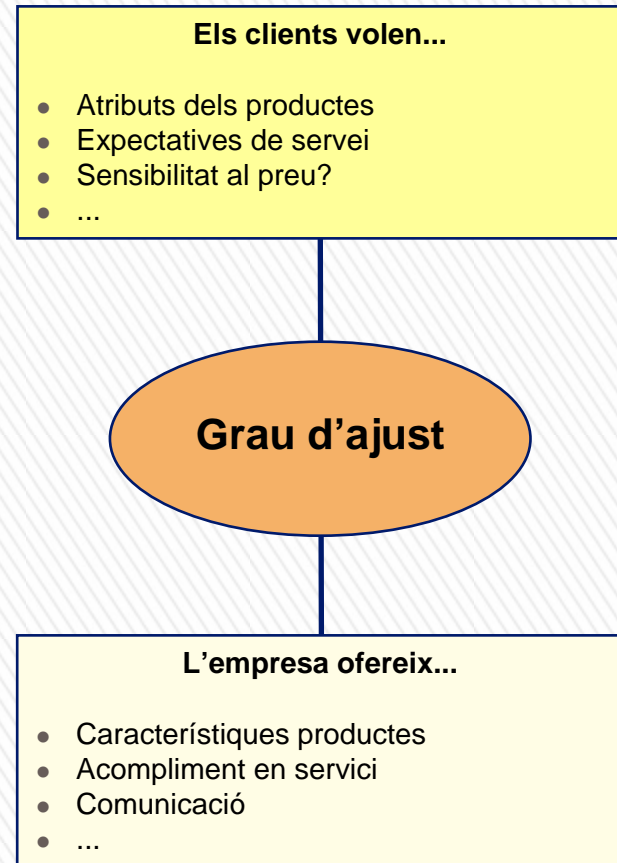


## 6.1. Argument competitiu

### A. C. EN COSTOS



### A. C. EN DIFERENCIACIÓ





## 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos *versus* diferenciació

### Estratègies competitives: Porter, 1980

#### AVANTATGE COMPETITIU

En costos

En diferenciació

MERCAT OBJECTIU

Tot

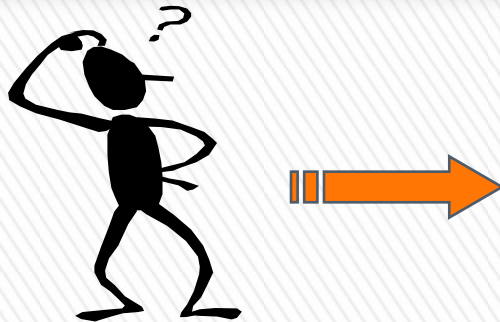
LIDERATGE EN COSTOS

DIFERENCIACIÓ

Segment

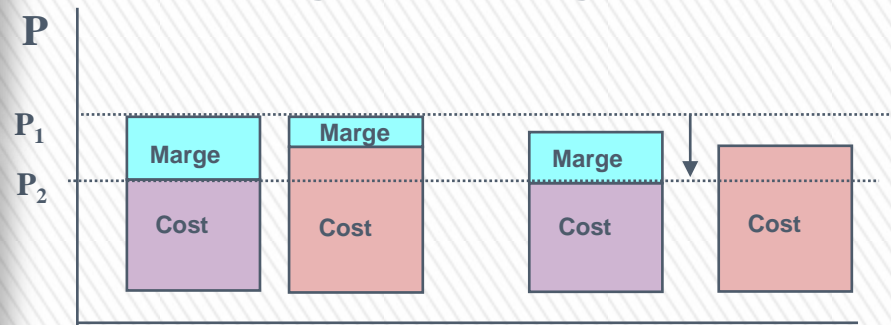
NÍNXL MITJANÇANT  
LIDERATGE EN COSTOS

NÍNXL MITJANÇANT  
DIFERENCIACIÓ

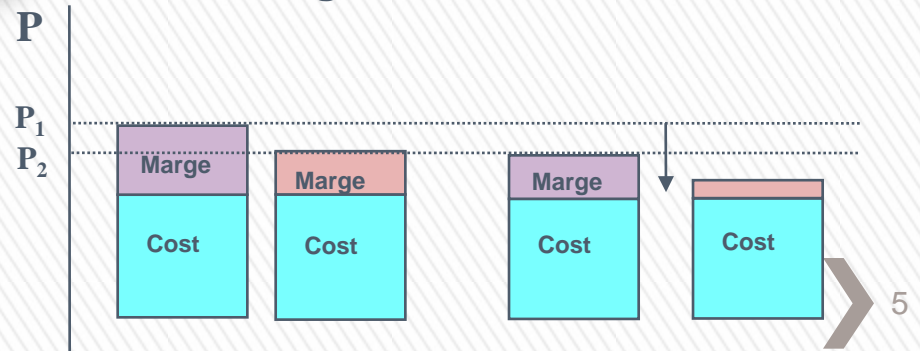


Com emprendre accions ofensives o defensives per a crear una posició defensable en un sector industrial, per a enfrontar-se amb èxit a les 5 forces competitives i obtenir un rendiment superior sobre la inversió de l'empresa?

#### ◆ Estratègia de lideratge en costos



#### ◆ Estratègia de diferenciació



## 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos *versus* diferenciació

### ESTRATÈGIA LIDERATGE EN COSTOS

- Arribar a ser el productor de menor cost de l'oferta de referència a través de la reducció de costos no essencials, les economies d'escala i experiència, i el fort control dels costos

### ESTRATÈGIA DE DIFERENCIACIÓ

- Arribar a ser un productor que s'adapta millor a les necessitats de la demanda en l'oferta de referència a través de productes o serveis que siguen percebuts com a diferents

### ESTRATÈGIA D'ENFOCAMENT

- Arribar a atendre un nínxol millor que ho farien els generalistes, ja siga seguint una estratègia de lideratge en costos o de diferenciació

## 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos *versus* diferenciació

### LIDERATGE EN COSTOS

#### APLICACIÓ

- Competència en preus en la indústria
- Producte estandarditzat i estès
- Indústries madures

#### RISCOS

- Excessiva atenció als costos
- Els clients no veuen els costos, veuen els preus
- Rigideses i pèrdua de flexibilitat
- Aparició de productes substitutius
- Imitació
- Límits físics a la reducció de costos
- Externalitats

## 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos *versus* diferenciació

### DIFERENCIACIÓ

#### APLICACIÓ

- Complexitat producte-servei
- Baixos volums de demanda o producció
- Importància de la qualitat final

#### RISCOS

- Oferir singularitats que no es valoren
- Desatenció dels costos - diferenciació excessiva - sobrepreu
- Imitació

### ENFOCAMENT

#### APLICACIÓ

- Segment suficientment gran per a ser rendible i amb potencial de creixement
- RiC adequats per a competir en el segment

#### RISCOS

- Segment atractiu per a unes altres empreses

## 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos *versus* diferenciació

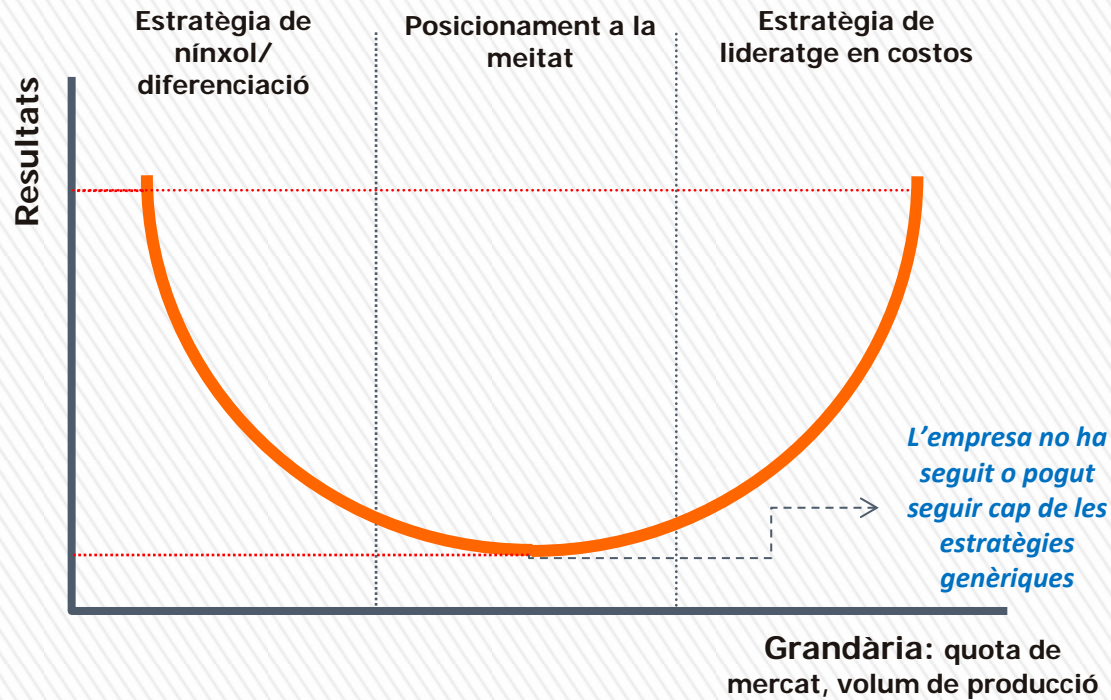
### Estratègies competitives enfront de les forces competitives

Configuració enfront de forces competitives	Lideratge en costos	Diferenciació
Competidors potencials	Economies d'escala i d'experiència	Diferenciació del producte Fidelitat del client
Competidors actuals	Poder en guerres de preus	Permet majors marges i inversió en més diferenciació
Clients	Millor posició en negociació amb clients. No troben preus millors	Lleialtat. Dificultat de canvi de proveïdor
Proveïdors	Poder negociador x majors marges i grandària	Major marge dóna millor posició en negociació
Productes substitutius	Risc d'obsolescència x desatenció a canvis tecnològics i necessitats	Protecció depenent de la taxa de substitució

## 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos *versus* diferenciació

### PORTER: lideratge en costos i diferenciació són incompatibles

- Quan una empresa persegueix simultàniament un avantatge en costos i un avantatge en diferenciació pot quedar “*atrapada en la meitat*”, que suposa no tenir cap avantatge competitiu i obtenir una rendibilitat inferior a la dels competidors, amb el consegüent risc de ser expulsat de la indústria



## 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos *versus* diferenciació

### CRÍTQUES A PORTER

- Les previsions sobre ROI i grandària fallen: IBM, Coca-Cola...
- L'estratègia de lideratge en costos no atén al mercat: els costos són un factor intern i els preus, un factor extern; el mercat no veu costos sinó preus
- Solament una empresa pot aconseguir el lideratge en costos: aquella d'inferior estructura de costos
- La dimensió “baixos costos-diferenciació” no és realista, i cal parlar de dues dimensions, una per als costos i una altra per a la diferenciació: cada vegada més empreses busquen oferir una bona relació qualitat-preu

## 6.3. El model del Rellotge Estratègic: aportacions i limitacions

### Model del Rellotge Estratègic: Bowman, 1992

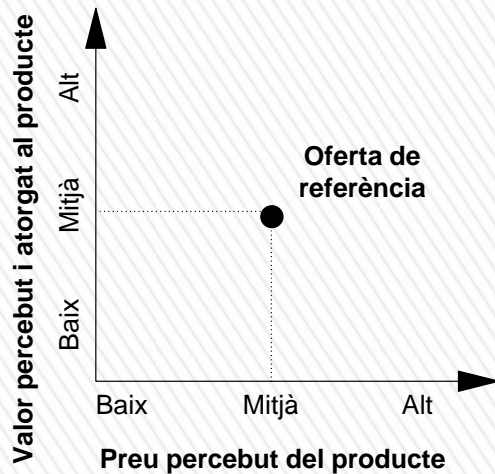




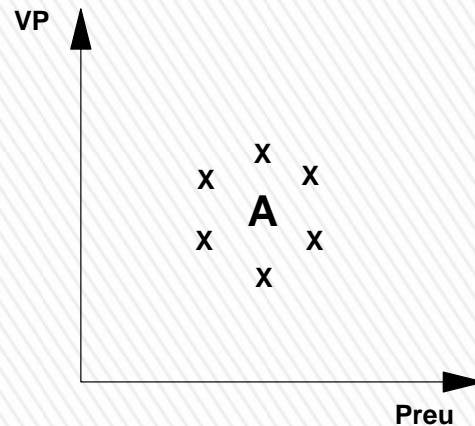
## 6.3. El model del Rellotge Estratègic: aportacions i limitacions

Situació inicial d'equilibri i possibles rutes competitives per a l'empresa A

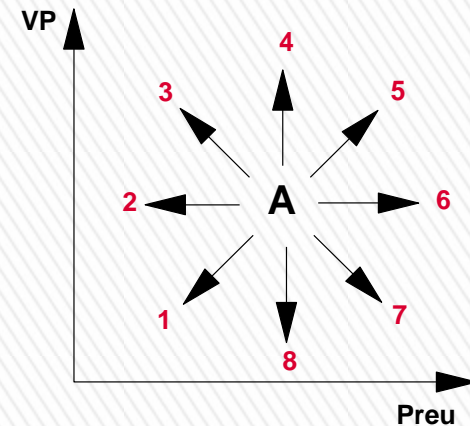
A. Dimensions



B. Situació inicial d'equilibri

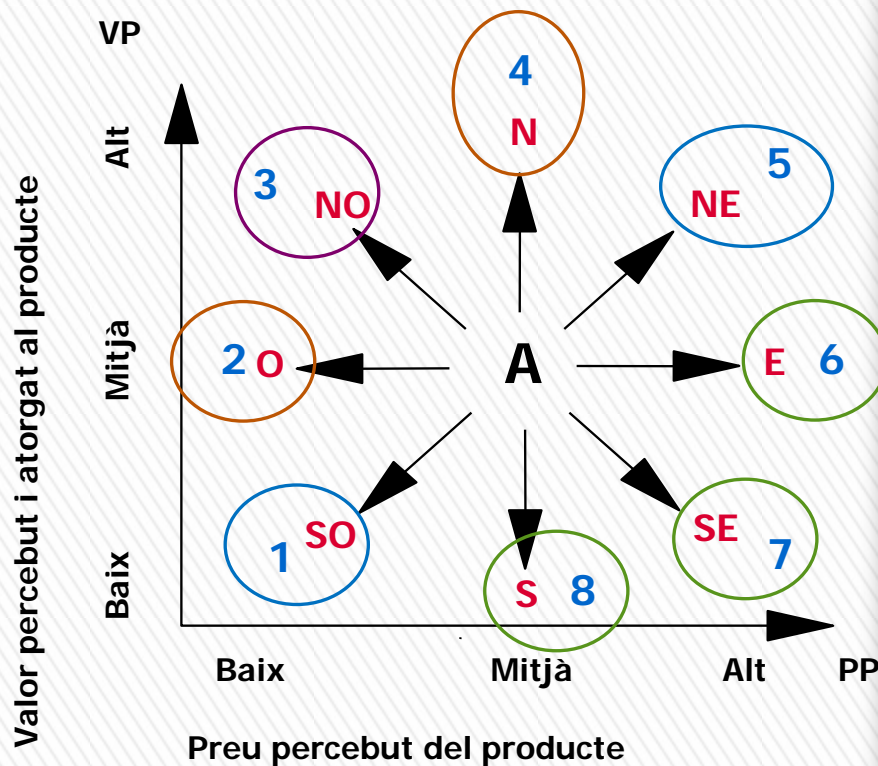


C. Rutes competitives



## 6.3. El model del Rellocte Estratègic: aportacions i limitacions

### Rutes possibles: estratègies competitives



#### Rutes 1 i 5

Estratègies de segmentació:

Nínxol mitjançant diferenciació → 5

Nínxol mitjançant lideratge en costos → 1

#### Rutes 4 i 2

Estratègies pures:

Diferenciació → 4

Lideratge en costos → 2

#### Estratègia 3

Estratègia mixta

#### Estratègies 6, 7 i 8

Estratègies destinades al fracàs

## 6.3. El model del Rellotge Estratègic: aportacions i limitacions

### Aportacions

- Estratègies orientades a preus baixos: rutes 1 i 2
- Estratègies orientades a la diferenciació: rutes 4 i 5
- Estratègia híbrida: ruta 3
- Estratègies destinades al fracàs: rutes 6, 7 i 8

### Limitacions

Identifica *diferenciació* amb valor percebut

## IDEES FINALS...

- Una empresa pot millorar la seua posició competitiva a través d'una diversificació: p. ex. Porcelanosa
- Una empresa pot utilitzar RiC corporatius per a competir en diferents negocis amb una estratègia competitiva similar: p. ex. Honda

**Direcció Estratègica de l'Empresa**

**Grau en Economia**

## **Tema 7. Avaluació i selecció d'estratègies**

# Tema 7. Avaluació i selecció d'estratègies

## ÍNDEX

- 7.1. Conveniència
- 7.2. Factibilitat
- 7.3. Acceptabilitat

## BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson-Civitas, Madrid, 4a edició, cap. 17.
- Johnson, G. i Scholes, K. (2001): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 5a edició; cap. 8.

## QUESTIONS PER A L'AVALUACIÓ I SELECCIÓ DE L'ESTRATÈGIA

Quines opcions són més adequades al **context** segons el diagnòstic estratègic?

**ADEQUACIÓ/OPORTUNITAT/CONVENIÈNCIA**

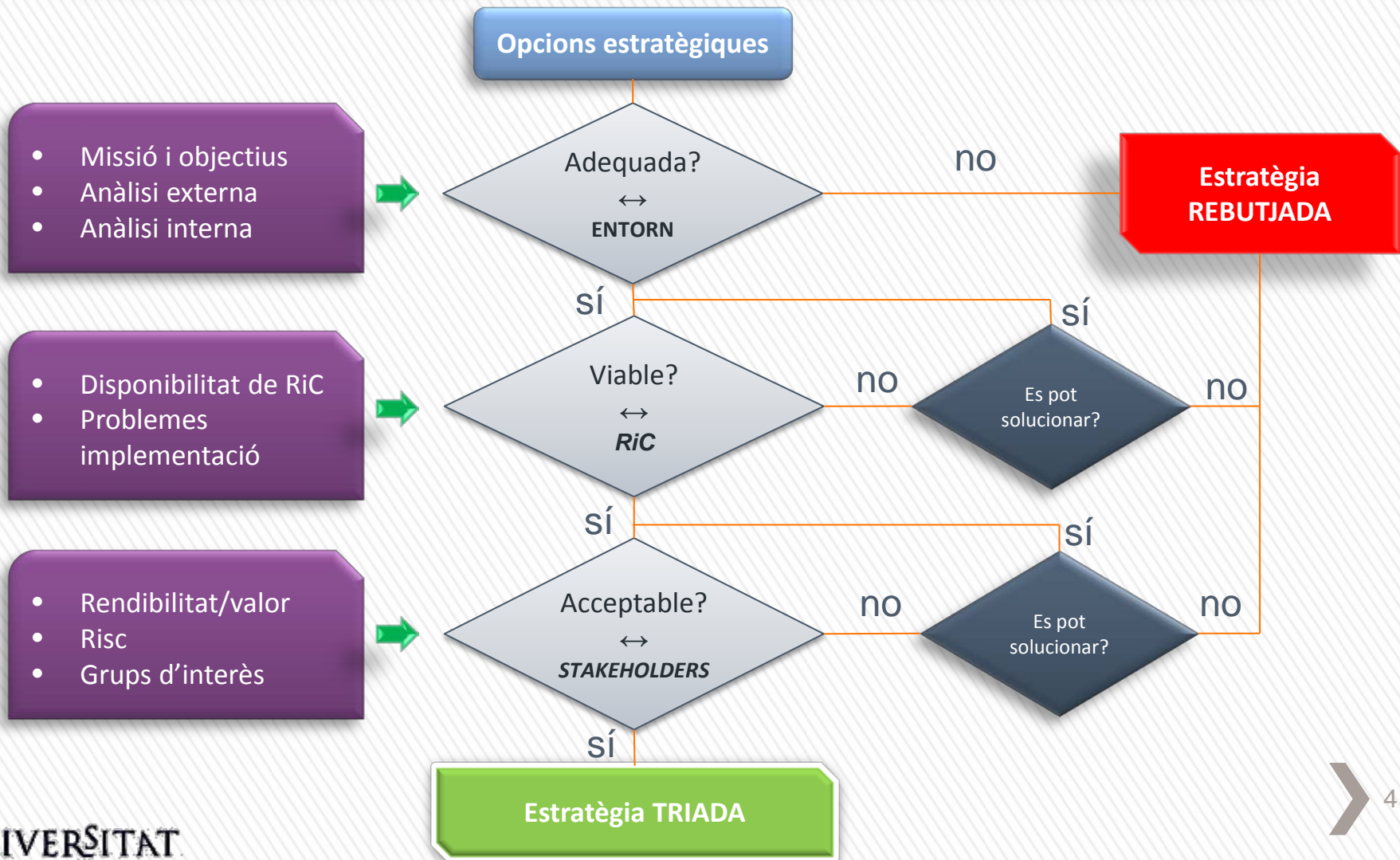
Quins **RiC** requereixen les distintes opcions per al seu desenvolupament?

**FACTIBILITAT/VIABILITAT**

Quines opcions compten amb el major suport dels *stakeholders*?

**ACCEPTABILITAT**

# CRITERIS D'AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'OPCIÓNS ESTRATÈGIQUES





## 7.1. Conveniència

### Adequació, conveniència o oportunitat

- Avaluació de les opcions estratègiques en termes de la seua adequació al medi, o del seu **ajust estratègic**
- Selecció de les opcions estratègiques en funció de **racionalitat**
  - Aprofita les oportunitats de l'entorn mitjançant les fortaleses de l'empresa?
  - Fa front a les amenaces de l'entorn i pal·lia les debilitats internes?
  - Permet aconseguir els objectius d'acord amb la missió i els valors establerts?



## 7.1. Conveniència



## 7.2. Factibilitat

### Viabilitat

- Avaluació de les opcions estratègiques en termes de la dotació organitzativa i els RiC necessaris o del seu **ajust organitzatiu**
  - Es poden desenvolupar les opcions amb l'actual estructura de recursos físics, humans i financers?
- Els recursos financers solen constituir la limitació més evident, però els **recursos intangibles i les capacitats** constitueixen limitacions més serioses



## 7.3. Acceptabilitat

### Acceptabilitat

- Avaluació de les opcions estratègiques en termes de l'acceptabilitat dels seus possibles resultats pels diferents *stakeholders*
  - Quins són els resultats associats a les opcions estratègiques? Anàlisi del rendiment i anàlisi d'impactes
  - Quins riscos comporten?: Anàlisi del risc
  - Com poden reaccionar els *stakeholders*? Anàlisi de stakeholders

# Direcció Estratègica de l'Empresa

## Grau en Economia

### Tema 8. Implementació de l'estratègia I: sistemes de planificació i control, i sistemes d'informació

# Tema 8. Implementació de l'estratègia I: sistemes de planificació i control, i sistemes d'informació

## ÍNDEX

- 8.1. Concepte de control. El control estratègic
- 8.2. Sistemes de planificació i control
- 8.3. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

## BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson-Civitas, Madrid, 4a edició; cap. 19.
- Iborra, M. et al. (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*, Thomson; cap. 10.
- Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 7a edició; cap. 8.

## Necessitat dels processos de planificació-control

- L'estratègia formulada no tindrà cap sentit si no es concreten i executen les línies d'acció establertes
- Perquè l'estratègia siga operativa, les grans línies d'acció han de ser concretades en un conjunt d'objectius precisos, que depenen de l'*aplicació* o assignació d'un conjunt de recursos i de l'execució d'una sèrie d'accions, que depenen d'alguna planificació
- Però la planificació tampoc serà útil si no es *controla el seu resultat mitjançant* algun procés de control



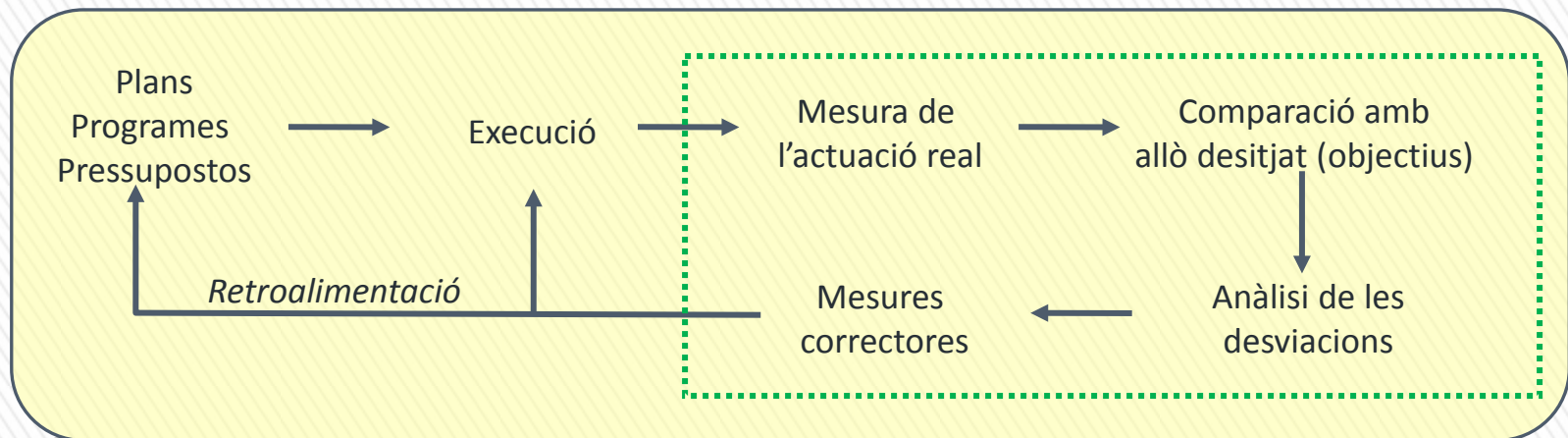
## 8.1. Concepte de control. El control estratègic

### Control

- RAE: “Comprovació, inspecció, fiscalització, intervenció”.
- Procés de **seguiment** i **inspecció** de les **activitats** per a **comprovar** que es **realitzen segons allò planificat** i **corregir** qualsevol **desviació**

### Etales procés control

- *Comprovació - Inspecció = Mesurament*
- *Inspecció - Fiscalització = Comparació*
- *Intervenció = Correcció*





## 8.1. Concepte de control. El control estratègic

### CONTROL CLÀSSIC

- Control **a posteriori**: enfocat al seguiment de les activitats per a comprovar que es realitzen segons el que es planifica i corregir qualsevol possible desviació

### CONTROL ESTRATÈGIC

- Control **a priori i a posteriori**: enfocat no sols en el seguiment de les activitats per a comprovar que es realitzen segons el que es planifica i corregir qualsevol possible desviació, sinó en la vigilància de les condicions de l'entorn i les premisses que sostenen l'estratègia



#### Formulació

Les condicions de l'entorn i les hipòtesis sobre les quals es va formular l'estratègia continuen sent vàlides?

Control *a priori*: **vigilància i control de premisses**

#### Implementació

S'estan aconseguint els resultats esperats?

Control *a posteriori*: **control clàssic**

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### PLANIFICACIÓ

- **Pla:** protocol detallat i formulat per endavant per a desenvolupar algun objectiu
- **Planificació:** determinació de les accions i dels recursos necessaris per a dur a terme un pla / resultat de planificar

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### Sistemes de planificació-control

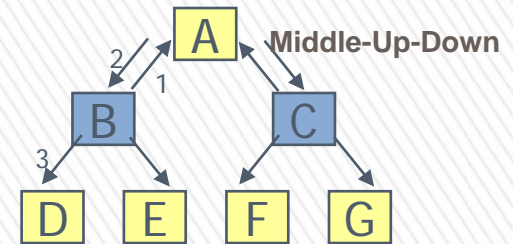
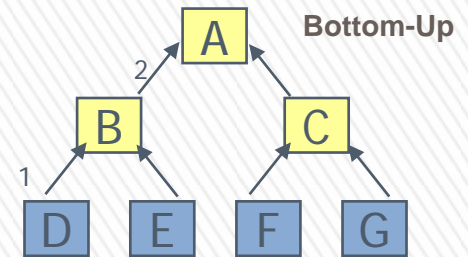
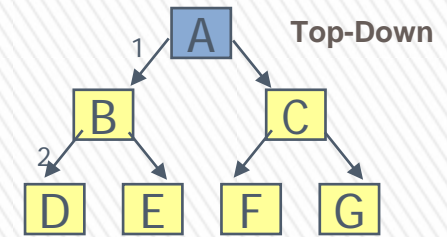
- Establir resultats futurs desitjats
- Desenvolupar camins que permeten aconseguir-los
- Proporcionar elements de referència (estàndards/indicadors) per a comprovar si els objectius s'han aconseguit

### Sistemes de planificació-control

- Top-down
- Bottom-up
- Middle-up-down

### Models de planificació-control

- Sistema de Plans-Programes-Presupostos: **SPPP / PPBS**
- Direcció per Objectius: **DPO**
- *Balanced Scorecard* o quadre de comandament integral: **BSC / QCI**



Control del rendiment

**DPO**

Bottom-Up

**BSC**

Middle-Up-Down

Planificació d'accions

**SPPP**

Top-Down

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### PPBS: *Planning, Programming & Budgeting System*

#### Orígens

- Mitjan 1960: Robert McNamara, Secretari de Defensa dels EUA, els instaura per als pressupostos de Defensa i el projecte Apol·lo de la NASA
  - **Objectius** (funcionals i operatius) – **Plans** (accions) – **Programes** (temps) – **Pressupostos** (recursos) - **Control**
- Model apropiat per a Administracions Públiques i grans corporacions amb pressupostos globals i moltes activitats

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### PPBS: *Planning, Programming & Budgeting System*

#### Pla

- Objectius funcionals i operatius a llarg termini
- Es concreten de manera descendent i jeràrquica en programes

#### Programa

- Conjunt d'accions concretes i seqüencials a mig termini per a aconseguir un objectiu determinat

#### Pressupost

- Assignació financera i de recursos a curt termini als programes

#### Control

- Control *a posteriori*: centrat en l'eficiència i l'eficàcia, quantitatiu i corrector

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### PPBS: *Planning, Programming & Budgeting System*

#### Avantatges

- Connexió continua i rigorosa entre estratègia, objectius i pressupost
- Afavoreix gestió eficient
- Introdueix llenguatge comú per a tota l'organització
- Facilita control tant de resultats com de medis i de supòsits de partida

#### Inconvenients

- Dificultats per a compatibilitzar una planificació per programes amb el tipus d'estructura per funcions

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### DPO: Direcció per objectius

#### Orígens

- Filosofia que suporta la ***direcció participativa***
- Mitjançant **negociació** entre superiors i subordinats, **desagregar** els objectius de l'empresa en objectius de menor nivell assignats a les unitats que integren l'empresa
- Requereix el concurs de la **línia mitjana**

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### DPO: Direcció per objectius

#### Model DPO

- Definició d'**objectius**:
  - Definició àrees de responsabilitat
  - Determinar mesures per a les àrees
  - Fixació d'objectius
- Desenvolupament de **plans d'acció**
- Realització de **revisions periòdiques**
- **Avaluació anual**



## 8.2. Sistemes de planificació i control

### DPO: Direcció per objectius

#### Avantatges

- Planificació efectiva segons objectius clars i mesurables
- Estimula la creativitat entre els empleats
- Font de motivació i iniciativa per als empleats a causa de la seua participació i el seu compromís en la fixació d'objectius, l'autocontrol i els incentius
- Facilita el control

#### Inconvenients

- Major enfocament en resultats econòmics i a curt termini
- Fomenta individualisme i falta de cooperació entre directius

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### QCI: Quadre de Comandament Integral

#### Orígens

- Robert Kaplan i David Norton (1991, 1996): **model** per al **control de la implementació** que permet descompondre l'estratègia en objectius estratègics relacionats, mesurats a través d'indicadors, i lligats a plans d'acció que alineen el comportament dels membres de l'organització
- Institut de *Balanced Scorecard*: serveis de formació, certificació i consultoria en CMI (**BSI**: <<http://www.balancedscorecard.org/>>).

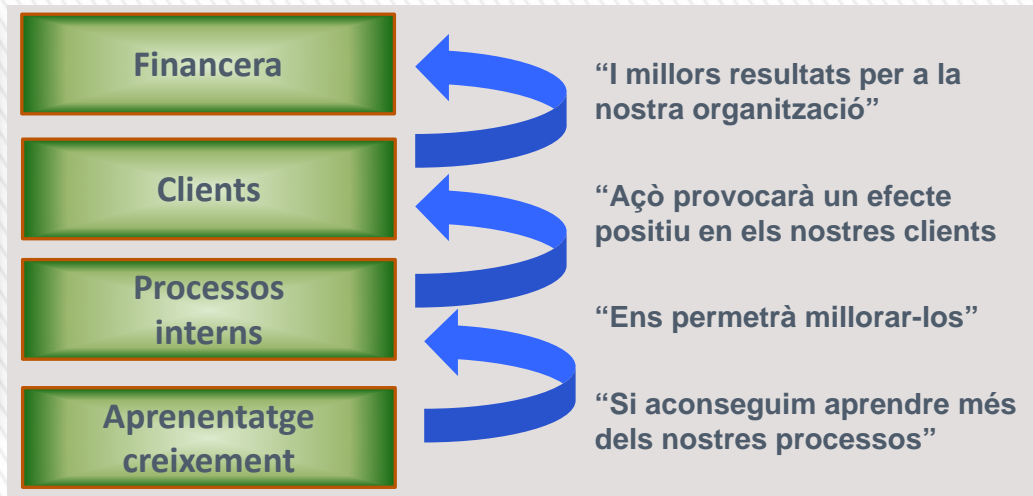
## 8.2. Sistemes de planificació i control

### QCI: Quadre de Comandament Integral

#### Model QCI

- **Mapa estratègic:** 4 àrees d'objectius estratègics que es connecten a través de relacions causa-efecte
- **Indicadors i metes:** criteris de mesura que cal utilitzar i nivell de resultats desitjat
- **Programes d'acció:** accions per a aconseguir objectius determinats
- **Responsables i recursos:** encarregats de l'execució i control de cada objectiu, i assignació de recursos

Àrees d'objectius i relacions



## 8.2. Sistemes de planificació i control

### QCI: Quadre de Comandament Integral

Dimensió	Objectiu	Meta	Indicadors	Programa d'acció
<b>Financera</b>	Sostenibilitat Rendibilitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenir la quota de mercat durant 3 anys</li> <li>Creixement de la productivitat en un 2% anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manteniment i diversificació d'ingressos</li> <li>Reducció de costos</li> <li>Millora de la productivitat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pla de formació directiva</li> <li>Pla de productivitat</li> </ul>
<b>Client</b>	Valor percebut pel client	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir les reclamacions de clients en un 5%</li> <li>Disminuir el temps d'espera del client</li> <li>Aconseguir un 60% de recompra del client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quota de mercat</li> <li>Increment de clients</li> <li>Retenció de clients</li> <li>Satisfacció del client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de fidelització de clients</li> <li>Auditoria de qualitat de les reclamacions</li> </ul>
<b>Processos interns</b>	Millora dels processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduir el temps mort en un 5%</li> <li>Reduir la taxa de defectes un 2%</li> <li>Eliminar costos superflus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps del procés</li> <li>Qualitat del procés</li> <li>Cost del procés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa d'eficiència interna</li> <li>Pla de I+D</li> </ul>
<b>Formació</b>	Capacitats dels empleats Capacitats dels sistemes d'informació	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la motivació de la plantilla</li> <li>Reduir l'absentisme</li> <li>Incrementar l'ús de TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacció, retenció i productivitat</li> <li>Disponibilitat d'informació interna i externa</li> <li>Clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pla de formació</li> <li>Coaching</li> <li>Desenvolupament de bases de dades</li> </ul>

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### QCI: Quadre de Comandament Integral

#### Objectius, metes i indicadors Lladró Regal

#### DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN NEGOCIO REGALO

INICIATIVA ESTRATEGICA	META CORPORATIVA	INDICADOR DE GESTION	Asepecto CMI	Fases
Gestion de clientes	Maximizar el número de clientes fieles	Cientes registrados en LAP (SKUs>900€)	Cliente	1
		Incremento de socios Privilege	Cliente	1
Marca	Maximizar el valor de los cliente fieles	% Ventas Privilege s/ Ventas Totales	Resultados	1
	Aumentar el reconocimiento de la marca LLADRO	Notoriedad de marca LLADRO en Alemania	Cliente	1
Oferta	Optimizar el surtido de producto y la estructura de precios	% Unidades vendidas del catálogo de precio alto	Aprendizaje y Cr.	1
	Promover la innovación	% Unidades vendidas que representen innovación de producto	Aprendizaje y Cr.	1
	Promover la gestión de la calidad desde el diseño	% modelos entregados a fábricas en plazo	Procesos	2
Distribución	Maximizar la rentabilidad de los canales y optimizar la gestión de la marca LLADRO en los PDVs	% Calidad artística	Procesos	2
		% Ventas del canal directo/ Total ventas	Cliente	1
	Ser lider en el servicio	Rentabilidad canal a	Resultados	1
Recursos humanos	Ofrecer un ambiente atractivo de trabajo	% Pedidos servidos a la primera, a tiempo	Procesos	2
	Implementar programas de formación	Indice de satisfacción de los empleados	Aprendizaje y Cr.	3
Resultados	Asegurar la mejora de los distintos indicadores de negocio	Horas de formación / empleado	Aprendizaje y Cr.	3
		Incremento de las ventas	Resultados	1
		% BAIT s/Ventas (1)	Resultados	1
		Rentabilidad por cliente	Resultados	2
		Coste minuto producido	Procesos	3

## 8.2. Sistemes de planificació i control

### QCI: Quadre de Comandament Integral

#### Avantatges

- Millora la capacitat d'anàlisi
- Útil per a PIME per la multiplicitat de *software*
- Alinea objectius i comportaments amb iniciatives o accions estratègiques
- Facilita la vinculació dels objectius estratègics amb els pressupostos anuals

#### Inconvenients

- Pot conduir a una direcció i un control excessius que minen la flexibilitat i la creativitat

## 8.3. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

### Informació i adopció de decisions

- La Direcció Estratègica és un procés global d'adopció de decisions
- No hi ha procés d'adopció de decisions sense informació
- El sistema d'informació és el sistema nerviós central de l'organització
- Dissenyar o establir un sistema d'informació no és “informatitzar o mecanitzar l'empresa”, sinó coordinar i integrar la informació obtinguda i generada

**Informatitzar l'empresa no és mecanitzar processos manuals anteriors**



## 8.3. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

### Definició de sistema d'informació

- Sistema que **recopila, processa i distribueix** la **informació** necessària **per al funcionament de l'organització**, en tots els nivells i funcions d'aquesta, permetent la seua operativitat habitual, i donant suport a l'anàlisi, la planificació i l'adopció de decisions

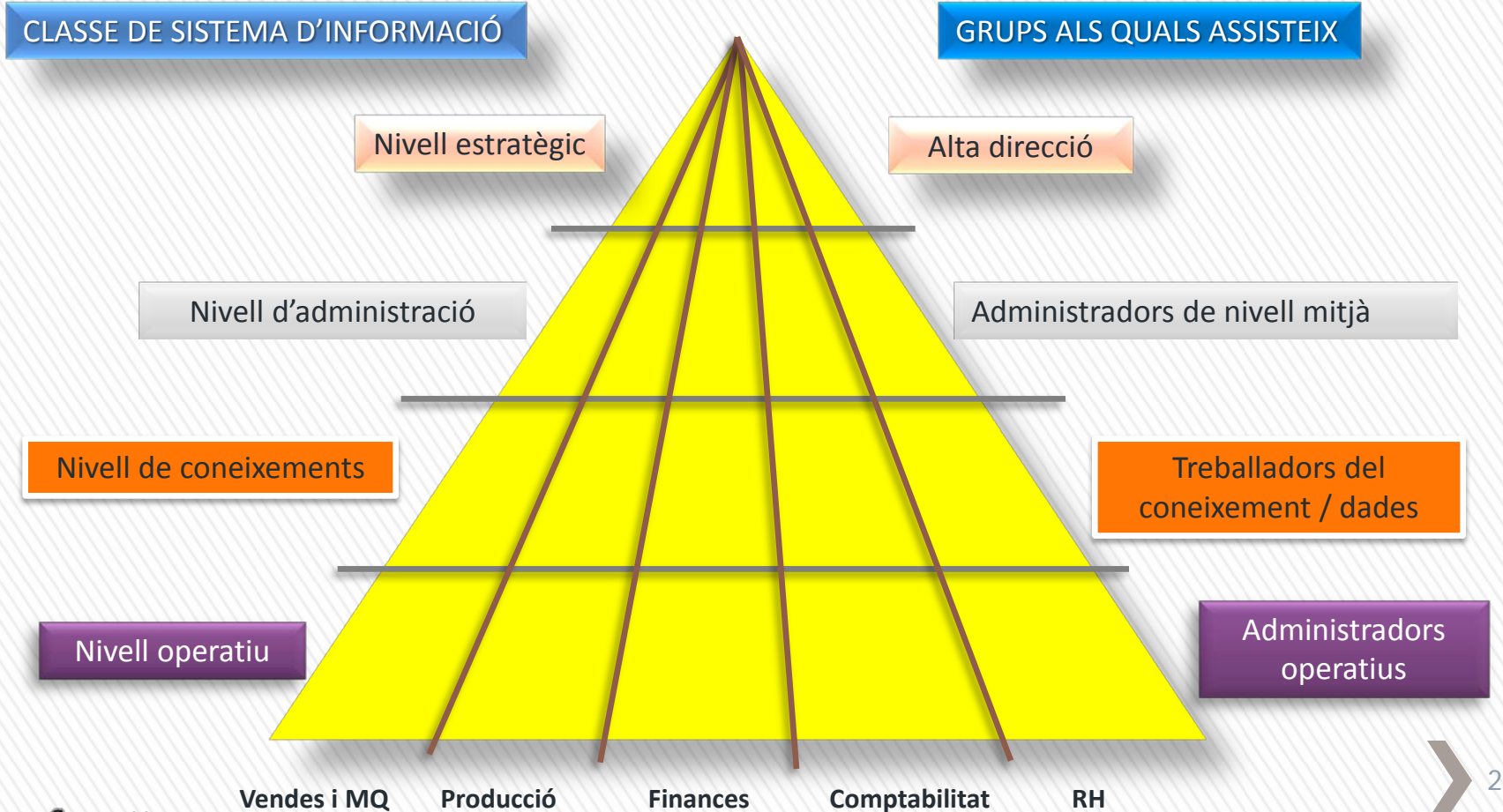
### Components

- **Usuaris:** necessitats d'informació
- **Dades:** sobre les que opera el sistema
- **Fonts:** de dades
- **Processos/procediments:** recopilació, processament, distribució
- **Equips:** mitjans per a l'emmagatzematge, el processament i la distribució d'informació



## 8.3. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

### CLASSES DE SISTEMES D'INFORMACIÓ



## 8.3. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

### Models teòrics i suports *software* comercials

**ESS** Executive Support Systems/Sistemes de suport directiu

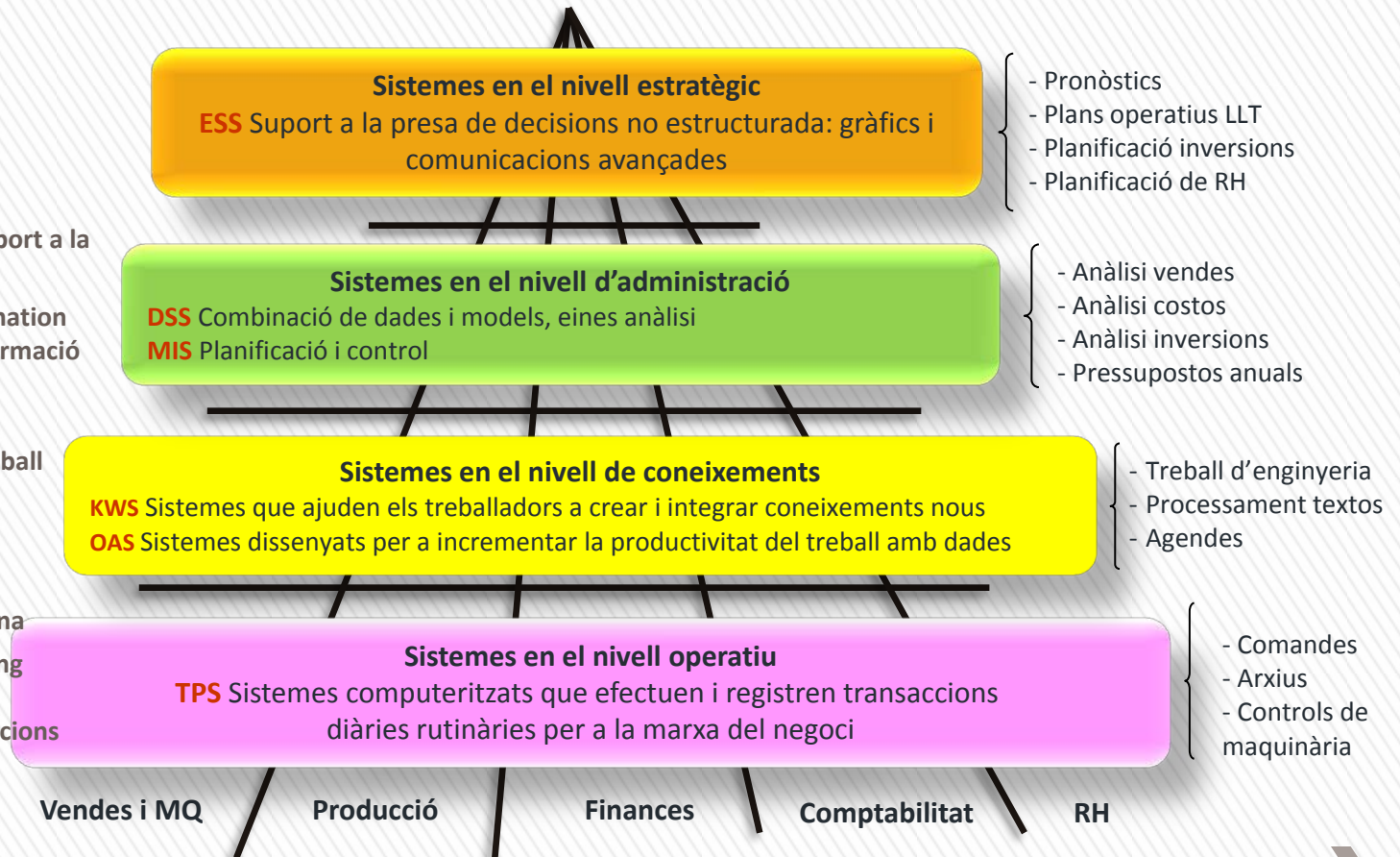
**DSS** Decision Support Systems/Sistemes de suport a la decisió

**MIS** Management Information Systems/Sistemes d'informació directiva

**KWS** Knowledge Work Systems/Sistemes de treball del coneixement

**OAS** Office Automation Systems/Sistemes d'automatització d'oficina

**TPS** Transaction Processing Systems/Sistemes de processament de transaccions



**Direcció Estratègica de l'Empresa**

**Grau en Economia**

**Tema 9. Implementació de l'estratègia II: disseny organitzatiu**

# Tema 9. Implementació de l'estratègia II: disseny organitzatiu

## ÍNDEX

- 9.1. El disseny de l'organització i la seua relació amb l'estratègia
- 9.2. Mecanismes de coordinació
- 9.3. Els factors de contingència i els seus efectes en el disseny organitzatiu
- 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

## BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson-Civitas, Madrid, 4a edició; cap. 18.
- Iborra, M. et al. (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*, Thomson; cap. 11.
- Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 7a edició; cap. 8.

## 9.1. El disseny de l'organització i la seua relació amb l'estratègia

### FORMULACIÓ

- OBJECTIUS GENERALS I LÍNIES D'ACCIÓ

### IMPLEMENTACIÓ

- PLANS, PROGRAMES I PRESSUPOSTOS
- Disseny organitzatiu adequat a plans i programes
- Especial consideració dimensió política: *stakeholders*, cultura organitzativa, motivació...

## 9.1. El disseny de l'organització i la seua relació amb l'estratègia

### Disseny organitzatiu

- **Procés** pel qual els **directius construeixen i modifiquen** de manera **contínua** l'organització **formal** per a **facilitar** la realització de les tasques necessàries per a la consecució **eficient i eficaç** dels **objectius**

### Dimensions estructurals

- ***Diferenciació – Integració-Coordinació***
- Tasques directives per al **disseny organitzatiu** de l'**estructura organitzativa** que **permeten** la correcta **posada en marxa** de l'estratègia

## 9.1. El disseny de l'organització i la seua relació amb l'estratègia

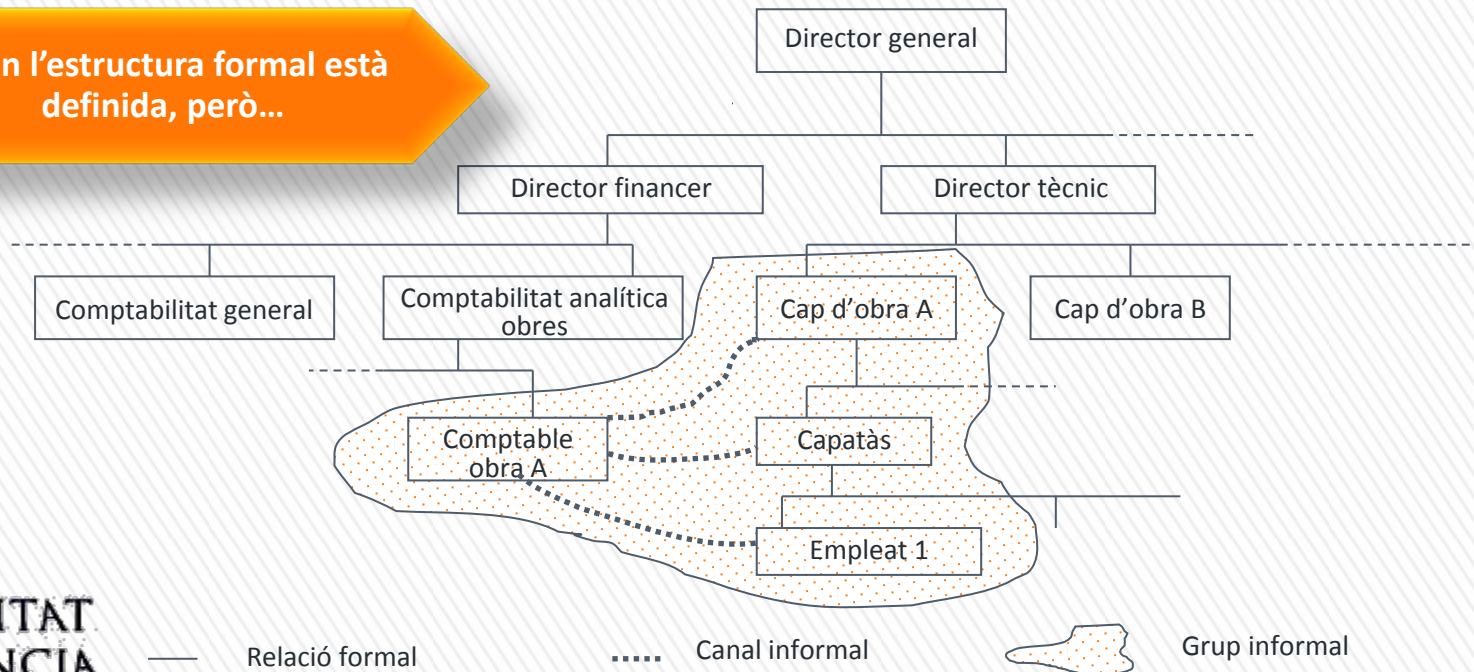
### Estructura formal

- Rols i relacions institucionalment establerts, amb independència de les persones; estructura de relacions oficial i autoritzada explícitament per l'organització

### Organització informal

- Resultat de les relacions informals i espontànies que es produeixen entre les persones que conviuen en l'organització

Quan l'estructura formal està definida, però...



## 9.2. Mecanismes de coordinació

### Dimensions estructurals

#### Diferenciació

- **Divisió i parcel·lació** de les activitats de l'organització
- **Llei de la varietat requerida** d'Ashby: “Només la varietat absorbeix la varietat”
- **Nivell organitzatiu:**
  - Vertical → **Nivells jeràrquics**
  - Horitzontal → **Departamentalització/Especialització**
- **Nivell individual: Disseny de llocs**

#### Integració

- **Coordinació** de les activitats prèviament diferenciades
  - **Mitjans estructurals** d'integració
  - **Mitjans no estructurals** d'integració



## 9.2. Mecanismes de coordinació

### INTEGRACIÓ

- Procés orientat a aconseguir la unitat d'acció col·lectiva de l'organització mitjançant la coordinació de les tasques prèviament diferenciades

### Mitjans estructurals d'integració

- **MECANISMES DE COORDINACIÓ-CONTROL**
  - Formalització
  - Centralització
  - Estandardització
  - Àmbit de control: supervisió directa

### Mitjans no estructurals d'integració

- Rols d'enllaç
- Equips de treball
- Sistemes d'informació
- Cultura organitzativa: socialització



## 9.2. Mecanismes de coordinació

### MECANISMES DE COORDINACIÓ-CONTROL

#### Formalització

- Concreció de les tasques en normes, regles i procediments formals a fi que les persones i els departaments **realitzen les tasques i es coordinen** d'acord amb allò previst per l'alta direcció
- Depèn fonamentalment de la naturalesa del treball

#### Centralització

- Distribució de les atribucions i responsabilitats entre els membres de l'organització per a l'efectiva adopció de decisions
- Centralització vs. descentralització
  - En l'estructura *centralitzada* les atribucions per a adoptar decisions es concentren en la direcció de l'organització
  - En l'estructura *descentralitzada* les atribucions per a adoptar decisions es distribueixen més àmpliament: **delegació**.
- Depèn fonamentalment de la naturalesa del treball

## 9.2. Mecanismes de coordinació

### MECANISMES DE COORDINACIÓ-CONTROL

#### Estandardització

- Procés d'establiment d'estàndards i models per a l'adquisició d'*inputs*, com a guia dels processos, i per a obtenir els *outputs* desitjats
- **Normalització** de processos, de resultats i d'habilitats

#### Àmbit de control

- Subordinats immediats que coordina un superior: **angle d'autoritat**
- Directius i subordinats competents, baixa dispersió geogràfica, baixa interrelació i tasques rutinàries amplien l'angle d'autoritat



## 9.2. Mecanismes de coordinació

### MITJANS NO ESTRUCTURALS D'INTEGRACIÓ

#### Rols d'enllaç

- Processos de **coordinació horitzontal** entre departaments al **mateix nivell** de l'organització

#### Equips de treball

- Grups de treball interdepartamentals, temporals o permanents, per a situacions específiques

#### Sistemes d'informació

- Estructura de sistemes d'informació que permet accedir, en temps i forma, a la informació necessària per al desenvolupament del treball

#### Cultura organitzativa

- Conjunt de **valors, normes i patrons de comportament informals** i acceptats col·lectivament que permeten operar des d'un **marc comú de referència**

### 9.3. Els factors de contingència i els seus efectes en el disseny organitzatiu

#### Enfocament contingent de l'estratègia

- *No hi ha una única i millor manera de dirigir i organitzar*, sinó que depèn dels factors ambientals que afecten l'organització en cada moment, o FACTORS DE CONTINGÈNCIA
- Els factors de contingència condicionen l'estratègia i el disseny organitzatiu
- Principals *factors de contingència*: **entorn, grandària organitzativa, edat organitzativa, tecnologia, cultura i poder en l'organització**

### 9.3. Els factors de contingència i els seus efectes en el disseny organitzatiu

#### Relacions *entorn-estructura*

Dimensió	Entorn estable	Entorn turbulent
Diferenciació	Alta complexitat horitzontal i vertical	Baixa complexitat horitzontal i vertical
Formalització	Positiva	Negativa
Centralització	Positiva/negativa	Positiva/negativa

#### Relacions *grandària-estructura*

Dimensió	Grandària
Diferenciació	Alta complexitat horitzontal i vertical
Formalització	Positiva
Centralització	Negativa

### 9.3. Els factors de contingència i els seus efectes en el disseny organitzatiu

#### Relacions *edat-estructura*

Dimensió	Edat
Diferenciació	Alta complexitat horitzontal i vertical
Formalització	Positiva
Centralització	Negativa

#### Relacions *tecnologia-estructura*

Dimensió	Sistemes rutinaris	Sistemes no rutinaris
Diferenciació	Alta complexitat horitzontal i vertical	Baixa complexitat horitzontal i vertical
Formalització	Alta	Baixa
Centralització	Alta	Baixa

## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

### Estructura organitzativa

- Resultat d'agrupar els llocs de treball en departaments, divisions o unes altres unitats organitzatives, d'acord amb algun criteri

### Tipus d'estructures organitzatives

- En funció del *predomini de les dimensions estructurals*: **estructura mecànica vs. estructura orgànica**
- En funció dels *criteris d'agrupació de llocs de treball*:
  - **Estructura funcional**
  - *Estructura segons els outputs*: **estructura multidivisional per àrees geogràfiques - estructura multidivisional per productes/serveis**
  - *Estructura mixta*: **estructura híbrida - estructura matricial**



## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

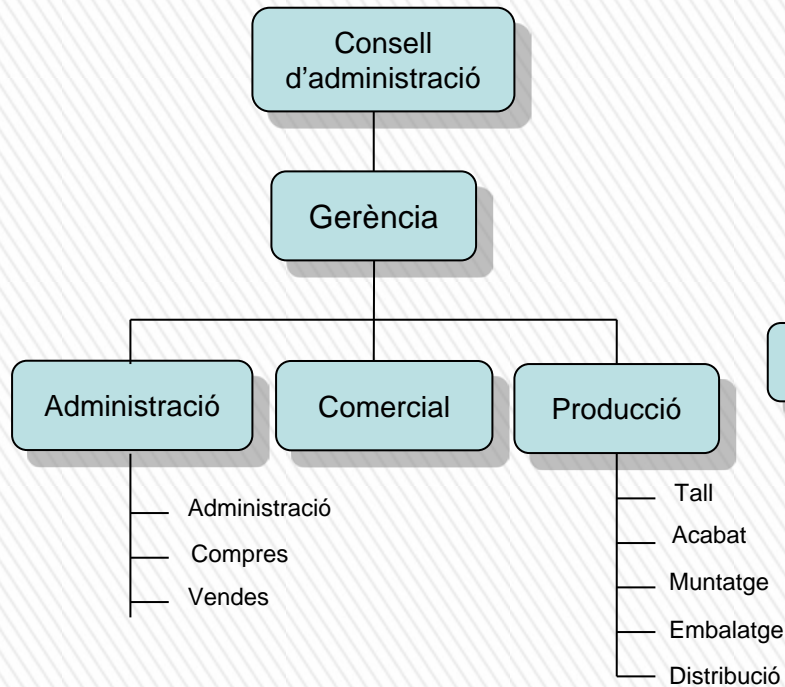
### Segons dimensions estructurals

- **Estructura mecànica:** principi d'autoritat, divisió de tasques, establiment de normes i estàndards per a realitzar el treball
- **Estructura orgànica:** sistemes de control menys jeràrquics, contínua evolució de tasques i processos, comunicació flexible i informal

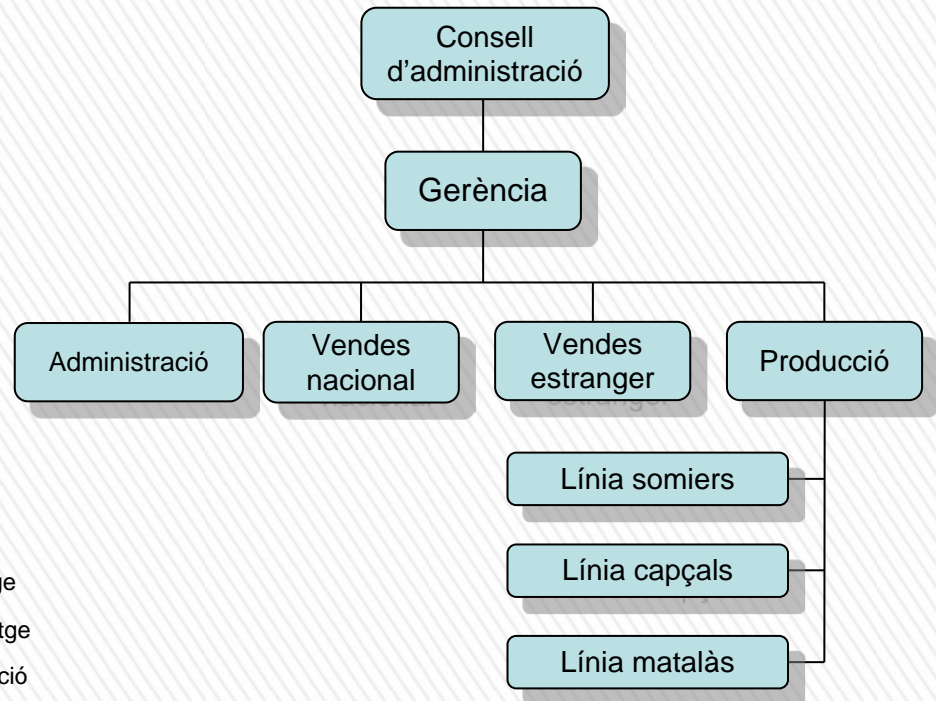
Dimensió	Estructura mecànica	Estructura orgànica
Diferenciació	Horitzontal i vertical alta	Horitzontal i vertical baixa
Formalització	Alta	Baixa
Centralització	Alta	Baixa
Àmbits control	Reduïts	Amplis
Estandardització	Alta	Baixa

## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

### Segons agrupació: estructura funcional



Etapa inicial de l'estructura funcional



Estructura funcional evolucionada

## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

### Segons agrupació: estructura funcional

#### Avantatges

- Eficiència en grandàries reduïdes, entorns estables, i línia de productes limitada
- Beneficis derivats de l'experiència i l'especialització
- Eficiència per l'ús compartit de recursos

#### Inconvenients

- Dificultat de coordinació de les distintes unitats funcionals
- Escassa vinculació de cada unitat funcional amb el resultat i els objectius globals
- Dificulta l'adopció de decisions estratègiques donat que moltes decisions impliquen diverses àrees funcionals
- Inhibeix la innovació

## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

### Segons agrupació: estructura multidivisional

#### Avantatges

- Eficiència en organitzacions de grans mides amb un perfil multiproducte, multimercat i disperses geogràficament
- Adaptació ràpida davant de canvis en les necessitats del client o en les condicions de mercat
- Bona capacitat de resposta a l'entorn per caràcter autònom de les divisions
- Responsabilitat divisional sobre eficiència i beneficis

#### Inconvenients

- Competència entre divisions
- Reducció del potencial d'economies d'escala
- Reducció de la capacitat de compartir informació entre divisions

## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

Segons agrupació: estructura multidivisional per àrees geogràfiques

### Característiques

- Expansió internacional en diferents mercats exteriors distants geogràficament
- Directius regionals, responsables de tots els productes i negocis de la divisió

### Avantatges i inconvenients

- Sensibilitat a les condicions locals
- Duplicació de funcions per divisions
- Dificultat coordinació divisions geogràficament disperses



## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

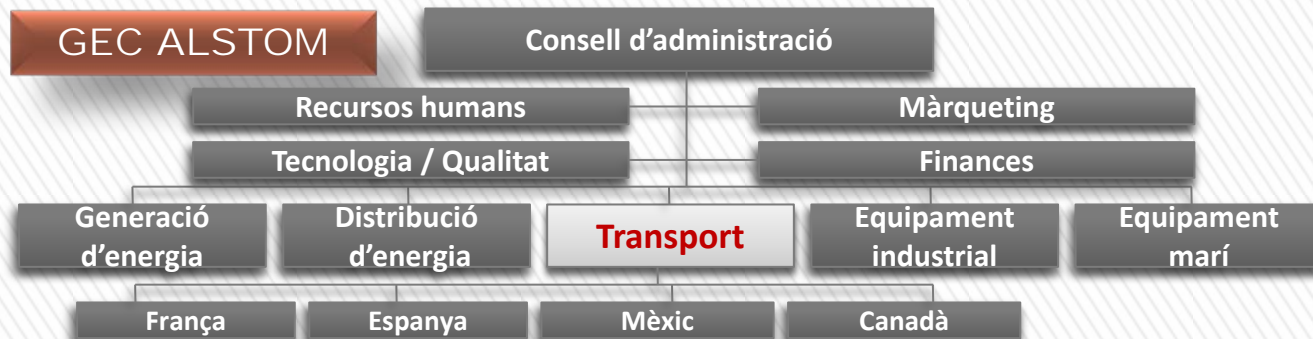
### Segons agrupació: estructura multidivisional per producte

#### Característiques

- Extensió a nivell mundial de responsabilitats en divisions de producte
- Cada línia de producte responsable de les seues operacions internacionals: centralització de decisions - centre de beneficis
- Autoritat de directius de divisions globals de producte

#### Avantatges i inconvenients

- Eficiència per especialització global en R+D, producció, finances o màrqueting
- Falta de sensibilitat a les condicions locals
- Adaptació a necessitats específiques de clients de cada línia de producte
- Bona comunicació i transferència de recursos entre divisions domèstiques i internacionals
- Duplicació de recursos i de funcions entre divisions



## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

### Segons agrupació: estructura híbrida

#### Característiques

- Combina unitats funcionals amb unes altres de producte o mercat
- Adequada per a organitzacions grans, híbrides, multiproducte i multimercat que operen en un gran nombre de zones geogràfiques disperses

#### Avantatges i inconvenients

- Economies d'escala i coneixement expert en les àrees funcionals
- Sensibilitat al producte i al mercat
- Distanciament de la seu central funcional respecte de les divisions

## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

### Segons agrupació: estructura híbrida

Estructura híbrida: departaments (o divisions) funcionals + **DIVISIÓ INTERNACIONAL**

#### Característiques

- Divisions operatives juntament amb una oficina general que centralitza tota l'activitat internacional de les divisions operatives
- L'oficina general s'encarrega de la planificació i el control estratègics

#### Avantatges i inconvenients

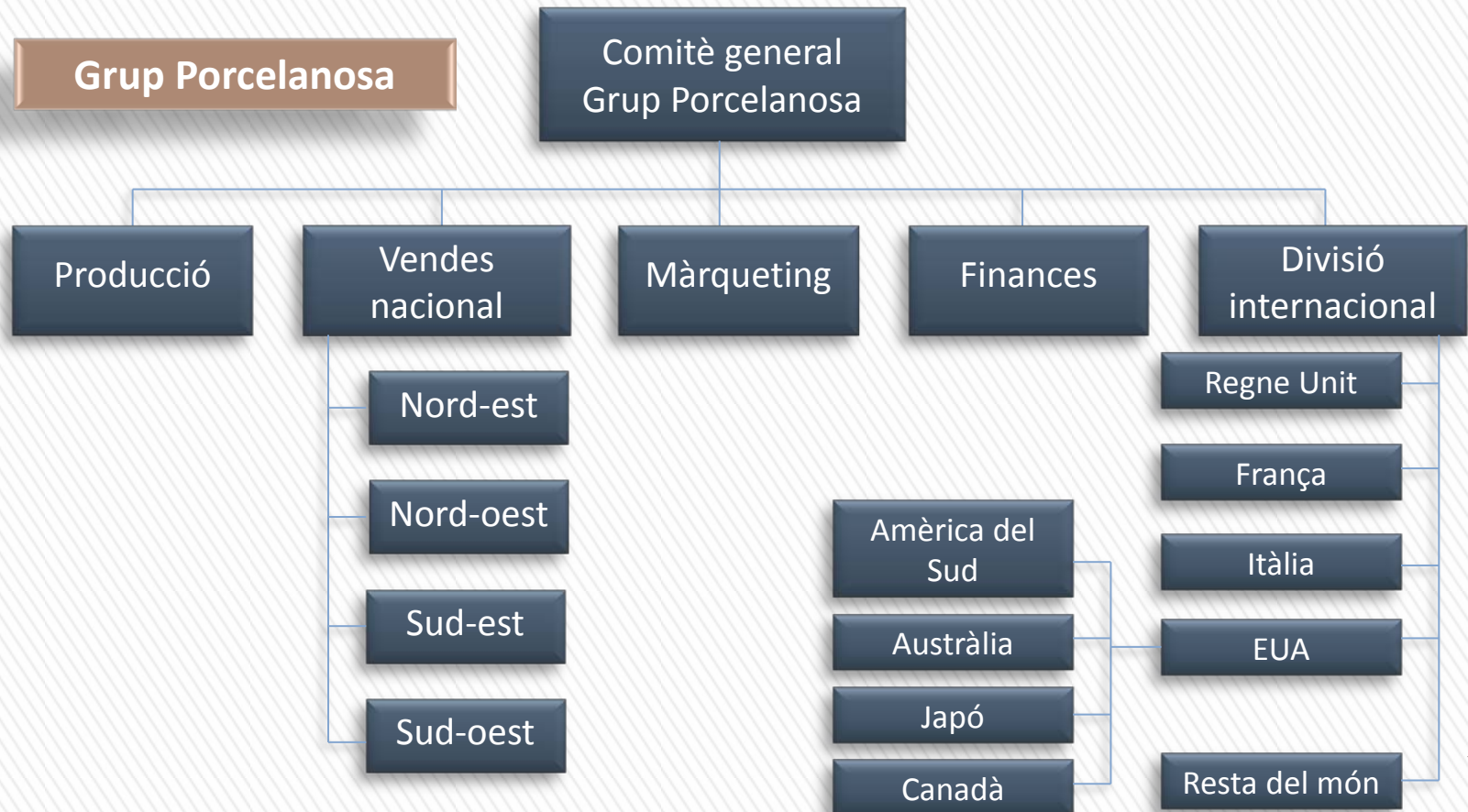
- Facilita comunicació entre matriu i filials
- Limita comunicació entre divisió internacional i operacions domèstiques
- Potencial conflicte amb la resta de divisions domèstiques



## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

### Segons agrupació: estructura híbrida

Estructura híbrida: departaments (o divisions) funcionals + DIVISIÓ INTERNACIONAL



## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

### Segons agrupació: estructura matricial

#### Característiques

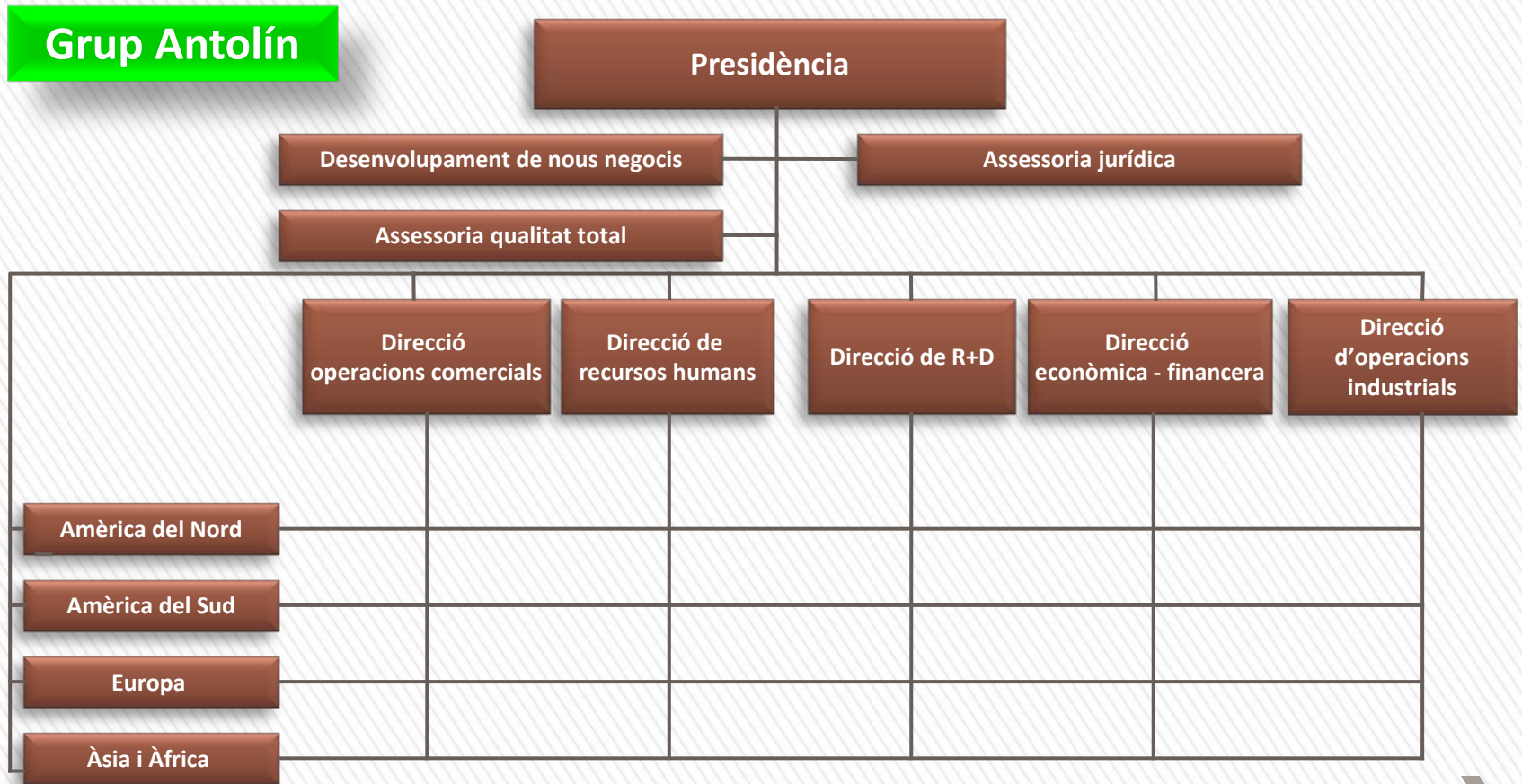
- Conseqüència de l'increment en la complexitat de les operacions
- Combina doble flux d'autoritat que possibilita equilibri entre sensibilitat local i centralització, i integració global d'activitats
- Adequada per a organitzacions grans multiproducte i multimercat que operen en un gran nombre d'àrees geogràfiques disperses

#### Avantatges i inconvenients

- Flexibilitat
- Facilita resolució de conflicte entre funcions, mercats i productes
- Resposta simultània a les exigències de coneixement i precisió funcional amb *outputs* variats i especialitzats
- Problemes derivats de la complexitat i autoritat dual: col·lapses informatius, confusió, elusió de responsabilitats...

## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

### Segons agrupació: estructura matricial



## 9.4. Tipus d'estructures organitzatives

Criteri	Avantatges	Inconvenients	Adequació empresa
Funcional	Eficiència operativa Especialització Economies d'escala	Coordinació entre unitats Solament direcció té visió global Burocràcia	Petites i mitjanes amb una sola línia de productes/serveis
Àrees geogràfiques	Atenció a clients allunyats Entrega i servei ràpid Autonomia divisions	Duplicació d'activitats i recursos Accés limitat a recursos de l'empresa Competència entre unitats	Grans amb un perfil multiproducte, multimercat i disperses geogràficament
Clients	Adaptació al client Especialització per clients	Duplicació d'activitats i recursos Pèrdua sinergies potencials entre grups de clients	Grans, multimercat i amb estratègia d'adaptació a necessitats del client
Productes	Especialització per productes Desenvolupament de productes	Duplicació de recursos No s'aconsegueixen economies d'abast	Grans, amb cartera de productes diversificada i desenvolupament de productes factor clau d'èxit
Híbrida	Especialització funcional i sensibilitat a producte, mercat o àrea geogràfica	Distanciament seu central funcional i unitats divisionals Complexitat organitzativa	Gran, multiproducte i multimercat i que opera en àrees geogràfiques disperses
Matricial	Especialització funcional i exigències <i>output</i>	Complexitat organitzativa Alta potencialitat de conflictes	Gran, multiproducte i multimercat i que opera en àrees geogràfiques disperses

VNIVERSITAT  
ED VALÈNCIA

**Facultat d'Economia** [€%]

**ade**

**gib**

**fic**

**a+d**

**tur**

**eco**

**graus**

## **GRAU EN ECONOMIA**

**CURS 2015-2016**

**ASSIGNATURA: DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA**

**CODI D'ASSIGNATURA: 36126**

**GRUP: GK**

**PRÀCTICA 1:  
Sostenibilitat Corporativa**

## PRÀCTICA 1

### Objectiu

Contextualitzar econòmicament, políticament, socialment, tecnològicament i ecològicament la Responsabilitat Social Corporativa i les iniciatives de Memòries de Sostenibilitat sobre l'acompliment econòmic, mediambiental i social de les empreses del Global Reporting Initiative (GRI).

### Treball que cal realitzar

1. Estudiar i analitzar, des del punt de vista econòmic, polític, social, tecnològic i ecològic, la Memòria de Sostenibilitat 2014 de Shell, disponible en:

<<http://reports.shell.com/sustainability-report/2014/servicepages/welcome.html>>.

2. Redactar un informe de **4 pàgines**, i structureu-hi els resultats, els arguments i les conclusions de l'anàlisi realitzat.
3. Realitzar una exposició pública de **10 minuts de durada** de l'informe realitzat.

Recordeu que **la pràctica es realitzarà en grup**. Cada grup, que serà permanent per a totes les pràctiques, estarà format per 5 alumnes.

VNIVERSITAT  
ED VALÈNCIA

**Facultat d'Economia** [€%]

**ade**

**gib**

**fic**

**a+d**

**tur**

**eco**

**graus**

## **GRAU EN ECONOMIA**

**CURS 2015-2016**

**ASSIGNATURA: DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA**

**CÓDI D'ASSIGNATURA: 36126**

**GRUP: GK**

**PRÀCTICA 2:  
Entorn General**

## PRÀCTICA 2

### Objectiu

Les decisions constitutives de l'estratègia empresarial no són adoptades en un mitjà neutre i asèptic. Per contra, mitjançant la configuració de les seues estratègies, les empreses es desenvolupen en un entorn sectorial, influït per uns altres entorns sectorials i per un entorn nacional, al seu torn influït per l'entorn general, que en l'actualitat i a causa de la globalització es configura a nivell mundial. A més, amb un trasllat en cascada vertiginós dels seus efectes sobre l'entorn general, la crisi mundial actual s'ha derivat en una gran inestabilitat en tots els nivells de l'entorn, la qual cosa està provocant un període d'adaptació i canvi de tots els agents del sistema econòmic, incloses les empreses.

En aquest sentit, els diferents estudis sobre les fonts de l'acompliment organitzatiu realitzats bé abans del començament de l'actual crisi econòmica mundial (1991, 1997, 1999, 2002, 2003), demostren que una part significativa de la seua variabilitat, mesurada en termes de Rendibilitat Econòmica, té el seu origen en l'entorn industrial (entre el 7% i el 19%) i, en major mesura, en la dotació interna de recursos i capacitats de les empreses (entre el 31% i el 47%); però també evidencien que hi ha, per tant, una important part de tal acompliment que roman explicada per les condicions de l'entorn general (en un interval entre el 34% i el 62%).

Encara que pendent encara de contrast empíric, el desastre que la crisi està suposant en el teixit industrial mundial permet plantejar que la hipòtesi lògica és que l'actual crisi que va començar el 2007 ha incrementat l'efecte de l'entorn general sobre la variabilitat del resultat empresarial.

Conseqüentment, l'objectiu d'aquesta pràctica és identificar, classificar i jerarquitzar els principals factors de l'entorn empresarial general, així com reflexionar i aprendre sobre les restriccions, amenaces i oportunitats que els actuals canvis i les tendències imposen i obrin sobre les empreses i les seues estratègies; a partir de la determinació i recerca dels factors motors de l'actual Globalització aplicant les tècniques d'anàlisi de l'entorn general.



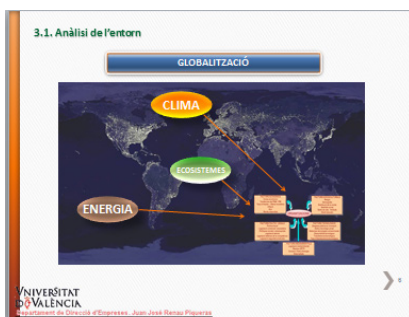
### Treball que cal realitzar

1. Realitzar una anàlisi de l'entorn general a nivell mundial, i determinar els principals factors motors de l'actual Globalització, així com les principals restriccions i oportunitats que plantegen per a l'estratègia empresarial.
2. Redactar un informe de **4 pàgines**, i estructurar-hi els resultats, els arguments i les conclusions de l'anàlisi realitzat.
3. Realitzar una exposició pública de **10 minuts de durada** de l'informe realitzat.

Recordeu que la pràctica es realitzarà **en grup**. Cada grup, que serà permanent per a totes les pràctiques, estarà format per 5 alumnes.

### Instruccions per a la realització de la pràctica

1. Per a dur a terme l'anàlisi de l'entorn general, cada grup identificarà diferents referències (llibres, articles científics, informes, articles divulgatius, notícies...), almenys **25 durant els últims mesos**, relacionades amb factors que són considerats determinants de la situació actual de l'Entorn General.
2. Es recomana començar la cerca de referències a partir de la informació continguda en les diapositives 6 i 7 del Tema 3, així com ajustar l'anàlisi a l'estructura de la transparència 8 del mateix tema:



A més, es recomana també sol·licitar tutoria per a orientació sobre fonts d'informació.

3. Per a la selecció, interpretació i comprensió de les fonts han de tenir-se en compte que pot ser útil qualsevol tipus de font (llibre, article, recerca, notícia, informe, document, etc.), amb la condició que siga pública, es puga verificar la seua exactitud, i que es faça referència correctament (normes [APA](#) o [HARVARD](#) per a treballs escrits i referències).

VNIVERSITAT  
ED VALÈNCIA

**Facultat d'Economia** [€%]

**ade**

**gib**

**fic**

**a+d**

**tur**

**eco**

**graus**

## **GRAU EN ECONOMIA**

**CURS 2015-2016**

**ASSIGNATURA: DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA**

**CODI D'ASSIGNATURA: 36126**

**GRUP GK**

**PRÀCTICA 3:  
Anàlisi Interna**

## PRÀCTICA 3

### Objectiu

L'objectiu d'aquesta pràctica és aplicar les distintes eines de l'anàlisi interna a un cas particular, el de l'empresa MANGO, a partir de:

1. La seua Memòria de Sostenibilitat 2014, disponible ací:

<[https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/207861/original/Mango\\_Memoria\\_RSC\\_2014\\_13\\_FINAL.pdf?1446554960](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/207861/original/Mango_Memoria_RSC_2014_13_FINAL.pdf?1446554960)>

2. L'article de [Rodríguez-Donaire, S.; Casi, E. i Carbonell, X. \(2009\): "MANGO S.A.: Reinventando el sector de la moda", \*Universia Business Review\*, núm. 23, p. 26-39.](#)

### Treball que cal realitzar

1. Descriure la capacitat de Mango en màrqueting, i indicar el seu possible impacte sobre l'eficiència i el valor.
2. Utilitzant el model de la cadena de valor, identificar el possible impacte sobre l'eficiència i el valor de:
  - a. La relació entre Mango i els proveïdors fabricants.
  - b. La relació entre Mango i les companyies de logística externa.
  - c. La relació entre Mango i els franquiciats.
  - d. El desenvolupament del portal B2E (*Business to employee*) i l'Intranet.
  - e. L'ús de tecnologies d'informació per al desenvolupament dels sistemes logístics.
3. Redactar un informe de **4 pàgines** i estructurar-hi els resultats, els arguments i les conclusions de l'anàlisi realitzat.
4. Realitzar una exposició pública de **10 minuts de durada** de l'informe realitzat.

Recordeu que la pràctica es realitzarà **en grup**. Cada grup, que serà permanent per a totes les pràctiques, estarà format per 5 alumnes.

VNIVERSITAT  
ED VALÈNCIA

**Facultat d'Economia**



**ade**

**gib**

**fic**

**a+d**

**tur**

**eco**

**graus**

## **GRAU EN ECONOMIA**

**CURS 2015-2016**

**ASSIGNATURA: DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA**

**CODI D'ASSIGNATURA: 36126**

**GRUP: GK**

**PRÀCTICA 4:**

**Entorn competitiu i estratègies competitives**

## PRÀCTICA 4

### Objectiu

L'estratègia competitiva suposa un conjunt d'opcions estratègiques que donen resposta a la qüestió "Amb quin argument competitiu competirà l'empresa en cada negoci?", i que es defineixen en el nivell competitiu de l'estratègia.

En les pàgines següents, després dels aspectes de reflexió prèvia, es presenta el cas del sector de fabricació de panells commutadors elèctrics en el Regne Unit tal com va ser analitzat pels consultors de l'empresa interessada (ALFA). En aquest cas, i a manera d'exemple, es descriuen les diferents fases de l'anàlisi competitiva duta a terme per l'equip directiu d'una de les empreses competidores, ALFA, en aquest sector del Regne Unit; l'objectiu d'aquesta anàlisi per part de l'equip directiu va ser tant l'obtenció d'una imatge de la posició competitiva de la seua empresa com la reflexió i elaboració de diferents directrius sobre la seua estratègia futura.

L'objectiu de la pràctica és analitzar, en el context de l'entorn competitiu, els moviments i les posicions competitives de les empreses en l'activitat en qüestió i les seues implicacions, per a la qual cosa s'utilitza el model del Rellotge Estratègic.

### Treball que cal realitzar

En relació amb el cas del sector de fabricació de panells commutadors elèctrics en el Regne Unit que es presenta a continuació, es demana:

1. Analitzar els posicionaments competitius dels diferents competidors i les seues implicacions.
2. Reflexionar i elaborar diferents directrius per a l'estratègia competitiva futura de l'empresa ALFA.
3. Redactar un informe de **4 pàgines** i estructurar-hi els resultats, els arguments i les conclusions de l'anàlisi realitzada.
4. Realitzar una exposició pública de **10'' de durada** de l'informe realitzat.

Recordeu que la pràctica es realitzarà **en grup**. Cada grup, que serà permanent per a totes les pràctiques, estarà format per 5 alumnes.

### **Aspectes de reflexió prèvia**

Per a l'anàlisi dels posicionaments i les estratègies competitives en qualsevol indústria, és de gran utilitat el model del Relotge Estratègic. No obstant açò, tant l'anàlisi dels posicionaments i les estratègies competitives en general, com el desenvolupament i l'aplicació del model del Relotge Estratègic en particular, requereixen una metodologia amb una sèrie d'anàlisis i reflexions prèvies. En termes genèrics, els passos que cal seguir són els següents:

1. Definició clara i precisa de l'activitat.
  - a. Definició i acotació del mercat objectiu per a l'activitat: és igual tot el mercat?, o, per contra, hi ha segments de mercat ben definits que requereixen l'adaptació de l'activitat?
  - b. Definició de les necessitats cobertes pel producte o servei en el mercat o, en el seu cas, en els segments de mercat.
  - c. Definició de la tecnologia d'oferta per a cobrir les necessitats del mercat objectiu.
2. Identificació dels competidors clau.
3. Anàlisi PESTEL i impacte dels factors externs sobre els competidors clau de l'activitat.
4. Anàlisi de l'estructura de la indústria: anàlisi de les 5 forces competitives.
5. Aplicació del model del Relotge Estratègic.
  - a. Determinació de "l'oferta de referència": conjunt de competidors clau extres de la reflexió prèvia.
  - b. Determinació de l'escala corresponent a la dimensió "preu percebut" (PP): rang de preus en el qual es mou l'oferta de referència.
  - c. Determinació de l'escala corresponent a la dimensió "valor d'ús percebut" (VUP):
    - i. Quins són els atributs de valor del producte o servei que el mercat objectiu reconeix?
    - ii. Quina és la jerarquia d'aquests atributs de valor, reconeguts pel mercat, que el mercat objectiu estableix?

- d. Determinació de la posició que ocupa cada competidor de "l'oferta de referència" en relació amb el binomi PP-VUP.
6. Situació de les posicions competitives inicials de cada empresa segons el model del Rellotge Estratègic, i estudi de les implicacions que les diferents accions competitives podrien tenir en aquestes posicions competitives de les empreses instal·lades en el sector.
  7. Anàlisi de les reaccions dels distints competidors i de les implicacions finals del conjunt d'accions.



## EL SECTOR DE FABRICACIÓ DE PANELLS COMMUNTADORS ELÈCTRICS EN EL REGNE UNIT<sup>1</sup>

### 1. Definició de l'activitat i identificació dels competidors clau

El subministrament elèctric industrial i comercial requereix de certs sistemes complexos, anàlegs a les caixes de fusibles, que s'utilitzen en les instal·lacions domèstiques. Aquests complexos sistemes solen comercialitzar-se com a panells de commutadors o quadres elèctrics la funció dels quals és protegir les persones i les instal·lacions en el cas que es produïska una fallada (curtcircuit, pujada o caiguda de tensió, etc.) en qualsevol part de la xarxa de subministrament elèctric industrial. El mercat de distribució d'aquests sistemes complexos en el Regne Unit es troba altament fragmentat i s'estimant el nombre de productors d'aquests sistemes al voltant d'unes 2000 empreses actives que formen aquesta indústria. Donada aquesta situació, resulta difícil determinar la grandària real del mercat, encara que s'estima una xifra de vendes global d'uns 60 milions de lliures esterlines anuals. A més, aquest sector es troba estretament vinculat amb la indústria de la construcció, per la qual cosa presenta un comportament cíclic que varia d'acord amb l'activitat de la construcció i sovint és dels primers que entren en recessió i dels últims que n'ixen. En general, el sector ha aconseguit la maduresa i experimenta creixements lents en el millor dels casos.

Donades les anteriors circumstàncies, una empresa que competisca en aquest sector ha de tenir molt clara tant la seua posició estratègica en relació amb els competidors, com la seua pròpia estratègia competitiva. Però, com pot arribar a determinar ambdues qüestions?

Els directius d'una empresa productora de panells commutadors (quadres elèctrics) – l'anomenarem ALFA– es plantejaven les qüestions següents:

- En quina mesura els canvis en la indústria ens afecten de manera diferent als competidors? En quina mesura els canvis suposen amenaces o oportunitats per als diferents competidors?
- Com varien els posicionaments dels competidors per segment de mercat?
- En quina mesura i amb quina amplitud cobreixen els diferents competidors les necessitats dels clients en els diferents segments de mercat?
- Què sabem sobre les diferents posicions adoptades per la competència en termes d'estratègia competitiva?
- Quina reflexió podem fer sobre l'estratègia que hem de seguir?

Per a intentar respondre a aquestes qüestions, els directius es van centrar en certs competidors:

---

<sup>1</sup> Aquest cas ha sigut traduït i adaptat a partir de l'original de Gerry Johnson, Cliff Bowman i Peter Rudd en V. Ambrosini (1998): *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

- BETA era una filial d'un productor de components diversificat, un grup multinacional. Es tractava d'una empresa que havia entrat feia relativament poc de temps en la indústria com a proveïdor de panells commutadors.
- GAMMA també era una filial d'un proveïdor multinacional de components, però en aquest cas es tractava d'una empresa que, estant ja instal·lada en el sector, havia sigut adquirida per la matriu del grup, i no d'una empresa de nova creació. L'empresa constituïa un negoci establert amb molts anys d'antiguitat.
- Denominem DELTA un conjunt de competidors que usualment es coneixien com "els fabricants de panells"; aquestes empreses normalment eren petits negocis, controlades pel seu propietari, amb càrregues d'estructura (costos fixos) reduïts i instal·lacions bastant limitades. No obstant açò, necessitaven comandes molt poc significatives cada any per a mantenir-se en la indústria, i eren capaces de produir productes bàsics molt barats.

## 2. Anàlisi PESTEL i anàlisi de l'estructura de la indústria

En el mercat de panells commutadors, s'han produït alguns canvis significatius des del principi de la dècada del 1980 fins al moment. Les anàlisis PESTEL i de les cinc forces identifiquen un nombre de canvis claus, entre els quals assenyalen els següents:

- Com ha sigut explicat anteriorment, els canvis cíclics que afecten la indústria tenen un efecte pronunciat en aquest sector. En temps de recessió, les comandes cauen dramàticament, en els bons temps les comandes creixen substancialment. És una indústria subjecta a les alces i baixes.
- Han existit grans canvis tecnològics associats al desenvolupament de l'enginyeria elèctrica i en electrònica, la qual cosa implica que els components tradicionals que eren utilitzats en els panells commutadors han sigut fortament reduïts quant a la seua grandària i s'han fet d'un ús més amigable. No obstant açò, ara, aquests components són fabricats amb menor freqüència pels productors de panells commutadors, i són comprats generalment a empreses estrangeres, sobretot de França i Japó. D'aquesta manera, els productors especialitzats de components han entrat en el mercat.
- Açò ha provocat el creixement dels fabricants de panells. Prèviament no havien sigut una força important en el mercat, que estava dominat per productors integrats de components i de panells commutadors. No obstant açò, l'accés a components importats més barats ha provocat que siga relativament fàcil entrar en el negoci per a produir panells commutadors. El resultat ha sigut un increment de la intensitat de la competència, la qual cosa ha provocat una caiguda dels marges.
- Una tendència provocada per la recessió del principi del 1980, però continuada durant tota la dècada, ha sigut la següent: les pressions de reducció de costos que es van produir sobre les companyies que eren compradores habituals de panells commutadors va provocar que moltes d'elles reduïren el nombre de persones

contractades en els departaments de compres i de direcció de projectes d'enginyeria, i es va passar a externalitzar o subcontractar aquestes activitats Açò va suposar que els nous contractistes es convertiren en poderosos compradors, amb un poder negociador més fort del que posseïen aquests agents anteriorment.

Aquests factors clau van tenir una forta influència sobre la indústria. Però fins a quin punt van tenir impacte sobre els diferents competidors? La Taula 1 mostra com els executius d'ALFA van valorar i van puntuar l'impacte de cadascun dels canvis de l'entorn sobre la seua pròpia empresa i sobre les altres tres companyies considerades.

**Taula 1. Anàlisi d'impactes**

	<b>ALFA</b>	<b>BETA</b>	<b>GAMMA</b>	<b>DELTA</b>
Expansions i recessions	-1	0	-1	-2
Canvi tecnològic	-1	+1	-1	+2
Entrada de fabricants de components	0	+1	-1	+2
Creixement dels muntadors de panells	-2	0	-2	+1
Poder dels contractistes (com a compradors)	-1	0	-2	+1
Intensitat competitiva/marges reduïts	-1	0	-1	+2
<b>TOTALS</b>	<b>-6</b>	<b>+2</b>	<b>-8</b>	<b>+6</b>

**Puntuació:** +2, impacte molt positiu; +1, impacte positiu; 0, impacte neutral; -1, impacte negatiu; -2, impacte molt negatiu.

- Totes les empreses es van veure negativament afectades per les condicions econòmiques. El que va diferenciar els competidors va ser la seua capacitat per a respondre a les condicions de mercat i tecnològiques.
- Les diferències entre les companyies BETA i GAMMA mostren la diferent importància concedida en el sector pels dos grups matrius. També remarquen la importància de la percepció del mercat, atès que les dues companyies tenen perfils molt diferents amb els clients.
- Quasi tots els canvis en el mercat han sigut beneficiosos per als fabricants de panells, alguns dirigits per ells i uns altres, pels productors de components.
- ALFA clarament havia d'intentar col·locar-se en una posició millor per a respondre als canvis de mercat.
- Donada l'estructura dels fabricants de panells, tant en termes de grandària com de cost, era evident que cap dels productors establerts podria competir en una estratègia de lideratge en costos. Hi havia una necessitat d'identificar una estratègia clara basada en la diferenciació i intensificadora de valor afegit.

## 2.1. Anàlisi de competidors per segments

A mesura que la naturalesa del mercat dels panells commutadors va canviar, les diferents formes de compra van evolucionar, particularment entre la compra directa pels usuaris finals i la compra (i direcció de projectes) per contractistes. Es van produir, aleshores, canvis en la segmentació del mercat. Per tant, entendre la posició relativa, actual i històrica, dels competidors en els diferents segments resulta important. Els tres segments pels quals els directius estaven especialment preocupats eren:

- El segment de mercat dominat pels contractistes que havien adquirit, de fet, el control de la compra dels panells commutadors per a moltes companyies.
- El segment de mercat que es mantenia influït fortament i directament pels usuaris finals.
- El segment que emprava consultors especialistes (empreses d'enginyeria) per al disseny de sistemes.

No sempre és possible quantificar la força del mercat per a cadascun dels segments de mercat. No obstant açò, encara que açò no siga possible, entendre la posició relativa des d'un punt de vista qualitatiu pot ser factible. Açò és el que els executius van fer per a un nombre de competidors del mercat. La Taula 2 resumeix els seus resultats per a l'empresa ALFA, en comparació de les empreses BETA, GAMMA i DELTA.

**Taula 2. Posició competitiva de les empreses per segment de mercat**

	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Clients finals	+1	0	0	-1
Contractistes	0	+1	-1	+2
Consultors especialistes	-1	+2	-2	-1

*Puntuació:* +2, molt forta; +1, forta; 0, neutral; -1, dèbil; -2, molt dèbil.

A partir d'aquesta anàlisi, els directius van concloure que el segment d'usuaris finals no estava particularment ben cobert, i que presentava una compra més atractiva que els altres, especialment donades les forces tradicionals d'ALFA en aquest. Per tant, les anàlisis següents es van concentrar en aquest segment.

## 3. Aplicació del model del Rellotge Estratègic

Comprendre com perceben els clients el valor que ofereixen els productes o serveis de les diferents empreses competidores és summament interessant per a comprendre la nostra

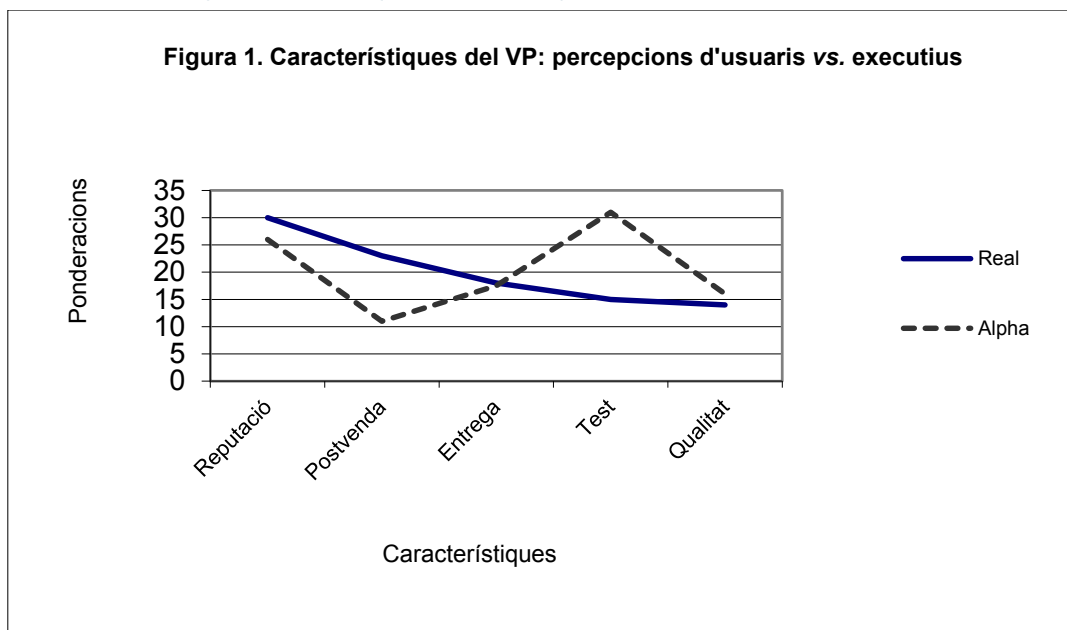
fortalesa competitiva i les línies d'acció que podem emprendre per a millorar-la. Açò requereix una anàlisi de les necessitats percebudes pels clients que ha de ser duta a terme per a cada segment de mercat. Açò va ser el que van fer els executius d'ALFA per al segment d'usuaris finals.

El primer pas va ser el d'identificar les característiques dels productes i serveis oferits per cada productor de panells commutadors que eren més valorades pels compradors d'aquest segment. Els executius van dur a terme una recerca de mercats per a açò, els resultats dels quals es resumeixen en la Taula 3. Aquesta recerca també ha donat algunes pistes sobre el pes relatiu que tenen les diferents característiques identificades. Encara que, en definitiva, la determinació dels pesos relatius es va basar en el judici subjectiu d'aquells que realitzen la recerca, va ser possible aconseguir una visió quantitativa de la seua importància relativa; la qual es mostra també en la Taula 3. La reputació pel que fa a la fiabilitat i el servei postvenda es van demostrar característiques clau. Els pesos, tal com es detallen en la Taula 3, poden observar-se també gràficament en la línia contínua de la Figura 1.

**Tabla 3. Ponderació de les característiques del valor percebut en el segment de "clients finals"**

	<b>Ponderació (%)</b>
Reputació de fiabilitat	30
Servici postvenda	23
Servei d'entrega	18
Capacitat per a subministrar tests certificats	15
Qualitat tècnica i productiva	14

El pas següent en l'anàlisi va ser considerar com veien en l'empresa ALFA els seus directius en comparació dels resultats de la recerca. Es va sol·licitar als executius que avaluen la *performance* d'ALFA pel que fa a cadascuna de les característiques clau establides en la recerca. Els seus pesos es mostren en la línia discontinua de la Figura 1. Les diferències són evidents. D'una banda, coincideixen en la importància de la reputació pel que fa a la fiabilitat dels productes, però de l'altra, els executius d'ALFA consideraven que els avantatges d'ALFA estaven relacionats amb aspectes de la *performance* tècnica dels seus productes, en lloc de prestar atenció a les característiques relacionades amb el "servei", tal com el servei postvenda, que eren altament valorades en el mercat.



Aquesta situació adquireix major importància quan es considera el posicionament dels competidors en termes similars. La recerca de mercat havia establert també "puntuacions" relatives per als competidors, en relació amb cadascuna de les característiques considerades. Açò es va realitzar prenent la ponderació dels pesos assignats a les característiques en la Taula 3, i aplicant-la a les puntuacions obtingudes per cada competidor en cadascuna d'aquestes característiques. Açò es mostra en la Taula 4, la qual proporciona una visió quantitativa de la posició competitiva dels diferents competidors en el segment de mercat dels usuaris finals.

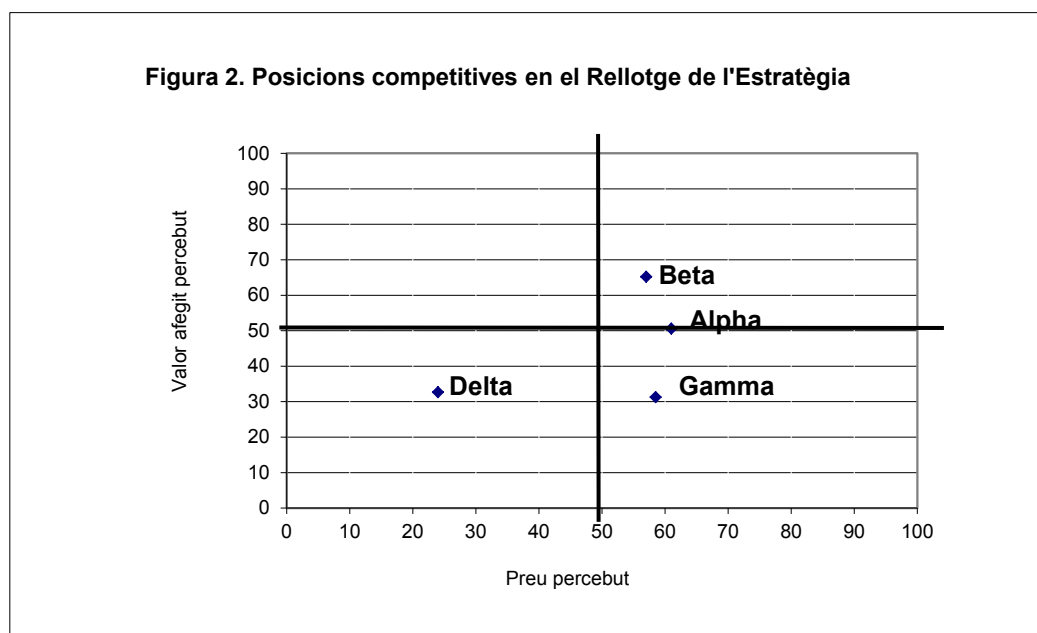
**Tabla 4. Posició competitiva relativa dels competidors en el segment de clients finals**

	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Reputació	$30 \times 0'45=13'5$	$30 \times 0'6=18$	$30 \times 0'17=5'1$	$30 \times 0'17=5'1$
Postvenda	$23 \times 0'2=4'6$	$23 \times 0'8=18'4$	$23 \times 0'2=4'6$	$23 \times 0'2=4'6$
Entrega	$18 \times 0'5=9$	$18 \times 0'8=14'4$	$18 \times 0'4=7'2$	$18 \times 0'8=14'4$
Test	$15 \times 0'9=13'5$	$15 \times 0'4=6$	$15 \times 0'4=6$	$15 \times 0'2=3$
Qualitat	$14 \times 0'75=10'5$	$14 \times 0'6=8'4$	$14 \times 0'6=8'4$	$14 \times 0'4=5'6$
<b>TOTALS</b>	<b>51'1</b>	<b>65'2</b>	<b>31'3</b>	<b>32'7</b>

A partir dels resultats de les anàlisis realitzades, va ser possible observar, utilitzant el model del Rellogte Estratègic, com estaven posicionats els diferents competidors en termes de les

seues estratègies competitives en els diferents segments de mercat. Açò va requerir que els executius puntuaren als competidors sobre la base de dues dimensions, el preu percebut dels seus productes i el valor d'ús percebut d'aquests.

El preu percebut pot ser obtingut a partir del coneixement real del preu establert per cada competidor, i en aquest cas els executius en tenien un bon coneixement atès que obtenien aquesta informació dels procediments i les negociacions habituals en la indústria. No obstant açò, és important qualificar també el preu en termes de preu percebut. De nou, aquesta informació pot ser obtinguda preguntant als clients com perceben, en termes relatius, el preu dels diferents competidors. D'aquesta manera, la valoració objectiva dels nivells de preu va ser complementada amb la visió subjectiva dels clients en relació amb la posició de cada competidor quant als preus establerts en termes relatius. Les posicions relatives, quant al preu, dels quatre grups de competidors es mostra en l'eix horitzontal de la Figura 2, utilitzant un índex 0-100.

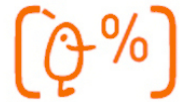


El valor d'ús percebut pot ser establert a partir de l'evidència obtinguda en l'etapa de la recerca de mercat. L'eix vertical de la Figura 2 representa, per tant, les puntuacions globals ponderades dels quatre competidors diferents en termes de la seua contribució al valor d'ús, que es mostren en la Taula 4.

A més dels competidors considerats en aquesta taula, i que són il·lustrats en l'exercici, és clar que hi havia un major nombre de competidors que podrien ser presos en consideració; i, de fet, els executius d'ALFA els van tenir en compte. No obstant açò, la posició que es va obtenir és similar a la que es mostra en la Taula 4.

VNIVERSITAT  
ED VALÈNCIA

Facultat d'Economia



graus

## GRAU EN ECONOMIA

CURS 2015-2016

ASSIGNATURA: DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA

CODI D'ASSIGNATURA: 36126

GRUP: GK

**PRÀCTICA 5:**  
**Estratègies Corporatives i Organització**



## PRÀCTICA 5

### Objectiu

Les opcions estratègiques corporatives tracten de respondre a la qüestió d'en quins negocis competir, que es defineix en el nivell corporatiu de l'estratègia.

A partir del cas de NOKIA, en aquesta pràctica es pretén identificar les opcions estratègiques corporatives d'una manera dinàmica, així com reflexionar sobre els seus motius i les seues implicacions, incloses les organitzatives.

### Treball que cal realitzar

1. Identifiqueu i classifiqueu, segons els motius i segons les relacions entre negocis, les diferents vies de desenvolupament seguides per Nokia des del 1969.
  - a. Identifiqueu els seus negocis o les activitats inicials i les seues capacitats distintives en aquests primers moments.
  - b. Identifiqueu quines activitats afegeix a la seua cartera i per què.
  - c. Valoreu les raons per les quals entra en el sector de l'Electrònica de Consum.
2. Identifiqueu i classifiqueu les diferents modalitats de desenvolupament utilitzades per Nokia.
3. Valoreu raonadament per què resultà tan complicada la integració en la Unitat Estratègica d'Electrònica de Consum.
4. Identifiqueu i descriuiu l'àmbit d'activitat de Nokia en l'actualitat.

Recordeu que la pràctica es realitzarà **en grup**. Cada grup, que serà permanent per a totes les pràctiques, estarà format per 5 alumnes.

## NOKIA\*

Poques persones desconeixen, avui dia, que Nokia és una gran empresa multinacional de la telefonia mòbil que ha perdut aquest negoci. Però, qui sap com i per què va passar Nokia de ser una modesta empresa finlandesa, dedicada, en la dècada del 1970, essencialment als negocis del cautxú, el cable, la pasta de fusta i el paper, a líder mundial en la fabricació de telèfons mòbils?

### PRIMERS PASOS: LA GESTACIÓ DEL GRUP

El 1860, el finlandès Fredrik Idestam es trobava a Alemanya cursant estudis d'Enginyeria de Mines. Mentre visitava una planta de producció local va observar una nova màquina que transformava la fusta en pasta. Si es jutja pel flux d'activitat existent en aquesta planta era fàcil veure que hi havia una gran demanda per a aquest producte (pasta de fusta). Quan va retornar a Finlàndia, Idestam va realitzar una comanda de compra de la mateixa màquina que havia vist a Alemanya. El 1865 va establir amb èxit una empresa de la indústria fustera en el sud de Finlàndia.

D'altra banda, l'empresa Finnish Rubber Works va començar a operar inicialment el 1898, i fabricava derivats del cautxú. Aquesta empresa es va convertir en veïna de la fàbrica d'Idestam quan dos dels seus directius, en passar pels voltants de la zona, van quedar captivats, no solament per la seua bellesa, sinó també per la disponibilitat d'hidroelectricitat. A més de produir calçat i rodes, aquesta empresa es va iniciar, més tard, en la fabricació de corretges de goma, components industrials de goma, impermeables, catifes de goma, pilotes, i uns altres productes derivats de la goma.

Una altra empresa, coneguda com Finnish Cable Works, va començar les seues operacions el 1912 en el centre d'Hèlsinki. El cable era necessari per al creixent nombre de transmissions elèctriques, així com també per a les xarxes de telègraf i telèfon. Emprant inicialment uns pocs treballadors, l'empresa va créixer ràpidament.

El 1922, la Finnish Rubber Works va comprar la majoria de les accions de la Finnish Cable Works i, gradualment, la propietat de les tres empreses va començar a passar a les mans dels mateixos propietaris. Finalment, el 1967, les tres empreses es van fusionar per a passar

---

\* Aquest cas ha sigut adaptat i actualitzat a partir del cas original, realitzat el 1998 per M. Lindell i L. Melin, per al seu estudi i discussió en el marc de les classes pràctiques, per la qual cosa qualsevol altre ús i difusió d'aquest queden prohibits.

a formar el Grup Nokia. Björn Westerlund, President de la Finnish Cable Works, va ser triat per a liderar el Grup.

Així, el 1967, a partir de la fusió de tres empreses, va ser fundat el grup industrial finlandès més important de la història: Nokia.

En aquesta època, les unitats de negoci principals de Nokia eren la de pasta de fusta i paper, la de pneumàtics, i la de cable; la primera de les quals era el negoci més antic, amb 130 anys d'història.

Uns anys abans de la fusió, el 1960, Westerlund, d'esperit visionari, va establir un Departament d'Electrònica en el si de la Finnish Cable Works en un intent de marcar la línia del previst grup en les dècades següents. Les rendes derivades d'uns altres negocis es van emprar per a sostenir el desenvolupament de productes en aquesta àrea. El camp dels sistemes de telecomunicacions es va començar a explorar en la Finnish Cable Works durant el 1962, i es va concentrar inicialment en la radiotransmissió. La Finnish Cable Works va orientar les seues veles cap a la nova era en un bon moment, ja que la tecnologia dels semiconductors acabava d'iniciar el camí des dels laboratoris a la indústria; no solament les noves empreses, sinó també els líders de les indústries, estaven començant a recórrer els seus primers passos en les noves tecnologies.

Així les coses, els sistemes de transmissió analògics, basats en la Modulació Codificada de Polsos (PCM), suposaven l'última innovació tecnològica de les telecomunicacions el 1967. La tecnologia PCM permetia (i encara avui és així) convertir els senyals de so analògics a format digital, per la qual cosa aquesta tecnologia incrementava substancialment la capacitat dels cables de telèfon tradicionals.

Es pot dir que, després de la fusió, Nokia va ser la primera empresa que va introduir, el 1969, equip de transmissió amb tecnologia PCM d'acord amb l'estàndard de la CCITT (Comitè Consultiu sobre Telegrafia i Telefonia Internacional). Situada primerencament en l'era digital de les telecomunicacions, Nokia havia pres una de les seues decisions estratègiques més importants.

El començament de la dècada del 1970 va marcar, a més, l'inici del creixement de la quota de mercat de Nokia en els negocis d'equip de transmissió per cable i equip de transmissió per microones; entre els seus clients s'inclouien empreses de gas, empreses petrolíferes i empreses de ferrocarrils.

El desenvolupament del radiotelèfon, el precursor del telèfon cel·lular, va començar el 1963. Aleshores, els radiotelèfons es produïen per a sistemes Professionals Ràdio-Mòbils (PRM) com els de l'exèrcit, unes altres autoritats públiques i serveis d'emergència. Aquests

predecessors tecnològics dels actuals telèfons mòbils van ser originàriament dissenyats per a equips de bombers i companyies elèctriques.

Björn Westerlund mantenia bones relacions amb universitats i col·legis professionals, i era bastant receptiu a contractar visionaris en forma de científics, inventors i joves aprenents. Kurt Wikstedt, cap del Departament d'Electrònica de la Finnish Cable Works aleshores, tenia una clara visió de les competències essencials del departament, i es feia anomenar fins i tot "el digitalment embogit".

### **NOKIA: PERSPECTIVA DEL GRUP EN ANYS MÉS RECENTS**

Quan el Grup Nokia es va formar el 1967, els negocis d'electrònica generaven el 3% de les seues vendes netes i proporcionaven treball a 460 persones.

Amb aquest germen dels nous negocis escomesos pel Departament d'Electrònica de la Finnish Cable Works, durant la dècada del 1970 Nokia va començar a diversificar el seu àmbit d'activitat i es va consolidar en diferents àrees de l'electrònica. El 1995, després de 20 anys d'adquisicions, desinversions, internacionalització i ràpid creixement, el 99% de les seues vendes (1.057.320 milions de pessetes aproximadament) estava format per tres unitats de negoci en electrònica, tal com es mostra en la Taula 1: telefonia mòbil, telecomunicacions i electrònica de consum. Els seus tres negocis originals (pasta de fusta i paper, pneumàtics, i cable) havien sigut desinvertits, i el 91% de les seues vendes es derivaven de les exportacions. Nokia s'havia convertit en un dels productors capdavanters a nivell global en telèfons mòbils i sistemes de telecomunicacions, i el tercer a nivell europeu en electrònica de consum; amb 14.000 dels seus 34.000 empleats treballant fora de Finlàndia, repartits per 45 països diferents.

**Taula 1:** Evolució de l'àmbit d'activitat de Nokia

	<b>1972</b>	<b>1983</b>	<b>1988</b>	<b>1995</b>
<b>PAPER</b>	19,9	22,7	10	-
<b>PNEUMÀTICS</b>	24,5	11,1	6,0	-
<b>ELECTRÒNICA</b>	8	19,1	60	99
<b>Telecomunicacions</b>				27
<b>Telèfons mòbils</b>				43
<b>Electrònica de consum</b>				29
<b>CABLE</b>	47,6	22	9	-
<b>UNS ALTRES</b>	-	25,1	15	1

Els canvis radicals en Nokia poden observar-se, com s'aprecia en la Taula 1, a través de la comparació de la composició de les seues vendes en percentatge per àrees de negoci per a quatre anys fiscals diferents.

Els principals negocis en cadascuna de les diferents àrees de negoci són els següents:

- PAPER: mocadors, productes de consum.
- PNEUMÀTICS: pneumàtics, goma industrial, sabatilles.
- TELECOMUNICACIONS: sistemes de telecomunicacions utilitzats en xarxes fixes i mòbils.
- TELÈFONS MÒBILS: terminals per a sistemes de telecomunicacions digitals i analògics.
- ELECTRÒNICA DE CONSUM: equips de TV color, receptors de satèl·lit, reproductors i gravadores de vídeo, equips d'àudio.
- CABLE: cable, accessoris i sistemes per a ús en la construcció, en les telecomunicacions i en la transmissió de corrent.

L'àrea de negocis d'electrònica de consum estava formada per diferents grups d'activitats: sistemes d'àudio-vídeo, receptors via satèl·lit i televisió color. Aquest últim era el grup de productes dominant. A més, durant més d'una dècada des de la meitat dels 70, els ordinadors i els sistemes d'informació també formaven un negoci dins de l'àrea de negoci de l'electrònica.

L'entrada de Nokia en les activitats de l'electrònica de consum va ser un procés bastant dramàtic, amb un gran nombre de dificultats a més de les derivades de la integració de les diferents unitats de negoci després de diverses adquisicions.

El cas de Nokia suposa una important transformació corporativa aconseguida a través de la focalització de les activitats estratègiques de l'empresa en la indústria de l'Electrònica de Consum, on Nokia va obtenir la seua posició després de la ràpida sèrie d'adquisicions, entre el 1983 i el 1992, de cinc empreses europees, tal com es mostra en la Taula 2.

**Taula 2:** Adquisicions de Nokia en el sector de l'Electrònica de Consum

	<b>Adquisicions de Nokia en el sector de l'Electrònica de Consum</b>
1983	SALORA (Finlàndia) i LUXOR (Suècia)
1987	OCEANIC (França)
1988	STANDARD ELECTRIC LORENZ (Alemanya)  Plantes principals: Bochum (Alemanya) i Ibervisao (Portugal), sis plantes més dedicades a la producció d'equips de TV.
1992	FINLUX (Finlàndia)

### **KARI KAIRAMO FIXA EL RUMB ESTRATÈGIC: LA PRIMERA VISIÓ A LLARG TERMINI DE NOKIA**

Durant la meitat de la dècada del 1970, després de la crisi del petroli del 1973, Nokia va patir problemes de caràcter estratègic. El *core business* original de Nokia, que implicava la major part de l'empresa, es percebia amb un limitat creixement en el futur. L'alta direcció va sentir que l'empresa es podia veure ficada en un seriós problema si no s'afrontaven profunds canvis estratègics. El procés de canvi va començar amb la formulació d'una visió de creixement que implicava noves direccions estratègiques per a Nokia. L'ambició era entrar en sectors industrials amb potencial de creixement, així com incrementar el percentatge d'activitats amb potencial de creixement en la seua cartera de negocis. L'alta Direcció de l'empresa va fixar el següent conjunt d'objectius per al futur desenvolupament:

- ◆ Internacionalització.
- ◆ Increment del percentatge d'activitats d'alta tecnologia en la seua cartera.
- ◆ Manteniment de la competitivitat en els negocis originals (paper, pneumàtics i cable).

Kari Kairamo, director general de Nokia en aquell temps, era l'estrateg artífex d'aquesta visió. Estava convençut que el creixement seria difícil d'abordar si es continuava a Finlàndia; que Nokia havia estat, fins llavors, molt dependent del seu mercat domèstic. Així mateix, subratllava la necessitat d'incrementar la flexibilitat estratègica, i també la prestesa a escometre les oportunitats de negoci que es presentaren.

Per tal d'incrementar el percentatge d'activitats d'alta tecnologia en la seua cartera, Nokia va començar a diversificar-se. L'entrada en el sector de l'electrònica de consum va ser un dels principals moviments per a la consecució dels objectius de diversificació i internacionalització. Per fer-ho, cinc grans adquisicions van crear el pont cap al sector de l'electrònica de consum.

Per assolir els objectius, el negoci de producció de TV demostrà ser un element important. Quant a aquest negoci, al principi de la dècada del 1980, les vendes anuals totals d'equips de TV a Europa van ser de quasi 20 milions d'aparells, gairebé la mateixa quantitat que en els mercats americà i japonès junts. Tanmateix, el mercat europeu estava molt més fragmentat, amb diversos estàndards tècnics i un alt proteccionisme local. Com a conseqüència, hi havia més productors locals a Europa, cada un d'ells amb un petit volum de producció. Els dos majors competidors europeus eren Philips i Thompson (França), però fins i tot aquests comptaven amb estratègies bastant locals. En aquell temps, un gran volum de producció no es veia com un dels majors factors clau d'èxit en el mercat. En canvi, la flexibilitat per canviar ràpidament la producció entre diversos tipus d'equips de TV, models o mides constituïa un factor clau de competitivitat. Eventualment, la competència de japonesos i d'unes altres empreses orientals va conduir a una creixent atenció al preu com a factor competitiu a Europa. Amb aquesta atenció més gran al preu, l'orientació cap a la petita escala feia vulnerables diverses empreses europees.

## **LES ADQUISICIONS DE SALORA I LUXOR: NOKIA ENTRA EN EL SECTOR DE L'ELECTRÒNICA DE CONSUM**

Cap a mitjan dècada del 1970, Nokia va entrar en el sector dels ordinadors, amb la importació i distribució d'ordinadors Honeywell Bull, fet a partir del qual la fins llavors petita àrea de negocis d'electrònica va ser dividida en Electrònica Professional i Ordinadors. Alhora, va aparèixer una altra oportunitat per créixer en el sector de l'electrònica quan l'exèrcit finlandès va necessitar un nou tipus de radiotelèfon portàtil. Això va generar que la majoria de les empreses domèstiques en el sector de l'electrònica els desenvoluparen i gairebé totes les empreses finlandeses d'electrònica van començar a fabricar radiotelèfons mòbils. La comanda militar va ser eventualment adjudicada a tres empreses diferents: Salora, Televa i Nokia. L'alta direcció de Nokia va pensar que tres empreses domèstiques en aquesta àrea eren massa. Com que Salora era considerada substancialment avançada en les activitats de R+D, Nokia va portar endavant un contacte inicial amb aquesta empresa. Aviat es va signar un acord de cooperació entre totes dues que considerava els negocis de

radiotelèfons, i el 1980 aquesta cooperació es va estendre i es va formar una *joint venture* al 50%, Movira (una Unitat de Negoci de Telefonía Mòbil).

Salora, que també era el major productor d'equips de TV a Finlàndia, va tenir problemes amb els negocis de TV els últims anys de la dècada del 1970 a causa d'un declivi del mercat escandinau. Alhora, els propietaris de l'empresa van ser acusats de vendre en el mercat negre i forçats a renunciar a la seua participació. El Banc Unió va buscar nous propietaris i Nokia va ser invitada a adquirir Salora. No obstant això, el directiu cap de la Divisió Electrònica, Kurt Wikstedt, només estava interessat en el negoci de telefonía mòbil de Salora i no en els d'electrònica de consum, ja que aquesta no era percebuda com una àrea d'alta tecnologia. Wikstedt no veia avantatges competitius per a Nokia en el sector de l'electrònica de consum:

“A Finlàndia no podem produir a l'escala necessària en aquestes activitats per poder tenir èxit. L'escala de producció de Salora és massa petita. Ens hauríem de centrar en productes en què les càrregues d'estructura siguen altes, com l'electrònica professional.”

El director general de Nokia i el seu equip de planificació estaven a favor de l'adquisició, ja que percebien l'electrònica de consum com un sector en creixement. Però els arguments de Wikstedt eren contundents i Salora va ser adquirida per l'empresa armadora Hollming.

Les dificultats en Salora van continuar, i la companyia va experimentar importants pèrdues durant els exercicis del 1980 i el 1981. El president de Salora va ser forçat a claudicar després de pocs anys al capdavant, i Salora va ser posada a la venda de nou, encara que Nokia seguia sense mostrar cap interès en la part d'electrònica de consum de Salora; només volia Movira. En aquesta situació, els propietaris de Salora, el grup Hollming, van lligar la possible venda de les seues participacions en Movira a la venda de la resta de Salora. El resultat va ser un compromís pel qual Nokia adquiria el 18% del capital de Salora perquè li fóra permès adquirir el 50% restant de Movira en poder de Salora. El 1982, Movira es va convertir en una subsidiària de Nokia i aquesta va obtenir representació en el Consell Directiu de Salora. Posteriorment, Nokia va adquirir també Televa i eventualment va esdevenir líder global en telèfons mòbils.

El nou president de Salora, Antti Lagerroos, va tenir èxit en la millora de la rendibilitat de l'empresa en electrònica de consum. El 1982 va ser un bon any i s'esperava que el 1983 ho fóra encara millor. Els mercats estaven creixent ràpidament. Salora va rebre dues grans comandes d'equips de TV en color que van donar lloc a problemes de capacitat productiva. Lagerroos va començar a buscar més capacitat productiva i va fixar la mirada en Luxor, un competidor suec amb problemes de supervivència a la darreria de la dècada del 1970.



El 1979, el govern suec va adquirir Luxor i se'n va fer càrrec pel simbòlic preu d'una corona. Quan la situació de l'empresa es va fer insostenible, però, es va intentar solucionar el problema mitjançant la cerca d'una gran empresa com a soci. Però el govern suec mantenia l'opinió que Salora no era prou gran, encara que les altres empreses interessades no comptaven amb els seus favors.

En aquesta situació, Antti Lagerroos va introduir una nova idea en la cúpula directiva de Nokia: tot i que l'interès de Nokia en Salora brillava per la seua absència, una combinació Salora-Luxor situava el problema en una òptica diferent. Com s'ha apuntat, la internacionalització era un ingredient important en l'estratègia corporativa de Nokia, i les empreses fineses havien iniciat l'expansió internacional, tradicionalment, en el mercat suec. A més, Nokia tenia un interès creixent en el *know-how* de la producció i el màrqueting en massa atès que, per exemple, el coneixement productiu requerit en l'electrònica de consum era bastant diferent del que es necessitava en la producció d'ordinadors, tenint en compte que al principi de la dècada dels 80 els ordinadors es produïen encara sota comanda i el màrqueting també era diferent. A més, la política de marques i els canals de distribució eren importants factors clau d'èxit en l'electrònica de consum, on no n'hi havia prou amb un bon producte per obtenir una gran quota de mercat. D'aquesta manera, una adquisició conjunta de Salora i Luxor podia oferir a Nokia la possibilitat de complementar les seues competències en R+D i producció a petita escala amb les necessàries per a la producció en massa i l'orientació al mercat.

Les relacions entre els executius de Nokia i el govern suec eren bones, i s'acceptava que l'exitosa Nokia fóra l'empresa que adquirira Luxor. Així, n'hi havia prou amb la capacitat productiva combinada de Salora i Luxor per conformar una forta unitat productiva. L'adquisició va tenir lloc el 1984.

Kairamo veia Luxor com un primer pas en una naixent cooperació internacional i augurava que la clara frontera entre l'electrònica de consum i l'electrònica professional aniria desapareixent en el futur. Wikstedt va subratllar el costat internacional de l'adquisició:

“Ara entrem a Europa. Comencem amb Escandinàvia. Amb Luxor tractem de veure si podem tenir èxit en aquest negoci, i així després continuar amb Europa. Aquesta és l'estratègia”.

Després de moltes voltes, Nokia havia entrat en el negoci de l'electrònica de consum i havia fet un pas seriós cap al mercat internacional. El resultat inicial de l'adquisició va ser la presa per Nokia del 58% del capital de Salora i del 51% del capital de Luxor. Posteriorment, en el mateix any, Nokia va incrementar la participació en el capital de Luxor fins al 70%. Amb tot això, Nokia tenia ara 8.000 empleats en els seus negocis d'electrònica; la quota de mercat

adquirida en el negoci TV color era del 36% en el mercat finlandès i d'un 20% en el mercat suec.

## LA INTEGRACIÓ DE SALORA I LUXOR

El nou negoci d'electrònica de consum es va organitzar en Nokia com una divisió separada, en part a causa dels dubtes sobre l'electrònica de consum expressats pel cap de la Divisió Electrònica de Nokia, Kurt Wikstedt. El president de Salora, Lagerroos, va ser nomenat president de la Divisió d'Electrònica de Consum (Salora-Luxor), i Kurt Wikstedt va romandre com a cap per als restants negocis d'electrònica, reanomenats "electrònica industrial".

La integració de Salora i Luxor va ser àrdua i no va progressar realment fins que el president suec de Luxor va ser forçat a abandonar l'empresa el 1985. A més del negoci de l'electrònica de consum, Luxor tenia també una exitosa Divisió d'Ordinadors Personals que Nokia va tancar, no sense alçar moltes crítiques. Diversos executius de Nokia mantenien l'opinió que no hi havia prou amb la coordinació d'activitats a Salora i Luxor, i que els potencials avantatges sinèrgics no s'havien realitzat al complet. El 1985, un nou president, Heikki Koskinen, es va fer càrrec de Salora-Luxor, en ser nomenat Lagerroos director cap d'Electrònica de Consum en l'equip directiu del grup Nokia.

Koskinen era un delegat per a la descentralització i l'autonomia local, per la qual cosa Salora i Luxor van mantenir les seues vendes com a subsidiàries; només s'hi van integrar la R+D i la logística.

El desenvolupament de Salora i Luxor va ser molt favorable i profitós a mitjan dècada del 1980. La producció d'equips de TV en Luxor va créixer ràpidament, encara que els petits televisors de 14 polzades representaven gairebé el 50% de la producció total. El 1987, les marques de TV de Salora-Luxor representaven una quota del 35% en els mercats nòrdics; a Finlàndia aquesta quota de mercat ranejava el 45%.

Nokia va incrementar gradualment la participació en ambdues empreses fins que en va assolir el 100%. El motiu per a aquesta contínua integració era optimitzar els sistemes de producció i utilitzar més eficaçment totes les possibilitats de sinergia, inclosa la integració de les plantes de producció en una planificació total de producte i en un sistema de producció global. D'aquesta manera, es pretenia decidir més eficientment quins productes havien de ser produïts, on i en quines quantitats.

## NOKIA ENTRA ALS MERCATS EUROPEUS

El 1986, quan la integració de Salora-Luxor es trobava sota control, Nokia va començar a pensar en el futur. La quota de mercat era ja propera al 40% als països nòrdics, cosa que implicava que una expansió més gran a Escandinàvia no era possible. En la primavera del 86 es va decidir una nova estratègia de creixement i marca per tractar d'accedir a l'oest d'Europa. Heikki Koskinen explicava els plans:

“Tenim plans per adquirir dues grans marques a Europa que ens ajuden a intentar construir una xarxa local de marques. Una serà més extensiva per ser venuda a tots els països europeus on Nokia pretén ser activa en electrònica de consum”.

Hi havia diverses raons per entrar en els mercats de l'oest d'Europa:

1. Era important entrar en els mercats domèstics dels majors competidors per tal de prevenir la introducció dels seus productes en el mercat domèstic de Nokia.
2. La cooperació de les empreses europees era un mitjà per retardar l'entrada de les empreses japoneses i americanes en els mercats europeus de TV. En aquest sentit, Philips i Thompson ja estaven cooperant per al desenvolupament del concepte de televisió europea d'alta definició, cosa que suposava una amenaça per als petits productors europeus. Si Nokia pretenia participar en el desenvolupament d'aquesta tecnologia clau, necessitava unes dimensions més grans.
3. Alhora, la situació en el sector de l'electrònica de consum a Europa canviava ràpidament. La competència es feia com més va més intensa: els dos competidors més grans, Philips i Thompson, amb unes quotes de mercat del 25% i del 20% respectivament, havien adquirit diverses empreses competidores americanes i angleses i començaven a pensar més globalment; les economies d'escala eren ara considerades un factor d'èxit molt important. Les plantes de Salora i Luxor tenien una capacitat de només 400.000 equips de TV cadascuna, i això situava Nokia com el tercer competidor europeu, però encara amb una reduïda quota de mercat del 5%. En Nokia es pensava que seria necessari un volum de producció de 2.000.000 d'equips de TV per any per poder ser competitiu enfront de Philips, Thompson i les empreses japoneses i coreanes. A més, a la fi de la dècada del 1980, la competència a través dels preus s'havia tornat més tenaç en els mercats d'electrònica de consum europeus a causa d'una agressiva penetració dels competidors asiàtics; també s'esperava que les càrregues d'estructura en R+D augmentaren en el sector, cosa que implicava que es podia materialitzar un avantatge de volum a partir, també, de la R+D.

## **L'ADQUISICIÓ D'OCEANIC**

La rendibilitat de Nokia en el sector de l'electrònica de consum era bona, especialment el 1987, i Nokia havia superat la quota de mercat de Philips en tots els mercats nòrdics. En aquest any, el Consell Directiu de Nokia va aprovar el pla estratègic d'adquisició de marques de TV europees. Aquest pla consistia a adquirir una marca francesa i una altra d'alemanya, amb les seues corresponents plantes a tots dos països. Oceanic, una empresa francesa que pertanyia al grup suec Electrolux, estava en venda, i les bones relacions que Nokia mantenia amb aquest grup es van traduir en una ràpida adquisició de l'empresa francesa. Mitjançant aquesta adquisició, Nokia es va introduir a la Comunitat Europea amb la producció d'equips de TV; a més, es va apropiat d'una significativa quota de mercat al territori francès, el qual, d'altra banda, era bastant tancat i difícil de penetrar des de l'exterior.

Després d'aquesta adquisició va començar un nou procés d'integració entre Salora, Luxor i Oceanic. Oceanic, que generava ingressos fonamentalment del negoci de TV color, comptava amb una quota de mercat inferior al 10% a França, consolidada a partir de les marques Oceanic i Sonolor. L'estratègia de Nokia va consistir a mantenir independent la unitat productiva francesa a causa de diferències en estàndards tècnics, mentre que va procedir la integració dels sistemes financers, de logística i de màrqueting. Els directius locals francesos van ser retinguts i mantinguts en els seus càrrecs.

El pas següent en la conquesta dels mercats europeus consistia a buscar unes altres marques. Nokia estava interessada en les marques alemanyes de Thompson (Saba, Nordwede i Telefunken), i quan estava a punt de signar-se un acord de cooperació per a una d'aquestes, va aparèixer la possibilitat de la Standard Electric Lorenz (SEL).

## **L'ADQUISICIÓ DE STANDARD ELECTRIC LORENZ: NOKIA DOBLA LA SEUA PRODUCCIÓ DE TV**

El 1985, va ser nomenat un nou directiu per a l'electrònica industrial, Timo Koski. En aquest moment s'inicien pressions internes en Nokia en una lluita per les posicions de poder; tant Antti Lagerroos (director d'Electrònica de Consum), com Heikki Koskinen (president de Salora-Luxor), com Timo Koski (director d'Electrònica Industrial), inicien un joc d'actors en què tracten d'imposar les seues decisions per mirar d'afermar les seues parcel·les de poder al si del grup. Així, cadascun d'ells, dins de la direcció estratègica marcada (l'entrada en els mercats europeus), proposa diferents adquisicions. Mentre que Koskinen inicia les negociacions amb Thompson, Lagerroos ho fa amb la SEL, una empresa de l'Alemanya

Federal pertanyent al conglomerat nord-americà ITT. Alhora, Koski va adquirir els negocis complets d'ordinadors personals i sistemes d'informació del grup Ericsson a Suècia. Amb aquesta adquisició, Nokia va esdevenir la major empresa de tecnologia de la informació a Escandinàvia: la gran escala de producció d'Ericsson i la seua posició consolidada en sistemes per als sectors comercial, industrial i de la banca, juntament amb els sistemes de venda i les estacions de treball intel·ligents de Nokia, permetien preveure una millora en la competitivitat del grup Nokia en el sector de la tecnologia de la informació. Aquesta divisió, significativament eixamplada, va ser denominada Nokia Data.

De la mà de Lagerroos, l'adquisició de la SEL es va fer el 1988, tot just un parell de mesos després de l'adquisició d'Oceanic. Amb això, es va produir un increment de la capacitat de producció d'equips de TV des de 1.000.000 d'aparells a 2.500.000; a més, Nokia completava el seu negoci d'electrònica de consum tècnicament i regionalment. D'una banda, la SEL anava un pas per davant de Nokia en la tecnologia de la televisió digital; de l'altra, Nokia es va fer més forta, no solament a França, sinó també a les dues Alemanyes i fins i tot al sud d'Europa, ja que la SEL exportava a Itàlia, França, Espanya i Portugal. L'acabada d'adquirir SEL, a més, disposava de diverses plantes escampades per Europa, com es mostra en la taula 2, i participacions en diverses *joint-ventures* a Hongria, Malàisia i Itàlia. Amb aquesta adquisició, la posició de Nokia com a tercer productor europeu de TV color es va reforçar amb marques com ITT, Schaub-Lorenz i Graetz; i va passar a ocupar la novena posició mundial en la producció de TV color.

El 1992, Nokia va adquirir Finlux, l'únic competidor finlandès que quedava.

## **DIFICULTATS D'INTEGRACIÓ DE LES DIVERSES ADQUISICIONS**

El 1988, la Direcció de Producció de Nokia mantenia la postura que totes les unitats de l'Electrònica de Consum havien de ser consolidades en una nova divisió centralitzada a l'Europa continental. La nova divisió formada, Nokia Electrònica de Consum, va necessitar serioses inversions per modernitzar-ne les tecnologies de producció i logística. La integració i coordinació de Salora-Luxor, Oceanic i SEL va començar amb la formació d'un grup de treball per a la integració dirigit per Antti Lagerroos. El grup es va fixar com a objectiu la integració de la gestió i de la producció de les quatre unitats, un total de 10 plantes, en un període de sis mesos, encara que l'agenda no va es va poder complir exactament.

Els alts executius de Nokia temien no disposar de prou personal amb experiència internacional, i pensaven que serien necessaris massa nous directius, especialment en el negoci de l'electrònica de consum. A més, com que no es van poder realitzar els canvis

necessaris amb la rapidesa suficient, Lagerroos va perdre la confiança del director general de Nokia per dirigir Nokia Electrònica de Consum a Europa i va ser nomenat director de Nokia Telefonía Mòbil (anteriorment Mobira). Posteriorment, el 1990, va abandonar el grup Nokia després de pretendre fusionar Nokia Electrònica de Consum i Nokia Telefonía Mòbil, i no trobar-hi cap suport.

Al juny de 1988, va ser nomenat un nou director per a Nokia Electrònica de Consum, Jacques Noels, un directiu francès provinent de Thompson (un dels majors competidors de Nokia en electrònica de consum). Noels havia de començar a organitzar la Divisió d'Electrònica de Consum a partir del desastre, i en menys de mig any d'integració es va perdre totalment. Algunes de les seues primeres accions van ser la formació del seu propi equip de direcció i l'establiment de la Direcció de Nokia Electrònica de Consum a Ginebra (percebuda com a neutral), tractant així de facilitar la formació d'una autèntica divisió internacional.

El 1989, Noels va presentar una nova estructura organitzativa per a Nokia Electrònica de Consum, més d'un any després de l'última adquisició. Durant aquest any, no solament la quota de mercat de Nokia a Europa en equips de TV havia descendit del 14% a l'11%, sinó que tot el grup mostrava mals resultats. Les relacions en l'alta direcció del grup s'estaven degradant i els directors de divisió esperaven canvis en la cúpula directiva del grup.

Al desembre de 1989, va morir el director general Kari Kairamo i el va succeir en el càrrec Simo Vuorilehto. Per a aquest, els factors clau d'èxit en l'electrònica de consum es trobaven en el disseny, la producció i el màrqueting. Heiki Koskinen, llavors responsable de Planificació Estratègica en el nou equip directiu de Jacques Noels, compartia aquestes idees i, a més, qüestionava la lògica del volum i les excessives rigideses que comportava davant l'èxit, en el sector, d'unes altres empreses europees de menors dimensions. El director d'Exportacions també donava suport a l'opinió que s'havia posat massa èmfasi en els costos de producció:

"No puc entendre que les adquisicions s'hagen fet basant-se en els avantatges de producció. En les nostres adquisicions no hi havia sinergies entre les marques. Quan es combinen plantes i marques, s'abandona una gran part dels ingressos. Em sorprèn que Nokia no haja previst una futura política de marca abans de realitzar les adquisicions. Aquest ha estat el major problema".

L'estratègia de Jacques Noels va resultar per a algunes vetes de mercat, però no per al mercat total. Nokia s'havia de concentrar en equips de TV de major qualitat i tecnologia, i amb marges més grans. Segons ell, la quota de mercat global no era, per tant, tan

important. Els països nòrdics eren encara els mercats més rendibles, amb una demanda total de 1.500.000 equips de TV, i Nokia hi era forta.

Noels percebia la força futura de Nokia en una cartera amb diferents negocis d'electrònica. El grup era present en telecomunicacions, telèfons mòbils, sistemes d'informació, ordinadors i electrònica de consum, i es preveia l'emergència de multitud de sinergies entre aquestes diferents àrees de negoci. Així mateix, es preveia que desapareguera la frontera entre l'electrònica professional i de consum, i, segons Noels, Nokia encara tenia una forta capacitat tecnològica i forts recursos directius; tot i que també hi afloraven alguns desavantatges si es compara amb els principals competidors:

“Pense que mantenen un posicionament diferent, ja que tenen marques molt fortes. Telefunken és una marca molt més forta que, per exemple, Graetz (una marca de SEL). Tenen també marques corporatives molt més fortes, per exemple Philips comparat amb Nokia. La seua estratègia pot ser molt diferent; poden deixar que cada marca tinga la seua pròpia vida. Grundig pot tenir la seua pròpia estratègia sense que ningú no haja de saber que és propietat de Philips. Però, al mateix temps, Philips no fa els mateixos esforços amb Grundig que amb la marca Philips. El seu posicionament és molt diferent del nostre”.

Per realitzar la integració de les adquisicions, Noels tenia dues possibilitats. La primera era continuar com fins llavors i integrar les diferents unitats a llarg termini. La segona consistia a intentar fusionar les diferents unitats en una sola organització molt més ràpidament. Es va triar aquesta darrera alternativa, tot i que el director general de Nokia pensava que, a curt termini, aquesta opció podria suposar majors dificultats a causa que les unitats funcionaven independentment. A llarg termini, tanmateix, aquesta opció semblava més rendible.

## **NOVES ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I CULTURA**

Jacques Noels buscava una forta centralització funcional i subratllava la importància d'un competent i poderós equip directiu. Aquesta era la major prioritat, perquè l'equip directiu era percebut com el motor de l'organització. Però va portar temps reunir el nou equip. Eventualment, al voltant de 35 persones van estar treballant a l'oficina central de Ginebra. Totes les decisions sobre producció, R+D i màrqueting es prenien allí. Les que feien referència a finances i planificació estratègica estaven centralitzades també. Totes les empreses adquirides van esdevenir meres plantes de producció separades de les activitats de vendes i màrqueting, encara que amb algunes activitats de R+D descentralitzades en aquestes plantes.

Les principals dificultats a l'hora d'integrar les diferents unitats i nacionalitats eren de caràcter cultural. Nokia Electrònica de Consum necessitava una nova cultura integradora que, basada en nous principis directius, s'havia de construir amb el pas dels anys. Les eines per a la integració cultural eren un equip directiu internacional, la mobilitat geogràfica dels directius i un programa Euromanager. El procés de creació d'aquesta nova cultura paneuropea s'havia d'estendre fins al 1993-1995, però Noels no s'enfrontava a una tasca senzilla:

“Si portes a terme dues grans adquisicions en tres mesos, et trobes molts problemes en la política de producte, els canals de distribució, la direcció general, etc. No hi ha res que funcione per si sol. Cal lluitar i això és el que hem fet. Primer vam treballar en la política de producte per intentar concentrar els nostres esforços de R+D. Després, des de mitjan any 89, vam posar tots els esforços en la nova marca, les vendes i la política de màrqueting”.

## **POLÍTIQUES DE MÀRQUETING I PRODUCCIÓ EN NOKIA ELECTRÒNICA DE CONSUM**

El 1989, Nokia Electrònica de Consum va establir una marca universal, ITT-Nokia, que podia ser posicionada en la gamma mitjana. Aquesta marca podria ser llavors combinada amb algunes altres de més locals en cada mercat local, inclosa alguna marca que representara els segments de gamma alta. Per a la integració del desenvolupament de productes i la fabricació, es va desenvolupar el concepte d'“eurolínia”, amb la qual Nokia Electrònica de Consum va reduir el nombre de xassissos de 25 a 10, amb l'objectiu final de reduir-ne el nombre a 3 o 4 per a tots els productes. Tots els centres de R+D van donar suport a aquest concepte de producte, però era modificat en funció del país i de les característiques de la marca. Els diferents centres es concentraven en els xassissos de les distintes gammes de producte, des de la gamma més baixa fins a la gamma *top*.

La política de màrqueting era donar suport, a través d'unes vendes integrades, a la política de producte i distribució. El màrqueting de les marques era la part més important, ja que totes les marques adquirides eren locals i Nokia com a marca era desconeguda en els canals de distribució. El problema després de l'adquisició de SEL consistia a convèncer els canals de distribució que la marca ITT-Nokia tenia futur. La solució passava per combinar la imatge d'innovació d'ITT i la imatge de fortlesa de Nokia en la nova marca ITT-Nokia, amb la intenció de suprimir ITT posteriorment. Malgrat les opinions controvertides sobre aquesta política de marca, ITT-Nokia va ser introduïda com la marca paneuropea de la gamma mitjana; una marca moderna amb una tecnologia moderna que competiria amb Philips.



Salora es va fer servir com a marca per a la gamma alta, mentre que unes altres marques es van usar amb caràcter local.

Alguns directius es van mostrar crítics sobre l'ús de l'adquisició com a forma de creixement i també escèptics davant la possibilitat de transferir la imatge d'una marca a l'altra. La marca Salora tenia bastant bona imatge; algun reconeixement a Anglaterra, Itàlia, França, Holanda, Bèlgica, Àustria i Suïssa; i molt més reconeixement que la nova marca Nokia.

Finalment, Jacques Noels va distingir entre tres diferents polítiques de producció:

“Avui tenim dues o tres estratègies complementàries. Una es basa en el volum; és clar que el volum en l'acoblament de TV és important. Hem treballat així a Alemanya, on la nostra planta de Bochum és una de les més grans d'Europa: 1.000.000 d'equips de TV. La segona estratègia és d'especialització, quan una planta produeix un únic producte i podem estendre aquesta línia de producte. Estem fent això en Salora, on produïm els nostres xassissos de gamma alta. En Luxor produïm tots els nostres descodificadors i receptors de satèl·lit, i ací tenim també la capacitació tècnica per a aquests productes. En aquests productes no és tant el volum de producció sinó la capacitació tècnica la que en configura el cost, sense oblidar la bondat o la rapidesa amb què podrem introduir els nostres productes. Tenim una planta a Portugal on els costos de mà d'obra són un factor important. Estem tractant de racionalitzar la nostra producció equilibrant la vida del producte, els costos laborals, el volum i l'enginyeria. Aquests són els quatre criteris i ofereixen diferents combinacions per als diferents productes”.

## **LA DESINVERSIÓ DE L'ELECTRÒNICA DE CONSUM**

Tanmateix, la integració de les diferents unitats en Nokia Electrònica de Consum va demostrar ser molt més complicada i amb una rendibilitat molt menor que no s'esperava. El desenvolupament de Nokia Electrònica de Consum va ser problemàtic després de l'adquisició de SEL. El 1990, el director de Finances Corporatives, Jorma Ollila, va descriure l'adquisició alemanya com un gran error. El director general, Simo Vuorilehto, va subratllar la importància d'una nova estratègia perquè l'empresa poguera recobrar el control de la situació. El primer pas en aquest canvi de direcció de Nokia Electrònica de Consum va ser el tancament de la planta d'Oceanic a França i de la planta de Portugal.

## UN NOU DIRECTOR GENERAL AMB CANVIS RADICALS

Simo Vuorilehto (director general) i Kalle Isokallio (director general de Producció) no treballaven bé junts, per la qual cosa el 1992 el Consell Directiu del grup Nokia va prendre la radical decisió de reemplaçar tots dos.

Jorma Ollila es va convertir en el nou director general de Nokia després de dos exitosos anys en Nokia Telefonía Mòbil. Va començar a reconstruir el grup immediatament: només dues setmanes després d'arribar, Jacques Noels va haver de deixar Nokia Electrònica de Consum. L'interventor de Nokia, Hannu Bergholm, va ser nomenat nou director d'Electrònica de Consum, i Heikki Koskinen va tornar a l'equip directiu d'Electrònica de Consum després d'haver abandonat l'equip de Noels el 1990. Alhora, la producció d'equips de TV a Suècia, a la planta de Luxor, va cessar. Tota la producció d'equips de TV es va concentrar a Alemanya i a Finlàndia. La intenció era disminuir els costos de logística i produir més eficientment en les altres dues plantes.

Els objectius bàsics per al grup Nokia el 1992 eren encara els mateixos que dues dècades abans, o siga: creixement a través de productes amb potencial de creixement i internacionalització. Però, n'hi havia alguns més. Els valors centrals van ser formulats en un eslògan: "*The Nokia way*". Els valors comuns a tots els negocis eren satisfacció al client, respecte a la intimitat, realització i aprenentatge continu. Les noves paraules clau eren telecomunicacions, globalitat, focalització i valor afegit. Es va decidir que les telecomunicacions (inclosa la telefonía mòbil) van ser el futur *core business* de l'empresa. Jorma Ollila va argumentar, en l'informe del 1992, que el creixement més ràpid, les inversions més productives i els millors resultats es van donar en l'àrea de telecomunicacions de Nokia. Europa era encara el major mercat de Nokia, però el creixement es va concentrar fora d'Europa: a l'Amèrica del Nord i a l'orient llunyà. L'equip directiu va confirmar la focalització estratègica en telecomunicacions:

*"L'estratègia de Nokia és invertir en telecomunicacions i en les operacions de negocis estretament relacionades. Se centra en segments industrials i àrees geogràfiques que disposen de bones oportunitats de creixement i rendibilitat".*

Però, què s'havia de fer amb la malmesa Nokia Electrònica de Consum? Una polèmica possibilitat era desenvolupar alguna aliança amb una altra empresa del sector. Tanmateix, el grup Nokia va actuar més radicalment: es va prendre la decisió de concentrar-se cada vegada més en telecomunicacions. El procés de senyals digitals es va convertir en el concepte clau en moltes de les operacions de Nokia i en l'estratègia futura del grup. Aquesta direcció havia estat fortament presa el 1993, quan una part dels negocis de maquinària i cable havien estat desinvertits. Les telecomunicacions van incrementar la seua participació

en les vendes netes fins al 52%. En aquell moment, Nokia havia esdevingut un líder global en la producció i l'abastament de sistemes de comunicació i telèfons mòbils.

Les desinversions van continuar. El 1995, Nokia va desinvertir tots els seus restants negocis de pneumàtics i cables. Finalment, el 1996 Nokia va anunciar la seua total retirada del negoci de l'electrònica de consum i del seu principal producte, els equips de TV. Va tancar les plantes alemanyes, i l'única planta de TV que es va mantenir va ser la finlandesa Finlux. Uns mesos després el grup Semi-Tech Ltd. de Hong Kong va adquirir tots els altres negocis de TV.

Després d'aquests moviments, Nokia tenia gairebé el 100% de les seues operacions centrades en els sectors de telecomunicacions i telefonia mòbil. Jorma Ollila subratllava:

"Ara disposem de l'estructura necessària per concentrar-nos en els segments en creixement del sector de les telecomunicacions. Aquesta estratègia sempre ens ha ajudat a créixer més ràpidament que els principals mercats durant els últims anys. Amb operacions a 120 països, produint en quatre continents i un millorat reconeixement de marca arreu del món, ara som un autèntic jugador global".

Mentrestant, després de l'èxit del Macintosh, Apple també passava la dècada del 1990 en la seua crisi i profunda reestructuració...