



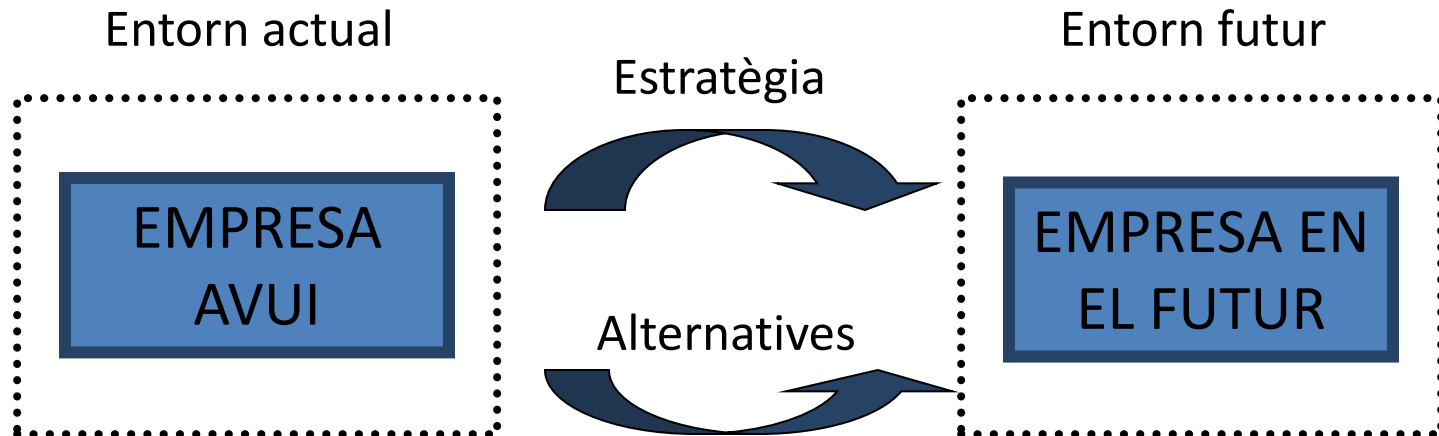
Tema 2: Alguns conceptes bàsics de l'estratègia empresarial

Empresa

Grau d' Enginyeria Informàtica

Definició d'Estratègia

Chandler (1962): Estratègia és la determinació dels objectius i metes a llarg termini de caràcter bàsic d'una empresa i l'adopció dels cursos d'acció i l'assignació dels recursos que resulten necessaris per aconseguir aquests objectius.



Definició d'Estratègia

» Hax i Majluf (1997): Nou dimensions de l'estratègia:

- Mitjà per establir els propòsits de l'organització.
- Una definició de l'àmbit competitiu de l'empresa.
- Un intent d'aconseguir un avantatge sostenible a llarg termini.
- Una forma de definir les tasques directives.
- Un patró de decisions coherent, unificador i integrador.
- Una definició de les contribucions que es proposin.
- Un camí per dirigir l'empresa cap a l'assoliment dels objectius.
- Un mitjà per desenvolupar competències essencials de l'organització.
- Una forma d'accedir a recursos per avantatges competitius.

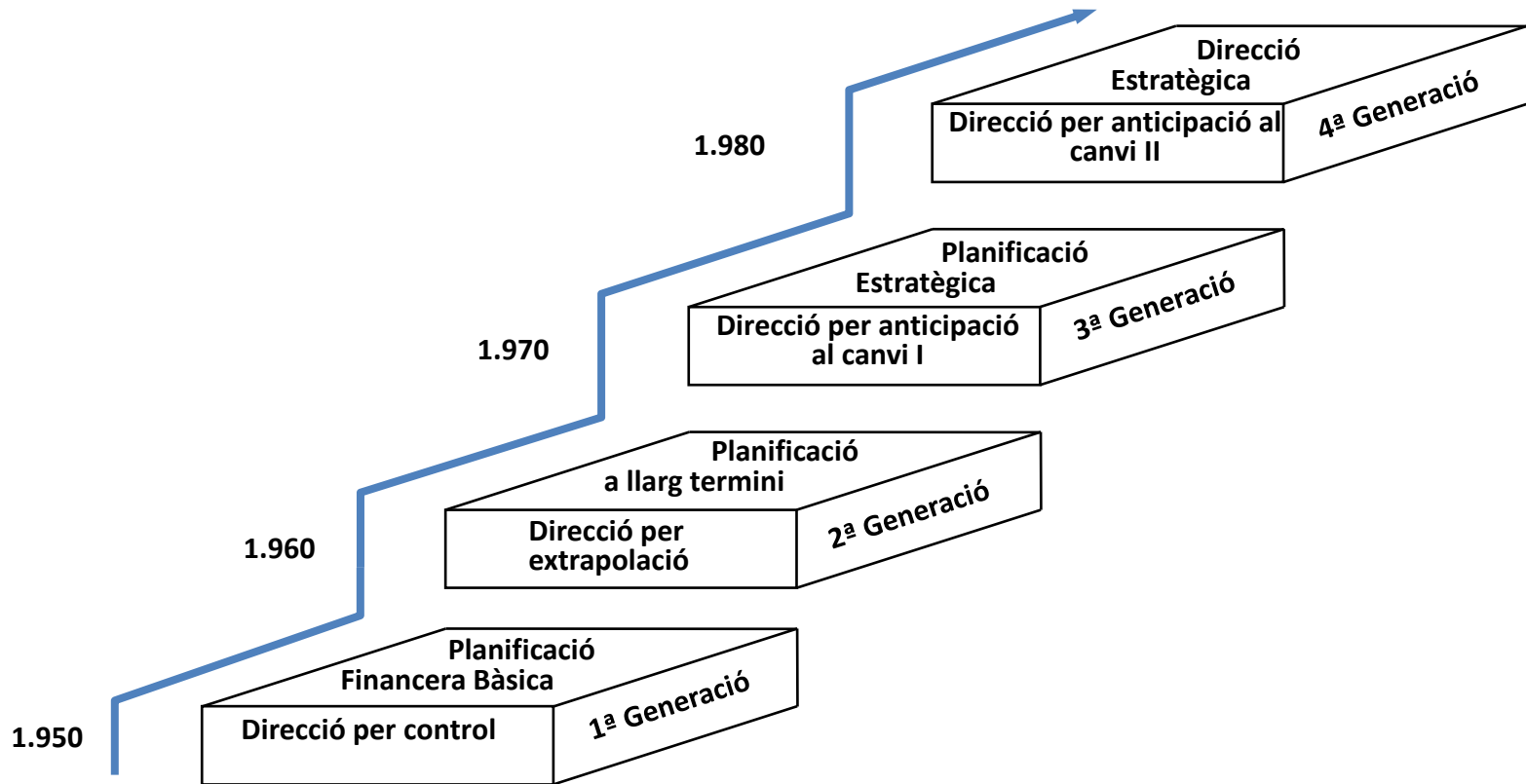
¿Què és estratègia segons Michael Porter?



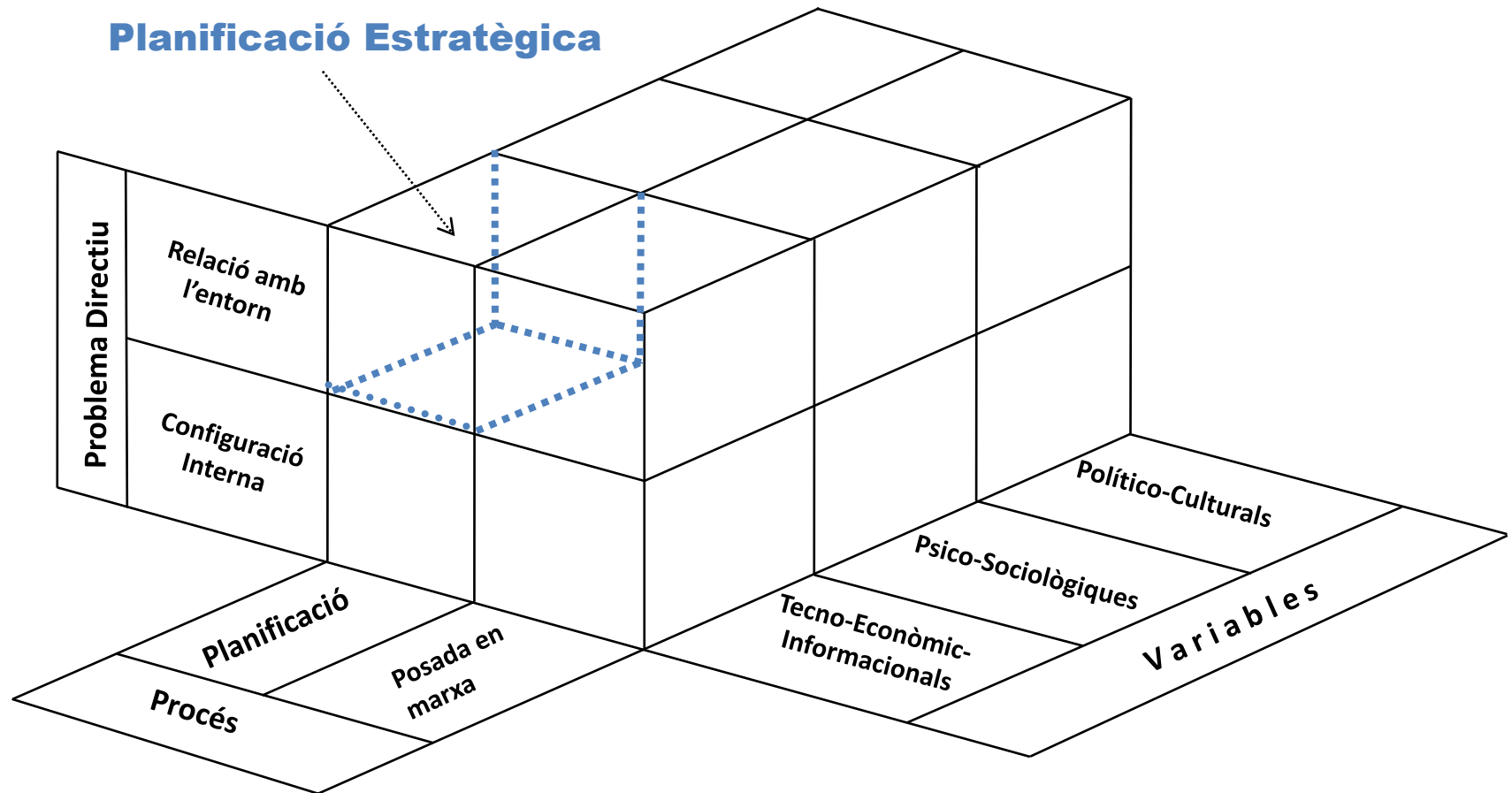
» <http://bit.ly/105Asoj>

» <http://bit.ly/z9O2dh>

Evolució de la Direcció



La Direcció Estratègica



Components de l'Estratègia

1. L'àmbit o camp d'activitat:

La delimitació de l'àrea d'actuació o negoci de l'empresa.

2. Les capacitats o competències distintives:

Són les capacitats (combinació de recursos, habilitats i competències) que permeten a l'empresa distingir-se dels seus rivals.

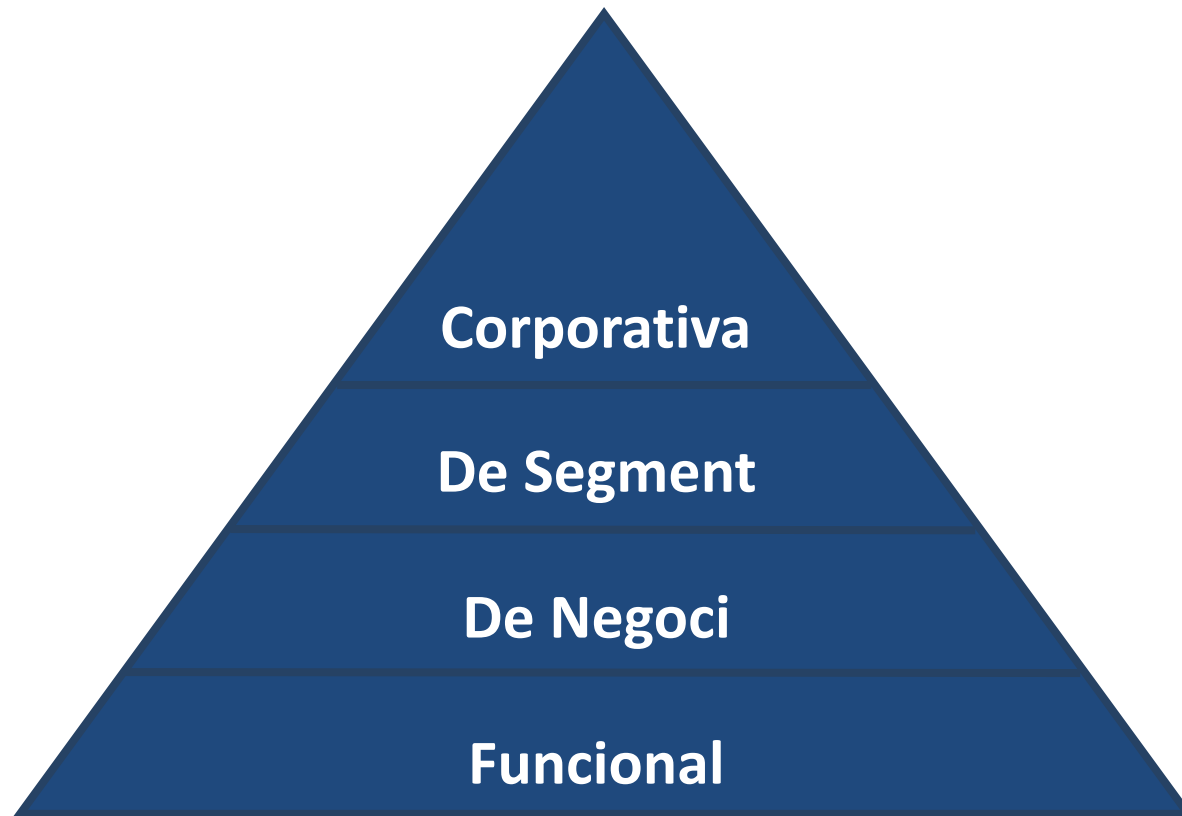
3. Els avantatges competitius:

Quan una empresa es troba en una posició d'avantatge davant els seus rivals, es diu que compta amb un avantatge competitiu.

4. La Sinergia:

L'efecte multiplicat de la coordinació de les diferents accions, recursos i competències.

Nivells d'Estratègia



» ESTRATÈGIA CORPORATIVA

- Negocis a crear
- Negocis a eliminar
- Assignació de recursos als negocis
- Normes d'orientació global
- Etc.

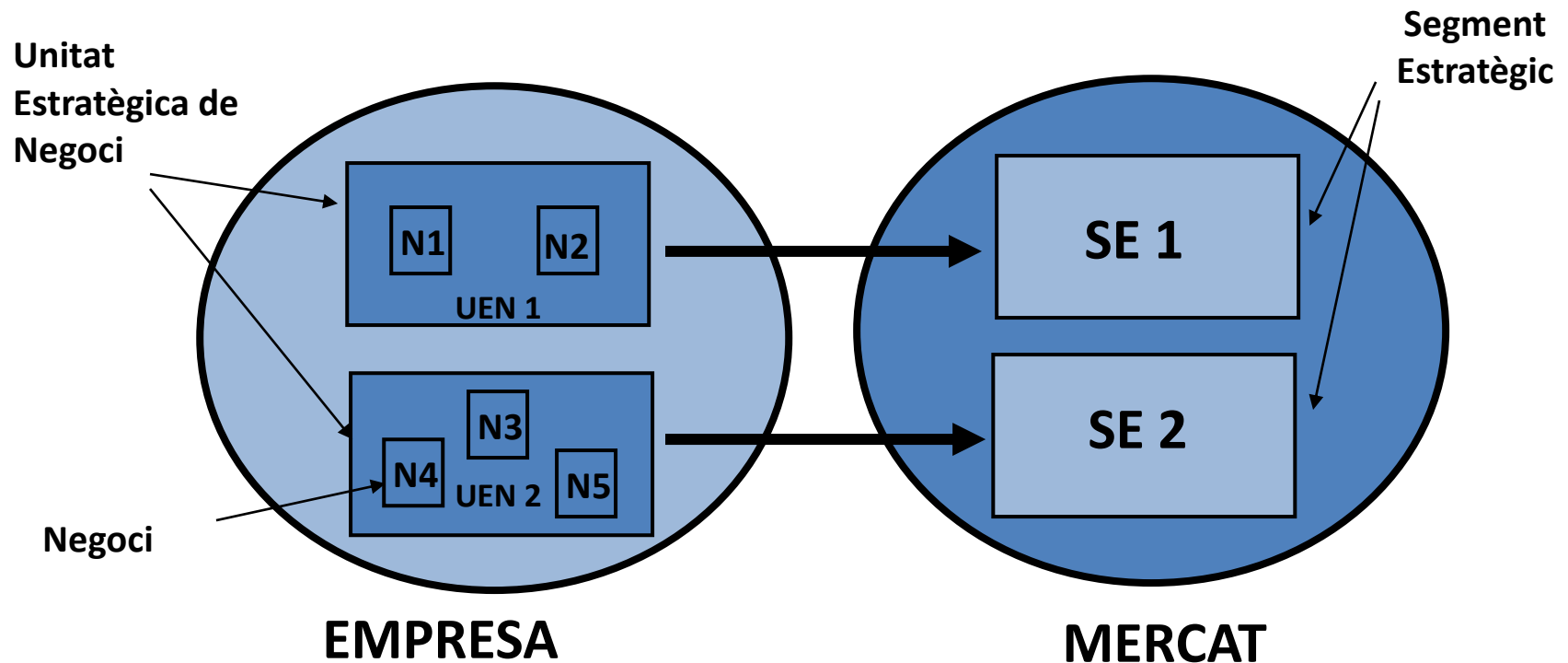
» ESTRATÈGIA DE NEGOCI

- Cerca de l'avantatge competitiu

» ESTRATÈGIA FUNCIONAL

- Estratègies basades en alguna de les especialitats funcionals.

Unitat Estratègica de Negoci. Segment Estratègic



La Formulació de l'Estratègia



ANÀLISI:

- * De l'Entorn
- * Intern
- * Del Futur



DEFINIR L'ESTRATÈGIA



PLA ESTRATÈGIC

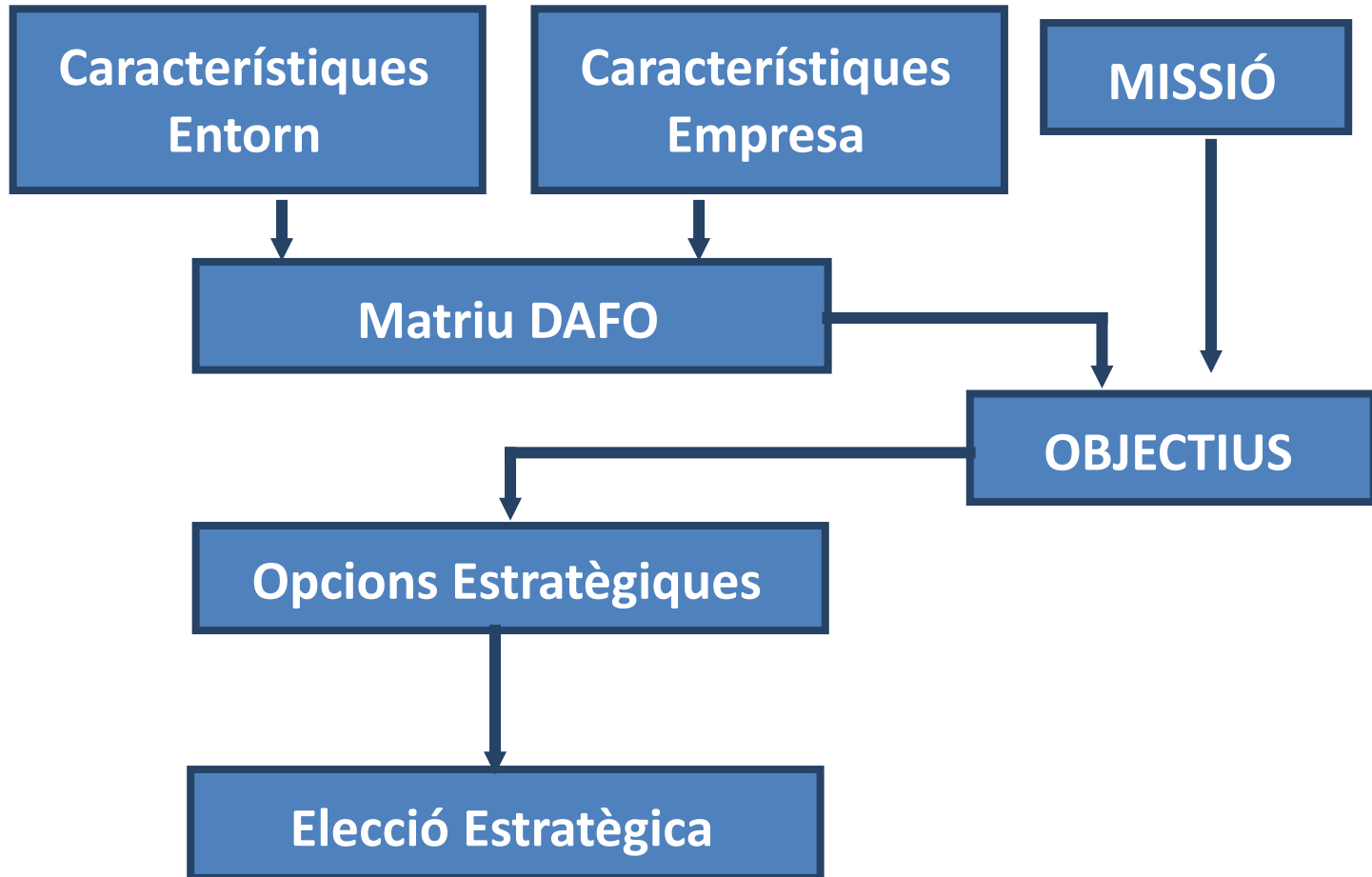


COMUNICAR PACTAR

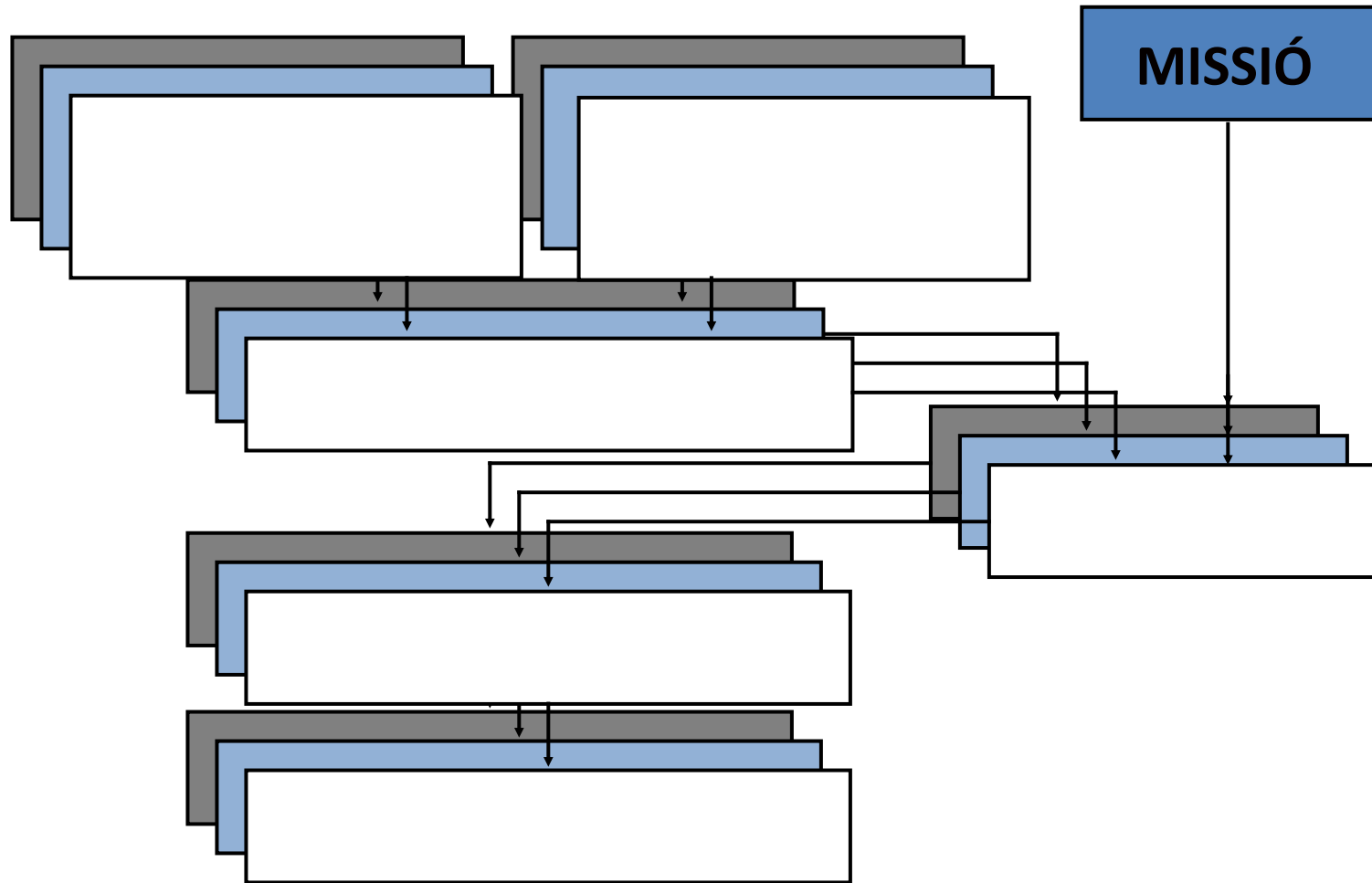


CONTROLAR

El procés de Decisió Estratègica



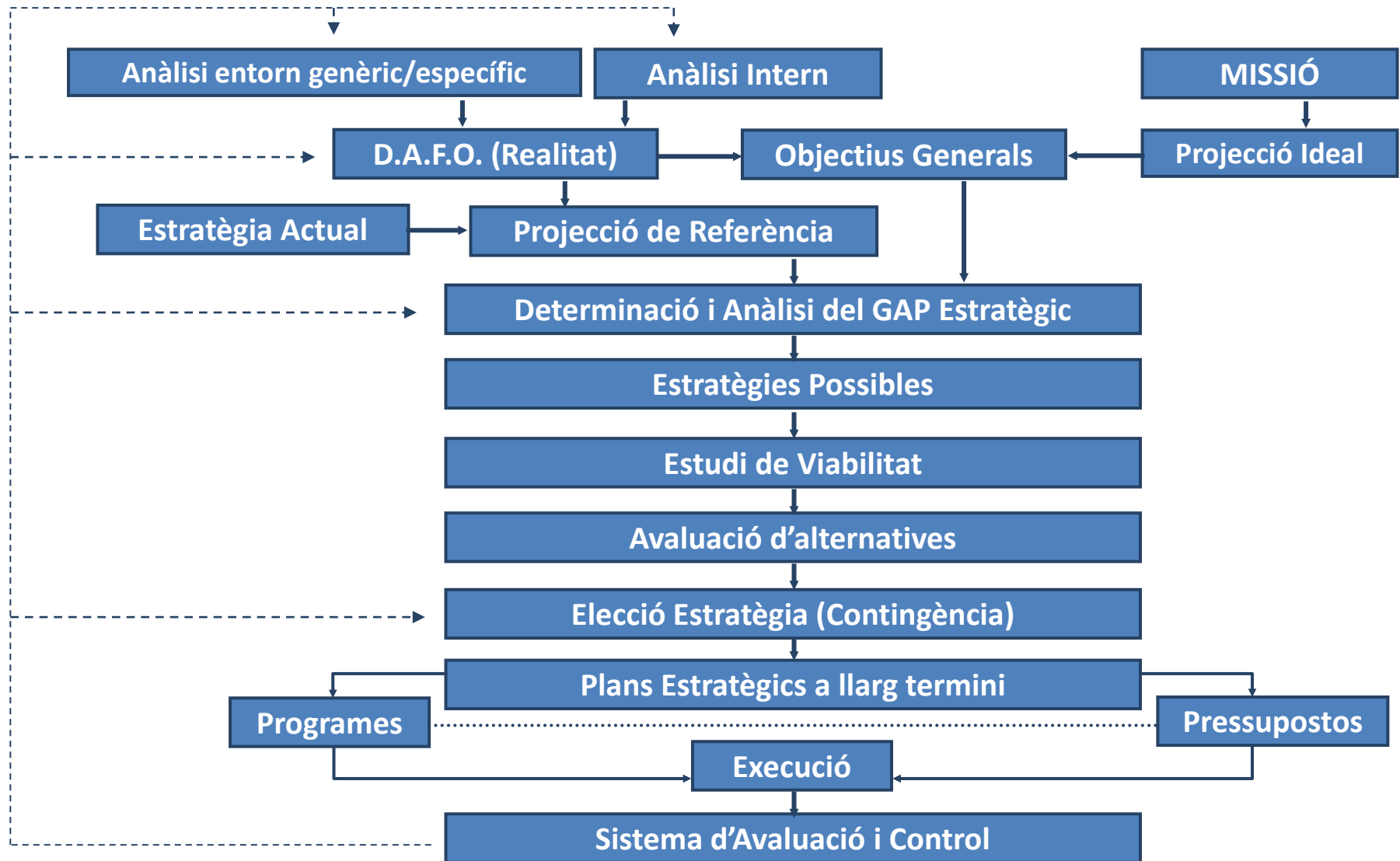
El Procés de Decisió Estratègica



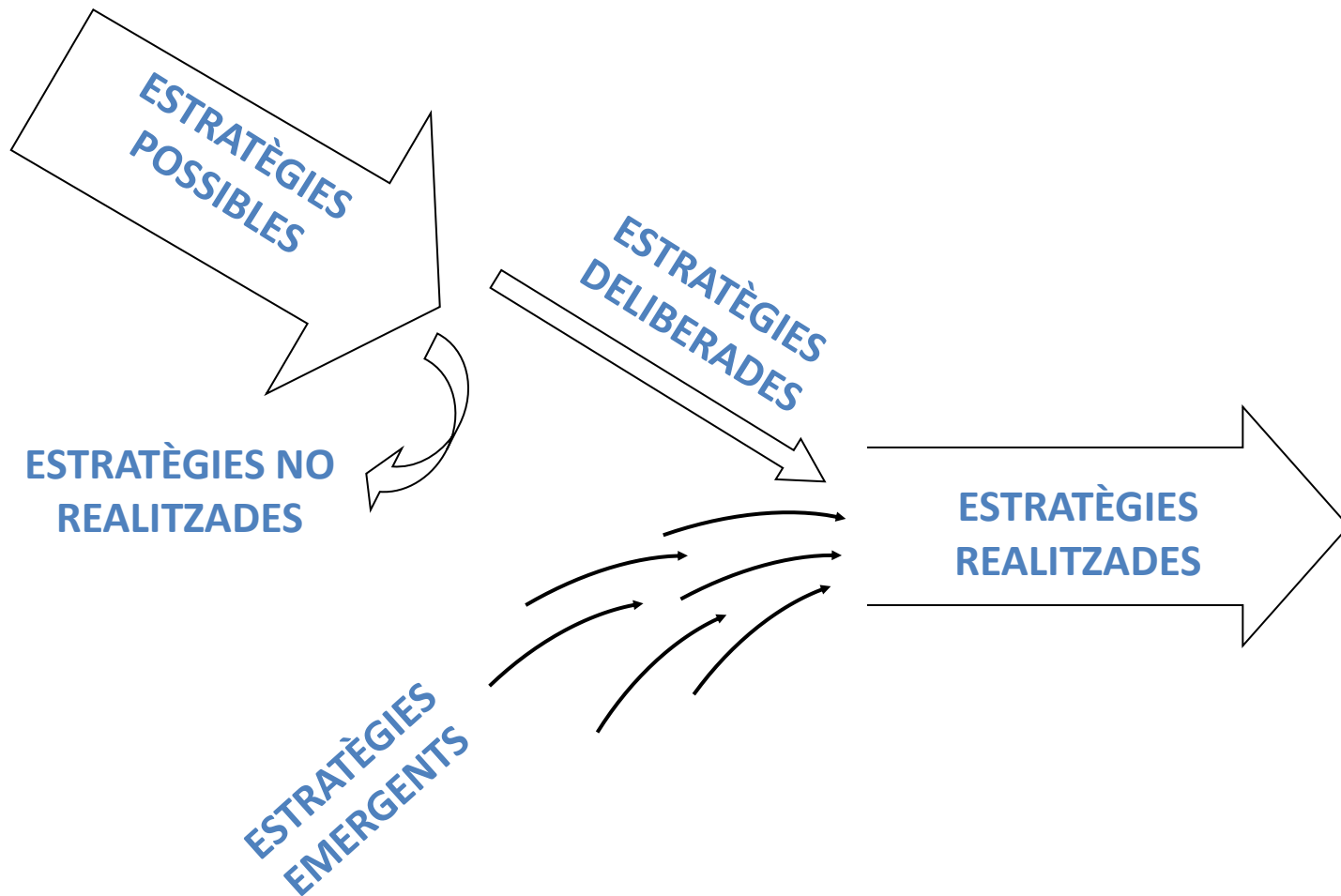
ANÀLISI DAFO

	Positiu per a assolir l'objectiu	Negatiu per a assolir l'objectiu
Origen intern (atributs de l'empresa)	Fortaleses	Debilitats
Origen extern (atributs de l'ambient)	Oportunitats	Amenaces

Model Harvard Business School

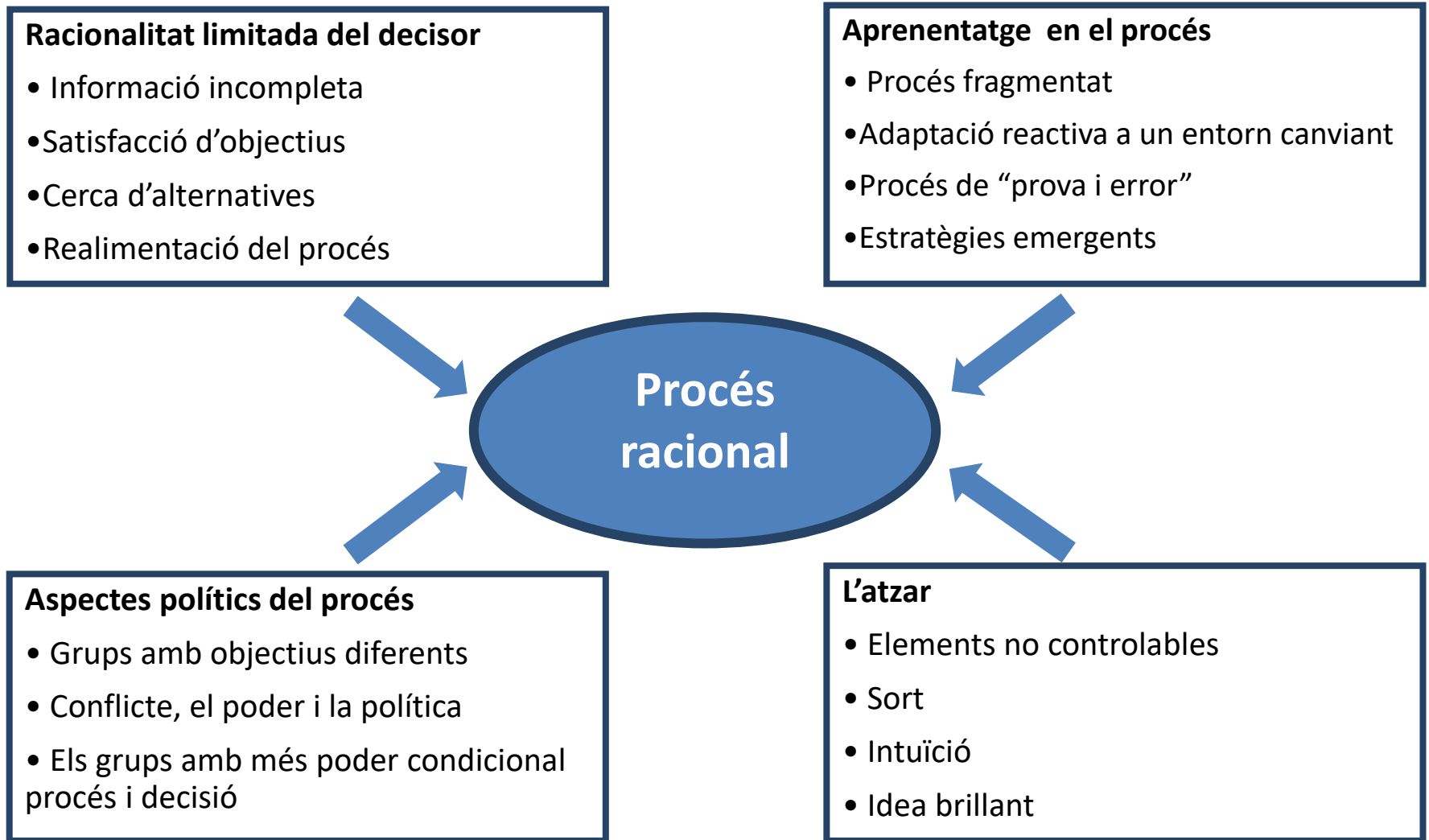


Estratègies Emergents i Deliberades



*Esteban Fernández, 2005, 37, (basat en
Mintzberg 1987)*

Procés de Direcció Estratègica



Font: Guerras i Navas (2007, p. 70)

Model Canvas: De la idea al model empresarial

- » El model Canvas és l'eina per **analitzar i crear models de negoci de forma simplificada**. Es visualitza de manera global en un llenç dividit en els principals aspectes que involucren al negoci i gira entorn de la **proposta de valor** que s'ofereix.
- » El model Canvas s'utilitza per **passar d'idea a projecte** i plasmar la nostra idea en un **model empresarial**. És un model "viu", és a dir, que anem modificant segons es va desenvolupant, anem validant clients, sorgeixen noves idees ... per això normalment s'utilitzen post-its per completar-lo.

Model Canvas

- » El **model canvas** va ser creat i dissenyat pel doctor **Alexander Osterwalder** i es pot ampliar informació al seu llibre "*Generació de models de negoci*".
- » Aquest model, s'integra dins de la metodologia ***lean-startup*** que es basa en trobar i fomentar noves formes de crear, lliurar i **captar valor** per al client mitjançant l'**aprenentatge validat**.

Beneficis de l'ús del model Canvas

- » **Millora la comprensió** → Utilitza eines visuals. Aquesta metodologia fomenta el pensament creatiu dels treballadors que creen el llenç.
- » **Amplis punts d'enfocament** → En aquest model es manté una constant visió del model de negoci des de diferents perspectives: comercial, mercat, canals de distribució ...
- » **Anàlisi estratègica** → En només un full es poden visionar tots els elements de la tela. Una forma senzilla per treure el major partit a aquesta eina.

Model Canvas



A què ha de respondre un model Canvas?

- » 1. Segment de clients
 - Per a qui estem creant valor?
 - Qui són els nostres clients més importants?
- » 2. Proposta de valor
 - Quin valor estem lliurant als nostres clients?
 - Quin problema resolem?
 - Quina és la necessitat que satisfem?
 - Quin tipus de producte oferim?
- » 3. Canals
 - Amb quins canals podem arribar als nostres clients?
 - Quins canals funcionen millor?
 - Quins d'aquests canals són els més rendibles?

A què ha de respondre un model Canvas?

» 4. Relació amb els clients

- Quina és la relació que tenim amb cadascun dels nostres segments de clients?
- Quin tipus de relació esperen?
- Quin cost té?

» 5. Flux d'ingressos

- Quina és la nostra principal línia d'ingressos?
- Com pagaran els nostres clients?
- Per què estan disposats a pagar els nostres clients?

» 6. Recursos clau

- Quins recursos essencials requereix la nostra proposta de valor?

A què ha de respondre un model Canvas?

» 7. Activitats clau

- Quina activitat bàsica requereix la nostra proposta de valor?
- Quins són els nostres canals?
- Quines són les nostres fonts d'ingressos?

» 8. Aliats clau

- Qui són els nostres socis clau en el mercat?
- Qui són els nostres proveïdors?

» 9. Estructura de costos

- Quins són els costos més importants dins del nostre model de negoci?
- Quins recursos clau són els més costosos?
- Quines activitats clau són les més costoses?