

# Manual pràctic per al disseny i desenvolupament de l'estratègia

**ACCIO**  
Competitivitat per l'empresa

 Generalitat  
de Catalunya



*Apropem Europa a la teva empresa*

---

# **Manual pràctic per al disseny i desenvolupament de l'estratègia**

---

Gener 2012

---

Avís legal:



Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-No Comercial-Compartir-Igual 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. La creació d'obres derivades també està permesa sempre que es difonguin amb la mateixa llicència. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/deed.ca>

© Generalitat de Catalunya  
Departament d'Empresa i Ocupació  
Agència de Suport a l'Empresa Catalana, ACC10

ACC10  
Passeig de Gràcia, 129  
08008 Barcelona  
Tel. 93 476 72 00  
[www.acc10.cat](http://www.acc10.cat)

Autors: Ana Avendaño i Oscar Valdivielso de B+I Strategy.  
Coordinació i supervisió: Ignasi Estruch i Pau Virtudes d'ACC10  
Maquetació: El Tinter, SAL (empresa certificada EMAS)

1a edició: gener del 2012  
Dipòsit Legal: B. 4011-2012  
ISBN:



**És el moment oportú per replantejar el futur de la meva empresa?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Tinc la ferma determinació de treballar a consciència per desenvolupar una estratègia coherent i sòlida que anticipi els canvis de futur?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Dedicaré els recursos suficients per implantar l'estratègia de forma efectiva en tota la meva organització?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si ha contestat «Sí» a alguna de les preguntes anteriors, el convidem a continuar llegint...

Benvingut a bord!

# ÍNDEX

La guia es divideix en els 4 capítols següents:

<b>0</b>	<b>Introducció a la guia</b>	7
	En què consisteix aquesta guia? Què aporta a la nostra empresa? Com la utilitzo?	
<b>1</b>	<b>Què entenem per estratègia. Conceptes i visions</b>	11
	Què és estratègia? Com es gestiona? Per què és important per a les empreses comptar amb una estratègia definida?	
<b>2</b>	<b>Com dissenyem, elaborem i implantem l'estratègia: la màgia del procés</b>	19
	Com cal dissenyar un procés de reflexió estratègica? Quines en són les fases clau? Quines eines hi poden ajudar?	
<b>3</b>	<b>Com encertar amb el disseny estratègic</b>	69
	Quins són els factors crítics d'èxit i els errors comuns que cal evitar?	
<b>4</b>	<b>Bibliografia</b>	75

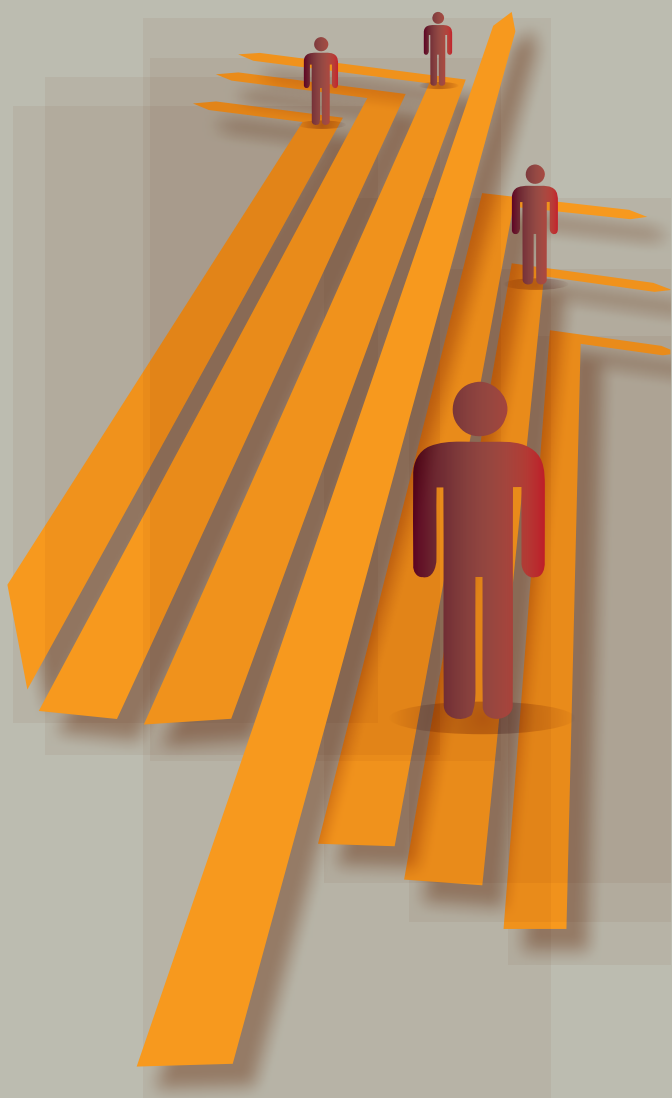


# 0

## Introducció a la guia

**0.1.** Introducció

**0.2.** Com usar la guia



## QUÈ PRETÉN AQUESTA GUIA?

Servir com a eina pràctica, propera i senzilla per dissenyar i implantar l'estratègia de les empreses.

## 0.1. INTRODUCCIÓ

Les pimes catalanes viuen un moment decisiu en què resulta vital combinar la reflexió de llarg termini amb l'acció immediata. A través d'aquesta guia, ACC1Ó pretén:

- Ajudar a les pimes a millorar la forma en què defineixen les seves estratègies de futur, oferint-los aquesta guia senzilla i pràctica per dissenyar, desplegar i implantar-ne l'estratègia.
- Aportar recomanacions pràctiques sobre els factors clau d'èxit i els errors més comuns en aquest tipus de processos.
- Donar a conèixer exemples d'empreses que il·lustren les eines proposades.
- Complementar la resta de programes i iniciatives de suport i reforç de la competitivitat de la pime catalana, per afavorir la capacitat de reflexió estratègica de les organitzacions i l'acció.





## 0.2. COM USAR LA GUIA

Amb aquesta guia hem intentat dissenyar una eina senzilla, autoexplicativa i d'ús fàcil, amb l'objectiu de donar suport a les empreses per dissenyar i desenvolupar estratègies.

Per utilitzar la guia de forma eficient, es recomana:

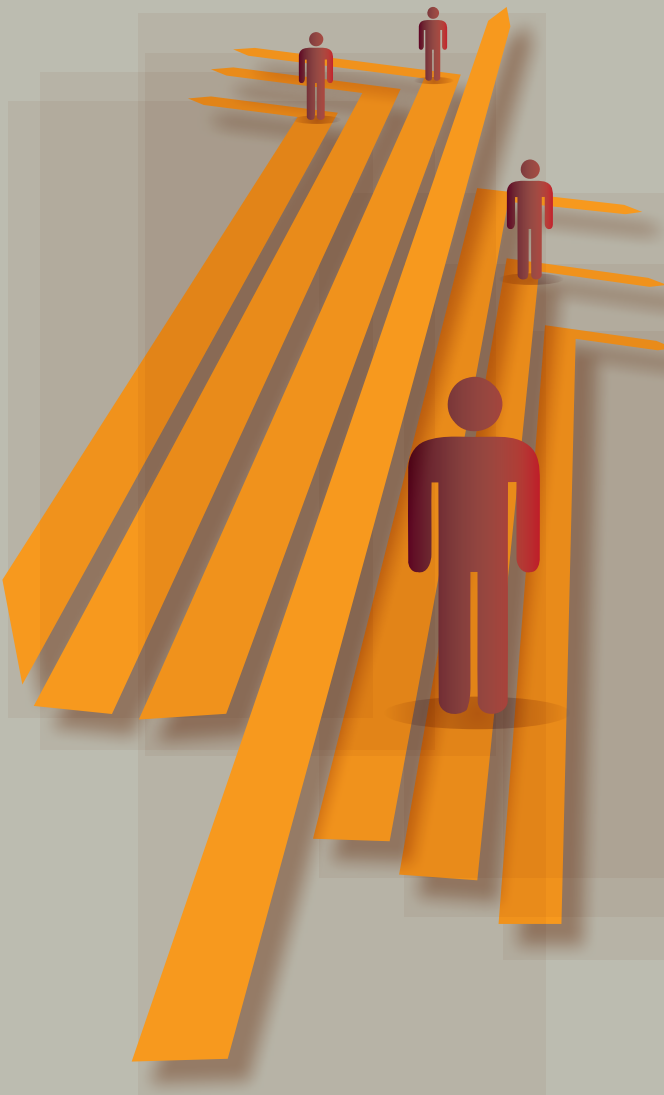
- Utilitzar la guia de forma integral o per capítols, segons interressi. Els capítols principals (1, 2 i 3) poden llegir-se i utilitzar-se de forma autònoma o separada, segons ens interressi incidir en la comprensió conceptual (cap. 1), en la visió pràctica del procés (cap. 2) o en la reflexió sobre les claus de l'èxit o fracàs d'aquest procés.
- Aprofitar la senzillesa i precisió dels conceptes emprats. No estem davant un manual teòric, difícilment aplicable.
- Complementar, si es desitja, els continguts i eines d'aquesta guia amb els programes, jornades, publicacions i informacions dissenyats per ACC10 i accessibles en suport físic o *online* ([www.acc10.cat](http://www.acc10.cat)) en matèria de reforç de competitivitat de les pimes catalanes.



# 1

## Què entenem per estratègia i per què és important

- 1.1.** Què és «estratègia»?
- 1.2.** Diversos nivells d'estratègia
- 1.3.** Com es formula l'estratègia a les empreses?
- 1.4.** Per què és important comptar amb una estratègia clarament definida?



## QUÈ ÉS «ESTRATÈGIA»?

L'estratègia és el full de ruta a llarg termini que una organització tria, basant-se en els seus avantatges competitiu, tenint en compte les seves capacitats i recursos i els reptes de l'entorn en què competeix. L'objectiu últim de l'estratègia ha de ser crear valor i satisfer les necessitats dels grups d'interès.

### 1.1. QUÈ ÉS «ESTRATÈGIA»?

El concepte d'estratègia va sorgir en l'àmbit militar a l'Antiga Grècia. El terme «strategos» s'utilitzava per designar el general de les forces armades, la missió del qual era planificar la forma de destruir els enemics.

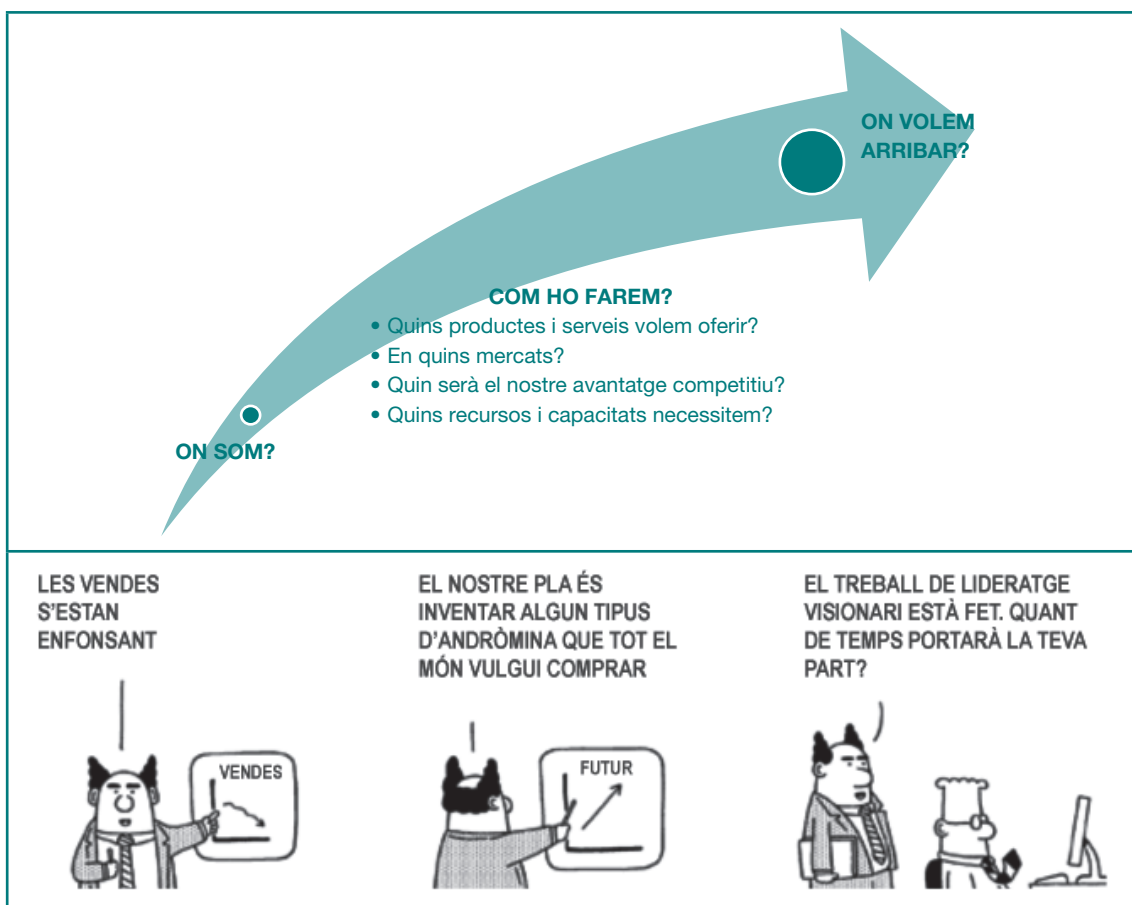
A principis del segle XX el terme estratègia comença a utilitzar-se al món dels negocis, encara que amb diverses accepcions. Totes elles tenen en comú alguns trets:

- L'estratègia suposa **donar un sentit d'orientació a l'organització i seleccionar el full de ruta per al seu futur**. L'estratègia, per tant, té a veure amb el fet d'entendre el present (on som), el posicionament futur desitjat (on volem ser) i el camí que hem de seguir per avançar cap a aquest futur desitjat.
- L'estratègia suposa **prendre decisions i fer eleccions**: quin és el nostre negoci?, a qui ens dirigim?, amb quins productes i serveis?, en quines condicions?, en base a què competim?, quins recursos necessitem desenvolupar?, etc.
- L'estratègia té a veure amb el fet de posicionar una organització perquè abasti un avantatge competitiu que sigui sostenible en el temps, i que aquest avantatge competitiu suposi una diferenciació respecte als competidors. L'estratègia ha de buscar «ser diferent».
- Gestionar l'estratègia és una tasca complexa perquè:
  - Afecta tota l'organització i requereix considerar moltes variables, per donar resposta a problemàtiques en general complexes, desestructurades i poc rutinàries.
  - Es refereix al futur, que és desconegut i cada cop més imprevisible, i es desenvolupa en entorns competitiu dinàmics.
  - Involucra persones, i d'elles depèn que el procés de disseny i desenvolupament de l'estratègia funcioni.

**L'estratègia ha de definir:**

- Quin serà l'àmbit d'actuació de l'empresa: quins productes i serveis oferirem i en quins mercats.
- La forma de competir en aquests mercats: quines accions cal posar en marxa per obtenir i mantenir un avantatge competitiu.
- Els recursos i capacitats necessàries per avançar cap a la fita definida.

**QUÈ ÉS ESTRATÈGIA?**



Font: Dilbert.

**Visió dual de l'estratègia: gestionar l'estratègia és una tasca complexa que incorpora diverses paradoxes**

**L'ESTRATÈGIA ÉS A LA VEGADA...**

RACIONAL	↔	ASPIRACIONAL	<p>La definició de l'estratègia requereix comptar amb una visió lògica i fiable de la realitat com a punt de partida per a l'establiment d'objectius, indicadors, pressupostos, etc. Des d'aquest punt de vista, el disseny de l'estratègia és un procés <b>racional</b>. Tanmateix, totes les decisions estratègiques requereixen certa intuïció, improvisació i pressentiment, per a la qual cosa és necessari tenir en compte el costat <b>emocional</b> de les persones.</p>
DE CURT TERMINI	↔	DE LLARG TERMINI	<p>L'empresa necessita pensar a <b>llarg termini</b>, però també sobreviure a <b>curt termini</b>. L'estratègia ha d'aconseguir un equilibri entre els objectius a curt i llarg termini, i els directius han de dedicar esforç a ambdós.</p>
FORMALITZADA	↔	FLEXIBLE	<p>L'empresa necessita comprometre's en la consecució d'uns objectius, per a la qual cosa és important comptar amb una estratègia clara i <b>formalitzada</b> en accions concretes. No obstant això, és important evitar que l'estratègia sigui rígida i no s'<b>adapti</b> amb rapidesa als canvis de l'entorn.</p>
INTERNA	↔	EXTERNA	<p>L'estratègia implica analitzar <b>internament</b> l'organització i apostar per una combinació de recursos i activitats diferencials sobre els quals construir el futur. En paral·lel, l'estratègia requereix analitzar l'<b>entorn</b> i identificar oportunitats i amenaces que ajudin a definir el posicionament desitjat.</p>
COMPETITIVA	↔	COOPERATIVA	<p>L'estratègia no és un «joc suma zero». Hi ha beneficis o avantatges que poden aconseguir-se gràcies a les persones que hi <b>col·laboren</b>, encara que també <b>competeixin</b>. Quan les empreses dissenyen la seva estratègia han de reflexionar sobre com competir i cooperar amb els agents amb els quals es relacionen (competidors, proveïdors, clients, etc.).</p>
INCREMENTAL	↔	REVOLUCIONÀRIA	<p>Les empreses combinen estratègies <b>incrementals</b>, que impliquen gestionar les activitats actuals per generar un valor més gran, amb estratègies <b>revolucionàries</b>, que suposen introduir innovacions que transformen el model de negoci de la indústria.</p>

 **Recordi:**

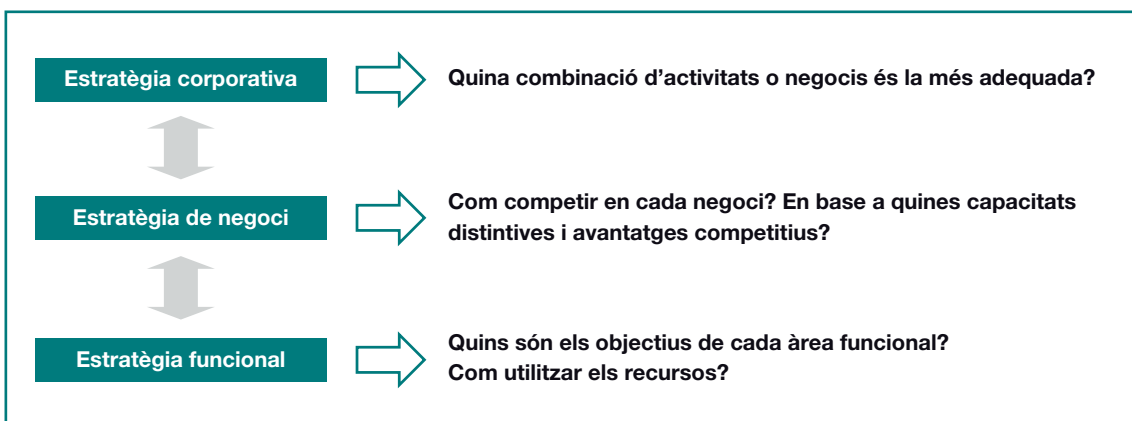
*L'estratègia és a la vegada una «ciència» i un «art».*



## 1.2. DIVERSOS NIVELLS D'ESTRATÈGIA

L'estratègia es defineix a diversos nivells:

- Les unitats de negoci, que són les que competeixen en el mercat, estableixen el que es denomina l'«**estratègia competitiva o d'unitat de negoci**». L'estratègia d'unitat de negoci estableix el full de ruta d'aquest negoci, en base a la seva cartera de productes i serveis, el mercat en què competeix i les capacitats i recursos amb què compta.
- Les empreses grans i els grups empresarials solen comptar amb diverses unitats de negoci, que competeixen en diferents mercats i sectors. En aquests casos, a més de tenir una estratègia per a cada unitat de negoci, és convenient comptar amb una «estratègia corporativa» que defineixi quines són les activitats o negocis als quals l'empresa vol dedicar-se i quines no. En aquest cas es tractaria de veure si la cartera de negocis té sentit, com es distribueixen els recursos entre les diverses unitats de negoci, etc.
- Igualment, a mesura que les empreses creixen i que les seves diverses àrees funcionals adquireixen major importància, sovint es fa necessari definir una «estratègia per a cada àrea funcional» (estratègia de màrqueting, estratègia de compres, estratègia tecnològica, etc.).



### **Recordi:**

*Totes les empreses han de tenir almenys una estratègia d'unitat de negoci. A mesura que la seva empresa creixi i diversifiqui la seva activitat, serà convenient definir a més una estratègia corporativa. Igualment, si la seva empresa creix pot ser necessari definir l'estratègia específica de les seves àrees funcionals clau.*

*En tot cas, ha d'haver-hi coherència entre els diversos nivells de l'estratègia d'una organització.*

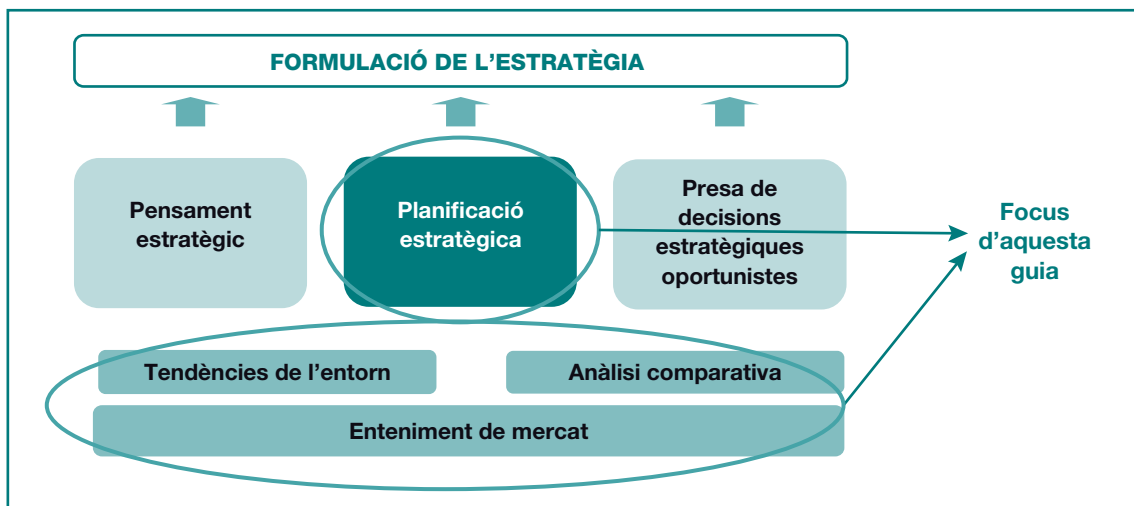
### 1.3. COM ES FORMULA L'ESTRATÈGIA A LES EMPRESES?

Considerem important una primera reflexió per aclarir l'abast d'aquesta guia. D'on sorgeixen normalment les estratègies a les empreses? Són sempre resultat d'un procés estructurat de planificació estratègica? Hi ha estratègies que sorgeixen de manera inesperada? Quines capacitats són necessàries per definir estratègies d'èxit?

La realitat demostra que les empreses defineixen les seves estratègies de futur de tres maneres diferents:

- Per un costat, les empreses porten a terme efectivament **processos de planificació estratègica**, a través dels quals formulen les seves estratègies de forma estructurada, seguint uns models i procediments. Com a resultat, obtenen un pla estratègic amb un horitzó temporal concret, que revisen periòdicament.
- Així mateix, les estratègies d'èxit poden sorgir en qualsevol moment, no només en els processos formals de planificació. L'experiència demostra que moltes de les decisions estratègiques importants i reeixides de les empreses han sorgit de forma espontània. Per això, cada vegada és més important que els directius **dediquin un temps en la seva agenda a pensar sobre l'estratègia**.
- Per últim, les estratègies també sorgeixen com a **resposta a oportunitats concretes**. En aquest cas, el paper dels directius és donar resposta a aquests problemes i oportunitats inesperades.

En definitiva, la definició de l'estratègia és un procés continu, a través del qual les empreses reflexionen permanentment sobre el seu futur. Els directius han de combinar la capacitat de pensar estratègicament de forma permanent amb el lideratge de processos formals de planificació estratègica i l'atenció a oportunitats concretes.



#### **Recordi:**

*Encara que aquesta guia està orientada en major mesura cap als processos formals de planificació estratègica, no s'ha d'oblidar que gestionar l'estratègia és un procés continu. Dediqui temps, a la seva agenda, a pensar sobre l'estratègia de la seva empresa.*





## 1.4. PER QUÈ ÉS IMPORTANT COMPTAR AMB UNA ESTRATÈGIA CLARAMENT DEFINIDA?

D'alguna manera, totes les empreses compten amb una estratègia «de fet», encara que no estigui explicitada, en la mesura que les decisions que es prenen diàriament van dibuixant un full de ruta de manera més o menys voluntària. Tanmateix, quan el futur de l'empresa es decideix només en el dia a dia, sense establir un sentit de direcció i sense portar a terme una reflexió prèvia, els riscos creixen.

### QUINS RISCOS AFRONTEN LES EMPRESES QUE NO COMPTEN AMB UNA ESTRATÈGIA CLARAMENT DEFINIDA?

1. **Actuar sense rumb**, sense sentit de futur i sense tenir clar quins són els seus objectius i el camí per assolir-los.
2. **Dificultar la presa de decisions**, en la mesura que no compten amb un marc d'actuació que estableixi criteris clars.
3. **Centrar-se més a fer les coses de forma adequada** (*doing things right*) que a assegurar-se que es dediquin esforços a **les qüestions més importants** (*doing the right things*).
4. **No tenir clar quins són els avantatges competitiu**s ni com poden diferenciar-se dels competidors.
5. **Ser excessivament reactives**, sense anticipar-se als canvis, cosa que porta a desaprofitar oportunitats i a estar més exposats a les amenaces de l'entorn.
6. **Fer dependre el futur de l'organització de les decisions d'altres** (competidors, clients, proveïdors, institucions, empleats...).
7. **No utilitzar els recursos amb eficàcia**.
8. **No comptar amb un posicionament clar en el mercat**: els clients tampoc saben «cap a on va l'empresa».
9. **No disposar d'un projecte compartit** que aglutini les persones de l'organització en torn d'un objectiu comú.
10. **Patir un deteriorament lent** i incontrolat.

### **Recordi:**

*Comptar amb una estratègia clara li permetrà centrar els esforços i recursos en allò veritablement important.*



# 2

## Com dissenyem i desenvolupem l'estratègia. La màgia del procés

**2.1.** El punt de partida. Eina d'autodiagnosi

**2.2.** Recomanacions prèvies

**2.3.** Fase del procés i calendari

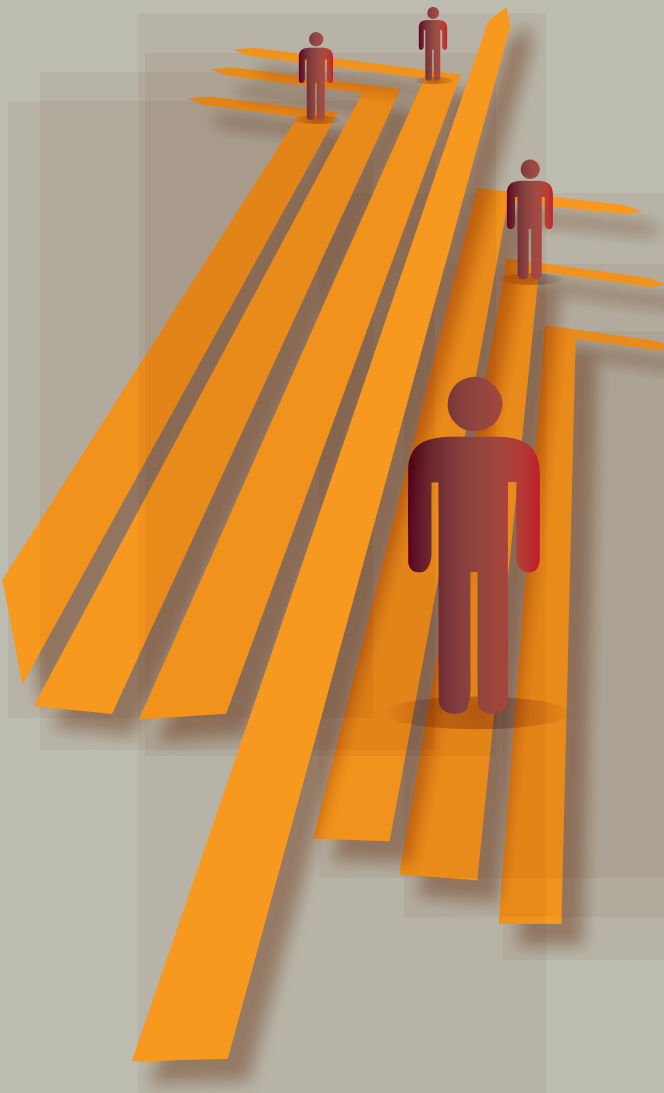
**2.3.1.** Definició de l'aspiració de futur

**2.3.2.** Enteniment de la situació de partida

**2.3.3.** Definició de l'estratègia

**2.3.4.** Comunicació i implantació de l'estratègia

**2.3.5.** Seguiment de l'estratègia



## COM DISSENYEM I DESENVOLUPEM L'ESTRATÈGIA?

La forma amb què les empreses dissenyen, desenvolupen i implanten l'estratègia té un alt impacte en els seus resultats. En aquest capítol s'ofereixen eines, exemples i consells pràctics que poden ajudar-lo a millorar la forma amb què es gestiona l'estratègia a la seva empresa.

### 2.1. EL PUNT DE PARTIDA. EINA D'AUTODIAGNOSI

Per començar, li proposem un senzill exercici d'autodiagnosi. Empleni el breu qüestionari de la pàgina següent, en què es tracten algunes qüestions relatives a com és el procés de disseny i desenvolupament de l'estratègia actualment en la seva organització, en tres blocs:

- Com és la seva estratègia? Es tracta de valorar si la seva organització compta amb una estratègia clarament definida, si aquesta és diferencial i si és flexible per adaptar-se a possibles canvis.
- Com es defineix l'estratègia? Es tracta de valorar com es realitza en la seva organització el procés de definició de l'estratègia i quines dificultats solen trobar-s'hi.
- Com es comunica i implanta l'estratègia? L'objectiu és valorar si en la seva organització es realitzen les accions necessàries per facilitar la implantació de l'estratègia.

Després d'emplenar el qüestionari, reflexioni especialment sobre les afirmacions en què ha obtingut menor puntuació:

- Quines són les causes d'aquesta baixa puntuació?
- Què pot fer per millorar en el futur? Al llarg d'aquesta guia li oferim alguns consells que el poden ajudar.



## EINA D'AUTODIAGNOSI

Com és l'estratègia actual de la seva organització	Totalment en desacord <----->				Molt d'acord
En la nostra organització comptem amb una <b>estratègia clarament definida</b> , que delimita què fer i què no fer	1	2	3	4	5
La nostra estratègia actual és <b>diferencial</b> respecte als nostres competidors; tenim en compte quins són els nostres avantatges competius	1	2	3	4	5
La nostra estratègia actual és <b>innovadora</b> i ha suposat canvis importants a la nostra organització	1	2	3	4	5
La nostra estratègia actual estableix un full de ruta cap al futur, però és suficientment <b>flexible</b> per adaptar-se als canvis que es produeixen	1	2	3	4	5
Com es defineix l'estratègia	Totalment en desacord <----->				Molt d'acord
En la nostra organització realitzem un procés de reflexió estratègica estructurat cada cert temps	1	2	3	4	5
Per definir la nostra estratègia comptem amb la <b>informació</b> necessària, tant externa com interna	1	2	3	4	5
Definim la nostra estratègia contant amb la <b>participació</b> de totes o la major part de les persones de l'organització	1	2	3	4	5
En l'organització existeixen suficients <b>persones amb capacitat</b> de pensar estratègicament	1	2	3	4	5
Dediquem <b>temps</b> suficient a pensar sobre l'estratègia i les tendències de futur que ens poden afectar	1	2	3	4	5
Els processos de disseny de l'estratègia afavoreix que sorgeixin <b>noves idees</b> i es qüestionen els supòsits bàsics del nostre sector	1	2	3	4	5
Com es comunica i implanta l'estratègia	Totalment en desacord <----->				Molt d'acord
L'estratègia és <b>coneguda i entesa</b> per la major part de les persones de l'organització	1	2	3	4	5
Existeix un fort <b>compromís</b> de les persones de l'organització amb l'estratègia definida	1	2	3	4	5
L'estratègia <b>es desplega en accions</b> i objectius concrets, que faciliten la seva implantació	1	2	3	4	5
Existeix un <b>sistema d'indicadors</b> per seguir i avaluar els avanços en la posada en marxa de l'estratègia de forma periòdica	1	2	3	4	5
Els <b>sistemes de gestió</b> (pressupost anual, polítiques de gestió de persones, sistemes de informació, etc.) estan alineats amb l'estratègia definida	1	2	3	4	5

**On has obtingut menor puntuació?**

**Per què?**

**Necessita recomanacions per millorar?**

## 2.2. RECOMANACIONS PRÈVIES

Abans de començar a descriure les claus del procés de disseny i desenvolupament de l'estratègia, recordi aquests quatre principis que ha de tenir en compte quan s'enfronti a un nou procés de planificació estratègica:

### A. Defineixi el seu propi procés. Cada empresa és única

Cada empresa ha de decidir la forma en què vol gestionar la seva estratègia. En aquesta guia s'ofereix un model de referència, però no existeix un procés únic o òptim per gestionar l'estratègia. Depenent de les característiques de l'entorn en què l'empresa competeix (major o menor turbulència, cicle de vida de productes, etc.), el grau de maduresa de la companyia, la cultura o l'estil de lideratge, el procés serà diferent.

### B. Contempli diversos horitzons temporals

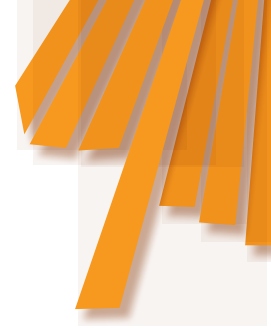
Encara que l'estratègia es defineixi com una visió de llarg termini, cal no oblidar que les empreses necessiten donar resposta a qüestions estratègiques també a curt i mitjà termini. Les empreses capaces de gestionar les seves estratègies tenint en compte diversos horitzons temporals són capaces de visualitzar oportunitats i riscos que els seus competidors no veuen.

- A llarg termini, les variables clau són la visió de futur de l'organització i les seves aspiracions. Visualitzant el llarg termini, l'empresa pot anticipar-se als grans canvis i establir mesures per modelar l'entorn competitiu per al seu benefici.
- A mitjà termini, el focus se situa a definir els «senders» per crear valor, incloent-hi totes aquelles iniciatives que permetin a les organitzacions avançar cap a les seves aspiracions.
- A curt termini, l'empresa ha de tenir en compte els seus plans de negoci anuals i adaptar-los a la visió estratègica a curt i llarg termini.

### C. Promogui la creativitat

Molts directius es lamenten de les poques idees innovadores que obtenen en els processos de planificació estratègica. En efecte, en un entorn competitiu com l'actual, les noves idees són clau i, no obstant això, els processos de planificació als quals s'hi dedica gran quantitat de temps i esforç no solen impulsar la creativitat a l'empresa.

Si s'utilitzen les mateixes eines any rere any, el més probable és que els resultats siguin estratègies incrementals i que no s'hi identifiquin oportunitats més enllà de les regles de la indústria. Per això, el repte dels processos de planificació estratègica és promoure noves formes de pensar entre els directius, trencant d'alguna



manera els seus «models mentals», a través de noves eines i enfocaments que qüestionen les regles de la indústria i dibuixen nous límits del mercat. En aquesta guia trobarà algunes eines perquè els seus processos de planificació estratègica siguin més creatius.

#### D. Afavoreixi la participació, però mantingui un lideratge clar

És important definir **qui participarà** en el procés de disseny i desenvolupament de l'estratègia i **a través de quins mecanismes**. A continuació es presenten algunes idees:

<b>Equip directiu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha de liderar el procés i és el responsable de la presa de decisions. Encara que el procés sigui participatiu, és important tenir en compte que l'equip directiu i especialment la Direcció General ha d'assumir el lideratge i evitar que la presa de decisions es dilati en el temps.</li> <li>• Participa activament en totes las fases del procés.</li> <li>• Les reunions són el millor mecanisme de participació en aquest cas. Perquè siguin eficaces és necessari que siguin en grups petits (menys de 10 persones), preparades per anticipat i disposant de temps suficient.</li> </ul>
<b>Consell d'administració</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depenent del seu perfil, és convenient que participen en les reunions més importants.</li> <li>• En tot cas, ha de ser informat periòdicament dels avanços i del resultat del procés.</li> </ul>
<b>Nivells jeràrquics inferiors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La seva participació genera avantatges i inconvenients. Depenent de l'empresa, es definirà el nivell al qual s'involucrarà en el procés i a través de quins mecanismes.</li> <li>• Quan es vol comptar amb la participació d'un nombre elevat de persones els mecanismes més adequats són els grups de treball i els qüestionaris.</li> <li>• En qualsevol cas, tota l'organització participarà en la implantació de l'estratègia, per la qual cosa com a mínim ha de realitzar-se una comunicació clara de l'estratègia definida i de les seves implicacions en el treball de cada persona. (Vegeu <i>fase implantació de l'estratègia</i>).</li> </ul>
<b>Agents externs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• És convenient comptar amb l'opinió d'agents externs clau (clients, proveïdors, aliats, etc.).</li> <li>• El mecanisme més útil sol ser l'entrevista. En casos concrets, podrien participar en sessions de reflexió.</li> <li>• Sol ser convenient comunicar l'estratègia també a agents externs, ja que seran partícips d'alguna forma també en la seva implantació vegeu <i>fase implantació de l'estratègia</i>.</li> </ul>

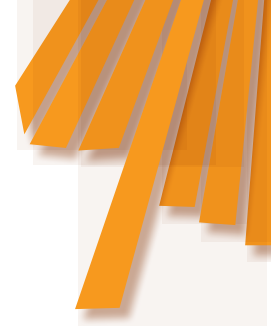
#### Avantatges i inconvenients derivats d'una ALTA PARTICIPACIÓ

<p style="text-align: center;">+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solen obtenir més idees i de gran valor</li> <li>• S'aconsegueix un major nivell d'implicació i compromís de les persones amb l'estratègia definida</li> <li>• Es facilita la transició entre formulació i implantació</li> </ul>	<p style="text-align: center;">-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El procés és menys eficient en temps i recursos</li> <li>• Es generen expectatives que no sempre es compleixen</li> <li>• Poden aflorar tensions innecessàries</li> </ul>
--	---

Per gestionar la participació, és convenient designar una persona que actuï com a coordinador del projecte i un equip de persones (normalment l'equip directiu encara podria donar cabuda a altres persones de dins o fora de l'empresa) que formi part d'un comitè d'estratègia:

- **Coordinador del projecte.** La seva funció serà coordinar totes les necessitats del procés, planificar el treball, convocar les persones, recopilar la informació necessària, etc.
- **Comitè d'estratègia.** La seva funció serà participar de forma activa al llarg de tot el procés de reflexió, aportant idees, opinant de forma crítica sobre cadascuna de les decisions que es plantegin i validant l'estratègia final.





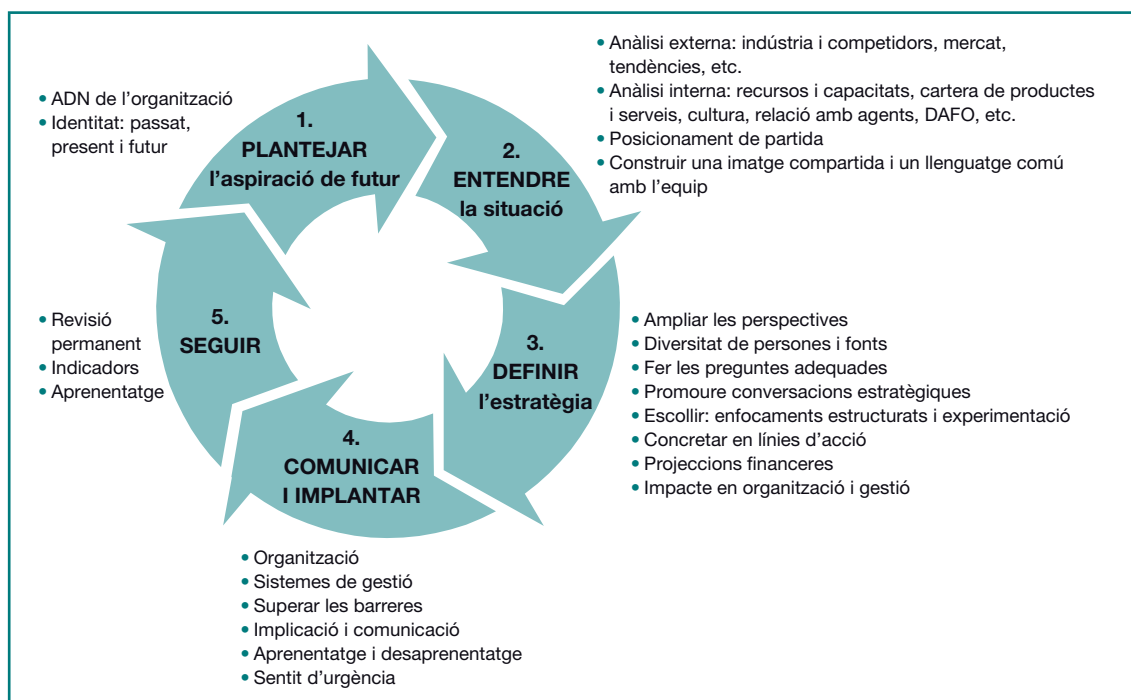
## 2.3. FASE DEL PROCÉS I CALENDARI

El procés de gestió de l'estratègia a les empreses s'articula en base a 5 fases:

- 1. Plantejar l'aspiració de futur:** es tracta de visualitzar on vol ser l'empresa a llarg termini, quines són les seves fites i aspiracions.
- 2. Entendre la situació de partida:** l'objectiu d'aquesta fase és realitzar un diagnòstic inicial de l'empresa, d'on partim per avançar cap a aquest futur desitjat.
- 3. Definir l'estratègia:** es tracta de definir el camí per avançar cap al futur. Suposa, en primer lloc, generar idees i alternatives per a continuació seleccionar i concretar aquelles que millor encaixen amb la visió de futur de l'empresa.
- 4. Implantar l'estratègia:** és potser la fase més important i en la qual solen fallar més les empreses. Es tracta de posar en marxa les iniciatives i actuacions definides en els terminis i amb els recursos establerts.
- 5. Seguir l'estratègia:** finalment és necessari portar a terme un seguiment de l'estratègia, del seu grau d'implantació i dels canvis que es produeixen a l'entorn que requereixin modificar les estratègies definides.

En les pròximes pàgines es descriu cadascuna de les fases, incorporant eines i trucs pràctics per a la seva posada en marxa.

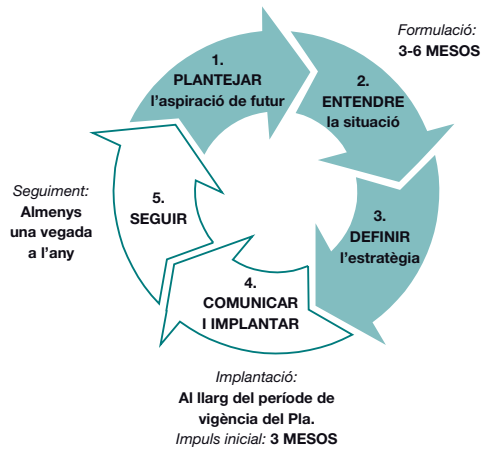
### PROCÉS DE DISSENY I DESENVOLUPAMENT DE L'ESTRATÈGIA



Resulta fonamental fixar un calendari de treball abans d'iniciar el procés, que en determini la duració prevista, les fites principals i la càrrega de treball que suposarà per a l'organització. En aquest sentit, els coordinadors del procés hauran d'explicar detalladament a cadascun dels participants què s'espera d'ells en les diverses fases i la dedicació de temps que suposarà.

Com a norma general:

- **El procés de disseny de l'estratègia**, incloent-hi les fases de definició de l'aspiració de futur, enteniment de la situació de partida i definició de l'estratègia sol durar de **3 a 6 mesos**.
- La fase d'implementació de l'estratègia és un procés continu que se sol allargar durant tot el període de vigència del pla definit. Tanmateix, sí que existeix un **període inicial de comunicació i impuls a la implantació** més «acotat» en el temps i que no s'hauria de prolongar més de **3 mesos**.
- **El seguiment de l'estratègia ha de realitzar-se almenys una vegada a l'any**, encara que és convenient que es faci un seguiment més o menys formal de les línies estratègiques més importants de manera continuada.

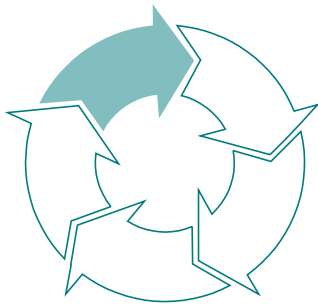


Una eina molt útil per establir el calendari del procés són els cronogrames, que permeten visualitzar les diverses fases de forma cronològica, la seva duració i les fites principals del procés. A continuació es presenta un exemple de cronograma, a tall d'exemple.

### Exemple de cronograma d'un procés de formulació estratègica

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Llançament del procés	▲				
Reflexió sobre aspiració de futur	▲	○	○		
Enteniment situació de partida		○	○	▲	
Identificació d'alternatives estratègiques			▲		
Definició d'objectius i línies estratègiques			○	○	▲
Anàlisi d'implicacions organitzatives				▲	
Elaboració de projeccions economicofinanceres				▲	
Document final d'estratègia				▲	
Preparació de la implantació					▲

▲ Sessions de discussió de l'equip directiu      ○ Entrevistes i grups de treball intern



### 2.3.1. Definició de l'aspiració de futur

Es tracta d'establir les aspiracions, principis d'actuació i raó de ser de l'empresa. Pot considerar-se el component més estable de la gestió empresarial, que conforma el que podríem denominar com l'ADN de l'organització.

*“La millor manera de predir el futur és inventar-lo”. George Pake (Xerox)*

Existeixen diverses opinions sobre **en quin moment del procés abordar la definició de l'aspiració de futur** de l'empresa:

- Pot ser al **principi del procés**, a través d'una sessió en què es «somniï» sobre el futur de l'empresa a llarg termini. Aquesta opció té l'avantatge de servir com a element motivador en el llançament del procés i de no establir límits en l'aspiració de futur. Tanmateix, la reflexió pot estar menys fonamentada si no s'ha fet una anàlisi prèvia.
- La segona opció és definir l'aspiració de futur **una vegada realitzada l'anàlisi de la situació de partida**. En aquest cas, les reflexions compten amb una base de coneixement més sòlida. No obstant això, aquesta mateixa raó pot portar a centrar-se en els problemes actuals i ser menys ambiciosos i creatius en l'exercici de «somniar el futur».
- En tot cas, la definició de l'aspiració de futur **ha de revisar-se al llarg de tot el procés**, atès que és un procés interactiu, que va retroalimentant-se contínuament.

Les eines més utilitzades per definir l'aspiració de futur d'una organització són els conceptes visió, missió i valors d'una empresa.

## VISIÓ

Què és?	Alguns exemples de VISIÓ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visió de futur defineix i descriu la situació futura que desitja tenir l'empresa. Representa l'ambició futura de l'organització i marca el nivell del repte i, per tant, el ritme necessari per assolir-lo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Port Aventura</b> – Ser el millor destí d'oci familiar, de negoci i residencial d'Europa.</li> <li>• <b>Grup Intercom (Infojobs, Softonic, emagister)</b> – Aconseguir 1.000 milions d'usuaris únics des de gener de 2020.</li> <li>• <b>Grup Agbar</b> – Ser el grup empresarial de referència en aigua i medi ambient.</li> <li>• <b>Construcciones Solius</b> – Ser una de les constructores líders a l'Estat espanyol i de referència en altres països, especialitzada en la construcció i rehabilitació d'equipaments, amb aportació de valor des de la sostenibilitat i l'eficiència energètica.</li> <li>• <b>Laietana de Llibreteria</b> – Volem tenir una presència rellevant en el món de la cultura i de l'oci cultural, i gestionar els interessos de totes les persones que es relacionen amb Laie, basant-nos en criteris d'eficàcia empresarial i de responsabilitat social.</li> </ul>
Com ha de definir-se?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha de ser ambiciosa i realista.</li> <li>• Ha de ser única per a cada empresa.</li> <li>• Ha de tenir en compte quines són les capacitats de l'organització.</li> <li>• Ha de ser compartida per tota l'organització i també per aquells que s'han de relacionar amb ella.</li> <li>• Ha de servir per motivar els empleats i per transmetre al mercat el valor que l'empresa vol generar.</li> </ul>	

## MISSIÓ

Què és?	Alguns exemples de MISSIÓ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La missió defineix un punt tan essencial com allò a que es dedica l'empresa, quin és el seu negoci. Una empresa comença a diferenciar-se de les altres a partir de la seva missió. És la raó de ser de l'organització, determina a quines activitats es vol dedicar i a quines no.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Port Aventura</b> – Crear i oferir als nostres clients i residents experiències úniques i variades, en un entorn natural, privilegiat i exclusiu, amb una visió única i socialment responsable.</li> <li>• <b>Grup Intercom (Infojobs, Softonic, emagister)</b> – Ser una empresa profundament orientada a les persones, on hi ha espai per al creixement i la realització tant professional com personal.</li> <li>• <b>Grup Agbar</b> – La gestió de serveis que contribueixen a la qualitat de vida de les persones i generen valor per als grups d'interès.</li> <li>• <b>Construcciones Solius</b> – Satisfer les necessitats dels nostres clients, construint i rehabilitant equipaments i infraestructures i oferint serveis mediambientals des de la innovació per assolir l'òptima sostenibilitat, tant en les nostres activitats habituals i futures com en el nostre treball.</li> <li>• <b>Laietana de Llibreteria</b> – Creiem que el coneixement i la cultura ens ajuden a progressar com a individus i a viure de manera més plena.</li> </ul>
Com ha de definir-se?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La missió ha de servir com a base per a definir les àries en què l'empresa competirà.</li> <li>• Ha de servir internament, com a punt de referència de les persones de l'organització. És un element d'identificació i cohesió.</li> <li>• Ha de servir també externament, proporcionant informació al client sobre quina és la raó de ser de l'empresa.</li> </ul>	



## VALORS

Quins són?	Alguns exemples de VALORS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Els valors es refereixen al conjunt de principis, creences i regles que regulen la gestió de l'organització. Constitueixen la filosofia institucional i el suport de la cultura organitzacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Port Aventura</b> – Compromís, qualitat, esperit d'equip, passió pel client.</li> <li><b>Grup Intercom (Infojobs, Softonic, emagister)</b> – Pensar en els altres, posar passió i alegria en allò que fem, fer grans coses amb humilitat, treballar amb autonomia aplicant-hi el sentit comú.</li> <li><b>Grup Agbar</b> – Excel·lència, innovació, diàleg, sostenibilitat.</li> <li><b>Construcciones Solius</b> – Compromís, orientació al client, determinació, qualitat, tenacitat, honestedat.</li> <li><b>Laietana de Llibreteria</b> – Connexió i serveis al client, sostenibilitat a llarg termini: reinvertir, competitivitat, equip integrat, compromís, respecte a la diversitat i a les persones, cultura i coneixement, les persones al servei de l'empresa i no l'empresa al servei de les persones, producte, exclusivitat i diferenciació, coherència, modernitat, evolució, professionalitat.</li> </ul>
Com han de definir-se?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Han de ser únics per a cada empresa.</li> <li>Han de ser coherents amb la visió i la missió definides.</li> <li>Han de ser compartits per tota l'organització.</li> </ul>	



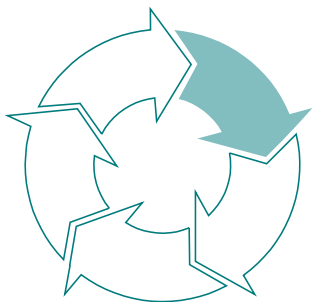
### Recordi:

#### La visió i la missió de l'empresa...

- Han de resumir i orientar l'estratègia d'una empresa.*
- Han de ser aclaridores tant per als treballadors com per als agents externs.*
- Han de ser pensades pels fundadors de l'empresa o, almenys, pel seu Consell d'Administració.*
- Han d'ajustar-se al seu negoci particular i servir només per a la seva empresa.*

#### A la pràctica, tanmateix...

- Se solen buscar frases «marquetinianes» amb força a escala interna i externa, encara que no resumeixin l'estratègia de l'empresa.*
- Resulten igualment vàlides per a una empresa i per al seu competidor.*
- Es vinculen exclusivament amb el futur de l'organització, sense considerar elements del passat i del present.*
- Sovint són formulades per consultors i no pels responsables de l'empresa.*



### 2.3.2. Enteniment de la situació de partida

Es tracta de comptar amb un diagnòstic de rigor sobre les circumstàncies externes que afecten l'empresa i la seva situació interna.

Entendre la situació de partida és fonamental per construir el futur de l'empresa. Cal tenir-ne en compte les forteses i les febleses, així com les oportunitats i amenaces de l'entorn. És la fase més racional del procés i en la qual les eines analítiques són més útils.

Una bona anàlisi de la situació de partida aporta un gran valor al procés, ja que:

- ajuda a identificar i comprendre els temes principals.
- facilita la superació de la complexitat.
- estimula l'aprenentatge i la innovació dels participants en el procés.
- ajuda a construir una imatge compartida i un llenguatge comú a l'equip.

No obstant això, cal tenir en compte que l'anàlisi pot millorar el procés de decisió, però no ofereix respostes de manera aïllada. Igualment, les eines analítiques ajuden a conceptualitzar i caracteritzar l'entorn, però no substitueixen la capacitat deductiva que aporta l'experiència i el coneixement profund d'una realitat empresarial.

L'enteniment de la situació de partida inclou l'anàlisi de l'entorn en què l'empresa desenvolupa la seva activitat (anàlisi externa) i l'anàlisi de la situació interna (anàlisi interna).

- El **propòsit de l'anàlisi externa** és determinar quins factors de l'entorn general, sectorial i específic de l'empresa facilitaràn o dificultaran l'avenç cap a la visió desitjada. Una bona anàlisi externa requereix per un costat comptar amb capacitat predictiva sobre escenaris futurs, però també amb un elevat nivell d'experiència i intuïció per visualitzar amb anticipació els efectes que las tendències de l'entorno tindran a l'empresa. No es tracta només de predir amb encert, sinó d'entendre i anticipar les reaccions que es produiran al sector concret en què competim o en què pensem competir.
- El **propòsit de l'anàlisi interna** és conèixer les capacitats i recursos de l'organització i les possibles àrees de millora, diferenciant expressament quines són les competències diferenciadores. S'analitzen els punts forts, les febleses i les competències clau de l'organització.
- Combinant els resultats de l'anàlisi interna i externs es pot diagnosticar **quin és el posicionament de partida de l'empresa**.



En les properes pàgines es presenten eines concretes que poden utilitzar-se a l'anàlisi externa i a l'anàlisi interna.

 **Recordi:**

*L'anàlisi ajuda a prendre decisions però no ofereix respostes per si mateixa.*

**Decàleg per a una bona anàlisi**

1. Analitzi de forma estructurada. Utilitzi eines que l'ajudin a obtenir i visualitzar les conclusions clau.
2. Vagi d'allò més general a allò més concret. Faci una anàlisi global i profunditzi si cal en els aspectes més rellevants.
3. Utilitzi les fonts adequades, tant internes com externes.
4. Compari la informació: vegi com ho fan els millors i quins resultats n'obtenen.
5. No analitzi només la informació d'un any. Miri l'evolució d'almenys un període de 5 anys.
6. Tracti de realitzar escenaris de previsions de futur i justifiqui les assumpcions que hi són darrere de cadascun d'ells.
7. No restringeixi la seva anàlisi al mercat en què opera, els productes i serveis substitutius també poden tenir una incidència significativa al seu negoci.
8. Contrasti les conclusions de l'anàlisi interna amb diferents nivells i departaments de l'organització.
9. Asseguri's que la Direcció valida els resultats de les anàlisis.
10. Discuteixi i reflexioni sobre els resultats de l'anàlisi. «Exprimeixi» la informació de la qual disposa. Pregunti's per què són aquestes dades i no d'altres.

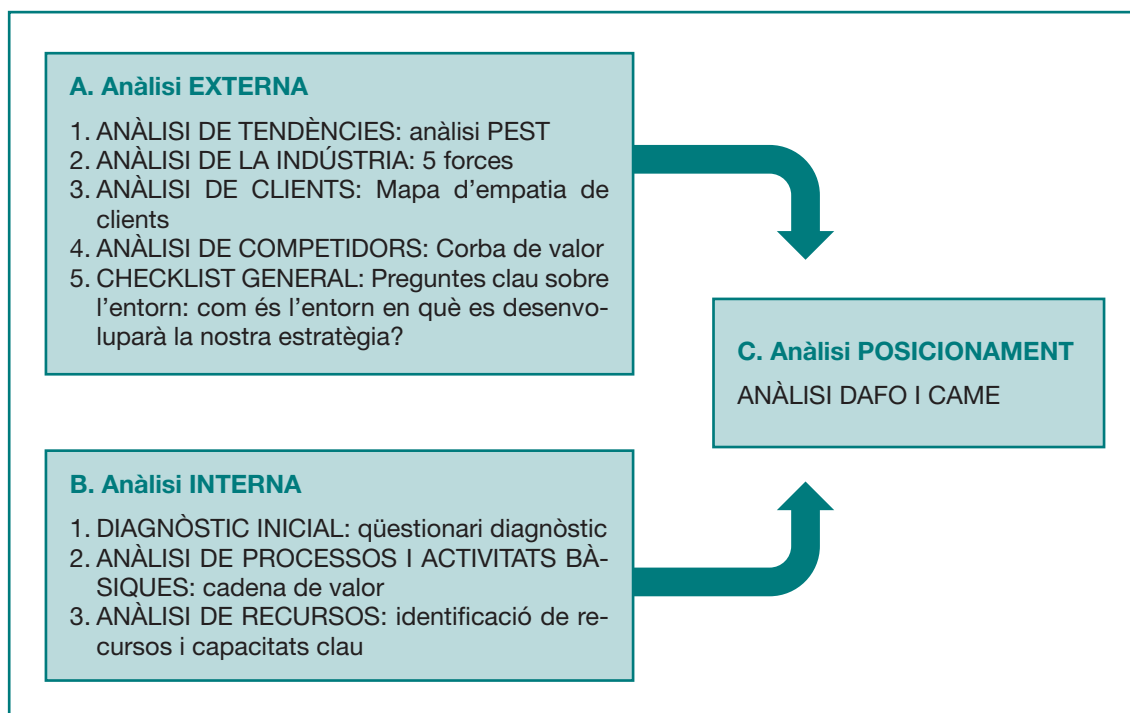
**D'ON OBTENIR LA INFORMACIÓ PER A L'ANÀLISI EXTERNA?**

1. Anàlisi d'informació escrita	2. Entrevistes i/o qüestionaris amb agents diversos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pàgines web de competidors</li> <li>• Pàgines web sectorials</li> <li>• Premsa econòmica i empresarial</li> <li>• Informes d'analistes</li> <li>• Presentacions sectorials</li> <li>• Registres de societats</li> <li>• Registres de patents</li> <li>• Bases de dades</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Força de vendes i personal tècnic de l'empresa, que compta amb un coneixement important dels clients, els competidores, etc.</li> <li>• Canals de distribució</li> <li>• Proveïdors</li> <li>• Centres tecnològics i de recerca</li> <li>• Associacions del sector</li> <li>• Personal contractat de competidors</li> <li>• Empreses de investigació de mercats</li> </ul>

## D'ON OBTENIR LA INFORMACIÓ PER A L'ANÀLISI INTERNA?

1. Anàlisi d'informació escrita	2. Entrevistes i/o qüestionaris amb agents diversos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memòries d'activitat</li> <li>• Documentació sobre processos interns</li> <li>• Comptabilitat financera i de costos</li> <li>• Informes comercials</li> <li>• Informes de satisfacció de clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equip directiu</li> <li>• Persones dels diversos departaments: comercial, tècnic, producció, recursos humans, etc.</li> <li>• Resta de l'organització</li> <li>• Agents externs: proveïdors, clients, aliats</li> <li>• Membres del Consell d'Administració</li> </ul>

En les properes pàgines es presenten una sèrie d'eines que poden ajudar-lo en la fase d'anàlisi, tant per a l'anàlisi de l'entorn o anàlisi externa com per a l'anàlisi de la situació interna de la seva empresa.







## ESQUEMA D'ANÀLISI DE LES EINES

La descripció de les eines segueix una estructura senzilla dividida en tres apartats per facilitar-ne la seva comprensió i aplicació a la pràctica:

### Per a què serveix?

Breu descripció de l'eina i la seva utilitat en el procés de desenvolupament de l'estratègia.

### Com utilitzar-la?

Consells pràctics per a l'aplicació adequada de l'eina en el context en què s'aplica.

### Un exemple

Exemple concret d'aplicació pràctica de l'eina.

A. Eines per a l'anàlisi externa

**A1. Anàlisi PEST per visualitzar tendències generals**

**Per a què serveix?**  
L'eina PEST serveix per visualitzar les tendències polítiques, econòmiques, socials i tecnològiques que afecten una empresa, un mercat o una indústria.

**Com utilitzar-la?**  
És una eina que cal utilitzar en les fases inicials del procés, ja que ajuda a identificar i prioritzar els esforços de l'anàlisi. Es tracta d'una eina que proporciona un marc senzill per a la identificació i anàlisi informal de les forces externes que tenen incidència en l'objecte d'estudi. Les tendències identificades poden situar-se en una matriu, segons el seu nivell d'impacte i la probabilitat que efectivament succeeixin.

**ANÀLISI PEST**  
(Tendències polítiques, econòmiques, socials i tecnològiques)

<p>Alt</p> <p>Nivell d'impacte</p>	<p>Són les qüestions clau aquelles que caldrà analitzar en detall en el marc del pla estratègic</p>
<p>Baix</p>	<p>Poden requerir ajustar lleument els plans d'acció a curt/mig termini</p>
<p>Baixa</p>	<p>Alta</p>
<p>Probabilitat</p>	

Caldrà tenir en compte les implicacions d'aquestes tendències, tot i que no cal contemplar-les en detall en el procés estratègic actual

En principi no cal actuar sobre les tendències menys importants

**Un exemple:**

**ANÀLISI PEST DE L'EMPRESA FARMACÈUTICA XYZ**

<p>Alt</p> <p>Nivell d'impacte</p>	<p>(E) Augment del valor del talent (S) Envel·liment de la població</p>
<p>Baix</p>	<p>(T) Dubtes ètics en enginyeria genètica</p>
<p>Baixa</p>	<p>Alta</p>
<p>Probabilitat</p>	

(P) Crisi política europea  
(P) Regulació més intensa i unificada

(E) Importància de les economies africanes  
(S) Impuls de la cocreació

Font: adaptat de CIFS i B+I Strategy.

**Recordi:**

Utilitzi aquesta eina per analitzar les tendències generals que afecten la seva empresa i concentri els seus esforços en les tendències d'alt impacte i alta probabilitat

## A. Eines per a l'anàlisi externa

### A1. Anàlisi PEST per visualitzar tendències generals

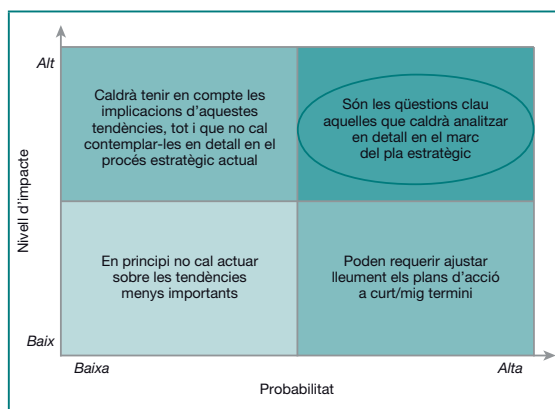
#### Per a què serveix?

L'eina PEST serveix per visualitzar les tendències polítiques, econòmiques, socials i tecnològiques que afecten una empresa, un mercat o una indústria.

#### Com utilitzar-la?

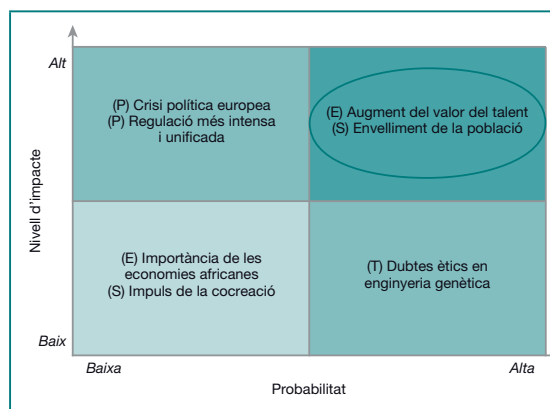
És una eina que cal utilitzar en les fases inicials del procés, ja que ajuda a identificar i prioritzar els esforços de l'anàlisi. Es tracta d'una eina que proporciona un marc senzill per a la identificació i anàlisi informal de les forces externes que tenen incidència en l'objecte d'estudi. Les tendències identificades poden situar-se en una matriu, segons el seu nivell d'impacte i la probabilitat que efectivament succeeixin.

### ANÀLISI PEST (Tendències polítiques, econòmiques, socials i tecnològiques)



#### Un exemple:

### ANÀLISI PEST DE L'EMPRESA FARMACÈUTICA XYZ

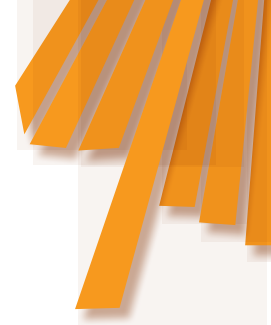


Font: adaptat de CIFS i B+I Strategy.



#### Recordi:

Utilitzi aquesta eina per analitzar les tendències generals que afecten la seva empresa i centri els seus esforços en les tendències d'alt impacte i alta probabilitat.



## A2. Anàlisi de les cinc forces de la seva indústria

### Per a què serveix?

Es tracta d'una eina molt útil per descriure una indústria i valorar quina és la posició competitiva d'una empresa dins d'aquesta indústria

Consta de cinc elements o forces, que són les que determinen la rendibilitat d'una indústria: rivalitat entre competidors, amenaça de nous entrants, poder de negociació de proveïdors, poder de negociació de clients i amenaça de productes substitutius.

Si vostè reflexiona sobre com són aquestes 5 forces en la seva indústria pot identificar on són les principals oportunitats i amenaces per a la seva empresa.

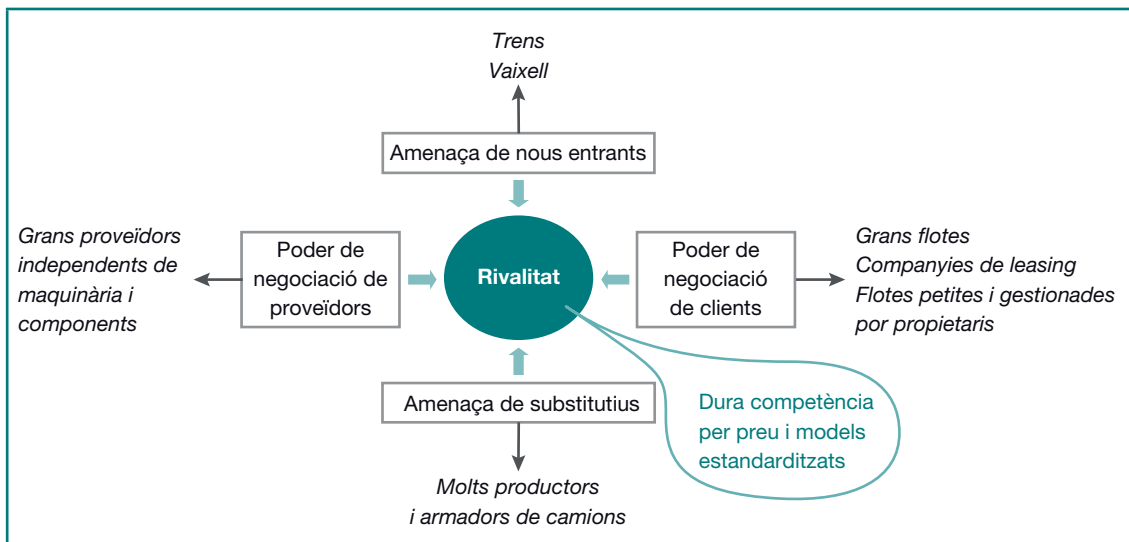
### Com utilitzar-la?

L'eina és especialment útil:

- Abans de construir les hipòtesis amb què contrastar les conclusions de l'anàlisi
- Per definir els límits de la indústria i el paper de l'empresa dins d'aquesta
- Per generar un llenguatge comú sobre el funcionament del mercat

### Un exemple:

## INDÚSTRIA DE CAMIONS PESATS



Font adaptat de Michael E. Porter.



### Recordi:

Utilitzi aquesta eina per identificar quines oportunitats i amenaces existeixen a la indústria en què competeix la seva empresa.

### A3. Anàlisi de clients. Mapa d'empatia de clients

#### Per a què serveix?

El mapa d'empatia de clients serveix per analitzar de forma integral la percepció del client sobre la nostra oferta de productes i serveis, a través de l'anàlisi d'allò que el client VEU, PENSA I SENT, ESCOLTA, DIU, FA, els seus PUNTS FEBLES i ASPIRACIONS.

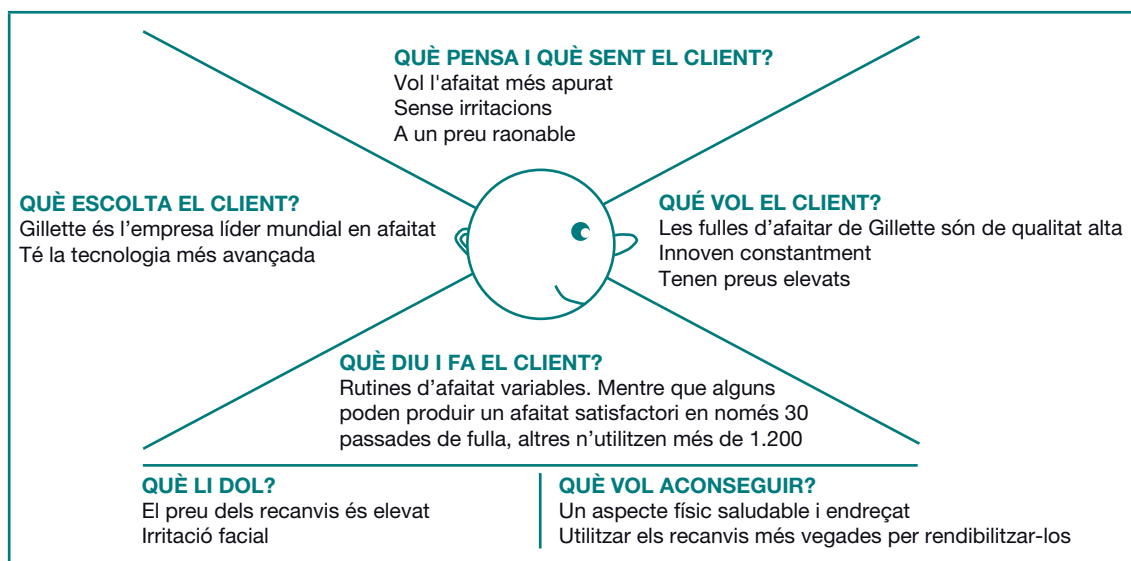
#### Com utilitzar-la?

Els clients són una font d'informació bàsica per dissenyar l'estratègia. Analitzant el comportament dels nostres clients podem identificar oportunitats de futur, entenent què busquen quan compren el nostre producte o servei i quines alternatives valoren per complir la mateixa funció.

QUÈ VEU EL CLIENT?	QUÈ ESCOLTA EL CLIENT?	QUÈ PENSA I QUÈ SENT EL CLIENT?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com és l'entorn en què es mou el client?</li> <li>• Qui envolta el client</li> <li>• Qui són els seus amics?</li> <li>• A quin tipus d'oferta està exposat cada dia?</li> <li>• Quins problemes troba?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Què diuen els seus amics i familiars?</li> <li>• Qui influeix realment en ell? Com?</li> <li>• Quins mitjans de comunicació són més influents?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Què és realment important per a ell?</li> <li>• Què el motiva? Què l'emociona? Què el preocupa?</li> <li>• Quins són els seus somnis i aspiracions?</li> </ul>
QUÈ DIU I FA EL CLIENT?	QUÈ LI DOL?	QUÈ VOL ACONSEGUIR?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quina és la seva actitud?</li> <li>• Què explica als altres?</li> <li>• Existeixen diferències entre allò que el client diu i allò que pensa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quines són les seves frustracions més grans?</li> <li>• Quins obstacles troba per assolir els seus objectius?</li> <li>• Quins riscos tem?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Què vol aconseguir realment?</li> <li>• Com mesura l'èxit?</li> <li>• Quines estratègies pot utilitzar per assolir els seus objectius?</li> </ul>

#### Un exemple:

#### GILLETTE



**Recordi:**

Utilitzi aquesta eina per reflexionar sobre els seus clients des de diversos punts de vista.



#### A4. Anàlisi de competidors. Corba de valor

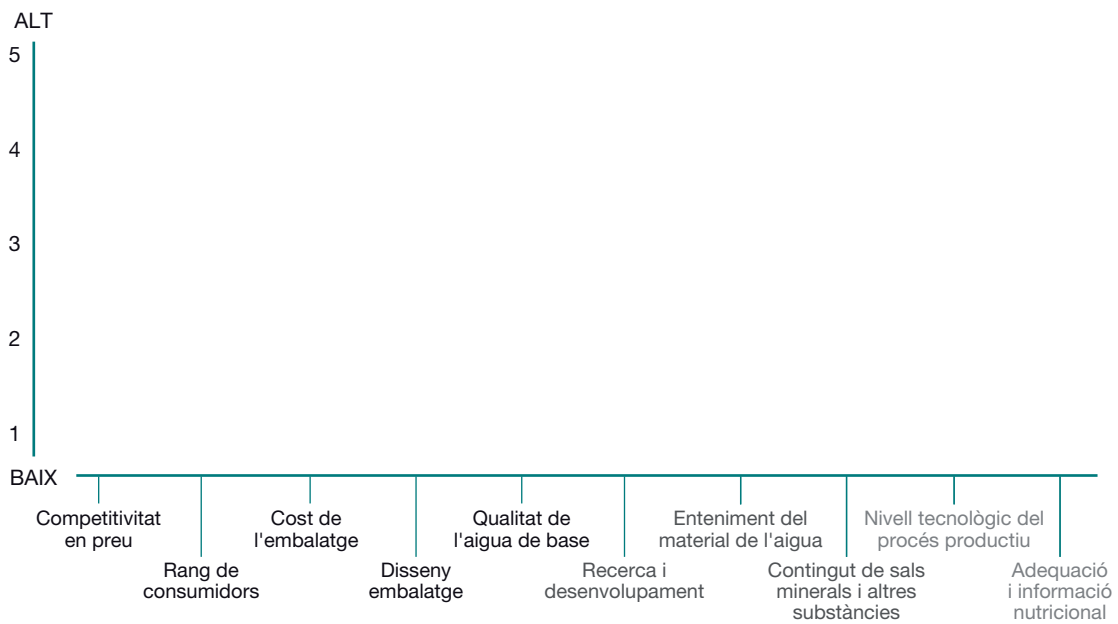
##### Per a què serveix?

La corba de valor és una eina que ens permet visualitzar de manera senzilla el posicionament actual de l'empresa respecte al de la competència.

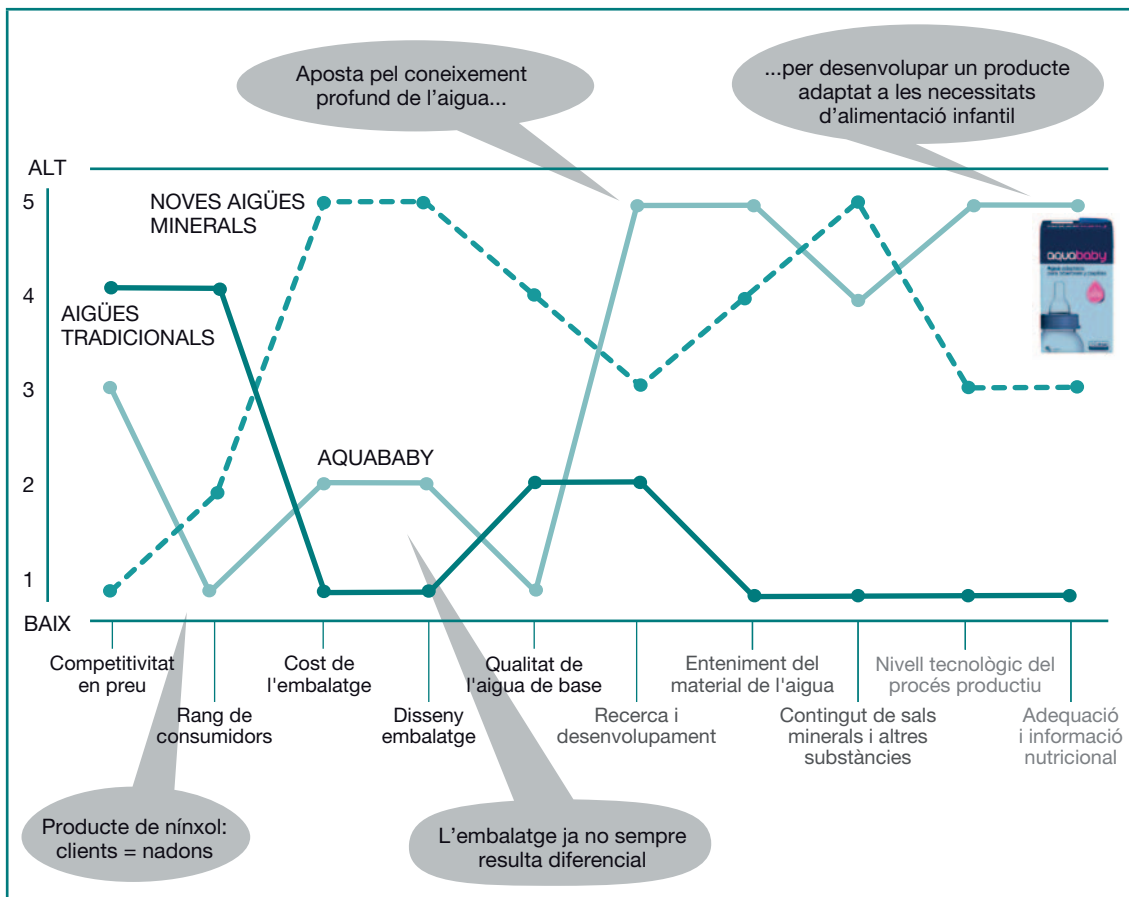
##### Com utilitzar-la?

Dibuixar, de la manera més clara possible, la situació actual o desitjada del nostre producte/servei, cercant visualitzar de forma nítida el posicionament de l'empresa respecte de la competència.

- Eix horitzontal: els atributs d'un producte/servei o els factors competitiu d'un sector.
- Eix vertical: importància relativa de cadascun d'aquests atributs i factors.



**Un exemple:**  
**AQUABABY**



**Recordi:**

*La corba de valor ens permet analitzar visualment la situació actual del nostre producte respecte a la competència. Així mateix, és una eina molt emprada en fases posteriors de l'estratègia per visualitzar estratègies de diferenciació a futur.*



### A5. Checklist general. Llistat de preguntes sobre l'entorn

Abans de concloure l'anàlisi externa, li oferim un llistat de preguntes perquè l'utilitzi com a *checklist* i s'asseguri que ha contemplat totes les qüestions clau de l'entorn.

Tendències generals	
Polítiques	Quines tendències polítiques i normatives impacten en el nostre mercat?
Socioeconòmiques	Com evolucionarà la renda disponible? I la demografia?
Socials i culturals	Com està canviant l'estil de vida de la població? Quins són els valors predominants?
Tecnològiques	Quines són les principals tendències tecnològiques? Quines oportunitats i amenaces suposen? Quines estan impactant en els nostres clients?
Factors macroeconòmics	
Situació econòmica	Com estan evolucionant el PIB i l'ocupació? Quines són les previsions? Com afecten el nostre sector i la nostra empresa?
Accés a recursos	Quines són les condicions d'accés a recursos naturals del nostre negoci? Es preveu cap canvi?
Infraestructures	Com són les infraestructures de transport, educació, comerç, etc.? Quina és la càrrega fiscal? Com són els serveis públics?
Mercats de capital	És fàcil obtenir finançament? Quines alternatives existeixen?
Anàlisi de la indústria	
Actors en la cadena de valor	Quins són els actors clau en la cadena de valor de la nostra indústria? Quin pes tenen en la indústria?
Competidors	Qui són els nostres competidors? Quins són els seus avantatges competitius? ¿A quins segments es dirigeixen? Amb quins productes i serveis? Quins resultats estan obtenint?
Nous entrants	Quins són els nous entrants? Són diferents? Quin és el seu avantatge competiu? Quins obstacles es troben? A qui es dirigeixen? Què ofereixen?
Productes substitutius	Quins són els productes substitutius? En què poden ser millors? En què és la nostra oferta superior?
Anàlisi del mercat i els clients	
Segments de mercat	Quins segments tenen més potencial? Quins menys?
Necessitats i demandes	Què necessiten els nostres clients? Quines necessitats no estan ben satisfetes?
Tendències de mercat	Quines tendències afecten els nostres clients?
Cost de canvi	És fàcil per als clients canviar de proveïdor?
Disponibilitat a pagar	Estan els clients disposats a pagar més? On s'obtenen marges més amplis?

 **Recordi:**

*Utilitzi aquesta eina per assegurar-se que té en compte les variables crítiques.  
És important fer-se les preguntes adequades.*

## B. Eines per a l'anàlisi interna

### B1. Qüestionari sobre la situació interna de l'empresa

A continuació li oferim un qüestionari per diagnosticar la situació interna de la seva empresa. Els resultats del qüestionari seran més rics si és completat per diverses persones (equip directiu, altres nivells jeràrquics, clients, aliats, etc.)

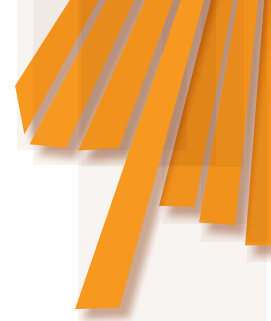
Per emplenar el qüestionari, assenyali en cada línia amb quina afirmació està més d'acord, la de la part esquerra o la de la part dreta. I indiqui en aquesta afirmació el nivell d'acord de l'1 al 5.

1. Els nostres productes i serveis		
	<i>Totalment d'acord amb l'afirmació de l'esquerra</i>	<i>Totalment d'acord amb l'afirmació de la dreta</i>
No actualitzem la cartera de productes/serveis des de fa anys	1 2 3 4 5	Llencem els nostres productes/serveis al mercat de forma periòdica
La nostra oferta de productes i serveis no està alineada amb les necessitats dels nostres clients	1 2 3 4 5	La nostra oferta de productes i serveis està alineada amb les necessitats dels nostres clients
Tenim queixes de clients amb freqüència	1 2 3 4 5	Els nostres clients estan molt satisfets amb els nostres productes i serveis

2. Clients i mercats		
	<i>Totalment d'acord amb l'afirmació de l'esquerra</i>	<i>Totalment d'acord amb l'afirmació de la dreta</i>
Hem perdut vendes i/o núm. clients en la majoria dels nostres mercats	1 2 3 4 5	Hem incrementat vendes i/o núm. clients en la majoria dels nostres mercats
Hem perdut marge en la majoria dels nostres clients	1 2 3 4 5	Hem incrementat marge en la majoria dels nostres clients
La fidelitat dels nostres clients és baixa	1 2 3 4 5	La fidelitat dels nostres clients és alta
No aconseguim accedir als nostres clients	1 2 3 4 5	Contínuament accedim als nostres clients
No coneixem els nostres clients (tipus/segment, necessitats i preocupacions)	1 2 3 4 5	Coneixem bé els nostres clients (tipus/segment, necessitats i preocupacions)
Els nostres canals de distribució no són eficients	1 2 3 4 5	Els nostres canals de distribució són molt eficients
No realitzem acció comercial proactiva (els nostres clients ens vénen a comprar)	1 2 3 4 5	Realitzem acció comercial proactiva amb els clients actuals i potencials

(continua)





El model de relació no és adequat a cada tipus de clients	1 2 3 4 5	El model de relació és adequat a cada tipus de clients
La nostra relació amb els nostres clients no dificulta que ens canvien per un altre competidor	1 2 3 4 5	La nostra relació amb els nostres clients dificulta que ens canvien per un altre competidor
La nostra marca afecta negativament l'empresa	1 2 3 4 5	La nostra marca és un dels nostres avantatges competitiu

3. Recursos, activitats i aliats		
	Totalment d'acord amb l'afirmació de l'esquerra	Totalment d'acord amb l'afirmació de la dreta
Els nostres recursos i capacitats clau són fàcilment imitables pels nostres competidors	1 2 3 4 5	Els nostres recursos i capacitats clau són difícilment imitables pels nostres competidors
El nostre equip de persones no compta amb les capacitats necessàries per desenvolupar la nostra activitat	1 2 3 4 5	El nostre equip de persones compta amb les capacitats necessàries per desenvolupar la nostra activitat
Les nostres persones no compten amb l'actitud i la motivació adequada	1 2 3 4 5	Les nostres persones compten amb l'actitud i la motivació adequada
El nostre model organitzatiu no és adequat i les funcions no estan clarament definides	1 2 3 4 5	El nostre model organitzatiu és adequat i les funcions estan clarament definides
No comptem amb sistemes d'informació eficients i adequats a les nostres necessitats	1 2 3 4 5	Comptem amb sistemes d'informació eficients i adequats a les nostres necessitats
No executem les activitats clau de forma eficient	1 2 3 4 5	Executem les activitats clau de forma eficient
No tenim implantat un sistema de qualitat	1 2 3 4 5	Tenim implantat un sistema de qualitat
No treballem suficientment amb aliats	1 2 3 4 5	Treballem suficientment amb aliats
Les relacions amb els nostres aliats són conflictives	1 2 3 4 5	Tenim una bona relació amb els nostres aliats clau



**Recordi:**

*Utilitzi aquesta eina per tenir una primera visió de les fortaleces i febleses de la seva empresa.*

4. Model d'ingressos i costos		
	Totalment d'acord amb l'afirmació de l'esquerra	Totalment d'acord amb l'afirmació de la dreta
Els nostres marges són baixos	1 2 3 4 5	Els nostres marges són elevats
Els nostres ingressos són poc predictibles	1 2 3 4 5	Podem preveure els nostres ingressos
Els nostres costos no són predictibles	1 2 3 4 5	Els nostres costos són predictibles
Depenem d'una única font d'ingressos	1 2 3 4 5	Les nostres fonts d'ingressos estan diversificades
La sostenibilitat dels nostres ingressos és qüestionable	1 2 3 4 5	La sostenibilitat dels nostres ingressos a llarg termini és clara
Les nostres operacions no són eficients en costos	1 2 3 4 5	Les nostres operacions són eficients en costos
No ens beneficiem d'economies d'escala	1 2 3 4 5	Ens beneficiem d'economies d'escala
La nostra estructura financera no és adequada	1 2 3 4 5	La nostra estructura financera és adequada
Tenim una capacitat d'endeutament molt baixa	1 2 3 4 5	Tenim una capacitat d'endeutament elevada



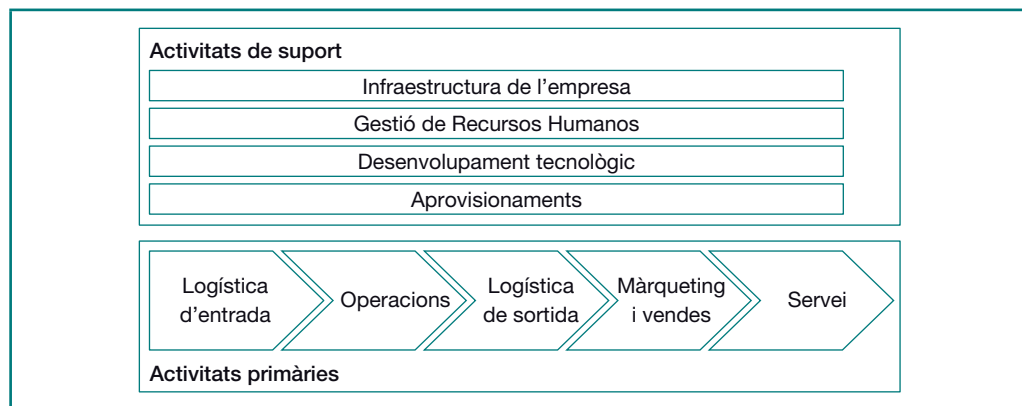
## B2. Anàlisi de processos i activitats bàsiques. Cadena de valor

### Per a què serveix?

Aquesta eina serveix per visualitzar les activitats més importants d'una empresa i els seus vincles amb els seus proveïdors i clients. Utilitzant aquesta eina vostè pot reflexionar sobre la criticitat de les activitats primàries de l'empresa (logística d'entrada, operacions, logística de sortida, màrqueting i vendes, servei) i les activitats de suport (aprovisionament, desenvolupament tecnològic, gestió de recursos humans, infraestructura de l'empresa): quines activitats es realitzen de forma adequada a la meua organització?, en què som bons?, en què no som tan bons?, quines activitats absorbeixen més recursos?, quines activitats contribueixen a crear més valor per al client?, tindria sentit subcontractar alguna activitat que realitzem a l'actualitat?

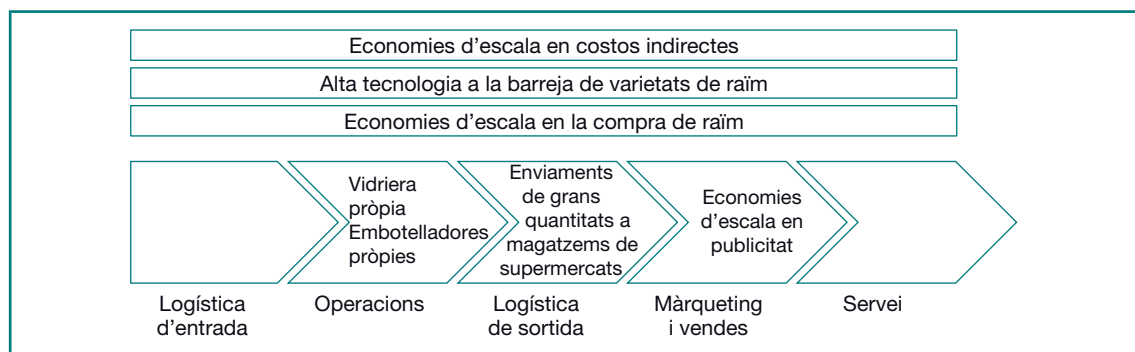
### Com utilitzar-la?

Defineixi la cadena de valor que millor s'ajusti a les activitats de la seva empresa. Un cop hagi definit la cadena de valor, pot analitzar-la assignant costos a cadascuna de les activitats de la cadena, determinant quin percentatge del valor afegit aporta cadascuna d'elles, identificant-ne els agents clau o assenyalant-hi les relacions entre elles.



### Un exemple:

## FONTS D'AVANTATGE COMPETITIU A BODEGAS GALLO



### Recordi:

Utilitzi aquesta eina per analitzar quines són les seves activitats clau. Pot ajudar-lo la checklist a l'hora d'identificar els punts forts i els punts febles de cada activitat.

### B3. Anàlisi de competències clau (Core Competences)

#### Per a què serveix?

La competitivitat de l'empresa a llarg termini es deriva de la seva habilitat per construir competències clau a un cost inferior i de manera més ràpida que els seus competidors.

Una competència clau pot ser qualsevol combinació de formació, *know-how*, experiència i cultura i actitud de l'organització, cosa que permet aprofitar millor els recursos disponibles, escoltar la veu del client i traduir les seves expectatives i necessitats a funcions i exigències tècniques, organitzatives, etc. Això permet elevar el valor dels productes i serveis oferts i assegurar la vida sana de l'empresa.

Aquestes competències tenen un caràcter relativament durador i són transmeses a nou personal i aplicades a noves línies de productes o serveis, sobretot a aquells que tenen un major grau d'innovació i adaptació a la dinàmica del mercat.

#### Com utilitzar-la?

Tres passes per identificar una competència clau:

1. Proveeix accés potencial a un ample ventall de mercats i segments de consum. Quines oportunitats futures ens perdríem sense ella?
2. El client percep que realitza una contribució significativa als beneficis del producte. Els beneficis per al client giren al voltant de les competències clau?
3. És difícil d'imitar per als competidors. ¿Quant de temps podríem dominar la indústria si no controlarem aquesta competència?



#### **Recordi:**

*Un cop hem identificat les competències clau de la nostra empresa, cal invertir per a la seva millora contínua: invertir en tecnologia, dedicar recursos interns, establir aliances estratègiques per mitigar les nostres carències, etc.*

#### **Un exemple:**

El conglomerat japonès de productes electrònics Canon competeix de manera reeixida en indústries molt diverses: càmeres i càmeres de vídeo, impressores, escàners, projectors, etc. Canon es considera a si mateix no com un conjunt d'unitats de negoci, sinó com una cartera de competències clau –el coneixement col·lectiu sobre com coordinar diverses tecnologies i capacitats productives.



## CAPACITATS (tecnològiques i productives)

Productes	Mecànica de precisió	Òptica	Microelectrònica
Càmera bàsica	✓	✓	
Càmera EOS Autofocus	✓	✓	✓
Càmera de vídeo	✓	✓	✓
Impressora làser	✓	✓	✓
Impressora color	✓		✓
Fax bàsic	✓		✓
Fax làser	✓	✓	✓
Calculadora			✓
Fotocopiadora	✓	✓	✓
Fotocopiadora color	✓	✓	✓
Fotocopiadora làser	✓	✓	✓

**C. Eina per concloure el diagnòstic**

**C1. Eina DAFO + CAME**

**Per a què serveix?**

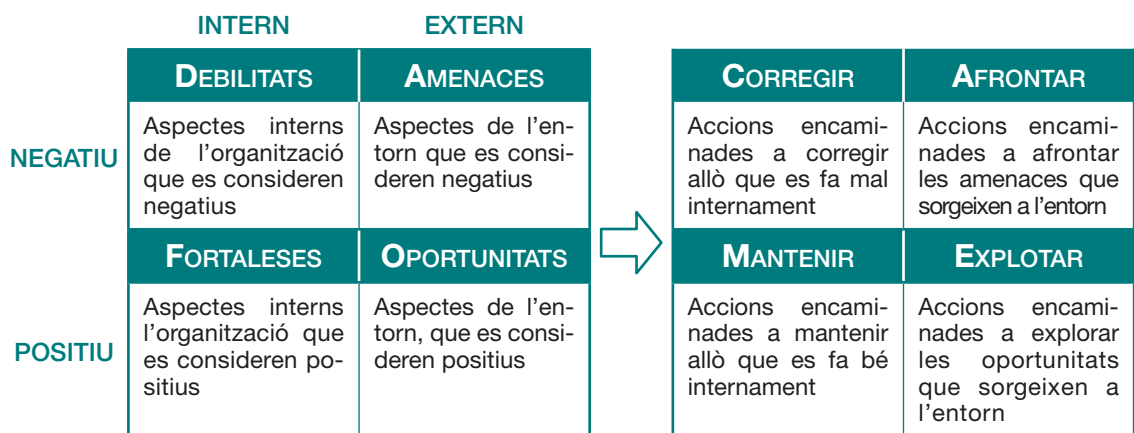
L'eina DAFO és una de las més utilitzades per al diagnòstic estratègic. Permet valorar la posició competitiva d'una empresa en un sector, identificant aspectes positius i negatius de l'empresa i de l'entorn.

L'anàlisi CAME tracta d'establir les accions que cal desenvolupar per a cadascun dels aspectes analitzats al DAFO.

**Com utilitzar-la?**

**1er** Identifiqui les Fortaleses i Febleses internes de l'empresa, i les Oportunitats i Amenaces que es presenten a l'entorn.

**2n** A partir de la matriu DAFO, identifiqui per separat accions per Corregir les febleses, Afrontar les amenaces, Mantenir les fortaleses i Explotar les oportunitats.





Un exemple:

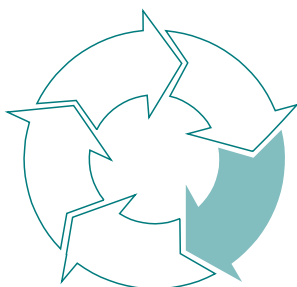
## INDITEX

DEBILITATS	AMENACES	CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturació del model Zara</li> <li>• Canibalisme entre marques pròpies</li> <li>• Distribució centralitzada a Espanya</li> <li>• Feble política de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi econòmica actual</li> <li>• Fatiga consumista</li> <li>• Augment de la competència</li> <li>• Preocupació pel medi ambient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear col·leccions úniques</li> <li>• Vigilar les vendes de les marques i crear-ne de noves per a clients diferents</li> <li>• Descentralitzar la distribució</li> <li>• Convertir les venedores en assessores i motivadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millorar o mantenir preus</li> <li>• Crear noves col·leccions</li> <li>• Outlets i tendes online</li> <li>• Polítiques mediam-bientals</li> </ul>
FORTALESES	OPORTUNITATS	MANTENIR	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minicol·leccions tot l'any</li> <li>• Qualitat i disseny</li> <li>• Cultura de compra instantània</li> <li>• Fort sistema financer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increment de nupis - objectiu</li> <li>• Envelliment de la població</li> <li>• Avanços tecnològics</li> <li>• Món globalitzat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear tendències de moda</li> <li>• Invertir en disseny i estilisme</li> <li>• Renovació conceptual del punt de venda</li> <li>• Entrada en nous sectors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrir noves tendes en zones de creixement</li> <li>• Nous segments de clients</li> <li>• Nous canals de venda (internet, TV)</li> <li>• Entrada en nous mercats geogràfics</li> </ul>



### Recordi:

Tant el DAFO com el CAME són eines estàtiques que són vàlides només per a un moment determinat.



### 2.3.3. Definició de l'estratègia

Finalitzada la fase d'anàlisi arriba el moment de reflexionar i decidir sobre el futur de l'empresa. L'objectiu de la fase de «definició de l'estratègia» és prendre les decisions sobre el camí que seguirà l'empresa en els propers anys per avançar cap a la visió de futur desitjada.

Per això, aquesta fase compta amb tres subfases diferenciades:

- Fase exploratòria: **Identificar oportunitats**
- Fase decisòria: **Seleccionar entre les alternatives possibles**
- Fase de concreció: **Concretar les línies i l'impacte en l'organització i en la gestió**

En aquesta fase cal donar resposta a les qüestions estratègiques clau de l'empresa, és la fase de DECIDIR què anem a fer per avançar cap al futur desitjat, per a la qual cosa hem de definir:

- **Quin volem que sigui el nostre negoci?** En quin negoci volem competir?
- **Quina és la nostra proposta de valor?** Què oferim als nostres clients? Per què ens van escollir a nosaltres?
- **Qui volem que siguin els nostres clients?** A quins mercats? A quins segments?
- **A partir de quines capacitats i recursos** anem a construir el nostre avantatge competitiu del futur?
- **Quin serà el nostre model d'obtenció de ingressos i la nostra estructura de costos?**







## A. Fase exploratòria: identificar oportunitats

Per definir l'estratègia de futur d'una empresa, cal generar idees i alternatives innovadores que no es limitin a repetir les estratègies del passat. L'entorn competitiu actual requereix que les empreses defineixin les seves estratègies qüestionant-se els supòsits bàsics del seu negoci i que identifiquin oportunitats més enllà de les regles de la indústria en què actualment competeixen.

La realitat, tanmateix, demostra que moltes empreses defineixen estratègies molt similars a les del passat i no molt diferenciades a les dels competidors. Per això, la fase de generació d'idees és crítica. Es tracta d'identificar estratègies innovadores, de forma que generin nou valor per als clients i noves formes de generació de valor per als accionistes.

Perquè el procés de disseny i desenvolupament de l'estratègia a la seva empresa afavoreixi que surtin noves idees, existeixen una sèrie de recomanacions i eines:

- **Asseguri's que en el procés es plantegen preguntes «transgressores».** Qüestioni els supòsits bàsics de la seva indústria i dibuixi nous límits del mercat. En les properes pàgines es presenten eines que poden ajudar-lo a «pensar de forma diferent sobre la seva empresa».
- **Utilitzi tècniques de creativitat.** Existeixen eines i metodologies diverses que tracten d'afavorir la creativitat dels equips: *brainstorming*, associacions de conceptes, negociació d'allò evident, tècnica dels 6 barrets, etc.\*
- **Integri persones diverses dins de l'equip** de reflexió sobre l'estratègia. Si les idees sorgeixen sempre de les mateixes persones és difícil que siguin innovadores. Si involucra perfils diferents és més probable que sorgeixin noves idees.
- **Impulsi l'experimentació.** No rebutgi les idees innovadores que sorgeixin en el procés pel risc que puguin suposar. Valori-les i estigui disposat a acceptar fracassos.

\* Si vol profunditzar en metodologies i eines d'innovació i creativitat, pot consultar les fonts següents:

**Autors:**

- Gary Hamel (*Liderando la revolución*)
- Kim & Mauborgne (*Estrategia del Océano Azul*)
- Edward de Bono (*6 sombreros para pensar*)

**Pàgines web:**

- [www.springwise.com](http://www.springwise.com) (idees creatives i innovadores)
- [www.ted.com](http://www.ted.com) (vídeos sobre innovació i creativitat)
- [www.innovationtools.com](http://www.innovationtools.com) (eines d'innovació)
- [www.mycoted.com](http://www.mycoted.com) (eines de creativitat)

## A1. Eines per generar idees: cinc vies per identificar oportunitats

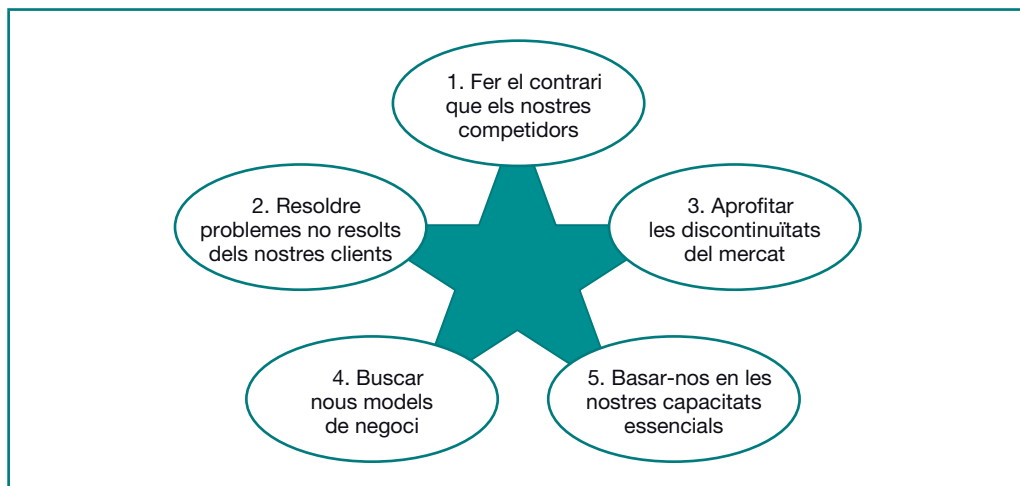
### Per a què serveix?

Es tracta d'una eina per identificar noves oportunitats a través de l'observació de la realitat des de diversos punts de vista.

### Com utilitzar-la?

Reflexionar, individualment i en grup, sobre aquestes cinc idees per identificar oportunitats:

1. Identificar les fortes creences, els principis, els convencionalismes/ortodòxia de la indústria per tractar de trencar els paradigmes convencionals a través de nous plantejaments.
2. Identificar problemes dels nostres clients que encara ningú ha aconseguit atendre i resoldre.
3. Buscar i aprofitar «discontinuitats» (en tecnologia, estils de vida, hàbits de treball, geopolítiques, etc.), enteses com a oportunitats que anteriorment no existien.
4. Identificar les idees revolucionàries, les opcions estratègiques poc convencionals que poden ser competitivament explotades.
5. Entendre realment i potenciar les capacitats centrals de l'organització (què sabem fer realment bé? En què som realment bons?).



### Recordi:

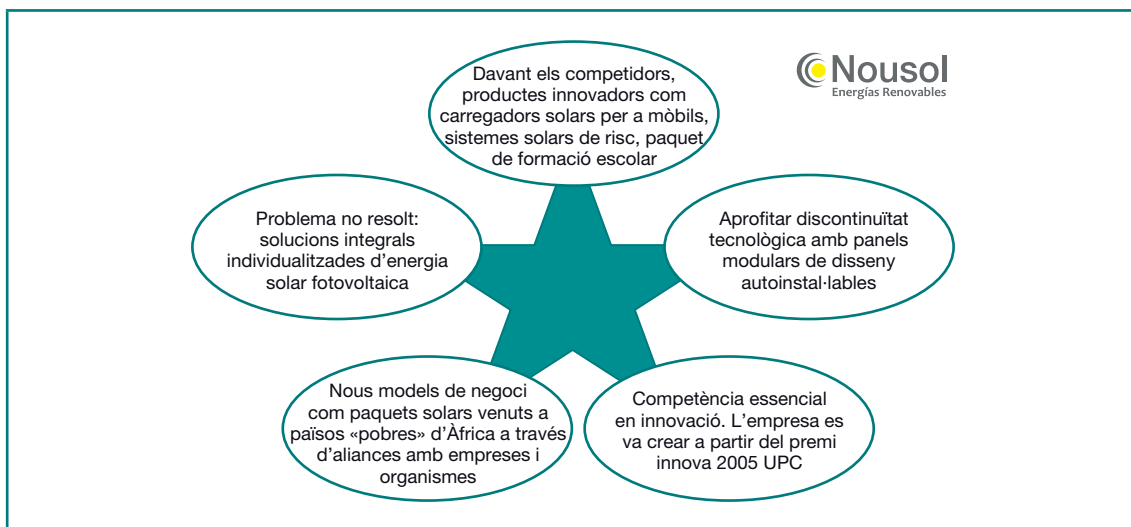
*Faci's les preguntes adequades i qüestionari l'estatus quo de la seva indústria.*



**Un exemple:**

Nousol és una empresa innovadora que va identificar l'oportunitat de desenvolupar panells solars modulables, adaptables al lloc, potència i tensió requerida. La seva estratègia és totalment diferent a la de altres empreses fabricants de panells i resol un problema no resolt en clients de països pobres. Han sabut dissenyar un nou model de negoci basat en les seves capacitats essencials.

**NOUSOL**



## A2. Eina per generar idees: innovar en el què, qui i com

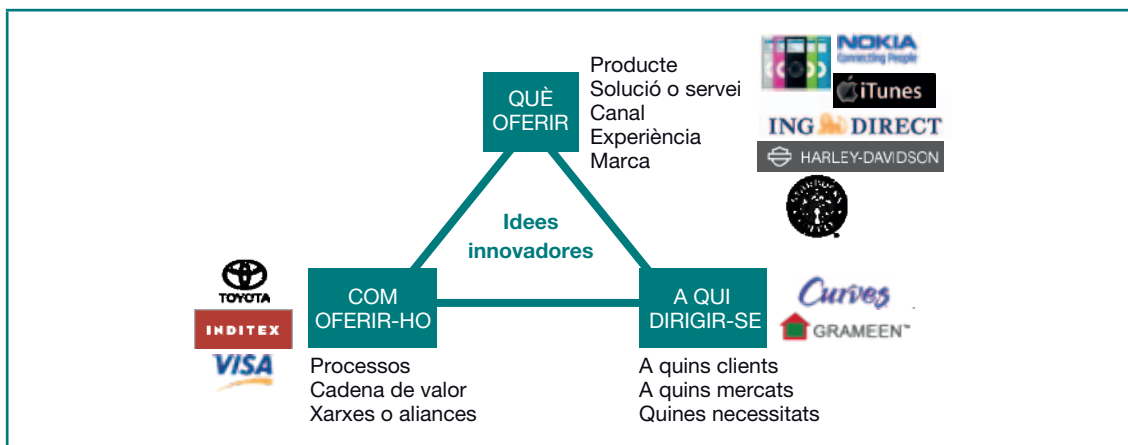
### Per a què serveix?

És una eina que permet reflexionar sobre oportunitats d'innovar en la nostra estratègia de negoci en tres àmbits: què fem, a qui ens dirigim i com ho fem.

### Com utilitzar-la?

Reflexionar, individualment i en grup, sobre quines oportunitats existeixen per innovar en la nostra estratègia de futur des de tres punts de vista:

- Quines alternatives tenim per innovar en la nostra oferta de productes i serveis. Podem millorar la nostra proposta de valor si innovem en el nostre producte de servei (Nokia, Apple), però també si innovem en el canal a través del qual arribem als clients (ING Direct), si millorem l'experiència de compra del nostre client (Starbucks) o si explorem la nostra marca (Harley Davidson).
- A quins mercats i clients podríem dirigir-nos. També podem identificar oportunitats replantejant-nos a qui ens dirigim. Això va fer el gimnàs Curves (gimnàs només per a dones) o el banc per a «pobres» Grameen (microcrèdits).
- Quines oportunitats existeixen per innovar en la forma de fer les coses. Es pot innovar en els processos (Toyota), en las activitats que realitzem en la cadena de valor (model integrat de Inditex) o en les nostres xarxes o aliances (Nokia).



### Recordi:

*Per identificar oportunitats no s'ha de centrar només en el producte/ servei que oferim. Moltes empreses han dissenyat estratègies d'èxit innovant en el mercat al qual es dirigeixen o en els seus processos interns.*

En la *Guia pràctica de Models de Negoci de referència*, publicada per ACCIÓ, pot trobar exemples d'empreses que han dissenyat estratègies innovadores transformant el què, el qui i el com.



**B. Fase decisòria: selecció de alternatives**

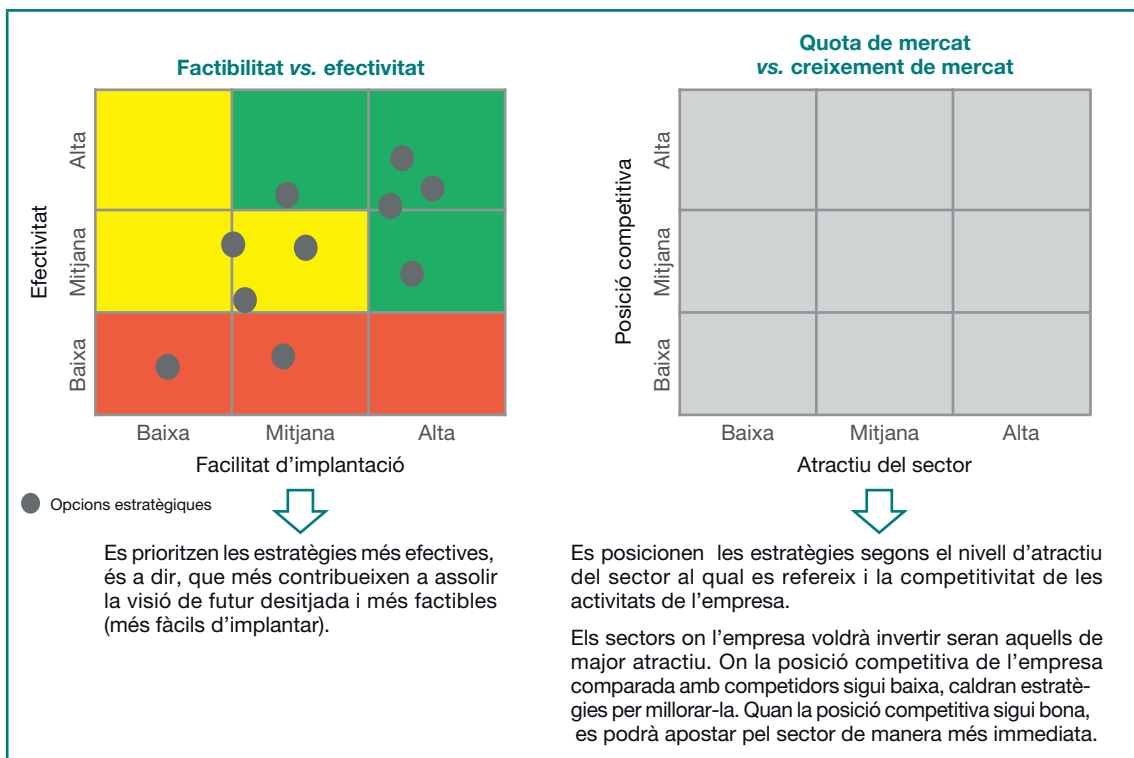
Una vegada generades les idees i identificades les alternatives de futur, arriba el moment d'escollir aquelles que formaran part de la nostra estratègia de futur.

En aquesta fase és important **revisar l'aspiració estratègica** que es va plantejar al principi del procés i valorar si les conclusions de l'anàlisi i de la fase d'identificació d'alternatives han modificat d'alguna manera l'aspiració de futur definida.

Si tenim clara la nostra aspiració de futur i sabem on volem arribar, la decisió sobre l'estratègia que cal seguir serà més fàcil.

Com escollim? **El procés de presa de decisions ha de ser a la vegada racional i intuïtiu.** Requereix analitzar les dades de què disposem, reflexionar de forma lògica sobre els avantatges i inconvenients de les diverses alternatives, valorar-ne els riscos, l'impacte en el creixement i la rendibilitat de l'empresa, la dificultat de la posada en marxa, etc. No obstant això, difícilment tindrem totes les dades necessàries per prendre una decisió. La intuïció, el pressentiment i les emocions juguen un paper fonamental en les decisions sobre el futur de l'empresa.

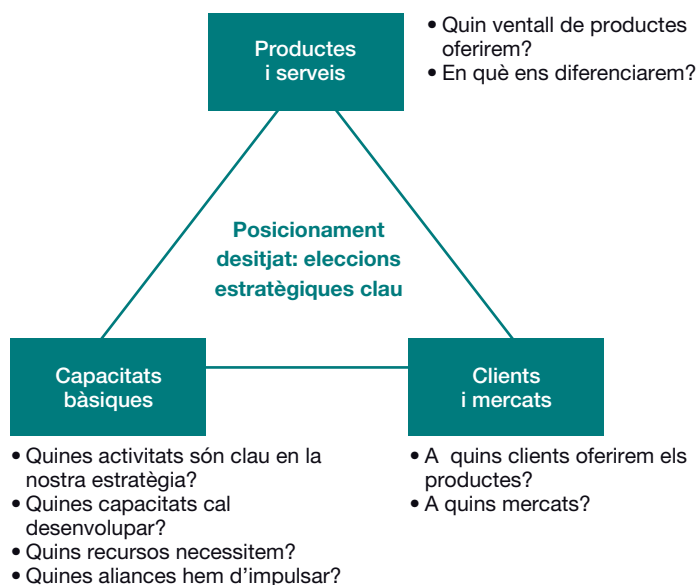
Com a eines analítiques per facilitar la presa de decisions, se solen utilitzar diferents matrius en què posicionar i visualitzar les diverses alternatives, segons criteris variats:



 **Recordi:**

*Comбини l'anàlisi racional i la intuïció, experimenti i sigui àgil en la presa de decisions.*

Les decisions estratègiques bàsiques que ha de prendre una empresa poden representar-se a través del «**triangle de posicionament desitjat**» que es presenta a continuació, en el qual es representen les eleccions que realitza l'empresa al voltant dels productes i serveis que vol oferir, els clients i mercats al quals vol dirigir-se i les capacitats bàsiques que ha de desenvolupar.



 **Recordi:**

*La decisió suposa que s'aposta clarament per unes coses i es renúncia a d'altres.*

**Cerca de diferenciació, avantatge en costos o ambdós?**

Les decisions estratègiques que cada empresa realitzi variaran considerablement segons el tipus d'empresa, sector o mercat en què operi. Tradicionalment s'han definit una sèrie d'estratègies genèriques en les quals s'engloben la major part de les estratègies particulars definides per les organitzacions, en funció de quin és l'avantatge competitiu clau que volen reforçar:

- Un cost molt baix que permeti establir uns preus molt atractius per als clients.
- Uns productes o serveis diferenciats, que siguin els preferits pels clients perquè els aporta un valor superior, encara que el seu preu sigui també superior.
- A partir de les consideracions anteriors, Michael Porter va identificar dues estratègies genèriques: lideratge en costos i diferenciació.
- Una **estratègia de lideratge en costos** és aquella que ofereix als clients preus altament competitius, combinats amb una qualitat constant i ben definida i una adequada selecció de productes, normalment no molt extensa. És el cas d'empreses com McDonalds, Ryanair o Zara. En aquest tipus d'estratègies el que és fonamental és buscar la màxima eficiència operativa, tot i que també requereix comptar amb un producte o servei dissenyat de forma que sigui fàcil de produir i de vendre.

*(continua)*



**Cerca de diferenciació, avantatge en costos o ambdós?** (continuació)

- Una **estratègia de diferenciació** es caracteritza per oferir als clients productes o serveis superiors pels quals els clients estan disposats a pagar més. Aquest valor addicional que s'ofereix pot provenir d'un disseny superior, de major funcionalitat, de l'experiència que suposa el producte o servei per al client, de la proximitat al client, etc. És el cas d'empreses com Rolls Royce, Sony o Rolex. La diferenciació permet obtenir marges elevats i normalment els productes i serveis són més difícilment imitables pels competidors.

Posteriorment alguns experts en estratègia han qüestionat que l'avantatge en costos i la diferenciació siguin dues alternatives oposades. Consideren que és possible tenir un avantatge competitiu en costos i oferir al mateix temps uns productes o serveis diferenciats. Com a exemples, citen empreses com IKEA, que es posiciona com un fabricant de baix cost però que a més és capaç d'oferir productes amb un disseny diferencial.



**Reflexioni:**

*Disposa a la seva empresa amb un avantatge competitiu en costos, amb un avantatge competitiu basat en una oferta de productes diferencial o en ambdós?*

## C. Fase de concreció

Arriba el moment de concretar l'estratègia definida en objectius i accions que serveixin de guia per a la posada en marxa futura.

### 1. Definició dels objectius estratègics

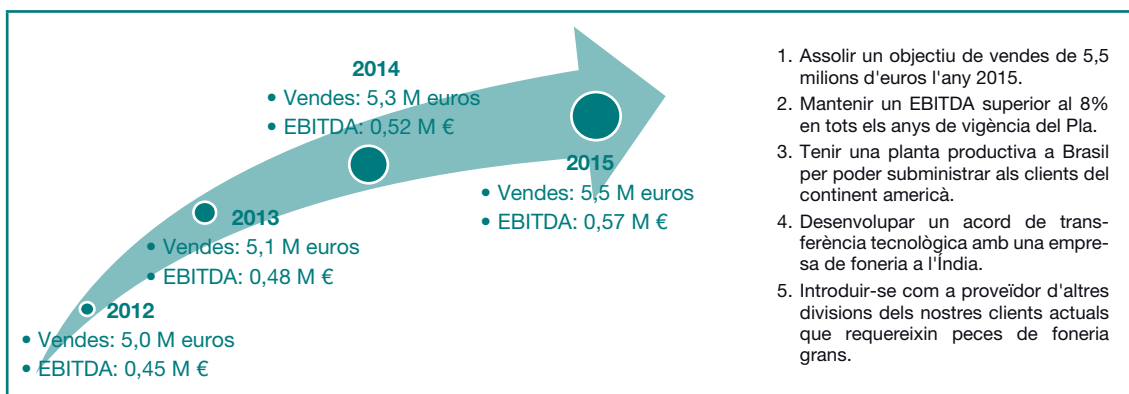
Els objectius estratègics determinen els èxits que l'organització vol assolir en un termini determinat i ha de ser coherent amb l'orientació i aspiració estratègica plantejada.

La **definició d'objectius estratègics** ha de seguir les pautes següents:

- Els objectius han de ser **coherents amb l'aspiració de futur plantejada i debatuda** al llarg del procés. Han de ser **senzills, concrets i quantificats** en la mesura del possible.
- Han d'estar **adaptats a un determinat marc temporal**
- Han de ser **ambiciosos però realistes**

*Un exemple:*

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS D'UNA EMPRESA FABRICANT DE COMPONENTS DE FORJA PER A AUTOMOCIÓ



### 2. Definició de «línies estratègiques»

Definits els objectius, el pas següent és desplegar aquests objectius en línies estratègiques, és a dir, plantejar quines línies d'actuació ha de desenvolupar l'empresa per assolir els objectius establerts. Les línies estratègiques han de ser coherents amb l'anàlisi realitzada; han de donar resposta als reptes derivats de l'anàlisi DAFO i recollir les apostes estratègiques que realitza l'empresa.

**El nivell de detall en el qual es defineixen les línies estratègiques en aquesta fase varia** d'unes empreses a altres:





- Algunes empreses defineixen en aquest moment les línies estratègiques que cal desenvolupar, identificant també els plans d'acció concrets que s'hauran de desplegar, els responsables de cadascun d'ells, els recursos necessaris, etc.
- La majoria de les empreses plantegen les línies estratègiques a alt nivell i deixen el detall del seu desplegament en accions concretes per a la fase posterior d'implantació de l'estratègia. D'aquesta manera solen involucrar en major mesura les persones responsables de la implantació de l'estratègia en el disseny de les accions, cosa que sol aconseguir un major compromís per part d'aquestes persones.
- Ambdues opcions són vàlides i cada empresa decidirà en quin moment concretar els plans d'acció. En tot cas, cal tenir en compte que les línies estratègiques han de ser definides per l'equip directiu de l'empresa, mentre que per definir els plans d'acció és convenient que hi participin els nivells jeràrquics inferiors, que són els que els posaran en marxa. Per això, en principi, **sol resultar millor definir els plans d'acció en la fase d'implantació**, com una forma d'involucrar i comprometre la resta de nivells jeràrquics i de lligar la formulació i la implantació de l'estratègia.

*Un exemple:*

### LÍNIES ESTRATÈGIQUES D'UNA EMPRESA FABRICANT DE COMPONENTS DE FORJA PER A AUTOMOCIÓ

**Línia 1:** Avançar en l'expansió geogràfica cap a altres regions (Amèrica, Àsia)

**Línia 2:** Diversificar cap a nous sectors en què operen alguns dels nostres clients

**Línia 3:** Avançar en el desenvolupament tecnològic dels productes d'alta gamma

**Línia 4:** Incrementar de forma substancial els nivells d'eficiència i competitivitat en els productes i clients actuals

**Línia 5:** Reforçar l'organització comercial

### 3. Elaboració de projeccions financeres

Per acabar de concretar l'estratègia definida, cal fer una anàlisi de les implicacions econòmiques que suposa la seva posada en marxa per a l'empresa. Es tracta d'elaborar un model financer que indiqui les previsions futures pel que fa al compte de resultats i el *cash-flow*.

Per això, cal elaborar unes projeccions financeres que estimin l'evolució prevista de les vendes, els costos, els marges i les inversions previstes, així com les neces-

sitats de finançament. Es parteix de la situació actual, s'estableixen hipòtesis i s'incorporen les accions previstes en el Pla, estimant-ne les despeses i ingressos associats.

De nou, hi ha empreses que realitzen les projeccions financeres quan compten amb un detall dels plans d'actuació, mentre que d'altres defineixen les projeccions juntament amb els objectius a alt nivell. La nostra opinió és que per fer projeccions a cinc anys són suficients unes línies a alt nivell i no cal entrar al detall per a cada acció. Això ja es tindrà en compte quan s'elaborin els pressupostos anuals.

### EXEMPLE DE PROJECCIONS D'INGRESSOS I DESPESES

Milers d'euros	2012	2013	2014	2015
Vendes producte A	3.000	3.600	4.500	6.000
Vendes producte B	1.800	1.800	1.500	600
Vendes producte C	1.200	1.400	1.600	1.900
Vendes producte D	200	400	900	2.500
<b>Total vendes</b>	<b>6.200</b>	<b>7.200</b>	<b>8.500</b>	<b>11.000</b>
Percentatge creixement		16,1	18,1	29,4
Costos d'aprovisionament	(3.700)	(4.400)	(4.900)	(6.580)
<b>Marge brut</b>	<b>2.500</b>	<b>2.800</b>	<b>3.600</b>	<b>4.420</b>
Percentatge s/vendes	40,32	38,89	42,35	40,18
Despeses de personal	(1.180)	(1.350)	(1.735)	(1.960)
Altres despeses d'explotació	(437)	(507)	(599)	(775)
<b>Total despeses d'explotació</b>	<b>(1.617)</b>	<b>(1.857)</b>	<b>(2.334)</b>	<b>(2.735)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>883</b>	<b>943</b>	<b>1.266</b>	<b>1.685</b>
Percentatge s/vendes	14	13	15	15
Amortització i provisions	(459)	(533)	(630)	(815)
Resultats financers	(45)	(53)	(62)	(81)
<b>EBT</b>	<b>379</b>	<b>357</b>	<b>574</b>	<b>790</b>
Percentatge s/vendes	6	5	7	7

Per acabar, resulta molt convenient representar de forma senzilla l'estratègia definida. Una manera de fer-ho és a través de la representació del seu «model de negoci». Tal com es descriu a la *Guia pràctica de Models de Negoci de referència*, publicada per ACCIÓ, el concepte de model de negoci s'ha fet popular en l'última dècada per referir-se al **conjunt d'eleccions** que realitza una organització per **crear valor i generar ingressos en sentit ampli**.



Es tracta d'un **concepte estretament lligat al concepte d'estratègia**. En definitiva, «**el model de negoci constitueix una forma de reflectir l'estratègia**» i per tant representa un instrument molt útil per a la gestió estratègica.

## REPRESENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA: EL MODEL DE NEGOCI

<p><b>Recursos clau</b></p> <p>Amb quins recursos clau compto per crear i oferir valor?</p> <p><b>COM</b></p>	<p><b>Aliats</b></p> <p>Qui forma la meva xarxa d'aliats?</p>	<p><b>Proposició de valor</b></p> <p><b>QUÈ</b></p> <p>Quin valor (productes i serveis) desitjo crear i oferir als meus clients? Per què em van escollir?</p>	<p><b>Relació amb els clients</b></p> <p>Com em relaciono amb els meus clients?</p>	<p><b>Segments de clients</b></p> <p>Quins són els meus clients?</p> <p><b>QUI</b></p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Quins costos suposa la meva activitat?</p>	<p><b>QUANT</b></p>		<p><b>Principals fonts d'ingressos</b></p> <p>Com genero ingressos? Com finanço l'activitat?</p>	



### 2.3.4. Comunicació i implantació de l'estratègia

A la pràctica, les estratègies moltes vegades fallen en la implantació, cosa que provoca que en ocasions les bones idees no acabin transformant-se de veritat en realitats tangibles i resultats. Qualsevol estratègia, per brillant que sigui, no té valor si no pot ser executada.

*«Es preferible la implantació efectiva d'una estratègia mediocre que el millor pla mal aplicat.»*

Molts directius reconeixen que la principal àrea de millora dels seus processos de disseny i desenvolupament de l'estratègia es troba en la fase d'implantació. Però, per què és tan difícil implantar l'estratègia? Per què tan sovint no s'aconsegueixen els resultats esperats?

L'èxit de la gestió estratègica en les organitzacions resideix en les persones, tant en la fase de formulació o definició de l'estratègia com en la fase d'implantació. La implantació falla perquè les persones de l'empresa:

- 1. No coneixen l'estratègia**, bé perquè no han participat en el seu disseny, bé perquè no se'ls ha comunicat.
- 2. No entenen** l'estratègia, perquè la comunicació no ha sigut la idònia.
- 3. No estan d'acord** amb l'estratègia i no ho han pogut expressar. No es tracta que tothom estigui d'acord amb l'estratègia definida, però sí que cal escoltar les seves raons i ser capaç de defensar amb arguments convinents l'estratègia escollida.
- 4. No estan compromeses** amb l'estratègia, no la comparteixen ni estan il·lusionats en la seva posada en marxa.
- 5. No saben què s'espera d'elles**, no tenen clar en què es concreta l'estratègia ni quin és el seu rol en el desenvolupament d'aquesta.
- 6. No compten amb recursos** necessaris.
- 7. L'organització i els sistemes de l'empresa no estan adaptats** a l'estratègia definida.

Per evitar aquests errors, els directius han de tenir en compte tres principis bàsics per a una implantació reeixida de l'estratègia:

COMUNICAR  
L'ESTRATÈGIA

DESPLEGAR L'ESTRATÈGIA  
EN PLANS D'ACCIÓ

ALINIAR RECURSOS,  
ORGANITZACIÓ I MODEL  
DE GESTIÓ



## Comunicar l'estratègia

La **comunicació de l'estratègia a tots els nivells de l'organització** és un pas clau per garantir la correcta implantació de l'estratègia. La comunicació ha de ser:

- **Motivadora**, que serveixi per fer equip i aglutinar totes les persones en un projecte comú.
- **Clara**, deixant clar les línies i accions a posar en marxa perquè cada persona sàpiga el que s'espera d'ella i com impacta l'estratègia en el seu treball.
- **Adaptada al col·lectiu al qual s'adreça**. Caldrà desenvolupar un Pla de Comunicació amb diferents accions, formats i missatges depenent del perfil al qual es dirigeixi.
- **Liderada pel nivell més alt de l'organització**. Els líders juguen un paper fonamental en tota la fase de comunicació i implantació de l'estratègia, tant pels missatges que transmetin com pel seu paper exemplaritzant. És convenient que la Direcció de l'empresa realitzi una acció inicial de comunicació per a tota la plantilla, encara que posteriorment poden desenvolupar accions de comunicació a altres nivells.
- **Combinant diferents mitjans**, tant presentacions i sessions de discussió de caràcter presencial com accions de difusió a través d'altres mecanismes (correu electrònic, intranet, etc.).
- **Calmada**. Requereix dedicar-hi temps per assegurar que sigui entesa per tota l'organització
- **Amb reforços periòdics**. Normalment convé realitzar una primera comunicació global i anar recordant i reforçant missatges en accions posteriors.

A més, sol **resultar convenient comunicar les grans línies de l'estratègia definida externament** a aquells agents rellevants amb els quals l'empresa es relaciona i que d'alguna forma participaran en la implantació de l'estratègia, incloent-hi accionistes, clients, proveïdors clau, aliats, entitats financeres o mitjans de comunicació. No obstant això, la comunicació externa també té els seus riscos, en la mesura que suposa compartir informació important amb altres.

## Avantatges i inconvenients derivats de COMUNICAR EXTERNAMENT L'ESTRATÈGIA

+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la col·laboració futura amb agents externs</li> <li>• Genera confiança</li> <li>• Permet anticipar problemes i oportunitats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaça imitació per part de competidors</li> <li>• Possible pèrdua de poder davant clients i proveïdors</li> <li>• Risc de distorsió d'informació per part dels mitjans de comunicació</li> </ul>

## Desplegar l'estratègia en Plans d'Acció

Com hem vist a la fase de «definició de l'estratègia», les eleccions estratègiques de l'empresa es concreten en una sèrie de línies estratègiques que es defineixen amb més o menys detall. Amb vista a la implantació de l'estratègia **és necessari fer un pas més i definir plans d'acció i accions específiques** orientades a la consecució de les línies estratègiques plantejades. Es tracta de «**baixar**» les línies estratègiques definides a la realitat tàctica de l'empresa.

La fase de desplegament de l'estratègia **sol ser liderada pels comandaments intermedis** de l'organització, que són els encarregats d'elaborar, juntament amb els seus equips, els plans d'acció corresponents a les seves àrees de treball. Posteriorment aquests **plans d'acció seran validats per l'equip directiu** de l'empresa, que valorarà si les accions i plans definits són adequats per assolir els objectius estratègics definits prèviament. És fonamental que siguin coherents i s'ajustin a l'estratègia definida.

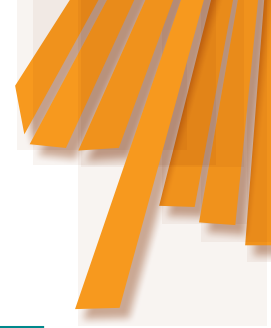
El contingut dels plans d'acció inclou:

- Encaix en les línies estratègiques definides, és a dir, a quina línia es refereixen
- Responsables i persones implicades
- Objectius o fites específics a assolir
- Accions concretes
- Terminis
- Indicadors

### Línia estratègica 1: EXPANSIÓ ACTIVITAT A AMÈRICA LLATINA

Data d'actualització:

Pla d'acció 1.1: Entrada al mercat de Brasil			Novembre 2010
<b>Objectiu</b>			
1. Assolir una xifra de vendes d'1 milió d'euros anuals a Brasil, amb un marge superior al 10%			
<b>Responsable:</b> Director comercial			
<b>Persones implicades:</b> comercials Amèrica Llatina			
Accions	Responsable	Termini	Indicadors:
1. Visita a clients potencials	Director comercial	T1 2011	
2. Preparació aspectes legals	Assessorament legal	T2 2011	
3. Acord amb distribuïdors locals	Director comercial	T4 2011	
4. Formació de comercials	Dpt. Formació	T3 2011	
5. ...	...		
			<i>Serviran per a la fase de seguiment de l'estratègia</i>



### Alinear recursos, organització i model de gestió

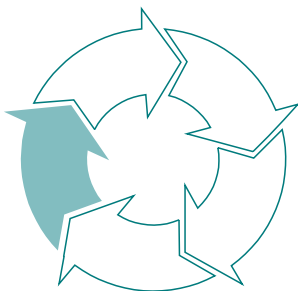
A més de desplegar l'estratègia en accions concretes, **cal assegurar-se que s'assignen els recursos necessaris** per a la seva posada en marxa. Per això, cal pensar:

- Quins recursos financers fan falta per dur a terme l'estratègia definida? Com gestionarem aquests recursos?
- Quines persones han de participar en cadascun dels plans d'acció previstos? Disposen de temps per a això? Pensem alliberar-los d'altres tasques?
- Quines instal·lacions i equips necessitem? Estan disponibles? A quin cost?

Aquestes qüestions han de ser resoltes en un primer nivell per l'equip directiu de l'empresa i traslladades en cascada a cadascuna de les divisions o departaments.

A més, és molt important **tenir en compte que el model d'organització i gestió de l'empresa s'ha d'adaptar a l'estratègia definida**. Una nova estratègia suposa un canvi i com a tal s'ha de gestionar.

- L'**estructura** de l'organització ha d'ajudar a que l'empresa assoleixi els seus objectius estratègics. Si l'estratègia suposa un canvi important, és possible que l'estructura també hagi de canviar. Pot ser necessari crear un nou departament o divisió, reforçar l'equip d'alguna àrea, reubicar determinades persones en un altra àrea funcional, etc. De nou és l'equip directiu qui ha d'assumir i liderar el canvi organitzatiu.
- La **gestió de persones** ha d'estar alineada amb l'estratègia definida, de manera que s'avanci a aconseguir l'equip de persones més adequat per desenvolupar l'estratègia definida, cosa que suposa:
  - Reforçar les activitats de formació de forma que s'impulsin les capacitats o habilitats crítiques per al desenvolupament de l'estratègia.
  - Adaptar el sistema d'avaluació de persones a l'estratègia definida, lligant, en la mesura del possible, l'avaluació de les persones amb l'assoliment dels objectius estratègics associats a la seva funció en l'empresa.
  - Tenir en compte l'estratègia definida en la resta de polítiques de gestió de persones (formació, promoció, etc.).
- La **resta de sistemes de gestió** (sistemes d'informació, sistemes i processos de producció, pressupostos, etc.) també són claus per al desenvolupament de l'estratègia i han de constituir el suport adequat per al seu èxit.



### 2.3.5. Seguiment de l'estratègia

Cal plantejar el seguiment des d'un punt de vista estratègic i prioritzat, per tal de facilitar la presa de decisions. Per això, és convenient comptar amb un sistema d'indicadors lògics i coherents.

L'última fase del procés és el seguiment de l'estratègia. El seguiment de l'estratègia és especialment important en un entorn d'incertesa com l'actual, en què la seva definició sempre és una aposta incerta, atès que:

- Potser l'estratègia no sigui adequada
- Hi pot haver errors en la posada en marxa
- Poden produir-se canvis en l'entorn o en l'organització que obliguin a replantejar l'estratègia

A la pràctica el seguiment no sempre es realitza amb el suficient impuls, per diverses raons entre les quals destaquen:

- La falta de compromís dels responsables de la implantació
- Errors en el plantejament del desplegament estratègic
- Priorització del curt termini davant del llarg termini
- Impossibilitat d'obtenir les dades necessàries per fer-ne el seguiment

El seguiment es basa en la comparació de dades entre els resultats obtinguts i les fites definides per als indicadors estratègics en cada període. Aquesta comparació s'ha de posar en context per tal de poder entendre què ha passat i per què, evitant una simple comparació numèrica.

Per fer el seguiment cal comptar amb **indicadors**. Un correcte seguiment exigeix una reflexió prèvia sobre quins indicadors són els més adequats per avaluar el grau de compliment de l'estratègia. Per això, **en la fase d'«implantació de l'estratègia» s'han hagut de definir un conjunt d'indicadors lògics i coherents, agrupats segons les diferents línies estratègiques i plans d'acció.**

A la pàgina següent es presenten alguns consells bàsics per fer el seguiment de l'estratègia.





<p>Qui ha de realitzar el seguiment?</p>	<p>El seguiment de l'estratègia s'ha de fer <b>a tots els nivells</b> de l'organització, tenint com a punt de partida els plans d'acció i els objectius establerts. És fonamental que es realitzi un <b>seguiment també per part de l'equip que va participar en la seva formulació i desplegament</b>.</p>
<p>Quan s'ha de realitzar el seguiment?</p>	<p>El seguiment a alt nivell de l'estratègia ha de ser <b>una acció contínua de l'equip directiu</b>, que hauria de dedicar temps a la seva agenda setmanal a pensar sobre l'estratègia o sobre els canvis que puguin estar passant.</p> <p>De manera més formal, l'estratègia hauria de ser revisada <b>almenys anualment</b>. És en aquest seguiment anual en què s'han de controlar els indicadors d'avançament i aprofundir en les causes d'uns resultats per sota del previst.</p>
<p>Què s'ha de seguir?</p>	<p>L'objectiu del seguiment és valorar <b>fins a quin punt s'estan complint els plans d'acció previstos i s'estan assolint les fites definides</b>. Per això, s'ha de fer un seguiment de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivell d'avançament als objectius estratègics o fites definits</li> <li>• Nivell d'acompliment dels plans d'acció en marxa</li> <li>• Causes d'un acompliment dels objectius o dels plans per sota o per sobre del previst, analitzant els canvis que s'hagin produït i que hagin afectat l'estratègia definida</li> </ul>
<p>Com s'ha de realitzar el seguiment?</p>	<p>Las <b>tasques que cal desenvolupar</b> en la fase del seguiment inclouen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir la informació interna i externa necessària. S'ha de garantir que s'utilitza en el seguiment una única dada vàlida i rellevant per a tot l'equip i no múltiples versions de la mateixa.</li> <li>• Agrupar i prioritzar la informació, seleccionant per a cada gestor aquells indicadors que li són de major rellevància, d'acord amb el seu àmbit d'actuació.</li> <li>• Presentar la informació de manera gràfica, simple i visual, que permeti baixar a una anàlisi més detallada (fer «zoom») en cas de voler aprofundir més en algun aspecte o indicador.</li> <li>• Analitzar la situació dels objectius estratègics, així com l'estat de cada un dels plans d'acció.</li> </ul> <p>Establir les mesures oportunes. El seguiment ha de servir per potenciar l'aprenentatge organitzatiu, validant l'aposta estratègica adoptada, així com l'eficiència de les accions establertes.</p>

 **Recordi:**

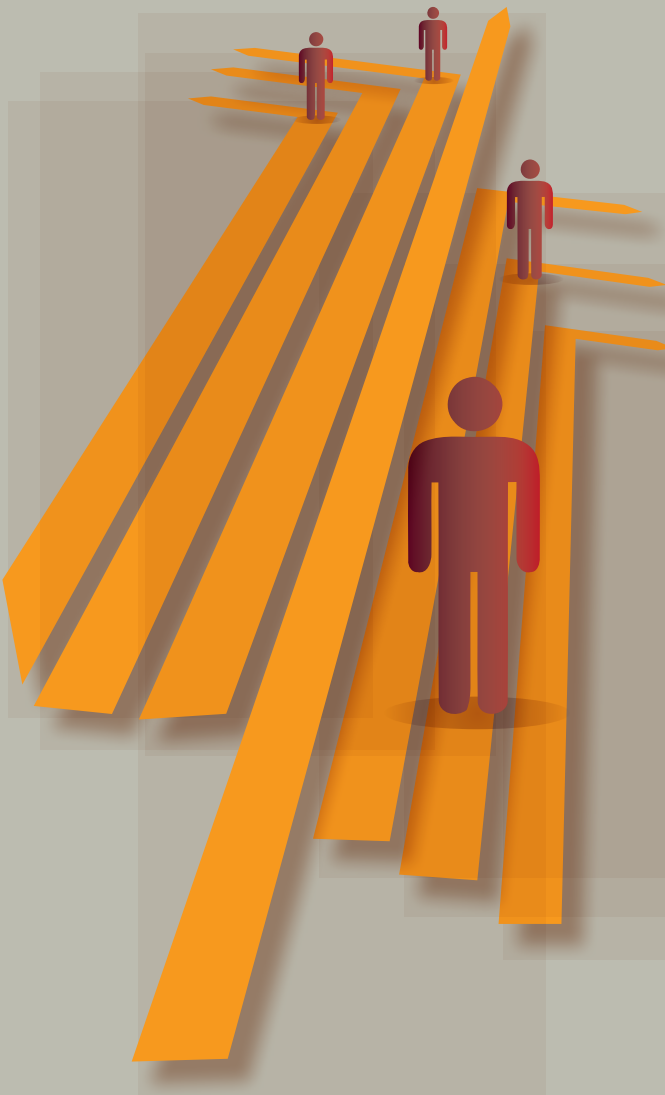
*Cal mesurar primer allò important, i no únicament el que tenim i és fàcil de mesurar.*



# 3

## Com encertar

- 3.1.** L'estratègia definida no és l'adequada.
- 3.2.** No s'han assignat els recursos ni els mitjans adequats per implantar l'estratègia.
- 3.3.** Les persones de l'empresa no coneixen l'estratègia, no l'entenen, no la comparteixen i no estan compromeses amb ella.
- 3.4.** L'estratègia és excessivament rígida.



## *Recomenacions per encertar en el disseny estratègic*

Amb aquesta guia **ACC10** pretén ajudar les empreses catalanes a millorar la forma en què dissenyen i desenvolupen les seves estratègies, tenint en compte que l'entorn competitiu exigeix cada vegada més donar coherència i visió de futur als esforços d'una organització.

La gran majoria de les empreses realitzen processos per dissenyar i desenvolupar la seva estratègia, amb gran esforç i cost, i no obstant això, sovint no aconsegueixen els resultats esperats. Per què?

Cada empresa tindrà les seves raons, però en general es podrien agrupar en quatre grans blocs:

- 3.1.** L'estratègia definida no és l'adequada.
- 3.2.** No s'han assignat els recursos ni els mitjans adequats per implantar l'estratègia.
- 3.3.** Les persones de l'empresa no coneixen l'estratègia, no l'entenen, no la comparteixen i no estan compromeses amb ella.
- 3.4.** L'estratègia és excessivament rígida.

En tot cas, volem recordar-li que es **poden reforçar i complementar els continguts i eines d'aquesta guia amb la resta dels programes, jornades, publicacions i informació dissenyats per ACC10** i accessibles en suport físic o en línia ([www.acc10.cat](http://www.acc10.cat)) en matèria de reforç de competitivitat de les pimes catalanes.



### 3.1. L'ESTRATÈGIA DEFINIDA NO ÉS L'ADEQUADA

De vegades, els resultats no són els esperats perquè les estratègies definides no són les adequades. L'estratègia suposa prendre decisions, fer apostes, de manera que sempre hi ha el risc de «no encertar»; és un risc inherent al concepte d'estratègia.

Tanmateix, **de vegades una estratègia inadequada és el resultat d'un procés mal concebut**, per causes com:

- En el procés no han participat les persones que haurien de participar.
- En el procés no s'ha impulsat la generació de noves idees i s'han limitat a donar continuïtat a les estratègies del passat.
- L'anàlisi no ha estat rigorós i no ha identificat les variables clau de l'empresa i de l'entorn.
- El pla d'acció definit no permet aconseguir els objectius marcats.

**Si vol millorar la forma en què es defineix l'estratègia a la seva empresa, recordi:**

- **Faci participar l'organització** en el disseny de l'estratègia. Totes les persones poden aportar idees molt valuoses i contribuir amb nous punts de vista.
- **Tingui una visió clara de l'entorn i de l'empresa.** Si no sap quina és la situació de partida, probablement errarà en la definició de l'estratègia.
- **Promogui mecanismes perquè sorgeixin noves idees**, qüestionis les regles de la seva indústria, esforci's a definir una estratègia diferencial i no es limiti a copiar allò que fan els seus competidors. Aprengui a veure allò no convencional.
- **Asseguri's que hi ha coherència entre totes les decisions** estratègiques que prenguin i que les accions definides permeten aconseguir els objectius marcats.

## 3.2. NO S'HAN ASSIGNAT ELS RECURSOS NI ELS MITJANS NECESSARIS

L'estratègia pot estar ben definida, però si no s'assignen els recursos necessaris per posar en marxa, es quedarà en un paper i no es durà a terme.

***Recordi:***

- 1. Assigni les persones, els recursos financers i els equips necessaris** perquè pugui implantar l'estratègia
- 2. Si l'estratègia canvia, l'organització pot necessitar també un canvi i els sistemes de gestió s'han d'adaptar.**



### 3.3. LES PERSONES DE L'EMPRESA NO CONEIXEN L'ESTRATÈGIA, NO L'ENTENEN, NO LA COMPARTEIXEN I NO ESTAN COMPROMESSES AMB ELLA

És potser la raó fonamental per la qual no s'aconsegueixen els resultats esperats. Les persones són el cor de l'estratègia i sense el seu compromís difícilment s'aconseguirà avançar cap a la visió de futur desitjat. L'estratègia ha de servir per unir a l'organització en un projecte comú. Tanmateix, no sempre succeeix així per diferents raons:

- Les persones no participen en el disseny de l'estratègia, de manera que no se senten compromesos amb els seus resultats.
- L'estratègia no s'ha comunicat o no s'ha comunicat correctament.
- Hi ha lluites polítiques i interessos diferents dins de l'organització.
- En el disseny i implantació de l'estratègia no s'han tingut en compte variables emocionals. Per fer cal «voler fer».
- Els líders de l'organització no han sabut motivar l'equip al voltant d'un projecte comú.

**Si vol que les persones de la seva empresa es comprometin amb l'estratègia definida, recordi:**

- **Comuniqui amb claredat, senzillesa i entusiasme l'estratègia.** Dedicui temps i recursos, desenvolupi accions a través de diferents canals i sigui proper.
- **Deixi clar el que espera de cada persona.**
- **Escolti i aprenui** d'aquelles persones de l'empresa responsables de posar en pràctica l'estratègia definida.
- **Exerceixi un lideratge clar i exemplaritzant**, sigui el primer a entusiasmar-se amb la seva estratègia i motivi les persones amb nous reptes i un projecte de futur interessant.
- **Formi els seus empleats sobre estratègia**, sobre la necessitat de reflexionar sobre el futur i sobre com impacta en la seva feina.

### 3.4. L'ESTRATÈGIA ÉS EXCESSIVAMENT RÍGIDA

Finalment, sovint el problema deriva d'una excessiva rigidesa en la gestió de l'estratègia, sense adaptar el plantejament estratègic als canvis que es produeixen a l'entorn o a l'empresa.

***Recordi:***

- **Sigui flexible.** L'estratègia no és inamovible, és un llibre de ruta dinàmic.
- **Dediqui temps a la seva agenda a pensar sobre el futur.** Les idees poden sorgir en qualsevol moment i moltes de les decisions estratègiques més importants sorgeixen de forma espontània.

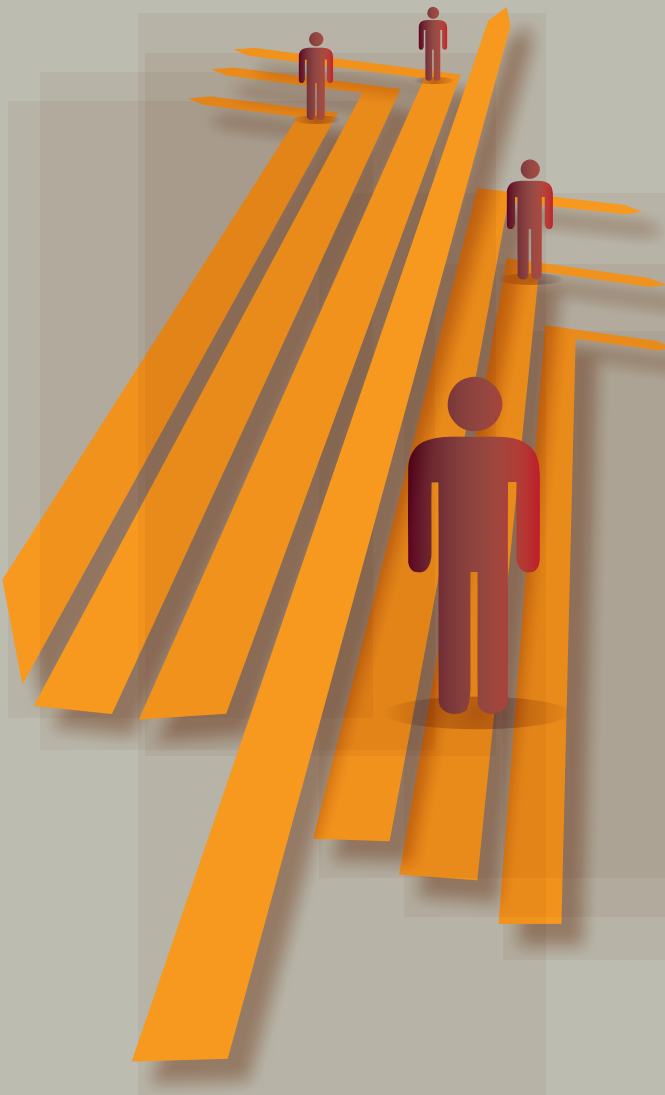


# 4

## Bibliografia

**4.1.** Llibres

**4.2.** Articles



## 4.1. LLIBRES

Chesbrough H. (2006): Open business models, how to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business Review Press.

Christensen C.M. (1997): The innovator's dilemma. Harvard Business School Press, Boston, MA.

De Wit, B. and R. Meyer (2004): Strategy: Process, Content, Context - 3rd Edition. London, Thomson.

Drucker, Hamel, Boyatzis, Gandz & Cohen (2006): El Líder flexible. London Business School, Industry Week & Ivery Management Services.

Faulkner D. O. and Campbell A. (2006): The Oxford Handbook of Strategy. Oxford University Press.

Hamel G. y Prahalad C.K. (1995): Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Ariel, Barcelona.

Hamel, G. (2008): The future of management. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hax A. C.y Wilde D.L. (2001): The Delta Project. Palgrave.

Kim W.C. y Mauborgne R. (2005): Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make competition irrelevante. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Mintzberg H. (1994): The rise and fall of strategic planning. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Pettigrew, A., H. Thomas and R. Whittington, Eds. (2002). Handbook of Strategy and Management, SAGE Publications.

Porter M.E. (2003): Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto.

Prahalad C.K., Ramaswamy, V. (2003): El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Prahalad C.K. (2005): The fortune at the bottom of the pyramid, Wharton School Publishing.

Rasiel E.M. (1999): The Mckinsey Way. McGraw-Hill.

Sniukas M. (2007): Reshaping Strategy.p

Stern C.W. y Deimler M.S. (2006): The Boston Consulting Group on Strategy. Jhon Wiley&Sons, Inc., Hoboken, N.J.

Teece D.J. (2009): Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth. Oxford University Press.



## 4.2. ARTICLES

Beinhocker E.D. & Kaplan S. (2002): Tired of Strategic planning? McKinsey Quarterly 2002 Special Edition: Risk and Resilience.

Christensen, C. M. (1997b). «Making Strategy: Learning by Doing.» Harvard Business Review 75(6) November-December: 141-156.

Bryan L. & Farrell D. (December 2008): Leading through uncertainty. McKinsey Quarterly 2008, pp 1-13.

Edersheim E.H. (2007): The Definite Drucker. Executive Book Summaries, vol. 29, No. 9.

Eisenhardt, K. M. (1999): «Strategy as Strategic Decision Making.» Sloan Management Review 40(3): 65-72.

Eisenhardt, K. M. and D. N. Sull (2001): «Strategy as Simple Rules.» Harvard Business Review 79(1) January: 107-116.

Gluck F.W., Kaufman S.P. & Walleck S. (2000): Thinking Strategically. The evolution of strategic management. McKinsey Quarterly 2000.

Hamel G. y Prahalad C.K. (1995): Competing for the Future. Summary of the book published by Altfeld Inc.

Hamel, G. (1996): «Strategy As Revolution.» Harvard Business Review 74(4) July-August: 69-82  
Hax A.C. & Wilde D.L. (2003): The Delta Model, a new framework of strategy. Journal of Strategic Management Education, Senate Hall Academic Publishing.

Kim W.C. y Mauborgne R. (October 2004): Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, edición latina, pp 76-84.

Mintzberg, H. (January 1994): The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, pp 107-114.

Porter, M. (1996): What is strategy?, Harvard Business Review, pp 61-78.

Porter, M. (January 2008): The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, pp 79-93.

Ruelas A. (Febrero 2004): El paradigma de la «T» grande. Harvard Business Review, edición latina, pp 63-71.

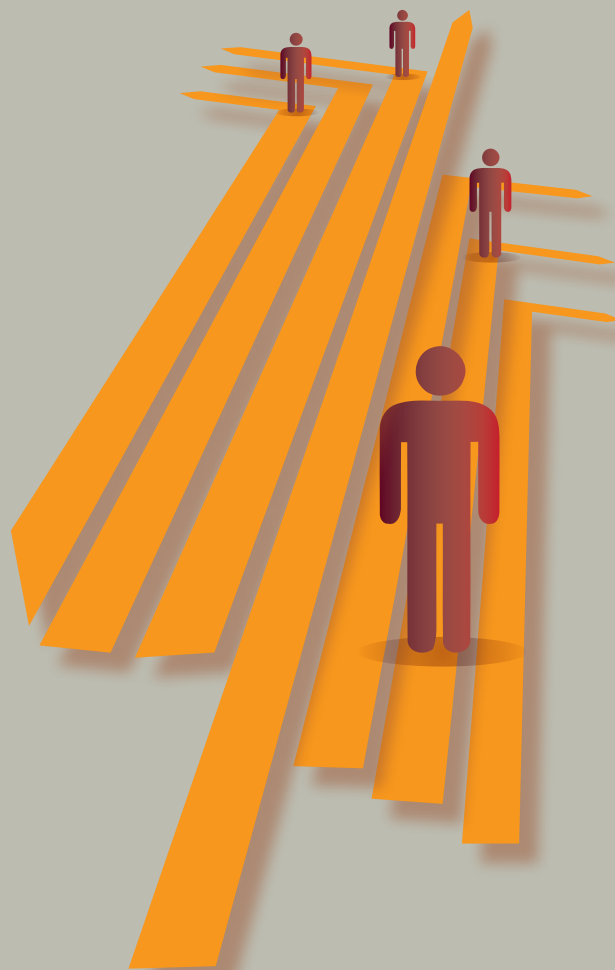
**ACC10**  
Tel. 934 767 200

**www.acc10.cat**

SERVEI D'ORIENTACIÓ EMPRESARIAL

**info@acc10.cat**

**934 767 206**



Connecta't al coneixement empresarial

**www.anella.cat**

 **l'Anella**  
L'empresa en xarxa

