

14 GAIA: ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

14.1 Enpresa eta lehia

14.2 Enpresaren ingurunea

14.2.1 Ingurune orokorra

14.2.2 Ingurune espezifikoa

14.2.3 Sektorearen azterketa: oinarrizko indar lehiakorrak

14.3 Lehia abantailak eta estrategia orokorrak

14.3.1 Bereizketan oinarritutako lehia estrategia

14.3.2 Kostuetan lidergoan oinarritutako lehia estrategia

14.3.3 ETE-en merkatu estrategia

ERANSKINAK

14.1 ENPRESA ETA LEHIA

Enpresek oso testuinguru korapilatsuan mugitu behar izaten dute gaur egun, eta lehiakide ugari eta indartsuak izaten dituzte. Orain, enpresa sortze hutsak ez du arrakasta ekartzen, eta saltzen jakitea ere ez da nahikoa izaten. Enpresen arteko lehia geroz eta irekiagoa eta gogorragoa da. Ingurunea etengabe aldatzen doa, eta izugarri zurrunbilotsua da. Beraz, geroz eta beharrezkoagoa da enpresaburu eta goi zuzendaritzakoek askoz ere ahalegin eta azterketa gehiago eskaintzea ingurunekei erantzuteko estrategia egokienak hautatu eta egiteari. Hala, testuinguru zail honetan, enpresa lehiakorrak izango da. Estrategia honen helburua lehiarako abantailak garatzea izango da, beste enpresa batzuekiko lehiari arrakasta lortzeko.

Lehiarako estrategia: Enpresa batek bere merkatuan egoera abantailatsu eta eramangarrian egon ahal izateko egiten duen ekintza sorta.

Esan daiteke enpresa guztiek dutela edo jarraitzen dutela estrategia bat, nahiz eta askotan, enpresaburuaren edo zuzendaritzaren buruan gordeta egon, besterik gabe. Enpresako Estrategia Zuzendaritzaren xedea hura aztertu eta arrazionalizatzea da, hartara, enpresaren lehiatzeko kokapena hobetuko baita.

Estrategia Zuzendaritzak etengabe lortu nahiko du enpresa ingurunekei aldaketei primeran egokitzea. Honako hauek dira aldaketa horien erakusle: ingurune orokor eta espezifikoak eskaintzen dituen mehatxu eta aukerak; eta baita enpresak merkatuan irauteko dituen barne indar eta ahultasunak ere.

Horrenbestez, ingurunea sakon ezagutzea¹ eta enpresaren beraren baliabideak² objektiboki balioztatzea da estrategia honen abiapuntua. Hala, helburu erraz eta koherenteak finkatu beharko dituzte, enpresak modu eraginkorrean txertatu eta barneratzeko modukoak.

Estrategia zuzendaritza hainbat atalez osatua dago, eta hurrenkera jakin batean egiten dira. Honela labur daitezke atal horiek:

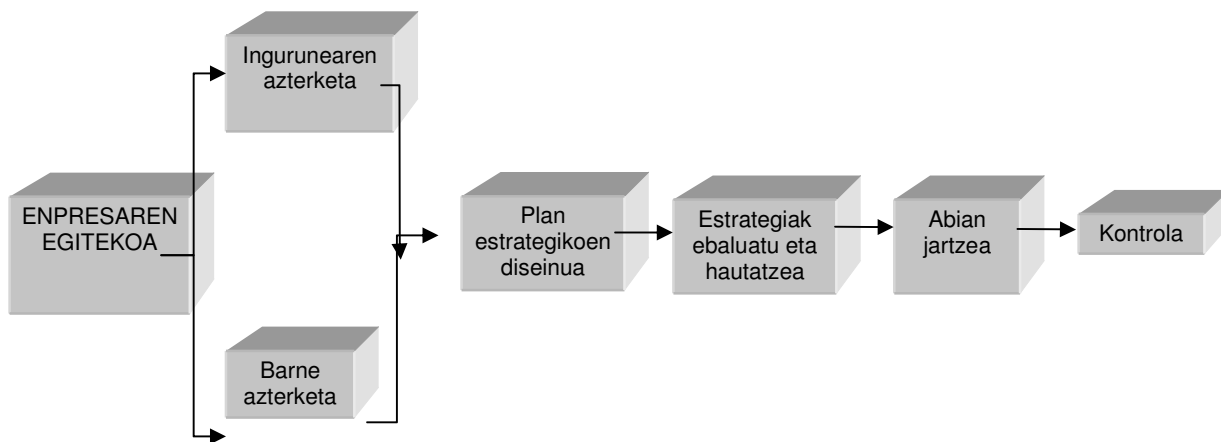
1. Enpresaren helburu edo egiteko³ orokorra finkatzea.

¹ Mehatxuak eta aukerak

² Indarrak eta ahultasunak

³ Enpresa baten egitekoa enpresa beraren izateko arrazoia planteatzea da. Zein da gure Erakundearen helburua? Zein dira gure Bezeroak? Zergatik erosten digute? Zein da gure negozioa? Zein negoziotan gaude? Zein izan beharko luke gure negozioa?

2. Ingurunearen azterketa eta aurreikuspenak: lehiarako ingurunearen mehatxuak eta aukerak (kanpo azterketa).
3. Barne azterketa: enpresaren indarrak eta ahultasunak.
4. Hainbat strategiaren diseinua.
5. Estrategiak ebaluatu eta hautatzea.
6. Hautatutako estrategia abian jartzea.
7. Estrategia kontrola. Estrategiak balio ote duen begiratzea.



Prozesu honen amaieran, merkatuak test moduan jokatzen du, hartutako erabakiak baliozkoak diren bezala adierazteko. Hori, baina, ez da soilik guk hartutako erabakien arabera izango, lehiakideek hartutako erabakiek eta ingurunean izandako aldaketek ere izango dute eraginik.

Epe laburrera, enpresak diseinatutako estrategia lehiari dagoen merkatuaren egiturari hertsiki egokitua egongo da; baina, epe luzera, enpresaren zeregina ez da izango modu pasiboan merkatuaren baldintzei egokitzea: bere baliabide eta gaitasunen arabera, merkatuaren egitura bere alde jartzen saiatuko da.

14.2 ENPRESAREN INGURUNEA

Enpresa sistema irekia da, eta bere ingurunearekin etengabe dago elkarreraginean. Enpresen emaitza eta jardura kanpo faktore (exogenoak) ugariren arabera izango dira, edo, behinik behin, horien eragina izango dute. Kanpo faktore horiek, halaber, aukera eta mehatxu iturri izango dira. Hala, ingurunea zenbat eta dinamiko, konplexu eta askotarikoagoa izan, orduan eta handiagoa izango da enpresak izango duen zalantza, ziurtasunik eza. Beraz, logikoa dirudi pentsatzea egungo ingurunea zalantza handikoa dela; izan ere, aldaketak geroz eta konplexutasun, askotarikotasun eta abiadura handiagoan gertatzen dira, eta kopuruz ere, gehiago dira. Ekonomia, politika eta gizarteko etengabeko aldaketa horien arrazoia ekonomiaren globalizazio ezaguna da. Hori dela eta, geroz eta gehiago dira enpresari eragiten dioten ingurune faktoreak. Horren adibide ugari ditugu: herrialdeen arteko muga eta mugasariak desagerraraztea, merkataritza libreko guneak sortzea, teknologia aldaketak bizkortzea, kontsumitzaileen gustuak aldatzea, ingurumeneko balio kulturalak aldatzea...

Ingurunea esatean, enpresaren kanpo faktore guztiei buruz ari gara. Enpresak berak ezingo ditu faktore horiek kontrolatu, baina enpresa strategiaren arrakastan funtsezko eragina izango dute faktore horiek, baita enpresak lortzen dituen emaitzetan ere (galerak edo irabaziak).

Ingurunea sailkatzeko hasiera batean erabiltzen den bereizketa honako hau da: ingurune orokorra eta espezifikoa.

Ingurune orokorra: denbora eta esparru geografiko jakinean, enpresa guztiei modu berean eragiten dieten faktoreak biltzen ditu. Esate baterako, Espainiako enpresak, 2000. urtean. Hala, Espainiako enpresa guztiei modu berean eragingo die espainiarren errenta erabilgarria handitzeak edo lanbide arteko gutxieneko soldataren gaineko lege berri bat ezartzeak; eta ez zaio erreparatuko enpresa bakoitzak zer jarduera duen.

Ingurune espezifikoa: Enpresarekin hertsiki lotuta dauden faktoreak baino ez ditu bilduko, eta antzeko ezaugarriak dituzten enpresa talde jakin batzuen emaitzetan baino ez du izango eraginik. Esate baterako, Espainiako merkatuan lehian dauden auto enpresak.

14.2.1 Ingurune orokorra

Ingurune orokorra definitzeko faktore ekonomiko, sozio-kultural, lege-politiko eta teknologikoak hartu behar ditugu aintzat; horiek finkatzen baitituzte jokorako arauak eta enpresa mugitu beharko den esparru orokorra.

Enpresak beste enpresekin partekatzen duen ingurunea da ingurune orokorra, nahiz eta enpresa horiek beste jarduera batean aritu.

Makroingurunearen faktoreak eta merkataritza jarduerak ez dute kausa-ondorio harremanik. Orokorrak dira, eta beti daude: trukeak gertatu edo ez. Bere eragina ez da merkataritza jardueretara eta bere mikroingurunera mugatzen, bestelako giza eta gizarte jarduera ugari ere ukitzen ditu.

Hurrengo ataletan, makroingurunearen faktoreak deskribatu, eta merkataritza erabakietan eta merkatuaren jarreran duen eragina aztertuko dugu:

FAKTORE EKONOMIKOAK

Makroekonomiako osagai nagusien garapenari erreparatzen dio: nazio errenta, interes tasa, ordainketa balantza, truke tasa, langabezia eta zerga karga.

Errentak merkatuaren erosteko gaitasuna zehazten du; enplegu mailak, berriz, familiako sarrera aukera; interes tasak erosketa, aurrezte eta inbertsioan du eragina; zerga karga handiak, aldiz, enpresa jarduera gogogabetzen du; truke tasak merkeago edo garestiago bilakatuko ditu atzerriko produktuak; eta, inflazioak ere erosteko gaitasunari eragiten dio.

FAKTORE SOZIO-KULTURALAK

Mendebaldeko gizarteak izan dituen kultura eta gizarte aldaketak oso esanguratsuak izan dira azken hamarkadetan.

Zenbait gertaerek bizimodua aldatu dute; besteak beste emakumea lan merkatuan sartzeak, gazteak lan munduan geroz eta geroago txertatzeak...

Oro har, orain gehiago bidaiatzen dugu; kirol gehiago egiten dugu; gorputza gehiago zaintzen dugu; liburu gehiago irakurtzen ditugu; arteari, modari eta kulturari gehiago erreparatzen diegu; uste eta iritziz liberalagoak ditugu; eta kezka handiagoa dugu naturaren eta ingurumenaren inguruan. Hau da, kantitateari dagokionez gehiago kontsumitzen dugu, baina, era berean, kalitateari gehiago begiratzen diogu: produktu arinak, zuntz gutxikoak, etxe jakinetako galtzak, kirol arropa, liburuak...

POLITIKA ETA LEGE FAKTOREAK

Garai batean estatuak indar handia zuen esku hartzeko; orain, berriz, merkatu legeek finkatzen dituzte bideak, eta lehiakortasuna bultzatzen dute (desarautzea).

Bestalde, garai batean sektore publikoan zeudenak pribatu bilakatzeko prozesua dago martxan: telebista, erregaiak...

EB Europako Batasunak ekonomia liberalizazio handiagoa lortzeko lan egingo du, orain arte egin duen bezalaxe. Desarautze honek aukera eta erronka gehiago sortzen dizkie enpresei. Boterearen dezentralizazioak lege andana sorrarazi du, eta horrek arazoak ekar ditzake enpresen estrategia garatzerakoan.

Halaber, Ekialdeko herrialdeen irekitzeak ere aukera garrantzitsuak ekar ditzake, nahiz eta oraindik arazoak egon badauden (kultura, teknologia, hornikuntza...).

FAKTORE TEKNOLOGIKOAK

Ugariak dira enpresa jardueran eragin duten aurrerapen teknologikoak: telebista kateak (satelitea, kablea...), fotokopiagailua, informatika tresneria (etengabe garatzen ari dena), faxa, Internet, posta elektronikoa, teletestua...

Garai batean pertsonen esku zeuden zerbitzuak, orain, teknologiaren bidez eramaten dira aurrera (banku eragiketak, erosketak...).

Bestalde, produktu berri eta hobeak lantzeko aukera eskaintzen du teknologiak. Aldaketa teknologikoek izugarri areagotu eta berritu dituzte, bai produktu eskaintza, bai merkaturatze sistemak.

Biztanle gehienek teknologia baztertzen dutenean, aldiz, arazoa sortzen da. Horrek gizartea bi zatitan banatzen du: batetik, teknologia berriekin gustura daudenak, eta, bestetik, onartzen ez dituztenak. Azken horiek baztertuta ikus dezakete euren burua, baita "eskolagabe berri" moduan ere.

14.2.2 Ingurune espezifikoa

Ingurune espezifikokoaren faktoreak dira enpresari modurik zuzenenean eragiten diotenak. Izan ere, enpresaren eta honek produktuak eskaintzen dizkion merkatuaren arteko truke harremanean duen eragina ingurune orokorreko faktoreena baino askoz ere berehalakoagoa da.

Enpresa inguratzen duten gertuko faktoreen artean, honako hauek daude:

- Enpresako ekoizpen jarduerarako beharrezko lehengai eta baliabideen *hornitzaileak*.
- Enpresako produktuak erosten dituzten *bezero edo kontsumitzaileak*.
- Sustapen, salmenta eta banaketa bidez, kontsumitzaileei produktuak eskura jartzen dizkieten *bitarteko edo banatzaileak*.
- *Lehiakideak* edo ondasun eta zerbitzu mota bera ekoizten duten enpresak; hala, denek ere merkatu berean hartuko dute parte, eta bezero berei zuzenduko zaizkie.
- *Finantza bitartekariak*. Besteak beste bankuak, aseguru etxeak eta beste elkarte batzuk. Ondasunen salerosketarekin lotutako arrisku guztiak finantzatzen eta asegurutzen lagunduko dute horiek guztiak.

Faktore hauetakoren batean edozein aldaketa gertatzen bada, enpresak nabarituko du, eta irtenbideren bat bilatzen hasi beharko du. Esate baterako, enpresaren gertuko ingurunean gerta

liteke enpresa lehiakide bat sortzea edo bezeroen begietara enpresaren irudia zikinduko duen albisteren bat zabaltzea; eta horiek zuzeneko eragina dute enpresa horrek merkatuan duen egoeran eta bere emaitzetan.

Beraz, enpresek tentuz so egin beharko diote merkatuari, aukerak atzemateko eta izan ditzaketen mehatxuei aurrea hartzeko.

Enpresa inguruneari egokitu behar zaiola azaltzen duen adibide bat: hirugarren adinekoen kopuruak gorantz eta haurren kopuruak beherantz egiteak hainbat sektoretan ekarri duen eskaera aldaketa.

Gosaritarako laboreen industria kinka larrian egon zen haurrek gutxiago jateari ekin ziotenean; izan ere, haurren sektorea zen industria horren ekoizpenaren ehuneko garrantzitsu baten hartzaile.

Sektoreko enpresa nagusiak, Kellogg's Companyk, honela erantzun zion arazoari: I + G eta publizitate baliabide gehiago erabili zituen helduen sektorearentzako produktu berriak ekoizteko.

14.2.3 Sektorearen azterketa: oinarrizko indar lehiakorrak.

Merkatu batean lehiatzen diren enpresak ezagutzeko, ezinbestekoa da denak biltzen dituen sektorea ezagutzea. Jarduera ekonomiko bera landu, eta bezeroen behar berak asetzeko helburua duten enpresa guztiek osatzen dute sektorea.

Sektore bat osatzen duten enpresa guztiek antzeko produktuak eskaintzen dituzte —gutxi gorabehera bereziak—, eta bezero mota berari zuzentzen dizkiete. Horrenbestez, beren arteko lehia bizian jardun behar dute, bezeroak eta boterea lortu ahal izateko, eta, hartara, baita beren xedeak lortzeko ere. Beraz, jarduera sektoreak adieraziko du zein den enpresaren egoera, eta hori izango da gainerako lehiakideekin erkatzeko erreferentzia esparrua.

Sektore baten barnean zer gertatzen den ulertu ahal izateko, eta bere barne dinamikari zentzua hartzeko, ekonomistek enpresaren oinarrizko indar lehiakorrak aztertzen dituzte. Azterketa horrek bost alderdi izango ditu.

1. Sektoreko lehiakideen arteko lehia maila. Lehenik eta behin, merkatuan dauden lehiakide kopuruaren arabera izango da lehia; hau da, merkatu motaren arabera (oligopolioa, lehia monopolista...).

Sektorearen kontzentrazio maila ere alderdi garrantzitsua da; hots, nola banatzen den merkatua lehiakideen artean. Merkatuaren zatirik handiena enpresa gutxiren artean banatuta dagoenean, sektore kontzentratua dela esaten da. Sektore zatikatuetan, berriz, enpresa batek ere ez du izango merkatuaren zati handirik.

Lehia handiagoa edo txikiagoa ere sektorearen heldutasun mailaren arabera izango da. Batetik, sektore hasiberriak edo gorantz doazenak daude; eta, bestetik, trabatuta daudenak edo beherantz doazenak. Beraz, enpresa gutxi lehian dauden merkatu berrietan trabatuta eta beherantz doazenetan baino lehia txikiagoa izango dute.

2. Lehiakide potentzialen mehatxua. Beste lehiakide batzuk sektorean sartzeko dagoen zailtasunari egiten dio erreferentzia mehatxuak. Sektoreko sarrerako hesiaren arabera izango da hori. Adibidez, hesi gehiago daude autoaren sektorera sartzeko, jatetxe bat irekitzeko

baino. Enpresa batek zenbat eta erraztasun handiagoa izan sektore batean sartzeko, orduan eta handiagoa izango da han izango duen lehia.

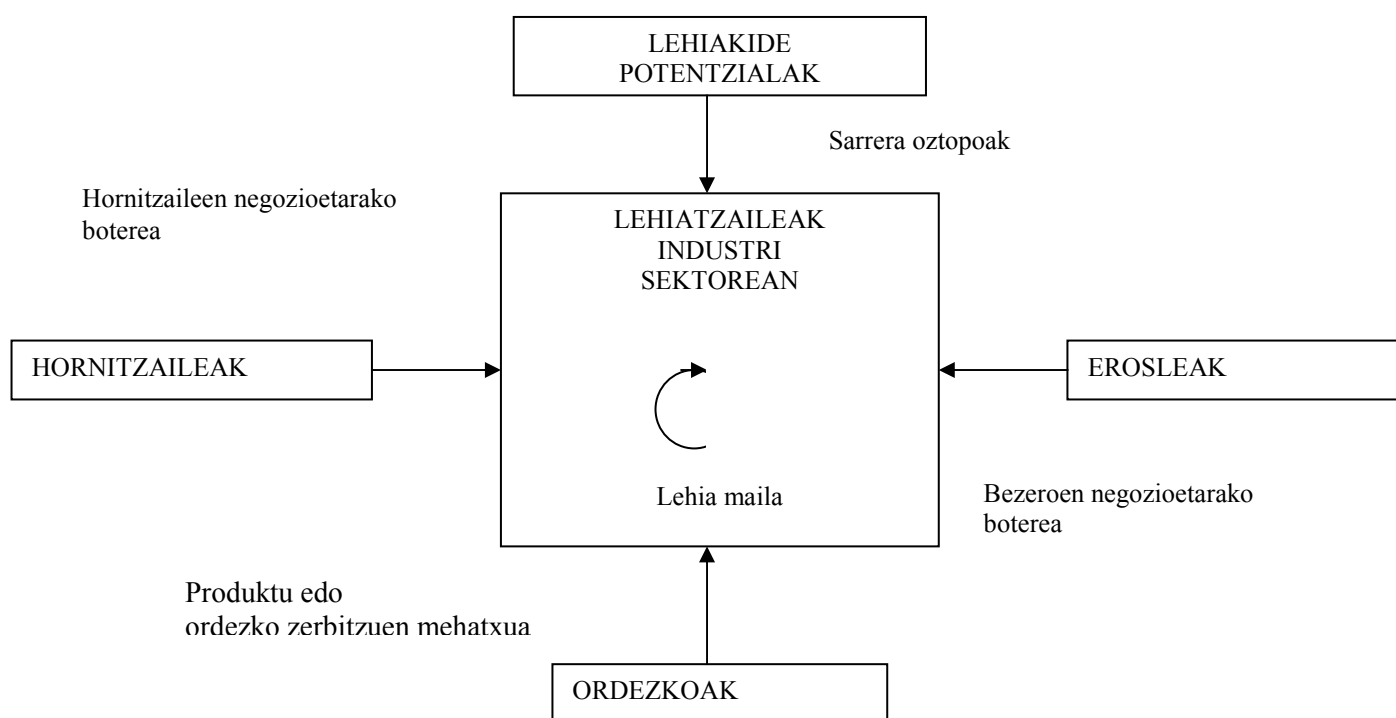
3. Ordezko produktuen mehatxua. Merkatuan produktu berri bat agertzeak aldaketa ugari ekar ditzake sektorerantz; batik bat aurretik zeuden produktuen kalitatea eta prezioa hobetzen baditu. Mehatxu hau handiagoa da aldaketa teknologikoa etengabea eta bizkorra den sektoreetan.

4. Hornitzaileen negozioetarako boterea. Hornitzaileen eta bezeroen erdian dago enpresa. Hornitzaile gutxi badaude, eta beren baldintzak ezartzeko indarra badute, enpresaren emaitzetan nabariturikoa da, eta sektoreko enpresen artean lehia handiagoa sortuko da.

5. Bezeroen negozioetarako boterea. Bezeroak antolatuta badaude, informazio egokia badute eta beren baldintzak inposatzeko indarra badute, enpresen emaitzetan nabariturikoa da, eta horrek ere gauza bera ekarriko du: sektoreko enpresen artean lehia handiagoa sortzea.

□ Aipatutako bost alderdiek ondorengo irudia osatzen dute:

Sektore baten barruan lehiakortasuna mugitzen duten indar lehiakideak.



Ondoren, eskema hau erabiliko dugu Espainiako beira huts ontziaren sektorea aztertzeko. Beira ontzia ekoizteko prozesua hau da: lehengaiak (harea, beiraki-belarra eta kareharria, funtsean) labe erregogorretan desegin behar dira, oso tenperatura altuetan. Horretarako, forma emateko labe eta tresnak behar dira; hala, beira tantari nahi dugun itxura emango diogu. Azken pauso gisa, berriz erreko dugu, barne tentsioak deuseztatzeko. Hoztu ondoren, kalitatea frogatu, eta ontzia prest dago estali, eta behar den lekura bidaltzeko.

Ondoren zerrendatutako enpresek osatzen dute sektorea (enpresen alboan, beren merkatu zatia zehaztuko dugu): Saint Gobain Vicasa Taldea (%50), BSN Espainiako Beira (%22), Arabako Beirak (%11), Rovirako Beirak (%10) eta Leongo Beirak (%7). Beraz, merkatua oligopolioa da; izan ere, bost enpresa baino ez daude, eta bost horien artean banatzen dute merkatua, hala,

sektorea oso kontzentratua dago. Oro har, sektoreak oso hazkunde tasa txikia izan du azken hamar urteotan: trabatuta geratzetik hurbil ibili da. Enpresek ezin dituzte beren produktuak bereizi; horrenbestez, enpresa horien arteko lehiaren oinarrian ondoko hauek daude: prezioak, azkartasuna banatzeko epeetan eta bezeroen eskariei erantzuteko malgutasuna. Azpimarratzekoa da merkatuko kontzentrazio handiak lehia txikitzen duela; sektoreko hazkunde tasa txikiak, bereizketarik ezak, eta, finean, beren produktuak homogeneousatzeak, berriz, enpresen arteko lehia handitzen du.

Sarrerako hesiek babestuko dute sektorea; batik bat, ekoizpen teknologiak dauzkan zatiezintasunengatik. Fusio labea ere beharrezkoa da (sektoreko osoko ekoizpenaren %7 ekoizteko gutxieneko gaitasunarekin). Beraz, enpresa berri bat sortuko balitz, gehiegizko eskaintza egongo litzateke, eta eskaria ezin denez handitu, prezioak jaitea beste irtenbiderik ez legoke. Gainera, ikaragarri handia da enpresa batek sektorean sartzeko inbertitu behar duen kopurua, eta, horrenbestez, errentagarritasun aurreikuspenak oso ezkorrak. Besteak beste arrazoi horiek dira dagoeneko badauden enpresen hala nolako egonkortasuna bultzatzen dutenak.

Ordezko produktu ugari egotea da sektorearen errentagarritasunean eragin txarra duen eta sektorearen etorkizuna kolokan jartzen duen beste faktore garrantzitsu bat. Barnean duen produktua babestea eta haren merkaturatzea erraztea da ontzi baten zeregina. Funtzio horiek betetzeko, bestelako teknologia aukerak balia daitezke: besteak beste plastikoa, kartoia (tetra-pack eta brik soila) eta metalezko ontziak (latorri eta aluminiozko lata eta poteak). Ordezko produktu horiek etengabe egiten diote presioa sektoreko errentagarritasunari; izan ere, bezeroek kontuan hartzen dute produktuaren nolakotasunaren (nola betetzen ote dituen bere funtzioak) eta bere prezioaren arteko harremana. Gero, horren arabera, gustukoen duten ontzi mota aukeratuko dute.

Hornitzaileekin negoziatzeko boterea oso mugatua da: energia elektrikoak finkatutako prezioa dauka (kostu osoaren %20 osatzen du); eta beiraki-belarra (beira osatzeko funtsezko osagaia) Solvay multinazionalaren esku dago, berak baitu produktu horren monopolioa mundu osoan. Bezeroekin negoziatzeko boterea ere oso mugatua da: bezeroekin negozioetan ibiltzea oso zaila da, sektoreko enpresentzat oso garrantzitsua baita edari freskagarriak, ardoa eta garagardoa ekoizten dituzten enpresa handien eskariak lortzea. Horretaz gain, ontzien bereizketa eskasa denez, eta beste ontzi batzuekin ordezkatzeko aukera dagoenez, enpresei geratzen zaie lan eremua oso urria da.

14.3 LEHIA ABANTAILA ETA ESTRATEGIA OROKORRAK

Estrategia azterketa guztiaren laburpena da AMIA azterketa; hots, barne eta kanpo azterketaren laburpena. Izan ere, azterketatik eratorritako ondorio nagusi guztiak aurkezten ditu. AMIA izena, ondorengo hitz hauen akronimoa da: Ahultasunak – Mehatxuak – Indarrak – Aukerak.

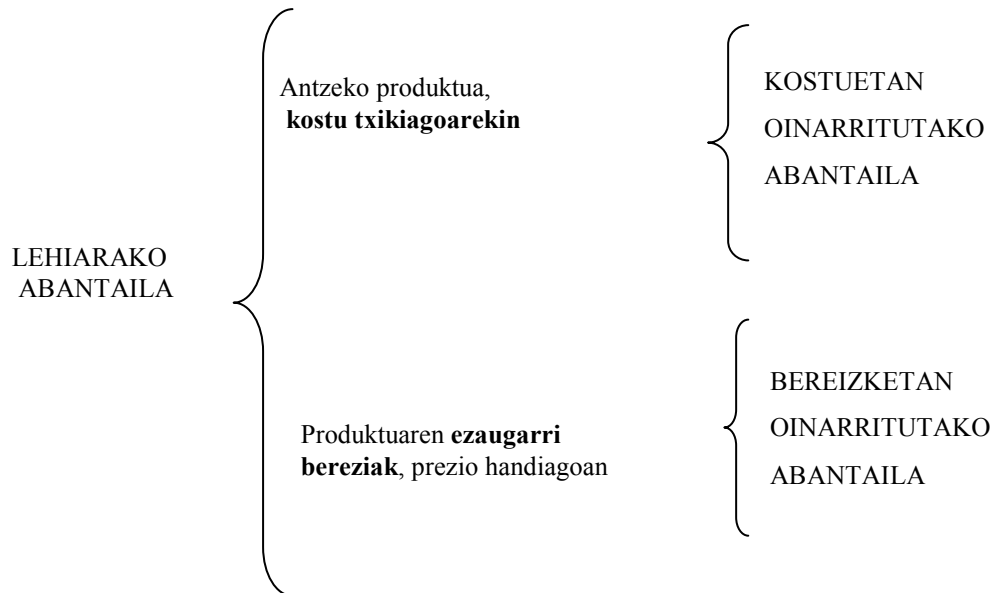
AMIA azterketako eremu guztietan erakundearen alderdi indartsu eta ahulak aurkezten dira, eta baita bere ingurunean enpresak izan ditzakeen aukera eta mehatxuak ere. Azterketaren diseinua erabat kualitatiboa da: lauki bakoitzean, faktore bakoitzeko ezaugarri garrantzitsuenak adieraziko dira.

Azterketaren emaitzak lehiarako abantailaren bat aurkitzea izango du helburu. Lehiarako abantaila: bere lehiakideenekin erkatuz gero, enpresako produktuen alde positiboa. Alde hori

honako ezaugarrietan atzeman daiteke: kalitate hobea, prezio merkeagoa, marka irudi hobea, teknologia hobea...

Orokorrean, merkatuan lehiatzeko bi modu nagusi daudela esan dezakegu: lehiakideetatik bereiztea, hau da, lehiakideek baino *hobeto ekoiztea*; edo kostuetan lider izatea, hots, lehiakideek baino *merkeago ekoiztea* (2. irudian ikus dezakegun bezalaxe).

2. IRUDIA: LEHIARAKO ABANTAILA ITURRIAK



Ikus ditzagun guztiak, zehaztasun handiagoarekin.

14.3.1 Bereizketan oinarritutako lehia estrategia

Bereizketa da lehiatzeko estrategia aukera handietako bat. Merkatuan bereizteko, bezeroak *bakar eta berezi* gisa jaso behar duen produktua eskaini beharko du enpresa batek; hala, harengatik prezio handiagoa ordaintzeko prest egongo da bezeroa. Bereizketaren estrategiarekin, merkatuko monopolioa sustatu eta ustiatu nahiko du enpresa batek. Erosleek berria eta desberdina den zerbait ikusten dute produktuan, eta hori ordaintzeko prest egon ohi dira.

Ukitzeko moduko abantaila eta ezin ukituzko abantaila sorta da produktua. Bertan txertatu behar dira hainbat eta hainbat ezaugarri: kalitatea, diseinua, berritasuna, markaren irudia, ontzia, saldu ondorengo zerbitzua... Horrek esan nahi du, enpresa bakoitzak baliabide ugari izango dituela, bere produktua lehiakidearenetik bereizteko. Horren adibide dugu Coca Cola. Edari hori kolazko gainerako edarietatik bereizten da, bere marka irudiari esker. Halaber, auto enpresen sektorean, Mercedes Benz edo BMW etxeak gainerako lehiakideetatik bereizten dira, kalitate handiagoa eskaintzen baitute, eta, beraz, prezio handiagoan saltzeko aukera dute.

Bereizketan oinarritutako estrategiak kostu handiak sortu ohi ditu. Gauza asko eskatzen ditu produktu bat eta bere ezaugarriak bultzatzeak: produktua ekoizteko osagairik onenak erabiltzea, kalitate kontrol zorrotz-zorrotzak egitea, produktu berriak ateratzeko Ikerketa eta Garapenean (I + G) diru ugari xahutzea eta markaren irudia osatzeko sustapena eta iragarkiak

egitea. Haatik, kontsumitzaileak prest egongo dira eskuratzen duten “originaltasun” horrengatik gehiago ordaintzeko.

Azkenik, aipatzekoa da estrategia honekin, enpresek (ahal duten neurrian, bederen) lehia kontuan izanda, produktuaren homogeneousuna saihestu nahi dutela. Eta arrazoia oso garbia da: produktuak ordezkatzeko modukoak badira (homogeneoak), prezioan baino ez da oinarrituko lehia, eta horrek bereizketak ekartzen dituen onurarik handienak desagerraraz ditzake.

14.3.2 Kostuen lidergoan oinarritutako lehia estrategia

Kostuen lidergoan oinarritutako strategiaren helburua azken kostua lehiakidearena baino txikiagoa izatea da. Era berean, kalitate onargarria izan beharko du, eta baita salmenta bolumen eta merkatu zatiaren areagotze errentagarriak ekarriko dituen prezio politika ere.

Zenbaitetan, kostuen lidergoak zera dakar:

- Lehengaiak lortzeko aukerak erraztea.
- Produktuen diseinu egokia, ekoizpena errazagoa izan dadin.
- Modu eraginkorrean produktu kopuru handiak ekoizteko gai diren instalazioak eraikitzea. Horrek halabeharrez eskatzen du merkatu zati handia izatea.
- Prezio oldarkorrak eta galera ugari hasieran; behin merkatu zati handia lortu ostean, kostu txikiagoak datoz, eta mozkin ugari lor daitezke. Horiei esker, lidergoari eusteko instalazio berrietan inberti daiteke.
- Kostuen inguruko kontrol zurruna, eta hasieran, inbertsio handia instalazioetan.

Finean, estrategia honen helburua mozkin handiak lortzean datza. Horretarako, giza eta materia baliabideak modu eraginkorrean erabiliko ditu, eta lehiakideak baino kostu txikiagoa izango du azkenean. Hala, enpresa batek bere lehiakideen pareko prezioa jar dezake, baina mozkin handiagoa lortu. Edo, bestela, prezioa pixka bat jaits dezake, bere merkatu zatia handitzeko eta lehiakideen egoera txarragoa izateko, azkenean, merkatutik ere bota baititzakete.

Argi dago bi strategiak -bereizketan eta lidergoan oinarritutakoak- lehia perfektuaren eredutik dezente urruntzen direla; beren helburua merkatuko akatsei etekina ateratzea baita.

14.3.3 ETE-en merkatu estrategia

ETE-ek, beste edozein enpresek bezala, denboran zehar irauteko eta hazteko helburuak ezartzen dituzte. Helburu hauen lorpenaren menpe egongo da enpresaren arrakasta edo porrota.

3. gaian aipatu bezala, enpresek zenbait galdera mahaigaineratu behar dituzte:

- Hazi edo ez
- Especializatu edo dibertsifikatu
- Barne hazkundera edo kanpo hazkundera
- Lehiatu edo elkarlana egin
- Nazioarteratu edo nazio barnean aritu

Horrela bada, gero eta zabal eta globalagoa den merkatuan, zer egin behar dute ETE-ek beren biziraupena ziurtatzeko?

- Ekonomia eskala txikiko jarduera egingarriez arduratu
- Bezeroentzako zerbitzu zuzen eta pertsonalizatua sustatu
- Merkatu eta eskariaren aldaketen aurrean egokitzeko azkartasuna lortu
- Beste merkatu batzuek dituzten eskari potentzial eta hazkunde gaitasuna kontutan eduki eta ez konformatu merkatu tradizionalarekin bakarrik

Laburbilduz, enpresa txikiek hainbat abantaila dituzte: txikia denak kontrol gutxiago eskatzen du, estruktura formal txikiagoa du, antolaketa osoago bat mantentzeko esfortzu gutxiago behar du.... Txikia beti sinpleagoa da, flexibleagoa, aldaketarako prestatuagoa, eta baita aldaketak aprobetxatzeko ere, berritzaileagoa eta bere burua kudeatzeko eta kontrolatzeko egokiagoa. Baina globalizazioaren erronkari ere aurre egin behar diote, zeren honek txiki egiten baititu multinazionalen aurrean. Eta horregatik, merkatuko arrisku horiei aurre egiten laguntzeko estrategia ezberdinak jarri beharko dituzte martxan.

Bibliografia:

NAVAS LÓPEZ J.E., La dirección estratégica de la empresa, Ed. Civitas

ARAGÓN SÁNCHEZ. A. Economía y Organización de empresas, Bruño, Madril.

SANTESMASES, M.: Marketing: concepto y estrategias, Pirámide, Madril.

CUERVO GARCIA, A(1999): Administración de empresas (3. edizioa), Civitas, Madril.

REY ORIOL,J (1999): Economía y organización de empresas, Edebe, Bartzelona.

ERANSKINAK

Enpresen ingurunearen eraginari buruzko adibidea:

2001EKO IRAILAREN 11KO ATENTUEN ONDORIO EKONOMIKOAK

2001eko irailaren 11n New Yorkeko World Traderen aurka egindako atentatu historikoez, Dorre Bikiak goitik behera bota zituzten haiek, ondorio ekonomiko, politiko eta sozial garrantzitsuak izan zituzten mundu osoan. Atentatu gehiago etorriko ote ziren beldurak eta une haietan sortu zen gerra aurreko giroak eragin nabarmenak izan zituzten sektore ekonomiko jakin batzuetan.

Hain zuzen, zenbait alorretan lehendik aurreikusitakoak erruz egin zuen behera ondorengo hilabeteetan: hegazkin konpainietan eta turismoarekin lotutako negozio guztietan, besteak beste hoteletan, jatetxeetan, bidaia agentzietan... Guztien artean, aireko sektoreak izan zituen kalterik esanguratsuenak. IATA Nazioarteko Aire Garraioko Asoziazioak adierazi zuenez, eskaerak murriztu zirenez, 12.000 milioi dolarreko galerak izan zituzten. IATAk 275 hegazkin konpainia ditu mundu osoan.

Bestalde, gertaera berak bestelako sektore batzuk indartu egin zituen: defentsa eta segurtasunarekin lotutakoak, alegia. Une hartan, gogoz hasi ziren teknologia berrien bidez segurtasun bide berriak bilatzen; bai banakoari begira, eta baita taldekakoak ere. Bestelako jarduera batzuek ere indarra hartu zuten: bideokonferentziak eta izaera abertzaleko artikuluak batik bat. Multinazionalak beren zuzendaritzako kideen bidaiak bideokonferentziazko komunikazioarekin ordezkatu zituzten; eta AEBetan sortu zen nazionalismoaren aldeko gogo biziak, aldiz, aurrez aipatutako elementuak erostera bultzatu zituen.

Haatik, krisiak ez zien modu berean eragin sektore bereko enpresa guztiei. Esan bezala, hegazkin konpainiei emandako egurra oso gogorra izan bazen ere, hegazkin pribatuak eta airetaxiak zituzten konpainiek gorakada izan zuten eskarietan. Horiek konpainia tradizionalak baino segurtasun handiagoa eskaintzen baitzuten.

AIMA AZTERKETA

Ondorengo taulan agertzen da AIMA azterketaren adibide bat.

Azterketa honi esker, barne eta kanpo azterketak laburbil daitezke. Hartara, enpresak estrategia diseinatzeko duen egoeraren ikuspegi orokorraren berri izango dugu.

<i>Puntos fuertes internos potenciales</i>	<i>Puntos débiles internos potenciales</i>
• Capacidades fundamentales en actividades clave. • Recursos financieros adecuados. • Habilidades y recursos tecnológicos superiores. • Propiedad de la tecnología principal. • Mejor capacidad de fabricación. • Ventajas en costes. • Acceso a las economías de escala. • Posición de ventaja en la curva de experiencia. • Habilidades para la innovación de productos. • Buena imagen en los consumidores. • Productos (marcas) bien diferenciados y valorizados en el mercado. • Líder en el mercado. • Mejores campañas de publicidad. • Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas. • Aislada, en cierta medida, de fuertes presiones competitivas. • Capacidad directiva. • Flexibilidad organizativa. • ¿Otras?	• No hay una dirección estratégica clara. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Falta de algunas habilidades o capacidades clave. • Atraso en investigación y desarrollo (I + D). • Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos. • Rentabilidad inferior a la media. • Debilidad de la red de distribución. • Débil imagen en el mercado. • Habilidades de marketing por debajo de la media. • Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia. • Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes). • Cartera de productos limitada. • Instalaciones obsoletas. • Falta de experiencia y de talento gerencial. • ¿Otras?
<i>Oportunidades externas potenciales</i>	<i>Amenazas externas potenciales</i>
• Entrar en nuevos mercados o segmentos. • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. • Crecimiento rápido del mercado. • Diversificación de productos relacionados. • Integración vertical (hacia delante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos. • Complacencia entre las empresas rivales. • ¿Otras?	• Entrada de nuevos competidores con costes más bajos (extranjeros o no). • Incremento en las ventas de los productos sustitutivos. • Crecimiento lento del mercado. • Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial. • Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países. • Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos. • Cambios demográficos adversos. • ¿Otras?

