

Enpresa Kudeaketa III:
ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

2.- ANALISI ESTRATEGIKOA
Barne analisia

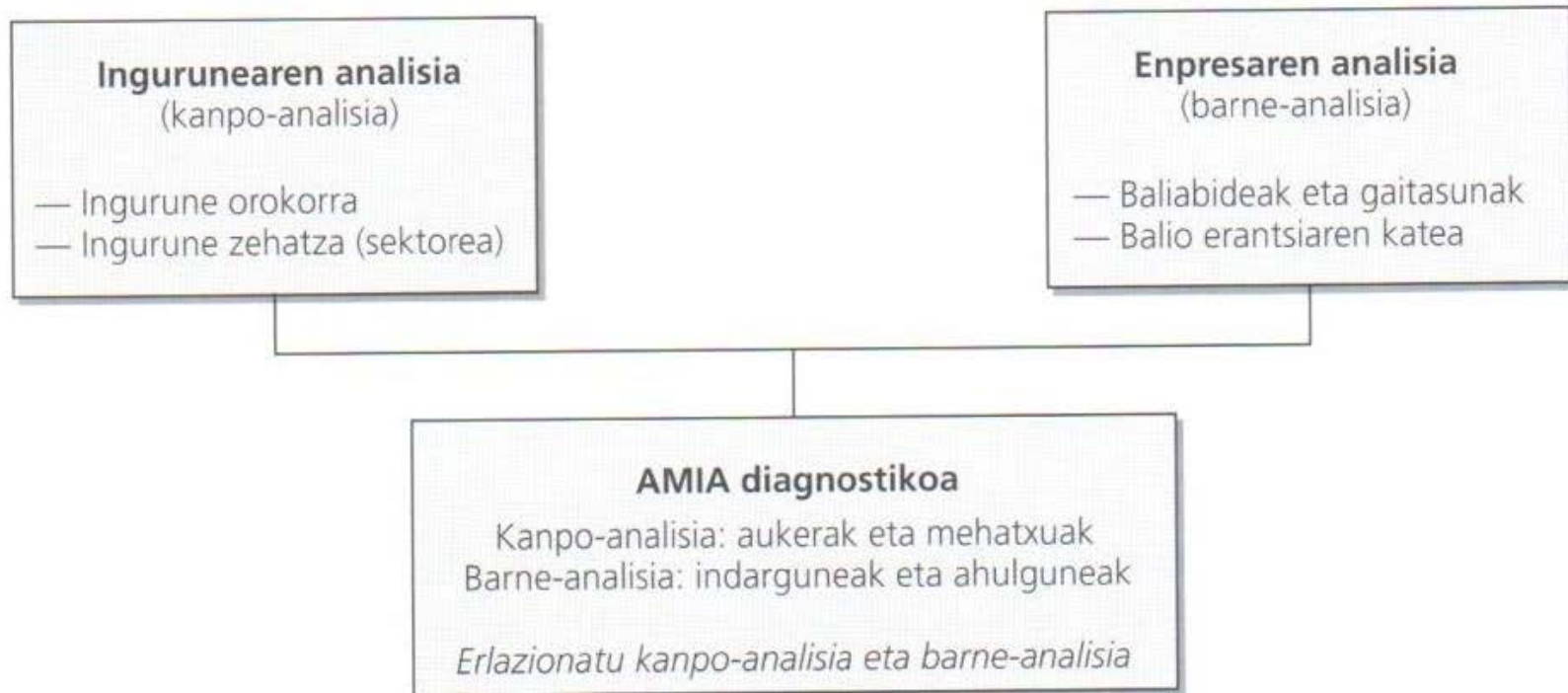
EDUKIAK

ZE eskuliburua -> 2.3 eta 2.4

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Analisi Estrategikoa

Enpresaren lehia-posizioa ezagutu



2.1 IRUDIA

Enpresaren analisi estrategikoa

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Analisi Estrategikoa eta Diagnostikoa

INGURUNEAREN ANALISIA

Orokorra (PEST)
Sektorea (5 indar)
Balio-sistema
Beste teknikak

DIAGNOSTIKOA

AUKERAK/
MEATXUAK

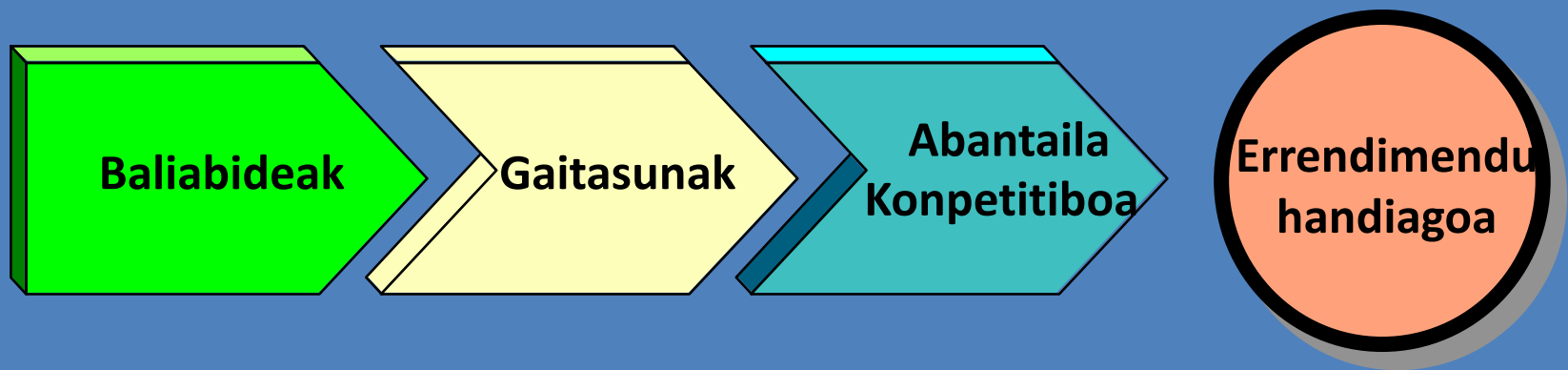
BARNE ANALISIA

Baliabideak
Gaitasunak (balio-katea)
Prozesuak

SENDOTASUNAK/
AHULEZIAK

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Barne Analisi Estrategikoa:
Abantaila konpetitiboaren barne oinarriak



Konpetentzia bereizgarriak

Iturria: Grant (1990),115.

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Barne Analisi Estrategikoa: Baliabideak

BALIABIDEAK

BALIO-ERANZTE prozesuetan enpresak erabiltzen dituen **FAKTOREAK** (*input-ak*)

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Barne Analisi Estrategikoa: Baliabideak

Ba al daukagu balioa sortzen duen baliabide bereizgarriren bat (lehia abantaila lortzen lagungarria dena)?

BALIABIDEAK

- Aktibo fisikoak
- Teknologia/*know how*
- Baliabide Finantzarioak
- Giza Baliabideak
- Antolaketa Baliabideak
- Beste baliabide ukiezinak

VS.

**Esparru funtzionalen
analisa**

GIZA BALIABIDEEN ANALISIA (Adierazleak eta ratioak) *

- Plantilaren bolumena
- Plantilaren produktibitatea
- Plantilaren kostea
- Plantilaren batazbesteko adina
- Plantilaren errotazioa
- Plantilaren huts egitea (absentismoa)
- Aldi baterako langileen proportzioa
- Langileen banaketa kategorialaren arabera
- Langileen banaketa ikasketen arabera
- Langileen banaketa konpetentzien arabera
- Langileen banaketa sexoaren arabera
- Etab.

(*) Dimentsio hauek, **ANALISI-UNITATE** txikiagotan (enplegu kategoria, sail, lantegi etab.) bakoitzeko aztertu beharko litzateke. Baita ere, **BILAKAERA** aztertzen eta analisisia **ERLATIBOKI** egiten saiatu beharko ginateke.

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Barne Analisi Estrategikoa: Baliabideak

BALIABIDEEN ANALISI ETA DIAGNOSTIKOA

Aktibo fisikoei erreparatuz, 123 eserleku dituen aretoa dugu, mugikortasun murriztua duten pertsonak kokatzeko tokia duena eta herriko erdigunean kokatua (**SENDOTASUNA**).

Iturria: Iparragirre kasua

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Barne Analisi Estrategikoa: Gaitasunak

GAITASUNAK

“BALIOA ERANSTEN duen JARDUERA bat burutzeko enpresak duen trebezia (baliabide-talde bat erabiliz)”



*“Eten gabeko lehia abantaila lortzeko behar diren
ERRUTINA BEREIZGARRIAK”*

*“**NOLA ERABILTZEN DIRA BALIABIDEAK BE sortzeko?**”*

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

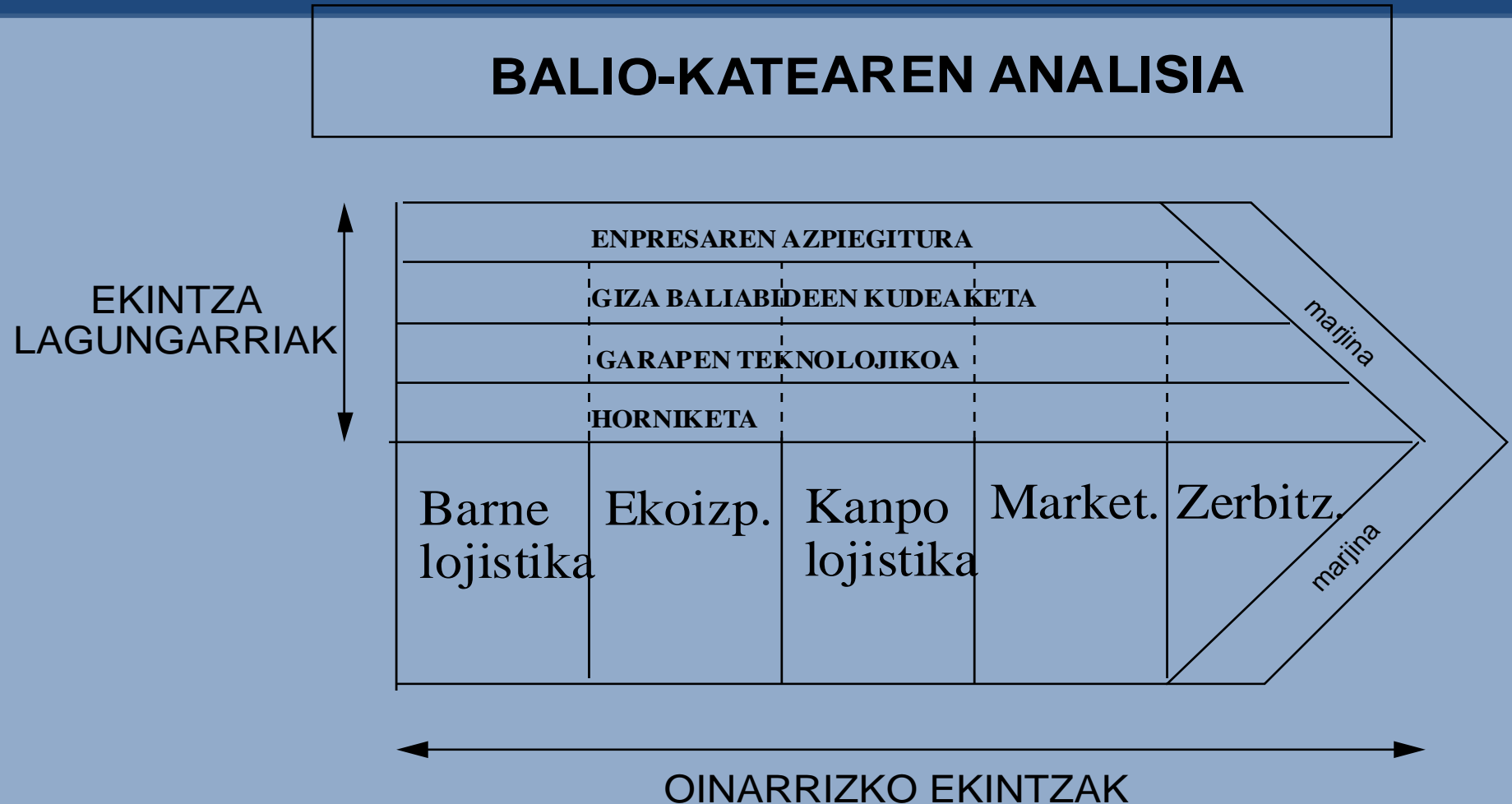
Barne Analisi Estrategikoa: Gaitasunak

BALIO-ERANSTE ADIBIDEAK

	Baliabideak	Gaitasunak
Mekanikaritza	Mekanikaria Tresneria Tailerra Planoak/manualak.....	Konpongaia aztertu eta aurrekontua egin Makina lanean ipintzeko eragiketak egin. Agindutako epeak eta prezioak bete Makinaren gaurkotze eta mantenu-lanak egin.
Ikerkerlaitza	Ikerlaria Datuak Ordenagailua Tratamendu-programak Bulegoa Interneta....	Datuen bilketa, sistematizazioa eta tratamendua egin. Informazioa, erabiltzailearen beharren arabera egokitu eta komunikatu

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Barne Analisi Estrategikoa: Gaitasunak



IPARRAGIRRE-ren BALIO-KATEA

Zuzendaritza orokorra, finantzaketa eta antolaketa

Teknologia garapena

GGBBen kudeaketa prozesuak

Filme-hornikuntza/ Bestelako hornikuntzak

Zine - ikuskizuna

**Zintak
Eskuratu/
Itzuli**

Txartel-
degia

Janari/
edariak

Zine
emonaldia

Zine
Aurre/
ostea

Marketing-a
Prezioa
Programaketa
Komunikazioa

**Zinealdi osteko
harremanak**

IPARRAGIRRE-ren BALIO-KATEA

Oinarrizko ekintzak

- Zintak eskuratu/itzuli: **Kostea. (A)** *Aldatu egin daitezke hornitzaileak/durak*
- Txarteldegi lanak: **Balio erantsia** **Tratu pertsonalizatu, atsegin eta eraginkorra, Teleka baino merkeagoa da (S)**
- Janari-edariak saldu: **Balio erantsia (marjina). Ez da egiten (A)**
- Zine emonaldia: **Balio erantsia. (A)** *Hobetu behar da klimatizazioa eta teknologia*
- Zine aurre/ostea: **Balio erantsia izan lezake. Batzuetan (minimotu beharreko) iladak egiten dira. Ez da uztiatzen (A)** *Hobetu daiteke*
- Marketing-a: **Balio erantsia. Egoera oso eskasa (A).** *Asko hobetu daiteke (programaketa, prezioa, komunikazioa, ordutegiak,...)*
- Zinealdi osteko harremanak: **Balio erantsia. Ez da deus egiten (A)** *Asko hobetu daiteke (web interaktiboa, zine forum-a, lehiaketak, sustapena, ...)*

IPARRAGIRRE-ren BALIO-KATEA

Ekintza lagungarriak

- *Hornikuntza: **Balio erantsia programaketan**. Fidesek egiten du orohar eta udalak euskal produkzioetan. **Hobetu egin daiteke (A)** *hornitzaileekiko ezagutza eta harremana (kostek murriztu)**
- *GGBB: **Balioa bezeroaren arretan** (Txarteldegia, programaketa marketing-a Zinealdi osteko harremana) **eta ezohiko lan orduen kudeaketan (S)**. **Kamara teknikariarekiko kudeaketa** (lanaldi txikia, ezagutza kontzentratua eta jarrera) **(A)** (-> *digitala*)*
- *Teknologia garapena: **Ez da deus egiten (A)**. **Balioa izan lezake web gune interaktibo bat sortuz gero.** -> *Web gure interaktiboa sortu**
- *Azpiegitura: **Balioa: Udalarekiko harremana**. Harreman ona eta gonfidantza **(S)**. **Jabea ez dago inplikaturata (A)**. *Hobetu daitezke: beste zine formulak ; (kalean, beste herri batzuetan, zine kluba, jaialdiak, lehiaketak, etab.); beste elkarte, erabiltzaile eta aretoekin harremana; beste jarduera alternatiboak**

IPARRAGIRRE-ren BALIO-KATEA

NOLA LORTU EXPERIENTZIA ABERASGARRI ETA BEREIZGARRI BAT?

Zuzendaritza orokorra, finantzaketa eta antolaketa

Teknologia garapena

GGBBen kudeaketa prozesuak

Filme-hornikuntza

Zine - ikuskizuna

Zintak
Eskuratu/
Itzuli

Txartel-
degia

Janari/
edariak

Zine
emonaldia

Zine
Aurre/
ostea

Marketing-a

Zinealdi osteko
harremanak

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Barne Analisi Estrategikoa: GAITASUNAK

GAITASUNEN ANALISI ETA DIAGNOSTIKOA

Filmeak **mensaialari bitartez garraiatzeak KOSTEA** suposatzen du eta ez dio baliorik atxikitzen emanaldiari. Horrez gain, noizbehinka okerrak suertatzen dira FIDES eta gure artean. Jarduera hau **AHULEZIA**tzat hartzen dugu

Saio arteko garbiketa eta, bereziki, **hotz-bero girotzea** ez dira egokiak, ikuslegoak duen zinearen balio pertzeptzioarekiko eragin ezkorra baitu. Beraz gure aretoaren **AHULEZIA** da.

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Analisi Estrategikoa eta Diagnostikoa

INGURUNEAREN ANALISIA

Orokorra (PEST)
Sektorea (5 indar)
Balio-sistema
Beste teknikak

DIAGNOSTIKOA

AUKERAK/
MEATXUAK

BARNE ANALISIA

Baliabideak
Gaitasunak (balio-katea)
Prozesuak

SENDOTASUNAK/
AHULEZIAK

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Analisi Estrategikoa eta Diagnostikoa

AMIA	Kritikotasuna: Jarduerarekiko eragina	Bilakaeraren joera	Faktorearekiko izan dezakegun eragina	Inpaktua guztira: (Garaia, ertaina, txikia)
A ukerak				
M ehatxuak				
I ndarguneak				
A hulguneak				

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Analisi Estrategikoa eta Diagnostikoa

DAFO	Criticidad: impacto en la actividad	Tendencia de la evolución	Capacidad de intervención sobre factor	Ponderación total: Relevancia
OPORTUNIDAD				
Ley de Emprendimiento en el territorio de Euskadi	Alto	Medio	NO	Medio
Plan Institucional de Apoyo a la Actividad Emprendedora	Alto	Medio	NO	Medio
Plan Cultura 2020	Medio	Lento	NO	Bajo
Ley Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo	Alto	Medio	NO	Medio
Renta disponible	Alto	Rápido	SI	Alto
Mercado de trabajo	Alto	Rápido	NO	Alto

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Diagnostiko Estrategikoa: AMIA

	AUKERAK	MEHATXUAK
KANPO	<ul style="list-style-type: none">• Lizitazioak sarrera ostopoa sortu• Internet-en garapena•	<ul style="list-style-type: none">• Zine erakusketaren moteltzea• Bezero instituzional bakar batekiko menpekotasuna (negoiazio boterea)• ...
	INDARGUNEAK	AHULEZIAK
BARNE	<ul style="list-style-type: none">• Azpiegiturak udalen kargu• Etekinak daude•	<ul style="list-style-type: none">• Teknikariarekiko menpekotasuna eta haren jarrera desegokia• Janari-edariak ez dauzkagu.• ...

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Analisi Estrategikoa eta Diagnostikoa

		KANPO DIAGNOSTIKOA	
		AUKERAK	MEHATXUAK
BARNE DIAGNOSTIKOA	INDARGUN.	Eraso Estrategia	Babes Estrategia
	AHULEZIAK	Berbideratze Estrategia	Biziraute Estrategia

Akzio/potentzialitate-ardatza

Arrisku/zaurgarritasun-ardatza

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Analisi Estrategikoa eta Diagnostikoa

AKZIO/POTENTZIALITATE- ARDATZA

Aukera: Internetaren garapena;
erabilpen-mailaren hazkundera

Ahuleziak: Marketing kaxkarra
(Komunikazioa); Zinealdi osteko
harremanak (balioa sortzen dute)
ez dira lantzen



Berbideratze estrategia:
*Sare sozialetan eraginkorra den
webgunea sortu*

ARRISKU/ZAURGARRITASUN -ARDATZA

Mehatxuak: Teknologiaren
zaharkitzea (analog vs. digitala);
Ordezko produktuen ugalketa;
Hornitzaileen negoziatio-ahalmena

Ahulezia: Azpiegituraren erabilpen-
maila txikia, GGBB kudeaketa
desegokia, programaketan eta
kudeaketan zailtasunak



Biziraute estrategia:
Teknologia digitala ezarri

ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Analisi Estrategikoa

4. Banakako kontribuzioa

- a) Baliabideen analisia eta diagnostikoa (martxoaren 2a)
- b) Gaitasunen analisia eta diagnostikoa (martxoaren 2a)
- d) Intentifikatutako aldagaien hierarkizazioa (BB eta GG): inpaktu handiko aldagaien hautaketa. AMIA analisia eta diagnostikoa (martxoak 5)
- D) Jarduera-ardatzak eta arrisku-ardatzak. Balizko estrategiak formulatzea (martxoak 5)

OHARRA:

Martxoak 9, astelehena, Talde lana egiteko saioa (Projektuaren lehen zirriborroa prestatu)
Martxoak 10 martitzena, Projektuaren behin behineko 1. zirriborroa emailaz igorri