

Exercicis

Índex

1.4. La direcció de l'empresa:

- a) La direcció. Concepte
 - b) Els nivells de direcció
 - c) Estils de direcció.
 - d) Les funcions de direcció
 - La planificació.
 - L'organització.
 - La gestió i el control de gestió
 - d) Les qualitats dels directius
 - e) La presa de decisions
 - Etapes en la presa de decisions
 - Eines per la presa de decisions
 - Nivells d'informació
 - Criteris per a prendre decisions
 - Decisions seqüencials
 - Decisions a l'empresa: localització i dimensió.
-

Exercicis

1.4. La direcció de l'empresa:

- a) La direcció. Concepte
- b) Els nivells de direcció

1) RIALP.SA

El gerent de RIALP,SA decideix llogar tres operaris nous en funció de l'acord pres per la junta general d'accionistes d'ampliar la dimensió del taller. L'encarregat dirigirà la feina dels nous operaris seguint les directrius del cap de producció.

Quines decisions s'han pres ? A quin nivell de direcció correspon cadascuna ? Per què ?

2) ONG

Dirigir una empresa (o qualsevol altra organització) consisteix en prendre les decisions adequades, combinar els factors necessaris per aconseguir els objectius fixats.

Pensa en una ONG que t'agradés impulsar (no ha d'existir actualment) i detalla els seus objectius estratègics, les característiques de l'entorn i els recursos necessaris.

3) DECISIONS

Classifica les següents decisions segons el nivell de direcció en que es produeixen:

- * L'encarregat diu a l'operari quina peça ha de fabricar
- * El cap de compres decideix a quin proveïdor passarà les comandes
- * El propietari d'una petita empresa individual decideix la comanda que s'ha de començar a fabricar.
- * El consell d'administració decideix entrar en un nou mercat

c) Estils de direcció.

1) JOAN PERET

Joan Peret és un jove empresari que fa poc temps que ha agafat la responsabilitat de l'empresa que va fundar el seu pare. Està amoïnat perquè una de les empleades més eficients i fidels al seu pare li critica les seves decisions. No sap què fer.

A) Podria deixar-li les coses clares, reafirmar la seva autoritat i amenaçar-la que, davant d'una nova crítica, l'acomiarà sense miraments. D'aquesta manera està segur que cap altre dels treballadors no gosarà contradir-li cap decisió i l'empresa funcionarà millor.

B) Podria escoltar les propostes de l'empleada i, si fos possible, aplicar-ne alguna. Aquesta manera de funcionar, però, segur que entorpiria les decisions i potser alentiria la feina.

Darrera de cadascuna de les dues opcions que es planteja el Sr. Joan Peret, quina teoria (X/Y) hi ha ?

Quin estil de liderat creus que hauria de dur a terme? Per què?

d) Les funcions de direcció

La planificació.

1) PLANIFICA,SA

Planifica,SA és una societat que es dedica al comerç al detall. Actualment té 20 botigues obertes i, segons els acords de l'Assemblea d'accionistes, els administradors han rebut ordres d'obrir el màxim possible de noves botigues. Els socis, però, no estan disposats a invertir més capital i, com a conseqüència, aquesta ampliació s'haurà de finançar en funció dels beneficis que generin les botigues en funcionament. S'ha desestimat l'obertura de botigues en règim de franquícia perquè, malgrat que permetria un creixement més ràpid de la cadena d'establiments, no dona garanties de control de la imatge de la marca..

Els beneficis anuals esperats per cada botiga (segons estudis de mercat realitzats suposem que rendiran el mateix les actuals i les que es vagin obrint) són de 50.000 euros.

No podem obrir cap botiga fins que no s'hagi generat la totalitat dels recursos necessaris (350.000 euros per obrir una botiga nova). Un cop tenim els recursos, però, suposarem que la botiga es posa immediatament en funcionament i que, des del seu primer any d'existència, genera la totalitat dels beneficis previstos.

Si en el primer any de funcionament d'aquest pla d'inversions disposem del beneficis generats l'exercici anterior, planifica el nombre de botigues que es podran obrir cada any.

Identifica en les dades de l'enunciat les fases de la planificació.
Determinació dels objectius, previsió de futur, identificació d'alternatives, valoració de les alternatives, selecció, execució i control.

L'organització.

1) VIATGE FI DE CURS

Suposa que ets un dels responsables del viatge de fi de curs de la teva classe, aplica els conceptes teòrics a l'organització d'aquest viatge. Com ho faries ?

2) CREIXEM

Fa uns anys que Joan Creixem va muntar una petita empresa dedicada a l'elaboració de plats cuinats. La seva empresa era individual amb un sol treballador (era ell mateix i estava donat d'alta a la seguretat social com a autònom). La seva feina consistia en comprar els aliments, cuinar-los, donar a conèixer l'empresa, atendre els clients, cobrar, netejar i portar els comptes.

L'empresa va tenir molt d'èxit i, en dos mesos, per la gran demanda que va tenir, va llogar un ajudant de cuiner i una persona per netejar l'establiment.

La demanda va seguir augmentant i, en el mes següent, ja va haver de contractar una persona perquè atengués la botiga els dies festius.

Davant de l'èxit de les vendes i, aprofitant que va trobar un local molt més espaiós, mig any després va ampliar el negoci. Va incorporar un cuiner, dos ajudants, una persona per atendre els clients i un administratiu per portar els comptes.

En Joan es va encarregar de comprar els aliments, buscar nous plats i controlar la marxa de tot el negoci.

Per limitar la seva responsabilitat personal, davant de la major envergadura de l'empresa, va decidir convertir l'empresa en una societat limitada unipersonal.

Fes els organigrames que reflecteixin, pas a pas, l'evolució de l'organització de l'empresa.

La gestió i el control de gestió

1) BOTIGUES PLA

Segons dades del control de gestió de la cadena de botigues de l'activitat 1 (PLANIFICA,SA), un dels establiments ha tingut les següents desviacions en relació al pressupost.

	Pressupost	Any 1
Vendes	165000	140000
Compres	15000	12.000
Publicitat	20000	18.000
Personal	45000	45.000
Amortització	35000	35.000
	50000	30000

Analitza aquest cas i proposa quines mesures es podrien prendre. Creus que s'hauria de revisar la planificació d'inversions prevista en l'activitat anterior? Per què?

e) Les qualitats dels directius

1) CONTE

Hi havia una vegada una empresa que tenia una organització molt especial. Els seus directius tenien clares les directrius que els donava el Gerent i aquest restava tancat en el seu despatx, desentenenent-se dels funcionament del dia a dia de l'empresa.

Es deia que havia delegat totes les seves funcions perquè considerava que la seva feina era, únicament, la de pensar. Deien que es dedicava a preveure el futur dels seus productes imaginant com canviarien els gustos, la forma de viure dels seus clients,... per estar preparat davant de qualsevol canvi en l'entorn que pogués afectar al negoci.

Alguna vegada, mitjançant la seva secretària, donava suggeriments a algun dels caps de l'empresa.

Un bon dia hi va haver un incendi a la fàbrica. El Cap de Producció volia explicar-ho al Gerent però, quan va aconseguir entrar al seu despatx, va veure que no hi havia ningú i que tot estava ben ple de pols. La secretària va explicar que un bon dia el Gerent havia desaparegut i que, des de llavors, l'empresa havia funcionat sola. Va confessar que ella mateixa donava les instruccions que calia.

Quines de les qualitats del directiu tenia el gerent desaparegut ?

Seria possible aquest conte en la realitat? Quedarien algunes feines per fer en aquesta empresa ?

f) La presa de decisions

1) COMANDES

La nostra producció màxima diària és de 100 unitats. Per produir cada unitat consumim 5 Kg de matèria prima. El nostre proveïdor tarda 10 dies en lliurar-nos les comandes.

Si ens faltés matèria primera hauríem de parar la fàbrica, la qual cosa ens implicaria uns costos molt elevats.

Quin criteri determinaríem per prendre la decisió de passar la comanda ?

Quin tipus de decisió és ?

2) CERTE, SA

La demanda d'un mercat és de

DEMANDA = $1000 - 3 \times \text{preu}$

Si la nostra és l'única empresa del mercat (monopoli) i el cost de cada unitat produïda és de 20, decidiu:

Quin serà preu de venda ?

Quants beneficis obtindríem ?

En quin ambient es mou aquesta empresa ?

(Podeu provar diferents preus amb un full de càlcul per veure el preu que fa màxim el benefici)

Etapes en la presa de decisions

1) FUTUR

A segon de batxillerat s'acaba un cicle i s'ha de decidir què es farà a continuació. Hi ha moltes opcions. Es pot seguir estudiant o posar-se a treballar o, també, comptabilitzar ambdues coses. Els estudis i/o els treballs poden ser diversos, en funció dels interessos, preparació, experiència,... de cadascú.

Planteja de forma breu les etapes en la presa de decisions que seguiries en el teu cas concret per decidir què faràs en el futur.

Eines per a la presa de decisions

Nivells d'informació

Criteris per a prendre decisions

1) GASOLINA O GAS-OIL

Un empresari ha de llançar un model nou de cotxe i dubte entre aue sigui de gasolina o de gas-oil. La decisió dependrà de si s'incrementa l'impost aplicat sobre els cotxes de gasolina (suposem que hi ha un 40% de probabilitats).

En cas que s'incrementés aquest impost, la demanda de cotxes de gasolina baixaria i es perdrien 100 milions d'euros, mentre que, si s'hagués decidit fer el cotxe de gas-oil, se'n guanyarien 80.

Si no s'incrementés l'impost se'n guanyarien 140 amb el cotxe de gasolina i 20 amb el de gas-oil.

En quin ambient ens movem ?

Quina seria la decisió més correcta ?

Si la probabilitat de que s'incrementés l'impost fos del 30 %, variaria la decisió ?

I si no coneguéssim les probabilitats ? Què faríem ?

Decisions seqüencials

1) HOLMES

La escena té lloc al saló del 221 de Baker Street.....

- *“Estimat Holmes, què passa?”*
- *“Watson, t’he d’explicar els fets. La caiguda de la borsa des de l’esclat de la Guerra dels Boers m’ha deixat sense un penic. He de buscar fortuna”.*
- *“Holmes, és horrible,.. però potser aquesta carta de l’Inspector Lestrade d’Scotland Yard et pot ajudar. Diu que la mala influència de’n Moriarty s’està estenent. Una companyia d’assegurances ofereix 100.000 guinees a qualsevol que el pugui agafar i 50.000 guinees per aquell que porti a la policia a enxampar-lo. Caram, fins i tot ofereixen 10.000 guinees per qualsevol informació genuïna sobre ell, encara que els matussers d’Scotland Yard no el puguin agafar.”*
- *Esplèndid, estimat Watson, ja que el meu germà Mycroft m’ha dit que Moriarty ha viatjat a Suïssa prop de Reichenbach Falls.*
- *Llavors, agafem el proper transbordador. Serà un privilegi per mi pagar els 2 viatges.*
- *Guaita un moment, Watson. Si nosaltres anem a Reichenbach, tenim unes probabilitats de trobar-lo no més grans que el 60%. Si ho fem, hauríem de decidir si enfrontar-nos a ell o avisar la policia. Per nosaltres mateixos contra els criminals d’en Moriarty no tenim més d’un 40% d’oportunitat d’enxampar-lo. La policia té segurament una probabilitat d’èxit d’un 70%.*
- *Potser simplement li hem de dir a la policia i que siguin ells els que vagin a Suïssa, Holmes!*
- *Mmm... aquells inútils trigaran tant en anar que suspito que tindran sols un 10 de possibilitats de trobar-lo i arrestar-lo... Quant creus que ens costaria el viatge, Watson?*
- *Sobre 200 guinees, Holmes.*

Holmes va agafar la Meerschaum, la seva pipa favorita, de la lleixa de la llar de foc i un arbre de decisió va començar a prendre forma en el seu cap...

Canviaria la seva decisió si es mogué en un ambient d’incertesa ?
Aplica el criteri optimista o el pessimista.

Decisions a l'empresa: localització i dimensió.

1) MUNTEM UNA LLIBRERIA !

La idea

Coneixeu les llibreries que hi ha al lloc on viviu ? Sabeu les seves característiques ? A quin carrer on estan situades ? Quina dimensió tenen ? Quins productes ofereixen al públic ?

Ara vosaltres heu de muntar una llibreria. Serà molt difícil, però, competir amb les actuals perquè ja tenen la clientela feta. Si oferiu el mateix que els establiments existents en el mercat, us costarà molt d'obrir-vos pas. Cal que busqueu una bona idea, una idea innovadora que atregui clientela, que satisfaci una necessitat que fins ara els consumidors no tenen coberta.

El nom

El nom és molt important. Ha de ser fàcil de recordar i de pronunciar i, per anar bé, hauria d'indicar una qualitat de la llibreria.

Quin tipus de lletra faríeu servir ?

El logotip

A més del nom, les empreses tenen un símbol que les distingeix. El logotip surt a totes les seves cartes, publicitat, ...

Dibuixeu-ne un que sigui adient a la vostra llibreria, als productes que vendreu, al tipus de client que tindreu.

La localització

Heu de valorar a quin carrer voleu muntar la llibreria. En un carrer cèntric hi passa molta gent i es pot vendre més, però segur que ja hi ha llibreries instal·lades. A un barri de les afores potser no hi haurà competència però la clientela serà menor.

La idea de llibreria que teniu determinarà el tipus de clients i condicionarà el lloc on us voleu col·locar.

Us ho posem fàcil, us podeu col·locar a qualsevol carrer i en l'edifici que vulgueu, únicament teniu una limitació: no podeu situar-vos on actualment hi hagi una llibreria.

La dimensió

El lloc escollit per instal·lar aquest negoci us determinarà la dimensió del local.

Heu de mesurar la seva dimensió. Quants metres quadrats fa ? Quina llargada pot fer l'aparador ? ... Heu d'anar-hi i, si podeu entrar-hi, heu de mesurar (amb passes o amb un cop d'ull) els metres de fondària. Però, si és impossible d'entrar-hi, podeu suposar les seves dimensions a partir dels edificis del costat ...

La distribució d'espais

Feu un plànol a escala del local i discutiu els diferents departaments que hi anirien. Dibuixeu la porta d'entrada, l'aparador, els prestatges, ... tot el que necessiti la vostra llibreria.

L'exposició

Haureu d'explicar el vostre projecte a classe. Mentre un l'explica un altre pot dibuixar el plànol a la pissarra. Haureu d'ensenyar i justificar el nom i el logotip, explicar els productes que vendreu, ...

Heu de convèncer als companys i al professor que la vostra botiga seria viable.

A treballar !

Es demana:

Fer un projecte que ha de contenir, de forma justificada :

Idea de llibreria

Nom de la botiga

Logotip

Tipus d'establiment

Localització

Dimensió

Plànol amb el detall de la distribució d'espais.

Exposar el projecte a classe per convèncer als companys i al professor de la viabilitat de la idea.

Criticar de forma constructiva els aspectes millorables de la resta d'exposicions.