

El pivot que va salvar l'empresa: tres girs de model de negoci

Cas comparat de tres empreses que van canviar radicalment el seu model de negoci (Netflix, Nokia, Slack) per a entendre què és un pivot i quan convé.

DURADA

55 min · 1 sessió

AGRUPAMENT

grups xicotets (3-4)

UNITAT 4

Models de negoci: concepte i evolució

MATERIALS

- Fitxa amb la història dels tres pivots
- Plantilla abans/després del model de negoci
- Accés a internet per a verificar dades

ENCAIX CURRICULAR · Sabers B.1, C.1, C.8 · Comp. específiques CE3 · Comp. clau CCL, CE, CPSAA, CC

Plantejament

Un model de negoci no és etern. Quan deixa de funcionar, l'empresa pot *pivotar*: canviar un element essencial mantenint el que s'ha après. Alguns pivots salven empreses; altres no arriben a temps. Analitzareu tres girs històrics i deduireu què tenen en comú els pivots reeixits.

Els tres casos:

- **Netflix** — va passar del lloguer de DVD per correu al *streaming* per subscripció i després a la producció pròpia.
- **Nokia** — va ser fabricant de paper i botes de goma abans de dominar la telefonia mòbil... i després va perdre el tren del smartphone.
- **Slack** — va nàixer com a videojoc en línia (*Glitch*); va fracassar, però l'eina de comunicació interna de l'equip es va convertir en el producte.

Objectius didàctics

- Comprendre el concepte de model de negoci com una cosa evolutiva, no fixa.
- Distingir un pivot (canvi d'un element clau) d'un simple ajust.
- Induir els factors que diferencien un pivot a temps d'un de tardà.

Passos

- 1. Lectura del cas (10 min).** Cada grup llig les tres històries i subratlla, en cada una, *quin element del model va canviar* (segment, proposta de valor, font d'ingressos...).
- 2. Taula abans/després (20 min).** Completen una plantilla amb tres columnes (Netflix, Nokia, Slack) i quatre files: model inicial, senyal d'alarma, model nou i resultat.
- 3. Inducció de patrons (15 min).** Responen: *què diferencia el pivot de Netflix i Slack del fracàs de Nokia en el smartphone?* Busquen dos factors comuns als pivots reeixits.
- 4. Posada en comú (10 min).** Cada grup aporta un factor. El professor sintetitza: detectar el senyal a temps, conservar l'actiu valuós i atrevir-se a canibalitzar el negoci actual.

Pistes per a la correcció

- Netflix va canibalitzar voluntàriament el seu propi negoci rendible de DVD abans que ho fera un altre.
- Slack va conservar un actiu nascut per accident (l'eina interna) quan el producte principal va fracassar.
- Nokia tenia recursos i tecnologia, però va tardar a acceptar que el smartphone amb software obert era el nou model dominant: pivot tardà.

Criteris d'avaluació

CRITERI	DESCRIPCIÓ	PES
Identificació de l'element que va canviar	En cada un dels tres casos	35 %
Taula abans/després	Completa i precisa	25 %
Inducció de patrons	Factors comuns ben raonats	30 %
Treball en grup	Repartiment i posada en comú	10 %

Variants i extensions

- **Variant amb cas propi:** cada grup afegir un quart cas que trobe pel seu compte.
- **Connexió amb la Unitat 5:** proposar un possible pivot per a una empresa actual en dificultats.

Material obert de profedeeconomia.es · Llicència Creative Commons BY-NC-SA · Currículum LOMLOE