

Estratègia, competitivitat i models de negoci

Dos empreses poden vendre el mateix i tindre resultats oposats. La diferència rarament està en el producte: està en com decidixen competir, a qui servixen i, cada volta més, en com guanyen diners. Això és l'estratègia.



Temps estimat de lectura: ~28 min · Sabers LOMLOE: C.2, C.5, C.6 · Prerequisits: Unitat 8 (l'empresa i la seua activitat). En acabar esta unitat sabràs: Explicar què és un mercat, per què es segmenta els clients i en què consistix el màrqueting digital. Reconéixer i comparar els principals models de negoci actuals amb casos reals.

“

Tota empresa té una estratègia (per què triem este camí) i un model de negoci (com creem, entreguem i capturem valor). Esta unitat presenta les ferramentes de Porter —cinc forces, tres estratègies genèriques— i el Business Model Canvas d'Osterwalder.



EL CAS

Mercadona i Carrefour venen alimentació al mateix client i competixen amb estructures...

Aplicar una anàlisi interna i externa i un DAFO empresarial a un cas concret. En la Unitat 8 vam veure l'empresa per dins: què és, com s'organitza, quina cultura la sosté. Esta unitat canvia la mirada i la posa fora: com es relaciona l'empresa amb el mercat en què competix i amb la societat en què opera? Dos empreses del mateix sector, am...

Quina estratègia «guanya»?



§ 3

Els nous models de negoci

Arribem al cor de la unitat. Un model de negoci descriu, en poques paraules, com una empresa crea valor per als seus clients i com el captura per a si mateixa (és a dir, com guanya diners). Un model de negoci és la forma en què una empresa crea valor per als seus clients i el captura per a si.



§ 4

L'estratègia i l'avantatge competitiu

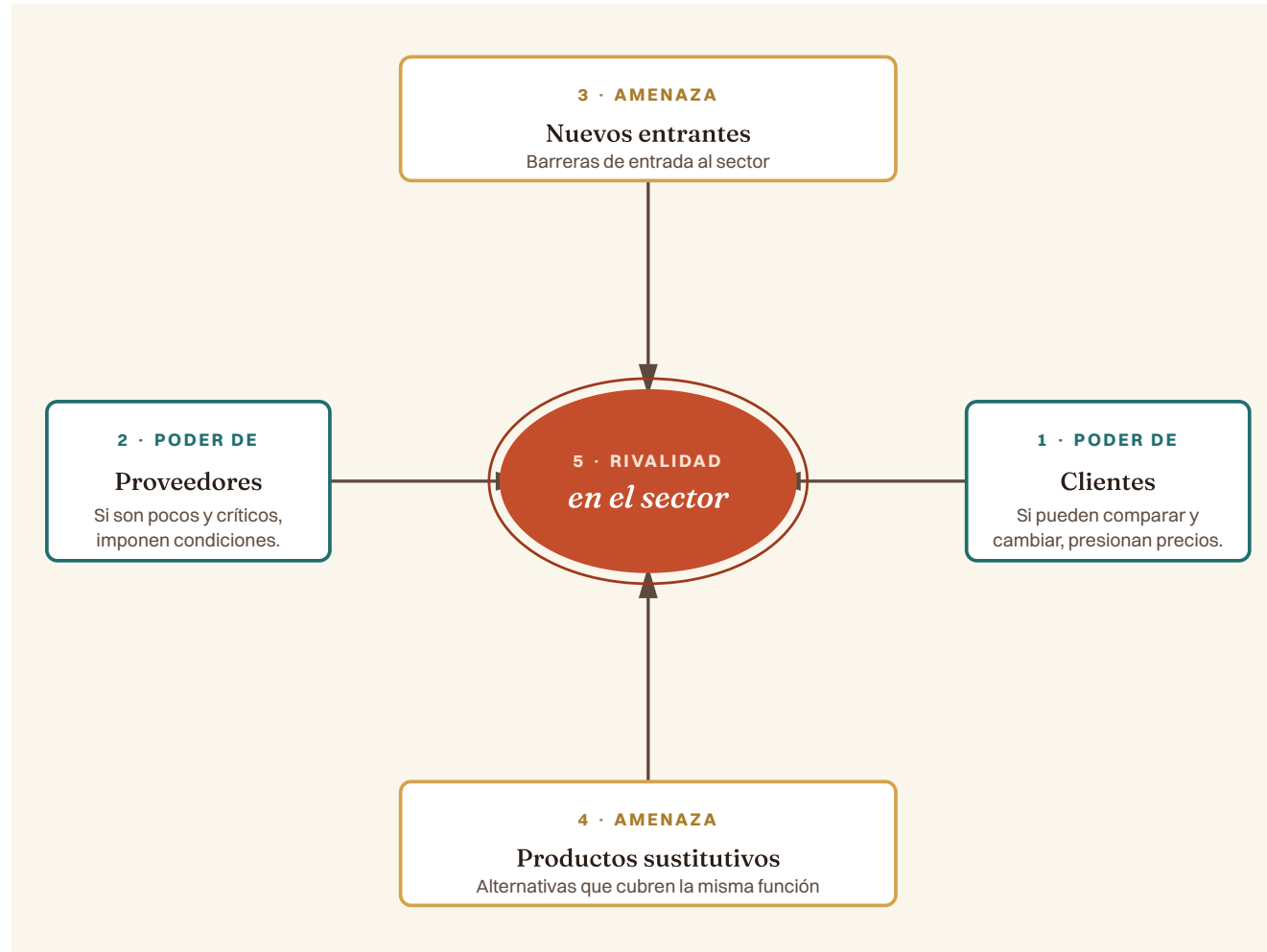


Avantatge competitiu

Decidir el model de negoci és part d'una decisió major: l'estratègia. L'estratègia d'una empresa és el conjunt de decisions de fons sobre com competirà per a assolir els seus objectius a llarg termini. L'avantatge competitiu és allò que permet a una empresa superar de manera sostinguda els seus competidors.

EL GRÁFICO

Les cinc forces competitives de Porter: la rivalitat al centre està condicionada pel poder de clients i proveïdors, l'amenaça de nous...





§ 5

Transformació digital i innovació



Innovació incremental i disruptiva

Cap estratègia és per a sempre. L'entorn canvia —la tecnologia, els gustos, els competidors— i l'empresa que no s'adapta perd el seu avantatge. Dos respostes a eixe canvi són centrals hui: la transformació digital i la innovació. Transformació digital: més que tindre una web.



§ 6

Sostenibilitat: RSC i stakeholders



Stakeholders (grups d'interés)

L'estratègia d'una empresa ja no es jutja només pels seus resultats econòmics. Se li demana cada volta més que tinga en compte el seu impacte social i ambiental. Esta exigència s'articula al voltant de dos idees: la responsabilitat social corporativa i la teoria dels grups d'interés.



§7

Anàlisi de casos: anàlisi interna, externa i DAFO empresarial

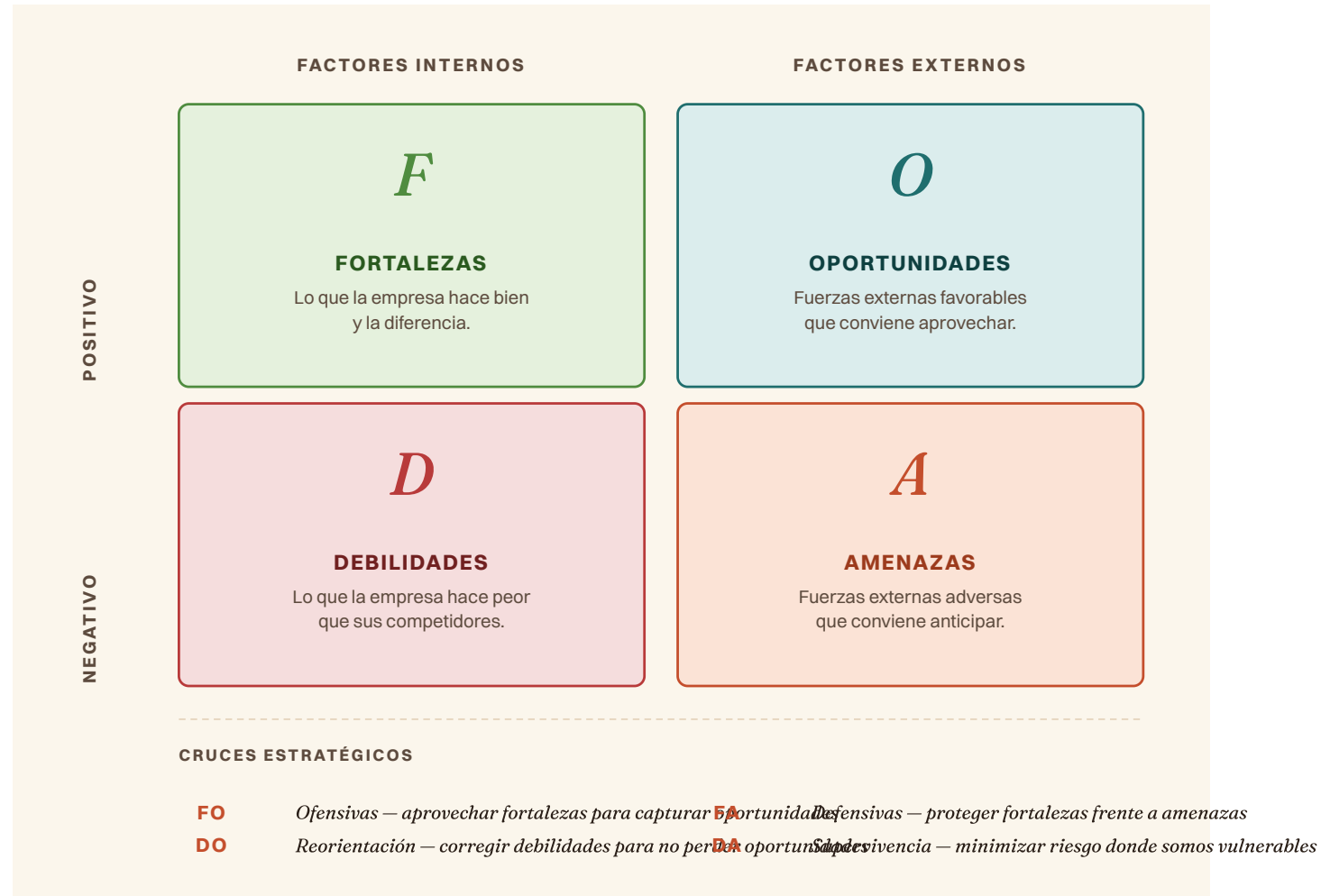


DAFO empresarial

Tota esta unitat convergix en una competència pràctica: ser capaç d'analitzar una empresa real per a entendre la seua situació i les seues opcions estratègiques. Per a això es combinen dos mirades —cap a dins i cap a fora— que després es resumixen en una sola ferramenta. Anàlisi interna i externa.

EL GRÁFICO

La matriu DAFO creua dos eixos —intern/extern i positiu/negatiu— i, davall, els encreuaments estratègics: combinar cada casella amb un...





Prova-ho tu mateix: ompli les quatre caselles del DAFO amb les dades d'una empresa real i observa com s'articulen les estratègies encreuades. La diferència amb el DAFO personal està en el contingut, no en l'estructura.



§ 8

Connexió amb la resta del curs



L'essencial de la unitat

Esta unitat enllaça les dos mirades del bloc d'activitat empresarial. La Unitat 8 ens va mostrar l'empresa per dins; esta l'ha situada en el seu mercat i en la societat. La Unitat 10 tancarà el bloc projectant cap al futur: com la transformació digital, la tecnologia i les noves tendències estan redefinint el treball i l'empresa que ve.



§ 9

Glossari



Mercat: conjunt de compradors i venedors d'un producte o servici; per a l'empresa, les persones o organitzacions amb necessitat, capacitat i disposició a comprar el que oferix.

Segmentació: divisió del mercat en grups de clients amb característiques i necessitats paregudes per a dirigir-se a cadascun de manera adequada.



§10

Per a aprofundir



Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per a anar més enllà. No cal dominar-los per a seguir el curs, però amplien la mirada: Estrategia competitiva, de Michael E. Porter (1980). Per què encaixa: és l'obra que va fixar la distinció entre lideratge en costos i diferenciació que hem usat. Densa, però fundacional.



§11

Preguntes per a reflexionar



Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per a discutir a classe o per a pensar en tancar la unitat: Pensa en un servici que uses gratis (una xarxa social, una app, un cercador).

Fins aquí la teoria

Continua al llibre de la unitat.