
L'anàlisi estratègica de l'entorn

PID_00254485

José María López de Pedro

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



**José María López de Pedro**

Llicenciat en Direcció d'Empreses i Dret. Doctor en Direcció d'Empreses pel IESE (Barcelona). Imparteix docència en les titulacions de grau al centre universitari Villanueva (Madrid) en les àrees de comptabilitat i direcció estratègica. Col·labora habitualment com a docent en programes de màster i *in-company* per a la formació de professionals i directius. Investiga en els camps d'estratègia organitzativa, responsabilitat social i negocis digitals, i ha publicat nombrosos treballs de recerca en revistes científiques nacionals i internacionals.

Tercera edició: febrer 2019
© José María López de Pedro
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció	5
1. Delimitació de l'entorn específic	7
2. L'anàlisi DAFO	11
3. El model de les cinc forces	13
3.1. Finalitat i contingut del model de les cinc forces	13
3.2. Segmentació de mercats: la noció de grup estratègic	16
3.3. Limitacions del model de les cinc forces	18
4. L'anàlisi d'ecosistemes	22
Bibliografia	25

Introducció

Solem emprar el terme *entorn* per a referir-nos a tot allò que es troba més enllà dels límits formals de l'empresa. Definit d'aquesta manera, l'entorn de qualsevol empresa designa un espai que pot resultar massa ampli. Per donar a aquest terme un significat més concret, solem distingir entre entorn general i entorn específic. L'entorn general designa tot el sistema de factors socials, polítics i econòmics en el qual participa una empresa. L'entorn específic, per la seva banda, ens serveix per a designar la part d'aquell sistema que està més prop de l'empresa. L'anàlisi d'aquest entorn específic (al qual també solem referir-nos com a anàlisi externa) és un dels suports fonamentals (juntament amb l'anàlisi interna de l'empresa) perquè qualsevol directiu pugui formular l'estratègia.

Identificar l'entorn específic d'una empresa pot ser de vegades una tasca complicada, però hem de fer-la com un pas previ si volem sotmetre l'entorn a una anàlisi que ens posi de manifest quins són els factors estructurals d'aquest entorn que poden afectar més els resultats de l'empresa. En aquest mòdul revisarem les eines principals que han servit als directius per a analitzar l'entorn específic. En particular, revisarem la matriu DAFO i el model de les cinc forces. Aquestes eines han estat, i són encara avui dia, aplicades intensament pels directius. No obstant això, alguns canvis estructurals en els negocis han afavorit que l'anàlisi de l'entorn hagi d'assumir en els nostres dies una perspectiva més complexa i integradora que, sense negar la utilitat de les eines anteriors, les complementi. A aquest enfocament més recent, i basat en el paradigma dels ecosistemes, li dedicarem l'apartat final d'aquest mòdul.

1. Delimitació de l'entorn específic

Podem definir l'entorn *específic* d'una empresa com el conjunt de factors que, tot i ser externs a l'empresa, influeixen d'una manera molt clara i directa en els resultats que aquesta pot arribar a aconseguir amb les seves activitats.

Encara que aquest concepte resulta molt senzill d'entendre *a priori*, la seva aplicació en la pràctica resulta sovint complexa. Per superar aquest inconvenient, una orientació senzilla seria respondre a la pregunta de quins són els actors principals –competidors, clients, proveïdors, etc.– amb els quals interacciona d'una manera més directa i continuada l'empresa.

Seguint aquesta línia de raonament, en la literatura sobre estratègia s'han proposat diverses alternatives per a identificar i analitzar l'entorn específic. S'ha emprat d'una manera recurrent el terme sector (o sector industrial) per a designar al conjunt d'empreses que ofereixen uns béns o serveis que són substituïtius propers entre ells (Hill, Jones i Schilling, 2014, pàg. 46). És habitual parlar així del sector energètic, el sector dels mitjans de comunicació o el sector bancari. Sens dubte, el concepte de sector industrial ens ha ofert una primera aproximació acceptable per a identificar l'entorn específic, però presenta algunes dificultats que no hem d'ignorar. En primer lloc, el criteri de la facilitat per a substituir els productes es pot interpretar des de dues perspectives diferents:

- 1) Des d'un punt de vista tecnològic (o des del costat de l'oferta), es definiria un sector com el conjunt d'empreses que empren processos productius similars per a elaborar els seus productes.
- 2) Des del punt de vista del mercat (o des del costat de la demanda), es definiria un sector com el conjunt d'empreses que fabriquen productes que són substituïtius propers per als clients.

Tots dos criteris donarien lloc a una mateixa classificació de l'entorn si els productes venuts són fàcilment substituïbles tant per als compradors com per als fabricants i venedors. Aquesta condició es compleix en sectors com la construcció d'habitatges o la fabricació d'automòbils. No obstant això, cada vegada són més els casos en els quals hi ha una diferència considerable entre la facilitat de substitució que afecta compradors i fabricants. Per exemple, per a un consumidor d'oci, les accions de llegir un llibre, anar al cinema, escoltar música en *streaming* o veure una pel·lícula a la sala d'estar de casa seva es poden considerar substituïtius propers (per aquest motiu té sentit parlar de la in-

dústria de l'oci o l'entreteniment), cosa que no podem afirmar si assumim el punt de vista dels fabricants, ja que cadascun d'ells empra uns processos que no poden ser fàcilment intercanviats.

Per superar aquesta dificultat, s'han proposat altres nocions que ens permeten identificar l'entorn específic d'una empresa de manera més concreta. És habitual, en aquest sentit, l'ús de nocions com:

- **Mercat:** l'espai físic o virtual en el qual concorren els compradors potencials, d'una banda, i els venedors potencials, de l'altra per fer l'intercanvi de béns i serveis.
- **Segment:** un grup d'actors que tenen algunes característiques homogènies quant a les necessitats, preferències o maneres d'usar un producte i que els diferencien d'altres grups, o segments, que formen part del mateix mercat.
- **Nínxol:** és una porció d'un segment de mercat en la qual els individus tenen algunes característiques i necessitats homogènies que l'oferta general del mercat no satisfà adequadament.

Les nocions anteriors ens poden ajudar a focalitzar millor la nostra anàlisi, però no hem d'ignorar el fet que cada vegada són més els entorns específics en els quals participen actors que no mantenen entre si relacions diàdiques, estables i senzilles d'interpretar. Els profunds canvis estructurals que han operat en els negocis durant els últims anys han afavorit que qualsevol categoria per a delimitar un entorn que resulti massa restrictiva, massa concreta, ens ofereixi una imatge de l'entorn específic que resulti si més no discutible. Esmentem a continuació alguns fenòmens que ens poden ajudar a captar la complexitat dels nous contextos.

1) Els poderosos vents de la globalització i de l'avanç tecnològic han afavorit que els límits, tradicionalment clars, entre les indústries hagin anat sucumbint. Si el procés de globalització ha anat erosionant la validesa de les fronteres com a límits geogràfics per als mercats, el desenvolupament tecnològic ha promogut un procés intens de convergència que ha afectat nombroses indústries.

L'efecte de la globalització resulta fàcil d'apreciar si tenim en compte l'àrea geogràfica en la qual operen algunes empreses, com Zara, Adidas o Nike, les accions de màrqueting i productes de les quals han contribuït a homogeneïtzar bona part dels nostres costums. Podem apreciar els efectes de la tecnologia sobre la convergència d'indústries si observem com s'han anat concentrant en el negoci dels telèfons mòbils, per exemple, un munt de funcions (reproducció de música, comunicació escrita, fotografia, rellotge, previsió del temps, reproducció de continguts audiovisuals...) que abans es feien per mitjà de productes els fabricants dels quals no es percebien com a competència directa.

2) En molts entorns específics, la llista d'actors rellevants ja no es pot reduir a la d'empreses rivals, proveïdors i clients. Les ONG, per exemple, tenen avui un paper destacat en l'evolució d'algunes indústries. És interessant, per exemple, comprovar l'alt grau d'influència que Greenpeace i altres organitzacions similars han tingut en les pràctiques de responsabilitat que han anat assumint, entre d'altres, les empreses dedicades a la pesca, l'energia o la moda.

3) En alguns entorns, les empreses mantenen entre elles relacions que són alhora de cooperació i rivalitat. És el cas, per exemple, d'Amazon, que treballa com a gestor d'una plataforma que ofereix articles de nombrosos proveïdors, perquè hi participin, però que li serveix també a Amazon per a vendre els seus productes.

4) En molts negocis que tenen una base digital, la figura del client (aquell que paga per rebre un ben o servei) es diferencia avui clarament de la figura de l'usuari (aquell que té la possibilitat de consumir o emprar en profit seu un bé o servei determinat). Aquest fenomen, sense ser radicalment nou –ja passava, per exemple, en la indústria de la televisió– té avui una gran rellevància. Pensem, per exemple, en l'activitat que fan empreses com Facebook, Google, Wallapop, Flickr, Instagram, Twitter o Spotify. Aquesta diferenciació entre usuari i client ha obligat moltes empreses a explorar noves fórmules per convertir els seus esforços en entrades recurrents de diners.

A la vista de totes aquestes idees, podem dir que qualsevol aproximació senzilla que fem avui a l'anàlisi de l'entorn específic estarà condemnada a ser inadequada. En un context tan competitiu, tan dinàmic i complex com l'actual, encara hem d'aprendre a aplicar amb solvència les categories tradicionals per a delimitar l'entorn, però també hem de ser molt conscients de quines són les seves limitacions i de com podem servir-nos d'altres enfocaments per a respondre a la pregunta que és de debò rellevant: quins són els actors que participen en el doble procés d'oferir un producte que sigui percebut com a valuós pels compradors potencials i apropiat-se de les rendes (o fluxos de diners) que es deriven de la compra del producte? Per facilitar l'exposició de les nostres idees, ens referirem a aquests processos amb les expressions respectives de creació de valor i apropiació de les rendes.

Origen de l'anàlisi de l'entorn

En bona mesura, la nostra manera actual de segmentar i interpretar l'activitat econòmica va tenir el seu origen en una època en la qual van ser dominants les grans empreses industrials que disposaven d'enormes fàbriques per a generar economies d'escala que intentaven aprofitar en indústries extenses, i amb límits molt clars i estables. Empreses com General Electric, Ford o ExxonMobil van prosperar en aquesta època. Durant més de setanta anys, els directius, analistes, inversors i fins i tot els governs han assumit amb entusiasme aquest paradigma per classificar empreses i indústries. Aquesta imatge de l'entorn com un terreny estable i fàcil de segmentar és la que han assumit, per exemple, el sistema de la Standard Industrial Classification (o SIC), establert el 1937 als Estats Units, o el Global Industry Classification Standard (o GICS), dissenyat el 1999 per Standard and Poor's. Malgrat que aquests sistemes s'actualitzen regularment, ens indueixen a interpretar l'entorn des d'una perspectiva que va emergir en una època predominantment industrial i que ja dista molt de ser la nostra.

Conscients d'aquesta feblesa, Libert, Beck i Wind ens proposen en el seu article «Why Are We Still Classifying Companies by Industry» (2016) que deixem ja de banda aquells criteris tradicionals per a definir les indústries i comencem a mirar amb més atenció quins són els models de negoci que apliquen les empreses per a generar més valor. Empreses com Amazon o Airbnb, per citar tan sols un parell d'exemples, s'inclouen respectivament en els sectors industrials del comerç –com Walmart– i de la restauració –com la cadena d'hotels Hilton–, però operen amb models de negoci que resulten, en les seves indústries respectives, molt nous. A partir d'aquesta comprovació, Libert, Beck i Wind ens conviden a classificar les empreses tenint en compte no tant el terreny en el qual fan les seves activitats, sinó la fórmula que apliquen per a generar un valor i apropiar-se de les rendes.

Activitat 1

Reflexioneu sobre el procés de convergència que ha afectat en els últims anys els telèfons mòbils. Identifiqueu algunes àrees que estan avui incloses en aquest negoci però que han funcionat en el passat com a segments independents. Indiqueu a continuació quins han estat els principals vectors que han impulsat aquesta convergència i com ha contribuït aquest procés a generar un valor encara més gran per als consumidors. Identifiqueu algunes empreses que operen en l'actualitat en aquest entorn específic, exercint diferents funcions, i expliqueu, almenys per a una d'aquestes empreses, el gir estratègic que han hagut d'assumir.

2. L'anàlisi DAFO

La matriu DAFO és una de les eines d'anàlisi externa més populars en el camp de l'estratègia. El seu origen es remunta a la dècada dels setanta, quan un equip d'investigadors del Stanford Research Institute, dirigit per Albert Humphrey, indagava els motius pels quals fallava la planificació estratègica en moltes grans empreses. A partir de les seves indagacions, aquest equip d'investigadors va arribar a oferir un model que permetia als directius resumir, ordenar i analitzar la informació que era clau per a les seves decisions estratègiques, agrupant en un sol document l'anàlisi de l'entorn específic i l'anàlisi interna de l'empresa.

L'expressió DAFO és l'acrònim de febleses-amenaces-fortaleses-oportunitats i es correspon amb el terme anglosaxó SWOT (*strengths-weaknesses-opportunities-threats*). En cadascuna de les quatre àrees de la matriu DAFO es representen respectivament els punts forts i febles de què disposa una empresa, així com també les oportunitats i les amenaces que aquesta empresa pot trobar en el seu entorn. El document s'estructura així en dos grans blocs, un (normalment el superior) dedicat a l'anàlisi interna i un altre (normalment l'inferior) dedicat a l'anàlisi externa.

El contingut d'aquesta matriu resulta merament qualitatiu, i cada secció expressa els aspectes que el directiu jutja més rellevants per a cada àrea de l'anàlisi.

Els treballs de Kenneth Andrews (1971) i altres professors van contribuir a difondre l'ús d'aquesta eina entre els directius. En la taula 1 presentem un exemple de matriu DAFO.

Taula 1. Exemple d'anàlisi DAFO

Punts forts interns potencials	Punts febles interns potencials
--------------------------------	---------------------------------

Font: adaptat de Thompson i Strickland (1994, pàg. 98)

Capacitats fonamentals en activitats clau Recursos financers adequats Habilitats i recursos tecnològics superiors Propietat de la tecnologia principal Millor capacitat de fabricació Avantatges en costos Accés a les economies d'escala Posició d'avantatge en la corba d'experiència Habilitats per a la innovació de productes Bona imatge en els consumidors Productes (marques) ben diferenciats i valoritzats en el mercat Líder al mercat Millors campanyes de publicitat Estratègies específiques o funcionals ben ideades i dissenyades Aïllada, en certa mesura, de fortes pressions competitives Capacitat directiva Flexibilitat organitzativa	No hi ha una direcció estratègica clara Incapacitat de finançar els canvis necessaris en l'estratègia Manca d'algunes habilitats o capacitats clau Endarreriment en recerca i desenvolupament (R+D) Costos unitaris més alts en relació amb els competidors directes Rendibilitat inferior a la mitjana Feblesa de la xarxa de distribució Imatge feble en el mercat Habilitats de màrqueting per sota de la mitjana Seguiment deficient en la implantació de l'estratègia Excés de problemes operatius interns (sistemes ineficients) Cartera de productes limitada Instal·lacions obsoletes Manca d'experiència i de talent gerencial
Oportunitats externes potencials	Amenaces externes potencials
Entrada en nous mercats o segments Atenció a grups addicionals de clients Ampliació de la cartera de productes per a satisfer noves necessitats dels clients Creixement ràpid del mercat Diversificació de productes relacionats Integració vertical (cap endavant o cap enrere) Eliminació de barreres comercials en mercats exteriors atractius Complença entre les empreses rivals	Entrada de nous competidors amb costos més baixos (estrangers o no) Increment en les vendes dels productes substitutius Creixement lent del mercat Canvi en les necessitats i els gustos dels consumidors Poder creixent de negociació de clients o proveïdors Vulnerabilitat a la recessió i al cicle empresarial Canvis adversos en els tipus de canvi i en les polítiques comercials d'altres països Increment de barreres i requisits reglamentaris costosos Canvis demogràfics adversos

Font: adaptat de Thompson i Strickland (1994, pàg. 98)

Aquesta eina té l'avantatge de resumir en un sol document, i d'una manera per tant fàcilment comprensible per al directiu, les conclusions principals de les anàlisis interna i externa. Ens ofereix així una visió global de la situació en la qual es troba ara l'empresa i que ha de ser la base per a dissenyar-ne l'estratègia. Però l'eina presenta, no obstant això, limitacions serioses. En particular, hem de tenir en compte que les anàlisis DAFO aplicades als negocis no tenen el grau de profunditat i d'integració que seria desitjable, ja que resulta difícil, mitjançant la matriu, expressar la importància relativa que pot tenir cadascun dels trets o descriure les relacions que poden vincular les variables més importants.

Activitat 2

Trieu dues organitzacions que operin avui en el mateix entorn específic (dues grans empreses, partits polítics, clubs de futbol...). Elaboreu la matriu DAFO per a cadascuna d'elles i compareu el contingut d'ambdues matrius. Veureu que els apartats dedicats a l'anàlisi externa es mantenen sense canvis. Observeu a continuació com s'expressen en les matrius les diferències internes. Identifiqueu, per a cadascuna d'aquestes organitzacions, quines són al vostre judici les seves principals febleses i forteses. Reflexioneu finalment sobre les orientacions estratègiques que, a partir d'aquesta anàlisi, hauria de seguir a mitjà termini cadascuna de les organitzacions.

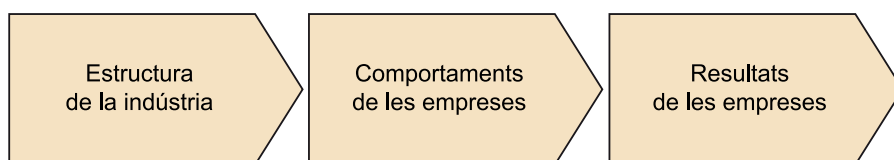
3. El model de les cinc forces

Si en els anys seixanta i setanta s'havien fet populars, en el camp de l'estratègia, algunes eines que aplicaven el sentit comú a l'anàlisi externa –com eren l'anàlisi DAFO o la matriu de creixement-participació del Boston Consulting Group–, el model de les cinc forces, proposat per Michael Porter el 1980, va canviar la dinàmica bàsica del camp per sempre. Per mitjà d'aquest model, Porter aconseguia expressar, d'una manera senzilla d'interpretar per a un directiu i molt útil, les principals lliçons que es podien extreure en aquells dies de la recerca econòmica sobre mercats, que era coneguda com a economia industrial. El llibre de Porter que contenia el model, *Competitive Strategy*, es va convertir molt ràpid en un èxit de vendes entre els directius i va generar un interès notable entre investigadors i acadèmics cap a l'estratègia. El camp es beneficiava així d'un prestigi que va afavorir l'emergència de publicacions acadèmiques i de nombrosos treballs de recerca que abordaven la pregunta –essencial en el camp de l'estratègia– de per què hi ha diferències notables i persistents en l'acompliment de les empreses. Com a resultat d'aquest impuls van emergir més endavant teories tan enriquidores per a la nostra comprensió de l'estratègia com han estat l'enfocament dels recursos, la teoria de les capacitats dinàmiques o la teoria dels costos de transacció.

3.1. Finalitat i contingut del model de les cinc forces

Per a Porter, el propòsit d'analitzar l'estructura d'una indústria és posar de manifest les oportunitats i les amenaces que incideixen en la capacitat de les empreses per a obtenir beneficis. L'origen del seu model se situa en diferents estudis duts a terme en els anys trenta a la Universitat Harvard i que, des de la perspectiva de l'economia industrial, tractaven de relacionar l'estructura de la indústria amb el comportament de l'empresa i els seus resultats. El paradigma de tots aquests estudis, que després assumiria fidelment el model de Porter, es podria expressar amb la seqüència causal que il·lustra la figura 1.

Figura 1. Paradigma tradicional de l'economia industrial



Font: elaboració pròpia

Competència perfecta i imperfecta

Tal com ens ha ensenyat l'economia industrial, en una situació de competència perfecta les opcions de què disposa una empresa són poques: pot triar entre vendre els seus productes al preu que és efectiu en el mercat o no operar, sense que l'empresa tingui, en cap d'aquests dos casos, cap capacitat per a influir en les dinàmiques d'oferta o demanda. En canvi, en aquelles indústries en les quals hi ha una competència imperfecta –i que són

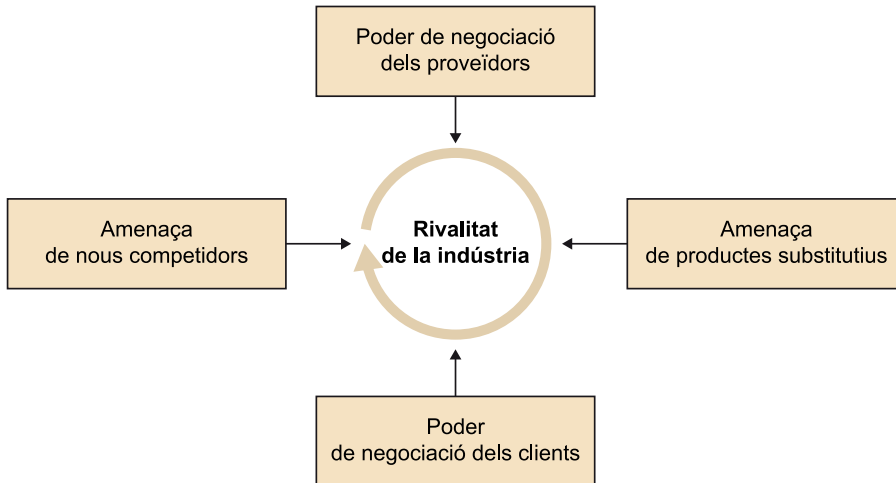
la gran majoria– sorgeix la possibilitat d'aconseguir rendes superiors per a aquelles empreses que siguin capaces d'aprofitar-se de les asimetries o imperfeccions de la indústria, buscant la manera d'explotar les oportunitats i eludir les amenaces. L'anàlisi de les cinc forces parteix justament d'aquesta premissa: en la gran majoria d'indústries hi ha imperfeccions que permeten que una empresa, si és capaç d'aplicar l'estratègia més adequada, aconseguixi uns resultats superiors als dels seus rivals directes.

En la seva obra seminal de 1980, *Competitive Strategy*, Porter ens ofería el seu conegut model de les cinc forces. Aquesta metodologia es va convertir ràpidament en una eina d'anàlisi que ha estat, i és encara avui, aplicada freqüentment pels directius de moltes empreses per a analitzar el seu entorn específic, al qual Porter es refereix reiteradament amb el terme d'*indústria*. Tal com defensa Porter, el grau d'atractiu d'una indústria –o, per dir-ho d'una altra manera, el nivell de rendibilitat potencial que poden obtenir les empreses que hi participen– està determinat per l'acció de cinc forces bàsiques.

Aquestes cinc forces són:

- 1) **La rivalitat entre els competidors existents:** el grau de competència que hi ha entre les empreses que, en aquest moment, operen en la indústria.
- 2) **La possibilitat d'entrada de nous competidors:** el risc que entrin a operar en la indústria noves empreses. Aquesta possibilitat dependrà del costós que els resulti a aquestes empreses superar les barreres d'entrada que limiten o impedeixen l'accés a la indústria.
- 3) **L'amenaça de productes substitutius:** la possibilitat que tenen en l'actualitat els compradors de la indústria per a adquirir altres productes que els permetin satisfer la mateixa necessitat d'una manera acceptable.
- 4) **El poder de negociació dels compradors:** la capacitat que tenen els compradors per a imposar les seves condicions a les empreses que operen en la indústria.
- 5) **El poder de negociació dels proveïdors:** la capacitat que tenen els proveïdors per a imposar les seves condicions a les empreses que operen en la indústria.

Figura 2. El model de les cinc forces

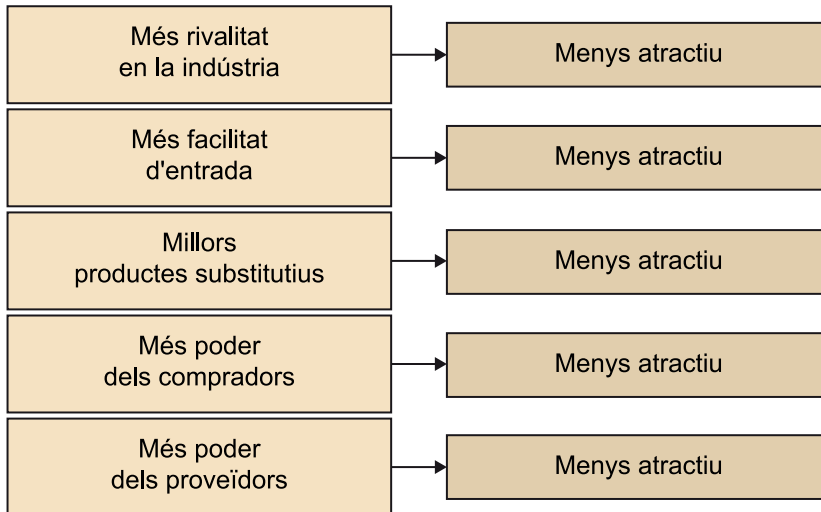


Font: adaptat de Porter (1980, pàg. 4)

Com ja hem esmentat anteriorment, l'objectiu fonamental d'aquest model és avaluar el grau d'atractiu que té una indústria o, per dir-ho d'una altra manera, el potencial per a obtenir beneficis que ofereix una indústria a totes les empreses que hi participen. Per aconseguir aquesta finalitat, Porter ens proposa que avaluem quin és l'efecte que té cadascun d'aquests factors, o forces, sobre l'atractiu de la indústria. En les línies següents exposem l'argument bàsic que s'ha d'aplicar a cadascuna d'aquestes forces per avaluar-ne l'efecte.

- 1) Com més gran sigui el grau de rivalitat entre els competidors existents, menys possibilitats tindran les empreses d'obtenir rendes, i menys atractiu tindrà la indústria.
- 2) Com més gran sigui la possibilitat que puguin entrar en la indústria nous competidors o, dit d'una altra manera, com més fàcils siguin de superar les barres d'entrada, menys possibilitats tindran d'obtenir rendes, i menys atractiu tindrà la indústria.
- 3) Com més fàcil els resulti als compradors satisfer les seves necessitats comprant un altre producte diferent del que estan oferint en l'actualitat les empreses de la indústria, menys possibilitats tindran aquestes empreses d'obtenir unes rendes continuades, i menys atractiu tindrà la indústria.
- 4) Com més gran sigui el poder dels compradors per a imposar les seves condicions a les empreses de la indústria, menys possibilitat tindran aquestes empreses per a obtenir rendes, i menys atractiu tindrà la indústria.
- 5) D'una manera anàloga a l'anterior, com més gran sigui la capacitat dels proveïdors per a imposar les seves condicions a les empreses de la indústria, menys possibilitat tindran aquestes empreses per a obtenir rendes, i menys atractiu tindrà la indústria.

Figura 3. Efecte de les forces sobre l'atractiu de la indústria



Font: elaboració pròpia

La síntesi de tots aquests raonaments podria expressar-se en una taula de la forma següent.

Taula 2. Resum de l'efecte de les forces sobre l'atractiu de la indústria

Força del model	Efecte sobre l'atractiu de la indústria
1. Grau de rivaltat entre els competidors	positiu/ negatiu
2. Possibilitat d'entrada de nous competidors	positiu/ negatiu
3. Amenaça de productes substitutius	positiu/ negatiu
4. Poder de negociació dels clients	positiu/ negatiu
5. Poder de negociació dels proveïdors	positiu/ negatiu
Efecte total sobre l'atractiu	Nre. d'efectes positius Nre. d'efectes negatius

Font: elaboració pròpia

Lectura recomanada

A *Competitive Strategy* (1980), Porter va fer una exposició extensa i molt detallada de com s'havien d'analitzar cadascuna de les forces. En altres treballs del mateix autor, com a *How Competitive Forces Shape Strategy* (1979) o *The Five Competitive Forces that Shape Strategy* (2008), podem trobar versions més breus i accessibles de com analitzar aquestes forces.

3.2. Segmentació de mercats: la noció de grup estratègic

Tal com explicava Porter en la seva obra, el model de les cinc forces s'ha d'aplicar a una àrea competitiva que, a més d'estar ben definida, resulti prou homogènia. Si volem analitzar, per exemple, la indústria de l'automòbil d'un país o com es produeix en alguna de les nostres ciutats la distribució al detall d'aliments, veurem immediatament que aquest àmbit és massa heterogeni (les empreses que competeixen actualment en aquest àrea són molt diferents i apliquen estratègies massa diverses), la qual cosa ens impedirà extreure unes conclusions que resultin acceptables.

Per aquest motiu, en aquells casos en els quals partim d'una definició de la indústria que ens resulta massa heterogènia, hem de segmentar el camp en àrees competitives més petites que ens semblin internament prou homogènies. Porter ens proposa aconseguir-ho mitjançant el concepte de grup estratègic.

Segons Porter (1980), un grup estratègic és un conjunt d'empreses que operen en la mateixa indústria i segueixen la mateixa estratègia o similar en algunes de les dimensions més rellevants que pot tenir l'estratègia (qualitat del producte, diversificació, superfície dedicada a la venda, tipus de clients, àmbit geogràfic, etc.).

Per a formar aquests grups estratègics, el directiu d'una empresa, o qualsevol analista, ha de:

- **seleccionar les dimensions estratègiques** que li semblen més rellevants (normalment dues) per a explicar les dinàmiques competitives d'aquesta indústria,
- **localitzar totes les empreses** que formen la indústria en un mapa (normalment de dues dimensions) i
- **traçar els perímetres** que defineixen sobre el mapa els grups estratègics d'empreses.

Grup estratègic enfront de grup jurídic

No hem de confondre la noció de grup estratègic que proposa Porter, i que descriu un conjunt d'empreses que són competidores directes entre si i apliquen estratègies similars, amb la noció de grup jurídic d'empreses, que remet a un conjunt d'empreses que mantenen entre elles un vincle de dominació o influència de naturalesa jurídica, en el qual unes empreses són propietàries de les accions d'unes altres o participen en la seva gestió. Formarien part, per exemple, del mateix grup estratègic empreses com Zara, H&M i Top Shop, ja que mantenen estratègies que són semblants en aspectes rellevants (preu assequible, disseny orientat al gust d'un públic jove, ubicació de les botigues en els punts més comercials...). Formarien part, no obstant això, del grup jurídic Inditex totes les empreses en l'accionariat de les quals Inditex mantén una participació significativa.

Si un directiu, o analista extern, aplica aquesta metodologia per a segmentar la indústria abans de fer l'anàlisi de les cinc forces, haurà identificat d'una manera molt clara quins són els grups d'empreses que apliquen estratègies similars i actuen com rivals més directes. A partir d'aquest punt, l'anàlisi de les cinc forces no s'hauria de fer per a tot el conjunt de la indústria (que resultaria massa heterogènia), sinó tan sols per a aquest grup estratègic que li interessa conèixer al directiu.

El concepte de grup estratègic ens permet així analitzar les dinàmiques de rivalitat que tenen lloc en una indústria des de dues perspectives diferents:

1) **analitzant**, a través de l'aplicació del model de les cinc forces, com es desenvolupa la rivalitat en l'interior d'un grup estratègic, i

2) **determinant** com es desenvolupa la rivalitat entre empreses que estan situades en grups estratègics diferents.

Elaboració de l'anàlisi estratègica

Tal com succeeix amb altres eines per a l'anàlisi estratègica, l'aplicació del model de les cinc forces requereix disciplina i ordre, però també exigeix aplicar algunes altres qualitats personals –com l'habilitat analítica o el coneixement per l'experiència– que no són exercides de la mateixa manera per totes les persones. Dos directius poden fer anàlisis de cinc forces que, sense ser contradictòries, difereixin en aspectes rellevants. Tots dos directius poden, per exemple, determinar de manera diferent quines són les dues variables més adequades per a formar els grups estratègics o poden diferir a l'hora d'identificar els productes substitutius. No hem d'interpretar aquestes diferències com un defecte estructural del model, ja que siguin quines siguin les seves conclusions concretes, l'aplicació del model, si ha estat feta amb un cert rigor, haurà ajudat tots dos directius a comprendre millor aquest entorn específic. A partir d'aquest fet, podem afirmar que una manera efectiva per a enriquir l'anàlisi consisteix a desenvolupar-lo en equip, de manera que permeti que cada persona expressi davant els altres la seva visió particular sobre com funciona la indústria.

Tant si s'elabora individualment o en equip, el procés per a aplicar el model de les cinc forces ha d'incloure les etapes següents:

- 1) Delimitar bé els límits de la indústria.
- 2) Estimar-ne el grau d'homogeneïtat.
- 3) En el cas que l'espai triat resulti massa heterogeni, seleccionar les dues variables estratègiques que semblen més rellevants i formar els grups.
- 4) Aplicar el model de les cinc forces a l'àrea triada.
- 5) Avaluar finalment el grau d'atractiu que té aquesta àrea.

Activitat 3

Trieu una indústria que us resulti interessant. Indiqueu algunes de les empreses que hi operen actualment. Apliqueu tots els passos que acabem d'enunciar i determineu finalment quin és el grau d'atractiu que té aquesta indústria.

3.3. Limitacions del model de les cinc forces

El model de les cinc forces ha estat aplicat intensament per directius, professionals de firmes consultores i acadèmics, amb la finalitat d'analitzar detalladament entorns de negoci molt diversos. A partir d'aquesta anàlisi, tots aquests actors han arribat a conèixer millor els entorns que envolten les empreses. No obstant això, i malgrat la seva utilitat, el model té algunes febleses. A continuació presentem les objeccions més rellevants:

1) Alguns autors han destacat que el model de les cinc forces fa massa èmfasi en les característiques de la indústria per explicar la rendibilitat que poden aconseguir les empreses. Si la lògica que sustenta el model fos certa –l'estructura de la indústria és el principal factor que explica la rendibilitat de les empreses–, el procés estratègic hauria de limitar-se a triar amb cura la indústria que és potencialment més atractiva. La realitat dels negocis, no obstant això, ens ensenya que les empreses d'una mateixa indústria obtenen amb freqüència rendiments diferents. Per aquest motiu, i malgrat la utilitat indubtable del model, hem de completar-lo amb una anàlisi interna de l'empresa (Barney, 1991). Ens referirem a aquest enfocament en el mòdul següent d'aquest curs.

2) Alguns autors han destacat el fet que no totes les forces que esmenta Porter en el seu model tenen la mateixa importància a l'hora d'avaluar la rendibilitat potencial que poden aconseguir les empreses. Una forma senzilla per a superar aquesta limitació seria identificar, dins de l'anàlisi de la indústria, quins són les forces que incideixen d'una manera més significativa en l'atractiu de la indústria, ponderant en major mesura el seu impacte potencial sobre l'atractiu.

3) El model de Porter representa una imatge estàtica de la indústria, per la qual cosa no recull ni expressa les possibles tendències que poden arribar a transformar aquesta indústria en el futur. Sense restar-li utilitat al model, aquest atribut ens obliga a ser previnguts. Quan es fa en un moment concret, hem de tenir present que les conclusions de l'anàlisi perdran ràpidament valor en aquells contextos que resultin molt dinàmics i estiguin sotmesos a un procés de canvi continu.

4) El model és susceptible de ser millorat considerant la influència sobre l'atractiu que poden tenir alguns agents que van ser oblidats per Porter en el seu model. En aquest sentit, alguns autors han assenyalat la conveniència de tenir en compte alguns actors, diferents dels clients i proveïdors, amb els quals també es relacionen les empreses de la indústria (Freeman, 1984). Entre aquests actors hi hauria els sindicats, les ONG, les organitzacions de consumidors o les administracions públiques, entre d'altres.

Immersos, com estem avui dia, en un procés intens de digitalització i connectivitat a gran escala, aquesta objecció s'ha tornat molt pertinent. Avui són moltes les empreses que estableixen relacions de col·laboració amb altres actors en una varietat de formes que no havíem conegut fins ara. Aquest fet limita sens dubte la precisió d'un model que té una visió molt restringida de les forces que defineixen l'entorn específic en el qual opera, o pot arribar a operar, una empresa i que interpreta a més aquestes forces com estrictament absorbents, com actors que amenacen a impedir o apropiarse del valor que l'empresa pot generar. En un contrast molt fort amb aquesta imatge, avui hi ha molts entorns en els quals operen diversos actors o forces que, lluny de

limitar o amenaçar a l'empresa, li serveixen d'ajuda per a generar valor. En l'apartat següent assumirem un enfocament d'ecosistemes que ens ajudarà a comprendre millor aquestes dinàmiques.

5) Sense restar valor a les crítiques anteriors, n'hi ha una que ens sembla especialment rellevant. A partir de les idees que hem atribuït al model, és fàcil deduir que, per a Porter (1980), la principal decisió estratègica que havia de prendre el directiu, una vegada efectuada l'anàlisi, consistiria a seleccionar aquelles indústries que són potencialment més atractives o, per dir-ho d'una altra manera, triar aquelles indústries que ofereixen més rendibilitat potencial per a totes les empreses que hi competeixen. L'aplicació real del model ens porta, no obstant això, en la majoria dels casos, a un resultat final que és massa ambigu, ja que el saldo d'efectes positius i negatius sobre l'atractiu no és clarament favorable ni desfavorable, o és clarament desfavorable. En aquests casos, sembla senzill deduir que la mateixa lògica del model hauria d'animar el directiu a evitar l'entrada de la seva empresa en aquest tipus d'indústries.

Ara bé, si acceptem aquest plantejament, ens adonarem molt ràpidament que són molt poques les indústries que tenen un alt grau d'atractiu, i aquest fet limitaria en gran manera el marge d'iniciativa estratègica que li correspon al directiu. Una manera de reforçar la validesa del model consisteix a redefinir la utilitat que pot tenir per al directiu aquest model i, en general, qualsevol altra eina que pugui aplicar per a l'anàlisi externa i la naturalesa de la decisió que ha de prendre després de fer aquesta anàlisi.

Podem afirmar, en aquest sentit, que:

- la veritable utilitat del model de les cinc forces –o de qualsevol altra eina per a l'anàlisi externa– no és tant avaluar el grau d'atractiu que té una indústria com conèixer, amb el màxim rigor possible, quines són les regles que dirigeixen en l'actualitat les dinàmiques que tenen lloc entre els principals actors a l'interior de l'àrea que s'analitza;
- a partir del coneixement rigorós d'aquestes regles, només té sentit que una empresa s'introdueixi en una àrea que no resulta atractiva si els seus directius confien que serà possible per a ells trencar aquestes regles o, per dir-ho d'una altra manera, si confien que la seva empresa podrà emprar les seves capacitats per mitjà d'interaccions diferents per tal de generar un valor que sigui clarament superior al que ofereixen els competidors actuals en la indústria.

El cas d'IKEA

Imagineu, per exemple, la decisió que podia haver pres IKEA per a entrar en la indústria del moble a Espanya. Sens dubte, l'anàlisi de les cinc forces aplicada a aquest entorn no resultaria positiva, però permetria als directius d'IKEA conèixer amb detall com funcionava en aquells dies la indústria o, per dir-ho d'una altra manera, els permetria conèixer quines eren les regles que dirigien les dinàmiques principals en la indústria. A partir d'aquest punt, la decisió a la qual havien d'enfrontar-se els directius d'IKEA no es reduïa

Trencar les regles

Si una empresa desitja entrar en una indústria que es troba ja madura i aconseguir-hi una taxa acceptable de rendibilitat o creixement, no té altra alternativa que trencar les regles que han operat fins aleshores en aquesta indústria i implantar un model de negoci que resulti radicalment innovador i li permeti generar més valor.

Vegeu també

En el mòdul «L'anàlisi estratègica interna» explicarem amb més detall quina ha estat la fórmula que ha aplicat IKEA per a contradir les regles que estaven vigents en moltes de les indústries nacionals del moble i per a generar més valor.

al dilema d'entrar o no entrar en aquesta indústria, sinó que havia de connectar-se amb la pregunta fonamental sobre la fórmula de negoci que permetria a IKEA operar d'una manera molt diferent a com ho havien fet fins llavors la resta de les empreses.

4. L'anàlisi d'ecosistemes

Tal com explicàvem abans, al model de les cinc forces li podem objectar que assumeix una visió massa restrictiva dels actors d'una indústria i que tendeix a interpretar la funció d'aquests actors en termes d'una restricció o amenaça respecte a les possibilitats de què disposa una empresa per a generar valor. En molts negocis actuals, no obstant això, conviuen diversos tipus d'actors que estableixen entre ells relacions dinàmiques i complexes, que poden incloure alhora aspectes de col·laboració i competència. Si volem analitzar aquests entorns i interpretar adequadament com tenen lloc les dinàmiques que permeten que les empreses creïn valor i s'apropriïn d'una part de les rendes, hem d'assumir un enfocament més ampli i més ric del que ens proposava el model de les cinc forces.

En el mòdul «Naturalesa i concepte de l'organització» presentàvem el concepte d'ecosistema i exposàvem algunes de les seves implicacions per a l'estratègia. Tal com exposàvem llavors, la ràpida expansió de les TIC està afavorint en moltes indústries l'emergència de noves categories d'actors i la reconfiguració de moltes dinàmiques que vinculen els actors en la creació del valor. La profunditat innegable d'aquests canvis obliga els directius a repensar la seva manera fonamental d'analitzar l'entorn i de plantejar l'estratègia, conscients ara que ja no poden aspirar al fet que les seves empreses generin un valor –i en conseqüència siguin rendibles– si operen pel seu compte. D'aquesta manera, l'anàlisi estratègica d'un ecosistema requereix que el directiu faci una sèrie de passos que, si bé s'assemblen pel que fa a l'ordre als que seguia el model de les cinc forces, mantenen unes diferències notables d'enfocament i contingut.

Exposem a continuació els passos que hauria de seguir un directiu per a analitzar amb un cert rigor com tenen lloc els processos de creació i d'apropiació del valor en un ecosistema:

- 1) Fer una llista en la qual figurin tots, o almenys els principals actors, que participen en l'ecosistema.
- 2) Identificar els principals tipus d'actors que participen en l'ecosistema, definint quines són les funcions que exerceixen aquests grups en les dinàmiques de creació de valor i apropiació de les rendes.
- 3) Representar en un mapa tots els grups d'actors que han estat identificats, assenyalant-ne les funcions.

Vegeu també

Per a més informació sobre el concepte d'ecosistema, vegeu també el subapartat 3 del mòdul «Naturalesa i concepte de l'organització».

4) Identificar les principals característiques estructurals de l'ecosistema (determinant, per exemple, si el sistema està centrat a l'entorn d'un sol actor o és descentrat, si hi ha molts o pocs grups d'actors, etc.).

5) Expressar sobre el mapa, i per mitjà d'una narració, com es produeixen els fluxos de valor i de rendes que vinculen els diversos grups d'actors.

6) Exposar quines podrien ser les alternatives perquè una empresa que opera en l'ecosistema –o que planeja operar-hi– ofereixi un nou flux de valor i/o s'apropriï d'una part de les rendes.

A partir d'aquesta anàlisi, el directiu ha d'avaluar per a la seva empresa les alternatives d'entrar o no entrar en l'ecosistema i, en el cas que hagi pres la decisió d'entrar-hi, haurà de decidir quina és la manera que sembla més adequada per a fer-ho.

Encara que aquestes decisions resulten gairebé sempre complexes, expressem a continuació una sèrie de preguntes que poden ajudar el directiu a definir la seva estratègia en relació amb l'ecosistema:

- És aquest el tipus d'ecosistema en el qual desitja participar l'empresa?
- En el cas que el directiu opti per l'alternativa d'incorporar-se a l'ecosistema, quina funció o funcions pot fer la seva empresa?, quins recursos i habilitats ha d'acumular l'empresa per a aconseguir-ho? i quins vincles ha de formar amb altres actors?
- Ha de conformar-se l'empresa a participar en l'ecosistema tal com està constituït en l'actualitat o s'ha d'esforçar per a transformar-lo?

Sens dubte, aquesta metodologia per a l'anàlisi resulta molt més oberta i imprecisa que aquelles altres eines –DAFO i model de les cinc forces– que havíem presentat ja en aquest mòdul. Aquest atribut pot generar una certa confusió i indecisió en el directiu a l'hora de fer l'anàlisi, però li ofereix a canvi el gran avantatge de poder expressar amb més grau de realisme com es produeixen, en un ecosistema determinat, les dinàmiques més importants per a crear valor i repartir les rendes.

Activitat 4

En l'activitat 4.3 d'aquest mòdul, aplicàvem el model de les cinc forces per a analitzar una indústria. Empreneu ara la metodologia d'ecosistemes per a analitzar aquest mateix entorn. A partir d'aquesta anàlisi, esbousseu una idea de negoci –especificant el valor que creareu i quina fórmula aplicaríeu per a aconseguir rendes– que podria justificar la creació d'una empresa.

Anàlisi d'ecosistemes

Tal com exposàvem a propòsit del model de cinc forces, és probable que, en l'anàlisi d'ecosistemes, cada persona expressi la seva visió particular de l'entorn. Per aquest motiu, i en la mateixa línia del que argumentàvem llavors, el mapa de l'ecosistema i el relat correlatiu sobre el valor i les rendes es veuran francament enriquits si són desenvolupats per un grup de persones que treballen en comú, cadascuna de les quals aporta la seva visió de l'ecosistema.

Bibliografia

- Andrews, K. R.** (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Barney, J. B.** (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management* (vol. 1, núm. 17, pàg. 99-120).
- Freeman, R. I.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, C. W.; Jones, G. R.; Schilling, M. A.** (2014). *Strategic Management, Theory: An integrated Approach*. Nova York: Cengage Learning.
- Libert, B.; Beck, M.; Wind, I.** (2016). «Why Are We Still Classifying Companies by Industry». *Harvard Business Review* (agost, núm. 16, pàg. 2-4).
- Porter, M. I.** (1979). «How Competitive Forces Shape Strategy». *Harvard Business Review* (març-abril, pàg. 137-145).
- Porter, M. I.** (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York: The Free Press.
- Porter, M. I.** (2008). «The Five Competitive Forces that Shape Strategy». *Harvard Business Review* (vol. 86, núm. 1, pàg. 25-40).
- Thompson, Jr. A. A.; Strickland, A. J.** (1994). *Direcció i administració estratègiques. Conceptes, casos i lectures*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

