
L'anàlisi estratègica interna

PID_00254486

José María López de Pedro

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 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. El concepte de valor	7
2. La cadena de valor	11
2.1. Activitats de la cadena de valor	12
2.2. Interrelacions de la cadena de valor	13
2.3. La configuració de les activitats en la cadena de valor	14
3. L'enfocament de recursos	17
3.1. La identificació dels recursos i la formació d'avantatges competitius	18
3.1.1. Les competències bàsiques i l'enfocament de recursos	21
3.2. L'avaluació dels recursos i les capacitats	22
4. La creació de valor per mitjà de plataformes	24
4.1. Les relacions de rivalitat en l'economia de les plataformes	29
Bibliografia	33

Introducció

L'anàlisi externa s'ha de complementar amb una anàlisi interna de l'empresa perquè el directiu pugui, a partir d'aquest punt, formular la seva estratègia. Si l'anàlisi externa se centra a analitzar els factors de l'entorn que incideixen d'una forma més directa en els resultats de l'empresa, l'anàlisi interna intenta identificar quins són els principals elements i dinàmiques que, situant-se a l'interior de l'empresa, incideixen d'una manera més rellevant en els seus resultats.

Per a fer l'anàlisi interna de l'empresa s'han proposat en els últims anys diverses eines. En els apartats següents d'aquest mòdul presentarem les dues més rellevants, en particular la cadena de valor i l'enfocament de recursos. La finalitat d'aquestes eines és ajudar els directius a entendre millor com han d'organitzar internament les seves empreses per a generar un producte (bé o servei) que sigui percebut com a valuós pels usuaris potencials. Per aquest motiu, i per apreciar millor la utilitat d'aquestes eines, iniciarem el mòdul reflexionant sobre el concepte de valor.

1. El concepte de valor

En l'apartat 3 del mòdul «Naturalesa i concepte de la direcció estratègica» d'aquesta assignatura havíem caracteritzat l'estratègia com l'esforç que fan els directius perquè les seves empreses estiguin ben ajustades en els entorns en els quals operen. Per mitjà de la noció de valor intentem donar un sentit més precís a l'exigència d'ajust. Podem afirmar d'aquesta manera que, des d'un punt de vista estratègic, els directius de qualsevol empresa s'han d'esforçar a configurar internament el repertori d'elements i dinàmiques que tenen lloc en les seves empreses amb la intenció d'oferir un producte que resulti valuós per als usuaris potencials. Malgrat la claredat d'aquesta idea, el concepte de valor presenta dificultats notables, i als directius no sempre els resulta senzill d'apreciar.

És important, en aquest sentit, que tinguem present la distinció entre client (aquell que paga per rebre un bé o servei) i usuari (aquell que té l'oportunitat de consumir un bé o servei). En molts negocis és habitual que aquestes dues figures coincideixin en un mateix actor.

És el cas, per exemple, de l'individu que compra una entrada al cinema per veure una pel·lícula. En altres negocis, és habitual que aquestes dues figures corresponguin a actors diferents. És el cas, per exemple, del pare que paga la matrícula perquè el seu fill pugui estudiar a la universitat o el de l'ajuntament que contracta un estudi d'arquitectura perquè dugui a terme la construcció d'una biblioteca. A aquest fenomen, que ha tingut una gran rellevància en les indústries que tenen una base digital, ens hi hem referit ja en el mòdul «L'anàlisi estratègica de l'entorn».

Activitat 1

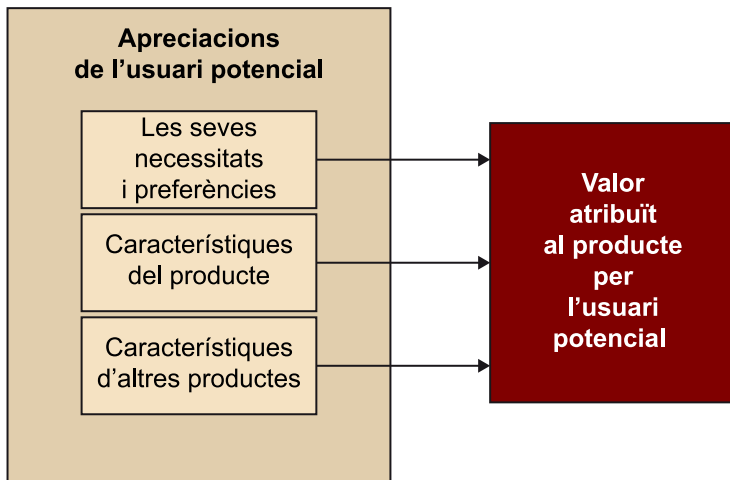
Identifiqueu una situació real en la qual un actor és alhora l'usuari i el client d'un producte. Identifiqueu una altra situació en la qual l'usuari i el client són dos actors diferents. Expliqueu, per a tots dos casos, com flueixen entre els actors el valor i les rendes.

Malgrat aquestes dificultats, podem afirmar que el valor atribuït per un potencial usuari al producte que ofereix o podria oferir una empresa dependrà de les apreciacions subjectives que aquest possible usuari faci sobre:

- les seves necessitats i preferències,
- les característiques que té el producte que ofereix, o podria arribar a oferir, l'empresa, i

- les característiques dels productes que ofereix la resta d'empreses.

Figura 1. L'apreciació subjectiva del valor



Font: elaboració pròpia

El cas de Zara

L'empresa Zara va irrompre amb gran força en la indústria de la moda al final dels anys vuitanta, aplicant una proposta de valor que consistia a oferir una roba que era fàcil de portar per a un ampli nombre de persones, que tenia un cert grau de disseny, a un preu assequible, amb una alta rotació a les botigues, i que podia ser adquirida als carrers més comercials de les grans ciutats. El gran èxit que va representar per a Zara aquesta proposta de valor va animar altres grans empreses de moda (H&M, Top Shop...) a replicar amb més o menys fidelitat alguns elements de la seva estratègia. Aquesta reacció de la competència ha erosionat bona part dels avantatges competitiu de Zara i ha animat l'empresa a buscar contínuament la manera d'actualitzar la seva proposta de valor, incloent-hi nous elements com el compromís amb el medi ambient, l'adaptació als gustos dels clients locals o l'augment en la rotació de les botigues.

L'exemple de Zara ens permet entendre una idea que és molt rellevant, des del punt de vista de l'oferta: cada empresa s'ha d'esforçar a anar actualitzant la seva proposta de valor a mesura que altres empreses van erosionant els seus avantatges estratègics més significatius i van evolucionant les apreciacions que tenen els seus potencials usuaris sobre aquests tres elements que determinen el valor.

Activitat 2

Trieu una empresa que us resulti atractiva i sigui ben coneguda (Apple, McDonald's, Amazon, Netflix...). Analitzeu com ha anat evolucionant al llarg del temps la proposta de valor d'aquesta empresa.

Activitat 3

Identifiqueu una empresa que es trobi en l'actualitat en una situació d'estancament o de caiguda en les vendes, en la seva xifra d'ingressos o de beneficis. Interpreteu aquesta crisi en termes de la proposta de valor que està fent aquesta empresa. A continuació, enuncieu algunes idees que podrien servir a l'empresa per a actualitzar la seva proposta de valor i, com a conseqüència, per a millorar les seves xifres de vendes, d'ingressos i de beneficis.

Hem d'afegir, en aquest sentit, que una bona anàlisi del valor pot ser una tasca prèvia molt útil per a iniciar un negoci. Qualsevol emprenedor que pensa que té una bona idea i vol portar-la a la pràctica per mitjà d'un negoci s'hauria d'esforçar a respondre diverses preguntes relacionades amb el valor i que podem resumir, de manera molt esquemàtica, en les següents:

- Quin és el valor que reben els usuaris actuals per mitjà de les empreses que operen en la indústria?
- Quin és el valor que aspira a crear la nostra empresa?
- Quina serà la fórmula específica (venda de productes, lloguer, quotes d'incorporació o d'ús, venda de dades, etc.) que permeti a l'empresa monetitzar els seus esforços o, per dir-ho d'una altra manera, obtenir totes o una part de les rendes monetàries que es generin amb les seves activitats?

Per destacar la importància i la complementarietat d'aquestes preguntes –connectades amb la generació del valor i l'apropiació de les rendes– s'ha emprat en els últims anys la noció de model de negoci.

Vegeu també

Ens referirem amb més detall a la noció de model de negoci en l'apartat 3 del mòdul «Estratègia i avantatge competitiu».

Activitat 4

Identifiqueu una necessitat en un determinat segment de clients que no estigui satisfeta adequadament. Apliqueu les preguntes que hem enunciat més amunt per a reflexionar sobre la forma concreta en la qual una nova empresa podria satisfer aquesta necessitat i obtenir un flux positiu de diners. Avalueu en quina mesura el resultat d'aquesta anàlisi podria ser el germen per a posar en marxa una empresa.

Des del punt de vista de l'usuari potencial, l'estimació del valor pot assumir un fort biaix racional, en el cas en què aquest avaluï acuradament, i amb una intenció clara d'objectivitat, els tres elements que esmentàvem més amunt. Això ocorre, per exemple, quan una persona es planteja adquirir un ordinador portàtil per a treballar en els seus viatges i fa una comparació exhaustiva a internet de totes les opcions de compra que té disponibles, valorant aspectes com el pes de l'ordinador, el preu, la capacitat de memòria o la durada de la bateria. Però altres vegades, l'estimació del valor adquireix un biaix molt més irracional, en el qual el possible usuari es deixi portar per impulsos més emocionals, com ara la satisfacció immediata que produeix la compra, el desig de tenir l'últim model o la imatge d'estatus que la publicitat ha aconseguit associar amb el producte.

Activitat 5

Trieu dos productes que, malgrat que compleixin les mateixes funcions objectives, representen per als usuaris potencials expressions de valor molt diferents (dos models de telèfon, dos cotxes de marques diferents, dues cadenes de supermercats...). Indiqueu, per a cadascun d'aquests productes, quines són les principals necessitats objectives i emocionals que poden arribar a satisfer.

Activitat 6

Indagueu en les polítiques que aplica una empresa per a reforçar la connexió emocional que fan els usuaris amb el seu rang de productes, amb la seva marca o amb el conjunt de l'empresa. Expliqueu a continuació quines són les necessitats objectives i emocionals que poden arribar a satisfer els seus productes. A partir d'aquesta anàlisi, reflexioneu sobre el segment d'usuaris pel qual aquestes característiques representen un valor.

Des de fa ja moltes dècades, les empreses han estimulat la dimensió emocional de la compra mitjançant accions com les campanyes de publicitat o el disseny de productes. És el cas, per exemple, d'empreses com Audi o BMW, que han tractat d'associar la compra dels seus cotxes amb l'expressió, per part de l'individu, d'haver aconseguit en la vida un cert èxit professional i social que està vinculat amb la seva capacitat econòmica. Juntament amb aquest esforç per a augmentar el valor emocional dels productes, ens trobem també avui dia que moltes empreses fan un esforç considerable per a passar d'una relació puntual amb els seus clients (focalitzada en l'acte de la compra) a una relació molt més perllongada i intensa que li asseguri a l'empresa un corrent d'ingressos. En la mateixa indústria de l'automòbil, per exemple, és ja una pràctica comuna que el fabricant condicioni la prestació dels serveis postvenda al fet que el client faci les revisions i compri les peces de recanvi en els tallers que han estat concertats amb la marca.

Valor emocional i freqüència d'ús

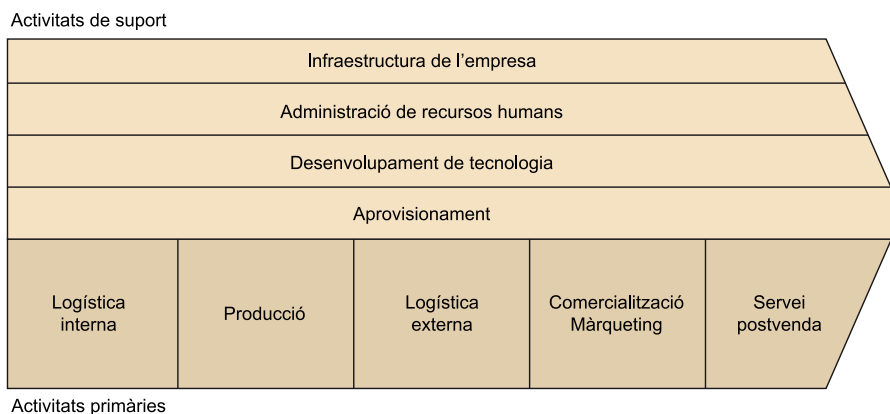
Aquests dos vectors –inversió en el valor emocional i augment de la freqüència d'ús– s'han convertit en elements recurrents en la majoria dels negocis, i han assumit una gran rellevància en combinar-se amb els negocis digitals. A cap de nosaltres ens estranya avui la imatge d'un usuari que empra recurrentment el telèfon, o qualsevol altre dispositiu, per a usar un servei de comunicació com WhatsApp, consultar una aplicació de borsa, revisar les últimes notícies d'un web informatiu o superar l'últim nivell al qual ha arribat en un videojoc. No obstant això, l'ús recurrent d'un producte per a satisfer una necessitat emocional (com pot ser la necessitat de comunicar-se o sentir-se acceptat per un grup, conèixer les últimes notícies, controlar el valor actual d'una inversió o divertir-se superant un desafiament o, simplement, evitar l'ansietat que ens pot causar l'avorriment) mereix ser considerat, almenys durant uns minuts, des d'una perspectiva una mica més crítica que el simple reconeixement d'una dinàmica molt difosa. L'autor Nir Eyal, en el llibre *Hooked, How to Build Habit-Forming Products*, ens proposa una visió crítica sobre la política que moltes empreses digitals empren per a dissenyar productes amb la intenció de generar en qui els empra un alt grau de dependència (o enganxament) que el porti a fer un ús emocional i recurrent d'aquest producte. El mateix autor exposa les seves idees en el vídeo que pot trobar-se en l'enllaç següent: <https://www.youtube.com/watch?v=hvdn2mjpb8>.

En els apartats següents reprenem de nou la forta dimensió estratègica del valor i revisem dues eines, o lents, per a l'anàlisi interna que ens poden ajudar a entendre millor com les empreses generen el seu valor.

2. La cadena de valor

La cadena de valor és una de les eines més populars de l'anàlisi interna. Aquest model va ser proposat per Porter (1985) en el llibre *Competitive Advantage*, i té per objecte permetre al directiu desagregar totes les activitats que fa d'una manera regular la seva empresa per a fabricar i vendre un bé o prestar un servei (figura 2). En aquesta seqüència, cadascuna de les activitats ha d'incorporar una part del valor que està associat amb el producte final i representa, així mateix, una part del cost total en el qual ha d'incórrer l'empresa per a acabar el producte. D'aquesta manera, si el preu que els clients estan disposats a pagar per un producte supera la suma de tots els costos ocasionats per les diferents activitats, l'empresa haurà generat un marge o benefici. En la cadena de valor, a aquest marge se'l denomina valor agregat per a l'empresa.

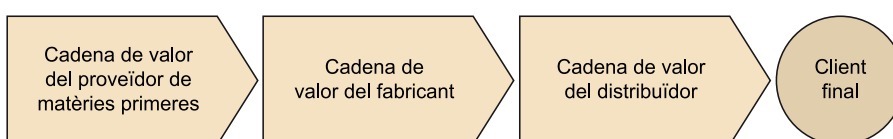
Figura 2. La cadena de valor de Porter



Font: adaptat de Porter (1985)

Des d'un punt de vista més ampli, la cadena de valor d'una empresa es pot interpretar com una fase més dins d'un sistema de valor més ampli que inclouria les cadenes de tots els proveïdors i clients que intervenen en el procés productiu que serveix per a completar el bé o servei. Pensem, per exemple, en el cas d'una empresa que es dedica a l'edició impresa de llibres. A més de disposar de la seva pròpia cadena de valor, l'empresa participaria en un sistema de valor més ampli en el qual també es trobarien el proveïdor de paper o les cadenes de llibreries (amb botigues físiques o en línia) que s'encarregaran de vendre els seus productes al client final (figura 3).

Figura 3. Un exemple de sistema de valor



Font: adaptat de Porter (1985)

L'objectiu de la cadena de valor consisteix a ajudar els directius a identificar on són, o on podrien ser, les fonts d'avantatges competitius per a la seva empresa, és a dir, quines activitats entre les que fa aquesta empresa contribueixen o podrien contribuir en major mesura a generar el valor obtingut pel client. Seguint Porter, aquestes fonts poden trobar-se en:

- l'interior de les activitats bàsiques: l'empresa optimitza l'execució d'alguna de les tasques,
- les interrelacions entre diverses activitats realitzades per l'empresa, o
- les interrelacions que estableixen dues empreses dins d'un mateix sistema de valor.

Per entendre bé com pot generar una empresa aquests avantatges, revisarem a continuació quins són els principals elements que s'integren en el model de la cadena de valor.

2.1. Activitats de la cadena de valor

Per construir la cadena de valor d'una empresa cal identificar primer quines són les seves activitats bàsiques, distingint les activitats primàries de les activitats de suport. Una vegada que hàgim identificat aquestes activitats, podem representar-les d'una manera similar a com ho feia Porter (vegeu la figura 2). Convé destacar, en aquest sentit, que cada empresa configurarà les seves activitats d'una manera particular, i depenent de factors tan diversos com el tipus d'indústria en la qual participa, la seva orientació estratègica, la seva trajectòria anterior en els negocis o les preferències de l'alta direcció. En el subapartat 2.3 aprofundirem encara més en aquesta idea. Presentem a continuació quin és el contingut de les activitats primàries i de suport que oferia Porter en el seu model:

a) Activitats primàries: formen el procés productiu bàsic de l'empresa. Es pot dir, per tant, que són les activitats que contribueixen d'una manera més clara i directa a generar el valor final que rep el client. En el model de Porter, les activitats primàries eren:

- 1) logística interna, o d'entrada de factors: inclou la recepció, l'emmagatzematge, el control i la distribució interna d'existències fins a la seva incorporació al procés productiu,
- 2) operacions o producció pròpiament dita: activitats orientades a la transformació física dels factors en productes acabats o serveis,
- 3) logística externa: activitats que permeten que l'empresa emmagatzemi els productes que han estat acabats i distribuir-los fins als clients,

4) màrqueting i vendes: activitats encaminades a aconseguir la venda del producte,

5) servei postvenda: activitats relacionades amb les garanties que s'ofereixen al client.

b) Activitats de suport: sense contribuir d'una manera directa a crear valor per al client, aquestes activitats donen suport a les activitats primàries i garanteixen el funcionament normal de l'empresa. En l'aproximació general de Porter, les activitats de suport eren:

1) aprovisionament: compra d'aquells factors que seran utilitzats en l'empresa, com matèries primeres, matèries auxiliars, maquinària, edificis, serveis, etc.,

2) desenvolupament de tecnologia: activitats dirigides a obtenir, millorar i gestionar tecnologies, tant de producte com de procés,

3) recursos humans: activitats relacionades amb la gestió de personal, com la cerca, la contractació, la formació, la remuneració, la motivació, etc.,

4) infraestructura de l'empresa: activitats que solen englobar-se sota la denominació d'administració, i inclouen tasques com la planificació i el control financer, la comptabilitat, la gestió de les nòmines, el pagament d'impostos, etc.

Tal com explicàvem abans, una empresa pot generar un avantatge competitiu optimitzant les tasques que fa dins de cadascuna d'aquestes activitats (optimitzant les rutes de transport en el repartiment de productes, reduint els temps i els costos de fabricació...).

És important, en aquest sentit, que els directius concentrin els seus esforços a millorar aquelles tasques que es fan a l'interior de les activitats bàsiques, ja que són les que contribueixen d'una manera més clara i més directa a la generació del valor.

2.2. Interrelacions de la cadena de valor

Però una empresa pot generar també avantatges millorant la manera com gestiona les interrelacions que sorgeixen entre diverses activitats que estan dins de la seva cadena de valor i les interrelacions que estableix aquesta empresa amb altres empreses del seu sistema de valor. A totes aquestes interrelacions les denomina, d'una manera genèrica, baules. Com es pot observar, l'empresa no genera ara els seus avantatges optimitzant l'execució d'una activitat en concret, sinó que les genera reforçant les interrelacions que s'estableixen entre més d'una activitat.

1) **Interrelacions entre activitats.** Sorgeixen a l'interior de l'empresa com a conseqüència dels vincles que connecten dos o més de les activitats de la seva cadena de valor, siguin aquestes activitats primàries o de suport. A aquest tipus d'interrelacions les denomina baules horitzontals. Un exemple d'aquest tipus de baules podria ser la coordinació que s'estableix entre el magatzem de matèries primeres i la fabricació del producte amb la intenció d'escurçar els temps d'espera i reduir els costos d'ambdues activitats. En molts casos, aquest tipus d'avantatges està relacionat amb la implantació a l'empresa de sistemes d'informació que permeten que diversos departaments coordinin millor les seves activitats.

2) **Interrelacions en el sistema de valor.** Les empreses poden trobar fonts d'avantatges en les interrelacions que mantenen amb els seus proveïdors o clients. A aquestes interrelacions les denomina baules verticals. En aquest cas, l'avantatge no sorgeix a l'interior de la mateixa empresa, sinó en les relacions que aquesta manté amb altres empreses del seu sistema de valor. Si l'empresa i els seus proveïdors o clients aprofiten aquestes interrelacions, pot ser que el resultat final els afavoreixi a tots dos. Un exemple de baula vertical seria el sistema conegut com *just in time*, que implica les activitats de dues empreses que mantenen entre elles una relació de proveïdor i client. En aquestes interaccions també solen tenir un paper rellevant els sistemes d'informació.

A les fonts d'avantatge que Porter assenyalava en el seu model, podem afegir-ne d'altres que s'han mostrat rellevants en els últims anys. En particular, i incitades per l'afany d'innovar en el model de negoci, hi ha moltes empreses que han generat algunes dels seus avantatges:

- incloent entre les activitats bàsiques alguna que l'empresa no ha fet fins ara, o
- començant a considerar com a primària alguna activitat que fins a aquell moment era una activitat de suport.

Podem afirmar, en definitiva, que la cadena de valor pot ser una eina molt útil que permet als directius de qualsevol empresa identificar quines són les fonts dels seus avantatges competitius (punts forts) i els aspectes de les seves empreses que poden constituir un desavantatge relatiu respecte a la resta dels competidors (punts febles). Al mateix temps, aquesta eina permet als directius identificar quines activitats, o interaccions entre activitats, poden generar per a les seves empreses alguns nous avantatges que no han estat fins ara disponibles.

2.3. La configuració de les activitats en la cadena de valor

L'enumeració d'activitats que feia Porter en el seu model ens pot ser molt útil com un punt de partida per a dissenyar la cadena de les activitats que fa una empresa. No hem d'oblidar, no obstant això, que aquella forma concreta de

descriure les activitats (figura 2) va ser característica de les grans empreses industrials que van predominar al final dels anys vuitanta, i que avui hi ha moltes empreses que organitzen les seves activitats d'una manera molt diferent. A partir d'aquesta comprovació, podem afirmar que, si bé la lògica del model de Porter continua sent acceptable, el contingut concret de les cadenes de valor pot canviar substancialment d'unes empreses a unes altres, fins i tot si ens fixem en empreses que operen dins de la mateixa indústria, ja que cada empresa configurarà les seves activitats d'acord amb factors de naturalesa molt diferent.

Aquesta diversitat en la configuració de les activitats té una dimensió col·lectiva i temporal. En aquest sentit, totes les empreses d'una mateixa indústria tendeixen a anar evolucionant d'una manera més o menys sincronitzada en la configuració de les seves activitats. L'autor Clayton Christensen (1997) ha destacat aquest fet, en subratllar la necessitat que experimenten les empreses d'una indústria de reestructurar la seva cadena d'activitats quan es produeix en aquesta indústria alguna innovació revolucionària. En el que té a veure amb la cadena de valor, quan es produeix una innovació disruptiva, les empreses que han protagonitzat aquesta innovació no tenen encara un coneixement adequat de quina és la millor manera d'ordenar les seves activitats, per la qual cosa aniran avançant, en un procés de prova i error, fins que trobin per fi un model particular de cadena de valor que serà aplicat progressivament per la resta de les empreses de la indústria.

Però aquesta diversitat en la configuració de les activitats té també una forta dimensió organitzativa. A més d'expressar un coneixement que està disponible per a totes les empreses de la indústria, la cadena de valor d'una empresa tendeix a articular els compromisos que, d'una manera més o menys continuada, ha assumit l'alta direcció de l'empresa per mitjà de l'estratègia.

L'empresa Zara, per exemple, manté dins de la seva cadena de valor l'activitat de fabricació d'algunes peces. Aquest compromís de Zara amb la producció interna, o en tallers propers, marca una clara diferència respecte a les cadenes de valor d'altres empreses de moda que han externalitzat per complet l'activitat de fabricació, i és una conseqüència lògica de la decisió estratègica de Zara d'afavorir la flexibilitat del seu sistema productiu, la qual cosa permet als seus directius prendre amb gran rapidesa la decisió d'iniciar o cessar la fabricació d'una peça. Aquesta dimensió organitzativa explica per què diferents empreses que operen en la mateixa indústria poden configurar de maneres diverses les seves cadenes de valor.

La cadena de valor d'IKEA

El 1956, Gillis Lundgren, que treballava com a dissenyador per IKEA, va tenir la idea de desmuntar les potes d'una taula Lövet per a introduir-la en el maleter del seu cotxe. Des de llavors, aquest simple descobriment ha inspirat una llarga sèrie d'innovacions que han afectat de ple la cadena de valor de l'empresa o, per dir-ho d'una altra manera, la

seqüència de les activitats que IKEA fa amb la finalitat d'oferir un valor significatiu per als seus clients.

La venda de mobles com si fossin peces modulars i sense muntar ha permès a IKEA eliminar etapes que eren habituals entre els venedors tradicionals de mobles, com la presa de comandes, el disseny final del moble, la recollida de paquets al magatzem, el transport fins al domicili del client o el muntatge. El complement necessari perquè aquests canvis resultessin valuosos ha estat la proposta d'IKEA al seu client de tota una experiència en la qual aquest ha de participar d'una manera molt activa. A canvi de participar, o d'assumir del tot, la realització d'algunes activitats, el client d'IKEA es beneficia d'una proposta de valor atractiva, en particular, comprar mobles d'un disseny acceptable, que pot combinar segons els seus gustos i les seves necessitats, a un preu raonablement baix. Aquest compromís per part del client ha permès a IKEA reconfigurar la seva cadena de valor d'una manera que cap altre fabricant de mobles hauria arribat a imaginar.

Activitat 7

Investigueu a través d'internet sobre les activitats que fan IKEA, Zara, Tesla, Amazon, o qualsevol altra empresa que us sembli interessant. A partir d'aquestes dades, representeu la cadena de valor de l'empresa. Observeu en quins elements s'assembla i, sobretot, en quins difereix del model de cadena de valor que oferia Porter. Reflexioneu sobre els motius col·lectius i organitzatius que han portat aquesta empresa a configurar d'aquesta manera les seves activitats.

3. L'enfocament de recursos

Formulat inicialment en els anys noranta, l'enfocament de recursos s'ha convertit en un dels paradigmes estratègics dominants. L'èmfasi d'aquesta perspectiva, coneguda com *resource based view* (RBV), recau en l'heterogeneïtat interna que mantenen les empreses, fins i tot si competeixen en la mateixa indústria (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece i uns altres, 1997). Aquest enfocament assumeix com una premissa fonamental que cada empresa consisteix en una combinació única d'actius –tangibles o intangibles– i d'habilitats. Les combinacions d'actius (o recursos) i habilitats (o capacitats) diferiran entre empreses d'una mateixa indústria, la qual cosa permetrà que aquestes empreses apliquin diferents estratègies i aconseguixin així diferents nivells de benefici. Al mateix temps, la combinació única de recursos i capacitats que conté una empresa és el resultat d'un llarg procés d'acumulació. Aquesta característica (denominada habitualment *path dependence*) explica per què és tan difícil per a les empreses replicar l'estratègia que ha donat l'èxit a una altra empresa.

Convé recordar, en aquest punt, que aquestes diferències de beneficis entre les empreses d'una indústria no havien estat explicades per cap model d'anàlisi externa. Podem afirmar, per aquest motiu, que ambdues perspectives (l'anàlisi de l'entorn específic i l'anàlisi interna de recursos) no es troben en oposició directa, i hem d'interpretar-les com enfocaments complementaris (un orientat cap a l'exterior i l'altre cap a l'interior de l'empresa) en l'anàlisi estratègica.

Enfocament de recursos

En 1991, Richard Rumelt publicava un article, «How Much Does Industry Matter?», que va causar un gran impacte en el camp de l'estratègia. Immers en un context, acadèmic i directiu, en el qual dominava la visió de l'estratègia com un procés que tenia com a pedres angulars l'anàlisi de la indústria –del qual era un valedor excel·lent el model de les cinc forces– i l'organització interna de l'empresa –orientada per mitjà de la cadena de valor–, Rumelt abordava de manera directa la pregunta de quin factor (indústria, corporació o unitat de negoci) té més efecte sobre l'acompliment. Els resultats d'aquest treball destacaven amb claredat que l'efecte més rellevant sobre l'acompliment corresponia a la unitat de negoci, i que gairebé no era rellevant la influència de la indústria o de la corporació. Aquests resultats, que eren desafiadors en aquell context, van orientar molts investigadors a estudiar millor les dinàmiques concretes que permeten que una empresa generi els seus avantatges. Un dels fruits d'aquestes recerques és el conjunt de coneixements, generats d'una manera molt col·lectiva, al qual avui denominem enfocament de recursos.

Podem resumir en tres les idees bàsiques que sustenten l'enfocament de recursos i capacitats:

1) Totes les empreses són diferents entre si per raó dels recursos i les capacitats que posseeixen. A més, els recursos i les capacitats no estan a la disposició de totes les empreses en les mateixes condicions (mobilitat imperfecta). Ambdues idees permeten explicar la diferència de rendibilitat entre empreses, fins i tot quan pertanyen a la mateixa indústria.

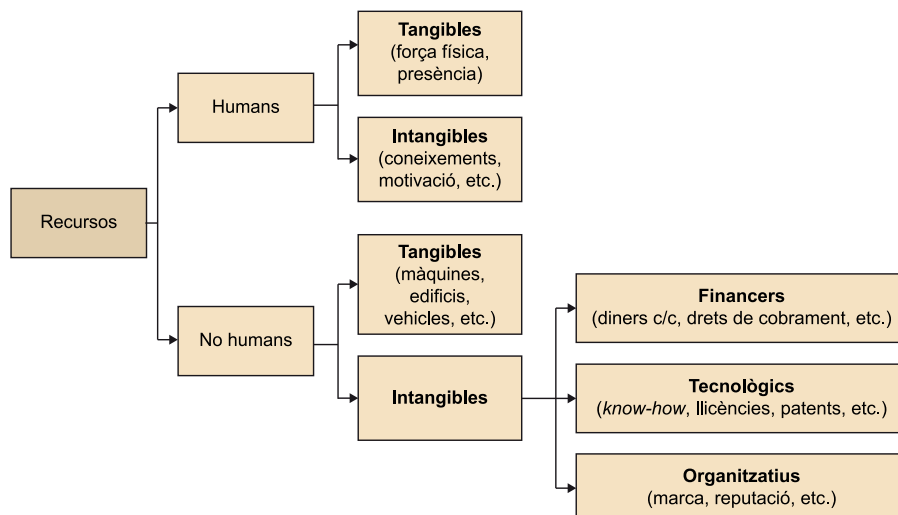
2) Els recursos i les capacitats tenen un paper rellevant a l'hora de definir la identitat de l'empresa. En entorns molt turbulents (amb un alt grau d'incertesa, complexitat, competència global, escurçament del cicle de vida dels productes, canvis en els gustos dels consumidors...), l'empresa pot tenir dificultats per a plantejar-se quines necessitats vol satisfer, per la qual cosa podria preguntar-se alternativament: primer, quines necessitats pot satisfer emprant per a això la seva dotació actual de recursos i capacitats? i, segon, quins són els recursos i les capacitats que l'empresa ha d'acumular per a oferir en un futur proper un determinat valor als clients?

3) El benefici d'una empresa depèn tant de les característiques de l'entorn (analitzables amb eines com el model de les cinc forces o l'anàlisi d'ecosistemes) com de la combinació dels recursos i les capacitats de què disposa aquesta empresa.

3.1. La identificació dels recursos i la formació d'avantatges competius

En emprendre l'anàlisi de recursos i capacitats, el primer problema que ens trobem és de caràcter terminològic. Al llarg de les últimes dècades, els autors que han desenvolupat l'enfocament han emprat una llarga llista de termes (actius, recursos, capacitats, habilitats, competències, etc.) que no sempre han adoptat significacions precises. Alguns autors, per exemple, han parlat només de recursos, mentre que altres han distingit entre capacitats i recursos. Nosaltres, per donar unitat i rigor al nostre plantejament, seguirem aquest últim criteri. Emprarem els termes de recursos i capacitats, i evitarem esmentar altres termes que podrien ser equívocs. Entenem, en aquest sentit, que els recursos són tots els factors o actius dels quals disposa i/o controla una empresa.

Figura 4. Classificació dels recursos



Font: elaboració pròpia

En situacions normals, els recursos aïllats no permeten a les empreses desenvolupar amb èxit les activitats. En aquests casos, perquè els recursos d'una empresa siguin útils, hauran de ser adequadament combinats i coordinats, la qual cosa generarà una capacitat. Podem, d'aquesta manera, definir una *capacitat* com l'habilitat que té una empresa per a fer amb èxit una activitat determinada i que és el resultat de coordinar adequadament diversos recursos, algun dels quals és almenys humà. La conversió de recursos en capacitats es fa mitjançant les anomenades rutines organitzatives (vegeu figura 4), entenent per rutina organitzativa un patró estable (o hàbit) d'interacció entre recursos que sorgeix per la seva coordinació reiterada al llarg del temps.

Per entendre bé com apareixen aquestes rutines, n'hi ha prou que pensem en com fem, qualsevol de nosaltres, el telèfon mòbil. A força de repetir la mateixa seqüència d'accions que impliquen una persona (recurs), un telèfon mòbil (recurs) i les seves aplicacions (conjunt de recursos) sorgeix un llarg repertori de capacitats ben concretes (activar el telèfon mòbil, desbloquejar-lo, buscar l'aplicació desitjada, obrir-la, escriure un text, penjar una fotografia...) que la persona pot emprar per a fer eficaçment algunes tasques (comunicar-se amb un amic, buscar el significat d'una paraula, comprovar una notícia...). És important destacar que aquesta capacitat no es troba, d'una manera exclusiva, en l'interior de la persona, sinó que té el seu àmbit específic en la interacció entre els recursos. Per comprendre millor aquesta idea, n'hi ha prou que ens imaginem què passaria si lliuréssim a aquesta persona un telèfon mòbil i li donéssim accés a unes aplicacions amb les quals no està familiaritzada.

En el camp dels negocis les empreses s'esforcen a construir les seves capacitats seguint aquest mateix procés. A Zara, per exemple, l'equip de dissenyadors presenta regularment les seves propostes a l'equip dels directors comercials que tenen al seu càrrec les àrees geogràfiques en les quals opera l'empresa. Amb aquesta dinàmica recurrent d'interacció (o rutina) que implica un grup de recursos (dissenyadors i comercials), l'empresa genera la capacitat de dissenyar

una roba que s'ajusti als gustos que tenen molts dels clients potencials. És important, en aquest sentit, que retinguem la intuïció que les capacitats d'una empresa sorgeixen sempre en interaccions ben concretes entre recursos, en què almenys un d'aquests recursos és humà.

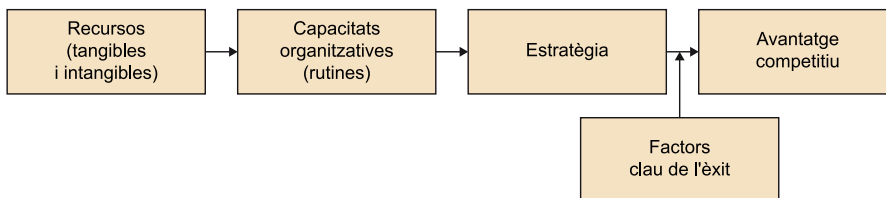
Activitat 8

Trieu una empresa que us resulti interessant. Identifiqueu, amb el grau de detall més alt que pugueu, alguns dels processos d'interacció (o rutines) que permeten que aquesta empresa generi capacitats valuoses a partir dels seus recursos.

El concepte de capacitat estratègica implica, per tant, la coordinació dinàmica de diversos recursos (o actius) per mitjà de *rutines*, hàbits o patrons organitzatius. En particular, aquestes rutines organitzatives influeixen en la manera com els individus operen, pensen i resolen els problemes.

Per aquest motiu, se sol afirmar que en aquestes rutines es reté i emmagatzema gairebé tota la informació i els coneixements d'una empresa (Nelson i Winter, 1982). El procés que acabem d'explicar, i que descrivim en la figura 5, ens permet entendre per què resulta tan difícil per als competidors copiar el model d'èxit d'una empresa.

Figura 5. Procés per a la formació d'avantatges competitius



Font: adaptat de Grant (1996, pàg. 159)

Abans de revisar amb més detall alguns aspectes de l'enfocament de recursos, hem de fer un aclariment important. Les eines per a l'anàlisi interna que hem presentat fins ara (la cadena de valor i l'enfocament de recursos) no són incompatibles entre si, i tampoc podem afirmar que una resulti sempre, i en qualsevol circumstància, preferible a l'altra. Més aviat, hem d'entendre-les com eines complementàries, com enfocaments que coincideixen a dirigir la mirada cap a l'interior de l'empresa, però que ens permeten observar elements diferents. Així, mentre que la cadena de valor se centrava a analitzar la seqüència d'activitats que feia l'empresa, l'enfocament de recursos dirigeix la seva mirada cap a tots els actius (o recursos) que controla l'empresa i cap a totes les dinàmiques d'interacció entre recursos (o capacitats) que es produeixen en qualsevol lloc de l'empresa. Ambdues eines ens poden ser molt útils si tenim present, en cada moment, què estem analitzant.

Activitat 9

Imagineu el cas d'un vaixell que es dedica a la pesca d'altura. Identifiqueu, amb el màxim detall que pugueu, la seqüència d'activitats que han de fer els membres que componen la tripulació. Representeu aquestes activitats en la forma de cadena de valor. Enumereu després els recursos de què disposa el capità del vaixell, i expliqueu quines són les capacitats que ha d'aconseguir per a fer amb èxit les activitats principals que cal dur a terme en el vaixell. Compareu les anàlisis que heu fet amb els dos enfocaments i avalueu en quina mesura es complementen.

3.1.1. Les competències bàsiques i l'enfocament de recursos

En el seu influent article de 1990, «The Core Competence of the Corporation», C. K. Prahalad i Gary Hamel argumenten que l'element essencial de l'estratègia de qualsevol empresa és el que ells denominen competència central (o *core competence*). Hamel i Prahalad defineixen aquesta competència com el coneixement col·lectiu que està immers en una organització i li permet combinar diverses habilitats de producció i diverses branques de tecnologia. En opinió d'aquests autors, els directius d'una empresa han de conèixer bé quines són les seves competències centrals, amb la intenció de reforçar-les i poder aprofitar-les per a desenvolupar els seus productes.

Tal com exposen els autors, la competència central de Sony en miniaturització electrònica ha permès que l'empresa desenvolupés amb èxit diverses gammes de productes, de la mateixa manera que les competències centrals de Canon en matèria d'òptica, imatge i microprocessadors li han permès entrar en mercats tan diversos com copiadors, impressores, càmeres de fotografia i vídeo o escàners d'imatges.

La noció de competència central ens serveix així per a entendre millor la facilitat amb que algunes empreses han estat capaces d'entrar en negocis nous i aparentment no relacionats. Però ens planteja la qüestió rellevant de com hem de relacionar aquesta noció amb l'enfocament dels recursos. Podem afirmar, en aquest sentit, que les competències centrals de Hamel i Prahalad podrien ser interpretades, des de l'enfocament de recursos, com unes metacapacitats, és a dir, com un conjunt sistemàtic de coneixements que agrupa, sota una lògica coherent, un ampli repertori de capacitats. Malgrat que aquestes metahabilitats estan molt lluny ja de cadascun dels recursos, la noció de competència central pot ser molt útil per als directius a l'hora de focalitzar els seus esforços en la creació de capacitats.

Activitat 10

Després de veure atentament el vídeo *The Explainer: Core Competence* (<https://hbr.org/video/5146717725001/the-explainer-core-competence>), seleccioneu dues empreses que operin en el mateix entorn específic i identifiqueu, per a cadascuna d'elles, quines són, al vostre parer, les seves competències centrals. Tracteu a continuació d'explicar com s'encarnen aquestes competències en el procés que porta els recursos a convertir-se en capacitats.

3.2. L'avaluació dels recursos i les capacitats

Des que va néixer l'enfocament de recursos, han estat molts els autors que han identificat alguns criteris que poden ajudar-nos a estimar el valor estratègic d'un recurs. Seguint Amit i Schoemaker (1993) i Grant (1996), podem establir vuit criteris per a avaluar el valor estratègic dels recursos i les capacitats d'una empresa:

- 1) **escassetat**: un recurs o capacitat serà més valuós per a una empresa si no està a la disposició de tots els competidors que hi intervenen,
- 2) **rellevància**: un recurs o capacitat serà més valuós per a una empresa si és especialment adequat per a competir en una determinada indústria,
- 3) **durabilitat**: un recurs o capacitat serà més valuós si permet a l'empresa mantenir en el temps l'avantatge competitiu que proporciona,
- 4) **transferibilitat**: un recurs o capacitat serà menys valuós per a una empresa si pot ser ràpidament adquirit pels rivals,
- 5) **imitabilitat**: un recurs o capacitat serà més valuós per a una empresa si altres empreses de la indústria tenen dificultats serioses per a desenvolupar pel seu compte recursos o capacitats equivalents. Podem afirmar, en aquest sentit, que el millor mecanisme per a protegir una empresa de la imitació dels seus competidors és l'anomenada ambigüitat causal, és a dir, la incertesa sobre quines són les capacitats específiques d'una empresa que expliquen el seu èxit,
- 6) **substituïbilitat**: un recurs o capacitat serà menys valuós per a una empresa si hi ha altres formes alternatives per a resoldre el mateix problema,
- 7) **complementarietat**: un recurs o capacitat serà més valuós si l'empresa pot combinar-lo amb altres recursos i capacitats, la qual cosa augmentarà el valor que tots aquests recursos i capacitats tindrien per separat, i
- 8) **apropiabilitat**: un recurs o capacitat serà més valuós per a una empresa si aquesta és capaç d'apropiar-se de bona part de les rendes que genera aquest recurs o capacitat.

El valor estratègic dels recursos físics en l'era digital

En els últims anys, hem vist com anaven emergint al nostre voltant un bon nombre d'empreses i indústries que tenien una forta base digital. El caràcter radicalment nou d'aquestes indústries ha portat una certa sensació d'incertesa als directius, que han vist com resultaven ineficaces, en aquestes indústries, algunes de les regles que semblaven indiscutibles en les indústries tradicionals, en les quals eren molt més rellevants els processos tangibles per a la producció i la venda. Un d'aquests desafiaments afecta de ple la política d'acumulació de recursos. Podem afirmar, en aquest sentit, que en les noves indústries digitals el valor estratègic dels recursos físics s'ha vist reduït en gran mesura.

Vídeo

El vídeo *In the digital age, physical assets are a burden* pot ajudar-nos a apreciar la profunditat i les possibles implicacions d'aquest canvi en el valor dels recursos. Es pot consultar aquí: <https://hbr.org/video/5231040873001/in-the-digital-age-physical-assets-are-a-burden>

Al llarg de l'era industrial, les empreses s'havien esforçat a acumular grans quantitats de recursos físics (matèries primeres, plantes de fabricació, magatzems, maquinària...) buscant per mitjà d'aquesta acumulació de recursos la formació d'algunes capacitats que serien difícils d'imitar. Empreses com a General Electric, Exxon Mobile, General Motors, Walmart i moltes altres s'han mogut durant dècades en aquest paradigma. No obstant això, en el nou context digital, la possessió massiva d'actius físics s'ha devaluat ràpidament i fins i tot, en alguns casos, s'ha convertit en un llast perquè les empreses facin una transició adequada al context digital, que exigeix un nou repertori de capacitats.

Activitat 11

Investigueu, a internet, sobre el fenomen al qual solem denominar *big data*. Indagueu en les fórmules que solen emprar les empreses per a obtenir, emmagatzemar i processar quantitats massives de dades. Interpreteu totes aquestes fórmules des d'una perspectiva de recursos. Reflexioneu després sobre el canvi de paradigma que ha representat, en termes de recursos, la irrupció de moltes indústries d'aquesta poderosa força digital.

4. La creació de valor per mitjà de plataformes

Les eines que hem revisat fins ara per a l'anàlisi interna (la cadena de valor i l'enfocament de recursos) han assumit com a premissa que la creació del valor és un procés que només té lloc a l'interior de l'empresa. Tots dos enfocaments comparteixen així la mateixa visió sobre l'estratègia: l'empresa genera els seus avantatges estratègics mitjançant les operacions que fa en el seu interior (creació del valor) i les aprofita en l'exterior per a millorar els ingressos (apropiació de les rendes). Durant el llarg període industrial, aquesta idea ha servit a acadèmics i directius per a interpretar l'estratègia. No obstant això, en el context de la nova economia digital, les dinàmiques per a la creació del valor i l'apropiació de les rendes es produeixen de maneres molt variades, que depassen sovint aquella imatge tradicional de l'estratègia.

Si en el model del capitalisme industrial les empreses generaven avantatges controlant els recursos i promovent sense descans la reducció interna dels costos per mitjà de l'eficiència, el pilar que sustenta els principals avantatges en la nova economia digital és, amb freqüència, la generació d'externalitats importants en les relacions que manté l'empresa amb altres actors. Si en el model industrial la recomanació estratègica era protegir l'empresa de les amenaces que podien implicar altres actors, en el model digital la recomanació estratègica consisteix a promoure i reforçar aquelles connexions amb altres actors que poden ajudar l'empresa a generar més valor. En la taula 1 resumim el contrast entre tots dos paradigmes.

Taula 1. Dimensió estratègica del model industrial i digital

Model productiu	Font d'avantatges	Model d'empresa	Recomanació estratègica
Economia industrial	Eficiència, economies d'escala	Gran empresa industrial	Aïllar i protegir de l'exterior
Economia digital	Efectes de xarxa positius	Xarxa d'empreses	Buscar i reforçar les connexions

Font: Elaboració pròpia

Solem referir-nos a aquest efecte que tenen sobre el valor les connexions amb altres actors amb el terme efectes de xarxa. D'aquesta manera, entenem per *efectes de xarxa* (o externalitats) la variació que es produeix en el valor d'un bé o servei pel fet que concorren alhora nombrosos actors des del costat de l'oferta (fabricants / distribuïdors) i/o nombrosos actors des del costat de la demanda (compradors / usuaris). La noció dels efectes de xarxa ha estat present en l'estudi dels negocis des de fa ja més d'un segle, i ens permet destacar el

fet que les accions de fabricar, comercialitzar, comprar o usar un producte per part d'un actor (sigui un particular o una empresa) pot generar uns efectes rellevants, tant positius com negatius, en altres actors.

Activitat 12

Esmenteu un exemple real que estigui associat amb cadascun dels casos següents:

- 1) Externalitat positiva generada des del costat de l'oferta.
- 2) Externalitat negativa generada des del costat de l'oferta.
- 3) Externalitat positiva generada des del costat de la demanda.
- 4) Externalitat negativa generada des del costat de la demanda.
- 5) Externalitat positiva generada alhora des del costat de l'oferta i de la demanda.
- 6) Externalitat negativa generada alhora des del costat de l'oferta i de la demanda.

Si tenim en compte aquests efectes, és fàcil comprendre que, actualment, aquestes eines d'anàlisi que focalitzaven l'interès a l'interior de l'empresa continuen sent una bona lent per a revisar les dinàmiques que són internes a l'empresa, però no ens permeten observar tots els processos que succeeixen més enllà. Per superar aquesta limitació, aquestes eines han de ser complementades amb altres enfocaments que ens permetin interpretar aquestes dinàmiques que, tot i tenir lloc en l'exterior de les empreses, són rellevants perquè aquestes puguin crear un valor i apropiar-se de les rendes.

L'enorme varietat de formes que han assumit els efectes de xarxa i les restriccions d'espai que hem d'assumir en aquests materials ens obliguen ara a concentrar l'atenció en una de les manifestacions més rellevants que ha assumit aquest fenomen. Per aquest motiu, i en les línies que segueixen d'aquest apartat, ens centrarem a exposar com les empreses poden generar un valor i apropiar-se de les rendes per mitjà de les plataformes.

En el camp de l'economia entenem per *plataforma* el context físic o virtual que permet que nombrosos actors entrin en contacte, des del costat de l'oferta i de la demanda, per a fer les seves transaccions. Podem dir, en aquest sentit, que el concepte de plataforma es troba íntimament vinculat amb la noció de mercat. Així, mentre que aquesta última fa referència al conjunt de totes les transaccions que es produeixen entre els actors, el concepte de plataforma es refereix al conjunt de tots els elements, físics o virtuals, que serveixen de suport perquè els actors puguin fer les seves transaccions.

Definides d'aquesta manera, podem afirmar que les plataformes són una institució econòmica que ja té una vida molt llarga. Els antics mercats, per exemple, i els centres comercials més recents han estat el context físic perquè en-

tressin en contacte els venedors i els compradors. No obstant això, la irrupció de les tecnologies digitals ha fet que la construcció de plataformes, en aquest cas de naturalesa digital, s'hagi tornat molt més simple i barata, i la seva creació queda a l'abast de qualsevol que tingui pocs mitjans tecnològics. A més, la difusió massiva d'internet ha facilitat la participació en les plataformes digitals d'un gran nombre d'usuaris, la qual cosa ha reforçat considerablement els seus efectes de xarxa. No és estrany, en aquest sentit, que algunes de les empreses amb un creixement més ràpid i més disruptives del nostre temps (entre les quals hi hauria Facebook, Amazon, Uber, Airbnb o Upwork) hagin interpretat el seu negoci com la gestió d'una plataforma que incrementa el seu valor a mesura que atreu un nombre cada vegada més gran d'usuaris.

Si en el model del capitalisme industrial l'èmfasi dels directius havia de recaure a configurar internament els recursos i les activitats de l'empresa, en l'economia de plataformes, l'èmfasi dels directius ha de recaure a dissenyar i gestionar la seva plataforma de tal manera que aquesta atregui un nombre cada vegada alt d'usuaris. Aquest canvi tan brusc en la lògica directiva té el seu origen en els efectes de xarxa.

Podem afirmar en aquest sentit que, com més gran sigui el nombre d'actors que participen en una plataforma, més gran serà el poder d'atracció que exercirà aquesta plataforma sobre usuaris que no l'han emprat fins aleshores, més altes seran les possibilitats que el gestor de la plataforma usi les dades disponibles sobre transaccions anteriors per a promoure un ajust millor entre l'oferta i la demanda i millors seran les dades de què disposarà el gestor de la plataforma per anticipar pel seu compte quines tendències poden seguir a curt termini les preferències dels actors.

El cas d'Amazon

La plataforma Amazon, per exemple, permet als compradors potencials visualitzar les ofertes que han fet nombrosos venedors per un mateix producte o similars. Mitjançant aquesta plataforma, els venedors aconsegueixen fer arribar les seves ofertes a un nombre enorme de compradors potencials, i aquests es beneficien de tenir a la seva disposició un rang més ampli d'ofertes. La importància d'aquests efectes de xarxa exerceix una poderosa atracció sobre nous usuaris, que busquen incorporar-se a la plataforma des del costat de l'oferta o de la demanda. A més, Amazon pot emprar les dades de les transaccions per a millorar els seus algorismes d'ajust i pot identificar abans, i amb més precisió que cap altre actor del seu ecosistema, on es troben les millors oportunitats per a extreure noves rendes en l'ecosistema.

Els tipus d'actors en un ecosistema de plataforma

En el seu article de 2016, «Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy», els autors M. Van Alstyne, G. Parker i S. Choudary destacaven que, malgrat l'enorme varietat de formes que poden assumir les plataformes, totes conformen internament uns ecosistemes amb uns trets estructurals comuns i amb la participació de quatre tipus bàsics d'actors: el propietari de la plataforma, que en controla la propietat intel·lectual i n'administra el govern, els proveïdors dels dispositius que funcionen com a interfície o suport perquè els usuaris puguin accedir a la plataforma, els productors que ofereixen algun tipus de bé o servei a través de la plataforma, i els consumidors, que empren aquestes ofertes en

benefici propi. En línia amb l'anàlisi d'ecosistemes que presentàvem en l'apartat 4 del mòdul «Naturalesa i concepte de l'organització», aquesta manera de presentar els actors ens pot resultar molt útil a l'hora d'analitzar l'ecosistema que ha emergit en el context particular d'una plataforma.

Si tenim en compte el grau de professionalitat amb què participen la majoria dels actors en la plataforma, podem distingir entre les plataformes en les quals participen majoritàriament empreses i professionals individuals que s'apalanquen a la plataforma per generar més valor, i les plataformes en les quals participen majoritàriament actors que, de manera no professional, s'han decidit a posar en comú alguns dels seus recursos.

Aquesta distinció, que podria semblar en principi molt poc interessant, té una gran rellevància si la interpretem des de l'enfocament de recursos. En aquest sentit, el primer tipus de plataformes permet a les empreses i professionals que s'hi uneixen apalancar les seves capacitats i recursos en unes capacitats que són efectives en l'àmbit de l'ecosistema (facilitat per a canalitzar les ofertes cap a clients potencials, disponibilitat de dades massives sobre les operacions...). Qualsevol empresa, per exemple, que desitgi vendre els seus productes a Amazon, pot fer arribar les seves ofertes a un nombre molt alt de compradors potencials. Si aquesta empresa ha aconseguit desenvolupar un avantatge poderós en els costos, podrà aprofitar aquest avantatge per a vendre els seus productes per mitjà de la plataforma en un àmbit geogràfic molt més ampli que el que podria arribar en una botiga.

El segon tipus de plataforma resulta, des d'un punt de vista estratègic, encara més singular. Si en parlar dels criteris per a avaluar els recursos –en l'apartat 3–, havíem destacat que el seu valor estratègic depenia que aquests fossin escassos, difícils d'imitar i insubstituïbles, en les plataformes d'aquest tipus es dona la circumstància paradoxal que els recursos que aporten els particulars estan molt lluny de complir aquestes condicions. Pensem, per exemple, en les habitacions, o en els cotxes, que ofereixen els propietaris a través d'Airbnb o Uber. Podríem afirmar que la gran majoria d'aquests recursos són actius molt abundants i poc diferenciats que sembla que, *a priori*, tenen un valor estratègic escàs.

A aquest últim tipus de recursos es refereixen Fréry, Lecocq i Warnier amb el terme de recursos ordinaris (*ordinary resources*). Tal com han destacat aquests autors, la mobilització massiva de recursos ordinaris per mitjà de plataformes ens ha d'ajudar a matisar la nostra opinió sobre els recursos. En aquest sentit, si bé la visió tradicional dels recursos (segons la qual, les empreses que tenen recursos escassos i difícils d'imitar gaudeixen de més avantatges competitius) ens serveix encara per entendre nombroses dinàmiques, cal precisar també que, sota certes condicions, els actius ordinaris poden ser molt valuosos a l'hora de competir. Podem afirmar així que, en aquest tipus de plataformes, el nivell essencial en el qual té lloc el procés per a la creació de capacitats és l'ecosistema que té com a base la plataforma. A Airbnb, per exemple, el volum massiu d'ofertes permet la creació d'una capacitat que podríem denominar elevada disponibilitat d'opcions d'allotjament en la majoria de països del

planeta. Aquesta capacitat, generada en l'ecosistema, exerceix una poderosa atracció sobre nous usuaris i condueix a una situació de clar avantatge a favor d'Airbnb en relació amb altres plataformes similars.

Activitat 13

Trieu dues plataformes que es corresponguin respectivament amb els tipus que hem descrit. Expliqueu, per a cadascuna d'elles, quins són els tipus d'actors principals. A continuació, expliqueu per a cadascuna d'aquestes plataformes com té lloc el procés per a la creació de valor i com flueixen entre els actors les rendes.

El pas d'una empresa característicament industrial, que tendia a organitzar linealment les seves activitats i a protegir-se de l'exterior, a una empresa que promou i gestiona una plataforma, implica nombrosos canvis a l'hora d'interpretar l'estratègia. Podem esmentar els següents, entre els més rellevants:

- El pas de coordinar els recursos i activitats a l'interior de l'empresa a coordinar els recursos i activitats en la plataforma.
- El pas d'un enfocament centrat a generar valor per al client a un enfocament centrat a generar valor per a tot l'ecosistema.
- El pas d'una fórmula convencional per a aconseguir rendes mitjançant la venda al disseny de noves propostes (cànon per lloguer, quotes per accés, venda de dades, etc.) que li permetin obtenir rendes de la plataforma.

Apple i la creació de valor per mitjà d'una plataforma

El telèfon mòbil era inicialment una tecnologia associada amb trucades de veu i restringida a l'ús en automòbils. Les generacions següents de telèfons mòbils incloïen la possibilitat d'enviar missatges curts de text i unes poques aplicacions senzilles, com un calendari, una llista de contactes o jocs. En aquell moment, milions d'usuaris de tot el món van començar a usar, de manera recurrent, el telèfon mòbil. Al final dels anys noranta, va començar a arribar al mercat una nova generació de telèfons amb els quals l'usuari podia accedir a una gran varietat de continguts i funcions, si bé els processos per a descarregar i instal·lar aplicacions no eren senzills.

En 2007 es va produir un esdeveniment transformador, quan Apple va llançar l'iPhone com un telèfon multimèdia que donava accés a una llista molt restringida d'aplicacions. Encara que Apple mantenia l'iPhone com un dispositiu tancat a les aplicacions no autoritzades, aquesta decisió va ser desafiada per milers de clients que «van obrir la gàbia» del sistema operatiu per a instal·lar en el seu iPhone altres aplicacions. A partir d'aquesta experiència, Apple va decidir obrir la plataforma de l'iPhone el juliol de 2008 i va introduir un procés estricte per a controlar la qualitat de les aplicacions externes. Google, l'altra gran empresa de les telecomunicacions, va decidir seguir l'exemple d'Apple, i l'octubre de 2008, va obrir la seva botiga virtual d'aplicacions.

Les plataformes d'aplicacions gestionades per Apple i Google han aconseguit mobilitzar un gran nombre de desenvolupadors, que inclouen des d'individus aficionats a la informàtica fins a grans empreses. Tant Apple com Google han implantat en els seus ecosistemes diversos mecanismes que els permeten controlar el desenvolupament de les aplicacions: per mitjà, per exemple, dels *kits* per a desenvolupament de programari (SDK), les interfícies per a programació d'aplicacions (API) i diversos processos de control de qualitat. Tal com il·lustra aquest cas, el pas d'un model industrial a un model de plataforma té unes conseqüències molt clares a l'hora d'interpretar l'estratègia.

Activitat 14

Tal com ja hem exposat, les plataformes ofereixen als seus usuaris nombroses avantatges. No obstant això, també han estat objecte de crítiques. S'han formulat, per exemple, algunes crítiques molt dures relacionades amb els drets laborals d'alguns actors, amb l'opacitat fiscal dels diners que es mouen entre els particulars, amb l'arquitectura societària que assumeixen sovint les gestores de les plataformes per a minimitzar els impostos, amb la falta d'un marc legal que reguli les seves activitats, etc. Indagueu, a través d'internet, en alguna d'aquestes qüestions o en una altra que us resulti interessant. Exposeu els arguments bàsics que van en contra i a favor de la plataforma. Indiqueu quina és la vostra posició sobre aquest tema i quines mesures us sembla que serien necessàries per a corregir o minimitzar el problema.

4.1. Les relacions de rivalitat en l'economia de les plataformes

Els models de negoci de la plataforma impliquen noves maneres de col·laborar, però també han alterat els termes habituals en els quals es produeix la competència. Podem identificar així un primer tipus de rivalitat que és interna a la plataforma i vincula aquells usuaris que ofereixen uns productes similars. A iTunes, per exemple, podem trobar diferents grups de desenvolupadors que ofereixen els seus *apps* per a aprendre idiomes, operar en els mercats financers, predir el temps, etc. Podem identificar també una segona forma de rivalitat que és externa, ja que succeeix entre plataformes i té com a principals vectors atreure nous usuaris i incitar als usuaris que participen en diverses plataformes a incentivar-ne l'ús. És el cas, per exemple, d'Uber i Cabify, que competeixen d'una manera directa entre elles i en moltes ciutats del món per a atreure nous usuaris i ser la plataforma més emprada per els usuaris que participen en ambdues.

Però més enllà d'aquestes formes habituals de rivalitat, l'emergència de les plataformes ha comportat altres modalitats que resulten més noves. Avui, a l'interior de moltes indústries, observem com es desenvolupa una relació intensa de competència entre les empreses de plataforma i les empreses o professionals que ja fa molts anys que operen en aquesta indústria. Des d'un punt de vista estratègic, la dimensió principal d'aquesta rivalitat és el model de negoci, i es pot explicar com l'emergència en una indústria d'un nou model de negoci que, per a aquelles empreses que l'adopten representa uns avantatges molt clars –en termes de valor generat per als usuaris i de costos– respecte al conjunt de totes aquestes empreses que continuen aplicant un model més antic de negoci. Un element important en aquestes relacions de competència té a veure amb les diferències rellevants que solen produir-se en els marcs normatius que regulen l'activitat respectiva de les empreses tradicionals i de les plataformes.

Activitat 15

Analitzeu el tipus de rivalitat que enfronta les plataformes d'Uber i Cabify amb la indústria del taxi. Tracteu d'interpretar el conflicte mitjançant la noció de model de negoci. Investigueu com s'ha anat solucionant aquest conflicte en diferents parts de món. Exposeu quin podria ser, al vostre parer, la solució més adequada per a aquest conflicte.

Però a més, en el context de les plataformes, podem identificar dues formes addicionals de rivalitat que vinculen els usuaris que concorren en una plataforma per a oferir els seus productes i l'empresa que gestiona aquesta plataforma. Tractarem d'exposar a continuació com operen cadascuna d'aquestes dues dinàmiques:

1) Els usuaris d'una plataforma poden començar a competir contra ella: els actors que participen en una plataforma ho fan perquè obtenen un valor a través d'aquesta. Però pot passar que algun d'aquests actors estimi que pot generar un valor superior activant una plataforma pel seu compte, la qual cosa estableix una relació de rivalitat directa amb la plataforma en la qual ha operat fins ara. És el cas, per exemple, de Zynga, una empresa que havia començat a comercialitzar els seus jocs a Facebook però que després va desenvolupar la seva plataforma pròpia de videojocs.

2) La plataforma competeix contra els usuaris: l'empresa que gestiona la plataforma disposa d'una gran quantitat de dades que li permeten analitzar amb rigor totes les transaccions que fan els usuaris. A partir d'aquestes informacions, la gestora pot començar a oferir pel seu compte aquells productes que, tot i que abans eren comercialitzats pels usuaris, resulten més rendibles. L'any 2015, per exemple, la xarxa social Twitter va treure Meerkat (una aplicació que permetia transmetre vídeos en directe) de la seva plataforma per promoure Periscope, una aplicació similar que havia adquirit recentment. Podem observar una dinàmica semblant quan Apple incorpora en els seus telèfons aplicacions estàndard per a desenvolupar algunes funcions, com la predicció del temps o el seguiment dels mercats financers.

La competència d'Amazon contra els seus propis usuaris

Els professors F. Zhu i Q. Liu, en el seu treball *Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com*, van tractar de detectar si es produïa aquesta última forma de rivalitat en la plataforma d'Amazon. Per aconseguir-ho, van identificar una llarga llista de productes (164.000 articles) que eren venuts exclusivament per tercers en la plataforma (la qual cosa significava que Amazon no els oferia). Deu mesos més tard, els autors van tornar a examinar aquestes categories de productes i van trobar que Amazon havia començat a vendre articles directament en el 3 % d'aquestes (uns 5.000 articles). Encara que aquest percentatge pot semblar molt baix, és una quantitat significativa per a un interval tan curt de temps i suggereix que Amazon pot entrar en competència directa amb els venedors de la seva plataforma quan el producte és especialment atractiu. La interpretació més plausible per a aquest comportament és que la gestora de la plataforma la maneja com un laboratori, i deixa que els oferents innovin i competeixin entre ells, per oferir després els productes més rendibles.

Exposem aquesta varietat de formes en la taula 2. A la vista de totes aquestes dimensions, sembla evident que el model de negoci de la plataforma presenta avantatges evidents per als actors que hi participen, però també és molt clar que exposa aquests actors a uns riscos i unes tensions que ens resulten noves.

Taula 2. Les relacions de rivalitat en l'economia de les plataformes

Tipus de rivalitat	Àmbit de la rivalitat	Dimensió de la rivalitat
Entre oferents de productes	La plataforma	Característiques dels productes
Entre plataformes	La indústria	Característiques de les plataformes
Entre empreses que apliquen diferents models de negoci	La indústria	Model de negoci
Entre la gestora de la plataforma i alguns usuaris de la plataforma	La plataforma	Generació de valor i apropiació de rendes dins de la plataforma

Font: elaboració pròpia

Bibliografia

- Amit, R.; Schoemaker, P.** (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal* (vol. 1, núm. 14, pàg. 33-46).
- Barney, J. B.** (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management* (vol. 1, núm. 17, pàg. 99-120).
- Christensen, C. M.** (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, DT.: Harvard Business School Press.
- Eyal, N.** (2014). *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*. Canadà: Penguin.
- Fréry, F.; Lecocq, X.; Warnier, V.** (2015). «Competing with Ordinary Resources». *MIT Sloan Management Review* (vol. 3, núm. 26, pàg. 69-77).
- Grant, R. M.** (1996). «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm». *Strategic Management Journal* (S2, núm. 17, pàg. 109-122).
- Nelson, R.; Winter, S.** (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Peteraf, M. A.** (1993). «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View». *Strategic Management Journal* (vol. 3, núm. 14, pàg. 179-191).
- Porter, M. I.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova York: Free Press.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G.** (1990). «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review* (núm. 68, pàg. 79-91).
- Rumelt, R. P.** (1991). «How Much Does Industry Matter?». *Strategic Management Journal* (vol. 3, núm. 12, pàg. 167-185).
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A.** (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal* (vol. 7, núm. 18, pàg. 509-533).
- Van Alstyne, M.; Parker, G.; Choudary, S.** (2016). «Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy». *Harvard Business Review* (vol. 4, núm. 94, pàg. 54-62).
- Zhu, F.; Liu, Q.** (2016). «Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com». *Harvard Business School*. Working Paper (núm. 15-044).

