

QUÈ ÉS UN «MODEL DE NEGOCI»?

És la lògica o el relat que explica com treballa una empresa. La «manera de fer negoci» que aquesta empresa tria, el seu sistema per crear i oferir valor al client i obtenir beneficis d'aquesta activitat, tant per a l'empresa com per a la resta d'agents relacionats.

1.1. DEFINICIÓ D'UN MODEL DE NEGOCI (MdN)

El terme «model de negoci» (MdN) s'ha fet popular en l'última dècada, especialment des de l'aparició d'Internet, per referir-se a la **manera en què l'empresa duu a terme el seu negoci**, és a dir, la **lògica del negoci** o el **conjunt d'eleccions** que realitza una organització per **crear valor i generar ingressos en sentit ampli**.

Es tracta d'un **concepte estretament lligat al concepte d'estratègia**. De fet, a la pràctica ambdós termes es confonen i moltes vegades s'utilitzen indistintament. En definitiva, el model de negoci suposa una **simplificació de l'estratègia de l'organització**, a través d'un enfocament intuïtiu, pràctic i senzill que resulta idoni per iniciar-se en el camp de l'estratègia empresarial.

En la nostra opinió, la relació entre estratègia i «model de negoci» pot entendre's partint de la idea que **«el model de negoci constitueix una manera de reflectir l'estratègia» i per tant representa un instrument molt útil per a la gestió estratègica**.

- L'estratègia suposa la presa de decisions i la realització de tries. El model de negoci permet reflectir i concretar aquestes tries.
- El model de negoci permet connectar els diferents elements que formen part de l'estratègia (sector, recursos, capacitats, posicionament, etc.) i visualitzar com encaixen els uns amb els altres.
- El model de negoci aporta també una connexió natural entre formulació i implantació de l'estratègia, ja que és el reflex i la projecció de l'estratègia.

Per acabar de definir-lo, utilitzant senzilles metàfores, podríem assimilar el «model de negoci» d'una empresa amb la «**maquinària**» que **posseeix una organització** per generar i oferir valor al mercat o amb la «**combinació de peces o recursos**» que, en cada moment, fa competitiu, per exemple, a un jugador d'escacs o a un equip de futbol.

Hem de matisar que **en el cas de grans empreses o corporacions (amb diferents unitats de negoci o àrees), podrien identificar-se diferents models de negoci**, un per a cada proposta de valor traslladada al mercat, ja que cada un d'ells disposarà de la seva pròpia lògica i combinació de recursos. Pel contrari, en el cas d'una pime, habitualment existirà un únic model de negoci, d'acord a la definició anteriorment donada.

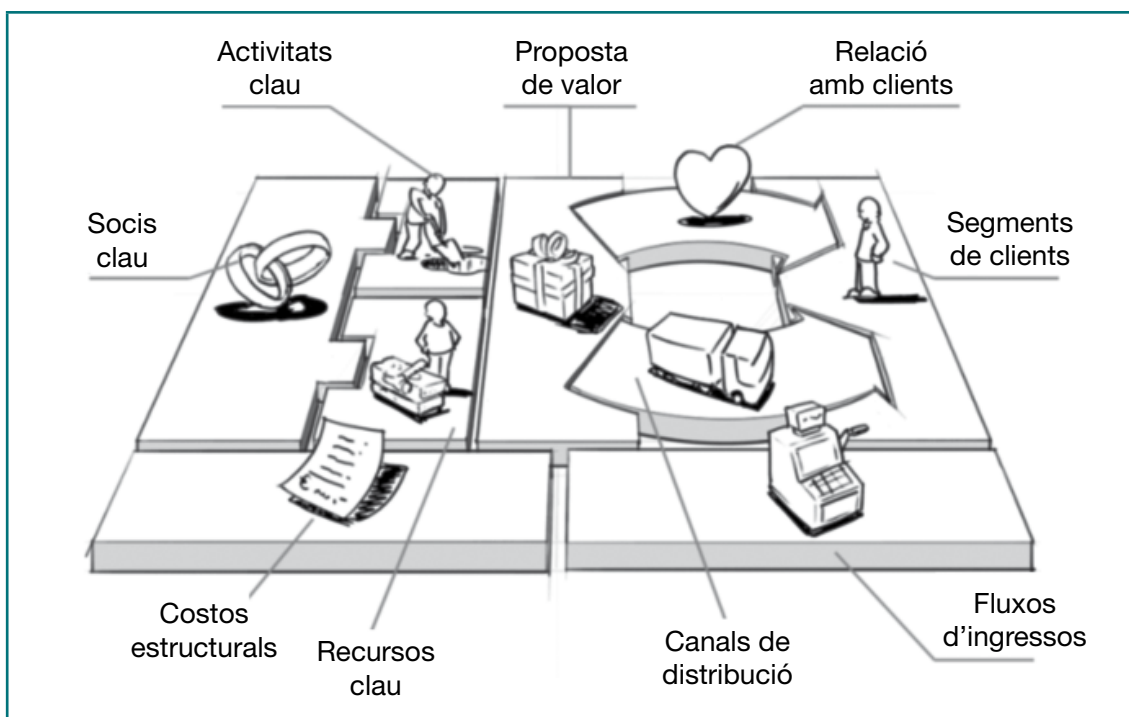


1.2. ELEMENTS D'UN MODEL DE NEGOCI

Un model de negoci consta de nou elements:

1. *Proposta de valor*: quina és l'oferta de l'empresa (productes, serveis, solucions o experiències).
2. *Segments de clients*: qui són els clients i quines són les seves necessitats.
3. *Relació amb clients*: com ens relacionem amb els nostres clients.
4. *Canals de distribució*: a través de quins canals ens relacionem.
5. *Activitats clau*: quines activitats realitzem per generar la proposta de valor per al client.
6. *Recursos clau*: amb quins recursos i capacitats comptem per generar la nostra proposta.
7. *Socis clau*: qui són els nostres aliats principals.
8. *Costos estructurals*: quins costos principals duu associada la nostra activitat.
9. *Fluxos d'ingressos*: com generem ingressos o quina és la lògica d'ingressos.

Gràficament, podríem representar els elements principals del model de negoci sota el següent esquema, basat en l'eina conceptual d'Osterwalder, Pigneur i Tucci (2004).



Aquesta guia pretén ajudar a conèixer i fer servir l'eina del MdN, remarcant amb especial èmfasi la **importància de dotar les nou peces o elements del model de**

negoci d'un encaix, per tal d'aconseguir una lògica i coherència integrals, com a reflex de la solidesa de l'estratègia de l'empresa.

No existeixen models perfectes (quant a l'encaix òptim de les seves peces), ni models purs (quant a que l'element diferencial es trobi només en una de les peces), ni models estàtics i immutables. Com a representació simplificada de l'estratègia el MdN ens ha d'ajudar a **comprendre la lògica del nostre negoci i saber com ajustar cada peça per evolucionar i ser més competitiu.**

Proposta de valor

Defineix el conjunt de productes i serveis que creen valor per a cada segment de clients. Productes i serveis que s'ofereixen a cada segment de clients per satisfer les seves necessitats o solucionar els seus problemes. És la raó per la qual un client mira una empresa o una altra. Es pot tractar d'una proposta molt innovadora o bé similar a les de la competència, però amb atributs o característiques (conveniència, rendiment, preu, disseny, accessibilitat, personalització, marca, etc.) diferencials.

Segments de clients

Agrupa els diferents grups de persones o organitzacions a qui la nostra empresa desitja arribar i vendre. Els nostres clients s'agrupen en segments diferents quan tenen necessitats diferents, mantenim amb ells diferents tipus de relacions a través de canals diferents i rendibilitats diferents. Constitueixen la clau de qualsevol MdN. Sense clients (rendibles) cap empresa pot sobreviure.

Canals

Describeix les diferents maneres que utilitza una empresa per arribar als seus clients, tant a nivell de distribució i venda com de comunicació. Es tracta dels punts de connexió amb el client. Ens permeten despertar l'atenció d'un client sobre la nostra proposta, ajuden els clients a avaluar-la i adquirir-la, faciliten el lliurament del producte/servei i proveeixen assistència o servei postvenda.

Relacions amb clients

Explica els tipus de contacte que una empresa estableix amb els diferents segments de clients. Les empreses han de decidir el tipus de contacte que desitgen establir amb cada segment. Des de contacte personal fins a automatitzat passant pel no-servei (autoservei), amb l'objectiu de captar el client, fidelitzar-lo, retenir-lo, vendre-li productes addicionals, etc.

Recursos clau

Defineix quines són les capacitats, competències i actius més importants (humans, financers, intel·lectuals o físics) que l'empresa necessita per lliurar la seva proposta de valor i per tant per executar el seu MdN. Els recursos canvien segons el sector i l'empresa. Poden ser propis, llogats o adquirits a aliats i socis clau.



Activitats clau

Identifica les activitats necessàries per lliurar la nostra oferta. Quines són les accions més importants que ha de dur a terme una empresa per funcionar. És a dir, quina és la nostra cadena de valor. Recerca, disseny, fabricació, distribució, presa de decisions, gestió comercial, venda, etc.

Aliances

Describeu els aliats, socis i proveïdors principals que fan que el nostre MdN funcioni. Poden establir-se aliances per reduir riscos, per optimitzar (economies d'escala) el MdN o adquirir recursos (compra) i activitats (subcontractació o externalització). Aliances, *joint-ventures*, col·laboració amb competidors o la més simple relació proveïdor-client.

Costos principals

Assenyala els principals costos (fixos o variables) de l'empresa (instal·lacions, màrqueting, R+D, recursos humans, etc.). En definitiva, resumeix les conseqüències monetàries de tots els recursos i les activitats realitzades dins del model de negoci. Ajuda a plantejar-se la relació de cada cost amb cada segment de clients i amb les nostres activitats clau.

Ingressos principals

Representa les principals formes en què una empresa fa diners a través de diferents fluxos monetaris procedents dels seus segments de clients. A més, defineix d'on vénen aquests ingressos (vendes, lloguer, comissions, llicències, pagament-per-ús, subscripció, publicitat, etc.). Pot aportar una visió global de quins segments són més rendibles i quins menys.

1.3. BLOCS D'UN MODEL DE NEGOCI

Els nou elements del model de negoci s'agrupen en quatre grans categories d'elements:

1. **Qui és el client i quines són les seves necessitats.**
2. **Quina és l'oferta o proposta de valor de l'empresa, en concepte de productes, serveis, solucions o experiències.**
3. **Com es genera aquesta proposta de valor per al client: amb quines activitats, recursos, capacitats, aliances, etc.**
4. **Quina és la lògica financera per a la generació de valor: costos associats i lògica d'ingressos.**

ELEMENTS D'UN MODEL DE NEGOCI

<p>Recursos clau</p> <p>Amb quins recursos clau compto per crear i oferir valor?</p>	<p>Aliats</p> <p>Qui forma la meva xarxa d'aliats?</p>	<p>Proposició de valor</p> <p>QUÈ</p> <p>Quin valor (productes i serveis) desitjo crear i oferir als meus clients? Per què em van escollir?</p>	<p>Relació amb els clients</p> <p>Com em relaciono amb els meus clients?</p>	<p>Segments de clients</p> <p>Quins són els meus clients?</p>
<p>COM</p>	<p>Activitats clau</p> <p>A través de quines activitats genero valor?</p>		<p>QUI</p>	<p>Canals</p> <p>A través de quins canals arribo als meus clients?</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Quins costos suposa la meva activitat?</p>		<p>QUANT</p>	<p>Principals fonts d'ingressos</p> <p>Com genero ingressos? Com finanço l'activitat?</p>	

Dins d'aquesta caracterització inicial del concepte de MdN, s'ha d'assenyalar que la seva anàlisi i estudi apareix normalment associat a **dos objectius**:

1. Mirar d'evolucionar i millorar el model de negoci propi (innovació en el nostre MdN)
2. Mirar d'inventar nous models de negoci (o creació de MdN innovadors)

Aquesta **guia pretén ser útil en ambdós objectius**. Tant als directius que busquen inspiració i exemples per a millorar contínuament el/els MdN de la seva empresa, com a aquells que desitgen entendre les claus per intentar desenvolupar nous MdN com a via de diversificació empresarial.