



**Ajuntament  
de Navàs**



# **Generació de models de negoci**

**Autors Alexander Osterwalder i Yves Pigneur**

## Què és un model de negoci?










Un model de negoci descriu les bases sobre les que una empresa crea, proporciona i capta valor.

El punt de partida per qualsevol debat, reunió o taller profitós sobre innovació en models de negoci hauria de ser una visió compartida del concepte de model de negoci. Necessitem un concepte que tots entenguin, que faciliti la descripció i el debat, perquè és important tenir el mateix punt de partida i parlar del mateix. La clau és aconseguir un concepte simple, rellevant i fàcilment comprensible que, al mateix temps, no simplifiqui en excés el complex funcionament d'una empresa.

El concepte que es proposa en aquest document et permetrà descriure el model de negoci de la teva empresa, de la competència o de qualsevol altra empresa, i reflexionar sobre ell.

Aquest concepte podria convertir-se en un llenguatge compartit que permetrà fàcilment descriure i gestionar models de negoci amb la finalitat de desenvolupar noves alternatives estratègiques. Sense aquest idioma compartit, resulta difícil qüestionar-se de forma sistemàtica les percepcions personals d'un model de negoci i, per tan, tenir èxit a l'hora d'innovar.

El següent model de negoci està dividit en nou mòduls bàsics que reflecteixen la lògica que segueix una empresa per aconseguir ingressos. Aquests nou mòduls cobreixen les quatre àrees principals d'un negoci: clients, oferta, infraestructura i viabilitat econòmica. El model de negoci és una espècie d'avantprojecte d'una estratègia que s'aplicarà en les estructures, processos i sistemes d'una empresa.

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i> 	<i>Segmentos de mercado</i> 
	<i>Recursos clave</i> 		<i>Canales</i> 	
<i>Estructura de costes</i> 		<i>Fuentes de ingresos</i> 		

## **1. Segments de mercat**

En aquest mòdul es defineixen els diferents grups de persones o entitats als que es dirigeix una empresa.

Els clients són el centre de qualsevol model de negoci, ja que cap empresa pot sobreviure durant molt temps si no té clients (rentables), i és possible augmentar la satisfacció dels mateixos agrupant-los en varis segments amb necessitats, comportament i atributs comuns. Un model de negoci pot definir un o varis segments de mercat, ja siguin grans o petits. Les empreses han de seleccionar, amb una decisió fonamentada, els segments als que es dirigeixen i, al mateix temps, als que no tindran en comte. Un cop s'ha pres la decisió, ja es pot dissenyar un model de negoci basat en un coneixement exhaustiu de les necessitats específiques del client objectiu.

Els grups de clients pertanyen a segments diferents si:

- les seves necessitats requereixen i justifiquen una oferta diferent;
- són necessaris diferents canals de distribució per arribar a ells;
- requereixen un tipus de relació diferent;
- el seu índex de rendibilitat és molt diferent;
- estan disposats a pagar per diferents aspectes de l'oferta.

### **Per a qui creem valor? Quins són els nostres clients més importants?**

Existeixen diferents segments de mercat. A continuació es presenten alguns exemples:

#### **Mercat de masses**

Els models de negoci centrats al públic en general no distingeixen segments de mercat. Tan les propostes de valor com els canals de distribució i les relacions amb els clients es centren en un gran grup de clients que tenen necessitats i problemes similars. Aquest tipus de model de negoci és bastant habitual en el sector de l'electrònica de gran consum.

#### **Nínxol de mercat**

Els models de negoci orientats a nínxols de mercat atenen a segments específics i especialitzats. Les propostes de valor, els canals de distribució i les relacions amb els clients s'adapten als requisits específics d'una fracció del mercat. Aquests models de negoci són freqüents en les relacions proveïdor-client. És el cas, per exemple, de molts fabricants de peces de vehicles, que depenen en gran mesura dels principals fabricants d'automòbils.

#### **Mercat segmentat**

Alguns models de negoci distingeixen varis segments de mercat amb necessitats i problemes lleugerament diferents. El departament comercial d'un banc, per exemple, pot realitzar distincions entre un gran grup de clients amb diferents quantitats d'actius. Els diferents segments de clients tenen necessitats i problemes similars, encara que fluctuants. Aquesta situació té implicacions pels altres mòduls del model de negoci del banc, com a la proposta de valor, els canals de distribució, les relacions amb els clients i les fonts d'ingressos. Això passa també a empreses especialitzades en solucions externes de fabricació i micromecànica que atenen a diferents segments de mercat com per exemple: indústria rellotgera, indústria mèdica i el sector de l'automoció industrial, a cadascú d'ells se'ls hi fa una proposta de valor diferent.

#### **Mercat diversificat**

Una empresa que té un model de negoci diversificat atén a dos segments de mercat que no estan relacionats i que presenten necessitats i problemes molt diferents.

#### **Plataformes multilaterals (o mercats multilaterals)**

Algunes empreses es dirigeixen a dos o més segments de mercat independents. Una empresa de targetes de crèdit, per exemple, necessita una gran base de dades de clients i una gran base de comerços que acceptin les seves targetes. De la mateixa manera, una empresa que ofereix un diari gratuït necessita un gran nombre de lectors per atraure els anunciants, als que necessita per finançar la producció i distribució del diari.

## **2. Propostes de valor**

En aquest mòdul es descriu el conjunt de productes i serveis que creen valor per un segment de mercat específic.

La proposta de valor és el factor que fa que un client esculli una i no una altra empresa; la seva finalitat és solucionar un problema o satisfer una necessitat del client. Les propostes de valor són un conjunt de productes o serveis que satisfan els requisits d'un segment de mercat determinat. En aquest sentit, la proposta de valor constitueix una sèrie d'avantatges que una empresa ofereix als clients.

Algunes propostes de valor poden ser innovadores i presentar una oferta nova o trencadora, altres poden ser semblants a ofertes ja existents i incloure alguna característica o atribut addicional.

### **Quin valor proporcionem als nostres clients? Quin problema ajudem a solucionar? Quines necessitats satisfem? Quins paquets de productes o serveis oferim a cada segment de mercat?**

Una proposta de valor crea valor per un segment de mercat gràcies a una barreja específica d'elements adequats a les necessitats del segment. Els valors poden ser quantitatius (preu, velocitat del servei, etc.) o qualitius (disseny, experiència del client, etc.). Els elements de la llista següent, poden contribuir a la creació de valor pel client.

#### **Novetat**

Algunes propostes de valor satisfan necessitats fins aquell moment inexistents i que els clients no han percebut ja que no hi havia cap oferta similar. En general, encara que no sempre, aquest tipus de valor està relacionat amb la tecnologia. Els telèfons mòbil, per exemple, han creat una indústria completament nova al voltant de les telecomunicacions mòbils. Altres exemples, com els fons d'inversió ètics, tenen poc a veure amb les noves tecnologies.

#### **Millora del rendiment**

L'augment del rendiment d'un producte o servei acostumava a ser una forma habitual de crear valor. El sector informàtic va utilitzar aquesta tècnica durant molt temps, comercialitzant equips cada cop més potents. En els últims anys, un PC més ràpid, un major espai d'emmagatzematge en disc o uns gràfics millors ja no generen un creixement proporcional a la demanda del mercat.

#### **Personalització**

L'adaptació dels productes i serveis a les necessitats específiques dels diferents clients o segments de mercat crea valor. En els últims anys, els conceptes de personalització massiva i de creació compartida han agafat força. Aquest enfoc dona cabuda als productes i serveis personalitzats al temps que aprofita les economies d'escala.

#### **Marca/estatus**

Alguns clients poden trobar valor en el senzill fet d'utilitzar i ensenyar una marca específica. Portar un Rolex, per exemple, indica riquesa. En l'altre extrem, els skaters utilitzen marques alternatives per demostrar que van a l'última moda.

#### **Preu**

Oferir un valor similar a un preu inferior és una pràctica comú per satisfer les necessitats dels segments del mercat que es regeixen per preu. No obstant, les propostes de valor de baix preu tenen implicacions importants per als altres aspectes d'un model de negoci. Les companyies aèries de baix cost, han dissenyat models de negoci complets i específics per permetre els viatges a baix cost.

## **Reducció de costos**

Una altra forma de crear valor és ajudar als clients a reduir costos, com per exemple, vendre una aplicació de gestió de relacions amb els clients (CRM) allotjada al núvol. D'aquesta manera els clients no han d'invertir diners i temps en comprar, instal·lar i gestionar ells mateixos el software CRM.

## **Reducció de riscos**

Pels clients és important reduir el risc que representa l'adquisició de productes o serveis. Pel comprador d'un cotxe de segona mà, una garantia de servei d'un any redueix el risc de les reparacions i averies després de la compra. Una garantia a nivell de servei redueix en part el risc que assumeix el comprador de serveis.

## **Accessibilitat**

També es pot crear valor posant productes i serveis a disposició de clients que abans no tenien accés a ells. Això es pot fer amb una innovació en els models de negoci, una tecnologia nova o una combinació d'ambdós. NetJets, per exemple, va popularitzar el concepte de propietat fraccionada d'un avió privat, posar a un avió privat a servei a l'abast de persones i empreses que abans per si soles no poden assumir els costos.

## **Comoditat/utilitat**

Facilitat les coses o fer-les més pràctiques també pot ser una font de valor. L'iPod i l'iTunes, d'Apple, van oferir als clients una comoditat sense precedents per cercar, comprar, descarregar i escoltar música digital. Ara, Apple domina aquest sector del mercat.

## **3. Canals**

En el següent mòdul s'explica la forma en que una empresa es comunica amb els diferents segments de mercat per arribar a ells i proporcionar-los una proposta de valor.

Els canals de comunicació, distribució i venda estableixen el contacte entre l'empresa i els clients. Són punts de contacte amb el client que desenvolupa un paper primordial en la seva experiència.

Els canals tenen, entre altres, les funcions següents:

- donar a conèixer als clients els productes i serveis d'una empresa;
- ajudar als clients a avaluar la proposta de valor d'una empresa;
- permetre que els clients comprin productes i serveis específics;
- proporcionar als clients una proposta de valor;
- oferir als clients un servei d'atenció postvenda.

## **Quins canals prefereixen els nostres segments de mercat? Com establim actualment el contacte amb els clients? Com es conjuguen els nostres canals? Quins tenen millors resultats? Quins són rentables? Com s'integren en les activitats diàries dels clients?**

Els canals tenen 5 fases diferents, encara que no sempre tenen de totes les fases. Podem distingir entre canals directes i canals indirectes, així com entre canals propis i canals de socis comercials.

A l'hora de comercialitzar una proposta de valor, és essencial encertar amb la combinació exacta de canals per aproximar-se als clients de la forma adequada. Les empreses, per entrar en contacte amb els clients, poden utilitzar els seus propis canals, els canals de socis comercials o els dos anteriors. Els canals propis poden ser **directes** -com un equip comercial intern o un lloc web- o **indirectes** -com una botiga pròpia o gestionada per l'empresa-. Els canals de socis són indirectes i tenen un gran ventall d'opcions com, per exemple, la distribució majorista, la venda minorista o llocs web de socis.

Els canals de socis reporten menys marges de benefici, però permeten a les empreses augmentar el seu àmbit d'actuació i aprofitar els punts forts de cadascú d'ells. En els canals propis, especialment els directes, els marges de benefici són majors, però el cost de la posada en marxa i gestió pot ser més elevat. El truc consisteix en trobar l'equilibri adequat entre els diversos canals per integrar-los de forma que el client gaudeixi d'una experiència extraordinària i els ingressos augmentin el màxim possible.

Tipus de canal			Fases de canal				
Propi	Directe	Equip comercial	<b>1. Informació</b> Com donem a conèixer els productes i serveis de la nostra empresa?	<b>2. Avaluació</b> Com ajudem als clients a avaluar la nostra proposta de valor?	<b>3. Compra</b> Com poden comprar els clients els nostres productes o serveis?	<b>4. Entrega</b> Com donem als clients la nostra proposta de valor?	<b>5. Postvenda</b> Quin servei d'atenció postvenda oferim?
		Vendes per internet					
	Indirecte	Botiga pròpia					
Soci		Botigues de socis					
		Majorista					

#### 4. Relacions amb clients

En aquest mòdul es descriuen els diferents tipus de relacions que estableixen una empresa amb determinats segments de mercat.

Les empreses han de definir el tipus de relació que desitgen establir amb cada segment de mercat. La relació pot ser personal o automatitzada. Les relacions amb els clients poden estar basades en els fonaments següents:

- Captació de clients
- Fidelització de clients
- Estimulació de les vendes (venda suggestiva)

En els seus inicis, les relacions amb els clients dels operadors de xarxes mòbils es basaven en agressives estratègies de captació, amb els telèfons mòbils gratuïts. Quan el mercat es va saturar, els operadors van canviar d'estratègia: es van centrar en la fidelització de clients i l'augment del promig de beneficis per clients.

El tipus de relació que exigeix el model de negoci d'una empresa repercuteix en gran mesura en l'experiència global del client.

#### Quin tipus de relació esperen els diferents segments de mercat? Quin tipus de relació hem establert? Quin és el seu cost? Com s'integren en el nostre model de negoci?

Existeixen diverses categories de relacions amb els clients que poden coexistir en les relacions que una empresa manté amb un segment de mercat determinat:

##### Assistència personalització

Aquesta relació es basa en la interacció humana. El client pot comunicar-se amb un representant real del servei d'atenció al client per a que l'ajudi durant el procés de venda o posteriorment. Aquest tipus de relació s'estableix, per exemple, en els punts de venda, en els centres de trucada, per correu electrònic, etc.

## **Assistència personal exclusiva**

En aquest tipus de relació, un representant del servei d'atenció al client es dedica específicament a un client determinat. Es tracta de la relació més íntima i profunda amb el client i s'acostuma a prolongar durant un llarg període de temps. En la banca privada, per exemple, els banquers personals atenen a clients amb una renda molt elevada. També és possible trobar relacions similars en altres negocis; és el cas, per exemple, dels executius de comptes, que es relacionen amb els clients importants.

## **Autoservei**

En aquest tipus de relació, l'empresa no manté una relació directa amb els clients, sinó que es limita a proporcionar tots els mitjans necessaris per a que els clients puguin servir-se ells mateixos.

## **Serveis automàtics**

Aquest tipus de relació combina una forma més sofisticada d'autoservei amb processos automàtics. Un exemple d'aquest tipus de relació són els perfils personals en línia que proporcionen als clients accés a serveis personalitzats. Els serveis automàtics reconeixen als diferents clients i les seves característiques per oferir-los informació relativa a les seves peticions o transaccions. Els millors serveis automàtics poden simular una relació personal (per exemple, recomanant un llibre o una pel·lícula).

## **Comunitats**

Cada vegada és més freqüent que les empreses utilitzin les comunitats d'usuaris per aprofundir en la relació amb els seus clients, o possibles clients, i facilitar el contacte entre membres de la comunitat. Moltes empreses tenen comunitats en línia que permeten als usuaris intercanviar coneixement i solucionar els problemes d'altres. A més, les comunitats ajuden a les empreses a conèixer millor als seus clients.

## **Creació col·lectiva**

Són moltes les empreses que van més enllà de les relacions tradicionals i recorren a la col·laboració dels clients per crear valor. Molt habitual que empreses que comercialitzen per internet demanin als seus clients que escriguin comentaris, creant així valor per altres clients; altres empreses animen als seus clients a que col·laborin en el disseny de productes nous i innovadors; i altres, demanen als clients que creïn contingut pel consum públic.

## **5. Fonts d'ingressos**

El present mòdul es refereix al flux de caixa que genera una empresa en els diferents segments de mercat (per calcular els beneficis, és necessari restar els costos als ingressos)

Si els clients constitueixen el centre d'un model de negoci, les fonts d'ingressos són les seves artèries. Les empreses han de preguntar-se: per quin valor està disposat a pagar cada segment de mercat? Si respon correctament a aquesta pregunta, l'empresa podrà crear una o varies fonts d'ingressos en cada segment de mercat. Cada font d'ingressos pot tenir un mecanisme de fixació de preus diferents: llista de preus fixes, negociacions, subhastes, segons mercat, segons volum o gestió de rendibilitat.

Un model de negoci poden implicar dos tipus diferents de fonts d'ingressos:

1. Ingressos per transaccions derivades de pagaments puntuals de clients.
2. Ingressos recurrents derivats de pagaments periòdics realitzats a canvi del subministre d'una proposta de valor o del servei postvenda d'atenció al client.

## **Per quin valor estan disposats a pagar els nostres clients? Perquè paguen actualment? Com ho fan? Com els hi agrada pagar? Quant reporten les diferents fonts d'ingressos al total dels ingressos?**

Existeixen diverses formes de generar fonts d'ingressos:

### **Venda d'actius**

La font d'ingressos més coneguda és la venda dels drets de propietat sobre un producte físic.

## Quota per ús

Aquesta font d'ingressos es basa en l'ús d'un servei determinat. Quant més s'utilitza un servei, més paga el client. Un operador de telecomunicacions pot facturar als clients els minuts que passen al telèfon. Els hotels cobren als clients el número de nits que dormen en les seves instal·lacions.

## Quota de subscripció

L'accés sense interrupcions a un servei genera aquest tipus de font d'ingressos. Els gimnasos venen als seus membres subscripcions mensuals o anuals a canvi de l'accés a les seves instal·lacions esportives.

## Préstec/lloguer/leasing

Aquesta font d'ingressos sorgeix de la concessió temporal, a canvi d'una tarifa, d'un dret exclusiu per utilitzar un actiu determinat durant un període de temps establert. Pel que presta, l'avantatge d'aquest tipus de negoci és que genera ingressos recurrents. A la vegada, els que gaudeixen del servei paguen únicament per un temps limitat, no han d'assumir el cost íntegre d'una propietat.

## Concessió de llicències

La concessió de permís per utilitzar una propietat intel·lectual a canvi del pagament d'una llicència també representa una font d'ingressos. La propietat genera ingressos pels titulars dels drets de propietat, que no han de fabricar productes ni comercialitzar serveis. La concessió de llicències és habitual a la indústria multimèdia, on els propietaris del contingut conserven els drets d'autor i venen llicències d'ús a tercers. Passa el mateix en la indústria tecnològica: els propietaris de patents concedeixen a altres empreses el dret d'ús d'una tecnologia patentada a canvi del pagament d'una llicència.

## Costos de corretatge

Els costos de corretatge es deriven dels serveis d'intermediació realitzats en nombre de dos o més parts. Els proveïdors de targetes de crèdit, per exemple, reben un percentatge de cada transacció de venda realitzada per un client en un comerç que accepta el pagament amb targeta. Els corredors i agents immobiliaris obtenen una comissió cada vegada que aconsegueixen una venda.

## Publicitat

Aquesta font d'ingressos és el resultat de les quotes de publicitat d'un producte, servei o marca determinat. La indústria multimèdia i els organitzadors d'esdeveniments depenen sobretot dels ingressos generats per la publicitat. En els últims anys, altres sectors, com la indústria software i el sector de serveis s'han incorporat també als ingressos per publicitat

Cada font d'ingressos pot tenir un mecanisme de fixació de preus diferent, el que pot determinar quantitativament els ingressos generats. Existeixen dos mecanismes de fixació de preus principals: fixe i dinàmic.

### Mecanismes de fixació de preus

Fixe Els preus predefinits es basen en variables estàtiques		Dinàmic Els preus canvien en funció del mercat	
Llista de preus fixa	Preus fixes per productes, serveis i altres propostes de valor individuals	Negociació	El preu es negocia entre dos o més socis i depenen de les habilitats o el poder de negociació
Segons característiques del producte	El preu depèn de la quantitat o la qualitat de la proposta de valor	Gestió de la rendibilitat	El preu depèn del inventari i del moment de la compra (acostuma a utilitzar-se en recursos peribles, com les habitacions d'hotel o places d'avió)
Segons segment de mercat	El preu depèn del tipus i les característiques d'un segment de mercat	Mercat en temps real	El preu s'estableix dinàmicament en funció de l'oferta i la demanda
Segons volum	El preu depèn de la quantitat adquirida	Subhastes	El preu es determina en una licitació



## **6. Recursos clau**

En aquest mòdul es descriuen els actius més importants perquè un model de negoci funcioni.

Tots els models de negoci requereixen recursos clau que permeten a les empreses crear i oferir una proposta de valor, arribar als mercats, establir relacions amb segments de mercat i percebre ingressos. Cada model de negoci requereix recursos clau diferents. Un fabricant de microxips necessita instal·lacions de producció amb un capital elevat, un dissenyador de microxips depèn més dels recursos humans.

Els recursos clau poder ser fixes, econòmics, intel·lectuals o humans. A més, l'empresa pot tenir-los en propietat, llogar-los o obtindre'ls dels seus socis clau.

### **Quins recursos clau requereixen les nostres propostes de valor, canals de distribució, relació amb els clients i fonts d'ingressos?**

Els recursos clau es poden dividir en les següents categories:

#### **Físics**

En aquesta categoria s'inclouen els actius físics, com les instal·lacions de fabricació, edificis, vehicles, màquines, sistemes, punts de venda i xarxes de distribució.

#### **Intel·lectuals**

Els recursos intel·lectuals, com marques, informació privada, patents, drets d'autor, associacions i bases de dades de clients, són elements cada vegada més importants en un model de negoci sòlid. Els recursos intel·lectuals són difícils de desenvolupar, però quan s'aconsegueixen poden oferir un valor considerable. El recurs clau més important per les empreses de bens de consum és el nom de la marca. Empreses de software depenen de la propietat intel·lectual associada que desenvolupen al llarg dels anys.

#### **Humans**

Totes les empreses necessiten recursos humans, encara que en alguns models de negoci les persones són més importants que en altres. En els àmbits creatius i que requereixen un alt nivell de coneixements, els recursos humans són vitals. Per una empresa farmacèutica, per exemple, els recursos humans són indispensables: el seu model de negoci es basa en un exèrcit de científics experts i un gran equip comercial amb agents experimentats.

#### **Econòmics**

Alguns models de negoci requereixen recursos o garanties econòmiques, com diners en efectiu, línies de crèdit o una cartera d'opcions sobre accions, per contractar treballadors clau. Si una empresa ofereix optimització de recursos econòmics en el seu model de negoci, té l'opció de sol·licitar fons als bancs o mercats de capital per després utilitzar una part dels ingressos nets per oferir finançament als compradors d'equips, garantint així que els clients facin les seves comandes a l'empresa en comptes de la competència.

## **7. Activitats clau**

En el present mòdul es descriuen les accions més importants que han d'emprendre les empreses per a que el seu model de negoci funcioni.

Tots els models de negoci requereixen una sèrie d'activitats clau. Aquestes activitats són les accions més importants que ha d'emprendre una empresa per tenir èxit, i com els recursos clau, són necessàries per crear i oferir una proposta de valor, arribar als mercats, establir relacions amb clients i percebre ingressos. A més, les activitats també varien en funció del model de negoci.

L'activitat clau del fabricant de software és el desenvolupament de software, la del fabricant d'ordinadors és la gestió de la cadena de subministrament.

### **Quines activitats clau requereixen les nostres propostes de valor, canals de distribució, relacions amb els clients i fonts d'ingressos?**

Les activitats clau es poden dividir en les següents categories:

### **Producció**

Aquestes activitats estan relacionades amb el disseny, la fabricació i l'entrega d'un producte en grans quantitats o amb una qualitat major. L'activitat de producció és la predominant en els models de negoci de les empreses de fabricació.

### **Resolució de problemes**

Aquest tipus d'activitats implica la cerca de solucions noves als problemes individuals de cada client. El treball de les consultories, hospitals i altres empreses de serveis acostuma a estar supeditat a la solució del problema. Els models de negoci exigeixen activitats com la gestió de la informació i la formació contínua.

### **Plataforma/xarxa**

Els models de negoci dissenyats amb una plataforma com a recurs clau estan subordinats a les activitats clau relacionades amb la plataforma o la xarxa. Les xarxes, la plataforma de contactes el software i inclús les marques poden funcionar com una plataforma. El model de negoci de venda per internet, requereix que la seva empresa desenvolupi i mantingui la seva plataforma constantment. Entre les activitats clau d'aquesta categoria es troben la gestió de les plataformes, la prestació de serveis i la promoció de la plataforma.

## **8. Associacions clau**

En aquest mòdul es descriuen la xarxa de proveïdors i socis que contribueixen al funcionament d'un model de negoci.

Les empreses s'associen per diversos motius i aquestes associacions són cada vegada més importants per a molts models de negoci. Les empreses creen aliances per optimitzar els seus models de negoci, reduir riscos o adquirir recursos. Podem parlar de quatre tipus d'associacions:

1. Aliances estratègiques entre empreses no competidores.
2. Cooperació: associacions estratègiques entre empreses competidores.
3. Joint ventures (empreses conjuntes) per crear nous negocis.
4. Relacions client-proveïdor per garantir la fiabilitat dels subministraments.

## **Qui són els nostres socis clau? Qui són els nostres proveïdors clau? Quins recursos clau adquirim als nostres socis? Quines activitats clau fan els socis?**

Pot ser útil distingir entre tres motivacions per establir associacions:

### **Optimització i economia d'escala**

La forma més bàsica d'associació o relació client-proveïdor té com objectiu optimitzar l'assignació de recursos i activitats; no és lògic que una empresa sigui propietària de tots els recursos o realitzi totes les activitats. Les associacions mogudes per l'optimització i l'economia d'escala s'estableixen per reduir costos i és habitual que impliquin una infraestructura d'externalització o recursos compartits.

### **Reducció de riscos o incertesa**

Les associacions també poden servir per reduir riscos en un entorn competitiu on prima la incertesa. És freqüent que els competidors creïn aliances en una àrea a la vegada que competeixen en una altra.

## **Compra de determinats recursos i activitats**

Són poques les empreses que posseeixin tots els recursos necessaris o realitzin totes les activitats específiques en el seu model de negoci. En general, les empreses recorren a altres organitzacions per obtenir determinats recursos o realitzar certes activitats i augmentar així la seva capacitat. Aquestes associacions poden tenir el seu fonament en la necessitat d'obtenir informació, llicències o accés a clients. Un fabricant de telèfons mòbils, pot adquirir la llicència d'un sistema operatiu pels seus auriculars, en comptes de desenvolupar un sistema propi, de la mateixa manera que una asseguradora pot recorre a un agent independent per a que vengui les seves pòlisses, en lloc de tenir el seu equip comercial propi.

## **9. Estructura de costos**

En aquest últim mòdul es descriuen tots els costos que implica la posada en marxa d'un model de negoci.

En aquest mòdul es descriuen els principals costos en els que s'incorre al treballar amb un model de negoci determinat. Tan en la creació i l'entrega de valor com el manteniment de les relacions amb els clients o la generació d'ingressos tenen un cost. Aquests costos són relativament fàcils de calcular una vegada s'han definit els recursos clau, les activitats clau i les associacions clau. No obstant això, alguns models de negoci impliquen més costos que altres. Les companyies aèries de baix cost, per exemple, han desenvolupat models de negoci completament centrats en estructures de costos reduïts.

## **Quins són els costos més importants inherents al nostre model de negoci? Quins són els recursos clau més costosos? Quines són les activitats clau més cares?**

Òbviament, els costos han de minimitzar-se en tots els models de negoci. No obstant, les estructures de baix cost són més importants en alguns models que en altres, pel que pot resultar d'utilitat distingir entres dues àmplies classes d'estructures de costos: segons costos i segons valor (molts models de negoci es troben entre aquests dos extrems).

### **Segons costos**

L'objectiu dels models de negoci basats en els costos és retallar on sigui possible. Aquest enfoc pretén crear i mantenir una estructura de costos el més reduïda possible, amb propostes de valor de baix preu, el màxim ús possible de sistemes automàtics i un elevat grau d'externalització.

### **Segons valor**

Algunes empreses no consideren que els costos d'un model de negoci siguin una prioritat, sinó que prefereixen centrar-se en la creació de valor. Normalment, les propostes de valor premium i els serveis personalitzats són característics dels models de negoci basats en el valor.

Característiques de les estructures de costos:

### **Costos fixes**

Aquest tipus de costos no varia en funció del volum de bens o serveis produïts. És el cas, per exemple, dels sous, els lloguers i les instal·lacions de fabricació.

### **Costos variables**

Aquest tipus varia en proporció al volum de bens o serveis produïts.

### **Economies d'escala**

Es refereix als avantatges de costos que obté una empresa a mesura que creix la seva producció.

### **Economies de camp**

Es refereix als avantatges de costos que obté una empresa a mesura que amplia el seu àmbit d'actuació.