

Models de negoci empresarial

Paloma Miravittles Matamoros

PID_00185796



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Introducció al concepte de <i>model de negoci</i>	7
1.1. Origen i definició del concepte	7
1.2. Components del model de negoci	9
1.3. Diferència entre model de negoci i estratègia	9
2. Disseny d'un model de negoci	11
3. Representació dels models de negoci	13
3.1. Diagrama de fletxes	13
3.2. Nivell d'agregació del model de negoci	13
4. Exemples de representació de models de negoci	15
4.1. El model de negoci de Ryanair	15
4.2. El model de negoci de Fluidra	16
5. La dinàmica dels models de negoci	20
6. Mètode per a construir una representació de model de negoci	23
6.1. Alineació amb els objectius	24
6.2. Reforçament de les eleccions	24
6.3. Virtuositat	25
6.4. Solidesa	25
Bibliografia	27

Introducció

El terme *model de negoci* s'ha desenvolupat bàsicament a partir de la dècada de 1990, i en la seva accepció anglesa s'ha estès ràpidament, i s'utilitza regularment en els comunicats de l'alta direcció d'empreses. Habitualment, parlar de *model de negoci* s'utilitza com a sinònim de canvi i d'evolució d'una empresa, però la seva conceptualització és molt més complexa que tot això.

Un model de negoci és una eina que ens permet expressar la lògica d'un negoci. És a dir, ens permet descriure el valor que una empresa ofereix als clients i de com s'organitza internament i externament per crear valor alhora que genera una font sostenible d'ingressos.

El model de negoci implica representar les diferents eleccions de la direcció sobre com operar a l'organització ja siguin pràctiques de compensació, contractes de subministrament, inversió en equipament o localització de les plantes industrials (Ricart, 2009), i comporta respondre a preguntes com qui és el client i què valora? I, sobretot, quina és la lògica econòmica que explica com podem aportar valor al client a un cost apropiat?

Al llarg d'aquest mòdul es mostraran els elements més substancials del concepte de *model de negoci*, els elements que en conformen el disseny i les metodologies per a representar i avaluar els diferents models de negoci.

Objectius

Aquest mòdul té com a finalitat l'assoliment dels objectius següents:

- 1.** Conèixer el concepte de *model de negoci*.
- 2.** Conceptualitzar les diferències entre el model de negoci i l'estratègia.
- 3.** Analitzar el disseny dels models de negoci.
- 4.** Exposar els sistemes de representació dels models de negoci.
- 5.** Identificar la metodologia per a representar i avaluar els models de negoci.

1. Introducció al concepte de *model de negoci*

En els últims temps, el terme **model de negoci**, o en la seva versió anglesa *business model*, s'ha generalitzat enormement i ja forma part habitual del vocabulari i llenguatge comú dels directius de les empreses, dels consultors estratègics i analistes econòmics i fins i tot es pot sentir amb molta assiduitat als programes divulgatius de televisió. De fet, es podria afirmar que actualment s'utilitza més aquest terme que el d'*estratègia*. Però què és exactament un *model de negoci*?

1.1. Origen i definició del concepte

Considerem el cas d'un jove equip d'enginyers que ha desenvolupat una nova màquina que suposa una gran innovació de producte que pot revolucionar la tecnologia del reciclatge. Una vegada tenen clara la indústria en què han d'operar, sorgeixen moltes altres qüestions encara per definir si volen aprofitar al màxim aquesta oportunitat de negoci. Quin tipus d'empresa han de constituir per encarregar-se de comercialitzar aquesta innovació? Quin model o "plantilla" ha d'adoptar la futura companyia? S'ha de decantar per fabricar i comercialitzar el producte ella mateixa? O seria més convenient subcontractar tota la fabricació o només una part i centrar-se exclusivament en el màrqueting i la comercialització de la nova màquina? O bé resultaria més adequat optar per una empresa purament d'R+D que simplement ven la tecnologia a tercers, per exemple a partir de llicències?



Cadascuna d'aquestes qüestions determina diferents models de negoci, ja que implica diversos tipus d'activitats i també diferents requeriments de recursos i capacitats per a poder-les dur a terme; ja siguin dins de la mateixa empresa o bé fora a partir de la cooperació amb diversos socis, proveïdors o clients. A més, cadascuna d'aquestes eleccions tindrà conseqüències directes sobre el potencial de beneficis de l'empresa, ja que afecten també aspectes relacionats amb la inversió de capital necessària, la fixació de preus i l'obtenció de marges i sobretot el tipus de clients i competidors amb els quals l'empresa haurà de tractar.

En altres paraules, el disseny del model de negoci és una decisió clau per a un emprenedor que crea una empresa de nou. Però també és una decisió crucial, i fins i tot més difícil, per als directors generals responsables de redissenyar un model de negoci vell i obsolet i reorientar-lo per millorar les possibilitats futures de l'empresa. Una vegada ja s'hagi implantat el model i les activitats es duguin a terme tal com van estar dissenyades i els recursos i capacitats neces-

saris estiguin ben desenvolupats, el model serà molt difícil de canviar, a causa de la inèrcia i de la resistència al canvi comunes a totes les organitzacions. En conseqüència, el model de negoci s'ha de definir molt bé des dels inicis.

Malgrat la moda actual del concepte *model de negoci* a l'àmbit de la direcció d'empreses, hi ha encara molta confusió sobre què és un *model de negoci* i quina és la seva utilitat.

El terme *model de negoci* va emergir a mitjan dècada de 1990 coincidint amb el naixement de les empreses *puntcom*. De fet, segons Shafer i altres (2005), aproximadament el 27% de les 500 empreses més grans del rànquing de 2001 de la revista nord-americana *Fortune* utilitzava aquest terme de manera habitual en les memòries anuals. A més, de les revistes i dels diaris nord-americans més importants, el 1990 només hi havia un article que utilitzés el terme *business model* tres vegades en el seu text, mentre que el 2000 el nombre d'articles va pujar fins a 500.



Amb l'esclat de la bombolla tecnològica, les empreses *puntcom* o *e-business* que representaven models de negoci innovadors associats a una gran expectativa de creixement futur van fer fallida (recordeu el fracàs de Terra de la mà de Telefónica). Tanmateix, el concepte de *model de negoci* associat a aquestes empreses no va morir, tot el contrari, va sobreviure i es va generalitzar més enllà de l'àmbit d'Internet.

Hi ha nombroses definicions i diferents accepcions del concepte de *model de negoci*, però en essència es podria dir que són com relats o històries que expliquen la lògica de com funcionen les empreses (Magretta, 2002). Segons aquest punt de vista, un bon model de negoci és aquell que contesta adequadament la pregunta clàssica plantejada per Peter Drucker: qui és el client i què és el que més valora? A més també ha de respondre a altres qüestions com, per exemple, com fer diners? O quina és la lògica subjacent que explica com es pot oferir valor als clients a un cost apropiat?

De fet, un **negoci** està bàsicament definit per la creació de valor i la captura dels retorns del valor generat. Mentre que un **model** es tracta simplement d'una representació concreta de la realitat. Per tant, una definició més precisa seria la següent:

S'entén per **model de negoci** la representació de la lògica fonamental de l'empresa, la manera com opera i com captura el valor per als seus *stakeholders* (Shafer i altres, 2005).

1.2. Components del model de negoci

Els models de negoci consten de **quatre components bàsics** (Shafer i altres, 2005):

- **Les eleccions estratègiques:** són totes les decisions estratègiques que pren la direcció corporativa d'una empresa.
- **La xarxa de valor:** inclou totes les relacions que manté l'empresa amb els diferents *stakeholders* externs.
- **La creació de valor:** es refereix a la coordinació de recursos de l'empresa a partir de l'establiment de rutines organitzatives que generen valor.
- **La captura del valor:** fa referència a com s'aconsegueix transformar el valor generat per l'empresa en guanys monetaris per als seus propietaris.

Components dels models de negocis

Eleccions estratègiques	<ul style="list-style-type: none"> • Client (<i>target</i>, mercat, abast) • Valor proposat • Capacitats i competències • Preus • Competidors • Oferta de producte • Estratègies • Marques • Missió empresarial • Diferenciació
Xarxa de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Proveïdors • Informació a clients • Relació amb clients • Fluxos d'informació • Fluxos de productes i serveis
Creació de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Actius • Processos • Activitats • Rutines organitzatives
Captura de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Cost • Benefici • Aspectes financers

Font: adaptat de Shafer i altres (2005)

1.3. Diferència entre model de negoci i estratègia

No s'ha de confondre l'estratègia empresarial amb el model de negoci, ja que no són termes exactament iguals.

- El **model de negoci** facilita l'**anàlisi**, la **prova** i la **validació** de les relacions causa-efecte de les eleccions estratègiques fetes i, per tant, no es pot considerar per si mateix una estratègia.
- Mentre que l'**estratègia** es refereix a la **selecció i decisió** entre les diferents alternatives estratègiques, el model de negoci reflecteix l'elecció d'aquestes alternatives i les seves implicacions operatives (Shafer i altres, 2005).

Entendrem aquesta diferència considerant l'exemple de la construcció d'una casa.

Inicialment, l'arquitecte consulta als futurs propietaris quina és la visió de la seva futura casa i com es veuen vivint-hi. Una vegada aquest arquitecte té clares les necessitats i preferències dels futurs habitants de la casa considera les diferents possibles opcions (nombre d'habitacions, estil, disseny d'espais, etc.) i crea un disseny que compleixi aquesta visió. Tota aquesta fase del projecte correspondria a l'estratègia.

A continuació, l'arquitecte prepararia un plànol detallat de la casa basat en les eleccions fetes durant la fase de disseny. Això ja forma part del model de negoci. El plànol serveix per a ajudar a entendre, analitzar i comunicar als propietaris les eleccions que s'han fet i, fins i tot, pot servir per a replantejar algunes de les eleccions estratègiques originals i fins i tot modificar-les si no es veuen clares.

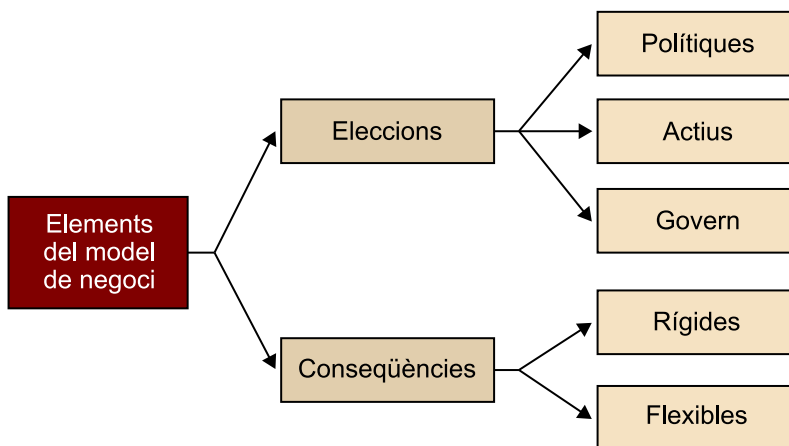
De manera que un model de negoci ha de ser el reflex clar de l'estratègia escollida, ja que posa en relleu la necessitat de considerar holícticament el conjunt de les diverses decisions estratègiques d'una empresa. Per tant, els models de negoci tenen un rol molt positiu i poderós en la presa de decisions de l'estratègia corporativa, ja que són instruments que ajuden a analitzar, implementar i comunicar les eleccions estratègiques de l'empresa.

En conseqüència, cada vegada més a l'àmbit de la direcció estratègica s'està començant a adoptar el model de negoci com una unitat d'anàlisi estratègica i es considera un factor determinant del rendiment i la creació de valor de l'empresa (Zott i Amit, 2010).

2. Disseny d'un model de negoci

Per fer un bon disseny del model de negoci es necessita prèviament reflexionar sobre els elements que el componen. En aquest sentit, Casadesus-Masanell i Ricart (2007) assenyalen dos elements bàsics: el conjunt d'**eleccions** que defineixen com les empreses han d'operar i les **conseqüències** derivades d'aquestes eleccions preses.

Figura 1



Hi ha diferents tipus d'eleccions:

- Les **polítiques** són les eleccions estratègiques de caràcter general que determinen els cursos d'acció de l'empresa. Per exemple, tenen caràcter polític les decisions relacionades amb l'elecció del sistema d'incentius monetaris als treballadors, el grau de qualitat del producte, el tipus de finançament, el grau d'endeutament, la política de preus, etc.
- Les eleccions sobre els **actius** es refereixen a les decisions que recauen en els recursos tangibles de l'empresa. Per exemple, escollir un determinat tipus de maquinària, l'emplaçament de la instal·lació productiva, els elements de transport, el tipus d'oficines, etc.
- I finalment, trobem les eleccions sobre la **propietat** dels actius i polítiques de l'empresa. És a dir, la decisió sobre les relacions contractuals entre l'empresa i els seus actius. Per exemple, una vegada escollida una determinada instal·lació productiva, aquesta pot ser comprada, construïda, llogada, subcontractada, etc.

Pel que fa a les **conseqüències**, aquestes poden ser flexibles o rígides segons el grau de sensibilitat o elasticitat envers les eleccions.

- Una conseqüència és **flexible** quan és molt sensible a la decisió presa. Per exemple, si es canvia la política de preus a l'alça ràpidament el volum de vendes es veurà reduït.
- Pel contrari, una conseqüència es considera **rígida** quan, tot i que es canviï l'elecció, la conseqüència inicial encara perdura en el temps, ja que la reacció no és immediata. Per exemple, si en una empresa amb una cultura conservadora amb molta aversió al risc es prenen mesures que impulsen l'actitud emprenedora dels treballadors, aquestes no tindran efecte fins que no passi molt de temps. Normalment les conseqüències rígides equivalen als recursos intangibles de l'empresa.

3. Representació dels models de negoci

Una de les millors maneres de representar un model de negoci és amb un diagrama de fletxes que representen relacions de causalitat entre les eleccions i les conseqüències (Casadesus-Masanell i Ricart, 2010).

3.1. Diagrama de fletxes

Per a elaborar aquests diagrames és necessari fer ús de **teories**, que són les hipòtesis teòriques que sustenten les relacions entre eleccions i conseqüències. Per exemple, si una empresa decideix augmentar la despesa en publicitat, la teoria mostra que aquesta elecció ajuda a millorar la imatge de marca i consolida d'aquesta manera l'avantatge competitiu en diferenciació.

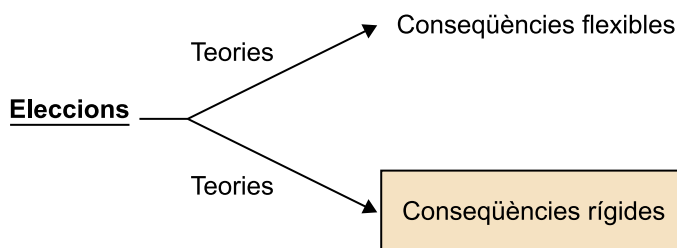
En conseqüència, un model de negoci integra les teories sobre relacions de causa-efecte que s'assumeixen com a certes. Si després fallen poden trencar la lògica del model i fallar tota o part de l'estratègia de negoci plantejada inicialment.

Visualment, la representació dels elements del model de negoci es fa seguint unes pautes. Les decisions es representen subratllades i en negreta, les conseqüències rígides s'emmarquen en un requadre i les conseqüències flexibles es representen amb una escriptura normal. D'altra banda, si es volen indicar també les teories, aquestes se situen sobre les fletxes del diagrama.

Observació

Les representacions dels models de negoci proposada per Casadesus-Masanell i Ricart (2007) mitjançant els diagrames de fletxes donen una visió molt més dinàmica de la manera d'aconseguir l'avantatge competitiu si la comparem amb la tradicional cadena de valor de Porter (1980), que simplement mostrava les fonts d'avantatge competitiu però sense relacionar-les entre elles.

Figura 2



3.2. Nivell d'agregació del model de negoci

A l'hora de representar el model de negoci es pot fer des de diferents nivells d'agregació. La correcta distància o el nivell d'agregació de la representació del model de negoci dependrà del que es vulgui analitzar en cada moment. Així, es pot optar per:

L'agregació: agrupant diferents eleccions i conseqüències en constructes més grans. De manera que s'engloben el mateix tipus d'eleccions i conseqüències per tal de reduir el volum d'aquests elements i així reduir la dimensió general del model. Lògicament, com més nivell d'agregació en les eleccions i conse-

qüències, menys detall en el model hi haurà. L'objectiu és aconseguir una representació més simplificada que ajudi millor a entendre de manera més general l'organització.

La descomposició: permet veure amb més detall les diferents parts del *business model* o analitzar els diversos negocis d'una empresa diversificada. Així es tracta de separar o detallar més les eleccions i conseqüències quan aquestes interactuen i poder-les analitzar individualment.

4. Exemples de representació de models de negoci

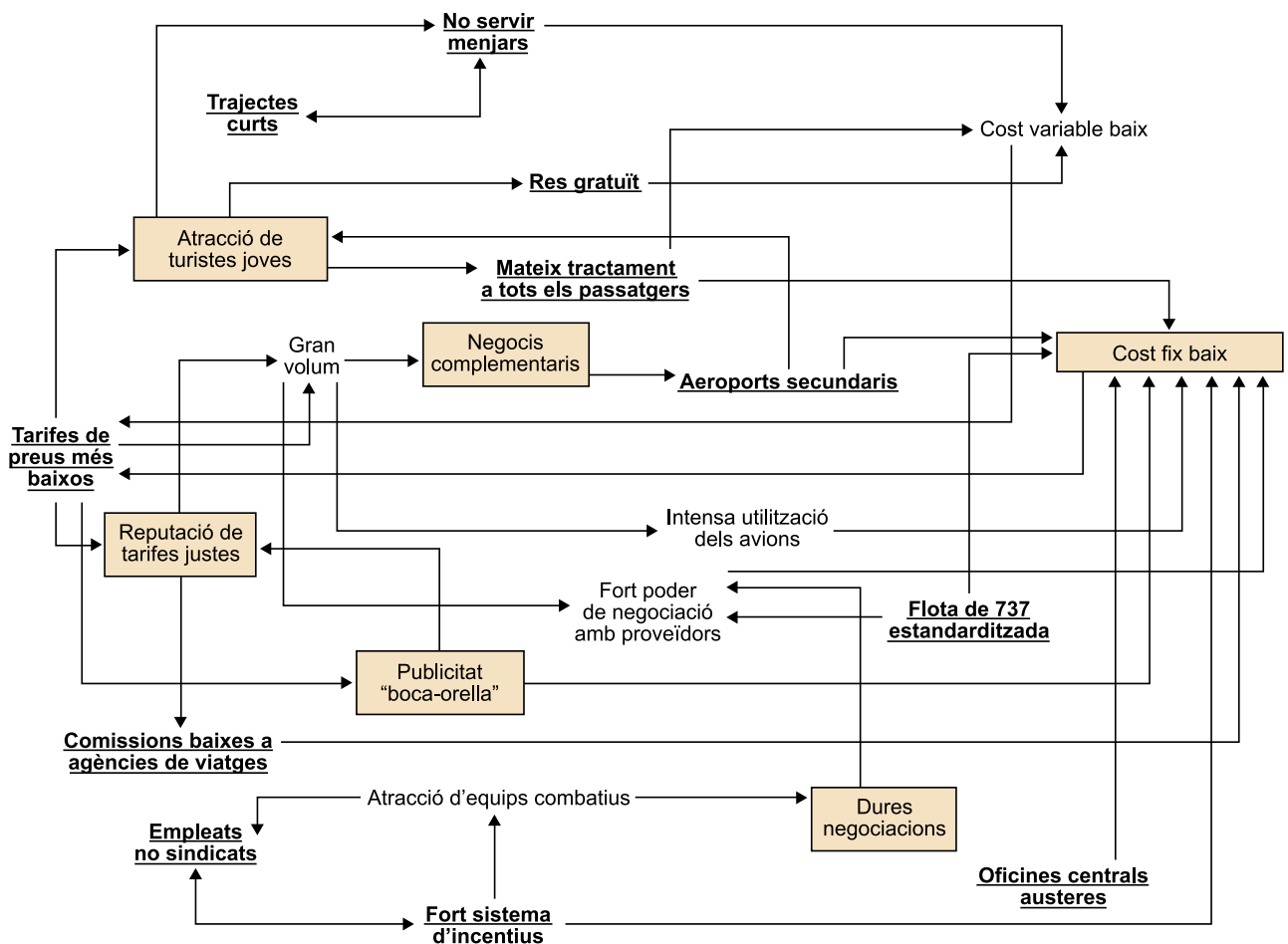
4.1. El model de negoci de Ryanair

Per tal d'il·lustrar el concepte i la representació del model de negoci considerarem primer el cas de Ryanair recollit a Casadesus-Masanell i Ricart (2007).

Com es pot observar en la figura 3 algunes de les *eleccions* més importants que ha pres la companyia irlandesa d'aerolínies de baix cost són: els preus baixos, volar a aeroports secundaris, res gratuït, no servir àpats, flotes d'avions Boeing 737 estandaritzats, comissions baixes a agències de viatges, empleats no sindicats, etc.



Figura 3

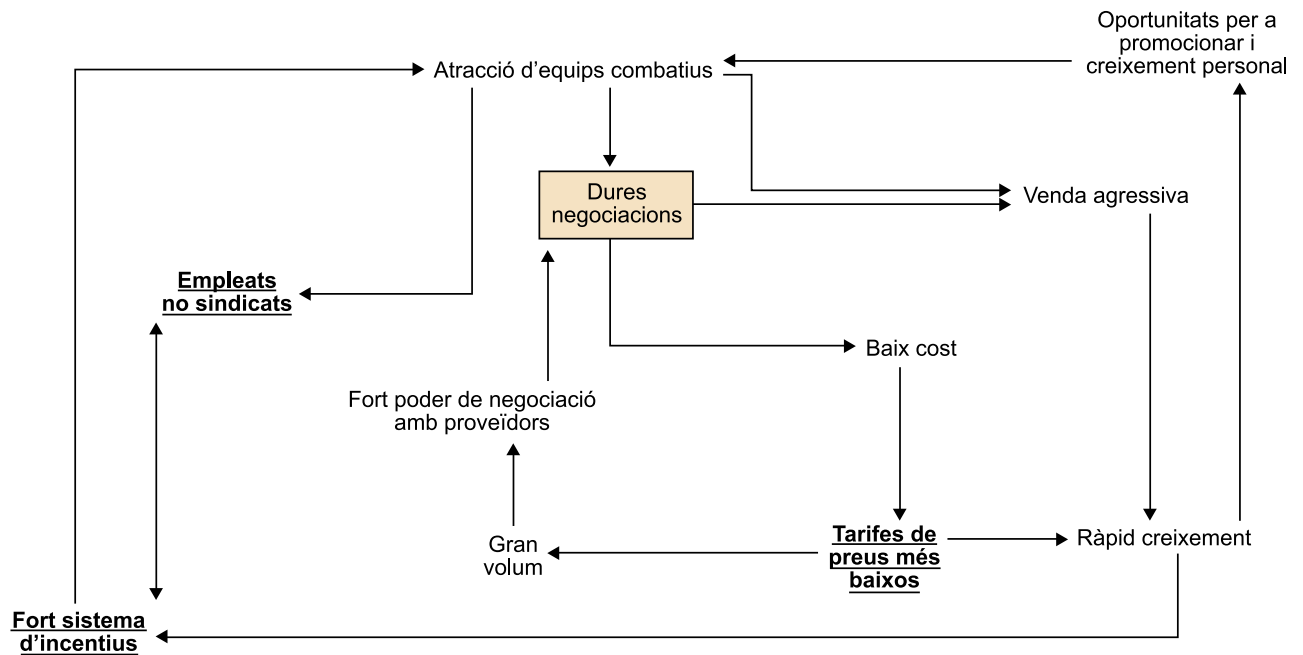


D'aquestes eleccions es desprenen *conseqüències* importants com són: costos fixos i variables baixos, reputació de preus baixos, gran volum i poder de negociació amb proveïdors, etc. Tot i que no queden explicitades en la representa-

ció gràfica, per motius d'espai, les relacions entre les eleccions i conseqüències, representades amb fletxes, estan fonamentades en *teories*. Per exemple, si faig una política de preus baixos el volum de vendes com a conseqüència serà alt.

D'altra banda, en la figura 4 s'analitza amb més detall el model agregat anterior descomponent-lo, fent un zoom sobre una part concreta del model. D'aquesta manera, es pot observar més clarament com ajuda la política de recursos humans de Ryanair a augmentar el seu poder de negociació.

Figura 4



4.2. El model de negoci de Fluidra

Com a segon exemple il·lustratiu analitzarem, aquest cop amb més detall, el cas del grup català Fluidra contingut en Miravittles, Achcaoucaou i Valls (2011). Fluidra és una multinacional amb presència pròpia a trenta-dos països i distribució a cent setanta països arreu del món que té seu a Sabadell (Barcelona) i es dedica al desenvolupament de solucions per a la conservació, la conducció, el tractament i el gaudiment de l'aigua. S'estructura entorn de quatre unitats estratègiques de negoci: piscina/*wellness* (68% de les vendes), tractament d'aigua (18%), rec (5%) i conducció de fluids (9%).



Com es reflecteix en la figura 5, Fluidra ha experimentat en poc temps un creixement espectacular com a resultat d'implementar diferents estratègies corporatives. En primer lloc, ha diversificat la seva activitat tant verticalment com horitzontalment. Fluidra integra verticalment, a més de tot el procés productiu, les activitats d'RiD, les de logística i les de comercialització del producte final. Aquestes eleccions li permeten tenir gran llibertat a l'hora de fixar preus,

apropriar-se de tot el marge de la cadena de valor, controlar i coordinar perfectament totes les fases de la cadena, aconseguint d'aquesta manera un producte i servei molt diferenciat i amb una gran rapidesa de resposta.

També ha diversificat horitzontalment el seu negoci tradicional de piscines. El 2006, Fluidra pren la decisió de diversificar-se cap el mercat de l'aigua en totes les seves variants (tractament, rec i conducció de fluids). D'aquesta manera, aconsegueix reduir el seu risc global, amb fortes economies d'escala a partir de sinergies productives, de recerca, comercials i financeres, que li permeten obrir-se a nous mercats internacionals amb gran potencial de demanda.



En segon lloc, Fluidra implementa una forta estratègia d'internacionalització, entrant a àrees geogràfiques molt heterogènies, distants tant culturalment com geogràficament (vegeu la figura 6). Fluidra es troba present a Europa, als Estats Units, a l'Orient Mitjà, Austràlia i més recentment a Singapur, a la Xina, a l'Índia, Tailàndia i Sud-àfrica. En aquests mercats, entra primer via exportació i després, si el mercat es consolida, hi estableix una filial pròpia de nova creació o adquireix una empresa local ja existent. A més, el producte que comercialitza està totalment adaptat a les necessitats, a les especificacions legals i als requeriments tècnics de cada mercat. En aquest sentit, la flexibilitat productiva aconseguida amb la integració vertical és crucial per a l'adaptació del producte als diferents mercats internacionals.

La figura 7 mostra com Fluidra estructura la seva activitat internacional. Ha escollit un enfocament internacional multidomèstic amb una estructura organitzativa molt descentralitzada en què les filials estrangeres tenen molta autonomia i molt poder de decisió, sobretot en l'àrea comercial, i sempre estan dirigides per directius locals originaris del propi país. La coordinació de les filials es basa en diferents aspectes: l'establiment de mecanismes de control financer, la creació de comitès internacionals que es reuneixen anualment a Barcelona i la integració dels directius estrangers en la cultura corporativa del grup a partir de l'aplicació de processos de selecció rigorosos i de la creació de forts lligams de coneixement i amistat per tal d'aconseguir la confiança mútua entre els directius de la matriu i les filials.

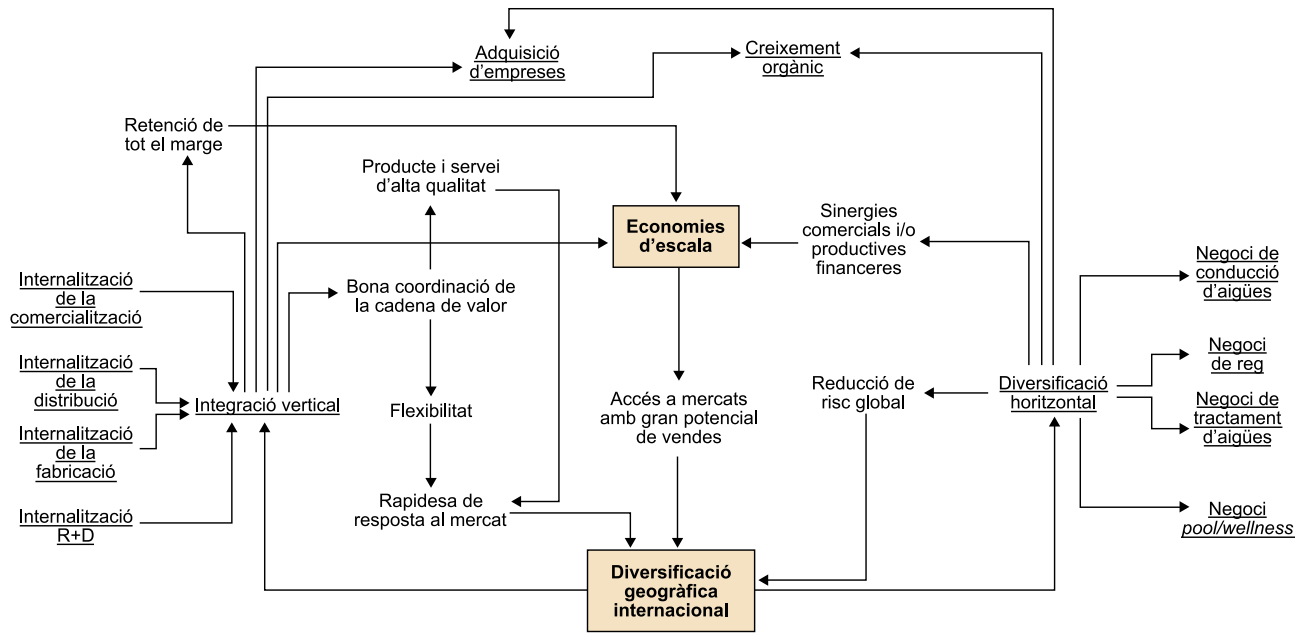
Tanmateix, l'activitat d'R+D es troba centralitzada bàsicament a Catalunya i des d'aquí es transfereix la tecnologia a la resta de filials estrangeres del grup.

Finalment, la figura 8 representa el model de negoci de l'estratègia corporativa de Fluidra agregant les diferents estratègies de creixement analitzades anteriorment.

Lectura recomanada

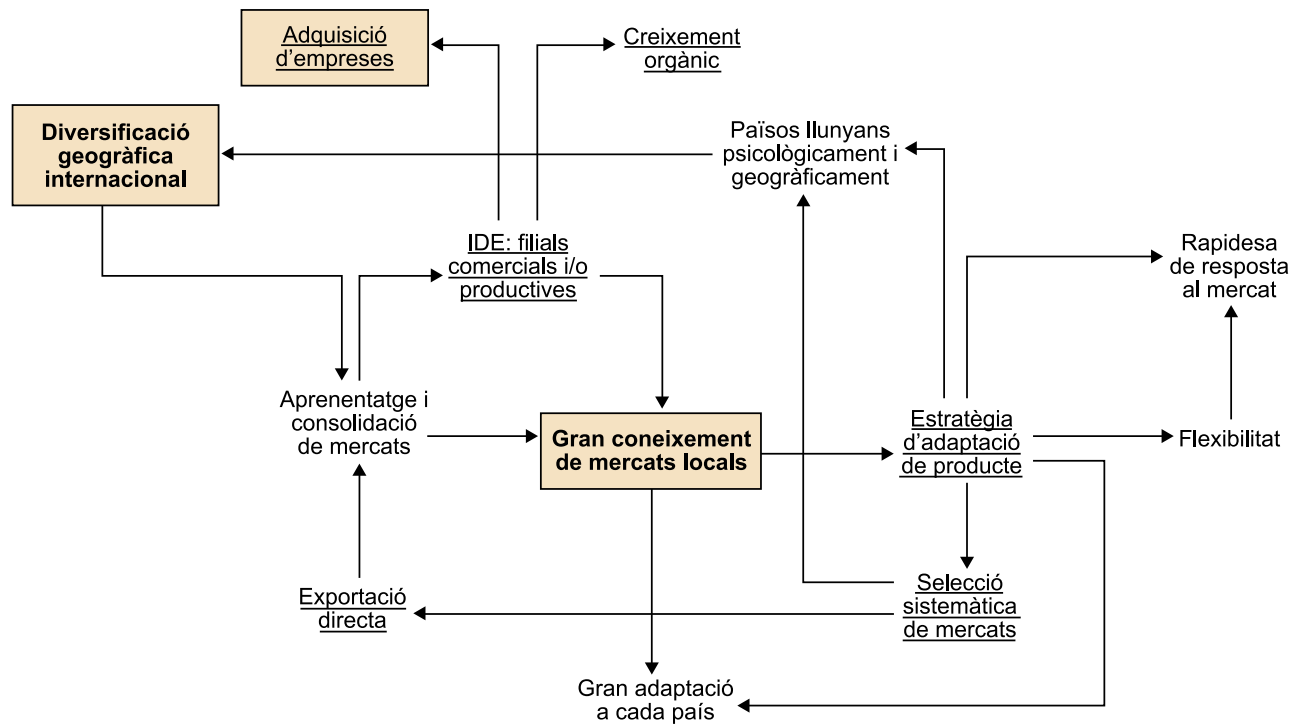
Per veure altres exemples de models de negoci d'altres empreses consulteu el monogràfic número 23, sobre models de negoci, de la revista *Universia Business Review*, publicat el tercer trimestre de 2009.

Figura 5. Estratègia de diversificació vertical i horitzontal de Fluidra



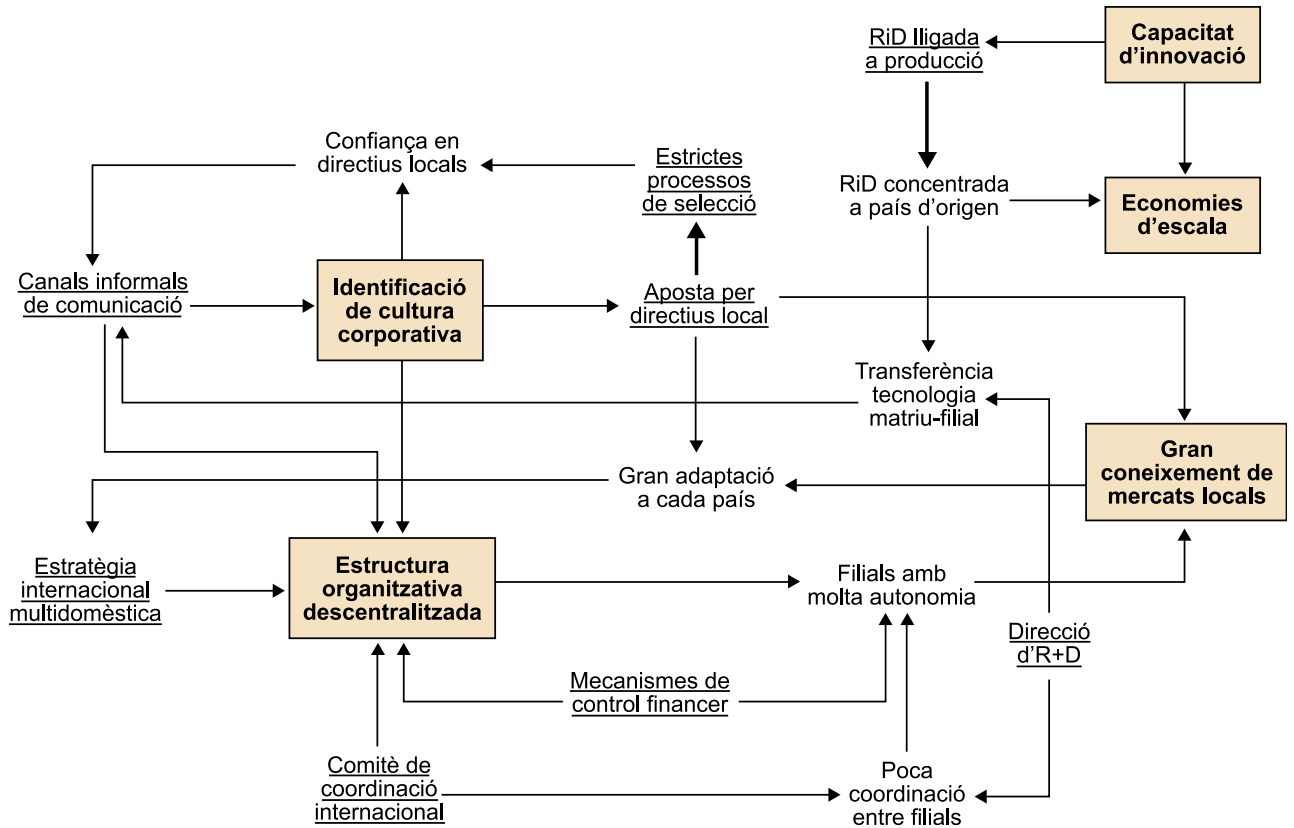
Font: Miravittles, Achcaoucaou i Valls (2011)

Figura 6. Estratègia internacional de Fluidra



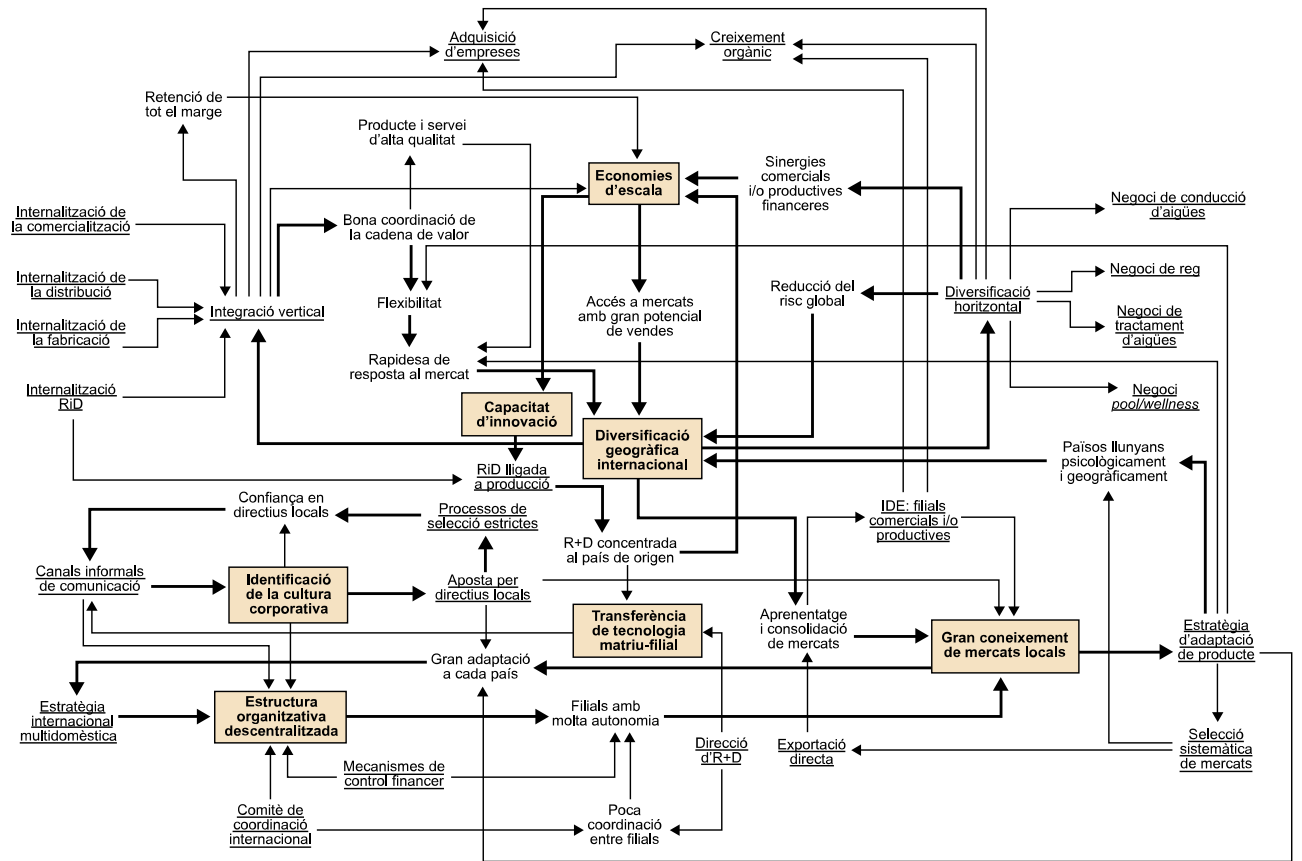
Font: Miravittles, Achcaoucaou i Valls (2011)

Figura 7. Organització de l'activitat internacional de Fluidra



Font: Miravittles, Achcaoucaou i Valls (2011)

Figura 8. Model de negoci de Fluidra complet



Font: Miravittles, Achcaoucaou i Valls (2011)

5. La dinàmica dels models de negoci

El model de negoci és, en essència, un concepte dinàmic, ja que la relació entre estratègies i conseqüències és intrínsecament dinàmic. Fins i tot, malgrat que les conseqüències rígides tenen caràcter estàtic, aquestes només han pogut ser construïdes passat molt de temps. Per tant, no n'hi ha prou d'analitzar el model de negoci com una fotografia en un moment determinat, sinó que s'ha de contemplar el model en moviment.

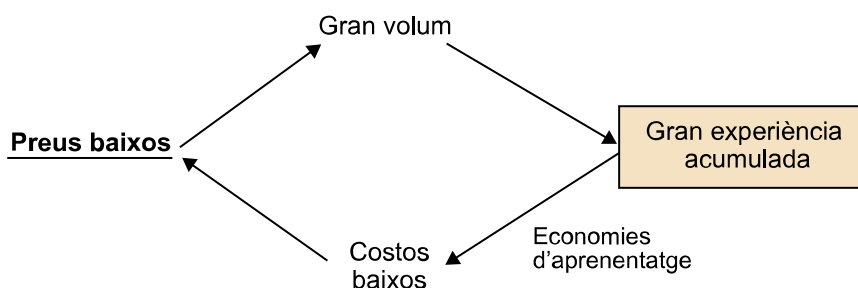
En aquest sentit, una de les característiques bàsiques dels models de negocis és la **retroalimentació** o *feedback* que es produeix entre les eleccions i les conseqüències. Així, les eleccions tenen com a resultat unes conseqüències que a la seva vegada també reafirmen les pròpies eleccions; és a dir, eleccions i conseqüències es reforcen les unes a les altres.



La retroalimentació pot generar dos tipus de vincles o cercles: els virtuoses o els viciosos. Els primers generen valor i asseguren la sostenibilitat dels avantatges competitiu en el temps, per tant, són desitjables per a qualsevol empresa. Al contrari, els cercles viciosos s'han d'evitar ja que destrueixen valor i fan perillar la supervivència del model de negoci.

Per exemple, un cercle virtuós clàssic seria el següent: si una empresa té una política de preus baixos, aconsegueix assolir una gran demanda, que li permet fabricar un gran volum d'unitats de producte, que basat en les economies d'escala i l'efecte experiència fa que aconsegueixi costos més baixos, fet que li permet tornar a oferir preus més baixos.

Figura 9



Els **cercles virtuoses** tenen efectes positius, ja que unes conseqüències reforcen una altra vegada les eleccions triades, que alhora permeten continuar millorant les conseqüències i així contínuament. Per això, els cercles virtuoses doten de dinamisme el model de negoci. A més, aquesta inèrcia pràcticament

imparable que va agafant el model gràcies a la retroalimentació, fa que sigui més difícil d'imitar per la competència i, per tant, sigui més sostenible en el temps.

Cal dir que en un mateix model de negoci hi pot haver més d'un cercle virtuós. De fet, un bon model de negoci no s'ha de basar en un únic cercle virtuós, sinó en molts. D'altra banda, també un mateix element pot formar part de diversos cercles virtuosos alhora.

Seguint els nostres casos d'exemple, les taules 1 i 2 mostren els principals cercles virtuosos de Ryanair i Fluidra que doten de força i sostenibilitat els seus models de negoci.

Taula 1. Cercles virtuosos del model de negoci de Ryanair

1	<u>Diversificació horitzontal</u> → Sinergies comercials, productives, financeres → Economies d'escala → Accés a mercats de gran potencial de vendes → Diversificació geogràfica internacional → <u>Diversificació horitzontal</u> → ...
2	<u>Diversificació horitzontal</u> → Reducció de risc global → Diversificació geogràfica internacional → <u>Diversificació horitzontal</u> → ...
3	<u>Integració vertical</u> → Bona coordinació de cadena de valor → Flexibilitat → Rapidesa de resposta al mercat → Diversificació geogràfica internacional → <u>Integració vertical</u> → ...
4	<u>Estratègia multidomèstica</u> → Estructura organitzativa descentralitzada → Filials amb molta autonomia → Gran coneixement de mercats locals → Gran adaptació als països → <u>Estratègia multidomèstica</u> → ...
5	<u>Estratègia d'adaptació de productes</u> → Països llunyans psicològicament i geogràficament → Diversificació geogràfica internacional → Aprenentatge i consolidació de mercats → Gran coneixement de mercats locals → <u>Estratègia d'adaptació de productes</u> → ...
6	<u>Aposta per directius locals</u> → Processos estrictes de selecció de <u>directius</u> → Confiança en directius locals → <u>Canals de comunicació informals</u> → Identificació de cultura corporativa → <u>Aposta per directius locals</u> → ...
7	<u>R+D lligada a la producció</u> → R+D concentrada al país d'origen → Economies d'escala → Capacitat d'innovació → <u>R+D lligada a la producció</u> → ...

Font: Casadesus-Masanell i Ricart (2007)

Taula 2. Cercles virtuoses del model de negoci de Fluidra

1	<u>Diversificació horitzontal</u> → Sinergies comercials, productives, financeres → Economies d'escala → Accés a mercats de gran potencial de vendes → Diversificació geogràfica internacional → <u>Diversificació horitzontal</u> → ...
2	<u>Diversificació horitzontal</u> → Reducció de risc global → Diversificació geogràfica internacional → <u>Diversificació horitzontal</u> → ...
3	<u>Integració vertical</u> → Bona coordinació de cadena de valor → Flexibilitat → Rapidesa de resposta al mercat → Diversificació geogràfica internacional → <u>Integració vertical</u> → ...
4	<u>Estratègia multidomèstica</u> → Estructura organitzativa descentralitzada → Filials amb molta autonomia → Gran coneixement de mercats locals → Gran adaptació als països → <u>Estratègia multidomèstica</u> → ...
5	<u>Estratègia d'adaptació de productes</u> → Països llunyans psicològicament i geogràficament → Diversificació geogràfica internacional → Aprenentatge i consolidació de mercats → Gran coneixement de mercats locals → <u>Estratègia d'adaptació de productes</u> → ...
6	<u>Aposta per directius locals</u> → <u>Processos estrictes de selecció de directius</u> → Confiança en directius locals → <u>Canals de comunicació informals</u> → Identificació de cultura corporativa → <u>Aposta per directius locals</u> → ...
7	<u>R+D lligada a la producció</u> → R+D concentrada al país d'origen → Economies d'escala → Capacitat d'innovació → <u>R+D lligada a la producció</u> → ...

Font: Miravittles, Achcaoucaou i Valls (2011)

Veient els efectes positius d'aquests cercles virtuoses es pot afirmar que seran especialment atractius, sobretot aquells que afecten directament la missió corporativa i els objectius estratègics que vol aconseguir l'empresa.

6. Mètode per a construir una representació de model de negoci

L'elaboració de la representació del model de negoci d'una empresa no és una tasca fàcil. Requereix la recerca d'informació exhaustiva i una reflexió profunda sobre l'estratègia i actuació de l'empresa que es vol analitzar. En aquest sentit, Casadesus-Masanell i Ricart (2007) aconsellen seguir un mètode útil per no deixar de banda l'anàlisi de cap element rellevant. Aquest mètode consisteix en un procediment que passa per **diferents etapes**:

1) **Començar fent una llista amb les eleccions fetes** per la direcció corporativa de l'empresa. Aquest pas s'ha de dur a terme sense cap idea preconcebuda sobre el que hauria de ser un model de negoci. S'han d'identificar els tres tipus d'eleccions (polítiques, actius i de governança) que ha de fer una empresa per portar a terme la seva activitat.

2) **Buscar les conseqüències directes** de cada elecció a partir de les teories existents. Es tracta d'observar el primer nivell d'implicacions de les eleccions identificades en la fase anterior.

3) Anar un pas més enllà i **mirar si hi ha més conseqüències significatives** derivades de les primeres conseqüències identificades en la fase anterior.

4) **Repetir el tercer pas** anterior fins a identificar absolutament totes les conseqüències possibles i esgotar totes les implicacions de les eleccions.

5) **Identificar** quines són les **conseqüències rígides** i marcar-les així amb un requadre al voltant. És important fer correctament la distinció entre conseqüències flexibles i rígides, ja que tenen implicacions diferents en el model de negoci.

6) **Observar si les conseqüències afavoreixen alguna de les eleccions** o altres conseqüències i marcar-les amb una fletxa si és així. Aquest pas ens donarà com a resultat el que hem definit abans com a cercles virtuosos.

7) **Acabar d'identificar l'existència de cercles virtuosos** en el model de negoci i analitzar-ne la consistència.

8) Finalment, observar el model des d'un punt de vista general per **veure la lògica essencial** que fa funcionar el model i, si es considera interessant, fer-ne una anàlisi més detallada descomponent alguna part concreta del model segons l'objectiu sobre el qual es vol reflexionar.

Totes les empreses tenen un model de negoci, ja sigui de manera conscient o inconscient. La qüestió és si es tracta d'un bon model que genera i captura valor per als seus *stakeholders* o tot el contrari. Per avaluar el model de negoci ens hem de qüestionar diferents aspectes relacionats amb l'alineació d'objectius, el reforçament, la virtuositat i la solidesa, i reflexionar-hi.

6.1. Alineació amb els objectius

L'alineació amb els objectius es refereix a la idea que el model de negoci ha de servir per a aconseguir els objectius proposats per l'empresa. Per més correcte que sigui un model de negoci, si aquest no s'adequa a la missió o visió empresarials, els resultats no seran acceptats pels *stakeholders*.



Els objectius de l'empresa poden ser múltiples. Així, doncs, l'equilibri entre objectius pot ser un objectiu en si mateix. Tots els objectius de l'empresa conformen un sistema coherent que ha de servir de guia i orientació de les eleccions i de mecanisme de control dels resultats obtinguts. Per tant, en realitat, els objectius serien les conseqüències i no les eleccions. Per exemple, una empresa que vol maximitzar el benefici, no escolliria directament la recerca de benefici, sinó que el benefici sorgiria de manera endògena com una funció de les eleccions fetes per l'empresa.

L'objectiu de **Ryanair** és assolir un gran creixement i nivells de rendiment elevats, per tant, tot el seu model de negoci està dissenyat per a aconseguir avantatges competitius en cost. D'altra banda, **Fluidra** té com a missió empresarial l'ús sostenible de l'aigua, per tant, les eleccions de diversificació tant vertical com horitzontal en altres negocis relacionats amb el rec, el tractament de l'aigua i la conducció de fluids contribueix a la consecució d'aquest objectiu.

Així, les eleccions de l'empresa han d'estar encaminades cap als objectius marcats per la direcció corporativa, i si tenim actuacions molt disperses que no aborden directament els objectius estarem actuant malament ja que tindrem un model molt debilitat que no genera valor en la direcció prèviament marcada.

6.2. Reforçament de les eleccions

El reforçament del model s'aconsegueix bàsicament quan les diferents eleccions es complementen les unes a les altres. És a dir, hi ha reforçament quan hi ha consistència interna en l'estratègia formulada. Així, aquest concepte està relacionat amb l'aspecte anterior, ja que el reforçament implica que les eleccions estan relacionades i que aconsegueixen sinèrgies a l'hora de perseguir un mateix objectiu. Per exemple, si una empresa opta per una política de preus baixos i una gran despesa en publicitat, aquestes eleccions són complementàries, ja que aconsegueixen de manera conjunta obtenir una gran quota de mercat. L'efecte d'una forta publicitat es veu incrementat o reforçat per l'elecció d'una política de preus baixos.

Si **Ryanair** decidís oferir més confort als passatgers, hauria de prendre mesures encaminades a reduir el nombre de seients als avions, a oferir beguda i menjar o a operar en aeroports principals. Aquestes decisions clarament posarien en perill la seva estructura de costos baixos, per tant, reduirien el reforçament global del model.

D'altra banda, les eleccions d'entrada en mercats nous relacionats amb totes les accepcions de l'aigua per part de **Fluidra** reforcen la internacionalització del grup. Fluidra, amb aquesta diversificació, aconsegueix reduir el risc global de l'empresa, aconseguint fortes economies d'escala a partir de les sinergies productives, d'investigació, comercials i financeres que li permeten obrir-se a nous estrangers amb més potencial de demanda.

6.3. Virtuositat

La virtuositat es refereix a la presència dels cercles virtuosos, que ajuden que el model de negoci guanyi força amb el pas del temps. L'existència de cercles virtuosos en un model de negoci impulsen la consecució dels objectius proposats i normalment s'associen amb el creixement. El creixement es produeix com una conseqüència rígida que cada vegada va generant més valor.



El creixement *per se* no pot ser un objectiu últim de l'empresa, ja que es pot caure en el que Porter denomina la *trampa del creixement* (*growth trap*), que implica el deteriorament de l'avantatge competitiu del negoci. Per tant, el creixement no és un objectiu en si mateix, sinó que deriva de la presència dels cercles virtuosos que ajuden l'organització a crear i capturar un valor en augment.

La virtuositat és la versió dinàmica del reforçament de les eleccions. La presència de cercles virtuosos i el seu poder dotaran el model de prou força per a desenvolupar-se i mantenir-se en el temps.

Ryanair, a partir de la seva política de preus baixos, aconsegueix un gran volum de vendes, que li permeten obtenir costos baixos i continuar oferint preus reduïts.

Amb la integració vertical, **Fluidra** aconsegueix una molt bona coordinació de la seva cadena de valor, que li dona gran flexibilitat i rapidesa de resposta al mercat, la qual cosa l'ajuda a aconseguir una presència a diferents països, cosa que li dona molt volum i que justifica més encara la integració vertical.

6.4. Solidesa

La solidesa es refereix a la capacitat del model de mantenir la seva efectivitat al llarg del temps. Un model és efectiu quan està alineat amb els objectius de l'empresa, hi ha reforçament en les eleccions i té molts cercles virtuosos (no viciosos) que generen valor i perpetuen el model de negoci en el futur.

Segons Hill i Jones (2005), la **durabilitat en el temps** dels avantatges competitiu dels negocis depèn de diferents factors:

- El **dinamisme del sector**: com més dinàmic sigui el sector en què opera una empresa (més innovacions, canvis de legislació, entrades i sortides de competidors, gustos i preferències, modes, etc.), menys probabilitats que un mateix model de negoci perduri en el temps.

- Les **barreres a la imitació**: com més difícil sigui d'imitar el model de negoci, menys solidesa tindrà. Al contrari, si l'empresa es protegeix amb barreres, com, per exemple, la protecció de coneixement (marques, patents, registres, etc.), possessió d'actius únics, informació privilegiada, experiència acumulada, processos complexos, reputació, cultura corporativa, etc. el model de negoci tindrà més possibilitats de sobreviure. Així, com més cercles virtuoses, més conseqüències rígides, més reforçament, més ambigüitat causal, més difícil serà que la competència faci el mateix.
- La **capacitat dels competidors d'imitar** el model de negoci, o fins i tot d'introduir-hi noves innovacions que el millorin. Així, si per als competidors és fàcil identificar i diagnosticar quines són les bases de la creació i captura de valor del model de negoci que cal imitar i al mateix temps poden accedir sense dificultats als recursos i capacitats necessaris per a implementar-lo, el model de negoci es pot extingir ràpidament. Aquesta capacitat dependrà sobretot de la transferibilitat, reproductibilitat, substituibilitat dels recursos intangibles o conseqüències rígides.

La reputació de **Ryanair** de vols de baix cost, aconseguida amb l'experiència acumulada al llarg del temps, és difícil que pugui ser assolida amb facilitat per un nou competidor més jove.

El model de negoci de **Fluidra** també és difícil d'imitar, ja que la seva presència en els diferents mercats internacionals es basa sobretot en la diversificació horitzontal i vertical de l'empresa. A diferència d'altres empreses competidores del sector (que són bàsicament empreses locals que no operen més enllà de les seves fronteres nacionals), es troba totalment integrada i té un potencial tecnològic molt variat dominant diferents tecnologies.

Bibliografia

- Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E.** (2007). "Competing through Business Models (A), Module Note". *Working Paper Harvard Business School* (9-708-452, pàg. 1-22).
- Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E.** (2010). "From strategy to Business Models and onto Tactics". *Long Range Planning* (núm. 43 (2), pàg. 195-215).
- Hill, C. W. L.; Jones, G. R.** (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Mèxic: McGraw-Hill.
- Magretta, J.** (2002). "Why Business Models matter". *Harvard Business Review* (núm. 80 (5), pàg. 86-92).
- Miravittles, P.; Achcaoucaou, F.; Valls, J.** (2011). "El éxito de la estrategia internacional de Fluidra. Análisis del modelo de negocio". *Economía Industrial* (núm. 380, pàg. 109-118).
- Porter, M.** (1980). *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*. Nova York: Free Press.
- Ricart, J. E.** (2009). "Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica". *Universia Business Review* (núm. 23, pàg. 12-25).
- Shafer, S. M.; Smith, H. H.; Linder, J. C.** (2005). "The power of business models". *Business Horizons* (núm. 48, pàg. 199-207).
- Zott, C.; Amit, R.** (2010). "Business Model Design: An Activity System Perspective". *Long Range Planning* (núm. 43, 2-3, pàg. 216-226).

