

Nous models de negoci

Paloma Miravittles Matamoros

PID_00185797



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. El model tradicional d'innovació davant l'<i>open innovation</i> ...	7
1.1. El model tradicional del procés d'innovació	7
1.2. El model d'innovació oberta	10
1.3. El consumidor com a font d'innovació important	12
2. <i>Red ocean strategy</i> davant de <i>blue ocean strategy</i>	16
2.1. <i>Red ocean strategy</i>	16
2.2. <i>Blue ocean strategy</i>	17
3. Integració vertical localitzada al país d'origen davant de subcontractació i <i>offshoring</i>	20
3.1. La integració vertical	20
3.2. L'estratègia de subcontractació	22
3.3. La dimensió geogràfica i de propietat de la subcontractació	26
3.4. L'estratègia d' <i>offshoring</i>	27
Glossari	31
Bibliografia	33

Introducció

Ja és norma generalitzada considerar que la innovació és un element clau per al desenvolupament de les empreses. Les innovacions en producte, procés, organització o comercialització estan a l'ordre del dia del disseny estratègic i organitzatiu de les empreses. Malgrat això, els esforços en innovació, a més de ser costosos, no sempre tenen recompensa i, quan en tenen, de vegades són imitats o copiats per empreses de la competència, per la qual cosa és coherent pensar que cal anar avançar en el concepte propi d'*innovació* i com es pot aplicar a les empreses en contextos tan dinàmics com els actuals.

En el mòdul anterior hem analitzat amb detall els models de negoci, els seus components i metodologies de representació i avaluació. Al llarg d'aquest mòdul es mostraran els elements més substancials d'innovació en el model de negoci, considerant que és una innovació que, sovint, passa desapercebuda o és infrutilitzada i que ben utilitzada pot representar un avantatge competitiu important.

Un exemple d'innovació en el model de negoci és el d'Apple. En un principi s'havia centrat en la producció de maquinari, però més tard va començar a desenvolupar l'iPod i va entrar en el negoci de descàrrega de música iTunes, i va ser la primera empresa del seu sector que va incloure la distribució de música com una activitat del seu negoci, relacionant-la amb el desenvolupament del programari i del maquinari de l'iPod (Zott i Amit, 2009)

En aquest sentit, aquest mòdul ofereix una anàlisi del concepte d'*innovació oberta*, comparant-lo amb la innovació tradicional, i presenta diverses metodologies d'innovació com la del mar blau (*blue ocean strategy*), a més d'oferir una anàlisi del paper del consumidor com a element d'innovació. A més a més, presenta el paper de la subcontractació (*outsourcing*) i l'*offshoring* com a elements bàsics de l'estratègia corporativa de l'empresa.



Logotip d'Apple

Objectius

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

- 1.** Conèixer els nous models de negoci.
- 2.** Reflexionar sobre el model tradicional d'innovació respecte de la innovació oberta.
- 3.** Comprendre la importància del consumidor com a font d'innovació.
- 4.** Analitzar els models de mars vermells i mars blaus.
- 5.** Estudiar els conceptes de *subcontractació* i *offshoring* i la seva relació amb l'estratègia corporativa.

1. El model tradicional d'innovació davant l'*open innovation*

En els cercles empresarials, els directius són cada vegada més conscients de la necessitat d'innovar i internacionalitzar els seus models de negoci com a via per aconseguir crear i capturar valor. Part d'aquesta necessitat es deu, en gran manera, a les implicacions de la globalització i als avanços en les tecnologies de la informació i la comunicació que han accelerat el ritme de canvis socio-econòmics que comporten l'obligació de dissenyar models de negoci innovadors que s'adaptin als nous escenaris futurs. Ara bé, desenvolupar amb èxit un nou model de negoci no resulta una tasca gens fàcil. Com enuncia Chesbrough (2009, pàg. 23) "la majoria de les innovacions fracassen, però també les companyies que no innoven desapareixen".



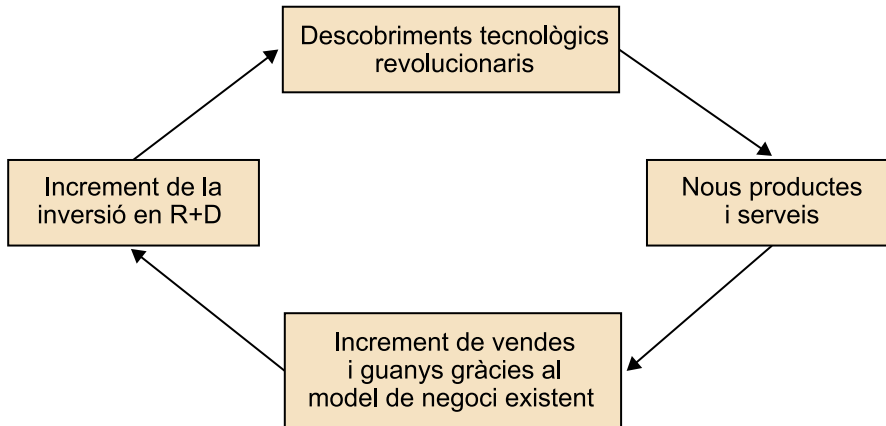
Per això, la innovació i la internacionalització resulta de vital importància per tal de sostenir i reinventar els negocis actuals i fer-ne aparèixer de nous. Per aquesta raó en aquest apartat plantejarem alguns models de negoci innovadors i d'internacionalització que actualment creen nombrosos cercles virtuosos que generen gran valor i que asseguren la sostenibilitat de l'avantatge competitiu i la supervivència de l'empresa en el futur.

A causa de la ràpida difusió i dispersió geogràfica del coneixement, la mobilitat creixent de personal experimentat i l'aposta de les societats de capital risc per les petites empreses creatives arreu del món, actualment estem assistint a un canvi de paradigma en el procés d'innovació que està fent sorgir nous models de negoci. La manera com les noves idees neixen i es porten al mercat està experimentant un canvi fonamental. Concretament, s'està abandonant el *model lineal d'innovació*, seqüencial, molt tancat i controlat, per un altre de molt *més obert*, desordenat, interactiu i en xarxa.

1.1. El model tradicional del procés d'innovació

Tradicionalment, el procés d'innovació que ha mantingut amb èxit els models de negoci existents durant pràcticament durant tot el segle XX es basa en un model d'innovació tancat (*closed innovation*), que es desenvolupa íntegrament dins de la pròpia empresa. El principal cercle virtuos d'aquest model consisteix a invertir en RiD internament a l'empresa, per tal de poder fer grans descobriments revolucionaris que permetin treure al mercat nous productes i serveis, que generin molts guanys per a tornar-los a invertir una altra vegada en RiD. Atès que la propietat intel·lectual derivada d'aquesta RiD és interna i està totalment protegida, ningú més no la pot explotar en benefici propi. D'aquesta manera, s'assegura la sostenibilitat de l'avantatge competitiu i la supervivència de l'empresa a llarg termini.

El cercle virtuós del model de negoci tradicional

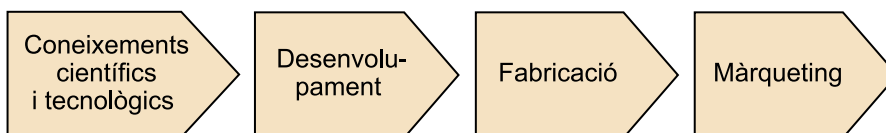


Font: Chesbrough (2009, pàg. 31)

En aquest model de negoci, el **procés d'innovació** predominant és **lineal o seqüencial**, ja que segueix en el mateix ordre diferents fases. Trobem dos models lineals diferents (Conway i Steward, 2009, pàg. 66):

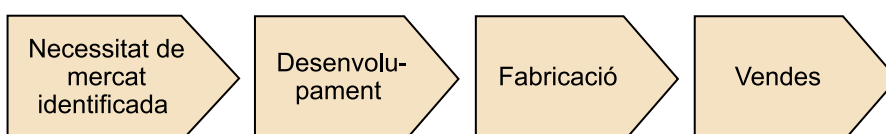
- Els processos d'innovació denominats **technology o science push**, que tenen el seu origen en el costat de l'oferta i predominaven en la dècada de 1960. Aquests models de negoci parteixen de la base que la principal font d'innovació prové exclusivament dels recursos científics i tecnològics de l'empresa. A partir de la recerca bàsica i aplicada que proporciona el coneixement científic i tecnològic, es desenvolupava un producte o procés nou, que es fabrica i es treu al mercat, i així finalment s'aconsegueix la innovació i la seva difusió en la societat.

Model *push* d'innovació



- En canvi, a partir de la dècada de 1970, va sorgir una segona generació de procés lineal d'innovació denominat **market pull**, que emfatitza com a font d'innovació el costat de la demanda de mercat. Així, les empreses, a partir de la recerca i els estudis de mercat, identifiquen necessitats dels consumidors no cobertes o segments o nínxols de mercat nous per explorar, que inspiren el desenvolupament de productes i tecnologies nous que després són llançats al mercat.

Model *pull* d'innovació

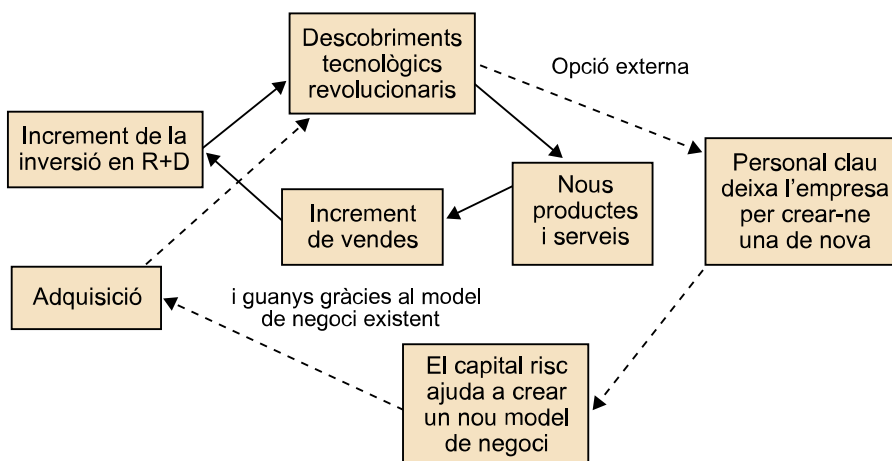


Tant el procés d'innovació *push* com el *pull* són models d'innovació lineals i tancats, que comencen a l'interior de l'empresa i acaben en el mercat. Aquests processos assumeixen els **principis bàsics** següents, que sostenen els models de negoci tradicionals de les empreses amb més èxit en el passat (Chesbrough, 2009, pàg. 30):

- S'ha de contractar el personal millor i més brillant si es vol que l'equip més capacitada de la indústria treballi en exclusiva per a la companyia.
- Per tal de treure al mercat nous productes i serveis, és necessari descobrir-los i desenvolupar-los per compte propi.
- Si la mateixa empresa els descobreix, ha de ser aquesta qui els tregui primer al mercat.
- L'empresa que arribi primer al mercat amb una innovació és generalment la vencedora.
- Si s'inverteix més que els competidors en RiD, es descobriran més idees i millors i així es podrà portar a terme una estratègia de lideratge en el mercat.
- S'ha de controlar i protegir al màxim la propietat intel·lectual per tal que els competidors no treguin profit de les idees.

Tanmateix, actualment sembla que aquest paradigma s'estigui erosionant. La major formació de capital humà arreu del món, la proliferació de petites empreses molt creatives amb suport de les societats de capital risc, l'augment de la mobilitat internacional dels recursos humans, la difusió més àmplia de les investigacions científiques i dels descobriments tecnològics està fent que els monopolis del coneixement creats per les organitzacions d'RiD centralitzades del segle XX estiguin arribant al seu final (Chesbrough, 2009, pàg. 141).

El trencament del cercle virtuós tradicional



Síndrome del no inventat aquí

En aquest context del model d'innovació tancat va néixer el famós concepte del *not invented here syndrome* (síndrome del no inventat aquí), que desconfiava de totes les noves idees i innovacions que provenien de fora l'empresa. Si una tecnologia, un producte o qualsevol tipus d'innovació no havien estat creats internament per l'empresa, no se'n podia estar segur de la qualitat, la disponibilitat o el rendiment i, per tant, era difícil que se'n pogués extraure valor. Només eren fiables les innovacions desenvolupades íntegrament per la mateixa empresa per generar i capturar valor.

⁽¹⁾El terme *innovació oberta* va ser creat per Henry W. Chesbrough, director executiu i professor del Center for Open Innovation de la Haas School of Business de Berkeley, Universitat de Califòrnia. <http://openinnovation.berkeley.edu/>

Tenint en compte aquest escenari, cal una lògica o un enfocament nous que facin néixer una nova generació de models de negoci diferents que inspirin els descobriments i innovacions del futur.

1.2. El model d'innovació oberta

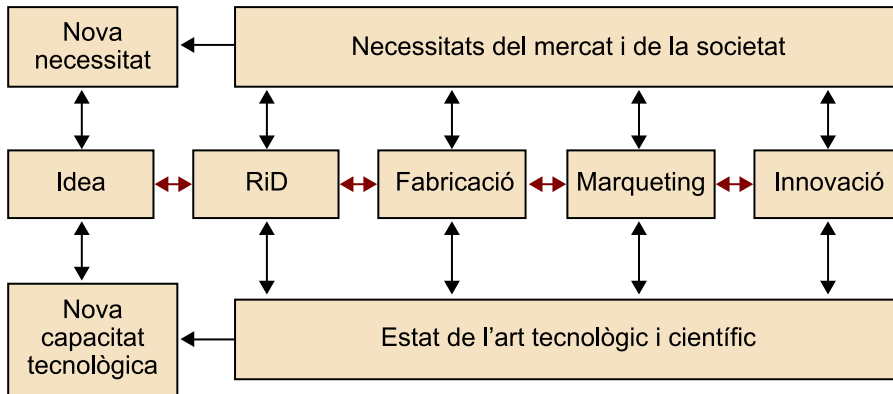
La **innovació oberta**¹ és un nou paradigma segons el qual, per a aconseguir l'avanç de les tecnologies, les empreses han d'utilitzar tant les idees que provenen de fonts internes com les externes, i també mecanismes o vies internes i externes per a explotar els resultats.

Aquest nou model de negoci utilitza tant idees externes com internes per a generar valor, al mateix temps que defineix mecanismes interns per a capturar alguna porció d'aquest valor. A més, també pressuposa que les idees internes també poden ser conduïdes al mercat per canals externs, més enllà dels negocis actuals i fora de les fronteres de la mateixa empresa per tal de crear valor addicional.

Per tant, en aquest model la nova estratègia d'innovació va més enllà dels límits interns de l'empresa, ja que la cooperació amb altres agents externs (universitats, centres de recerca, proveïdors, clients, empleats, competidors, etc.) passa a tenir un paper fonamental. A més, poden arribar al mercat per la mateixa companyia o altres empreses (per exemple, a partir de llicències, *joint ventures* o altres aliances estratègiques). El coneixement i les oportunitats d'innovació ja no es troben només dins de l'empresa, se les ha de buscar també a fora.

Implica un trencament amb els models tradicionals ja que els projectes d'RiD es poden originar tant dins com fora de l'empresa i es poden incorporar tant al principi com en fases intermèdies del procés d'innovació, ja que segueix un procés no lineal. Les connexions entre la ciència, la tecnologia i el mercat són complexes, interactives i multidireccionals. Ja no són àrees separades com en els models lineals anteriors, sinó que les fronteres s'estan fonent a poc a poc. Trobem una comunitat de científics, acadèmics, enginyers, tècnics en màrqueting, creadors provinents tant del sector públic com del privat que treballen plegats per trobar la solució d'un problema interrelacionat i entre ells la informació i el coneixement flueixen lliurement i en diverses direccions.

Model interactiu no lineal d'innovació



La taula següent explica els nous principis de la innovació oberta en comparació dels models d'innovació tancats (Chesbrough, 2009):

Principis de la innovació tancada i oberta

Innovació tancada	Innovació oberta
El millor personal treballa per a nosaltres.	No tots els millors treballen per a nosaltres. Necessitem treballar amb gent brillant tant dins com fora de l'empresa.
Per beneficiar-nos de l'RiD hem de fer nosaltres mateixos els descobriments, desenvolupar-los i distribuir-los.	L'RiD externa pot crear valor substancial; l'RiD interna és necessària per a reclamar una part d'aquest valor.
Si en som els descobridors, hem de ser els primers a treure les innovacions al mercat.	No cal que generem les investigacions per a treure'n profit.
La companyia guanyadora és la que treu primer una innovació al mercat.	Edificar un bon i millor model de negoci és preferible a ser els primers en el mercat.
Si generem més quantitat i qualitat d'idees de la indústria, guanyarem.	Si fem el millor ús de les idees internes i externes, guanyarem.
Hem de controlar la nostra propietat intel·lectual per tal que els nostres competidors no treguin profit de les nostres idees.	Hem de treure profit de l'ús que altres fan de nostra propietat intel·lectual i hem de comprar la propietat intel·lectual d'altres cada vegada que facin progressar el nostre model de negoci.

Font: adaptat de Chesbrough (2009, pàg. 41)

Web recomanada

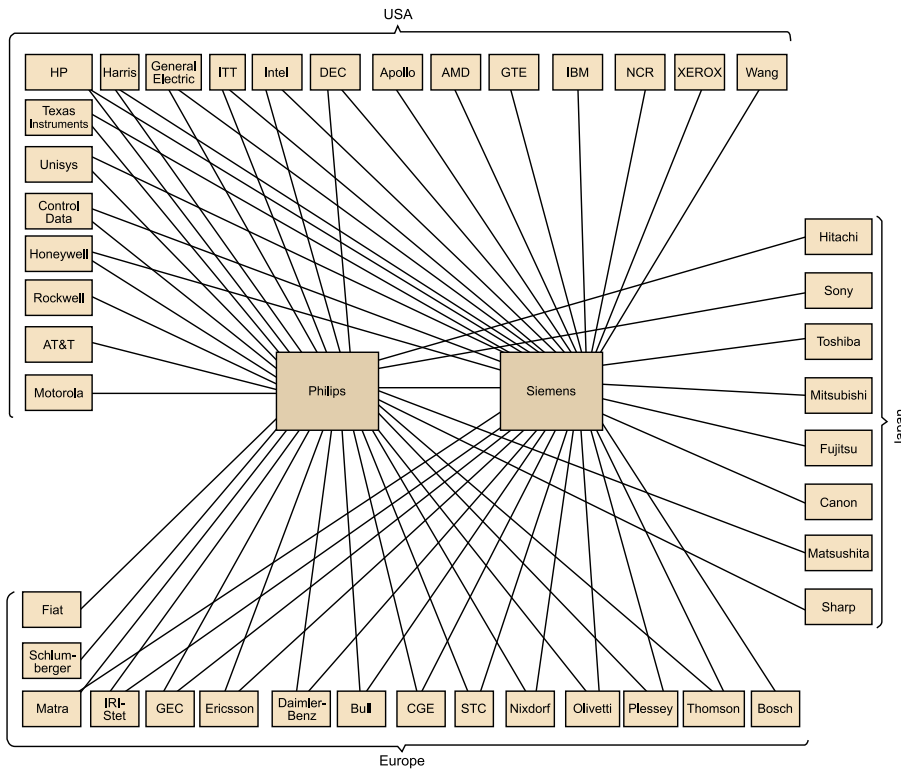
Si voleu escoltar del mateix Henry W. Chesbrough què s'entén per *open innovation*, consulteu el vídeo en aquesta adreça: <http://www.youtube.com/watch?v=2UDBaDtwXfI>

En aquest model de negoci obert cobra vital importància la **perspectiva de les xarxes** (*network perspective*) que defineixen el conjunt de relacions entre diferents tipus d'organitzacions, de sectors i de localitzacions arreu del món. Així, les xarxes socials i entre organitzacions són fonamentals per a entendre com actualment emergeixen i es difon la innovació i el coneixement, tant utilitzant les vies formals (aliances estratègiques, creuament accionarial, fusions i adquisicions, publicació d'articles científics, congressos internacionals) com les vies informals (blogs, Facebook, Twitter, Youtube, etc.).

La figura següent il·lustra el conjunt d'aliances estratègiques en RiD i *joint ventures* de **Phillips i Siemens**. Aquestes empreses han creat vertaderes xarxes d'innovació amb un gran nombre de relacions entre empreses i organitzacions

dels Estats Units, Europa i el Japó. Tot i que l'exemple només se centra en dues empreses de la indústria, s'observa que les xarxes se solapen i entrecreuen entre elles.

Xarxa d'innovació de Philips i Siemens



Font: Contractor i Lorange (2002)

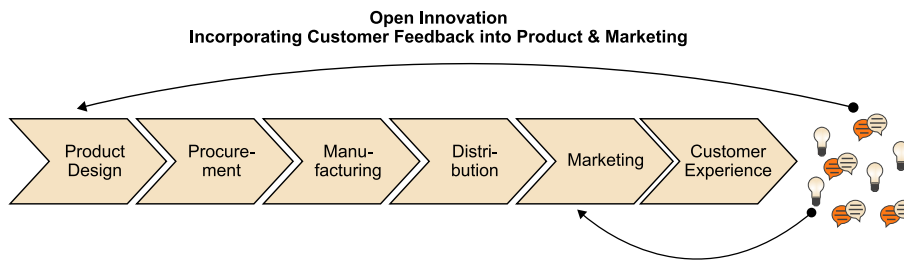
1.3. El consumidor com a font d'innovació important

Els consumidors o usuaris sempre han estat una font d'inspiració habitual del procés d'innovació de les empreses; tanmateix, és en aquests últims temps, amb l'establiment de les xarxes complexes de la innovació oberta, quan estan adquirint més protagonisme. Els consumidors actuals han passat de tenir un paper molt passiu i reactiu a adoptar un rol molt més actiu en el procés d'innovació de les empreses.

Lead users són els consumidors que fan front a similars necessitats que altres consumidors, però ho fan amb mesos o anys d'antelació a la resta de consumidors normals del mercat. Per tant, tenen un paper important en la identificació de necessitats futures i de noves idees per a l'empresa (Hippel, 1986).

En els models de negoci tradicionals els consumidors eren objecte d'intensos estudis de mercat per tal d'identificar noves necessitats de mercat i llançar els productes nous. Però el seu paper en la innovació quedava totalment limitat i no anava més enllà dels diferents tests i proves de mercat dels productes nous. En canvi, actualment, apareix un nou tipus de consumidor denominat

lead user, consumer innovator, prosumer (professional consumer) o entrepreneur consumer que cada vegada es troba més integrat formalment en el procés d'innovació de les empreses.



Des de la perspectiva dels models de negoci d'innovació oberta, es considera aquest consumidor com un soci més que participa activament en el procés de desenvolupament dels productes nous. Aquests consumidors presenten una actitud proactiva i interactiva, ja que poden i volen intervenir en el disseny i producció de les seves compres. Fins ara, aquesta actitud era típica de sectors d'activitat en què els usuaris tenen una gran formació i preparació com són el de la informàtica, l'equipament mèdic i el científic, el de semiconductors, etc. Però cada vegada més aquest fenomen també s'està estenent cap als mercats de gran consum, com són, per exemple, l'infantil, el de la moda o l'equipament esportiu *outdoor* (windsurf, ciclisme, pesca, escalada, etc.), en què els usuaris habitualment modifiquen i personalitzen els productes que es troben al mercat adaptant-los a les seves necessitats individuals. Fins i tot, hi ha consumidors emprenedors que, una vegada han concebut i desenvolupat una innovació, fan un pas més i el comercialitzen creant la seva pròpia empresa.



Hi ha moltes empreses que ja s'estan aprofitant de les idees d'aquests *lead consumers*. Per exemple, l'empresa danesa **Legó** vehicula informació sobre el seu producte a la seva pàgina web (<http://www.lego.com/en-us/createandshare/default.aspx>), en la qual té un espai denominat *Create and Share*, en què tots els usuaris poden interactuar lliurement, penjant-hi fotos de les seves creacions, dissenyant noves combinacions de construccions, compartint informació a les seves xarxes socials, lego club, etc.



També, la filial espanyola de la multinacional nord-americana **Pepsico Foods** ha llançat un original "Casting de Sabores Lay's" (<http://www.lays.es/nuevos-sabores/>) en què es convida els consumidors a proposar nous gustos per a les seves famoses patates que no es trobin ja comercialitzats en el mercat. Les tres millors propostes han estat desenvolupades per Pepsico i es comercialitzaran el 2012 en una edició especial "Lay's Limited Edition" juntament amb altres gustos com les patates *mojito* o *cheeseburger*. Entre les propostes finalistes hi ha les patates *kebab*, les braves i les *gambas al ajillo*. El guanyador tindrà com a premi 20.000 €, més l'1% de les vendes brutes del nou producte.

Davant aquest consumidor innovador les empreses desenvolupen el que es denomina *coolhunting* o **cerca de tendències**.

El *coolhunting* (cerca del que serà tendència) és sobretot un treball de camp que es duu a terme sent present als llocs on el canvi neix o llueix, detectant comportaments, estats d'ànim que perfilen tendències que en el futur seran realitats.

El sector de la moda és un dels avançats en la utilització d'aquestes pràctiques. Zara, Nike o Adidas són experts a identificar tendències de mercat que, de cap manera, no és una activitat frívola, atès que es basa en arrels profundes en l'antropologia, la sociologia, la investigació de mercats o la semiologia (Aguilà i Monguet, 2009, pàg. 45).

La cerca de tendències ha trobat el seu entorn de treball ideal en Internet. A més d'empreses de màrqueting internacionalment reconegudes i professionalitzades que identifiquen tendències, també hi ha un col·lectiu de *lead consumers* que creen blogs i pàgines web personals, penjen vídeos a Youtube o al Facebook, que donen la seva opinió sobre els productes. D'aquesta manera, estan influïent en la presa de decisions d'altres consumidors que els segueixen i, per tant, tenen el poder d'impulsar el desenvolupament d'una marca o d'una altra.

Webs recomanats

Internet és una font inacabable i un mitjà de difusió d'informació dels cercadors de tendències. Algunes adreces interessants per a entendre aquest fenomen són:

<http://www.thecoolhunter.net>

<http://spanishcoolhunterb.blogspot.com/>

<http://www.aecoolhunting.com/tag/coolhunter/>

<http://www.youtube.com/watch?v=VLElIWAAlSA&feature=relmfu>

2. *Red ocean strategy* davant de *blue ocean strategy*

Es pot afirmar, sense por d'equivocar-nos, que competir amb èxit en els mercats tradicionals que han arribat a la fase de maduresa i fins i tot al declivi és cada vegada més complicat. La hipercompetència, l'excés d'oferta, la baixa diferenciació dels productes o serveis fan molt difícil obtenir beneficis actualment. Per tant, si es vol assolir l'èxit empresarial avui dia és necessari crear nous models de negoci que trenquin amb els mercats tradicionals i que generin nous mercats emergents amb moltes més possibilitats de creixement futur. Per fer-ho, les empreses han de deixar de fonamentar els seus negocis en les velles estratègies de *red ocean* (mars vermells) per a passar a formular la *blue ocean strategy* (estratègia de mar blau).

2.1. *Red ocean strategy*

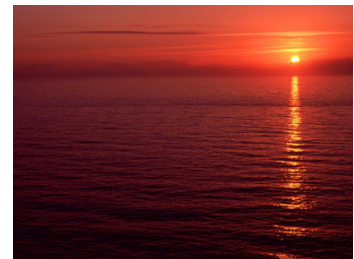
L'estratègia de mar vermell reflecteix l'estratègia competitiva de les empreses que no innoven i que fonamenten els seus negocis a competir en mercats que ja existeixen, intentant explotar una funció de demanda saturada i ben coneguda.

Aquestes empreses competeixen per assolir avantatges competitius lluitant per la diferenciació del seu producte per tal d'augmentar la seva quota de mercat i obtenir així més beneficis. Aconseguir la diferenciació de producte en mercats madurs és tremendament difícil. Segons Kim i Mauborgne (2005), com més *benchmarking* es fa sobre els competidors del mercat, més t'hi assembles i, per tant, menys te'n diferencies, de manera que aconseguixes el resultat contrari a l'esperat.

D'altra banda, el problema d'aquest plantejament rau en el fet que com que operen en mercats madurs que difícilment creixeran, per a incrementar la quota de mercat és necessari implementar estratègies competitives agressives i molt ofensives per a aconseguir clients nous, arrabassant-los a la competència. Això comporta que aquests models de negoci actuen en mars vermells tenyits de la sang dels rivals que batallen en un mercat que es va fent cada vegada més petit.

Els principis bàsics de les estratègies de mars vermells són (Kim i Mauborgne, 2005, pàg. 18):

- Competir en mercats que existeixen des de fa molt temps.
- Batre o guanyar la competència.
- Explotar una funció de demanda molt coneguda i madura.



Estratègia de mars blaus i vermells

El terme *estratègia de mars blaus i vermells* ha estat desenvolupat per **W. Chan Kim** i **Renée Mauborgne**, professors de la prestigiosa escola de negocis francesa INSEAD, que han elaborat un estudi basat en 150 moviments estratègics analitzant més de 30 sectors durant 100 anys.

Per entendre millor en què consisteix i qui són els autors de la *blue ocean strategy*, consulteu la pàgina web següent: <http://www.blueoceanstrategy.com/>

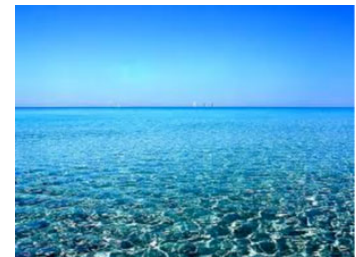
- Escollir entre el *trade-off* de l'estratègia de diferenciació i de lideratge en costos.
- Alinear la cadena de valor a l'elecció estratègica de diferenciació o baix cost.

Per això, és necessari un nou plantejament estratègic si es volen dissenyar models de negoci que tinguin més possibilitats de sobreviure en el temps.

2.2. *Blue ocean strategy*

Al contrari dels oceans vermells hi ha els mars blaus. Aquests representen una gran oportunitat de creixement ràpid per a les empreses, ja que no hi ha competidors.

L'estratègia de mar blau consisteix a identificar i explotar nous espais de mercat que encara estan per descobrir, en què les fronteres i les regles del joc encara no es coneixen i la competència és irrellevant.



No hi ha cap indústria o mercat que mantingui el seu atractiu per sempre ni tampoc cap model de negoci reeixit que sobrevisqui inalterable en el temps. Sempre hi ha pujades i baixades segons el moment de l'època que toca viure. Els sectors i les empreses viuen moments de creixement ràpid i beneficis elevats quan es creen nous espais de mercat o mars blaus. No necessàriament han de ser els nous competidors entrants els que generin aquests mars blaus; també poden ser empreses preexistents que han sabut reinventar-se innovant i creant valor.

Els **principis bàsics** de l'estratègia dels mars blaus són (Kim i Mauborgne, 2005, pàg. 18):

- Crear nous espais en els mercats en què no hi hagi gens de competència.
- Per a tenir èxit en aquests nous mercats la competència és del tot irrellevant.
- Crear i capturar una nova funció de demanda.
- Trencar amb el *trade-off* de l'estratègia de diferenciació i lideratge en costos.
- Alinear la cadena de valor buscant simultàniament la diferenciació i el baix cost.

Per tant, aquesta estratègia consisteix a crear valor a partir de la innovació reconstruint noves fronteres de mercat per tal de trencar amb els competidors que lluiten en els mercats madurs. El repte consisteix a identificar entre la multitud de possibilitats existents quines són les noves demandes de mercat que ofereixen grans oportunitats de negoci amb èxit.



Guy Laliberté, el 1984 va crear al Canadà el **Cirque du Soleil** (<http://www.cirquedusoleil.com/>), que va suposar un nou model de negoci en el món del circ. Actualment més de quaranta milions de persones a dinou ciutats del món han vist les produccions del Cirque, fet que demostra el seu creixement en poc més de vint anys.

El circ és una indústria molt madura, fins i tot en declivi, en què la reinvençió d'un nou model de negoci era imprescindible si es volia sobreviure. El poder de negociació de proveïdors (les estrelles de circ) i del compradors era molt gran. L'existència de nombrosos productes substitutius (cinema, esdeveniments esportius, playstations, etc.), juntament amb la mala premsa dels grups que defensen els drets dels animals, estava minvant enormement el nombre d'espectadors. Davant aquest escenari, en lloc de lluitar amb el mateix model de negoci que la majoria de circs tradicionals, el Cirque du Soleil es va saber reinventar i es va dirigir a un públic adult (en lloc de l'infantil) disposat a pagar un preu molt més alt que el del circ tradicional per gaudir d'una nova experiència d'entreteniment.

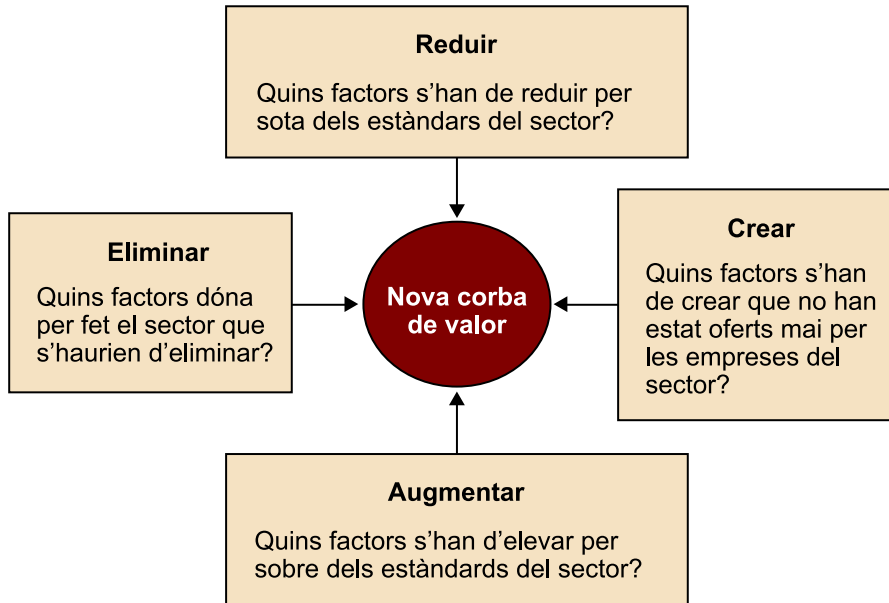
Tanmateix, la dificultat d'aquesta estratègia rau en la identificació i definició d'aquests mars blaus o nous espais de mercat. En aquest sentit, hi ha diferents qüestions que poden ajudar a trencar amb la inèrcia del sector i anar més enllà de les estratègies tradicionals de lideratge en costos i diferenciació per crear una nova corba de valor.

La figura següent assenyala el marc de quatre accions bàsiques que són recomanables si es volen crear mars blaus.

Web recomanat

Si voleu veure molts més exemples reals de models de negoci basats en l'estratègia de mar blau, consulteu la pàgina web dels professors Chan Kim i Renée Mauborgne http://www.blueoceanstrategy.com/abo/bos_moves.html, en què trobareu casos com el de **Cemex, Viagra, iTunes, Phillips, Ralph Lauren**, entre d'altres.

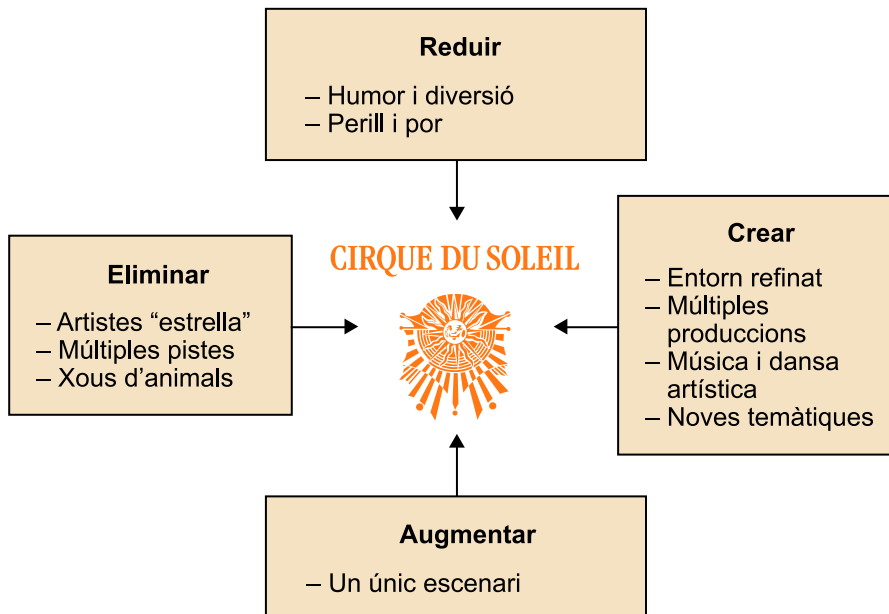
Quatre accions bàsiques per a crear nous espais de mercats



Font: Kim i Mauborgne (2005, pàg. 29)

Per la seva part, la figura següent indica el sentit d'aquestes accions en el model de negoci del Cirque du Soleil.

Quatre accions bàsiques per a crear el model de negoci del Cirque du Soleil



Font: Kim i Mauborgne (2005, pàg. 29)

3. Integració vertical localitzada al país d'origen davant de subcontractació i *offshoring*

Arran de la globalització de l'economia, la liberalització comercial i les innovacions dels transports i les telecomunicacions en els últims anys el model de negoci de la gran majoria d'empreses dels països desenvolupats, sobretot del sector manufacturer, estan canviant radicalment. En lloc d'establir models de negoci que integren totes les activitats de la cadena de valor al país d'origen –**estratègia d'integració vertical**–, s'estan adoptant models de negoci basats en les **estratègies de subcontractació i/o *offshoring***. Davant els esdeveniments recents a escala internacional, l'externalització i deslocalització d'algunes activitats de la cadena de valor comporta una de les opcions estratègiques que permeten a les empreses sobreviure i conservar l'avantatge competitiu que tenien fins al moment.

3.1. La integració vertical

La integració vertical consisteix en l'extensió de l'empresa cap als dos extrems de la cadena de valor de la indústria, per tal de convertir-se en el seu propi proveïdor i client (Fernández Sánchez, 1993, pàg. 126).

La decisió d'integració vertical d'una empresa o, en altres paraules, l'elecció sobre quina activitat o activitats de la cadena de valor es fan dins o fora, és fonamental per a establir el model de negoci volgut, ja que determina la possibilitat d'obtenció d'avantatges competitius i les probabilitats d'èxit i supervivència de l'empresa.

Així, els **motius que impulsen la integració vertical** dels negocis són, entre d'altres (Menguzzato i Renau, 1991, pàg. 267):

- **Avantatges en costos** com a conseqüència de l'aparició d'economies d'escala, la reducció d'estocs intermedis, els costos més baixos de coordinació i control, la supressió dels costos de transacció, la desaparició d'intermediaris, l'explotació de sinergies i l'eficiència més gran en l'ús dels recursos i capacitats de l'empresa.
- **Avantatges estratègics** relatius a l'increment del poder de mercat de l'empresa, a assegurar determinades fonts d'aprovisionament i canals de distribució i l'accés a tecnologia punta.

Costos de transacció

Els costos de transacció són els que es deriven de fer una operació o transacció en el mercat. Així, per exemple, quan una empresa vol comprar una matèria primera a un proveïdor, ha d'incórrer en una sèrie de costos relacionats amb:

- La recerca d'informació sobre proveïdors per a poder escollir el més adequat.
- La fixació de les condicions adequades per a formalitzar el contracte.
- Les negociacions pertinents amb el proveïdor.
- La gestió i el control de l'operació perquè es dugui a terme en els termes pactats prèviament.
- El risc que el proveïdor no compleixi finalment les qualitats, els terminis i el nivell de servei volguts.

Tanmateix, també hi ha **inconvenients que desaconsellen la integració vertical** (Fernández Sánchez, 1993, pàg. 129; Menguzzato i Renau, 1991, pàg. 270):

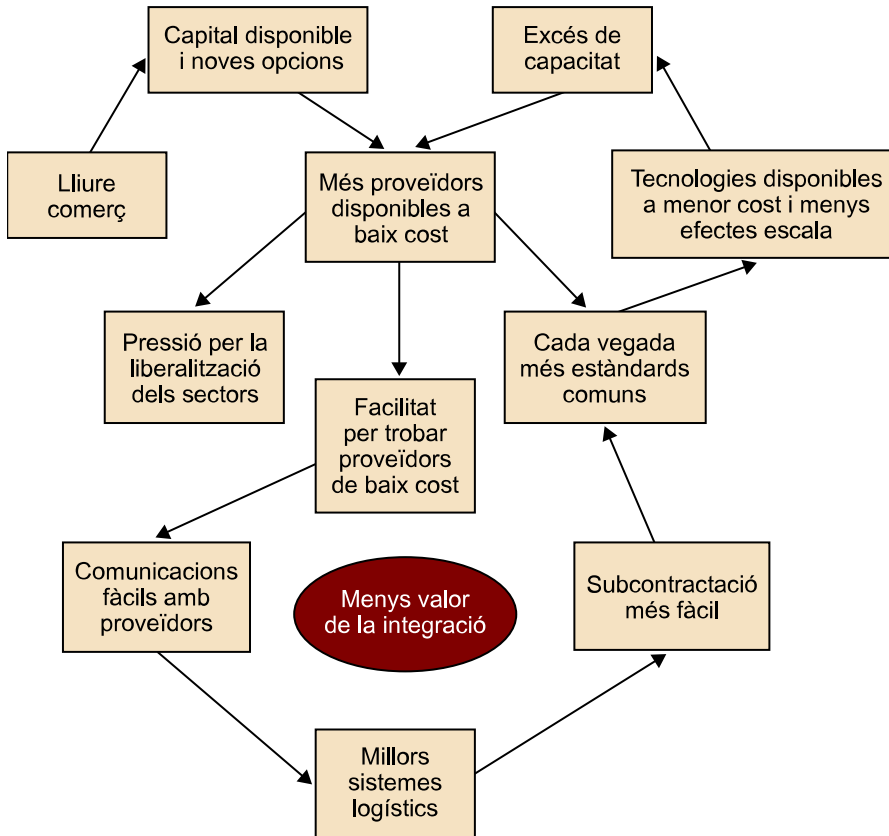
- Pèrdua de flexibilitat a llarg termini.
- Rigidesa més gran de les organitzacions integrades verticalment, ja que normalment implica inversions elevades molt especialitzades i, per tant, costos fixos molt alts.
- Deteriorament dels avantatges de l'especialització i de l'efecte experiència que poden aconseguir d'altres proveïdors i distribuïdors.
- Risc global més gran de l'empresa en concentrar-se l'activitat del negoci en un únic sector.
- Complicació a l'hora d'equilibrar la producció d'un procés amb les necessitats del següent, ja que poden estar subjectes a diferents capacitats de funcionament, cosa que obliga a treballar a una capacitat ineficient en alguns d'ells i, per tant, amb uns costos superiors.

Fins fa no gaire temps, el model de negoci que era capaç de fer-ho tot internament es considerava un gran avantatge competitiu que assegurava la supervivència en el temps. En el passat, moltes empreses s'integraven verticalment per enfortir el negoci i fer-lo més gran. Tanmateix, l'increment de la competència global ha aconseguit que moltes organitzacions trobin que la clau de la seva supervivència no sigui el *high-volume* sinó el *high-value* (Gupta i Zhender, 1994).

Actualment trobem arreu del món proveïdors externs (*contract-manufacturers*), sobretot al nord i est d'Europa o als països asiàtics (Xina, Singapur, Índia, Tailandia, etc.), que s'han sabut especialitzar en tecnologies específiques fonamentades en un únic element de la cadena de valor. Aquestes empreses arriben a ser molt més competitives en aquella activitat que qualsevol empresa occidental que dispersi els seus esforços al llarg de tota la cadena de valor (Quinn i Hilmer, 1995). Aquest fet, juntament amb la revolució tecnològica del transport i les telecomunicacions que redueixen enormement els costos de transacció, està fent de la integració vertical un model de negoci cada ve-

gada menys atractiu. En aquest sentit, la figura següent mostra els diferents aspectes, tant de l'entorn com de la mateixa empresa, que estan comportant l'abandonament del model de negoci tradicional d'integració vertical.

Determinants de la ruptura de la cadena de valor



Font: Heuskel i Costa (1999)

3.2. L'estratègia de subcontractació

L'*outsourcing* és una expressió anglosaxona que sorgeix de la unió dels termes *outside* + *resource* + *using* (Quinn i Hilmer, 1995), que s'utilitza per a fer referència a la subcontractació o externalització d'activitats que prèviament eren dutes a terme dins de l'empresa. Es tracta, doncs, de transferir algunes activitats i la responsabilitat de decisió sobre aquestes des de l'empresa cap a altres subministradors externs. Per tant, l'estratègia de subcontractació consisteix a decidir sobre quines activitats de la cadena de valor d'una organització s'han de fer internament o externament, és a dir, escollir entre el que es coneix com a *fer o comprar (to make or to buy)*.

L'estratègia de subcontractació es defineix com la dependència de fonts externes per a fabricar components i altres activitats de valor afegit (Lei i Hitt, 1995).

De manera més detallada, la subcontractació és la relació econòmica en virtut de la qual una entitat, el **contractista**, demana a una altra entitat independent, el **subcontractista** o **proveïdor**, que s'encarregui de la producció o elaboració posterior de materials, components, peces o subconjunts o la prestació d'un servei, respectant les especificacions que s'estableixin en l'acord prèviament establert (UNIDO, 2004).

Depenent de l'activitat de la cadena de valor subcontractada i dels objectius que han motivat la decisió, la subcontractació pot tenir un caràcter tàctic o estratègic. La **subcontractació tàctica** és la més tradicional i consisteix a externalitzar les activitats no essencials de la cadena de valor buscant únicament la reducció de costos. En canvi, la **subcontractació estratègica** correspon a una empresa amb un model de negoci molt més actual, que utilitza aquesta estratègia més enllà del simple objectiu de la reducció de costos. Amb l'externalització d'activitats l'empresa pretén accedir a capacitats i coneixements nous, perfeccionar les seves competències bàsiques, cosa que li permetrà aconseguir més avantatges competitius i així millorar de manera global la posició competitiva del seu negoci.

Diferències entre subcontractació tàctica i estratègica

	Subcontractació tàctica	Subcontractació estratègica
Abast	Visió tradicional: té un objectiu pur i exclusivament operatiu.	Abast estratègic: va més enllà de l'operativa diària de l'empresa.
Duració	Àmbit temporal a curt o mitjà termini.	La duració s'estableix sobre la base d'una continuïtat de la relació a llarg termini.
Dependència	Dependència escassa ja que no s'estableixen lligams duradors. En cap cas no hi ha una col·laboració estreta.	Es fomenta el <i>partnership</i> amb una interdependència mútua i profunda. Es poden convertir en organitzacions complementàries i sòcies, tot i ser entitats fiscalment i financerament diferents.

Font: adaptat de Guitart (2005)



Un exemple de subcontractació tàctica el podem trobar a **Port Aventura**, que va obrir per primera vegada les portes al públic el 1995 i que actualment és el parc temàtic líder a Espanya amb cinquanta milions de visites el 2010.

Les competències essencials del negoci que fa de manera totalment interna són les activitats de recursos humans (la selecció, el reclutament i la formació dels treballadors); el disseny de productes, la fabricació de components i el muntatge d'atraccions i les activitats de màrqueting. També els restaurants i les botigues són de gestió pròpia.

D'altra banda, Port Aventura només subcontracta algunes activitats perifèriques del negoci (seguretat, neteja, jardineria o manteniment) o complementàries a l'activitat

principal com són la gestió de socorristes i monitors de les piscines i del parc aquàtic, les companyies d'espectacle, la fotografia i la gestió de les màquines recreatives.

Així, per exemple, en el grup d'activitats perifèriques, Prosegur-Servimax és l'empresa que presta el servei de vigilants de seguretat. La recollida d'escombraries està subcontractada a FCC Medio Ambiente, SA, i la recollida d'altres residus com el cartró, vidre, paper o llaunes, i també les tasques de jardineria del parc les fa CESPÀ, SA.

Les raons que impulsen Port Aventura a externalitzar aquestes activitats són bàsicament la reducció de costos i l'accés a proveïdors molt especialitzats.



D'altra banda, Nestlé España es pot considerar un cas de subcontractació estratègica. La filial espanyola de la multinacional suïssa Nestlé va ser creada el 1905 i actualment té la seu a Esplugues de Llobregat (Barcelona) amb fàbriques repartides per tota la geografia espanyola i uns sis mil cinc-cents treballadors.

Nestlé España considera que la seva activitat essencial és la fabricació dels seus productes que duu a terme bàsicament de manera interna, tot i que subcontracta les activitats següents: la logística d'entrada, la recepció de materials, l'emmagatzematge, la distribució a clients interns i la gestió d'existències. A més, també externalitza la distribució dels productes de l'empresa per la regió Ibèria (Espanya i Portugal). És a dir, exceptuant l'equip de vendes, l'emmagatzematge de productes acabats, la gestió de comandes, la preparació de comandes, la gestió del transport i l'embalatge són activitats subcontractades a un operador logístic que també opera per a Nestlé França.

Les raons que impulsen Nestlé España a externalitzar aquestes activitats de logística interna i externa són, a més de la reducció de costos, l'accés a tecnologia especialitzada, la qualitat superior en l'execució del servei per part dels proveïdors i augmentar la flexibilitat i guanyar rapidesa de resposta.

Font: Guitart (2005)

Entre els **avantatges de la subcontractació tàctica** trobem els següents (Casani i altres, 1999):

- Quan l'empresa subcontractada és especialista en una activitat determinada s'aconsegueix un increment del rendiment de l'activitat externalitzada.
- Possibilita la reducció de personal fix i pot ser una via per a aconseguir més flexibilitat laboral.

D'altra banda, també comporta alguns **desavantatges** (Casani i altres, 1999):

- La negociació i el seguiment dels contractes de subcontractació poden ser molt costosos i complicats.
- En reduir-se les necessitats de personal, la subcontractació tàctica pot generar conflictes laborals a causa de la reducció de les plantilles.

Pel que fa a la **subcontractació estratègica**, els **avantatges** són els següents (Casani i altres, 1999):

- La subcontractació per si mateix no implica la creació d'avantatges competitius en l'activitat que se subcontracta. L'avantatge fonamental rau en el fet que permet a l'empresa concentrar-se en altres activitats directament relacionades amb el negoci, cosa que li permet desenvolupar les seves capacitats clau i alliberar recursos per dedicar-los a les competències que sí són essencials per a l'empresa i generen més valor.
- També permet la reducció de costos a partir d'utilitzar les capacitats de proveïdors externs molt especialitzats que resultaria molt més car de fer internament o bé impossible de replicar dins l'empresa.
- Ateses les característiques dels mercats i les tecnologies ràpidament canviants, la subcontractació estratègica permet reduir riscos, i també escurçar la duració dels cicles, reduir les inversions i adaptar-se més fàcilment a la demanda dels clients.
- A més, s'aconsegueix un augment de la flexibilitat a partir del disseny d'una organització molt més àgil i lleugera, que permet fer front als canvis de l'entorn i accedir més ràpidament als recursos necessaris en cada moment.

Però també la **subcontractació estratègica** implica certs **desavantatges** segons Casani i altres (1999):

- Pot comportar una pèrdua de control sobre algunes activitats de la cadena de valor, i es perd d'aquesta manera part del seu saber fer (*know how*). A més, pot traspasar informació confidencial al subcontractista que en el futur es pot convertir en un competidor potencial.
- És possible que el subcontractista demani amb el temps millors condicions que incrementin els costos prèviament estimats per l'empresa. Aquest risc és més probable si hi ha pocs proveïdors especialitzats o si els costos de canvi són elevats.
- La qualitat oferta pel proveïdor pot no ser l'esperada inicialment i, per tant, hi pot haver variacions en la qualitat que afectin el client final.

En el cas extrem que una empresa fes una subcontractació de caràcter estratègic i trenqués completament la seva cadena de valor, ens trobaríem davant d'una **organització virtual**, que seria just el cas oposat a una organització totalment integrada. Així, per a l'obtenció d'un producte o servei aquest model de negoci necessita l'actuació i col·laboració de moltes empreses (cadascuna fent una sola activitat de valor) que formen, en conjunt, una autèntica xarxa d'empreses unides per diferents acords de cooperació i aliances estratègiques.



L'**empresa virtual** es pot definir com una xarxa d'empreses que es posen d'acord per explotar oportunitats que canvien constantment i ràpidament en el temps, aportant, cadascuna d'elles, el millor de les seves competències essencials, compartint costos, habilitats i accessos als mercats globals (Guerras i Navas, 2007).

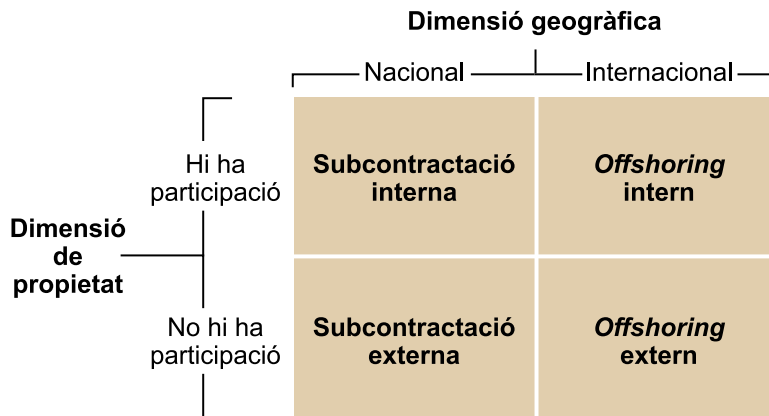
3.3. La dimensió geogràfica i de propietat de la subcontractació

L'estratègia d'externalització de les activitats de la cadena de valor és **bidimensional**, ja que comporta dos tipus de decisions claus (Kotabe i altres, 2007):

- En primer lloc, la **dimensió geogràfica** de la subcontractació determina on es deslocalitzarà l'activitat. Pot ser dins al mateix país d'origen de l'empresa o fora, a l'estranger.
- En segon lloc, la **dimensió de la propietat** es refereix a l'existència o no de participacions de capital entre l'empresa que deslocalitza l'activitat i la que farà l'activitat després de la deslocalització. Si hi ha relacions o vincles de propietat entre el contractista i el subcontractista.

Així, si l'empresa deslocalitza les activitats dins del mateix país on es troba instal·lada, l'estratègia es coneix com a **subcontractació domèstica**. Ara bé, si la subcontractació es fa en un país estranger diferent del d'origen, llavors rep el nom de **foreign outsourcing** o **offshoring** (fora costa). D'altra banda, la dimensió de la propietat delimita, al seu torn, dos tipus d'estratègia de deslocalització de les activitats. Si l'empresa deslocalitza cap a una empresa amb alguna participació de capital (una filial), l'estratègia rep el nom de **subcontractació interna**; mentre que si les activitats les fa una empresa que no té cap vincle accionarial, l'estratègia es denomina **subcontractació externa**. Com a resultat de la combinació d'aquestes dues dimensions, sorgeixen quatre tipus d'estratègies de subcontractació (vegeu la figura següent).

Tipus d'estratègies d'externalització



Font: adaptat de Kotabe i altres (2007)

Com més activitats de caràcter perifèric o no essencial porti a terme una empresa, més petits seran els avantatges de localitzar-les a llocs geogràficament propers i més petit serà el control requerit; per tant, hi haurà més possibilitats que implementi estratègies d'*offshoring* extern a països on hi hagi proveïdors que ofereixin més avantatges en costos. Al contrari, com més focalitzada estigui l'empresa en l'eix tecnològic fonamental del seu negoci i més beneficis aconsegueixi de la proximitat i del domini, menors seran els incentius per externalitzar i deslocalitzar les activitats de la cadena de valor (Myro i altres, 2008).

D'altra banda, com més intensiva en capital i en RiD sigui la fabricació de productes, més tendeix a produir-se l'*offshoring* intern amb la creació de filials, ja que resulta més difícil controlar els processos de subcontractació internacional. A més, també és preferible l'*offshoring* intern a països menys desenvolupats, on resulta més difícil trobar un subcontractista que proveeixi dels mitjans de capital necessaris per a desenvolupar l'activitat (Antras, 2003).

3.4. L'estratègia d'*offshoring*

Les estratègies de subcontractació i *offshoring* van més enllà de la simple decisió individual sobre la localització i la propietat de les activitats. En realitat, es tracta de definir quin serà el model de negoci que servirà de base al conjunt de la cadena de valor de l'empresa.

En aquest sentit, aquestes estratègies són condicionades per la fragmentació internacional de la cadena de valor i és un intent de les empreses de combinar els **avantatges comparatius** de les localitzacions geogràfiques amb els recursos i capacitats que maximitzen els **avantatges competitius** de l'empresa. La interacció d'avantatges competitius i comparatius determina la localització òptima de les activitats de la cadena de valor (decisions d'*offshoring*), i també les fronteres de l'empresa i el control de l'estratègia (decisions de subcontractació) (Mudambi i Venzin, 2010).

Nokia i Ericsson

A l'àmbit de la telefonia mòbil, **Nokia** utilitza com a model de negoci l'estratègia d'*offshoring* intern, mentre que **Ericsson** prefereix l'*offshoring* extern, subcontractant pràcticament tota la seva producció a grans subministradors internacionals com Flextronic.



Entre les **motivacions** que fan que les empreses duguin a terme estratègies d'*offshoring* trobem les següents (taula següent):

- **Factors relacionats amb els costos:** ja siguin de mà d'obra o d'un altre tipus (de components, matèries primeres o serveis, etc.), les diferents estructures de costos entre països permeten a les empreses localitzar les activitats de la cadena de valor allà on sigui més econòmic. També comporta la possibilitat de transformar alguns costos assumits per l'empresa de manera continuada i periòdica (costos fixos) en costos dependents de les necessitats productives i de demanda de l'empresa (costos variables). Així mateix, l'ús d'aquestes estratègies pot afavorir la reducció de les inversions de capital o millorar la predicció dels costos de l'empresa.
- **Factors relacionats amb els ingressos:** permet accedir a mercats exteriors i diferents dels actuals, i augmentar d'aquesta manera les vendes en altres països i en conseqüència els ingressos. A més, l'*offshoring* pot permetre la fabricació d'un producte o servei de millor qualitat en un altre país que el que obtindria l'empresa si no el subcontractés. Aquesta millora de la qualitat derivada de la subcontractació d'activitats a l'estranger, per mitjà de filials pròpies o proveïdors externs, pot aportar més valor afegit que permet augmentar el preu dels productes o serveis. També pot representar una resposta més ràpida als canvis de preferències i necessitats del consumidors, fet que també reforça les estratègies de diferenciació. D'altra banda, l'*offshoring* permet diversificar o reduir el risc, ja que en fragmentar internacionalment la producció es poden compensar factors com les fluctuacions de la demanda, els tipus de canvi, els preus de les matèries primeres, les capacitats productives, etc.
- **Factors relacionats amb els avantatges competitius i les capacitats empresarials:** per a poder mantenir o aconseguir un avantatge competitiu l'empresa pot necessitar recursos humans o tecnològics no disponibles al país d'origen. Amb les estratègies d'*offshoring* l'empresa pot accedir a qualsevol tipus de capacitats a escala mundial. També la subcontractació d'activitats no imprescindible permet a l'empresa centrar-se i dedicar més esforços a les competències essencials que sí estan directament relacionades amb el seu avantatge competitiu. D'altra banda, el fet que les estratègies d'*offshoring* siguin una pràctica habitual en el sector al qual pertany l'empresa, pot portar-la a imitar el comportament dels seus competidors i fer ús d'aquesta estratègia.

Motius que impulsen l'estratègia d'*offshoring*

Motivacions	Relacionades amb els...
Reduir els costos laborals.	Costos
Reduir costos diferents dels laborals.	
Transformar costos fixos en variables.	

Motivacions	Relacionades amb els...
Reduir la inversió en capital.	
Millorar la predicció dels costos.	
Accedir a mercats nous.	Ingressos
Millorar la qualitat dels productes i/o serveis.	
Reduir o diversificar riscos.	
Reduir el temps de resposta per a fer canvis.	
Accedir a personal qualificat.	
Accedir a tecnologia no disponible a l'empresa.	Avantatges competitiu
Centrar-se en les competències essencials.	
Seguir l'exemple dels competidors.	
Pràctica habitual en el sector (pressió competitiva).	

Font: Linares (2009, pàg. 55)

Hi ha diferents estudis que demostren l'impacte positiu de l'*offshoring* sobre la productivitat del treball de l'empresa. L'*offshoring* augmenta la proporció de treball més qualificat al país d'origen i aconsegueix, en general, millorar la productivitat de l'empresa. De fet, una empresa que implementa aquesta estratègia eliminaria tasques d'inferior qualificació i rendiment i se centraria més en les seves activitats nuclears. Aquest efecte positiu sobre la productivitat es produeix tant en l'*offshoring* de serveis com en el de fabricació de béns, i és molt més gran com més gran és la presència de l'empresa en els mercats internacionals (Bjerring, 2006).

Davant la creixent competència global, les empreses de tot tipus de sectors utilitzen la dispersió geogràfica de les activitats de la cadena de valor com un mitjà per a crear i mantenir el seu avantatge competitiu. L'estratègia d'*offshoring* és el resultat natural de les pressions competitives cada vegada més globals que suporten actualment les empreses (Mudambi i Venzin, 2010). Els avantatges en costos que aconsegueixen les empreses a partir de l'*offshoring* cap als països emergents o en desenvolupament són notablement coneguts. Tanmateix, la consecució d'avantatges competitiu amb l'*offshoring* cap a països avançats, localitzant activitats en centres d'excel·lència global, encara és poc reconeguda. Sens dubte, aquest és un aspecte del tot rellevant de l'estratègia de subcontractació que determina una nova manera diferent de fer negocis.

Deslocalització de serveis cap a l'Índia

Hi ha molts bancs i empreses dels Estats Units i el Regne Unit que han deslocalitzat serveis cap a l'Índia, sobretot en activitats com l'anàlisi d'inversions, els centres d'atenció telefònica (*calls centers*) i altres serveis a empreses, atès que en aquest país hi ha personal tècnic ben format, que parla perfectament l'anglès i a preus molt econòmics.



Un exemple molt clar d'*offshoring* seria el cas de la filial espanyola de la multinacional nord-americana **Hewlett Packard**. Aquesta companyia va ser fundada el 1939 i inicialment es dedicava a la fabricació d'instruments de mesura electrònica i de laboratori. Actualment aquesta multinacional és proveïdora de solucions tecnològiques per a consumidors, empreses i institucions de tot el món, amb una gamma de productes com els sistemes d'impressió, ordinadors personals, programari, serveis i infraestructura de tecnologies de la informació (TI).

El 1971 Hewlett Packard va crear la filial espanyola (fins llavors la seva presència a Espanya s'havia limitat a un acord de cooperació amb una empresa autòctona per a distribuir els seus productes al mercat interior). El 2007 la filial espanyola va obtenir unes vendes de 1.510,19 milions d'euros i va donar feina a 2.716 treballadors.

La companyia nord-americana actualment localitza el seu centre mundial d'RiD per a impressores de gran format a Sant Cugat del Vallès (Barcelona) amb un pressupost anual de 60 milions d'euros i 450 enginyers dedicats a la recerca i al desenvolupament de productes nous. En aquest centre es generen dues invencions d'àmbit internacional al dia i es dirigeixen altres dos laboratoris de la multinacional a Israel i a Minnesota (EUA).

A més, de la responsabilitat mundial en RiD i màrqueting de la unitat de negoci d'impressió de gran format, la filial catalana també és responsable de la fabricació d'aquestes impressores que subcontracta proveïdors asiàtics.

També recentment, la matriu ha decidit localitzar a Sant Cugat el centre europeu de màrqueting de la divisió d'imatge i impressió que fins ara estava distribuït principalment entre les seves filials angleses i alemanyes.

Glossari

agregació del model de negoci *f* Agrupació de les diferents eleccions i conseqüències en constructes més grans per tal de reduir la dimensió general del model.

alineació amb objectius *f* Adequació del model de negoci als objectius proposats per l'empresa.

blue ocean strategy *f* Estratègia que explota nous espais de mercat que encara estan per descobrir on no existeix competència.

cerca de tendències *f* Treball de camp per a detectar comportaments i estats d'ànim que perfilen tendències de consum que en el futur seran realitats. *en* coolhunting

cercle viciós *m* Té efectes negatius en els models de negoci, ja que destrueix valor i fa perillar la supervivència del model de negoci.

cercle virtuós *m* Té efectes positius en els models de negoci, ja que les conseqüències reforcen una altra vegada les eleccions triades.

conseqüència flexible *f* Quan el resultat d'una elecció estratègica és molt sensible a la decisió presa.

conseqüència rígida *f* Quan el resultat inicial d'una elecció estratègica perdura en el temps.

coolhunting *m* Vegeu **cerca de tendències**.

cost de transacció *m* Cost que deriva de fer una operació o transacció en el mercat.

descomposició del model de negoci *f* Permet veure amb més detall les diferents parts del *business model* o analitzar els diversos negocis d'una empresa diversificada.

empresa virtual *f* Xarxa d'empreses que es posen d'acord per explotar oportunitats aportant, cadascuna d'elles, les seves competències essencials, compartint costos i habilitats.

estratègia *f* Determinació dels objectius de caràcter bàsic d'una empresa i l'adopció dels cursos d'acció i l'assignació dels recursos que són necessaris per aconseguir aquests objectius.

estratègia competitiva *f* Definició de la posició competitiva d'una línia de negoci, desenvolupant recursos i capacitats organitzatius que permetin explotar un avantatge competitiu sòlid.

estratègia corporativa *f* Constitueix la base de la resta d'estratègies, ja que s'ocupa dels aspectes generals de l'empresa i de com es pot afegir valor en les diferents parts de l'organització.

estratègia de diferenciació *f* Explota els avantatges competitiu per aconseguir que els clients estiguin disposats a pagar un preu més elevat pel producte o servei.

estratègia de lideratge en costos *f* Permet oferir un producte o servei determinats semblants en el nivell de qualitat al dels competidors, però a uns costos inferiors.

estratègia de segmentació *f* Explota l'avantatge competitiu en costos o en diferenciació en un únic segment de mercat.

estratègia funcional *f* Decisions que prenen els directors dels diferents departaments funcionals de l'empresa (màrqueting, producció, finances, recursos humans, etc.).

govern corporatiu *m* Conjunt de principis que regulen el funcionament dels òrgans de govern d'una empresa i els mecanismes de control de la propietat sobre les decisions estratègiques de l'empresa.

innovació oberta *f* Nou paradigma que utilitza tant les idees que provenen de fonts internes com les externes, i també mecanismes o vies internes i externes per a explotar els resultats.

integració vertical *f* Extensió de l'empresa cap als dos extrems de la cadena de valor de la indústria, per tal de convertir-se en el seu propi proveïdor i client.

lead user *m i f* Consumidor que fa front a necessitats similars que tenen altres consumidors, però ho fa amb mesos o anys d'antelació a la resta de consumidors normals del mercat.

market pull *m* Procés d'innovació lineal que emfatitza com a font d'innovació el costat de la demanda de mercat.

model de negoci *m* Representació de la lògica fonamental de l'empresa, la manera com opera i com captura el valor per als seus *stakeholders*.

offshoring *m* Estratègia d'externalització d'activitats de la cadena de valor a països estrangers.

offshoring extern *m* Quan l'externalització d'activitats a l'estranger la duen a terme empreses proveïdores sense cap lligam accionarial.

offshoring intern *m* Quan l'externalització d'activitats a l'estranger la duen a terme filials pròpies o empreses proveïdores amb lligams accionarials.

outsourcing *m* Vegeu **subcontractació**.

procés d'innovació lineal *m* Segueix en el mateix ordre i seqüència les diferents fases del procés.

red ocean strategy *f* Estratègia que se centra en mercats que ja existeixen explotant una funció de demanda saturada i ben coneguda.

reforçament del model de negoci *m* Quan les diferents eleccions d'un model es complementen les unes a les altres.

solidesa del model de negoci *f* Capacitat del model de mantenir la seva efectivitat al llarg del temps.

subcontractació *f* Estratègia que depèn de fonts externes per a fabricar components i altres activitats de valor afegit. *en* outsourcing

subcontractació estratègica *f* Estratègia d'externalització d'activitats que té com a finalitat principal obtenir avantatges competitius que millorin la posició competitiva global de l'empresa.

subcontractació tàctica *f* Estratègia d'externalització d'activitats que té com a finalitat principal la reducció de costos.

technology o science push *m* Procés d'innovació lineal que s'inicia exclusivament a partir dels recursos científics i tecnològics de l'empresa.

UEN *f* Vegeu **unitat estratègica de negoci**.

unitat estratègica de negoci *f* Conjunt homogeni d'activitats pel qual és possible formular una estratègia comuna i diferent de l'estratègia adequada per a altres activitats de l'empresa. sigla **UEN**

virtuositat del model de negoci *f* Presència de nombrosos cercles virtuosos que ajuden el model a guanyar força amb el pas del temps.

Bibliografia

- Aguilà, J.; Monguet, J. M.** (2009). "Evolució de l'oferta en el quinari: nous models de negoci". *Quadern OME* (núm. 9). Barcelona: AccIÓ.
- Chesbrough, H.** (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Contractor, F.; Lorange, P.** (2002). *Cooperative Strategies and Alliances*. Amsterdam: Elsevier.
- Conway, S.; Steward, F.** (2009). *Managing and shaping innovation*. Nova York: Oxford University Press.
- Fernández Sánchez, E.** (1993). *Dirección de la producción I. Fundamentos estratégicos*. Madrid: Civitas.
- Gupta, M.; Zhender, D.** (1994, tercer trimestre). "Outsourcing and its impact on operations strategy". *Production* (núm. 35, pàg. 70-76).
- Heuskel, D.; Costa, C.** (1999, novembre-desembre). "Estrategia en la era de la desintegración". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 36-45).
- Hippel, E.** (1986). "Lead users: a source of novel product concepts". *Management Science* (núm. 32 (7), pàg. 791-805).
- Kim, W. Chan; Mauborgne, R.** (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press
- Lei, D.; Hitt, M.** (1995). "Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities". *Journal of Management* (núm. 21, 5, pàg. 835-859).
- Menguzzato, M.; Renau, J. J.** (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Quinn, J. B.; Hilmer, F. G.** (1995, juliol-agost). "El outsourcing estratégico". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 67, pàg. 54-65).
- UNIDO** (2004). *International subcontracting versus delocalization*. Viena, Àustria: Organització de les Nacions Unides pel Desenvolupament Industrial.
- Zott, C.; Amit, R.** (2009). "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio". *Uniersia Business Review* (núm. 23, pàg. 108-121).

