
Emprendre en periodisme

PID_00250341

Carolina Díaz-Espina

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores





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
1. El context empresarial a Espanya	7
2. Canvas com a eina per a aprendre	9
2.1. Segment de mercat	10
2.2. Proposta de valor	11
2.3. Canals de distribució	14
2.4. Relació amb el client	16
2.5. Flux d'ingressos	17
2.6. Recursos clau	20
2.7. Activitats clau	22
2.8. Socis clau	23
2.9. Estructura de costos	24
3. El canvas en la nostra idea de negoci	27
Bibliografia	29

Introducció

Com deia Picasso, «la inspiració arriba treballant». És enmig de l'activitat professional quan, moltes vegades, es detecten serveis o productes que encara no són en el mercat, i l'existència dels quals milloraria l'experiència dels usuaris. També hi ha demandes que no estan satisfetes, o que es podrien satisfer de millor manera i, per tant, som davant del descobriment d'un mercat potencial. Un **mercat** és el punt de trobada entre els qui tenen una necessitat i els qui poden satisfer-la a un preu, és a dir, la trobada entre l'oferta i la demanda. L'oferta acostuma a estar formada per empreses o per persones físiques que produeixen bens o serveis, i els posen a disposició de la demanda a un preu determinat.

Un dels principals objectius de qui presta serveis o ven productes és satisfer aquestes demandes detectades de manera més eficient que la resta d'empreses del mercat. Això és quelcom complicat, ja que les empreses acostumen a operar en mercats competitius en els quals n'hi ha moltes que anhelan fer-se amb aquest espai. Si pensem en el context digital, aleshores això adquireix certa complexitat. Ara és més fàcil que mai difondre missatges, crear pàgines web en les quals publicar continguts, enviar alertes i establir relacions amb els usuaris, independentment de si s'és un professional o un afeccionat. Però això, que pot semblar negatiu, és una gran oportunitat i no ha de desanimar-nos com a emprenedors perquè, si la idea és bona, ho tenim més fàcil que mai per a fer-la caminar. La clau és **aportar valor** als mercats que hi ha. Per a això, cal afinar molt bé el segment de clients o d'usuaris als quals ens volem dirigir i presentar la proposta de valor de manera que quedi clar el valor afegit que s'ofereix respecte a la competència.

Per descomptat, no podem oblidar que l'objectiu fonamental d'una empresa és satisfer necessitats per a obtenir beneficis. Ningú no invertiria el temps ni els diners a adquirir equipaments, contractar persones i investigar el mercat si no ha de tenir un rendiment. També seria molt complicat atreure inversors per al desenvolupament i per al creixement de l'empresa.

Però com podem saber si aquesta idea pot convertir-se en un negoci? Què necessitem per a desenvolupar-la? Si no tenim diners, ja no podem dur-la a terme? Aquests i altres dubtes acostumen a presentar-se quan algú es decideix a desenvolupar un projecte empresarial i, de vegades, acaben per paralitzar-ne el procés.

Per a conèixer detalladament la cultura emprenedora en el sector de la comunicació i donar resposta a alguns interrogants que hem plantejat anteriorment, en les properes pàgines parlarem del context de transformació digital

que s'experimenta en tots els sectors i, especialment en les empreses de l'àmbit de la comunicació. A més, tractarem els diferents aspectes que cal tenir en compte per a desenvolupar el pla d'empresa o el pla de negoci de la nostra idea.

1. El context empresarial a Espanya

A hores d'ara, sembla que a ningú no se li escapa el gran interès que tenen els governs i les institucions públiques que hi hagi molts i bons emprenedors. Cada dia es proposen iniciatives per a ajudar els emprenedors i incentivar la creació d'empreses. Però per què aquesta preocupació? La raó està en la crisi de l'any 2008, que ja ha estat definida com la crisi econòmica global més greu que s'ha viscut mai.

A Espanya, es calcula que entre els anys 2008 i 2014, els anys més durs de la crisi, es van destruir gairebé quatre-centes mil empreses i es van perdre més de tres milions de llocs de feina. La recuperació de l'ocupació està resultant més costosa atès que cal recuperar les empreses perdudes per a poder recol·locar totes les persones que han perdut la feina, així com crear-ne de noves per a la gent que s'incorpora per primera vegada al mercat laboral.

Taula 1.

	TOTAL	MICROEM- PRESES	PETITES	MITJANES	GRANS
2005	3.064.129	2.880.763	156.471	21.397	5.498
2006	3.174.393	2.982.086	164.195	22.454	5.658
2007	3.336.657	3.137.463	169.604	23.517	6.073
2008	3.422.239	3.219.393	172.078	24.303	6.465
2009	3.355.830	3.170.466	157.242	22.747	5.375
2010	3.291.263	3.128.181	137.161	20.843	5.078
2011	3.250.576	3.094.721	130.994	19.864	4.997
2012	3.199.617	3.053.377	122.183	19.134	4.923
2013	3.146.570	3.009.906	113.710	17.875	5.079
2014	3.119.310	2.988.914	108.383	16.976	5.037
2015	3.186.878	3.053.761	110.619	17.431	5.067
2016	3.236.582	3.097.179	115.917	18.263	5.223

Font: INE 2016

Actualment, el nostre saldo de creació d'empreses és positiu, és a dir, es creen més empreses de les que es destrueixen, però encara estem lluny de les dades anteriors a la crisi. Emprendre és, per tant, la via per a crear aquestes empreses que són tan necessàries per a l'ocupació.

Com hem pogut comprovar en la taula anterior, hi ha diferents tipus d'empreses en funció de la grandària. La grandària està definida fonamentalment pel nombre d'empleats i el volum de facturació. Per tant, Espanya és una economia de PIME, és a dir, de petites i mitjanes empreses, perquè són les més nombroses i la major part dels assalariats espanyols treballa en empreses d'aquest tipus.

Taula 2.

CATEGORIA	NÚM. EMPLEATS	FACTURACIÓ
MICROEMPRESA	< 10	< 2.000.000 €
PETITA	10 < X < 50	< 10.000.000 €
MITJANA	50 < X < 250	< 50.000.000 €

Font: elaboració pròpia

Emprendre implica començar una activitat econòmica mitjançant la prestació de bens i serveis en un mercat. Si es parteix d'una **idea de negoci**, es pot arribar a constituir una empresa que aportí valor als clients i que creï llocs de feina. Per tant, podem definir una **empresa** com una organització que té la raó de ser en la satisfacció de la demanda de la manera més eficient possible, tot coordinant serveis i reduint costos. Tot això ho duu a terme en un mercat competitiu en el qual altres empreses també volen fer-se un espai en el mateix mercat. El principal objectiu és l'obtenció de beneficis. Això, que pot semblar polèmic *a priori*, és fonamental per a entendre la lògica de les empreses, ja que l'empresari assumeix molts riscos, especialment pel que fa al temps, els diners i d'altres recursos. La cerca de beneficis també serveix per a atreure inversors, qüestió clau a l'hora de plantejar-se el creixement futur de l'empresa.

No obstant això, abans de crear una empresa és important aturar-se a pensar què oferirem al mercat. Per a això, cal entendre la lògica interna de l'activitat empresarial, és a dir, aturar-se en la noció de **model de negoci**¹.

Des de l'emprenedoria, els autors Osterwalder i Pigneur (2012) van definir el model de negoci com la descripció de les bases de com una organització crea, proporciona i captura valor.

Encara que hi ha moltes propostes i eines per a reflexionar sobre una idea de negoci, nosaltres utilitzarem el model *canvas* o llenç, ja que per mitjà dels diferents elements podrem fer-nos una composició de lloc completa de les àrees que cal tenir en compte a l'hora de pensar a muntar la nostra empresa.

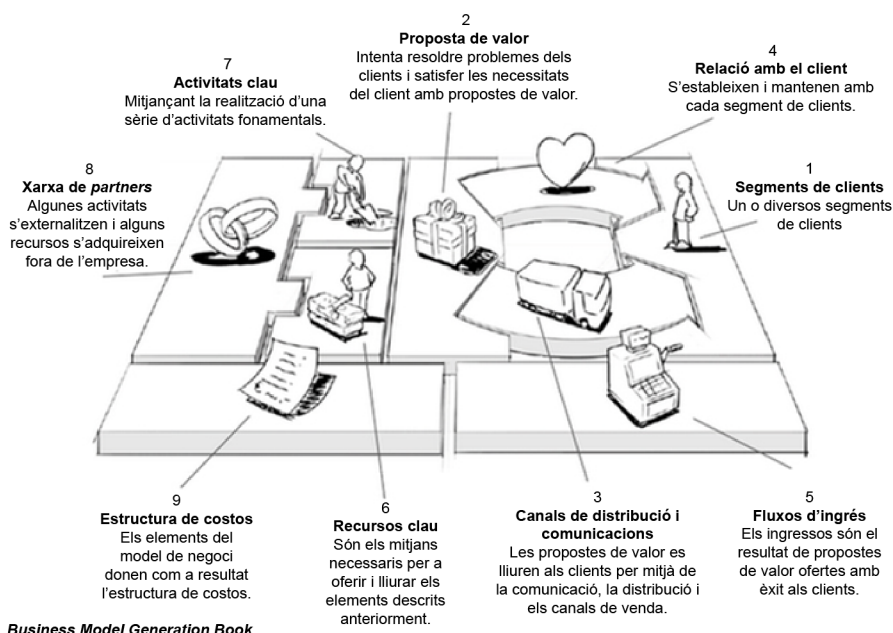
⁽¹⁾Encara que avui dia el concepte de model de negoci estigui molt integrat, la veritat és que la primera definició no té més de vint anys, ja que data de mitjan dels noranta, concretament de l'any 1996. L'autor va ser Slywotzky, i el va definir com «la totalitat de processos pels quals una empresa tria els clients, defineix i diferencia l'oferta, i defineix les tasques que desenvoluparà, així com les que externalitzarà o subcontractarà, tot configurant els recursos per a acudir al mercat i així aconseguir beneficis».

2. Canvas com a eina per a aprendre

Osterwalder i Pigneur (2012) van fer una proposta per a construir un model de negoci. Encara que la idea està inserida en l'àmbit de l'emprenedoria, la seva eina s'ha demostrat útil també per a l'anàlisi d'empreses en diversos sectors. Els autors parteixen de la idea que el model de negoci és «les bases sobre les quals una empresa crea, proporciona i capta valor». Aquesta definició és interessant en l'àmbit dels mitjans de comunicació, sobretot per posar l'èmfasi des del principi en la dimensió empresarial dels mitjans, moltes vegades oblidada per la funció de servei públic que se'ls pressuposa.

El llenç (*canvas*) es compon de nou elements: segment de clients, proposta de valor, canals de distribució, relació amb els clients, fonts d'ingressos, recursos clau, activitats clau, socis clau i estructura de costos. En les següents pàgines desenvoluparem cadascun en profunditat. La seva utilitat resideix que, en una sola imatge, podem veure cadascun dels elements implicats en la prestació de bens i serveis. Per a poder llegir i entendre correctament la lògica del llenç, el podem dividir en dues parts: a l'esquerra situarem els elements necessaris per a aportar valor i els costos que ens suposen; i a la dreta situarem el valor que aportem i les formes de monetitzar-lo.

Figura 1.



A continuació, procedirem a desgranar cadascun dels elements per a entendre el paper que exerceixen en la lògica de l'empresa. Per a això, procedirem a definir-los des de l'òptica que ens interessa, que és la dels mitjans de comunica-

ció. Així, doncs, les definicions i la bibliografia que es presenten són les aportacions fetes per investigadors i professionals lligats a l'economia i a la gestió dels mitjans de comunicació.

2.1. Segment de mercat

Al centre de qualsevol empresa hi ha els clients, que en el llenç s'anomena **segment del mercat** i es defineix com 'els diferents grups de persones o d'entitats als quals es dirigeix una empresa'. En l'àmbit en el qual ens movem, el nínxol podria entendre's també com els continguts específics servits a una audiència determinada.

Per tant, és una decisió crucial en qualsevol empresa definir els grups de clients que s'atendran. No té per què ser només un segment, sinó que es pot atendre tants punts com l'empresa sigui capaç, sabent que el que diferencia un segment d'un altre són les necessitats. Si aquestes són diferents entre segments, obligaran a diferenciar l'oferta i els canals de distribució per a accedir-hi. També caldria tenir en compte, per a saber si hi ha segments diferents, si l'índex de rendibilitat és gaire semblant i per quins aspectes de l'oferta estan disposats a pagar.

Com a exemples de segments del mercat hi hauria els mercats de masses, de nínxol, segmentats, diversificats i multilaterals. Segons aquestes concepcions, tots els mitjans de comunicació són per naturalesa mercats multilaterals atès que van dirigits a dos segments del mercat diferents: audiència i anunciants. És el que s'ha anomenat la naturalesa dual del mercat. En un segon nivell, els mitjans de comunicació poden ser de masses, com per exemple les televisions i les ràdios generalistes. No obstant això, els mitjans impresos són tradicionalment de nínxol, especialment les revistes. En el cas dels diaris, els nínxols tradicionals eren ideològics, de tal manera que els mercats oligopolístics dels diaris acostumaven a representar els diferents corrents ideològics presents en un país.

Tanmateix, amb les noves tecnologies ja no veiem el diari o una marca periòdica com a unitat en si mateixa, sinó que la facilitat de compartir notícies, reportatges o fotos aïllades fa que passem a considerar tots aquests elements com a **unitats d'interès**; per això, els nínxols ara tendeixen a ser més aviat geogràfics o a girar al voltant de gustos i d'interessos més que no pas de tendències ideològiques, ja que la capacitat de creixement en aquest àmbit és més limitada. Les xarxes socials hi han contribuït en gran manera, perquè ara les audiències no només poden triar quins mitjans seguir o no, sinó fins i tot quins experts en temes concrets val la pena seguir, i quins periodistes, reporters o fotògrafs responen als seus interessos, recobrant importància l'anomenada «economia de les estrelles», és a dir, aquells periodistes amb una àmplia trajectòria que els fa coneguts entre el públic general i que, al seu torn, fa que el segueixin.

La segmentació de mercats és una oportunitat per als diaris locals, ja que hi ha una relació directa entre un públic que demanda un contingut específic i un mitjà que té capacitat d'oferir-li-ho. Si fem un pas més, hi ha un corrent que parla del «periodisme hiperlocal». El terme hiperlocal, des del punt de vista geogràfic, s'orienta a una comunitat a la qual s'ofereixen els temes rellevants per als seus membres, amb un component important de compromís cívic. Per a això, han d'oferir notícies i articles originals tot aprofitant els buits que els mitjans tradicionals no poden cobrir, així com les possibilitats del web.

Bibliografia

Metzgar, E. T.; Kurpius, D. D.; Rowley, K. M. (2011). «Defining hyperlocal media: Proposing a framework for discussion». *New media & society* (vol. 5, núm.13, pàg. 772-787).

Chyi, H. I.; Sylvie, G. (2010). «Are long-distance users an inconvenient truth? Profiling US newspapers' online readership in the dual-geographic market». *International journal on media management* (vol. 2, núm. 12, pàg. 93-112).

Independentment que els mitjans estiguin orientats a explicar històries, reportar notícies o donar serveis, la veritat és que totes les empreses s'orienten al creixement per a buscar més i millors audiències. Per això totes busquen noves oportunitats en el mercat, tant aprofundint en segments de clients coneguts (penetració), com entrant o creant nous mercats. La clau és conèixer en profunditat les audiències a les quals volem servir. Conèixer-ne les necessitats, els gustos, els interessos, on són, quines tecnologies utilitzen i per quins temes o formats estarien disposats a pagar són algunes preguntes clau que hem de respondre.

Exemple

Si nosaltres volem oferir un servei a un públic d'edat compresa entre els 30 i els 45 anys, amb estudis, amb llocs de responsabilitat i concentrat en grans ciutats, hauríem de conèixer de quina manera consumeixen notícies. Si aquest públic es connecta a primera hora del matí i consumeix continguts en dispositius mòbils, com ara telèfons o tauletes, no tindria cap sentit que els oferíssim els continguts sense adaptar-los a aquesta realitat, ja que el nostre producte seria un fracàs fins i tot abans de sortir al mercat. Per això, eines com els estudis de mercat i les diferents modalitats d'eines per a recaptar informació, com ara enquestes i *focus group* són molt útils per a conèixer el nostre segment del mercat i poder donar un servei adequat.

2.2. Proposta de valor

La proposta de valor està íntimament lligada amb el segment del mercat al qual es vol dirigir una empresa. Es tracta «del conjunt de productes i de serveis que creen valor» per a determinat segment de clients. Osterwalder, Pigneur, Bernarda i Smith (2015) van desenvolupar el mapa de la proposta de valor entenent-lo com «la descripció dels beneficis que poden esperar els clients dels productes i dels serveis». Per mitjà del mapa del valor, i posant al centre el perfil del segment de clients, van estudiar quins aspectes hauria de tenir una proposta de valor. Aquests atributs poden ser quantitius (com la velocitat del servei o el preu) o qualitius (més relacionats amb l'experiència del client, el disseny o la marca).

L'objectiu és aconseguir l'encaix entre la proposta de valor i el perfil del client, és a dir, que els productes i els serveis resolguin les necessitats del client per a alleujar-ne la frustració i generar-ne satisfacció. El **mapa del valor** descriu, de manera estructurada i detallada, les característiques d'una proposta de valor específica d'un model de negoci. Està dividit en els productes i els serveis al voltant dels quals es construeix la proposta de valor. D'una banda, mitjançant els «alleujadors de frustracions», que descriurien la manera com els productes i els serveis mitiguen la frustració dels clients, i d'altra banda, els «creadors d'alegries», que són la manera com el producte o el servei ofereix una satisfacció al client.

De vegades, es relaciona el valor amb qüestions més intangibles, com ara les percepcions, l'interès o la repercussió. La veritat és que els productes i els serveis poden ser de molts tipus (tangibles, financers, intangibles...) i, en el cas dels bens d'informació, es tracta de productes digitals. No és fàcil analitzar la proposta de valor atès que alguns autors se centren en el valor que aporta el periodisme com a servei, i d'altres ho fan en el valor que el periodista aporta en l'acompliment de les seves funcions, assumpte que correspon més als recursos clau del model de negoci. No obstant això, la informació és una proposta de valor per als públics interessats, i així la podem identificar.

En l'àmbit dels mitjans, el producte principal és el **contingut** que s'ofereix. Sota aquesta òptica, la proposta de valor és el conjunt d'informacions rellevants i contrastades desenvolupades per un periodista i que satisfan les necessitats d'informació de l'audiència en qüestions polítiques, econòmiques, esportives i altres temàtiques importants per a un segment de clients.

Un pas més implicaria saber la manera concreta com les audiències satisfan les seves necessitats informatives, si bé amb el diari, per WhatsApp o mitjançant una aplicació mòbil. Així apareix la idea de fons que els elements del model de negoci no són realitats aïllades, sinó que estan interconnectades i funcionen com **un sistema**. El valor està present en cadascun dels elements del model de negoci, ja que tots estan encaminats a la creació i a la distribució de valor.

Exemple

Al principi de l'any 2016, *Quartz* va desenvolupar un servei d'informació per mitjà de l'aplicació de missatgeria instantània WhatsApp que oferia els titulars de les notícies més rellevants del dia. En el cas que l'usuari no volgués llegir sobre un tema determinat, podia indicar-ho a l'aplicació, que passaria a un altre tema. En el cas contrari, en el qual una cosa tingués molt d'interès, l'aplicació oferia tres o quatre missatges sobre el tema i, arribats a aquest punt, s'avisava que ja havia rebut el més important i, si volia ampliar la informació, hauria d'anar a un lloc de notícies. També subratllava que, en el moment que sorgís una actualització rellevant, li ho farien saber.

Bibliografia

Varian, H. R. (1999). *Markets for information goods* (vol. 99). Institute for Monetary and Economic Studies, Bank of Japan.

En l'anàlisi de la proposta de valor del periodisme acostuma a superposar-se tant la funció del periodista com a rastrejador i creador d'històries, com la necessitat d'una premsa lliure basada en l'interès públic, capaç d'exercir la funció de control i donar veu i espai a les qüestions que podrien quedar difuminades a l'espai públic.

La complexitat en la tradicional proposta de valor del periodisme podria radicar en la quantitat de material informatiu dissenyat per a ser compartit i utilitzat en múltiples sentits. El periodisme camina cap a un punt en el qual cada vegada es distribueixen més temes entre més actors. El periodisme actual és més just i obstinat, a més de variat tant en formats com en continguts; el seu abast és tant local, nacional i global com, alhora, més personal; el periodisme actual és col·laboratiu i obert gràcies a la innovació de múltiples sectors implicats en l'activitat. D'aquesta manera, la idea de satisfer les necessitats informatives ja no es faria en un únic sentit o procés.

Podem dir que la proposta de valor dels productes periodístics continua vigent. No obstant això, els problemes financers dels actors que tradicionalment duïen a terme aquesta funció han provocat una situació perversa en la qual es planteja si la crisi és del periodisme o de les empreses periodístiques. Sens dubte, el periodisme pot exercir-se amb més o menys encert, però sense independència editorial és molt complicat fer la funció principal del periodisme, que no és una altra que actuar de «gos guardià». La importància de la premsa lliure i independent per a poder donar veu a qui té alguna cosa per a dir, especialment als països democràtics, és una preocupació real. I aquesta independència s'ha posat en dubte per les dificultats econòmiques que travessen els mitjans, tant per la crisi econòmica com pels canvis en la manera de consumir continguts, així com per la crisi de les tradicionals fonts d'ingrés dels mitjans. La web ha tingut importants conseqüències sobre aquests aspectes, però també ha donat la possibilitat de crear nous gèneres que han estat acceptats pels públics.

Exemple

S'han fet molts estudis sobre la relació entre els diaris digitals i els impresos, i com han evolucionat en la manera de fer notícies. Doudaki i Spyridou (2013) van dur a terme un estudi empíric de la premsa grega. Van concloure que, en tots dos suports, tenien un pes específic tant les notícies locals com les internacionals. La investigació també va destacar la rellevància de l'autoria de les informacions per al suport imprès: tradicionalment, conèixer qui havia escrit determinat article era un element que aportava valor al contingut. L'estudi va mostrar una major tendència a publicar l'autor en les edicions impreses, enfront d'una major atribució en les edicions digitals al mateix mitjà o marca periodística. L'article destaca que els criteris i els valors que estaven vigents en el periodisme tradicional s'estan deixant de banda en l'àmbit digital perquè no es consideren tan rellevants en aquest entorn, mostrant així el constant procés de «bricolatge» pel qual passen els diaris per a adaptar els continguts a les tendències i a les demandes del moment.

Bibliografia

Larrondo-Ureta, A. (2009). «La metamorfosis del reportaje en el ciberperiodismo: concepto y caracterización de un nuevo modelo narrativo». *Comunicación y Sociedad* (vol. 2, núm. 22, pàg. 59-88).

Bibliografia

Russell, A. (2009). «News bust; news boom». *Journalism* (vol. 3, núm. 10, pàg. 365-367).

Doudaki, V.; Spyridou, L. P. (2013). «Print and online news: Remediation practices in content and form». *Journalism Studies* (vol. 6, núm. 14, pàg. 907-925).

2.3. Canals de distribució

Els canals fan referència a la manera com la proposta de valor arriba als clients mitjançant els canals de comunicació, de distribució i de vendes. Exerceixen un paper molt important, ja que són bàsics en l'experiència del client: ofereixen i mostren la proposta de valor d'una empresa de tal manera que ajuden el client a avaluar els productes i els serveis que ofereix; és la manera o el lloc pel qual els clients poden adquirir aquests productes, o la possibilitat de tenir un servei postvenda.

Des del punt de vista dels mitjans de comunicació, els canals han sofert les transformacions més radicals i profundes de tots els elements del model de negoci. El canvi en els canals de distribució de continguts ha propiciat severes transformacions en els usos i les preferències de les audiències, així com en les possibilitats de producció de continguts. Podria dir-se que la crisi que travessen els diaris estaria molt relacionada amb la incomprensió, per part dels directius de les empreses periodístiques, de les possibilitats dels mitjans de distribució i de l'evolució en les demandes i els interessos de les audiències.

La principal transformació referida als canals de distribució d'informació ha estat la migració massiva dels mitjans tradicionals a les plataformes digitals. Des del punt de vista dels productors, internet afavoreix el desenvolupament de nous i millors serveis de notícies, tot aprofitant les possibilitats del mitjà, per a poder arribar a audiències globals a un cost molt baix en relació amb els tradicionals processos i costos de distribució.

Des del punt de vista de les audiències, la tecnologia digital permet independència temporal i espacial, amb actualitzacions 24 hores al dia, 7 dies a la setmana, i amb la possibilitat d'accedir a continguts hipertextuals, multimèdia, personalitzats i interactius.

Bibliografia

- Nguyen, A. (2008). «Facing the Fabulous Monster». *Journalism Studies* (vol. 1, núm. 9).
- Fortunati, L.; Taipale, S.; Farinosi, M. (2015). «Print and online newspapers as material artefacts». *Journalism* (vol. 6, núm. 16, pàg. 830-846).
- Doyle, G. (2013). «Re-invention and survival: newspapers in the era of digital multiplatform delivery». *Journal of Media Business Studies* (vol. 4, núm. 10, pàg. 1-20).
- Sharma, R. S.; Wildman, S. (2009). «The economics of delivering digital content over mobile networks». *Journal of Media Business Studies* (vol. 2, núm. 6, pàg. 1-24).
- Van Audenhove, L.; Delaere, S.; Ballon, P. (2008). «Newspapers on electronic paper devices: a scenario analysis of possible business models». *Journal of Media Business Studies* (vol. 2, núm. 5, pàg. 47-69).

La qüestió de com oferir els continguts a les audiències pot analitzar-se segons dos factors. En primer lloc, el grau d'agregació i de disgregació del contingut, és a dir, si el diari pot distribuir els seus continguts aprofitant les possibilitats de la plataforma, o si, per contra, distribueix el contingut per mitjà d'altres proveïdors, de manera que està menys editat o es perd la relació amb la marca periodística.

En segon lloc, el grau d'accessibilitat al contingut mitjançant altres proveïdors de notícies, o si estaria tancat només per a l'accés des del lloc web del diari. Van plantejar quatre formes possibles de distribució electrònica de continguts: el diari en format electrònic, el diari per quioscs en línia, mitjançant iTunes, i per la web (vegeu taula 1).

Taula 3. Formes de distribució de contingut

	Escenari empresarial	Xarxa de valor	Model de finançament	Avaluació
E-diari	Es puja el diari sense adaptar-lo al dispositiu. El diari, com a proveïdor i agregador de contingut, hauria d'aprofitar les possibilitats del mitjà.	El diari és tant proveïdor de contingut com agregador de contingut, per la qual cosa pren part en la relació amb el client i pot proveir-li el contingut pel qual estigui disposat a pagar.	1. El client pot adquirir per separat un dispositiu de paper electrònic i posteriorment agafar una subscripció digital a un diari. 2. Es pot oferir com a part del paquet d'una subscripció digital.	1. Rol dominant del diari. 2. Base àmplia de lectors. 3. Bona relació amb els lectors. 4. Pot arribar a conèixer per quins continguts estarien disposats a pagar.
Quioscs	Els usuaris tenen accés des d'un dispositiu a múltiples capçaleres. Avantatges per als usuaris, que poden consumir gran quantitat de contingut.	1. Un intermediari és la baula principal de la relació entre contingut i lector. 2. Aquest intermediari és un agregador de contingut de diferents marques periodístiques	1. Pagament per exemplar. 2. Subscripció anual amb descomptes per a accedir a tots els exemplars. 3. Subscripció amb accés a un títol per mes. 4. Subscripció mensual similar amb accés a capçaleres concretes.	1. Diari electrònic com a plataforma per a accedir a diferents continguts. 2. Els productes oferts mantenen la seva funció editorial. 3. No queda clar si contribueix a la innovació.
iTunes	Un nou intermediari té la funció d'agregador de contingut amb dues diferències fonamentals: 1. Cert grau de disgregació. 2. Control de la distribució per part d'una única empresa (Apple).	En aquest cas, l'intermediari no només compleix el paper crucial en termes d'unir l'oferta i la demanda, sinó que integra fins i tot més funcions, com ara la provisió de la plataforma, la prestació de serveis i el subministrament del dispositiu.	Necessari el desenvolupament de noves formes de pagament en accedir a diferent contingut de diferents marques, com un percentatge per 1. Contingut venut o per subscripció. 2. Per la venda de dispositius. 3. Pel servei dirigit a proveïdors de contingut i agregadors.	1. S'acosta més als hàbits de consum actuals. 2. Les funcions de l'intermediari el poden posar en una situació dominant. 3. Tradicionalment hi havia una gran identificació marca-contingut. Això es difumina aquí i es converteix el contingut en una <i>commodity</i> .
Web	El dispositiu pot ser una finestra a la web.	1. L'usuari té accés individual al contingut. 2. El paper de l'agregació desapareix com a tal i és assumit per l'usuari i els motors de cerca. 3. Es podria facilitar l'accés mitjançant un programari que constitueixi la interfície entre internet i el dispositiu.	Els ingressos són generats pels usuaris individuals.	Això podria ser interessant per als usuaris. Tanmateix, els diaris busquen nous canals de distribució, però no dispositius.

Font: Audenhove, Delaere i Ballon (2008). Elaboració pròpia

Les xarxes socials són un dels principals motius de preocupació i d'interès de les empreses periodístiques per l'audiència massiva que concentren i pel flux de trànsit que generen cap als mitjans digitals. Per exemple, Twitter i Instagram han facilitat una relació personal de les audiències amb els periodistes que treballen en empreses periodístiques, tot generant una relació directa audiència-periodista. D'altra banda, Facebook és la principal font de trànsit dels diaris. Finalment, les xarxes socials proporcionen a les empreses una informació molt valuosa sobre les preocupacions de les audiències. En aquest sentit, l'última aplicació que actualment s'està implementant en la cadena de valor dels diaris és Snapchapp. Aquesta aplicació, amb un format de vídeo molt específic, amb possibilitat de personalització i de fer continguts efímers, té gran interès per aglutinar al seu voltant els mil·lennistes, la generació nascuda en

els anys vuitanta i noranta, que ha incorporat gradualment la tecnologia en la seva vida. Aquest segment és especialment interessant per als mitjans atès que no té un vincle directe amb les marques, sinó que consumeix continguts mitjançant les xarxes socials. Conèixer els seus gustos i preferències és un repte per a poder oferir els continguts que els acabin fent fidels a les marques periodístiques. En aquest sentit, encara que són molts els avantatges que s'atribueixen a les xarxes socials com a canal de relació amb les audiències, hi ha el risc de la pèrdua de valor de les marques periodístiques a favor d'aquests canals.

2.4. Relació amb el client

Podríem definir les relacions amb els clients com els diferents tipus de relacions que les empreses volen establir amb els segments de clients. Les relacions acostumen a estar encaminades a la captació o fidelització de clients, així com a augmentar les vendes. Algunes accions destinades a establir relacions duradores amb els clients poden ser, per exemple, l'assistència personal i exclusiva o, en l'altre extrem, l'autoservei, en el qual simplement se li donen les eines necessàries perquè el client pugui satisfer les seves necessitats tot sol. Altres interaccions amb els públics, i molt lligades als mitjans, podrien ser els serveis automàtics, les comunitats i la creació col·lectiva. D'una banda, els serveis automàtics permeten l'autoservei personalitzat mitjançant la identificació i el registre dels gustos i les preferències dels públics. Aquest seria el cas de la configuració de la graella de Netflix, els llibres en portada de Kindle o les notícies que Facebook destaca en els taulers dels usuaris. D'altra banda, les empreses busquen generar comunitats entorn dels seus productes i serveis, de tal manera que es creï un grup que comparteixi gustos, interessos i experiències de consum, i ajudi les empreses a conèixer millor els clients, i perquè els membres de la comunitat puguin solucionar problemes o optimitzar l'ús d'un bé o servei. L'últim tipus de relació amb els clients consisteix en la creació col·lectiva amb comentaris (Amazon) o generació de continguts públics (YouTube o Instagram), que les empreses aprofiten per a conèixer les experiències dels clients per a millorar els productes o els serveis i generar valor per al seu segment de clients.

Les relacions amb els clients, en el cas dels diaris, està en una cruïlla pels canvis en les audiències a causa de la revolució digital. Què volen les audiències torna a ser un element clau per a adequar l'oferta informativa.

Una cosa cada vegada tenen més en compte les audiències és la participació activa en la valoració i l'elaboració dels continguts. Les audiències volen personalització enfront de la tradicional distribució massiva. La idea de reciprocitat entre els mitjans i l'audiència té així cada vegada més força (Borger, Van Hoof i Sanders, 2014).

2.5. Flux d'ingressos

Són els fluxos de caixa generats pels diferents segments de clients, d'acord amb el valor que cadascú està disposat a pagar. Es donen quan els clients estan disposats a pagar per la proposta de valor que s'ha ofert. Tradicionalment, les principals fonts d'ingressos en el cas dels mitjans de comunicació partien de dues premisses.

La primera està donada per les característiques específiques del seu mercat. Pel fet d'estar en un mercat dual en el qual les principals fonts d'ingressos provenen de la venda d'espais publicitaris i de les vendes als lectors, cal gestionar ambdues parts del mercat. El preu del diari afecta les audiències i, en funció de la seva resposta, es podria fixar un preu per als anunciants. Els productes amb aquesta dimensió dual busquen captar un gran nombre de lectors perquè sigui atractiu per als anunciants inserir missatges publicitaris en les diferents publicacions. Així, doncs, les empreses editores tendeixen a mantenir els preus baixos per a aconseguir un volum elevat de consumidors.

La segona seria la relativa a les vies de canalització dels ingressos, les decisions sobre els preus i, encara més important, la predisposició a pagar de les audiències. Aquestes són les principals qüestions de les fonts d'ingressos. La predisposició al pagament per continguts és una variable molt important a tenir en compte a l'hora d'estudiar i de conèixer el segment del mercat al qual es dirigeix l'oferta.

En molts mercats, internet ja s'ha convertit en el segon mitjà per inversió publicitària. Per exemple, a Espanya, l'any 2016 internet va aglutinar el 26,9% del pastís publicitari, només per darrere de la televisió. El tipus de publicitat que rebien els diaris al segle XX es relacionava amb la compra i la venda de productes i de serveis, tant mitjançant anuncis classificats de persones anònimes com d'empreses. La inversió publicitària creix quan els cicles econòmics són favorables, i es contrau en les recessions. La publicitat ha estat tradicionalment la principal font d'ingressos dels mitjans de comunicació. De fet, entre el 75% i el 85% dels ingressos dels mitjans nord-americans provenen d'aquesta font, sobretot d'empresaris i d'empreses locals.

Bibliografia

Picard, R. G. (2008). «Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspapers». *Journalism Studies* (vol. 5, núm. 9, pàg. 704-716).

Kaiser, O.; Wright, J. (2006). «Price structure in two-sided markets: Evidence from the magazine industry». *International Journal of Industrial Organization* (vol. 1, núm. 24, pàg. 1-28).

Casero-Ripollés, A.; Izquierdo-Castillo, J. (2013). «Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 10, pàg. 63-78).

La publicitat es classificava en tres tipus: en primer lloc, la venda al detall en mercats locals, els anuncis classificats i, finalment, la publicitat nacional inserida en diaris arreu d'un país per importants empreses. Dels tres tipus d'anuncis, els anuncis classificats eren els més sensibles als cicles econòmics, ja que la venda d'habitatges o d'automòbils depèn molt del moment econòmic d'un país. No obstant això, la contracció del mercat publicitari per la crisi econòmica va ser un dels principals detonants de la crisi dels diaris en comprovar com les caigudes de la inversió publicitària en el paper i l'increment de la inversió en els suports digitals no compensaven les caigudes experimentades.

Pel que fa al pagament per continguts, la investigació ha identificat tradicionalment diverses estratègies de generació d'ingressos que combinen les tradicionals fonts, ja utilitzades pels diaris impresos, amb altres de més noves gràcies a les possibilitats tecnològiques:

- 1) **Subvencions.** Els autors les defineixen com a mecanismes públics per a donar suport a metes polítiques i socials. Mitjançant una convocatòria pública, els governs (locals, regionals i nacionals) injecten diners en empreses de mitjans. L'argument fonamental és aconseguir una major pluralitat de veus a l'espai públic, així com la representació dels continguts més minoritaris. La contrapartida fonamental és la pèrdua d'independència per les pressions polítiques dels qui han atorgat el subsidi.
- 2) **Subscripcions.** La subscripció permet a les audiències l'accés a continguts valuosos i exclusius no disponibles gratuïtament. En el cas dels mitjans impresos, implica rebre l'exemplar al lloc seleccionat, tant si és el domicili o el centre de treball. En el cas dels mitjans digitals, les subscripcions també poden anar acompanyades de serveis addicionals, com ara accés a l'hemeroteca, al club de subscriptors amb descomptes i ofertes, o fins i tot la possibilitat de participar en esdeveniments organitzats pel diari.
- 3) **Micropagaments.** Suposa pagar per l'adquisició d'un producte o d'un contingut concret. El seu auge i consolidació estan lligats a la indústria musical pel sistema anomenat iTunes, que Apple va desenvolupar per a l'adquisició de cançons. També ha estat incorporat pels llibres electrònics per a la compra d'exemplars.
- 4) **Fundacions sense ànim de lucre** o empreses constituïdes per inversors privats. Per mitjà de donants anònims per als periodistes, s'aconsegueixen aportacions per a desenvolupar temes i investigacions periodístiques. Podrien citar-se com a exemples destacats *ProPublica* o *Periodismo Humano*.
- 5) Com a última estratègia per a aconseguir ingressos, enfocada i sorgida en l'àmbit digital, hi ha el **crowdfunding** o **finançament col·lectiu**. El finançament col·lectiu consisteix a recaptar aportacions voluntàries en un termini de temps concret, i sense límit mínim o màxim de quantia, per al desenvolupament d'un projecte determinat. Les aportacions es converteixen en recursos per als amos del projecte i només hi ha l'obligació de retornar els diners aportats en el cas que no s'aconsegueixi la quantia total necessària per al desenvolupament de l'activitat pretesa. Des del punt de vista periodístic, aquest sistema afavoreix l'objectivitat i l'autonomia en-

front de les pràctiques dels mitjans tradicionals. Els periodistes que busquen finançar els treballs amb aquesta fórmula sentien un alt grau de responsabilitat cap als donants; per això, podien entrar en conflicte ideals com la imparcialitat, pel perill de caure en mans de donants amb interessos específics, la qual cosa posaria en risc l'activitat periodística.

Les estratègies d'ingressos clàssiques que podem identificar en els mitjans de comunicació en línia són:

- Continguts gratuïts que capten audiències massives. Els ingressos provenen de la publicitat.

- *Freemium*, estratègia en la qual es combinen tant continguts gratuïts com continguts de pagament; aquests últims són els considerats amb cert valor afegit. La informació generalista assegura lectors i amb això anunciants, per la qual cosa hi ha les dues vies d'ingressos; és el diari qui selecciona quins continguts són gratuïts i quins són de pagament. Com a exemple característic d'aquesta estratègia hi ha el diari *The Wall Street Journal*.

- Estratègia de mesurament o *metered model*. S'anomena així perquè, mitjançant el mesurament del consum, s'aplica una tarifa variable. En aquest cas, s'ofereixen productes similars, però amb un límit màxim d'accés per als qui no estan subscrits al mitjà. Molts diaris, com ara el *Financial Times* o *The New York Times*, fan això.

En general, s'apunta a una indústria en declivi que busca desesperadament la manera de ser competitiva i sostenible per mitjà de les possibilitats de desenvolupament de productes, captació d'audiències i generació de vies d'ingressos. Per a això, cal saber per quins tipus de continguts les audiències estan disposades a pagar. Conèixer els factors que determinen, per exemple, la predisposició al pagament per continguts és fonamental per a les empreses a l'hora de plantejar les estratègies, tant de les fonts d'ingressos com de preus, atès que les tradicionals fonts d'ingressos s'han mostrat inadequades en el context digital i en l'actual crisi que travessen els mitjans.

Successius estudis han mostrat el rebuig de les audiències pel pagament per continguts i s'ha demostrat que els joves són menys inclinats a pagar per continguts, tret que es tracti d'un producte personalitzat. Un dels principals factors del rebuig al pagament per continguts és la percepció que el periodisme no és una feina costosa. Gairebé el 80% de la població estudiada mostra un clar rebuig cap al pagament per continguts.

Bibliografia

Picard, R. G.; Grönlund, M. (2003). «Development and effects of Finnish press subsidies». *Journalism Studies* (vol. 1, núm. 4, pàg. 105-119).

Sindik, A.; Graybeal, G. (2011). «Newspaper micropayments and millennial generation acceptance: A brand loyalty perspective». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 8, pàg. 69-85).

Kurpius, D. D.; Metzgar, E. T.; Rowley, K. M. (2010). «Sustaining hyperlocal media: In search of funding models». *Journalism Studies* (vol. 3, núm. 11, pàg. 359-376).

Kammer, A.; Boeck, M.; Hansen, J. V.; Hauschildt, L. J. H. (2015). «The free-to-fee transition: audiences' attitudes toward paying for online news». *Journal of Media Business Studies* (vol. 2, núm. 12, pàg. 107-120).

Chyi, H. I. (2005). «Willingness to pay for online news: An empirical study on the viability of the subscription model». *Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pàg. 131-142).

McChesney, R.; Nichols, J. (2011). *The death and life of American journalism: The media revolution that will begin the world again*. Nation Books.

2.6. Recursos clau

Els recursos clau són definits com els elements o els actius necessaris perquè el model de negoci funcioni.

Els recursos clau poden ser de quatre tipus:

-Físics: edificis, elements de transport, xarxes de distribució, llocs de venda, sistemes i altres elements de caràcter físic que calen per a crear i oferir als clients la proposta de valor.

-Intel·lectuals: marques, patents, bases de dades o informació privada. Cada vegada són més importants dins dels models de negoci atès que aporten un important valor a l'empresa.

-Humans: en les indústries creatives, com les de l'àmbit de la comunicació, és indispensable l'enginy i la inventiva humana.

-Econòmics: és a dir, «diners en efectiu, línies de crèdit o una cartera d'opcions sobre accions, per a contractar empleats clau».

Des del punt de vista dels recursos físics, la tecnologia ha estat la responsable de l'evolució i la transformació dels mercats, de les redaccions físiques i dels processos, així com de la transformació organitzativa de les empreses periodístiques. La **disrupció de la tecnologia** ha posat damunt la taula qüestionis molt rellevants, com ara el desenvolupament de nous dispositius i maneres de distribuir continguts, la participació i la competència dels ciutadans per les xarxes socials, la seva influència en la manera de fer periodisme, així com la relació que hi ha entre aquests canvis i les formes tradicionals de generar ingressos en els mitjans. La digitalització ha transformat les redaccions per a facilitar els processos de cobertura, d'edició i de publicació dels temes, tot aprofitant els recursos. En paraules de l'autor Picard (2009): «Internet, el mòbil, la televisió i les activitats de ràdio estan integrats en les redaccions en les quals abans només es produïen diaris o informatius de televisió. Aquests desenvolupaments

lupaments causen nous dissenys de les sales de redacció i alteren les feines i les pràctiques de treball, introduint-hi nous tipus de treball i d'empleats, així com creant relacions de treball i d'autoritat sense precedents».

Bibliografia

Franklin, B. (2012). «The future of journalism. Developments and debats». *Journalism Studies* (vol. 5-6, núm. 13, pàg. 663-681).

Picard, R. G. (2009). «Introduction: Changing structures and organization of newsrooms». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 6, pàg. 1-5).

Exemple

The Wall Street Journal, entre 1993 i 2000, va fer importants esforços per incorporar la tecnologia digital a les redaccions. Fou llavors quan el diari va decidir aprofitar les possibilitats d'internet per a distribuir informació. El que va començar amb una lleugera redistribució de funcions dins de la redacció per al desenvolupament d'una sèrie de prototips, va acabar amb una reestructuració dels recursos per a desenvolupar tant l'edició impresa com la digital amb els estàndards de qualitat tradicionals del mitjà, però aprofitant al màxim les possibilitats que oferia cada mitjà. L'aportació més important de *Wsj.com* va ser l'aposta pel cobrament de continguts des de l'inci de la trajectòria digital.

Com s'ha dit anteriorment, els recursos intel·lectuals s'identificarien amb les qüestions intangibles que conformen el producte, com ara la marca, el programari o el coneixement dels clients. La naturalesa de la demanda dels productes digitals està íntimament lligada a la «revolució del programari, dels equips i de les infraestructures, i de les seves possibilitats de presentació i de distribució», però el que no canvia és la substància mateixa dels continguts, l'element fonamental de qualsevol peça periodística. Aquesta és una qüestió fonamental a l'hora de pensar qui fa servir la tecnologia, amb quina finalitat i a quin preu. En el nou panorama disminueixen les necessitats de màrqueting o de vendes, però augmenta la competència per mitjà de productors petits i independents, amb menors costos en plantilla, impressió i distribució que els grans mitjans tradicionals.

Bibliografia

Picard, R. G. (2000). «Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers». *International Journal on media Management* (vol. 2, núm. 2, pàg. 60-68).

Gynnild, A. (2014). «Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets». *Journalism* (vol. 6, núm. 15, pàg. 713-730).

Anderson, C. W. (2013). «Towards a sociology of computational and algorithmic journalism». *New media & society* (vol. 7, núm. 15, pàg. 1.005-1.021).

Doyle, G. (2006). «Financial news journalism: A post-Enron analysis of approaches towards economic and financial news production in the UK». *Journalism* (vol. 4, núm. 7, pàg. 433-452).

Dins dels processos d'innovació ha aparegut, com a aliat dels mitjans de comunicació, la computació i, més concretament, els algorismes, capaços de processar les dades dels usuaris en els entorns digitals. Gràcies a aquestes innovacions, el periodisme pot sintetitzar experiències i coneixement en una nova

forma de fer informació. Aquestes noves eines al servei de l'audiència requereixen noves habilitats específiques per a transformar totes les dades en *inputs* periodístics.

Com a últim recurs clau s'ha esmentat els recursos humans. En el cas dels mitjans de comunicació és el recurs fonamental en tractar-se d'empreses creatives basades en el **talent**. Són els periodistes els principals responsables d'elaborar informacions d'interès general, tant si són d'elaboració pròpia com facilitades per institucions o empreses. Encara que el paper del periodista està consolidat des de fa diversos segles, moltes vegades ha estat amenaçat, o bé per impostos o per taxes, com va ocórrer al segle XVIII amb la Stamp Tax britànica, o davant les amenaces dels poders públics quan reclamaven drets i llibertats. No obstant això, l'amenaça actual és d'una altra índole a causa de la crisi del periodisme i la crisi econòmica que travessa. Les redaccions estan patint una espècie de camí invers, pel qual han passat de formar part de grans grups editorials a trobar la sostenibilitat en redaccions cada vegada més petites, locals i en molts casos independents.

Exemple

L'autor Nikunen (2013) va dur a terme una investigació en mitjans finlandesos per a conèixer la influència de la crisi del periodisme. Va concloure que s'estaven veient afectats tant els processos com els perfils professionals. Darrere hi havia factors com ara la convergència i la integració de redaccions i la reducció de plantilles mitjançant programes d'incentivament de prejubilacions. La substitució de periodistes experimentats per d'altres de més joves i inexperts va modificar els valors professionals i la possibilitat d'impregnar d'experiència professional les noves redaccions estructurades al voltant de la tecnologia. Per això, s'apel·lava a la necessitat de revisar els valors periodístics, les habilitats i les pràctiques amb la finalitat de no perdre recursos valuosos, com ara les habilitats dels periodistes més experimentats.

Bibliografia

Nikunen, K. (2014). «Losing my profession: Age, experience and expertise in the changing newsrooms». *Journalism* (vol. 7, núm. 15, pàg. 868-888).

Van Tuyl, D. R. (2010). «THE PAST IS PROLOGUE, OR: How nineteenth-century journalism might just save twenty-first-century newspapers». *Journalism Studies* (vol. 4, núm. 11, pàg. 477-486).

2.7. Activitats clau

Les activitats clau fan referència a les accions més importants que una empresa ha de dur a terme perquè el model de negoci funcioni. Hi haurien tres categories principals:

- 1) **Producció**, és a dir, «aquelles activitats relacionades amb el disseny, la fabricació i el producte en grans quantitats o amb una qualitat superior». Aquesta s'enfoca principalment a les empreses més industrials, de fabricació.
- 2) La **resolució de problemes**. Inclou aquelles activitats de «cerca de solucions noves als problemes individuals de cada client». Acostumen a fer-les empreses de consultoria i es basen principalment en la gestió d'informació.

- 3) Com a última activitat clau es definiria la **plataforma o xarxa**. En aquest cas, es refereix a aquells models de negoci basats en una plataforma i que, per tant, «estan subordinats a les activitats clau relacionades» amb aquesta xarxa o plataforma. Empreses com eBay, Visa o Microsoft són exemples de com determinats models de negoci depenen del manteniment, la gestió i la promoció de la plataforma, així com de la prestació de serveis mitjançant aquesta plataforma.

En el cas dels mitjans de comunicació, la impressió digital s'ha identificat com una nova manera de desenvolupar productes personalitzats, per a segments de clients concrets a costos competitiu. En el cas de diaris, revistes o llibres, es podrien crear fluxos de treball més efectius destinats a produir edicions personalitzades.

Satisfereix el lector, l'usuari o el consumidor és l'objectiu dels mitjans i de qualsevol producte o servei, per la qual cosa cal investigar per adaptar-se i continuar oferint allò que les audiències desitgen.

Bibliografia

Mejtoft, T. (2006). «Strategies for Successful Digital Printing». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 3, pàg. 53-74).

2.8. Socis clau

Osterwalder i Pigneur (2012) defineixen els socis o les associacions clau com «la xarxa de proveïdors i socis que contribueixen al funcionament del model de negoci». Això fa referència a les aliances que duen a terme les empreses per a reduir riscos i optimitzar els models de negoci. Es materialitza en qüestions com, per exemple, que «algunes activitats s'externalitzen i determinats recursos s'adquireixen fora de l'empresa». Com a principals motius que porten a entaular aquestes relacions s'identifiquen «l'optimització de les economies d'escala, la reducció de risc d'incertesa i la compra de determinats recursos i activitats».

Tradicionalment, les aliances entre empreses periodístiques eren molt comunes per a reduir costos amb l'ús de les mateixes plantes d'impressió, dels mateixos proveïdors de paper o compartir els mateixos canals de distribució. No obstant això, les aliances en les empreses que operen en l'entorn digital són d'una altra naturalesa. En els últims anys s'ha assistit al treball en xarxa de mitjans de comunicació internacionals pels diferents casos de filtració de documents oficials, com ha estat el cas de WikiLeaks.

Exemple

L'any 2006, el periodista Julian Assange va fundar WikiLeaks, una organització sense ànim de lucre l'objectiu de la qual era la publicació de continguts rellevants concernents a les polítiques dutes a terme per diferents països, tant dins com fora de les seves fronteres, amb aparent escassa legitimitat ètica i legal. Atès l'elevat nombre d'informacions, es va procedir a donar accés a la base de dades de WikiLeaks a diversos diaris internacionals perquè treballessin les informacions posant especial atenció a les que feien referència als seus països. Entre els mitjans seleccionats hi havia: *El País*, a Espanya; *The New York Times*, als Estats Units; *The Guardian*, al Regne Unit; *Spiegel*, a Alemanya; i *Le Monde*, a França.

El desenvolupament de la tecnologia obliga les organitzacions a repensar com estan estructurades. La reestructuració neix de la necessitat de fer les empreses més innovadores i competitives. Per a això, cal que les empreses enderroquin barreres entre elles i estiguin disposades a compartir coneixement i a ser més col·laboratives. Precisament, des del punt de vista tecnològic s'han desenvolupat aliances estratègiques amb empreses de xarxes socials com Facebook. L'any 2015 es va llançar Facebook Instant, aplicació amb la qual els mitjans podien distribuir continguts per a les seves audiències. En el moment del seu llançament, mitjans com *BuzzFeed*, *The New York Times*, *NBC News*, *The Guardian*, *Spiegel Online*, *Bild*, *National Geographic* o *The Washington Post*, entre d'altres, es van sumar a la iniciativa. Mitjançant aquests serveis, les audiències podrien consumir, interactuar i compartir els continguts dels mitjans. Facebook es quedaria amb el 30% dels ingressos generats, i la resta es transferiria als mitjans.

Les associacions industrials de la indústria dels diaris són molt comunes i aporten diferents beneficis, com ara conèixer els desenvolupaments i les tendències dins del sector, i la seva investigació; a més, faciliten la formació dels professionals, la qual cosa en principi podria afavorir totes les empreses integrades en les associacions. Aquestes associacions són un lloc molt apropiat per a la interacció dels membres i la representació col·lectiva. Així mateix, la participació de directius i de gestors en aquest tipus d'associacions afavoreix tant construir un enteniment comú de la indústria com detectar-hi oportunitats i tendències. També serveixen per a suggerir direccions cap a les quals apuntar i mitjans per a canviar i adaptar-se.

Bibliografia

Gade, P.; Raviola, E. (2009). «Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 6, pàg. 87-111).

Nordqvist, M.; Picard, R. G.; Pesämaa, O. (2010). «Industry associations as change agents: The institutional roles of newspaper associations». *Journal of Media Business Studies* (vol. 3, núm. 7, pàg. 51-69).

Greenwood, R.; Suddaby, R.; Hinings, C. R. (2002). «Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields». *Academy of Management Journal* (vol. 1, núm. 45, pàg. 58-80).

2.9. Estructura de costos

L'estructura de costos està formada per diferents elements en els quals s'incorre tant per a «la creació i el lliurament de valor» com per al «manteniment de les relacions amb els clients o la generació d'ingressos». Quant a l'estructura de costos, hi ha hagut canvis importants a causa de la digitalització.

Els mitjans impresos (diaris, revistes i llibres) comparteixen algunes característiques econòmiques en tenir en comú la impressió i la distribució. Tradicionalment, les barreres d'entrada al mercat de la premsa eren altes a causa dels elevats costos d'impressió, així com dels equipaments necessaris per a desenvolupar-los, la qual cosa afavoria la concentració del sector en haver-hi pocs

interessats a produir, distribuir i vendre mitjans de gran abast en paper. La còpia més cara del procés sempre és la primera, ja que necessita equips, personal editor, producció, màrqueting, distribució i altres departaments que la fan possible. Per tant, els costos fixos són molt elevats i alguns dels costos variables com el paper, la impressió, la distribució, l'empaquetat o el transport fluctuen en funció del nombre d'exemplars. Com podeu observar, la major part d'aquests costos (producció i distribució) no estan relacionats amb l'activitat principal dels diaris, que és el desenvolupament de continguts.

En el cas de les edicions digitals, internet ha afectat els costos de producció en tres sentits. En primer lloc, encara que la primera còpia continua essent cara, els costos de reproducció són gairebé zero i hi ha majors i millors possibilitats d'edició de les notícies, així com del desenvolupament de continguts interactius i multimèdia. En segon lloc, les edicions digitals tenen la possibilitat d'oferir notícies d'última hora i els esmentats continguts multimèdia a un cost molt baix. Finalment, la possibilitat de completar les informacions mitjançant enllaços o continguts generats per l'usuari afegeix valor a les webs a cost zero.

Quant als costos de distribució, abans arribaven al 50% dels costos de publicar un diari. No obstant això, en els formats digitals desapareixen; s'aconsegueix el benefici d'apropar-se d'una manera més efectiva i barata als segments de mercat més interessats en els continguts. En l'àmbit digital, apareixen uns costos que abans no es tenien en compte i que han estat definits com a **costos de cerca**. És a dir, les despeses monetàries i no monetàries que l'audiència inverteix per a trobar els continguts que vol consumir. La tecnologia digital afavoreix la reducció d'aquests costos gràcies a les possibilitats que ofereix la investigació d'audiències.

Malgrat tot, el mercat en línia té un gran avantatge, i és la possibilitat de generar gran quantitat de continguts destinats a grups o segments diferents i concrets; això és molt útil per als mitjans digitals a l'hora de trobar la grandària i el finançament més adequat en relació amb el mercat en el qual operen. El que ha contribuït a definir la forma de les empreses de mitjans digitals ha estat les estratègies editorials i tecnològiques, així com l'oferta de diferents tipus de contingut, les eines de participació disponibles i els canals de distribució. No obstant això, no queden gaire clares les qüestions de rendibilitat i d'ingressos en no haver-hi una manera definida de monetitzar els continguts, tot i que sí que es poden establir dues relacions importants. La primera és que la varietat de continguts prediu els usuaris únics, i que la varietat de participació prediu rendibilitat. En aquest últim cas, això afavoreix la lleialtat i el manteniment de les relacions amb l'audiència, que es mostra més receptiva a la publicitat del mitjà, així com a participar en promocions dutes a terme pel mitjà.

Bibliografia

Huang, J. S.; Wang, W. C. (2014). «Application of the long tail economy to the online news market: Examining predictors of market performance». *Journal of Media Economics* (vol. 3, núm. 27, pàg. 158-176).

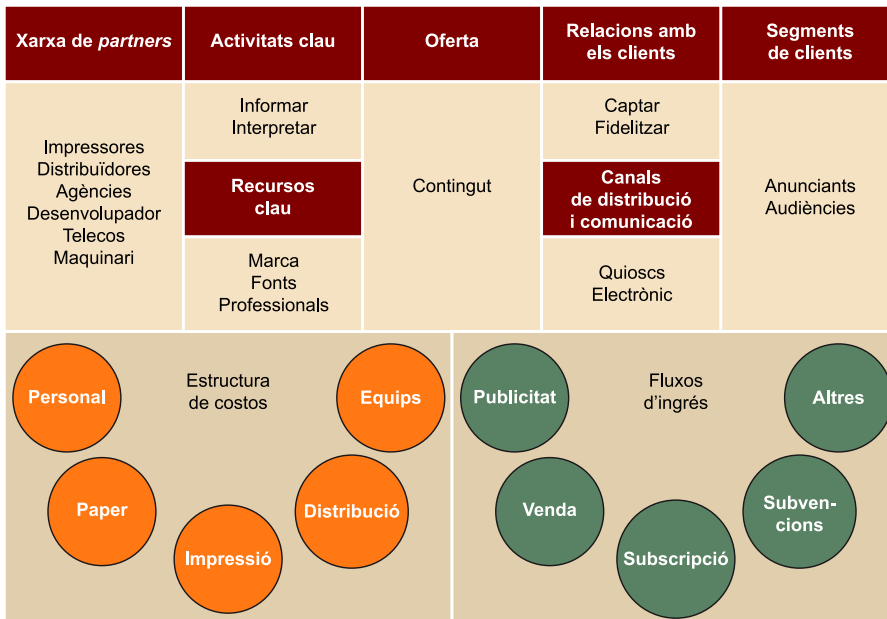
Portilla, I.; Vara, A.; Díaz-Espina, C. (2016). «Innovación, modelos de negocio y medición de audiencias ante los nuevos retos del mercado de la comunicación». A: Sádaba, C; García-Avilés, J. A.; Martínez-Costa, M. P. (2016). *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España*. Pamplona: Eunsa.

Picard, R. G. (2011). *Mapping digital media: Digitalization and media business models*. Londres: Open Society Foundation («Reference Sèries», 5).

Briggs, M. (2011). *Entrepreneurial Journalism: How to build what's next for news*. CQ Press.

Una vegada presentats cadascun dels elements, podríem resumir en la següent il·lustració quins són els factors clau de cadascun en el cas d'una empresa d'informació com, per exemple, un diari.

Figura 2.



3. El *canvas* en la nostra idea de negoci

Després del repàs per cadascun dels elements del model de negoci, podem fer un pas més a l'hora de pensar la nostra iniciativa empresarial. Per a això, i de forma visual, ara podrem veure algunes preguntes que van ser plantejades pels autors del llenç, Osterwalder i Pigneur. La seva reflexió i resposta poden contribuir a esclarir el nucli de la idea de negoci que es vol dur a terme.

El coneixement de cadascun dels aspectes implicats per a oferir una proposta de valor a un o diversos segments de clients, de la manera més eficient possible, ajudarà a l'optimització dels recursos i a la reducció de costos, i a millorar les relacions amb cadascun dels implicats, i tot això redundarà en l'obtenció de beneficis. No cal contestar cadascuna de les preguntes, però la reflexió contribuirà a definir millor l'objecte de la nostra empresa.

A més, a l'hora de plantejar un pla de negoci o un pla empresarial per a la cerca d'inversors, per exemple, és fonamental dominar cadascuna de les matèries que hi estan implicades. L'objectiu és presentar la nostra idea de negoci de manera convincent i així integrar més i millors actors en el procés, tant per a trobar socis i empleats, com per a establir aliances amb tercers.

Taula 4.

Associacions clau	Activitats clau	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segment de clients
<p>Qui són els nostres socis clau?</p> <p>Qui són els nostres proveïdors clau?</p> <p>Quins recursos clau adquirim als nostres socis?</p> <p>Quina activitat clau fan els socis?</p>	<p>Quines activitats clau necessiten</p> <ol style="list-style-type: none"> la proposta de valor els canals les relacions amb els clients les fonts d'ingressos? <p>Recursos clau</p> <p>Quins recursos clau necessiten</p> <ol style="list-style-type: none"> la proposta de valor els canals les relacions amb els clients les fonts d'ingressos? 	<p>Quin valor proporcionem al nostre client?</p> <p>Quin problema li solucionem?</p> <p>Quina necessitat satisfem?</p> <p>Quins productes o serveis oferim a cada segment del mercat?</p>	<p>Quina relació esperen els diferents segments de clients?</p> <p>Quines relacions hem establert?</p> <p>Quin n'és el cost?</p> <p>Com s'integren en el model de negoci?</p> <p>Canals</p> <p>Quins canals prefereixen els nostres clients?</p> <p>Com contactem amb els clients?</p> <p>Com es conjuguen els nostres canals?</p> <p>Quins tenen millor resultat?</p> <p>Quins són els més rendibles?</p> <p>Com s'integren en l'activitat diària del client?</p>	<p>Per a qui creem valor?</p> <p>Quins són els nostres clients més importants?</p>
Estructura de costos		Fonts d'ingressos		
<p>Quins són els costos més importants inherents al model de negoci?</p> <p>Quins són els recursos clau més cars?</p> <p>Quines són les activitats clau més cares?</p>		<p>Per què estan disposats a pagar?</p> <p>Per què paguen actualment?</p> <p>Com paguen actualment?</p> <p>Com els agradaria pagar?</p> <p>Quant reporta cada font d'ingressos al total d'ingressos?</p>		

Font: Osterwalder i Pigneur (2013). Elaboració pròpia

Bibliografia

Ajram, J.; García, I. (2016). *Inconformistas. Un MBA no convencional para conseguir todo lo que te propongas en la vida y en el trabajo*. Barcelona: Alienta.

Alzaga, P. (2011). *La palabra escrita*. Osca: Asociación de Periodistas de Aragón.

Anderson, C. W. (2013). «Towards a sociology of computational and algorithmic journalism». *New media & society* (vol. 7, núm. 15, pàg. 1.005-1.021).

Arrese, A. (2004). «Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios». *Comunicación y sociedad* (vol. 2, núm. 17, pàg. 9-44).

Briggs, M. (2011). *Entrepreneurial Journalism: How to build what's next for news*. CQ Press.

Brock, G. (2013). *Out of print: Newspapers, journalism and the business of news in the digital age*. Kogan Page Publishers.

Casero-Ripollés, A.; Izquierdo-Castillo, J. (2013). «Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 10, pàg. 63-78).

Chyi, H. I. (2005). «Willingness to pay for online news: An empirical study on the viability of the subscription model». *Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pàg. 131-142).

Chyi, H. I.; Sylvie, G. (2010). «Are long-distance users an inconvenient truth? Profiling US newspapers' online readership in the dual-geographic market». *International journal on media management* (vol. 2, núm. 12, pàg. 93-112).

Cook, C.; Sirkkunen, E. (2013). «What's in a niche? Exploring the business model of online journalism». *Journal of Media Business Studies* (vol. 4, núm. 10, pàg. 63-82).

De la Peña, J.; Cabezas, M. (2015). *La gran oportunidad: claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Barcelona: Gestión 2000.

Doudaki, V.; Spyridou, L. P. (2013). «Print and online news: Remediation practices in content and form». *Journalism Studies* (vol. 6, núm. 14, pàg. 907-925).

Doyle, G. (2006). «Financial news journalism: A post-Enron analysis of approaches towards economic and financial news production in the UK». *Journalism* (vol. 4, núm. 7, pàg. 433-452).

Doyle, G. (2013). «Re-invention and survival: newspapers in the era of digital multiplatform delivery». *Journal of Media Business Studies* (vol. 4, núm. 10, pàg. 1-20).

Fortunati, L.; Taipale, S.; Farinosi, M. (2015). «Print and online newspapers as material artefacts». *Journalism* (vol. 6, núm. 16, pàg. 830-846).

Franklin, B. (2012). «The future of journalism. Developments and debates». *Journalism Studies* (vol. 5-6, núm. 13, pàg. 663-681).

Gade, P.; Raviola, E. (2009). «Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 6, pàg. 87-111).

Greenwood, R.; Suddaby, R.; Hinings, C. R. (2002). «Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields». *Academy of management journal* (vol. 1, núm. 45, pàg. 58-80).

Gynnild, A. (2014). «Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets». *Journalism* (vol. 6, núm. 15, pàg. 713-730).

Huang, J. S.; Wang, W. C. (2014). «Application of the long tail economy to the online news market: Examining predictors of market performance». *Journal of Media Economics* (vol. 3, núm. 27, pàg. 158-176).

Kaiser, U.; Wright, J. (2006). «Price structure in two-sided markets: Evidence from the magazine industry». *International Journal of Industrial Organization* (vol. 1, núm. 24, pàg. 1-28).

- Kammer, A.; Boeck, M.; Hansen, J. V.; Hauschildt, L. J. H.** (2015). «The free-to-fee transition: audiences' attitudes toward paying for online news». *Journal of Media Business Studies* (vol. 2, núm. 12, pàg. 107-120).
- Kurpius, D. D.; Metzgar, E. T.; Rowley, K. M.** (2010). «Sustaining hyperlocal media: In search of funding models». *Journalism Studies* (vol. 3, núm. 11, pàg. 359-376).
- Larrondo-Ureta, A.** (2009). «La metamorfosis del reportaje en el ciberperiodismo: concepto y caracterización de un nuevo modelo narrativo». *Comunicación y Sociedad* (vol. 2, núm. 22, pàg. 59-88).
- Lorenzo, I. F.; Aguerrebere, P. M.** (2014). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad* (pàg. 277). Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- McChesney, R.; Nichols, J.** (2011). *The death and life of American journalism: The media revolution that will begin the world again*. Nation Books.
- Mejtoft, T.** (2006). «Strategies for Successful Digital Printing». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 3, pàg. 53-74).
- Metzgar, E. T.; Kurpius, D. D.; Rowley, K. M.** (2011). «Defining hyperlocal media: Proposing a framework for discussion». *New media & society* (vol. 5, núm. 13, pàg. 772-787).
- Nguyen, A.** (2008). «Facing the Fabulous Monster». *Journalism Studies* (vol. 1, núm. 9).
- Nikunen, K.** (2014). «Losing my profession: Age, experience and expertise in the changing newsrooms». *Journalism* (vol. 7, núm. 15, pàg. 868-888).
- Nordqvist, M.; Picard, R. G.; Pesämaa, O.** (2010). «Industry associations as change agents: The institutional roles of newspaper associations». *Journal of Media Business Studies* (vol. 3, núm. 7, pàg. 51-69).
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A.; Papadakos, T.** (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Picard, R. G.** (1989). *Media economics: Concepts and issues* (vol. 22). Sage Publications.
- Picard, R. G.** (2000). «Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers». *International Journal on Media Management* (vol. 2, núm. 2, pàg. 60-68).
- Picard, R. G.** (2008). «Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspapers». *Journalism Studies* (vol. 5, núm. 9, pàg. 704-716).
- Picard, R. G.** (2011). *Mapping digital media: Digitalization and media business models*. Londres: Open Society Foundation («Reference Series», 5).
- Picard, R. G.** (2009). «Introduction: Changing structures and organization of newsrooms». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 6, pàg. 1-5).
- Picard, R. G.; Grönlund, M.** (2003). «Development and effects of Finnish press subsidies». *Journalism Studies* (vol. 1, núm. 4, pàg. 105-119).
- Portilla, I.; Vara, A.; Díaz-Espina, C.** (2016). «Innovación, modelos de negocio y medición de audiencias ante los nuevos retos del mercado de la comunicación». A: Sádaba, C.; García-Avilés, J. A.; Martínez-Costa, M. P. (2016). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa.
- Russell, A.** (2009). «News bust; news boom». *Journalism* (vol. 3, núm. 10, pàg. 365-367).
- Sagardía, G.; Díaz-Espina, C.** (2016). *Cómo crear tu negocio de revistas*. Pamplona: Eunsa.
- Sharma, R. S.; Wildman, S.** (2009). «The economics of delivering digital content over mobile networks». *Journal of Media Business Studies* (vol. 2, núm. 6, pàg. 1-24).
- Sindik, A.; Graybeal, G.** (2011). «Newspaper micropayments and millennial generation acceptance: A brand loyalty perspective». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 8, pàg. 69-85).

Van Audenhove, L.; Delaere, S.; Ballon, P. (2008). «Newspapers on electronic paper devices: a scenario analysis of possible business models». *Journal of media business studies* (vol. 2, núm. 5, pàg. 47-69).

Van Tuyll, D. R. (2010). «THE PAST IS PROLOGUE, OR: How nineteenth-century journalism might just save twenty-first-century newspapers». *Journalism Studies* (vol. 4, núm. 11, pàg. 477-486).

Varian, H. R. (1999). *Markets for information goods* (vol. 99). Institute for Monetary and Economic Studies, Bank of Japan.

