

ELS SECRETS DEL CANVAS: VALIDACIÓ D'IDEES DE NEGOCI I CONSTRUCCIÓ DEL MODEL DE NEGOCI

Sumari

Introducció.

1. Què és el model de negoci

2. Metodologies per treballar models de negoci

3. Com es treballa amb les metodologies d'anàlisi de model de negoci

4. El Business Model Canvas®

5. Recorda...

Introducció.

Una idea no és una empresa. Per tal que ho pugui ser, cal validar-la en el mercat i dotar-la d'estructura i organització de manera que el servei/producte que es vol realitzar es pugui fer de forma reiterada i continuada i sigui econòmicament viable (és a dir, generi ingressos superiors a les despeses). En altres paraules, cal crear un model de negoci.

En aquest article t'expliquem una metodologia d'anàlisi de models de negoci per tal que puguis utilitzar-la per posar en marxa la teva activitat i fer-la evolucionar.

1. Què és el model de negoci

Podem definir el model de negoci com aquell conjunt d'elements que possibiliten que l'empresa resolgui unes necessitats a la seva clientela i que aquesta estigui disposada a pagar per a aquests productes/serveis.

Un model de negoci és com una guia dels elements essencials per tal que l'empresa tingui èxit. Per això cal que els conceptes i els elements siguin molt concrets i definits.

Per exemple, si quan defineixes el bloc "Relació amb clients" poses la idea "relació propera", poc et servirà per establir aquests mecanismes. En canvi, si especifiques "telèfon", ja saps que has de tenir un número per a l'empresa i que el posaràs en tots els elements de comunicació.

2. Metodologies per treballar models de negoci

Hi ha diferents metodologies que permeten analitzar el model de negoci d'una activitat. Una de les més habituals és el [Business Model Canvas®](#), creada per [Alex Osterwalder](#). En aquest article ens centrarem a descriure aquesta metodologia i els seus apartats.

Aquestes metodologies permeten tenir una visió de conjunt del model de negoci així com de les seves parts. Permeten també analitzar la coherència entre els elements i mantenir-la quan es realitzen canvis en el model de negoci.

3. Com es treballa amb les metodologies d'anàlisi de model de negoci

Les metodologies d'anàlisi distingeixen diferents apartats en el model de negoci. Es poden treballar en format digital i en format paper.

En el cas que es treballi de forma impresa, és recomanable imprimir la plantilla del model en una mida gran (A1).

Seguidament, cal utilitzar notes autoadhesives (tipus Post-it®) que s'enganxen a la plantilla. Utilitza una nota autoadhesiva per a cada idea que vulguis incorporar al model de negoci.

Si sou vàries persones promotores, és recomanable treballar el model de negoci en grup. Si el projecte el desenvolupes en solitari, pots explicar la teva idea a persones del teu entorn i demanar-los que t'aportin les seves idees.

La construcció d'un model de negoci és un procés iteratiu en què es plantegen les idees o hipòtesis, es testegen al mercat i es validen o bé es recondueixen.

De fet, el model de negoci és una eina de treball que comença amb el planteig i la construcció de l'empresa, però que continua amb la seva posada en funcionament, donat que aquesta evoluciona, sigui per circumstàncies internes, sigui per circumstàncies externes.

D'aquí la importància del punt que hem comentat "una nota=una idea". Davant d'un canvi, per exemple, treus una de les idees, i et permet veure quines altres notes cal que treguis i que estan vinculades a la que has tret inicialment. El mateix si afegeixes una idea o bé en modifiques.

4. El Business Model Canvas®

El Business Model Canvas® distingeix dos grans apartats en el model de negoci: el mercat i l'organització interna.

Aquests dos grans apartats es subdivideixen, alhora, en nou blocs d'anàlisi: segments de clients, proposta de valor, relació amb clients, canals, fonts d'ingressos, recursos clau, activitats clau, socis clau, estructura de despeses.

Entrem en detall en cadascun dels apartats.

El mercat

Aquest apartat inclou els dos blocs principals sobre els quals es basa el model de negoci (segments de clients i proposta de valor), els que defineixen com l'empresa es relaciona amb el seu mercat (canals i relacions amb clients) i la monetització de tot el procés (fonts d'ingressos). Veiem en detall cada bloc:

- **Proposta de valor:** en aquest apartat cal que explicitis quina necessitat cobreix la teva activitat o quin problema resol. Aquest punt va vinculat al segment de clients, donat que tota necessitat i tot problema fan referència a un col·lectiu de persones. Per això cal treballar-lo des del punt de vista del client. Cal que et preguntis “Què em compra el client?”.
Per exemple, posem el cas d'una botiga de pa artesà ecològic. Podem dir que la clientela compra salut, benestar, estar d'acord amb uns valors de sostenibilitat. I que, en aquest cas, això ho fa amb la compra de pa artesà ecològic i altres productes derivats.
Cal distingir doncs, la necessitat o el problema -molt més estables en el temps- del producte/servei -poden tenir variacions i adaptacions en el temps- que resol aquesta necessitat o aquest problema.
Aquesta distinció és el que ha permès a moltes empreses adaptar els seus productes/serveis ràpidament davant la situació de tancament i d'incertesa que comporta la pandèmia: han vist que la necessitat o el problema es mantenia i han ideat com adaptar els seus productes/serveis per tal de resoldre-ho de manera diferent.
- **Segments de clients:** cal definir les diferents tipologies de clients a qui adreces la teva proposta de valor. Els pots definir per característiques personals, socials, d'aficions...
És habitual pensar que el producte/servei és per a tothom i que delimitar els segments de clients porta a reduir les possibilitats de venda. Tot al contrari, concretar els segments de clients que tenen la necessitat que vols cobrir et permetrà adaptar el producte/servei i la resta d'elements clau del model de negoci de manera que incrementis el volum de venda de la teva empresa.
Si seguim amb l'exemple de la botiga de pa artesà i ecològic, podem definir els seus segments de clients com a persones amb inquietuds per cuidar-se, conscients que els productes ecològics contribueixen a aquesta cura i, segurament, amb valors vinculats a la sostenibilitat. Donat que la venda és presencial, cal afegir també l'àrea geogràfica d'influència de la botiga.

- **Relació amb clients:** aquest punt fa referència als mecanismes que estableixes per contactar amb la clientela o bé perquè aquesta contacti amb el teu negoci. Pregunta't "si una persona vol contactar amb l'empresa, com ho pot fer?". Són habituals en aquest apartat mecanismes tipus telèfon, missatges privats a les xarxes socials, correu electrònic, l'apartat de preguntes freqüents de la web...
En el cas de la botiga de pa artesà i ecològic, també té un element més que són les persones que atenen presencialment l'establiment.
- **Canals:** aquest bloc consta de dos subapartats. El primer fa referència a la **visibilitat de l'empresa**. En aquest punt cal que defineixis per quins canals la clientela sabrà de l'existència del teu negoci, de les seves novetats, dels productes/serveis que ofereixes. D'acord amb la funció de guia que té el model de negoci, cal que els concretis.
Per exemple, la botiga de pa artesà i ecològic té com a canals de visibilitat l'establiment en si, la pàgina web, les xarxes socials i el boca-orella.
El segon subapartat del bloc "Canals" defineix **com arriba el producte/servei a la persona que l'adquireix**. Molts serveis poden arribar de forma presencial o bé online. En el cas de productes, també poden arribar de forma presencial o bé mitjançant una empresa de logística o un servei a domicili si la compra és online.
Seguim amb l'exemple de la botiga de pa artesà i ecològic. En aquest cas, l'entrega és presencial a l'establiment (quan els clients s'hi desplacen a fer la compra) i a casa de la persona adquirent amb el servei a domicili (quan fan la compra per telèfon, correu electrònic o mitjançant internet). Inicialment el servei a domicili el realitzaran les persones promotores de la botiga i, si el servei creix, contractaran una empresa de paqueteria.
- **Fonts d'ingressos:** cal que defineixis els tipus d'ingressos que rebràs de la clientela. Les fonts d'ingressos poden ser de tipus individual (servei a servei, producte a producte), recurrent (per exemple, per quotes mensuals) i passives (el cas més habitual és el de l'autoria de llibres, on la persona que l'escriu fa la feina un cop i rep ingressos durant tota la vida del llibre).
La botiga de pa artesà i ecològic té una font d'ingressos per la venda del producte (font d'ingressos individual donat que és venda a venda). Té previst donar la possibilitat a la clientela de contractar una cistella de productes diària que es pot recollir directament a l'establiment o bé rebre en el domicili a primera hora del matí. Aquesta modalitat generaria una font recurrent d'ingressos.

L'organització interna

Aquest apartat inclou tots aquells aspectes que l'empresa necessita tenir (recursos clau) o fer (activitats clau) per poder aportar el valor definit als clients i que tot el procés es transformi en ingressos. Inclou també terceres parts que poden facilitar aquest procés (socis clau). Finalment, té en compte el cost que aquesta organització interna comporta (estructura de costos). Veiem també aquest apartat en detall:

- **Recursos clau:** enumera els elements que la teva empresa necessita per funcionar. Poden ser de tipologies diferents: immaterial (coneixement, marca, software), material (local, vehicles, maquinària, hardware, material per a la venda), personal (persones col·laboradores internes i/o externes) i financers. En aquest apartat cal que tinguis també en compte els elements que són diferencials del teu negoci respecte de la competència. En moltes ocasions, aquests elements diferencials es basen en les teves pròpies competències, coneixement i experiència.
En el cas de la botiga de pa artesà i ecològic, els principals recursos que es necessiten són el nom comercial, l'establiment en si i la seva ubicació, l'obrador on elaborar els productes, el coneixement i l'experiència per fer la producció, les matèries primeres, algunes marques de renom per a la venda de productes que es compren ja elaborats, l'empresa de paqueteria, la persona que realitzi l'atenció a client a la botiga, i els recursos financers per a la posada en funcionament del negoci. En aquest cas és diferencial el coneixement i l'experiència de la persona promotora del negoci en l'elaboració de pans artesans i ecològics, la seva inquietud per investigar constantment noves combinacions i formats, i la seva xarxa de contactes del sector.
- **Activitats clau:** fa referència a les tasques que cal fer per dur a terme la proposta de valor. No caiguis en l'error d'enumerar els productes i serveis que ofereixes. Aquest apartat és de gestió interna. Les tasques a fer poden ser diferents segons el moment en què es trobi l'empresa i poden ser a realitzar un sol cop o bé recurrents.

Seguim amb l'exemple de la botiga de pa artesà i ecològic. Durant el període de posada en funcionament de l'empresa, les activitats clau eren sol·licitar la llicència d'activitat, definir els productes a vendre, buscar empreses proveïdores, elaborar la pàgina web, realitzar formació sobre el funcionament de les xarxes socials. Una vegada obert l'establiment, les activitats clau consisteixen en: mantenir l'activitat a les xarxes socials, decorar l'aparador una vegada al mes, col·locar el material a la botiga de forma estratègica, estar al dia de les novetats, fer proves amb noves combinacions de productes i formats, seleccionar els productes amb més venda i deixar de fer aquells que tinguin una demanda menor, formar a les persones contractades, tenir la pàgina web al dia. Fixa't que un dels elements característics d'aquest bloc és l'ús de verbs: com que es parla d'establir accions clau, els conceptes sempre han de contenir un verb.

- **Socis clau:** a vegades hi ha la possibilitat de dur a terme algunes activitats clau o bé d'aconseguir alguns recursos o bé d'accedir als segments de clients de forma molt més ràpida i efectiva gràcies a l'ajuda de terceres parts. Aquestes terceres parts són les que anotaràs en aquest bloc.
Per exemple, en el cas de la botiga de pa artesà i ecològic, un soci clau és una marca de reconegut prestigi. El fet que es vengui a l'establiment incrementa la confiança i el trànsit de clients que vénen a comprar aquesta marca.
- **Estructura de despeses:** tota l'organització necessària per arribar als segments de clients, realitzar la proposta de valor, mantenir els recursos clau i realitzar les tasques clau comporta unes despeses. Cal que enumeris les principals.
En el cas de la botiga de pa artesà i ecològic l'estructura de despeses estaria formada pel lloguer del local, la compra de material, els sous i les cotitzacions de les persones que hi treballen, l'assegurança, les despeses de desplaçament o bé de l'empresa de paqueteria, els interessos del finançament, les amortitzacions de la inversió.

Amb aquests nou blocs ja tens definit el teu model de negoci, és a dir, com aportes valor al segment de clients i pel qual estan disposats a pagar i com has d'organitzar l'empresa per aconseguir-ho.

5. Recorda...

L'elaboració del model de negoci és un procés iteratiu en el que cal confirmar les idees amb el mercat per tal d'assegurar que el que plantejes té sentit i valor per al segment de clients al que t'adreces.

En el cas dels aspectes que calgui modificar, la metodologia ajuda a identificar tots els elements que hi estan relacionats i, en conseqüència, a fer tots els ajustos. D'aquesta manera s'assegura la coherència del conjunt.

Per això és important que anotis cada idea sobre el model de negoci de forma independent i abreujada. Aquest és el secret per tal que puguis fer evolucionar el model de negoci en el temps, siguin petits ajustos, siguin canvis de plantejament, degut a circumstàncies internes o bé externes.

En definitiva, el model de negoci no és només per a la posada en funcionament del negoci. Al contrari, és una eina viva que evoluciona amb l'empresa.

Bibliografia:

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, Editorial: John Wiley & Sons Limited.

Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Lacey, M. (2012). *Business model you*. Hoboken, NJ: Wiley.

Prim, A. (2020). Lienzo Lean Canvas explicado paso a paso y con ejemplos [[Blog](#)].

Bach Oller, E. (2020). **PRISMAWAY®**: Com afecta el creixement de l'empresa al model de negoci [[Blog](#)].

El Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya vetllarà per assegurar l'exactitud i fidelitat d'aquesta informació i de les dades contingudes en els informes. Aquests informes es publiquen per proporcionar informació general. El Departament d'Empresa i Coneixement no acceptarà sota cap circumstància cap responsabilitat per pèrdues, danys o perjudicis o d'altres decisions empresarials basades en dades o informacions que es puguin extreure d'aquest informe.