

MARÇ DE 2019

INFORME D'APROFUNDIMENT DE L'ECONOMIA METROPOLITANA

TROP



APROFUNDIMENT

NOUS MODELS DE NEGOCI DIGITALS



TENDÈNCIES, REPTES, OPORTUNITATS I POSICIONAMENT

ÍNDEX

Presentació de la monografia | 3 |

1. Definició | 4 |

- 1.1. Tendències.
- 1.2. *Drivers* de la transformació.

2. Models de negoci digitals | 6 |

3. Noves propostes de valor | 7 |

4. Nous models de relació | 8 |

5. Nous models de pagament | 10 |

6. Casos i aplicacions pràctiques | 13 |

- 5.1. Concert, aliança entre empreses per implementar un *marketplace* per a publicitat digital.
- 5.2. Unilever adquireix l'*startup* DSC per competir en canals digitals sota el model de subscripció.
- 5.3. Manzaning, *dropshipping* pel petit comerç a l'àrea metropolitana.
- 5.4. Afterbanks, model de negoci *fintech* enfocat a empreses.
- 5.5. Coursera for Business: la monetització de l'*e-learning*.
- 5.6. Barcelona Digital Talent: aliança per fomentar el talent.

7. Recomanacions | 20 |

8. Bibliografia | 22 |



PRESENTACIÓ DE LA MONOGRAFIA

Les noves tecnologies 4.0 ja impacten a totes les tipologies d'empreses i a tots els àmbits en què aquestes s'estructuren internament: l'àmbit productiu, l'àmbit comercial, gerencial i organitzatiu. Les dades ja es consideren "el petroli del futur", i les noves innovacions tecnològiques que se'n deriven ja permeten a les organitzacions incrementar-ne l'eficiència i productivitat, i adaptar-se a un entorn cada cop més digital.

La transformació cap a nous models de negoci digitals ja no es discuteix, i els encarregats de liderar-la a les organitzacions són conscients de la seva importància. El sorgiment de nous models d'ingressos digitals i la seva confluència amb els models més tradicionals és imprescindible per fer front a les noves empreses digitals, que han canviat les regles del joc ficant el client al centre de les organitzacions, repensant la seva proposta de valor i explorant nous models de preus i de pagament en un entorn cada cop més digitalitzat.

Aquest informe té com a objectius conèixer els principals models de negoci digitals, les seves característiques així com les tendències i els reptes que se'n deriven.

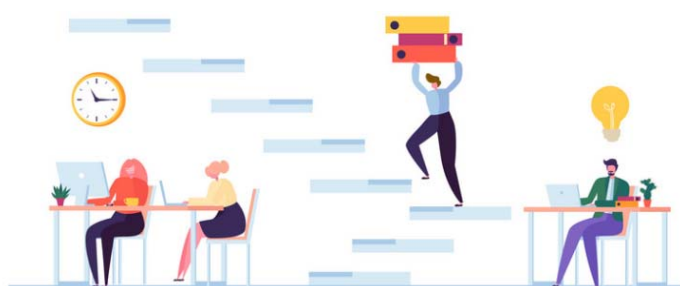




DEFINICIÓ

Alexander Osterwalder va posicionar-se com a referent l'any 2010 en models de negoci, en idear una eina de nou blocs (coneguda sota el nom de CANVAS) que en facilitava la seva definició [1]. En la publicació "Generació de nous models de negoci", l'autor definia un model de negoci com la base sobre què una empresa crea, proporciona i capta valor.

En aquest context, un model de negoci pot ser categoritzat com a digital si la tecnologia o les eines digitals esdevenen un eix estratègic en qualsevol d'aquestes dimensions.



HORITZÓ 1

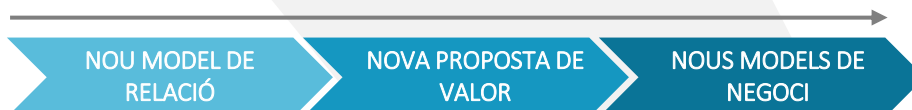
Elaboració del full de ruta digital i defensa del *core business*.

HORITZÓ 2

Re posicionament i creació de nous productes/serveis.

HORITZÓ 3

Diversificació i creació de nous models de negoci viables.



HORITZONS DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

Font: Elaboració pròpia a partir de [26]

La revolució tecnològica i els nous patrons de consum estan ocasionant l'aparició de nous models de negoci digitals, que amenacen el *statu quo* dels *players* tradicionals i els obliguen a reinventar-se per seguir sent competitiu en el mercat. La velocitat en què aquests canvis es produeixen en el mercat porta a les empreses a afrontar la transformació digital des de diferents velocitats, atenuant les necessitats del curt termini (en l'exploració del negoci), però sense renunciar a l'exploració de noves oportunitats de creixement en el futur.





Els models de negoci digitals posen a prova el model analògic tradicional, que ha confiat tradicionalment en llocs —com grans magatzems, sucursals bancàries o llibreries— i persones —com equips de venda i postvenda— per satisfer el client. Les noves tecnologies i el sorgiment de nous actors digitals han canviat la manera en què els negocis generen valor, empenyent a les empreses a una transformació tan interna, com pel que fa a la seva proposta de valor i la seva relació amb l'entorn.

“Uber és la companyia de taxis més gran del món i no té vehicles. Facebook és el propietari de mitjans més popular del món i no crea contingut. Alibaba és el minorista més valuós i no té inventari. I Airbnb, el major proveïdor d'allotjaments del món, no té propietats. Quelcom interessant està passant”. [2]

Tom Goodwin, VP Estratègic de Havas Media (2015)

TENDÈNCIES



NOUS ECOSISTEMES. El sorgiment de nous ecosistemes emprenedors al voltant dels sectors tradicionals han emergit amb força en els darrers anys, augmentant la competència i canviant-ne les regles del joc.



NOVA PROPOSTA DE VALOR
Les companyies de base digital han canviat la forma de generar valor. La majoria eliminen la fase de producció, basant el seu èxit no en oferir productes innovadors, sinó en la forma de vendre'ls.



BIG FAST & SMART DATA.
Les dades guanyen protagonisme, convertint-se en un recurs valuós per a tota l'empresa i passant a estar en el centre de la presa de decisions.



INTERMEDIACIÓ. Les noves companyies de base digital basen els seus models de creixement en fer més eficients recursos d'una fase de negoci que un tercer no gestiona eficaçment. El consumidor paga per serveis més intermediats, sempre que li aportin valor.



AUGE DELS SERVEIS.
Qualsevol producte sotmès a digitalització muta a servei, el que porta a les empreses a canviar l'oferta de valor, substituint o complementant els productes amb serveis.



CUSTOMER-CENTRIC. El comerç electrònic i l'ús de *big data* per conèixer el comportament de compra i les necessitats dels usuaris, posen el client (i no el producte) al centre en l'oferta de serveis, oferint una major personalització.

DRIVERS DE LA TRANSFORMACIÓ

1

INNOVACIÓ TECNOLÒGICA

Els canvis en l'entorn provocats per la digitalització obliguen a les empreses a repensar els seus processos de negoci, ficant al client al centre, i assegurant una experiència *omnicanal*, sense fissures entre canals *online* i *offline*.

2

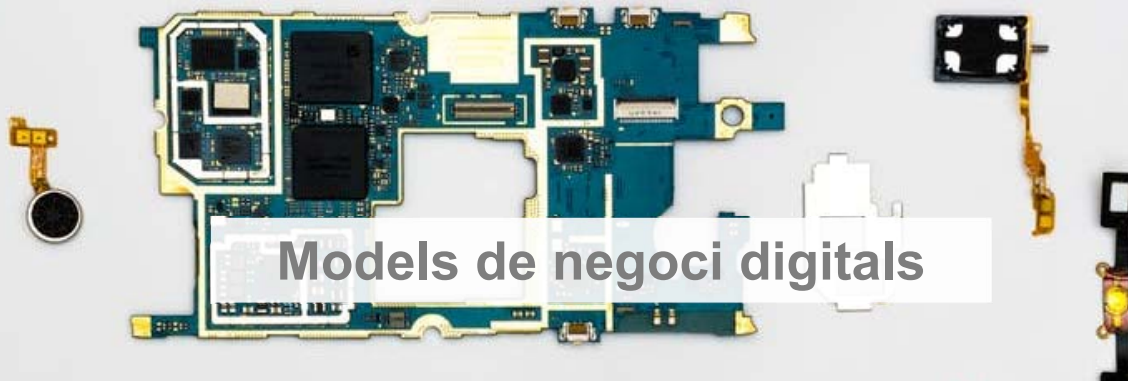
COMPETÈNCIA SUPRASECTORIAL

Les indústries estan ampliant els seus límits, i competeixen en un entorn cada cop més complex, on han d'entendre l'abast de la seva proposta de valor. Esdevé clau detectar els nous *players* en l'entorn i considerar possibles aliances.

3

EXPERIÈNCIA OMNICANAL

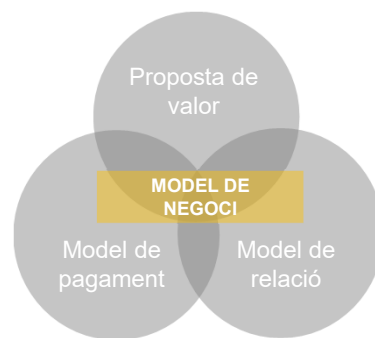
El sorgiment de nous canals digitals han fet que les organitzacions deixin d'estar limitades pel temps, l'espai o les fronteres territorials. Les noves tecnologies aporten velocitat, i agilitat als models de negoci i permeten una major integració entre proveïdor i client.



Models de negoci digitals

Definir models de negoci consisteix a repensar la forma en què les organitzacions generen i capten valor pels seus grups d'interès actuals o futurs. En digital, la tecnologia ha suposat, no només un canvi en l'oferta de béns i serveis per satisfer a un consumidor cada cop més exigent, sinó també un canvi en les relacions en el mercat, en el que s'amplien els canals de distribució i augmenten els *players* implicats, i en el que sorgeixen nous models de finançament.

A continuació, s'identifiquen i categoritzen els principals models de negoci digitals i les seves principals característiques [26]. Els models descrits depenen en gran mesura del mercat i de les capacitats internes de cada organització i per això, accepten variants híbrides, en què conflueixen diverses modalitats al mateix temps.



La disrupció tecnològica ha empès a les organitzacions a evolucionar de manera constant el seu portafolis de productes i serveis, amb l'objectiu d'augmentar la seva proposta de valor i aprofitar les palanques de canvi que la digitalització els proporciona.



DATA AS A SERVICE (DAAS)

Model de negoci basat en la recollida de dades i posterior venda a un tercer (consumidor o client final) a canvi d'una contraprestació econòmica.

L'interès pel *Big Data* per millorar el servei, juntament amb l'auge de la *Internet de les Coses* i el *Cloud Computing*, ha facilitat l'aparició de plataformes o organitzacions que basen la seva proposta de valor en el comerç de dades. Les formes de monetització són variades, i van des de l'elaboració d'informes especialitzats, a la cessió de dades no processades, la venda d'*insights* o la consultoria de negoci.

En aquest sentit, l'ús d'API's (*Application programming interfaces*) s'ha popularitzat entre les empreses més tradicionals com a mitjà per incorporar aquests serveis de dades en les seves aplicacions pròpies de manera ràpida i senzilla [2].

idealista/data

Fundada a Madrid l'any 2000, Idealista és una empresa tecnològica orientada al sector immobiliari a Espanya, Itàlia i Portugal.

Dins les diverses solucions que ofereix, l'eina "Idealista/data" permet posar a l'abast, de qualsevol que ho requereixi, informació del sector immobiliari en temps real mitjançant la seva pròpia API.

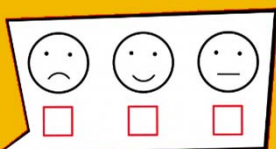
La seva aliança amb l'empresa TerceroB els ha permès ampliar la seva cartera de productes i consolidar el seu creixement, en oferir als usuaris estudis i informes de valoració específics i personalitzats del mercat immobiliari.

A FAVOR

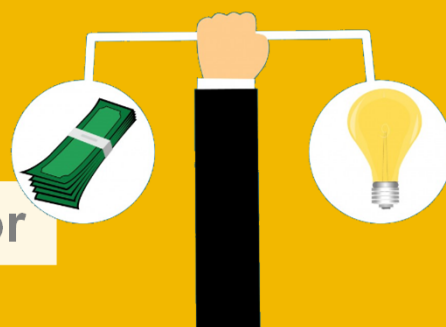
- **Agilitat:** Servei ràpid i accessible. Les dades solen estar ja tractades perquè el client les pugui utilitzar sense gaires coneixements previs.
- **Econòmic:** No hi ha pràcticament costos d'infraestructura pel client i només es paguen les dades usades.
- **Qualitat:** Focalització en l'anàlisi de les dades.

EN CONTRA

- **Dependència del distribuïdor:** El client depèn del funcionament del servidor del distribuïdor, és a dir, no té una possessió real de les dades sinó que sol tenir una cessió pel seu ús.



Noves propostes de valor



SOFTWARE AS A SERVICE (SAAS)



Model de negoci basat en l'entrega o cessió temporal d'una llicència d'una plataforma principalment tecnològica.

La proposta de valor d'aquest model es basa en la transformació d'un producte (el *software*) en un servei. En aquest nou context, el client ja no paga per adquirir un costós programari, sinó pel seu ús temporal (mensual, anual, etc.) mitjançant un navegador web o una aplicació mòbil, permetent transformar una despesa fixa en un cost variable.

El servei sol estar desenvolupat sobre tècniques de *cloud computing* [3], i és d'especial utilitat per empreses que pretenen provar l'eficiència i viabilitat d'un programari, o desenvolupar prototips on el temps de treball amb un *software* específic es troba limitat.



Fundada a Catalunya l'any 2009, Zyncro és una xarxa social corporativa que ofereix solucions per flexibilitzar els processos de treball.

Es tracta d'una plataforma multifuncional que permet estimular l'intercanvi de coneixement a les organitzacions i gestionar les feines quotidianes en un entorn totalment digital.

- La intranet consta de directoris personals per a cada treballador, que faciliten l'intercanvi d'informació i coneixement entre usuaris, tornant-lo àgil i intuïtiu.
- L'extranet facilita el contacte i l'intercanvi d'informació amb clients, proveïdors o altres empreses

A FAVOR

Accessibilitat: En ser independent del *hardware*, es pot utilitzar el programari en qualsevol entorn, de manera ràpida i sense necessitat d'instal·lació.

Econòmic: es passa a un servei sota demanda, en el que pràcticament no existeixen costos d'infraestructura pel client.

EN CONTRA

Dependència del servidor: El *software* està en tot moment en possessió del distribuïdor, que és lliure de realitzar les actualitzacions que vulgui.

Necessitat de connexió: Per usar el *software* es requereix connexió a internet en tot moment. Un accés limitat pot alentir el funcionament.

LONG TAIL



Contràriament al model "de masses", el model "de cua llarga" basa la seva proposta de valor en la venda d'una àmplia varietat de productes, en volums baixos, però per a un ampli ventall de clients.

El model, popularitzat per Chris Anderson el 2004 [4], es basa en el principi de Pareto (segons el qual el 20% dels productes generarien el 80% del valor) i fonamenta la seva efectivitat en vendre menys unitats de més coses.

Sustentat pel canvi d'hàbits dels consumidors, que prefereixen productes o serveis de nínxol, cada cop més específics i personalitzats, està suposant una revolució en la forma d'entendre el consum *online*.



El gegant nord-americà fundat per Jeff Bezos, és un clar exemple de l'ús del concepte *long tail* en l'*e-commerce*.

Tot i no disposar de cap producte estrella, el marketplace basa els seus beneficis en la diversificació que demanda un usuari, cada cop més exigent.

A FAVOR

Diversitat: Permet donar sortida a una major varietat de productes i serveis en benefici del client, afavorint als productors independents.

EN CONTRA

Gestió: Requereix una plataforma amb gran capacitat d'impacte per ser viable.

Difícil valoració de la viabilitat del model, ja que el benefici està diversificat en molts productes o serveis.

Nous models de relació



Les eines digitals també han transformat el model de relació amb el client. L'aparició de nous *players* al mercat (les plataformes digitals) que ampliant els moments de contacte amb el client i ofereixen nous espais d'interacció entre la marca i el consumidor per entendre millor les seves necessitats, han obligat a les organitzacions a repensar la seva "cadena de valor".



PEER-TO-PEER (P2P)

Model de negoci basat en la necessitat d'intercanvi o compravenda entre usuaris, capturant el valor en la transacció.

L'auge de l'economia col·laborativa i de les plataformes digitals han donat lloc a un nou model de negoci fonamentat en l'intercanvi entre persones (C2C) [5]. Es tracta d'un model revolucionari que fa front als models tradicionals, i que distingeix fins a quatre tipologies diferents, en funció de l'objectiu dels usuaris (l'intercanvi, la compartició, la negociació, o l'agregació).

La seva proposta de valor, es pot basar en:

- La compartició de costos d'un servei o producte.
- La generació d'ingressos extres, gràcies a l'optimització de temps, propietats o capacitats.
- L'intercanvi d'experiències o productes.

A FAVOR

- **Confiança:** el model es basa en l'intercanvi entre iguals i inclou una valoració de productes i/o usuaris, fet que augmenta la confiança dels compradors
- **Econòmic:** La manca d'intermediaris sol redundar en preus més baixos.

EN CONTRA

- **Necessitat de generar massa crítica** i un alt volum de tràfic, si es vol assegurar l'èxit del model.
- **Model de monetització:** Per rendibilitzar la inversió de la plataforma, es requereix un model d'ingressos (publicitat, etc.).
- **Manca de regulació:** Aquests nous models entren en conflicte amb models tradicionals, amenaçats per la manca de regulació en certs sectors.

MODEL DE RELACIÓ



Agregació

Conglomerat de gimnasos que ofereixen serveis commutables entre els diferents centres.



Compartició

Prestació de vehicles personals temporalment a canvi de diners.



Negociació

Compra col·lectiva d'energia elèctrica per disminuir el cost individual.



Intercanvi

Compra i venda de productes de segona mà.

Nous models de relació



eRETAIL

Model de negoci B2B o B2C basat en la venda de productes físics i digitals directament al client.

Les noves tecnologies han canviat els requeriments de compra dels usuaris, provocant una irrupció del comerç electrònic en els últims anys. En aquest context, no només els models més tradicionals s'han transformat –obrint nous canals de distribució online–, sinó que han sorgit organitzacions que no disposen de botiga física i basen la seva proposta de valor en la venda *online*. Amazon i Alibaba en són clars exemples.

Els algoritmes de personalització i de recomanació [6], així com l'evolució en els sistemes d'entrega i devolució, han sigut claus per incrementar la confiança i el valor de compra dels clients, contribuint a l'auge dels canals digitals.



Fundada a Catalunya l'any 2010 per Jaume Gomà, Ulabox és el primer supermercat de l'estat exclusivament digital.

L'empresa, actualment focalitzada en Barcelona, disposa d'un magatzem que permet donar l'abast a les demandes de més de 50.000 clients. Tot i que el seu creixement ha sigut constant des de la seva creació, la companyia té dificultats per obtenir rendibilitat, en un mercat amb molta competència.

A FAVOR

- **Agilitat:** L'online no coneix de limitacions temporals ni geogràfiques. El consumidor en valora la rapidesa i facilitat de compra.

EN CONTRA

● **Difícil diferenciació:** La batalla es juga en el preu i servei (condicions d'entrega, de devolució, etc).

● **Desconfiança:** Tot i els canvis de tendència, les generacions més grans encara són reticents a adquirir productes, sense haver-los vist abans. El mateix succeeix amb els mètodes de pagament *online*.

MODEL DE RELACIÓ

DROPSHIPPING

Model de negoci basat en la venda de productes *online* en el que el portal web no fabrica ni emmagatzema el producte, és simplement un intermediari.

En aquest model, la plataforma digital identifica un o diversos proveïdors fiables, incorpora el seu marge, i els notifica les vendes realitzades perquè distribueixin directament els productes al client. El portal web s'encarrega així de transmetre els encàrrecs, gestionar les bases de dades, l'atenció al client i la facturació. I l'empresa majorista, emmagatzema, empaqueta i envia els articles en nom del portal web [7].



Fundada a Barcelona l'any 2009, Uvinum és un marketplace basat en la venda de vins i altres destil·lats.

L'organització connecta majoristes del sector amb consumidors finals mitjançant la seva plataforma, sense necessitat d'emmagatzemar estoc. Com a proposta de valor, incorpora algoritmes intel·ligents per millorar l'experiència del client i ajudar-lo en l'elaboració d'una carta personalitzada. L'empresa de licors francesa Pernod Ricard ha comprat recentment la companyia, en la seva estratègia de creixement en el comerç *online*.

A FAVOR

- **Baixa inversió inicial:** No hi ha costos d'infraestructura, de producció ni d'emmagatzematge.

EN CONTRA

● **Dependència del proveïdor:** La bona qualitat del producte o servei ofert depèn del proveïdor, però en cas d'error, la reclamació l'assumeix el portal.

● **Difícil monetització:** L'alta competitivitat se sol traduir en marges baixos.



L'entorn digital també ha fet evolucionar les modalitats de finançament dels models de negoci digitals i per extensió, els criteris de pagament dels consumidors. Les noves fórmules inclouen modalitats més flexibles, adaptades a les necessitats dels diferents segments.



SUBSCRIPCIÓ

Model de monetització basat en la comercialització de l'accés a un producte o servei durant una periodicitat determinada, a canvi d'una tarifa plana.

En un món, el digital, on la competència és tan elevada, la capacitat d'obtenir ingressos estables és complicada. El model de subscripció ofereix a les empreses la possibilitat de construir una relació perdurable en el temps amb els seus clients, traduint-se en un nivell d'ingressos sostenible. El model admet diferents variants de subscripció (fixa, il·limitada, pagament per ús, acotada a certs serveis, etc.) i se sustenta en la capacitat de retenció dels clients, clau per la rendibilitat del negoci.

L'estabilitat d'ingressos en què es basa, ha fet que alguns experts qualifiquin el model de subscripció com el model estrella en l'àmbit digital [8]. De fet, l'ús del mètode de subscripció ha crescut com a sistema complementari d'altres models en els darrers anys.

- Un exemple en seria la combinació amb models *freemium*, en els que el client prova el servei o producte i si li agrada, se subscriu (com Amazon).
- També és habitual el seu ús en models de negoci basats en publicitat, on poden oferir-se diferents modalitats de subscripció per inhabilitar-los (com Spotify).

Els models de subscripció ofereixen a les empreses més tradicionals construir una relació a llarg termini amb els seus clients, en un entorn digital on els productes comencen a mutar en serveis.

A FAVOR

- **Estabilitat:** L'existència d'una base de clients recurrents estabilitza els ingressos econòmics, rebaixa el risc i fa el model més atractiu per l'inversor.
- **Coneixement del client:** La retenció dels clients facilita entendre les seves demandes i millorar l'enfocament de l'empresa. És una relació *win-win*, tant per l'usuari com per la plataforma.

EN CONTRA

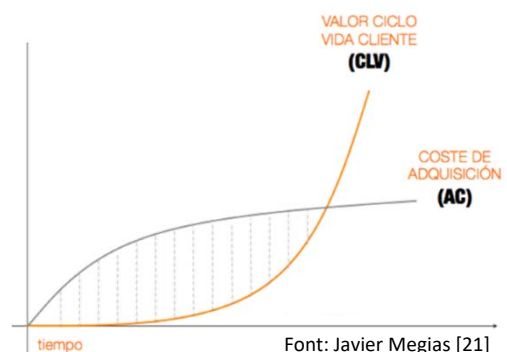
- **Cost de captació alt:** El cost d'atracció i captació (AC) del client és elevat, perquè el model es basa en la recurrència. Tanmateix, l'elevada competència no garanteix la permanència del consumidor (CLV).

NETFLIX

L'empresa nord-americana fundada l'any 1997 és el paradigma dels models de subscripció.

Netflix va començar distribuint DVDs de pel·lícules i sèries per correu. Amb l'auge de les plataformes *online*, l'any 2007 va iniciar la seva aventura com a servei de *streaming* oferint els seus productes a través del seu portal web mitjançant un sistema de subscripció. Des d'aleshores, l'empresa no ha parat de créixer internacionalment. Actualment compta amb més de 140 milions de subscriptors arreu del món.

Cost d'Adquisició vs. Cicle de Vida del client



Nous models de pagament

PUBLICITAT

Model de pagament basat en la generació d'ingressos mitjançant l'explotació de la publicitat de tercers, que volen promocionar els seus productes o serveis.

En aquest cas, el client és l'anunciant i els ingressos procedeixen de cada *click* o de cada mil impressions d'un anunci en la plataforma. En aquest context, com més especialitzada és la plataforma anunciant, majors ratis de conversió i per tant, majors són els preus dels anuncis (i dels ingressos derivats).

El model és altament utilitzat en pàgines web i en xarxes socials [9], donant sorgiment a empreses que s'encarreguen de la gestió de la publicitat en els diversos mitjans digitals existents.

imagina
AGENCIA MARKETING DIGITAL

Fundada a Catalunya l'any 2015, Imagina és una agència de màrqueting digital.

Amb l'ajuda d'una plataforma *online* i tècniques d'anàlisi de dades, l'empresa gestiona la publicitat en xarxes socials de més de 40 companyies, utilitzant plataformes com *Instagram* i eines com Google AdSense per donar visibilitat a les marques.

Amb +400.000€ de facturació anual, l'empresa ha augmentat amb els anys els serveis oferts, incloent-hi l'obertura d'una escola de formació en màrqueting digital.

A FAVOR

Baixa inversió: No existeixen costos de creació d'un producte o servei.

Escalabilitat: El model és altament escalable, l'augment del servei no augmenta amb escreix els costos.

EN CONTRA

Ús de dades: La personalització dels anuncis requereix de l'estudi de les dades de l'usuari, fet que pot comprometre la seva privacitat.

Monetització: El model requereix molt tràfic per rendibilitzar la plataforma.

PAGAMENT PER ÚS (O PER CONSUM)

Model de monetització basat en el fraccionament del producte o servei, en el que l'usuari només paga allò que consumeix.

En aquest model la plataforma pot posseir el producte o servei ofert, o bé exercir únicament d'intermediari (emportant-se una comissió per oferir el servei). La possibilitat de fraccionar l'oferta de serveis permet una alta personalització segons segment, una alta adaptabilitat a un consumidor cada cop més exigent i l'eliminació de despeses addicionals [10].

El sector de mitjans audiovisuals és el que més ha evolucionat cap a aquest tipus de model.

eCooltra

Fundada a Barcelona per l'alemany Timo Buetefisch, eCooltra és un servei de *motosharing* especialitzat en el lloguer de motos elèctriques.

Es tracta d'una plataforma que, mitjançant una aplicació mòbil, permet l'ús temporal d'un conjunt de motos distribuïdes per la ciutat i en la que el client només paga pels minuts en què usa el servei.

L'empresa ha rebut finançament de diversos inversors des de la seva creació. I tot i les dificultats que ha viscut (vandalisme, alta competència, etc.) actualment el model ja és rentable.

A FAVOR

Econòmic: El fet de pagar només pel servei o producte consumit rebaixa el cost pel client, en relació a models tradicionals.

EN CONTRA

Gestió: El fraccionament del producte o servei en complica la seva gestió.

Beneficis irregulars: El pagament per ús dificulta una estimació dels beneficis, ja que el consum no és regular.

Nous models de pagament



FREE

FREEMIUM

Model de monetització en el que les funcions bàsiques del servei estan disponibles de manera gratuïta i les funcionalitats més avançades s'activen per pagament.

Es tracta de l'híbrid entre els models gratuïts (free) i els *premium* [11]. En un model gratuït, el negoci es basa en la generació de tràfic en una plataforma per tal de rendibilitzar-la mitjançant publicitat. En canvi el model *premium* es basa a oferir un servei addicional via pagament.

La modalitat *freemium* admet diferents estratègies: versions *lite* o bàsiques del servei (on per gaudir de versions avançades s'ha de passar per caixa), limitacions d'ús o de capacitat, o opcions en les quals l'avantatge principal és eliminar anuncis o publicitat.

ara.cat

Nascut l'any 2010, el diari català ha estat pioner en l'ús de models digitals en premsa.

En plena crisi de la premsa tradicional i seguint el model d'altres diaris estrangers, el diari Ara va combinar la seva edició escrita amb la digital, en la que oferia un conjunt de notícies limitat gratuïtes a qualsevol usuari, combinant-ho amb un sistema de pagament per subscripció que dona accés a contingut exclusiu.

A FAVOR

Genera costums d'ús/consum: La versió gratuïta garanteix l'accessibilitat al servei i ajuda a la retenció de l'usuari.

Escalabilitat: El fraccionament del servei permet agregar costos i per tant, una alta reproductibilitat.

EN CONTRA

Pocs usuaris de pagament: Es calcula que el ràtio d'usuaris que paga per serveis addicionals representa un 2%. Això dificulta la seva rendibilitat i el fa dependent de la publicitat.

MODEL DE PAGAMENT



AFILIACIÓ

Model de pagament basat en la generació de tràfic i/o venda de productes i serveis cap a plataformes de tercers.

Les xarxes d'afiliació busquen agrupar un número determinat de productes o serveis sota una mateixa plataforma amb l'objectiu de facilitar l'experiència de cerca dels usuaris. Quan algun dels visitants clica en algun d'aquests serveis, és redirigit a la web de l'afiliat (proveïdor del producte o servei), on s'efectuarà la compra. Tanmateix, la xarxa d'afiliació només cobrarà una comissió en cas que la venda s'efectuï [12].

Els agrupadors o comparadors *online* són els exemples més coneguts de models d'afiliació.

emagister:

Fundada l'any 2000, Emagister és un comparador català de cursos, carreres i postgraus de diverses universitats i instituts.

Es tracta d'una plataforma *online* on més de 100.000 centres de formació de més de 14 països ofereixen els seus cursos. La companyia s'encarrega de comparar-los per preu, duració o dificultat, entre altres criteris. El creixement de l'empresa es va accelerar quan va ser adquirida per la inversora Grup Intercom, moment en què va començar la seva expansió internacional.

A FAVOR

Baixa inversió: El cost de creació i de manteniment és baix, donada la multitud de solucions preparades ja existents.

EN CONTRA

Tràfic: Perquè el model sigui rentable i creïble cal que la plataforma compti amb una alta afluència.

Volatilitat: El contingut ofert no està vinculat a la marca ni a la plataforma *online*, el que dificulta la retenció dels seus usuaris.

CASOS I APLICACIONS PRÀCTIQUES

CONCERT

CAS 1

Aliança entre empreses per implementar un *marketplace*

Des del 2016 Vox Media i NBC Universal s'han unit per la creació del primer portal *premium* de solucions per a la publicitat digital. El projecte pretén gestionar els anuncis i les plataformes anunciants per aconseguir una publicitat adequada.



DOLLAR SHAVE CLUB

CAS 2

Adquisició d'una *startup* per competir en el comerç digital

Unilever va firmar el que es considera el major acord de la història per adquirir l'*startup* americana DSC, amb l'objectiu de competir en comerç electrònic i entendre la modalitat de comerç per subscripció.



MANZANING

CAS 3

Dropshipping pel petit comerç a l'àrea metropolitana

Manzaning és una companyia digital que, mitjançant una *app*, pretén acostar al client els petits comerços dels barris de Barcelona. La plataforma ajuda així a fer més competitives les petites botigues enfront dels gegants digitals, cada cop més preparats.



CAS 4

Model de negoci *fintech* enfocat a les empreses

L'*startup* espanyola s'ha establert com una de les principals empreses de gestió personal d'operacions financeres. Amb un enfocament especialitzat en empreses més que en particulars, la companyia està creixent internacionalment en mans de l'acceleradora Lanzadera.



CAS 5

L'evolució de l'*e-learning* a cursos monetitzats

La plataforma de cursos digital ha impulsat un nou sistema de cursos de pagament orientat a les empreses. La companyia pretén així augmentar els ingressos econòmics per tal d'expandir-se a nous mercats.



CAS 6

Aliança de l'ecosistema digital per fomentar el talent

Barcelona Digital Talent neix com una iniciativa públicoprivada per impulsar el desenvolupament de l'ecosistema digital a Barcelona. L'aliança pretén connectar els tres actors principals (Talent, Formació i Empresa) en una plataforma de *matchmaking*.



- Any d'implantació: 2016
- Model digital: Premium
- Iniciativa privada:
- Abast d'actuació: Mundial, principalment EEUU

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Aliança entre empreses tradicionals per implementar un *marketplace* de publicitat digital

El conglomerat de mitjans de comunicació NBC Universal i la companyia de mitjans digitals Vox Media es van aliar l'any 2016 per crear Concert, el primer *marketplace* de publicitat digital, que busca garantir un sistema de publicitat segura i adequada. Amb pocs anys de recorregut, la iniciativa ja ha aconseguit un gran impacte en la indústria, arribant a captar més de 122 milions d'usuaris.[13]

En els últims anys cada cop són més les empreses que aposten per utilitzar mitjans digitals com a mètode per anunciar-se a milers de persones. No obstant això, l'explosió de portals digitals ha donat lloc al sorgiment de notícies falses, frau publicitari o bloquejadors d'anuncis, que han arribat a comprometre la imatge de les marques que s'anuncien en ells.

En aquest context, l'any 2015 el conglomerat NBC Universal va invertir 200 milions de dòlars al grup de mitjans digitals Vox Media amb la intenció de potenciar la creació de la plataforma Concert.

Proposta de valor i resultats

En els últims anys, la plataforma ha desenvolupat diferents eines de publicitat personalitzada i no intrusiva per fer més efectius els anuncis i assolir així un major impacte sobre un públic especialitzat. En tres anys el projecte ha aconseguit captar +200M\$ de diferents mitjans digitals de prestigi, interessats en regular la publicitat als seus portals web.

Així, mitjançant la creació d'un model premium, Concert ha aconseguit esdevenir un model digital estable, i que cada cop siguin més les empreses que paguin perquè gestionin les seves campanyes publicitàries. La companyia ha aconseguit especialitzar-se en sectors fins ara inexplorats:

- *Millenials* i Generació Z. La companyia assegura que ha aconseguit posicionar-se en el públic més jove (d'entre 18 i 34 anys) arribant al 99% d'usuaris en aquest rang d'edat dels Estats Units.
- Publicitat en dispositius mòbils, arribant a captar fins a 15 mil milions d'impressions als diversos anuncis de la plataforma [14].

CONCERT'S BENEFITS

BRAND-SAFE

Your ads run on sites from our exclusive network of prestigious editorial brands, and nowhere else.

OPTIMIZED

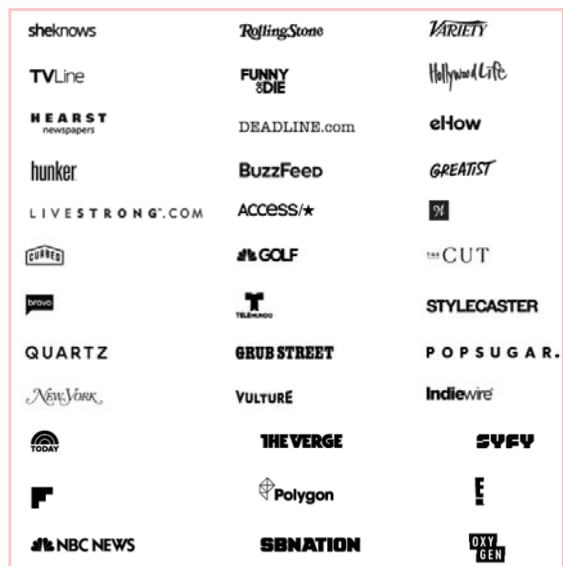
We have best-in-class targeting and optimization tools that make your media dollars work smarter.

AUDIENCE-FIRST

As publishers, we are aligned with your incentive to deliver the highest quality, most respectful and engaging ad experiences.

TURNKEY

We provide the ease of buying innovative and creative advertising formats at scale, that perform.



LESSONS LEARNT

En una era de notícies falses i frau publicitari, garantir la veracitat dels canals publicitaris esdevé altament valorat. L'aliança entre dos gegants publicitaris tradicionals ha aconseguit transformar la comunicació d'ambdues companyies, aconseguint per captar nous públics i canals en un entorn altament competitiu.



DOLLAR SHAVE CLUB

- **Any implantació:** 2012
- **Model digital:** Subscripció
- **Iniciativa privada**
- **Abast d'actuació:** EEUU, Canadà, Austràlia i UK

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Unilever adquireix l'*start-up* Dollar Shave Club per posicionar-se en els canals digitals

Dollar Shave Club (DSC) va néixer l'any 2012 amb el llançament d'un model disruptiu de distribució per subscripció de productes d'afaitat i higiene personal a domicili. L'any 2016 la multinacional Unilever, que compta amb +400 marques al seu portafolis, va pagar 1.000M\$ per fer seu el control de l'*start-up* i poder competir online amb Procter&Gamble (P&G), el seu principal competidor.

L'*start-up* americana DSC ha canviat el sector de l'afaitat amb el seu model *low cost* per subscripció. El model de distribució a domicili a baix cost i les campanyes virals per donar a conèixer la marca han permès a l'*start-up* fidelitzar a més de 3,2M de subscriptors, majoritàriament dels Estats Units, en pocs anys. Un control que l'any 2015 es va traduir en més de 150M \$ en vendes [15]. En veure el potencial del model, algunes companyies com Gillette (que pertany a P&G i domina el 60% del mercat) van intentar copiar-lo, sense gaire èxit. És en aquest context que Unilever es va plantejar la seva adquisició el 2016.

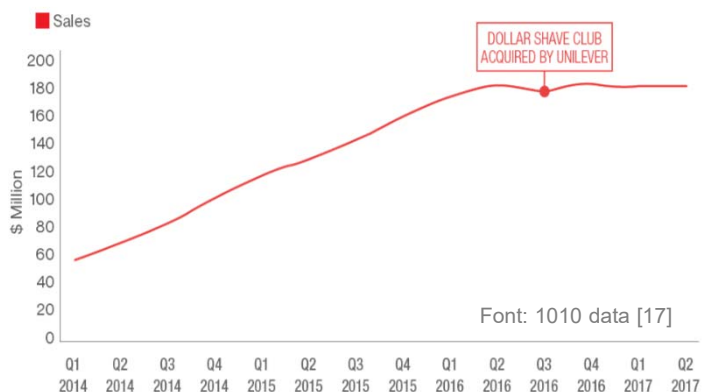


Resultats de l'adquisició

L'adquisició de la plataforma digital per part d'Unilever va crear polèmica al sector, en esdevenir l'adquisició d'un e-commerce més costosa fins al moment. La companyia, tanmateix, considerava l'operació com una oportunitat pel conjunt del grup inversor que, tot i comptar amb una estructura robusta, no havia invertit en canals digitals ni considerat la subscripció com una via de monetització.

¿El resultat? El cert és que des de l'adquisició de Dollar Shave Club per Unilever, el creixement de la marca s'ha estancat [16]. Tot i això, el grup inversor està intentant aprofitar la seva potència i recursos per expandir la marca a nous països del continent europeu, com el Regne Unit, on la marca ha començat la seva estratègia d'expansió en territori europeu.

Vendes anuals de Dollar Shave Club



LESSONS LEARNT

Que una empresa presenti un sistema robust i rendible no significa que el seu model de negoci s'adapti a les necessitats dels consumidors. El sorgiment d'empreses digitals, àgils i amb vocació de donar solució a problemes concrets dels usuaris compromet els sistemes de les empreses més tradicionals i obliga a les empreses a buscar noves maneres de fer-hi front. La simbiosi entre empreses tradicionals i digitals és una opció cada cop més popularitzada en un entorn cada cop més digital.



- **Any implantació:** 2016
- **Model digital:** *Dropshipping.*
- **Iniciativa privada**
- **Abast d'actuació:** Àrea Metropolitana de Barcelona

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Dropshipping pel petit comerç a l'àrea metropolitana de Barcelona

Manzaning va ser fundada l'any 2016 per l'emprenedora catalana Eva Tomàs [18] en un intent d'apropar el petit comerç a la població. En tres anys, l'*startup* ha aconseguit aixecar fins a 325.000€ en finançament, 16.000 descàrregues de la seva *app* i fins a 9.000 usuaris registrats.

La fundadora explica que el motiu pel qual va decidir emprendre aquesta aventura va ser el fet d'observar com molts clients optaven per comprar en grans superfícies per la manca de temps i a causa dels seus horaris laborals. Per fer front a aquest repte i ajudar al comerç local, va decidir impulsar una plataforma digital perquè les petites botigues de barri poguessin accedir als clients més digitals.

Manzaning es desenvolupa sobre una *app* per *smartphones* on, amb l'ajuda d'un mapa interactiu, el client pot veure les diferents botigues de la zona. Cada botiga compta amb un perfil on s'exposen els productes oferts i en el que el client pot personalitzar el seu encàrrec. Un cop tramitada la compra, l'usuari pot decidir quan i on vol rebre els productes, sempre que sigui en horari laboral, o anar-los a recollir personalment a la botiga. L'*app* admet comandes fins a 7 dies d'antelació i inclou un servei de xat per contactar de forma directa amb el venedor.



Resultats



Manzaning ofereix actualment +150.000 productes de més de 150 botigues de barri (incloent-hi farmàcies i fruiteries) i nou mercats municipals de Barcelona, entre els quals s'inclou La Boqueria [19].

L'*startup* dona servei no només a la ciutat de Barcelona, sinó també a la majoria de ciutats de l'àrea metropolitana, com Sant Just Desvern, Sant Feliu de Llobregat o L'Hospitalet. A més, ha començat recentment a realitzar enviaments a ciutats més llunyanes com Terrassa o Sabadell. En ple creixement, l'empresa està actualment realitzant una fase de prova pilot a Madrid, on també té la intenció de començar a operar pròximament.

L'aposta per fer accessible el producte de proximitat ha atret molts clients, que valoren la major qualitat de l'oferta enfront de les grans superfícies i estan disposats a pagar-ne la diferència. Per la seva banda, el petit comerç, ha aprofitat l'auge de l'economia digital per aliar-se amb plataformes digitals i fer front als gegants tecnològics, que ja compten amb una alta quota de mercat en el conjunt de sectors.

LESSONS LEARNT

Els nous models de negoci digitals no tenen per què néixer per competir amb els més tradicionals, sinó que poden millorar-ne l'ús. Les noves tecnologies han d'ajudar a potenciar les virtuts dels sistemes actuals i ajudar-los a adaptar-se als canvis continus de la societat. Manzaning és l'evidència que el petit comerç pot anar de la mà amb els nous models digitals per tal de transformar-se i ser més competitiu. De fet, el producte no canvia, només ho fa la forma en què es ven.



- Any implantació: 2012
- Model digital: Afiliació
- Iniciativa privada
- Abast d'actuació: Espanya, Portugal, Itàlia i Mèxic

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Model de negoci *fintech* enfocat a les empreses

L'explosió d'organitzacions *fintech* (*startups* en el sector financer) han disruptat el sector de la banca en els últims anys, mitjançant la seva especialització en "micro-serveis" d'alt valor afegit per l'usuari final. En aquest context, neix l'any 2012 Afterbanks, com a plataforma per facilitar les gestions econòmiques de les empreses. Amb gairebé set anys de recorregut, l'*start-up* espanyola ha aconseguit fins a 360.000€ de finançament que la permet expandir-se en mercats de diferents països [20].

A diferència d'altres *fintech* que estan enfocades principalment a particulars, Afterbanks posa el focus en empreses (tant petites com grans), a les que ofereix diferents tècniques de gestió de dades per millorar la seva gestió financera. Entre les eines que ha desenvolupat l'*start-up*, en destaca la seva API (sistema de connexió segur que permet la interoperabilitat amb tercers) que, amb l'ajuda de la computació al núvol, permet a l'usuari gestionar les seves dades bancàries i accedir a serveis dels diferents bancs afiliats a la plataforma. Així es facilita i s'agilitza la comunicació entre entitats bancàries.



L'empresa, que també dona servei a particulars mitjançant l'app *Ahorro y Punto*, també ha treballat molt per desenvolupar sistemes de *ciberseguretat* per tal de protegir unes operacions tant delicades com ho són les financeres. D'aquesta forma presenta sistemes d'identificació personal i mètodes, com el mode lectura, per protegir la confidencialitat i restringir l'accés a dades personals per part tant de particulars com d'entitats.

Resultats

Actualment, la plataforma compta amb l'afiliació de 104 entitats bancàries repartides per 6 països diferents. Tot i que els principals mercats d'acció són Espanya, Portugal, Itàlia i Mèxic, també tenen seu a Londres i estan preparant la seva expansió per Europa i Amèrica Llatina. El creixement de l'*start-up*, que ja compta amb 120.000 usuaris entre empreses i particulars, ha sigut continu [21]. L'any 2018 va ser el més destacat, en passar a formar part de la inversora Lanzadera, una 'acceleradora' de projectes impulsada per l'empresari Juan Roig. Aquest esdeveniment ha permès a l'empresa adquirir visibilitat i projecció i, això, s'ha traduït en un augment de treballadors i en la duplicació del benefici anual.

L'apertura del sector bancari

L'ambiciosa reforma proposada per la Comissió l'any 2016 (coneguda sota el nom PSD2 o directiva de pagaments) va suposar un punt d'inflexió pel sector bancari a la UE. La directiva planteja una apertura sense igual en la manera en què la banca ha operat fins ara, impulsant la competència i la innovació en un sector fins fa poc conservador. Entre altres novetats, el text obliga els bancs a permetre a altres empreses registrades a accedir en temps real a les dades d'un particular o una empresa que li ho autoritzi. Dit d'una altra manera, permet a les *fintech* accedir a la informació financera de què disposen els bancs mitjançant un sistema de connexió segur (APIs). La directiva, no obstant, encara no ha estat transposada per Espanya, que preveu que entri en vigor a mitjans d'aquest 2019.

LESSONS LEARNT

Les noves tecnologies permeten implementar nous models per facilitar la gestió d'operacions complexes, com és el cas de les financeres. Un augment dels recursos i de la capacitat de còmput ha permès donar valor a les dades com a mitjà d'interpretació de l'entorn i de presa de decisions. Però no s'ha d'oblidar dels perills que suposa l'exposició de certa informació de forma tan accessible. La privacitat i la seguretat són conceptes que han d'acompanyar intrínsecament els nous models digitals per tal de protegir l'usuari i obtenir la confiança de les entitats.



- Any implantació: 2016
- Model digital: Software as a Service, Subscripció
- Iniciativa privada
- Abast d'actuació: Mundial

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

L'evolució de l'e-learning a cursos monetitzats

Coursera és una plataforma educativa *online* fundada el 2012 per dos professors d'Stanford, Andrew Ng i Daphne Koller. La companyia, pionera en el camp de l'e-learning, disposa de més de 2.400 cursos -principalment científicotecnològics- traduïts a més de 10 llengües, d'entre les quals el castellà.

La proposta de valor inicial de l'empresa va ser l'oferta de cursos *online* mitjançant vídeos explicatius, diapositives teòriques i exercicis resolts. L'estructura dels cursos va evolucionar en poc temps, cap a un model massiu, obert –i per tant majoritàriament gratuït- en línia (MOOC). Els ingressos provenien de la publicitat i dels usuaris que decidien pagar per obtenir un certificat, un cop acabat el curs. En aquests anys, Coursera ha rebut el suport de nombrosos inversors, tant del sector privat com del públic, arribant a aixecar més de 145 milions de dòlars. Això li ha permès consolidar el seu creixement i millorar la qualitat dels cursos oferts [22].

Això no obstant, la companyia va decidir l'any 2015 donar un gir al seu model de monetització, en veure que dels milers d'usuaris registrats en cursos, molt pocs decidien pagar pel certificat final. En aquest context, l'any 2016, va treure al mercat l'eina *Coursera for Business*. La iniciativa pretenia enfocar el seu model de negoci cap a les empreses, oferint-los cursos especialitzats i personalitzats de pagament mitjançant la obtenció d'una llicència per cada operari inscrit al servei. Els canvis en l'entorn provocats per la digitalització i la necessitat de disposar de perfils especialitzats de manera àgil van fer que el nou model tingués una molt bona acollida en el sector públic-privat. I arrel d'aquest, l'any 2017 l'empresa va impulsar noves associacions amb institucions governamentals i amb universitats per oferir els seus propis graus i màsters.

Resultats

Coursera for Business ha resultat un èxit per la companyia des del seu llançament. La iniciativa ja compta amb més de 500 empreses consumidores del servei d'entre les que destaquen AXA o Boston Consulting Group.

Les col·laboracions amb entitats públiques també estan ajudant a créixer la plataforma, que ja compta amb 149 col·laboradors públics en 29 països diferents.



Cursos escalables i accessibles per tothom qui vulgui apuntar-se.



El contingut és gratuït, però obtenir algun certificat pot costar diners.



Els cursos són *online*, accessibles quan i des d'on vulgui l'estudiant.



L'estructura és la d'un curs normal. Amb serveis de fòrum per contactar amb el professor o altres alumnes.



L'any 2017, la financera AXA va realitzar una prova pilot de 3 mesos amb Coursera per formar els seus treballadors en *data science*.

Hi van participar 1000 treballadors repartits en 48 països [x2]. Al voltant del 55% dels participants van completar els cursos i, de mitjana, cada treballador va començar-ne 3. En general, l'experiència es va considerar positiva i el 2017 la companyia va obrir l'accés a Coursera a tots els treballadors de la companyia. Uns 6000 treballadors van optar per iniciar cursos formatius.



La companyia americana PayPal també va ser de les primeres en decidir impulsar els cursos de l'*startup* entre els seus treballadors. Inicialment, va comprar 1.200 llicències, però ràpidament va haver d'ampliar-les degut a les demandes dels treballadors.

LESSONS LEARNT

La competència en un entorn digital és cada cop més elevada. El sorgiment de plataformes digitals i la creació de contingut gratuït s'han popularitzat en sectors com la formació o la premsa. La necessitat de buscar nous models digitals de finançament que monetitzin els costos de creació esdevenen essencials per la sostenibilitat de les companyies.



- Any implantació: 2019
- Iniciativa pública-privada
- Abast d'actuació: Barcelona



DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Aliança de l'ecosistema digital per fomentar el talent

Barcelona Digital Talent és un projecte impulsat per l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i la fundació Mobile World Capital amb la intenció de desenvolupar l'ecosistema digital a la ciutat comtal. La iniciativa compta amb el suport de diverses entitats públiques i privades com el Centre Tecnològic de Catalunya, l'associació del districte 22@, Barcelona Tech city i Foment del treball. Aprovat al 2018, el pla pretén posar-se en marxa durant el 2019 amb un pressupost d' 1,5 milions d'euros [23].

L'aliança público-privada pretén fomentar la creació i captació de talent digital al territori, en un entorn on el creixement del sector digital i tecnològic ha crescut notablement en els últims anys, però en el que el nombre de professionals TIC no ha crescut en la mateixa mesura. Els seus creadors exposen la necessitat de pal·liar la manca de professionals digitals pronosticada en els propers anys en sectors com Blockchain o la Intel·ligència Artificial, com a principal motiu de ser de la iniciativa.

El programa es focalitza en quatre àmbits d'actuació:

1. Desenvolupar les capacitats del talent no digital per a digitalitzar-lo.
2. Captar professionals internacionals.
3. Fomentar l'adaptació de programes formatius ja existents a la demanda digital.
4. Potenciar l'interès i la formació de les noves generacions.

Actors implicats

La iniciativa busca connectar els principals actors de l'ecosistema (el talent, la formació i les empreses) en una plataforma de *matchmaking* [24] on es suggereixin tant itineraris formatius com oferta i demanda de places laborals.

Amb l'objectiu de potenciar el *hub* tecnològic de la ciutat, Barcelona Digital Talent també implementarà una aplicació d'anàlisi intel·ligent per, a partir de dades, prendre les decisions més adients. Amb aquesta informació es preveu presentar un informe de resultats anual [25].

Reptes de la digitalització

En 2020, a Europa mancaran més d'**1 milió de professionals digitals**.

Barcelona es situa a la posició **42 sobre 60 en hubs de talent digital**.

+40% demanda de perfils digitals vs. **+7,5%** de professionals disponibles

Talent

Barcelona Digital Talent fomenta la capacitat de competències digitals dels següents perfils:

- Reskilling
- Upskilling
- Internacional

Companies

Barcelona Digital Talent es dirigeix a companyies preocupades per la captació de persones amb competències digitals:

- Innovation Hubs
- Proveïdors de tecnologia
- Startups

Educational Centres

Barcelona Digital Talent estimula la creació de programes formatius adaptats a les necessitats de les empreses a través de:

- Universitats
- Code academies

LESSONS LEARNT

La transició cap a un món cada cop més digital comporta grans reptes que han de ser treballats conjuntament entre els diferents actors del territori. Institucions governamentals i organitzacions han de vetllar per la creació d'un ecosistema que permeti el desenvolupament de les noves tecnologies, adaptant la formació del centres d'ensenyament i del teixit productiu a les mateixes. L'evolució a nous models no només aporta un benefici directe als diferents sectors, sinó que també ajuda a l'evolució del conjunt de la societat.



Repercussió i aplicabilitat a l'AMB

Un cop analitzats els sis casos pràctics d'estudi amb abast municipal, nacional i global, podem extreure'n algunes bones pràctiques i conclusions.

La irrupció de nous models de negoci basats en entorns digitals és una realitat de present i de futur. En un entorn VUCA (volàtil, incert, i cada cop més complexa i ambigu), cada cop són més els que qüestionen les tècniques aplicades fins al moment. És el cas del *big data*, la intel·ligència artificial o el *blockchain*. Rebutjar la integració de les eines que aporten les noves tecnologies en l'estructura empresarial pot fer qüestionar la continuïtat de qualsevol organització, en un entorn cada cop més competitiu.

Els nous models de negoci digitals han d'esdevenir un complement als models més tradicionals. La convergència d'ambdós pot ajudar a petites i mitjanes empreses a posicionar-se en nous segments de clients i augmentar així la seva presència en el mercat. Els elements digitals, en molts casos, no suposen el desenvolupament de nous productes, sinó que faciliten i agilitzen processos ja existents o ineficients però que el consumidor estar disposat a pagar sempre que li aportin més valor. Esdevé essencial que les organitzacions siguin capaces d'explotar el seu negoci per continuar servint els seus clients, mentre exploren el desenvolupament de nous negocis de futur.

En aquest context digital, també hi conviuen noves empreses o ecosistemes digitals, que han nascut i s'han desenvolupat en aquest nou entorn. És el cas de les *startups* i dels diferents ecosistemes verticals, especialitzats en els diferents sectors (*fintech*, *insurtech*, plataformes d'*elearning*, etc.). Aquestes organitzacions no només aporten noves visions de negoci, sinó que compten amb una mirada més oberta i exploradora per donar solució a les noves necessitats dels consumidors digitals. Això no obstant, la manca d'inversió inicial i de finançament estable posen en evidència que més de la meitat d'*startups* no arriben mai a consolidar-se. Les iniciatives públiques i privades, així com el suport de *business angels*, són essencials per donar suport a aquest moviment emprenedor, tractor d'innovació.

Per tot això i amb l'objectiu de promoure la innovació i la transició cap a un model digital, esdevé necessari fomentar la col·laboració i les aliances, rodejar-se de talent i construir nous paradigmes de gestió. La realització de campanyes

informatives i de conscienciació per impulsar el desenvolupament tecnològic i l'atorgament d'ajudes per millorar l'ecosistema digital són clau, però també ho és el desenvolupament de mesures per la protecció del ciutadà en una societat on cada vegada queda més exposada la seva privacitat.

En resum, l'Àrea Metropolitana de Barcelona té l'oportunitat d'adoptar el rol de catalitzador entre organitzacions, centres de recerca i ecosistemes emprenedors per tal d'impulsar nous models de negoci digitals. A continuació, es defineixen algunes accions més concretes relatives a tres dels agents principals d'aquest ecosistema.

Empreses i indústria

L'Àrea Metropolitana de Barcelona compta amb més de 1.000 *start-ups*, de les quals poques superen els 3 anys de vida. Aquestes, han disruptat la indústria aportant als consumidors noves propostes de valor, canviant els models de relació i fins i tot els models de monetització. Resulta imprescindible que les organitzacions més tradicionals adaptin alguns d'aquests models innovadors en els seus canals digitals, ja sigui mitjançant els seus recursos actuals o mitjançant col·laboracions o aliances, aprofitant els avantatges del creixent ecosistema emprenedor.

Administració local

D'altra banda, l'adaptació als canvis tecnològics no només influeix al sector privat. Les institucions públiques i governamentals denoten un avançament cap a nous models de govern oberts, basats en la transparència, la col·laboració i l'apropament cap a la ciutadania. En aquest nou context, resulta imprescindible que els municipis impulsin iniciatives per tal de:

- Conèixer la nova realitat del treball en els nous models de negoci digitals emergents, considerant les possibles actuacions a realitzar.
- Desenvolupar mecanismes de suport àgils i accessibles per donar cabuda a aquests nous models en l'ecosistema local, i en concret a les petites i mitjanes empreses, que compten amb menys mitjans per a innovar i digitalitzar-se.



Repercussió i aplicabilitat a l'AMB

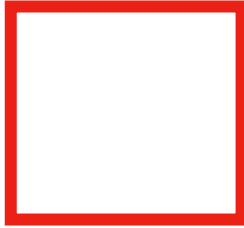
- Impulsar l'ús de tecnologia i de la digitalització en l'administració, incorporant-los com a paràmetres en la contractació pública o implementant *Policy Labs* que permetin incorporar paràmetres digitals en l'elaboració de polítiques i programes públics.
- Continuar impulsant l'ecosistema innovador i emprenedor. Barcelona Digital Talent és un primer pas cap a l'establiment d'un *hub* digital a la metròpolis. Per això, cal seguir incentivant les relacions entre els seus principals actius (Talent, Educació i Empresa), finançant el talent, facilitant el desenvolupament d'un teixit educatiu digital i assegurant la transferència tecnològica cap al sector empresarial.
- Vetllar per la seguretat dels nous models digitals i en concret, per la protecció de la privacitat de les dades dels seus usuaris.

El gran desafiament és el canvi cultural i ve definit per les noves necessitats de transparència i de rendició de comptes.

Institucions de coneixement

Diferents estudis demostren que l'evolució de demanda de perfils digitals en el sector empresarial no ha anat acompanyada d'un augment proporcional en l'oferta formativa en aquest àmbit. Són nombroses les empreses que es mostren preocupades per la dificultat d'atraure talent en el sector de les Tecnologies de la Informació. Per això, esdevé necessària la col·laboració entre institucions de coneixement, empreses i sector públic.

Les universitats jugaran un rol clau en inculcar a les noves generacions la il·lusió per liderar l'expansió digital. No obstant, la rigidesa dels plans d'estudi actuals és incompatible amb la rapidesa en què es produeixen els canvis tecnològics i l'agilitat que demanden les noves empreses digitals. Per això resulta indispensable que les mateixes organitzacions comencin a formar als seus treballadors i que l'administració impulsi la renovació de l'estructura dels cursos actuals i la formació pública a nous aturats en qüestions digitals. D'altra banda, la manca d'atracció, de visibilitat, i de promoció del rol de la dona en el sector tecnològic també és una assignatura pendent.



Bibliografia

- [1] Eurostat, Manufacturing Statistics- NACE Rev.2 (2017), [en línia]. Disponible a: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Manufacturing_statistics_-_NACE_Rev._2
- [2] Workday Technology, Data as a service - a global data platform (2018), [en línia]. Disponible a : <https://medium.com/workday-engineering/data-as-a-service-a-global-data-platform-ba8d1572d268>
- [3] 1&1 Ionos, What is SAAS (Software as a Service)? An Overview (2018), [en línia]. Disponible a : <https://www.ionos.com/digitalguide/server/know-how/an-overview-of-saas-software-as-a-service/>
- [4] Chris Anderson, Why the future of business is sell less of more? (2008), [en línia]. Disponible a: http://dl.motamem.org/long_tail_chris_anderson_motamem_org.pdf
- [5] Eduardo J. Mejías Diáñez, Modelo de negocio de éxito: Peer-t-Peer (2017), [en línia]. Disponible a: <https://www.orientadorweb.com/modelo-de-negocio-peer-peer/>
- [6] Go Data Driven, Better customers relationship by using Machine learning, [en línia]. Disponible a: <https://godatadriven.com/casestudy-eretail>
- [7] Shopify, Understanding Dropshipping, [en línia]. Disponible a: <https://www.shopify.com/guides/dropshipping/understanding-dropshipping>
- [8] Alfonso Cosio, Las suscripciones ¿El Dorado de los modelos de negocio? (2018), [en línia]. Disponible a: <https://ideas.pwc.es/archivos/20180725/suscripciones-dorado-modelos-de-negocio/>
- [9] Seymraza (Social media club), Publicity and advertising through social media: The essence, [en línia]. Disponible a: <https://socialmediacub.org/blog/from-the-clubhouse/publicity-and-advertising-through-social-media-the-essence>
- [10] Reason street, Pay-per-use, [en línia]. Disponible a: <https://reasonstreet.co/business-model-pay-per-use/>
- [11] Myk Pono, What is the difference between freemium and free trial? (2018), [en línia]. Disponible a: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-freemium-and-free-trial-Which-is-better-for-a-SaaS-product>
- [12] Business dictionary, Affiliate model, [en línia]. Disponible a: <http://www.businessdictionary.com/definition/affiliate-model.html>
- [13] Vox media, Top digital publishers join concert to create the largest Premium advertising Marketplace online, [en línia]. Disponible a: <https://www.voxmedia.com/about-vox-media/2018/5/31/17413008/top-digital-publishers-join-concert-to-create-largest-premium-advertising-marketplace-online>
- [14] Concert, [en línia]. Disponible a: <https://concert.io>
- [15] Europa Press, Unilever paga 1.000 millones de dólares por la startup de hojas de afeitar Dollar Shave Club (2016), [en línia]. Disponible a <https://www.gurusblog.com/archives/unilever-startup-hojas-afeitar/20/07/2016/>
- [16] Michael R. Wade, Unilever buys Dollar Shave Club: desperate or strategic?(2016), [en línia]. Disponible a: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/unilever-buys-dollar-shave-club/>
- [17] 1010data, Dollar Shave Club Sales Flatline Immediately After \$1B Unilever Acquisition (2017), [en línia]. Disponible a: <https://www.1010data.com/company/blog/dollar-shave-club-sales-flatline-immediately-after-1b-unilever-acquisition/>
- [18] Crunchbaser, Manzaning (2019), [en línia]. Disponible a : <https://www.crunchbase.com/organization/manzaning#section-overview>
- [19] La Vanguardia, La 'app' Manzaning ofrece 15.000 productos de tiendas de barrio del área de Barcelona (2018), [en línia]. Disponible a: <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20180303/441219636493/la-app-manzaning-ofrece-15000-productos-de-tiendas-de-barrio-del-area-de-barcelona.html>
- [20] Crunchbase, Afterbanks (2019), [en línia]. Disponible a: <https://www.crunchbase.com/organization/afterbanks#section-overview>
- [21] Javier Megias, Coste de adquisición y valor cliente [en línia]. Disponible a: <https://javiermegias.com/blog/2012/04/el-motor-de-tu-modelo-de-negocio-coste-de-adquisicion-y-valor-del-cliente/>
- [22] Alex Konrad, Coursera fights to keep the promise of MOOCs alive with corporate customers push (2017), [en línia]. Disponible a: <https://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2017/12/20/coursera-goes-corporate-to-keep-alive-promise-of-moocs/#742053a1543c>
- [23] Kippel01, Barcelona Digital Talent: apuesta público-privada para crear y retener talento (2018), [en línia]. Disponible a: <https://www.kippel01.com/entorno/barcelona-digital-talent-apuesta-publico-privada-para-crear-y-retener-talento.html>
- [24] Barcelona Digital Talent, [en línia]. Disponible a: <https://barcelonadigitaltalent.com/ca/>
- [25] Mobile World Congress, Nace Barcelona Digital Talent, una alianza para posicionar Barcelona como hub de talento digital (2018), [en línia]. Disponible a: <https://mobileworldcapital.com/es/press/nace-barcelona-digital-talent-una-alianza-para-posicionar-barcelona-como-hub-de-talento-digital/>
- [26] Roca Salvatella, Postgrau en Transformació Digital (2019)