3.3 Coûts et ressources

L'élément « Coûts & ressources » montre quels sont les coûts liés à la production de l'offre de valeur et quelles sont les ressources nécessaires à cet effet. Les coûts peuvent être calculés à partir des activités clés (3.1) et des ressources nécessaires. On peut distinguer deux axes de coûts pour le modèle d'affaire: L'orientation vers les coûts ou l'orientation vers la valeur. De nombreux modèles d'affaire se situent entre ces deux axes.

Orientation vers les coûts

Les modèles d'affaire axés sur les coûts se concentrent sur la minimisation des coûts. Cela peut se faire par exemple par des offres de valeur à bas prix (moins chères que la concurrence), une automatisation maximale (p. ex. des processus standardisés et efficaces) ou par l'externalisation (p. ex. le recours à des entreprises forestières).

Orientation sur les valeurs

Les modèles d'affaire axés sur la valeur se concentrent moins sur les coûts que sur la production d'une offre de haute qualité. L'offre de valeur doit être de première classe, souvent associée à un service d'accompagnement individuel de haute qualité. Les forêts funéraires ou les forêts de santé en sont des exemples.

Coûts fixes et coûts variables

Les coûts fixes et variables s'additionnent pour former les coûts totaux d'une entreprise. Leur nature et leur montant varient considérablement d'une entreprise à l'autre et en fonction de l'offre.

Les *coûts fixes* sont indépendants de la quantité de produits ou de services fournis. Ils restent constants sur une période donnée, quelle que soit la quantité produite. Les loyers, les frais de fonctionnement des bureaux ou les redevances de licences en sont des exemples typiques.

Les *coûts variables* sont tous les coûts qui varient directement en fonction de la quantité produite. Plus la production est importante, plus les coûts variables augmentent. Inversement, ils diminuent lorsque la production diminue. Ainsi, les coûts de récolte du bois sont des coûts variables, car si le volume de récolte du bois augmente, les coûts de récolte du bois correspondants augmentent également.

Ressources clés

Quelles sont les ressources clés nécessaires à l'offre de valeur pour la production, la distribution et l'entretien des relations avec la clientèle ? En ce qui concerne les offres basées sur les prestations forestières, on peut distinguer cinq ressources clés.

Forêt	Qualités de la forêt pour fournir les prestations forestières (cf. 3.6).
Physique	Installations de production et logistique, bâtiments, machines, véhicules
Intellectuel	Marques, connaissances particulières, partenariats et réseaux
Ressources humaines	Ressources humaines, expérience et compétences
Financier	Capital, investissements spécifiques, crédits et prêts

Quelques exemples de ressources clés (source: Osterwalder et al., 2011).

Value-Based Pricing

L'approche du Value-Based Pricing permet de s'orienter systématiquement vers les avantages pour la clientèle. « Value-Based Pricing » signifie penser le produit et le prix en fonction du marché et non en fonction des coûts planifiés. A partir de l'utilité pour la clientèle (la « valeur »), et non pas à partir du temps ou des dépenses de matériel : d'abord la relation, puis la valeur, puis le prix, puis le produit. Et non l'inverse .... » (*Source: Pfläging & Hermann, 2015).*

Sources:
Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2011: Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, 280 S.
Pfläging, N., Hermann, S., 2015: Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. Redline Verlag. 139 S.

Orientiation vers les coûts	⬅⬅ **Focus principal sur le coût**	⬅ **Plutôt axé sur les coûts**	➔ **Plutôt axé sur la valeur**	➔➔ **Focus principal sur la valeur**	***Orientation vers les valeurs***
Déduction des coûts *: personnel, machines, prestations externes, autres coûts (part des coûts fixes, entretien/investissements, risque)*			*Quels coûts peuvent être* ***économisés/réduits*** *?*		
			Quelles sont les ressources/activités clés ***les plus coûteuses*** *?*		
			Quelles sont les activités qui ***contribuent le plus*** *à une offre de valeur réussie ?*		

Modèle pour caractériser la structure des coûts.

CC BY SA