



fòrum de la **innovació**⁰⁷

innovar per progressar



Centre d'Innovació
i Desenvolupament
Empresarial



Generalitat
de Catalunya



BIBLIOTECA DE CATALUNYA. DADES CIP

Fòrum de la Innovació (2007 : Barcelona)

Fòrum de la Innovació 07 : innovar per progressar
I. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial
(Catalunya) II. Títol
1. Investigació Congressos 2. Innovacions tecnològiques
Congressos 3. Empreses Direcció i administració
Congressos 4. Creativitat en els negocis Congressos 5.
Emprenedoria Congressos
658.011(061.3)

El text pot ser reproduït totalment o parcialment prèvia autorització
del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM).
Pel que fa al disseny gràfic i artístic, es reserven tots els drets.

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)
Passeig de Gràcia, 129. 08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
www.cidem.com

Continguts elaborats per: Infonomia (www.infonomia.com)
Disseny i realització: CIDEM
Imprés a:

1a edició: gener 2008
Edició: 3.000 exemplars
Dipòsit Legal:

ÍNDEX

Pròleg	5
“Vols tenir una empresa amb milers de comercials?.....	9
Innovem localment per a competir internacionalment?	17
Design Innovation: què, com, quan, qui, per què?.....	25
El bueno, el malo y .. el CEO”? El paper del líder a l’empresa	31
Et dediques al tèxtil? Sí. I què?.....	37
Fem negocis junts	43
El peix gran es menja el petit... N’estàs segur?	47
Què saps d’innovar a Europa?.....	55
Sostenible business?	63
Cal patentar... ¿o no?	69
Com trobar oportunitats reals de negoci en un futur incert?.....	75
En quin oceà està ancorat el teu pensament estratègic?.....	81
Fòrum de lectura	91
Espai Innovació	97
Cicles d’innovació: Girona, Tarragona, Lleida i Manresa	103

PRÒLEG

La innovació comença per qüestionar la realitat. Amb aquesta idea, El Fòrum a la Innovació del CIDEM ha aplegat prop de 3.000 persones i s'ha consolidat com un referent del món de la innovació al nostre país amb la participació d'empresaris, emprenedors, inversors, experts i professionals així com tots els agents relacionats amb el sistema d'innovació (universitats, centres tecnològics...).

Les empreses es troben en un entorn canviant, de forta competitivitat i on es plantegen, segones el prof. Chan Kim, dos tipus d'escenaris o oceans. L'oceà vermell on les indústries que existeixen actualment lluiten per sobreviure, i l'oceà blau, que representa les idees de negoci desconegudes i encara per descobrir. En aquests oceans blaus la competència és irrellevant.

Amb aquesta edició del Fòrum de la Innovació, des del CIDEM volem acostar les empreses catalanes cap a l'oceà blau a través de la innovació en tots els seus aspectes i diferents aplicacions.

Enguany va tenir lloc el passat 18 d'octubre al Palau de Congressos de Catalunya, i es va estructurar en conferències i taules rodones sobre temàtiques variades i va comptar amb la participació activa dels assistents.

Com en edicions anteriors, el Fòrum va estar precedit dels Cicles d'Innovació que van tenir lloc arreu del territori. Els Cicles es van estructurar a cada ciutat en forma de taula rodona sobre diferents temàtiques i van comptar amb la presència de destacades personalitats de cadascun dels entorns empresarials on es van realitzar (Girona, Lleida, Manresa i Tarragona).

El Fòrum del dia 18 va consistir en dotze sessions en les quals es van tractar temes com per exemple la comunicació comercial, el perfil dels CEO, la reconversió del sector tèxtil, els programes d'innovació europeus, la necessitat o no de patentar, etc., a més de la cloenda a càrrec del prestigiós professor Chan Kim, autor del best seller "Blue ocean Strategy" sobre les

situacions competitives del mercat empresarial.

A més, l'espai de coneixement "Fòrum de Lectura" per tercer any consecutiu, amb un important èxit de públic, ha permès gaudir de les darreres novetats editorials tant del CIDEM com de tots els organismes que editen continguts empresarials. I l'"Espai d'Innovació", en la seva segona edició dins el Fòrum, va fomentar la interacció entre les empreses i els centres tecnològics, amb 84 entrevistes concertades que es van realitzar al llarg del dia.

Amb el llibre que teniu a les mans volem deixar constància de les principals idees que es van recollir tant al Fòrum com als Cicles i volem aprofitar per donar-vos les gràcies per la vostra assistència si va ser-hi, així com animar-vos a venir a la propera edició.

Salutacions,

Publicacions del CIDEM





Vols tenir una empresa amb
milers de comercials?



Ponents

Josep Ramon Penella, responsable de Turisme Industrial i Estudis de Mercat de CORPORACIÓ ALIMENTARIA GUISSONA, S.A.

Nacho Sala, director de Màrqueting de ATRÁPALO.

Francisco Martín Villanueva, adjunt a la Direcció General de MRW.

Moderador

Marcel Galli, consultor, Soci Director d'ACTICOM



LA SESSIO VA VERSAR SOBRE LES ESTRATEGIES DE MARQUETING A L'ABAST DE LES EMPRESES EN LES SEVES PRIMERES FASES DE DESENVOLUPAMENT, QUAN ELS RECURSOS ECONOMICS SON LIMITATS I LA NECESSITAT DE CREAR-SE UNA IMATGE DE MARCA ES APRESSANT. A PARTIR DE TRES EXEMPLES NOTORIS I TOTALMENT DIFERENTS, ES VA EXEMPLIFICAR COM CAPTAR L'ATENCIÓ EN UN MON ACCELERAT ON ACONSEGUIR AQUESTA IMATGE DE MARCA RESULTA CADA VEGADA MES CAR. AL FINAL DE LA SESSIO ES VA POSAR DE MANIFEST QUE UN GANXO CLAR I UNA CAMPANYA QUE GENERI EXPECTACIO, ADRECADADA AL PUBLIC QUE REALMENT INTERESSA A L'EMPRESA (TARGET) I SUPERANT LES SEVES EXPECTATIVES, NO ES QUESTIO DE GRANS PRESSUPOSTOS.

L'expert consultor Marcel Galli va encetar la sessió amb alguns exemples de campanyes de baix cost que van assolir un alt impacte. Per exemple, el vídeo de la fictícia "Asociación para un nuevo renacer" (i la seva enganxosa cançó Amo a Laura), produït per a Internet, que va aconseguir dos milions de descàrregues i va donar a l'MTV una gran imatge de marca en un moment en què la seva penetració en el mercat espanyol era escassa. No obstant això, la sessió no es va centrar en els nous mitjans que Internet ha posat a la disposició de la gran majoria de butxaques, i prova d'això va ser la intervenció del primer ponent del matí, Josep Ramon Penella, Responsable de Turisme Industrial i Estudis de Mercat de CORPORACIÓN ALIMENTARIA GUISSONA, S.A.

Grupo Alimentario Guissona és la primera empresa catalana d'alimentació, la segona empresa càrnia i de pinsos de l'Estat i la primera empresa de Lleida, amb 29 milions d'euros nets de resultat el 2006, 842 milions d'euros de vendes i 2.600 treballadors.

Josep Ramon Penella va explicar el periple de l'empresa per a assolir una quota de mercat gràcies al concepte de l'anomenat turisme industrial. Per a afrontar la crisi de 1992 al sector

carni, Guissona va obrir un nou canal de venda denominat CASH, botigues de venda exclusiva per al professional del sector, juntament amb una campanya que deia: "Vingui a conèixer-nos. El convidem a conèixer les nostres instal·lacions", que incentivava visites a la corporació. L'èxit de la campanya, que va aconseguir més de 500 clients en cinc mesos i una alta fidelització, va dur aquesta empresa a obrir les seves instal·lacions a tothom i professionalitzar el turisme industrial oferint visites a través d'agències de viatges, associacions, llars del jubilat, escoles, etc. Penella destaca que "aconseguíem un gran impacte entre els visitants, perquè les nostres instal·lacions trencaven amb la imatge negra d'un escorxadur; la nostra extrema neteja transmetia qualitat".

El pas següent va ser l'obertura de les botigues bonÀrea el 1995. No obstant això, la decisió d'obrir aquest canal directe, en règim de franquícia, va ocasionar una gran crisi a la marca "perquè passem a ser competidors directes dels distribuïdors, en comptes dels seus proveïdors, com fins aleshores". Davant la pèrdua del canal distribuïdor, l'empresa va optar per incrementar el ritme d'obertura de botigues bonÀrea i "reorientar el turisme industrial, focalitzant-nos en el nostre públic objectiu, els clients de les botigues bonÀrea, i eliminant els altres canals, perquè cada client nostre transmetia la seva experiència positiva a una mitjana de vuit persones més", assenyala Penella. Els dos objectius estratègics eren, d'una banda, transmetre una imatge de qualitat, frescor i seguretat alimentària i, d'una altra, aconseguir una experiència agradable per al visitant.

L'eficàcia és tal que una excursió és capaç d'assolir un augment de vendes de 500 kg de carn per autocar. Actualment, Guissona gestiona 575 grups de visitants l'any. Cada franquícia ha d'organitzar una d'aquestes visites un cop l'any com a mínim, i un màxim de tres; els costos es reparteixen al 50 % entre Guissona i el franquiciat.

Després d'escoltar l'experiència de Guissona, Nacho Sala, Director de Màrqueting d'ATRÁPALO, va comentar que "potser que ens hàgim de plantejar una pestanya de turisme industrial a la web". Aquesta empresa capdavantera en la venda de lleure online al nostre país va destacar el concepte de la



capil.laritat com idea clau en la seva estratègia.

L'origen d'ATRÁPALO ve de la reflexió sobre una evidència: els espectacles de les grans ciutats estaven buits, mentre que una bossa de públic, especialment jove, tenia el preu com a barrera d'accés. No obstant això, "com diu l'escriptor polonès Stanislaw Lem: Les idees, com les puces, salten d'un home a un altre, però no piquen a tothom", i a Nacho Sala i els seus socis se'ls va ocórrer demanar als empresaris aquestes entrades per a oferir-les per Internet "sense cap risc ni inversió, perquè, si no les veníem, no cobràvem", puntualitza. El resultat va ser tan positiu que la mateixa filosofia es va aplicar posteriorment al turisme, per a optimitzar l'ocupació en temporades baixes, ja que, com explica el director de màrqueting d'ATRÁPALO, "la nostra missió és oferir lleure al millor preu: fer que la gent s'ho passi millor en el seu temps lliure".

Un cop trencada la barrera del preu de l'entrada, la segona barrera que ATRÁPALO va haver de superar va ser la reticència a comprar per Internet, de manera que "la reserva es realitza a la nostra web, però vam prescindir hi del pagament, en favor de les taquilles de l'espectacle", assenyala Nacho Sala. D'altra banda, la venda de lleure urbà inicial va facilitar considerablement la venda posterior d'un viatge, perquè "la comparativa de preus en lleure urbà és evident i facilita que el client satisfet confii en el mateix discurs de lleure al millor preu per a un viatge, on la comparativa és menys evident, ja que hi ha moltes més variables".

En tota aquesta estratègia va ser clau treballar en una web amb una navegabilitat molt clara, on fos fàcil fer comparances de preu i fomentar el boca a orella fent visibles els comentaris dels clients i amb utilitats com ara "comenta-li a un amic", orientades al màrqueting viral.



En una segona etapa, ATRÁPALO es va focalitzar a escoltar els clients, ja que va detectar que estaven canviant els hàbits de viatge i que la gent prenia la decisió d'anar-se'n de vacances quan trobava una oferta atractiva, i no només quan ja ho havia planificat prèviament. Per això, l'empresa va posar en marxa La Lanzadera: una aplicació web que facilita la localització d'ofertes de viatge en el mapa tenint en compte el preu i determinats paràmetres introduïts per l'usuari.

A partir de 2006, ATRÁPALO va organitzar campanyes més ambicioses com la venda d'un viatge a la Patagònia per 0,30 €, que va servir d'excusa per a un debat online sobre què calia fer per a sortejar una oportunitat semblant de manera justa. La mecànica d'aquesta i d'altres campanyes posteriors va ser endegar-la a través dels mitjans de comunicació convencionals, amb la finalitat d'assolir un gran impacte mediàtic, portar l'audiència a un debat/diàleg online a la web d'ATRÁPALO i, després del desenllaç final a Internet, aconseguir més publicitat encara amb la seva difusió a través dels mitjans convencionals.

L'impacte d'aquest tipus de campanyes més costoses és notable i, de fet, es van poder realitzar només a partir de l'exercici 2006, que va finalitzar amb una facturació de 100 milions d'euros i una previsió de 180 milions per al 2007. Tot i això, Nacho Sala va voler recalcar que el fonamental per al seu creixement va ser que, en la seva primera etapa, entre 2003 i 2004, ja van assolir una facturació de 40 milions d'euros només amb una estratègia de màrqueting viral, sense gairebé pressupost.

La darrera intervenció va anar a càrrec de Francisco Martín Villanueva, adjunt a la Direcció general de MRW, que, després de fer un breu repàs de la trajectòria de l'empresa des de la seva creació el 1977 com a "Mensajeros Radio", fins a la compra de la companyia pel seu pare i altres socis el 1979, es va centrar en les diverses estratègies de l'empresa per a assolir el seu creixement a escala estatal.

Els nous socis van vendre la resta de negocis que portaven per a dedicar-se al 100 % a la nova empresa de missatgeria i,



després d'un procés de sanejament, els anys vuitanta van iniciar la creació de delegacions per tot l'Estat. Malgrat això, en la dècada següent, es va fer palesa la necessitat de créixer amb més rapidesa i l'estratègia va fer un gir: passar de delegacions a franquícies. L'operació es va batejar com "Operació Naranja", ja que es tractava de treure-li la pell a la companyia per a separar-ne els grills: "de l'empresa tancada a l'empresa oberta, en què l'empleat hi esdevé empresari", comenta Francisco Martín. MRW va créixer de 1.400 treballadors a 318 franquiciats (actualment ja en són 790) i "allò que era una càrrega va passar a ser un actiu, perquè els franquiciats són els ambaixadors de MRW a la seva zona".

La següent etapa de l'empresa es va focalitzar en la qualitat. MRW va ser la primera empresa espanyola a obtenir l'ISO 9002, el 1995; la primera del sector a obtenir l'ISO 14001, el 1997 i, a més d'altres certificacions, la primera empresa espanyola a obtenir el certificat d'Empresa Familiarment Responsable.

Finalment, per a aconseguir donar-se a conèixer al gran públic, a partir de 1993 es va iniciar una estratègia de comunicació basada en un spot televisiu, que es va emetre en prime time, "amb un elevat cost i un resultat mínim, que va fer que la suspenguéssim als dos mesos d'emissió", apunta Francisco Martín. Acostumada a repensar-se, MRW va decidir llavors una estratègia adreçada a obtenir un impacte directe entre els seus clients potencials amb el Pla Sub-25, que oferia un enviament gratuït mensual entre la família i l'estudiant menor de 25 anys desplaçat, i que es va estendre amb gran èxit entre els joves que estaven fent el servei militar. "Vam assolir un impacte a llarg termini en aquells joves, que -quan estiguessin en disposició de pagar un enviament de la seva butxaca- segur que es recordarien de nosaltres, però sobretot un impacte immediat entre els seus pares, que van començar a contractar-nos des dels seus llocs de treball", explica Francisco Martín.

Aquests plans, que tenen garantida la mateixa qualitat que els de pagament, es van ampliar amb una filosofia similar -"provar gratis el nostre servei"- a d'altres col·lectius desfavorits: Pla 2000 per a discapacitats, Pla de Famílies Nombroses, Pla Amic per a l'adopció de mascotes, etc. "El sen

timent d'agraïment dels beneficiaris proporciona, a més, un salari emocional als nostres treballadors i fomenta l'orgull corporatiu", remarca el director adjunt de MRW. Els resultats ho avalen: un creixement d'entre el 8 i el 10 % anual.

Per concloure la sessió i a títol de resum, Marcel Galli va resumir en cinc punts els trets comuns als tres casos d'èxit presentats:

1. El "ganxo" (en aquest cas, el preu)
2. La sorpresa que es produeix en el client en veure superades les seves expectatives
3. La direcció de les campanyes al MAN (aquell qui te Money, Authority and Need)
4. La tria del canal adequat (en aquests casos, botigues BonÀrea, Internet o Exèrcit)
5. Fent de la qualitat del producte o servei un dogma (impregnant la cultura de tota la empresa)

IDEES FORÇA

“Vam decidir reorientar el turisme industrial focalitzant-nos en el nostre públic objectiu, els clients de les botigues bonÀrea, i eliminant la resta de canals, perquè cada client nostre transmet la seva experiència positiva a una mitjana de vuit persones més”, Josep Ramon Penella, responsable de Turisme Industrial i Estudis de Mercat de CORPORACIÓN ALIMENTARIA GUISSONA, S.A.

“MRW, amb el Pla Sub-25, va iniciar una filosofia de venda que ofereix provar els seus serveis de manera gratuïta a clients que l’empresa considera potencials”, Francisco Martín Villanueva, adjunt a la Direcció General de MRW

ATRÁPALO va trencar la barrera del preu de l’entrada per a accedir al lleure urbà gràcies a oferir les butaques buides per Internet i va trencar la reticència a comprar a través de la xarxa, prescindint del pagament a la web a favor de las taquilles del mateix espectacle.



Innovem localment per a competir internacionalment?



Ponents

Pere Ballart, director general d'ASTRALPOOL

Jimena Llopis, presidenta i consellera delegada de MUSIC INTELLIGENCE SOLUTIONS

Xavier Torra, director general de SIMON HOLDING

Jordi Serrat, gerent d'IMA-TELSTAR

Moderadora

Esther Sardans, periodista

QUINA IMPORTÀNCIA TENEN LES ALIANCES ESTRATÈGIQUES EN ELS PROCESSOS D'INTERNACIONALITZACIÓ? CAL PROTEGIR LA INNOVACIÓ AMB PATENTS INTERNACIONALS? SOM ELS CATALANS "COVARDS" A L'HORA DE SORTIR A L'EXTERIOR PER A EXPANDIR LES NOSTRES EMPRESES? AQUESTES VAN SER ALGUNES DE LES QÜESTIONS QUE ES VAN ABORDAR DURANT AQUESTA SESSIÓ, DEDICADA A LA NECESSITAT DE SABER INNOVAR A ESCALA LOCAL PER A PODER FER FRONT ALS REPTES D'UN MERCAT CADA COP MÉS GLOBALITZAT. AL FINAL, UNA DE LES PRINCIPALS CONCLUSIONS QUE VAN COINCIDIR A DESTACAR ELS QUATRE PONENTS PARTICIPANTS VA SER QUE, SI VOLEM SEGUIR CREIXENT, PER UNA BANDA CAL "PERDRE LA POR A SORTIR A VENDRE A L'ESTRANGER" I, PER UNA ALTRA, CAL ACONSEGUIR QUE TOTS ELS ACTORS IMPLICATS D'AQUEST PAÍS ASSUMEIXIN QUE "INNOVAR JA NO ÉS UNA OPCIO: ÉS UNA NECESITAT".

Algunes de les claus apuntades durant la sessió per a assolir aquests objectius? Una major col.laboració entre universitat i empresa, l'impuls de les carreres tecnològiques, o promoure "una cultura de la innovació" en el conjunt de la societat catalana des de la mateixa escola pública. Però sobretot aconseguir un compromís institucional ferm, amb un projecte global i a llarg termini de suport a tots els aspectes de l'R+D+i, per



damunt dels diversos governs que se succeeixin en les distintes legislatures. Un projecte que, encara que no es va abordar directament en aquest debat, s'acabarà de concretar durant el 2008 amb el denominat Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació (PNRI) .

Tal com n'apuntava el títol, la sessió va estar protagonitzada pels representants de quatre empreses catalanes que han fet de la innovació la seva principal basa per a aconseguir exportar a tot el món. Aquest és el cas de Xavier Torra, director general de SIMON HOLDING, un grup de 22 empreses amb presència a 50 països, dedicades als components electrònics; Pere Ballart, director general d'ASTRALPOOL, multinacional sabadellenca líder en solucions per a piscines i balneoteràpia amb presència a més de 170 països; Jordi Serrat, director general d'IMA-TELSTAR, joint venture al 50 % entre la catalana TELSTAR i la italiana IMA, per a la fabricació d'equips per a la indústria farmacèutica, que compta entre d'altres amb un centre a Xangai amb més de 700 treballadors altament especialitzats; i la investigadora Jimena Llopis, presidenta de MUSIC INTELLIGENCE SOLUTIONS, start-up actualment en fase d'expansió als mercats de França i Canadà i, recentment, al mercat de l'Índia, amb programes informàtics capaços de predir, entre d'altres funcions, quines cançons tenen més aptituds per a triomfar en les llistes de vendes.

"Quan em pregunten que com innovem a la nostra empresa, m'agrada respondre amb aquella cèlebre cita de Picasso: 'La inspiració? Em ve quan tinc el pinzell a la mà'", així resumeix Xavier Torra la postura de SIMON HOLDING sobre la qüestió de si la innovació és puntual o ha de ser acuradament planificada. "Per a nosaltres és clar: si no innoves, estàs mort", hi va afegir contundent, "aquest és el nostre lema". Sobre aquest punt, els altres tres ponents van coincidir a assenyalar, a més a més, que en l'actual mercat cada cop més globalitzat qual-sevol tipus d'innovació, i en especial la de productes i serveis associats a les noves tecnologies, s'ha de projectar obligadament amb un enfocament d'internacionalització, raguin on raguin els seus punts de producció o el seu públic objectiu. "La qüestió és saber sistematitzar els processos", va apuntar Jordi Serrat. En opinió del director general d'IMA-TELSTAR, l'altre gran repte per a les empreses innovadores catalanes continua

sent saber promoure i vendre els seus productes a l'exterior. En aquest sentit, Jimena Llopis, l'empresa de la qual va ser elegida el 2003 pel New York Times com una de les millors idees de l'any, revela que una de les claus passa per saber gestionar la repercussió que es pot obtenir gratuïtament als mitjans de comunicació quan es llança un producte o servei innovador.

En aquest context, la moderadora, la periodista Esther Sardans, va recordar que algunes de les qüestions que s'estaven plantejant en la sessió havien estat formulades a través del web del CIDEM i va aprofitar per plantejar com veien les seves empreses les possibilitats d'Internet. Els ponents van convenir que la Xarxa és un bon canal de comunicació, però que "encara no ho és de vendes"; és a dir, no funciona tan bé com a B2B, en comparació amb fer d'"aparador" i de forma de contacte previ per a una negociació ulterior. Es tracta d'un canal imprescindible per a comptar amb una bona visibilitat a escala internacional, però en el qual resulta igualment fonamental saber s'hi posicionar bé, perquè "t'hi puguin trobar".

Innovar aquí, vendre fora

On es van començar a matisar més les opinions va ser en la qüestió plantejada per la moderadora de si la innovació catalana "es concep aquí, però després s'acaba subcontractant". Mentre que, per al director general de SIMON HOLDING, cal acceptar la tendència global que cal anar allà "on siguin els recursos", per al director general d'ASTRALPOOL –empresa que compta, per exemple, amb una planta de producció a la Xina–, tot dependrà de la inversió que estigui disposada a realitzar cada empresa segons el seu sector i s'hi haurà de tenir molt en compte, a més a més, que a països com aquest gegant asiàtic o com l'Índia "costa més organitzar-se", perquè cal comptar amb el paper que hi tenen les diferències culturals.

Aquest darrer aspecte va ser un factor la rellevància del qual va ser subratllada també en relació amb el següent punt proposat per la moderadora: "Les aliances estratègiques i les diferents tàctiques per a concertar-les", per tal d'explorar nous mercats a l'exterior.

Segons explica Xavier Torra, SIMON HOLDING fa 10 anys que

compta amb aquesta mena d'aliances el mercat xinès, a causa de les esmentades diferències culturals, com per a poder fer front millor a la burocràcia i els proveïdors d'aquest país: "Vam descobrir que intentar entrar sense un soci local era picar ferro fred". De tota manera, aquestes aliances –si n'hi ha– convenen "només per a desenvolupaments molt concrets" perquè, segons va advertir, "com en els matrimonis, els divorcis són una cosa normal i és millor tenir molta mà esquerra per a poder hi maniobrar".

"En el nostre cas –recorda el director general d'IMA-TELSTAR– la empresa mateix és ja un partenariat" i hi afegeix que, per a abordar determinats projectes, "ens vam ajuntar 3 o 4 empreses en les quals l'important és que cadascuna tingui interessos diferents en el desenvolupament" per a evitar qualsevol competència que se'n pogués derivar a l'hora d'explotar els resultats d'aquesta col.laboració. La consellera delegada de MUSIC INTELLIGENCE SOLUTIONS, per la seva banda, assenyala que el model seguit per la seva empresa, atesa la seva condició de star-up de reduïdes dimensions, ha consistit a formar aliances "a partir del concepte de partner-client". Un model que, per exemple, han fet servir a Mèxic amb una de les més importants productores de televisió d'aquell país, a fi i efecte de desenvolupar un programari específic per a les produccions audiovisuals. En aquesta línia, el director general d'ASTRALPOOL reitera la necessitat de partir d'una sinergia en el model de negoci amb el soci local i de compartir hi "tant les motivacions com la il.lusió". "El problema és que als catalans ens costa arriscar", puntualitza Pere Ballart. "Cal aprendre idiomes, agafar l'avió i, si cal, passar-nos 15 dies a cada país per a parlar i sortir a vendre".





Aquesta afirmació va ser aprofitada per la moderadora per a plantejar una de les preguntes formulades a través del web del Fòrum: "Com a col·lectiu, som covards en aquest país a l'hora de sortir a vendre a l'estranger?". Va ser el director general de SIMON HOLDING qui va cloure la qüestió: "Encara ens costa força perquè, amb el nostre nivell actual de riquesa, ens hem tornat acomodaticis. Però no hem d'oblidar que el benestar de què gaudim ara és el risc que es va córrer ahir. Si no ens arrisquem a viatjar i a internacionalitzar-nos avui, ho podem perdre tot demà".

Patents o imatge de marca?

Una altra qüestió roent, plantejada per la moderadora: "És convenient protegir l'estratègia d'innovació amb patents?". L'opinió generalitzada és que les patents avui en dia serveixen de ben poc per a protegir un determinat producte, ja que hi ha moltes fórmules legals per a "esquivar-les" i acabar traient un producte pràcticament igual; això, quan no es copia directament, com es fa a la Xina. En síntesi, els ponents creuen que les patents de vegades són necessàries, però només ajuden "a guanyar una mica de temps". Pere Ballart assegura en relació amb ASTRALPOOL que, fins i tot, "ens copien tan ràpid, que no paga la pena; és millor estar innovant constantment". Per la seva banda, Jimena Llopis assenyala que en el cas d'empreses com la seva start-up, les patents serveixen bàsicament per a "donar un valor a l'empresa" en la mesura que es pot associar a una imatge de marca amb gran potencial innovador. Tots convenen, finalment, que allò que resulta molt més fàcil de protegir és una marca, i saber la associar a la imatge d'una empresa en constant procés de producció d'innovació. "La patent corre, la marca queda", sentència el director general de SIMON HOLDING.

Una altra qüestió plantejada a l'estol de ponents a través d'Internet: "Calen més alçaprens d'ajuda a la innovació per part de l'Administració?". És evident, segons assenyalen els ponents, que alguns aspectes –com ara les desgravacions fiscals per activitats de R+D o la Xarxa de Centres de Difusió Tecnològica del CIDEM– són mesures positives, però cal "evitar caure en un excés de burocràcia". Davant d'això, van apuntar que una de les millors línies d'actuació seria promoure una

major col.laboració universitat-empresa, per exemple, a través de les spin off . El problema, segons es va ampliar al debat, és que la universitat en aquest país està orientada essencialment a la investigació i a la publicació dels seus resultats en els denominats papers, aspectes ambdós que xoquen amb els timming i la confidencialitat requerits pel sector privat.

“En l’actualitat, no estem traient res”, per la qual cosa “potser, hauríem de copiar el model nord-americà”, va suggerir Pere Ballart. Es va referir així als grans projectes multidisciplinaris d’innovació que tradicionalment impulsa l’administració nord-americana a les seves universitats amb l’objectiu que els resultats d’aquestes innovacions reverteixin directament en el major nombre d’empreses d’aquell país. Potser aquesta, segons van compartir la resta dels ponents, seria una de les actuacions que haurien de formar part d’un gran projecte global a llarg termini per a impulsar la innovació a Catalunya. Un projecte que, entre altres coses, aconseguís associar les empreses catalanes a una imatge de marca reconeguda a tot el món; un “made in Catalonia” d’igual prestigi i difusió que el que es va aconseguir amb els Jocs Olímpics de Barcelona per a la capital catalana. “En termes molt genèrics, crec que fins ara l’Administració ha comès els mateixos errors sobre l’R+D que moltes empreses”, afirma Jordi Serrat. “La innovació no es pot tancar només en un departament: s’ha d’estendre a tots els nivells d’una organització o, si no, no funciona”.

Conclusions a partir de l’experiència

Requerits per la moderadora a sintetitzar en una frase l’experiència personal de cadascú, en els seus respectius sectors, per a innovar i poder competir internacionalment, Jimena Llopis va recomanar “abordar-ho amb passió i estar molt segurs d’allò que volem fer, perquè ens caldrà fer molta feina per a superar els problemes i sortir nos en”. Jordi Serrat va lamentar que encara “ens manca naturalitat; hem d’assumir que innovar no és una opció, és una necessitat”. Pere Ballart, per la seva banda, va afirmar que cal “crear una cultura i una il.lusió per innovar en el conjunt de la societat, perquè al final la innovació és això”. A l’últim, va concloure Xavier Torra: “Innovar és una magnífica activitat vital i, per sort, se n’aprèn”.

IDEES FORÇA

“La innovació no es pot tancar només en un departament: s’ha d’estendre a tots els nivells d’una organització o, si no, no funciona.”

Jordi Serrat, director general d’IMA-TELSTAR

“Les petites empreses com la nostra han de saber aprofitar l’impacte que té als mitjans de comunicació el llançament dels seus productes més innovadors.”

Jimena Llopis, presidenta i consellera delegada de MUSIC INTELLIGENCE SOLUTIONS

“Atès com és de fàcil en aquests moments esquivar una patent, o copiar un producte sense més ni més, resulta molt més rendible apostar per potenciar la imatge de marca de la teva empresa. La patent passa, la marca queda.”

Xavier Torra, director general de SIMON HOLDING

“Als catalans ens costa arriscar, però cal aprendre idiomes, agafar l’avió i, si cal, passar-nos 15 dies a cada país, per a poder parlar amb calma i aconseguir vendre.”

Pere Ballart, director general d’ASTRALPOOL



Design Innovation: què,
com, quan, qui, per què?



Ponent

Vijay Kumar, cap del Programa de Planificació de Disseny de
I'ILLINOIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY



VIJAY KUMAR ES AVUI UN DELS MES PRESTIGIOSOS CONSULTORS A ESCALA INTERNACIONAL EN EL CAMP DE LA INNOVACIO. ENTRE ELS SEUS CLIENTS ES TROBEN TANT GRANS I MOLT CONEGUDES MULTINACIONALS COM PIMES QUE PERTANYEN ALS SECTORS MES DIVERSOS. KUMAR ES CONEGUT PRINCIPALMENT PER LA SEVA METODOLOGIA I LES EINES PER A LA IDENTIFICACIO DE NOVES AREES DE CANVI I TRANSFORMACIO A LES EMPRESES. ELS ASSISTENTS A AQUESTA SESSIO VAN TENIR L'OPORTUNITAT DE CONEIXER DE LA SEVA PROPIA VEU EN QUE CONSISTEIXEN AQUESTES EINES I QUINA ES LA SEVA IMPORTANCIA EN LA CONSECUCIO D'UNA INNOVACIO REEIXIDA.

Les innovacions d'èxit no sorgeixen simplement de les bones idees que se li acudeixen a algú un bon dia, de manera espontània. Perquè aquesta idea triomfi i esdevingui una innovació capaç d'aportar realment nou valor afegit a les empreses i organitzacions, cal aplicar hi una bona metodologia i utilitzar les eines correctes tant per al seu naixement com per a la seva correcta aplicació i materialització. Aquesta és, descrita en poques paraules, la principal filosofia de Vijay Kumar, filosofia que ben portada a la pràctica l'ha convertit en un dels consultors en innovació amb més prestigi entre empreses de tots els sectors i mides.

Aquest consultor va encetar la seva intervenció descrivint l'evolució que durant el segle passat ha tingut el concepte d'innovació. En primer lloc, aquesta es va basar en el punt de vista de l'enginyer i, aleshores, es van cercar crear productes més eficients. Anys després, la focalització va passar al disseny i d'aquest, a les marques. Posteriorment, i en èpoques ja més properes, la innovació ha estat basada en l'intent de trobar noves estratègies de negoci. En l'actualitat, la paraula clau és integració. Avui, empreses com Apple, Google, Microsoft, Starbucks o Nokia deuen el seu èxit a haver integrat en els

seus productes i serveis elements diversos com ara l'estratègia, el disseny, la comunicació i, sobretot, un profund coneixement dels seus usuaris.

Però Vijay Kumar va dedicar la major part de la seva presentació a exposar breument, des de la seva experiència, les que considera les sis principals idees a posar en pràctica a l'hora d'assolir una innovació d'èxit: desenvolupar aquesta innovació entorn de l'experiència del client, pensar hi com a plataforma i no només com a producte, adoptar un pla d'innovació des de les fases més inicials de desenvolupament, fer servir metodologies i eines estructurades, atendre primer les necessitats dels usuaris i no les del negoci i, finalment, conrear en les organitzacions una cultura de la innovació.

Capbussar-se en la vida de la gent

"No s'hi val a fer preguntes en un ambient artificial, com passa als focus groups. Avui cal submergir-se en la vida de la gent per a conèixer veritablement les seves necessitats", va explicar Kumar, en referir-se a la necessitat d'innovar entorn de l'experiència dels clients. Conèixer aquestes experiències resulta fonamental per a diferenciar-se amb èxit en un món en què un cotxe ja no és simplement un vehicle per a desplaçar-nos entre dos punts, ni a unes sabatilles esportives se'ls demana únicament comoditat o resistència. Exemples com l'èxit de Nike+, una sabatilla que incorpora un sensor que transmet a un ipod dades sobre el rendiment del corredor, en donen testimoni.

En aquest punt, Kumar va repassar els diferents tipus d'experiències d'usuari l'atenta observació del qual pot ser font d'innovacions d'èxit, i en va exposar alguns exemples concrets que així ho han demostrat. Així, l'experiència física de la dificultat d'agafar correctament molts dels estris domèstics de cuina ha suposat un enorme creixement per a una empresa nord americana que s'ha especialitzat en la fabricació d'aquests mateixos utensilis de tota la vida, però amb una agafada més còmoda i ergonòmica. Altres menes d'experiències a prendre en consideració són també les cognitives (d'aquí la gran importància de les interfícies), culturals (avui qualsevol empresa nord-americana té en compte els llatins a l'hora de crear un nou producte o servei), socials (fixem nos en l'èxit a



Internet de les aplicacions de xarxes socials com ara Facebook, Myspace, Wikipedia...) o emocionals.

El cap del programa de Planificació de Disseny de l'Illinois Institute of Technology va recordar l'iPod i el seu fenomenal èxit, en referir-se a la importància d'innovar, no tant pensant en productes com en sistemes o plataformes. El reproductor de música creat per Apple és un dels exemples més escaients al respecte, ja que gran part del seu èxit es deu a no ser només un aparell reproductor, sinó també una manera d'accedir a la música digital a Internet, una tecnologia per a compartir aquesta música amb els amics, un element per a escoltar-la en àmbits molt diferents, gràcies a tot un seguit de nombrosos accessoris creats per diversos fabricants, etc.

Tenir les antenes posades

"La innovació comença per tenir les antenes posades", va apuntar Vijay Kumar en destacar la necessitat de les empreses d'adoptar un pla d'innovació que consideri la seva aplicació ja des d'una fase primerenca de desenvolupament. En aquest pla d'innovació el consultor va diferenciar entre les iniciatives que s'emmarquen en el context real o en l'abstracte, com també les pràctiques que es corresponen amb el coneixement o amb l'acció. Aquests dos eixos (real/abstracte, coneixement/acció) conformen un quadrant amb quatre àrees diferents, en les quals s'han d'encabir tasques com la recerca d'idees, la seva anàlisi, síntesi, planificació, posada en marxa, etc. En relació amb aquest punt, la idea més important a tenir en compte és que el procés que inclou aquestes tasques no ha de ser mai lineal, sinó que hi ha d'haver una constant interacció entre totes elles.

Per a la realització eficient d'aquests treballs, resulta fonamental la utilització de mètodes i eines estructurats. "Els innovadors, igual que els lampistes o els fusters, han de tenir la seva pròpia caixa d'eines." Kumar va mostrar un llarg llistat d'aquelles que ell mateix fa servir en els seus projectes, i per a cadascuna de les diferents fases d'un procés d'innovació. No obstant això, es va limitar a explicar-ne amb més detall només algunes, utilitzades en un projecte per a trobar idees al voltant de la cuina, que va partir de l'estudi d'hàbits i experiències en

diverses cuines nord-americanes, índies i sud africanes.

En aquest cas, per exemple, es van utilitzar càmeres d'un sol ús perquè diferents persones participants en l'estudi fotografiessin tot allò que els semblava destacable de la seva relació amb la cuina i amb l'acte de cuinar a casa. Després es van fer entrevistes en profunditat per a descriure les raons de cadascuna de les fotografies. Posteriorment, es van fer servir eines informàtiques que van facilitar l'extracció de coneixement de tota aquesta informació gràfica i textual en brut.

Crear un entorn d'innovació

Vijay Kumar va destacar també la importància de canviar l'ordre tradicional del procés d'innovació, en el qual s'identifica primer un valor diferencial de l'empresa i després es busca una aplicació a aquest valor, tot intentant crear necessitats mitjançant el màrqueting. Ans al contrari, entendre en primer lloc els usuaris i les seves necessitats i després adaptar l'organització a la satisfacció d'aquesta necessitat és una millor recepta per a l'èxit. Finalment, el consultor va recomanar potenciar dins les organitzacions un ambient i una cultura que hi facilitin la innovació, un element que alhora va considerar el més important i més difícil d'assolir, ja que per inèrcia i comoditat "les empreses no volen canviar".



IDEES FORÇA

“No s’hi val a fer preguntes en un ambient artificial, com passa als focus groups. Avui cal submergir-se en la vida de la gent per a conèixer veritablement les seves necessitats.”

“Els innovadors, igual que els lampistes o els fusters, han de tenir la seva pròpia caixa d’eines.”

“Crear un entorn favorable a la innovació és l’element més important per a potenciar-la dins les organitzacions i, alhora, el més difícil d’aconseguir.”

Vijay Kumar, cap del Programa de Planificació de Disseny de ILLINOIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY.



“El bueno, el malo y ... el CEO”? El paper del líder a l'empresa



Taula rodona

David Pellicer, emprenedor i director general de l'empresa Ètnia Barcelona

Fernando Möller, soci fundador i director general de l'empresa de recursos humans Euromanager

Moderadora

Montse Tejero, periodista



LES EMPRESES CREIXEN, EVOLUCIONEN I AMB ELLES TAMBE HO FAN LES FUNCIONS I EL PERFIL DEL SEU DIRECTOR GENERAL. NO HI HA UN BON CEO PER A TOTA LA VIDA, SINO UNA PERSONA DETERMINANT PER A CADA NOVA FASE DEL NEGOCI. UN BON CEO ES POT ACABAR CONVERTINT EN UN FUTUR EN "EL DOLENT", SEGUINT EL TITOL PROPI DE WESTERN AMB QUE EL FORUM DE LA INNOVACIO VA DESAFIAR DOS EXPERTS REPRESENTANTS DE CADA SECTOR: UN EMPRESARI I UN CERCATALENTS. UN DEBAT CARA A CARA SOBRE QUIN ES EL PERFIL IDEAL D'UN DIRECTOR GENERAL I SOBRE ALLO QUE CAL ESPERAR DEL LIDER D'UNA COMPANYIA. LA SESSIO ES VA INICIAR AMB ALGUNES IMATGES DE L'AGENT SECRET MES POPULAR, JAMES BOND, QUE VA SER EL PERSONATGE QUE VA ARTICULAR TOT L'ACTE. EN DEFINITIVA, LES PONENCIES DELS PARTICIPANTS BUSCAVEN DEMOSTRAR QUE A CATALUNYA TAMBE S'ELABOREN O IDEEN PRODUCTES I SOLUCIONS QUE FARIEN MOLT MES SENZILLA LA VIDA D'AQUEST INTREPID AGENT.

David Pellicer, promotor i director general de l'empresa fabricant d'ulleres Ètnia Barcelona, és un jove emprenedor que ha estat capaç de reconvertir un petit negoci familiar en una companyia amb presència internacional, que exporta el 75 % de la seva producció arreu del món i té un creixement anual del 50-60 %. Amb 29 anys, Pellicer ha guanyat el XIV premi Jove Empresari 2006, per haver aportat imaginació al món de l'òptica amb les creacions de la seva marca. Pellicer ha vist créixer el petit negoci d'Esplugues de Llobregat fins al punt que el dia a dia i la gestió empresarial el priven de fer allò que més li agrada: continuar dissenyant i innovant per a garantir la bona marxa de l'empresa. Aquest jove, però ja expert empresari, que reconeix que des dels seus inicis ha cercat sempre assessorament extern, especialment entre els líders del seu sector, espera ara que Euromanager, coneguda empresa de recursos humans, pugui trobar el millor CEO per a la seva empresa. Però, quin és el perfil d'un bon CEO?

Fernando Möller, director general d'Euromanager, creu que no hi ha un únic perfil a l'hora de captar els millors professionals per a ocupar direccions generals o càrrecs intermedis d'una empresa. El secret d'una bona elecció rau a conèixer i definir molt bé què espera el client. "Nosaltres –diu Möller– no apliquem la psicologia als candidats, sinó al client, perquè, per a treballar bé junts, empresari i director general s'han d'entendre. Demanem als clients que ens facin un retrat robot de la persona que imaginem, donat que normalment sempre se cerca algú complementari." Möller creu que el més important és encaixar les peces tenint en compte el càrrec que ocuparà el nou CEO, quines seran les seves responsabilitats i fins i tot quines són les manies del client. Detalls com la puntualitat o l'aspecte físic poden ser determinants en una relació laboral.

El cercatalents n'explica el procés: l'elecció d'un bon CEO ve definida, primerament, per la personalitat de l'empresari, per com es comporta amb la gent que té al voltant, perquè una de les preguntes recurrents entre els candidats entrevistats és "com serà el meu cap?". Després també es valora com és l'empresa i el sector de negoci.

En aquesta recerca, Euromanager és partidària de no circumscriure's únicament al mercat i al sector concret, sinó d'entrar també al si de la mateixa empresa. "Cal tenir en compte –hi afegeix– que sempre hi ha gent a la companyia que aspira a ocupar una posició superior i l'arribada d'un director general pot provocar desmotivació." Cal recordar també que hi ha factors clau per a atreure i retenir talent en una empresa. El salari n'és un, tot i que, segons Möller, els candidats acostumen a tenir en compte els beneficis que fa l'empresa i el nombre de treballadors que té, abans de donar-hi una xifra.

Finalment, Möller assenyala que hi ha sectors que darrerament han estat grans focus d'atracció de talent, com ara l'immobiliari, on moltes companyies han viscut creixements importants amb grans beneficis que els han permès absorbir CEO d'altres sectors. La cara oposada podria ser la banca, un sector que considera "més endogàmic" i que normalment cerca el talent dins del seu mateix món.



El líder i l'emprenedor

Qui ha d'assumir el lideratge d'una empresa? Un emprenedor és un bon líder? Amb aquestes preguntes la periodista Montse Tejero va introduir uns dels pocs punts del debat on Pellicer i Möller van divergir clarament. Per al cercatalents, un líder avui en dia és sobretot un bocomunicador. El soci fundador d'Euromanager creu que un bon CEO ha de ser capaç d'engrescar la gent per a arribar a uns objectius concrets, ha de tenir empatia i l'ha de saber transmetre quan parla en públic, especialment en grans empreses. En canvi, "l'emprenedor és una persona amb una convicció absoluta sobre un negoci i la porta fins a l'última conseqüència". Ser emprenedor implica optimisme i passió, però no té per què comportar també dots de lideratge o de comunicació.

Empresari i cercatalents contraposen visions. "Ser líder", afirma Möller, "és una actitud, és la voluntat de guiar". "És més important néixer líder que fer-se'n." En canvi, David Pellicer, que malgrat la seva joventut ja ha consolidat una important trajectòria empresarial, creu que el lideratge s'aprèn. "La formació et va donant nous recursos."

Emprenedors i CEO tenen, però, una responsabilitat compartida essencial a l'empresa a l'hora d'apostar per la innovació. Segons Möller, "l'esperit d'una empresa es marca des de dalt; són els emprenedors i directors els qui fan que una empresa no deixi d'innovar mai". Una idea compartida per David Pellicer, que espera que el futur director general que contractarà Ètnia Barcelona "faci innovacions en els procediments empresarials".

El diàleg entre els dos ponents va teixint complicitats. El cercatalents creu que David Pellicer té l'empenta i la capacitat d'anticipació en aquest món empresarial globalitzat com per a unir les qualitats de líder i emprenedor en una mateixa persona. El jove emprenedor, per la seva banda, mostra la seva satisfacció d'aquest contacte amb el director general d'Euromanager, perquè ha trobat una empresa que s'implica a fons amb el client i amb les seves necessitats.

La difícil tasca de delegar

Delegar és el més difícil. Els dos ponents hi van estar completament d'acord. Per a Pellicer "el problema de delegar és que, després de passar molts anys al capdavant d'una empresa, volem que tot ens ho facin exactament com ho faríem nosaltres; cal aprendre a donar un marge, aprendre a delegar". Per això consideren bàsic que les expectatives i les responsabilitats de l'empresari i el seu futur director general quedin del tot ben definides. "Tots fem bé allò que ens diverteix", assegura Fernando Möller, i cal trobar la persona que encaixi en les responsabilitats que li tocarà assumir i que li agradi desenvolupar-les.

En qualsevol cas, fins i tot si la tria és la més encertada, un CEO no és per a tota la vida. El director general d'Euromanager explica com el creixement va canviant les empreses: "Els negocis evolucionen com les persones; hi ha un moment en què les empreses donen ales, alliberen tot el talent que hi ha dins de l'organització i aleshores creixen. Quan l'empresa ja és gran, tot l'organigrama està parametritzat". Ja no hi ha marge per a la innovació ni per a explorar noves oportunitats de negoci. Moller apunta la conclusió final: "Una persona pot ser la ideal per a una empresa en un moment determinat, però al cap d'uns anys ja no és la més idònia per a entendre la nova fase del negoci". En síntesi, com diu el títol d'aquest clàssic dels westerns (El bueno, el malo y el feo), els directors generals i les empreses han de saber quan toca cedir el relleu, o aquell que era bon CEO pot acabar convertint-se en "el dolent" d'una empresa.



IDEES FORÇA

“Un CEO no és per a tota la vida: una persona pot ser la ideal per a una empresa en un moment determinat, però al cap d’uns anys ja no és la més idònia per a entendre la nova fase del negoci.”

“L’esperit d’una empresa es marca des de dalt; són els emprenedors i directors els qui fan que una empresa no deixi d’innovar mai.”

Fernando Möller, director general d’Euromanager

“Quan el dia a dia t’absorbeix de tal manera que només et dediques a solucionar problemes i quedes atrapat en tasques que no produeixen, aleshores t’adones que ha arribat el moment de contractar un CEO per a la teva empresa.”

“El lideratge s’aprèn; la formació et va donant nous recursos.”

David Pellicer, director general d’Ètnia Barcelona



Et dediques al tèxtil?
Sí. I què?



Ponents

Manuel Adell, director general, DESIGUAL

Jordi Balsells, director general de SITA MURT

Jordi Armengol, gerent de COOKED IN BARCELONA

Sr. Xavi Subirats, Soci de Cooked in Barcelona

Moderador

Roger Ylla, gestor de Projectes de Canvi Estratègic del CIDEM



LA INDUSTRIA TEXTIL HA ESTAT UN DELS PRINCIPALS PILARS DE L'ECONOMIA CATALANA DURANT TOT EL SEGLE XX I, AL MATEIX TEMPS, UN DELS SECTORS MES CASTIGATS DURANT ELS ULTIMS ANYS PEL FENOMEN DE LA GLOBALITZACIO, QUE HA MOTIVAT QUE ES TRASLLADIN A ÀSIA GRAN PART DELS SEUS TRADICIONALS PROCESSOS DE PRODUCCIO. SI. I QUE? EL TO DE LA RESPOSTA INCLOSA EN EL TITOL D'AQUESTA SESSIO DENOTAVA, NO PER CASUALITAT, CERT ORGULL. L'ORGULL DE CONTINUAR-SE DEDICANT A UNA ACTIVITAT QUE, PER DESCONEIXEMENT EN GENERAL, ENCARA SE SEGUEIX VINCULANT A ANTICS PROCESSOS PRODUCTIUS DE POC VALOR AFEGIT. UN ORGULL QUE -EXPERIENCIES COM LES EXPOSADES EN AQUESTA SESSIO DEMOSTREN- ES CORRESPON AVUI AMB UN SECTOR EN QUE TAMBE ES POT SER INNOVADOR I INTERNACIONAL, I FINS I TOT DIVERTIR-SE I GUANYAR DINERS EN L'INTENT.

Roger Ylla, moderador de la sessió, va manifestar en presentar-la que aquestes experiències representaven tres empreses que "havien aconseguit trobar el seu propi oceà blau", en referència a l'estratègia de diferenciació per la qual advoca el guru W. Chan Kim en el seu bestseller Blue Ocean Strategy, i que el coreà va explicar més tard en persona com a ponent estrella de la cloenda del Fòrum de la Innovació'07. Una, DESIGUAL, per haver sabut dominar la distribució; una altra, SITA MURT, per haver aconseguit fer evolucionar una bona marca, i l'última, COOKED, per la seva atrevida i constant aposta per la innovació.

DESIGUAL deu part important del seu èxit a haver apostat per un segment de mercat en què pocs van pensar en el seu moment: el que apel·la a l'oferta de peces creatives, però a un preu competitiu, "cosa que no sol ser gens habitual -va aclarir Manuel Adell, director general de la companyia-, ja que qui aconsegueix tenir un producte diferenciat té tendència a apu-

jar ne el preu”.

Adell va dibuixar a continuació el mapa que els havia portat a aquest segment. El disseny de luxe era i és cosa dels italians i els francesos. “Els ho fan molt bé i dominen aquest mercat”, va explicar. En l’altre extrem, la roba barata sol ser cosa de xinesos i d’indis. Tampoc s’hi pot competir, a causa dels seus costos de producció. “El nostre posicionament ha estat precisament ser diferents”, va declarar. Tasca que, d’altra banda tampoc no resulta tan fàcil com pot semblar, ja que “avui tothom pretén ser diferent; en una passarel·la com Bread & Butter s’han arribat a presentar fins a dues mil marques”, va recordar.

Fun & profit

Diversió i guany, o fun & profit, com va expressar directament en anglès Manuel Adell per a resumir la filosofia d’empresa de DESIGUAL. “Una nova manera de veure el negoci”, en paraules del seu director general, que fa convergir conceptes com a compromís, diversió i emoció amb els de creixement sostingut, retorn de la inversió o control de costos. “Procurant mantenir sempre un perfecte equilibri entre ambdues idees, ja que sense profit no hi ha fun”, va aclarir Adell.

DESIGUAL va iniciar el seu camí l’any 1984. Segons el màxim responsable de la companyia, des d’aleshores han canviat moltes coses en l’entorn. D’ençà de l’any 2000, el món de la moda ha experimentat una creixent acceleració. El termini en què una idea arriba als penjadors i als prestatges s’ha reduït a dos mesos. “Avui, al contrari que als anys vuitanta, és molt més important la creativitat o la força de la distribució que el capital.” En conseqüència, l’empresa està desenvolupant des de l’inici del segle una estratègia comercial per estar més a prop dels clients. Aquesta estratègia ha incrementat fins al 55 % la proporció de vendes que tenen lloc a les botigues pròpies.

Manuel Adell es va referir també a l’equip de persones que formen part avui de la companyia com un dels seus principals factors d’èxit. “No som una organització jeràrquica. No volem ser-ho, perquè no volem que ens passi com als sioux o als maies, que quan el cap va desaparèixer també ho va fer la seva civilització. Volem ser com els apatxes, que van sobreviure molt



més temps, per haver estat organitzats en petites comunitats molt aferrades al seu territori, i que només van desaparèixer quan, en exterminar els bisons, van eliminar la seva font d'alimentació.”

En aquest sentit, el director general de la companyia va manifestar el seu interès perquè el creixement experimentat per DESIGUAL durant els últims anys (de 40 a 600 empleats) no dissolgui els valors propis de l'empresa. Adell es va referir al principal d'aquests valors amb un substantiu de collita pròpia: desigualtats. “La desigualtat consisteix a intentar constantment trencar el motlle de cadascuna de les activitats a què ens dediquem com a empresa”, va explicar.

Durant la seva intervenció, un vídeo va il·lustrar diferents aspectes d'aquesta desigualtat. Les imatges van mostrar campanyes de comunicació cridaneres i reeixides, com ara “Entra despul·lat i surt vestit”, o la que va congrega empleats, amics i artistes per a decorar l'interior del seu establiment al passeig de Gràcia de Barcelona. Adell es va referir precisament a la importància de les botigues com a comunicadores dels valors de la companyia. “No gastem en mitjans tradicionals de comunicació. La botiga n'és l'experiència.”

Evolució de la marca

Si DESIGUAL va il·lustrar sobre el valor de la diferenciació, SITA MURT va representar, d'altra banda, l'exemple de l'evolució des d'una marca amb més de vuitanta anys d'història. El fabricant de sueters ESTEVE, nascut el 1924, ha recorregut durant els últims anys el trajecte que va des d'una base industrial a una de totalment centrada en el branding “S'ha tractat d'un viatge molt gradual, en què hem incorporat a poc a poc nous elements sense abandonar aquells que ens han caracteritzat durant tota la nostra història”, va afirmar el seu director



general, Jordi Balsells.

Aquest viatge d'ESTEVE es va iniciar els anys noranta, quan es van començar a detectar canvis en l'entorn que indicaven que no es podria viure únicament de la fabricació. Des d'aleshores, s'hi ha apostat per la marca SITA MURT, pensant hi –en paraules de Balsells– com si es tractés d'un nounat. “Per tant, malcriant-la, alimentant-la i portant-la al metge si feia falta; és a dir, fent que algú la mirés des de fora i ens digués com estava.”

ESTEVE/SITA MURT aposta per un creixement orgànic. De moment, compta amb 90 empleats (un a Hong Kong) i té 1400 punts de venda a tot el món. La marca vol apostar en el futur per la botiga pròpia. Ja en té 12 i en pretén obrir cinc o sis anualment durant els propers anys.

Peces amb denominació d'origen

Com a “innovació pura” va ser presentada COOKED, la darrera de les empreses a intervenir en aquesta sessió. Vestits de cuiners, els màxims responsables de l'empresa van mostrar un vídeo que il·lustrava com funciona la “cuina” de la seva botiga a Barcelona. COOKED ofereix roba d'avantguarda, principalment pantalons, en els quals prima la innovació i la comoditat. En la filosofia d'aquesta companyia està l'aprofitament de les últimes tecnologies, que s'utilitzen tant per a integrar-les en les mateixes peces, com per fer possible una última personalització a les botigues –per a seleccionar-ne la talla més adequada o el color disponible a la botiga, per exemple.

El vídeo va mostrar també imatges de la seva nau a Sabadell, on les peces de COOKED són “cuinades”. El que va quedar clar és que, lluny de l'estratègia seguida per part del sector, en els plans d'aquesta companyia no entra la deslocalització. “La nostra filosofia parteix d'aplicar el concepte de denominació d'origen a la peça. Això ens permet estar a prop del consumidor final i així poder satisfer ràpidament les seves necessitats”, va declarar Jordi Armengol, gerent de l'empresa.

IDEES FORÇA

“El nostre posicionament ha estat el de ser diferents. Aquesta tasca no resulta tan fàcil com pot semblar, ja que avui tothom pretén ser-ho.”

“Avui, al contrari que als anys vuitanta, és molt més important la creativitat o la força de la distribució que el capital.”

Manuel Adell, director General, DESIGUAL

“Hem anat tenint cura de la nostra nova marca com si es tractés d'un nounat.”

Jordi Balsells, director general de SITA MURT

“La nostra filosofia parteix d'aplicar el concepte de denominació d'origen a la peça.”

Jordi Armengol, gerent de COOKED IN BARCELONA