


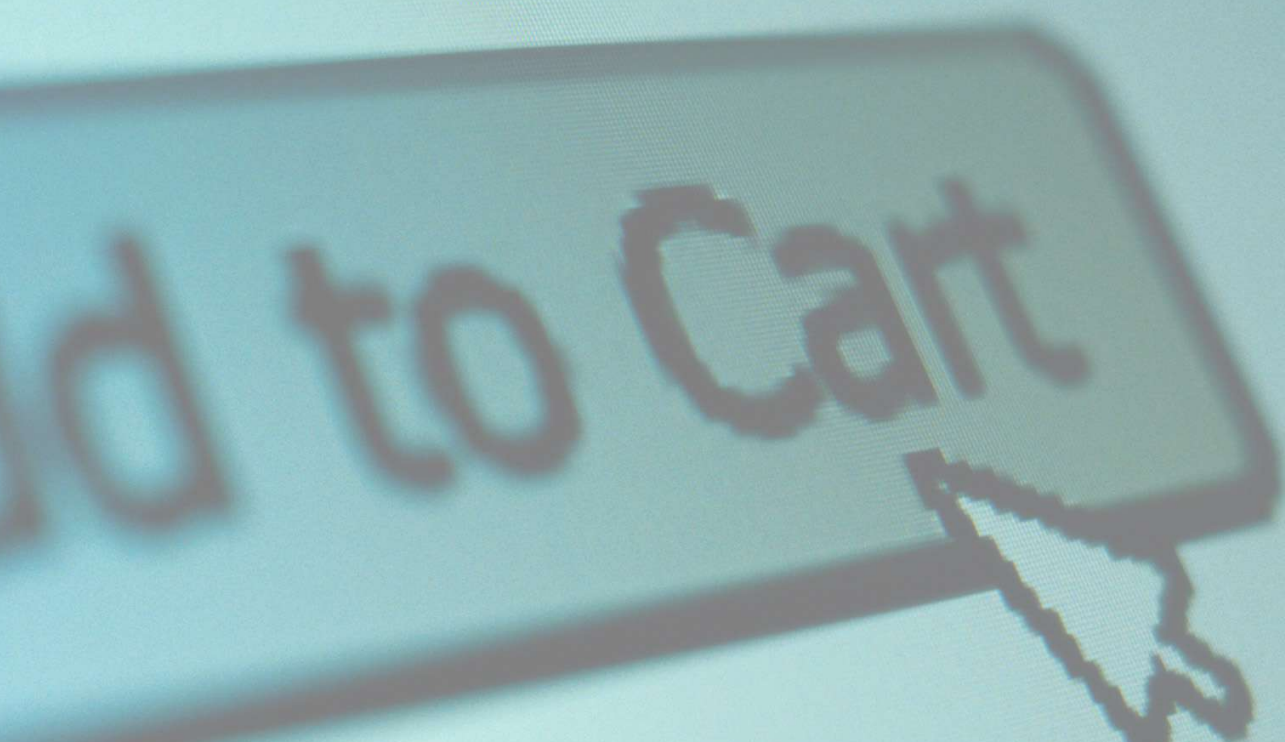
La gestió de la innovació en empreses de serveis

Col·lecció de guies d'innovació i desenvolupament empresarial



Add to Cart

La gestió de la innovació en empreses de serveis



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

Autor dels articles: IDOM
Disseny i realització: CIDEM
Impressió: Artegraf

Primera edició: setembre 2007
Edició: 2000 exemplars
Dipòsit Legal:

ÍNDEX

1. Preàmbul	1
2. Introducció: les empreses de serveis i la innovació	2
3. Dimensions de la innovació en el sistema de prestació de serveis	4
3.1. Nous elements de marketing estratègic i operatiu	5
3.2. Nous conceptes de servei	7
3.3. Noves interfícies amb el client	9
3.4. Nous processos de producció de serveis	10
3.5. Noves infraestructures	11
3.6. Noves propostes de valor	13
4. El procés d'innovació en serveis i la seva gestió	14
4.1. El procés d'innovació planificat	16
4.1.1. Detecció d'oportunitats	17
4.1.2. Generació i selecció d'idees	18
4.1.3. Gestió de la cartera de projectes	20
4.1.4. Execució de projectes	22
4.1.4.1. Disseny i desenvolupament de nous serveis sense participació del client	23
4.1.4.2. Disseny i desenvolupament de nous serveis amb participació del client	24
4.1.4.3. Innovació de processos	25
4.2. El procés d'innovació espontani o emergent	27
4.3. La mesura i millora del procés d'innovació	29
5. Diagnòstic	30
6. Bibliografia	34

Llista de gràfics

1 Dimensions de la innovació en el sistema de prestació dels serveis	4
2 Domini del procés d'innovació planificat o emergent per tipus d'empreses	14
3 Esquema del procés d'innovació planificat	16
4 Generació i Selecció d'idees	18
5 Disseny i Desenvolupament de nous serveis sense participació del client	23
6 Disseny i Desenvolupament de nous serveis amb participació del client	24
7 Innovació de processos	26
8 Esquema del procés d'innovació emergent	27

1. PREÀMBUL

La present guia pretén ajudar a les empreses de serveis a gestionar el seu procés d'innovació mitjançant un conjunt de recomanacions, bones pràctiques i experiències empresarials. En una economia globalitzada i amb un entorn canviant, la innovació és un dels factors clau per la competitivitat en qualsevol empresa, sector i dimensió. Ara bé, cal reconèixer que la majoria de propostes per sistematitzar la innovació en els darrers anys s'han orientat al sector industrial, de manera que el sector serveis no sempre es podia identificar amb les mateixes. Aquesta necessitat per part de les empreses de serveis, és fonamental per entendre el propòsit d'aquesta guia.

En tot cas, desenvolupar una guia amb aquest objectiu representa un gran repte, tant per la gran heterogeneïtat que caracteritza els serveis en el seu conjunt, com pel fet que en aquests moments no hi ha un consens clar en relació a com innoven les empreses de serveis. Els autors som conscients que es tracta d'una proposta modesta, més basada en recomanacions i consells, que no pas en evidències, però a la vegada, ens agradaria que esdevingués una eina de suport i reflexió per un sector essencial pel futur de Catalunya.

La guia que teniu a les mans pren com a base les principals tendències sobre la innovació en les empreses de serveis i els resultats pràctics obtinguts d'un projecte pilot per gestionar la innovació en un conjunt d'empreses catalanes de serveis innovadores i amb un èxit reconegut. Així mateix, s'ha comptat amb l'experiència de tots els participants, empreses i organismes, així com de l'aprenentatge obtingut d'anteriors publicacions del CIDEM sobre gestió de la innovació.

En tot cas, l'equip que hem redactat aquesta guia desitgem que sigui una lectura profitosa i útil per totes aquelles empreses interessades en augmentar la seva capacitat d'innovació.

Aquesta guia ha estat elaborada per:

- Sr. Xavier Amores. IDOM
- Sr. Xavier Ayneto. IDOM

Així mateix, volem mostrar el nostre agraïment a tots els participants en el procés de desenvolupament de la guia:

a. Organismes i empreses participants i els seus equips en el projecte pilot:

- Aleste Flowpack: Sra. Clara Delmuns, Sra. Lara Vallés
- Applus +: Sra. Elisa Erruz, Sr. Joan Ramón Gomà, Sr. Antoni Lluís Guerra, Sra. M^a Teresa Santfeliu, Sr. Francesc Tarongí
- Cambra de Comerç de Barcelona: Sr. Xavier Jové
- Centre de Càlcul de Sabadell: Sr. Joan Canals, Sr. Joaquim Lloberas
- CIDEM: Sr. Carles Gómara, Sra. Anna Simón
- Fundació Hospital/Asil de Granollers: Dr. J.M.Ibañez
- GFT: Sra. Teresa Figueras, Sr. Lluís Pascual, Sr. Artur Serra, Sra. Susana Vilas
- Home Personal Services: Sr. Arnau Bonada, Sr. Ramón Martínez, Sra. M^a Jesús Martínez

b. Equip de consultors participants:

- Sra. Marta Albertí. IDOM
- Sr. Òscar Bergua. IDOM
- Sra. Rosa M^a Druguet. Europalnova
- Sra. Silvia Gironès. Europalnova
- Sr. Juan Carlos Martínez. ESADE
- Sr. José Antonio Muñoz. IESE
- Sr. Perfecte Sanchis. ENCOPIM
- Sr. Joaquim Vilà. IESE

2. INTRODUCCIÓ: LES EMPRESES DE SERVEIS I LA

INNOVACIÓ

El CIDEM ha elaborat aquesta guia amb l'objectiu de donar suport al procés d'innovació de les empreses de serveis, especialment a les petites i mitjanes empreses. En els darrers anys la majoria d'actuacions per reforçar la competitivitat de les empreses, s'han vinculat bàsicament amb la innovació, en les empreses industrials. Considerant el pes específic de les empreses de serveis a Catalunya i el paper clau que juguen en el seu futur, era necessari disposar d'una eina que ajudés a augmentar la capacitat innovadora de les empreses catalanes de serveis, tot considerant les seves característiques pròpies i especificitats que recomanen adaptar els conceptes i definicions d'innovació habitualment utilitzats pel sector industrial.

Tot i que existeixen moltes definicions de serveis, la següent probablement sigui la més propera entorn al que és essencial en les empreses: "Produir un servei (...) és organitzar una solució a un problema (un tractament, una operació) que no implica principalment proveir un bé. És posar un conjunt de capacitats i competències (humanes, tecnològiques, organitzatives) a la disposició del client i organitzar una solució." Gadrey et al. (1995).

Les principals característiques dels serveis són la seva intangibilitat, heterogeneïtat (depèn fortament de la interacció entre comprador i proveïdor), inseparabilitat (els clients sovint participen en la producció del servei, es produeixen i consumeixen simultàniament i la dificultat d'una producció massiva) i la seva aplicació limitada en el temps (és difícil sincronitzar l'oferta amb la demanda i normalment no es poden retornar).

Moltes empreses de serveis es troben en la necessitat d'innovar per continuar essent competitives, i d'introduir de manera constant nous serveis o millorar els existents: per la pròpia exigència del mercat, la pressió dels competidors, la recerca de nínxols de mercat o enfocaments més específics a determinats grups de clients, la introducció de noves tecnologies, els canvis legislatius, la reducció de despeses o de manera general per diferenciar-se. En aquest context, entenem la innovació com l'esforç permanent i sistemàtic per fer coses noves o d'una nova manera, acceptant reptes significatius, que aportin valor als clients, a la pròpia empresa i/o a la societat. Sens dubte, moltes empreses de serveis petites tenen molt poc estructurat el procés d'innovació, però a la vegada, són conscients de la necessitat d'incorporar avantatges competitius sostenibles mitjançant serveis nous o millorats. La manca de temps i recursos destinats a la innovació i a pensar com competirà l'empresa en el futur és un repte comú en la majoria d'empreses, però probablement aquest s'accentua en el cas de les empreses de serveis, ja que, han incorporat més recentment la necessitat d'innovar d'una manera més sistemàtica.

A continuació es resumeixen algunes tendències que permeten destacar la rellevància de la innovació en les empreses de serveis i com ha evolucionat en els darrers anys segons diversos estudis:

- La innovació té una naturalesa interactiva, on el contacte personal dels professionals amb els clients és bàsic, sovint la innovació és un procés ad hoc.
- En la majoria de casos la innovació té una naturalesa intangible, on el seu principal *input* és el coneixement i no sempre és reproducible amb diferents clients.
- En les empreses de serveis tenen un major pes específic les innovacions organitzatives, o canvis organitzatius, i hi ha poques empreses focalitzades en les innovacions de nous serveis o processos en comparació amb les empreses industrials.
- La gestió del talent de les persones, i del coneixement que genera l'empresa, té un paper fonamental en el procés d'innovació.
- La innovació sistematitzada i formalitzada és un cas excepcional en la majoria d'empreses de serveis.
- La innovació és un procés, en molts casos, conduït per la direcció des de l'estratègia, ara bé complementada amb les aportacions dels propis treballadors, especialment d'aquells amb més contacte amb el client.
- Sembla haver-hi una tendència cap a la modularització dels serveis i desenvolupament d'estàndards que facilitin la reproducció dels serveis.
- L'adquisició de noves tecnologies és un element clau en moltes empreses de serveis, aquest element ha estat en molts casos un autèntic possibilitador de la innovació, ara bé, sense la dimensió humana del canvi, la tecnologia per si sola és insuficient.
- Les empreses de serveis cada vegada són més intenses en activitats d'R+D, algunes empreses de serveis poden arribar a tenir despeses en R+D similars a les empreses manufactureres d'elevada tecnologia.

Com en qualsevol empresa, la innovació s'ha convertit en la principal eina per ser més competitiu buscant noves formes de fer, noves activitats i en general una via per a la diferenciació en un entorn cada vegada més incert i canviant. Ara bé, tot i que pot haver-hi patrons de comportament empresarial amb similituds en relació al procés d'innovació, no totes les empreses de serveis tenen les mateixes

característiques. Sota la perspectiva de la innovació en serveis pot ésser d'especial interès una classificació en funció del tipus de coneixement que està implicat en l'empresa, considerant que en últim terme, el coneixement és el principal actiu en qualsevol innovació de l'empresa i que pot condicionar fins a cert punt les capacitats disponibles en l'empresa, així com les dinàmiques de difusió i introducció de novetats en l'empresa. D'aquesta manera es pot distingir entre:

- Empreses de serveis intensives en coneixement, basades en l'aplicació d'habilitats professionals, que inclou els serveis legals, les auditories, empreses de RRHH, els metges o serveis de formació, per exemple.
- Empreses de serveis intensives en coneixement tecnològic, que creen i utilitzen tecnologies específiques, i basades en els coneixements tecnològics. Inclou diversos tipus de consultores tecnològiques, serveis de Recerca i Desenvolupament, empreses de disseny industrial, enginyeries, empreses de desenvolupament de software i sistemes.
- Empreses de serveis basades en l'ús de tecnologies de producció i béns de capital de manera intensiva, aquests solen incloure les empreses de distribució, les empreses de finances, les de manteniment/reparació i aquelles basades

en infraestructures pel transport i les telecomunicacions.

- Empreses de serveis basades en coneixements, habilitats tàcites i capacitats operatives, com per exemple empreses de serveis personals com els restaurants, les perruqueries, serveis de neteja,...

Aquesta classificació sol anar vinculada també a diferents maneres d'innovar en les empreses de serveis. Així per exemple, les empreses amb un fort component tecnològic solen presentar patrons d'innovació més formalitzats, especialment en sectors vinculats amb les TIC o amb les finances, mentre que les menys intensives solen innovar de manera poc sistemàtica i ad hoc.

La present guia vol ser simplement una font de recolzament a qualsevol tipus d'empresa de serveis en el seu procés d'innovació. La guia es focalitza en el procés d'innovació i en com poden innovar aquest tipus d'empreses en cadascuna de les dimensions o activitats que configuren un sistema de prestació de serveis.

La guia inclou també una eina de diagnòstic que permet avaluar les activitats, el procés i la gestió de la innovació en una empresa de serveis.

3. DIMENSIONS DE LA INNOVACIÓ EN EL SISTEMA

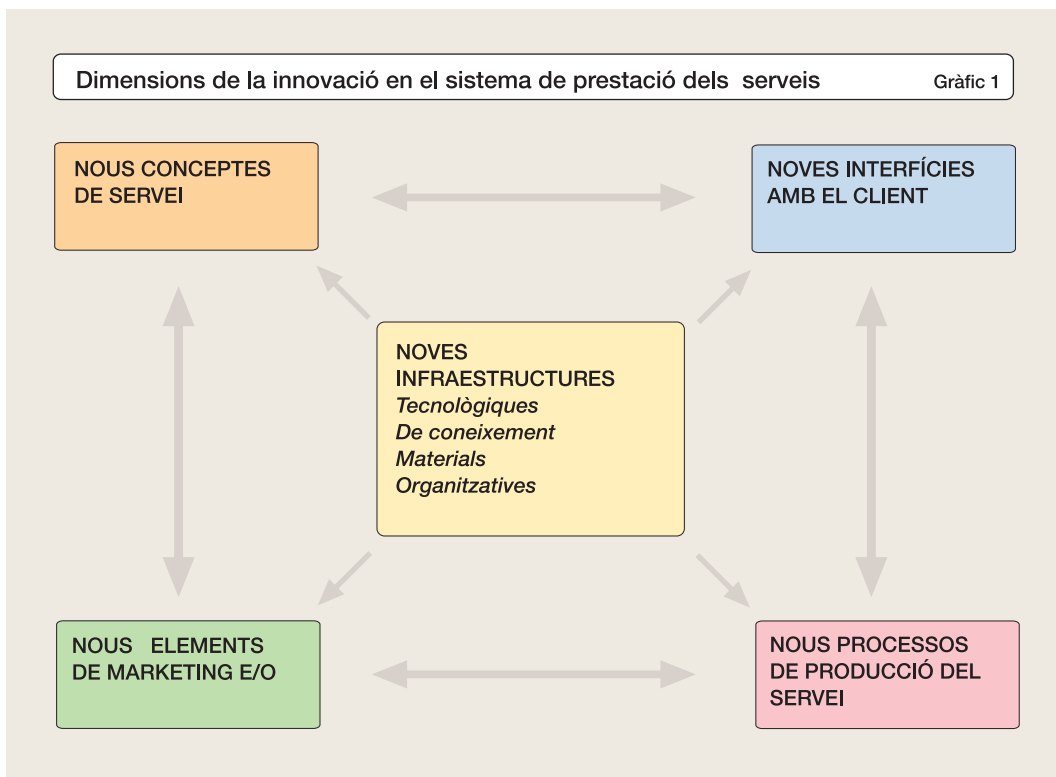
DE PRESTACIÓ DE SERVEIS

El sistema de prestació de serveis és el conjunt d'activitats o dimensions necessàries per una empresa per poder oferir un servei; per tant qualsevol innovació implicarà redefinir alguna d'aquestes dimensions. La primera pregunta que es sol fer en una empresa a l'hora de plantejar com innovar és en quina de les activitats que ara necessita per poder fer un servei es poden introduir innovacions d'alt valor afegit pel client. Aquest plantejament en funció de dimensions, pot afavorir la reflexió interna en l'empresa al voltant de les oportunitats d'innovar d'una manera més intuïtiva, i a la vegada és transversal a tota l'organització. S'ha de considerar la innovació com un procés que implica tota l'empresa de forma simultània, per tant les dimensions van més enllà dels departaments i de la típica estructura jeràrquica.

La innovació en serveis està definida pels canvis que s'introdueixen en el contingut del propi servei, d'aquesta manera podem distingir entre:

- La creació de nous conceptes de serveis.
- Nous processos per realitzar el mateix servei.
- Noves maneres d'interactuar amb el client.
- Un ús diferent dels elements vinculats al marketing (com segmentem el mercat al qual es dirigeix el servei o com es comunica, distribueix o es posa el preu a aquest servei).
- L'ús de noves infraestructures per poder prestar el servei al client (l'ús de les noves tecnologies és el cas més evident, però també infraestructures de coneixement, materials i organitzatives).

Tots aquests elements, necessaris per prestar qualsevol servei, són les diferents dimensions en que una empresa pot innovar. Aquest capítol descriu el que significa cadascuna d'aquestes dimensions i posa exemples pràctics d'innovacions en les corresponents dimensions.



Tot i que es defineixen i s'utilitzen exemples per cada dimensió, hi ha projectes d'innovació que poden comportar innovacions en diverses dimensions a la vegada. És evident que en la mesura que reconfigurem o canviem moltes d'aquestes dimensions, el servei que oferim pot ser radicalment diferent

del que teníem inicialment, aportar noves propostes de valor o, fins i tot, donar lloc a un nou model de negoci. Considerant els nombrosos exemples de serveis únics i que plantegen noves aportacions de valor al client diferenciades de les habituals, també s'inclou un apartat en aquest àmbit.

3.1. Nous elements de Marketing Estratègic i Operatiu

Una de les activitats que incideixen de manera directa sobre la diferenciació de les empreses és el marketing. Al llarg d'aquest apartat es farà referència a les innovacions que les empreses de serveis poden aplicar mitjançant noves aplicacions del marketing estratègic (reposicionament de la marca o del servei, definició de segments objectiu i les diferents vies per arribar a nous segments de mercat) i operatiu (el preu, la intermediació amb el client i la comunicació).

Exemples de projectes d'innovació de marketing estratègic i operatiu

- Innovacions en els preus dels serveis: retornar el pagament (total o parcial) quan no es compleix la puntualitat del servei (menjar a domicili o transport), preus més elevats en els serveis de reparacions 24 hores, o descomptes en els peatges en hores vall o la reducció en preus quan el client fa una part del servei.
- Nous sistemes de fixació de preus: en les assessories jurídiques s'ha establert un preu per minut i una tarifa plana. Aquesta innovació ha permès accedir a nous segments de mercat.
- Els bons equivalents a nits d'hotel o els tiquet de restaurants que es poden utilitzar en un gran nombre d'establiments van permetre comercialitzar serveis com si es tractés d'un producte físic.
- L'atenció a nous segments de mercat per a reduir l'estacionalitat dels serveis hotelers, per exemple als aficionats al submarinisme com a alternativa al turisme de sol i platja.
- La personalització utilitzant múltiples condicions d'ús d'un servei (per exemple en algunes companyies de lloguer de cotxes) és una manera de segmentar els clients utilitzant molts serveis perifèrics, condicions i preus diferenciats.
- Un cas particular en la segmentació és la que pràcticament ofereix un servei diferent per a cada client, com per exemple en les assegurances a mida.

Sota la perspectiva del marketing estratègic analitzem la segmentació i el posicionament en les empreses de serveis:

Segmentació: a més dels habituals criteris de segmentació dels clients (geogràficament, demogràficament, de comportament,...) en els quals es poden introduir variables innovadores per segmentar, existeix un criteri de segmentació específic pels serveis, tal i com s'introduïa anteriorment, en

funció del tipus de participació del client en el servei. És a dir, quan participa el client (el moment), com participa (físicament, intel·lectualment i/o emocionalment), el grau de participació (en el disseny o la provisió del servei) i els motius per participar (per estalviar temps, disminuir riscos, incerteses).

Posicionament: en el cas del servei, al tractar-se d'un intangible, sol resultar més complex fer perceptible pel client el posicionament, és per aquest motiu que les infraestructures o suports per prestar els serveis (que es comenten més endavant) contribueixen de manera notable al posicionament de l'empresa. Les innovacions en el tipus d'instal·lacions, el mobiliari, la decoració, l'ambientació, el vestuari, el personal (a través de la seva qualificació, preparació, empatia,..) són alguns dels elements clau per conformar la imatge que es desitja projectar, i en conseqüència el posicionament.

Aquests elements del marketing estratègic tenen la seva contrapartida en el marketing operatiu, la innovació en l'aspecte operacional és la conseqüència de la decisió estratègica, per tant el nivell operatiu (Marketing Mix) és la translació a la pràctica de l'estratègia: la materialització en una oferta de serveis, amb un preu, una comunicació i una "distribució/intermediació" del concepte empresarial innovador.

Innovació en preus

Fins fa relativament poc temps, les polítiques de preus de les empreses de serveis eren rígides; es dissenyava una oferta de serveis i es fixava un preu en funció de la demanda. Actualment i mitjançant els estudis dels hàbits dels usuaris, s'han ampliat les tècniques de preus, la personalització dels preus), que varien en funció de variables com:

- Moment de l'ús de l'oferta, amb preus vinculats als increments i descensos de la demanda.
- Serveis perifèrics o addicionals amb preus diferenciats per perfils concrets d'usuaris.
- Suport físic utilitzat o lloc, podent discriminar els preus, com es dona en la majoria d'espectacles.
- Àmbit geogràfic de l'ús de l'oferta
- Nivell de participació del client, recompensant que aquest aportï alguna activitat necessària per la prestació del servei.
- La urgència del servei (penalitzacions per l'ús fora d'hores habituals)
- Oferint recompenses (descomptes) per l'ús de tecnologia pròpia del client o per contractar varis serveis amb la mateixa companyia (paquets de serveis).
- Preus garantits que tornen el seu valor si no es compleixen les condicions de lliurament o de satisfacció.

Innovació en la intermediació

La manera mitjançant la qual les empreses de serveis poden fer arribar la seva oferta de serveis s'ha multiplicat en els darrers anys (comercialització directa dels serveis a través de les TIC, rèplica dels suports físics gràcies a sucursals, franquícies o concessionaris, creació de suports físics que integrin el dret d'ús facilitant la comercialització com si d'un producte es tractés, ...).

Davant els canvis del mercat i les noves tecnologies que permeten la transacció de drets d'ús a baix cost, sense limitació geogràfica o temporal, l'empresa de serveis cal que repensi globalment el seu model de comercialització dels serveis, en la recerca de la millor satisfacció dels segments als quals es dirigeix. Les decisions sobre la propietat del canal, la interacció dels agents que participen en el canal o

fins i tot la creació de canals alternatius poden conduir a significatives innovacions en la intermediació.

Innovació en la comunicació

La mateixa participació del client en el servei facilita el coneixement físic, intel·lectual i emocional dels seus clients, aquest fet hauria de ser utilitzat en totes les estratègies de comunicació de l'empresa. Assumir i entendre que el client és un agent actiu en la comunicació i que cal gestionar la seva satisfacció com una eina indispensable de comunicació pot donar peu a innovacions en els conceptes de comunicació destinats al client.

3.2. Nous conceptes de Servei

En les empreses industrials, un nou producte és tangible, per tant els nous conceptes de producte són fàcilment identificables, i consisteixen en propostes de solucions constructives que hauran de complir les funcions necessàries per a satisfer les necessitats dels futurs usuaris. Aquest no és el cas dels serveis, ja que majoritàriament són intangibles.

Per tant, què entenem per un nou concepte de Servei? Es considera que un nou concepte de servei és una nova manera d'organitzar una solució a un problema i posar-la a disposició del client. En definitiva, es tracta d'una aplicació nova enfront d'algun problema que fins ara es resolia d'una manera menys satisfactòria, o una solució davant l'aparició de noves necessitats o problemàtiques.

Exemples de projectes d'innovació de nous conceptes de servei

- L'aparició d'un nou servei de taxi per mitjà de motocicleta per a oferir un servei més ràpid de transport públic en grans ciutats.
- Afegir parts de la cadena de valor en forma de serveis addicionals com fan algunes empreses de béns tangibles constitueix una innovació a nivell de concepte de "satisfactor": serveis de finançament, de manteniment, de garantia addicional, etc.
- El món de la telefonia mòbil està donant lloc a una gran quantitat de nous serveis, com la localització de persones o la informació comercial en funció de la ubicació.
- En els serveis financers han aparegut nous conceptes de serveis destinats exclusivament a segments amb necessitats molt específiques, com els immigrants, en una oferta integral de serveis de suport amb caràcter internacional.
- Nous conceptes de serveis personals impensables en un context diferent d'una societat desenvolupada, per exemple:
 - Psicòlegs i "cangurs"* per a mascotes.
 - Conseguidors*, empreses que satisfan desitjos complexos de les persones.
 - Shoppers*, facilitadors del procés de compra.
 - Concierges*, o assistents personals per realitzar tasques que resten temps d'oci.

És difícil entendre un servei com un únic element aïllat. La multiplicitat d'aspectes a cobrir per donar solució a un problema real fa que, en la majoria de casos, sigui més adequat parlar d'una oferta de serveis agregats que d'un servei únic. De vegades la recombinació de diferents serveis que ja existien anteriorment poden conduir a la creació d'una nova oferta de serveis.

L'oferta de serveis resulta de la resolució d'un problema principal, del que deriva el servei central, més tot el conjunt d'activitats necessàries per a prestar adequadament aquest servei central: els serveis perifèrics. Els serveis perifèrics completen "l'experiència" del client durant tot el procés. Per exemple, el servei central prestat per una companyia aèria és el transport, i a la vegada s'ofereixen als clients tota una sèrie de serveis addicionals (premsa, catering, etc.) que completen la seva experiència durant el viatge. En algunes ocasions l'oferta de serveis ha d'incloure altres serveis de caràcter merament tècnic, que no són visibles pel client, però que són necessaris per a completar la prestació del servei. En el cas de la companyia aèria es tractaria, per exemple, de la logística d'equipatges.

Les diferents ofertes de serveis s'agrupen a l'hora en línies i gammes de serveis. Mentre que la línia es refereix a un conjunt d'ofertes de serveis amb característiques més o menys similars, la gamma fa referència a la diversitat d'ofertes de serveis en cada línia, de manera que una línia d'ofertes de serveis està formada per una determinada gamma, i alhora aquesta està composta per un nombre variable d'ofertes de serveis. Per exemple, una empresa asseguradora pot tenir dues línies d'ofertes de serveis: per a les persones i per als béns. Cadascuna d'aquestes línies està formada per una gamma: per a les persones, l'empresa ofereix assegurances d'assistència mèdica, de vida, de responsabilitat civil, etc., mentre que per als béns ofereix assegurances de robatori, d'incendi, i d'altres. En algunes empreses les diferents línies de serveis arriben a constituir unitats de negoci diferenciades.

En aquest apartat ens centrarem en la definició inicial de la solució a un problema concret, és a dir, en l'enunciat de l'oferta de serveis, centrals i perifèrics, així com en els elements que caracteritzen cadascun d'ells. L'experiència de l'usuari d'un servei i, per tant, l'avaluació que en farà, depèn de què l'oferta de serveis inclogui tots els elements que ell espera i la mesura en què cada un d'ells satisfaci les seves expectatives. En aquest sentit, és important notar que un servei correcte pot no causar cap sensació especial a l'usuari. Només els serveis que superen en algun aspecte les expectatives inicials del client són valorats favorablement. Contràriament, qualsevol falta o absència en l'oferta de serveis és percebuda ràpidament d'una forma molt negativa. Es tracta, de fet, d'una sensibilitat asimètrica, de manera que, segons alguns autors, "són necessaris dotze encerts per compensar una sola errada".

En la majoria de serveis, l'element més important en la concepció del nou servei és probablement la manera com es fa arribar "la solució" al client per aconseguir la seva satisfacció, és a dir, tots els punts de contacte amb el client. Per aquest motiu, la manera més eficaç de plantejar un nou concepte de servei consisteix, precisament, en prendre com

a punt de partida la identificació de tots aquests punts de contacte, cadascun d'ells relacionat amb algun aspecte parcial de la resolució del problema. D'aquesta consideració es deriva la definició dels serveis perifèrics necessaris per completar el servei central.

L'oferta de serveis pot tenir un component tangible, per exemple els béns o infraestructures associades a la prestació del servei i una altra d'intangible que pot estar relacionada amb la satisfacció de la necessitat immediata per la que va ser creat el servei o d'altres de caràcter psicològic (la seguretat, la reputació o la marca són algunes de les més habituals).

En aquells serveis percebuts com a madurs, donat que el servei central admet generar poca diferenciació respecte a la competència, són els serveis perifèrics els encarregats de generar-la. No obstant, cal evitar la sobreoferta de perifèrics, ja que generen costos addicionals. L'increment del valor del servei ha de ser prou gran perquè el client estigui disposat a pagar el sobrepreu associat. Cal ser conscients que és molt difícil tornar enrere quan l'oferta de perifèrics ja s'ha llançat, i si això es fa de forma inadequada pot reduir, o fins i tot eliminar, els marges, o bé erosionar la nostra credibilitat

si no es compleix el que s'havia promès. És fàcil augmentar les expectatives, però en canvi és molt difícil reduir-les. Tot i així, en alguns sectors molts d'aquests serveis perifèrics que eren pràcticament inseparables del servei central s'han eliminat o es fan pagar a part, per tal d'oferir aquest servei principal a un preu més competitiu, és el cas de les companyies aèries de baix cost que han estat un exemple en l'eliminació de serveis perifèrics molt consolidats.

Un altre aspecte essencial en la definició completa del concepte de servei és el model de negoci associat. És evident que qualsevol prestació de servei ha de generar beneficis a l'empresa que el presta, però la manera d'obtenir-los pot ser molt variable. Una font important d'innovació resideix precisament en captar la manera en què el client aprecia el valor de cada component de l'oferta de serveis, ajustant la relació cost-preu-valor de manera que sigui sempre adequada des de la seva perspectiva.

Per últim assenyalar que els nous conceptes de serveis poden anar especialment orientats al creixement i/o a la disminució dels efectes de l'estacionalitat.

3.3. Noves interfícies amb el client

Una dimensió rellevant en el servei que una empresa dóna al client, és el moment en que interactua amb ell, en definitiva quan es produeix el contacte, moment de la veritat en l'organització dels serveis. Aquest temps d'interacció és normalment el moment en el que el client pot valorar millor fins a quin punt el servei és satisfactori enfront les seves expectatives inicials. En molts casos aquest punt d'interfície és el que s'anomena front office en contraposició amb el back office que estaria vinculat amb la producció del servei, normalment no visible pel client, i desenvolupada en l'apartat de Nous processos de producció de serveis.

La interfície del client i les maneres d'innovar en aquesta dimensió poden ser diferents en funció del grau de participació del client en la creació del servei. Sembla clar que en alguns casos el client és simplement receptor del servei a partir d'uns inputs (imaginem-nos un restaurant per exemple), però en canvi en d'altres casos el client participa en la creació del servei (com seria la formació personalitzada o els serveis de consultoria). Els tipus d'innovacions probablement siguin diferents en cadascun dels casos.

Exemples de projectes d'innovació en noves interfícies amb el client

- Pàgina web per a l'intercanvi d'informació en temps real per al seguiment, control i millora del servei: s'utilitza per a mantenir el client informat o per a la coproducció del servei, com per exemple en el cas de la gestió de projectes tècnics complexos.
- Call centers, help desks o el telemarketing són canvis en la manera com el client es relaciona amb el proveïdor del servei.
- Introducció d'escàners per a l'autoservei en supermercats, i així evitar llargues cues d'espera.
- Els caixers automàtics, els expenedors de bitllets, i les màquines de vending van representar en el seu dia una innovació radical en la interfície amb el client.
- Els equips de telemedicina que permeten l'anàlisi, diagnòstic i seguiment de malalts a distància, sense contacte directe amb el metge.

En aquells casos en que el client és simplement receptor o usuari del servei, la interfície és on s'aconsegueix la fidelització en funció de la qualitat del servei, però també dels aspectes vinculats amb la interfície com són:

- El temps d'espera fins que es rep el servei o en donar una resposta.
- La durada del servei, i possibles serveis afegits per fer més entretinguda l'espera.
- El tracte mentre es dóna el servei.
- La usabilitat, fiabilitat i/o la seguretat de la interfície.
- La flexibilitat i personalització en el servei.
- Disposar de sistemes que permetin un "front-office" a voluntat del client (és a dir des de qualsevol lloc i en qualsevol moment).

En cadascun d'aquests aspectes es poden promoure projectes d'innovació per aconseguir un servei més ràpid, una espera més amena, un millor tracte al client o una major personalització. Cadascun dels atributs abans descrits són oportunitats per l'empresa per innovar.

En el cas en que el client sigui co-productor del servei, és probable que la majoria d'aspectes abans descrits continuïn essent vàlids, ara bé, caldria afegir un àmbit d'especial rellevància, com és la disposició d'eines que permetin la integració de la informació, dels objectius i en general de la documentació que cal compartir, així com el grau de participació del client, que sovint també és font d'importantes innovacions (el restaurant clàssic respecte el bufet lliure).

La innovació en la interfície amb el client no pot obviar la importància de l'adequada formació i desenvolupament professional de les persones de contacte, és a dir d'aquelles amb les que el client interactua de forma permanent, directament o mitjançant d'altres mecanismes. Els moments de contacte amb el client i la manera com aquests es produeixen determinen en gran manera la qualitat percebuda pel client, especialment en aquells serveis en què la qualitat del resultat final és difícil de valorar per sí mateixa. És important per tant considerar com a possibles fonts d'innovació els diferents rols que el personal de contacte ha de desenvolupar: operatiu, relacional, monitor, informador, comunicador o venedor. La identificació i formalització d'aquests rols pot donar lloc a innovacions de tipus social en la prestació dels serveis.

3.4. Nous processos de producció de serveis

Aquest apartat contempla com l'empresa innova en noves maneres de produir un servei; de vegades el concepte en si del servei no es modifica, però la introducció d'innovacions en els processos per prestar aquell servei introdueixen avantatges significatives per l'empresa.

Per la producció d'un servei, a part de les infraestructures que es comenten en el proper apartat, un element clau és el personal, especialment aquell que està en contacte amb el client i el seu rol en la producció. Un altre element bàsic és el mateix client, per la seva doble condició, o bé com a futur usuari o bé com a co-productor del servei. La participació del client tant pot ser física (per exemple col·locant ell mateix l'equipatge en una cinta transportadora) com aportant coneixement i facilitant la producció del servei (en la majoria de serveis de consultoria les aportacions del propi client són essencials per la qualitat del servei). No oblidem que una de les principals característiques dels serveis és precisament la capacitat de participació del client i de la personalització per part de la empresa, buscant l'aportació de solucions innovadores ad hoc per cada client. Les activitats que es realitzen en un procés, el personal que intervé en la seva producció i la participació del client com a co-productor són tres àmbits que cal analitzar en qualsevol innovació en els processos de producció.

Exemples de projectes d'innovació de processos de producció de serveis

- Determinades cadenes de restauració tenen cuines centrals on preparen un producte semielaborat, que es distribueix a tots els seus restaurants, on s'aplica un procés final de cocció ràpida.
- La introducció de sistemes de planificació de la demanda que permeten orientar la logística de l'empresa.
- L'externalització de tasques de poc valor afegit o molt cares de realitzar internament ha conduït que una part de la programació d'ordinadors es realitzi en països on el preu dels programadors és més competitiu.
- El disseny de processos de producció de serveis en què pot participar el client pot facilitar l'ajust entre la demanda i l'oferta especialment en les hores punta on no hi ha prou personal propi per oferir el servei. És el cas, per exemple, de les gasolineres.
- Fer visibles determinats processos de producció per ajudar a transmetre una imatge associada o un nivell de qualitat, el cas més conegut és quan determinats restaurants posen cuines visibles pels clients a l'entrar o mentre gaudeixen del servei.
- L'ús de personal a temps parcial a les hores punta o les rutines de prioritització per cobrir només aquells serveis essencials o urgents (urgències d'hospitals) també poden facilitar l'ajust entre oferta i demanda.

El procés de producció d'un servei és una dimensió amb característiques molt diferents en funció del tipus d'empresa de serveis. Per exemple, utilitzant la classificació en funció del coneixement, s'observen clarament les diferències entre el procés per produir un servei d'una empresa intensiva en coneixement tecnològic i el d'un servei basat en coneixements i habilitats tàcites. El primer cas podria correspondre, per exemple, al disseny d'un nou software per una empresa o un projecte d'enginyeria, casos en els que el procés de producció serà llarg, costós i que requerirà una planificació ben acurada. La introducció d'eines per una correcta gestió del projecte són essencials per l'èxit en la producció del servei. En canvi pel segon cas requerirà un procés creatiu molt més ràpid i flexible, més basat en la prova i error, que no pas en una planificació acurada, com per exemple quan un restaurador prepara un nou plat.

Aquesta dimensió del sistema de prestació dels serveis es focalitza en com fem els serveis i en la capacitat de l'empresa de trobar noves maneres més eficients o millors per fer un mateix servei. L'objectiu d'innovar amb aquest enfocament és aconseguir:

- Una reducció en el cost de producció del servei.
- Millorar la productivitat.
- Augmentar la qualitat i fiabilitat del servei (serveis lliures de defectes o subministrament uniforme).
- Millorar el temps de reacció i de resposta davant d'un problema.
- Flexibilitat del servei, per exemple adaptant la prestació del servei al temps disponible del client.

És evident que probablement on més fàcilment es puguin detectar els avantatges de la innovació en el procés de producció és en accelerar el temps de resposta i de producció del servei, ja que un element clau pel client és el temps d'espera entre que demana el servei i se li presta. Les noves tecnologies han estat un impulsor del canvi en aquest sentit, reduint significativament en molts casos els temps no productius i facilitant la logística dels serveis.

En l'àmbit de la logística es constata com les empreses han introduït en els darrers anys innovacions que permeten millorar la gestió del flux de materials i d'informació en els processos d'aprovisionament, de producció i de logística de distribució. Evidentment, en aquelles empreses de serveis on es requereix una part important tangible (com per exemple els restaurants, serveis mèdics, hotels,...) les oportunitats en les innovacions mitjançant la logística són molt majors que no pas en aquelles empreses de serveis que només ofereixen intangibles.

La formalització del procés de prestació de serveis permet detectar de forma sistemàtica oportunitats d'innovació, ja sigui per eliminació d'operacions que no afegixen valor al client, o per la incorporació de les TICs per tal de millorar l'eficiència i eficàcia, o pel desenvolupament del coneixement i les habilitats de les persones involucrades en el procés. No es pot obviar en aquest punt que, fruit de l'anàlisi dels processos, moltes empreses han decidit externalitzar-ne una part, quedant-se únicament amb aquelles que aporten major valor al client, buscant més eficiència, sovint a un preu més competitiu.

3.5. Noves infraestructures

Una nova infraestructura, entesa com el conjunt de mitjans necessaris pel desenvolupament d'una activitat, ens pot ajudar a oferir un servei millor als clients, o clarament diferenciat del que s'acostuma a donar a la resta d'empreses. Aquesta nova infraestructura pot esdevenir una eina imprescindible en innovacions en d'altres dimensions i en si mateixa una potent font d'innovacions.

Exemples de projectes d'innovació en noves infraestructures

- Bases de dades dels clients d'un hotel que ens permeten personalitzar el servei i sobretot recordar les preferències en clients que repeteixen.
- Sistemes de gestió del coneixement, que emmagatzemen bones pràctiques en anteriors projectes de les consultores o enginyeries i que esdevenen eines de gestió del coneixement de la companyia.
- Els plans de desenvolupament professional o de competències, que junt amb les rotacions internes ajuden a una major polivalència dels treballadors i, per tant, més flexibilitat de l'organització.
- Bases de dades mèdiques: els historials mèdics consultables per qualsevol metge des de qualsevol lloc a través d'Internet poden facilitar la tasca del metge i millorar el servei al propi malalt.
- La implantació de sistemes de gestió integrats en empreses de serveis com els hotels són innovacions en les infraestructures organitzatives.
- Infraestructures materials i organitzatives que permetin al client tenir un servei self-service com per exemple el check-in dels aeroports.
- La decoració i els equips tecnològics utilitzats en determinats restaurants i espectacles temàtics, com a parts integrants de "l'experiència" del servei.
- El pas cap a una organització enfocada per processos i menys funcional, és en si mateix una innovació en la infraestructura organitzativa de moltes empreses.

Habitualment quan es parla de noves infraestructures el primer en el que es sol pensar és en una nova infraestructura que utilitza les TIC, com per exemple el mateix servei que

abans es feia personalment es pugui fer mitjançant internet. Sense rebutjar la importància d'aquest tipus de noves infraestructures, amb una perspectiva més àmplia es poden discernir les següents infraestructures:

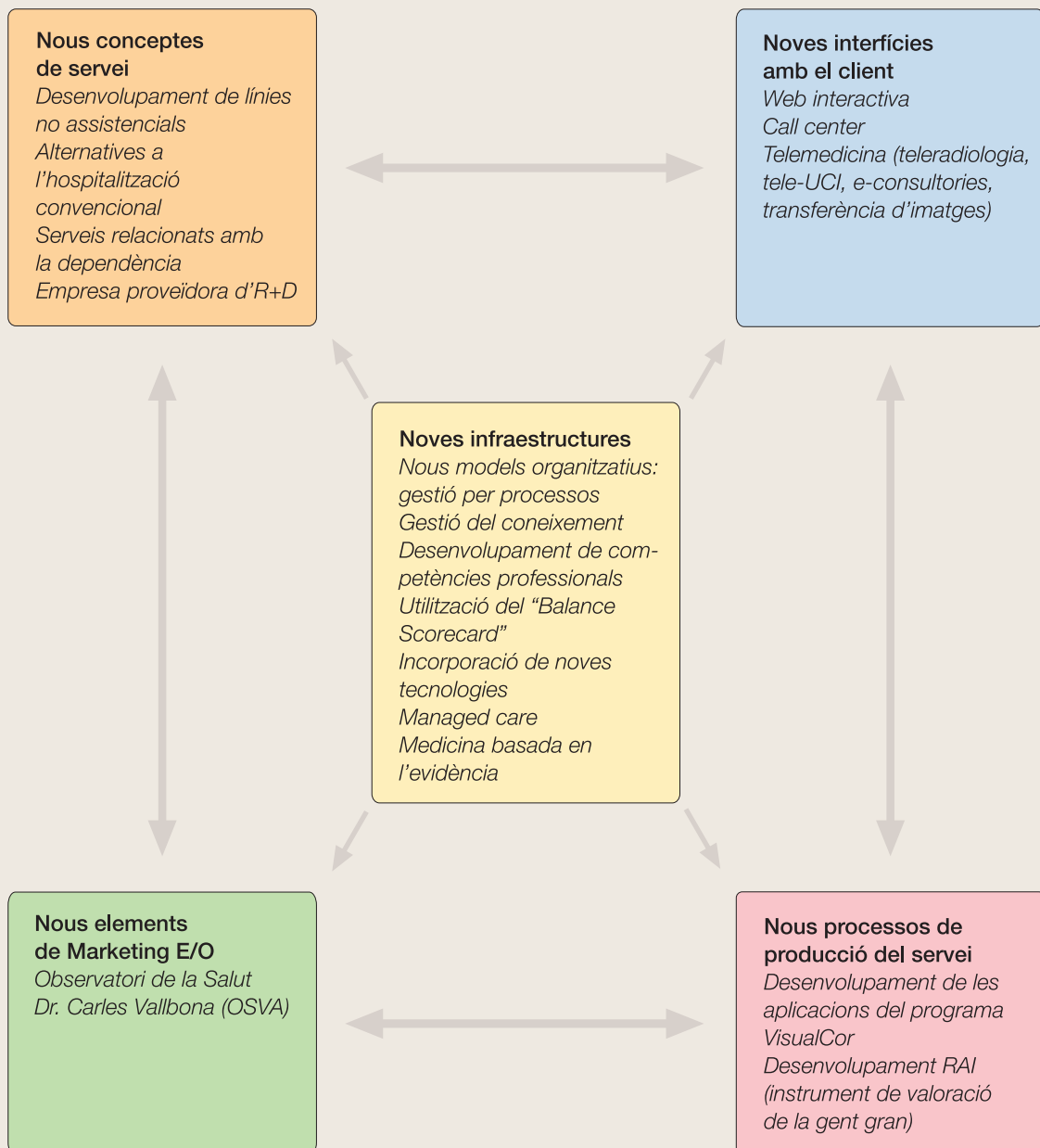
- **Infraestructures materials:** tot i que el servei normalment no produeixi res físic, sí que calen una sèrie d'infraestructures per poder donar aquest servei, innovacions que poden ajudar a millorar la productivitat del servei o bé a millorar l'experiència del client. Davant la dificultat de molts clients de valorar els atributs i beneficis a priori en un intangible, l'empresa busca tangibilitzar el servei mitjançant infraestructures materials que projectin el seu posicionament (qualitat, rapidesa en el servei,...), especialment en activitats d'elevat valor afegit però escàs suport tangible, com per exemple la consultoria.
- **Infraestructures de coneixement:** les eines que permeten una millor gestió del coneixement de l'empresa es poden agrupar en aquest àmbit que contempla les bases de dades, les biblioteques tècniques, bones pràctiques, etc. Però no només això, el desenvolupament de les competències essencials en una empresa de serveis està lligat al desenvolupament del coneixement de les persones, així com a la seva transferència, fins i tot en el difícil cas del coneixement tàcit. Per aquest motiu, la formació i el desenvolupament de les carreres professionals constitueixen elements bàsics per a crear la base de competències que sustentaran els nous serveis en el futur.
- **Infraestructures tecnològiques:** les pàgines web, els intranets, els sistemes d'informació i la majoria de softwares que permeten a les empreses donar un millor servei, i en general tot allò que aglutinem en les TIC es trobarien en aquest tipus d'infraestructures.
- **Infraestructures organitzatives:** en determinats casos, els canvis són simplement de la mateixa organització, de l'estructura necessària de l'empresa per donar un servei. Aquest tipus de canvis estan vinculats en aconseguir una organització més competitiva, donant recolzament a d'altres tipus d'innovacions o simplement reduint errors. Un aspecte que en els darrers anys ha pres més rellevància és la flexibilitat de les empreses, que els permet adaptar-se a l'entorn canviant des d'una vessant àmplia: funcional, en el nombre de personal contractat i/o salarial. Les noves organitzacions fruit d'aliances tecnològiques, consorcis, col·laboracions en xarxa o joint ventures entre diverses empreses són exemples en molts casos d'innovacions en les infraestructures organitzatives que poden augmentar la competitivitat de les empreses implicades.

Exemple: La selecció de projectes emprant la formulació estratègica i el model dimensional a la Fundació Hospital/Asil de Granollers

La Fundació Hospital/Asil de Granollers és un centre d'atenció sanitària i sociosanitària, integrat a la Xarxa Hospitalària d'Utilització Pública (XHUP). És l'hospital de referència del Vallès Oriental, que abasta una població d'uns 340.000 habitants.

La Fundació Hospital/Asil de Granollers utilitza un conjunt de criteris pre-establerts per decidir quins projectes d'innovació es prioritzen. Bàsicament distingeixen entre dos nivells de prioritziació, en el primer es relacionen els objectius estratègics de la Fundació amb les 5 dimensions de la innovació proposades pel model de la guia. En segon lloc, cadascuna de les idees obtingudes del procés de generació d'idees, es relaciona amb una dimensió de la innovació i, per tant, es correspon amb un objectiu estratègic, vinculant d'aquesta manera l'estratègia, el model dimensional i les idees generades. D'aquesta manera es facilita la prioritziació dels projectes considerant l'estratègia de la Fundació.

A continuació, a mode d'exemple, es mostra l'agrupació d'idees realitzada per la Fundació en funció del model dimensional proposat, que a més, encaixen perfectament amb la formulació estratègica de la Fundació.



3.6. Noves propostes de valor

En alguns casos les innovacions introduïdes en les dimensions anteriors (nous conceptes de serveis, noves interfícies amb els clients, nous processos de producció, nous elements de marketing estratègic i operatiu o en noves infraestructures) poden donar peu a nous models de negoci. De fet, en la base de qualsevol organització d'èxit podem identificar un bon model de negoci. Segons Peter Drucker, aquest es caracteritza essencialment per donar resposta a preguntes com: Qui és el client? Què és el que valora? Com fem diners en aquest negoci? Quina és la lògica econòmica que explica com lliurem valor als nostres clients a un preu adequat?

Alguns experts aconsellen no confondre el concepte de model de negoci amb el d'estratègia competitiva. El primer descriu, des del punt de vista del sistema, com encaixen les peces d'un negoci. El segon explica quines coses cal fer per diferenciar-se de la competència. Les organitzacions assolixen resultats superiors quan fan coses que els altres no fan i d'una manera que els altres no poden replicar.

El concepte o model de botiga de descompte de Wal Mart ja existia quan Sam Walton va decidir obrir la seva primera botiga, l'any 1962. L'èxit de l'empresa es deu, en part, a les decisions estratègiques que en el seu moment va prendre el fundador, que la van diferenciar del model de negoci que predominava en altres empreses. A manera d'exemple, va escollir poblacions petites - entre 5.000 i 25.000 habitants - i que altres empreses havien desestimat com a emplaçament per a les seves botigues.

Malgrat això, i tot i la diferenciació entre els conceptes de model de negoci i estratègia, és necessari comentar que els models de negoci que són radicalment innovadors (com Dell, IKEA, CNN i Southwest) poden crear un avantatge competitiu molt fort. Això sol ser així perquè trenquen amb les regles del joc del sector i, a la vegada, són difícils de replicar.

Kim y Mauborgne van realitzar un estudi sobre el creixement rentable de 100 nous negocis i van identificar que la proposta de valor de la gran majoria dels mateixos, només representa millores incrementals respecte a la competència i en canvi només un petit grup (14%) representava veritables innovacions de negoci, la qual cosa es traduïa en unes xifres d'ingressos i beneficis molt per sobre dels altres.

En aquest grup hi havia empreses com Home Depot, IKEA, CNN, Dell, Southwest, etc. L'anàlisi de les mateixes va permetre concloure que la productivitat d'aquestes empreses en quant a ingressos i beneficis superava àmpliament la del grup majoritari. Així mateix, es va identificar que les estratègies que havien adoptat per a obtenir aquests resultats presentaven

molts punts en comú. A partir del seu estudi es va generar el concepte de la "Innovació de Valor".

A diferència de l'enfocament tradicional de l'estratègia, el concepte de la innovació de valor no es centra en guanyar a la competència. La innovació de valor aconsegueix que la competència sigui irrellevant a través d'oferir una nova proposta de valor al client, en mercats existents, que resulta molt superior al que hi havia fins al moment. Pel fet de donar aquest salt qualitatiu en el valor es crea mercat, per aquest motiu les empreses que ofereixen aquestes noves propostes de valor sobresurten malgrat les condicions poc favorables en la indústria o el sector.

La innovació de valor posa l'accent tant en el valor com en la innovació. Intentar proporcionar valor sense pretendre innovar tendeix a millorar de manera gradual el benefici net al client i per tant a no diferenciar-se dels demés. Mentre que el contrari, és a dir, innovar sense proporcionar valor al client, no resulta comercial i per tant és molt perillós.

Oferir una nova proposta de valor dirigeix la innovació cap al que valora un grup ampli de compradors. Els innovadors de valor es pregunten: estem oferint als clients un valor radicalment superior?, el preu és accessible a un grup ampli de clients?

Sobre aquest punt, l'estratègia de preus juga un paper important ja que l'objectiu és crear demanda i assolir volums importants. A partir del preu es posa com a objectiu uns costos per a crear benefici: això porta a aconseguir marges atractius i una estructura de costos que és molt difícil que un seguidor potencial assoleixi.

Tradicionalment, la innovació de les empreses s'ha centrat en millorar o redefinir solucions a problemes amb l'ajuda de la tecnologia. La innovació de valor s'enfoca a redefinir el problema en sí mateix. En aquest sentit, no necessàriament són innovadors tecnològics. Un exemple d'això el constitueix IKEA, ja que amb la seva proposta de valor "disseny a un preu raonable" aconsegueix redefinir el problema en el que la indústria del moble s'havia centrat (disseny o cost). Addicionalment, l'empresa desenvolupa un model de negoci que resol les aparents contradiccions que existien entre competir per disseny o per cost. El lideratge d'Ikea no és casual.

Canvis radicals o innovacions en alguna o vàries de les dimensions que s'han analitzat amb anterioritat, emprant aquest concepte de nova proposta de valor, poden derivar en autèntics models de negoci d'èxit.

4. EL PROCÉS D'INNOVACIÓ EN SERVEIS I LA SEVA

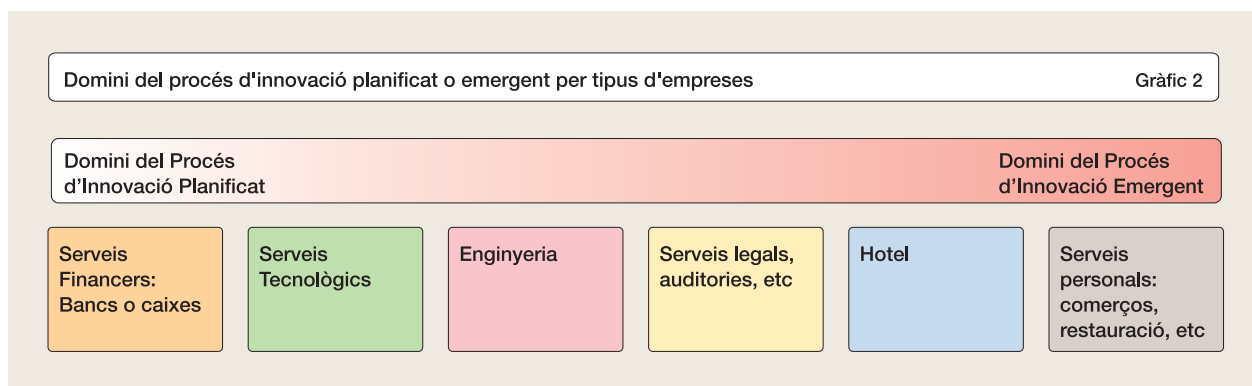
GESTIÓ

La innovació és un procés, entenent-lo com una seqüència d'activitats i tasques que permeten, a partir d'uns *inputs*, generar major valor pels clients, tant interns com externs. Aquestes activitats requereixen de la participació de diverses àrees de l'empresa que contribueixen a aconseguir uns resultats concrets per aquest procés, aportant els recursos necessaris. En definitiva el procés d'innovació és l'instrument per transformar les noves idees en projectes concrets que permetin obtenir avantatges competitiu sostenibles mitjançant la incorporació de novetats científiques, tecnològiques, organitzatives, cognitives o formals. Com tots els processos, aquest pot ser gestionat, ara bé, són poques les empreses de serveis que gestionen la innovació d'una manera sistemàtica.

La majoria d'empreses disposen d'un conjunt de processos que es poden classificar en funció de quin tipus d'activitats cobreixen, normalment es sol discernir entre processos estratègics, processos fonamentals o clau (que solen entrar

• **El procés d'innovació emergent o espontani:** és aquell que de manera natural realitzen les persones de l'organització, de forma contínua i menys estructurada, sovint ad hoc, per adaptar-se a las oportunitats a curt i mig termini. Les innovacions resultants són bàsicament incrementals i inevitablement tenen una dependència de les capacitats de les persones per trobar respostes innovadores i fins i tot nous conceptes de serveis davant els estímuls de l'entorn. Tot i això, és possible trobar maneres de fomentar aquest tipus de procés i ajudar a la seva millor implementació mitjançant la creació d'un entorn favorable.

Considerar que tota la innovació de l'empresa es pot planificar o bé que és fruit de l'espontaneïtat dels treballadors seria un error, cada empresa hauria de trobar l'equilibri entre tots dos processos per augmentar la seva capacitat innovadora. De fet, en funció dels sectors o tipus d'empresa sol ser més habitual el domini d'un o l'altre, tal i com mostra la següent figura a mode d'exemple:



en contacte directe amb el clients) i processos de suport (a tots els processos anteriors). El procés d'innovació es considera com a estratègic, per la seva importància en la configuració del futur de la companyia.

És indubtable que qualsevol empresa de serveis que vulgui innovar haurà d'invertir recursos i especialment temps en aquest procés. El present capítol descriu com les empreses poden organitzar i portar a terme el procés d'innovació. Ara bé, cal fer una distinció inicial entre dos tipus de processos d'innovació que coexisteixen en l'empresa, a vegades amb el clar predominiu d'un sobre l'altre però que són ambdós necessaris:

• **El procés d'innovació planificat:** es tracta d'un procés gestionat des de la direcció cap al conjunt dels treballadors i recursos de l'empresa (alineat amb l'estratègia empresarial) enfocat a aprofitar les oportunitats a mig i llarg termini que pugui detectar l'empresa, en forma de nous serveis, o serveis millorats, que la facin més competitiva. Aquest procés es pot sistematitzar i pot utilitzar eines que el millorin i ajudin en la seva aplicació.

Les organitzacions han après amb el pas del temps a gestionar qualsevol procés de l'empresa, garantint una certa rutina en les pautes que els dirigeixen, sembla raonable doncs, que la innovació no sigui una excepció. Tots dos processos, planificat i emergent, poden ser gestionats, tot i que de diferent manera. Sol ser recomanable que qualsevol procés disposi d'un responsable que de manera sistemàtica assegurui el funcionament, la coordinació i dinamització del mateix, en el cas del procés d'innovació podríem parlar d'un responsable d'innovació. Sol ser habitual que aquest responsable participi amb un equip de treball en la presa de decisions en totes aquelles activitats vinculades amb la innovació.

Aquest equip de treball, que d'ara endavant anomenarem comitè d'innovació, hauria de disposar de veritable capacitat de decisió en aquest àmbit i comptar amb la presència de persones de totes les àrees implicades amb el procés d'innovació, garantint una certa multidisciplinarietat. Normalment es recomana que hi participin representants que aportin diferents visions de l'empresa, que en alguns casos poden coincidir en poques persones o moltes, depenent de la mateixa estructura organitzativa de l'empresa i de la seva dimensió.

La gestió de la innovació implica planificar i organitzar, de forma flexible, els recursos, per facilitar l'eficiència dels processos d'innovació emergent i planificat. Un dels elements claus en aquesta gestió és precisament l'esmentat comitè d'innovació que facilitarà la continuïtat del procés, evitant que el dia a dia no deixi temps als projectes d'innovació. Cal tenir en compte que les activitats del sector serveis són més fàcils de copiar que en el sector industrial, per aquest motiu, és necessari disposar d'un procés continu d'innovació que permeti mantenir els avantatges competitius de manera sostenible.

En un entorn altament competitiu, és cada cop més necessari que les empreses de serveis incorporin la pràctica de la gestió de la innovació com a procés estratègic de negoci, tal com ja es recomana fer en el sector industrial, però amb una dinàmica molt més flexible i sovint menys planificada. La dinàmica de la innovació en cada sector evidentment variarà, però és precisament la posició dels serveis respecte al seu cicle de vida i la rapidesa d'evolució de l'entorn el que determinarà quanta innovació és necessària a l'empresa per mantenir una posició competitiva adequada.

Cicle de vida de les innovacions en serveis

Des del seu naixement fins la seva desaparició, els serveis pateixen una evolució, de forma similar al que passa amb els productes. Aquesta evolució, que conforma el cicle de vida dels serveis, consisteix en una seqüència d'etapes, al llarg de les quals l'interès dels consumidors pel servei es modifica.

Introducció: Té lloc quan el servei s'ofereix per primera vegada al mercat. Es tracta d'un període de creixement lent

de l'oferta. Durant aquesta etapa el grup de consumidors és reduït i, per tant, cal assegurar la disponibilitat del servei i fer inversions importants en promoció i comunicació per tal de donar-lo a conèixer.

Creixement: és un període de ràpida acceptació al mercat, en què els usuaris ja coneixen el servei, i es produeix un gran creixement de les vendes. En aquesta etapa ja hi ha competència, perquè han aparegut els primers imitadors atrets per l'oportunitat, que introdueixen variacions en el servei de manera que s'expandeix el mercat. Les organitzacions han d'intentar allargar aquesta etapa tant com sigui possible, ja sigui millorant la qualitat del servei, agregant-li noves característiques, buscant nous segments de mercat o mitjançant altres estratègies.

Maduresa: és un període de ritme de creixement més lent o d'estabilització, perquè la majoria dels clients potencials ja han acceptat l'oferta de serveis i, per tant, es fa difícil aconseguir nous compradors. En aquesta etapa, la comunicació ha d'anar dirigida a fidelitzar els clients. Els competidors han de reduir preus i, alhora, fer inversions per trobar noves versions del servei.

Decadència o declivi: és una etapa en què les vendes tenen una forta tendència a disminuir. Les raons d'aquest descens són diverses: el progrés tècnic dona lloc a noves classes de servei que poden ser substituïts eficaços. Els canvis polítics en l'entorn, la moda o els gustos poden suposar també una pèrdua de clients. En aquest punt, l'empresa ha d'anar pensant en retirar-se o reduir el servei. Si l'empresa decideix mantenir-se en el mercat, haurà de buscar noves estratègies per reduir els costos fins que es produeixi la desaparició total del servei. Generalment això s'aconsegueix reduint la gamma.

4.1. El procés d'innovació planificat

El procés d'innovació planificat sol iniciar-se amb la detecció de problemes i oportunitats, que esdevenen els impulsors per a la generació de noves idees. D'entre totes les idees, es seleccionen aquelles que constituïran després els nous projectes d'innovació, essent el projecte d'innovació la unitat mínima en què s'estructura el procés d'innovació.

Per altra banda, factors com les tendències del mercat, els moviments dels competidors o l'evolució de les noves tecnologies, que defineixen les oportunitats d'innovació a mig i llarg termini, condicionen també el procés de planificació estratègica de l'empresa. En aquest sentit, estratègia i innovació mantenen una estreta relació. Disposar d'una definició estratègica formal facilita un marc idoni per a la presa de decisions i garanteix l'alineació amb la mateixa de les iniciatives d'innovació. D'aquesta manera, la innovació passa a ser un element clau per a la materialització de l'estratègia.

Malgrat això, en un entorn turbulent i constantment canviant, no és possible, ni desitjable, establir plans inamovibles de futur. És tan arriscat no tenir una certa visió estratègica com planificar en excés contra un únic futur possible. El procés d'innovació planificat ha de deixar graus de llibertat per permetre acomodar el procés d'innovació emergent. Per aquest motiu la definició estratègica útil per a la innovació ha de ser oberta i capaç d'assumir els elements emergents que es vagin produint, entenent que el procés d'innovació, encara que planificat, ha d'ésser flexible. Així doncs, la planificació esdevé un instrument operatiu per a l'assignació de recursos en funció dels escenaris de futur i dels canvis de l'entorn. La direcció a partir d'aquests canvis dirigeix la innovació de manera coherent amb la seva planificació estratègica, especialment de la visió (allò que vol ser en el futur) i dels eixos estratègics de cada negoci.

Aquest procés de dalt a baix, i que normalment es pot arribar a estructurar i formalitzar, és el que entenem per procés d'innovació planificat i que requereix alguns processos de suport per poder arribar amb èxit a l'obtenció de resultats tangibles: nous serveis, processos de producció, interfícies amb el client o noves infraestructures.

Per aquest tipus de procés planificat, és recomanable que el comitè d'innovació (o bé d'altres comitès o persones de l'organització a qui s'assignen les seves funcions) faci de fil conductor al llarg de tot el procés. Aquest comitè serà el que analitzarà el conjunt de problemes i oportunitats que

detecta l'empresa, triarà les millors idees per resoldre els problemes o aprofitar les oportunitats, decidirà quins projectes es tiren endavant i amb quins recursos, i finalment avaluarà els resultats que se n'obtenen i com han incidit a l'empresa. A més, també serà el responsable de posar a disposició de l'empresa els processos de suport necessaris (per exemple com obtenim la informació que serà la base per a la detecció de problemes i oportunitats) i la seva interacció amb el procés d'innovació. En definitiva serà el responsable de donar coherència al procés i de garantir que al llarg de la seqüència es realitzin totes les activitats.

Exemple: Existència d'una direcció específica per a la innovació al Centre de Càlcul de Sabadell

El Centre de Càlcul de Sabadell té la seva seu central a Barberà del Vallès i amb aproximadament cinc-centes persones treballant-hi en el conjunt de la companyia, és una de les empreses catalanes de serveis tecnològics més destacades. Les seves principals activitats són el desenvolupament, comercialització i implantació de solucions informàtiques per a la gestió dels processos empresarials. Es defineixen com un proveïdor global de sistemes d'informació avançats.

L'empresa manté des de fa uns anys, un equip de persones multidisciplinari amb visió de productes, processos i comercial, així com coneixements rellevants del propi negoci. Aquest equip actua com una unitat que gestiona i promou la innovació en el conjunt de l'empresa, fomentant el procés per generar, avaluar i seleccionar les idees que han de conduir als futurs projectes i serveis innovadors del Centre de Càlcul de Sabadell.

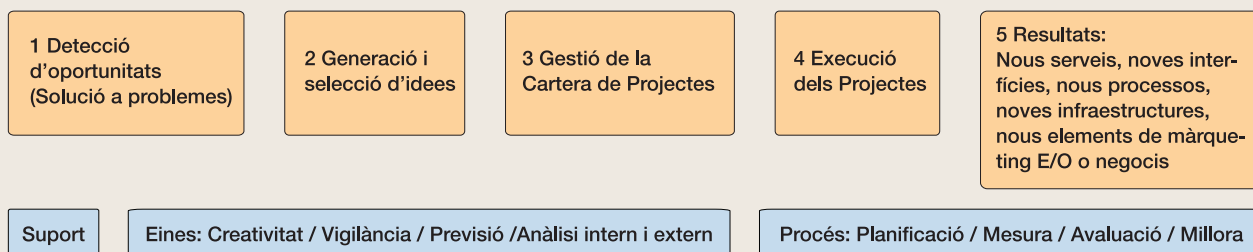
Aquest equip té un responsable de tot el procés de innovació, el director de l'àrea d'R+D+i, a la vegada aquest director, com a tal, forma part del Comitè Directiu de la companyia. És aquest darrer comitè sobre el que recau la última responsabilitat en relació a la innovació i el que articula un marc de funcionament eficient per a la innovació:

- Transmetent els eixos estratègics de la companyia
- Aplicant els objectius específics de innovació
- Implicant els recursos necessaris
- Facilitant i accelerant les decisions

El següent esquema representa de manera seqüencial el procés d'innovació planificat i els processos de suport al mateix:

Esquema del procés d'innovació planificat

Gràfic 3



4.1.1. Detecció d'oportunitats

El punt inicial del procés d'innovació planificat és sempre la detecció d'una oportunitat. Les oportunitats s'originen a partir d'un canvi de l'entorn, les necessitats no adequadament satisfetes, algun nou problema no resolt, o la disponibilitat de nous coneixements. La detecció d'oportunitats ha de ser un procés sistemàtic, que es pot facilitar a partir de les eines de caràcter estratègic per a la innovació, com són:

La vigilància: procés organitzat, selectiu i sistemàtic per la captació d'informació de l'exterior sobre els competidors, els nous entrants, els clients, els proveïdors i la tecnologia, que permet el seu posterior anàlisi, estructuració i transmissió com a coneixement per prendre decisions amb el menor risc i poder anticipar-se als canvis. De manera creixent, en els darrers anys s'ha utilitzat també el concepte d'intel·ligència competitiva, amb moltes similituds al de vigilància tecnològica però donant més èmfasis a la selecció de la informació i com utilitzar-la per la presa de decisions estratègiques.

La previsió: procés sistemàtic realitzat per explorar el futur del mercat, la tecnologia i la societat, amb l'objectiu d'identificar aquelles oportunitats emergents i les àrees d'actuació estratègiques necessàries per al seu desenvolupament, que tinguin major probabilitat de proporcionar beneficis econòmics i socials.

L'anàlisi interna i externa: eina que té com a objectiu detectar i identificar futures oportunitats de negoci, així com les possibles amenaces, per adoptar les proteccions necessàries. L'anàlisi interna busca identificar punts forts i febles de l'empresa, amb l'objectiu de descobrir oportunitats de millora, sobretot referents als recursos de l'empresa susceptibles de ser utilitzats en les activitats d'innovació i a com aprofitar les fortaleces per enfrontar-se a les amenaces detectades en l'anàlisi externa. És recomanable realitzar aquest anàlisi de forma periòdica, amb una freqüència dependent de la velocitat de canvi de l'entorn en el que opera l'empresa, així com de la presència de fets puntuals que puguin suposar un gir radical en els mecanismes de funcionament del sector.

És evident que molt sovint els problemes no requereixen d'aquestes eines per ser detectats, sinó que els mateixos

clients o departaments de l'empresa ens els mostren de manera més explícita i directa. Tot i que la interacció amb els clients constitueixi una important font per a la generació de noves idees, els clients difícilment expressen les seves necessitats en termes de canvis radicals dels paradigmes que coneixen, sinó que més aviat tendeixen a demanar millores o innovacions incrementals.

Totes les empreses tenen entre les seves prioritats la satisfacció del client, això fa que d'una manera natural s'engegui un procés planificat que conclouï en un nou satisfactor pel client. El grau d'innovació incorporat en aquest satisfactor depèn en part del tipus de client. Així de manera resumida podríem realitzar la distinció entre tres tipus de clients que poden donar peu a innovacions radicals:

- **Clients líders**, aquests s'enfronten proactivament a les noves necessitats que seran bàsiques en el futur per múltiples segments de mercat, arribant fins i tot a desenvolupar les seves pròpies solucions. Col·laborar amb aquest tipus d'usuari pot ser una gran font d'innovacions radicals.
- **Clients pioners**, no defineixen solucions, però estan disposats a adoptar propostes innovadores que els hi aportin valor. Poden permetre el co-disseny d'un servei a partir d'una especificació inicial amb un proveïdor que utilitzi aquest projecte com a pilot per serveis que en el futur seran estàndards. Per aquest motiu, els clients pioners són una font essencial d'innovació, especialment en les empreses de serveis intensives en coneixement, en les que el client pot participar directament en la creació o l'adaptació del servei al seu cas específic.
- **No usuaris**, es tractaria d'usuaris potencials que no utilitzen les solucions actuals donat que no satisfan les seves necessitats, aquests poden esdevenir oportunitats per innovacions radicals en mercats que a data d'avui són petits però amb potencials de creixement.

Sense aquesta fase prèvia de detecció d'oportunitats o de solucions a problemes, i la seva correcta identificació, no és possible que s'iniciï el procés d'innovació planificat.

4.1.2. Generació i selecció d'idees

A partir de la detecció de les oportunitats comença un procés creatiu per obtenir idees, elaborar-les i escollir les millors. És al llarg d'aquesta activitat on s'utilitzarà una altra eina de suport: la creativitat. El foment d'aquesta eina és el que permetrà a l'empresa obtenir noves idees derivades de les oportunitats anteriorment detectades, que conduiran a accions concretes en cada una de les cinc dimensions ja presentades. Cal, doncs, focalitzar l'esforç creatiu en un objectiu, sense que això impliqui una visió excessivament estreta del problema; tot i que és possible que al llarg d'un procés de generació d'idees apareguin idees aplicables a d'altres propòsits que convindrà guardar i analitzar a posteriori.

Ara bé, com fomentar la creativitat? Probablement aquest sigui un dels aspectes que porten més dificultats a les

empreses, doncs és una activitat no només vinculada a la intuïció, als coneixements i l'habilitat de les persones, sinó també a l'entorn organitzatiu i cultural de la pròpia empresa. Això no implica, però, que la creativitat es pugui deixar a l'atzar, sinó que es pot arribar a promoure de forma sistemàtica. Algunes empreses són especialistes en aquest procés, per exemple les empreses de disseny de nous productes, i solen disposar d'una certa rutina pel seu desenvolupament amb èxit.

Quins són els passos que caldria seguir per generar idees aplicables a una oportunitat o problema i convertir-les en projectes d'innovació dins d'aquest context d'innovació planificada? Un possible esquema d'actuació és el que s'exposa seguidament.

Generació i Selecció d'idees

Gràfic 4

1 Crear un equip de Treball

El primer pas implica l'existència d'un equip que es pugui dedicar a temps parcial a la generació d'idees. Obviament això no vol dir que aquest equip sigui la única font d'idees. Dins d'una organització cal disposar de diversos canals per tal que les idees puguin fluir de forma adequada des dels seus creadors fins a aquells que han de prendre les decisions finals.

2 Identificar i captar la informació rellevant

Engagar un procés d'identificació de les fonts significatives d'informació, d'aquells aspectes vinculats amb el problema o oportunitat.

3 Organitzar la informació, canalitzar els agents

La informació es pot agrupar en funció de l'origen i es pot canalitzar cap als agents implicats (l'equip de treball) per ajudar a que el conjunt es trobi en una situació de partida similar i s'hagin entès tots els factors que poden incidir en el problema o oportunitat a analitzar.

4 Brainstorming

Aplicació de tècniques que estimulen i fomenten l'aparició de noves idees, la més coneguda i estesa de les quals és el brainstorming. De manera resumida, podem dir que consisteix en una reunió de l'equip de treball, d'aproximadament 30-45 minuts, en què els participants emeten idees i un moderador les apunta, postergant els judicis de les idees a fases posteriors.

5 Aplicar un filtre inicial

Les idees rebudes es seleccionen en funció de l'alineació amb el repte plantejat i es realitza una classificació d'aquelles que han superat el filtre inicial.

6 Organitzar les idees rebudes

Organització i classificació del conjunt d'idees rebudes, que reculli una descripció breu i l'estat actual de la idea, d'aquesta manera es facilita la tasca de seleccionar quines idees es converteixen en projectes amb recursos associats.

7 Anàlisi detallat

Consolidar la informació rebuda o analitzar nova informació si s'ha detectat la seva necessitat.

8 Acusar la recepció de les idees

Informar als autors de les idees de la seva evolució.

9 Selecció de les idees que esdevenen projectes

Aquesta decisió probablement implicarà la participació del comitè d'innovació que prioritzi entre el conjunt d'idees quina és la que millor s'ajusta al repte plantejat. Per evitar que certes visions o posicions jeràrquiques predominin sobre d'altres, és convenient prendre les decisions en base a una prioritització realitzada mitjançant mètodes objectius.

Aquests mecanismes també són aplicables i útils a d'altres empreses de serveis, ara bé, cal saber adaptar-se a la cultura de l'organització i als recursos disponibles. D'altres empreses fomenten la creativitat dels seus treballadors mitjançant l'ús de canals per la recollida d'idees, establint fins i tot recompenses per aquells treballadors més actius o amb millors idees.

Exemple: Dinamització i promoció de la innovació a Applus +

Applus + és una empresa multinacional present en múltiples sectors i en gran nombre de mercats internacionals, amb més de 6.100 professionals en varis països. Testar, homologar, verificar, analitzar, inspeccionar, realitzar assaigs, certificar o garantir la qualitat són algunes de les principals activitats de l'empresa. A continuació es recullen dues de les moltes eines emprades per Applus + per la dinamització i promoció de la innovació en l'empresa:

• Ajudes internes a la innovació

Procedeixen d'un pressupost pel qual la Direcció de Tecnologia pot, mitjançant convocatòria interna, fomentar els projectes de recerca, desenvolupament i innovació. Els projectes són puntuats segons uns criteris objectius i la relació de projectes ordenats per puntuació és prioritzada pel Comitè d'Innovació. La concessió d'ajudes es fa en una Comissió on es troba l'Alta Direcció de la Companyia.

Els projectes que reben ajudes són aquells que tenen com a objectiu promocionar les activitats encaminades a l'obtenció de nous productes o serveis o a la millora dels existents, la millora de la forma d'organitzar els recursos, o bé la introducció de noves formes de comercialització dels productes i serveis. Es vol reforçar en tots els casos les competències clau de l'organització, pel que tenen consideració preferent aquells projectes en els quals el coneixement adquirit penetri i es difongui i que generin valor al conjunt, independentment dels canvis organitzatius.

S'estableixen també unes condicions de seguiment durant l'execució, orientades a la gestió dels projectes amb la fi de disposar de totes de les dades relatives a la seva execució. Els projectes queden registrats indicant la continuïtat o finalització dels mateixos i el motiu.

• Think A+

És un espai on els professionals d'Applus+ poden donar a conèixer la seva idea de millora de l'empresa.

L'espai Think A+ es troba accessible a tot el personal de la Companyia a través de la intranet. Es demana que els empleats introdueixin la seva proposta d'idea i ho enviïn telemàticament. Trimestralment es fa l'avaluació i entre totes les idees del període, un jurat intern selecciona les deu millors, que podran ser votades per les persones d'Applus +. Aquestes deu idees s'exposen a l'espai Think+ de manera que qualsevol treballador pugui avaluar una sola vegada les deu idees. D'aquesta forma es fomenta la participació de tothom que ho vulgui, com a proponent d'idees i com a lector i avaluador. Els proposants són gratificats amb un petit obsequi i els classificats i finalistes reben un regal de major valor. Tots ells veuen com les seves idees han estat difoses.

Finalment les idees es fan arribar als responsables de les diferents línies de negoci per tal que siguin valorades i analitzades per un Comitè compost pels màxims responsables de la Companyia, qui decideix quines de les proposades ha de prosperar.

4.1.3. Gestió de la Cartera de projectes

L'empresa normalment no té un sol projecte en curs, sinó que ha de gestionar diversos projectes alhora, cadascun d'ells amb característiques i objectius ben diferenciats, amb necessitats de recursos que evolucionen al llarg del temps i que es troben en una fase més o menys avançada. La selecció de quins projectes segueixen endavant, quins cal paralitzar en benefici d'un altre o fins i tot eliminar-se, ha de fer-se amb una visió integral del conjunt. És el que s'anomena la gestió de la cartera de projectes. La cartera de projectes és una activitat dinàmica que permet actualitzar i revisar el llistat de projectes actual i establir una comparació realista entre tots els projectes, prioritzant aquells de més importància per l'empresa, seleccionant quins segueixen endavant i en conseqüència redistribuint els recursos.

Els objectius de la gestió de la cartera de projectes d'innovació són:

- Equilibrar les diferents tipologies de projectes i el seu risc en la cartera global.
- Maximitzar el valor de la cartera de projectes optimitzant els recursos.
- Assegurar l'alineació estratègica de la cartera de projectes.
- Fer el nombre correcte de projectes en funció dels recursos disponibles.

La decisió entorn a la cartera de projectes d'innovació depèn de la informació dels projectes, sovint incerta i canviant, les sinèrgies (tecnològiques, de mercat,...) que es generen entre els projectes i la consideració de l'estratègia de l'empresa que evidentment no és estàtica, sinó que s'adapta i canvia en funció del seu entorn, els competidors, etc. Totes aquestes variables condicionen en gran mesura la gestió de la cartera dels projectes, és per això que abans d'iniciar la gestió d'aquesta cartera calen uns passos previs:

- Disposar d'una definició el més explícita possible de l'estratègia (missió, visió, línies de negoci i eixos estratègics de cada negoci).
- Realitzar una llista dels projectes d'innovació en curs.
- Disposar d'informació actualitzada de cada projecte, especialment d'aquelles variables que poden condicionar el seu futur (com per exemple la planificació o els recursos necessaris).

Un cop es disposa d'aquesta informació es pot procedir a la priorització dels projectes i finalment a seleccionar aquells que continuen desenvolupant-se (ja sigui per limitacions de recursos o per motius estratègics, financers o de mercat). El responsable de realitzar aquesta tasca pot ser el mateix comitè d'innovació, tot i que cal considerar que per aquest tipus de decisió estratègica és recomanable que la direcció hi participi. Existeixen eines informàtiques o metodologies que poden facilitar les tasques de priorització i selecció dels projectes.

Equilibrar les diferents tipologies de projectes i el seu

risc

Una de les principals preocupacions en qualsevol projecte d'innovació és el risc associat que sol comportar. És per això que un dels objectius de gestionar la cartera de projectes és aconseguir un cert equilibri en termes de risc i també en el temps d'aplicació o horitzó temporal dels projectes (per exemple si s'enfoquen a mig o llarg termini). Cal observar si els projectes que té en marxa en aquest moment l'empresa són tots molt arriscats o pel contrari es tracta de projectes poc innovadors. Cal remarcar que, en funció del sector i la cultura de l'empresa, la frontera entre el que és arriscat o no, pot variar. Disposar d'una eina formal que permeti observar com estan situats els projectes en funció del risc pot ajudar en la presa de decisions.

Maximitzar el valor de la cartera de projectes

El valor aportat a l'empresa per les seves iniciatives innovadores en curs ha d'avaluar-se sobre el conjunt d'aquestes i no sobre tots i cada un dels projectes. Així doncs no és estrany que un projecte concret pugui ser cancel·lat o posat en espera abans de ser finalitzat a favor d'altres iniciatives més prometedores. D'aquesta manera els recursos no utilitzats es poden redirigir cap a innovacions més segures o de major valor afegit. L'objectiu final és aconseguir extreure el màxim valor de la cartera de projectes com si d'una inversió es tractés, prioritzant aquells més rellevants. Ara bé l'aplicació dels criteris estrictament econòmics o financers per la priorització és complicada i poc fiable, especialment quan els projectes són molt innovadors i incerts, per aquest motiu es recomana complementar els criteris econòmics i financers amb d'altres qualitius de caire estratègic, de mercat, vinculats amb la generació de coneixement, de disponibilitat de capacitats, etc.

Assegurar l'alineació estratègica

L'estratègia es fa realment tangible en el moment en què es concreta en accions, especialment en projectes d'innovació, doncs aquests estan construint el futur de l'empresa. És per això que l'assegurament de l'alineació estratègica mitjançant la cartera de projectes haurà de garantir dos aspectes claus:

- Assegurar que els projectes són consistents amb l'estratègia definida, especialment amb la seva visió o el que serà l'empresa en el futur.
- Avaluar fins a quin punt les despeses en els projectes d'innovació reflecteixen les prioritats estratègiques de l'empresa en cada línia de negoci.

L'estratègia és un element present al llarg del procés d'innovació, tant per la generació d'idees com per assegurar l'alineació estratègica dels projectes de l'empresa, per aquest motiu sol ser recomanable que l'empresa hagi realitzat prèviament un procés de reflexió estratègica.

Exemple: Eixos estratègics a Home Personal Services

Home Personal Services (HPS), es una xarxa de franquícia que té com a activitat la selecció, formació i gestió administrativa (laboral i fiscal) de personal per serveis i tasques domèstiques (neteja, planxa, cura de la roba, cuina, servei de taula, cangurs i atenció a les persones de la família). En l'actualitat la xarxa consta de nou franquiciats que en el seu punt òptim gestionen el servei domèstic d'uns 250 clients i 220 empleades de la llar cadascun.

La Central franquiciadora Home Personal Services SL, situada a Sabadell, compta amb una estructura pròpia de quatre persones i amb la col·laboració permanent de catorze assessors externs.

Tot i que HPS disposava d'una sistemàtica de planificació estratègica des de l'any 1998, data en que va posar en marxa el primer Pla de Negoci, no ha estat fins el 2005 que s'ha establert un marc d'eixos estratègics que facilita la generació enfocada d'idees per a la innovació.

HPS havia fixat vuit grans objectius estratègics. Aquests incloïen aspectes tan diversos com l'estratègia institucional (per exemple crear un marc de responsabilitats cap als franquiciats, o de responsabilitat social corporativa), la d'expansió (internacionalització, o l'entrada en noves àrees de negoci), o la de consolidació de les àrees actuals de

negoci (creixement de les franquícies actuals, avançar cap a l'excel·lència de gestió). Cadascun d'aquests grans objectius estratègics es dividien en sub-objectius de segon i tercer nivell.

Es van revisar els objectius estratègics amb criteris de: coherència amb la visió i missió, alt nivell d'aspiració per a l'empresa, domini dels aspectes desitjables per sobre dels assolibles, integració del conjunt en un paquet que es reforçava mútuament, etc.

Després es va decidir generar els eixos estratègics. Amb els eixos estratègics es va voler desenvolupar unes guies que fossin una invitació a aportar idees enfocades per assolir uns objectius de coordinació de l'acció. El nivell d'agregació no podia ser ni massa elevat - que faria que les idees fossin deslligades de plans d'actuació concrets- ni tant reduït, que anul·lés la possibilitat d'aportacions originals.

La generació dels eixos estratègics es va centrar en dues àrees prioritàries de negoci: recolzar la bona marxa dels franquiciats i avançar en la qualitat dels serveis que HPS els hi ofereix. Els eixos estratègics generats van servir de pilar per la tempesta d'idees, ordenades també segons l'esquema de components de la prestació dels serveis. Només en una sessió inicial es van generar més de vint noves idees, un clar indicador de la capacitat creativa de l'empresa.

Fer el nombre correcte de projectes

Un dubte que sol preocupar a les empreses és la quantitat de projectes que poden assumir alhora, especialment en el cas dels projectes d'innovació, que requereixen sovint perfils o recursos crítics en l'organització. Per aquest motiu, sol haver-hi dues qüestions referides a la capacitat que cal resoldre abans. En primer lloc, fins a quin punt l'empresa compta amb recursos suficients per desenvolupar els projectes que actualment té en curs i quines idees es poden convertir en nous projectes amb els recursos disponibles. Aquest tipus de decisions també poden tenir una influència rellevant en la gestió de la cartera de projectes.

Però no només això, molts projectes d'innovació suposen canvis organitzatius i/o operatius que la organització ha d'assumir. En conseqüència, una altra limitació important està en la pròpia quantitat de canvi que la organització és capaç d'assumir i a quina velocitat pot fer-ho.

4.1.4. Execució de Projectes

Una elevada capacitat pel ràpid llançament de nous serveis exigeix disposar d'un procés sistematitzat, tant si es tracta del disseny i desenvolupament d'un nou servei com si es tracta de la innovació del seu procés de producció i provisió.

En aquest apartat s'aborden tres tipologies de procés d'execució de projectes d'innovació en serveis:

- La creació de nous serveis en els que el client no participa en el disseny del mateix o en tot cas la seva participació és marginal, per exemple expressant una necessitat o participant en estudis de mercat (és el cas dels serveis financers de tipus transaccional).
- La creació de serveis en els que el client actua de forma molt directa com a veritable codissenyador, per exemple serveis generats a partir de la col·laboració amb un client pioner, freqüent en el món dels serveis professionals o la consultoria.
- La tercera tipologia fa referència a la innovació en un procés de prestació de serveis.

Malgrat que les tres tipologies esmentades s'aborden per separat per raons d'exposició, en la pràctica apareixen moltes vegades entrelaçades, de manera que el procés real d'execució de projectes d'innovació en serveis comparteixen sovint aspectes de cadascuna d'elles.

Disseny i desenvolupament de nous serveis sense

participació del client

Són diversos els autors, com Robert G. Cooper, que consideren el procés de desenvolupament de nous serveis molt similar al procés de desenvolupament de nous productes, especialment quan no hi ha interacció amb el client com a co-dissenyador, i amb fases molt similars des de la generació d'idees fins al llançament al mercat i la seva posterior revisió. En aquest àmbit, els processos tipus Stage-GateTM o de portes de control, inicialment desenvolupats per a productes, són vàlids per determinats serveis, oferint un alt estàndard en quant al control de la qualitat i el risc. Aquest procés combina fases en les quals es desenvolupen un conjunt de tasques pre-establertes, junt amb portes de control que permeten validar una sèrie de fites o objectius que caldria complir abans de passar a la següent fase.

Aquest tipus de procés és utilitzat per empreses de serveis, mitjanes i grans, especialment de sectors com el financer o de caire tecnològic, ja que ofereix tota una sèrie d'avantatges:

- El seguiment de fases de treball i portes de control que han estat desenvolupades segons bones pràctiques a nivell internacional permet garantir la qualitat del procés de desenvolupament del servei.
- L'ús d'aquest tipus de metodologia amb portes de control disperses al llarg de tot el procés permet gestionar el risc inherent a tot projecte.
- Utilitzar les portes de control com a fites a partir de les quals controlar i planificar la resta del projecte.
- La repetibilitat del procés de disseny i desenvolupament facilita la identificació d'oportunitats de millora per un llançament de nous serveis més eficient i ràpid.

S'ha de tenir en compte, però, que aquest procés no és rígid, ni tots els projectes han de passar per totes les fases i portes de control. És un procés sistemàtic i clarament orientat al mercat mitjançant el treball en equip, el control de la qualitat, i el control del time-to-market.

Dins d'aquest tipus de procés són de màxima importància les portes de control, ja que permeten assegurar la qualitat del projecte (s'han fet bé les tasques que s'havien de fer?), revisar la racionalitat del projecte mitjançant els criteris d'avaluació (té sentit continuar el projecte en el context de la cartera de projectes d'innovació?) i revisar i ajustar el pla d'acció en quant al temps i recursos per les següents fases (s'està desenvolupant el projecte adequadament?).

Al quadre de la pàgina següent es mostra aquest procés. Tot i que pugui semblar que totes les fases es produeixen de forma seqüencial, no és necessàriament així: el procés és flexible, donat que les portes de control poden arribar a ser condicionals algunes vegades per manca d'informació, algunes tasques poden no estar lligades a fases concretes i fins i tot donar-se un cert grau de paral·lelisme. Per últim cal tenir present que aquest model va canviant a mesura que l'empresa i els seus serveis evolucionen, adaptant-se a les noves necessitats de l'empresa.

1 Generació i selecció d'idees	Tal i com s'explica a l'apartat 4.1.2
2 Aprovació de la idea	Tal i com s'explica a l'apartat 4.1.2
3 Anàlisi preliminar	Es fan investigacions prèvies de curta durada i pocs recursos sobre el mercat, investigacions tècniques, aspectes legals, així com anàlisis DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) i de risc
4 Revisió del concepte	A mesura que els recursos involucrats en el projecte van creixent, també la rigorositat de les portes de control augmenta. Com a la resta de les portes de control s'avalua el projecte enfront d'uns criteris que permeten decidir si el projecte continua o no (estratègics, de mercat, de recursos necessaris, etc)
5 Business Case	Estudi de viabilitat on es defineixen els requeriments i especificacions del projecte, així com la informació necessària per analitzar les fases de desenvolupament, llançament i implantació en tots els àmbits del projecte (financer, estratègic, de mercat, etc)
6 Decisió sobre el Business Case	És una porta de control molt important, ja que tirar endavant el projecte implicarà grans despeses, pot ser necessari la participació de la direcció per l'aprovació del mateix
7 Desenvolupament	És la fase on s'implementa el pla de desenvolupament. Normalment és la fase més llarga i per tant és important col·locar-hi fites intermèdies. Al final de la fase es disposarà del servei testejat internament, de l'anàlisi financer i dels plans d'acció per les següents fases
8 Revisió de Servei	Aquesta porta marca el final del desenvolupament i l'inici de les activitats comercials i certifica que les activitats de la fase de desenvolupament han estat exitoses i que el projecte continua sent atractiu. Pot implicar la revisió de les especificacions inicials per comprovar si els objectius s'han assolit
9 Test	Es realitzen les proves finals, especialment aquelles vinculades amb el mercat i que validen tot el projecte prèviament al llançament al mercat
10 Decisió de llançament	És la última porta de control del projecte i per tant és de vital importància. L'atenció de la mateixa es centra en l'anàlisi dels tests realitzats i en la revisió del pla de llançament
11 Llançament	És la implantació definitiva dels plans de llançament del servei al mercat, d'operacions i d'assegurament de la qualitat
12 Revisió de llançament	És la revisió final del projecte on es documenten totes les lliçons apreses. Es fa una vegada el llançament ja ha acabat i el servei està funcionant al mercat per tal de redreçar o corregir possibles problemàtiques o dificultats detectades en la prestació del servei

Disseny i desenvolupament de nous serveis amb

participació del client

En determinats serveis el client juga un paper fonamental en el propi disseny del servei, participant de manera activa al llarg del procés. Hi ha casos en què les necessitats a satisfer no estan ben definides a priori, ni tan sols pel propi client, de manera que el treball conjunt entre proveïdor del servei i client, permet avançar conjuntament mitjançant un procés d'aproximacions successives. Un exemple podrien ser determinats serveis de consultoria o assessorament, que evolucionen de vegades com un procés ad hoc.

Partint d'un concepte inicial de nou servei, cada aproximació constitueix un experiment que permet avançar en la pròpia definició de les necessitats del client i el concepte de servei que les pot satisfer, eliminant ràpidament les opcions perdedores. És important maximitzar el nombre d'experiments a realitzar, minimitzant a la vegada el seu cost unitari. L'experimentació ha de portar al concepte definitiu de servei, comprovant la seva viabilitat tècnica. Una vegada coberta

aquesta fase, l'empresa ha d'abordar el repte del model operatiu i de beneficis així com l'escalabilitat del nou servei. Passar de l'escala dels projectes experimentals a l'escala real d'operació no és senzill i representa un gran repte prestar el servei de forma rentable i amb un estàndard elevat de qualitat sobre el conjunt d'una organització. Per aquest motiu és necessari un procés de formació i capacitació de les persones que hauran d'explotar el nou servei.

Donat el paper que assumeix el client en aquest cas, té una importància cabdal la detecció d'un tipus de client pioner disposat a participar en aquest tipus d'iniciativa proactiva proposada per l'empresa, ja que no tots els clients volen assumir els risc associat. És un tipus de client innovador, capaç de verbalitzar necessitats incipients que d'altres encara no han percebut, però que poden arribar a ser en el futur, necessitats compartides per molts clients. És possible que en determinades circumstàncies el procés s'inverteixi, i sigui el client pioner el que proposa el nou concepte de servei a l'empresa de serveis. En ambdós casos, és essencial l'estudi del potencial d'expansió a d'altres clients, ja que la solució particular a un problema del client no garanteix la seva posterior expansió a nous clients.

Disseny i desenvolupament de nous serveis amb participació del client

Gràfic 6

1 Generació i selecció d'idees

Tal i com s'explica a l'apartat 4.1.2.

2 Aprovació de la idea

Tal i com s'explica a l'apartat 4.1.2.

3 Nou concepte de servei

A partir de les primeres idees, és possible que existeixin diverses fases que permetin aproximar aquestes idees inicials a conceptes cada vegada més definits i amb major convergència a les necessitats reals del client, cal tenir en compte, que es parteix d'una iniciativa proactiva per part de l'empresa i que difícilment és traslladable de manera directa al mercat.

4 Proposta client pioner

La participació del client al llarg del disseny del nou servei és cabdal pel seu èxit posterior, cal que amb aquest client pioner i innovador es trobin els avantatges concrets que se li pot aportar, i a la vegada que s'identifiqui un benefici general interessant per a un mercat major. La selecció del client al qual se li fa la proposta és essencial perquè en funció d'aquest s'inferiran conclusions aplicables al conjunt del servei.

5 Projecte Pilot

El concepte del nou servei es posa a prova empíricament i es desenvolupa mitjançant un procés d'aproximacions successives, en col·laboració amb aquell o aquells clients més pioners que poden participar fins i tot com a co-dissenyadors del nou servei.

6 Revisió del concepte

Revisió del concepte de servei: en base als resultats obtinguts en la fase anterior, és possible que es detectin millores en el concepte inicial o bé que calgui afrontar la resolució de problemes específics no prevists.

7 Fase implantació

Els serveis nous o millorats que s'han mostrat tècnicament viables han de mostrar també la seva viabilitat operativa i rendibilitat, per poder ser posteriorment escalats a tota l'organització i amb d'altres clients.

A cada trànsit d'una etapa a l'altra disminueixen el nombre de propostes mitjançant un procés de convergència que es pot interpretar amb la forma d'embut.

Innovació de processos

La innovació del procés de prestació d'un servei comprèn la visualització de noves estratègies de treball, el disseny del procés i la implantació del canvi en totes les seves vessants: tecnològica, de les persones i organitzativa, Davenport, T. (1996): "Innovación de procesos" Diaz de Santos. En el quadre de la pàgina següent es resumeixen les fases per a l'execució d'un projecte d'innovació en el procés de prestació del servei.

Tot canvi de procés implica algun canvi associat en la manera en que les persones realitzen el seu treball i això comporta dificultats en la seva implantació. Sovint aquests canvis es perceben com innecessaris per aquells que es veuen afectats, i fins i tot pot arribar a generar resistències. Per aquest motiu, la innovació de processos ha de portar implícitament la necessitat d'emprendre accions destinades a afavorir el procés de canvi associat.

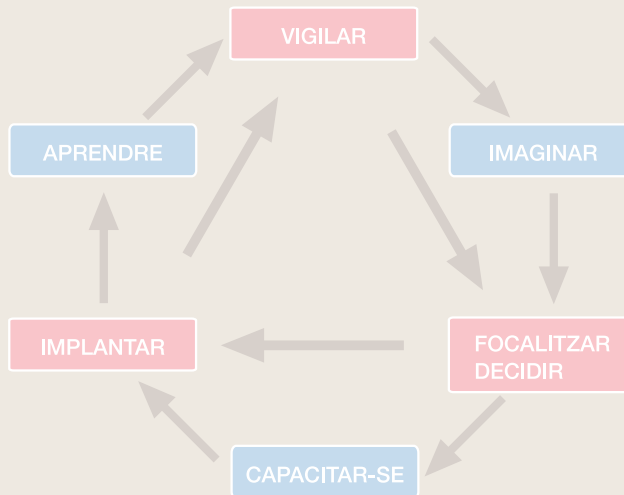
Tot i que el canvi és complex, es pot arribar a abordar de manera sistemàtica mitjançant un procés que involucri als afectats per aconseguir-ne el compromís. Algunes possibles estratègies són: generar un sentiment d'urgència pel canvi, la formació als afectats, la recerca de resultats immediats que permetin demostrar els beneficis del canvi mitjançant algun test o prova pilot (en aquest cas es poden utilitzar els propis protagonistes d'aquest test perquè col·laborin en transmetre les primeres experiències positives a la resta d'implicats). Aquest procés s'ha de dinamitzar permanentment fins assolir els nous hàbits de treball.

<p>1 Generació i selecció d'idees</p>	<p>Tal i com s'explica a l'apartat 4.1.2.</p>
<p>2 Aprovació de la idea</p>	<p>Tal i com s'explica a l'apartat 4.1.2.</p>
<p>3 Benchmarking identificació de possibilitadors del canvi</p>	<p>El primer pas que es recomana a una empresa que vol innovar en el procés de prestació d'un servei és conèixer com el fan d'altres empreses, de manera que ajudi a identificar bones pràctiques. Seguidament caldrà buscar els mecanismes que facilitin la innovació, és a dir, els possibilitadors. Normalment s'identifiquen dos possibilitadors clau del canvi: la tecnologia i els aspectes organitzatius i humans.</p>
<p>4 Desenvolupament de la visió del procés</p>	<p>Aquesta visió representa com hauria de ser el procés en una situació ideal, exempta de limitacions. És important desenvolupar aquesta etapa abans de l'anàlisi del procés actual, ja que d'aquesta manera millora la capacitat de crear solucions completament innovadores, independentment de com es realitzi el procés actualment. En aquesta etapa cal formular els objectius de rendiment del procés, basats en indicadors mesurables.</p>
<p>5 Anàlisi i comprensió del procés actual</p>	<p>Consisteix en descriure el flux i les característiques principals del procés actual, els objectius de rendiment i els factors crítics d'èxit. Per tenir una mesura del valor de la innovació, es recomana mesurar el procés actual segons els objectius definits anteriorment. També cal detectar els problemes del procés actual per garantir que no es repetiran en el futur.</p>
<p>6 Selecció alternativa procés</p>	<p>Considerant la visió del procés, l'estat actual del procés i els possibilitadors del canvi s'haurien de generar alternatives al nou procés, així com una selecció del millor concepte de nou procés basant-se tant en els beneficis que es poden obtenir del nou procés com la probabilitat d'èxit en la seva implantació.</p>
<p>7 Disseny i desenvolupament del nou procés</p>	<p>S'introdueixen les condicions de contorn del nou procés de prestació del servei, mitjançant la limitació dels recursos. D'aquesta manera es pot definir el disseny de detall, que té en compte els subprocessos i les tasques que configuren el procés. En aquesta etapa cal tenir en compte la distinció entre les activitats de back office i front office. Mentre que el primer determina l'eficàcia i l'eficiència del procés, el segon està més vinculat a la qualitat percebuda pel client.</p>
<p>8 Revisió del procés</p>	<p>Un cop es disposa del nou procés dissenyat es revisen els rendiments esperats amb els indicadors establerts en la fase de desenvolupament de la visió del procés.</p>
<p>9 Realització del prototipus del nou procés</p>	<p>Es tracta d'una versió del nou procés a escala reduïda, que permet provar diferents aspectes del disseny. Aquest prototipus pot tenir diferents nivells de tangibilitat, des d'una simulació informàtica fins a una prova pilot amb tots els possibilitadors.</p>
<p>10 Decisió de llançament</p>	<p>S'analitzen els resultats obtinguts per la prova pilot.</p>
<p>11 Implantació del nou procés</p>	<p>Començant per la definició del propietari del procés i el desenvolupament d'una estratègia de migració. A partir d'aquí començarà la implantació de les noves estructures i sistemes organitzatius. En aquesta fase té especial importància la dimensió humana del canvi i la seva gestió.</p>
<p>12 Revisió de la implantació</p>	<p>Es tracta de validar fins a quin punt es porta amb èxit la implantació i en tot cas les accions correctives necessàries.</p>

4.2. El procés d'innovació espontani o emergent

Esquema del procés d'innovació emergent

Gràfic 8



Com ja s'ha vist, la innovació planificada és un procés de dalt a baix que parteix de l'estratègia empresarial i amb el lideratge de la direcció. Generalment, s'orienta a projectes d'innovació de certa envergadura, per a l'execució dels quals és necessària una assignació formal de recursos. Malgrat això, en les empreses de serveis el contacte constant amb les necessitats i problemes dels clients fa que moltes innovacions, generalment de menor dimensió que les anteriors, sorgeixin de les persones que estan en contacte directe amb els clients, en el context de l'operativa diària. Aquestes innovacions formen part del treball ordinari i es materialitzen a través de les solucions concretes que s'escullen en cada cas per tal de satisfer les necessitats del client, sense que existeixi una planificació prèvia. Es tracta, doncs, d'innovacions ad hoc.

Malgrat això, moltes d'aquestes innovacions ad hoc, si són reconegudes i valorades adequadament, poden estar en la base de futures innovacions planificades, en un veritable procés corporatiu de "learning by doing" o d'aprenentatge tot realitzant les activitats que els hi són pròpies. Per aquest motiu és important aconseguir que les persones que presten els serveis interioritzin els elements d'aquest procés d'innovació espontani o emergent, que pren la forma d'un cicle a dues velocitats, el de l'acció diària ordinària (en rosa), necessàriament ràpid i expeditiu, i el del descobriment i l'aprenentatge continu, més lent però indispensable per tal que el primer condueixi a comportaments veritablement innovadors (en blau).

L'empresa ha de desenvolupar el talent de les seves persones per tal que assimilïn la necessitat de mantenir-se vigilants als canvis de l'entorn, que puguin imaginar solucions creatives als problemes (en una fase divergent amb l'aparició de múltiples idees o possibles solucions), i perquè aprenguin a focalitzar-se en la millor opció (fase convergent). Al mateix temps se'ls hi ha d'oferir l'oportunitat de capacitar-se i portar a terme el que han imaginat, aprenent del resultat, sigui aquest un èxit o un fracàs. Només d'aquesta manera és possible generar aquesta via emergent per a la innovació, complementària al procés d'innovació planificat. De fet, l'èxit

de la innovació de serveis està en aconseguir un equilibri òptim entre ambdós enfocaments. Tot i que és cert que depenent de la tipologia d'empresa pot predominar un o l'altre, tal i com es suggeria en apartats anteriors.

Exemple: Adequar els Recursos Humans a la nova forma de competir, mentoring a GFT

En el context d'organització transnacional en el que opera GFT, la seu de Sant Cugat s'ha especialitzat en consultoria tecnològica per al sector financer i lidera per a tot el món aquests projectes dins el Grup GFT. Actualment, GFT afronta cada nou projecte assignant els professionals amb coneixements i capacitats més adequats, independentment de la seva ubicació geogràfica, mentre que un responsable local roman pròxim al client. D'aquesta manera l'organització transnacional de GFT demana a cada país executar aquelles fases del procés en les que fos manifesta la seva major competitivitat i a la vegada reorganitzar-se per a innovar en la part del procés que se li havia encomanat.

En aquest context, el capital humà és una de les claus de competitivitat de l'empresa. La visió global de la companyia requeria una adequació absoluta de les polítiques de RRHH i canvis profunds en la manera de gestionar el talent, buscant un compromís corporatiu clar dels col·laboradors, per exemple, amb el mentoring.

A cada empleat se li assigna un mentor o persona de referència que l'ajudarà en el seu desenvolupament, tant professional com personal, dins de la companyia. Entre el mentor i el mentat s'estableix una relació bidireccional basada en la confiança i el compromís. El mentor segueix l'evolució del mentat mitjançant reunions periòdiques, s'encarrega de la seva integració a l'organització, gestionant la seva motivació i tutelant la seva carrera professional, i en realitza l'avaluació anual.

El programa de mentoring permet recollir tota la informació de les avaluacions de cada persona o mentat, involucrant

al mentor, al mentat i als responsables de cada projecte i de cada unitat on treballa. Una de les principals característiques del programa de mentoring és la generació de confiança i compromís entre totes les parts. El resultat és la millora continuada del compliment de tots els col·laboradors i la integració de la persona a l'organització.

GFT utilitza el mentoring per a canviar el concepte de servei en la interfície amb el client. A través d'ell, manté el significat de pertinença a GFT i de transferència dels seus valors. Cal tenir en compte que, com a organització transnacional operant internacionalment, GFT compta amb un gran número de professionals clau que viatgen freqüentment per a gestionar els diversos projectes, i altres col·laboradors dispersos constantment en el que denominen "casa del client". Tots aquests professionals corren el risc de "diluir-se" en l'entramat dels clients i debilitar el seu sentiment de pertinença i la manera de treballar de GFT. El seguiment de cada persona per part d'un mentor contribueix a evitar aquest efecte.

Alguns factors claus d'èxit per desenvolupar el talent de les persones i la capacitat innovadora són:

- Desenvolupar el coneixement i les habilitats de les persones, ja que d'això depèn l'amplitud del seu camp d'exploració intel·lectual. La gestió del coneixement, tant explícit com tàcit constitueix una eina crucial per aquest objectiu. Paradoxalment, en molts serveis la forma més eficaç de transferir el coneixement tàcit segueix essent l'aprenentatge a través del contacte amb el personal amb més experiència.
- Afavorir el desenvolupament i formació del personal, especialment d'aquell en contacte amb el client, en els diferents rols que ha d'assumir en la seva tasca professional.
- Fomentar la creativitat i l'esperit crític, la primera perquè suposa la capacitat per a construir noves idees recombinant i elaborant els coneixements existents, i el segon perquè ens permet escapar de l'estancament que suposa l'acceptació passiva de les pràctiques existents.
- Fomentar l'esperit emprenedor, la qual cosa suposa passar del camp de les idees a l'acció amb resultats, és el que en podem denominar els intraemprenedors, que faciliten la creació d'innovacions i negocis a l'interior de l'empresa.
- Motivar a les persones, intentant despertar la motivació intrínseca que deriva de l'acceptació dels reptes com a eina per a l'autorealització, per sobre de la motivació externa (premi o càstig) com a única eina.
- Afavorir el treball en equip, ja que la interacció amb altres accelera el procés creatiu, augmenta el camp d'exploració de solucions i genera sinèrgies a partir de la diversitat.
- Saber atraure als millors, la vinculació entre la capacitat innovadora d'una empresa depèn en part dels coneixements, capacitat i habilitats de les seves persones. Les empreses reconegudes en un àmbit determinat atrauen als millors en aquest àmbit, generant un veritable efecte en xarxa.
- Saber retenir als millors: proposant-los nous reptes diàriament, i oferint-los oportunitats pel seu creixement personal i professional.

Per tal que aquest cicle es produeixi de forma automàtica i a tots els nivells, cal que inclogui la innovació com un valor corporatiu acceptat per les persones que la formen. A més, la pròpia cultura empresarial ha de propiciar els comportaments innovadors, donant senyals inequívocques del seu suport als mateixos, per exemple mitjançant reconeixement, o altres mesures motivacionals. A la vegada s'hauria de preocupar de reduir o eliminar les barreres que impedeixen el seu desenvolupament, com podria ser la por a les conseqüències d'un error, encara que sigui ben intencionat. Així doncs, el procés d'innovació emergent no és un procés tan formalitzat com el planificat, ara bé, la seva gestió s'orienta a crear un entorn adequat que faciliti la innovació.

Exemple: Procés de selecció i formació del personal d'Aleste

Aleste Flowpack és una botiga de roba que ofereix models exclusius i solucions avantguardistes, innovadores, divertides, atrevides i modernes. Entre les seves innovacions més destacades hi ha l'original forma en que empaqueten els seus productes: una curiosa bossa cilíndrica o allargada que pot contenir qualsevol peça de roba. De fet, es pot considerar tota l'empresa un concepte clarament diferenciat de la resta de botigues convencionals. Aleste considera a les persones com l'element clau del seu procés d'innovació, per aquest motiu necessitaven un procés innovador de selecció del personal. En paraules de Lara Vallés, gerent d'Aleste: "Altres experiències en la vida a part de les professionals, poden marcar profundament la personalitat d'una persona. Per això, creiem que valors com l'actitud, la passió, i les ganes de treballar no poden trobar-se en un CV. D'aquesta manera les entrevistes de treball es converteixen en col·loquis que no pretenen res més que ajudar als possibles candidats a sentir-se còmodes i que es mostrin com són per deixar aflorar aquestes actituds." El procés de selecció d'Aleste inclou aspectes singulars, com les entrevistes en grup per facilitar que el candidat mostri les seves qualitats, reaccions, etc, fins i tot sota l'acció d'un "candidat" que pertany a la pròpia empresa que té el rol de generar debat i aportar una opinió no professional als propis seleccionadors.

La formació del personal d'Aleste està especialment orientada a la comunicació del client, per la importància que té el "front-office". Els elements clau pel desenvolupament del propi concepte innovador d'Aleste són:

- La transmissió de valors i d'informació interna sobre ALESTE mitjançant reunions amb la persona responsable de marketing.
- La sensibilització de la importància dels seus "feedbacks" especialment pel departament de compres.
- La formació específica per facilitar l'obtenció d'informació externa dels clients.
- La translació als "Assistant Shoper" de la seva importància com a comunicadors totals del concepte d'Aleste, perquè la comunicació amb el client és un factor clau d'èxit. Alguns exemples són el propi uniforme del personal per substituir el maniquí convencional de les tendes, un vocabulari propi com el "verd Aleste" o l'envàs "flowpack" per familiaritzar al client i convertir-los a la vegada en transmissors del concepte Aleste.

4.3. La mesura i millora del procés d'Innovació

Un element clau en la gestió de la innovació és la mesura, el control i la millora dels processos d'innovació de l'empresa, tant del planificat com de l'emergent. El resultat més visible quan una empresa gestiona amb èxit la innovació, és l'obtenció de nous serveis, processos, infraestructures, etc. Aquestes innovacions solen repercutir en una millora de la competitivitat de l'empresa, tot i que és difícil obtenir indicadors que vinculin unívocament la innovació amb l'increment de la competitivitat.

En tot cas, sol ser recomanable la utilització d'alguna eina que permeti mesurar la capacitat innovadora de l'empresa i a la vegada detectar les oportunitats de millora. Per aquest motiu, la present guia inclou un diagnòstic que té precisament com a objectiu ajudar a reflexionar a l'empresa sobre la seva capacitat d'innovació i que s'estructura en apartats similars als exposats al llarg de la guia.

Aquest diagnòstic es pot complementar amb indicadors quantitatius que facilitin un seguiment del procés d'innovació al llarg del temps. En la majoria d'empreses de serveis no hi ha una mesura clara del paper de la innovació i en alguns casos la única variable que es considera en el procés d'innovació, és el cost que significa aquest procés, ja sigui mesurat de manera parcial amb persones dedicades al mateix o bé amb un pressupost associat. La majoria dels indicadors d'R+D utilitzats habitualment per les empreses industrials no solen ajustar-se a les necessitats de les empreses de serveis, o en d'altres casos són difícilment mesurables. Probablement l'excepció parcial en aquest fet, es trobi en les empreses de serveis intensives en coneixement tecnològic que poden mostrar coincidències amb els indicadors més comuns en l'àmbit industrial.

Ara bé, en els darrers anys s'han anat introduint alguns indicadors d'*input* o d'inversió en la innovació que poden ser d'interès per les empreses de serveis. Així en el cas de les empreses tecnològiques la despesa en R+D pot ser un indicador vàlid, mentre que en la resta d'empreses el nombre de persones dedicades a tasques d'innovació, la formació i qualificació d'aquestes, poden esdevenir indicadors d'utilitat. La mesura també es pot realitzar mitjançant les inversions

en recursos que estiguin implicats o s'utilitzin en el procés d'innovació (normalment com un percentatge relatiu al volum de facturació) i que podria arribar a incloure:

- Inversions en desenvolupament de coneixement (R+D, disseny, col·laboracions externes i assistència tècnica).
- Inversions en l'exploració de nous mercats o nínxols de mercat, en el llançament de nous serveis i la reacció del mercat.
- Inversions en la preparació dels recursos (formació, contractació de personal especialitzat, en canvis en l'organització, etc).
- Adquisició de software desenvolupat externament o el cost de desenvolupament de software específic per l'empresa.

En quant als indicadors d'*outputs* i de resultats, alguns exemples usuals poden ser la facturació o marge brut de les vendes que representen els nous serveis (introduïts en els darrers 3 o 5 anys), el nombre o percentatge de nous clients aconseguits mitjançant noves interfícies o l'increment de la productivitat.

De vegades és recomanable l'ús d'indicadors de subprocessos o activitats vinculades amb la innovació, com és el cas de la creativitat (mesurant el nombre d'idees aportades pel personal o el nombre d'idees que es converteixen en projectes d'innovació i s'introdueixen en el mercat) o utilitzant com unitat d'anàlisi el projecte d'innovació (desviacions econòmiques i en temps dels projectes, resultats d'exploració dels projectes, etc). A més, és possible que de la combinació de determinats indicadors d'*input* que reflecteixin les inversions en innovació amb els indicadors de resultat, puguin obtenir-se ratis o indicadors més rellevants, donat que poden ajudar a mesurar l'eficiència del procés d'innovació en l'empresa. En tot cas, es convenient utilitzar un nombre reduït d'indicadors, però realment significatius, mesurats amb una certa freqüència (per exemple, anualment) i que facilitin la presa de decisions de l'empresa.

5. DIAGNÒSTIC

El present diagnòstic utilitza molts dels conceptes introduïts en la present guia per facilitar que una empresa de serveis pugui avaluar quina és la seva situació actual vers la innovació i la seva capacitat d'innovació tal i com s'introduïa en l'apartat anterior.

Bàsicament l'estructura del diagnòstic es divideix en els següents apartats:

Estratègia i cultura de la innovació

Aquest primer apartat recull tots els aspectes vinculats amb l'estratègia de l'empresa i la seva relació amb la innovació, així com els factors culturals que incideixen en la capacitat de l'organització per innovar.

Dimensions de la innovació

Inclou aquelles qüestions relacionades amb les diferents dimensions presentades: nous conceptes de servei, nous elements de marketing estratègic i operatiu, nous processos de producció dels serveis, noves interfícies amb el client i noves infraestructures.

Procés i gestió de la innovació

Fa referència tant al procés emergent com al planificat.

Dins de cadascun d'aquests apartats hi ha diverses pautes de comportament o bones pràctiques empresarials amb dues tipologies de resposta diferenciada, per un costat el grau en que es considera que es compleix aquesta pauta o bona pràctica en el si de l'empresa, i per l'altra, el nivell d'importància que es considera que té. El nivell d'importància pot ser un element d'ajuda per prioritzar sobre quins àmbits focalitzar les actuacions a realitzar per millorar la puntuació obtinguda.

L'heterogeneïtat de les empreses de serveis recomana utilitzar aquest segon tipus d'avaluació, considerant que és possible que determinats sectors o empreses no vegin aplicació en determinats àmbits.

L'objectiu d'aquest tipus d'eines es troba tant en la detecció de punts forts i febles de l'empresa, com en la discussió que pot generar. Es recomana que el diagnòstic el realitzi un grup interdisciplinari de l'empresa; podríem dir que és un bon primer exercici pel comitè d'innovació que permetrà contrastar punts de vista i fomentar l'aparició de millores organitzatives i bones pràctiques que poden contribuir a augmentar la capacitat innovadora de l'empresa.

Estratègia i cultura de la innovació Diagnòstic 1	Nivell d'importància (1-10) Poc important 1 Molt important 10	Grau de compliment en l'empresa (1-7) Gens 1 / Molt Baix 2 / Baix 3 / Mig 4 / Elevat 5 / Molt elevat 6 / Total 7
1 La gerència realitza una planificació estratègica del negoci amb objectius flexibles a mig i llarg termini, tenint en compte les tendències del mercat, els seus competidors i l'evolució de les noves tecnologies		
2 En el procés de formulació de l'estratègia l'empresa està oberta a oportunitats que procedeixin tant de fonts internes (treballadors clau) com externes (clients pioners, proveïdors, etc)		
3 La gerència reconeix l'existència i importància de factors estratègics emergents no planificats que reconfiguren una part important de la planificació estratègica		
4 L'empresa disposa d'una sistemàtica per a traduir l'estratègia a la pràctica mitjançant la dotació de recursos		
5 Es revisa i qüestiona tant el procés de formulació de l'estratègia com els resultats dels plans amb l'objectiu d'introduir millores per afavorir la innovació		
6 L'alta direcció ha identificat la innovació com un element clau del seu projecte d'empresa, ha establert valors que la promouen i actua com a model		
7 La direcció de l'empresa està compromesa amb la innovació. Aquest compromís es tradueix en què li dedica temps, facilita els recursos, adapta l'estructura, estableix i participa en activitats conjuntes d'innovació, estimula i fomenta la iniciativa personal, etc		
8 La gerència transmet al conjunt de l'organització la identitat, visió, missió, valors i objectius de l'empresa. Comunica a més el compromís amb la innovació als seus clients		
9 L'empresa fomenta l'esperit emprenedor de les seves persones a través de la delegació, i els ajuda a desenvolupar el seu talent, per tal que puguin imaginar solucions innovadores i siguin capaces de portar-les a terme. Aquest esperit emprenedor és reconegut i valorat en l'organització		
10 Existeixen mecanismes específics per recompensar la creativitat, l'aportació d'idees, l'esperit innovador i emprenedor. Es rep feedback de la direcció sobre els suggeriments fets. Els treballadors aporten bones idees, moltes de les quals arriben a implantar-se		

Dimensions de la innovació Diagnòstic 2	Nivell d'importància (1-10) Poc important 1 Molt important 10	Grau de compliment en l'empresa (1-7) Gens 1 / Molt Baix 2 / Baix 3 / Mig 4 / Elevat 5 / Molt elevat 6 / Total 7
1 L'empresa analitza com entrar en nous segments de mercat o millorar el seu posicionament en els segments actuals mitjançant la introducció d'innovacions en la política de preus, la intermediació amb el client o la comunicació		
2 L'empresa estudia com transmetre el seu posicionament als clients mitjançant els elements tangibles o suports físics per prestar el servei (infraestructures, personal, etc)		
3 L'empresa té en compte la possibilitat d'innovar l'oferta de serveis innovant en les dimensions necessàries per poder oferir cadascun dels serveis, recombinant els serveis d'una altra manera, o bé agregant serveis perifèrics complementaris al servei central, per tal d'augmentar la satisfacció del client i superar les seves expectatives		
4 L'empresa estudia les possibilitats d'innovar en les interfícies amb el client, per introduir millores en el temps d'espera, la durada del servei, el tracte mentre es dona el servei, la usabilitat, fiabilitat, seguretat, la flexibilitat o la personalització al llarg de la interacció amb el client		
5 L'empresa analitza l'impacte d'introduir innovacions que modifiquin el grau de participació del client com a co-productor del servei, considerant els avantatges i inconvenients que genera tant per a l'empresa com per al propi client		
6 L'empresa es preocupa de formar a les persones que estan en contacte directe amb el client i d'introduir innovacions en els rols que aquests desenvolupen		
7 Es busquen activament noves maneres de fer els serveis, per tal de reduir-ne el cost o el temps de resposta, augmentar-ne la qualitat, la fiabilitat, i la flexibilitat. S'utilitzen de forma habitual les TIC per millorar l'eficàcia i l'eficiència del servei		
8 S'analitza quin valor aporta al client cadascuna de les operacions del procés de prestació de serveis en funció del cost que representa per l'empresa i la idoneïtat de realitzar internament o externament aquestes operacions		
9 Es busquen sistemàticament possibilitats d'innovació a través de les infraestructures materials (entorn, instal·lacions, tecnologia emprada,...) associades al procés de prestació dels serveis		
10 Es busquen sistemàticament possibilitats d'innovació a través de les infraestructures intangibles (organització, coneixement) que incideixen en un millor procés de prestació dels serveis		

Procés i gestió de la innovació Diagnòstic 3	Nivell d'importància (1-10) Poc important 1 Molt important 10	Grau de compliment en l'empresa (1-7) Gens 1 / Molt Baix 2 / Baix 3 / Mig 4 / Elevat 5 / Molt elevat 6 / Total 7
1 La direcció de l'empresa gestiona la innovació d'una forma integral: ha definit uns objectius específics d'innovació i es desenvolupen processos per portar la innovació des de la idea al mercat		
2 Existeix un comitè d'innovació o equip responsable d'innovació que gestiona la innovació i els projectes d'innovació que es desenvolupen a l'empresa. A aquest comitè hi participen persones dels departaments més significatius de la organització		
3 Existeix un sistema d'indicadors que permet mesurar, avaluar l'adequació i els resultats del procés d'innovació així com la seva millora contínua		
4 L'empresa té segmentats els clients, fa un seguiment sistemàtic dels més exigents i innovadors. Analitza l'ús dels serveis actuals per avançar-se així a les necessitats futures dels clients i periòdicament realitza prospeccions i estudis de tendències de mercat i de la competència		
5 S'aplica una metodologia de selecció d'idees en la que s'inclouen factors de tipus estratègic, de mercat, tecnològics, etc		
6 Existeix un procediment de desenvolupament de nous serveis detallat i orientat a minimitzar els costos i el "time to market", en el que al final de cada etapa es revisa el projecte, es seleccionen les millors alternatives, i s'adapta la planificació o es cancel·la o congela el projecte si és necessari		
7 Es treballa mitjançant una organització per projectes, amb un líder de projecte amb responsabilitat total sobre el mateix i el seu equip, format per professionals de totes les àrees funcionals (marketing, vendes, disseny/enginyeria, TIC, compres, producció, finances). S'involucra als proveïdors i als principals clients des de l'inici i s'estableixen relacions de col·laboració estables i duradores amb els proveïdors		
8 El conjunt dels projectes es gestiona mitjançant una cartera agregada de projectes dinàmica que permet actualitzar i revisar el conjunt de projectes i seleccionar-los amb el fi d'obtenir una cartera equilibrada, amb el màxim valor possible i assegurant una alineació dels mateixos amb l'estratègia de l'empresa		
9 L'empresa té establerts mecanismes per conèixer i mesurar les millors pràctiques de gestió dels processos de les empreses competidores i dels sectors de referència a nivell mundial. Aquesta informació li permet revisar periòdicament la vigència dels seus processos		
10 Existeix un sistema de gestió del coneixement implantat amb indicadors i seguiment continu en el que s'identifiquen les competències i coneixements essencials de l'empresa, la distribució d'aquests coneixements entre el personal i on s'emmagatzemen les lliçons apreses i els coneixements sobre els productes i serveis de l'empresa		

6. BIBLIOGRAFIA

- BAARK, E. (2001): "The dynamics of innovation in engineering consulting services", Conference "The future of innovation studies" Eindhoven University of Technology, the Netherlands 20-23 september 2001
- BILDERBEEK, R.; Hertog, P.; Marklund, G.; Miles, I.; (1998): "Services In Innovation: Knowledge Intensive Business Services (Kibs) as co-producers of innovation" SI4S synthesis paper no. 3, Oslo: STEP
- BODEN, M.;MILES, I; (2000): "Services and the knowledge-based economy" Science, Technology and the Internacional Political economy series
- CIDEM, (1999): "Guia de Gestió de la Innovació. Part I: Diagnosi"
- CIDEM, (2002): "Guia de Gestió de la Innovació. Part II: La gestió de projectes"
- CIDEM, (2003): "Guia de Gestió del Coneixement"
- CIDEM, (2003): "Guies de Gestió de la innovació. Producció i Logística"
- COMISIÓ EUROPEA, Direcció General de Empresa (2004): "Innovación & Transferencia de Tecnología. La innovación en los servicios"
- COOPER, R.G.; EDGETT, S.J.; (1999): "Product development for the service sector" Basic Books
- COTEC, (2004): "Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios"
- DAVENPORT, T.H. (1996): "Innovación de procesos" Díaz de Santos
- EIGLIER, P.; LANGEARD, E.; (1991): "Servucción: El Marketing de Servicios" McGraw-Hill
- FLIPO, J.P. (1984): "La Gestión de las empresas de servicios" Ediciones Gestio 2000
- FLIPO, J.P. (2001): "L'innovation dans les entreprises de services" Editions d'Organisation
- FLIKKEMA, M. (2004): "Measuring and explaining innovation in services: heterogeneity in the sector requires differentiation", Paper for the research workshop "Management of Innovation-Are we looking at the right things?", Roskilde (DK), 7-8 June 2004
- GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O.; (1995): "New Modes of Innovation. How Services Benefit Industry" International Journal of Service Industry Management, 6 (3), 4-16
- GALLOUJ, F. (1998): "Innovation in reverse: services and the reverse product cycle" SI4S Topical paper STEP Group
- GREEN, L.; HOWELLS, J.; MILES, I; (2001): "Services and Innovation: Dynamics of service innovation in the European Union" Working paper University of Manchester, PREST and CRIC
- HAUKNES, J. (1998): "Services in innovation-innovation in services" STEP GROUP, Report 13
- HOWELLS, J.; TETHER, B.; (2004): "Innovation in services: issues at stake and trends" Commission of the European Communities, Final Report, ESRC, CRIC, Institute of innovation Research, University of Manchester
- JACOB, M.; BRAVO, A.; (2001): "Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear" COTEC
- KING, N.; ANDERSON, N.; (2002): "Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones" Thomson Editores
- KOTLER, P. (2002): "El marketing de servicios profesionales" Ediciones Paidós Ibérica
- KUUSISTO, J.; MEYER, M.; (2003): "Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy" Technology Review 134/2003 TEKES
- MAGRETTA, J. (2002): "Why Business Models Matter" Harvard Business Review
- MILES, I. (2001): "Services innovation: a reconfiguration of innovation studies" PREST Discussion paper 01-05
- NORMANN, R. (2002): "Service management. Strategy and leadership in service business" John Wiley & Sons Ltd
- SUNDBO, J. (1997): "Management of Innovation in Services" The Service Industries Journal, 17(3: 432-55)
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F.; (2004) "Innovation as a loosely coupled system in services" SI4S TP 04 RUC, IFRESI
- TETHER, B. (2002): "The Sources and aims of innovation in services: variety between and within sectors" CRIC Discussion paper, num. 55
- THOMKE, S. (2003): "R&D comes to services. Bank of America's Pathbreaking Experiments" Harvard Business Review, April 2003, 70-79
- UTTERBACK, J. (1996): "Mastering the Dynamics of Innovation" Boston, MA: Harvard Business School Press
- WEBB, I. (2002): "Knowledge Management in the KIBS-Client Environment: A Case Study Approach" Discusión paper PREST
- WIETZE, V.D.; ELFRING, T.; (2001): "Realizing innovations in service firms. New organizational forms and supporting processes" ERIM report