

Innovació estratègica en el procés d'internacionalització. Anàlisi aplicada en el camp de la innovació

Aquest document destaca les principals idees i resultats del quadern de l'Observatori de Mercats Exteriors «Innovació en el procés d'internacionalització», elaborat per B+I Strategy.

Innovació estratègica en el procés d'internacionalització. Anàlisi aplicada en el camp de la innovació

Sumari

1. Innovar per créixer
2. Shawney i els arquetips
3. L'estel de la innovació: què i com?
4. La innovació pateix una manca d'inversió
5. El problema del dia a dia
6. Ficosa, la innovació per bandera

1. Innovar per créixer

L'única forma de fer front als reptes que planteja la societat i l'entorn actual per a les empreses és innovar. Aquesta és la principal font de creixement econòmic a escala empresarial, sectorial, nacional i global. I és que cal tenir en compte que, segons l'OCDE, el 50% del creixement és gràcies a la innovació.

Des de la perspectiva de l'empresa, innovació és la transformació del coneixement en un valor afegit. Aquest s'ha de generar d'una manera constant i consistent en el temps i s'ha de repartir entre diferents agents (accionistes, treballadors, medi ambient, societat...). La generació d'aquest valor es produeix mitjançant la creació d'una cosa nova que es transforma o incorpora en productes, serveis, processos, sistemes, estructures, marques, patents, etc. en una altra per la qual el client està

disposat a pagar. En resum, la innovació és la suma d'inversió i comercialització.

1.1. La innovació constant és el futur

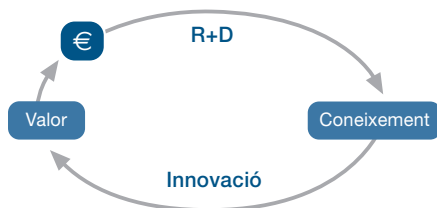
Si es parteix de l'argument que la innovació és l'avantatge competitiu per al proper mil·lenni, l'empresa estarà obligada a generar una capacitat d'innovació constant. D'aquesta manera, serà més fàcil que els treballadors de l'empresa en qüestió s'adonin que formen part d'una organització on hi ha aquesta necessitat. A partir d'aquí serà més fàcil que aconseguixin captar les noves necessitats. Així, com indica Gary Hamel, les empreses hauran de satisfer els dos reptes de l'era de la revolució: reinventar-se a si mateixes i reinventar el seu sector. Les empreses que no arribin a assolir aquestes idees quedaran obsoletes.

1.2. Un camí ple d'entrebancs

Sembla clar que la innovació és el futur per on han de viatjar les empreses que vulguin sobreviure. Però, per alguna raó, moltes empreses es troben aturades i no aconseguen fer un pas endavant. Algunes companyies estan massa centrades en la reducció de costos i l'increment de l'eficiència. En d'altres, simplement no hi ha una cultura que afavoreixi la innovació, amb estructures molt fragmentades, líders molt orientats al passat... D'altra banda, la innovació es considera important però es deixa en mans de grups específics, sense una visió ni uns objectius clars.

Concepte d'innovació

La innovació és diferent de l'R+D



La innovació és més que invenció o creativitat

$$\text{Innovació} = \text{Invenció} + \text{Comercialització}$$

2. Shawney i els arquetips

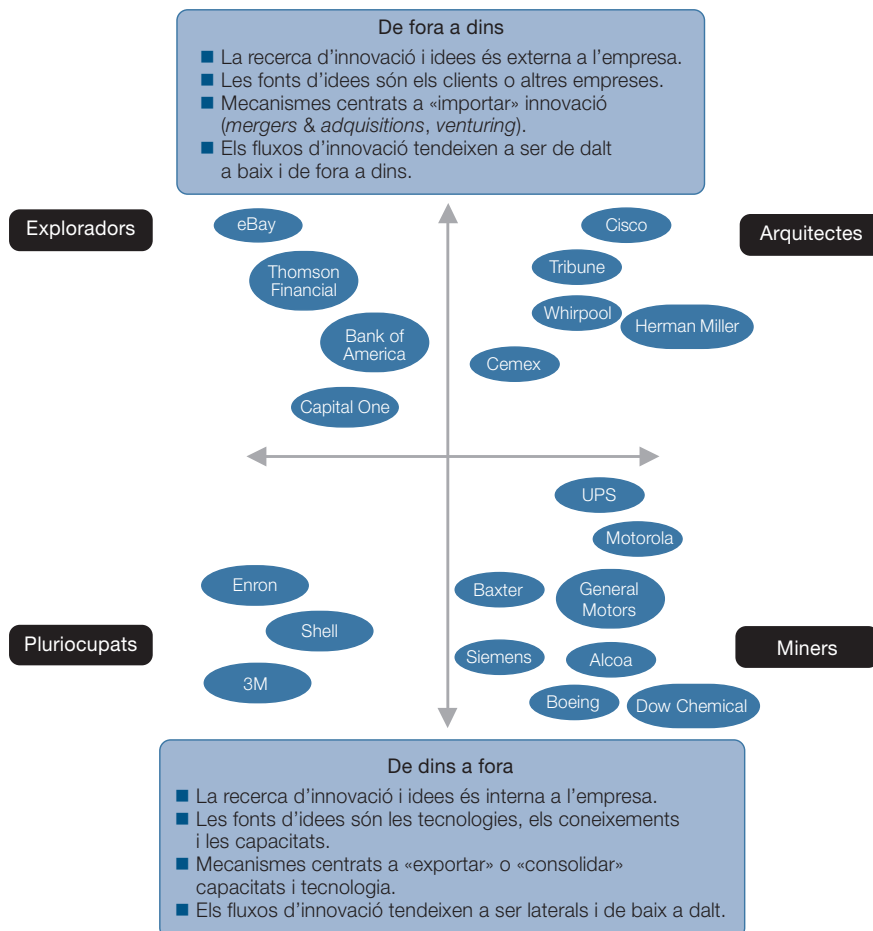
Encara que resulta difícil, sempre hi ha hagut empreses amb vocació innovadora. Hi ha diferents maneres d'agrupar-les i una d'elles és la classificació feta per Shawney. Aquesta es fixa en diferents factors com, per exemple, on enfoquen la seva cerca per a la innovació (dins o fora de l'empresa) i com hi flueixen les noves idees. També té en compte com són desenvolupades aquestes idees i on es localitzen els recursos i els esforços a l'organització. I finalment, com es gestionen els processos d'innovació. D'acord amb aquests factors, l'autor defineix quatre «arquetips» per a aquesta: pluriocupats, exploradors, arquitectes i miners. Cada «arquetip» pot ser bo o dolent i no hi ha un «arquetip» perfecte, sinó que depèn de l'empresa i el seu context.

començar a innovar és definir la visió global de l'empresa en el pla estratègic. És a dir, ha d'indicar en quins negocis vol estar, amb quins elements diferencials i amb quin nivell d'ambició. Un altre aspecte que cal tenir en compte és la gestió de la cartera de negocis, oportunitats i els projectes a escala global. Per això, seleccionarà les idees que mereixen ser estudiades i desenvolupades, avaluarà de forma continua l'acompliment d'objectius en els projectes d'innovació en marxa i prendrà decisions d'abandonar els projectes actuals o invertir-hi més recursos. I finalment, haurà de gestionar els projectes d'innovació individuals, que han de ser seguits des del seu inici i en els quals han de participar les persones més apropiades en cada moment. Cap dels tres nivells no és estàtic, sinó que es va influïnt i canviant en paral·lel.

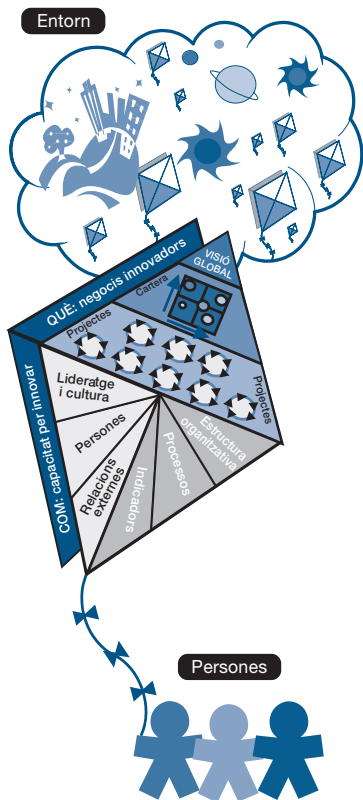
3. L'estel de la innovació: què i com?

El primer que ha de fer una empresa que vol

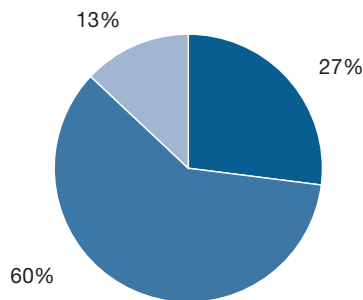
El pas següent al «què» és el «com». Per generar aquesta capacitat d'innovació, les empreses que durant anys han estat centrades en altres aspectes empresarials han de començar de zero. I, normalment, les empreses comencen amb la innovació



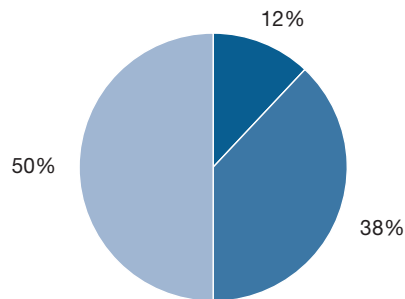
com una responsabilitat funcional, en què predomina una perspectiva tècnica. Després, es passa a una gestió de projecte a projecte i s'avalua la seva contribució al benefici. I, finalment, les empreses adopten la innovació com a sistema, que acaba generant una forta cultura d'innovació. Però perquè tot això arribi a quallar al si de l'empresa, aquesta haurà de tenir en compte aspectes com el lideratge i la cultura, les persones, les relacions externes, l'estructura, els processos i, finalment, els indicadors. Per accelerar el procés d'innovació a les empreses cal treballar tots els aspectes anteriors en paral·lel i adaptar-los a les necessitats de cada empresa.



Tres de cada quatre empreses enquestades es consideren innovadores i la meitat es considera superior en aquest factor respecte als seus competidors. Aquest fet contrasta amb les seves prioritats com a empresa, ja que reduir costos i incrementar la rendibilitat són els principals objectius de les empreses enquestades. Això sí, aquestes reconeixen que la capacitat d'augmentar la innovació és un dels factors més importants per al seu futur.



- Bastant innovadora
- Poc o gens innovadora
- Molt innovadora



- Més innovadora que els seus competidors
- Igual d'innovadora que els seus competidors
- Menys innovadora que els seus competidors

4. La innovació pateix una manca d'inversió

L'estudi va elaborar una enquesta sobre innovació estratègica basada en 154 empreses catalanes, que inclou valoracions sobre la importància de la innovació a cada empresa, els recursos que dediquem a la innovació, el seu grau de fortalesa o debilitat al voltant d'una sèrie de capacitats relacionades amb la innovació, les barreres principals a les quals s'enfronten a l'hora d'innovar i les empreses que admiren pel seu caràcter innovador.

De l'enquesta també es pot extreure que la major part de les empreses planteja la innovació de «dins a fora» mentre que tan sols una tercera part ho fa de l'inrevés. En el que sí coincideixen quasi totes les empreses és en la necessitat d'incrementar els recursos destinats a aquest factor. I pel que fa als diferents tipus d'innovació, les companyies consideren que triomfar en nous mercats és un aspecte molt important.

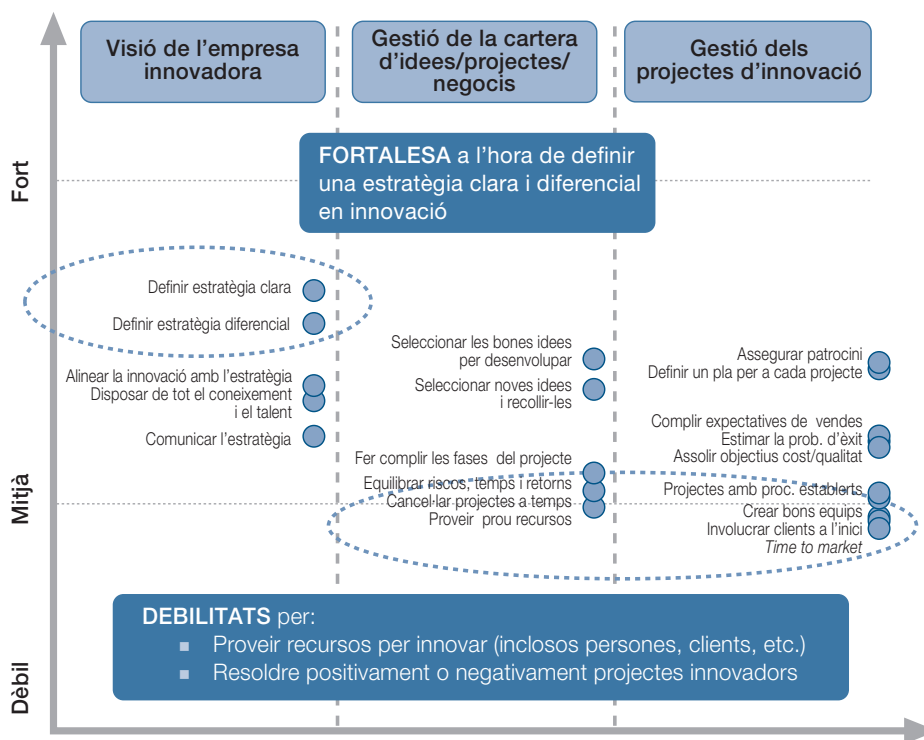
5. El problema del dia a dia

Pel que fa a les capacitats d'innovació, les empreses pensen que la seva força rau en la seva capacitat per definir una estratègia clara i diferencial en innovació, en el foment d'aquesta i en l'atenció a les oportunitats que aquesta pot aportar. Finalment, les principals raons per les quals les empreses no innoven és la pressió del dia a dia i dels resultats immediats.

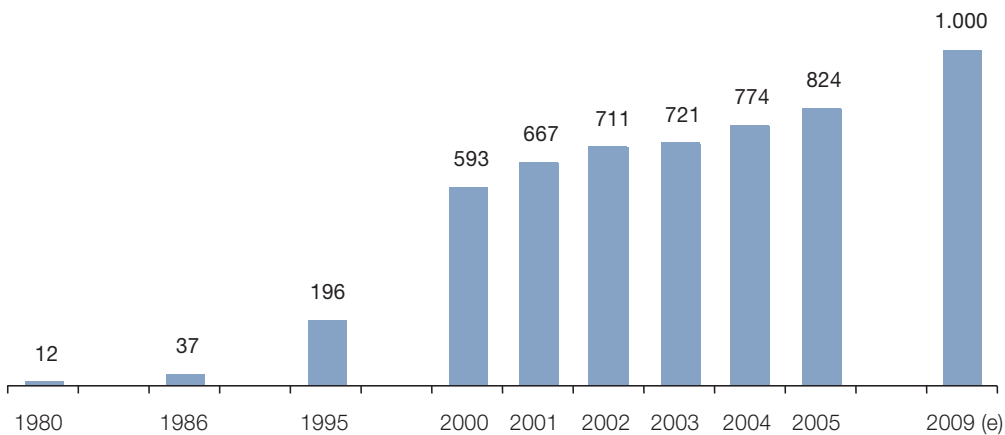
6. Ficosa, la innovació per bandera

Ficosa Internacional és un grup multinacional fundat el 1949 que encara manté el tarannà familiar dels seus inicis. Dedicada a la recerca, desenvolupament, producció i comercialització de sistemes i components per a l'automòbil, amb seu central a Barcelona i amb més de 6.500 treballadors, el grup és present a 18 països.

Les causes de les exportacions catalanes



Xifra de negoci (en milions de €)



Ficosa sempre ha sabut prendre decisions, que encara que semblessin arriscades, han acabat oferint-li grans guanys. En l'actualitat, és el tercer fabricant mundial de retrovisors i canvis de marques de cotxes i en cablejat per a seients i portes. Pel que fa a frens de mà i pedals, ocupa la segona posició a escala mundial, mentre que en l'àrea de sistemes de seguretat i tancaments és líder europea. Al llarg dels seus 60 anys d'història, l'empresa ha passat per quatre etapes ben definides: expansió nacional, europea, mundial i, la darrera, organització global.

ques i investigacions que cal dur a terme, entre altres aspectes. Un cop aprovat el projecte i amb els recursos necessaris per engegar-lo, es posen a treballar. Però l'empresa es caracteritza per una innovació constant que s'assenta sobre una sèrie de premisses. Una part important de la innovació recau sobre els directius. Segons la política de Ficosa, aquests han de ser humils, creatius, àgils i competitius. I per impregnar el caràcter innovador de l'empresa en tots els treballadors, són els mateixos executius els encarregats de transmetre aquest tarannà. Un altre aspecte que cal tenir en compte per innovar són les relacions externes. I en aquest sentit, Ficosa ha sabut arribar a acords amb les empreses adients, encara que, en un principi, aquests acords semblessin arriscats. Avui en dia, aquests acords externs s'estan centrant amb universitats i centres tecnològics. L'estructura organitzativa de Ficosa ha canviat en els darrers anys i ara camina cap a la d'una organització global per poder permetre més nivell de llibertat als dirigents de l'empresa als diferents països on és.

6.1. Humilitat, creativitat i agilitat: la clau de l'èxit

A Ficosa tot comença amb el desenvolupament d'una proposta de projecte d'innovació al voltant d'una idea, en la qual es recullen dades com la previsió de la viabilitat del negoci o el nou producte en termes de volum de mercat i rendibilitat. També es tenen en compte els objectius del projecte o les tas-

Evolució del Grup Ficosa al llarg dels seus 60 anys d'història

