

CIDEM

Innovar
per progressar

L'alquímia de la innovació

Alfons Cornella i Antoni Flores

Relator: Epi Amigué

H1BR1D4C10N



Generalitat de Catalunya
Departament de Treball i Indústria

L'alquímia de la innovació

Alfons Cornella i Antoni Flores

Relator: Epi Amigué

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Cornella, Alfons

L'Alquímia de la innovació

A la part superior de la portada: CIDEM

I. Flores, Antoni II. Amigué, Epi III. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (Catalunya) IV. Catalunya.

Departament de Treball i Indústria V. Títol

1. Canvi organitzatiu

658.01

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

© Generalitat de Catalunya

Departament de Treball i Indústria

Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)

Tel. 93 476 72 00

A/e:info@cidem.gencat.net

www.cidem.com

Autors: Alfons Cornella i Antoni Flores

Relator: Epi Amigué

Il·lustracions originals: Sergi Rucabado

Edita: CIDEM – Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial

Disseny i realització: *indica*  www.indica.es

1ª edició en català: maig de 2006

Edició: 3500 exemplars

Dipòsit Legal: B-27.690/06

Índex

Pròleg del CIDEM	4
Pròleg del relator des de Bangkok	5
DECÀLEG DE LA INNOVACIÓ	7
① HIBRIDAR	9
② AUTENTICITAT 1/6 HONESTEDAT	25
③ TEAMDIVIDUALISM	41
④ TERRITORI/FRONTERA	57
⑤ EFÍMER/EFERVESCENT	71
⑥ CAPIL·LARITAT	83
⑦ CATÀLISI	99
⑧ FRACÀS	111
⑨ RADICAL	125
⑩ INNOVADORS	137
APÈNDIX: Com es crea una empresa innovadora ideal	148
EPÍLEG: Alfons Cornella	158
EPÍLEG: Antoni Flores	159



Pròleg del CIDEM

Des dels principis dels temps, el terme *innovació* ha estat lligat amb el desenvolupament i la supervivència de l'home. L'habilitat d'aquest per superar les dificultats de l'entorn o aprofitar-se d'elles imaginant i creant, modificant els mitjans ja existents i inventant-ne de nous, li van garantir la seva evolució. Una petita millora en un arc de caça o el perfeccionament en les tècniques de conreu, li van permetre alimentar i protegir més eficientment a la seva família i assegurar la seva existència. Quan aquesta millora es difonia, si es donava el cas, incrementava el benestar comú i feia créixer l'economia.

La innovació, important acció en la història de l'home, arriba als nostres dies amb un protagonisme indiscutible. Les disciplines s'han multiplicat. Es pot innovar en tots els àmbits de la vida, ja que el repte ja no és la supervivència de l'home (en les societats occidentals) sinó la millora de la productivitat i del creixement econòmic a nivell global i, en última instància, millorar el benestar i la qualitat de vida de la nostra societat.

Així doncs, podem tractar la innovació com el pol decisiu del creixement de les nostres societats, com a detonant de l'evolució de les economies. Des del CIDEM apostem per la innovació i sobretot pels innovadors, les persones valentes que s'arrisquen i creuen en els seu projecte. Persones anònimes que han cregut en una idea i l'han portada a terme superant tots els obstacles. En molts d'aquests casos, el temps els hi ha donat la raó, aconseguint portar a bon port el seu projecte i fent créixer d'aquesta manera l'economia del nostre país.

Troblem moltes definicions clàssiques d'innovació, normatives i precises, com les dels Manuals d'Oslo i Frascati, i d'altres definicions innovadores en elles mateixes com les que ens presenten dos experts com Antoni Flores i Alfons Cornella, que han creat i utilitzant el seu llenguatge, han "hibridat", fusionant les seves experiències en el món de la innovació amb el format clàssic del diàleg i han redefinit en 10 paraules el concepte, d'una manera fresca, amena i com no, innovadora.

Esperem que aquest llibre sigui del vostre interès.

Servei d'Estudis i Publicacions
CIDEM



Pròleg del relator des de Bangkok

Quan Alfons Cornella em va proposar escriure aquest llibre de converses sobre la innovació entre ell i Antoni Flores, em vaig posar a tremolar. Fer de relator sobre les converses de dues de les primeres espases en aquest camp del nostre país era un repte tan temptador com aterrador si els dos experts en qüestió s'embranchaven en disquisicions alambinades sense cap orientació pràctica concreta. Del primer tenia la certesa que era un comunicador nat, avesat en tots els fronts, per tenir el privilegi de col·laborar en diferents projectes de la seva xarxa d'innovadors: Infonomia.com. Respecte a Antoni Flores, havia llegit algun dels articles publicats en la premsa nacional, però no el vaig veure *actuar en directe* fins al Fòrum de la Innovació del CIDEM del desembre del 2004, en el qual va presentar, amb una eloqüència diàfana, la seva ponència sobre consum intel·ligent -un tema que es desenvolupa en aquest llibre. Aleshores vaig comprendre per què eren amics des de feia tant temps i que la química conceptual entre ells, necessària per a un llibre d'aquestes característiques, estava garantida. I efectivament, des de la primera sessió, la dialèctica Flores-Cornella va funcionar com una autèntica màquina d'anàlisi i processos clau per innovar en tots els camps.

En aquest sentit, el llibre intenta reflectir tan fidelment com sigui possible l'estructura d'aquestes sessions desenvolupades per aquest harmònic tàndem entre el 24 de març i el 10 d'octubre de 2005, respectant al màxim l'estil personal dels dos protagonistes i el format de les converses per no desvirtuar la seva total autoria intel·lectual sobre el projecte. I també, per descomptat, per complir l'esperit d'aquella màxima de Pascal: «Els millors llibres són aquells que qui els llegeix creu que també ell els podria haver escrit.»

He de confessar que la fluïdesa i la riquesa expositiva d'aquestes converses era tal que el més complicat, al final, va ser aconseguir sincronitzar les respectives *Palms* d'aquests dos sol·licitats experts, sempre bregant amb les seves múltiples conferències i compromisos diversos.

Aquesta és la raó que explica l'exòtic títol d'aquest pròleg: quan a falta d'un sol capítol, jo també em vaig veure obligat a complir un projecte —la meua «volta al món en 80 dies», tantes vegades postergada— i vam deixar aquesta última sessió per a la meua tornada, vicissituds i imponderables diversos m'obliguen a escriure aquest pròleg des de Bangkok, xipollejant entre els seus carrers, per culpa del monso. Per això, Fernando López Mompó, col·lega i amic, i una de les incisives plomes habituals d'Infonomia, em substitueix com a relator en aquest últim capítol, ja que les proves d'impremta no poden esperar més. Començo a engiponar aquestes línies refugiant-me de la tempesta en una solitària pagoda budista i les envio des d'un cibercafé ple de gom a gom, temple d'aquesta altra religió de les noves tecnologies per les quals Àsia aposta avui en dia i amenaça de tornar-nos la visita colonial que Occident els va fer al seu dia... (un altre dels temes clau abordats en aquest llibre).

Finalment, vull assenyalar que, com deia el crític anglès John Ruskin, «tots els llibres es poden dividir en dues classes: llibres del moment i llibres de tot moment». I aquest, sens dubte, és dels segons.

Estic convençut que els lectors reflexionaran i, en definitiva, gaudiran aprenent amb la lectura d'aquest llibre —que és del que es tracta— tant com jo escrivint-lo.

Que vostès innovin bé.

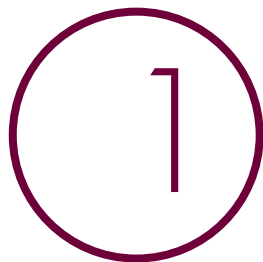


DECÀLEG DE LA INNOVACIÓ

- ① **HIBRIDAR:** acció de crear nous productes o serveis innovadors a partir de la combinació d'altres de ja existents. Aplicable també a la hibridació de persones o processos, és una de les fórmules més clares per innovar.
- ② **AUTENTICITAT ¹⁰ HONESTEDAT:** és allò que, de manera explícita o implícita, apel·la a tot el que sigui *anterior* a l'era industrial i consumista (els productes artesans, naturals, ecològics, etc.). Una altra accepció del terme es refereix a les coses genuïnes i originals *enfront* a la mateixa era (no s'ha de confondre amb l'expressió anglesa *be cool*).
- ③ **TEAMDIVIDUALISM:** neologisme d'arrels anglosaxones evidents, encunyat a NODE per designar una nova manera d'estructurar els processos d'innovació en les organitzacions a partir de *grans individualitats amb esperit de treball en equip*.
- ④ **TERRITORI/FRONTERA:** espai en una organització o espai geogràfic, mental o virtual (Internet) on es desenvolupa la innovació. La frontera determina els nous territoris per conquerir.
- ⑤ **EFÍMER/EFERVESCENT:** són aquells productes o serveis innovadors, però sense aire de continuïtat, concebuts per al seu ús fugaç i enfocats als hàbits de mercat consumistes. En alguns casos, són antònims clarament del que és autèntic/honest.
- ⑥ **CAPIL·LARITAT:** qualitat de les organitzacions perquè la informació flueixi entre els seus membres, a tots els nivells i en totes les direccions, amb la finalitat d'innovar. Es pot donar a nivell intern, entre departaments, quant a relació amb el consumidor, a escala de xarxes, etc.
- ⑦ **CATÀLISI:** conjunt de factors que fan possible la convergència d'elements necessària perquè s'esdevingui la innovació.
- ⑧ **FRACÀS:** error o errors controlats (experiències necessàries) que prevenen contra el fracàs total i són, la major part de les vegades, el pas previ i obligat cap a l'èxit de la innovació.
- ⑨ **RADICAL:** és la innovació que s'avança al seu temps i que marca noves categories sobre les quals tots els altres treballaran a partir d'aleshores.
- ⑩ **INNOVADORS:** aquelles persones que tenen la intuïció, l'energia i el talent per veure-hi més enllà i innovar; no hi ha innovació sense innovadors.



H1BR1D4C10N



HIBRIDAR

Què tenen en comú Britney Spears, les targetes de crèdit, els cotxes de rènting, Corporación Dermoestética i la venda de pa a les gasolineres? Si no ha llegit aquest capítol, potser la seva associació d'idees no sigui del tot adequada. La resposta és que tots són productes i serveis **híbrids d'èxit**.

En un món globalitzat, les necessitats i els anhels de la societat són cada vegada més complexos i sofisticats; en conseqüència, els públics objectiu estan cada vegada més microsegmentats i els híbrids, la hibridació, es presenten com una de les fórmules de més futur per innovar.

La hibridació consisteix també a saber adaptar-se als moviments de l'entorn; utilitzar el model Inditex aprofitant el coneixement acumulat per altres; reinventar-se periòdicament com una empresa Madonna; o reformatar un producte per tornar a uns orígens conceptuals, com ara Imaginarium, líders mundials del sector de les joguines.

La hibridació és, intrínscament, innovació.

De tot això, i de moltes altres qüestions més, van començar a conversar els dos protagonistes d'aquest llibre la tarda del 24 de març de 2005...

1 HIBRIDAR

F Antoni Flores

A mi el que m'atreu del concepte *híbrid* o de les actuacions híbrides és que apareixen com una resposta a un excés d'especialització, de coneixement, en el món i el mercat actuals. Els conductes reglamentaris d'explotar el coneixement han arribat a saturar-se una mica de tant saber, i una aproximació híbrida des d'altres coneixements o des del desconeixement fa possible reenfocar-ho tot des d'una perspectiva diferent. Davant de les diferents fonts incommensurables de coneixement, és gràcies a la hibridació quan podem veure la cara oculta de la lluna i descobrir un nou univers de possibilitats. Una metàfora aclaridora seria que el coneixement són les pedres, i les actuacions híbrides, el ciment que ens permet unir-les en una forma arquitectònica.

C Alfons Cornella

Aquesta metàfora em sembla molt adequada, perquè reflecteix que, avui en dia, hi ha conceptes molt clars, molt sòlids i compactes, que serien les pedres tallades per cobrir un espai determinat, però, com que han estat treballades per diferents mans, necessiten aquest morter que és la hibridació per construir una catedral. Jo, la hibridació, la veig com un punt de connexió entre extrems, una acció que permet agafar el millor de cada sector per crear un producte nou. **El món és cada vegada més complex, necessita productes i serveis com més va més elaborats, i la hibridació és la clau per idear-los sense haver de partir de zero.**

Hi ha moltes indústries, serveis i productes que estan situats en posicions extremes, com si estiguessin molt allunyats entre si. És aleshores quan apareix la hibridació com a pont per salvar abismes. Un cas tan obvi que ja no ens n'adonem seria el taxi: una hibridació entre el transport públic i el privat que ens ofereix els avantatges de tots dos. Però la hibridació sempre permet anar molt més enllà i les possibilitats encara per explotar són gairebé infinites, des del lísing fins al *car sharing*. Són solucions híbrides disposades a anar emmotllant-se a les necessitats d'una societat cada vegada més segmentada i complexa.

F Sí, l'exemple del taxi és molt vàlid també per explicar com la hibridació és una bona estratègia per desenvolupar un concepte que denomino **els mínims i els màxims d'una societat**. És a dir, a mesura que es van cobrint les necessitats mínimes d'una societat, els híbrids ajuden a cobrir els nous màxims; identificant nous grups de consumidors, noves experiències d'usabilitat i, fins i tot, nous escenaris de producte. Això funciona, de tal manera que, avui en dia, aquests mínims i màxims i aquestes hibridacions els trobem en molts àmbits, des de l'esperitualitat fins a la formació o en les relacions entre les persones. En resum, **la hibridació és un dels camins més clars per rendibilitzar un coneixement que ja tenim.**



C El que cal destacar, des d'un punt de vista històric, és que la hibridació es comenci a valorar un altre cop positivament. Fins ara, el mestissatge es veia com una pèrdua de les pròpies essències i havies d'estar molt definit respecte al teu entorn, mentre que, actualment, la fusió de conceptes s'està produint molt accelearadament. Un exemple:

El BBVA acaba de llançar un nou concepte denominat *Dinero Express*, establiments amb cabines i Internet, serveis d'habitatge, etc., que alberguen també *microsucursals* destinades a competir amb els locutoris que fins ara s'estaven repartint el 80 % del mercat generat pels girs postals amb els quals els immigrants envien els diners als seus països. Fins i tot les grans corporacions estan veient que la fusió és molt més rendible que el fonamentalisme radical de voler conservar les essències que van originar el seu negoci en cada sector.

F És que estem tornant a una concepció renaixentista en la qual hi ha la figura de grans talents, com ara Leonardo i Miquel Àngel, que són capaços d'integrar coneixements més o menys en estat pur —hibridar— i aplicar el seu punt de vista i la seva experiència personals per trobar nous usos a les coses. I més avui dia, quan les necessitats primàries *pures* ja no existeixen: «Tinc set, però vull una aigua amb gas que, a més a més, m'aporti uns minerals determinats i amb gust a...»

El pensament híbrid permet fer front a aquesta *multinecessitat* que seria impossible satisfer des d'un únic punt de vista de coneixement.

C Hi estic d'acord. A l'informe *Innovate America* (www.compete.org), en el qual es basen les claus perquè els Estats Units continuï liderant l'economia mundial a través de la innovació en el pròxim quart de segle, es recomana que els especialistes que surtin de la universitat estudiïn també una formació en negocis per conèixer les aplicacions pràctiques de les seves recerques i enfocar-les també amb una clara orientació empresarial. S'entén que cada vegada hi ha menys distància entre la innovació científica i l'explotació dels seus resultats en el mercat i, malgrat que siguis un *científic pur*, has de saber la manera com, al final, les teves idees es convertiran en una oportunitat de negoci.

Aquest nou *renaixentisme* aplicat a una millor comunicació entre ciència i negoci, el fet de saber trobar un punt intermedi de connexió entre tots dos aspectes, la visió científica i l'enfocament comercial seran fonamentals.

Una altra idea que m'agradaria introduir és que l'acció d'hibridar és aplicable també als conceptes, als serveis, com, per exemple, el *self service* i el que podríem anomenar *sold service* (que seria «tu t'ho fas tot»). És a dir, si busques un vol barat a Londres, el compres tu mateix en qualsevol web d'Internet, però, si vols un viatge més complex, vas a una agència de viatges. Un híbrid serien els *e-bookers* que hi ha a la xarxa per comprar un *around the world*. Cal remarcar, per tant, que la hibridació permet crear espais intermedis per a cada situació concreta i cada consumidor.

1 HIBRIDAR

F L'exemple de l'agència de viatges ens portaria a abordar la crisi que està passant aquest sector, a conseqüència del canvi del valor de les coses en la creixent cultura de l'oci. Abans, el seu valor era facilitar-te la logística i, avui, és proporcionar-te, seleccionar-te, les experiències que desitges. I, en passar d'un camp a l'altre, és quan els que regenten aquest negoci s'han hagut d'adaptar i oferir serveis híbrids entre el viatge en si i l'activitat o experiència que es viurà allà, com ara practicar *trekking* a l'Himalaia o *diving* al Carib. D'aquestes hibridacions han aparegut noves oportunitats de negoci, com ara les agències d'esports d'aventura, que, en el fons, són una especialització en l'art d'hibridar paquets turístics diferents.

L'atractiu del coneixement híbrid és que és molt complex i parteix de molts altres coneixements. En realitat, **com més formació tens de diferents coneixements, és a dir, d'hibridar, més capacitat tens d'aplicar el sentit comú.**

C Per descomptat. Cal tenir en compte també la introducció de la cultura general dins de l'esquema de la formació que un ha de tenir; una visió àmplia del món, que és el que efectivament permet agafar una mica d'aquí i una mica d'allà, per crear quelcom nou.

En aquesta línia, cal llançar una advertència sobre un dels principals problemes que tindrem a l'hora d'innovar; com que s'haurà de fer d'una manera sistemàtica, muntant equips multidisciplinaris d'especialistes en diferents matèries, coordinades -hibridats- a través de les anomenades *persones pegament*, caldrà buscar fórmules perquè no es produeixi una prepotència del coneixement propi, ni recels creatius. És a dir, caldrà trobar un equilibri i una harmonia de producció en el treball col·laboratiu (com es veurà en el tercer capítol, dedicat al *teamdividualism*).

F Aquest és un dels principals problemes de la hibridació que vivim nosaltres mateixos a NODE, on barregem diferents enginyeries concurrents per crear un procés determinat de valor. Efectivament, per mi, la part més difícil és com podem estructurar aquesta amalgama de coneixements i, sobretot, aquest gresol d'experts en diferents disciplines per damunt dels recels professionals i les desconfiances mútues. Reformatar conceptes encara presents com ara els posicionaments *gremials* o els prejudicis nacionals. Malauradament, encara existeixen, no tan sols a escala personal i professional, sinó també entre països i, fins i tot, per ètnies o continents.

Per això, **en la mesura que siguem capaços de generar unes xarxes mundials del coneixement híbrid, podrem assolir dimensions noves i insospitades del saber científic, tecnològic i cultural, en general.**

C El problema a què et refereixes entre *gremis* és un problema de llenguatge. Ens estem especialitzant tant que ens hem d'expressar amb uns codis massa sintètics que deixen de ser interdisciplinaris.

Cada any, la revista *Technology Review* del MIT publica una llista amb els 50 investigadors de menys de 30 anys d'arreu del món que estan redefinint les fronteres de la



tecnologia. I és molt curiós, perquè llegeixes el que estan fent i no entens res. I no entens res perquè són tot híbrids insospitables; el biòleg que és matemàtic i està inventant nous sistemes de xarxes des d'un punt de vista transversal; un geòleg que fa servir la tecnologia dels satèl·lits en les prospeccions petrolíferes; un lingüista que està aplicant nous mètodes de cerca a Internet; un neurocirurgià que investiga en intel·ligència artificial, etc.

En síntesi, jo crec que la principal dificultat per hibridar és un problema de llenguatge. Perquè, al final, el que s'hibrida són els coneixements de les persones, que estan codificats en terminologies molt especialitzades, difícils d'entendre per a experts de diferents disciplines. Per tant, **una altra clau seran aquest tipus de persones pegament o pont entre els diferents llenguatges. No hi haurà hibridació sense la figura dels hibridadors.**

I no sé si tenim tots els que necessitem... Tu què hi dius?

F Bé, per posar un símil, en aquest país està passant com en el món de l'esport. Fins fa 25 anys, Espanya es caracteritzava per tenir només bons esportistes individuals, com ara un gran tennista, un esquiador o un golfista. Eren *rara avis* amb una capacitat innata per a un esport. Actualment, també destaquem en esports col·lectius i crec que en el camp de la hibridació està passant el mateix.

Fent una extrapolació amb relació a la innovació, els hibridadors són aquelles persones que tenen una capacitat de traspasar, per si mateixes, el seu coneixement d'una disciplina a una altra. Fins ara estàvem en un estat inicial en el qual els hibridadors eren persones amb un carisma especial, però lentament hi ha una tendència clara a establir equips híbrids, que anirà calant en la societat del coneixement internacional i que serà la base per als grans reptes de la recerca. Com la cursa espacial, en la qual, al marge de la dificultat tècnica, el més complex ha estat posar a treballar nombrosos experts en camps molt diferents amb un mateix objectiu.

C El cert és que, ara que s'estan jubilant els últims científics del projecte *Apollo*, la NASA ha reconegut que ho tindria molt difícil per repetir l'experiència. No saben si podrien trobar l'equip d'experts multidisciplinaris que van aconseguir reunir als anys seixanta, tan allunyats d'aquest perfil altament especialitzat dels científics actuals. Però és una mostra clara de la necessitat de crear xarxes d'especialistes, coordinats per hibridadors, per fer front als nous reptes de la R+D+i.

Caldria destacar, d'altra banda, que algunes de les innovacions amb més repercussió social que sorgiran de la hibridació als pròxims anys seran de la combinació de grans conceptes com ara **tenir** i **disposar**. Per exemple, fins ara *tenir* un cotxe, ser-ne el propietari, era el que proporcionava plaer i estatus. Però cada vegada més s'està imposant el fet de *disposar* d'aquest mateix cotxe, gràcies a la hibridació entre aquest mateix producte i un servei financer, ja sigui per mitjà de lísing o bé rènting.

Com veus aquest potencial d'hibridacions entre *posseir* i *disposar*?

1 HIBRIDAR

F Crec que això respon a una evolució del concepte del qual parlàvem abans de mínims i màxims d'una societat. Estàvem en un primer estadi -gairebé com els que popularment s'anomenaven *nous rics*- en el qual el que es valorava era posseir un producte. Però ara hi ha una tendència clarament en auge en què es comença a apreciar més -i *demostrés* més-, en saber com has de rendibilitzar els teus recursos. És a dir, disposar d'un cotxe nou cada any abans que tenir un cotxe en propietat aparcat en el garatge.

La indústria i les empreses, en general, han d'estar molt pendents d'aquests canvis sociològics i de valors, perquè es produirà una desestructuració del producte físic a partir de la hibridació següent: pagar per un producte per disposar-ne com un servei.

C Sí, i també cal tenir en compte la variant d'hibridació del **servei materialitzat en un producte** o *gadget*. Com la targeta de crèdit, sense anar més lluny, que només ha estat un pròleg de tot el que vindrà als pròxims anys...

F Parlant de serveis bancaris... El servei de diners a l'instant, com ara Cofidis -el gran *boom* del moment, que ha agafat desprevingut la major part de l'*establishment* financer- és una mostra que hibridar és també el do de l'oportunitat i la visió de saber estar al lloc i el moment oportuns: uns senyors que simplement van veure que deixant petites quantitats el risc era menor, rendibilitzaven millor els marges i, a més, la satisfacció del client era més gran, perquè, veritablement, li solucionava un problema real i urgent al moment.

Entrem en una societat, en un món, en què la capacitat per posar productes presentats com a serveis en el moment i la dosi adequats -entenent per dosi comprar quilòmetres en lloc de cotxes o deixar aquestes petites quantitats de diners, però en el moment just- **serà la clau de la competitivitat.**

C Tornant al servei materialitzat en un producte, a mi se m'ocorre també l'exemple de l'*speed pass*, un servei de pagament ràpid en gasolineres que s'està popularitzant als Estats Units. Consisteix en un petit emissor de ràdio que pots dur al clauver i que, quan has emplenat el dipòsit, envia un senyal personal perquè te'n carreguin l'import al teu compte, cosa que estalvia a l'usuari esperes a les gasolineres.

En aquest sentit, penso també en una línia de rellotges de la marca Swatch amb un xip que permet recarregar per Internet, o el teu forfet per esquiar. Tots dos són híbrids entre productes i serveis, serveis materialitzats en un producte físic o *gadget*. El segon és, a més a més, un triangle d'hibridació entre un rellotge, un servei financer i un programari sofisticat per Internet.

F En aquesta línia que comentes, una de les claus que fem servir a NODE per formatar productes, espais de competència o processos competitius basant-nos en la hibridació és l'**eliminació de moments d'estrès**, una cosa que té molt a veure amb les necessitats mínimes. Quan el consumidor està molt habituat a utilitzar un producte o servei, el que realment l'interessa és que li facilitin



l'accés a aquest producte o servei. I com es pot aconseguir això? Doncs mitjançant l'eliminació de situacions d'estrès. És a dir, **si en lloc de continuar una cursa tecnològica d'aquest producte**, que no et condueix a res excepte acabar en una manca d'honestedat (autenticitat) i sobreespecificació (artificialitat), **ets capaç de simplificar-ne l'ús per mitjà d'una hibridació amb un altre producte o servei, estàs aportant una competitivitat innovadora més enllà de la tecnologia.**

Per exemple, la pregunta que ens van formular a NODE des de l'Ajuntament de Barcelona –«Com es pot fomentar l'ús del transport públic en una ciutat?»– es pot plantejar en diverses claus. Si la fas des d'un punt de vista d'explotació, pot ser que plantegis una reducció de tarifes, però potser no és viable per al compte de resultats. Això no obstant, qui està acostumat a utilitzar el metro ho continuarà fent malgrat els increments graduals, mentre que qui no l'utilitza potser és per aquestes situacions de microestrès, com ara haver de salvar desnivells del 20 %, una qüestió gens superficial per al sector de la població més gran que, a més a més, és cada cop més nombrós. Des d'un enfocament híbrid, la proposta és complementar la línia del metro amb la implantació d'escaleres mecàniques.

C Efectivament. Es tracta, a més, de reduir les bosses d'ineficiència a nivell d'organització que creen aquest estrès, igual que aquest sistema d'identificació de les places del pàrquing que t'indica en entrar quantes places queden lliures i on són. Estàs combinant eficiència de logística, d'organització del pàrquing, amb una reducció de l'estrès per a l'usuari. El millor d'aquest tipus d'hibridació és que crea situacions *win-win*.

Una idea que m'agradaria remarcar: **una fórmula per hibridar, que funciona molt bé, són aquestes situacions en què surten guanyant totes les parts.** Si vols combinar dos extrems que se senten agredits, perquè veuen erosionades d'alguna manera els seus respectius espais de mercat, respondran negativament a la teva proposta o la devaluaran. La hibridació triomfarà quan totes les parts vegin clarament que hi surten guanyant, com ara el cas de l'*speed pass*, en què l'usuari s'estalvia cues i la gasolinera té més rotació.

F Sí, a mi sempre m'ha cridat molt l'atenció aquest model de negoci «tots hi guanyen». El primer *input* que vaig tenir sobre la possibilitat de formatar negocis nous basant-ne en el *win-win* va ser per una entrevista que vaig llegir del director general de Ryan Air, que deia que d'aquí a uns quants anys el transport aerí serà gratuït, perquè l'enfocament de *business plan* se centrarà en tota l'activitat econòmica paral·lela que es generarà a escala financera, immobiliària, etc., ja que crearà unes comunitats de veïnatge noves entre el senyor de Liverpool i el de Tarragona, o el de Madrid i el de Berlín.

C Bé, actualment, les línies aèries de baix cost ja s'haurien de dir *bus aeri*. El fet que, en dies determinats, puguis volar a París o Londres per 20 o 30 euros ens condueix a plantejar-nos el concepte del qual parlaves dels nous veïnatsges. Suggereix un concepte híbrid entre geografia física i geografia virtual.

1

HIBRIDAR

En un informe recent d'IBM, ja sorgeix el concepte de *nació virtual*. Els estats són espais geogràfics amb unes fronteres delimitades. Les nacions són col·lectius que s'uneixen per unes emotivitats, especialment les nacions sense estat. Però és que, avui en dia, estan sorgint col·lectius de persones arreu del món, gràcies a les noves tecnologies, sobre un determinat concepte i que formen una *nació*, com ara els seguidors de la MTV o l'anomenada «People's Republic of Britney Spears», formada pels fans d'aquesta cantant. Són híbrids de noves geografies virtuals entre (*o per damunt de*) les marcades pels estats polítics i les afinitats que uneixen col·lectius determinats per diversos interessos i sentiments en comú. I això en el tema de la innovació serà fonamental, com ho demostren les crítiques als informes recents sobre competitivitat i innovació de diferents països, com el que hem esmentat abans: *Innovate America*. No té sentit limitar-los a un país quan avui en dia -i encara més en el context creixent de la globalització i l'*open sourcing*- la competitivitat condueix a anar a cercar les millors condicions i els millors professionals a qualsevol indret del món. IBM és una nació virtual (més enllà del concepte multinacional) que està distribuïda arreu del món i que no dubta a anar a cercar una persona a Bangalore o la Xina si és la que té el coneixement adequat.

F El que acabes de dir ens porta a dues qüestions molt interessants. La primera és la reformatació del concepte de clúster. És a dir, en la mesura que la nació virtual supera les barreres físiques, canvia també totalment la noció del *clúster* actual. Personalment, no trobo massa ben orientats els esforços dels diferents governs per crear clústers de l'automoció, per esmentar un sector, en les seves respectives àrees geogràfiques. Crec que qui ha aprofitat millor el concepte de clúster és la gran distribució, com, per exemple, el clúster de satisfer un determinat segment de consumidors arreu del món. I s'estén per diferents països del món segons que es busqui avituallar-se de les matèries primeres, innovació tecnològica o un públic objectiu. Aquest és el veritable clúster.

L'altra qüestió que m'ha inspirat el teu comentari és un aspecte que, d'una banda, és tremendament perillós per a la indústria i, de l'altra, crea grans bosses d'oportunitats: els moviments de l'entorn. **I què és un moviment de l'entorn?** És allò que aprofita una reformatació de les circumstàncies per agafar en fals tota una indústria consolidada. Una elucubració perfectament factible: una petita empresa de la Xina o l'Índia treu una màquina de fer forats per làser de la mida d'un bolígraf amb una interfície en la qual només cal posar la profunditat i el diàmetre del forat. Això hauria deixat totalment descol·locada tota la indústria del sector.

L'híbrid comporta com a concepte la recerca de la satisfacció final dels usuaris, independentment dels processos, les marques i els productes que ja existeixin, malgrat que impliqui una ruptura total i l'enfonsament d'una categoria i de tot un sector plenament consolidat.

C Seria interessant ampliar dos conceptes d'hibridació que acabem d'assenyalar: D'una banda, IKEA em sembla un híbrid perfecte entre el que comentàvem del «tot fet» i «fer-s'ho un mateix». L'usuari compra els mobles fets, però aquesta mateixa tarda els munta ell mateix a casa.



L'altre és el cas de Britney Spears. Com a producte híbrid em sembla molt ben definit: adolescent virginal i innocent i *femme fatal super sexy* -espero que no resultarà sospitosos que m'inspiri tantes coses. És a dir, el seu màrqueting sempre l'ha venut com a verge (o, si més no, així es promocionava al principi de la seva carrera; després d'haver-se quedat embarassada serà més difícil...), però la seva posada en escena és l'extrem de la sensualitat. En el món del *show business* hi trobem alguns dels millors exemples d'hibridació entre categories molt diferents i ben definides.

F Bé, parlant del show business, a NODE fem servir la frase «aquesta és **una empresa Madonna**» per definir aquest tipus de companyies capaces de reinventar-se a si mateixes successives vegades, per estar sempre en el punt àlgid. Hi ha dos tipus de mentalitats: «Ja he arribat aquí; per tant, canto i exploto al màxim el motiu que m'ha dut a l'èxit»; o bé: «Bé, ja he arribat, i a partir d'ara què més?». Aquesta última és una empresa Madonna, és a dir, reinventar-se contínuament fórmules, basant-se en els coneixements adquirits de l'última experiència, per presentar-se en un nou llindar de competitivitat.

C I en l'experiència del que tu has fet els darrers anys, creus que la hibridació és quelcom que pots dissenyar metòdicament o simplement passa d'una manera espontània, de connexions neuronals que no controles?

F Jo crec que pot passar per una simple qüestió de casuística, però només es pot rendibilitzar la hibridació com una clau de la innovació si ets capaç de sistematitzar-la.

A NODE tenim un client, Zumex, que originàriament era només un col·lectiu de conreadors de taronges. Tenien el problema que no sabien què fer amb les taronges petites. Des del punt de vista de l'agricultor, la sortida podria haver estat apujar el preu de les grans per compensar el contingent de les petites o augmentar-ne la mida genèticament. Però la solució que els vam donar va ser buscar-los una sortida comercial (un nou canal de vendes) mitjançant aquestes màquines que podem trobar a les àrees de servei que les espremen davant teu per obtenir-ne suc natural a l'instant.

Un enfocament multisectorial per crear una solució híbrida que difícilment es podria haver generat sola (per pròpia iniciativa dels agricultors o un emprenedor aïllat) si no s'hagués planificat combinant diferents elements que controlàvem a NODE (les taronges i les màquines espremedores) i que vam saber hibridar per crear un nou producte. I, a més a més, amb un valor afegit: suc natural, autèntic (l'autenticitat, una altra vegada, un concepte que desenvolupem en el capítol següent).

C És a dir, que hauríem de parlar d'una **enginyeria de la hibridació**, un procés sistemàtic en el qual veus què hi ha amb el programa que poses damunt d'una taula amb les diferents peces, i vas buscant diverses combinacions que poden funcionar entre productes, serveis, conceptes o categories que no estaven interconnectades.

1 HIBRIDAR

Això últim és ben visible en el món de l'automoció; combines una moto i un turisme i en surt un *Smart*; o un tot terreny i un turisme i en surt un tot terreny urbà. Una mica és com si estiguessin jugant amb un Lego.

Caldria assenyalar també una tendència d'**hibridació aplicada a la distribució**. Em refereixo, sense anar més lluny, a grups de famílies que s'estan organitzant perquè una granja o un agricultor els porti a casa les comandes dels seus productes. És un altre exemple clar d'híbrid entre l'autenticitat, el que és natural, i la comoditat de quedar-se a casa.

F Sí, la sofisticació de l'oferta i la demanda i la generació excessiva de necessitats falses en el sector de l'alimentació acaben generant un producte artificial, en el sentit que «no el necessito perquè ja no m'aporta els valors que cerco i, per tant, torno als orígens i reformato el sector».

C Certament. Tornes als orígens, que és el producte conreat com abans, biològicament, però aprofitant el que funciona bé ara; utilitzo el correu electrònic per demanar al pagès que aquesta setmana em porti dos quilos de tomàquets i tres escaroles. És a dir, **un híbrid entre *higtech* i *hightouch*. Un altre model d'hibridació per al futur: l'ús de les últimes tecnologies per oferir un tracte personalitzat.**

F Crec que hauríem d'assenyalar el cas d'un dels clients de NODE que reflecteix més bé aquesta línia, Imaginarium, una marca de joguines que en dotze anys s'ha convertit en el referent mundial d'un sector que està en crisi, es diu que per culpa dels asiàtics, però no és així, sinó que és un problema de crisi de valors. És un sector que, per no fer front a la funció real d'una joguina -crear un valor de joc per als nens- ha caigut en la sobreoferta i la falta d'honestedat. S'han acabat fent joguines cada vegada més cares i sofisticades destinades als qui creiem que «complim l'expedient» de comprar alguna cosa per als nostres fills i ser per això uns bons pares, sense preocupar-nos de si realment els eduquen i els entretenen, fins que va arribar algú i va dir: «El problema està en el valor real de les joguines; satisfer les necessitats reals dels pares i dels fills.» I d'aquesta idea filosòfica ha sorgit una companyia que s'ha convertit en el referent mundial del sector. Amb l'eslògan «No creem joguines de fusta, de metall o de plàstic, creem joguines per als nens... i els seus pares», Imaginarium dissenya espais comuns de joc i gaudi a partir de productes i serveis que *realment* compleixen aquesta funció.

El que dèiem abans, en comptes de continuar una cursa sense sentit de desenvolupament tecnològic, és millor tornar als orígens, reformatant el producte. I la hibridació és perfecta per fer-ho.

C És clar, és un híbrid de serveis per als pares i els nens per atendre les necessitats de tots dos en una situació *win-win* en la qual tots dos pols se senten satisfets.

Ara em ve al cap un cas d'hibridació de serveis que és una innovació interessant en un sector tan clàssic com és el de l'hoteleria: l'obertura recent de la Casa Camper a



Barcelona, un híbrid entre una casa d'hostes i un hotel per a aquells professionals que passen molts dies a l'any entre dues o més ciutats, un lloc en el qual et pots sentir com a casa, però que, evidentment, parteix de les prestacions i dels serveis d'un hotel. És un híbrid clarament de futur per a una societat en la qual, cada cop més, ens hem de desplaçar periòdicament entre ciutats per raons de feina.

F Doncs un altre exemple d'hibridació de conceptes que acabo de recordar és la d'una agència de viatges per a persones amb sensibilitat social que aporta el valor afegit de ser com una ONG. Dissenyen viatges a mida per a qui vol sortir dels paquets turístics convencionals, convivint amb famílies sense recursos de països en desenvolupament, per a un públic objectiu que està disposat a pagar el mateix, però per *passar-s'ho malament* (segons com es miri, és clar), per als quals el valor afegit és l'experiència d'autenticitat i la consciència social d'ajudar els més necessitats.

Novament, els **moviments de l'entorn**: les oportunitats que apareixen si s'està atent als canvis i les transformacions socials. Imagino que els senyors de British Airways van riure molt quan els va aparèixer Virgin, però ja s'ha vist com han revolucionat el sector, en introduir el concepte *bus aeri* de què parlàvem abans.

C El cas de l'agència de viatges que t'ofereix el millor d'una empresa, dissenyant-te el viatge, però amb el valor afegit d'aportar el teu granet de sorra a una ONG, demostra que de la combinació dels paradigmes més ben definits i consolidats, aparentment molt distants entre si, es forgen els híbrids de més futur. Entre casa teva i un hotel, tens un bungalow; pots gaudir d'aquesta sensació d'estar a casa teva, però és temporalment, com un hotel.

Una de les claus per innovar a través de la hibridació serà la d'ofertir solucions temporals en forma de productes i serveis que cobreixin necessitats personals amb les quals abans t'havies de comprometre a llarg termini. Híbrids de productes que et permetin gaudir temporalment de determinades prestacions i serveis sense haver de prendre decisions dràstiques. Això obrirà algunes de les millors oportunitats de negocis. Abans parlàvem del renting i del lísing, però crec que encara no s'ha inventat un sistema que et permeti canviar de cotxe cada tres mesos sistemàticament.

F Sí, la hibridació és una de les millors fórmules per innovar. Però per utilitzar-la necessites estar al dia en molts productes i sectors diversos i aplicar la informació d'una manera diferent, com han fet els senyors del grup Inditex (Zara, Pull and Bear, etc.), que, sortint de Galícia i sense cap tradició en el sector de la moda, s'han convertit en líders mundials per haver sabut aplicar millor les experiències viscudes per altres companyies.

Per mi, ha estat de gran inspiració la pel·lícula *Atrapat en el temps* (*Groundhog Day*): un senyor que s'aixeca cada dia en el mateix dia però amb el coneixement acumulat del dia anterior, per la qual cosa acaba aconseguint els seus objectius a base d'anar introduint variacions. És a dir, aplicant la informació millor del que ho havia fet abans. És una història de la qual es pot extreure una conclusió

1 HIBRIDAR

interessant: **el futur és d'aquelles persones i organitzacions que siguin capaces d'encunyar una metodologia per aplicar el coneixement existent, però -això és important- no tan sols el que han acumulat per si mateixes, sinó també el que està a l'abast de tothom (especialment d'altres empreses).** I, des d'aquest punt de vista, Internet és la gran revolució.

C És una mostra clara de saber combinar capacitat industrial i explotació de la informació: una *indústria informacional*. Però també hi ha barreges insòlites que demostrin que, efectivament, ens estem fent com més va més complicats. Com aquesta companyia americana que està combinant la indústria i la farmàcia per fabricar una pintura antimicrobiana. La idea és que, quan estàs pintant l'habitació, també l'estàs desinfectant. Es tracta d'una hibridació interessant que juga amb el fet que l'acció derivada sigui un benefici per a la salut.

Ens tornem a trobar amb el fet que, a partir de la hibridació de dos conceptes, la multitud de combinacions derivades que es poden extreure ens obren un gran nombre d'oportunitats: per què no fabriquem aleshores mobles antimicrobians o làmpades que, a més, repel·leixin els insectes?

F Doncs sí, tornant a una **metodologia per innovar a través de la hibridació**, és també **utilitzar uns processos molt sofisticats per resoldre unes necessitats primàries de sempre**. N'hi ha prou d'anar a mirar un museu de joguines per veure que els nens de totes les èpoques han jugat a cuinar: amb carbó, amb gas, amb microones. O a conquerir: l'Oest Salvatge, la Lluna i ara el planeta Mart... I la indústria de la joguina ha anat evolucionant en conseqüència.

C El que va canviant són els llinars de la humanitat i els horitzons tecnològics, però algunes necessitats i anhels sempre seran els mateixos. Tenim una cartera de tecnologies que va creixent i s'ha de saber aplicar a les necessitats i els desigs de sempre. **I d'aquest maridatge, de la connexió entre necessitats perpètuas de la humanitat i les noves possibilitats tecnològiques, apareixen les grans oportunitats d'innovació.**

F Això explicaria l'aparició, la manipulació i l'evolució de les religions, que es creen com a resposta a unes inquietuds existencials i espirituals, es converteixen en una extensió de la política en determinats períodes històrics i, en l'època contemporània, es van emmotllant a les transformacions socials a mesura que es van quedant antiquades en els seus plantejaments doctrinals. Neixen noves creences, fins i tot amb estranyes hibridacions pròpies del màrqueting, que barregen espiritualitat amb dades científiques (o mai millor dit, de ciència ficció), com ara l'Església de la Cienciologia.

C Abans hem parlat del concepte de *nació*, ara de la religió: les possibilitats d'hibridar es multipliquen de manera exponencial quan es fa a partir de noves categories de conceptes sempiterns. En definitiva, com més consolidat estigui un sector i més



proper estigui a les necessitats de les persones, més susceptible serà que algú aprofiti l'oportunitat per crear idees innovadores de la hibridació amb categories adaptades als canvis socials i tecnològics.

Però, parlant d'hibridacions i de màrqueting, crec que hi ha algunes combinacions clarament desaprofitades. Per què el sector editorial encara no ha sabut treure un híbrid entre un llibre, una experiència intimista i una de col·lectiva com ara una obra de teatre? Altres de més curioses ja funcionen, com ara l'híbrid entre el circ i l'òpera que és el Cirque du Soleil.

Una altra tipologia d'hibridacions destacable: híbrids de productes intermedis entre la solució mèdica dràstica que necessites que et presti un especialista i una intervenció no tan severa, *self service*, que considero grans encerts, com ara el *White Strips* de P&G, unes tiretes que et poses a casa i que et permeten emblanquir-te les dents a l'instant, malgrat que, per descomptat, sense la qualitat que aconseguix un dentista.

F Ja que has tocat aquest tema de l'estètica, m'agradaria comentar un cas en el qual em sembla que l'honestedat està sobrepassada: l'actual oferta de centres de cirurgia estètica. Pel fet de banalitzar una qüestió tan seriosa com és una intervenció quirúrgica, fins i tot amb anestèsia total, es trenca una barrera psicològica que fa que tot un sector que estava encasellat, complint uns paràmetres d'un llarg procés acadèmic i administratiu, es reformati brutalment i entri de ple a la cursa del màrqueting més directe. Aquí tenim el fenomen de Corporación Dermoestética. I tot per haver sabut canviar una clau, la necessitat final, que en aquest cas seria un resultat estètic al gust del consumidor.

C Sí, però és, a més, un híbrid entre un producte financer i un de sanitari, que és el que aplanava una altra possible causa d'indecisió per part del consumidor. El que elimina qualsevol altra barrera psicològica que pugui tenir l'usuari és el posicionament de màrqueting per eliminar les pors que produeix entrar en una sala d'operacions. És molt revelador que s'anomeni Corporación Dermoestética, i no pas Corporación Quirúrgica. Tota la parafernàlia quirúrgica desapareix per transformar-se en un híbrid entre el que podríem anomenar un *miracle* i anar a la perruqueria. Passes de ser un *pacient* a ser un *client*: un consumidor més.

Hi ha un altre cas similar -més defensable, segons el meu parer-, que és el d'Orthodontic Centers, una empresa nord-americana que cobreix el tema de l'ortodòncia, tant des d'un punt de vista estètic com fisiològic, per als nens i els grans amb problemes maxil·lars, etc. El seu posicionament ha estat molt intel·ligent també: han sabut girar una qüestió tan espinosa com anar al dentista, promocionant-se amb l'eslògan «Líder mundial en somriures» (i no pas «en dents»). Té molt de màrqueting, també, però anima molta gent adulta que podia pensar que la seva boca estava perduda. I no oblidem que l'eslògan engloba tot un concepte d'hibridació: dentista-finançament-salut-estètica.

1

HIBRIDAR

F M'agradaria acabar amb un altre exemple que a mi em sembla molt instructiu pel seu format d'híbrid clar, juntament amb una estratègia que a NODE utilitzem per innovar, com és «crear el punt de trobada». Em refereixo al fet de poder comprar el pa a les gasolineres, un lloc que fa menys de quinze anys consideràvem *brut*, ple d'agents químics, amb olor de gasolina i on volíem emplenar el dipòsit en el menor temps possible, s'ha transformat en un petit supermercat en el qual comprem el pa que ens mengem! I a més a més: la premsa, gelats, llaunes, vídeos, etc. Un lloc on et ve de gust aturar-te a prendre un refresc amb els teus fills. És molt revelador. Han sabut reconvertir tot un sector a partir d'hibridar tres elements: l'eliminació d'una situació de microestrès, crear un punt de trobada... i fer gasolina, com sempre.

Conclusions

El món, la societat i el mercat són com més va més complexos. Les necessitats es multipliquen i és imprescindible la hibridació per maridar coneixements molt especialitzats, però distants entre si, que donin resposta a les multinecessitats creixents de cada microsegmentació de consumidors. S'imposa crear nous productes i serveis, i els **híbrids** es presenten com una de les fórmules d'èxit per innovar a partir de la combinació de diferents productes, serveis i conceptes ja consolidats. En síntesi, hibridar és innovar rendibilitzant el coneixement que ja tenim gràcies a la combinació del millor de dos productes entre els quals no hi havia cap mena de connexió.

Claus per innovar a partir d'HIBRIDAR

Hibridar és una estratègia innovadora per si mateixa que cal saber utilitzar sistemàticament amb una metodologia, una enginyeria de la hibridació:

- Disposant de la figura de persones pegament amb capacitat per coordinar els experts més especialitzats.
- Recuperant una visió renaixentista del coneixement (multidisciplinari i transversal), que permetrà també conciliar millor la recerca pura amb el seu enfocament empresarial.

Alguns dels models d'híbrids que ofereixen més oportunitats i de més futur són:

- Híbrids per eliminar les situacions d'estrès a l'usuari (pa a les gasolineres).
- Híbrids en els quals els dos extrems guanyen (*speed pass*).
- Híbrids entre conceptes com ara *posseir* i *disposar* (rènting, lísing).
- Híbrids que ofereixen solucions temporals personalitzades i que eviten haver de prendre solucions dràstiques (Cofidis, Camper).
- Híbrids entre servei i producte (materialitzar un servei en un producte o *gadget*, com ara la targeta de crèdit).
- Híbrid entre *hightech* i *hightouch*: combinar les últimes tecnologies amb un tracte personalitzat (col·lectius de famílies que compren les seves hortalisses per Internet a un pagès que treballa per a ells).
- Les empreses Madonna: aplicar fórmules per reinventar-se a partir de l'última experiència.
- En comptes d'esgotar el desenvolupament tecnològic d'un producte, fer servir la hibridació per reformatar un sector o simplificar-lo tornant als orígens (Imaginarium).
- I, finalment, saber aprofitar els moviments de l'entorn (agències de viatge - ONG, aerolínies de baix cost, *bus aeri*), com ara els coneixements adquirits per altres (Inditex).

«Qui no apliqui nous remeis ha d'esperar nous mals, perquè el temps és el màxim innovador.»

Francis Bacon



2

AUTENTICITAT 1/0 HONESTEDAT

Quantes vegades hem sentit últimament algú -normalment bastant més jove que nosaltres- qualificar una cosa d'**autèntica** i ens hem quedat amb el dubte de què volia dir *exactament* amb el terme? I encara més, si ell o ella tenien clar, per la seva banda, el que volien expressar en emprar aquest terme.

Cada vegada més, la paraula *autèntic* és un terme recurrent amb el qual es bombardeja el consumidor apel·lant a una sèrie de connotacions conscients o subconscients que tenen en comú el fet d'apuntar cap a una recuperació de l'essència de les coses com a reacció a l'era postindustrial i la voràgine consumista en la qual vivim. Però a partir d'aquí, aquestes connotacions difereixen molt en com es pot aconseguir aquest objectiu.

Per això, ens trobem amb fenòmens com ara el pa «amb sabor a autèntic pa de poble», malgrat que està fabricat industrialment, o marques que confonen deliberadament -sobretot amb vista al públic objectiu de menor edat- la *percepció de semblar autèntic* (el que en anglès s'anomena *be cool*) amb el fet de *ser autèntic*.

D'una altra banda, aquest mateix concepte d'*autèntic/honest*, però en la seva accepció de la recerca de l'experiència vital única i exclusiva, està reformatant la concepció tradicional del luxe; amb viatges el preu dels quals és igualment elevat, malgrat que per passar necessitats col·laborant amb una ONG; o carn biològica que li falta poc per valer el seu pes en or... literalment.

La qüestió és que l'**autenticitat és una macrotendència en alça**: la de sentir-se bé a partir de la recerca de l'essència de les coses, la qual engloba tota una sèrie de subtendències com ara les coses ecològiques, saludables, ètiques, sostenibles, etc. I, ens agradi o no, **és una de les que caldrà tenir més en compte a l'hora d'innovar en el mercat actual i en el futur**.

És, a més, un plantejament vital que supera el context del concepte habitual que tenim de mercat, que s'estén ràpidament als altres àmbits de la societat actual. Un fet que afectarà bona part de l'empresariat sobre el mateix posicionament de les seves empreses i els objectius del seu negoci més enllà del lògic, legítim i tradicional de *guanyar diners*.

Totes aquestes són qüestions autèntiques, malgrat que no necessàriament honestes, que Antoni Flores i Alfons Cornella desenvolupen a continuació d'una manera autèntica i honesta.

C Alfons Cornella

L'*autenticitat/honestedat* és un concepte que sorgeix com a reacció a un context en què tot està mercantilitzat. Fins les emocions i els sentiments. És aleshores quan la gent necessita rebobinar i buscar les coses que proporcionen una satisfacció real, cosa que és curiosa, perquè estem en un mercat en què els productes ja tenen presentacions perfectes i hiperrealistes. Però això explica, per exemple, per què precisament ara, quan les tècniques digitals ens permeten veure amb el màxim realisme pel·lícules com ara *Titanic* o *Spiderman*, apareix un *South Park* en què els personatges són directament marionetes grolleres, sense pretensions de disseny, perquè el seu missatge resulti més autèntic.

Aquest argument lliga amb la idea de l'*honestedat* en què la gent vol, aprecia i valora el que és autèntic. Però el problema per a les empreses és com s'han de posicionar, com poden demostrar que el que venen, efectivament, ho és. Ha arribat un moment en què l'objectiu de moltes de les marques més importants és vendre autenticitat. Resultat: **el consumidor està confós.**

Abans, et menjaves una botifarra al poble, i era botifarra de poble de veritat. Davant del desenvolupament tecnològic de la indústria del sector, que va acabar creant productes artificials, la gent va descobrir que volia recuperar el sabor d'abans (de fet, van treure una marca d'ous catalana que es deia així: *Sabor d'abans*). Com a conseqüència lògica d'això, la indústria es va adaptar i va començar a vendre també autèntica botifarra de poble. El problema, com veiem, és que acabes confós i ja no saps el que és de veritat i el que no. I és aleshores, quan conscientment o inconscientment, busques *honestedat* en la marca.

L'honestedat i l'autenticitat venen. Per tant, moltes empreses mercantilitzen aquests conceptes. El quid de la qüestió és com es poden posicionar, com poden demostrar que una marca és honesta en vendre's com a autèntica.

F Antoni Flores

Per mi, el concepte d'*autenticitat/honestedat* té a veure amb la filiació de grups d'usuaris, com pot ser la tendència retro en els cotxes. Però **també té a veure amb la seva concepció com un luxe de la intel·ligència que permet demostrar a l'usuari (que podem anomenar *consumidor intel·ligent*) que sap triar i té capacitat per fer-ho:** «Podria tenir més *glamour* o ser més sofisticat, però em puc permetre el luxe de demostrar (em, també, a mi mateix) que tinc la intel·ligència i el poder adquisitiu per triar i consumir honest, com a prova tangible de la meva formació intel·lectual o de la meua manera de ser, autèntica.»

L'honestedat comprendria també el concepte de *democratitzar*, apropar a una gran massa de consumidors productes que abans eren minoritaris, com ara el suc de taronja acabat d'esprèmer de Zumex. I en aquesta accepció entrarien diverses variacions: el que és ecològic, natural, «fet al moment», la simplicitat



minimalista, la destecnificació, «fet davant meu», etc. Tota una sèrie de subtendències englobades en una **macro tendència («SENTIR-ME BÉ»)**, que podem trobar en l'àmbit de la cultura de l'oci malgrat que el més freqüent és que sigui amb relació a la salut, o l'ètica (el que és alternatiu, ecològic, sostenible). En aquesta última categoria s'englobaria, per exemple, la marca Intermón, que abasta des de targetes de crèdit fins a cafè procedent de l'anomenat *comerç just*. **Productes que poden ser més cars per a la butxaca, però venen honestats en els seus plantejaments.**

C El gran dubte rau en fins a quin punt estàs adquirint aquests productes: perquè hi creus i t'agraden o perquè s'ha introduït com una macro tendència que ara toca. Com una moda més de les imposades.

Segons el meu parer, el problema és la **mercantilització de l'autenticitat**. És la diferència entre anar a un quiromassatgista que et fa un massatge amb una finalitat terapèutica o que a cada cantonada et trobis un local de *Massatges a 1.000*.

En altres paraules, la massificació de l'honestat és honesta? I una altra qüestió: pel simple fet que darrere hi hagi un objectiu comercial ja es dilueix l'autenticitat? Un exemple: les marques de pa que es promocionen amb «fet com abans». Però, bé, aquest pa, «fet com abans», tot i que industrialment, continua essent aleshores una cosa autèntica? Perquè, a veure, estàs comprant tot un procés (amassar-lo a mà, coure'l en un forn de llenya, etc.) o compres l'objecte final amb un sabor autèntic a pa de poble? En altres paraules, el gran interrogant és si **la industrialització, la massificació d'un procés i la comercialització són compatibles amb la seva autenticitat?**

F Sí, jo tinc la impressió que amb aquesta tendència de *mirar enrere* en productes, com ara el pa, els cotxes, etc., el que desitgem realment és recuperar la sensació d'autèntic.

Et plantejaves si massificar alguns conceptes és honest. A mi em ve al cap que un dels nostres clients, Keaton, és una empresa que es dedica a fer butaques mecàniques que et fan massatges relaxants. Mai no seran iguals que els que et farà un massatgista professional, però, **segons la meua opinió, de tant en tant apropen un servei o producte a una franja més gran de la piràmide poblacional, aquesta funció social ho compensa i, per això, em sembla honest i ètic en els seus plantejaments, sempre que, a més a més, sigui transparent i clar en la seva manera de promocionar-se.**

C Jo no dic que no sigui ètic. Només dubto de la intensitat de les emocions, de la seva autenticitat. No és el mateix que arribis a un cim després d'hores d'escalada extenuant que arribar-hi amb un telefèric, malgrat que el resultat, òbviament, sigui el mateix: has arribat al cim. La qüestió, en definitiva, és que en molts productes es confon (deliberadament o no) el resultat final, amb el procés que t'hi ha portat. I això no és honest perquè bona part de la sensació, la satisfacció, passa per aquest procés. És una qüestió *huxleyana*: la pastilla del soma per tenir un orgasme o l'anhelada consecució de tot un procés de seducció.

Per tant, em temo que, des del moment en què sabem que una cosa s'ha massificat, és a dir, s'ha mercantilitzat per obtenir un compte de resultats, i es porta a l'espai de l'autenticitat, s'està destruint aquesta sensació, aquesta emoció que la converteix en quelcom especial.

F Bé, des del meu punt de vista, un producte o un servei és honest depenent de com te'l venguin. És a dir, segons com estigui posicionat i promogut, i segons l'ús que el consumidor faci d'aquest producte o servei. Amb relació a l'exemple del telefèric: agafar-lo per arribar al cim no és una falta d'honestedat si no t'ho han venut dient-te que serà igual d'emocionant, d'autèntic, i si tu no vas presumint arreu que t'has marcat tota una escalada.

En aquest sentit, podem dir que, **pel fet que es facilita l'accés massiu, es canvia una regla del joc que comporta la pèrdua d'un factor diferencial de competitivitat: l'exclusivitat.** Aquesta situació es va posar de manifest en productes i grans marques de luxe dels anys seixanta i setanta, com ara Pierre Cardin, que van haver de canviar radicalment d'estratègia o que simplement desaparegueren, perquè l'augment del nivell de vida global van posar un telefèric als cims de *glamour* que venien.

C Crec que quan es qualifica un producte o servei d'*autèntic* s'associa a la idea que darrere hi ha un esforç i una dedicació humanes. Em fa la impressió que hi ha alguna cosa en l'ésser humà que ens fa pensar que allò que requereix més esforç és més autèntic que el que s'ha produït en un procés industrial. És la recerca del marxamo «artesà», malgrat que no sigui necessàriament sinònim de qualitat. Poden estar pitjor acabats que un producte industrial, com apuntava Enric Rovira, un dels grans genis de la xocolata, en un article publicat a Infonomia, on advertia que moltes de les mones de Pasqua que es venen com a artesanes efectivament ho són, però deixen molt a desitjar en el seu sabor i fan servir una xocolata de qualitat inferior que els bombons de creació que ell elabora amb les últimes tecnologies. És honest qualificar-les, aleshores, d'artesanes? **El problema és que la massificació industrial comporta una pèrdua del sabor metafòric de les coses. Ja no queda res autèntic.**

F Bé, estàs introduint un concepte que té molt a veure amb la pèrdua de valors d'algunes marques, un concepte que, en el futur, serà el que determinarà la noció que es té del luxe. **Serà aquesta experiència, la sensació, les emocions produïdes pel consum d'un article o un servei determinat, aquest tipus d'exclusivitat i no el preu pecuniari per si mateix, allò que apreciarà el consumidor com un luxe autèntic** (que, per cert, és una cosa molt diferent del que es coneixia popularment com «és un autèntic luxe»). Pot ser el pa un article de luxe? Certament. Basant-se en què? A acotar i a garantir l'experiència que estàs menjant autèntic pa casolà. El mateix passarà amb la carn i les verdures biològiques, que són molt més cares a causa dels seus processos no industrials, no massificats.

Una de les connotacions del concepte d'honestedat/autenticitat que més pes tindran en el futur és que ostentaran l'etiqueta del nou luxe. No m'estranyaria que sota aquest nou concepte els senyors de Vuitton o Montblanc acabessin comercialitzant carn o verdures, perquè poden acabar essent tan articles de luxe com les bosses o bolígrafs que venen ara.



C Arribats a aquest punt, caldria citar un article del *Financial Times*, de Richard Tomkins, que deia: **«El luxe ja no es defineix com les coses extravagants, opulentes, sinó com el que és simple i autèntic.»** En altres paraules, pot ser molt més autèntic i, per tant, luxós dur un diamant sense tallar, en brut, que un de ja polit; i fins i tot, pot ser millor lluir una petita gemma que has trobat en un dels teus viatges que un Ilustrós safir comprat a Cartier.

En síntesi, **el gran dilema és que el model imperant de producte honest/autèntic es basa en la seva democratització i massificació industrial** (el pa amb sabor de poble en comptes del pa amb sabor a plàstic), **cosa que ens condueix a la paradoxa que, en determinades marques, cal apujar el nivell de dificultat en la seva consecució perquè continuïn essent valorades com a autèntiques.** Un exemple:

Les 80.000 entrades de l'últim concert d'U2 a Barcelona es van esgotar en poques hores, quan hi ha milers de llocs a Internet per baixar-se, de manera lícita o il·lícita, totes les seves cançons. Els seus fans poden aconseguir gravacions perfectes que, certament, són autèntiques d'aquest grup, de franc. Però prefereixen fer cues d'hores i pagar 50 euros perquè el que és autèntic és la sensació de veure'ls en directe i no pas veure'ls en vídeo o en música enllaunada. A això s'hi ha de sumar l'experiència del «I was there» i la dificultat d'aconseguir aquestes entrades; no tots els fans d'U2, que són milions arreu del món, podran veure'ls en concert. Una cosa és l'objecte, un disc, que no té cap valor afegit, i una altra cosa és l'experiència viscuda, que és el que ens queda de l'autenticitat del concert.

F Sí, l'exemple del món de la música és il·lustratiu sobre la filiació que genera l'autenticitat. Igual que un determinat grup o cantant considerat autèntic té la seva legió de fans, un **producte o servei pot aconseguir la mateixa fidelització basant-se en la seva autenticitat. Si, a més a més, no defrauda les seves expectatives en aquest sentit, obtindrà un benefici afegit que és el de la prescripció, per part del mateix consumidor, a tot el seu cercle de contactes laborals i afectius. Perquè estarà orgullós de la seva adscripció a aquesta marca. I aquesta marca li podrà vendre tot tipus de productes. És també un tret d'una macrotendència igualment en alça: el consum intel·ligent.**

Aquest tret o criteri de l'autenticitat és un dels més difícils de conservar quan una marca té èxit. Una marca que ha aconseguit posicionar-se amb un determinat producte o per a un determinat públic objectiu ho té molt complicat per mantenir aquesta imatge d'autenticitat quan canvia algun d'aquests paràmetres. **Les empreses líder en innovació i de més futur són aquelles que, per damunt del sentit clàssic de la marca, fidelitzen els seus consumidors en mantenir associat el concepte d'autenticitat/honestedat a tot el que fan.**

Un cas clar és, novament, un dels clients de NODE, Imaginarium, que ha sabut mantenir un potencial de mobilitat altíssim basant-se a posar com a prioritat l'honestedat/autenticitat de satisfer les necessitats reals dels nens i dels seus pares, per davant del compte de resultats. I en la mesura que han deixat escapar oportunitats de negoci per mantenir-se fidels als seus principis i als seus clients, aquests clients ho aprecien i segueixen la marca per onsevulla que es mogui en el mercat. En altres paraules, **si estàs disposat a ser honest quan vens autenticitat, malgrat que a vegades afecti el teu compte de resultats, a la llarga pot acabar essent la millor estratègia.**

C Sí, però el que comentàvem és fins a quin punt és possible ser autèntic o honest amb un gran volum. Walmart, una cadena amb 3.000 punts de venda per la qual passen 100 milions de persones cada setmana, és molt difícil que vengui sensació d'autenticitat, quan el que estan oferint són articles al millor preu. En conseqüència, és impossible no albergar una gran quantitat de dubtes sobre la qualitat de les matèries primeres utilitzades, sobre en quines condicions han treballat les persones que han elaborat els productes, etc. «Segur que hi ha gat amagat», pensen els consumidors que cerquen l'honestedat i/o l'autenticitat.

Un altre cas: els diaris d'Estats Units comencen a estar molt preocupats davant del fenomen dels blocs. La gent comença a llegir cada vegada més notícies en els blocs d'Internet, perquè semblen més propers, més reals, més autèntics, sense les traves de l'agenda de la comunicació i l'inquisitiu *gatekeeper* que tenen els grans mitjans de masses. Davant d'això, triomfen per autèntics, per exemple, els articles d'Andrew Sullivan en el seu bloc personal, un gai que es defineix i opina com un conservador, sense cap mena de pressió editorial, i que té milers d'entrades diàries. El problema és que, quan aquestes iniciatives es tornen massives, apareix una agenda i uns interessos econòmics que n'eliminen l'autenticitat.

El meu gran handicap en el projecte Infonomia ha estat que hem defensat la nostra independència, la nostra autenticitat, i hem dit el que crèiem que tocava, quan tocava, a diferència d'altres que han cedit a les pressions. Això ho han valorat sempre els nostres lectors, però fins a quin punt això és compatible amb les dimensions? Som una publicació guardonada i de prestigi, la capçalera de referència sobre innovació en aquest país, però encara sense una difusió massiva.

F Bé, no hi ha dubte que és una dificultat afegida perquè pot castigar el compte d'explotació. És aquí on entra en joc l'honestedat i el fet de valorar quina és la motivació final del teu negoci. A continuació, partint d'aquestes premisses d'autenticitat, és quan planifiques la teva estratègia empresarial. El millor exemple que em ve al cap sobre aquesta qüestió és, novament, Imaginarium. Una bona mostra de com l'expansió i la dimensió no han de ser un fre a l'autenticitat. Si és educar els nens en clau de relacionar pares i fills o és explotar al màxim aquests moments de compra impulsiva, com ara Toys "R" Us, per Nadal.

Partint d'un posicionament d'honestedat, el que ha fet aquesta empresa de Saragossa és adaptar la seva estratègia empresarial: fabricar un producte massiu, però basant-se en nombrosos i petits punts de venda. És a dir, produir una gran quantitat per reduir els costos i obtenir-ne uns marges, malgrat que repartida en molts establiments que permeten prestar un servei personalitzat i molt atent als seus clients. Proporcionar una assequibilitat proporcional a la seva exclusivitat.

C Doncs, reprenent el cas d'Infonomia, una anècdota personal que a mi m'ha fet pensar-hi molt: em vaig entrevistar amb un directiu d'un important grup editorial per veure si arribàvem a un acord que hauria implicat una expansió important de



la nostra revista. Li estava explicant exactament que en la nostra publicació generem uns continguts editorials per a un públic molt concret, que nosaltres definim com a *inquiet*, que vol que li expliquin coses diferents i innovadores. La resposta de l'interlocutor, evidentment del sector negoci en l'editorial, fou: «Home, a mi aquests tipus m'interessen molt.» Segurament vaig fer malament, però el que em va sortir de dins va ser: «Miri, crec que no podem continuar parlant si una cosa que he construït durant molts anys, precisament amb un respecte enorme a les persones, es tradueix simplement en una llista de noms als quals es vulgui col·locar un producte.» El preu que vam pagar per mantenir l'autenticitat va ser sacrificar un acord que podria haver multiplicat enormement la nostra audiència, però fer una altra cosa hauria estat traïr la nostra pròpia raó de ser. I a llarg termini, els nostres lectors, que es caracteritzen precisament per la seva capacitat d'anàlisi, també s'haurien sentit enganyats.

Per tant, estic d'acord amb tu que no és impossible fer una cosa honesta i autèntica a gran escala, però realment és molt més difícil i complex. I més en un context en el qual, com he dit abans, fins ara el més fàcil ha estat democratitzar en massa quelcom que sembli autèntic.

F És cert, però m'agradaria remarcar que **un altre aspecte que és primordial de l'autenticitat/honestat és la força que té per trencar les lleis establertes de la mercadotècnia**. Per exemple, els que busquen productes naturals autèntics estan disposats a pagar més cares les fruites de conreus biològics l'aspecte extern de les quals està molt lluny d'aquestes taronges i pomes perfectes, de bodegó, que podem trobar molt més barates en qualsevol gran superfície. Un altre cas del que hem parlat és el de *Zumex*, un producte elaborat a base de taronges petites i poc atractives a la vista, però que et donen l'essència del producte que cerques: un suc natural acabat d'esprèmer.

C És que una diferència important de *Zumex* és no tan sols el producte, sinó també que veus com el fan al moment, davant teu. Tu tens la garantia que és autèntic, perquè quants sucs envasats et venen amb aquest reclam i després no ho són? Aquesta és la qüestió. És com si l'ús de la paraula *autèntic*, fet de veritat amb ingredients naturals, s'empri tant que és lògic que el consumidor acabi desconfiant de tot, fins i tot del que és veritablement honest. I resulta un valor afegit fonamental el fet de poder demostrar-ho.

F Sí, és clar que, **en clau d'oportunitat d'explotar conceptes relacionats amb l'autenticitat, el factor «fet al moment» és un valor de futur, sobretot en el sector alimentari**.

Parlant de clients de NODE, aquest és el cas del *Cornetto Soft* d'Unilever (Frigo). En el segment dels gelats industrials (no artesans) s'estava produint tota una cursa de desenvolupament tecnològic basat en l'impacte visual, el *packaging*, els colors, els sabors, etc. Una espiral del tot saturada en la qual com més va resultava més alambinat i costós fer les etiquetes més cridaneres, els gelats més estridents, les fotos més *sexys*... Amb el *Cornetto Soft* juguem amb el concepte «fet al moment», en

recrear la sensació, per la textura, que t'acaben de servir el gelat en un cucurutxo *soft ice*, malgrat que d'una manera honesta, perquè no deixa de presentar-se com el que és: una marca industrial amb aquest valor afegit d'originalitat. Introduint aquest simple element, s'aconsegueix alliberar el producte de tota aquesta onerosa càrrega de costos del *packaging* i introduir una categoria nova (el gelat industrial amb textura i sensació de «fet al moment»), que va resultar un *boom* de vendes i que ha arribat a ser un nou referent de mercat. És un producte que ha canviat de cop totes les regles de mercadotècnia, de màrqueting i de posicionament.

C Crec que hem arribat a una conclusió interessant: **el procés d'elaboració d'un producte és un condicionant essencial en la decisió del consumidor intel·ligent.** Abans hem parlat dels col·lectius de famílies que s'agrupen perquè un agricultor treballi per a ells. Realment, no saben si utilitzarà mètodes biològics, però la sensació que s'està fent per a ells —que no està empaquetat, ho converteix en quelcom autèntic. En altres paraules, com si el *packaging* no tan sols fos un element superflu, sinó que, a més, fos antitètic respecte al concepte mateix d'*autenticitat*.

F Bé, en aquest sentit, em ve al cap **una altra oportunitat de negoci amb relació a l'autenticitat que és el concepte de transparent**, és a dir, sense trampes. **En aquesta equació difícil de resoldre**, que tu apuntes, **entre el que és exclusiu i el que és massiu, hi ha l'RFID que avala una autenticitat, malgrat que sigui de gran consum, a través de la tecnologia.** És a dir, consumeixo una cosa com a autèntica, encara que la seva producció sigui massiva, perquè hi ha una traçabilitat que en garanteix l'origen i el compliment d'uns paràmetres de qualitat, d'autenticitat. Això explica l'èxit, per exemple, de la Cooperativa Guissona o la Cooperativa Pastores, en les quals hi ha una integració vertical des de la cria dels animals fins a la comercialització.

C Però tu creus que un producte, com ara un ou, amb RFID sembla més autèntic pel fet de la traçabilitat? Una altra qüestió és que, efectivament, ho sigui. Jo crec que, en canvi, la utilització de qualsevol element tecnològic en el procés el *comodititza* i el converteix en quelcom que ja no pot ser autèntic.

F És que, **segons la meva opinió, l'autenticitat no és «ser el millor», sinó mostrar-se com és.** Perquè jo, **com a usuari, el que mai no puc perdre és l'opció de triar. I des d'aquest punt de vista, la traçabilitat em brinda la possibilitat de decidir.** Hi pot haver cinc categories de pernil, des de Jabugo fins a un serrà qualsevol, i tots seran autèntics per al consumidor des del moment que pot saber per l'etiqueta què està comprant, com s'ha fet i, en conseqüència, si per a un determinat poder adquisitiu mereix el preu que es pagarà per aquest pernil. **Per mi, l'autenticitat és imprescindible que sigui sinònim d'ètica, en el sentit que permeti al consumidor triar.**

C En síntesi, per tu l'autenticitat és allò que és el que diu que és. Però jo crec que hi ha, a més a més, una connotació d'autenticitat que es defineix com allò que converteix al producte en una cosa més real (una cosa que no és artificial) i, molt important, una cosa única.





F Avui estem essent molt teòrics, però jo crec que un producte o un servei resultarà autèntic o no segons la motivació de la compra. Si jo estic viatjant per poder fotografiar-me davant de cada icona de ciutats arxiconegudes és un motiu de compra molt diferent de si ho faig per viure experiències úniques. Això ens condueix a una altra concepció de l'autenticitat/honestedat, que és el moment de la prescripció del producte. I és aquí quan **si una empresa té valors per cobrir unes necessitats reals del consumidor oferirà un producte autèntic i honest. Però quan es fa per reemplaçar un altre valor i cal recórrer a arguments col·laterals per vendre'l, això ens condueix a la sobreespecificació. Un producte sobreespecificat no pot ser autèntic**, i a mi, personalment, no em fa gaire bona espina, perquè vol dir que no pot mostrar amb honestedat l'objectiu per al qual fou concebut originàriament. S'hi pot arribar per inèrcia del sector o perquè realment no tens arguments. Si és per inèrcia, tens multitud d'oportunitats de trencar amb aquesta inèrcia. Per exemple:

Inditex ens va encarregar una nova línia de cotxets per a nens. De seguida vam observar que el sector estava sobreespecificat perquè, com que no hi havia més arguments per portar els nens en cotxets, els estaven dissenyant com cotxes de curses i estaven entrant en un desenvolupament tecnològic del sector absurd: frens de disc, amb volants, aliatges lleugers, rodes amples, etc. I tot això té un cost per al consumidor.

Quan analitzes el sector per retrobar la necessitat real del consumidor, tot el cost de la sobreespecificació desapareix, amb la qual cosa pots satisfer aquesta mateixa necessitat a un preu molt més barat (el 40 %, en aquest cas). **Per tant, reformatar el sector, tornar als orígens, ser honest/autèntic, en molts casos et permet, a més a més, ser més competitiu.**

Una cosa semblant passa amb els DVD: comprar un simple reproductor costa només uns 60 euros. Però, també intenten vendre-te'n alguns de sobreespecificats, amb vídeo, gravador, etc., que poden valer més de 600 euros.

C Bé, aquest últim exemple crec que té força relació amb el tema del **consumidor sobreexposat o subexposat**. La idea és que hi ha gent a la qual s'està venent paquets extremadament sofisticats, molt per damunt de les seves necessitats, mentre que hi ha altres persones que no poden consumir en un determinat sector perquè no se'ls considera un públic objectiu que valgui la pena. Això és molt habitual, per exemple, en el sector financer, en el qual es llancen productes extraordinàriament complexos, que no els entenen ni els qui els venen i que es podrien simplificar molt. En l'extrem oposat se situen la majoria dels habitants dels països en desenvolupament, als quals no es dóna l'oportunitat de tenir ni tan sols un compte bancari, malgrat que podrien començar ja a mantenir-lo.

És així com el Banco Popular del Brasil està revolucionant des de fa poc la banca a Amèrica Llatina, amb petites sucursals -un racó en un supermercat o qualsevol altre establiment- en les quals els més humils poden començar a fer els seus primers passos, canviant un xec, obrint un dipòsit, etc.

En poques paraules, **ens trobem entre dos extrems: d'una banda, un cert públic que requereix una autenticitat única, extraordinària, per portar a terme una compra (és a dir: «vull una determinada experiència que la visqui jo i ningú més»), i a l'altre extrem, també**

hi ha excel·lents oportunitats -dins d'aquesta democratització de l'autenticitat- si es presta un bon servei a certs col·lectius que no requereixen res més que uns certs nivells d'honestedat. I, lògicament, aquesta és una de les fórmules més honestes per innovar amb l'autenticitat.

En aquest context, és obligat comentar el cas de Naomi Klein, autora del famós best-seller *No Logo*, en el qual advertia contra la manipulació del públic per part de determinades marques que aconsegueixen una fidelització, sobretot entre els més joves, a través d'una publicitat que ven aquests productes com una actitud davant de la vida: «Beu x i seràs més *cool*», «Vesteix x i seràs més rebel» o «Condueix x per ser més autèntic». La paradoxa de la qual parlàvem abans de la comercialització sense límits d'aquest concepte d'autèntic/*cool* va ser que, per a estupefacció d'aquesta abanderada anticonsumista, com que no havia registrat el títol del seu llibre com a marca, Fruit of the Loom va treure unes samarretes reproduint-lo, que es van vendre a milers. El seu missatge a favor de l'autenticitat, de no deixar-se enganyar pels qui mercantilitzaven aquest concepte, va ser mercantilitzat i prostituït pels mateixos que atacava. De la manera més perversa. En aquest sentit, **cal anar amb molt de compte que el missatge del que és autèntic i el que és honest no s'acabi pervertint com un argument més de venda.**

F Crec que el que acabes de comentar serveix perfectament d'introducció a **un aspecte clau per basar una estratègia de negoci honesta a partir de l'autenticitat: aconseguir la reflexió del consumidor en el moment de compra, precisament amb relació a allò autèntic/honest.** En aquesta línia, un dels millors exemples seria el que hem esmentat abans d'Intermón, una marca que, des de la filosofia de «no fa falta anar-se'n a una ONG d'Àfrica per contribuir a aconseguir un món millor», satisfà necessitats de l'àmbit del «sentir-se bé amb un mateix»; en aquest cas, en l'aspecte de l'ètica solidària. Simplement, indueix el consumidor a reflexionar en el moment de la compra i que el seu consum el faci en tota la gamma de productes i serveis d'aquesta marca, la qual col·labora en projectes d'ajuda als països en desenvolupament.

C Bé, aquí és clar que l'autenticitat és l'objectiu: una bona causa. El mateix passa, per exemple, amb els iogurts *La Fageda*, que, a més de ser de bona qualitat, saps que donen feina als disminuïts físics de tota una comarca. El més trist és la pressió que viuen alguns joves per comprar determinades marques de roba, no pas perquè siguin de millor qualitat o els agradi més un disseny, sinó perquè l'empresa propietària ha invertit més a diferenciar-se per ser autèntics, quan en realitat poden estar manufacturades en un país del Tercer Món, amb mà d'obra infantil o cruelment explotada. **El problema és quan es ven no pas autenticitat, sinó només la percepció d'autenticitat. Aquesta manca d'autenticitat és caure en la deshonestedat.**

F En aquesta línia de la venda de la percepció del que és autèntic pel que és realment autèntic, un fenomen que em crida l'atenció és la reformatació que s'està produint en la indústria alimentària:



com les grans companyies de l'*snack* i el *fast food* fan front al problema de presentar els seus productes com a autèntics, en el sentit de sans, biològics, naturals. Aquí és quan apareix el nou vestit que estan posant a les «coses de sempre» (de l'era industrial) a partir de falses necessitats creades i conceptes enganyosos. Com aquests imperis de les hamburgueses que ara es posen a vendre amanides, però que no saps els greixos que duen les salses ni si el blat de moro és transgènic. I, per mi, **aquesta és la deshonestat més maquiavèlica respecte a l'autenticitat: vendre com a autèntiques coses que, en realitat, són igual de dolentes que abans, però que ara estan disfressades sota una falsa imatge de natural, d'autenticitat.**

C El concepte del que és natural és un dels grans tòtems sobre els quals girarà un mercat cada cop més massificat on tot sembla artificial. Un cas curiós com a mostra: avui he llegit que han pujat d'una manera molt significativa les vendes de càmeres web en el mercat espanyol. La primera lectura és que tots tenim més ample de banda per poder utilitzar aquestes càmeres. Una segona lectura és que el que va augmentar d'una manera proporcional és el cibersexe, com un acte d'excitació mútua a distància. La qüestió és que, essent aquesta una relació autèntica entre dues persones, crea una nova paradoxa amb relació al que *és natural*. Un altre exemple: prendre's una píndola per estar somàticament bé pot ser quelcom autèntic, però és natural? **La massificació i el desenvolupament de noves tipologies de productes complicaran inimaginablement el triangle honest-autèntic-natural.**

F Un cas una mica diferent però relacionat: durant els darrers anys hem vist la crisi del segment del petit aparell electrodomèstic; hem passat d'aquelles marques de prestigi (Braun, Philips, etc.), que valoràvem com un preuat bé de consum, a tenir aquests productes com una cosa totalment banalitzada, que no ens molestem a reparar quan s'espatllen. Com han respost a això aquestes companyies? Eliminant processos intermedis, com ara els aspiradors ecològics que no utilitzen bosses. Un avantatge que, a més, ha implicat un reposicionament del producte: no tan sols et cobreix una necessitat, sinó que també et proporciona una sensació de consumir autèntic.

C Parlant d'aparells i *gadgets*: el cas de l'MP3 i l'*iPod*. Per als nois és clar que «el de veritat», el que ha iniciat la categoria, el que cal tenir, el que és autèntic, és el d'Apple i que els altres són còpies. És el que anomeno un **clàssic instantani**. I si no se'l compren més és perquè val 300 euros, i els altres, només 50.

F Certament, abans era clar que ser el creador d'una categoria et situava en una clar avantatge competitiu. Però, a mi el que em preocupa és una hipòtesi pròpia que cada vegada està adquirint més força en el mercat actual i és la perillosa -per antagònica- **forquilla de consum** en què s'està dividint la societat actual. D'una banda, tenim un grup de consumidors cada vegada més preocupats pel triangle autèntic-natural-honest, i de l'altra, persones que només interessa el consum per si mateix.

Afortunadament, tot sembla indicar que, a mitjà o llarg termini, aquesta situació portarà a la consolidació d'una classe de consumidors de l'autenticitat i, en conseqüència, de marques més honestes que, per damunt del producte, seran capaces de comercialitzar sensacions *de veritat*, cosa que permetrà als uns i als altres un nou estil de vida, amb productes honestos i autèntics per a uns, i amb marges i reconeixement per als altres.

Això serà molt positiu per a un tipus d'empresaris que se senten insatisfets, perquè aspiraven a crear productes de valor, però que no s'ho podien permetre per la pressió d'un mercat de consumisme desaforat i la competència d'industrials grisos l'únic objectiu dels quals era erosionar al màxim la butxaca dels consumidors.

C Hi estic totalment d'acord. **La nova macrotendència del fet de «sentir-se bé»** contribuirà a un nou enfocament, que **pot ajudar molts empresaris que volen crear productes de valor real autèntic, però que fins ara no ho han pogut fer perquè no els ho permetia el compte de resultats.** Com el cas de dos amants del submarinisme que han muntat una agència de viatges per finançar-se aquesta afició. Es dediquen a organitzar viatges autèntics per tot el món a indrets insòlits on no ha estat ningú. La veritat és que és un negoci muntat sobre la nova concepció de l'autenticitat com un luxe (tots els clients que tenen són milionaris). Però també és cert que, més que l'ànim de lucre, aquests dos emprenedors busquen una forma de vida autèntica. Una altra cosa és el creuer a l'Antàrtida, organitzat per Viatges Marsans. Hi insisteixo: per mi, la massificació és enemiga de l'autenticitat.

F Això ens condueix a un punt important. **La societat ha d'intentar tornar als empresaris la seva raó de ser: sentir-se feliços amb el que fan.** Això, que pot sonar a ironia o pecar d'ingenuïtat, respon a una realitat que he constatat entre els múltiples empresaris amb els quals he de tractar. L'empresari que omple un d'aquests creuers segur que guanya més diners, però se sent més satisfet que els altres dos joves emprenedors?

C Aquesta tendència es veu reflectida perfectament en el sector del vi; empresaris, sobretot els propietaris dels petits i mitjans cellers de renom, que coneixen, mimen, estimen cada un dels seus anys. És com si estiguessin cuidant un fill. I els millors es poden permetre vendre cada ampolla per 100 o 500 euros. Però també estan disposats a retirar tota una collita en comptes de liquidar-la com a saldo, si no se'n poden sentir orgullosos. El que compra aquest vi sap que està aconseguint una cosa autèntica i exclusiva, mentre que l'empresari se sent satisfet de crear quelcom únic.

F Bé, això ens remet a una qüestió peluda respecte a l'autenticitat, perquè se sol emprar malament, que és com acotes el valor dels productes que vens. Aquest seria el cas, per exemple, de molts restaurants de grans capitals com ara Madrid i Barcelona, molt mediocres en qualitat i servei,



però que et cobren el que volen perquè sempre tenen cua. O els que fan una imitació pobra de la cuina creativa i només aconsegueixen matar-te de gana, però has hagut de pagar com si fossin Ferran Adrià. **Si tu, com a empresari, poses els teus preus no pel valor real dels teus productes sinó pel que estan disposats a pagar els teus clients, l'actual tendència a l'alça del mercat cap al que és honest/autèntic t'acabarà posant al teu lloc.**

C La paradoxa és que el que és veritablement autèntic, les sensacions de veritat, com ara escalar una muntanya o cuidar una tomaquera per tenir un tomàquet, no són tan fàcils de comprar. Per això, hi ha un ressorgiment d'aquesta necessitat del que és real, per sentir-se humà i no tan sols un consumidor.

F Sí, quan arribo a aquest punt sempre acabo fent una reflexió final, amb relació a la forquilla de consumidors de la qual parlàvem abans. A veure, tot això està molt bé, però si en un grup de 100 persones preguntem quantes deixarien de comprar un producte barat perquè no és honest (ha estat fet a Àsia per treball infantil, contamina, etc.), encara hi ha una gran part d'aquesta forquilla a la qual costa molt renunciar al consumisme brutal, sense més consideracions. Per això, **cal potenciar més la introducció del concepte de l'honestetat a l'hora d'especificar i la reflexió ètica en el moment de la compra.**

C Estic d'acord amb tu que, si els recursos del consumidor són limitats, és difícil comprar des de l'ètica. Però el que sí que estic veient consolidar-se és una tendència no tant a la compra d'uns productes, sinó més aviat al gaudi d'uns moments, d'un sentit de viure. Consumidors que apreciarien més poder estar tranquil·lament a casa seva un dissabte o poder dedicar les seves vacances a contribuir amb una ONG. Sense voler teoritzar massa, guarda una relació directa amb les tres grans línies de la psicologia que han rivalitzat entre si: si l'ésser humà es guia per una ànsia del plaer; el poder pel poder, i —la que crec més encertada— la recerca del sentit d'existència, el valor de les coses.

F Coincideixo plenament amb tu. **La tendència de més futur del mercat i de la societat serà clarament un reenfocament sobre el valor dels productes i els serveis en la recerca de l'honestetat/autenticitat.**

Conclusions

F El concepte del que és autèntic/honest, amb aquesta clau de pas que seria l'ètica, ajuda les empreses a posicionar-se en un dels dos extrems de la forquilla de consum que busca una motivació més intel·lectual, més racionalitzada, davant d'un altre pol més mecànic, impulsiu i/o compulsiu en la seva compra, depenent de factors com ara les ofertes i la publicitat més enganyosa i emprenyadora.

Des d'aquest punt de vista, l'honestedat/autenticitat ens dóna moltes pistes per evitar aspectes com ara la sobreespecificació i satisfer les necessitats reals de la gent, a partir d'aspectes com ara la transparència, la traçabilitat dels productes i les integracions verticals des del camp fins al consumidor, com ara les cooperatives tipus Guissona.

D'una altra banda, l'honestedat et pot donar una visió horitzontal d'expansió en el mercat. Com és el cas d'Intermón, que comercialitzen des de targetes de crèdit fins a cafè, però en ser per a una bona causa, tipus ONG, poden ser qualificats d'autèntics. També ens pot portar a crear consums més democràtics que, en eliminar processos intermedis, com en el cas de *Zumex*, presenten una cosa natural i «feta al moment», en resum, autèntica, a l'abast de tothom.

Finalment, l'autenticitat et permet entrar (per tant, crear/vendre) en un món de sensacions més qualitativament que no pas quantitativament, generar noves categories i arribar a reformatar, a redimensionar el concepte del luxe, com una carn ecològica o un viatge al Tercer Món organitzat per una agència-ONG. Són aquestes sensacions, derivades de l'autenticitat, el que les converteix en limitades i exclusives.

C Segons la meua opinió, i *grosso modo*, trobem tres varietats d'autenticitat: la primera és la que compres allò que et diuen que compres, és l'autenticitat entesa com a transparència. La segona s'associa al que és natural, però també al que és artesà, i t'intenta transportar a uns temps en els quals no imperaven les coses industrials. La tercera línia és la més intrínscament honesta, perquè va més enllà de l'ànim de lucre (malgrat que en alguns casos no hi estigui renyit), i no és possible sense la convicció de qui ho fa per crear alguna de valor social real, com ara Intermón.

A banda d'això, caldria assenyalar-ne una que perverteix de la manera més consumista aquest concepte, com poden ser determinades marques que sotmeten el públic objectiu, normalment de menor edat, a una pressió psicològica més que qüestionable (amb el missatge *be cool*) i les alimentàries que venen més o menys «el de sempre» (de l'era industrial), malgrat que sota les etiquetes de sa, natural i ecològic, òbviament falsejades.

La meua impressió personal és que avui és molt difícil emprar l'honestedat/autenticitat com a estratègia empresarial pel compromís amb el compte de resultats. Per això crec que, al final, és només una qüestió de la teua concepció sobre la vida. Qui vulgui innovar basant-se només en l'autenticitat/honestedat dels seus productes s'ha de dissenyar l'existència i el seu negoci en aquesta línia. Perquè no és possible vendre una cosa autèntica si darrere no hi ha empresaris amb la passió per fer-ho, com ara els nous cellerers, Intermón, La Fageda, Imaginarium, etc.

El problema fins ara és que no tot el públic estava conscienciat encara per buscar i identificar l'autenticitat. Però és clar que és una tendència en alça. S'acaba el temps de tot allò que no demostrí honestedat, traçabilitat i transparència, perquè, cada vegada més, el consumidor intenta ser més ètic, sensible i instruït perquè no li preguin el pèl. Estem entrant en la nova era del *consum intel·ligent*.

Claus per innovar a partir de L'HONESTEDAT/AUTENTICITAT

- Les empreses més innovadores són aquelles que, per damunt del concepte clàssic de la marca, fidelitzen el seu públic objectiu mantenint associat el concepte d'*autenticitat/honestedat* a tot el que produeixen.
- Un producte o servei que aconsegueixi la fidelització del seu públic objectiu obtindrà el valor afegit de la prescripció per part del consumidor a tot el seu cercle de contactes.
- Si una empresa està disposada a ser honesta en vendre autenticitat, malgrat que a vegades signifiqui perdre oportunitats de negoci, a la llarga també pot ser la millor estratègia per posicionar-se.
- Ser autèntic no és ser el millor, sinó mostrar-se tal com s'és. Tampoc no s'ha de confondre amb el concepte de *semblar cool*.
- Una de les formes més honestes per innovar és oferir productes i serveis a certs col·lectius que no requereixen més que uns nivells d'autenticitats, com ara els serveis del Banco Popular de Brasil a la gent amb menys recursos.
- La transparència, la traçabilitat o l'honestedat amb relació a l'origen i el procés d'elaboració seran cada vegada més factors més apreciats pel consumidor.
- La recerca de l'autenticitat permet reformatar el concepte clàssic del luxe per a un públic objectiu que valora més les sensacions úniques que proporciona un producte determinat que no pas el seu valor pecuniari intrínsec (això s'ha de tenir molt en compte en el sector turisme, menjar biològic, etc.).
- Introduir l'element de reflexió en l'acte de compra fomenta el valor de l'honestedat i el reconeixement de l'autenticitat de la marca. Jugar a confondre el consumidor venent la percepció d'autèntic pel que realment és autèntic a la llarga és contraproduent.
- L'autenticitat permet eliminar processos intermedis i, en alguns casos, converteix en superflu el *packaging* més elaborat i consumista. Altres factors de valor afegit que cal tenir en compte són «fet al moment», «fet davant meu», etc.

En resum, cal partir de la base que l'honestedat/autenticitat s'engloba en una macro tendència (la de «sentir-se bé»; en l'àmbit de la salut, l'ecologia i l'ètica: «socialment just, econòmicament sostenible») clarament en alça i, probablement, la de més pes en el futur. Un públic objectiu intel·ligent, d'alt poder adquisitiu, en general, que no li importa pagar més si l'experiència és autèntica de veritat i que prescriurà la marca a tot el seu cercle, sempre que no se senti enganyat.

«Es pot enganyar a tothom durant un temps, i es pot enganyar uns quants sempre, però no es pot enganyar a tothom sempre.»

Abraham Lincoln