



3

TEAMDIVIDUALISM

Teamdividualism és un neologisme (òbviamment d'origen anglosaxó) encunyat a NODE per designar un nou model d'estructura organitzativa clarament en auge arreu del món. De difícil traducció literal, seria més o menys «individualisme amb esperit d'equip», segons apunta Antoni Flores.

Sigui com sigui, **el terme serveix per entendre un nou model d'estructuració en les organitzacions que afavoreix la relació entre el treball individual (la inspiració, la creació de noves idees) i el col·lectiu (el desenvolupament d'aquestes idees) amb l'objectiu d'innovar sistemàticament.**

El *teamdividualism* serviria per explicar, per exemple, fenòmens com ara el model d'investigació i treball col·laboratiu del programari lliure (*open sourcing*) amb Linux com a cap visible, però també el miracle xinès (o perill xinès, per als més alarmistes), que ha agafat desprevingut la resta del món.

És un terme polièdric, a més a més, per la qual cosa, enfocat al consumidor, ajuda a desenvolupar models d'innovació que s'adaptin a les noves tendències de consum col·lectiu/individualitzat, tan en boga entre el públic objectiu de menor edat, com ara l'*iPod* d'Apple, les videoconsol·les *Play Station* o els rellotges *Swatch*.

Finalment, el *teamdividualism* afavoreix l'aplicació del concepte, pràcticament inexistent al nostre país, de *prototipus de negoci*: les *spin off*, el prototipatge d'empreses, com ara el model EBO d'IBM, o les empreses bombolla, l'objectiu de les quals és provar oportunitats de negoci que, si no funcionen, es poden *desinflar* sense deixar residus.

Per tot això, el *teamdividualism* és un concepte imprescindible en aquest decàleg de termes clau per innovar, amb una multitud de lectures i aplicacions, com van deixar constància Alfons Cornella i Antoni Flores en la conversa següent.

3 TEAMDIVIDUALISM

F Antoni Flores

Hem passat ja el *boom* de les estructures individualistes en les quals es fomentava principalment la brillantor de les idees de les persones, i també l'etapa de les megaestructures i els grans equips de recerca. I, d'alguna manera, tots dos sistemes s'han revelat insuficients. A NODE, vam encunyar el terme *teamdividualism* per designar un nou model d'estructura col·laborativa de l'àmbit de les organitzacions, com ara empreses i universitats, que suposa una de les estratègies enfocades més clarament a la innovació. **En un món com l'actual, cada vegada més global i interconnectat, en el qual flueix més ràpid el coneixement que la nostra capacitat per assimilar-lo, el *teamdividualism* -aquesta combinació entre la iniciativa personal i el treball col·lectiu en una organització- es revela com la millor fórmula per crear xarxes d'innovació i de desenvolupament ràpid.**

C Alfons Cornella

Per mi, el *teamdividualism* representa la hibridació del millor de dos pols aparentment oposats. En una persona és la passió, la intuïció, la capacitat única com a ésser humà de concebre al seu cervell idees que es poden convertir en coses innovadores. En una empresa és el procés, el sistema i els mètodes establerts per coordinar equips amb diferents capacitats i atribucions.

En altres paraules, **el *teamdividualism* uneix el millor de la inspiració de l'individu amb la capacitat d'una organització per desenvolupar aquestes idees amb l'objectiu -fonamental els pròxims anys- de fer innovació procedimental i sistèmicament: d'una manera científica.** Les empreses que no planifiquin en aquesta línia la seva estratègia de R+D+i no podran fer front a l'entorn tan competitiu i globalitzat que s'acosta.

Jo el veig com un punt intermedi entre aquests dos extrems que són l'1 i el *n*: el treball creat per un, com a unitat d'anàlisi i desenvolupament («jo canto i ballo sol»), i el *n*, que seria una estructura que, a mesura que creix en una organització, perd el sentit del seu origen. És la paradoxa d'acabar creant una gran estructura en una empresa per poder mantenir la mateixa gran estructura d'aquesta empresa.

F Crec que també serveix per denominar la connexió entre dos mons la separació dels quals en les empreses sempre ha estat molt antagònica i que, en les persones integrades en organitzacions, causa moltes insatisfaccions. La qüestió és que els perfils professionals dels individus se solen dividir en dos grans grups: els qui conceben idees excel·lents contínuament, però que no són capaços de desenvolupar-ne cap en tota la seva complexitat, i els qui reben un encàrrec i el treballen fins a l'últim detall. I, amb la finalitat de superar aquesta dicotomia, el *teamdividualism* enllaça tots dos aspectes necessaris per innovar: *inspiració* i *transpiració*.

A NODE tenim clar que hi ha persones que tenen una gran capacitat per llançar idees innovadores, però que, si després els poses al capdavant d'un equip, es dilueixen i es perden. Mentrestant, hi ha altres persones a les quals manca aquest talent innat, però que són perfectes per formar part o



dirigir un equip que tingui per missió desenvolupar i treure el màxim profit de projectes concebuts pel primer grup.

De fet, estem vivint un *revival* de la figura de l'inventor, de l'innovador, en forma de l'empresari emprendedor i de les *spin off*, malgrat que aquestes *spin off* són més universitàries que no pas empresarials.

C Efectivament. D'altra banda, crec que davant de la dicotomia d'aquests dos perfils de persones, les més idònies per concebre i les més preparades per executar, ens trobem ara amb la necessitat de crear una nova categoria vertebradora de totes dues. Unes persones que siguin capaces tant d'estructurar el pensament d'altres com de tenir la capacitat d'executar-lo. És a dir, passar de la tensió entre el *blue collar* i el *white collar* al *gold collar*. El primer, com algú que processa símbols i l'objectiu del qual és rebre un *input* d'informació per convertir-lo en un *output* de coneixement; i el segon, qui rep un *input* de dades per transformar-lo en un *output* d'un procés. Aquest tercer, el «coll d'or», seria la persona que té la capacitat tant d'idear com de desenvolupar. Aquesta persona capaç de concebre idees, de veure el món i interpretar-lo, i que, al mateix temps, sap com executar aquestes idees tindrà un paper essencial en la innovació.

La pregunta rau en si en el model del *teamdividualism* han de ser tots innovadors i desenvolupadors per igual, malgrat que cada un abocat en més o menys grau en un dels dos vessants, o si ha de prevaler una estructura que distribueixi les funcions entre els primers i els segons.

F Particularment, crec que quan un té el repte d'innovar d'una manera sostinguda en el temps, en el qual la facturació i l'organització de persones es puguin sostenir en estructures d'innovació, sense cap mena de dubte, **ha de ser un treball en equip, de persones que treballin en plans i temps diferents**. És molt difícil trobar una persona dual en aquest aspecte.

A NODE tenim la figura dels *inventors*, entesa com la persona innovadora pura, aquesta persona que fa saltar les guspies que s'encenen per transformar-se en el foc de la innovació. Un bon dia vam començar a designar afectuosament com un *inventor* els companys -normalment, gent jove que acabava de començar- que eren dels més pesats que es podia trobar en aquest sentit: obsessionats amb les seves idees fins al punt de trucar-te a la nit a casa per continuar parlant-te'n.

Però també ens vam adonar que calia vehicular aquest talent i aquesta il·lusió d'alguna manera. I vam crear equips de treball al voltant d'aquests inventors, emparant-los i donant-los el gas necessari perquè la guspia es convertís en foc i es pogués transformar en una energia explotable. És a dir, que de la R+D+i, la *R* tingués el suport de la *D* per poder convertir-se en una *i* final que es pogués rendibilitzar com a oportunitat de negoci. I tot això d'una manera sistemàtica. Com una veritable fàbrica d'innovació.

Des d'aleshores, la nostra empresa està obtenint molt bons resultats escoltant inventors, que tenen l'ajuda d'un equip a l'hora de separar el gra de la palla (perquè, per a la majoria d'ells, la palla es converteix en l'arbre que no els deixa veure el bosc). És a dir, agafant aquest gra i fent-lo germinar.

3 TEAMDIVIDUALISM

En altres paraules, analitzem la idea d'una manera científica i estructurada i, si té possibilitats, l'emparem amb una categoria de producte i/o de serveis i la presentem de la manera més atractiva al nostre client. Crec que aquesta és **una de les millors fórmules del *teamdividualism*: dotar amb una infraestructura i una metodologia d'innovació científica i sistemàtica els innovadors purs, als quals normalment manca una visió planificadora.**

C Sí, el problema que solen tenir la majoria d'inventors, o qualsevol amb iniciativa en una organització, és que s'ho han de fer tot, des de pensar la idea a trobar la manera de fer-la realitat. I, és clar, un té una especialització que serveix per al que serveix. **L'error més freqüent de les grans organitzacions és que s'acaba valorant més la capacitat de dur a terme una nova idea (de desenvolupar o d'implantar) que no pas la de llançar-la.** És la síndrome d'«innovar no és un avenç, sinó que ens paralitza perquè hem de pensar què hem de fer amb les noves idees». Aquest retret delirantment paradoxal de: «¡Vaja, home, ja se t'ha acudit una altra idea!» En el pol oposat, trobem una potenciació de les idees exacerbades però sense una metodologia per convertir-les en realitat. Un exemple:

En un moment donat, a Bankinter, el director general va exigir a cada empleat tres idees a l'any. Resultat: es va generar un estrès innecessari a unes persones que potser eren uns gestors excel·lents, però que tenien un talent nul o escàs per innovar, i es van arribar a acumular més de 9.000 idees. La majoria potser van acabar a la paperera perquè no es van saber vehicular, amb la qual cosa van frustrar les expectatives dels innovadors nats que s'havien il·lusionat i esforçat en el projecte. La conclusió que se'n pot extreure és que no és dolent potenciar, a nivell de tota una organització, la creativitat que cada individu pot aportar, però s'ha de fer sempre basant-se en un model com ara el *teamdividualism*, que faci possible aprofitar aquest esforç.

D'altra banda, el terme *inventor*, que a mi em sembla imprescindible i molt respectable, està molt mal vist a les organitzacions, perquè aquestes persones es veuen obligades a fer una tasca de màrqueting intern (més coneguda com *fer passadissos* en la seva variant més burocràtica i política), i per fer-ho tendeixen a fer-se pesades, atès que no acostumen a *saber vendre's*. La solució passa per tenir sistemes molt pràctics, àgils, ràpids i operatius per detectar aquestes bones idees i equips que emparin els inventors, els donin cobertura i tota mena de facilitats, perquè aquestes iniciatives innovadores puguin fructificar.

Això ens condueix a dos termes que són ***projecte i prototipus***. **Tens una idea? Perfecte, però anem a pams: primer, comprovem ràpidament si té sentit o no, i, després, fem un prototipus dins d'un projecte.** Moltes idees molt prometedores acaben en no-res perquè no s'organitza un equip en forma de projecte per tirar-les endavant.



F És que la paraula **prototipus** no és gaire freqüent, malauradament, en la nostra cultura empresarial. Hi ha molt poques empreses que treballin amb el concepte **prototipus de negoci**. Això explica l'auge actual de les *spin off* universitàries.

Arribats a aquest punt, és necessari especificar que **hi ha dues variants principals del concepte *teamdividualism***. Totes dues tenen en comú que el seu objectiu és impulsar el desenvolupament empresarial de projectes innovadors. Però un està protagonitzat per emprenedors individuals, i l'altre, per organitzacions i empreses. Un exemple de cada variant:

Eudald Domènech, un dels pioners a Internet al nostre país, que té la visió per discernir oportunitats de negoci en iniciatives innovadores. Munta una empresa per desenvolupar-les i sap sortir a temps d'aquest projecte per començar-ne un altre, en una contínua successió de *start-ups*. Són persones generadores constants d'innovació, que conceben aquestes iniciatives emprenedores, les llancen, les estructuren amb un equip que les desenvolupa i van repetint aquesta operació successivament.

A nivell d'empresa, m'agradaria tornar a assenyalar un dels nostres clients, **Inditex**, una empresa de la qual s'ha parlat molt a nivell de negoci, però molt poc del seu procés creatiu, en l'opinió generalitzada que es limita a inspirar-se en les tendències generalitzades de la resta del sector de la moda. Tanmateix, és altament innovadora en la manera d'organitzar les persones perquè siguin creatives. És una empresa que deixa molt marge d'actuació a persones joves amb talent i, quan tenen una idea madurada a un cert nivell, els estructura un equip de desenvolupament de projecte potentíssim perquè reïxi en el mercat.

Per tant, els dos models principals de *teamdividualism* són, d'una banda, emprenedors destacats que van muntant *start-ups* que funcionen com a equips que els ajuden a desenvolupar les seves diferents iniciatives, i, de l'altra, empreses que van estructurant equips interns perquè ajudin els seus innovadors més destacats a desenvolupar els diferents projectes que van concebant.

C Relacionat amb això últim i amb les *spin off*, m'agradaria comentar **un mètode molt interessant d'innovació que està fent servir IBM, que és l'EBO (Emerging Business Opportunity)**. La idea és que, de les converses que manté amb els seus 100 principals clients d'arreu del món, aquesta multinacional detecta una sèrie de grans oportunitats emergents. Les analitza i crea una empresa bombolla interna per concebre un prototipus que, si es veu viable, es desenvolupa a gran escala i, si no, es *desinfla* sense més ni més. Per exemple:

Dels seus contactes amb els hospitals, s'assabenten que hi ha una necessitat d'anàlisi d'imatges radiològiques a distància, una cosa que com més va té més importància per raó del preu de determinats equips i/o la impossibilitat física dels millors especialistes d'atendre els pacients de les àrees més allunyades. És a dir, que resulta molt més viable tenir centralitzat l'anàlisi de les radiografies i oferir aquest servei telemàticament que tenir un equip propi a cada hospital. Això implica la necessitat de més ample de banda, enginyeria digital molt precisa, etc. A partir d'aquests *inputs*, el que fa IBM és crear una unitat, una EBO, que no té equip propi perquè, primer, cal demostrar que existeix un mercat. Com funciona exactament una EBO?

3 TEAMDIVIDUALISM

Agafa un directiu, ja bregat, que ha tingut èxit en altres projectes i que està acostumat a dirigir una divisió amb molts empleats i un gran pressupost, i li proposa començar de zero: «Tu, que ara manes sobre molta gent i molts diners, que t'has convertit en un simple gestor, vols tornar al principi per crear una nova divisió?» Suposo que els millors, els que tenen autèntic esperit emprenedor i no pensen que l'èxit és només, precisament, haver arribat a manar sobre molta gent i a gestionar molts diners, accepten encantats pel repte que això implica. Més enllà, fins i tot, dels al·licients econòmics (que també deuen ser importants).

Resumint, a aquest executiu o executiva -siguem políticament correctes-, que sap perfectament com funciona un equip, li posen només un secretari o secretària perquè estigui en situació, simplement, de fer un **prototipus de negoci**. Però la clau és que el pot tirar endavant bevent de l'estructura enorme d'IBM, en una mena de **spin off instantània**. Sense haver de muntar res: es fan servir els recursos de l'organització per dissenyar un prototipus. Quan està llest, s'ensenyia a algun dels clients dels quals va sorgir la idea. Si aquest client veu que, efectivament, és el que necessita, s'estructura tot un equip per acabar de convertir la idea en quelcom tangible i llançar-la al mercat.

Un dels grans obstacles que podem trobar en una economia de curt termini, com la d'avui en dia, en la creació d'equips és el risc que corres quan mundes una cosa sense una experiència prèvia. **Aquesta incògnita de la frase «I si no surt, què?», que provoca tant pànic en el curt termini de les empreses i del mercat actuals. Doncs la solució és no haver d'arriscar-se gaire, gràcies al prototipatge, un concepte que s'estén també a la creació d'empreses prototipus, com ara l'EBO d'IBM.**

En altres paraules, mundes una cosa que no té estructura pròpia, una mena de *bombolla* dins de l'organització que es pot punxar, si no dóna els resultats esperats, i no passa res. Existeix com a entitat, però la pots eliminar en qualsevol moment sense deixar *residus*. És una metàfora molt il·lustrativa del procediment que pots fer servir en una gran organització per anar creant noves divisions a partir d'individus, amb molta iniciativa i experiència, que s'envolten d'equips totalment virtuals, equips que no existeixen en una nòmina, sinó en el conjunt de l'organització.

F Aquest exemple tan interessant que has posat, però canviant de referències, em recorda una nova manera d'amortitzar l'esforç públic a partir de la iniciativa privada, com és el cas d'un dels nostres clients, l'empresa espanyola de sistemes de programari Indra:

Resulta que l'organització estatal AENA, que controla el trànsit dels aeroports espanyols, i Indra són líders mundials en sistemes de control aeri. Quin és el motiu que, en un sector on no hi havia cap tradició tecnològica al nostre país, avui dia tinguem una empresa de referència mundial? La resposta és que han sabut adaptar el model *teamdividualism* malgrat que canviant d'escala, ja que, en aquest cas, l'*individualism* que dissenya les iniciatives innovadores seria Indra, i el team seria AENA.



I com apliquen aquest model? Aprofiten tota la potència de la contractació pública per llançar prototipus de projectes amb l'objectiu de cobrir una necessitat d'aquesta organització estatal que, si funciona, poden amortitzar-la exportant-la a la resta del món. D'aquesta manera, AENA comunica constantment els *inputs* dels seus controladors aeris i són els equips d'Indra els qui desenvolupen una sèrie de prototipus que es testen, també, en l'organisme estatal; els que demostrin una operativitat millor, Indra els comercialitza a escala internacional.

C En aquest cas, la clau rau en l'habilitat per muntar i desmuntar equips. Una organització hauria de tenir molts solistes, però interessats a progressar horitzontalment, és a dir, en coneixements en un determinat camp, i no verticalment, en jerarquia. Perquè, si no, com es poden superar els recels professionals i l'individualisme excessiu? **La qüestió és que, en una gran organització en la qual tots són solistes o tots són equip, és molt difícil trobar un punt intermedi, i aquí és on les *spin off* o les EBO tenen la seva missió. Com una espècie de claudicació de l'empresa, però necessària.** Els mateixos executius et reconeixen: «És que no podem innovar en això o en allò altre perquè la mateixa inèrcia mastodòntica de la nostra gran empresa ens ho impedeix.» La solució: muntar una cosa a part a petita escala, més àgil i operativa, on no hi hagi res a perdre. Malauradament, a Espanya encara estem ancorats en l'estètica de tot el contrari, com són les grans fusions.

F Has tocat un tema que té relació amb un camp que tractem molt a NODE, que és el mobiliari d'oficina, una cosa que hauria de ser una expressió dels sistemes de treball a les empreses (malgrat que algunes vegades passa justament el contrari, i són els sistemes de treball els que estan condicionats pels mobles). Des d'aquest punt de vista, sempre ens han cridat l'atenció aquelles empreses en les quals l'encarregat de manteniment té un paper important; són aquelles empreses en què aquest senyor ha d'anar muntant i desmuntant oficines depenent dels equips de treball que s'estructuren per a nous projectes.

Podríem dir que les tendències del mobiliari d'oficina han anat reflectint l'evolució de la concepció estructural de les organitzacions. Al principi, es distribuïen en despatxos, per estatus i jerarquies amb fustes i complements. Després, es va passar a una visió tecnificada en la qual les oficines es dissenyaven pensant en la seva capacitat per contenir i gestionar les noves tecnologies. Actualment, estem tornant a una concepció ultrasenzilla, gairebé minimalista, perquè les coses simples són les que et permeten muntar i desmuntar equips de treball amb més rapidesa i facilitat. **El model del *teamdividualism* acabarà marcant com han de ser els *layout* de les empreses.**

Amb relació al que comentaves de les *spin off* com un *mal menor*, són moltes les empreses que, per saturació de les seves estructures, no saben com poden tirar endavant iniciatives innovadores i decideixen externalitzar alguns projectes. Crec que aquest model, combinat amb totes **les possibilitats que ofereixen les NT, com ara videoconferències, banda ampla, etc., farà que les empreses esdevinguin més transnacionals que mai.** Perquè podran anar a buscar aquests *individualisms*, o dinamitzadors d'equip, a l'indret del món que es trobin i, per tant, la capacitat de localitzar-los i posar-los a treballar amb els equips propis de l'organització serà un factor de competitivitat i innovació molt important.

C Sí, és un tema que crec que hem abordat, però que cal remarcar: amb les grans necessitats d'especialització que hi ha caldrà recórrer a **equips transnacionals**. Ja no es pot parlar d'innovació a escala nacional, a Espanya o als Estats Units, sinó que és Indra, Microsoft o IBM les que innoven a Madrid, Seattle o Bangalore; és a dir, **ja no s'innova a nivell de país sinó a escala d'empresa**. Planificar innovació a escala nacional comença a ser *demodé*, perquè les noves exigències del mercat i de la innovació impel·leixen a cercar les millors ments pensants -l'*individualism*- per tot el món.

A mi el que sempre m'ha fascinat d'aquests equips capaços de treballar a distàncies intercontinentals (i interculturals) és la seva arquitectura interna, els llenguatges comuns que s'han de trobar, els sistemes de motivació, els reptes compartits que cal fixar, etc. Un no deixa de meravellar-se que puguin funcionar -moltes vegades, a més, amb unes regles d'ordre internes bastant laxes- quan pensa en els conflictes de caràcter personal i professional que es creen en altres organitzacions entre individus que potser viuen al mateix barri.

En aquest sentit, us convido que veieu el DVD de la pel·lícula *Els increïbles*, on, en l'apartat que explica com es va rodar, queda palès un exemple extraordinari d'un equip d'innovació. La idea és que Pixar ambicionava produir una pel·lícula que fixés un nou estàndard. I ho ha aconseguit amb escreix, perquè el que ha concebut és també un nou clàssic. N'hi ha prou de dir que les pel·lícules d'animació solen presentar entre 20 i 25 escenaris, i aquesta en té 130. El repte era reunir el bo i millor de cada especialitat i muntar un autèntic equip transnacional. Una tensió d'egos brutal. Però, un cop més, a Pixar van saber estructurar un *teamdividualism*, que englobés els diferents directors creatius amb el financer per aconseguir una dinàmica harmoniosa entre totes aquestes personalitats altament individualistes i de diferents cultures. Tots ficats en una gàbia i sota una tremenda pressió temporal i financera. El fet que Pixar continuï essent la primera en un mercat tan competitiu com és el de les NT en l'àmbit audiovisual rau en el seu *savoir faire* aplicant el *teamdividualism*.

F Continuant parlant de la innovació transnacional, m'agradaria comentar que, a NODE, com a empresa privada que desenvolupem principalment iniciatives privades, quan una institució pública ens demana una opinió, ens sol posar en un compromís perquè, sovint, la millor alternativa no és una solució *políticament correcta*, o és *incorrecta* per a una política determinada.

En aquest sentit, segons la meva opinió, els clústers polítics territorials no contribueixen a la innovació tant com els clústers transnacionals. Però, és clar, aquest és un tema difícil de vendre políticament. Em fa la impressió que, en temes d'innovació, les estructures empresarials van molt per davant de les polítiques. En uns quants casos, les mateixes polítiques d'algunes administracions públiques són un gran fre a la innovació.

C Hi ha una altra qüestió que s'ha de tenir en compte, que és que ens trobem davant d'un gran dipol, un gran dilema, entre les noves necessitats de treballar en equip i la pressió social en la qual vivim que «t'has d'espavilar i fer la teva carrera, perquè



si no després no tindràs cap sortida». I encara més amb aquesta espasa de Dàmocles que és el dubte de si els sistemes de protecció social no aniran a la bancarrota abans no ens jubilem. Però, és que, al mateix temps, mai abans en la història de la humanitat no hem depès tant els uns dels altres. I, si no, n'hi ha prou d'analitzar per què s'ha hagut d'establir un Protocol de Kyoto: si uns contaminen en un costat del planeta, a l'altre extrem hi ha pluja àcida o poden desaparèixer illes senceres del Pacífic.

En situacions d'emergència, un acaba reaccionant en clau d'individu (és el *campi qui puguí*), o com aquests pares que, davant del tsunami, van haver de decidir si salvar-se ells o els seus fills. Però, en definitiva, el gran repte de les polítiques públiques sobre innovació és crear les condicions perquè tant els individus com les empreses puguin col·laborar i competir en grans xarxes transnacionals de coneixements i informació, de manera que el treball col·laboratiu, com ara el model del *teamdividualism*, sigui compatible amb la projecció professional particular i les garanties socials individuals.

F Sobre la qüestió de la globalització, això em recorda que, en el context i la confiança d'una sobretaula, entre les qüestions que ens solen plantejar els nostres clients la pregunta més recurrent és: «Escolta, i amb els xinesos, què farem?» I la resposta té molt a veure amb el *teamdividualism*. Crec que amb la Xina hi ha hagut un gran error de càlcul. Des d'Occident, el que està passant en aquest país asiàtic s'havia calculat per a un termini de quinze o vint anys, i no en cinc, com està succeint. L'error en aquestes previsions ha estat perquè es pensava en la Xina com un procés similar als dels països de l'est, com una economia excomunista en la qual «abans no s'hagin adaptat a la competitivitat del lliure mercat, ja els haurem col·locat tot tipus d'empreses i serveis». Però no es comptava amb el fet que la Xina, igual que el Japó, té una estructura social —ara s'ha vist que també empresarial— basada precisament en el *teamdividualism*. I amb una peculiar idiosincràsia nacional que ressalta encara més la competitivitat d'aquest model: una fortíssima cultura de supervivència personal aprofitant al màxim el treball en equip i la dinàmica social d'un país comunista (i també el seu llegat d'un nivell de vida molt per sota d'Occident), que ara s'obre a la iniciativa personal del liberalisme i els incentius del capitalisme. I ara què es pot fer? Res. Només solucions polítiques.

C Els comerciants espanyols haurien d'aprendre dels xinesos que s'instal·len al nostre país. Amb aquesta iniciativa i aquest esforç personal, molt confucians, al mateix temps que tenen el suport de tota la seva família i la resta de treballadors, que són d'aquesta ètnia, com un gran equip. Molt *teamdividualism*.

Sí, amb la Xina el que ha fallat és no haver sabut aprendre del precedent històric del Japó.

Recordo un dels vicepresidents de Sony a Europa, espanyol per a més dades, que m'explicava la fascinació que provoca en un occidental assistir a un partit de beisbol al Japó en un estadi de 100.000 persones que es «neteja sol». Perquè tothom recull la seva brossa abans d'anar-se'n. Un esperit de «recerca del bé col·lectiu» que topa

3 TEAMDIVIDUALISM

frontalment amb l'individualisme gairebé feudal europeu del «jo i el meu castell», dues idiosincràsies davant les quals els Estats Units sempre s'ha mantingut en una situació intermèdia, a causa del seu protestantisme d'origen calvinista, en què és bo que un individu s'enriqueixi, però sense oblidar que pertany a una església, a una comunitat, a una nació. Potser per això ha sabut adaptar tan bé el *teamdividualism*, en la frase «sigues brillant de manera individual, però has de saber treballar en equip».

En la nostra cultura llatina potser estem més acostumats a la dicotomia que ets un tenor, i aleshores t'has de comportar com una estrella, sense importar-te res més que la teva pròpia carrera personal, o estàs en el cor, i no et deixen fer ni un *solo*, però tampoc no et demanen que cantis més del compte.

Segons el meu parer, **l'exemple paradigmàtic del teamdividualism a escala global és el desenvolupament del programari lliure, com ara Linux**. En el seu llibre *Networks of innovation: change and meaning in the age of the Internet*, l'expert finlandès Ilkka Tuomi descriu el fenomen Linux com una cosa totalment nova en la història, un fenomen emergent en el qual el talent individual s'uneix per crear un projecte col·lectiu sense que el motiu directe sigui l'ànim de lucre; emergeix un ordre de manera no planificada. És un exemple que tots hauríem d'investigar una mica més. A més a més, es dona la circumstància que molts dels que participen són *hackers* (no s'han de confondre amb els *crackers*, els pirates informàtics que juguen a destruir sistemes), unes persones de perfil altament individualista i dotades amb un talent especial que podrien ser perfectament egoistes. Això no obstant, opten per participar en un projecte col·laboratiu de creació de programari transnacional responenent a les premisses altruistes de «tècnicament viable, econòmicament sostenible i socialment just».

L'èxit del desenvolupament del programari lliure o *open sourcing* es deu al fet que és pur *teamdividualism*. Són milers de talents individuals repartits per tot el món treballant en equip, telemàticament i voluntàriament, en el desenvolupament de nodes, adaptats a l'estructuració lògica de cada programa i coordinats, d'una manera molt laxa, per uns grans coordinadors supervisors. És *teamdividualism*, també, pel que fa a les raons personals dels qui col·laboren; potser no cobren per fer-ho, però, a part de la motivació vocacional i per a molts ideològica, els que més destaquen aconsegueixen un reconeixement que els converteix en especialistes molt cotitzats i cobejats en el sector, sobretot quan es tracta d'elaborar solucions personalitzades per a cada empresa, a partir de programes de codi obert que han desenvolupat ells mateixos.

F Continuant parlant de les noves tecnologies, el *teamdividualism* serveix per comprendre un nou tipus de consumidor. És el model de «sóc un individu, amb unes preferències personals, però dins d'un *consum col·lectiu* en equip». Això es pot veure, per exemple, amb l'*iPod* d'Apple, un producte seriat que compro i m'unifica (l'aparell *iPod*); hi ha una xarxa virtual (Internet) a la qual m'enganxo i em transporta (tot això és el col·lectiu o *team*). Però com a individu, em formato el meu propi producte, que són les cançons que a mi particularment m'agraden (*individualism*). Aquest binomi entre producte i servei a l'hora d'explotar el que és col·lectiu i el que és individual em sembla que



és irresistible, i explica l'èxit de determinades marques com ara la videoconsola *Play Station* o, més enllà de les noves tecnologies, els rellotges *Swatch*. En resum, és un concepte molt vinculat a les noves generacions de gent jove: «Necessito afiliar-me, per demostrar la meua independència i reafirmar la meua pròpia identitat, però en el marc d'un col·lectiu que he escollit per sentir unes determinades afinitats.» **El *teamdividualism* com a model de consum.**

C És el que comentàvem abans, un ordre emergent que se situa entre la reafirmació del jo i el sentiment de pertinença a una comunitat.

M'agradaria introduir una altra aplicació del *teamdividualism*: com a alternativa a estructures organitzatives que s'han mantingut durant anys, però que s'han tornat extraordinàriament cares de mantenir i insostenibles.

Un cas que he viscut de prop és una escola de negocis. Una tipologia d'empresa que consisteix en una sèrie de persones, destacades cada una en el seu camp, la missió de les quals és explicar-ho. L'handicap d'aquestes escoles són els seus altíssims costos perquè, precisament, aquests personatges són cada vegada més cars. Davant d'aquest model d'escola de negocis, amb els seus *layers* i departaments, etc., el que s'està proposant és tenir *mapes de talent*: una llista de gurus amb uns coneixements sectorials molt concrets, localitzats per tot el món i que es puguin organitzar ràpidament en un equip depenent dels interessos particulars d'una empresa que desitgi una formació afegida. La idea és que no ets ni un consultor individual que et vénen a buscar ni estàs integrat en una empresa i cobres un sou, sinó que formes part d'un equip que té com una espècie de marca i un mètode en comú i estàs més o menys disponible per anar responnent a diferents encàrrecs.

Tot això enllaça amb una idea dels anys noranta molt potent, la dels *free agents nation*, que no va arribar a reeixir per la punxada de la *bombolla puntcom*. Però és una cosa que acabarà passant. Jo crec que el desideràtum de molts professionals és poder organitzar-se la seva agenda i concentrar la seva feina, l'explotació del seu talent, en els moments en què ho poden fer. El que no té sentit és parlar d'innovació realment creativa amb un esquema de treball rígid, molt de fàbrica sectorial.

F Crec que has obert un tema molt interessant, aplicable tant a la indústria com a l'educació, que és **la posada en crisi dels conceptes reglats**. El que ha passat a les escoles de negocis és que s'han hagut de menjar el seu orgull propi de classe per donar entrada a les seves estructures a personatges *estrany*s -no reglats sota els seus paràmetres-, però que eren imprescindibles per continuar estant al dia i parlar d'innovació. Necessiten la combinació del coneixement en equip i reglat de la seva estructura tradicional amb l'aportació de talents individuals i reformatar, d'aquesta manera, el pensament clàssic per no quedar-se obsolets i poder continuar explicant coses interessants. Necessiten el *teamdividualism*, d'una banda, perquè el pensament individual no reglat no és fàcil de transmetre i, de l'altra, el coneixement clàssic resulta insuls sense aquestes aportacions de talent.

3 TEAMDIVIDUALISM

C És que la paradoxa que hi ha ja des de fa uns quants anys és que les ments més brillants com ara Charles Handy i Tom Peters (que fins i tot té la seva marca pròpia *Tompeters.com*) no es troben a l'entorn d'una escola de negocis. Per això, jo crec que una escola de negocis del futur serà un conjunt de professionals, cada un dels quals amb una determinada trajectòria com a *researcher* o *practitioner*, de manera bastant independent, als quals es facilitaran les condicions per poder exercir en equip, sense amb prou feines estructura. És absurd que molts d'ells prefereixin treballar a casa i, tanmateix, encara s'hagin de mantenir unes grans infraestructures d'edificis.

M'agradaria apuntar, també, que **el *teamdividualism* seria ideal per reciclar, en forma de consultors independents agrupats en col·lectius sense haver de muntar estructures empresarials, experts excel·lents, cadascun en el seu camp i amb una gran experiència, que han estat obligats a deixar el mercat laboral per la imposició de prejubilacions en les seves respectives organitzacions.**

F En síntesi, jo crec que el *teamdividualism* ens remet a l'arrel mateixa de la definició d'innovació, en el sentit que l'*individualism* és la recerca i el team és l'aplicació del coneixement que surt d'aquesta recerca. Per tant, necessites equips (i/o individus) que investiguin i equips que apliquin. I aquest és el binomi que funciona com a estratègia d'innovació.

C Parlant en termes matemàtics, una metàfora molt il·lustrativa es podria aplicar a partir del teorema fonamental de l'àlgebra: «Tot polinomi pot ser descompost en un producte de monomis.» Això vol dir que, en qualsevol situació delicada que es pot donar en una organització -per més complex que pugui ser el polinomi-, realment, al final, la solució passa per la manera com s'han d'estructurar els monomis, productes d'individualitats. Però l'important és el resultat. En altres paraules, cada monomi no pot funcionar per separat i la clau és que se sàpiguen multiplicar per conduir a un resultat. El problema és que, per als polinomis, l'àlgebra té les regles matemàtiques exactes, mentre que, a les organitzacions, el *teamdividualism* no disposa d'unes normes tan precises. Però, sens dubte, és la fórmula idònia. És un model que proporciona als membres de tota organització l'equilibri entre la identitat individual i el treball en un equip.

F Sí, la clau del *teamdividualism* és la gestió dels egos, anul·lant els trets més egoistes de l'individualisme i potenciant les motivacions i les recompenses del treball en comú.



C Un dels grans reptes del futur serà trobar una fórmula que permeti mimar la identitat de cada un i incentivar el desenvolupament horitzontal de les seves carreres, que en la majoria dels casos seran molt planes i no podran ser verticals per la qüestió de l'especialització. Oferir-los l'oportunitat de créixer en el seu desenvolupament professional i crear una marca personal al mateix temps que adquireixin consciència que no poden funcionar sense un equip; que aquesta marca personal només té valor en el context d'un equip. Però, és clar, en un equip que també haurà de saber reconèixer els seus mèrits.

Conclusions

C Crec que ens trobem davant d'una nova categoria d'estructuració organitzativa, conseqüència de la incorporació progressiva del coneixement especialitzat en la nostra societat. El *teamdividualism* implica que persones amb diferents àmbits de coneixements i maneres de treballar es posin d'acord per aconseguir uns objectius. És a dir, no podem continuar vivint des del món dels solistes ni des del món dels cors anònims, sinó des de la combinació del millor de la iniciativa individual de cada especialista amb el millor de la planificació de la labor en equips, sense que els individus sentin la necessitat de tendir al centrifugisme de defensar els seus interessos particulars ni que el centripetisme dels equips ofegui en l'anonimat les seves qualitats personals.

No és un capritx organitzacional, sinó una necessitat d'un món actual en el qual cal innovar des de la intuïció dels individus amb més talent però sistèmicament. El *teamdividualism* neix perquè no pots esperar que a tothom se li ocorri alguna cosa a la dutxa, però tampoc que, pel sol fet de posar un grup davant d'una pissarra, sortiran idees brillants.

Un dels exemples clau és el triomf del programari lliure, precisament per l'aplicació del *teamdividualism* en la seva accepció de desenvolupament d'un procés per l'estructuració d'un col·lectiu de talents individuals a partir d'una metodologia d'equip.

F Les meves conclusions són que és un terme que té una lectura polièdrica i que es pot analitzar en clau de tot, des del punt de vista polític, social i empresarial. Però centrant-nos en aquesta última visió empresarial, és clar que el binomi entre individu i equip és imprescindible per innovar. És la manera de potenciar i estructurar entre si les *persones guspira* i les *persones gas* que alimenten el foc de la innovació.

Té, a més, **una triple lectura**: és una estratègia que, aplicada a escala de les persones, són aquelles que van creant noves empreses com a equips que desenvolupin les seves iniciatives innovadores (Eudald Domènech). A escala d'empreses, són aquelles que es dediquen a identificar els individus amb més capacitat d'innovació, i creen els seus negocis basant-se a proporcionar-los un equip perquè desenvolupin les seves idees (Inditex). I, finalment, el *teamdividualism* el podem analitzar des del punt de vista del consumidor final: com es pot aprofitar la creixent tendència de les filiacions a un col·lectiu, en els quals el seus membres adaptin l'ús final del producte a una identitat personal, com ara l'*iPod*.

Estem, per tant, davant d'una de les eines clau per a les empreses que vulguin ser innovadores: com s'ha de gestionar aquesta tensa relació entre el treball individual i el treball en equip. I si es vol, també, entre el difícil equilibri entre la vida personal i la laboral, amb relació a determinats professionals autònoms que, si s'estructuressin bé en determinats col·lectius, rendibilitzarien millor la seva feina i el seu temps lliure.

Claus per innovar a partir de TEAMDIVIDUALISM

- El model del *teamdividualism* serveix primordialment per emparar amb equips de desenvolupament de projectes els innovadors purs, aplanar-los el camí perquè puguin produir més idees i transformar aquestes idees en una realitat per mitjà d'una metodologia sistemàtica.
- És un model fonamental, a més a més, per crear equips transnacionals en els quals col·laborin especialistes en diferents camps, fins i tot de manera purament telemàtica (com ara Linux), per salvar grans distàncies intercontinentals, interculturals, egos personals i recels professionals.
- El *teamdividualism* facilita l'aplicació del concepte prototipus de negoci, les spin off, les empreses prototipus i el model EBO d'IBM. Les empreses bombolla permeten testar el mercat d'una iniciativa innovadora creant una entitat que beu de la gran estructura d'organització consolidada però que, si no funciona, es pot punxar sense deixar restes.
- També és molt útil per orientar-se vers una nova tendència de consum en auge: un producte o servei que crea filiació a un col·lectiu amb objectius o afinitats en comú en el qual, paradoxalment, es reafirma la pròpia identitat individual amb una reformatació personal final del producte o el servei (l'*iPod* d'Apple, la *Play Station*, els rellotges *Swatch*, etc.).
- Finalment, permet reciclar, en forma de consultors independents agrupats en col·lectius i sense haver de muntar estructures empresarials, especialistes molt experimentats víctimes de prejubilacions no desitjades.

*«Cap grup no pot actuar amb eficàcia si manca el concert;
cap grup no pot actuar en concert si manca la confiança;
cap grup no pot actuar amb confiança si no es troba lligat
per opinions comunes, afectes comuns, interessos comuns.»*

Edmund Burke



4

TERRITORI/FRONTERA

En un congrés recent sobre innovació, els representants municipals de Cambridge, Bangalore i Silicon Valley, tres de les principals regions innovadores del món, totalment diferents entre si, van coincidir plenament en una única qüestió: el que converteix un territori geofísic en un **territori creatiu** és el talent (els innovadors) que hi viuen. I si no se'ls mima o se'ls atreu amb una bona qualitat de vida (cultura, serveis, infraestructures, etc.), senzillament marxaran a altres indrets on puguin trobar-la perquè «són intel·ligents i, a més, s'ho poden permetre».

Això no obstant, com es veu en aquest capítol, la definició de *territori* és molt més àmplia i les possibilitats de les noves tecnologies i els canvis en el mercat i la globalització fan que cada vegada es vagi més cap a una concepció de **territori creatiu mental** per damunt del territori limitat a les antigues fronteres geopolítiques. A més a més, d'una altra banda, els innovadors són pioners nats sempre intentant superar els límits del que és conegut, sempre a la recerca de les noves **fronteres del coneixement**. També cal tenir en compte que aquest territori creatiu mental implica tants nous reptes com oportunitats de negoci, basant-se en el posicionament de les empreses i els seus llançaments davant de la tradicional expansió territorial merament física.

Però com es pot fer d'una ciutat o regió un territori creatiu? Com es pot posicionar una empresa per conquerir aquests nous territoris mentals? Són qüestions clau per a les quals Alfons Cornella i Antoni Flores tot seguit intenten buscar propostes.

C Alfons Cornella

Fins ara hem parlat del desenvolupament d'iniciatives innovadores, per part d'individus emprenedors, i de l'empresa com el marc que afavoreix la trobada entre individus i equips, és a dir, com ara el model de *teamdividualism*. En aquest capítol, volem abordar un entorn més gran -el territori creatiu-, que és un nivell superior que acull totes aquestes circumstàncies. En aquest sentit, també tractarem per què hi ha territoris que els afavoreixen, i altres, que no. Per què en alguns floreix fèrtil i, en altres, no hi ha manera que broti per més esforços que dediquin les respectives administracions locals. En definitiva, **què és el que fa que el territori afavoreixi la creativitat.**

F Antoni Flores

Segons el meu parer, el més interessant d'aquest terme és que ajuda a explicar si les iniciatives innovadores en un espai geogràfic determinat neixen per generació espontània o han estat planificades. Al nostre país, pot ser que tinguem una visió més europea que la innovació que sorgeix allà on històricament s'han produït els assentaments de les successives cultures que s'han anat superposant. Un model que topa amb el model més nord-americà d'un Hollywood (els pioners del cinema que fugien de la patent sobre el *Nickelodeon* d'Edison), Las Vegas (el somni del gàngster *Bugsy Siegel*) o un Silicon Valley (a partir de la Universitat de Stanford). Són assentaments que creen un entorn ric i creatiu, pràcticament del no-res, gràcies a una iniciativa individual o d'un petit grupscle d'emprenedors.

C Sí, la gran diferència que veig entre tots dos és que en el model americà tenen un paper fonamental les *persones germen*, que tiren endavant no tan sols la creativitat de la seva empresa, sinó que també influencien de manera epidèmica en un territori i el transformen radicalment. Com l'Institut del Futuro de Nuevo México, nascut a partir dels investigadors que van desenvolupar la bomba atòmica en el Projecte Manhattan, unes senzilles casetes prefabricades a les quals es van traslladar els científics fixats per Oppenheimer amb els seus ajudants i les seves famílies, i que és ara la capital dels estudis de complexitat de tot el món. Persones líder en innovació que transformen tot un territori.

Són dos models totalment oposats. Al contrari que en el model nord-americà, en **el model europeu sembla que sempre estiguem esperant que una administració planifiqui i urbanitzi un territori perquè sigui un espai digne d'innovació.**

F Bé, caldria esmentar també el model asiàtic, on hi ha grans terrenys preparats i urbanitzats perquè s'hi estableixin les empreses, però solen ser empreses multinacionals que bàsicament busquen reduir costos. A les empreses rupturistes i innovadores de primera generació no els importa tant on s'ubiquen, logísticament parlant, sempre que trobin un territori creatiu.



D'altra banda, la dicotomia entre Estats Units i Europa està essent superada per un nou concepte, la **frontera** mundial, que fa que els pioners de la innovació es moguin per zones de l'Orient Llunyà, d'Àsia o del nord d'Europa i d'Estats Units poc conegudes. Són territoris encara verges i per explorar per les grans multinacionals, però tenen un gran capital creatiu que, igual que al Far West, és el que atreu els pioners i els colons de la innovació.

C Comparteixo aquesta visió del concepte de **frontera com a atractora del talent**. Els innovadors, els emprenedors, són gent intrínsecament rupturista amb les coses establertes i les estàndard. **Per a aquests pioners del coneixement tan inconformistes és molt important l'atmosfera en la qual viuen i treballen; no els agrada haver d'encotillar-se en un entorn conservador.** En aquest sentit, caldria destacar el que està escrivint Richard Florida, l'encunyador del concepte de la **classe creativa**, que fa una anàlisi molt detallada sobre les ciutats americanes a partir d'una sèrie d'indicadors sobre creativitat. Resulta que les més productives en aquest camp tenen totes en comú una gran vida cultural i es dóna la circumstància que no coincideixen gens amb les històricament de més pes des del punt de vista polític o industrial.

Recordo, per exemple, que a un dels responsables de l'Ajuntament de Seattle li van preguntar en una entrevista en què s'invertiria com a aposta de futur amb la finalitat de mantenir l'atractiu de la ciutat més plujosa d'Estats Units, per a les empreses de noves tecnologies. La resposta va ser «en cultura». És a dir, **crear un territori manifestament favorable a la creació en tots els àmbits per aconseguir que les millors ments del món, les més innovadores, les que necessiten un oxigen creatiu en renovació constant, se sentin atretes per aquesta ciutat, per aquest territori creatiu.**

F Això té molt a veure amb el debat que estem vivint a Barcelona sobre les polítiques per impulsar-la com una ciutat innovadora. Crec que, als països desenvolupats, la solució passa (a part que les infraestructures sempre es poden millorar encara més) per definir el territori mental -entenent el territori per un estat d'ànim- i delimitar-lo en un espai físic. Per mi, **la clau és el poder de suscitar il·lusió per convocar una tipologia de persones pioneres, les qui sempre busquen anar més enllà de les fronteres actuals del coneixement.**

És el que comentaves que està passant als Estats Units. Les joves promeses es poden continuar formant a les universitats més tradicionals, però, per portar a terme les seves recerques i iniciatives innovadores, cerquen l'oxigen de la creació en ciutats més transgressores on troben aquesta motivació i il·lusió per fer que les coses passin.

C De fet, el concepte és el **territori com a imaginari col·lectiu**. Com un imaginari col·lectiu de frontera, on un senti que està reinventant el món. París o Londres ja no són ciutats atractives en aquest sentit. Un jove amb esperit d'innovació se'n va a Bangalore o a Shanghai, directament, que són els indrets on passaran les coses.

Florida posa un exemple molt il·lustratiu, que va més enllà de l'anècdota i més o menys diu: «Quan em conviden a fer una conferència a una ciutat i després em duen a sopar a un lloc on tot està *encorbatat* i planificat, constato que gaudeixen d'un gran present. Quan em porten a sopar a llocs alternatius, on hi ha una gran vida cultural a tots els nivells, fins i tot caòtica, i amb molts joves, auguro que aquesta ciutat tindrà un gran futur.»

La idea és poder atreure un gran col·lectiu de joves, encara sense els vicis de les grans estructures, als quals poder formar en la mentalitat de la innovació.

Això ens porta al fet que una de les tendències en alça és la que estan seguint grans empreses internacionals de no contractar gent molt preparada amb extensos currículums i màsters, sinó estudiants gairebé *bachelors*. Perquè és tal l'especialització que necessiten que prefereixen formar-los en la seva pròpia universitat. I és que, per definició, no hi pot haver una empresa innovadora en un territori *vell*. Aquestes empreses necessiten un territori que produeixi joves que puguin incorporar als seus mecanismes d'innovació, ja que acaben essent molt particulars de cada una.

F En aquests moments, a NODE estem redefinint en *territoris vells* alguns conceptes de serveis per transformar aquests espais en motors d'innovació. Per exemple, reconvertint els períodes de vacances i aquestes franges horàries en les quals les infraestructures universitàries estan tancades. És a dir, quan, precisament, podria resultar molt més pràctic per a un determinat segment de joves que treballin i adults amb ganes de reciclar-se que, altrament, no poden assistir a classe. N'hi hauria prou de programar horaris setmanals de divendres a la nit a diumenge o obrir les aules a les nits. Com es veu, simplement canviant factors molt anquilosats en la nostra societat es consideren noves fórmules d'innovació. Aquest exemple ens porta, en definitiva, **al fet que, només modificant una estructura horària/temporal, un territori físic es pot transformar en un nou territori mental**. Un exemple més en aquest sentit:

El cas d'un equip de radiòlegs del nord d'Estats Units que cobrien les guàrdies de la franja nocturna, cosa que els provocava uns quants problemes per a la seva vida en parella i un percentatge bastant elevat d'errors a causa de l'estrès. Fins que un bon dia van pensar: «Som gent intel·ligent. Com podem millorar la nostra qualitat de vida? Busquem un lloc on, quan aquí sigui de nit, allà sigui de dia, on no faci tant fred i es visqui bé.» S'han traslladat a Barcelona i ara el seu nivell de rendiment s'ha incrementat moltíssim i, fins i tot, han pogut ampliar les hores del tram d'urgències, ja que treballen de dia. D'altra banda, ha baixat el seu nivell de divorcis i han millorat enormement la seva forma de vida, en general. I tot perquè han tingut la visió de canviar un simple estadi mental que és temps: **el territori mental temps**.

C El més revelador d'aquest cas és que a les seves ments va aparèixer la visió d'un territori suscitant d'una sèrie d'imatges que potser es remunten a la promoció que va comportar al seu dia les Olimpíades de Barcelona de l'any 1992. **Crec que un nou**



factor de competitivitat entre territoris serà quin d'aquests territoris és capaç de crear un imaginari col·lectiu que el converteixi en imant de gent innovadora, que pugui produir una oferta de productes innovadors i que també ajudi aquesta societat a incrementar la demanda d'aquests productes, perquè d'aquesta retroalimentació sorgeixin, al seu torn, nous innovadors.

F A mi, aquest exemple em serveix per introduir la potència que té en l'imaginari col·lectiu el fet de definir un territori mental dins de les persones, un concepte que ha estat explotat fins ara per algunes marques: «Entra en tal territori tal o en tal altre territori.» **Però el que és realment important no és col·locar una marca en concret, sinó aconseguir associar tot un concepte (com una imatge de marca o una ciutat) en l'imaginari col·lectiu a aquesta idea de territori mental. Aleshores és quan s'aconsegueix una autèntica fidelització.** Un exemple molt il·lustratiu:

La FNAC i MediaMarkt, dues companyies que venen pràcticament el mateix (tecnologia, música, oci) i, a més, sota la típica premissa de «si ho troba més barat en un altre lloc, li tornem els seus diners». Això no obstant, cada una ha aconseguit generar un territori propi a la ment dels seus usuaris, de tal manera que un senyor que compra a la FNAC no entraria mai en un MediaMarkt i a la inversa. **En realitat, estan oferint el mateix, però a partir d'un territori mental diferent.**

C Hi ha altres tipus de territoris restrictius. Com ara els clubs de futbol, dels quals ets seguidor d'un club o d'un altre, però acaben essent marques molt reconegudes de tot tipus de marxandatge i, fins i tot, poden cotitzar en borsa. El curiós és que es pot traspasar aquesta coincidència entre la ciutat originària del club i la filiació a aquest club, i podem trobar seguidors del Reial Madrid o del Barça a Camerun, Nicaragua o Bilbao. Estàs en sintonia, d'alguna manera, amb gent de diferents països que coincideixen amb el valor o el significat d'aquesta marca, malgrat que ni tan sols saben situar Madrid o Barcelona al mapa.

El que ha passat és que, més enllà del que als anys vuitanta i noranta podia ser una identificació de marca, s'ha evolucionat a una *identificació de tribus*, cultures que es creen de gent que té una certa similitud i que es considera part d'una espècie de comunitat (com ara l'anomenada «República Popular de Britney Spears», formada pels seus fans d'arreu del món). I la pregunta que ens hem de fer és: «Com puc crear un territori mental en el qual la gent se senti pionera o part d'aquest territori?»

L'esperit de la conquesta de l'Oest plasma perfectament aquest esperit del territori fronterer; era més important el Go West que el West per si mateix. L'important era el repte i la il·lusió col·lectiva de trobar una vida millor com més lluny se n'anava un.

F Efectivament, aquesta és una de les qüestions clau de com es pot crear aquest territori mental d'innovador: com es pot crear un il·lusionari col·lectiu per innovar. En aquest sentit, per exemple, hi ha zones geogràfiques amb una gran capacitat per reinventar-se; com ara el triangle d'Alacant

d'Ibì, Castalla i Onil, antigament conegut com la vall de la Joguina, on van sorgir empreses com ara Famosa i Fever. Tres petites poblacions que han tingut la capacitat d'adaptar-se sempre. Fins i tot, després d'haver estat arrasats per la competència asiàtica, es van adonar que no és que ells fossin uns fabricants de joguines excepcionals, sinó que tenien la capacitat d'il·lusionar-se i il·lusionar altres persones amb els seus projectes, i han sabut reconvertir tota la zona en una àrea tecnològica.

Un altre exemple d'un d'aquests pobles que transcendeix l'àmbit geofísic per a la innovació és Peralta, a Navarra, amb empreses com ara Azkoyen. Empreses que sempre s'han vist recolzades per una gran il·lusió col·lectiva, que van essent punta de llança de diferents onades tecnològiques o de producte.

A Barcelona, potser més mancats d'aquesta força geofísica cap a la innovació, es va optar per crear onades d'il·lusió col·lectiva a base de grans esdeveniments, des de les dues exposicions universals fins a les Olimpíades del 1992 i el Fòrum de les Cultures. Un pot criticar la forma, però els resultats sempre solen ser molt positius.

C Fa poc vaig estar a Saragossa i vaig notar que tota la ciutat està lliurada a l'Expo del 2008. I això afavoreix tremendament el fet que pugui aparèixer algú amb una idea i fructifiqui enfront d'un entorn on tot sembla fet i es considera el futur com una inversió per conservar el que ja s'ha aconseguit. El que passa a molts innovadors és que poden tenir grans idees, però no troben no tan sols l'empresa, sinó tampoc el territori on les puguin desenvolupar. M'atreveixo a pronosticar que els pròxims anys es produiran grans moviments migratoris en aquest sentit, de fugues de cervells cap a territoris fronterers del coneixement dels quals parlàvem abans. És el que estan fent als Estats Units, on per primera vegada a la història hi ha el risc que les ments més prometedores se'n vagin a altres països on els ofereixen millors infraestructures, més qualitat de vida o simplement la possibilitat d'investigar en determinats àmbits científics que han estat prohibits, com ara el del clonatge humà.

La conclusió és que, a banda de l'empresa, s'ha d'atendre el conjunt del territori com a àmbit d'innovació, en el qual es poden trobar les infraestructures necessàries i la força de treball prou innovadora i creativa per fer créixer les organitzacions. I en el cas de la Xina, és molt interessant veure com s'està convertint en un pol d'atracció per a la innovació del futur.

F Fa temps que em dedico a observar la Xina des del punt de vista més ampli possible i, a banda de la seva aplicació entusiasta del *teamdividualism*, un altre factor molt preocupant és la fagocitosi que estan fent dels conceptes europeus. Crec que els xinesos s'han adonat que ells tenen ara la il·lusió, però que hi ha una sèrie d'actius, producte de dos mil anys de cultura, que encara són propietat intel·lectual d'Occident, i que el camí més ràpid és, senzillament, comprar-los directament. Els japonesos, que van ser vençuts pels Estats Units, es *van venjar* comprant les grans icones nord-americanes, com va fer Sony adquirint la Columbia Pictures. Els xinesos, que continuen professant un clar antiamericanisme, s'estan lliurant a les icones europees i, a part de l'àrea de maquinari d'IBM (que era una compra lògica perquè ja estava a la Xina), es dedicaran a adquirir marques



emblemàtiques. Com ja han fet, per exemple, amb Rover. Saben que, si aconseguixen aquest actiu cultural, juntament amb la seva il·lusió, la mà d'obra i la matèria primera, que molt intel·ligentment han anat a comprar a Amèrica del Sud, seran imbatibles. **I, sense aires alarmistes ni xenòfobs, crec que hauriem que començar a pensar grans estratègies a escala de territori i a mitjà i llarg termini per competir amb la colonització econòmica que vindrà de la Xina.**

C Fent una anàlisi històrica ràpida d'acord amb el que estem parlant, hi ha un llibre de l'economista David S. Landes, *The wealth and poverty of nations: why some are so rich and some so poor*, que explica per què la Xina, que durant tota l'edat mitjana havia anat molt per davant d'Europa, havia inventat fins i tot el paper moneda, de sobte entra en aquesta decadència que es perllongà amb l'ocupació de les seves principals places per les potències colonials europees fins a la devolució recent de Hong Kong. I la raó obeeix a un fet concret: la decisió d'un emperador d'eliminar la flota més potent del món, que havia arribat a Amèrica abans que Colom, per evitar que entressin noves idees que potser podien posar en perill el seu estatus. Per la seva banda, el Japó surt del seu endarreriment tecnològic quan, a finals del segle XIX, el primer emperador de la dinastia Meiji dona la consigna als seus col·laboradors de: «Sortir al món i observar-lo.»

Aplicat a territoris innovadors i a les empreses, la paraula *frontera*, en realitat, equival al repte d'«anar més enllà». La seva antítesi seria la muralla, és a dir, el que als Estats Units denominen el *not invented here syndrome*: el que no s'ha inventat al meu territori no m'interessa. Però l'estat del desenvolupament de la innovació en el món és tal que és un autèntic suïcidi fixar qualsevol tipus de frontera, perquè va absolutament en contra pròpia.

F És evident que aquesta pressió de la innovació en tots els camps està provocant que s'enderroquin muralles, perquè un bon nombre d'organitzacions pensaven que en aquest entossudiment es basava l'essència de negoci i s'han adonat que, en realitat, el que estaven fent era perdre grans oportunitats. Com a botó de mostra, vull assenyalar com en el sector bancari espanyol ja comencen a parlar d'oficines per a immigrants, bancs per a nens, *cash express*, etc. Un altre exemple és el de l'automoció, amb el rènting i el lísing (exemples abordats en el capítol dedicat a la hibridació), que és també una bona fórmula d'enderrocar les muralles més rànries de l'immobilisme antiinnovació.

C Jo crec que cal enfocar d'una altra manera el fenomen de la globalització. Em fa la impressió que aquesta paraula està molt trivialitzada. Perquè hi ha empreses els productes de les quals tenen sentit en un territori determinat, mentre que en altres territoris no tenen sentit, i en uns altres caldria parlar d'una globalització, molt positiva, a partir de la conquesta de territoris mentals. Un cas: hi ha una empresa sud-africana anomenada Freeplay que fabrica uns petits generadors d'electricitat que, per exemple, et permeten parlar pel mòbil fent girar un parell de voltes la maneta

(*self-energy*), una cosa que és imprescindible per a determinades zones d'Àfrica on ni hi ha endolls ni pots viure només amb piles. La qüestió és que han descobert que, ampliant el territori mental d'aquest producte, tenen un gran mercat potencial en grans zones d'Amèrica del Nord, la Xina, l'Índia i Rússia i, fins i tot, Califòrnia i altres països desenvolupats, on potser els sobren endolls o piles, però la consciència ecològica fa més atractiu fer girar la maneta.

Per tant, els territoris on una proposta innovadora pot arrelar ja no són tant geogràfics com mentals. És a dir, **l'anàlisi dels territoris mentals que pots cobrir és molt més productiva que la simple expansió global per un territori geogràfic.**

Cobrir territori geogràfic és una trivialitat per al món global cap al qual anem, en què la gent s'organitzarà en tribus amb diferenciacions molt singulars entre si. Un nou mercat global que farà que les empreses s'hagin d'orientar a les necessitats molt específiques de determinats públics objectiu molt concrets, malgrat que puguin estar separats entre si per milers de quilòmetres.

F Hi estic d'acord. El concepte de *globalització* ha estat massa polititzat i manipulat. L'ocupació del territori físic seria l'accepció de la globalització especulativa i d'imperialisme econòmic. En canvi, el concepte de *territori mental* seria aquesta globalització sana i positiva, perquè jo sóc dels qui creuen que el món es mou per una energia que tendeix a unificar-nos. Una unificació de l'estadi mental, i amb això no vull dir que tots pensarem el mateix, sinó que pretendrem uns mateixos objectius d'entesa i convivència universals. I em ve al cap, per exemple, l'ús d'aquesta globalització mental perquè el mur de Berlín caigués, sense violència, simplement perquè els berlinesos de l'est podien veure per la televisió com vivien els seus veïns de l'altre costat.

C Un altre exemple claríssim d'aquest territori mental seria Internet. La xarxa és el primer exponent de territori virtual per damunt del geogràfic, on la gent s'organitza de manera totalment psicogràfica, és a dir, per maneres de ser i de pensar.

A Internet no t'interessa d'on és el teu client ni quin aspecte té, si és gran o jove, home o dona, d'Austràlia o Argentina, sinó si li agrada un tipus determinat de literatura, música o sabates esportives i si ho vol comprar. **En aquest sentit, el fenomen més característic d'Internet és Google, que permet l'aparició d'un nou concepte físic que és el de la mil·lèsima per cent. Això significa que, amb tots els milions de persones que utilitzen Internet (i, per antonomàsia, aquest cercador), captar només l'atenció d'un percentatge petitíssim equival ja a un públic objectiu de milions de persones, i t'evites la colonització territorial d'un mercat. Una operació, gairebé sempre, de resultats incerts i amb uns riscos i uns costos altíssims.**

F L'exemple de Google em porta al cas d'un dels nostres clients a NODE, al qual, en un moment d'expansió de la seva empresa, vam recomanar contractar una sèrie de periodistes perquè escrivissin articles d'opinió indexats en aquest cercador d'Internet, amb relació a l'activitat principal del



seu negoci. D'aquesta manera, actualment, vuit de cada deu cerques que fas en aquest segment apareixen relacionades amb la marca, no directament amb articles d'aquesta marca, sinó com una empresa preocupada per millorar tot allò relacionat amb aquest sector. El cost fou molt inferior a qualsevol campanya publicitària i el rendiment ha estat altíssim. La imatge de marca que s'ha aconseguit ha estat espectacular.

C Bé, el que han fet és colonitzar un concepte, un territori mental virtual en aquest reflex del món actual que és Google. La veritat és que ja hi ha molts productes com ara la música que els cerquem abans a Internet que en una botiga propera. Per tant, **qui aconsegueixi colonitzar un concepte a Google haurà fet una expansió tremendament més poderosa, en molts productes i serveis, que no pas qui inicia una cobertura territorial.**

Relacionat amb aquest tema, se m'ocorre el canvi de la nostra relació amb l'energia. Ara que el petroli està assolint preus rècord històrics, l'ús obligat de l'híbrid entre energia elèctrica i petroli obligarà a reformatar tot un imaginari col·lectiu, que, malgrat l'èxit del *Prius* de Toyota, encara no està en tot el seu apogeu potencial. Qui aconsegueixi resoldre l'equació «new – energy = jo», aconseguirà una revolució similar a la que va tenir Honda als anys setanta amb el *Civic*, un model de cotxe no pas per presumir, sinó com a utilitari pràctic i de baix consum.

F Acabes de tocar un aspecte que em preocupa molt de la innovació, perquè els professionals que ens dediquem a formatar espais i productes de nova generació solem caure en un gran error que amb el *Prius* s'ha sabut evitar. Es tracta que pensem que un concepte revolucionari ha d'anar acompanyat d'un disseny revolucionari quan, en realitat, això pot provocar un rebuig, ja que no està en el nostre imaginari col·lectiu. En altres paraules, quan presentes un concepte que comporti una ruptura gairebé traumàtica, és preferible contrarestar aquest impacte amb un disseny que resulti familiar i conciliador. **Si vols llançar una moto que funciona amb hidrogen, serà acceptada més ràpidament si adopta un disseny retro dels anys setanta que si sembla una nau futurista treta de *Blade Runner*.**

C Sí, el que la majoria del públic vol és una transició tranquil·la, per poder anar adaptant-se gradualment. Perquè, en el fons, tots som una mica conservadors, un posicionament més còmode, per defecte, que haver de canviar de cop. Quan Edison inventa la bombeta, l'avenç tecnològic és d'anys llum (valgui la metàfora o joc de paraules), malgrat que al gran públic, al principi, se li va vendre, per no confondre'l o evitar recels, com una simple millora del llum de gas. El resultat principal era el mateix: premien un interruptor i tenien llum. **Es tracta de treballar amb els models mentals de la gent, de manera que no se sentin desorientats, de sobte, amb dissenys ultraavant-guardistes.** En el cas del *Prius*, l'avenç d'enginyeria és espectacular: estalvi energètic i reducció de la contaminació. Però l'usuari no ha de percebre gens que això va en detriment de les prestacions. I mantenir un disseny estàndard tradicional ha ajudat molt en aquest sentit.

F Un dels encàrrecs que ens trobem més sovint a NODE és definir a les empreses un nou marc de competència. Moltes vénen d'haver ocupat marcs de competència residuals, com ara el sector de les televisions de tub, després d'haver estat abandonat per les grans multinacionals. Aquestes empreses de segones marques han aprofitat fins a l'últim moment aquesta tecnologia en microvetes de mercat i fins i tot nanovetes de mercat mentre ha estat rendible. Però què passa quan la revolució del plasma de Matsushita i altres tecnologies es renoven constantment i a tal velocitat que només hi ha un espai per a iniciadors desenvolupadors i grans marques, però ja no per a totes aquestes empreses imitadores de segona fila?

C El que està sorgint de la conversa és que la paraula *territori*, que fins ara podíem entendre com un espai físic lligat a una organització social estructurada i d'àmbit polític, en realitat s'està convertint en un nou terme imprescindible per a l'empresa. De la mateixa manera que una empresa ha de definir una estratègia i uns processos, també ha de delimitar en quin territori vol jugar la seva estratègia. Crec que això és interessant perquè els conceptes de *mercat* i de *sector* tradicionals són molt limitats i han quedat desfasats davant de l'evolució econòmic-social actual.

La idea d'un territori mental, d'un espai que és combinació de molts elements, del temps, de diferents idiosincràsies i cultures, és una metàfora que pot ser de molta utilitat i que, en el fons, ens torna a remetre al terme de *frontera*, en el sentit que les empreses s'han de plantejar com volen que la gent les vegi, si com un llac tranquil o com un riu cabalós. Com un clàssic tipus *Rolls Royce* o *Rolex* o com un transgressor permanent, tipus Richard Branson. Del fundador de Virgin sempre s'espera alguna cosa a la frontera, que munti Virgin Galactic per a viatges espacials o, en el moment que donin permís als turistes per travessar l'Antàrtida, que organitzi els primers *tours* de viatges d'aventura pel continent blanc. **Les marques han de muntar la seva estratègia empresarial per ser vistos com a pioners traspasant constantment les fronteres del coneixement o com a colons més tranquils, que, fins i tot, amb el temps, es puguin convertir en clàssics.** Això no obstant, el perill que corren algunes marques clàssiques és no saber-se reinventar a temps. I algunes empreses necessitaran canviar forçosament aquesta imatge de conservadorisme immobiliari si volen seguir el segle que ve, com, per exemple, Coca-Cola. Potser encara té la marca més coneguda del planeta, però ha anat perdent la seva pròpia *guspira* per no haver sabut redefinir el seu territori mental i, si no fa alguna cosa, acabarà essent un xarop senzill i avorrit.

F T'has acostat molt a la manera que tenim d'explicar als nostres clients, a NODE, espais de competitivitat nous. Nosaltres fem servir la faula del Wild West. A la conquesta de l'Oest -els diem-, hi havia uns pioners que eren els que anaven fixant les noves fronteres i que corrien tots els perills, com ara el de ser morts pels indis. Els que sobreviuen, com ara Richard Branson, es convertien en els colons que tenien el privilegi de triar els millors terrenys. Després venien els



pobladors, que eren els que havien de comprar els terrenys als pioners i pagar preus més alts per tot. Finalment, venien els simples habitants que s'havien de conformar de ser assalariats, amb moviments molt restringits, etc. A NODE, expliquem que la posició més còmoda per a una empresa és la del colon i després plantegem als nostres clients què és el que volen ser. Com a colon, tens gairebé tants avantatges com els pioners, però no corres tants riscos de quedar-te pel camí. A més a més, per ser un colon, més que una gran inversió en R+D, el que necessites és una gran capacitat d'adaptabilitat i coneixement sociològic.

Als nostres clients els recomanem que més que invertir en R+D siguin capaços de mantenir un pols constant en el temps de *know-how* social; és a dir, de readaptació contínua a les necessitats i els anhels del públic objectiu, als moviments socials, a partir del coneixement que altres generen.

C Està en la línia del que comentava abans de Coca-Cola. És evident que la seva inversió no ha d'anar tant per la R+D com a saber reposicionar-se i trobar un valor diferencial per a la joventut. Tots els articles d'especialistes que han publicat últimament la posen com a exemple de mala gestió d'una gran marca.

D'altra banda, un exemple sensacional de la creació de nous territoris és la CNN, en el qual, un altre cop, darrere hi ha un transgressor pioner, que és Ted Turner. Un model nou de comunicació. La primera cadena de televisió global que, igual que la MTV, emet les 24 hores. Totes dues han creat el seu propi territori mental salvant els espais geofísics.

F Veritablement, les grans marques i corporacions clàssiques tenen davant seu el gran repte de la supervivència, adaptant-se als temps amb nous models de negoci. Ho estem veient amb IBM, on si el seu *factotum* Walton aixequés el cap ja no reconeixeria l'antiga *Big Blue*, que acaba de vendre la seva divisió tradicional de maquinari als xinesos per concentrar-se en el programari i els serveis. La factoria Disney, una altra representant del capitalisme més clàssic i ranci, ha optat pel partenariat. Ha reconegut implícitament que, ateses les seves dimensions, no sabrà fer una reestructuració interna i s'ha acabat associant a Dreamworks i a Pixar, les quals són ja els seus grans actius.

Conclusions

C Jo crec que el que podem esperar els pròxims anys és una innovació de nou encuny per definir nous territoris mentals que uneixin milions de persones i que en altres èpoques de la història no es podria haver aconseguit perquè no existia la tecnologia actual, que transgredeix del tot l'espai físic.

Per mi, **la paraula *territori* uneix conceptes fins ara separats com ara el de *mercat*, en el sentit d'on tu vens els teus productes, i *model mental*, que és com et veu la gent i com uneixes voluntats. *Territori* és la proposta que fas a un grup de gent que vol compartir un cert espai, que ja no és només físic, sinó que és un espai mental.**

Això té un símil en les ciutats, les quals són un espai geofísic, que és com crear un territori físic perquè es converteixi en atractor de territoris mentals, com, per exemple, Porto Alegre, una ciutat mitjana brasilera pràcticament desconeguda fins fa poc que, a partir d'unes actuacions, petites accions, però significatives, s'ha convertit en la capital símbol de l'alterglobalització. Innovació a l'hora de gestionar els recursos d'una ciutat és igual a Porto Alegre.

F Utilitzar el concepte *territori*, amb el propòsit d'innovar, s'ha de fer per assumir una actitud que ens faci veure que, en la seva accepció com a espai físic, està totalment superat, atès que és un indret on s'acull una energia creadora, la qual és evolutiva, i no la podem retenir artificialment. Això és un avís per a algunes ciutats que s'obsessionen per mantenir unes categories en el seu espai quan el que han de fer és estar obertes a captar aquestes energies que es van movent i van fixant les *noves fronteres*. D'altra banda, veiem que transgredir el límit horari i traslladar l'espai físic al virtual i al social, per mitjà d'aquest aglutinador que és Google, són fórmules per enderrocar les fronteres de l'immobilisme i anar a l'encalç de la innovació.

Aquest concepte és també un missatge per a una nova generació de persones innovadores que pensen més enllà dels referents tradicionals i que són capaces de veure que el món és molt més ampli del que pensem i al mateix temps, gràcies a les noves tecnologies, també molt més petit, més proper.

Quan es pensa en innovació per desenvolupar en un territori físic sempre es fa en referència a les grans icones com ara la nanotecnobiologia, la biomedicina, el programari, etc. Potser, si ho replantegéssim tot en termes de territori mental aplicat al territori físic podríem veure autèntiques perles que se'ns escapen. Per exemple, segurament Barcelona no podrà competir ja amb els grans en nanotecnobiologia, però sí que podria innovar a través d'un híbrid entre turisme de creuer i ruta cultural.

C En la mateixa línia, jo diria que el territori no és tant una planificació urbana com la creació d'un estat mental: Silicon Valley, Bangalore i Shanghai són exemples d'una concentració tremenda d'il·lusió a través d'uns gèrmens que el converteixen en un pol d'atracció del talent. Imants de les ments més brillants del món. Per això, és important assenyalar que una empresa que vulgui ser innovadora ho pot ser en un territori que no es coneixi encara com a innovador si és capaç de crear-se el seu territori mental o el seu imaginari col·lectiu per a tota aquella gent a la qual vulgui arribar. I si ho fa bé, l'efecte serà ampliable a tot el territori físic que l'acull, en el sentit que canviarà el caixet d'aquesta ciutat o regió amb vista als innovadors del món.

El consell de com es pot fer més innovador un territori seria donar protagonisme a les persones transformadores d'aquest territori. No hi ha cap ciutat innovadora sense innovadors i no hi ha cap territori mental que es pugui construir sense algú que en generi les regles.

En síntesi, cal animar els transgressors de cada territori. Això ja passa en el món de l'art, però encara és estrany en el món de l'empresa, i no mitem la gent transgressora fins que ha demostrat que amb la transgressió s'aconsegueixen resultats pecuniaris, igual que amb les empreses conservadores. Si no es modifiquen les regles i es permet als transgressors demostrar valor més enllà del que són els resultats tradicionals, es perdrà molta energia de gent transformadora que se n'acabarà anant a altres llocs on sigui més fàcil innovar.

Claus per innovar a partir de TERRITORI/FRONTERA

- *Territori creatiu* és la proposta que es fa a un grup de gent perquè vulgui compartir un cert espai, que ja no és només físic, sinó un espai mental.
- Un nou factor de competitivitat entre territoris físics (ciutats, regions) serà quin d'aquests territoris és capaç de crear un imaginari col·lectiu que el converteixi en imant de gent innovadora, que pugui produir una oferta de productes innovadors i que també ajudi aquesta societat a incrementar la demanda d'aquests productes, perquè d'aquesta retroalimentació sorgeixin, al seu torn, nous innovadors.
- Un territori creatiu ha de fugir de les cotilles administratives, polítiques, sociològiques i culturals i ha d'estar obert a tots els corrents i tendències, afavorint l'esperit transgressor en la innovació.
- Una de les millors fórmules per convertir un territori físic en un territori creatiu és crear un imaginari col·lectiu i les condicions d'obertura mental (a la cultura, la innovació, l'art, les noves tecnologies), que susciti la il·lusió per establir-s'hi per part de les persones innovadores que cerquen sempre la frontera del coneixement.
- Un territori innovador és allà on hi ha persones innovadores, que cal mimar i atreure donant-los qualitat de vida (cultura, serveis/infraestructures, llibertat creativa), perquè, si no, com que «són intel·ligents i s'ho poden permetre», se n'aniran a qualsevol altre lloc més temptador.
- Una altra via és animar/recolzar els innovadors/transgressors d'un territori, d'una manera semblant al món de l'art, perquè es llancin a les fronteres del coneixement sense buscar uns resultats econòmics immediats.
- La paraula *territori* uneix conceptes fins ara separats com ara el de mercat, en el sentit on una marca ven els seus productes, i *model mental*, que és com la gent veu aquesta marca i com aconsegueix unir voluntats.
- Es pot reformatar un territori vell físic en un nou territori mental a base de transgredir el límit horari (per exemple, a les infraestructures educatives). A escala empresarial, es pot traslladar l'espai físic al virtual, per mitjà d'aquest aglutinador social global que és Internet.
- L'anàlisi dels territoris mentals que es poden cobrir, per exemple, gràcies a Google pot ser molt més productiva que la simple expansió global convencional per un territori geogràfic.
- El que realment és important no és col·locar una marca en concret, sinó aconseguir associar tot un concepte en l'imaginari col·lectiu a aquesta idea de territori mental. És aleshores quan s'aconsegueix una autèntica fidelització.
- Quan s'introdueix una innovació revolucionària, a vegades, és millor adaptar-la a una forma coneguda, i no a un disseny ultraavantgardista, per evitar un canvi de territori mental massa traumàtic.
- Les marques han de muntar la seva estratègia empresarial per ser vistes com a pioneres i traspasar constantment les fronteres del coneixement, o bé com a colons que representen valors més tranquils i, fins i tot, amb el temps arribar a ser un clàssic.
- Per a moltes empreses, és recomanable, tant o més que invertir en R+D, saber adaptar-se als moviments de l'entorn, a les necessitats i els anhels del públic objectiu (com a colons), a partir del coneixement que altres (els pioners) generen.

«Les fronteres no són l'est o l'oest, el nord o el sud, sinó allà on l'home encara un fet (o un nou rept).»

Henry Thoreau



5

EFÍMER/EFERVESCENT

Ara que es compleixen 40 anys de la llei de Moore, en la qual es vaticinava que cada divuit mesos es duplicaria el nombre de transistors que es poden integrar en un processador, la fugacitat dels models que conviuen de manera efímera i efervescent, succeint-se a una velocitat vertiginosa en el mercat, ja no es restringeix només a l'àmbit tecnològic, sinó que és extensible a molts altres productes i serveis, en el marc del model consumista de la societat actual en què vivim.

El concepte d'**efímer/efervescent** defineix una tendència de mercat clarament en alça per raó del bombardeig constant d'estímuls al qual estan sotmesos els consumidors i, sobretot, les noves generacions educades ja en la cultura de l'*hiperlink* i del videojoc, que els allunya de la concentració en un únic producte o tot el que requereixi massa temps i esforç.

D'altra banda, el concepte *consum efímer o efervescent* engloba també aquesta encara gran massa de consumidors que es deixen portar per les ofertes, els saldos i la mercadotècnia del consumisme desenfrenat. Aquest públic objectiu, en definitiva, representa l'altre extrem de la forquilla del consum de la qual parlàvem en el capítol dedicat al terme *autèntic*. Un extrem en el qual, fins i tot, el consumidor més intel·ligent pot caure en qualsevol moment, malgrat que sigui en l'acció puntual de comprar-se una hamburguesa en un *fastfood*.

Són dos conceptes, en principi, contraposats però tenen en comú el fet de brindar interessants oportunitats de negoci a través de la innovació, tal com desenvolupen a continuació, entre moltes altres claus més, Alfons Cornella i Antoni Flores.

F Antoni Flores

Segons el meu parer, per saber aprofitar les oportunitats que ofereix el terme *efímer o fugaç* i el seu efecte, que és l'*efervescència*, cal contrastar-lo amb la seva antítesi, que és la *transcendència* i el concepte *autèntic* -al qual hem dedicat un capítol-, en la seva accepció més temporal. De l'aposta per un d'aquests dos extrems sorgeix una de les grans estratègies actuals per innovar, per ser competitiu i trobar vetes pròpies en el mercat: apostar per la fugacitat i les coses efímeres -després veurem com-, o vendre el que és oposat, que és solera, experiència, tradició i el pas dels anys (autenticitat). Cap dels dos extrems no és millor ni pitjor; tan sols cal tenir en compte que presenten oportunitats de negoci diferents.

C Alfons Cornella

Efectivament, crec que el gran tret diferenciador de l'efervescència és la introducció de l'element temps com una variable molt important en el disseny i en la innovació en general. Es tracta de concebre productes consumibles per a un consum ràpid i efímer sense l'aire de perdurabilitat.

Un dels primers casos clars d'aquesta tendència va ser els rellotges *Swatch*: un disseny original, avantguardista i divertit, i amb una relació adequada entre preu i qualitat. Una revolució per a l'època en què va aparèixer. Una reacció desesperada de la indústria tradicional suïssa davant de la imbatible competència nipona que, en el segment dels rellotges mitjans, els fabricava més barats i tècnicament perfectes. El rellotge *Swatch* neix amb una concepció clarament efímera; el consumidor sap que, per l'escàs preu que està pagant, no està comprant un *Rolex* o un *Cartier*, que són per a tota la vida, sinó un rellotge d'una certa qualitat, però que durarà el que duri. A canvi, podrà anar canviant-lo cada temporada, o tenir mitja dotzena de models diferents, sense preocupar-se per una despesa excessiva.

En altres paraules, **per un preu reduït, el client sap que obté una satisfacció limitada en el temps. Pràcticament amb una data de caducitat. Però té l'alternativa que, al moment, podrà triar entre un gran nombre de propostes de la mateixa marca. Les coses efímeres seran una tendència com més va més freqüent no tan sols en productes, sinó també en serveis, fins al punt que el consumidor serà conscient que compra allò que costa pocs diners i dura molt poc, però que en tindrà una nova generació, diferent i fins i tot millor, immediatament.**

F En tot cas, crec que s'hauria de distingir molt clarament entre el concepte de la *moda* i el concepte d'allò *efímer o fugaç*. A NODE, la primera vegada que ens en vam adonar va ser amb un dels nostres clients, Casals, que fabrica trepants. Fa una dècada, cada any i mig li dissenyàvem un nou model. Actualment, treu al mercat uns deu models a l'any. Aquesta fugacitat dels productes ha desorientat i ha desestructurat al nostre país tota una professió com són els serveis de disseny industrial. I s'hi hauran d'adaptar amb rapidesa, com demostra l'anècdota següent:



Un company de NODE que se n'ha anat a Hong Kong ens acaba d'enviar una foto d'un anunci que es pot veure en un tren local oferint «dissenys conceptuals a 99 HK dòlars». És una publicitat que apareix al costat d'altres anuncis de sabó i menjar per a gossos.

C Això és un senyal inequívoc que, en el marc globalitzador actual, la innovació ja no és un acte que s'hagi de planificar amb grans decisions, sinó que forma part de la dinàmica de tota empresa. I, a nivell del nostre país, és ja un avenç el fet que estiguem parlant d'innovació, no com quelcom que s'hagi de plantejar a llarg termini, sinó com a part del discurs per continuar en el mercat. És a dir, **el mercat evoluciona tan ràpidament que has de respondre-hi amb un disseny que no qualificarem d'efímer necessàriament, però sí en temps real, al moment. Això condueix a entendre la innovació com una membrana, una interfície amb el mercat.** S'ha acabat allò de «fem un consell general de l'empresa per veure si innovem o no». Ha de ser un acte reflex del dia a dia.

F Respecte a la banalització i la *comodització* del concepte de disseny, crec que hi ha un efecte molt curiós i és que hem acostumat els consumidors als focs artificials continus de «quina és l'última novetat ara?», quan, tanmateix, molts sectors no poden respondre a aquest ritme trepidant, ja que, per qüestions tecnològiques o pel seu nivell d'atributs, la seva cadència és molt més lenta. Aleshores, **veiem que s'introdueix el disseny no pas com un valor d'innovació, sinó com un element de la moda. És el disseny pel disseny, i és totalment contraproduent.** Això condueix a un encariment progressiu del producte i, en alguns casos, al deteriorament de la imatge de marca.

Davant d'això, trobem el cas d'un dels nostres clients, Hewlett-Packard, que es trobava immers en una dinàmica de treure impressores que imprimien cada vegada més ràpidament o amb millor qualitat, amb la qual cosa la capacitat de resposta del mercat era més lenta que les exigències de novetats d'aquest mercat. La solució: va sectorialitzar exhaustivament el seu públic objectiu fent impressores per a grups d'usuaris per edat (gent gran, nens), per a l'espai on es volien fer servir (el despatx o la cuina) o, fins i tot, per a usos paral·lels (només per imprimir cartes, només per imprimir nades), etc.

C El que passa amb el món de la tecnologia és que l'únic que no és efímer són les categories. Quan introdueixes una categoria de producte amb èxit es converteix en una cosa que dura molt temps, però els productes concrets són absolutament efímers. Hi ha una empresa pionera a lluitar contra aquesta fugacitat, per mitjà del **concepte de clàssics instantanis**: Apple. Com quan va llançar el Macintosh, que de seguida es va revelar com quelcom més que un simple ordinador clònic. En algunes organitzacions tenen exposat a l'entrada un model antic com a mostra de categoria permanent; Sant Mac, en diuen, fins i tot. El mateix passa amb l'*iPod*, que ja està en algun museu de disseny industrial. Tots els altres MP3 són efímers. El rellotge *Swatch* de què parlàvem abans també és un altre exemple de crear una categoria, un clàssic instantani, que es pot explotar al màxim a través del disseny de milers de models diferents fugaços i efímers.

Alguns productes d'informàtica estan descatalogats en qüestió de setmanes per la superació constant de la indústria i la llei de Moore. **La idea és que el producte pot ser molt efímer i les imposicions del disseny fan que, malgrat que puguis fer una obra d'art, realment hagi de jugar a la fugacitat. Però les categories han de ser permanents.** De fet, hi ha empreses que ja s'estan caracteritzant per lluitar contra la *comodització* del que és efímer a través dels clàssics instantanis.

F Totalment d'acord. La transcendència que abans tenia el disseny de bons conceptes -tipus Braun- ha estat substituïda pel disseny de la categoria. **Avui dia, en el que val la pena invertir més esforços és el disseny de la categoria, perquè, a banda de ser el primer, estàs delimitant el teu espai de competència.** A NODE, vam fer això amb Cornetto Soft, un producte del qual hem parlat abans, que va crear la categoria del gelat industrial que fa la sensació de «gelat fet al moment».

C És també el que comentàvem en el capítol anterior sobre el territori. Ningú no vol navegar durant dies intentant assolir una costa per després conformar-se de posar una bandera i banyar-se a la platja. El que vol és colonitzar aquest territori i gaudir d'un cert monopoli de la categoria durant un temps que li permeti anar traient diferents prototipus, per anar ajustant-se cada cop més al mercat que sintonitzi amb aquesta categoria i deixar enrere la competència. El problema és que això requereix una estratègia empresarial molt concreta, basada en la innovació, no pas en la imitació. I això hi ha molt poques empreses al món que ho sàpiguin fer, perquè no es tracta d'una qüestió de creativitat puntual sinó d'una estratègia empresarial continuada i de lideratge, com ha fet des dels seus orígens Apple. La prova: aquest miniPC que han tret ara que pràcticament només és una pantalla. Hi ha milions de persones i milers d'empreses que es dediquen a aquest sector al món, però a ningú més no se li havia acudit.

Recordo que, quan vam llançar Infonomia l'any 2000, vam fer un projecte molt interessant amb diferents escoles, en el qual els nens ens havien de dibuixar què era un ordinador per a ells. I tots dibuixaven simplement això: una pantalla i un ratolí. Apple ha comprès finalment que per a la majoria dels usuaris no existeix la caixa i tot l'èmfasi que defineix la categoria està en la pantalla.

La qüestió és què ha de passar perquè algú surti de l'endogàmia conceptual d'un sector i de manera puntal canviï el discurs? I com s'ha de fer perquè que això no sigui una cosa efímera sinó que romangui?

F Crec que en el món de la indústria es pot aplicar a la perfecció la frase d'Ortega y Gasset: «Jo sóc jo i les meves circumstàncies.» És una tendència natural del món empresarial arrossegat els conceptes i els constructes que ha heretat; és aquella frase: «És que sempre s'ha fet així.» És el que va passar amb l'exemple que ja hem esmentat dels cotxets per a bebès, que cada marca anava afegint-hi any rere any una nova prestació a la que havien incorporat les altres (llandes d'aliatge,



frens de discs... i altres aberracions). Fins que va arribar Inditex, assessorada per NODE, i va posar fi a aquesta tendència; tornant als orígens, que era fer un cotxet que protegís el bebè i que fos més lleuger; i en això sí que vam incorporar novetats. **En aquest aspecte, cal fugir de la fugacitat no programada, perquè en la majoria dels casos és conseqüència de la manca real dels valors d'un producte.**

C Aleshores deus estar d'acord que molts dels productes i els serveis que hi ha al mercat són com un acte desesperat, uns focs artificials, fins que algú s'adona que cal tornar a les essències.

Hi ha poques publicacions al món realment interessants des del punt de vista de l'originalitat. La majoria són regurgitacions d'altres textos. Moltes idees efervescents són en realitat refregits d'idees de tota la vida. Doncs bé, a la *Harvard Business Review* fa dos o tres anys van decidir reconduir aquesta prestigiosa publicació: «Quin és l'objectiu de la revista?», es preguntaren. «El nostre objectiu ha de ser canviar els temes de les converses sobre els negocis.» És a dir, hi ha una sèrie de temes comuns sobre els quals es genera una obsessió col·lectiva fins que arriba algú i ens fa veure que és tot el contrari. En aquest sentit, aquesta publicació, la llista de col·laboradors de la qual és molt restringida, va publicar un article d'un professor anglès, Stephen Brown, que ningú no coneixia, titulat «Torment your customers (they'll love it)». **Enfront al missatge tradicional que cal mimar els clients i posar-los-ho molt fàcil, aquest articulista afirmava que com més difícil els ho posis per aconseguir el teu producte (i, és clar, que el que facis sigui bo i tingui interès) més ganes sentiran de tenir-lo.**

A mi el que em va sorprendre és veure com un professor desconegut que surt d'una obscura universitat anglesa és capaç de dir una cosa que té una lògica tremenda i que canvia el discurs imperant fins aleshores. De la mateixa manera, la qüestió és quants d'aquests productes efervescents canviaran la conversa dels mercats i quants quedaran en no-res.

F És clar, el problema per a moltes empreses és que, malgrat que no volen entrar en l'estratègia de la fugacitat, es veuen immersos en la voràgine del mercat.

Permeteu-me que us expliqui, a manera d'anècdota, com venc als meus clients el que NODE pot fer per ells (i no m'importa confessar que em vaig inspirar en un anunci de la televisió). Jo els dic: «Tu et recordes dels anys vuitanta, que venies tant que no donaves a l'abast, i que a la nit tornaves a casa satisfet perquè complies una missió social, i que els teus empleats també estaven contents per assolir uns objectius? Avui en dia, et conformes de mantenir l'empresa surant i ja no ets capaç de crear productes en els quals creguis, que tinguin un valor afegit autèntic... Doncs bé, nosaltres t'ajudarem a tornar als anys vuitanta.»

Aquest recurs, que el mateix client sap que juga amb un ardit publicitari, els ajuda a comprendre que la majoria de les empreses estan on les arrossega el mercat i no on els agradaria o podrien estar. I només podran sortir d'aquests corrents que les ofeguen i crear els seus propis recessos en els quals puguin ser elles mateixes, com ara Apple i altres empreses de les quals ja hem parlat, aplicant el sentit comú i la innovació per crear productes d'un valor real, que poden ser fugaços o duradors, però sempre des d'una estratègia empresarial planificada pròpia.

C És que per a una empresa la pregunta fonamental és: «Si ara tornessis a començar, faries el mateix?» Per a la majoria de les empreses que has comentat, que s'han deixat arrossegar pel mercat i estan en situació de supervivència i de pèrdua de missió, la resposta seria negativa. El que passa és que arriba un moment en què s'ha format tal bola d'efervescència per una sèrie de circumstàncies, econòmiques, socials i fins i tot polítiques, que ja no poden aturar la màquina. Per això s'entra en aquesta espiral de fugacitat. Però, és clar, tot té un límit i tot aquest artifici s'acaba apagant i no queda res.

Jo diria que, des del punt de vista del sector empresarial, tenim mercats amb consumidors que cada vegada van a impulsos més concrets, de menor durada, com captures d'interès instantànies, i amb una oferta que juga al mateix joc. Però, afortunadament, de tant en tant apareix una persona que crea un nou concepte, que és com un salt quàntic (com ara l'*iPod*), al voltant del qual apareix una multitud d'imitadors que tornen a reproduir el model de la fugacitat.

La pregunta és, per tant, què podem fer des del món de la innovació per garantir no pas una efervescència fugaç, sinó salts quàntics que ajudin realment a crear riquesa, llocs de treball i una estabilitat més dilatada en el temps per a l'empresa que l'aporta.

F M'hauria de tornar a remetre al **concepte de la sobreespecificació** a què ens referíem quan hem posat l'exemple de bona pràctica d'Inditex, en el qual, en analitzar la competència, el concepte *fugaç* o *efímer* quedava en evidència en la seva connotació més pejorativa.

D'una banda, veiem que hi ha una tendència de dotar amb el factor *moda/disseny* els productes per respondre a aquest esperit del que és fugaç i efervescent, i de l'altra, constatem un desenvolupament preocupant del que està sobreespecificat. Podem esmentar un gran nombre de productes als quals s'han afegit múltiples funcions i que estan clarament sobreespecificats, perquè, en realitat, només en fem servir el 20 o el 30 %.

El concepte de la *sobreespecificació* em va venir al cap, per primera vegada, fa uns quants anys quan vaig tenir l'oportunitat de visitar les instal·lacions d'un dels nostres clients -la línia blanca de Siemens-, on em van explicar que el cost residual en programari d'una rentadora, que no s'utilitza mai, podria convertir una casa en domòtica. Per mi, aquest és un aspecte de la sobreespecificació potentíssim perquè ens revela la fugacitat que enclou també aquest terme, en la seva pitjor accepció, ja que, ben enfocada, ens serviria per tenir productes més útils. I aquest és un factor de la innovació que sempre m'ha obsessionat: com es poden fer productes que tinguin moltes o poques funcions però que totes estiguin ben utilitzades i siguin pràctiques. A més a més, aquest posicionament, d'estalvi de la sobreespecificació, permetria enllaçar aquest producte o servei amb altres productes o serveis i, fins i tot, amb altres empreses per desenvolupar, per exemple, continuant amb el cas de la rentadora, tot el sector de la domòtica.



C És cert. Però també caldria veure si la gent té temps i ganes per treure rendiment a tot el que li ofereixes. La veritat és que has estat clarivident amb el concepte de *sobrespecificació*. Després que me l'expliquessis, només n'he trobat una referència, a Clayton Christensen, l'autor del *dilema de l'innovador*, que ara ha escrit un llibre sobre com s'ha d'entendre el que ve, titulat *Seeing what's next*, en el qual utilitza el terme, malgrat que l'engloba en un concepte que denomina **overshot** i **undershot customer** (el consumidor *sobreservit* i el consumidor *infraservit*).

Hi ha un tipus de client al qual estàs oferint molt més del que necessita -i, per tant, li estàs complicant la vida per elegir-, com es pot veure en els serveis financers. Per això ING, amb l'eslògan «El teu altre banc», et deixa clar que no t'ofereix res més que el millor rendiment per als teus diners. I és un exemple revelador de com es pot reduir la complexitat d'un servei bancari perquè la gent se senti més còmoda. Però també hi ha un públic objectiu que requereix més serveis d'un determinat producte o servei i que, per una mica més, l'hi pots oferir, com ara les televisions codificades de pagament.

La qüestió és com es pot trobar una sintonia més gran entre les especificacions que ofereix un producte i les necessitats concretes de cada client. Perquè, si no, l'efervescència es produirà sempre que hi hagi un excés d'una banda o de l'altra.

Hi ha un exemple molt il·lustratiu d'aquest fenomen que és el comandament a distància d'un televisor o un vídeo: ningú no utilitza tot el que pot fer un comandament. Recordo una proposta excel·lent de Sony que tinc a casa. Un petit comandament que serveix per al que tothom el vol: encendre, apagar, regular el volum i canviar de canal. I no l'utilitzes d'una manera efervescent, sinó de manera continuada, i, al final, s'acaba convertint en part de la teva vida domèstica. Perquè no has de fer un esforç per entendre'l, ni el producte està desaprofitat. Un cas senzill però modèlic de per què serveix el disseny aplicat a la innovació.

F Arribats a aquest punt, el terme *fugaç* ens torna a remetre a la meua **teoria sobre la forquilla de separació dels consumidors: entre els qui atenen el mercat d'una manera intel·ligent (amb criteri) i els que hi acudeixen sota l'influx de la mercadotècnia i les tècniques del consumisme més compulsiu**. Cal assenyalar que les persones que ens situem en el primer grup, quan comprem productes sobreespecificats, també estem caient en aquest consumisme desbocat, que, a més, no és sostenible i perjudica l'herència que deixarem a les generacions futures.

C M'agradaria matisar que l'efervescència de les propostes em sembla positiva des d'un punt de vista evolutiu: que, de milers de propostes que es fan al mercat, sobrevisquin les que tenen un sentit (Schumpeter i la *teoria de la creació destructiva*), un mecanisme d'evolució de supervivència de l'espècie més ben preparada. Pura llei de l'oferta i la demanda.

Hi ha dos tipus d'innovació: una basada en aquestes transformacions incrementals que porten a productes fugaços, i l'altra, que és veritablement la de creació de nous espais mentals i competencials, de noves categories. I què és el més rendible?

L'exemple que has posat dels anuncis dels trens de Hong Kong és un tipus de disseny i innovació que és *comodititzat*. I és d'un nivell conceptual tan baix que, segurament, d'aquí a uns quants anys, amb una bona base de dades, es podrien obtenir en sèrie dissenyats per ordinador, de manera automàtica, introduint els paràmetres i els objectius del resultat final que es desitja. De fet, jo crec que ja estem en situació d'introduir en ordinador un miler de prototipus de MP3 i crear el millor model possible partint de la combinació de les qualitats més òptimes de cada un, en una exaltació de la innovació purament incremental.

Per tant, és clar que aquest disseny de baix nivell s'automatitzarà o serà externalitzat en països tercers. Perquè la creació d'un concepte requereix una base cultural, etnocèntrica i etnològica i una visió de futur que el mantindrà com un dels actes creatius més complexos dels pròxims anys, malgrat que, al final, el resultat pugui ser *efervescent*. Però tindrà moltes més possibilitats de continuïtat; és a dir, serà la gran diferència entre **producte** i **categoria**.

F En qualsevol cas, el que has fet ara és radiografiar molt encertadament el futur de les empreses de serveis. Aquelles que no siguin capaces de formatar necessitats, productes i categories noves cauran en la *comoditització*, en la màquina de fer dissenys que tu comentes. I, alerta, perquè a Hong Kong existeix ja en forma de *màquina* humana.

Deixa'm canviar de tema. Estem parlant de productes fugaços, i ara m'agradaria parlar de **consum fugaç**, un fenomen que explica l'èxit de la venda de pa a les gasolineres o de cotxes, pisos i viatges als hipermercats. Perquè l'acte de consum (de compra) com a tal també és fugaç i impulsiu des del moment en què el consumidor no està disposat a sobreespecificar l'esforç que necessita fer per adquirir aquests productes, malgrat que tingui un concessionari fantàstic a menys d'un quilòmetre de l'hipermercat. Per tant, **aquest aspecte de facilitar al màxim, acostar el consum a l'usuari** (i no estem parlant de la nosa de la venda per catàleg), **és clau per visualitzar aquestes oportunitats de negoci**.

C Això que acabes de dir em resulta una mica tautològic perquè em costa pensar en un consum que no sigui fugaç. En la societat de consum actual, l'acte de compra, en el qual es basa tot el sistema, implica que tu aconseguixes una satisfacció instantània de les teves necessitats en un cicle permanent; constantment has d'estar consumint. I el model econòmic en el qual vivim consisteix en la retroalimentació d'aquest consum indefinit; per tant, en la major part dels casos, consum = fugacitat.



El que ens hem de plantejar, des del punt de vista de l'oferta, és si això és sostenible. És a dir, quin tipus d'estructura necessites per poder entrar en un model de consum fugaç o efervescent. Hauria de ser un model industrial d'una enorme aglomeració de recursos per aconseguir uns rendiments i una productivitat incommensurables que et permetin jugar en el mercat.

F Des del punt de vista de la producció, el consum efervescent o efímer portat a les últimes conseqüències condueix a una espiral que deixa l'empresari sense alè i amb la incògnita constant de «què faig ara?». Des d'agències com ara NODE, no podem respondre res més que: «Reconverteixi, senyor empresari, la seva estructura industrial o burocràtica en una estructura pensant.» Això és el que va fer, per exemple, la indústria de la joguina als Estats Units, on vam veure que Mattel es reformatava en veritables agències de publicitat i màrqueting i s'alliberava de les seves estructures industrials.

El consum fugaç o efímer obliga a mantenir el pols amb el consumidor i els teus competidors en l'entelèquia, en la capacitat de generar conceptes en més o menys grau transcendents. En un gràfic, seria un desenvolupament en forma d'altiplans. Però només aconsegueixes un gran creixement amb un concepte realment transcendent; això et dóna un espai d'altiplà suficient per mantenir-te i continuar desenvolupant nous conceptes fins a l'altiplà següent.

Això dóna com a resultat que la forquilla de consumidors de la qual parlàvem abans es pot extrapolar als fabricants: les empreses que basen el seu avantatge en la generació de coneixement i les que es basen només en la capacitat productiva.

C Bé, un exemple d'aquesta adaptació és el d'aquesta cooperativa vitivinícola del Priorat que, davant de la forta competència en aquest sector, en el qual només pots sobreviure si ets un celler artesà molt exclusiu o una gran marca amb milers d'hectàrees de vinyes, ha apostat per produir vins caixer amb la llicència d'un rabí. **Segmentar el mercat i adreçar-se a un col·lectiu molt concret. Davant del consum de commodities, la producció molt especialitzada.** Un altre cas, en aquesta línia, és la d'una botiga de patrons de punt de creu de Barcelona, El Punt Bobo, que ha descobert una línia de negoci insospitada exportant els seus dissenys modernistes al Japó, on aquesta pràctica és una passió nacional, fins i tot entre els homes.

Un parc temàtic seria el millor exemple de consum efímer: emocions condensades en l'espai i el temps, per a la majoria dels consumidors, que vivim immersos en grises rutines urbanes. Com un paroxisme total d'efervescència. Un model que s'ha exportat a moltes altres àrees fins al punt que avui hi ha moltes grans superfícies comercials que es conceben com a parcs temàtics del consum. Com, per exemple, la FNAC.

F És el dipol del consum del que és transcendent enfront al consum del cartró pedra. Un exemple del primer és el negoci dels vivers d'arbres concebuts com a mobiliari urbà més que com a massa forestal; en concret, quan estan plantejats com a catalitzadors de l'estil i la classe, que està fent que l'exportació d'oliveres centenàries sigui un negoci molt lucratiu per Internet (*Olivocentenario.com*). És el concepte del luxe del qual hem parlat en el capítol dedicat a l'autenticitat, que respon a aquest eslògan implícit de «si vostè s'ha enriquit molt ràpidament, també pot comprar ràpidament història».

C Sí, tal com comentàvem en aquest capítol, a diferència del consum efímer, el consum del que és autèntic és el que valora allò que costa obtenir, però no en termes pecuniaris. Com el cas dels horts urbans Leopoldo, que ven una estructura metàl·lica molt simple i dues grans bosses de terra perquè puguis fer el teu propi hort a casa i plantar els teus propis tomàquets. Ells mateixos s'han sorprès de l'èxit que han obtingut. És evident que no viuràs del que conrees, però, per a molta gent, menjar una cosa que ha conreat amb les pròpies mans i li ha costat tant temps és el més gran dels luxes. És com la cura hedonística d'un mateix als balnearis. Dedicar temps a gaudir de les coses. És la reflexió (gairebé eslògan ja) d'«el temps és el més gran dels luxes», que farà que molta gent estigui disposada, per exemple, a guanyar molt menys per gaudir de més temps lliure o de la seva veritable vocació. Com a cas extrem, aquest milionari nord-americà que ha agafat una feina com a revisor de tren, que era realment la feina que havia desitjat sempre.

El model de consumidor fugaç es pot incrementar els pròxims anys per l'entorn en el qual estan creixent les noves generacions de consumidors en una societat ja molt consumista, actualment, i cada vegada més potenciada, en aquest sentit, per una cultura dominada per l'audiovisual, l'*hiperlink* i els videojocs, en què no es podrà dedicar més temps al que no sigui el plaer instantani. El videojoc és molt il·lustratiu d'aquest problema, perquè potser és el producte de consum al qual més temps i constància dediquen els menors, però que perd tota la seva màgia en el moment que aprenen a superar totes les pantalles de cada joc nou.

F Un estudi recent revela que, l'última dècada, el temps lliure de les persones s'ha incrementat el 7 %, mentre que l'oferta d'oci, l'univers de coses per fer en aquest temps lliure, ha crescut fins al 20 %, amb la qual cosa s'està produint un veritable «estrès escènic del cap de setmana».

Això em torna a remetre al cas d'Imaginarium, per al qual, davant de la preocupació de molts pares, sobretot els de més recursos, per aquesta immersió dels seus fills en el món de les coses efímeres i els videojocs, estem dissenyant productes que ajuden les famílies a ensenyar els nens a apreciar el valor de les coses i del temps que costa aconseguir-les, com ara horts en miniatura o, simplement, recuperar l'hàbit de llegir-los un conte abans de dormir.

Conclusions

F El consum fugaç és la contraposició a bona part dels valors que representen l'autenticitat/honestedat i la cultura de l'esforç. Per mi, és un indicador de la forquilla de consumidors que s'acosta, però ben utilitzat ens pot ajudar a desenvolupar productes molt interessants.

Productes efímers o fugaços no són el mateix que consum (l'acte de compra) fugaç dels productes i, d'alguna manera, veiem que els conceptes com ara la moda, la banalització, les coses efímeres i els serveis que es deriven per aconseguir aquests productes ens obliguen a reformatar constantment tots els valors necessaris per obtenir-los.

En qualsevol cas, veiem que la fugacitat comporta un push molt fort cap a la capacitat de generar conceptes i nous escenaris de competència i, d'alguna manera, és ja una fórmula de *comoditització* total que es palanqueja en grans canvis conceptuals.

En resum, **si tens una gran capacitat de generar conceptes i espais de nova competència, una bona estratègia seria emplenar-los després de productes fugaços, com una força de maximitzar aquest esforç. En qualsevol cas, ser fugaç ha de ser producte d'una estratègia; si no, estàs abocat a desaparèixer.**

C Jo diria, com a resum, que el que estem veient és la teoria de la destrucció creativa. Es tracta de generar molts productes amb petits canvis com una espècie d'explosió genètica de la qual només sobreviuen els que el mercat accepta. És com si hi hagués una explosió de canvis genètics que generen valor de manera totalment evolutiva. Per això, seria molt interessant que el disseny aprengués de l'evolució. És a dir, una teoria de l'evolució aplicada al món del disseny ens ajudaria a entendre molt bé què és el que fa que un producte romangui mentre els altres s'extingeixen.

Una altra observació és que, a causa d'aquesta explosió de productes, hi ha una tendència a automatitzar la innovació purament incremental, per la qual cosa seran les màquines les que acabaran dissenyant quina és la millora següent.

Davant d'això, la creació de grans rutes d'innovació només pot ser resultat del sentit comú dels experts en l'aplicació d'una estratègia empresarial perfectament planificada, basada en la comprensió de les necessitats de les persones i les possibilitats de la tecnologia (el *tecnology push-market pull*), que cada vegada serà un acte més complicat.

Finalment, en l'entorn de fugacitat i efervescència permanent de la societat consumista, l'antítesi, que és el temps, es valorarà per aquest altre extrem de la forquilla, el consum intel·ligent.

En síntesi: si vols sobreviure avui, juga al joc de la fugacitat; si vols estar aquí d'aquí a vint anys, defineix categories estables.

Claus per innovar a partir d'EFÍMER/EFERVESCENT (FUGAÇ)

- La fugacitat és l'antítesi de l'autenticitat en l'accepció més temporal d'aquest últim terme. Cap de les dues no és millor ni pitjor, en principi: només cal tenir molt clar que presenten diferents oportunitats de negoci i, per tant, plantejaments totalment oposats.
- El mercat actual evoluciona tan ràpidament que les empreses han de saber respondre-hi amb un disseny, no necessàriament efímer, però sí en temps real, al moment. Això requereix una estratègia empresarial molt concreta, basada en la innovació permanent, no en la imitació.
- Cal fugir de la fugacitat no programada perquè, en la majoria dels casos, és conseqüència de la manca de valors reals del producte, i es cau en la sobreespecificació.
- Quan s'introdueix el disseny no com un acte d'innovació sinó com un element de moda, aquest disseny pel disseny pot resultar totalment contraproductiu i deteriorar la imatge de marca.
- Davant d'aquesta *comoditització* de la fugacitat, el més rendible és invertir més esforços en el disseny d'una categoria (com ara el rellotge *Swatch*), amb una estratègia empresarial ben planificada, a partir de la qual es pot aprofitar al màxim aquesta inversió mitjançant l'explotació dels diferents models fugaços i efímers, del mateix producte.

«Descobrir una ocasió no és difícil: el que és difícil és descobrir-la primer.»
Benjamin Franklin





CAPIL·LARITAT

El concepte *capil·laritat* és l'antítesi del *not invented here* (no inventat aquí). És el millor remei contra la perniciosa *Syndrome NHI* que podreix els pulmons de la R+D+i de les organitzacions amb aquesta perillosa autosatisfacció endogàmica anomenada *inèrcia* i que els impedeix respirar l'aire fresc que circula en el mercat fins que, finalment, acaba per ofegar-les.

La capil·laritat, els sistemes o xarxes capil·lars, serveix, per tant, per permetre que el coneixement flueixi lliurement de baix a dalt en les organitzacions, però també, d'una manera bidireccional, amb els *partners*, els proveïdors i els clients.

En un mercat amb vetes cada vegada més especialitzades i cicles de vida més curts, l'empresa que no sàpiga adaptar els seus *time to market* a aquestes exigències del públic objectiu no té futur. I per a qualsevol empresa, la capil·laritat es presenta com una fórmula immillorable per innovar partint dels anhels i les necessitats reals dels consumidors. Cal aconseguir que els seus proveïdors col·laborin impulsant també la seva R+D+i, i fins i tot convertir la resta d'empreses del sector en socis comercials potencials.

6 CAPIL·LARITAT

C Alfons Cornella

Per il·lustrar el concepte de *capil·laritat* un exemple molt interessant a escala internacional és Innocentive.com, un invent dels laboratoris Lilly reflectit en aquest neologisme que li dóna nom: *Innocentive = innovation + incentive*. Un espai de **capil·laritat del coneixement** que els funcionà tan bé que l'han acabat obrint a la resta del sector biofarmacèutic. A través d'aquest web, les empreses poden plantejar els seus reptes (els *challenges*, com en diuen) als més de 20.000 científics d'arreu del món que hi estan inscrits, a canvi de la deguda incentivació econòmica per a qui trobi la solució. És a dir, la fórmula seria una cosa així com «ofereixo 20.000 dòlars a qui em trobi com es descompondre la molècula x abans de tal dia». No cal dir que no paren de rebre respostes de científics de tot el món, en especial, dels de l'antic bloc soviètic: científics brillants, però sense recursos. Un model d'innovació oberta que permet estalviar molt temps i diners als equips de R+D dels grans laboratoris que, d'aquesta manera, veuen resolts aspectes molt concrets i es poden concentrar en les línies mestres de les seves recerques.

En síntesi, aquest és un clar model de capil·laritat; quan l'empresa s'adona que, per més competent que sigui el seu equip de R+D, és obvi que mai no podrà superar la resta del món en la seva globalitat i que, per tant, ha de mostrar una humilitat corporativa. La qüestió és aplicar-ho segons les dimensions de la teva organització, a menor escala. És obvi que no fa falta que recorris tot el planeta; **parla amb els teus proveïdors, amb els teus clients i amb els teus propis empleats, siguin del departament que siguin, i escolta les seves idees. Dóna'ls un espai perquè puguin aportar les seves solucions i estableix una metodologia sistemàtica per vehicular-les: això és capil·laritat.**

Si se'm permet la metàfora, és com les muralles d'una ciutat. No deixen créixer més enllà d'uns límits. Són insalubres perquè afavoreixen les epidèmies i l'endogàmia. En la R+D de les empreses, és igual. Si està emmurallada, s'acaba parlant sempre del mateix, amb els mateixos plantejaments i les mateixes persones. L'aire s'avicia i tot s'acaba podrint. Solució: enderroca les muralles i que entri més gent, amb diferents opinions i altres punts de vista, i, sobretot, estudia amb molt interès i respecte el que estan fent altres més enllà del simple *benchmarking*.

F Antoni Flores

Una altra imatge molt il·lustrativa seria la de representar l'estructura de generació del coneixement d'una organització com uns pulmons, en els quals el tronc central ha d'estar cobert per la mateixa empresa, però això no és suficient perquè bombegin tot l'oxigen que necessita el cervell i el cor per funcionar. I és quan la resta d'alvèols han de captar oxigen nou, de manera directa i expressa, com fa el web d'Innocentive, o per altres sistemes que analitzarem en aquest capítol.



En tot cas, una xarxa de coneixement capil·lar en una empresa és el que garanteix que els coneixements laterals o paral·lels -que necessita el tronc central de l'organització per funcionar- arribin en un *time to market*. Perquè tu pots preveure la planificació troncal de la teva empresa, però, a vegades, per a grans desenvolupaments a llarg termini, acabes necessitant coneixements puntals, que no estaven planificats i que era impossible de preveure, i és aleshores quan, si els al·lèols funcionen bé, proporcionen aquestes actualitzacions d'aire fresc.

C Un altre exemple clar de capil·laritat és el *Post-it*, un dels grans productes que sempre s'esmenta en la història de la innovació. Un producte que es va desenvolupar en una línia tradicional de R+D i fou un fracàs, fins que, segons la llegenda, el mateix inventor, d'una manera informal, va comentar la idea a un empleat de l'empresa 3M que cantava en un cor i aquest empleat en va veure de seguida la utilitat per trobar les pàgines del seu llibre de salms. Si no hi hagués hagut a 3M aquest esperit que qualsevol pugui participar en la fase següent del desenvolupament d'un producte -de capil·laritat-, avui no tindríem el *Post-it*.

Per tant, dos models de capil·laritat fins ara: Innovative, obertura al món, en general, i 3M, obertura a l'interior de l'organització. És a dir, segons aquest últim model, qualsevol et pot aportar idees per aixecar aquest edifici tan difícil de construir que són els nous productes i serveis. L'edifici de la innovació.

F Bé, la xarxa capil·lar és també captar el coneixement d'actors o persones molt llunyanes al focus del coneixement, transportar-lo a aquest focus i tornar-lo. Se m'acut, com un exemple en aquesta línia, un altre cop, el cas d'uns dels nostres clients a NODE, AENA i la companyia Indra, que s'han convertit en líders mundials del control del trànsit aeri fins al punt que els seus sistemes ja gestionen el trànsit aeri a Alemanya i aviat ho faran al Regne Unit. I com ho han aconseguit? Com han aconseguit liderar un sector tan estratègic per al creixement a escala global en el futur?

Doncs, per exemple, perquè, segons em comentaven els investigadors d'AENA, mentre que ells són només 400 empleats, els seus *miralls* a Anglaterra en són 3.400. En altres paraules, han creat una gran xarxa capil·lar, en la qual des de NODE vam tenir la fortuna de participar i on no distingien entre AENA (la companyia pública de controladors aeris) i Indra (l'empresa que explota a tot el món la R+D d'aquest sector). És a dir, entre el client i el proveïdor. Un sistema de flux del coneixement en la qual un controlador aeri, per dir-ho d'una manera gràfica, es podia aixecar en qualsevol moment i anar a Indra a demanar el que necessitava. I per part d'Indra, una línia inversa: qualsevol investigador de la casa pot provar, l'endemà, el que acaba de concebre responnent als *inputs* dels controladors. Un sistema de treball que han intentat copiar als Estats Units i han fracassat perquè, davant de la complexitat d'aquest tipus de coneixement, no hi han sabut respondre amb la mateixa agilitat que dona la capil·laritat del coneixement, tant per captar-lo com per provar-lo i comercialitzar-lo.

6 CAPIL·LARITAT

C Efectivament, jo també crec que és molt interessant aquesta línia de relació i comunicació entre l'empresa i el seu proveïdor, perquè el fenomen de la deslocalització i l'*outsourcing* dependrà en bona part d'això. Com el cas del BMW X5: un tot terreny urbà que ha tingut molt èxit en el mercat entre determinades capes de població i que, tanmateix, no està fabricat per BMW, sinó per Magna Steyr (un fabricant de cotxes austríac de gran qualitat, però desconegut pel gran públic). I aquest projecte fou possible gràcies a la gran capil·laritat que hi va haver entre els enginyers de totes dues empreses, des dels enginyers que dissenyaren el prototipus partint del paradigma d'aquesta empresa alemanya fins als seus col·legues austríacs, els quals van saber adaptar-lo i construir-lo a la cadena de muntatge de la marca austríaca. Més de 500 enginyers de totes dues empreses van haver de treballar plegats durant sis mesos per compartir i comprendre les seves diferents metodologies.

Aquest és un cas que cada vegada veurem més sovint: **xarxes de coneixement entre empresa i proveïdor**. Per aquesta raó, necessitem nous models d'intercanvi del coneixement, com és ara la xarxa capil·lar, que és la que permet adaptar millor els diferents mètodes de treball i d'innovació entre empreses.

F En realitat, des d'AENA sempre ens han comentat que el més difícil no és tant trobar les solucions tècniques com enderrocar les muralles internes de cada empresa, els diferents equips de R+D de cada organització, les contractes amb companyies públiques, etc.

Continuant dins del sector aeronàutic, per mi un altre exemple claríssim de capil·laritat és el que m'explicava un executiu d'Airbus sobre el gran projecte d'aquest consorci europeu, l'*A-380*. És un cas atípic, però molt interessant: com, a través d'unes directrius polítiques per repartir les contractes equitativament, s'ha aconseguit posar en marxa, veritablement, una xarxa capil·lar de coneixement de proveïdors i de clients, que ha superat un monstre amb tanta tradició com és Boeing. I ho ha aconseguit amb aquest megaprojecte que, si no hagués estat concebut des d'aquest posicionament estratègic de la capil·laritat i la col·laboració radial, no hauria estat possible en un termini tan curt de temps.

C Sí, l'altre dia mirava el vídeo per Internet del primer vol de prova de l'*A-380* i fou la constatació del triomf d'un nou model d'empresa. Davant del conglomerat de Boeing, que és molt tancat, jeràrquic i tradicional, Airbus és una autèntica xarxa. Quan veus al seu lloc web com s'han traslladat els diferents components per les carreteres d'Europa i els vaixells, dissenyats especialment per portar peces des d'Anglaterra a França, comprens que, efectivament, és una espècie de puzzle del coneixement. Una enginyeria d'integració inimaginable en altres èpoques. Això es deu a les tecnologies que tenim avui en dia i que permeten aquesta col·laboració telemàtica, però, sobretot, es deu a l'actitud de voler unir peces de diferent coneixement. **El veritable avenç és voler utilitzar aquestes metodologies d'enginyeria d'integració.**





Aquest cas d'Airbus demostra que aquests grans projectes internacionals no són impossibles, sinó que es tracta d'una qüestió de voluntat, si vols estar capil·laritzat amb els altres o no. És a dir, t'interessa el que el món et pot aportar o estàs bloquejat en la síndrome del *not invented here*?

F A mi, el que em sorprèn més del cas de l'Airbus és que hagi nascut d'un decret polític. A vegades, el concepte *capil·lar* es confon amb les integracions verticals. Però quan per primera vegada, a NODE, ens vam adonar que la capil·laritat era un concepte diferent va ser amb un client anomenat Actiu, que procedeix de la zona de la vall de la Joguina, de la qual hem parlat en capítols anteriors. És un emprenedor que viu a la comarca i que, primer, va construir les fàbriques que feien les joguines; després, els xalets dels directius, i, finalment, quan van entrar en crisi, per una qüestió de responsabilitat social, va comprar les empreses que van fer fallida.

Aleshores, va idear una estructura capil·lar amb aquestes empreses. Va donar un percentatge als directius i als empleats perquè una part del seu temps de producció estigués dedicat a aportar coneixements, recursos i peces al grup industrial que havia format. Actualment, la seva companyia ha aconseguit un gran èxit en el sector i ha entrat en un estadi superior del seu projecte amb la construcció física d'una empresa capil·lar. Està aixecant, en una esplanada immensa, un gran edifici corporatiu on es concentra el coneixement del grup. Darrere, hi ha un enorme magatzem logístic, tant per rebre peces com per enviar-les. Al voltant d'aquest nucli s'estan instal·lant, com una teranyina, totes les empreses que ha anat comprant, perquè pugui fluir encara millor i capil·larment el coneixement i les peces que va fabricant el grup.

Una altra clau, no menys important, és que obliga els seus proveïdors i clients a asseure's junts i compartir *inputs* i *outputs*.

C És que la idea del treball en xarxa és consubstancial a la capil·laritat. Un altre exemple clar de capil·laritat és una de les tècniques que expliquen com els xinesos estan aconseguint dominar el mercat. L'altre dia parlava amb una empresa que es dedica al sector de les antenes per a telefonia mòbil. Buscaven un component determinat i es van posar en contacte amb una empresa xinesa que el fabricava. Al cap d'unes quantes hores ja tenien la proposta. Però és que, només un parell de dies més tard, estaven rebent una vintena d'ofertes d'altres components d'empreses xineses que ni tan sols coneixien, però que formaven part de la xarxa, de l'entesa que havien format entre si. És a dir, comparteixen els seus clients potencials en un entorn determinat. És un cas de capil·laritat excel·lent des del punt de vista comercial. És com si truques per comprar confeti per a una festa d'aniversari i que, en seguida, et truquin altres empreses per oferir-te els espanta-sogres, els barrets de cartró, els tovallons de paper i tota la parafernàlia que també necessitaràs.

El fet que diverses empreses entenguin que l'especialitat de cada una d'elles és diferent però poden compartir no ja un client o un producte concret, sinó un client d'un entorn de productes, és una gran estratègia de mercat. És pura capil·laritat comercial.

6 CAPIL·LARITAT

Què va passar amb el cas de què estem parlant de la telefonia mòbil? Que no se'ls havia acudit comprar a la Xina, de cap manera, els tovallons de paper ni els espantagres, però els van arribar unes mostres de tanta qualitat i a un preu tan baix que van veure que els convenia fer tractes amb aquesta altra empresa xinesa de la qual, al principi, no n'havia ni sentit a parlar.

Adreçar-se a clients potencials, a través dels contactes dels *partners* d'una xarxa capil·lar d'un mateix segment de mercat és quelcom que els xinesos estan utilitzant amb molta intel·ligència. I és una innovació comercial que hauríem de saber imitar.

F Precisament, una de les estratègies que des de NODE estem impulsant per combatre la competència asiàtica està basada en la **capil·laritat en el procés de producció**. Ara em referiré a un projecte que ja hem esmentat anteriorment, però que reflecteix a la perfecció com funciona aquest procés. Quan vam dissenyar un nou cotxet de bebè per a Inditex, no es tractava de fer una revolució tècnica perquè, com hem explicat, aquest producte estava ja molt sobreespecificat. L'objectiu havia de ser, per tant, tornar als orígens amb un producte senzill i assequible. El que sí que fou revolucionari va ser com vam organitzar els diferents proveïdors per dissenyar aquest cotxet a un preu competitiu i sense recórrer a fabricants asiàtics.

El que vam fer fou establir una xarxa capil·lar entre les necessitats del client, els proveïdors de coneixement (del programari), que érem nosaltres, i els proveïdors del maquinari, que eren els fabricants de les diferents peces. El resultat va ser un cotxet fabricat a Espanya, però el 40 % més barat que els seus competidors. I la clau -hi insisteixo- va ser a partir de relacionar totes les parts implicades en el procés de producció capil·larment, sobretot els proveïdors. Obligar-los a asseure's junts i pensar des de zero i que el coneixement fluís de baix a dalt perquè cada un fes les seves propostes a partir de l'especialitat que sabia fer.

C Aquesta integració de diferents elements l'estem començant a veure en el món comercial, fins i tot en les capes més modestes. L'altre dia vaig estar en una espècie de macrolocal que està dividit en diverses parts amb diferents ofertes: una tan estacional com pot ser una gelateria de Farggi, una enoteca al soterrani i un saló per prendre te o menjar alguna cosa ràpida. Una proposta de complementarietat dels diferents segments.

Però és que aquesta mateixa complementarietat (o hibridació) es pot donar també en un mateix negoci. Per exemple, la proposta que hem dissenyat per a un grup bancari.

És absurd que una oficina bancària estigui tancada a la tarda. Els hem proposat que el rètol sigui un *display* on el missatge del matí sigui diferent del de la tarda, de manera que a primera hora sigui només per a les persones físiques i que, a partir del migdia, atengui les empreses. És més, que els empleats de l'entitat funcionin per aquests torns i que estiguin especialitzats a oferir els productes financers corresponents.





L'objectiu és treure un rendiment més gran d'una capil·laritat física d'oficines esteses pel territori i que és tremendament costosa de mantenir per aconseguir una capil·laritat comercial més gran. I és que a les tardes podries donar serveis a empreses com ara consultoria, assessorament fiscal o laboral, etc.

En el fons no és tan estrany, perquè ja hi ha un Pans&Company a Barcelona que té uns rètols per canviar els entrepans per sopars més elaborats amb vista a la nit.

F Sí, és que, de fet, la capil·laritat és l'estratègia que ha de seguir el món del retail, entenent que pot ser una cadena de bancs, d'entrepans o d'escoles de formació. Perquè el primer estadi del *retail* va ser trobar una idea original; el segon, ser capaç de replicar-la n vegades en un territori, i el tercer -i aquí és on entra la *capil·laritat*-, tenir la capacitat d'adaptar aquesta xarxa a l'exigència personalitzada dels seus usuaris o la peculiaritat física del territori. Construint capil·larment una xarxa de solucions unificades, però amb diferents èmfasis cap a la solució o les solucions.

C En el cas de la banca, una de les qüestions que sorgeixen quan parles amb els directors de cada sucursal és precisament la poca llibertat, la poca capil·laritat que els donen, com, per exemple, la publicitat que poden mostrar als seus aparadors. Quin sentit té que una oficina de Santa Coloma de Gramenet, on tots són xinesos, hagi de posar la mateixa publicitat als aparadors que una del Raval de Barcelona, en la qual la majoria són magribins?

Si funciones com a xarxa, els nodes han de tenir una certa independència, perquè, si no, tens un model central que no aprofita cap avantatge dels fluxos bidireccionals d'informació de la capil·laritat. Entre totes dues tendències organitzatives, de la del *cowboy* que vagava en solitari per les praderies dient sobre la marxa quin bisó o quin indi *liquidar*, i el model totalment centralitzat que va venir després, el futur passa per una tercera via de *neocowboys* o radicals lliures però que formen part d'una xarxa capil·lar. Tenen llibertat de moviments, però han de respondre d'aquests moviments davant d'un òrgan central, que actua també com a connexió entre tots els nodes perquè estiguin al dia i que també tinguin una visió, en conjunt, dels encerts i els errors dels altres.

En síntesi, **un model en el qual el director de cada sucursal pugui actuar segons el seu propi criteri, adaptant-se a les peculiaritats del seu entorn, però de manera que tots es puguin assabentar i aprendre de les pràctiques d'èxit i beneficiar-se dels avantatges del treball en equip. L'agilitat del sistema capil·lar, a més a més, permet donar una resposta ràpida i en temps real a les necessitats del mercat.**

F Hi ha un fet que hem comprovat a partir de les empreses amb les quals col·laborem a NODE. Les empreses que estan capacitades per crear veritable innovació, com ara nous referents i categories, són aquelles en les quals, sistèmicament, tota l'organització treballa en aquest sentit. Això no obstant, un laboratori farmacèutic, per exemple, té completament separada la seva secció de R+D de la comercial, encarregada de llançar els nous productes al mercat. Així, aquests llançaments s'acaben fent sempre d'una manera molt tradicional i es perden moltes vendes per no saber connectar amb les necessitats del públic objectiu i l'evolució real del mercat.

6 CAPIL·LARITAT

Les empreses que veritablement tenen un sistema capil·lar són aquelles en les quals tots els departaments treballen metodològicament per detectar oportunitats de negoci i es comuniquen entre si per aplicar-les en clau d'innovació: «Detecto una oportunitat, la desenvolupo des d'un punt de vista tècnic innovador, la llanço al mercat d'una manera innovadora i l'exploto comercialment, també, des d'una perspectiva innovadora.»

C La qüestió és que hem arribat a un moment culminant en què les organitzacions han de definir un mecanisme perquè la gent pugui contribuir a la presa de decisions i que aquestes aportacions hi repercutixin.

Amb alguns clients que hem tingut, sobretot del món de la banca, el problema era com es podia resoldre la tradicional inèrcia provocada pel concepte «és que, encara que ho digui, no em faran cas». Aquest és un dels pitjors impediments per al bon funcionament d'un sistema capil·lar. És evident que, perquè un sistema capil·lar funcioni, cal vèncer aquesta certa reticència de la gent a contribuir amb idees sobre el que veu per la por a fer el ridícul o la frustració que ningú no els digui si està bé o està malament; és a dir, una crítica constructiva o el merescut reconeixement; per tant, serà fonamental trobar les fórmules de convertir aquesta capil·laritat de les idees en presa de decisions.

En resum, que si sóc director d'una sucursal de Santa Coloma de Gramenet i veig que el col·lectiu d'immigrants xinesos necessita un servei financer determinat, jo mateix sigui capaç d'eleva les meves propostes i rebi immediatament des de la central una solució en forma de producte, o bé se'm sancioni el que jo els he elaborat. **És una qüestió de fer front a l'empowerment dels elements de la xarxa. Si tu no dones capacitat a la teva gent per prendre decisions sobre la marxa respecte a les exigències del mercat, la innovació queda totalment frustrada.**

F Totalment d'acord. En aquesta línia, el concepte *capil·lar* es pot aplicar des de tres estratègies: una, la física (com ara les xarxes bancàries); una altra, la virtual (com pot ser posant a treballar empreses a través de la xarxa tipus Airbus), i, finalment, també des de la posició que ocupes en una xarxa d'interessos. I el millor exemple d'aquest últim cas seria la mateixa NODE, un dels principals actius de la qual és explotar la seva posició estratègica a través d'estratègies capil·lars.

És dir, a NODE, per la *pol·linització* que fem amb moltes i molt diverses companyies, ens adonem que, posant a treballar en xarxa i capil·larment aquestes mateixes empreses, es poden aconseguir objectius inassolibles d'una altra manera i que, a més a més, tampoc no es podrien aconseguir seguint l'esquema habitual de la relació entre client i proveïdor. És un estadi diferent de relació que permet visualitzar horitzons d'èxit superiors.





C Arribats a aquest punt, m'agradaria introduir la idea de la **capil·laritat cap als clients**, és a dir, que el client és algú que pot proposar coses. I, actualment, hi ha els mecanismes adequats per atendre, entendre i respondre-hi amb solucions pensades per a les seves propostes.

Un cas molt il·lustratiu va ser la campanya de *sampling* que va organitzar Evax a través del seu lloc web per llançar els protectors íntims adaptats a la creixent moda dels tangles. Oferien mostres gratuïtes esperant el *feedback* de les usuàries i van obtenir una gran quantitat d'informació sobre la qual no havien parat esment en un principi, però que tenia una gran rellevància per a moltes consumidores. Va ser així com, per exemple, van llançar el protector íntim de color negre, perquè no es veiés quan es porta un tanga d'aquest color.

A mesura que el mercat es fa més sofisticat i surten productes amb vetes cada vegada més limitades, l'aportació d'idees per part de la gent es convertirà en un element com més va de més rellevància. El que cal fer és construir els mecanismes receptius adequats per aprofitar aquestes idees.

En aquest context, cal citar un lloc web fantàstic que és Whynot.net, «How to use everyday ingenuity to solve problems big and small», creat a partir d'un llibre escrit per dos professors de Yale en el qual proposen la pregunta de «per què no?» com un procés sistemàtic d'innovació. És una pregunta que pot semblar ingènua, però no oblidem aquesta intel·ligent cita, molt aplicable a la innovació, que diu: «Com que no sabien que era impossible, ho van fer.»

És així com en aquest web es recullen aportacions interessantíssimes de gent molt diversa sobre coses, productes innovadors, que podrien existir. Sense anar més lluny, algú que proposava que ja tenim tecnologia suficient perquè la llum de fre dels cotxes reflecteixi el grau d'intensitat de la frenada. Altres idees: per què els cotxes no poden portar un *jack* perquè puguis connectar i escoltar la teva música de MP3? O per què no hi ha una interfície als avions perquè puguis fer fotos d'alguns dels llocs que estàs sobrevolant? Una cosa que m'hauria agradat fer a mi mateix, sense anar més lluny, quan l'estiu passat vaig anar a San Francisco volant sobre Grenlàndia i vaig poder contemplar milers d'icebergs flotant majestuosament a la deriva. Estic segur que, en molts vols, aquestes fotos deixarien molt més marge que la mateixa venda dels bitllets.

En resum, el client com a observador i proposador dels seus propis anhels i necessitats.

F Bé, fins ara estàvem parlant de la capil·laritat transversal i tu has introduït el tema, fonamental, de la capil·laritat de baixa a dalt. **La veritat és que, en un món on el *time to market* és cada vegada més reduït, la necessitat de l'usuari és més específica i aquest usuari està més identificat amb un producte determinat, a la vegada que es mostra més cuirassat davant d'altres productes, serà imprescindible**

6 CAPIL·LARITAT

establir xarxes de coneixement entre el consumidor i les empreses que possibiliten el *feedback* d'una manera immediata. El futur de la producció de béns i serveis dependrà d'aquests fluxos de coneixement de baix a dalt que possibilitin a les empreses anar responnent amb nous productes a les noves necessitats i comprovar el grau d'acceptació, de manera gairebé simultània, per corregir errors i anar afinant el grau d'incert.

No importarà tant vendre un producte a un client sinó aconseguir establir un flux de comunicació amb ell per poder anar adaptant-se als seus nivells de satisfacció i poder vendre-n'hi mil més.

Però cal saber fer-ho. A NODE vam tenir problemes amb un client fabricant de la línia blanca pels nefastos tests qualitius i quantitatius, una pretesa ciència però realment molt difusa i confusa encara avui. Segons els resultats que ens presentaven, les mestresses de casa sempre es mostraven poc inclinades a fer servir nous programes de rentada, fins que un dia vam demostrar que aquestes mateixes senyores, aparentment retrògrades i contràries al progrés, responien d'una manera molt diferent si se'ls plantejaven aquestes mateixes qüestions des d'un altre punt de vista.

Per tant, la clau serà establir nous mecanismes per contactar amb els usuaris d'una manera diferent de l'actual i obtenir un *feedback* més fidedigne.

C De fet, el que em sembla que estem tornant a descobrir és que les muralles han de desaparèixer. **L'empresa és la seva pròpia estructura interna, més els seus *partners*, més els seus proveïdors i més els seus clients.** I la informació que l'empresa obté de tots ells serà fonamental en el futur, perquè els cicles de vida dels productes són cada vegada més curts, una cosa de la qual t'adones quan et vols comprar una càmera digital, o un ordinador, i quan per fi et decideixes per un model determinat i vas a comprar-lo al cap d'un parell de mesos, només està disponible en una versió perquè únicament n'han tret uns quants milers d'unitats. Si tinguéssim un mecanisme que ens permetés incorporar les aportacions de la gent podrien millorar moltíssims aspectes ràpidament. Per exemple, m'acabo de comprar un nou portàtil perquè l'anterior no tancava bé i es va introduir un bolígraf entre la pantalla i el teclat, i es va fer malbé. El nou continua sense tancar de manera compacta, amb la qual cosa continuo corrent el mateix risc, però és una qüestió que podrien haver corregit fàcilment si haguessin tingut la interfície adequada per escoltar el meu suggeriment (segur que hi ha altres persones al món que els deu haver passat el mateix).

Per tant, cicles de vida més curts, amb tirades consegüentment més curtes, impliquen un nivell més gran de rotació i, lògicament, d'innovació. Un procés que serà molt més efectiu i connectarà millor amb el públic objectiu si en sap escoltar i vehicular les propostes.

Un exemple de la introducció del client com a part del procés d'innovació és una empresa suïssa que es diu Brainstore, especialitzada a oferir a les grans multinacionals la possibilitat de fer determinades enquestes a col·lectius molt específics que tenen registrats a les seves bases de dades. Com és ara General Motors: «Per què tenim tan





mala fama entre els joves d'Estats Units?» El que fa aquesta empresa, en comptes del tradicional *pool*, és realitzar aquesta enquesta al segment corresponent del seu banc de dades, compost per persones que s'han ofert a contestar aquest tipus d'estudis. Es dóna la circumstància que bona part del banc de dades d'aquesta empresa suïssa està format per adolescents, gent que no està limitada al context dels convencionalismes i de les coses conegudes. Però el més interessant de Braintore és la seva capacitat de convertir tots aquests milers de respostes en una proposta concreta per al seu client. **Perquè, realment, el problema de la capil·laritat enfocada al client és saber què es pot fer amb milers de propostes. És a dir, com es pot tenir un estómac que digereixi tots aquests *inputs* del tipus «això està mal dissenyat» i convertir-los en un *output* de coneixement que millori el producte. No es tracta només d'obrir la porta, sinó també de saber regular el flux d'entrada.**

En resum: la **capil·laritat interna** és una qüestió de caràcter polític, saber donar joc a tothom i aconseguir que vulguin contribuir amb el seu coneixement. La **capil·laritat cap als proveïdors** és una qüestió d'establir un nou model de relació: «No tan sols et compro el que fas, sinó que depenem l'un de l'altre davant de tercers, treballem plegats i ens coordinem en el coneixement que tenim». I en la **capil·laritat al client**, la qüestió que cal resoldre és la de l'embut: com es poden recollir aquests *inputs*, però, sobretot, com es poden traduir tots aquests milers de propostes en una cosa aplicable i innovadora. Per tant, **innovació oberta capil·lar, sí, però amb diferents metodologies d'aplicació.**

F És que, efectivament, la gran qüestió és com vehicula les propostes d'innovació que m'arriben. Si són internes i no hi dono resposta, crec insatisfacció, i si faig el mateix respecte a les externes, és pitjor, perquè acabo tenint una autèntica desconexió amb el mercat.

A mi sempre em ve al cap la pel·lícula *Big*, en la qual Tom Hanks interpreta un nen que per una mena de miracle es fica en el cos d'un adult i acaba essent *project manager* d'una empresa de joguines. La gràcia és que, amb la pregunta infantil per antonomàsia -«per què?»-, desmunta tota una sessió d'estratègia de màrqueting per a una nova joguina, que ell, com el nen que veritablement és, no li agrada ni entén. I realment és així. Quan no existeixen aquests vasos comunicants entre el mercat i la producció, s'esdevenen aquestes situacions aberrants en les quals s'acaben dissenyant productes per a un públic determinat, que no l'està esperant, no el valora ni tampoc no el vol comprar.

6 CAPIL·LARITAT

C Actualment tenim la tecnologia perquè les finestres estiguin més obertes que mai. El problema és que encara no sabem aprofitar l'oxigen que ens ve de fora i preferim continuar respirant aire aviciat, perquè en el fons és una qüestió de poder. **Continuem tenint unes estructures d'organització molt centralitzades, on el coneixement està lligat a posició, quan el que hauria de ser és un model en el qual el coneixement estigués lligat a valor:** «Si la idea que m'aportes em pot ajudar a desenvolupar un nou producte, endavant.» Independentment d'on vingui. Fa falta més humilitat organitzativa. Ser capaços d'acceptar i aprofitar que des de l'últim empleat de l'empresa fins al client més modest ens puguin dir com podem fer més bé la nostra feina. Aquesta capacitat d'acceptar que algú pot pensar més que tu és la humilitat que la innovació requereix.

F Sí, i en concret les empreses espanyoles tenim aquest greu handicap respecte a les nord-americanes; és la redefinició dels rols. Sobretot els més folklòrics, com ara el de *figurar*, a escala personal; i en l'àmbit d'organització, el reconeixement que ja eres una empresa coneguda abans d'establir *partenariats*. Per això, malgrat que dolgui reconèixer-ho, si el projecte *A-380* no arriba a ser per un decret polític...

C En realitat, com menys reconeixement has tingut, i menys lligat has estat a l'èxit del producte que històricament has produït, més possibilitats tens de definir la nova generació. L'èxit en aquest sentit és un mal aliat de la innovació, perquè t'aferres a les teves velles victòries i t'adorms sobre els llores.

F És aquella coneguda sentència zen: «El pitjor camí cap al zen és l'èxit.»

C És que a Europa continuem ancorats en el model empresarial del senyor feudal al seu castell que amb prou feines es limita a relacionar-se amb els seus vassalls, davant del model nord-americà de *cowboy*, que va a conquerir el seu propi territori però formant part d'una caravana, perquè, si no, sap que pot morir sol enmig de la praderia.

És una llàstima, perquè, en el cas de les empreses europees, amb el *background* de coneixement que tenen del mercat mundial, podrien guanyar molt si seguíssin el model xinès, que comentàvem abans, de compartir els contactes que van trobant pel camí quan van a vendre els seus productes propis; o a un altre nivell, per exemple, la quantitat d'informació que maneja la banca dia a dia amb persones assegurades a una taula per obtenir crèdits relacionats amb la salut, els automòbils, les cases, etc., i que es perd perquè no és el seu àmbit de competència.





Recuperant la metàfora que explicaves abans dels pulmons, jo diria, fins i tot, que la capil·laritat és el sistema nerviós i que una organització sense capil·laritat és un cos rígid que no respon a temps als moviments i a les demandes del mercat. Fins que aquesta rigidesa es converteix en *rigor mortis*.



Conclusions

F La capil·laritat és un *bypass*, un flux de coneixement que entra i surt, deixant una informació preciosa. Aquesta idea aplicada als nostres clients consisteix a redefinir la nostra relació amb ells passant-los a veure com a proveïdors d'idees i no tan sols com a consumidors als quals cal col·locar aquest producte que nosaltres fabriquem. Si sabem escoltar-los, podrem fabricar per a ells els milers de productes que realment desitgen.

Respecte als nostres competidors, si ens organitzem en una xarxa, passarem a contemplar-los com a compartidors potencials d'oportunitats. I, per descomptat, ens replantejarem la relació amb els nostres proveïdors, considerant-los també com a proveïdors d'idees i coneixement, en comptes de dir-los només com han de fer la seva feina.

Insisteixo que aquest concepte de *comunicació radial* i nodal ha de ser **bidireccional**. Perquè ja hi ha xarxes d'aquest tipus, però fallen en la fluïdesa de la comunicació en tots dos sentits. És així com la capil·laritat ens permetrà eliminar petites fallades en les nostres organitzacions i ens ajudarà a ser més àgils, més ràpids i més rendibles. A ser més competitius i a tenir idees més brillants redefinint espais que per nosaltres mateixos no podríem haver vist. El no-moviment és pecat.

Tot responsable d'una organització hauria d'intentar imaginar el potencial que tindria aquesta organització si realment maximitzés el concepte *capil·lar* amb els seus proveïdors, del seu entorn (també amb aquests grans proveïdors de coneixement que són les universitats); si els clients, més que no pas vendre'ls coses, fossin les seves primeres fonts d'informació, i si les altres empreses del sector, més que competir, fossin entitats amb les quals es compartís coneixement i contactes.

C A mi m'agradaria subratllar la idea que, per més potent que sigui el departament de R+D d'una empresa, el món i el mercat van tan de pressa que has d'obrir les finestres per veure-hi més enllà i que entri aire nou.

El concepte de *xarxa* és fonamental; avui en dia no pots funcionar si no estàs connectat amb altres persones. En aquest sentit, caldria esmentar dues lleis. Una és la de Metcalfe, que al seu moment va explicar que el valor d'una xarxa era proporcional al quadrat del nombre de nodes i, per tant, que el benefici de la capil·laritat no és lineal sinó quadràtica (és a dir, en una xarxa el valor creix al quadrat del seu nombre de nodes). La segona és la llei de Michael Schrage, que diu que la manera més segura de donar valor a una xarxa és connectar-la a una altra xarxa.

En altres paraules, si tens la teva pròpia xarxa de gent (que has de tractar com una autèntica xarxa), el seu valor creix immensament si la connectes amb qualsevol xarxa d'una altra organització. Per tant, cal aprendre a connectar les empreses, no com a marques, sinó com a conjunts de persones i, per tant, de xarxes. Perquè el resultat és molt superior que la simple suma dels subjectes que les componen.

Des del punt el punt de vista de la innovació, cal aprendre a incorporar, més enllà del departament de R+D, molta més gent, en la línia que tota persona és innovadora o té energia potencial d'innovació que es pot convertir en realitat si es creen les circumstàncies adequades. I aquest és el repte del gestor d'innovació o de tot aquell que vol treure partit d'aquesta innovació.

Claus per innovar a partir de CAPIL-LARITAT

- Cal aprendre a observar com estan innovant els altres, com ho estan fent els models de les empreses més brillants en innovació. També s'han de crear tallers interiors per analitzar mecanismes d'innovació de les millors organitzacions del món a través d'un *benchmarking* crític.
- Una altra fórmula és establir una forma de treball molt obert, on qualsevol pugui expressar-se lliurement i periòdicament sobre el que ha observat de l'empresa i del món, en general, almenys un moment cada mes. És imprescindible que sigui a través d'un mecanisme en què no es tingui por que les propostes puguin ser desqualificades de *ximpleria*.
- Perquè una xarxa capil-lar funcioni, els nodes han de gaudir d'una certa independència i capacitat de decisió. En cas contrari, repeteixes un model de centralització que no aprofita cap avantatge dels fluxos bidireccionals d'informació de la capil-laritat.
- Cal aprendre de les empreses xineses a crear xarxes de cooperació en un mateix sector de mercat per compartir els contactes comercials i les oportunitats de negoci.
- Si aprenem a interpretar el *feedback* que ens donen els nostres clients, donant-los l'oportunitat de fer-ho i recollint els seus *inputs* amb una metodologia adequada, no seran només els consumidors als quals es vulgui col·locar un producte determinat que fabriquem, sinó que acabarem fabricant els milers de productes que realment anhelan i necessiten.
- En resum, parla amb els teus proveïdors, amb els teus clients i amb els teus propis empleats, siguin del departament que siguin, i escolta les seves idees. Dóna'ls un espai perquè puguin aportar les seves solucions i estableix una metodologia sistemàtica per vehicular-les: **això és capil-laritat**.

«Per fer escoltar el que diem, és necessari posar-se en el lloc d'aquells als quals s'adreça.»

Jean Jacques Rousseau