

Les estratègies empresarials del futur: desafiaments i oportunitats

ACC10

Competitivitat per l'empresa



Generalitat
de Catalunya

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació
Agència de Suport a l'Empresa Catalana, ACC1Ó

ACC1Ó
Passeig de Gràcia, 129 – 08008 Barcelona
Tel.: 93 476 72 00
www.acc10.cat

Realització: Equip de la Unitat d'Anàlisi i Prospectiva (UAP) de l'Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors d'ACC1Ó.
Dra. Susana Gordillo. Coordinadora de la Unitat d'Anàlisi i Prospectiva de l'Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors d'ACC1Ó.
Gemma Llauredó. Col·laboradora de la Unitat d'Anàlisi i Prospectiva de l'Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors d'ACC1Ó.

Coordinació: Observatori de prospectiva de Mercats Exteriors (OME) d'ACC1Ó

Edita: Servei de Publicacions d'ACC1Ó - www.acc10.cat/publicacions

Col·lecció: Papers digitals OME - Prospectiva internacional

Maquetació: Servei de Publicacions d'ACC1Ó

Primera edició: Juny 2011



Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement - NoComercial – SenseObraDerivada (bu-nc-nd) 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. No es permet un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Presentació

L'Observatori de Prospectiva de Mercats Exteriors (OME) és el centre de prospectiva internacional d'ACCÍÓ que aporta coneixement sobre el futur dels mercats internacionals, la tecnologia i les noves realitats per millorar la presa de decisions i augmentar la capacitat d'anticipació i resposta de l'empresa catalana.

Amb aquests objectius, la col·lecció de Papers Digitals OME de prospectiva internacional aporta coneixement rellevant sobre elements de futur globals d'abast transversal que poden incidir a la planificació estratègica de l'empresa.

El món post-crisi es perfila molt més complex i policèntric. Aquest nou entorn més inestable i de canvis ràpids i constants comportarà nous riscos que caldrà saber gestionar, però alhora noves oportunitats fins ara inexistents. Les empreses s'hauran d'adaptar al comportament canviant dels consumidors i trobar noves formes de connectar-se i posicionar-se en uns mercats que evolucionaran a diferents velocitats.

Les transformacions de fons que estan configurant el nou entorn competitiu dels propers anys, fan necessari replantejar les estratègies i l'operativa empresarial. El present treball analitza quines són les forces motores que redefiniran les estratègies empresarials del futur i els canvis que es perfilen tant en l'operativa com en la gestió i direcció de les empreses. Per una banda, s'exploren les noves tendències de la demanda i la consegüent configuració d'un nou perfil de consumidor. Per l'altra, s'exploren els canvis en els models d'organització, de venda i màrqueting, de costos, d'estructura logística i d'estils de gestió i lideratge. Els resultats obtinguts permeten entendre com serà el comportament empresarial d'èxit dels pròxims anys i aporten eines per ajudar a definir les noves estratègies empresarials del futur.

Maite Ardèvol
Gerent de l'Observatori de Prospectiva de Mercats
Exteriors

Índex

Introducció	5
1. Les noves estratègies empresarials	6
1.1. Forces que redefiniran les empreses	7
1.2. Noves tendències en la demanda	9
1.3. El perfil del consumidor global	13
2. L'operativa empresarial en el nou escenari	16
2.1. L'organització global i àgil	16
2.2. Models de màrqueting i venda canviants	19
2.3. Nous models de costos	21
2.4. L'emprenedoria emergent	23
3. Cap a una nova cadena de valor	26
3.1. Característiques de la cadena de valor del futur	26
3.2. Nous reptes i oportunitats en la cadena de valor	28
3.3. Tendències tecnològiques en la nova cadena de valor	32
4. El capital humà del futur	36
4.1. Els treballadors d'un món a dues velocitats	36
4.2. Els nous tipus de lideratge	37
5. Conclusions	39
Bibliografia	40

Introducció

La profunda crisi econòmica que ha afectat tants països i sectors és el punt de partida d'aquest treball. Sota la premissa que aquesta crisi arribarà a la seva fi, tal com ha succeït amb les crisis anteriors, ens hem preguntat de quina forma es modificaran les estratègies empresarials en la postcrisi.

A partir de l'observació de diversos factors que indiquen canvis importants a nivell global, partim de l'anàlisi de les estratègies empresarials per identificar les principals forces que afectaran directament les empreses. Moltes d'aquestes forces constituïran veritables reptes que caldrà afrontar, i també, com sempre, presentaran oportunitats per tal que les empreses es preparin adequadament. Respecte a això, hem reunit una sèrie d'aspectes rellevants pel que fa al canvi del perfil del consumidor i hem indicat diverses tendències de consum, moltes de les quals comencen a consolidar-se arreu del món.

A continuació, analitzem la nova operativa empresarial en un context internacional policèntric i complex que ja s'ha instal·lat entre nosaltres. Assenyalem els aspectes més importants que cal tenir en compte per aconseguir dotar l'empresa de l'agilitat i eficiència necessàries. Mitjançant alguns exemples apuntem les diferents eines que es poden utilitzar per aconseguir major agilitat empresarial.

Atesa la major sensibilitat al preu del consumidor postcrisi hem apuntat diverses tendències dels nous models de costos orientats al preu i diferents tipus d'innovacions que busquen també reduir costos.

Els factors que determinaran l'evolució futura en la cadena de valor i les últimes tendències tecnològiques de la nova cadena de valor han suscitat el nostre interès i hem dedicat dos apartats a analitzar-los. Hem observat que l'augment de la competència global, el creixement de les expectatives dels consumidors i els

patrons complexos de la demanda d'aquestes estan influenciant una articulació diferent de les cadenes de valor globals. Per il·lustrar aquests canvis hem explicat breument algunes experiències que mostren, a més a més dels desafiaments als quals hauran d'enfrontar-se, les oportunitats que es presenten en el nou entorn. Finalment, hem inclòs un breu apartat que resumeix les tendències més rellevants respecte als nous requeriments en el capital humà.

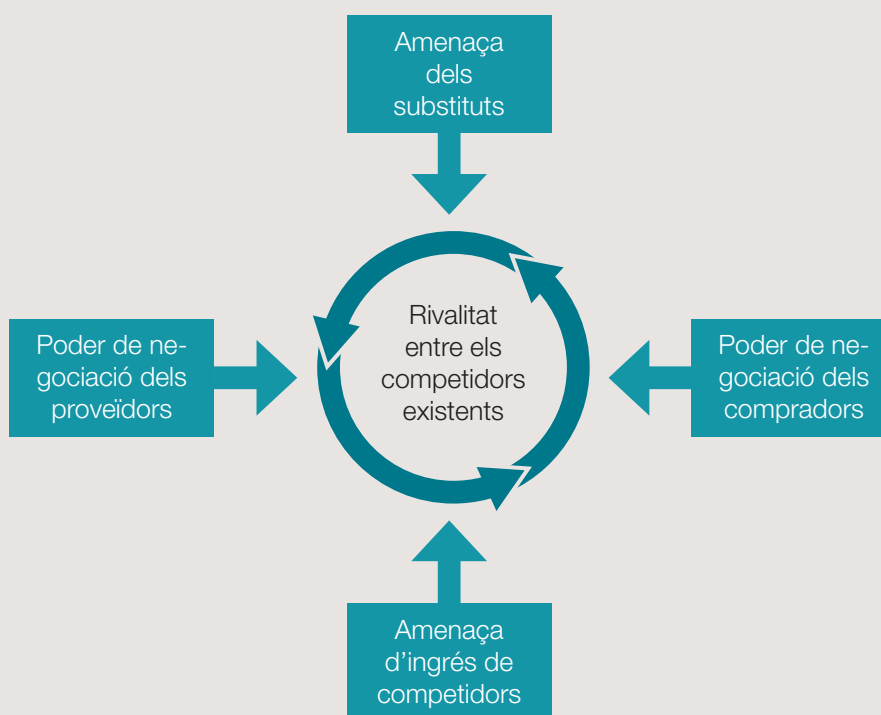
1. Les noves estratègies empresarials

A nivell empresarial, el concepte d'estratègia, o estratègia competitiva, es refereix bàsicament a *ser diferent*. Significa escollir deliberadament un grup d'activitats diferents per entregar una barreja de valor única davant la dels competidors.¹ Entre els plantejaments estratègics, el model de les forces de Porter és potser una de les eines que més s'utilitza a l'hora de dissenyar una estratègia de negoci. Segons aquest model existeixen cinc forces que configuren la competència d'un sector, tal com indica la figura 1: l'amenaça dels productes i serveis substitutius, el poder de negociació dels proveïdors i dels compradors, l'amenaça d'ingrés de competidors i la rivalitat entre les empreses.²

Entendre aquestes forces competitives i les seves causes farà que l'empresa compregui millor el seu sector en l'actualitat i, al mateix temps, proporcionarà a l'empresa una base sòlida per anticipar i influenciar la competència en els pròxims anys.

En l'actualitat, però, ens trobem en un món molt complex, caracteritzat per un canvi ràpid i constant que va acompanyar la globalització; per l'impacte de les noves tecnologies, que estan presents en tots els racons del món i aspectes de les nostres vides, i finalment, per una crisi econòmica i financera que ha fet trontollar -di-

Figura 1. Les cinc forces que conformen la competència.



Font: Porter, M. (2008). «The Five competitive forces that shape strategy». *Harvard Business Review*. Disponible a: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>

1. Porter, M. (1996). «What is strategy?». *Harvard Business Review*, nov. 1996, vol. 74, núm. 6, pàg. 61-78.

2. Porter, M. (2008). «The Five competitive forces that shape strategy». *Harvard Business Review*. Disponible a: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>

rectament o indirectament- quasi totes les economies i mercats, en especial les economies avançades. En aquest context, ens estem fent la següent pregunta: estem davant de la fi de les estratègies empresarials tal com les coneixíem fins ara? Encara que la resposta a aquesta pregunta és complicada, és inevitable contestar-la de manera més precisa per poder passar full a la realitat actual i començar a entendre com serà el comportament empresarial d'èxit dels pròxims anys.

Les estratègies empresarials del futur han de considerar dos aspectes importants conjuntament: han d'entendre les transformacions en el panorama mundial al mateix temps que han de mantenir-se al dia. Les noves estratègies de futur consideren la innovació com el puntal de l'estratègia, però no només pel que fa a noves tecnologies o nous productes, sinó també en relació amb nous mercats i en com l'empresa està dirigida. Es tracta d'empreses preparades i ben organitzades, on es tenen en compte el curt i el llarg termini simultàniament i amb rapidesa de moviment, ja sigui davant les amenaces o cap a les oportunitats.³

Aquesta nova realitat que les empreses hauran de gestionar estarà definida per dos aspectes clau. En primer lloc, per una sèrie de forces globals que influenciaran substancialment les estratègies empresarials de les empreses noves i existents, i en segon lloc, pel perfil del nou consumidor, afectat greument per la crisi econòmica i financera, la qual ha fet que canviï dràsticament els seus hàbits i pautes de consum. En els següents capítols analitzarem aquests dos punts per poder entendre millor el comportament futur de les empreses.

1.1. Forces que redefiniran les empreses

La complexitat del nou panorama mundial ve donada per una sèrie de forces que afectaran directament els individus, empreses i governs en la dècada que ara iniciem. Per una banda tenim els mercats emergents, que s'estan desenvolupant com a importants centres de consum i innovació, mentre que en els mercats desenvolupats trobem encara pendent l'assignatura de la productivitat. L'expansió contínua de les xarxes globals i l'aguditzada tensió entre el consum de recursos i la sostenibilitat marcaran també aquesta nova era,

juntament amb un nou paper de l'estat com a soci empresarial i important regulador.

Aquesta situació farà que gestionar i dirigir les empreses en el futur sigui més difícil que fins ara. Una dificultat, però, que pot representar una oportunitat empresarial interessant que no podem obviar. A continuació analitzem detalladament totes aquestes forces motores.

1. Mercats emergents: nous centres de consum i innovació.⁴

El creixement econòmic dels pròxims anys se centrarà en els mercats emergents, i les empreses hauran de centrar-se en la innovació per aprofitar aquesta situació. Els experts apunten a dos moviments socioeconòmics cabdals en aquests mercats:

a. Una davallada en les ràtios de dependència.

Els mercats emergents es troben davant de canvis demogràfics importants, amb un augment important de la mà d'obra i una disminució ràpida dels naixements. Això implicarà que els treballadors tindran més diners disponibles per gastar.

b. Important migració urbana.

En els mercats dels països en vies de desenvolupament, la migració del camp cap a la ciutat s'ha disparat en els últims anys, produint uns guanys espectaculars en producció per treballador.

A poc a poc, les economies emergents (incloent la Xina, l'Índia, l'Amèrica Llatina, l'Europa de l'Est, i part del nord d'Àfrica i de l'Orient Mitjà) es convertiran en actors econòmics poderosos i en proveïdors a gran escala de capital, talent i innovació.

En aquest context, les empreses dels països desenvolupats han de saber copsar les oportunitats que presenten els mercats emergents des del punt de vista de nous consumidors. Això implicarà, entre altres aspectes, l'aparició de nous productes o l'adaptació de productes existents a les preferències dels nous consumidors, canviar les estructures de preu i de costos radicalment i reinventar els models de negoci. En aquest sentit, la innovació serà cabdal per a la subsistència de les empreses occidentals en el nou marc econòmic global.

3. Bar, N. (2009). «Strategy in times of crisis». *Think: act. The global magazine for decision-makers*. Roland Berger Strategy Consultants. Disponible a: http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_20091_thinkact_Issue13_20101125.pdf

4. Bisson, P. et al. (2010). «The great rebalancing». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/The_great_rebalancing_2627

2. La productivitat, en el punt de mira dels països desenvolupats.⁵ L'envelliment de la població, juntament amb la baixa natalitat, fa que la productivitat es trobi en l'ull de l'huracà en els països desenvolupats per tal de poder incrementar l'ocupació. En els Estats Units, i especialment a Europa, quasi la totalitat del creixement del PIB ha de venir de guanys en productivitat.⁶

Les economies desenvolupades, però, es troben davant d'una important dificultat. I és que la mà d'obra que es necessita per augmentar la productivitat és mà d'obra qualificada i amb coneixement, i actualment aquest tipus de mà d'obra és difícil de trobar. Cal dir també que les empreses més afortunades seran les que innovin en productes i processos. En la següent dècada el model de negoci més transformador serà la venda de productivitat, i només les empreses amb estratègies intel·ligents sobreviuran en el nou panorama mundial. En l'actualitat trobem exemples d'empreses que han sabut beneficiar-se de les millores en productivitat, com l'alemanya T-System o la francesa Telecom Orange en el sector sanitari. L'empresa T-System s'ha associat amb el proveïdor d'assegurances mèdiques Barmer per proporcionar sistemes mòbils que fan un seguiment dels patrons d'exercici dels pacients, i d'aquesta manera els metges poden fer un millor monitoratge del progrés i reduir el risc més eficientment. L'empresa francesa Telecom Orange, per la seva banda, s'ha associat amb proveïdors de serveis de cura de la salut per oferir serveis que controlen constantment de manera remota la diabetis i els pacients amb problemes cardíacs.

Aquestes noves empreses hauran de saber gestionar el talent adequat per a les necessitats estratègiques de les empreses i hauran de reinventar els processos i l'operativa de les empreses, i canviar o modificar la manera de fer anterior. Canviar els desplaçaments per videoconferències és un exemple de canvi en l'operativa empresarial.

El principal aspecte, però, és saber gestionar adequadament la informació empresarial. En aquest

sentit, es preveu que les tecnologies Web 3.0, per exemple, tinguin un paper clau en el panorama empresarial del futur.

3. La xarxa global.⁷ La globalització i la tecnologia digital han creat una xarxa complexa i àmplia que està present en tota activitat econòmica i social. Aquestes xarxes permeten interaccionar a gran escala en un instant on es barregen el flux de la informació amb el flux comercial i el del capital, i on els esdeveniments en un país del món poden tenir efectes negatius en una altra part del món ben llunyana d'aquell.

Aquestes xarxes globals creen la seva pròpia dinàmica organitzativa (com per exemple, la xarxa social Facebook), o apareixen noves tendències en xarxes comercials existents (per exemple, els nous fluxos comercials entre l'Àfrica i la Xina).

En aquest sentit, sorgeixen noves empreses que creixeran si s'utilitza el poder d'aquestes xarxes globals. L'empresa Skype és un exemple d'empresa que sense infraestructura s'ha posicionat com el principal operador de trucades internacional.

Aquestes xarxes globals també implicaran canvis disruptius en el comportament dels consumidors. Per exemple, els comentaris dels usuaris a la xarxa influenciaran les decisions de compra, i en els mercats emergents l'impacte de la xarxa global d'informació serà particularment profund, ja que farà que els consumidors d'aquests països estiguin més informats i connectats amb la feina, i proporcionarà més accés al crèdit i al finançament. A Kenya, per exemple, 10.000 habitants fan l'anomenat *microwork*, feines petites que es poden realitzar amb el mòbil. Igualment, l'empresa Samasource ofereix serveis de transcripció de vídeo o mineria de dades.

El pas següent en aquest nou món connectat és la connectivitat de les coses, la Internet de les Coses,⁸ i les grans possibilitats empresarials que presentarà en un futur pròxim.

5. Bisson, P. et al. (2010). «The productivity imperative». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/The_productivity_imperative_2630

6. En l'actualitat trobem importants diferències en productivitat entre els EUA i Europa. Per a més informació consulteu: Mischke, J. (2010). «Why Europe lags behind the United States in productivity». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Why_Europe_lags_behind_the_United_States_in_productivity_2684

7. Bisson, P. (2010). «The global grid». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/The_global_grid_2626

8. Per a més informació consulteu l'article «Del web 2.0 al web 3.0: nous models de negoci i oportunitats empresarials en la xarxa del futur». Disponible a: <http://www.anella.cat>

4. La nova equació: consum de recursos i sostenibilitat mediambiental.⁹ L'augment en el consum de recursos naturals, juntament amb la sostenibilitat mediambiental, serà un punt de tensió important en el futur. Existeixen tres forces que determinaran els recursos que s'utilitzin, com els utilitzem i el que paguem per ells:

a. Augment de la demanda. En la següent dècada la demanda de petroli, carbó, ferro i altres recursos naturals creixerà almenys un 33%. El 90% d'aquest augment vindrà del creixement en els mercats emergents.

b. Oferta limitada. A mesura que s'esgoten les reserves amb més fàcil accés, el subministrament es concentra en llocs amb accés més difícil, més car i amb entorns polítics més inestables.

c. Augment en l'escrutini regulador i social. S'ha creat un nou consens a nivell mundial basat en el foment de la sostenibilitat mediambiental. Entre els diferents aspectes que l'integren trobem el canvi climàtic, la seguretat alimentària, la contaminació, l'escassetat de l'aigua o la disminució dels bancs de peixos. En l'àmbit empresarial això comportarà regulacions mediambientals més estrictes i exigents, i més demandes per part dels consumidors per tal que les empreses demostrin més responsabilitat mediambiental.

En aquest context, les principals incògnites les trobem en els canvis en els fluxos dels recursos i en el preu. La Xina, per exemple, és el principal país contaminant, i a la vegada, el principal productor i consumidor de turbines per a energia eòlica i de panells solars. Pel que fa al preu dels recursos, cal recordar que el 50% de les reserves de petroli i gas es troba en mans d'empreses públiques ubicades a l'Iran, l'Iraq, l'Aràbia Saudita o Veneçuela.

Un altre aspecte important serà la influència dels canvis reguladors a nivell empresarial i sectorial, ja siguin canvis en les cadenes de valor o en el comportament dels consumidors. En aquest sentit, els models de negoci que busquen la productivitat en recursos seran tant o més importants que els que busquen la productivitat dels treballadors. Els aven-

ços en el camp del disseny de productes sostenibles i el *software verd* són eines importants per tal que les empreses redueixin el consum de recursos. L'empresa Apple, per exemple, ha implementat mesures per reduir els residus en els seus productes. Des de l'iMac ha reduït el contingut de matèries primeres un 50% i el consum d'energia un 40%. L'empresa UPS, per la seva banda, ha estalviat un 2% en les despeses de combustible utilitzant un *software* que els ajuda a planificar millor les rutes.

5. El paper de l'estat.¹⁰ En els propers anys l'estat tindrà un paper més important dins del panorama polític, econòmic i social mundial. L'estat haurà de mitigar l'impacte negatiu de la globalització en els ciutadans -ja hi ha intervingut mitjançant estímuls fiscals i noves regulacions per mitigar l'efecte de la crisi econòmica- i participarà en acords bilaterals i regionals davant de la impossibilitat de consensuar acords multilaterals.

L'estat haurà de fomentar el creixement econòmic i la creació de llocs de treball, però alhora haurà d'assegurar l'estabilitat social i mantenir les xarxes de la seguretat social. En les economies desenvolupades, l'èmfasi el trobem en un augment en la demanda de serveis governamentals i mesures per reduir l'important deute intern. En els països emergents, en canvi, les economies creixents demanaran inversions en infraestructures físiques i socials. La diferència entre rics i pobres en un mateix país es farà més evident, i apareixeran importants problemes d'atur i de volatilitat d'ingressos.

En aquest context, les empreses poden tenir un paper clau per ajudar els estats a solucionar els problemes i convertir-los en oportunitats, i els estats, per la seva banda, han de reconèixer que només un sector privat en expansió pot proporcionar els ingressos necessaris per aconseguir pal·liar les necessitats de l'estat.

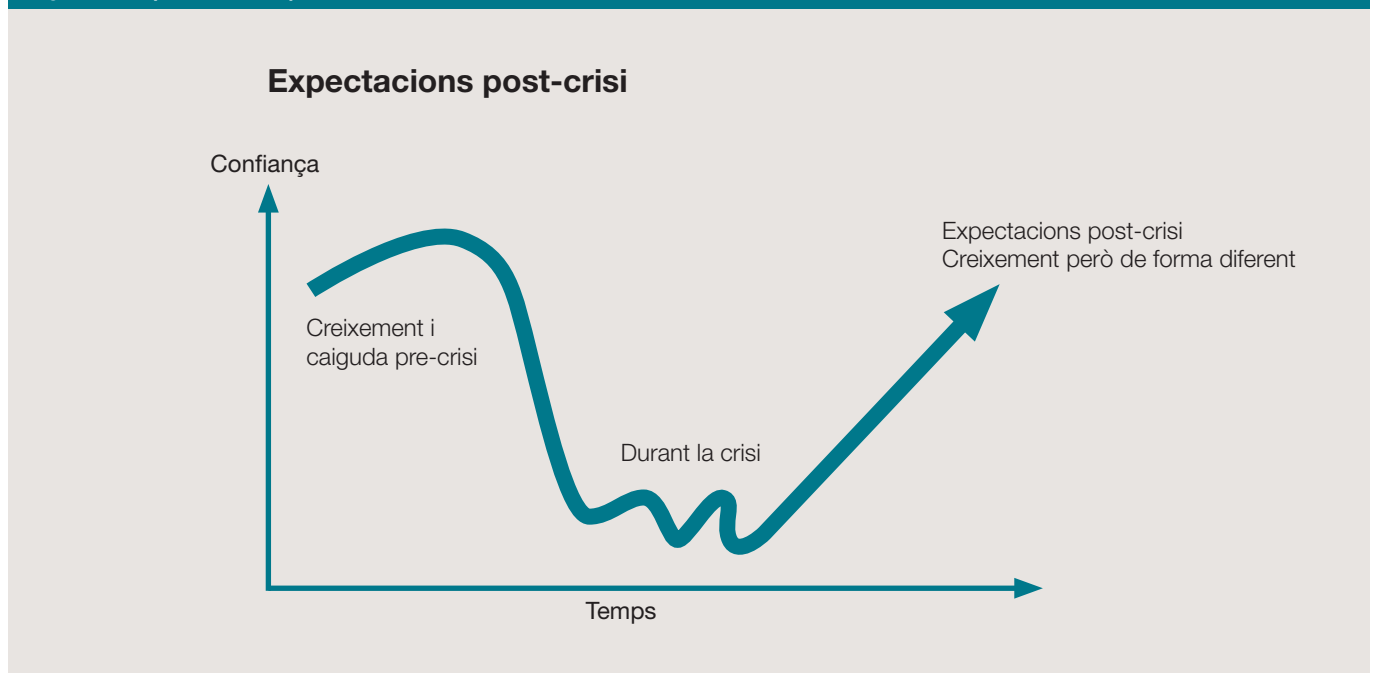
1.2. Noves tendències en la demanda

El comportament del consumidor està influenciat per les característiques internes i factors externs que representen l'entorn on el comportament individual té

9. Bisson, P. (2010). «Pricing the planet». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Pricing_the_planet_2629

10. Bisson, P. (2010). «The market state». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/The_market_state_2628

Figura 2. Expectacions post-crisi.



Font: Perriman, H. *et al.* (2010). «The impact of the global financial crisis on consumer behavior». Disponible a: <http://www.wbiconpro.com/06-Priya.pdf>

lloc.¹¹ La crisi financera i econòmica global és un factor extern que ha tingut i tindrà un impacte molt important en el comportament del consumidor a curt i llarg termini. La figura 2 mostra les expectatives pre- i postcrisi dels consumidors.

Després de la crisi econòmica, la confiança dels consumidors es recuperarà a poc a poc, però presentarà diferències importants amb la confiança existent abans de la crisi. És per això que en aquest apartat volem analitzar els canvis en els hàbits de compra, preferències i valors dels consumidors durant i després de la recessió, i apuntar algunes tendències que ja ara es deixen entreveure sobre els consumidors del futur.

La crisi econòmica ha accelerat canvis en els hàbits de consum dels consumidors que ja s'apuntaven. El consumidor actual és un consumidor més ben informat i amb més poder gràcies a la democratització de la informació i al canvi de poder, que ha passat dels productors i venedors als consumidors. Aquestes tendències facilitades per les tecnologies en línia fan que el consumidor sigui més conscient del valor de les coses. Addicionalment, el consumidor de masses

s'ha convertit en un consumidor híbrid, cosa que significa que la seva conducta a l'hora de comprar varia: a vegades compra productes cars i d'altres vegades productes barats.¹²

Aquestes són, però, només algunes pinzellades de les tendències que caracteritzen els consumidors *postcrisi*, i que s'analitzen amb més detall a continuació:¹³

1. Curt termini. Els consumidors postcrisi compren a partir de les necessitats immediates i volen ser ells mateixos els que prenen la responsabilitat en les compres. No volen dependre dels mitjans de comunicació, ni dels polítics, ni dels professionals. Per exemple, es creen les seves pròpies llistes de cançons en comptes de comprar àlbums de recopilacions o es fan els seus propis diagnòstics.

2. Lleialtat de marca. Els consumidors busquen marques en les quals puguin confiar i siguin proves de valor. Al mateix temps, els consumidors busquen rebaixes o descomptes. Als EUA, per exemple, els consumidors només compren productes de marca quan estan de rebaixes o poden utilitzar vals de des-

11. Perriman, H. *et al.* (2010). «The impact of the global financial crisis on consumer behavior». Disponible a: <http://www.wbiconpro.com/06-Priya.pdf>

12. KPMG (2010). *Consumer Currents*. Disponible a: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/ConsumerCurrents/Documents/ConsumerCurrents-08.pdf>

13. Diamond, P. (2010). «12 trends that will define business in the "new normal"». Vistage International. Disponible a: https://view.vistage.com/images/Editorial/12_Trends.pdf

compte. Una altra tendència que està arrelant molt és la compra de marques amb grans descomptes utilitzant plataformes de descompte com *vente-private.com* o *privalia.com*.¹⁴

En aquest mateix sentit, les marques busquen la lleialtat dels seus consumidors, i això ho aconseguen donant consell, informació o serveis gratuïts. Microsoft, per exemple, publica la revista en línia gratuïta *Home*, que ofereix ajut per navegar per Internet; Charmin ofereix lavabos públics per als compradors a Times Squares de Nova York, i l'empresa de bolquers *Evy Baby* té canviadors per a nadons en els centres comercials turcs. La idea darrere aquestes iniciatives és la creença que els consumidors del demà pagaran més pels productes d'aquestes empreses.

3. Consumisme conscient. Creix el nombre de persones que compren productes basant-se en criteris específics i selectius, a diferència de les compres compulsives. Per això, les empreses hauran de dirigir els seus productes a segments concrets i necessitats específiques.

4. Simplificació. Els consumidors estan cansats de tantes opcions en els seus productes i aparells, i és per això que agraeixen les opcions editades. Aquesta simplificació crearà tres oportunitats de mercat per a les empreses humils:

a. **Recomanacions com a servei.** Recomanacions que ens proporcionen l'opció correcta en comptes d'una abundància d'opcions.

b. **Productes per a una vegada.** Algunes empreses estan fent d'activitats diàries ocasions especials i ofereixen combinacions de productes. Per exemple, botelles de vi per beure amb plats concrets.

c. **Productes multiús.** Productes que combinin diversos productes.

5. Compra amb el mòbil. Els mòbils es converteixen en targetes de crèdit virtuals i terminals mòbils de processament de targetes de crèdit. Encara que al Japó i a Suècia ja fa temps que utilitzen el telèfon mòbil en les compres, aquesta tendència costa d'arrelar. Als EUA, per exemple, trobem quatre formes d'utilització del telèfon mòbil per realitzar pagaments:

a. **Passar el telèfon.** Passar el telèfon com si fos una targeta de crèdit -l'empresa *Bling Nation* és el proveïdor d'aquest servei als Estats Units. A Sitges, per exemple, es va realitzar el 2010 el projecte pilot de tecnologia NFC¹⁵ més gran desenvolupat a Europa. En aquest projecte van participar més de 1.500 usuaris i 500 comerços i es va comptar amb la col·laboració de La Caixa, Telefónica i Visa Europe.¹⁶

b. **Acceptar pagaments amb el mòbil.** Es necessita un llegidor de targetes (per exemple, el de l'empresa *SquareUp*); en pagar, el client passa la targeta de crèdit per aquest llegidor, que està connectat al mòbil del venedor.

c. **Utilitzar el telèfon mòbil en línia.** El consumidor que compra en línia pot utilitzar el número de telèfon per pagar.

d. **Transferir diners mitjançant el telèfon mòbil.** L'emissor i el receptor han de registrar-se en un proveïdor (per exemple, *Obopay.com*) per poder transferir diners.

A aquesta llista també podríem afegir altres tendències, com el *sellsuming*¹⁷ (els consumidors venen serveis, productes o espai que els sobra. Per exemple, venda de roba que no volen, joies o mobles); la recerca d'oci a baix cost, com per exemple jocs en línia gratuïts, o la compra intel·ligent i a vegades discreta, principalment per Internet.¹⁸

A curt termini, sembla que els consumidors dels països occidentals evitaran despeses innecessàries i cares en els diferents aspectes del seu estil de vida. Després de

14. Bain (2009). «The future consumer». Disponible a: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/ConsumerOfTheFuture_BainStudyJanuary2009.pdf

15. *Near Field Communications*: comunicacions de proximitat.

16. Telefónica (2010). «"la Caixa", Telefónica y Visa finalizan con éxito la primera experiencia de pago por móvil en España». Disponible a: <http://pressoffice.telefonica.com/jsp/base.jsp?contenido=/jsp/notasdeprensa/notadetalle.jsp&id=0&idm=es&pais=1&elem=15900>

17. De l'angles *sell*, 'vendre', i *suming* (de *consumer* 'consumidor'). *Sellsuming* és el gerundi.

18. Smirnova, Y. (2009). «Top 10 Emerging Consumer Behavior Trends in Recession». Disponible a: <http://www.memesponge.com/2009/06/top-10-emerging-consumer-behavior-trends-in-recession/>

la recessió, tal com apuntàvem a l'inici d'aquest capítol, no s'espera tornar als hàbits de compra d'abans de la recessió, sinó que seran diferents. En aquest sentit trobem dues dicotomies clares.¹⁹ Per una banda, l'anomenat *re-trenching*, que es refereix a canviar els hàbits, patrons de despesa, rituals i prioritats per mantenir l'*statu quo*. I per altra banda, els consumidors tornen a imaginar les seves vides, creant nous sistemes de valor i comportament.

La figura 3 mostra alguns dels canvis entre abans i després de la recessió en alguns aspectes importants.

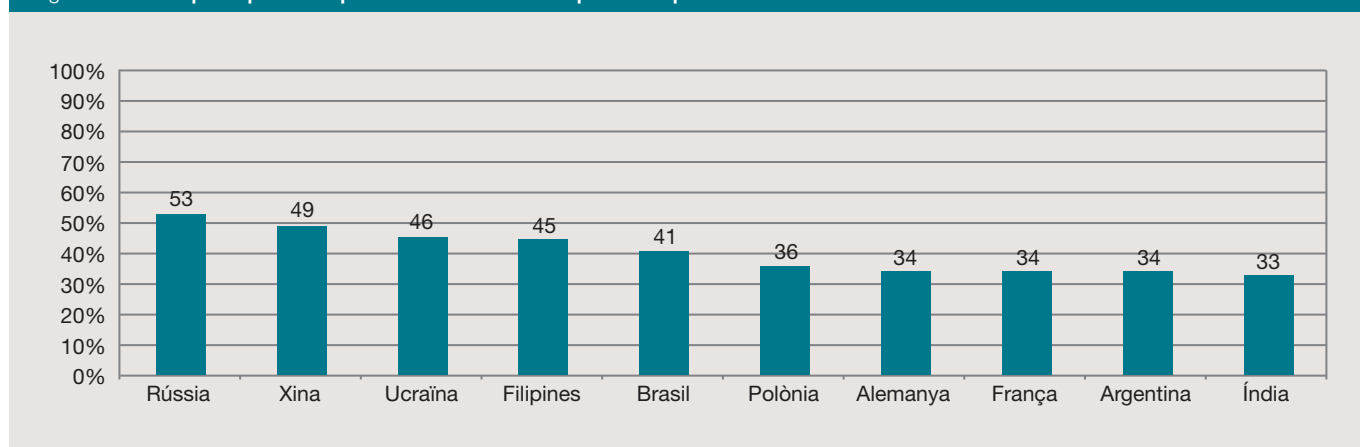
La situació a nivell global, però, és molt diferent, i observem una important diferència entre les intencions dels consumidors dels països occidentals i les dels consumidors dels BRIC. Els consumidors dels BRIC -menys afectats per la recessió econòmica- tenen ganes de superar el comportament durant aquest perí-

Figura 3. Canvis abans i després de la recessió

Sector	Abans de la recessió	Després de la recessió
Salut i benestar	Obsessió pel benestar i canvis cap a opcions saludables (menjar orgànic, baix en greixos).	No s'està disposat a pagar més per productes saludables. Tendència de tornar a activitats tradicionals: anar en bicicleta, caminar, o cuinar menjar saludable en comptes de comprar-lo. Els consumidors es permeten petites indulgències: xocolata, tabac, licor i cosmètica.
Conveniència	Demanda de productes portables i que estalvien temps (menjar preparat, per emportar) i compres convenients (botigues, canals impulsius, en línia).	Bifurcació: per una banda, indisposició per gastar més en productes convenients (compra de fruita en comptes de batuts); per l'altra, augment de la demanda de productes i canals de compra que estalvien temps, ja que la gent treballarà més.
Valors morals, ètics i mediambientals	Importància creixent dels valors morals, ètics i mediambientals.	Els consumidors no estan disposats a pagar més pels valors. La tendència mediambiental més popular és la que estalvia diners.
Tecnologies	Augmenta la tendència de quedar-se a casa: - Augmenten el temps i els diners dedicats a Internet (equipament, subscripcions a banda ampla, comerç electrònic...) - Augmenta l'oci a casa (DVD, Blu-ray Disc...).	

Font: Bain (2009). «The future consumer». Disponible a: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/ConsumerOfTheFuture_BainStudyJanuary2009.pdf

Figura 4. Principals països que utilitzen estalvis per comprar roba nova.



Font: Nielsen (2009). «Consumers in a Post-Recession World». Disponible a: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/reports/Nielsen_ConsumerPostRecessionReport_Sept09.pdf

19. «Eyes Wide Open». Disponible a: http://assets.ogilvy.com/truffles_email/eyeswideopen_press/OMEyesWideOpen_WalletHalfShut.pdf

ode global d'alts i baixos econòmics per tal de poder tornar als seus patrons de comportament d'abans de la recessió. Aquesta tendència és molt destacada en els consumidors de la Xina i Rússia (vegeu figura 4), on l'índex de confiança del consumidor mostra increments molt importants.

Els principals mercats emergents continuaran creixent ràpidament en la següent dècada, creant així un mercat més gran per als consumidors de classe mitjana. Aquest fet tindrà implicacions importants per a les empreses globals orientades als consumidors.

Els principals mercats emergents²⁰ representen 3.200 milions de consumidors, amb una classe mitjana important i creixent. Aquest creixement tindrà un impacte significatiu en els mercats globals dels consumidors. Entre els factors que fan que aquests mercats siguin molt importants trobem:²¹

- La proliferació de tecnologies mòbils en els països emergents.
- L'augment de la participació de la dona en el mercat laboral, que fa que augmenti la demanda de productes i serveis que estalviïn temps (per exemple, menjar preparat).
- L'augment de la disponibilitat de crèdit del consumidor, que possibilita la compra de productes cars.
- A mesura que augmenta el nombre de cotxes, els estils de vida poden canviar de forma dràstica.
- Els consumidors de classe mitjana amb poder adquisitiu discrecional poden estalviar per al futur, fet que farà augmentar la demanda de serveis financers.

1.3. El perfil del consumidor global

Les tendències mencionades fins ara, juntament amb les noves tecnologies de les xarxes socials i el potencial dels mercats emergents, fan que es perfilin algunes tendències sobre com serà el consumidor del futur.

Abans d'explicar algunes d'aquestes tendències de futur cal fer un breu apunt sobre la nova revolució social i el que implicarà per als consumidors.

La nova revolució social que s'està gestant està protagonitzada per les noves tecnologies socials (Facebook, Twitter, Youtube, entre d'altres), que proporcionen una plataforma massiva no només per comunicar informació, sinó també per interactuar i socialitzar. La tecnologia i la revolució social transformaran per sempre les demandes i expectatives dels consumidors. En primer lloc, les noves tecnologies socials ofereixen al consumidor informació a l'instant, i sobre qualsevol aspecte (productes, serveis, preus). Els consumidors es refien de les informacions i recomanacions que els proporcionen els seus iguals i són cada vegada més lleials a la seva xarxa d'amics. En segon lloc, el consumidor és el creador de nous continguts sobre productes, experiències de serveis, marques, etc., i en algunes ocasions ajuda les empreses a desenvolupar nous productes i serveis. Addicionalment, els consumidors creen comunitats per afavorir les connexions personals i compartir valors i interessos. Aquests consumidors esperen rebre col·laboració i atenció per part de les empreses.²²

A continuació apuntem algunes tendències que estan començant a aparèixer arreu del món i que deixen entreveure com serà el perfil del nou consumidor global.²³

1. Urbanomics

La meitat de la població mundial viu a les ciutats i l'entorn urbà afecta significativament el consum de les persones que hi viuen. Es tracta de consumidors més liberals, més tolerants, més experimentats i més inclinats a provar nous productes i serveis, en especial en els mercats emergents. En relació amb aquesta tendència trobem les *illes urbanes*, formades pels consumidors que viuen a les grans ciutats del món, com Nova York, Londres, París o Hong Kong. És per això que caldrà dissenyar campanyes adaptades a les necessitats dels consumidors urbans (per exemple, les ciutats Absolut de l'empresa Smirnoff, o el Megacity Vehicle de BMW).

20. BRIC més Indonèsia, Mèxic, Turquia i el Vietnam.

21. Deloitte (2011). «Consumer 2020. Reading the signs». Disponible a: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_Consumer_2020_jan2011.pdf

22. Deloitte (2011). «Consumer 2020. Reading the signs». Disponible a: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_Consumer_2020_jan2011.pdf

23. Trendwatching (2010). «11 crucial consumer trends for 2011». Disponible a: <http://trendwatching.com/trends/pdf/trendwatching%202010-12%2011%20TRENDS%202011.pdf>

2. Price Pandemonium

Els consumidors estan constantment connectats i quan apareixen gangues a la xarxa es difonen ràpidament i fàcilment per les xarxes socials. A poc a poc els consumidors esdevenen membres de xarxes o grups exclusius que reben ofertes especials, i els mòbils ajuden a rebre ofertes dinàmiques de les botigues o permeten comparar preus en línia. L'empresa Amazon.com, per exemple, ha posat a la venda una aplicació per a iPhone que permet comparar preus quan s'escaneja el codi de barres d'un producte o si se'n diu el nom o se'n fa una foto.

3. Fet per a la Xina

Marques occidentals que llancen nous productes o noves marques dedicades als consumidors dels mercats emergents. En l'actualitat, ja en trobem alguns exemples:

- dENIZEN, de Levi's (per a consumidors asiàtics, més primers).
- Shanghai Blue Phone, de Dior, que només es troba a les botigues de Xangai.
- Shang Xia, la nova marca d'Hermès.
- M3 Tiger, de BMW, per celebrar el 25è aniversari del model M3 a la Xina.

4. Símbols d'estatus en línia

Productes que ajuden a mostrar als iguals les contribucions en línia, els interessos, creacions i popularitat. Els consumidors volen mostrar els seus símbols d'estatus en línia en tots els àmbits. A continuació mostrem dues empreses que han aprofitat aquesta tendència:

- Twournal permet als usuaris de Twitter transformar els seus tweets i fotografies en un diari de la vida real, o crear els seus propis llibres.
- CrowdedInk ofereix una aplicació que permet que els usuaris generin tasses amb les fotos dels seus amics del Facebook o Twitter.

5. Wellthy

Molts consumidors busquen productes que millorin la seva qualitat de vida. Segons les estadístiques, el 73% dels consumidors dels EUA consideren *estar en forma* més important que trobar-se bé. Es preveu que 500

milions de persones arreu del món utilitzaran aparells de salut mòbil el 2015. En aquest sentit, els joves (18-29) són els que utilitzen més les aplicacions relacionades amb la salut (15%), en comparació amb els adults entre 30-49 anys. En el pròxim any les tecnologies de monitoratge seran més portables i fins i tot es podran dur posades i seran més barates.

Aquesta tendència de *consumerització* de la salut significa que més consumidors triaran productes amb beneficis saludables incorporats que estiguin ben dissenyats i siguin desitjables, accessibles, divertits o interessants. En l'actualitat ja trobem alguns exemples que estan disponibles en el mercat:

- **Strollometer.** Un aparell que fa un seguiment de tots els aspectes de les caminades. Quan s'ha acabat de caminar la persona incorpora les seves dades en una pàgina web (Fit4Mum.com) per poder veure els resultats pel que fa a calories cremades.
- **Sleep on it.** Es tracta d'una aplicació que permet als usuaris fer un seguiment dels patrons de son de la nit.

6. Social-lites i twinsumers

El concepte de *social-lites* es refereix a descobrir, a convertir-se en «curador», emetre activament, recopilar, comentar, compartir i recomanar sobre continguts, productes, compres i experiències als amics i a una audiència més ampla. El concepte de *twinsumer*, de l'anglès *twin* ('bessó') i *sumer* (de *consumer*, 'consumidor') es refereix a consumidors amb patrons de consum i gustos similars, i que valoren fonts de recomanacions sobre què comprar o experimentar.

En l'actualitat trobem exemples de productes o serveis que relacionen aquests dos conceptes:

- L'STRP Art and Technology Festival va utilitzar la RFID de museus i galeries que permeten als convidats valorar art mitjançant braçalets RFID i símbols, i amb aquesta informació construir un núvol d'etiquetes en relació amb un museu, per exemple.
- Gogobot, una comunitat de viatges en línia amb una lent social on es pot preguntar i rebre resposta sobre destins, experiències, etc.

- L'empresa Amazon permet als usuaris integrar els comptes de Facebook i Amazon.

7. Generositat emergent

S'espera que els individus rics i les grans marques dels mercats emergents facin donacions i es preocupin no només pels seus propis països, sinó a escala global. Les estadístiques apunten cap a aquesta generositat dels emergents. El 78% dels consumidors indis, el 77% dels xinesos, i el 80% dels brasilers prefereixen que les seves marques col·laborin en bones causes, i vuit de cada deu consumidors d'aquests països esperen que les seves marques donin una porció dels seus guanys per ajudar a una bona causa.

8. Actes d'amabilitat indiscriminats

Aquesta tendència està relacionada amb l'anterior i es refereix a donar regals als clients. Abans, però, les empreses han fet un estudi de les preferències i gustos dels obsequiats gràcies a la informació obtinguda mitjançant les noves tecnologies socials. L'empresa Interflora, per exemple, envia flors a usuaris de Twitter, i l'empresa KLM ofereix regals inesperats a usuaris.

9. Espontaneïtat planificada

Els consumidors optaran voluntàriament per compartir la seva ubicació de forma constant i passiva a canvi de rebre suggeriments sobre què poden fer o amb qui es poden trobar. Aquesta espontaneïtat planificada serà possible gràcies a la geolocalització, que serà present en les xarxes socials i en aplicacions de la xarxa. A continuació en citem alguns exemples:

- Geomium. Agafa dades de llocs locals i les combina amb informació social per permetre als usuaris veure quins amics són a prop, i trobar esdeveniments i gangues.
- LikeOurselves. Permet als individus amb interessos compartits trobar-se entre ells.
- Unsocial. Es tracta d'un facilitador que permet trobar una altra persona que comparteix la mateixa professió o sector.

10. Ecosuperioritat

Dins de la constitució de societats i economies més sostenibles, s'espera un augment de productes *eco-superiors*. Es tracta de productes que no només són

respectuosos amb el medi ambient, sinó que també són superiors quant a funcionalitat, disseny i estalvi. En l'actualitat, el 40% dels consumidors està disposat a comprar productes *ecològics o verds*, però només el 4% realment els compra. Un percentatge important dels consumidors creu que els productes respectuosos amb el medi ambient són massa cars o no funcionen bé. En aquest sentit, es preveu que importants marques concentrin les seves campanyes publicitàries en aspectes com el disseny i la qualitat, o en la durabilitat, com per exemple amb l'Ovopur, un sistema de purificació d'aigua natural i respectuós amb el medi ambient ben dissenyat, o amb el lavabo Stealth Toilet, que estalvia molta aigua en estirar la cadena.

11. Owner-less ('Sense propietari')

La tendència que implica la *no propietat* de les coses o una propietat a mitges (*fractional ownership*, en anglès) ja fa temps que està present entre els consumidors que busquen la comoditat i adquirir experiència. A poc a poc trobem, per exemple, més empreses que participen en serveis de compartiment de cotxes, com Zipcar, GoGet (Alemanya), Zazcar (Brasil) o el servei de mobilitat Mu.

A nivell governamental s'han desenvolupat programes de bicicletes públiques a Londres, Mèxic o Minnesota, i també s'estan explorant noves formes de transport, com Autolib (cotxes elèctrics) a París.

Les noves forces motores globals, juntament amb el perfil del nou consumidor postcrisi, comportaran canvis importants en les empreses. Tal com hem apuntat en aquest capítol, els mercats en els pròxims anys seran molt diferents dels mercats del passat. Per tant, les empreses hauran d'evolucionar i adaptar-se al comportament canviant del consumidor si volen sobreviure i prosperar. Les empreses hauran de trobar noves formes de connectar amb els consumidors dels mercats tradicionals i emergents, i moltes vegades canviar substancialment l'operativa empresarial per adaptar-se als nous escenaris. En els següents capítols analitzarem com hauran de canviar la seva operativa les empreses per fer front als nous reptes i oportunitats, com serà la cadena de valor del futur i, finalment, apuntarem a les característiques del capital humà en aquest nou panorama: Afectarà aquesta nova situació la gestió empresarial?

2. L'operativa empresarial en el nou escenari

El ràpid creixement econòmic en els mercats emergents, juntament amb les turbulències econòmiques en els mercats de les economies avançades i el creixement dels fluxos multidireccionals del comerç i la inversió, estan accelerant l'augment de la complexitat i l'aparició d'un món policèntric on el creixement, la innovació i el talent poden originar-se en qualsevol lloc.²⁴ Aquest nou entorn complex,²⁵ però, no s'ha de percebre com una incomoditat o un aspecte negatiu que cal combatre, sinó que pot afectar radicalment la manera com les empreses es gestionen, l'operativa empresarial i els models de costos, entre d'altres, i alhora presentar noves oportunitats inexistents fins ara. Entre les principals causes de la complexitat trobem les següents: l'augment de la regulació governamental, la gestió de la informació, la supervisió governamental, l'augment de la velocitat de la innovació i la política fiscal, entre d'altres. Tots aquests aspectes han comportat nous riscos que cal gestionar, més costos i la necessitat de noves habilitats. Aquesta complexitat, però, també implica una oportunitat per guanyar avantatge competitiu, crear noves i millors estratègies, expandir-se a nous mercats i augmentar l'eficiència empresarial.

El sorgiment d'aquest nou món policèntric, on les empreses es troben presents en diferents països i regions, ha fet que les seves estructures organitzatives evolucionin. No es tracta de canvis revolucionaris o disruptius, sinó que serà una extensió de l'evolució visible en moltes empreses en l'actualitat. En els pròxims anys, les empreses seran més grans i més globals i gestionaran operacions en molts més països que en els actuals. Estaran més integrades globalment i amb un flux d'informació millor, i amb una millor col·laboració entre una banda i l'altra de les fronteres. Seran empreses menys descentralitzades, però no descentralitzades del tot,

ja que les seves seves tindran un paper important a l'hora d'establir els valors de l'empresa. Les empreses dels pròxims anys tindran una estructura més plana, en què els treballadors tindran més responsabilitat pel que fa a la presa de decisions, i en què s'afavorirà la mà d'obra fluctuant.²⁶

L'objectiu d'aquest capítol és analitzar l'empresa del futur des del punt de vista de l'operativa empresarial. En primer lloc, comentarem les prioritats de la nova organització global i àgil en aquest món a dues velocitats. Tot seguit, analitzarem els canvis en els models de venda i de màrqueting, i el sorgiment d'un nou model de costos relacionat amb les noves tendències d'innovació. Finalment, volem comprovar si la delicada situació econòmica afavoreix la creació de noves empreses i on es troben les noves oportunitats.

2.1. L'organització global i àgil

Aquest entorn complex i policèntric demanarà a les empreses un canvi –a vegades radical– en l'operativa empresarial i en la manera com es gestionen i dirigeixen. És per això que l'organització del futur es caracteritzarà per ser més àgil que l'actual i molt més global, ja que haurà de gestionar i aprofitar les oportunitats que presenta un món que funciona a dues velocitats molt diferents.

L'èxit empresarial en aquests dos tipus d'economies (una d'alt creixement i una altra de baix creixement) requereix diferents productes, diferents operatives empresarials i diferents maneres de mirar el món. La dificultat rau en què no hi ha una estratègia ideal que es pugui implementar amb èxit a totes les empreses. La

24. Ernst & Young (2011). «Winning in a polycentric world - Globalization and the changing world of business». Disponible a: [http://www.ey.com/Publication/wwLUAssets/Winning_in_a_polycentric_world_-_Globalization_and_the_changing_world_of_business/\\$FILE/EY_-_Winning_in_a_polycentric_world_-_Globalization_and_the_changing_world_of_business.pdf](http://www.ey.com/Publication/wwLUAssets/Winning_in_a_polycentric_world_-_Globalization_and_the_changing_world_of_business/$FILE/EY_-_Winning_in_a_polycentric_world_-_Globalization_and_the_changing_world_of_business.pdf)

25. KPMG (2011). «Confronting Complexity». Disponible a: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/confronting-complexity.pdf>

26. Economic Intelligence Unit (2010). «Global Firms in 2020». Disponible a: <http://www.energizers.eu/GlobalFirmsHRM2020.pdf>

clau està a reconduir estratègies quan sigui necessari, implementar pràctiques ajustades i repensar a on i com es realitzaran les activitats de la cadena de valor com la producció, i la recerca i el desenvolupament. La gestió dels dos tipus de mercats requereix habilitats diferents i diferents perspectives. Per exemple, ens trobem amb empreses que utilitzen les mateixes instal·lacions per fabricar parts que més tard es personalitzen segons les necessitats del mercat i de la demanda. Aquesta estratègia de posposar la personalització permet a les empreses guanyar temps fins que els senyals de la demanda són clars. A vegades l'assemblatge dels productes d'alta gamma i baixa gamma es realitza en les mateixes instal·lacions, i es personalitzen finalment en dos llocs completament diferents.²⁷

A continuació comentem dos aspectes importants per tenir èxit en aquest món a dues velocitats: la localització de les activitats i la ubicació de la producció:²⁸

La localització de les activitats és una de les claus per tenir èxit en aquest nou context empresarial. La segmentació dels clients i la comprensió de la demanda a nivell local són necessàries. Addicionalment, les empreses que volen entrar en un mercat d'alt creixement han de localitzar el model de negoci per adaptar-se als consumidors locals.

A continuació presentem alguns aspectes clau per tenir èxit en aquests dos mercats:

- **Creixement o beneficis.** Les empreses han de tenir una estratègia diferent en cada mercat. S'han de centrar en beneficis en els mercats de baix creixement, augmentant el marge quan sigui possible mitjançant operacions ajustades, i desenvolupant nous productes i serveis que poden comportar un preu més alt (*premium*). En economies d'expansió ràpida, en canvi, s'han de centrar en el creixement i a establir les bases per obtenir beneficis en el futur.
- **Millor preu o millor valor.** En les economies emergents s'han d'oferir els millors preus per als consumidors de nivells de renda baixa. Els consumidors dels mercats desenvolupats, altrament, busquen el millor valor.

- **Diferenciació en el disseny dels productes.** Els mercats de baix i alt creixement necessiten diferents tipus de productes, i les empreses han de dissenyar productes diferents per als dos tipus de mercats (els actuals i els del futur).

Pel que fa a la producció, alguns fabricants d'economies de baix creixement responen a les demandes de les economies emergents definint una plataforma compartida per a la producció de productes d'alta i baixa gamma, sovint en el mateix lloc i amb components comuns per als dos tipus de productes. Posteriorment els productes s'envien al seu país de destí. Aquest model ja s'està utilitzant, per exemple, en la fabricació de cotxes, on es comparteixen parts del xassís, o en el sector farmacèutic, on es comparteixen productes químics intermedis.

Existeixen diferents models de fabricació possible per poder vendre als dos tipus de mercats. Cada empresa, però, ha de considerar la millor solució pel seu tipus d'organització i estratègia. Els costos de la mà d'obra són més baixos en les economies en desenvolupament, però cal considerar també la dificultat d'establir negocis propis en alguns d'aquests països (un exemple clar el trobem a l'Índia), els costos logístics afegits i els riscos inherents d'una cadena de valor llarga. El model, però, que sembla imposar-se és la fabricació en mercats de baix cost i alt creixement per vendre als consumidors locals i als compradors occidentals.

En aquest nou context l'organització del futur haurà de ser molt àgil per poder adaptar-se a les noves necessitats del mercat. Aquesta agilitat empresarial s'aconseguirà mitjançant els següents aspectes:²⁹

1. Model operatiu adaptable

El model operatiu de l'organització àgil busca el punt mitjà entre el global i el local i entre estructures centralitzades i estructures descentralitzades. Aquest model dona més poder a les unitats i geografies locals per respondre i adaptar-se als mercats locals, consumidors i tendències. En aquest context les empreses han de ser flexibles pel que fa al disseny de diferents negocis des d'un punt de vista de gestió i de presa de decisions. Els negocis que pertanyen a

27. En la publicació «El sector industrial del futur» s'indiquen diverses tendències que conformaran la fàbrica digital del futur i la *personalització en massa*. Disponible a: <http://www.anella.cat>

28. Boston Consulting Group (2011). «Rethinking operations for a world at two-speeds». Disponible a: http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/download/020111_RethinkingOperationsforaTwo-speedWorld.pdf

29. Accenture (2010). «Agile Organization». Disponible a: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/OutlookPDF_AgileOrganization_02.pdf

diferents horitzons o estats de maduresa requereixen diferents models operatius i estructures organitzatives. L'estructura ideal per a un negoci central pot no ser apropiada per a situacions més especulatives. L'empresa Zara, per exemple, té un model adaptable on el disseny i la producció estan centralitzats, i des d'on s'envia informació a totes les unitats que intervenen en el procés de producció.³⁰

2. Col·laboració oberta

Si considerem que el repte de l'empresa del futur és actuar amb més rapidesa, el coneixement i l'experiència han d'estar disponibles i ser distribuïts proactivament a les persones que els necessitin i quan els necessitin. És per això que les empreses han de fer tot allò al seu abast per sobrepassar les deficiències estructurals i els impediments organitzatius que eviten el flux de la informació per les diferents parts de l'organització. Una possible solució seria crear una cultura col·laboradora en tots els nivells de l'empresa. L'empresa del Regne Unit GE Healthcare, per exemple, ha construït fortes relacions col·laboradores entre els clients i el govern per tal de reduir despeses.

3. Gestió del canvi com una capacitat central

Per a una organització àgil és cabdal la capacitat d'executar l'estratègia ràpidament i gestionar el canvi eficientment. Això implica el desenvolupament d'un important nombre d'elements i disciplines per tota l'organització, i també tenir un centre de competència per a la gestió del canvi. En aquest context, són necessàries habilitats importants com saber coordinar i gestionar molts projectes i iniciatives de canvi, assegurar-ne la coherència i tenir dons importants de comunicació. Les empreses que tenen una bona gestió del canvi i se centren en les necessitats dels clients estan molt més preparades per afrontar la crisi econòmica que aquelles que no administren bé els canvis i que s'enfoquen només en la part financera i a retallar despeses quan la situació es complica.³¹

4. Utilització de tècniques d'anàlisi

Les organitzacions àgils utilitzen tècniques d'anàlisi per entendre millor totes les dimensions importants per al seu negoci i guanyar comprensió dels consumidors, mercats i proveïdors. Les àrees més difícils de mesurar, però, són la dimensió organitzativa i el capital humà.

Una nova generació de tècniques analítiques organitzatives i de recursos humans poden ajudar les empreses a ser més àgils, ja que identificaran de manera creïble les capacitats organitzatives que les empreses més necessiten en comptes de només ajudar-les a entendre el que va passar en el passat. S'estan desenvolupant noves eines de mesurament per tal de millorar la capacitat de l'empresa de mesurar l'adopció d'esforços complexos, com per exemple programes de canvis a gran escala. Amb aquestes eines, les empreses poden ser més científiques en la manera com fan el seguiment del seu progrés envers el desenvolupament d'una cultura àgil.³²

5. Una cultura adaptable

La gestió adequada de la cultura d'una organització és potser el repte més important per crear agilitat en una empresa. Si s'adopta una predisposició de creixement continu, l'empresa ajuda a crear una cultura que motiva els comportaments que són necessaris per ser més àgils: veure oportunitats en comptes de barreres i fomentar l'habilitat de veure més enllà.

Entre els elements que afavoreixen aquesta cultura trobem promoure l'aprenentatge continu entre els treballadors i la utilització de mètodes que posen èmfasi en l'aprenentatge actiu sobre el passiu. En aquest sentit les tecnologies Web 2.0 (pàgines web personals, etiquetes de llocs web o blocs) poden proporcionar als treballadors els mitjans per destacar les connexions dels seus clients, companys de feina i les seves experiències professionals.³³

30. Accenture (2008). «Pharmaceutical Supply Chain: Unlocking the Potential for High Performance». Disponible a: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-pharmaceutical-supply-chain-unlocking-potential-high-performance.aspx>

31. Roffey Park Institute (2010). *Management Agenda*. Disponible a: <http://www.roffeypark.com/whatweoffer/Research/reports/Pages/ManagementAgenda2010.aspx>

32. En l'actualitat trobem algunes d'aquestes tècniques analítiques, com per exemple ChangeTracking® o Change Acceptances Predictive Model, de l'empresa Accenture

33. IBM (2008). «Creación de recursos humanos adaptables: implicaciones importantes para los directores de TI». Disponible a: http://www.ibm.com/ar/services/cio/pdf/Creacion_de_recursos_humanos_adaptables.pdf

6. Una perspectiva estratègica envers el capital humà

Serà clau el desenvolupament de treballadors amb les competències adequades. A vegades serà necessari que els treballadors aprenguin noves habilitats per poder complir amb les necessitats de l'empresa. En aquest sentit, és cabdal l'establiment d'aliances estratègiques entre les empreses i les universitats. Un altre aspecte que cal remarcar també és la promoció de col·laboracions per tal de fomentar la formació de comunitats de pràctiques virtuals no oficials.³⁴

7. Els líders com a forces motores del canvi

El paper dels gestors de les empreses serà cabdal per desenvolupar més agilitat organitzativa, ja que moltes vegades són ells mateixos els que mostren més resistència al canvi. En aquest context, cal buscar oportunitats per desenvolupar la pròxima generació de líders mitjançant l'aprenentatge d'accions, la capacitació i els programes rotacionals.³⁵

2.2. Models de màrqueting i venda canviants

Les tendències que caracteritzen el consumidor post-crisi comentades en el primer capítol, juntament amb les noves tendències de futur on les noves tecnologies socials tindran un paper molt important, implicaran canvis importants en els canals de màrqueting i de venda. A continuació analitzem aquests canvis pel que fa a estratègies de preus, noves tendències en el màrqueting i nous models de venda diferents dels tradicionals.

L'expansió de les xarxes socials ha propiciat l'aparició de nous models de negoci i noves estratègies de preus. Els consumidors que estan constantment connectats poden beneficiar-se de diferents estratègies de preus com les següents:³⁶

- Compra col·lectiva: empreses com Groupon o Living Social, o GoNavit (mercats àrabs com Dubai i Kuwait), Big Lion (Rússia) i Daily Deal (Alemanya).
- Vendes a membres: empreses de tipus general com vente-privée.co, Gilt Groupe, iDeeli, o especi-

alitzades: de viatges (Jetsetter) o de mobiliari (One Kings Lane).

- Vendes *flash*: comunitats de membres que utilitzen ofertes limitades que fomenten la compra per impuls. Per exemple: DellOutlet, Thread-less, Hautelook, Yipit o MyNiness.
- Descomptes locals: les marques ofereixen ofertes directament als consumidors virtuals en el punt de compra (Shopkick, Checkpoint, PlaceCast o Vouchercloud).
- Preus dinàmics: subhastes de productes com Off and Away (d'habitacions d'hotel) o Swoopo (oferta d'oci a Alemanya).

A nivell de màrqueting les empreses utilitzaran diferents estratègies per fidelitzar els clients. Tot seguit comentem el posicionament de la marca emocional (*emotional branding*), la gestió de la reputació i la segmentació per comportament:³⁷

1. Posicionament de marca emocional. L'empresa busca establir una connexió emocional amb els clients mitjançant la marca. En aquest sentit és clau donar contingut emocional a les marques, ja que aquestes han de reflectir la manera com una empresa es gestiona, la seva cultura i la manera de fer. Això es pot aconseguir tenint en compte els següents aspectes:

1. Mostrar agraïment als consumidors mitjançant una relació contínua o programes de lleialtat.
2. Crear experiències satisfactòries per als clients mitjançant l'empaquetatge o el disseny dels productes.
3. Inculcar la marca amb els valors que volen transmetre els productes o serveis.
4. Esbrinar com servir millor els consumidors.

2. Gestió de la reputació. En el futur pròxim caldrà gaudir d'una bona reputació a la xarxa per poder

34. IBM (2008). «Creación de recursos humanos adaptables: implicaciones importantes para los directores de TI». Disponible a: http://www.ibm.com/ar/services/cio/pdf/Creacion_de_recursos_humanos_adaptables.pdf

35. IBM (2008). «Creación de recursos humanos adaptables: implicaciones importantes para los directores de TI. Disponible a: http://www.ibm.com/ar/services/cio/pdf/Creacion_de_recursos_humanos_adaptables.pdf

36. Trendwatching (2010). «11 crucial Consumer trends for 2011». Disponible a: <http://trendwatching.com/trends/pdf/trendwatching%202010-12%2011%20TRENDS%202011.pdf>

37. Diamond, P. (2010). «12 trends that will define business in the "new normal"». Vistage International. Disponible a: https://view.vistage.com/images/Editorial/12_Trends.pdf

tenir influència i fer que la gent confii en l'empresa i els productes. L'empresa eBay, per exemple, té un rànquing de confiança per cada venedor basat en el *feedback* positiu que obté dels compradors. Aviat es podran crear eines que ens informin del grau de coneixement i confiança que una persona o empresa té basant-nos en les seves xarxes en línia. Entre les recomanacions per començar a gestionar la reputació trobem les següents:

1. Realitzar una recerca sobre la informació de l'empresa que circula per Internet.
2. Participar en xarxes socials per guanyar visibilitat i obrir una comunicació oberta.
3. Demanar a les persones o empreses satisfetes amb els productes que ofereixin recomanacions en línia.
4. Evitar fer comentaris o realitzar accions en línia que no es vol que es coneguin.

3. Segmentació basada en el comportament.

De la segmentació tradicional basada en dades demogràfiques s'està passant a la nova tendència de la segmentació basada en el comportament. Les empreses intel·ligents del futur construeixen perfils forts dels seus consumidors individuals. Aquests perfils es poden construir basant-se en els moviments que els consumidors fan a la pàgina web de l'empresa, el contingut que miren, les ofertes a què responen, el que compren i la informació que donen quan es registren, entre d'altres. Aquesta informació es pot utilitzar per preveure les ofertes i continguts que els poden interessar. Les empreses Amazon i Netflix, per exemple, utilitzen tècniques de recomanació en les seves pàgines web. La principal dificultat en aquest context és determinar la diferència que existeix entre les respostes dels usuaris a les mateixes ofertes. Moltes empreses utilitzen proves multivariants per presentar les diferents ofertes a consumidors similars i esbrinar quina oferta té una millor ràtio de conversió.

Els models de venda tradicionals s'estan transformant gràcies a pàgines web influents, els *social media*, les opinions a la xarxa i els consumidors que valoren la rapidesa i la conveniència en la compra. L'empresa

intel·ligent no ven productes i serveis. Està apareixent un nou paradigma en els models de venda on els consumidors realitzen la seva recerca en línia i llegeixen les opinions dels usuaris i, finalment, decideixen el que volen comprar. Com a conseqüència, moltes empreses estan transformant els seus departaments de vendes en nous departaments de màrqueting que utilitzen una estratègia de màrqueting *pull*.

Aquestes estratègies es basen en els següents elements:

1. Una pàgina web ben feta que ofereix informació detallada sobre l'oferta.
2. Una manera senzilla de comprar productes o serveis en línia.
3. Opinions reals i honestes que s'ofereixin en altres pàgines web per als clients de l'empresa.
4. Anuncis que es dirigeixen a la pàgina web de l'empresa.
5. Una pàgina web optimitzada per fer recerques.

A aquesta llista també podrien afegir les següents estratègies per crear confiança en el mercat:

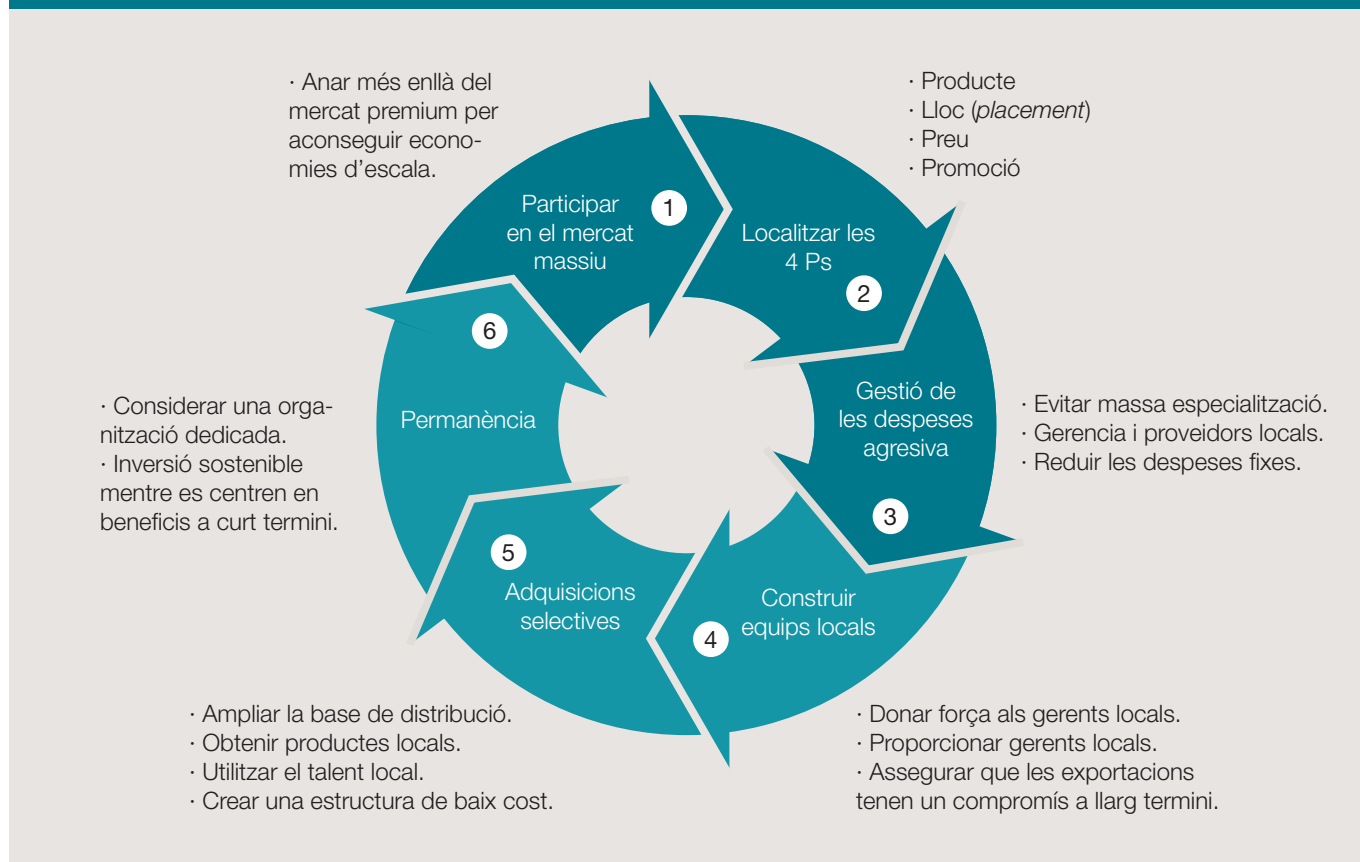
1. Capturar personatges importants, usuaris i productes en vídeo i penjar-ho a la pàgina web.
2. Construir credencials publicant activament articles i informes, donar conferències i contribuir en pàgines en línia sobre el sector.
3. Associar a l'empresa pensadors independents.
4. Aconseguir certificats i credencials en el sector al qual pertany l'empresa.

Encara que algunes de les tendències comentades fins ara ja s'apliquen en els mercats emergents, les particularitats econòmiques, socials i culturals d'aquests mercats fan que l'enfocament de màrqueting i de venda sigui quelcom diferent del dels mercats madurs. La figura 5 mostra les principals regles del joc per tenir èxit en els mercats emergents.

A continuació comentem algunes d'aquestes pautes generals per vendre en els països emergents:³⁸

38. Sharkar, S. (2008). «Winning in emerging markets». Bain&Company. Disponible a: http://www.bain.com/bainweb/Publications/newsletter_detail.asp?id=26476&menu_url=newsletters%2Easp

Figura 5. Principals aspectes per tenir èxit en els mercats emergents.



Font: Sharkar, S. (2008). «Winning in emerging markets». Bain&Company. Disponible a: http://www.bain.com/bainweb/Publications/newsletter_detail.asp?id=26476&menu_url=newsletters%2Easp

■ **Mercats de consum massiu.** Si fins ara la tendència era dirigir-se a segments *premium* d'alt poder adquisitiu, les estratègies que se centren en la creació de marques per a un públic massiu tenen més èxit.

■ **Desenvolupar productes suficientment bons.** Aquests productes aniran dirigits a un ampli segment ubicat entre el segment *premium* i la base de la piràmide. Aquest segment està disposat a comprar productes de qualitat relativament bona a un preu raonablement baix.

■ **Adquisició d'empreses locals.** L'adquisició d'empreses locals pot accelerar el procés de penetració en un nou mercat. D'aquesta manera l'empresa pot utilitzar la marca ja establerta i una sèrie de capacitats de fabricació i distribució.

■ **Creació de capacitats específiques per a mercats emergents.** Les empreses han d'utilitzar pràctiques diferents i diferents formes d'organització de les unitats de negoci per als mercats emergents.

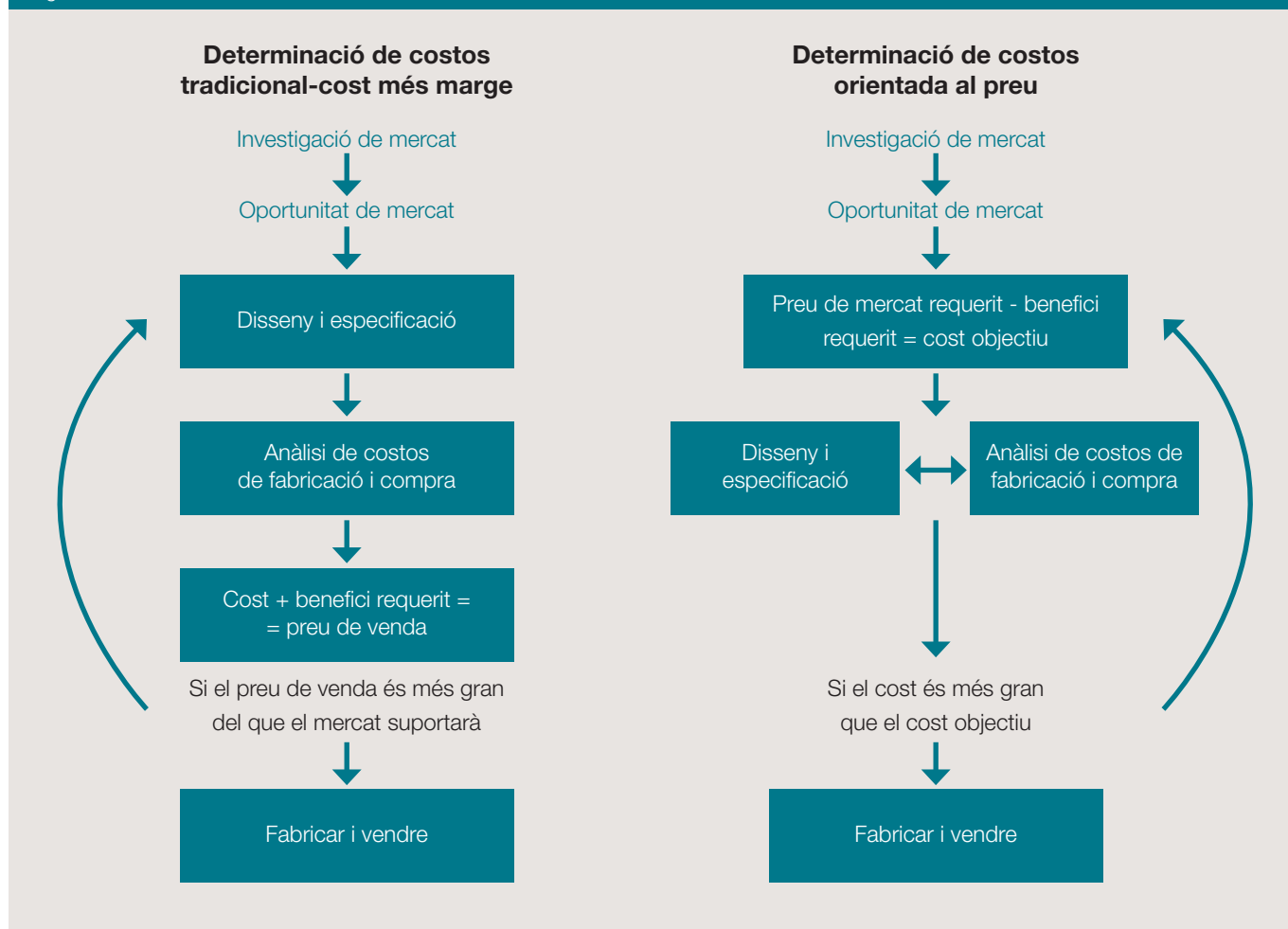
Una opció seria tenir un departament que s'ocupés exclusivament d'avaluar les especificitats de cada mercat emergent, i dissenyar estratègies d'ingrés adaptades a cada circumstància.

2.3. Nous models de costos

La reducció de la despesa dels consumidors i l'augment de la frugalitat en els mercats desenvolupats, on els clients preocupats pels costos estan exigint més valor amb preus més baixos, estan pressionant les polítiques tradicionals de costos de les empreses. En aquest apartat comentarem les noves tendències en les polítiques de reducció de costos que es comencen a perfilar a nivell empresarial.

El model tradicional de determinació de costos basat en cost més marge està començant a tenir problemes en l'actual entorn econòmic, i gradualment s'està substituint pel model de determinació de costos orientat al preu (vegeu figura 6).

Figura 6. Diferència entre dos models de determinació de costos.



Font: Cudahy, G. *et al.* (2010). «Por qué menos es el nuevo más». Accenture. Disponible a: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/2113CB36-9FBB-4C03-B0FD-3CF3C890546B/0/Accenture_Por_que_menos_es_el_nuevo_mas_marzo_2010.pdf

La determinació de costos orientada al preu comença amb la determinació del que els clients estan disposats a pagar per una oferta proposada. Per consegüent, el disseny, la producció i els proveïdors col·laboren, innovant i arribant a acords per trobar una solució que estigui relacionada amb el cost proposat i que permeti obtenir un benefici acceptable al preu de mercat desitjat o inferior.

Aquest tipus d'innovació disruptiva sol ser realitzada per empreses noves o que no pertanyen al sector en concret, i és més difícil de fomentar en empreses grans i consolidades. Algunes d'aquestes innovacions en costos han començat des de zero i han dissenyat un producte totalment nou (per exemple, el model bàsic Nano, de l'empresa Tata Motors, de l'Índia, i que aviat s'introduirà a Europa). Per altra banda, trobem innovadors que han buscat productes que havien tingut

èxit en un mercat regional i que, després d'introduir-hi algunes adaptacions, han traslladat a un altre mercat. En aquest sentit, cal afegir que la informació sobre el preu que el mercat està disposat a pagar s'obté no només dels grups d'opinió tradicionals sinó també d'estudis de l'estil de vida del consumidor potencial.

La innovació impulsada pels costos ofereix la possibilitat de generar millores de costos estructurals i operatius a curt i llarg termini. La figura 7 mostra aquests dos tipus de canvis.

Finalment, cal apuntar que aquest tipus d'innovacions basades en costos contribueixen a la millora de les següents àrees de l'empresa:

1. Integrar solucions sostenibles de gestió de costos, tenint en compte les capacitats i recursos que

Figura 7. Millores estructurals i operatives en la innovació impulsada pels costos.



Font: Cudahy, G. et al. (2010). «Por qué menos es el nuevo más». Accenture. Disponible a: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/2113CB36-9FBB-4C03-B0FD-3CF3C890546B/0/Accenture_Por_que_menos_es_el_nuevo_mas_marzo_2010.pdf

poden ser necessaris en el futur. L'empresa Fedex, per exemple, està substituint les furgonetes i avions vells per models amb un consum més eficient d'energia.

2. Canviar unes estructures de cost fix per altres de cost variable. El disseny d'ofertes de cost reduït pot accelerar el canvi cap a estructures de costos variables, que poden servir per aconseguir una menor quantitat de compromisos, o compromisos a més curt termini, una reducció de la propietat d'actius i acords de pagament en funció de la utilització. Una forma d'aconseguir que els costos siguin més variables és l'adopció del *cloud computing*.

3. Aïllar l'estructura de costos dels riscos de volatilitat econòmica, incloent la inflació i l'estagflació. En aquesta línia, els directius han de preguntar-se si estan reduint els costos suficientment per protegir-se davant d'un deteriorament de les condicions econòmiques. La innovació impulsada pels costos

ofereix una amortització integrada davant la inestabilitat econòmica.³⁹

4. Desenvolupar una determinació de costos orientada al preu per compaginar els costos de disseny, la producció i l'aprovisionament amb les realitats del mercat. El cotxe Nano s'ha dissenyat tenint en compte aquesta premissa.

5. Provar la resistència de les estratègies de gestió de costos per reduir-ne el risc. En aquest sentit, cal realitzar una anàlisi d'incidències en totes les variables importants amb la finalitat de conèixer la solidesa de l'oferta en relació amb diverses condicions de mercat abans de realitzar una producció a gran escala.

2.4. L'emprenedoria emergent

En els apartats anteriors s'han comentat els canvis en l'operativa empresarial de les empreses existents per

39. L'empresa Procter & Gamble ha introduït detergents per rentar amb aigua freda i així estalviar energia.

tal de fer front als canvis en l'entorn econòmic del futur. En aquest apartat volem analitzar les noves empreses emprenedores, les noves *startups* que busquen també oportunitats de futur, però que ho fan des d'un punt de partida més difícil, ja que l'accés al capital inicial sembla estar més limitat.

El ritme de constitució de noves empreses ha augmentat en l'últim any malgrat la recessió en molts països.⁴⁰ Als EUA, el nombre de nous negocis creats entre el 2007 i el 2009 va ser el més elevat en catorze anys, i en el 2009, 340 adults de cada 100.000 van començar un negoci cada mes. Aquesta xifra representa un augment del 4% en relació amb el ritme del 2008. La principal dificultat per a les noves empreses és l'obtenció de crèdit, i és per això que els emprenedors que s'aventuren a crear una nova empresa en el futur hauran de ser molt creatius en l'aspecte del finançament. En aquest sentit, han aparegut iniciatives com la pàgina web de

comerç electrònic Etsy, que permet als individus obrir noves empreses amb poques despeses fixes.

Les oportunitats per a la creació de noves empreses les trobem arreu. En la figura 8 indiquem alguns dels sectors o camps emergents per a la creació de noves empreses.

Existeix, però, un altre tipus d'emprenedor, l'emprenedor anomenat *humil*, que no busca oportunitats en els mercats tradicionals. Aquest tipus d'emprenedor el trobem a països amb pocs recursos o que no són els tradicionals.⁴¹ Es tracta d'implementar idees que poden crear molt valor i que necessiten poc capital inicial. En l'actualitat trobem exemples d'aquest tipus d'emprenedoria a Jordània amb Aramex, una empresa d'enviament de paquets, o Rumman a l'Aràbia Saudita.⁴²

Els bons emprenedors saben examinar el que els envolta i trobar les tendències. És important saber extra-

Figura 8. Camps emergents per a la creació de noves empreses.

Sector/Camp	Exemples
Generació del <i>baby boom</i>	Cases adaptades a la gent gran, supermercats amb prestatgeries més baixes i carros de la compra compatibles amb cadires de rodes, serveis d'ajuda telefònica.
Turisme	Pàgines web que ofereixen serveis orientats a viatgers, com Wanderfly o Dopplr (es poden compartir itineraris).
Compra social	L'empresa Swipely.com ofereix un servei que permet que, quan un comprador fa servir la targeta de crèdit, la compra aparegui en una comunitat per ser comentada.
Bricolatge	Reparacions a les cases per adaptar-les a les persones grans.
Signes vitals	Sector tecnològic i de serveis per a la cura de la salut a casa, ja que s'està reduint l'estada en els hospitals.
Estil de vida masculí	Productes i serveis destinats a l'home jove, educat i adinerat, com UrbanDaddy.com i Thrillist.
Sostenibilitat	Sistemes per estalviar energia per a petites botigues (empresa Clear Edge Power) o restaurants.
Luxes permissibles	Luxes a un preu assequible, com per exemple amb l'empresa eSalon, que ven tints per als cabells per utilitzar-los a casa però amb la qualitat de les perruqueries.
Exercici	Entrenadors personals per a petits grups o aplicacions per fer exercici a casa, com iFitness o iWeight Deluxe.

Font: Wang, J. i Ohrgren, K. (2011). «The Disrupters: Forces Driving Change in 2011». Disponible a: <http://www.entrepreneur.com/article/217508>

40. Wharton Universia (2010). «En busca de capital: Las perspectivas para las startups en 2010». Disponible a: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1959>

41. Com per exemple, Jordània, l'Aràbia Saudita, l'Índia o alguns països de l'Àfrica.

42. Habiby, A. i Deirdre, C. (2010). «The High-Intensity Entrepreneur». *Harvard Business Review*. Disponible a: <http://hbr.org/2010/09/the-high-intensity-entrepreneur/ar/1>

polar el futur d'aquestes tendències i decidir quines utilitzar. Tot seguit, l'empresa desenvolupa una oferta relacionada amb la demanda creixent. A l'Índia, per exemple, cada dia hi ha més gent connectada a la xarxa. Aquesta tendència ha fomentat l'aparició de noves empreses basades en les noves tecnologies, com Pustak.co.in (llibreria a la xarxa) o Firebuzz.net (SMS de pagament per utilització).⁴³

43. GrowVC (2011), «Indian Startups Spotting The Trends». Disponible a: <http://india.growvc.com/main/2011/01/indian-startups-spotting-the-trends/>

3. Cap a una nova cadena de valor

Les cadenes de subministrament evolucionen per fer front als reptes i desafiaments de les tendències globals del moment. En la literatura trobem quatre arquetipus de cadenes de subministrament.⁴⁴ En primer lloc, les cadenes tradicionals, formades per estructures logístiques descentralitzades on cada membre pren les decisions de forma independent de les decisions dels socis. En segon lloc, les cadenes d'informació compartida, basades en estructures on cada membre realitza les comandes de forma independent. Un altre tipus de cadenes de subministrament són les cadenes amb comandes gestionades pel proveïdor, on les decisions sobre la quantitat sol·licitada pel minorista són preses pel proveïdor. I, finalment, les cadenes sincronitzades, on tots els membres realitzen comandes de forma coordinada. A poc a poc les cadenes tradicionals s'han convertit en xarxes d'empreses regulades per mecanismes de coordinació basats en la cooperació i integració de les operacions. En les ca-

denes de subministrament sincronitzades s'han de tenir en compte diversos factors per aconseguir una col·laboració adequada, com es mostra en la figura 9.

En aquest capítol analitzarem l'evolució futura de la cadena de valor. Primer de tot analitzarem les forces externes i les tendències sectorials que afecten la configuració de les cadenes de valor del futur. Tot seguit s'analitzaran els nous reptes i oportunitats, i finalment es presentaran les últimes tendències tecnològiques de la nova cadena de valor.

3.1. Característiques de la cadena de valor del futur

La cadena de valor actual està sent transformada per la influència de diversos factors. Per una banda, una sèrie de forces externes que alteraran significativament

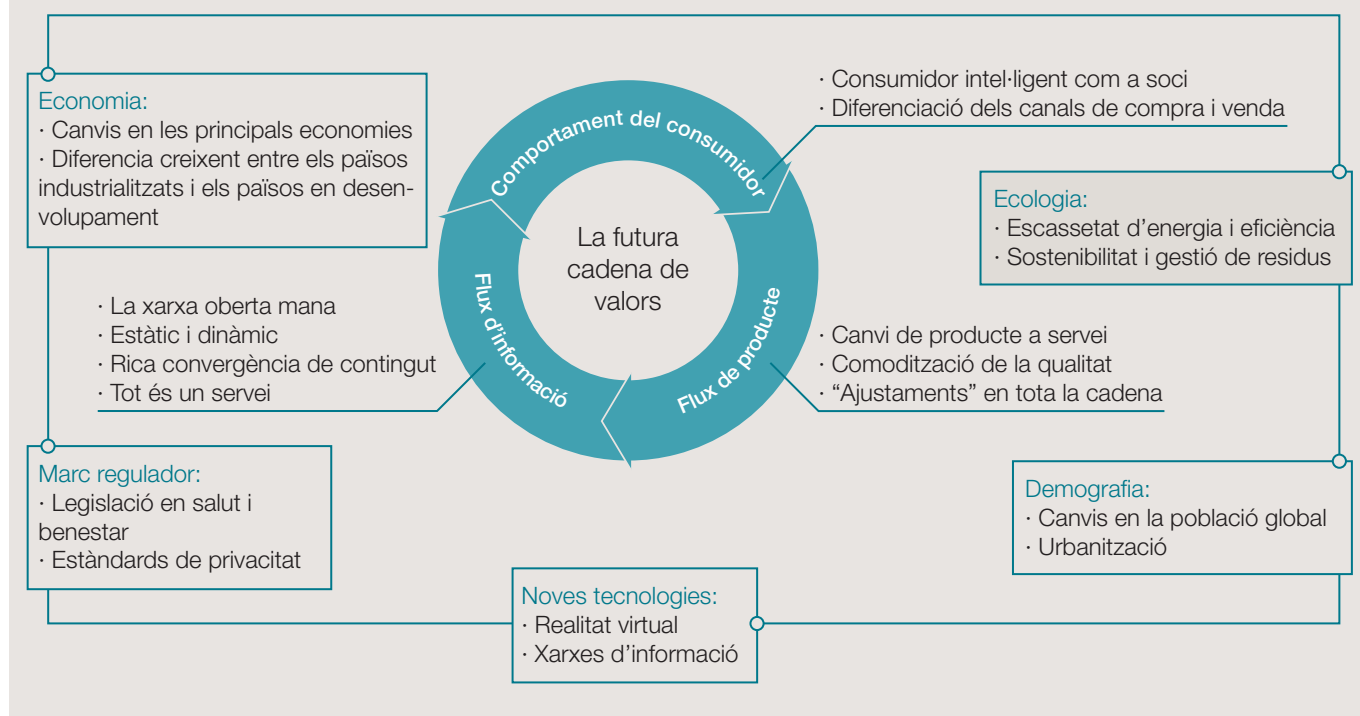
Figura 9. Factors rellevants per a la col·laboració en cadenes de subministrament.

Factors	Per què són tan importants?
Dispersió geogràfica entre els membres	Com més a prop estiguin els membres de la cadena, més simple serà implementar un sistema sincronitzat
Tipus de demanda	Com més estable sigui la demanda del mercat per a un determinat producte, més grans seran els beneficis de la sincronització en termes d'eliminació de l'efecte fuet i d'estabilització dels inventaris
Característiques del producte	Com més gran sigui la vida útil d'un producte, més raonable serà adoptar pràctiques de col·laboració en l'inventari. Com més petita sigui la vida útil d'un producte, més raonable serà adoptar pràctiques de col·laboració basades en l'accés a la demanda del client
Cost d'implementació del sistema TIC	Com més gran sigui el nivell de flexibilitat de la tecnologia de la informació adoptada per la cadena, més petit serà el cost de remodelació dels mecanismes operacionals i de sincronització
Canvi organitzatiu	Com més gran sigui el nivell de reconfigurabilitat dels sistemes de gestions de l'inventari, més petits seran el cost i el temps per a l'empresa en termes d'adaptació al canvi organitzatiu
Compartir la informació amb socis/competidors	Com més petita sigui la pèrdua potencial d'informació estratègica, més gran serà la predisposició a compartir informació operacional per crear sistemes sincronitzats de cadenes de subministrament

Font: Cannella, S. et al. (2010). «Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro». *Universia Business Review*. Segon trimestre.

44. Cannella, S. et al. (2010). «Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro». *Universia Business Review*. Segon trimestre.

Figura 10. Forces i tendències que influenciaran la cadena de valor del futur.



Font: Cap Gemini et al. «The future value chain». Disponible a: http://www.gs1.org/docs/gdsn/gci_2016.pdf

el panorama mundial en els següents anys, i per l'altra, una sèrie de tendències sectorials que afectaran la cadena de valor del futur en les àrees del comportament del consumidor, el flux de la informació i el flux de productes (vegeu figura 10).

La cadena de valor actual opera en un entorn mundial caracteritzat per forces globals que impacten directament i indirectament en la cadena de valor:⁴⁵ els canvis econòmics derivats de la globalització, les tendències ecològiques, els canvis demogràfics, les TICs, la regulació governamental, etc.

Aquestes forces externes afecten el comportament del consumidor, el flux dels productes i el flux de la informació. A continuació analitzem com són aquests canvis.

Les tendències en el **comportament del consumidor** defineixen un nou perfil, segons hem explicat en el punt 2.1, i haurien de tenir-se en compte en les estratègies de màrqueting de les empreses.

Per fer front a aquestes tendències, els fabricants i minoristes reaccionaran de manera diferent. En primer lloc,

l'atenció se centrarà en l'anàlisi del comportament dels consumidors per tal d'obtenir una segmentació del mercat més detallada i desenvolupar unes estratègies de màrqueting més personalitzades. En aquest context, serà molt important proporcionar una experiència de venda diferenciada. En segon lloc, s'utilitzarà la innovació que tindrà l'origen en noves fonts. Per exemple, es desenvoluparan nous productes o serveis en col·laboració amb innovadors petits o mitjans. En aquest sentit, les empreses adoptaran nous papers en la cadena de valor i exploraran noves formes d'associació.

Les tendències relacionades amb el **flux de producte** es refereixen a les característiques dels nous productes i a les tendències que impacten en el flux de producte. El sector industrial experimentarà un canvi cap a serveis i solucions que portarà les empreses a repensar el desenvolupament de productes tenint en compte aquests aspectes. Un altre aspecte important és la virtualització de productes i serveis, que adoptaran la forma d'un producte complet o uns serveis millorats amb més informació, o un component virtual en un producte o servei. Els productes augmentaran en complexitat i el desenvolupament de productes

45. En els informes anuals de l'OME s'expliquen amb detall totes aquestes tendències globals. Disponible a: <http://www.anella.cat>

estarà dirigit pels consumidors gràcies a perspectives qualitatives i el *feedback* directe d'aquells. També augmentarà la *comodització* de la qualitat, ja que la diferenciació del producte serà difícil de mantenir. Augmentarà la importància de les marques, que aportaran elements de confiança en servei i qualitat.

La tendència és que les cadenes de valor dels pròxims anys impliquin subministrament i gestió globals, però també poden reparèixer cadenes de valor locals. Augmentarà l'èmfasi en l'aprovisionament ajustat (*lean provisioning*), amb empreses intentant maximitzar la satisfacció dels consumidors i minimitzar els residus. Aquests residus es poden reduir amb el concepte d'*inventari mínim*, que es refereix al moviment dels productes a través de la cadena de valor de forma contínua amb un mínim d'estoc intermedi. La diversificació del canal també impactarà en el flux del producte a mesura que els consumidors utilitzin més l'entrega a domicili i les botigues locals.

Existeix una important diferència entre la cadena de subministrament dels productes funcionals i la dels productes innovadors.⁴⁶ Els productes funcionals necessiten una cadena de subministrament eficient de costos, i els productes innovadors requereixen estructures de resposta ràpida. Les empreses han de fer canvis estratègics per tal d'alinear l'estratègia i l'estructura amb els productes. El punt de partida pot ser l'anàlisi de les característiques del producte i els requeriments del consumidor i llavors segmentar la cadena de valor.

El **flux de la informació** implica la manera com la informació s'entrega i és rebuda pels consumidors i com és utilitzada pels diferents socis de la cadena de valor. La cadena de valor es construirà al voltant del diàleg amb les llars, i els fabricants i minoristes es posaran en contacte amb els consumidors per millorar productes, identificar noves necessitats de producte, anticipar compres i respondre a la demanda real.

Els mitjans enriquits permetran que els consumidors tinguin accés a més informació i això es podrà fer en un únic lloc. Augmentarà la personalització i s'oferiran ofertes, preus i productes personalitzats en relació amb

les preferències dels consumidors. Els consumidors tindran accés a informació de manera col·laborativa mitjançant comunitats d'interès i col·laboracions del tipus Viquipèdia. La informació sobre els consumidors i sobre la cadena de valor estarà disponible en qualsevol lloc i en qualsevol moment. La base serà una xarxa de base de dades i aplicacions que permetran a les empreses estructurar i controlar el flux d'informació de manera eficient.

3.2. Nous reptes i oportunitats en la cadena de valor

Les tendències mencionades fins ara transformaran significativament la cadena de valor, i per subsistir les empreses hauran de fer front a nous reptes. Els principals reptes que les empreses trobaran en els pròxims anys són els següents (vegeu figura 11):⁴⁷ augment de la competència global, creixement de les expectatives dels consumidors i patrons complexos de demanda dels consumidors.

Per poder fer front a aquests reptes caldrà tenir més informació, i millorada, independentment de la ubicació geogràfica i de la longitud de la cadena de subministrament. I a mesura que el mercat estigui més fragmentat s'haurà de millorar el seguiment de la informació sobre els consumidors i les despeses que poden informar i ajudar en els debats entre diferents funcions i persones de l'empresa.

Aquesta nova cadena de valor oferirà, però, oportunitats interessants a les empreses (vegeu figura 12). Entre aquestes oportunitats trobem les següents:

1. Establir un diàleg amb els consumidors per tal de millorar-los el servei. Aquest diàleg serà possible gràcies a la utilització de noves tecnologies com el PDA o eines mòbils personals, i altres tecnologies, com agents de *software* que permetran captar informació sense restriccions temporals o espacials.
2. En la cadena de valor del futur els productes seguiran utilitzant tecnologies EPC ('codi electrònic de producte'), i les dades formaran part d'una xarxa on

46. Roland Berger (2010). «Supply Chain Fit». *Think: act content*. Disponible a: http://www.rolandberger.com/expertise/publications/2010-10-08-rbsc-pub-Supply_Chain_Management.html

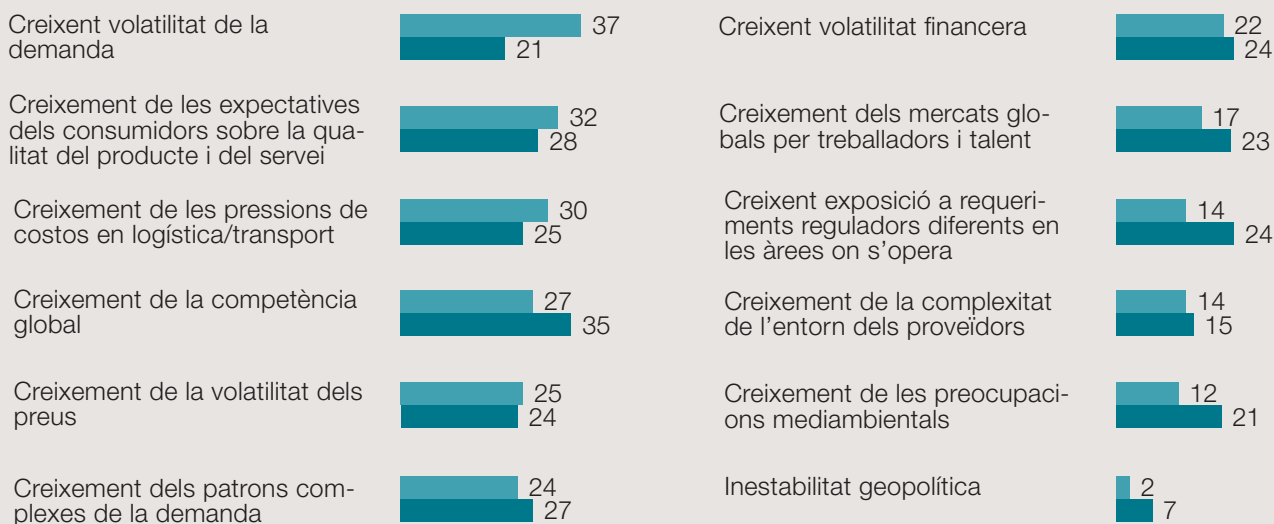
47. *McKinsey Quarterly* (2010). The challenges ahead for supply chains: McKinsey Global Survey results. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Operations/Supply_Chain_Logistics/The_challenges_ahead_for_supply_chains_McKinsey_Global_Survey_results_2706

Figura 11. Principals reptes de futur per a les cadenes de subministrament.

% of respondents,¹ n = 639

Principals reptes de futur per a les cadenes de subministrament

■ Durant els últims 3 anys
■ Durant els pròxims 5 anys



1. Enquestats que contesten altres/no contesta no són recollits.

Font: McKinsey Quarterly (2010). «The challenges ahead for supply chains: McKinsey Global Survey results». Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Operations/Supply_Chain_Logistics/The_challenges_ahead_for_supply_chains_McKinsey_Global_Survey_results_2706

es tindrà accés per solucionar problemes o respondre a demandes. La col·laboració i el comportament de la informació es troben en el centre d'aquesta xarxa. Aquest model proporcionarà informació sobre com la producció gestiona els nous productes (capacitats inicials i dels proveïdors), l'impacte en la logística, els canals de distribució fins al mercat utilitzats, les estratègies de mercat i despeses proposades pel mercat, l'impacte en els productes actuals d'aquella categoria i l'impacte del consumidor en els productes existents en aquella categoria, entre d'altres.

3. Producció sincronitzada. La producció s'ha de sincronitzar amb la demanda actual. La producció sincronitzada depèn de la disponibilitat de recursos en fabricació i dels materials per fer els productes. El sector pot considerar separar la fabricació en diferents models. La producció complexa es pot gestionar de manera centralitzada i la producció simple (com embalatges, coloració, etc.) es pot realitzar a nivell local (en el mateix centre de distribució minorista). Apareixeran els sistemes de comanda dirigida

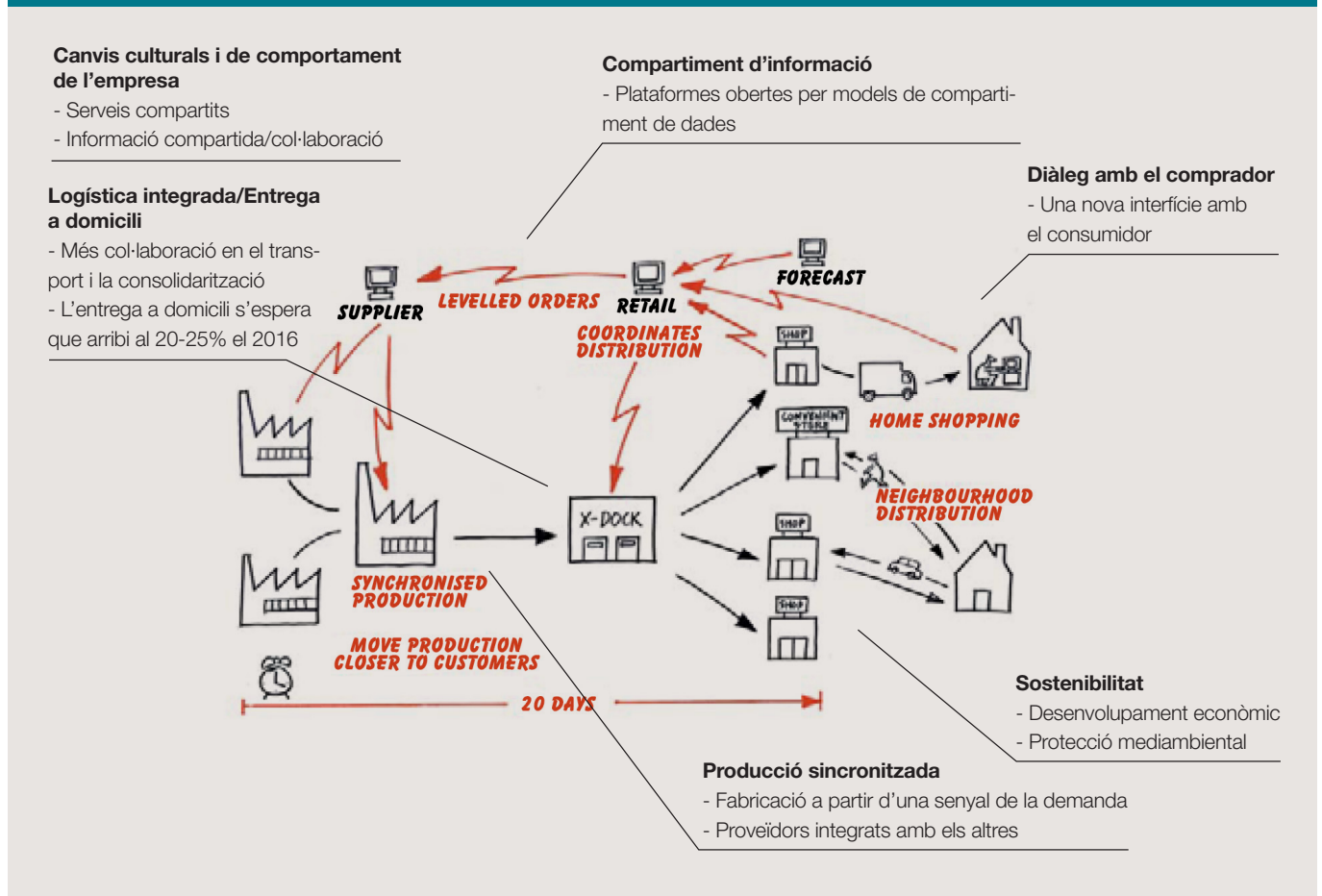
per la demanda. La cadena de valor operarà d'una manera més ràpida que abans.

4. Logística integrada. Per fer front a l'augment de la demanda de les compres des de casa, millorarà la distribució de l'última milla, i en molts llocs hi haurà convergència entre la compra des de casa i la distribució entre veïns amb les botigues locals que faran de lloc central de recollida. Apareixerà la logística centrada geogràficament. Una altra tendència serà compartir els centres de distribució (centres mixtos) o centres de distribució consolidats.

5. Sostenibilitat. La tendència en relació amb la sostenibilitat és un model anomenat *model total d'impacte mediambiental*, que se centra en una millor comprensió i gestió de l'impacte mediambiental d'un producte o servei durant el seu cicle de vida. En l'actualitat ja trobem empreses que es mouen en aquesta direcció, com Tesco, Ikea o Wal-mart.

L'augment de la responsabilitat mediambiental afectarà diferents àrees de l'empresa:

Figura 12. La cadena de valor el 2016.



Font: Cap Gemini et al. (2006). «The future value chain». Disponible a: http://www.gs1.org/docs/gdsn/gci_2016.pdf

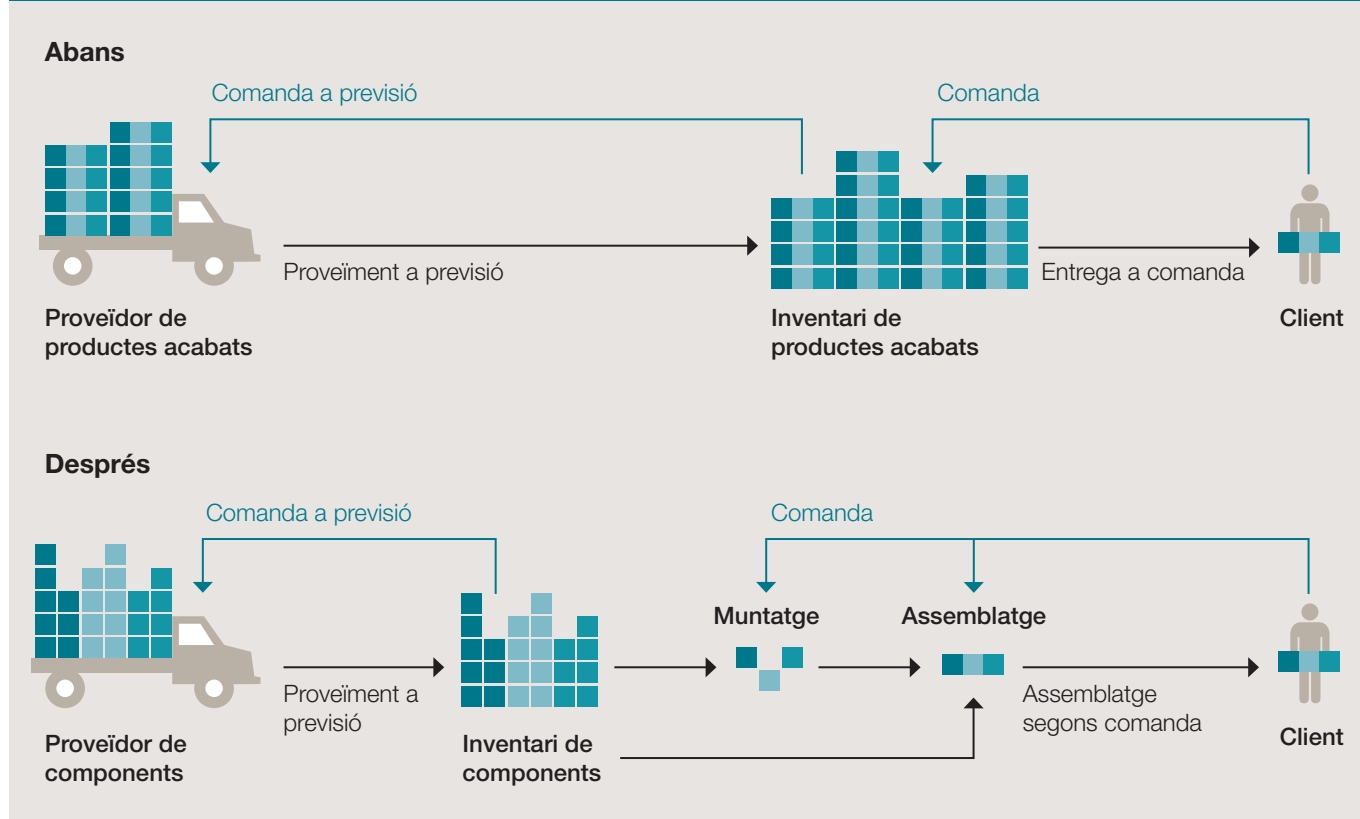
- Disseny de productes (limitar recursos limitats).
- Mètode de producció: menys contaminants, utilització de menys energia i aigua, i més a prop del consumidor per abaratir els costos de transport.
- Millora de la utilització dels actius.
- Embalatge intel·ligent (posar més productes en cada entrega).
- Ubicació de les botigues.
- Transport a les botigues.
- Gestió de residus.
- Gestió de la producció.

6. Canvis en la cultura de l'empresa. La nova cadena de valor comportarà també canvis culturals i de comportament a l'empresa relacionats amb les següents premisses: la feina compartida crea confiança, creació conjunta de valor, eliminació de tradicions i idees preconcebudes, lideratge inspirador i amb coratge, alineació d'estratègies i pensament tàctic, i sistemes d'incentius i recompensa.

La creixent complexitat global, juntament amb la gran incertesa econòmica, fa que les empreses hagin de desenvolupar noves estratègies de futur. En l'actualitat ja se n'han començat a adoptar algunes.

Per una banda, trobem la segmentació de la cadena de subministrament tradicional en unitats més petites i més ben preparades per gestionar millor els diferents nivells de complexitat. La figura 13 mostra com les despeses en inventari es poden reduir si s'apropa la producció al consumidor final.

Figura 13. Reducció de despeses en inventari.



Font: Malik, Y. (2011), «Building the supply chain of the future». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Operations/Supply_Chain_Logistics/Building_the_supply_chain_of_the_future_2729

Una altra estratègia és la utilització de les cadenes de subministrament com a proteccions dinàmiques davant la incertesa. L'empresa aconsegueix aquest dinamisme examinant i reconfigurant activament i regularment les seves

xarxes de subministrament amb la mirada posada en les condicions econòmiques dels pròxims cinc o deu anys.

Figura 14. Noves estratègies empresarials.

Consumidors	<ul style="list-style-type: none"> - Resposta ràpida als canvis en les condicions del mercat i variabilitat de la demanda. Planificació en xarxa de les vendes i les operacions de manera conjunta amb els signes actuals de la demanda. - Utilització d'anàlitzes de mercat i col·laboració amb els consumidors per preveure la demanda. - Recol·locació contínua de l'inventari en resposta a variacions en la demanda. - Ubicació responsable de tots els recursos (humans, proveïdors, actius).
Competència	<ul style="list-style-type: none"> - Utilització de la intel·ligència empresarial i tècniques analítiques en indicadors de control importants (predicció en comptes de comandes, estatus de l'enviament, inventari en trànsit). - Gestió del rendiment. - Planificació col·laborativa i execució amb els socis. - Integració dels recursos i visibilitat en la cadena de subministrament (interna i externa). - Informació en temps real generada per aparells i objectes intel·ligents.
Entorn global	<ul style="list-style-type: none"> - Externalització extensiva de funcions no diferenciades. - Inventari optimitzat. - Estructures de costos eficients. - Pràctiques sostenibles eficients. - Polítiques de gestió del risc.

Font: IBM (2010). «New rules for a new decade». IBM. Disponible a: http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-new-rules-new-decade.html?cm_sp=MTE15481

A aquestes dues estratègies podem afegir les següents estratègies en relació amb els consumidors, competidors i entorn global (vegeu figura 14).⁴⁸

3.3. Tendències tecnològiques en la nova cadena de valor

La tecnologia ha canviat dràsticament la manera d'operar de les empreses en els últims vint anys i tin-

drà un paper clau en la configuració de la cadena de valor del futur. L'àrea on es preveu que la tecnologia tindrà un impacte més important és la relacionada amb els serveis als consumidors (vegeu figura 15).

La tecnologia fa possible un entorn més obert i col·laborador, i dóna més poder als consumidors. Es preveu que la innovació dirigida pels consumidors serà la tendència principal i les comunitats en línia basades en la xarxa proliferaran notablement en els pròxims anys. La comunicació entre consumidor i proveïdor es realitzarà mitjançant aparells mòbils.⁴⁹

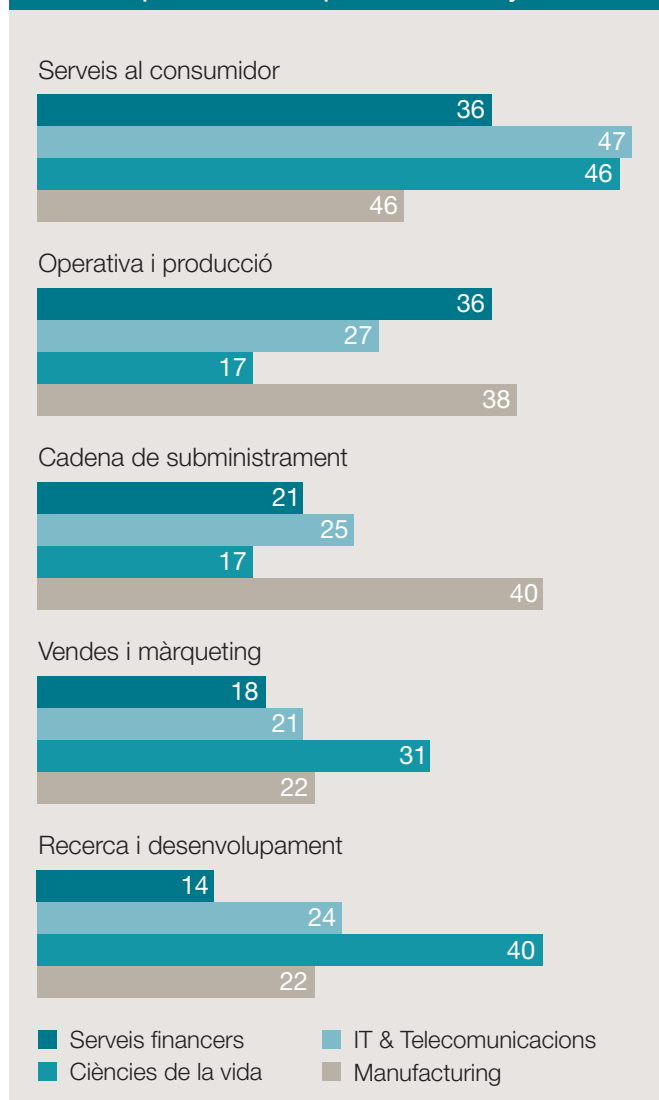
Pel que fa a l'entorn de treball, s'estendrà l'ús de les xarxes socials i aplicacions col·laboradores per als treballadors i, davant la impossibilitat de calcular el temps dedicat a aquestes eines, la feina ja no es valorarà pel nombre d'hores d'estada al lloc de treball, sinó mesurant la qualitat de la feina feta. Les tecnologies col·laboradores, però, fomentaran la feina organitzada en grups virtuals de treballadors en una empresa o entre diferents empreses. L'enorme quantitat de dades que s'originarà requerirà la implementació d'eines per canalitzar tota aquesta informació per tal que pugui ser utilitzada per l'empresa efectivament. Les eines digitals democratitzaran l'accés a la informació per part de tots els treballadors de l'empresa, fent que l'organització tingui una estructura més plana i amb menys jerarquia. Moltes activitats s'externalitzaran i es difondrà el model del *cloud computing*.⁵⁰

Els avenços tecnològics, però, tindran un paper molt important en l'evolució de la cadena de valor pel que fa a les relacions amb el consumidor (millorar vendes, serveis i retenció de consumidors), en la integració de màrqueting i els serveis al consumidor, a millorar la rapidesa i la resposta de l'empresa, i finalment, en la gestió d'actius que acceleraran les iniciatives *verdes*. La figura 16 recull algunes de les tendències tecnològiques en aquestes àrees.

Un exemple: el sector farmacèutic

En el sector farmacèutic, per exemple, noves tecnologies emergents milloraran substancialment la fabri-

Figura 15. Principals àrees on la tecnologia produirà canvis importants en els pròxims cinc anys.



Font: EIU (2008), *The digital company 2013*. «How technology will empower the customer». Disponible a: http://www.pwc.com/en_GX/gx/technology/assets/digital_co_1.pdf

48. IBM (2010). «New rules of a new decade». IBM. Disponible a: http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-new-rules-new-decade.html?cm_sp=MTE15481

49. EIU (2008). «The digital company 2013. How technology will empower the customer». Disponible a: http://www.pwc.com/en_GX/gx/technology/assets/digital_co_1.pdf

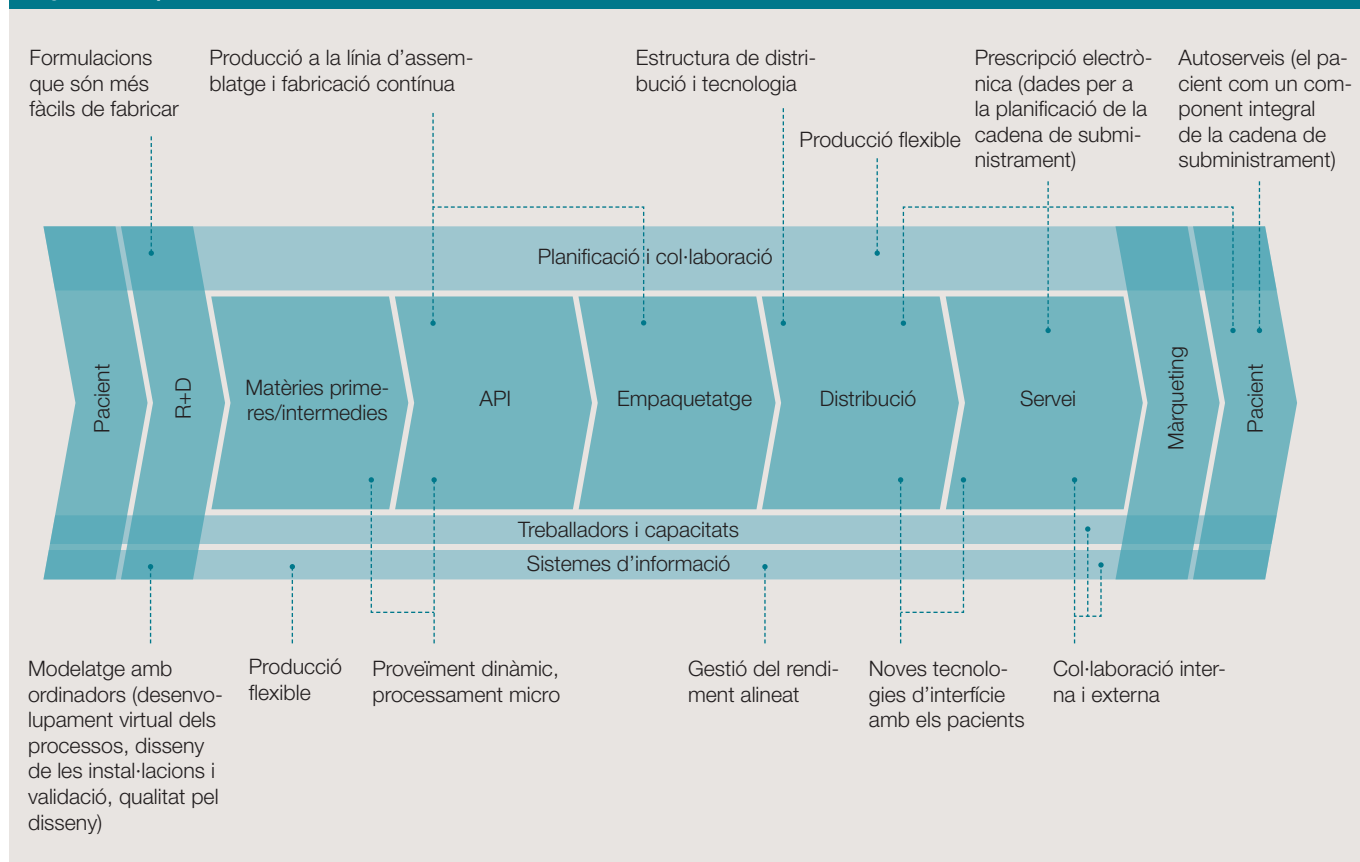
50. EIU (2008). «The digital company 2013. Freedom to collaborate». Disponible a: http://www.pwc.com/en_GX/gx/technology/assets/digital_co_2.pdf

Figura 16. Tendències i tecnologies en la cadena de valor.

Tendències en la cadena de valor		Tecnologies
Consumidors	Millorar vendes.	Motors intel·ligents de gestió. Per exemple, Unica, Epiphany, SFDC Eloqua.
	Millorar serveis.	Clarify (Amdocs), Ms Dynamics.
	Retenció els consumidors.	Portals integrals (iniciatives anomenades <i>Clients 360 graus</i>). Integració de Sistemes CRM i social media, amb plataformes com Chatter.
Integració de les cadenes de màrqueting i serveis al consumidor	Integració dels canals de màrqueting i de vendes per al desenvolupament de consens entre la demanda i l'oferta	Eines de planificació ERP/II (SAP APO, Oracle Demantra).
	Millorar l'experiència dels usuaris i permetre decisions més ràpides.	Relacionar els panells d'instruments intel·ligents amb les eines de mesurament de la cadena de subministrament, el <i>feedback</i> dels consumidors i el mercat en temps real (SAP, Oracle, Microsoft amb MOSS).
	Desaparició de les fronteres entre planificació i execució.	Motors de planificació SAP ADO i Oracle. ASCP més interconnectats amb el món de l'execució.
	Visibilitat en temps real.	Oferta de panells d'instruments d'esdeveniments amb una sèrie de KPI preconfigurats i alertes i notificacions.
	Logística inversa.	Sterling ofereix sistemes de logística inversa.
Rapidesa i resposta	Mecanismes de visibilitat.	ERP amb portals, panells d'instruments, KPIs, espais de col·laboració.
	Integració dels <i>social media</i> en l'espai de les aplicacions.	SFDC Chatter o pàgines d'empreses a Facebook o Twitter.
	Èmfasi en projectes MDM, en especial dades dels consumidors.	La compra de Siperian per part d'Informatica constata aquesta tendència.
	Augment de projectes d'automatització de col·laboració amb els proveïdors.	SAP SNC. Tecnologies avançades com CEP (<i>complex event processing</i>) i BAM o l'adopció de BPM.
	Demanda creixent de solucions completes a punt de TI.	
	Augment de l'adopció del model SaaS.	Plataformes com Force.com.
	Adopció de BPM i BRMS.	Pega, Lombardi, Savvion.
Iniciativa a curt termini (ROI).		
Gestió d'actius que accelerarà les iniciatives verdes		Maximo (part del IBM Tivoli Suite).

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de www.infosysblogs.com

Figura 17. Oportunitats en la cadena de subministrament del sector farmacèutic del futur.



Font: PWC (2011). «Pharma 2020: Supplying the future. Which path will you take?». Disponible a: <http://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pharma-2020/pharma-2020-supplying-the-future.jhtml>

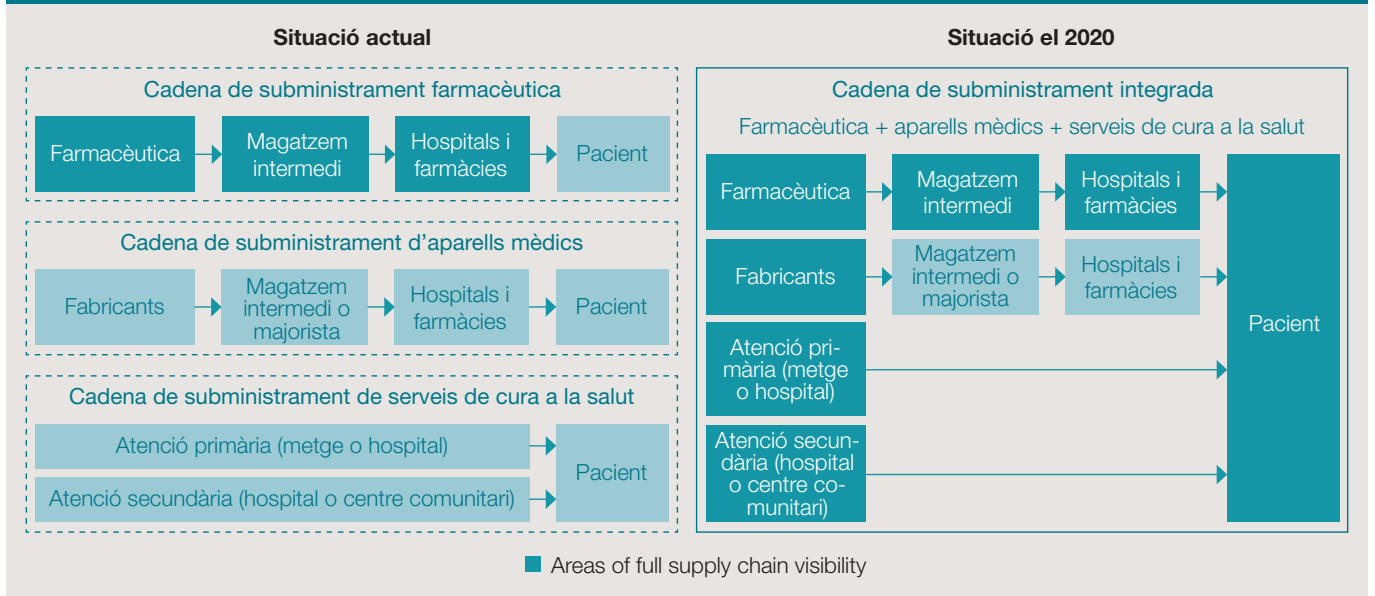
cació i distribució dels productes. La figura 17 mostra algunes d'aquestes tecnologies en les diferents fases de la cadena de subministrament.

Pel que fa al desenvolupament de productes trobem formulacions que són més fàcils de fabricar i tecnologies que faciliten el disseny i la validació del procés virtual. Les tecnologies de fabricació contribuiran a una producció més flexible i a un processament i automatització continus. En aquest context, l'enginyeria transgènica ofereix una forma diferent de produir moltes proteïnes terapèutiques.

La distribució d'aquests nous medicaments requerirà noves tecnologies, com el *cloud computing*, que proporcionarà plataformes d'informació per tal de compartir dades de manera segura amb els proveïdors arreu del món o analitzar dades de forma més ràpida i respondre a canvis sobtats de la demanda i l'oferta. Finalment, també apareixeran noves tecnologies que facilitaran les interfícies amb els nous pacients i d'al-

tres que fomentaran la col·laboració. Es preveu que el 2020 la cadena de subministrament del sector farmacèutic, la cadena del sector d'aparells mèdics i la cadena dels serveis de cura de la salut estaran totalment integrades (vegeu figura 18).

Figura 18. Situació el 2020: Integració de les cadenes de subministrament del sector farmacèutic, d'aparells mèdics i dels serveis de cura de la salut.



Font: PWC (2011). «Pharma 2020: Supplying the future. Which path will you take?». Disponible a: <http://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pharma-2020/pharma-2020-supplying-the-future.jhtml>

4. El capital humà del futur

La crisi econòmica global, les pressions demogràfiques i el creixement dels mercats emergents comportaran canvis importants en la manera de gestionar l'empresa i el capital humà del futur. La sortida de la crisi econòmica i l'aprofitament de les oportunitats en els nous mercats són només algunes de les qüestions que hauran de solucionar els nous líders del futur. Aquests líders, però, necessitaran canviar dràsticament el seu estil de gestió i adoptar un nou estil més adaptable, que en alguns casos podria tenir semblances amb l'estil de lideratge en els mercats emergents.

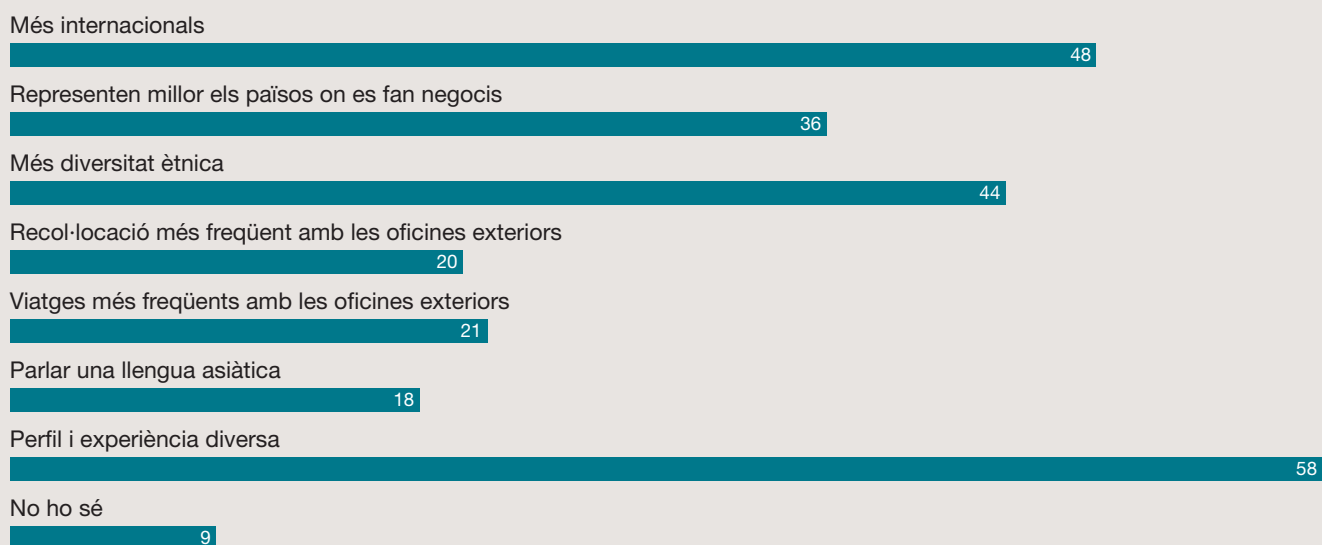
El mercat laboral en aquest context també sofrirà canvis importants i, per exemple, es necessitaran treballadors amb noves capacitats i experiències. L'objectiu d'aquest capítol és analitzar els canvis quant al lideratge i als treballadors que comportarà la nova empresa global, i l'evolució de l'estil de gestió en aquest món que va a dues velocitats.

4.1. Els treballadors d'un món a dues velocitats

Aquestes dues velocitats que ja es comencen a intuir en l'actualitat comportaran canvis en els treballadors de les noves empreses globals i en les prioritats en la gestió de les empreses.

Les empreses multinacionals hauran d'integrar els nous treballadors en els mercats d'alt creixement, i mantenir motivats els treballadors en els mercats de creixement més lent. Les empreses buscaran treballadors que tinguin una disposició mental global, que puguin treballar en diverses cultures i estiguin motivats per portar nous negocis i nous mercats. Es valorarà l'experiència internacional (vegeu figura 19). Els treballadors amb coneixement de cultures locals s'integraran en les operacions dels mercats emergents. Els treballadors en tots els nivells de l'organització i en totes les regions tindran oportunitats de viatjar, per realitzar projectes de curt termini o per a aprenentatge.

Figura 19. Característiques dels treballadors dels pròxims deu anys.



Font: Economic Intelligence Unit. (2010). «Global Firms in 2020». Disponible a: <http://www.energizers.eu/GlobalFirmsHRM2020.pdf>

Prevaldrà una cultura corporativa uniforme. Els treballadors amb més èxit seran aquells que entenguin la cultura local i els valors de la corporació global.

La competència –que s'intensificarà en els mercats de baix cost– i la crisi financera han fomentat la tendència cap a una mà d'obra més ajustada i fluctuant. En els pròxims deu anys els treballadors tindran més inclinació per treballar des de casa i fer canvis de feina laterals. El treballador farà més feines basades en projectes, formant o refent grups en comptes de tenir un rol més estàtic. Es preveu que els treballadors hauran de treballar més hores, jubilar-se més tard i experimentar més estrès personal i familiar com a resultat de la feina. Hi haurà canvis en el mercat de treball: una divisió cultural entre els treballadors centrals i els de contingència; més diversitat, en especial geogràfica, i més atenció als atributs personals i experiència, i hi haurà més persones que tindran responsabilitat en els primers anys de la seva vida laboral.

Pel que fa a la gerència, per tal d'enfortir la cultura global les empreses evitaran prejudicis que afavoreixin el mercat original en les decisions de contractar, promoure i compensar els treballadors. Les empreses utilitzaran la tecnologia per interconnectar grans grups de treballadors, però dependran de trobades cara a cara per establir relacions de llarga durada.

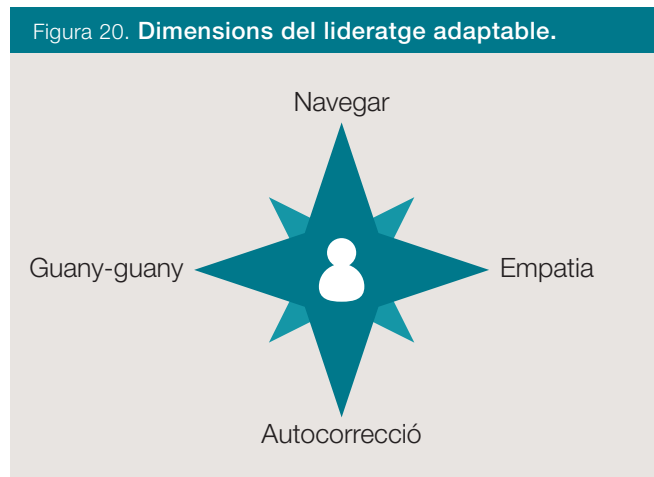
Les empreses continuaran localitzant la gestió de les operacions de l'exterior a gerents nadius, però professionals corporatius amb alt potencial també es responsabilitzaran d'operacions a l'exterior per augmentar la seva experiència. S'intentarà esbrinar i seguir les aspiracions dels treballadors mitjançant enquestes de satisfacció, fòrums públics, trobades regulars entre treballadors i gerents, sessions per planificar la carrera professional i *feedback* de 360 graus.

Les empreses formaran associacions amb els governs i les universitats per augmentar la quantitat de gent qualificada en els mercats emergents.

4.2. Els nous tipus de lideratge

El lideratge en el nou context de futur haurà de ser adaptable.⁵¹ Aquest tipus de lideratge difereix dels

models tradicionals en quatre dimensions. A continuació comentem cadascuna d'aquestes dimensions i presentem algunes de les accions que les empreses poden prendre per ajudar en cadascuna d'elles (vegeu figura 20).



Font: Torres, R. et al. (2010). «Adaptive Leadership». Boston Consulting Group. Disponible a: <http://www.bcg.com/documents/file67908.pdf>

La primera dimensió consisteix a navegar per l'entorn empresarial. Els líders adaptables han d'acceptar la incertesa i adoptar noves perspectives. Per això cal fomentar les següents competències:

- Gestionar el contingut on els actors interactuen, no l'escenari.
- Cultivar una diversitat de perspectives per generar una multiplicitat d'opcions.
- Permetre que el lideratge sigui compartit i que emergeixi de l'entorn concret.
- Qüestionar constantment l'entorn que els envolta.

La segona dimensió correspon a dirigir amb empatia. Els líders adaptables creen un sentiment de propòsit compartit i gestionen mitjançant la influència en comptes del control i les ordres. Això es pot aconseguir amb el domini dels següents aspectes:

- Veure el món amb els ulls dels altres.
- Crear un sentiment de poder compartit.

51. Torres, R. et al. (2010). «Adaptive Leadership». Boston Consulting Group. Disponible a: <http://www.bcg.com/documents/file67908.pdf>

- Recompensar l'assoliment amb autonomia.

L'aprenentatge mitjançant l'autocorrecció constitueix la tercera dimensió del lideratge adaptable. Els líders adaptables fomenten l'experimentació amb la utilització dels següents mecanismes:

- Permetre als individus i als grups aprendre mitjançant l'experimentació.
- Desenvolupar un sistema de símbols per poder anticipar-se i respondre a l'entorn canviant.
- Augmentar l'agilitat a partir de la qual l'empresa es corregirà.

Finalment, la quarta dimensió del lideratge adaptable és la creació de solucions guany-guany. El líder adaptable se centra en l'èxit sostenible per l'empresa i per la xarxa externa d'accionistes. Això ho aconsegueix mitjançant les següents accions:

- Construir plataformes de col·laboració.
- Utilitzar la influència del lideratge més enllà de les fronteres de l'empresa.
- Alinear el model del negoci amb un entorn social i ecològic més ampli per crear avantatge social i enfortir la sostenibilitat de l'empresa.

A més d'aquests tipus de lideratges trobem altres estils que poden ser més adients per a entorns diferents. Una important tendència emergent pel que fa a la gestió s'està desenvolupant a la Xina i té força per poder estendre's arreu del món. A continuació comentem algunes de les característiques d'aquest nou model de gestió.⁵²

1. Interacció entre esperit, terra i energia. La integració de l'espiritualitat amb el món material afecta l'estil de gestió emergent. Es creu en la sort, però també que el canvi, si es detecta aviat, es pot controlar. La jerarquia és essencial per mantenir estabilitat social i es dóna molta importància a la trilogia família, organització i societat.

2. El respecte als ritmes. Els gerents tenen uns objectius i uns propòsits establerts per l'empresa, però

també creuen que hi ha ritmes, cicles i estacions en l'ambient empresarial. Les decisions i accions són necessàries quan són necessàries.

3. Reciprocitat. Els treballadors són membres de la família corporativa. Ajuden l'empresa a tenir èxit, però també ajuden al seu èxit personal, i esperen oportunitats per créixer i desenvolupar-se. Aquest tipus de relació es pot resumir amb aquests tres aspectes:

- Llegat: ajudar a realitzar una visió que et sobreviurà.
- Aprenentatge: realitzar el potencial propi.
- Vida/amor: crear un ambient familiar que implica cuidar els membres de la família.

4. El líder. El rol del gerent té dos aspectes importants. Per una banda, el gerent pren les decisions, però després d'haver-ho consensuat amb assessors. Per altra banda, el gerent agraeix les reclamacions dels treballadors com a legítimes.

5. Espiritualitat. Les coses espirituals i materials formen part del mateix món a la Xina, i les empreses xineses són materials i espirituals a la vegada.

6. Síntesi contínua. El model de gestió xinès també sintetitza principis, característiques, eines i tècniques d'altres estils de gestió.

52. Roland Berger (2011). «China will trigger the new management revolution». Disponible a: http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_taC_Chinas_Management_Revolution_20101125.pdf

5. Conclusions

En aquest informe s'ha assenyalat que les noves forces motores globals, juntament amb el nou perfil del consumidor postcrisi, comportaran canvis importants en les estratègies de les empreses. Per una banda, aquestes hauran d'evolucionar i adaptar-se al comportament canviant del consumidor. I, simultàniament, hauran de trobar noves formes de connectar amb els consumidors dels mercats tradicionals i emergents, i moltes vegades canviar substancialment l'operativa empresarial per adaptar-se als nous escenaris.

Atès que l'entorn global postcrisi mostrarà majors dosis de complexitat i una configuració policèntrica, serà necessari un canvi significatiu en l'operativa empresarial i en la manera com es gestionen i dirigeixen les empreses. L'organització del futur es caracteritzarà per ser més àgil que l'actual i molt més global, ja que haurà de gestionar i aprofitar les oportunitats que presenta un món que funciona a dues velocitats.

Les empreses s'hauran de posicionar de diferent manera segons quin sigui el mercat de destí. En els mercats de baix creixement es podran centrar en els beneficis ajustant el marge en alguns productes i creant productes *premium* mitjançant la innovació. En els mercats de creixement ràpid, en canvi, les empreses podran establir-se per incrementar la seva facturació, però sempre tenint en compte els requeriments d'agilitat i eficàcia per adaptar-se molt ràpidament a les oportunitats canviant. En aquest treball s'han apuntat algunes eines que poden col·laborar en aquest nou estil de gestió, entre les quals destaquen els models adaptables i la col·laboració oberta.

Es posa en relleu la necessitat d'utilitzar tècniques d'anàlisi específiques per part de les empreses per entendre millor les nombroses dimensions que afecten el seu negoci. En conseqüència, s'indica que les dimensions organitzativa i del capital humà seran les més difícils de gestionar en el futur.

Els nous perfils del consumidor, juntament amb les noves tecnologies socials, implicaran canvis importants en els canals de màrqueting i de venda. D'aquí que en el futur pròxim calgui gaudir d'una bona reputació a la xarxa per poder tenir influència i fer que la gent tingui confiança en l'empresa i els productes.

La reducció de la despesa dels consumidors i l'augment de la frugalitat en els mercats desenvolupats – on els clients, preocupats pels costos, estan exigint més valor amb preus més baixos– estan pressionant les polítiques tradicionals de costos de les empreses. Moltes d'aquestes trobaran en les TICs oportunitats per reduir les seves despeses operatives i dissenyar els seus nous models de negoci tal com està passant en altres països.

La tendència és que les cadenes de valor dels pròxims anys impliquin subministrament i gestió global, però també s'hauran de repensar les cadenes de valor locals i de proximitat.

Els avenços tecnològics, però, tindran un paper molt important en l'evolució de la cadena de valor pel que fa a les relacions amb el consumidor (millorar vendes, serveis i retenció de consumidors), en la integració del màrqueting i els serveis al consumidor, a millorar la rapidesa i la resposta de l'empresa, i finalment, en la gestió d'actius que acceleraran les iniciatives verdes.

Els requeriments del capital humà seguiran incrementant i redefinint, i el mercat laboral també sofrirà canvis importants. Per una banda, es necessitaran treballadors amb noves capacitats i experiències, però també els líders del futur necessitaran canviar dràsticament el seu estil de gestió i adoptar un nou estil més adaptable.

Bibliografia

Accenture (2010). «Los cinco sellos distintivos de la excelencia operativa». Disponible a: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/BB66D4C1-A320-4567-AC44-F68D1B8A7AE3/0/Accenture_Los_cinco_sellos_distintivos_de_la_excelencia_operativa.pdf.

Accenture (2008). «Pharmaceutical Supply Chain: Unlocking the Potential for High Performance». Disponible a: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-pharmaceutical-supply-chain-unlocking-potential-high-performance.aspx>.

Accenture (2010). «Agile Organization». Disponible a: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/OutlookPDF_AgileOrganization_02.pdf.

Bar, N. (2009). «Strategy in times of crisis». *Think: act. The global magazine for decision-makers*. Roland Berger Strategy Consultants. Disponible a: http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_20091_thinkact_issue13_20101125.pdf.

Bain (2009). «The future consumer». Disponible a: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/ConsumerOfTheFuture_BainStudyJanuary2009.pdf.

Bisson, P. *et al.* (2010). «The great rebalancing». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/The_great_rebalancing_2627.

Bisson, P. *et al.* (2010). «The productivity imperative». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/The_productivity_imperative_2630.

Bisson, P. (2010). «The global grid». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/The_global_grid_2626.

Bisson, P. (2010). «Pricing the planet». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Pricing_the_planet_2629.

Bisson, P. (2010). «The market state». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/The_market_state_2628.

Boston Consulting Group (2011). «Rethinking operations for a world at two-speeds». Disponible a: http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/download/020111_RethinkingOperationsforaTwo-speedWorld.pdf.

Cannella, S. *et al.* (2010). «Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro». *Universia Business Review*. Segon trimestre.

Cap Gemini, GCI, Intel (2006). «The future value chain». http://www.gs1.org/docs/gdsn/gci_2016.pdf.

Cudahy, G. *et al.* (2010). «Por qué menos es el nuevo más». *Accenture*. Disponible a: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/2113CB36-9FBB-4C03-B0FD-3CF3C890546B/0/Accenture_Por_que_menos_es_el_nuevo_mas_marzo_2010.pdf.

Deloitte (2011). «Consumer 2020. Reading the signs». Disponible a: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_Consumer_2020_jan2011.pdf.

Diamond, P. (2010). «12 Trends that will define business in the “new normal”». Vistage International. Disponible a: https://view.vistage.com/images/Editorial/12_Trends.pdf.

Economic Intelligence Unit (2008). «The digital company 2013. Freedom to collaborate». Disponible a: http://www.pwc.com/en_GX/gx/technology/assets/digital_co_2.pdf.

Economic Intelligence Unit (2008). «The digital company 2013. How technology will empower the customer». Disponible a: http://www.pwc.com/en_GX/gx/technology/assets/digital_co_1.pdf.

Economic Intelligence Unit (2010). «Global Firms in 2020». Disponible a: <http://www.energizers.eu/GlobalFirmsHRM2020.pdf>.

EIU (2008). «The digital company 2013. How technology will empower the customer». Disponible a: http://www.pwc.com/en_GX/gx/technology/assets/digital_co_1.pdf.

Ernst & Young (2011). «Winning in a polycentric world - Globalization and the changing world of business». Disponible a: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Winning_in_a_polycentric_world_-_Globalization_and_the_changing_world_of_business/\\$FILE/EY_-_Winning_in_a_polycentric_world_-_Globalization_and_the_changing_world_of_business.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Winning_in_a_polycentric_world_-_Globalization_and_the_changing_world_of_business/$FILE/EY_-_Winning_in_a_polycentric_world_-_Globalization_and_the_changing_world_of_business.pdf).

Flatters & Willmott (2009). «Understanding the post-recession consumer», *Harvard Business Review*, vol. 7, núm. 7/8, pàg. 106-112 (On-line Ebschost).

GrowVC (2011). «Indian Startups Spotting The Trends». Disponible a: <http://india.growvc.com/main/2011/01/indian-startups-spotting-the-trends/>.

Habiby, A. i Deirdre, C. (2010). «The High-Intensity Entrepreneur». *Harvard Business Review*. Disponible a: <http://hbr.org/2010/09/the-high-intensity-entrepreneur/ar/1>.

IBM (2008). «Creación de recursos humanos adaptables: implicaciones importantes para los directores de TI». Disponible a: http://www.ibm.com/ar/services/cio/pdf/Creacion_de_recursos_humanos_adaptables.pdf.

IBM (2010). «New rules of a new decade. IBM». Disponible a: http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thought-leadership/ibv-new-rules-new-decade.html?cm_sp=MTE15481.

KPMG (2011). «Confronting Complexity». Disponible a: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/confronting-complexity.pdf>.

KPMG (2010). «Customer Currents». Disponible a: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/ConsumerCurrents/Pages/ConsumerCurrents-08.aspx>.

Malik, Y. (2011). «Building the supply chain of the future». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Operations/Supply_Chain_Logistics/Building_the_supply_chain_of_the_future_2729.

Mischke, J. (2010). «Why Europe lags behind the United States in productivity». *McKinsey Quarterly*. Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Why_Europe_lags_behind_the_United_States_in_productivity_2684.

McKinsey Quarterly (2010). «The challenges ahead for supply chains: McKinsey Global Survey results». Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Operations/Supply_Chain_Logistics/The_challenges_ahead_for_supply_chains_McKinsey_Global_Survey_results_2706.

McKinsey Quarterly (2010). «Taking organizational redesign from plan to practice». Disponible a: <https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2721>.

McKinsey Quarterly (2010). «Global forces shaping the future of business and society». Disponible a: https://www.mckinseyquarterly.com/Global_forces_shaping_the_future_of_business_and_society_2701.

Nielsen (2009). «Consumers in a Post-Recession World». Disponible a: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/reports/Nielsen_ConsumerPostRecessionReport_Sept09.pdf.

Ogilvy (2010). «Eyes Wide Open». Disponible a: http://assets.ogilvy.com/truffles_email/eyeswideopen_press/OMEyesWideOpen_WalletHalfShut.pdf.

Perriman, H. *et al.* (2010). «The impact of the global financial crisis on consumer behavior». Disponible a: <http://www.wbiconpro.com/06-Priya.pdf>.

Porter, M. (2008). «The Five Competitive Forces That Shape Strategy». *Harvard Business Review*. Disponible a: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>.

Porter, M. (1996). «What is strategy?» *Harvard Business Review*, nov. 1996, vol. 74, núm. 6, pàg. 61-78.

PWC (2011). «Pharma 2020: Supplying the future. Which path will you take?». Disponible a: <http://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pharma-2020/pharma-2020-supplying-the-future.jhtml>.

Roffey Park Institute (2010). *Management Agenda*. Disponible a: <http://www.roffeypark.com/whatweoffer/Research/reports/Pages/ManagementAgenda2010.aspx>.

Roland Berger (2010). «Supply Chain Fit». *Think: act content*. Disponible a: http://www.rolandberger.com/expertise/publications/2010-10-08-rbsc-pub-Supply_Chain_Management.html.

Roland Berger (2011). «China will trigger the new management revolution». Disponible a: http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_taC_Chinas_Management_Revolution_20101125.pdf.

Romero, M. (2011). «Ventas LVMH alcanzan récord por demanda China de productos lujo». *La Carta de la Bolsa*. Disponible a: http://www.lacartadelabolsa.com/index.php/leer/articulo/ventas_lvmh_alcanzan_record_por_demanda_china_de_productos_lujo/.

Sharkar, S. (2008). «Winning in emerging markets». *Bain & Company*. Disponible a: http://www.bain.com/bainweb/Publications/newsletter_detail.asp?id=26476&menu_url=newsletters%2Easp.

Smirnova, Y. (2009). «Top 10 Emerging Consumer Behavior Trends in Recession». Disponible a: <http://www.memesponge.com/2009/06/top-10-emerging-consumer-behavior-trends-in-recession/>.

Sugars, B. (2011). «Four Trends Startups Need to Know Now». Disponible a: <http://www.entrepreneur.com/article/217938>.

Torres, R. *et al.* (2010). «Adaptive Leadership». *Boston Consulting Group*. Disponible a: <http://www.bcg.com/documents/file67908.pdf>.

Trendwatching (2010). «11 Crucial Consumer Trends for 2011». Disponible a: <http://trendwatching.com/trends/pdf/trendwatching%202010-12%2011%20TRENDS%202011.pdf>.

Telefónica (2010). «“la Caixa”, Telefónica y Visa finalizan con éxito la primera experiencia de pago por móvil en España». Disponible a: <http://pressoffice.telefonica.com/jsp/base.jsp?contenido=/jsp/notasdeprensa/notadetalle.jsp&id=0&idm=es&pais=1&elem=15900>.

UPS (2010). «2010 Change in the (Supply) Chain Survey». Disponible a: http://www.pressroom.ups.com/pressroom/content/Fact%20Sheets/UPS_Change_in_the_Chain_Executive_Summary.pdf.

Wang, J. i Ohrgren, K. (2011). «The Disrupters: Forces Driving Change in 2011». Disponible a: <http://www.entrepreneur.com/article/217508>.

Wharton Universia (2010). «En busca de capital: Las perspectivas para las startups en 2010». Disponible a: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1959>.

Accediu a totes les publicacions de l'OME a l'Anella, la plataforma de coneixement i col·laboració empresarial:
www.anella.cat/prospectiva-internacional