

Pensar des de la innovació

ALFONS CORNELLA
Fundador i President Infonomia

Resum

El present article ens presenta la innovació des d'un nou enfocament: pensar des de la innovació com un repte a la forma convencional de pensar i fer per a poder plantar cara al nou entorn. L'autor ens defineix la innovació com una funció que converteix idees en valor, a través de persones, i en la forma de disseny, operacions i comunicació. Tot això passa per un «nou» model on la innovació es busca fora de l'empresa, és la innovació oberta.

Altres aspectes importants de la innovació radica en: l'èxit en la inversió en r+d prové de ser innovador en tota la cadena de valor. Per a això és important descobrir les ribes del negoci. A partir de l'experiència s'han trobat els factors comuns en les empreses innovadores i també els errors comesos en la innovació.

Finalment, acaba parlant del futur de la innovació que segons l'autor està en un exercici de «*discounted know-how*» en lloc de «*discounted cash-flow*».

Paraules clau

Innovació, cadena de valor, estratègia, errors, entorn, fronteres, idees, know-how.

Abstract

The present article presents us the innovation from a new approach: to think from the innovation as a challenge to the conventional way of thinking and doing to be able to face to the new environment. The author

defines us the innovation as a function that turns ideas into value, across persons, and into the form of design, operations and communication. All this happens for a «new» model where the innovation is looked out of the company, is the opened innovation

Another important aspect of the innovation takes root in: the success in the investment in i+d comes from being an innovator in the whole chain of value. For it is important to discover the shores of the business. From the experience the common factors have been situated in the innovative companies and also the mistakes committed in the innovation.

Finally he ends up by speaking about the future of the innovation that according to the author is in an exercise of «discounted know-how» instead of «discounted cash-flow».

Key words

Innovation, chain of value, strategy, mistakes, environment, borders, ideas, know-how.

1 . Introducció: el nou context

En un llibre que tot innovador ha de llegir sens dubte, «*A whole new mind*», Daniel Pink ens diu que la supervivència d'una empresa depèn avui que sigui capaç de fer alguna cosa que els *treballadors d'altres països* (més barats) no puguin fer, que tampoc puguin realitzar més ràpid les *màquines*, i que satisfaci els desitjos de *transcendència* d'una època marcada (en el món desenvolupat) per l'abundància (l'excés). Pink ha designat com la triple A aquests tres «dimonis»: *Àsia, automatització i abundància*. I tota estratègia dissenyada per a poder superar-los, m'atreveixo a afegir, passa «per pensar des de la innovació», des d'un repte a la forma convencional de pensar i fer.

En un mercat de l'excés, cal proposar emoció, actitud, sentit, transcendència, estil, més que mera eficiència. El cost pràcticament nul de les comunicacions fa que avui es pugui treballar amb empreses arreu del món. I les màquines han avançat tant (recordem el triomf de *Deep Blue* sobre Kasparov...) que la pregunta a fer-se és quan acabaran prescindint de nosaltres. El futur serà tan complex que serà inimaginable manejar-lo sense màquines, fins al punt que pot ser que acabem abdicant en elles el control del planeta.

Diu Pink que per a respondre a aquest nou context marcat per la *triple A*, no podem limitar-nos a explotar la capacitat d'*anàlisi* del nostre costat esquerre del cervell, sinó que hem d'aprendre a destil·lar el que resulta de barrejar-lo amb les habilitats *intuïtives* del dret. O sigui, cal aprendre a multiplicar l'*anàlisi* (racionalitat) per la *imaginació* (emoció de les idees). Haurà, doncs, que aprendre a explotar millor la nostra «*part dreta*» del cervell, o sigui, la nostra habilitat de combinar i «*hibridar*» elements en noves formes, de determinar patrons per a generar noves idees, alguna cosa que un cervell merament *analític*, com el de les màquines d'avui, no pot encara fer. Hem d'aprendre a treure profit del nostre cervell, de *tot ell*, per a innovar.

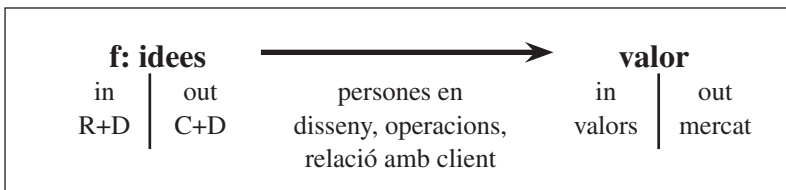
Per tant, cal treure partit del fet que *som humans*, una circumstància curiosa en un entorn de creixent automatització on l'eficàcia total és la norma. Una economia imaginativa basada en les emocions humanes. El negoci de multiplicar la imaginació per la tecnologia. En un futur de màquines «perfectes», els humans encara serem necessaris. I com recorda Pink, ho serem bàsicament per dues raons principals. Perquè som capaces d'aportar *criteri expert* (la intuïció, l'experiència, que et permet resoldre problemes per als quals no hi ha una solució rutinària), i perquè ens movem bé en la *comunicació complexa* (la capacitat de persuasió, de seducció, de transmissió de passió que tenen alguns humans). Els humans han fet al llarg de la història coses que un robot (almenys un de les primeres generacions) no podria entendre.

2. La funció innovació: innovar com la conversió de *know-how* en *cash-flow*

Entre desenes de definicions sobre el que és la innovació, em permeto aquí suggerir la següent:

La innovació és una funció que converteix idees en valor, a través de persones, i en la forma de disseny, operacions i comunicació.

O sigui, és «un instrument» que converteix *idees* creades per algú (individual o col·lectiu, ja sigui dintre o fora de l'organització) en alguna cosa que altres persones (també dintre o fora de l'organització) consideren de valor (perquè els aporta algun tipus de satisfacció, ja sigui utilitat o emoció, per exemple); i la forma que es fa és a través d'algun dels tres elements principals de la cadena de valor, és a dir, disseny de producte o servei (*pensar la cosa*), operacions (*fer la cosa*), i la comunicació (*vendre la cosa*).

Figura 1: Definició innovació

Una organització és tant més innovadora com més és capaç de: 1) generar idees susceptibles de ser vistes com valor per algun dels seus públics, i 2) fer-ho de forma més àgil i ràpida. O sigui, la innovació es deriva de *la capacitat de generar amb certa velocitat idees que generen valor a algú*.

La introducció en el text anterior de la idea de velocitat és, potser, el que distingeix el que ara podem entendre per innovació del que s'entenia fa uns anys. Creació de valor des de les idees, però sense certa velocitat de creuer, no és innovació sostenible en el temps. Perquè avui no és tan important innovar com ésser capaç de fer-ho permanentment, ja que la destinació de l'innovador és ser copiat, comodititzat pels que copien, i obligat a tornar a innovar per a poder sobreviure. La velocitat d'innovació és l'energia de l'innovador en un món de còpia fàcil.

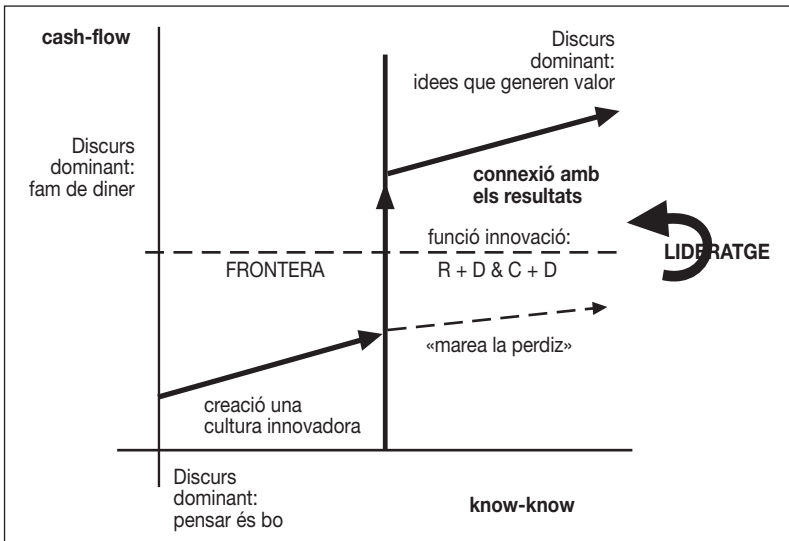
La conversió d'idees en valor pot ser llegida d'altra manera: la conversió de *know-how* en *cash-flow*. O sigui, la conversió del coneixement que tenen les persones de l'organització (tant el coneixement *tàcit* com l'*explícit*, la imaginació i l'experiència, com l'enginyeria i els mètodes) en apunts positius en el compte de resultats d'avui (o, si es pot esperar a tenir resultats més endavant, en apunts positius en el balanç d'intangibles de l'organització).

Però el principal problema de la innovació a les organitzacions és que la conversió de *know-how* en *cash-flow* no és tasca fàcil, perquè els llenguatges que es parlen en aquests dos àmbits són distints. Bàsicament, la principal diferència és la dels «temps»: el *know-how* requereix de llargs terminis per a desenvolupar-se, mentre que el *cash-flow* està sotmès a cicles ràpids.

De fet, un dels problemes típics en organitzacions que volen innovar és el difícil que es fa creuar la «frontera» entre el «parlar sobre innovació» i el «convertir la innovació» en resultats, com es mostra en el gràfic adjunt.

Aconseguir una «cultura de la innovació», una atmosfera motivadora que estimuli a les persones de l'organització a aportar idees, per exemple, és relativament fàcil: la gent vol participar de la transformació de la seva organització a través de l'aportació d'idees que responguin a noves oportunitats. I ho fa si se li deixa.

Figura 2: Fronteres de la innovació



Però el problema resideix, en la majoria d'ocasions, crec poder dir, en com les idees generades per la gent es fan arribar als «propietaris» de producte a l'àrea més de «resultats» de l'organització, ja en el domini del *cash-flow* (on et medeixen exclusivament pels teus resultats a curt termini). Aquest «pas de la frontera» és la part més difícil, perquè els propietaris de producte, els que decideixen sobre l'oportunitat o no d'innovar en el mateix, no són gens oberts quan es tracta d'acceptar propostes que els arriben d'espais de l'empresa que ells no controlen. Podríem dir, per tant, que són la «gelosia» de producte (el «*not invented here*») el que impedeix a l'espai del *cash-flow* acceptar en moltes ocasions la bondat del proposat des de l'espai del *know-how*.

El traspàs de la frontera exigeix una important dosi de participació del lideratge a l'organització. Els de «baix» (*know-how*) poden, és cert, fer un esforç per a fer visibles (comunicar millor) les seves aportacions (les seves innovacions detectades), però és vital que des del lideratge es mostri clarament a l'espai de dalt (*cash-flow*) que cal prendre les idees de baix com possible font d'oportunitats que es converteixin, això sí, en *cash-flow* futur.

Sempre ha existit una innovació «de dalt a baix», des del laboratori de R+D «oficial» de l'organització cap a la cadena de producció de la mateixa. I això ha funcionat, més o menys. Però ara, i gràcies a les tecnologies que permeten un ridícul cost de participació de tota la gent de l'organització,

existeix un nou tipus d'innovació, «de baix a dalt», basada més a connectar entre si, i amb l'organització, a gent amb idees i observadora de la realitat, per a desenvolupar després aquestes idees en clau de potencial negoci. És el concepte d'*innovació oberta*.

3. Innovació oberta

En el número de març (2006) de la *Harvard Business Review*, Huston i Sakka, en el seu article «*Connect and Develop*» expliquen el «nou» model de R+D desenvolupat per Procter & Gamble (P&G). La idea principal del model és ben simple: en lloc de seguir obstinant-se en la fantasia del *not-invented-here* (segons la qual, l'inventat fora «dels nostres» laboratoris no és bo), a P&G li surt més a compte (més barat i més eficaç) *anar a buscar* les solucions als seus problemes a «mercats» de talent externs. Això és avui possible perquè hi ha milers de persones qualificades, professionals especialitzats, espargits pel món, amb, possiblement, una forma més ràpida i barata de resoldre un «repte» que el mètode tradicional, basat en un laboratori intern de R+D. El «nou» mètode de P&G rep el nom de C&D, *connect and develop*.

En breu, la clau del mètode és doble. Primer, cal saber sintetitzar quin és el problema o l'oportunitat que es vol atacar (*briefing*). Segon, cal saber aprofitar l'empresa estesa (*partners*, proveïdors, petites empreses, universitats, individus brillants, etc. espargides per tot el món) per a localitzar qui té el coneixement per a resoldre'ls. Tercer, digerir internament les aportacions dels *partners*, escollint entre elles el millor, allò que més s'adequa al moment de l'organització (de fet, de cada 100 idees generades per aquest procediment, diuen que només 1 acaba en el mercat), i «promocionant-lo» als «propietaris» de línies de producte a l'organització (pas, aquest tercer, que em sembla que ha de ser el més complicat, sens dubte, d'acord amb el comentat més amunt).

Ja que la innovació deixa de ser un capritx per a convertir-se en un element essencial de competitivitat, i que per a respondre als reptes creixents l'important és «l'acceleració» de la innovació (que garanteixi alts nivells de creixement del negoci), cal buscar formes complementàries d'innovar que es sumin a simplement motivar a la teva gent perquè ho faci (cosa molt difícil per la general, veient com la «política de passadissos» acaba menjant-se les ganes de canviar a les organitzacions grans). Així, enfront del model d'*innovació tancada*, en el qual tot «s'inventa» només a l'organització, el model d'*innovació oberta* proposa que s'innovi a través d'una relació amb l'exterior de l'organització (d'aquesta transformació d'una innovació *tan-*

cada, controlada per l'empresa, cap a una innovació *oberta*, tracta el llibre seminal *Open Innovation* de Henry Chesbrough).

El repte estarà, per tant, a explotar la «extel·ligència» de l'empresa (la intel·ligència distribuïda pel seu entorn, en els agents amb els quals coevoluciona en xarxa), per a transformar el *know-how* en *cash-flow*.

Per a trobar les solucions a l'exterior, P&G acudeix als seus propis proveïdors, a una xarxa d'emprenedors tecnològics («caçadors» d'idees, freelance o petites empreses, establerts per totes les parts del globus), així com a *mercats d'innovació*, llocs en els quals milers de professionals capacitats estan disposats com a resolutius (*solvers*) a presentar respostes als reptes dels *cercadors* de solucions (*seekers*). Exemples d'aquests mercats són *Innocentive*, *NineSigma*, *YourEncore* o *yet2.com* (un espai per a l'explotació comercial de llicències, no explotades però disponibles, moltes d'elles procedents de les universitats).

Finalment, P&G ha desenvolupat formes d'estimular la cultura d'innovació oberta, així com una atmosfera de recerca i explotació del «nou», amb un mecanisme adequat de reconeixement i retribució.

La funció innovació consisteix cada vegada més a organitzar l'equilibri entre aquests dos tipus d'innovació, la tancada (ho vam inventar aquí) i l'oberta (s'inventa fora). I no és tasca gens fàcil. I més difícil serà encara, quan a aquest esquema s'uneixi, una tercera dimensió: la de la *participació del client*, que demanarà, de manera creixent, participar en el procés de disseny de solucions que li aporten valor a ell, que és, al cap i a la fi, la raó final de l'empresa. La gestió, per part de l'empresa, de les idees que el client té del que espera d'aquesta organització com *valor*, serà, possiblement, l'element puntual que marcarà la pròxima generació de gestió de la innovació.

4. R+d+c: l'èxit a la inversió en R+D prové de ser innovador a tota la cadena de valor

El 2005, les 1000 empreses amb major pressupost de R+D en tot el món van invertir en conjunt un total de 407.000 milions de dòlars en aquest capítol. Però una anàlisi dels resultats d'aquestes grans empreses comporta sorpreses: bàsicament, no hi ha una relació directa, automàtica, entre inversió en R+D i bons resultats econòmics (ho demostra el fet que l'empresa que més gasta en R+D, *Ford*, no és precisament la que millors resultats econòmics obté). Aquesta és la conclusió del *Global Innovation 1000 Survey* que ha presentat recentment la consultora *Booz, Allen & Hamilton* (Informe complet disponible en *SmartSpenders: The Global Innovation 1000*).

Algunes conclusions de l'estudi:

Augmenta la inversió en R+D en *països emergents*, especialment Índia i Xina (s'ha anunciat ja que Xina ha superat a Japó com segon inversor en R+D del món després dels Estats Units).

Es va acabar la *deslocalització* per motius exclusivament de costos: ara aquests països emergents són bons llocs on investigar i innovar, encara que només sigui perquè són els llocs on el consum creixerà més en els pròxims anys.

Augmenta la quantitat total dedicada a R+D en el món, però el seu percentatge pel que fa a les vendes decreix. Les inversions són més selectives, i intenten treure més rendiment de la inversió (encara que altra cosa és que ho aconseguixin).

«No hi ha una relació estadística significativa» (automàtica) entre despesa en R+D i bons resultats econòmics (es medeixin aquests com es medeixin): «*Money simply cannot buy effective innovation*». L'única variable econòmica en la qual es troba una correlació estadística amb la despesa en R+D és la de beneficis bruts com a percentatge de vendes.

Més en concret, no hi ha una relació directa entre nombre de patents aconseguides i bons resultats econòmics.

Això és en general, encara que hi ha en totes les categories algunes empreses que palanquegen molt bé les seves inversions en innovació (les que l'estudi denomina «*smart spenders*»). No hi ha una sola raó que expliqui què duu a algunes empreses a treure un rendiment major que les altres. Per exemple, no hi ha un model únic en termes de centralitzar o descentralitzar la unitat de R+D.

Acostuma a haver una habilitat diferent darrera d'una empresa que treu bon partit del seu R+D (per exemple, la velocitat amb la qual *Google* inventa nous serveis).

I les empreses excel·lents a treure bon partit del seu R+D es caracteritzen per fer-lo al llarg de tota la cadena de valor: ideació (inventar productes), selecció de projectes, desenvolupament de productes, operacions, comercialització. Una frase de l'estudi: «*the leaders tend to think about innovation companywide*».

No hi ha, doncs, èxit a la R+D si no va acompanyada d'un sistema d'innovació transversal a la cadena de valor. Aquesta és, al meu entendre, un resultat fonamental: no pot treure's partit de la inversió en R+D si es fa des d'una torre d'ivori, o des de la universitat, sinó que la rendibilitat emergeix d'un *equip multidisciplinar* de persones de disseny, operacions i relació amb el client. No hi ha innovació d'èxit sense tenir molt en compte al mercat.

En definitiva, l'èxit no està en la R+D és R+D+C, *C de clients*.

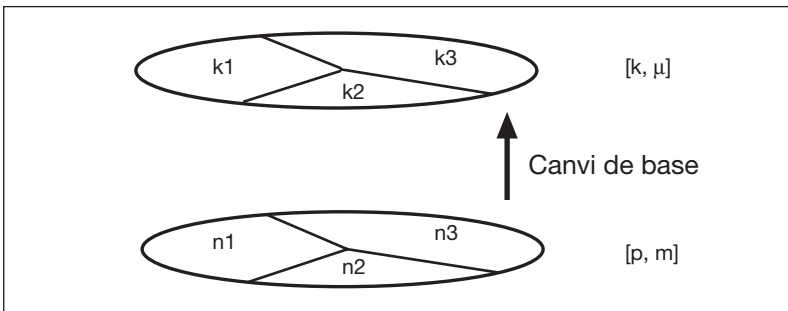
5. Descobrir les ribes del negoci

Quan una empresa repensa els seus actius en clau de la combinació *coneixement-marca*, en lloc de quedar-se ancorada en el parell producte-mercat, el resultat que s'obté és una font d'energia organitzacional enorme. Es tracta, en el fons, d'entendre, en el context de l'empresa, què ve a canviar en la societat del coneixement: que el que genera oportunitats és l'exploració intel·ligent d'un coneixement diferencial, així com la projecció cap a la societat (el mercat) d'una imatge que es correspongui amb l'exploració d'aquest coneixement diferencial.

Siguem un poc més precisos. Normalment una empresa es pensa a si mateixa com constituïda per una sèrie de divisions de negoci (negoci1, negoci2, etc.), que, en general, són un conjunt de parelles producte-mercat [p,m]. Així, per exemple, un banc pot tenir una divisió que «es dedica» a hipoteques (producte) per a immigrants (mercat), i altra a crèdits per a joves. Aquesta forma d'organitzar-se, a la qual estem tan acostumats, té un petit problema: a l'hora de créixer, limita el pensament a buscar oportunitats només en l'extensió del producte o del mercat ja existents, amb el que es persegueix «fer créixer el pastís», normalment a força d'esgarrapar quota de mercat a la competència.

La forma nova de trobar formes de créixer consisteix a pensar l'empresa en clau d'actius de coneixement (coneixement1, coneixement2, etc.). La idea és pensar l'organització com posseïdora d'alguns coneixements diferencials (preguntar-se «*què sabem fer?*» més que «*què fem?*»). El resultat d'aquesta anàlisi és que una empresa resulta llavors constituïda per una conjunt de *parelles coneixement-marca* [k,μ]. I la forma de créixer des d'elles consisteix a pensar com aplicar el què sé fer (coneixement) a un mercat que aprecia el què ser fer, en genèric (marca). Així, seguint l'exemple anterior, un banc pot adonar-se que el que sap fer, i molt bé, és gestionar

Figura 3: Formes de créixer



una triple xarxa, de persones, d'oficines i de terminals telemàtics, i que, a més, la seva marca li permetria utilitzar aquesta triple xarxa per a vendre altres béns i, especialment, altres serveis, més enllà dels merament bancaris o financers.

Es tracta, en definitiva, de fer el que en àlgebra denominarien un «canvi de base» en l'empresa. De pensar-se des del *què fem* a pensar-se des del *què sabem fer*.

Hi ha alguns exemples que ajuden a entendre la potència d'aquest canvi. L'empresa manresana Vilardell Purí, s'ha dedicat amb èxit des de fa dècades a la fabricació de peces metall-mecàniques per a la indústria de l'automoció i aeroespacial. Doncs bé, encara que li segueix acompanyant l'èxit a «les divisions» tradicionals, s'han adonat de les oportunitats del seu coneixement acumulat i han iniciat, amb més èxit si cap, una nova «divisió mèdica», en la qual fabriquen peces de precisió per a odontologia (implants dentals de titani). Un bon exemple d'aplicació a noves direccions del que l'empresa «sap» fer, i en la línia de productes que es corresponen al que marca transmet (en aquest cas, precisió de les peces: és com dur una peça de coet espacial a la boca).

Altre exemple que resulta d'aquesta forma de pensar ho trobem IKEA. Construïda originalment des de la idea de facilitar a les classes mitges productes de disseny «assequible» (la combinació producte-mercat que abans comentàvem), des de fa uns anys estan experimentant en una nova aplicació del seu coneixement, a través del projecte Boklok. Es tracta de blocs d'apartaments prefabricats, de baix cost i fàcil instal·lació, que vénen a intentar resoldre el problema d'habitatge que afecta, justament, a les classes mitges d'Occident, i, més exactament, a les joves parelles que busquen un primer habitatge. Pensades per a parelles amb una renda anual de 45.000 euros, el seu èxit a Escandinàvia, i ara també a Gran Bretanya, fa pensar que es tracta d'una bona idea. Amb uns preus per sota dels del mercat, la companyia sueca assegura un producte basat en els mateixos conceptes de la marca: habitatge sostenible, materials que respecten l'entorn i estalvien energia, lluminositat, espai, solucions pràctiques, etc. Una proposta «d'habitatge assequible». Per a dur endavant aquesta idea, IKEA ha aplicat el coneixement estructural del que disposa (*integració de fabricants per al desenvolupament de productes*), i ha palanquejat la seva marca lligada a la idea de «bo però assequible». I ha buscat el coneixement que li falta, el del mercat immobiliari, en algú que si ho té, en aquest cas la companyia sueca Skanska, amb la qual ha llançat Boklok en règim de *joint venture*.

Es tracta d'un exercici gens fàcil, aquest de repensar l'empresa des del «què sabem» en lloc del més habitual «què fem», portant a terme el

suggerit «canvi de base». Però entendre què és realment la «societat del coneixement» ens obligarà a això si volem treure-li profit a l'actiu en parella «coneixement-marca».

Una proposta més precisa, en clau pràctica, d'aquesta idea d'innovar des de les ribes del negoci, des del palanquejament de les parelles [coneixement, marca], consisteix a definir l'angle de combinació dels dos possibles creixements a una organització.

Per tant:

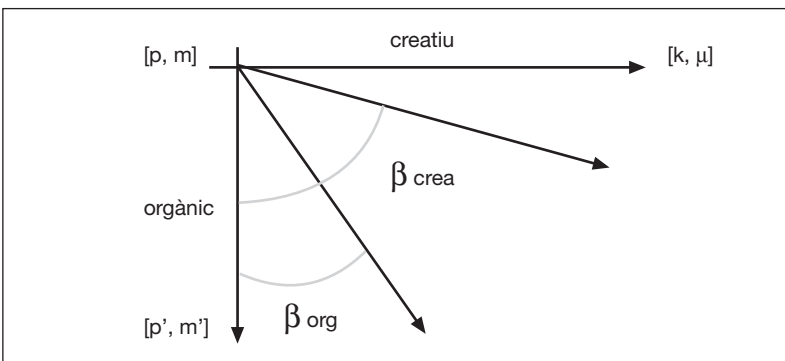
Primer, com a partir d'uns parells [p,m], de productes i mercats ja existents, som capaços de pensar nous parells [p',m'] de nous productes per a nous mercats (o sigui, el que en màrqueting es coneix molt bé com *matriu de Ansoff*).

I segon, com a partir d'uns parells [p,m] actuals pots entendre quin és el teu coneixement d'ús potencial, o sigui, quin és el teu *know-how* explotable a noves direccions, allunyades, per què no, de la teva combinació producte-mercat habitual, per a generar noves parelles [k,μ].

Per tant, tota empresa tindrà un panorama de creixement en dues adreces simultànies: en l'explotació de nous productes-mercats, i en l'exploració dels seus coneixements-marques.

I l'angle β , que mesura fins a quin punt l'empresa basa la seva evolució en el creixement «orgànic» (nous productes-mercats) o en creixement «creatiu» (descobrir noves aplicacions del *know-how* i de les marques existents), va a ser fonamental. És possible que el maneig intel·ligent d'aquest angle β (de «*business*») serà la funció principal de l'estratègia de negocis a les pròximes dècades.

Figura 4: Panorama de creixement



6. Minería de clients

Si alguna cosa caracteritza als mercats actuals és que, en general, l'oferta supera a la demanda: tenim de tot i en excés, com s'ha comentat més amunt. Per això, serà cada vegada més crític per a l'oferta aprendre a lluitar en un entorn d'excés, amb la finalitat d'aconseguir un espai *diferenciat* de mercat. I una de les estratègies per a aconseguir-ho consisteix a descobrir, detectar, «nous» clients entre aquells ciutadans als quals les ofertes actuals *sobreserveixen*, *subserveixen* o *noserveixen* en absolut (la idea central d'aquest article procedeix del text *Seeing what's next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*, de Christensen et al):

- Clients sobreservits (*overshot*) són aquells que ja no volen pagar per més millores, perquè el que reben ja és excessiu per al que necessiten i estan disposats a pagar. És el *low-end* del mercat (susceptibles de baixar a un segment «inferior» en termes de prestacions rebudes).
- Clients subservits (*undershot*) són aquells que estan disposats a pagar una mica més per una millora, perquè el que reben és *inferior* del que estarien disposats a rebre. És el *up-market* del mercat (susceptibles de pujar a un segment «superior»).
- Clients noservits són aquelles persones que fins a ara s'han sentit «fora» del mercat, perquè no han percebut que l'oferta «vagi amb ells», perquè l'oferta no els hagi tingut simplement en compte, o perquè no han tingut accés a la mateixa.

Un exemple de mercat sobreservit l'anàlisi del qual desvetlla les possibilitats de descobrir clients potencials ho constitueix el *boom* de les línies aèries de baix cost, avui amb tanta demanda. Aquestes iniciatives van detectar en el seu moment que havia milions de persones disposades a viatjar més, i més freqüentment, si el preu era inferior a l'habitual fins a llavors, encara en canvi d'un menor nombre de serveis en vol. Aquestes línies aèries de baix cost «van descobrir», doncs, que les línies convencionals estaven sobreservint a molta gent. I van veure en això una oportunitat, l'èxit de la qual requeria, per cert, d'aplicar tota la seva imaginació i enginyeria a trobar formes alternatives de generar els ingressos necessaris perquè el negoci tingués sentit.

Sense abandonar encara la indústria de les línies aèries, veiem ara com altres empreses, combinant de nou la imaginació per l'enginyeria, han detectat que hi ha un interessant mercat *subservit*, o sigui, disposat a pagar una mica més que un bitllet de *business* en vols llargs, transoceànics, com el de Londres a Nova York. Així, han llançat el concepte de trajectes en els

quals totes les places són «de *business*», en un avió de 200 places ocupat per només 50 persones, a les quals es pot acaronar millor (un exemple ho trobem en *EosAirlines*). Han descobert, doncs, que hi havia un públic *sub-servit* que esperava que algú els tractés millor.

I en l'àmbit del descobriment de potencials clients que fins a aquest moment eren *no servits*, podem citar l'exemple de les botigues de roba que han evidenciat que havia un creixent mercat, no satisfet, de persones que requereixen de talles grans. Així, han aparegut «noves» ofertes d'èxit com la de *Superlínea*.

Altres exemples de solucions noves a clients *sobreservits*. Aplicacions ofimàtiques que no donen les excessives prestacions de les *suites* habituals. Així, sóc dels quals pensa que el *Open Office* tindria més èxit si en lloc d'intentar «clonar» íntegrament al *Office* de *Microsoft* oferís només el fonamental que un espera d'una *suite* ofimàtica. La franquícia *MinuteClinic*, a la qual es presten els serveis de salut més elementals que una família precisa, sense haver d'anar a l'ambulatori; servits per infermeres amb experiència, i disponibles en centres comercials. Un hotel «elemental», l'*easyHotel* del magnat creatiu *Stelios*, fundador de *EasyJet*, entre altres empreses del grup *Easy*. Un hotel amb només l'essencial, sense luxes, simplement per a «refugiar-se» una nit (com diuen en la seva pàgina: «*the idea is that customers will accept less space for a better price... [within] a recognised brand that delivers a standardised high quality product*»).

Exemples de solucions noves a clients *subservits*. La creació d'una nova moto «de llegenda», la *Confederate*, un èxit en un mercat que ja es creia saturat per les *Harley*. En els mercats de culte, sembla haver espai per a noves emocions. Joguines que incorporen elements de *telefonía molt simple* (per exemple, agendas molt elementals per a anar al col·legi, amb el qual els nens poder comunicar amb els pares o avis). L'enorme potencial del mercat entre individus, que tan intel·ligentment va descobrir *eBay*. En aviació, els petits *aeroplans de baix cost*, assequibles a empreses mitjanes, per a viatjar punt-a-punt (P2P) entre petits aeroports *locals* en lloc de seguir sotmesos al jou del sistema d'aeroports convencionals. Sistemes de provisió de materials educatius per a *assignatures optatives* (crèdits variables) en aquells centres escolars que no disposen de suficients professors per a oferir una gamma àmplia d'aquests cursos. Alguna cosa que està fent amb èxit als Estats Units l'empresa *ApexLearning*.

Finalment, exemples de solucions noves a *no-clients*. Els cursos *pre-MBA*, pensats per a persones que no poden presentar-se a un MBA perquè no tenen els coneixements previs suficients. Gràcies a aquests cursos poden passar de no poder ser clients d'un MBA a ser-ho. Els *microcrèdits*: prestar petites quantitats a persones que per la seva condició no serien potencials

receptors en un sistema de banca «tradicional». L'exemple pioner del *Grameen Bank*. Com proposen en la seva pàgina: «*Grameen Bank has reversed conventional banking practice by removing the need for collateral and created a banking system based on mutual trust, accountability, participation and creativity.*» L'exemple de la telefonia mòbil i les seves aplicacions en països en desenvolupament. El *Grameen Technology Center* va demostrar que quan la gent disposa d'un instrument com el telèfon mòbil (*Grameen Village Phone Program*), fins a llavors vetat per a ells, inventa usos i aplicacions totalment nous, que no podien «emergir» quan no es disposava d'aquesta «infraestructura».

7. Factors comuns en empreses innovadores

Durant set anys, en Infonomia hem tingut l'ocasió de recopilar molta informació sobre com estan innovant les millors empreses del món. Alhora que revistes d'empresa, menjo *BusinessWeek*, han anat construint les seves *benchmarking* (les seves comparances amb empreses de referència) d'innovació, nosaltres hem documentant centenars d'exemples d'empreses innovadores a Espanya. De la lectura de desenes d'articles sobre les empreses més o millor innovadores del món, juntament amb els exemples que nosaltres mateixos hem documentat, hem arribat a algunes conclusions sobre els *factors comuns de les empreses innovadores*.

I creiem que els més rellevants són els següents:

Disposen d'un sistema d'innovació: no deixen la innovació en mans de la improvisació o de la curiositat d'uns quants.

«L'àrea d'innovació» disposa del suport de l'alta direcció, que considera que la innovació «sistèmica» és la millor garantia per a renovar el portafoli de productes i serveis.

Cal permetre pensar, a pesar que aparentment les idees generades no siguin «realitzables» a curt.

La innovació no és R+D: la innovació és una funció transversal, que ha d'afectar a tots els departaments. Es pot innovar en tots els punts de la cadena de valor (disseny, operacions i clients).

Convé centrar-se en la resolució de les «borses d'ineficiència» i en la detecció «d'oportunitats» per a un millor servei al client.

La innovació no és disseny, però el disseny juga un paper important: la diferenciació de producte passa avui significativament per «l'experiència» d'usuari, que està molt vinculada al disseny (facilitat de comprensió,

facilitat d'ús, resolució de problemes, comprensió de situacions, emoci-nabilitat, etc).

Inverteixen temps i recursos en les tres etapes bàsiques de la innovació: observar a l'usuari, debatre sistemàticament en recerca de noves propostes (creativitat catalitzada), i prototipus ràpid.

I més que estratègies «*urbe et orbi*», adopten un creixement basat en proves realitzades «localment», i analitzen el *feed-back* així aconseguit.

Innovació és la gent: sense una política de reconeixement, «manya-ga», i carrera professional, és molt difícil que la gent aporti idees de forma constructiva.

Compartir idees requereix de cultura, espai, i eines.

8. Els errors en innovació

Rosabeth Moss Kanter, professora de *Harvard Business School*, raona a un article a la *Harvard Business Review* de novembre 2006 (p73), sobre els errors típics en els quals cau a «cada ronda» de fascinació pel nou, de «moda per la innovació», que es repeteix cada cert temps (cada 6 anys, una «*generació de management*», segons Moss Kanter).

Ens diu que en cadascuna d'aquestes rondes (per exemple, la irrupció de les tecnologies de la informació, l'obsessió per la reenginyeria i/o la privatització, el fenomen Internet, i la nova etapa de posició central del client en el discurs de les empreses), el problema és sempre el mateix: molt *bla-bla* per part de les companyies (i dels seus principals directius), però poca convicció, en realitat, i menor capacitat d'execució. Dita d'altra forma encara més succinta, el principal problema és com posar d'acord la necessitat d'*explotar* el negoci actual (el compte de resultats d'avui) i la d'*explorar* el negoci a futur (el compte de matí).

Normalment parlem d'exemples d'empreses que innoven bé. Però no és freqüent parlar del que fem malament en innovació. És el que fa Moss Kanter a l'identificar en el seu article quatre tipus de problemes típics en innovació: els relacionats amb l'estratègia, amb els processos, amb l'estructura, i amb les habilitats, que aquí intentaré sintetitzar:

ESTRATÈGIA

Les empreses busquen una innovació del tipus gran *hit* (una idea brillant que transformi el seu negoci), quan això difícilment ocorre de forma predictible. Més aviat les innovacions més habituals es produeixen com a conseqüèn-

cia de canvis de vegades *invisibles* en la forma de pensar, produir, vendre o finançar la compra del producte per part del client (el que en Infonomia hem denominat, *innovació a la cadena* de disseny-operacions-client).

L'avarícia «dels directius busca una «bomba» (*«ens farem rics amb aquesta innovació?»*) en un model de retorn molt ràpid, quan en realitat el retorn de tota innovació cal esperar-la a llarg termini, i com a conseqüència de canvis en els aspectes de vegades més simples de la cadena de valor, a través, freqüentment, de petits projectes. La innovació és un procés, no un impacte.

La solució que proposa l'autora és el que ella denomina una innovació en piràmide: uns pocs projectes ambiciosos, bé finançats, seguits d'un nombre major d'idees de «rang mitjà», i, en la base, una àmplia quantitat de projectes de petites innovacions incrementals que permetin una millora permanent (o sigui, en l'àmbit del que normalment coneixem per «*àrea d'eficiència*»). Així, es produeix innovació en diverses qualitats i quantitats.

Tots els membres de l'empresa poden contribuir amb idees (en la base de la piràmide), grups d'innovació transversal poden treballar en els projectes intermedis, i tant uns com uns altres poden pujar capil·larment fins als projectes determinats com crítics per al futur de l'organització, que, a la vegada, donen una orientació sobre cap a on convé orientar la innovació (línies de treball prioritàries).

PROCÉS

El principal error aquí, segons l'autora citada, consisteix a intentar «controlar» el procés d'innovació de la mateixa manera que es fa en altres activitats de l'organització, quan la innovació és necessàriament un procés una mica erràtic que requereix d'equivocar-se per a anar ajustant el tir. A més, s'acostuma a no dotar econòmicament a l'equip d'innovació, el que li duu a preocupar-se més per com aconseguir els recursos que per com aplicar-los. La innovació té, estructuralment, una mica de rebel·lia, i, per tant, requereix de certa llibertat, permissivitat, perquè prosperi; comença a controlar-la i amidar-la com la resta d'activitats, i acabarà matant-la. Potser el problema radica en com mesurar la innovació, com definir una mètrica diferent de l'èxit. Per exemple, un error en el procés d'innovació ha de ser vist com una aproximació a l'èxit («*l'única manera de tenir bones idees és tenir moltes idees*», deia Linus Pauling), més que com un resultat fracassat.

La solució a aquest problema «tradicional» en innovació consistiria, entre altres coses, a deixar cada any fons especials en el pressupost, no

assignats a cap activitat especialment, però disposats per a ser concedits a noves idees que sorgeixin durant el curs. Alguna vegada ho vam dir aquí: passar «d'assignar» pressupost «orgànicament» a fer que els grups més inquietos «es guanyin» el seu pressupost. Una organització que tingui la precaució «d'alliberar» una part del pressupost per a noves idees per aparèixer durant el curs, és una organització que afavoreix el futur «més enllà del pressupost» (*«thinking beyond budget»*), ho cridi jo en una ocasió davant d'un consell d'empresaris... que poc cas em van fer, per cert).

ESTRUCTURA

La relació entre la part més convencional de l'organització, la qual genera el compte de resultats d'avui, de la qual viuen tots els membres d'aquella, i la part més inquieta, la qual pensa en el compte de resultats de demà, és altre problema típic, en aquest cas de gestió de les relacions entre ambdós grups. Uns tenen la responsabilitat de la suor (explotar el negoci actual) i uns altres tenen, aparentment, segons la percepció dels primers, tota la diversió (explorar el negoci futur). Els problemes de relació, de comunicació, entre ambdós grups són, diu l'autora, freqüents (ella ho sintetitza com el problema entre el «*mainstream*», el negoci de cada dia, amb el «*greenfield*», la promesa del nou).

La paradoxa és que el *mainstream* té l'aixeta dels recursos, però envaja, freqüentment, el rol dels innovadors com a «creadors de futur». Aquesta complexa relació pot dur a intentar «integrar» la innovació sota el negoci tradicional (*«mainstream taking control of greenfield»*), la qual cosa no pinta gens bé, com tampoc serveix de molt que el grup d'innovació es vegi a si mateix com marcians que no tenen gens que dir-se o fer amb els pobres terrícoles del dia a dia.

La solució que proposa Moss Kanter consisteix a estimular les «converses», el contacte, fins i tot els projectes comuns, entre els uns i els altres. La direcció general té en això una especial responsabilitat, per a presentar a ambdós com parts connectades d'una mateixa realitat, que precisen de formes distintes de funcionament, perquè les seves dinàmiques de relació amb el món són distintes. Els «innovadors» han d'esforçar-se a comunicar al «negoci» que estan innovant per a ell, i no que està en una espècie d'onanisme (re)creatiu.

Una forma d'atacar aquest problema potser radiqui en repensar la forma que es «divideix» l'organització, passant d'àrees de negoci convencionals (trossos del compte de resultats) a espais més transversals, que impliquin a persones de les diferents àrees, i orientats a l'explotació i exploració

simultània de solucions per al mercat (una idea molt semblant a la qual abans s'ha suggerit com explotar les ribes del negoci).

HABILITATS

Altre problema habitual consisteix a pensar que la innovació és cosa de tècnics, de persones amb coneixements molt específics, i que són ells els que han de liderar els grups d'innovació. Moss Kanter és aquí molt clara: és un error no posar al capdavant de projectes d'innovació a líders, persones amb experiència en la motivació i mobilització de talents, que sàpiguen definir i aconseguir objectius comuns. O sigui, no hi ha innovació sense lideratge. Un projecte d'innovació no és un tema de tasques lineals, sinó de relacions complexes entre talents, que ha d'anar construint-se.

Només de l'hàbil combinació de talents distints pot «emergir» alguna cosa realment nou i profitós. El líder ha de crear aquest clima en el grup d'innovació, perquè les espurnes es produeixin i de la fusió de complexitats «emergeixi» alguna cosa nova (un fenomen d'emergència típica, en el sentit que dóna a aquest terme la teoria de la complexitat). La innovació requereix de temps, i el líder és qui ha de saber aprofitar aquest *estoc* temporal per a rendir a partir d'ell una bona «collita». Part d'aquest procés consisteix, també, a comunicar a la resta de l'organització què s'està fent i per què s'està fent. O sigui, es tracta d'un lideratge «cap a dintre» i «cap a fora» del grup d'innovació.

I part del procés per a aconseguir-lo pot consistir a localitzar i col·laborar amb persones d'altres unitats de l'organització, que es converteixin en «còmplices» del procés («ambaixadors»), i en defensors del mateix quan així convingui (especialment, enfront dels directius intermedis que són els més reticents a la idea que explorar nous àmbits és convenient per a l'organització, el que Moss Kanter denomina «*the minefields of middle-manager antagonism towards successful innovation*»).

Moss Kanter conclou amb una frase sintètica: la innovació implica «idees que creen el futur». Però això requereix aprendre de les lliçons del passat. Per tant, és útil pensar en la potència de la «multiplicació» de l'explotació del negoci (el que sabem com a conseqüència d'anys d'experiència i de connexió amb el mercat) i l'exploració (les ganes, l'energia, la combinació de talents a la recerca d'allò nou).

No haurà innovació pròspera en l'empresa si no hi ha una mica d'esperit d'exploració (un estat mental receptiu allò nou) combinat amb una excel·lència en l'explotació del negoci. La innovació no ha de ser cosa d'un grup autista de bojos individualistes obsessionats pel futur, però tampoc pot

ser una unitat més, sotmesa a la rigidesa d'un pressupost i a les mètriques de l'èxit convencionals.

9. El futur de la innovació: un exercici de «*discounted know-how*»

Pot semblar un poc pretensions, però se m'ocorre que, justament ara que comencem a entendre que la innovació és la porta de l'economia del present, és vital dedicar un poc de reflexió a pensar com serà la innovació en el futur. Encara que només sigui per a portar a terme una espècie de «descompte cap a enrere» (*discounted know-how*, en lloc de *discounted cash-flow*), portant cap a avui el que serà una realitat establerta dintre de cinc o deu anys.

Per tant, es tracta d'un exercici de futur dut al present. Perquè del futur ve el consell de com innovar millor (encara que només sigui perquè avui ho fem bastant malament). I, d'antuvi, se'ns ocorren tres idees bàsiques de com innovarem en el futur.

Primer, la innovació serà (i ha de ser avui) un exercici *multidisciplinar* o no serà. És de connectar gent molt distinta (en cultura, formació, expectatives, valors) que sorgeixen idees incrementalment o radicalment diferents. I a més de la seva «procedència» multidisciplinar, han de ser persones que en l'equip compleixin funcions molt distintes, d'acord amb la seva vocació (actitud) i amb les seves capacitats (aptitud). Així ho ha explicat fantàsticament Tom Kelley, general manager d'IDEO, en el seu llibre *Ten faces of innovation*. Entre aquestes deu cares de la innovació està «l'antropòleg» (la persona experta a observar i interpretar com es comporta la gent davant un producte, servei o experiència), el dissenyador d'espais (el qual sap com pensar i desenvolupar un espai físic que estimuli la creativitat de les persones i els equips), el saltador d'obstacles (que sap superar totes les dificultats de tipus organitzatiu, tècnic, econòmic, i a més, amb les quals s'enfronta tot projecte innovador), el dissenyador d'experiències (que sap com construir una emoció lligada a una proposta a un consumidor o client, etc.). Dita d'altra forma, en les organitzacions, les persones i els departaments acaben estancant-se com illes (bàsicament, de poder). És de connectar aquestes illes amb «ponts» (bàsicament projectes) que sorgeixen continents, i es generen noves oportunitats. Així, de la «connexió» dels equips especialitzats en ràdio amb els especialitzats en telefonia, dintre de Motorola, va sorgir tota la indústria de la telefonia mòbil.

Segon, la dinàmica de la innovació passa per una cultura del *prototip*. En el seu interessant llibre *Serious Play*, Michael Schrage explica com

les empreses més innovadores del món utilitzen aquest «joc» sistèmic que és la simulació i el prototip per a innovar. A partir del lema d'una de les unitats del llegendari *MediaLab* del MIT, «demo or die», explica que les propostes d'innovació que no són capaces de ser demostrades (ensenyar alguna cosa que realment funcioni) són inútils, i són ràpidament menyspreades. No es tracta de tenir una idea, sinó de mostrar-la en forma d'una maqueta, un prototip que parli per si mateix. El temps de les persones que decideixen sobre l'assignació de recursos a projectes innovadors és una variable escassa i extraordinàriament apreciable que perdre. «Ensenya'm com funciona ara, no com creus que funcionarà demà». Segons Schrage, els prototips són, a més, un instrument social fantàstic: són l'excusa per a una conversa entre persones d'àmbits distints. Així, els prototips ajuden a crear grups d'innovació amb components de diversitat. Els prototips creen converses intel·ligents. El repte de «demostrar alguna cosa» (*demo or die*) llima asporns entre equips acostumats a llenguatges distints. Els prototips enllacen cultures: els prototips uneixen. Que les empreses industrials (de producte) i les de serveis innovin depèn que es dotin de les eines adequades per a innovar. En el cas de disseny industrial, per exemple, els més vells del lloc reconeixen la revolució que van representar per a ells les màquines de estereolitografia (impressores en tres dimensions), que creen un model físic en 3D de la imatge 3D que s'ha desenvolupat en una eina de CAD-CAM. Veure, immediatament després d'haver estat dibuixada, com serà físicament una peça, i, més encara, poder-la tocar, representa un important component d'acceleració de la innovació. El mateix ocorre (o ocorrerà) en els serveis quan aprenuem a utilitzar els agents intel·ligents (intel·ligents, resultat de les noves ones d'intel·ligència artificial) per a simular el comportament de milers de persones. Podem imaginar-nos, per exemple, una indústria financera totalment distinta, quan les «proves» de producte es facin més tranquil·lament en el laboratori d'idees, «jugant» amb simulacions de milers (o milions) d'agents, interaccionat entre ells. De jugar «seriosament» (cultura del prototip) depèn la nostra capacitat per a generar una economia pròspera en el futur.

I tercer, *el client com motor de la innovació*. S'innova quan s'entén al client. Perquè, justament, la diferència entre invenció i innovació, resideix en l'acceptació del mercat. Són els clients els que dictaminen si la teva proposta «innovadora» és bona o no. Si ho compren és que té sentit. Una innovació sense mercat és una invenció, un acte intel·lectual, que no ha sabut o pogut connectar amb la gent. En aquest sentit, el futur de la innovació deriva de la fusió del millor de la psicologia (barrejat, com hem apuntat, amb l'antropologia) amb els millor del màrqueting. Com presentar al mercat una mica atractiu que respon a les situacions de la gent. És la fusió de Freud

amb Kotler. Així, per exemple, ja es comença a usar la *FMRI* (*functional magnetic resonance imaging*) per a amidar la nostra resposta (la del nostre cervell) davant determinats *inputs*. Bàsicament es tracta de mesurar canvis en els fluxos sanguinis del cervell que així revelen l'activitat col·lectiva de milers de neurones durant uns segons. Amb tècniques com aquesta, per exemple, els científics han descobert que són diferents les parts del cervell que funcionen segons es tracti de prendre decisions per al curt o el llarg termini. Per a les de llarg termini, sembla que el que funciona és el còrtex pre-frontal, mentre que per al curt és el sistema límbic, que té més que veure amb decisions preses per a aconseguir una satisfacció immediata. Un pot pensar, per tant, d'acord amb això, que en el futur present es definiran estratègies de comunicació i màrqueting sabent amb més certesa quina part del cervell convé estimular amb els missatges.

Això té importants implicacions en l'economia. Una de les premisses de la visió «estàndard» d'aquesta ciència és que la gent es comporta de manera racional, cosa que, ens consta a tots, no és exactament cert: sovint ens comportem de manera primària, o sigui, d'acord amb el nostre cervell més profund, el reptilià, per dir-lo així. Hi ha altres visions de l'economia, com per exemple la que proposa introduir més elements d'anàlisi del comportament en la presa de decisions del consumidor (l'economia del comportament, o *behavioral economics*). Els fundadors d'aquesta nova disciplina de la *neuroeconomia* (que aquí hem anomenat *brainketing*) tenen l'esperança que amb aquest tipus d'investigacions de base biològica els ajudessin a trobar finalment a treballar millor amb la irracionalitat de les decisions humanes. La idea és clara: passem de suposar a saber com funciona el nostre cervell i les nostres pulsions. És, com deia la *Harvard Business Review*, el negoci en el cervell («*business on the brain*»). La hibridació de neurologia i màrqueting.

Fruit d'aquesta dinàmica, per tant, el client serà, voluntàriament o involuntària, cocreador del producte, servei, o experiència que consumirà. Un client que serà únic entre milions, perquè les pròximes dècades ens acabaran de convèncer de la «mort de la mitjana», i de la importància de les cues estadístiques (tan important com la població «mitja» en qualsevol univers, el bec central de la campana, serà la població de les cues, a dreta i esquerra a la corba de Bell: ja s'ha demostrat a Internet, que, pel fet que el seu mercat és realment global, les cues dels «rars», per damunt i per sota de la mitjana, prenen proporcions espectaculars. Pot ser que a la teva ciutat hi hagi només un grup de fanàtics dels *Madelman*, però en el món són legió.

Finalment, la innovació és un estat mental, una actitud. La innovació és atrevir-se. I per tant, tant el futur com ara, no haurà innovació sense persones que es vulguin arriscar, personalment i professional.

Pren aquestes tres idees del futur, duu-les al present, mira que pots fer avui que s'assembla a això, i donat el gust d'estar innovant com ho haurien de fer els teus fills, sense remei.

10. Conclusió

La supervivència d'una empresa depèn avui que sigui capaç de fer alguna cosa que els *treballadors d'altres països* (més barats) no puguin fer, que tampoc puguin realitzar més ràpid les *màquines*, i que satisfaci els desitjos de *transcendència* d'una època marcada (en el món desenvolupat) per l'abundància (l'excés). I tota estratègia dissenyada per a poder superar-los, m'atreveixo a afegir, passa «per pensar des de la innovació», des d'un repte a la forma convencional de pensar i fer.

En un mercat de l'excés, cal proposar emoció, actitud, sentit, transcendència, estil, més que mera eficiència. El cost pràcticament nul de les comunicacions fa que avui es pugui treballar amb empreses arreu del món.

Des d'aquest punt de vista la innovació, és «un instrument» que converteix *idees* creades per algú en alguna cosa que altres persones consideren de *valor*; i la forma que es fa és a través d'algun dels tres elements principals de la cadena de valor, és a dir, disseny de producte o servei, operacions, i la comunicació.

La conversió d'idees en valor pot ser llegida d'altra forma: la conversió de *know-how* en *cash-flow*. O sigui, la conversió del coneixement que tenen les persones de l'organització en apunts positius en el compte de resultats d'avui.

Però el principal problema de la innovació en les organitzacions és que la conversió de *know-how* en *cash-flow* no és tasca fàcil, perquè els llenguatges que es parlen en aquests dos àmbits són diferents. Bàsicament, la principal diferència és la dels «temps»: el *know-how* requereix de llargs terminis per a desenvolupar-se, mentre que el *cash-flow* està sotmès a cicles ràpids.

La idea principal del model d'innovació obert és ben simple: en lloc de seguir obstinant-se en la fantasia del *not-invented-here* anar a buscar les solucions als seus problemes a «mercats» de talent externs. Això és avui possible perquè hi ha milers de persones qualificades, professionals especialitzats, espargits pel món, amb, possiblement, una forma més ràpida i barata de resoldre un «repte» que el mètode tradicional, basat en un laboratori intern de R+D.

En breu, la clau del mètode és doble. Primer, cal saber sintetitzar quin és el problema o l'oportunitat que es vol atacar (*briefing*). Segon, cal saber aprofitar l'empresa estesa (*partners*, proveïdors, petites empreses, universi-

tats, individus brillants, etc. espargides per tot el món) per a localitzar qui té el coneixement per a resoldre'ls. Tercer, digerir internament les aportacions dels *partners*, escollint entre elles el millor, allò que més s'adequa al moment de l'organització, i «promocionant-lo» als «propietaris» de línies de producte en l'organització (pas, aquest tercer, que em sembla que ha de ser el més complicat, sens dubte, d'acord amb el comentat més amunt).

Quan una empresa repensa els seus actius en clau de la combinació *co-neixement-marca*, en lloc de quedar-se ancorada en el parell producte-comprat, el resultat que s'obté és una font d'energia organitzacional enorme. Es tracta, de pensar-se des del *què fem* a pensar-se des del *què sabem fer*.

Si alguna cosa caracteritza als mercats actuals és que, en general, l'oferta supera a la demanda: tenim de tot i a l'excés. Per això, serà cada vegada més crític per a l'oferta aprendre a lluitar en un entorn d'excés, amb la finalitat d'aconseguir un espai *diferenciat* de mercat. I una de les estratègies per a aconseguir-lo consisteix a descobrir, detectar, «nous» clients entre aquells ciutadans als que les ofertes actuals *sobreserveixin*, *subserveixin* o *noserveixin* en absolut.

És vital dedicar un poc de reflexió a pensar com serà la innovació en el futur. Encara que només sigui per a portar a terme una espècie de «descompte cap a enrere» (*discounted know-how*, en lloc de *discounted cash-flow*), portant cap a avui el que serà una realitat establerta dintre de cinc o deu anys.

Bibliografia

- CHRISTENSEN, CLAYTON M. (2004) «*Seeing what's next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*», Harvard Business School Press. EEUU.
- PINK, DANIEL (2005) «*A whole new mind*», Riverhead books. EEUU
- HUSTON, A.L. AND SAKKA, S (2006) «*Connect and Develop*» Harvard Business Review. Boston.
- MOSS KANTER, ROSABETH (2006) «*Innovation: The Classic Traps*», Harvard Business Review. Boston.
- KELLEY, TOM (2005) «*The ten faces of innovation*», Reed Business Information, a division of Reed Elsevier Inc. EEUU
- SCHRAGE, MICHAEL (2000) «*Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*», Harvard Business School Press. EEUU.
- Referències a la xarxa:
http://www.boozallen.com/media/file/Global_Innovation_1000_2006.pdf
<http://www.boklok.com>
<http://www.tenfacesofinnovation.com>