

# Evolució de l'oferta al quinari

José Aguilá

Ior consulting

Estem submergits en un nou repartiment internacional del treball. Globalització, noves tecnologies i gestió del coneixement són els motors de la gran mutació que vivim i viurem. Xina, Índia i els països de l'Est arrassen amb els seus preus de mà d'obra dia a dia més qualificada.

En els nostres dies l'empresa catalana recorre al *outsourcing* i a la deslocalització per tal de frenar els embats exògens; però enfront de la duresa dels mateixos, la singularització per disseny o per tecnologia i especialment l'evolució al quinari, resulten ser molt bons recursos; i a més són sostenibles.

Per a alguns experts, el sector quinari és una gran via de solució. Els serveis quinaris, últimament són denominats així els serveis basats en el coneixement o les indústries creatives; perquè els seus equips humans tenen bons nivells de formació i estan enfocats al desenvolupament continu de coneixement per a desenvolupar activitats professionals científiques o tècniques, d'informació, comunicació, disseny etc.

L'evolució al quinari, segons les realitats del mercat i les especificitats de cada empresa pot fer-se de forma pura, com el cas de l'empresa Greer & Associates de Minneapolis, dedicada a serveis totals de multimèdia creació d'anuncis per televisió i fotografia comercial per a catàlegs que al "comoditzar-se" les tecnologies subjacents, no van tenir altra sortida que recolzar-se en el seu profund coneixement del sector i vendre "perspicàcia estratègica, instint creatiu i dots artístics". Es van convertir en purs consultors de la seva especialitat.

Altra forma de transformació és migrar al quinari híbrid, com practica General Electric Plastics, que permet, sota certes condicions, que els clients accedeixin a la seva base de dades de gestió del coneixement i puguin tenir a la seva disposició els últims recursos en enginyeria de termoplàstics, gaudint de la més recent informació sobre materials, notes tècni-

ques o informació regulatòria, etc.; i més encara, poden utilitzar on-line les més recents eines d'enginyeria, disseny i càlcul beneficiant-se de l'enorme poder científic de GE Plastics. Tot això redunda en una major fidelització dels clients i en un augment de les vendes de GE.

Si bé està cada dia més clar que els serveis rutinaris de producció quedaran especialment situats en els nous països industrials, les indústries dels països avançats tenen futur si saben migrar a estructures virtuals, situant *off shoring* les manufactures indiferenciades i emfatitzant els negocis que requereixin l'elaboració multidisciplinària avançada: disseny, fabricació complexa, muntatge especialitzat, tecnologies d'informació i comunicacions

## Orientació al client

En realitat l'evolució total o híbrida al quinari es basa en l'oportuna resposta a tres preguntes bàsiques, en l'entorn del mercat real actual:

- Quines parts del nostre negoci hem d'abandonar?
- Quines parts hem de mantenir?
- Quines parts hem d'emfatitzar?

No es tracta d'improvisar la resposta, la qüestió és respondre intel·ligentment recolzant-se en cinc competències bàsiques:

- Mentalitat oberta i capacitat per a visualitzar esfèricament les necessitats i els desigs – tant explícits com tàcits- dels clients.
- Aptitud per a exposar i definir el nivell de coneixement del grup de referència i de les coses que fan automàticament els seus membres sense pensar conscientment en elles.
- Empatia i talent per a saber identificar les frustracions, tant funcionals com emocionals dels clients i les àrees d'insuficient satisfacció, relacionades o no, amb el producte/servei investigat.
- Habilitat per a sortejar els obstacles que es trobaran en la investigació amb perseverança i optimisme,

convertint reculades en avanços, malgrat les crítiques negatives d'especialistes "miops"

- Afegir un alt grau d'experiència en la fertilització creuada d'idees i avanços procedents del món exterior a l'empresa i saber transmutar limitacions en solucions.

Una evolució, encara que sigui parcial, al quinari implica la tinença d'una estratègia factible que inexorablement ha de recolzar-se en el coneixement de clients, mercats i competidors.

## Exigències del quinari

Com dèiem al principi d'aquest treball, degut principalment a la globalització dels mercats i a la consegüent transformació del sector industrial amb el seu cohort – més o menys considerable – de deslocalitzacions, algunes empreses incapaces de lluitar frontalment amb els productes dels nous països industrials, estan pensant en migrar al món de l'economia del coneixement i vendre el seu *know-how*. Però el sector quinari, en el que ara entren, té les seves exigències especials, una d'elles és la fi de l'equilibri que han de mantenir entre l'estructura organitzativa de l'empresa i el mercat de professionals.

L'estructura d'una companyia de serveis professionals conté tres nivells bàsics: directores, gerents i tècnics. Els directores són els encarregats de crear i mantenir les relacions amb el client; els gerents dirigeixen els projectes; i els tècnics realitzen les tasques professionals. Les barreres entre aquests tres tipus de treball no són rígides, sinó permeables, més encara quan aquesta permeabilitat permet detectar a persones que podrien promoure's a nivells superiors. És per tots aquests detalls que l'estil de direcció i la cultura corporativa han de ser més fins en una empresa del sector quinari que en una empresa industrial tradicional.

## Posicionament estratègic

Quan s'està, total o parcialment, en el sector quinari es poden vendre tres fets diferencials: coneixement, experiència i capacitat d'execució. Aquestes especialitzacions són molt diferents entre si i la clau està a dominar realment el que s'ofereix i vendre'l en la forma adequada.

Deia David Maister, antic professor de la Harvard Business School, que una forma útil de reflexionar sobre el posicionament competitiu d'aquest tipus d'empreses és establir analogies amb el sector de la salut. Això força a preguntar-se:

- Quina malaltia té aquest pacient?
- Quina classe de clínica tenim?
- Som una clínica d'urgències?
- Ens dediquem al diagnòstic per imatge?
- Som un quiròfan?
- Som una farmàcia?
- Som una infermeria?
- O un servei de psicoterapia?

Hi ha especialitats en el sector quinari anàlegs a cadascun d'aquests tipus de serveis de la salut. I una cosa que no pot fer-se és gestionar tot aquest univers de la mateixa forma. Diferents tipus d'àrees de pràctica requereixen diferent tipus de comercialització, de personal, de procediments, d'habilitats, d'estils de direcció, etc.

El problema està en que empreses d'orientació quinari intenten oferir tot tipus de serveis des d'una simple unitat comodí.

## Comercialització

Quan s'està al sector quinari ha de comprendre's profundament la lògica de segmentació dels prospectes i el seu procés de decisió. Com anticipar-se i aprofitar-se de les seves consistències i inconsistències, expectatives, context d'avaluació i tipologia d'anàlisi diferencial d'ofertes de cada client.

El disseny i gestió del canal de distribució són claus. Molts problemes sorgeixen d'aquí, i és sorprenent com les empreses d'origen industrial pur es resisteixen a canviar les seves estratègies de canal:

- Massa grau de decisió
- Responsables separats de la informació sensible
- Problemes d'incentius, etc

Al quinari la política de preus és complexa i han de valorar-se els factors que influeixen en ella, incloent costos, accés a dades, percepció dels clients i reacció dels competidors. Sorprenentment, els indicis sobre el preu són molt valorats pels clients i es deuen argumentar aquests indicis per a convènce'ls de la idoneïtat de del preu fixat.

Tenir molts clients és bo, tenir clients adequats és millor. No tots els negocis són bons, cal aconseguir no tenir “clients saldo”. En la pràctica, les activitats de desenvolupament comercial no són ràpides: són inversions a termini, i, obrir i tancar contínuament l'aireta de l'acció comercial – més quan és internacional no és recomanable.

És important subratllar, que la post-venda resulta aquí clau. La comercialització en el quinari és com un matrimoni: és molt fàcil arruïnar un romanç després de les noces.

## Visió estratègica

El que avui coneixem com Economia del Coneixement està començant a ésser eclipsat per un nou concepte denominat Economia de la Creativitat.

El que tradicionalment era l'activitat central de l'empresa – preu, qualitat, i gran part del treball tècnic de sistemes lligats al coneixement – està sent traslladat a països com Xina, Índia, República Txeca o Rússia, on hi ha una enorme quantitat de mà d'obra barata i qualificada. Per això cada dia més, la nova competència medul·lar de les empreses és la creativitat. El joc està canviant, i no solament consisteix en el domini de les ciències dures; ara el tema està derivant a la imaginació capacitada, i sobretot, a la innovació. Les empreses capdavanteres estan prenent molt seriosament posicions en el tema. Per exemple HASSO Plattner, co-fundador de l'empresa alemanya SSP va anunciar recentment que aportarà 38 milions de dòlars per a fundar una escola de disseny multidisciplinar a la Universitat de Stanford (USA).

Les noves formes d'innovació estan basades en el coneixement íntim del comportament del consumidor, en l'habilitat de determinar el que la gent vol abans que ho diguis. La nova orientació exigeix una nova sèrie de valors i principis organitzatius:

- Innovació centrada en el client
- Mètriques d'Innovació
- Orientació CECOR (calibrar, explorar, crear, organitzar i realitzar)
- Microinnovació/Macroinnovació
- Deconstrucció dels dissenys d'èxit en el mercat
- Metodologia per a localitzar les necessitats no satisfetes i/o no explicitades pel client.
- Gimnasos d'Innovació

Una estratègia moderna d'innovació no consisteix a afegir més productes a la nostra gamma, ni a agregar més colors a una paleta, sinó a crear noves experiències per al consumidor reelaborant tot una categoria de productes; es tracta d'innovar en nous camps. Vendre màquines ja no és avui suficient; les empreses centrades en fabricar productes que no siguin conscients que han d'evolucionar dels serveis clàssics de reparació i manteniment a la prestació de serveis intel·ligents, estan en zona d'alt risc. Per exemple: el treball de collir no ha canviat molt des que es va inventar la recol·lectora; el que sí ha canviat són els aspectes relacionats amb les seves tasques. Claas, el major fabricant europeu de recol·lectores, produeix màquines que inclouen control per làser i ubicació via satèl·lit. L'últim model pot collir 70 tones per hora, més del triple que fa 15 anys.

## Conclusió

Com hem reiteradament comentat al llarg d'aquest article, la pressió comercial, la hipercompetència que ens sotmeten els nous països industrialitzats és tremenda. La sortida a aquest repte no pot ser frontal, no podem lluitar amb les seves mateixes armes de mà d'obra hiperbarata, la solució passa per augmentar el to de la nostra competitivitat i fer evolucionar la nostra oferta cap al sector quinari; terreny més difícil i complex, però també, molt més difícil de copiar. Si aconseguim dominar la triple convergència: quinari, *outsourcing* i *offshoring*, la competitivitat de l'empresa catalana en la globalització quedarà assegurada.