



COM MUNTAR UN NEGOCI SENSE COMPETÈNCIA? ALGUNS EXEMPLES D'INNOVACIÓ EN MODELS DE NEGOCI DE L'ANOIA

ANTONI OLIVÉ I TOMÀS

INTRODUCCIÓ

Aquest títol se'm va ocórrer un dia que havia de posar títol a un seminari sobre innovació en models de negoci i em van dir: «Sobretot, posa-hi un títol que vengui».

La realitat empresarial és que no hi ha negocis sense competència, excepte en indústries regulades. Però en canvi sí que podem dissenyar models de negoci únics que ens ajudin a sobreviure als atacs ferotges de la competència.

Si us demanés que féssiu una llista de les cinc empreses globals per les quals sentiu més admiració, el resultat agregat ens donaria un rànquing de no més de deu o quinze companyies. Són les empreses que surten als mitjans de comunicació i que s'estudien a les escoles de negocis. I passaria el mateix si us demanés la llista d'empreses catalanes i la llista d'empreses de l'Anoia.

Aquestes empreses que admirem tenen en comú que han assolit notorietat, que han sabut arribar al mercat amb propostes innovadores, que han sabut fer les coses de manera diferent de com les feien els seus competidors. En definitiva, tenen en comú que són empreses d'èxit. Però, què vol dir tenir èxit? Per no encallar-nos tot just començar, podríem admetre que una empresa té èxit si aconsegueix arribar on volia arribar, i que una bona estratègia empresarial és aquella que permet a una empresa assolir els seus objectius, siguin els que siguin.

La pregunta important és com es fan les bones estratègies empresarials, les estratègies de

les empreses d'èxit, una pregunta antiga a la qual encara no hem sabut donar resposta.

En els darrers anys, ha emergit amb una força enorme el concepte de *model de negoci*, i hem transformat la pregunta «com es fan les bones estratègies empresarials?» en la pregunta «com es construeixen els bons models de negoci?»

Al llarg d'aquesta dècada, la direcció d'empreses com a disciplina científica ha anat desenvolupant el concepte de model de negoci, que ara mateix és en boca tant d'acadèmics com de directius d'empresa. Fins i tot en les notícies de la premsa econòmica o en les notícies econòmiques de la premsa generalista acostuma a haver-hi referències al model de negoci de l'empresa de què es parla. Originàriament utilitzat per designar la forma de fer negocis o generar ingressos dels negocis d'Internet, el concepte s'aplica avui a tota mena de negocis de qualsevol sector d'activitat.

La direcció d'empreses s'ha ocupat al llarg d'aquests anys de trobar una definició àmpliament acceptada de model de negoci i de comprendre com es dissenyen els models de negoci de les empreses d'èxit. El problema és que tots sabem reconèixer una bona estratègia empresarial una vegada n'hem vist els resultats, però en canvi tenim dificultats per agafar un full en blanc i plantejar una bona estratègia per explotar comercialment una oportunitat de negoci que acabem d'identificar.

Com que qui dissenya un model de negoci acostuma a ser un emprenedor que ha identificat una oportunitat de negoci, el camp de la innovació

en models de negoci té una relació estreta amb l'emprenedoria. De fet, l'emprenedor és qui identifica una oportunitat de negoci i crea un model de negoci per explotar-la empresarialment.

Respecte a la pregunta de com es fan les estratègies, mentre hi ha autors que pensen que les estratègies són fruit d'un procés formal d'anàlisi i planificació, sistemàtic, que se serveix d'eines analítiques i marcs conceptuals, d'altres creuen que les estratègies «emergeixen» i són el resultat de les tries que hem anat fent gradualment al llarg del temps; i que les empreses fan les seves estratègies de manera informal, utilitzant l'aprenentatge assolit en processos de prova i error.

L'article està basat en la recerca feta per l'autor amb motiu de la seva tesi doctoral sobre tres empreses catalanes, AUSA, Atrápalo.com i Naturhouse, que tenen en comú que en pocs anys van créixer espectacularment en vendes. En aquest article també parlarem d'empreses de l'Anoia que han creat models de negoci innovadors o han refet el seu model de negoci tradicional i s'han reinventat. No hi són totes les que ho han fet; només hi són algunes empreses que l'autor va tenir ocasió d'estudiar quan estava preparant un curs per a la segona edició de la Universitat d'Estiu d'Igualada.

QUÈ ÉS UN MODEL DE NEGOCI?

Un model de negoci és una descripció de com les empreses operen i fan negocis, o de com les empreses generen ingressos i obtenen beneficis. De manera més formal, és una descripció de com les empreses creen valor per als seus clients i es queden una part d'aquest valor a través del mecanisme dels preus. D'una manera encara més formal, un model de negoci és un conjunt de tries estratègiques i el conjunt de les conseqüències d'aquests tries, segons la definició dels professors Ricart (IESE) i Casadesús-Masanell (Harvard Business School) que va servir de base de la tesi doctoral sobre innovació en models de negoci de l'autor.

Les empreses contínuament fan tries en diverses dimensions del seu negoci. Les empreses del sector tèxtil, que els igualadins tenim tan presents, poden triar vendre els seus productes a un preu alt o a un preu baix. Poden triar ser molt creatives i tenir uns bons equips de disseny o poden triar ser poc creatives i copiar el que veuen pel món. Poden triar arribar directament al consumidor a través de punts de venda propis o poden triar distribuir els seus productes a través del comerç minorista i tenir una xarxa de representants a comissió per presentar mostraris i recollir comandes d'aquests comerços minoristes. Poden triar fer molta publicitat i crear una imatge de marca o poden triar no fer-ne i vendre els seus productes sense l'atractiu d'una marca.

Per tenir un bon model de negoci, un model de negoci que ens permeti assolir els objectius que ens hem fixat, cal que les nostres tries siguin clares i explícites, i que es reforcin les unes a les altres. I perquè el meu model de negoci sigui consistent, a més, hi ha d'haver coherència entre les meves tries. Si vull ser molt creatiu, arribar directament al consumidor final a través de botigues pròpies i disposar d'una marca reconeguda en el mercat, hauré d'adreçar-me a nínxols de mercat que em permetin fixar uns preus alts que, a la vegada, em serveixin per suportar el meu equip de disseny, la meva xarxa de botigues i la creació i desenvolupament de la meva marca. Contràriament, si no vull ser tan creatiu i no vull invertir en una marca, no tindrà gaire sentit que obri botigues pròpies, hauré de confiar en els canals de distribució convencionals —representants a comissió i comerços minoristes— i no podré fixar uns preus gaire elevats.

Ricart i Casadesús-Masanell també parlen de cicles virtuoses, que es produeixen quan una tria desencadena un seguit de conseqüències i una d'aquestes conseqüències reforça la tria inicial. Per exemple, si opto per tenir un equip de disseny creatiu i destinar una part dels meus beneficis a suportar-lo, podria tenir aquest cicle virtuós:

• «equip de disseny» > «diferenciació de producte» > «preus elevats» > «marges elevats» > «beneficis elevats» > «equip de disseny».

Un equip de disseny creatiu em permetrà diferenciar el meu producte i, per tant, fixar preus més elevats, obtenir marges més elevats i guanyar més diners, que destinaré en part a suportar l'equip de disseny. Aquesta «roda» va girant i girant i el cicle virtuós va reforçant el meu model de negoci i, si estem de sort, va debilitant al mateix temps el model de negoci dels meus competidors.

Les empreses que fan tries clares i explícites, que es reforcen les unes a les altres, i que donen lloc a cicles virtuoses, poden competir amb èxit amb aquelles empreses que no fan unes tries tan clares i explícites, o que no es reforcen les unes a les altres, o que es contraposen les unes amb les altres, o que no donen lloc a cicles virtuoses. Un exemple de tria poc clara seria fixar un preu a mig camí entre un preu alt i un preu baix. Un exemple de tries contraposades seria fixar un preu baix i alhora voler construir una marca de renom. Un exemple de tries que no es reforcen les unes a les altres, perquè són independents, seria una tria en la dimensió «preus» i una tria en la dimensió «estratègia productiva». Puc ser car o barat, però això no té res a veure amb si decideixo fabricar internament o subcontractar la fabricació.

A l'Anoia, Sita Murt i Munich són dos exemples d'empreses que s'han reinventat, que han innovat el seu model de negoci. De fabricants de peces de punt exterior i sabates esportives, respectivament, han evolucionat fins a convertir-se en dues marques de moda, amb unes tries similars: disseny, marca reconeguda, distribució a través de botigues pròpies convivint amb una distribució a través del comerç minorista multimarca, internacionalització, etc. Sita Murt ha fet algunes tries més: ha externalitzat la fabricació, ha decidit anar més enllà del punt exterior i vestir la dona de dalt a baix, ha apostat per una marca de dissenyador —ha passat d'Esteve a Sita Murt— desenvolupant un màrqueting basat en les relacions públiques

—passarel·les, esdeveniments— i ha decidit no adreçar-se al consumidor masculí. Per la seva banda, Munich també va redefinir el seu producte, evolucionant de la sabata esportiva a la sabata de vestir amb un toc esportiu, i ha canviat la seva aproximació al mercat obrint botigues pròpies i utilitzant profusament les eines Web 2.0 per adreçar-se al seu client.

Perquè els models de negoci siguin efectius, cal que les tries siguin fermes i les empreses no se'n desviïn. Que no escoltin «cants de sirena». Sita Murt i Munich podrien rebre per part d'una gran superfície la «proposta indecent» d'una comanda de molt volum però a uns preus més baixos; una comanda llaminera, però enverinada, perquè els clients habituals de Sita Murt i Munich deixarien d'ésser-ho si veiessin els productes de l'empresa a la gran superfície, ni que fos amb una de les marques blanques del distribuïdor.

Les empreses fan tries en diverses dimensions del seu negoci, però especialment sobre el producte o servei, sobre el client al qual es volen adreçar i sobre la cadena de valor, que és la seqüència de processos que seguim per lliurar el producte o prestar el servei al client. Decidir sobre la cadena de valor implica decidir quines activitats farem directament i quines activitats subcontractarem a especialistes. Del producte o servei també en diem proposta de valor, perquè oferim un producte o servei que proporciona utilitat al consumidor a canvi dels seus diners. La proposta guanyadora en el mercat és la que proporciona la màxima utilitat a canvi d'un determinat preu o la que proporciona la mateixa utilitat que la resta de competidors al menor preu.

Les empreses a vegades fan les seves tries «en negatiu» i decideixen quins productes o serveis no oferiran, a quins clients no s'adreçaran i quines activitats no faran. Sita Murt va decidir no adreçar-se al consumidor masculí i no fabricar. Aquesta darrera tria li va permetre dissenyar les col·leccions pensant en el mercat i no en un parc de màquines que calia alimentar amb minuts de tissatge.

Per a mi, el model de negoci «perfecte» és el de Dell Computer, una empresa que va aconseguir multiplicar les seves vendes per deu i en deu anys. Michael Dell, que va crear l'empresa quan tenia dinou anys, va decidir adreçar-se directament a l'usuari final i fabricar només sobre comanda. Inicialment els clients passaven les comandes per correu o per telèfon a partir d'un catàleg i després a través d'una pàgina web. En aquell moment, tots els fabricants arribaven a l'usuari final a través d'un llarg canal de distribució que calia alimentar amb un procés de fabricació que produïa contra estoc a partir d'una previsió de vendes. Gràcies a aquest nou model de negoci, Dell va aconseguir eliminar els seus estocs d'ordinadors ja fabricats, muntar el producte que es configuraven els mateixos clients, alguns d'ells veritables «tecnòfils», estalviar-se un canal de distribució costós i, com que gairebé no tenia estoc de components, incorporar als seus ordinadors components d'última generació, cosa que no podien fer els competidors perquè tenien grans estocs de components. Tenint en compte que llavors els components contínuament baixaven de preu i augmentaven en capacitat de processament, Dell podia oferir millors equips a preus competitius. És un exemple de tries que es reforcen les unes a les altres perquè el sistema de fabricació comanda a comanda no hagués estat possible si no haguessin triat adreçar-se directament a l'usuari final.

AUSA, fabricant de vehicles per a la construcció de Manresa, va triar adreçar-se a mercats nínxol per evitar la competència de les grans multinacionals i aprofitar els forats de mercat que aquestes anaven deixant; va triar dedicar una part dels seus beneficis a fer R+D; i va triar adreçar-se al mercat mundial. Aquestes tres tries es reforcen les unes a les altres i creen cicles virtuoses:

- «mercats nínxol» > «preus més alts» > «marges més alts» > «beneficis» > «R+D» > «complir requeriments de mercat» > «mercats nínxol»
- «R+D» > «complir requeriments de mercat» > «mercat mundial» > «volum de vendes»

> «economies d'escala» > «cost unitari menor» > «marges més alts» > «beneficis» > «R+D».

Si AUSA no hagués decidit invertir en R+D, no hagués pogut adreçar-se a mercats nínxol ni al mercat mundial, i si no hagués decidit adreçar-se al mercat mundial no hagués pogut aconseguir elevats volums de fabricació per ser competitiu en cost. A AUSA veiem un cicle virtuós molt similar al de les empreses tèxtils que hem vist abans:

- «mercats nínxol» > «preus més alts» > «marges més alts» > «beneficis» > «R+D» > «producte diferenciat» > «preus més alts».

Naturhouse, la cadena de botigues que ajuda la gent a perdre pes, va ajuntar tres coses que ja existien per separat —una dieta, uns productes dietètics i la pressió psicològica d'un dietista professional— i les va «posar» dins del punt de venda. El model de negoci de Naturhouse es basa en un conjunt de tries que el fan únic: un mètode per aprimar-se «tancat» que cap franquiciat no pot variar, tractar només el sobrepès, dietistes professionals a temps complet, visites gratuïtes amb cita prèvia, poca gamma de productes, poc estoc a les botigues, expansió a través de franquícies, imatge uniforme i distintiva de les botigues. Cadascuna de les tries té una raó de ser i la majoria estan concebudes per permetre un desplegament fàcil i ràpid del model de negoci. Es tracta d'un model de negoci difícil de copiar, perquè té molts elements que se suporten els uns amb els altres. Qui vulgui copiar-lo ha de procurar no deixar-se cap element. Si se'n deixa algun, ja no tindrà el mateix model de negoci.

A Igualada, Ultramagic, la fàbrica de globus, va apostar des del principi per la tecnologia més avançada —equips de CAD de 3D quan gairebé ningú no en tenia—, la qual cosa els ha permès resoldre els problemes tècnics dels seus clients, fidelitzar-los i assegurar-se unes vendes recurrents que a la vegada els permeten tenir economies d'aprenentatge —com més fabrico, més aprenc— i crear i mantenir una base de coneixement que serveix per resoldre els problemes tècnics dels seus clients.

D'altra banda, les vendes recurrents els garanteixen un volum de vendes i uns beneficis que els permeten continuar invertint en tecnologia avançada. Hi veiem dos cicles virtuoses:

- «tecnologia avançada» > «solució de problemes» > «fidelització de clients» > «compres recurrents» > «volum de vendes» > «economies d'aprenentatge» > «base de coneixement» > «tecnologia avançada»

- «tecnologia avançada» > «solució de problemes» > «fidelització de clients» > «compres recurrents» > «volum de vendes» > «beneficis» > «tecnologia avançada».

Que els fundadors hagin decidit continuar al capdavant del negoci —una altra tria—, i que siguin un referent mundial per la seva trajectòria en la fabricació d'aparells i per la seva participació en competicions i festivals, diferencia Ultramagic dels seus competidors. Una altra tria d'Ultramagic és fabricar internament, cosa que permet controlar millor els processos. Que els fundadors es posin al telèfon quan truca un client i provin personalment els globus abans no surtin de fàbrica proporciona la confiança en què es basa el disseny i la fabricació d'uns aparells que volen.

També entre nosaltres, Paellador va decidir adreçar-se al sector de la restauració i expandir-se a través de franquícies. Comercialitzar el producte a través de bars i restaurants era l'única manera d'arribar al mercat amb una paella «com la de casa», preparada en deu minuts, al preu d'una pizza. Tot i que l'empresa va intentar comercialitzar el producte a través de supermercats, la logística i la tècnica de refrigeració del moment no ho van permetre. D'altra banda, expandir-se a través de franquícies permet un creixement ràpid i sense gaire recursos financers. Aquesta estratègia va fer possible ser en poc temps en un bar o restaurant de cada població important i, per tant, dificultar l'entrada de possibles competidors. També van decidir crear poques variants de producte per tenir un procés de fabricació poc complex, uns costos de producte baixos i poc estoc de paelles

als congeladors dels restaurants. Van crear un *kit* —forn, cassoles— cedit en dipòsit als restaurants. Van crear unes eines de màrqueting de punt de venda perquè els restaurants franquiciats es poguessin diferenciar dels altres. I també van crear un sistema d'incentius per al personal del restaurant. Amb aquestes darreres tries, pretenien facilitar l'adopció del sistema per part dels bars i restaurants franquiciats.

RECONÈIXER OPORTUNITATS DE NEGOCI

Abans de dissenyar un model de negoci cal identificar una oportunitat de negoci, una necessitat de mercat insatisfeta. Algú té una necessitat i nosaltres li proporcionem un producte o servei que la satisfà. Algú té un problema i nosaltres l'hi proporcionem la solució. Així de fàcil... i de difícil.

Moltes vegades, però, els consumidors no tenen clares les seves necessitats insatisfetes. Molts no en són conscients, o en són conscients però no saben explicar-les a una empresa que pugui satisfer-les, o no tenen ocasió de fer-ho, o no saben si hi ha o no alguna empresa capaç de satisfer-les, o es pensen que els seus problemes no tenen solució amb la tecnologia actual. Tanmateix, sempre que tenim un model de negoci únic i innovador és perquè algú ha identificat una necessitat insatisfeta i ha creat un producte o servei nou per satisfer-la o per satisfer-la millor.

Sobre la identificació d'oportunitats de negoci hi ha diversos corrents de pensament. Els que pensen que les oportunitats de negoci existeixen des de sempre, a l'espera que un emprenedor que estigui «alerta» les identifiqui, i els que pensen que les oportunitats de negoci s'han de construir de zero. Dins dels primers n'hi ha que opinen que és impossible buscar oportunitats de negoci de manera sistemàtica ja que amb les oportunitats de negoci s'hi «topa» o s'hi «ensopega» de manera casual. I que l'únic que podem fer és estar a l'aguait. En canvi, n'hi ha que opinen que és pos-

sible «escanejar» el mercat de manera sistemàtica per descobrir oportunitats de negoci.

Una altra noció és la del coneixement previ com a prerrequisit per a la identificació d'oportunitats de negoci, que sosté que qui té experiència vital o professional en un sector d'activitat és qui està més qualificat per identificar oportunitats de negoci dins d'aquest sector. Alguns pensen que no és possible identificar oportunitats de negoci en un sector si no es té una trajectòria personal o professional lligada a aquest sector.

Hi ha estadístiques que indiquen que un 70% d'idees de negoci provenen d'ocupacions prèvies de l'emprenedor, i que un 20% són conseqüència d'haver-hi «topat» o «ensopegat» per casualitat. La resta, un 10%, vindria d'anàlisis sistemàtiques del mercat.

Moltes vegades la identificació d'oportunitats de negoci succeeix gairebé per serendipitat, per casualitat. S'han de donar determinades condicions, totes alhora, perquè algú digui: «ja ho tinc!». Els anglosaxons en diuen *flash of insight* o *cognitive leap*. Tenim un flash de percepció, fem un salt cognitiu. També s'hi refereixen amb l'expressió *connect the dots*, que vol dir connectar fets inconnexos. Això no obstant, és difícil experimentar el flaix de percepció o el salt cognitiu i connectar els punts si no es té un coneixement previ del sector o si no tenim la trajectòria personal o professional que ens permeti veure alguna cosa on els altres no veuen res.

A Igualada, el fundador de Buff, Joan Rojas, tenia experiència professional en el sector tèxtil i tenia experiència personal com a practicant de l'esquí i el trial. També va tenir l'experiència personal d'utilitzar al servei militar les anomenades «bragues», que servien per protegir el coll. Segurament va identificar una necessitat insatisfeta, protegir el coll en les condicions climàtiques extremes d'alguns esports, i va «connectar» tres «punts»: la necessitat de protegir el coll quan fas determinats esports + una solució tècnicament inferior, les «bragues» del servei militar + l'expertesa en el

tèxtil. Si no hagués practicat l'esquí o el trial, o no hagués fet el servei militar, o no hagués treballat en el tèxtil, possiblement no hagués identificat aquesta oportunitat de negoci.

De la mateixa manera, si els germans igualadins Lladó no haguessin decidit fer el seu viatge per l'Àfrica amb globus, potser avui Ultramagic no existiria. La construcció del primer globus per fer el viatge forma part de la seva experiència personal i professional. Els estudis d'enginyeria aeronàutica de Josep M. Lladó formen part del seu coneixement, sense el qual probablement hagués estat difícil crear i fer créixer l'empresa.

Finalment, l'experiència prèvia de l'igualadí Francesc Seuba en la indústria de l'aperitiu i en la seva distribució comercial per bars i restaurants segurament va ser cabdal per identificar els bars i restaurants com a clients a qui adreçar la seva proposta de valor de paelles precuinades. Si no s'hagués dedicat a la indústria de l'aperitiu, potser avui Paellador no existiria.

L'ORIGEN DE LES IDEES DE NEGOCI

Els acadèmics també discuteixen sobre l'origen de les idees de negoci. Si vénen del costat de l'oferta o del costat de la demanda. Si vénen del costat de la tecnologia o del costat del consumidor. Si s'originen en el si de l'equip directiu o entren a l'empresa a través d'aquells empleats que són més a prop del mercat. I, finalment, si és possible generar bones idees des de dins o cal recórrer a l'exterior.

També hi ha una discussió sobre què és més lògic, dissenyar un producte i buscar consumidors i mercat; o, contràriament, estudiar un mercat i els seus consumidors, identificar necessitats insatisfetes i llavors concebre un producte per satisfer aquestes necessitats. El sentit comú ens diu que és més lògic el segon camí, però hi ha mercats que no es poden analitzar. Fonamentalment perquè encara no existeixen. Els mercats de l'iPod

o de l'iPhone no existien abans del llançament del producte. O el mercat que ocupa el Cirque du Soleil. Era difícil estudiar el mercat abans de llançar el producte perquè el producte ha creat la seva pròpia demanda i, per tant, el seu propi mercat. Un exemple de «fracàs» comercial és el Segway, un vehicle que té tantes aplicacions que és difícil de vendre per a una aplicació concreta. És un producte per al qual no hi ha demanda ni mercat. És una solució a la recerca de problemes de mobilitat.

La idea de negoci de Buff prové de l'oferta. Segurament molts practicants d'esports en condicions climàtiques extremes tenien la necessitat d'una peça que els protegís el coll, però ningú no va ser capaç d'adreçar-se a un fabricant tèxtil i traslladar-li aquesta necessitat.

Paellador també és un negoci creat des de l'oferta. Probablement ningú no havia percebut la necessitat de menjar una paella casolana en un bar o un restaurant per un preu equivalent al d'una pizza, perquè ningú no es pensava que això fos tècnicament i empresarialment viable. Paellador va trobar la manera de fabricar i distribuir paelles precuinades i llavors l'oferta va crear la seva pròpia demanda.

LA CONSTRUCCIÓ DEL MODEL DE NEGOCI

Construir un model de negoci continua essent més un art que una ciència. Els anglosaxons utilitzen el verb *craft*, en lloc del verb *build*, per donar a entendre que es tracta d'artesanía. La majoria de negocis s'han creat (*have been crafted*) refiant del judici i la intuïció de l'emprenedor, i utilitzant la improvisació i l'aprenentatge a través de processos de prova i error, que consisteix a convertir les suposicions que fem quan no tenim informació en informació real. Molts emprenedors segueixen la seva intuïció en un disseny inicial del seu model de negoci i utilitzen la improvisació per ajustar el model fins que s'assoleix l'èxit de mercat esperat.

Això no vol dir que no es pugui dissenyar un bon model de negoci des del laboratori, refiant de l'anàlisi i la planificació, en processos més formals.

Naturhouse i Paellador són bons exemples de models de negoci construïts refiant del judici i la intuïció de l'emprenedor. Paellador, després de constatar que no podia distribuir les seves paelles precuinades a través de supermercats, va provar de distribuir-les a través de bars i restaurants, i llavors va començar la fase dels «concerts gratuïts» que comporta el llançament comercial de molts negocis: fer visites i mostrar el producte, sense obtenir cap comanda ni cap compromís per part del client visitat. Naturhouse, per la seva banda, va obrir una primera botiga i es va equivocar en tot: la localització, el perfil del personal, els productes i serveis, la imatge... A base d'assajar coses noves, va anar refinant el model de negoci fins arribar al format actual: un punt de venda en la millor localització de la zona, dedicat exclusivament al sobrepès, amb un professional titulat amb bata blanca, visitant clients amb cita prèvia, recomanant-los una dieta i uns productes dietètics i exercint una pressió psicològica suau per aconseguir que la persona s'allunyi de la nevera i compleixi els seus compromisos amb la bàscula. Durant el llarg camí d'aquesta fase de «laboratori», el fundador de Naturhouse va retirar del punt de venda experimental tots els productes i serveis no relacionats amb el sobrepès: massatges, tractaments de bellesa, productes dietètics per a d'altres disfuncions. I un cop va haver refinat el producte va fer «copiar i enganxar» per escalar el model de negoci.

Si tots tenim el mateix model de negoci, no hi ha diferenciació i és molt difícil guanyar diners. Quan tenim el model de negoci que té tothom, hem de fer innovació en models de negoci. Hem de canviar les nostres tries i allunyar-nos de les tries dels competidors. El fundador de Naturhouse em va dir un dia: «Si el que és convencional és fer A, llavors nosaltres hem de fer B, seguint una lògica, esclar». Si el convencional en el sector dels ordinadors era arribar a l'usuari final a través d'un

llarg canal de distribució i fabricar contra estoc (A), llavors Michael Dell va decidir fer B: adreçar-se directament a l'usuari final i fabricar comanda a comanda.

La determinació de l'emprenedor juga un paper cabdal en la innovació en models de negoci. Els competidors li deien al fundador de Naturhouse que estava boig, però no va parar fins que va complir el seu somni. I segur que Francesc Seuba va sentit dir més d'una vegada que era inviable fabricar i distribuir paelles precuinades...

Un cop les empreses han dissenyat els seus models de negoci, han de procurar protegir-los dels atacs de la competència. Fora dels Estats Units d'Amèrica no és possible protegir un model de negoci mitjançant el sistema de patents. L'única protecció efectiva és desplegar el model de negoci ràpidament abans no entrin competidors i gaudir d'allò que anomenem «avantatges del que es mou primer». Hem de fer-ho una vegada tenim «fixat» el format i n'hem demostrat l'eficàcia.

CREACIÓ DE DEMANDA I CREACIÓ DE MERCAT

Hi ha negocis que només prenen clients de negocis competidors. Però hi ha negocis que creen demanda o mercat. Són aquells que fan possible que persones que no consumien un producte o servei comencin a consumir. I això ho podem fer solucionant necessitats insatisfetes o proporcionant solucions més simples o més barates a aquelles persones que no poden utilitzar solucions complexes o cares. La telefonia mòbil per a infants i ancians, que tecnològicament és un producte inferior, permet que persones que abans no consumien puguin consumir.

Buff i Paellador van crear demanda i mercat, perquè gent que no consumia va començar a consumir. I no consumia perquè no existia cap producte que protegís el coll de manera còmoda i efectiva i perquè les paelles casolanes en deu minuts al preu d'una pizza tampoc no existien.

ELS OCEANS BLAUS

La gran preocupació de la direcció estratègica és que les empreses facin estratègies que els permetin tenir avantatges competitius sostinguts. Un avantatge competitiu és sostingut quan es pot mantenir a llarg termini perquè els competidors ho tenen complicat per copiar o imitar l'estratègia de l'empresa.

Moltes vegades, les estratègies de les empreses són difícils de copiar perquè es basen en la possessió de recursos o habilitats difícils d'aconseguir. Un model de negoci complex és difícil de copiar, perquè estarà format per molts components que se suporten els uns amb els altres, i una empresa que vulgui copiar-lo haurà de procurar no deixar-se'n cap peça.

Una altra via és fer una estratègia que sigui ambigua o difícil de comprendre pels competidors. Si aconseguixo «amagar» o «disfressar» la meua estratègia de manera que els competidors que m'estan observant no entenguin res del que estic fent, llavors guanyaré temps per desplegar el meu model de negoci. I quan els competidors s'adonin del que estic fent, jo ja seré a tots els racons del país i quedarà poc espai de mercat per a algú que hi vulgui entrar.

Finalment, una tercera manera és enganyar els competidors donant-los informacions falses sobre el que estem fent, perquè prenguin decisions errònies. Naturhouse va començar a obrir punts de venda. La competència, en les reunions de l'associació, els deia que havien visitat els punts de venda i que mai no hi havia ningú i que tenien pocs productes als prestatges. Els directius de Naturhouse deien als seus competidors que efectivament les coses no els anaven bé, però ells anaven obrint més i més botigues. Al cap d'uns anys, quan Naturhouse ja era a cada cantonada, tothom va entendre que el seu negoci es basava a tractar només el sobrepès, a través de pocs productes d'alta rotació en el punt de venda, i que no hi havia gent a la botiga perquè les visites es

feien amb cita prèvia per regular el flux de clients i assegurar-ne la privacitat. Els competidors, instal·lats còmodament en el paradigma del fabricant que ven de tot a les botigues de dietètica, no van entendre el negoci fins que Naturhouse ja tenia més de mil punts de venda a l'Estat espanyol.

Això no obstant, la millor manera d'aconseguir un avantatge competitiu sostingut és disposar d'un oceà blau. Els oceans blaus, una noció desenvolupada pels professors Kim i Mauborgne (INSEAD), són espais de mercat en què només hi ha un jugador i no s'espera que n'hi hagi més a curt termini. En diem *oceans blaus* per distingir-los dels oceans vermells, en què hi ha molts competidors que venen un producte indiferenciat. Com taurons, es mosseguen els uns als altres i tenyeixen el mercat de vermell. Qui té un oceà blau té un veritable tresor... competitiu. És possible que Buff i Paellador tinguin un oceà blau. Potser no són sols al mercat, potser tenen competidors, però la marca en el cas de Buff i la tecnologia en el cas de Paellador els han permès un lideratge de mercat similar a qui té un oceà blau.

En un entorn de crisi econòmica que ha estès una alenada de pessimisme arreu i especialment a la nostra comarca, és gratificant descobrir que no cal anar gaire lluny per estudiar casos d'empreses que han fet amb èxit innovació en models de negoci.

ANTONI OLIVÉ I TOMÀS (Igualada, 1962) és doctor en direcció d'empreses per la UPC amb una tesi sobre innovació en models de negoci i professor de la Facultat d'Economia IQS de la Universitat Ramon Llull. Ha estat directiu de diverses empreses d'Igualada i és col·laborador habitual de l'anoiadiari.cat.