



EL REC.0 I LES TEORIES SOBRE LA CREACIÓ DE NEGOCIS

ANTONI OLIVÉ I TOMÀS

INTRODUCCIÓ

En els darrers anys han emergit i s'han consolidat algunes teories sobre la identificació d'oportunitats de negoci i el disseny de models que suposen un trencament radical amb teories anteriors que explicaven la manera convencional de crear negocis. Dues d'aquestes teories són especialment interessants per la seva radicalitat: la que desenvolupa el concepte d'*effectuation* (Sarasvathy, 2001) i la que desenvolupa el concepte de *bricolatge* (Baker i Nelson, 2005).¹

Aquestes dues teories tenen alguns trets en comú: les oportunitats de negoci no són realitats objectives independents dels emprenedors que les identifiquen, sinó que són el resultat de les

accions d'aquests emprenedors; els emprenedors creen negocis a partir dels recursos i capacitats de què disposen; el procés de creació del negoci és iteratiu i es nodreix de l'aprenentatge a base de prova-i-error adquirit per l'emprenedor en els experiments empresarials que duu a terme.

Hi ha molts exemples d'empreses que s'han creat seguint els postulats d'aquestes teories. En aquest article mostrarem que l'anomenat Rec.0. Experimental Stores, que se celebra a Igualada dues vegades l'any, és un bon exemple d'oportunitat de negoci identificada i de model de negoci dissenyat d'acord amb l'*effectuation* i el *bricolatge*.

CAUSATION I EFFECTUATION

Segons Sarasvathy (2001), *causation* consisteix a escollir els recursos necessaris per crear un efecte particular, mentre que *effectuation* consisteix a escollir un efecte dels diversos efectes que podem

1. Aquest article es basa en un treball final de grau (TFG) que l'alumne Xavier Pallejà i Camó, de la IQS School of Management – Universitat Ramon Llull, està realitzant sota la direcció de l'autor.

aconseguir utilitzant els recursos que tenim. Com que les definicions formals costen d'entendre, en posarem un exemple.

Tenim un restaurant i entra un client i demana una truita de patates. Per cuinar aquest plat (efecte) escollirem els ingredients i els estris de cuina adequats (recursos). Aquesta és la manera convencional de funcionar en un restaurant i de raonar en el món dels negocis. Ens fixem uns objectius i procurem aconseguir els recursos necessaris per assolir-los. I escrivim un pla de negoci. Aquesta manera de raonar correspon a la *causation*. Però a vegades succeeix que entra un client al restaurant i l'únic que demana és que el sorprenguem. Llavors, el bon cuiner mira quins ingredients i estris de cuina té a mà (recursos), pensa quins plats pot cuinar amb aquests ingredients i estris de cuina (efectes) i escull el plat que creu que sorprendrà més el client. Aquesta manera poc convencional de funcionar en un restaurant pot portar el cuiner a barrejar els ingredients i a utilitzar els estris de cuina com mai no ho havia fet i, per tant, a aconseguir efectes insospitats. Si traslladem aquesta manera de raonar al món dels negocis, veurem que podem crear negocis també insospitats a partir dels recursos que tenim, sense fixar-nos objectius i sense escriure cap pla de negoci. Aquesta és la manera de raonar de l'*effectuation*.

El raonament de l'*effectuation* és apropiat quan el futur és imprevisible, la planificació és impossible i la creació de negocis requereix realitzar experiments empresarials i aprendre dels errors. Els recursos de què disposa l'emprenedor per crear la seva empresa, d'acord amb aquesta teoria, són la seva trajectòria («Qui sóc?»), l'experiència que ha acumulat («Quins coneixements tinc?», «En què excel·leixo?») i els contactes que ha anat fent («Qui conec?»). Aquests recursos, juntament amb contingències i petits desastres que anirà patint al llarg del procés de creació del negoci, permeten a l'emprenedor crear negocis insospitats. Aquests recursos són idiosincràtics de l'emprenedor, ja que la trajectòria, l'experiència

i l'agenda de contactes són propis de cadascú i diferents d'un emprenedor a l'altre. Si els negocis consisteixen a solucionar un problema o satisfer una necessitat de mercat insatisfeta a partir d'un producte o servei, l'*effectuation* ho fa amb productes o serveis concebuts a partir dels recursos que l'emprenedor té a mà.

L'*effectuation* es basa en cinc principis: mireu què podeu fer amb el que teniu; no arrisqueu més d'allò que pugueu acceptar de perdre; feu aliances estratègiques; exploteu les contingències i els petits desastres; i intenteu controlar un futur que és imprevisible. La manera convencional de crear i gestionar un negoci, la *causation*, consisteix a fixar-se objectius i escollir les accions adequades per assolir-los amb els recursos disponibles, que sempre són limitats. L'*effectuation* demana que ens preguntem què podem fer amb els recursos que tenim, que fem el que puguem fer, i que provem coses noves fins que el negoci funcioni. La *causation* se centra en el que podem arribar a guanyar i aconsella que invertim en l'oportunitat que ens doni el màxim rendiment esperat amb el mínim risc. L'*effectuation* se centra en el que podem arribar a perdre i aconsella que no arrisquem més diners dels que puguem acceptar de perdre.

D'altra banda, la *causation* sosté que el mercat és una realitat objectiva que existeix per si mateixa i les empreses han de decidir quin posicionament estratègic els convé adoptar en aquest mercat a fi de protegir-se de la competència actual i futura. L'*effectuation* considera que les empreses creen els seus mercats conjuntament amb els seus clients, els seus proveïdors i els seus competidors, que són els seus socis, i que el mercat no és una realitat objectiva sinó el resultat de les nostres accions. D'acord amb la *causation*, les empreses eviten les sorpreses i les contingències i elaboren detallats plans per fer-hi front. L'*effectuation* considera que les empreses han d'aprofitar les sorpreses, les contingències i els petits desastres perquè fan que pensem en noves possibilitats. Segons la *causation*, podem preveure el futur perquè és una continu-

ció del passat, de manera que «si podem predir el futur, el podem controlar». Per a l'*effectuation*, no podem preveure el futur perquè és el resultat de les nostres accions, de manera que «si podem controlar el futur, no ens cal predir-lo».

L'*effectuation*, doncs, parteix de la base que el futur és desconegut i que no podem arribar a conèixer-lo ni amb les tècniques de previsió més avançades, i recomana als emprenedors que facin un inventari dels recursos que tenen a mà («qui sóc?», «quins coneixements tinc?», «qui conec?») i pensin què poden fer amb aquests recursos. Que minimitzin el risc, que estableixin aliances amb tothom i que aprofitin els esdeveniments inesperats. Que, després de cada petit desastre o de cada cosa que no ha funcionat com esperaven, es plantegin «i ara, què cal fer a continuació?». L'*effectuation* sosté que les oportunitats de negoci no són realitats objectives que existeixen independentment de l'emprenedor i són «allà fora» esperant a ser identificades, sinó que són el resultat de les accions de l'emprenedor. Una de les definicions d'*effectuation* és justament «creació d'oportunitats a través de l'acció de l'emprenedor».

D'acord amb la *causation*, l'emprenedor és capaç de preveure des del primer moment con acabarà essent el negoci que està creant, i totes les seves accions estan pensades per aconseguir finalment el negoci que ha previst a l'inici del procés. En canvi, d'acord amb l'*effectuation*, ningú no és capaç de preveure com acabarà essent un negoci que s'està creant. En la *causation* tot és previst en el pla de negoci. En l'*effectuation*, la presa de decisions de l'emprenedor segueix un patró d'acció-reacció: l'emprenedor pren decisions, observa els resultats d'aquestes decisions i utilitza aquesta informació per prendre noves decisions, seguint un procés que en cap cas no és sistemàtic sinó basat en la intuïció i la improvisació. D'aquesta manera, gràcies a l'aprenentatge a base de prova-i-error adquirit en els experiments empresarials que duu a terme, l'emprenedor va creant el seu negoci i, en definitiva, va construint el futur que desitja.

BRICOLATGE

Baker i Nelson (2005) parteixen del concepte de bricolatge del filòsof Levi-Strauss («*making do* amb el que tenim a mà»)². Aquests autors intenten explicar com s'ho fan alguns emprenedors per crear alguna cosa a partir del no-res, en entorns amb una gran limitació de recursos, gràcies a aprofitar recursos rebutjats o menystinguts per d'altres empreses, uns recursos que sovint són barats o gratuïts perquè d'altres els consideren inútils i no els utilitzen. A vegades, el bricolatge empresarial consisteix a recombinar i reutilitzar recursos per a unes aplicacions diferents de les aplicacions per a les quals van ser originalment pensats.

Els autors conclouen de la seva recerca que els recursos són únics i idiosincràtics de l'empresa, són propis de cada empresa i diferents d'una empresa a l'altra; que les empreses varien molt en la seva capacitat d'utilitzar els recursos que tenen a mà; i que els emprenedors que practiquen el bricolatge amb èxit se'n surten perquè rebutgen auto-imposar-se limitacions (les organitzacions tendeixen a auto-imposar-se limitacions, en el sentit que, si no tenim pressupost per fer alguna cosa, decidim no fer-la).

Baker i Nelson (2005) també consideren que les oportunitats de negoci no són realitats objectives independents dels recursos de l'empresa i de les accions de l'emprenedor.

Fisher (2012), que ha estudiat la *causation*, l'*effectuation* i el bricolatge, sosté que l'*effectuation* i el bricolatge tenen en comú que: 1) els recursos que controla l'emprenedor són una font d'oportunitats de negoci; 2) emprendre accions és la manera de superar limitacions de recursos; 3) les limitacions de recursos són una font de creativitat.

2. Una traducció de l'anglès de «*making do*» seria «intentar viure sense allò que t'agradaria tenir o amb coses d'una qualitat inferior a la que voldries».

ENTREVISTA AMB ELS SOCIS FUNDADORS DEL REC.0

La recerca d'aquest article es basa en una entrevista semi-estructurada amb Cristina Domènech i Marina Iglesias, dues de les sòcies fundadores de Rec.0 Experimental Stores. La resta de socis fundadors són Ramon Enrich, Lluís Jubert, Jordi Ribaudí i Ricard Vila.

La idea va sorgir en uns moments en què hi havia la inquietud de fer alguna cosa al barri del Rec. Es percebia el risc que el barri es perdés i es parlava de com recuperar-lo. Llavors, *«ens vam reunir gent que, cadascú pel seu compte, havia pensat que calia fer un gran esdeveniment al barri del Rec. I què podia portar molta gent al barri del Rec? La moda és el que mou més gent avui. I a Igualada ja teníem la tradició de les botigues de fàbrica. Algú va treure un retall de diari que parlava d'un esdeveniment raríssim, unes pop up stores. Acabava de néixer una cosa que no sabíem cap on tiraria. Es van fer reunions amb gent diversa per explicar la idea, copsar com es percebia, trobar un nom per a l'esdeveniment, veure si calia barrejar moda i cultura... Es va anar polint la idea».*

Les reunions van ser el juliol i el setembre. A principis de novembre es van anunciar les dates de la primera edició, que es va celebrar a finals de novembre del 2009. *«Van ser dos mesos de bogeria, de treballar dia i nit, de refiar d'amics i coneguts i de demanar favors. Vam haver de picar a la porta de gent que no coneixíem de res per demanar-los que vinguessin a Igualada a fer una venda radical d'estocs durant dos dies en unes pop up stores que muntaríem dins d'adoberies abandonades. Vam tenir molt morro picant portes. I vam aprofitar tots els contactes directes i indirectes que teníem amb les marques. Fins i tot algunes marques van convèncer d'altres marques perquè vinguessin».*

Cap dels socis fundadors no venia del sector de la moda. Hi ha quatre dissenyadors, un dels quals també és pintor, hi ha una llicenciada en dret que elabora continguts i hi ha una editora amb formació i experiència en màrqueting. *«Som*

sis persones que venim de camps diferents però que ens complementem, perquè cadascú ha anat agafant una àrea de responsabilitat. Tots ens coneixíem d'alguna cosa: haver compartit despatx, haver estat socis anteriorment, haver fet feines junts, haver anat a l'escola plegats... Però només teníem en comú que tots érem autònoms». L'equip es completa amb dues o tres persones que treballen tot l'any per al Rec.0 i amb una cinquantena de persones que es contracten per tres mesos en cada edició.

La primera edició es va fer sense cap pla de negoci, ni tan sols «quatre números», i sense demanar cap crèdit. Van posar alguns estalvis per constituir l'empresa i van comptar amb un petit ajut a través de la Generalitat per a les dues primeres edicions. *«Les primeres edicions no cobrèvem res ni vam guanyar diners. Ja se sap que quan comences un negoci... Però tot l'equip ho assumia bé perquè creïem molt en el projecte».* Fins a la sisena edició no hi va haver pressupost de comunicació i calia refiar-se de les xarxes socials i de l'aparició en mitjans de comunicació.

L'empresa cobra de les marques un percentatge de les seves vendes, amb una quantitat mínima garantida. Les quantitats mínimes garantides de les marques no cobreixen els costos de l'esdeveniment, de manera que hi ha el risc de perdre-hi diners si les marques no venen (*«per exemple, si en una edició plou cada dia»*). Aquest esquema d'un percentatge de les vendes amb una quantitat mínima garantida força baixa va ser un argument de venda poderós en les primeres edicions, quan les marques encara no tenien clar si vendrien molt o poc. Amb aquest esquema, si es ven hi guanya tothom, les marques i l'empresa. I si no es ven, marques i empresa comparteixen el costos de l'esdeveniment, que inclouen tot el muntatge, tant l'exterior com l'interior, les activitats, les llicències, el treball de professionals com els enginyers i els creatius, les tasques d'organització, comunicació i supervisió dels punts de venda, els generadors de gasoil per a l'electricitat... El muntatge interior inclou els taulells, els emprovadors, el mobiliari



i tot l'attrezzo. De fet, les marques esperen que l'empresa els deixi l'espai a punt i només hi posen els elements de comunicació de la marca més singulars. *«Els emproadors els hem dissenyat i fet fabricar nosaltres mateixos. I molt material és recuperat d'adoberies velles i restaurat, perquè aquest material és l'essència de l'esdeveniment. Ara mateix tenim una nau gran plena de material».*

Pel que fa a la seva filosofia empresarial, *«valorem molt la independència econòmica i procurem autofinançar tots els nostres projectes. Només estem disposats a assumir el risc que un any ploqui cada dia i les marques no venguin».*

Pel que fa a les marques grans, a algunes hi van arribar a través de contactes personals, d'altres *«ens van venir a veure ells»* i a d'altres *«els vam anar a veure nosaltres»*. Algunes marques vénen de seguida i d'altres s'ho han de pensar, sobretot les internacionals, que ho han de consultar a la seu central i el procés s'allarga. *«A algunes marques fa molt de temps que les estem perseguint i no acaben de venir».* La majoria de marques tenen un

pla anual de sortida d'estocs que inclou les seves botigues *outlet*, empreses com Privalia i el Rec.0. *«Al principi, les seves vendes al Rec.0 podien ser anecdòtiques, però ara fins i tot les marques grans refien de les dues edicions del Rec.0 per vendre els seus estocs. A més, les marques cada vegada més volen tenir la seva imatge de marca al Rec.0. No es tracta només de vendre estocs sinó de transmetre el valor de la marca, com si fos una fira o un esdeveniment com el Bread & Butter».* Al costat de les grans marques, *«hi ha dissenyadors que vénen a vendre estocs i a donar-se a conèixer. Estem contents perquè al Rec.0 descobrim joves dissenyadors i marques petites i mitjanes que la gent no trobarà mai als centres comercials».*

Com que a les primeres edicions no hi havia pressupost de comunicació, van haver de confiar de contactes directes i indirectes amb els mitjans de comunicació nacionals. *«Vam ser molt insistents i pesats, però també teníem un projecte innovador, un esdeveniment nou a Catalunya. El TN del vespre de TV3 va fer una connexió en directe en la primera*



FOTO: MARC VILA / ARXIU RECSTORES,SL

edició! Els mitjans n'han anat parlant perquè han vist que era un esdeveniment que estava creixent i s'estava consolidant».

Respecte a la consolidació de l'esdeveniment, «les marques que han vingut una primera edició han anat repetint edició rere edició, cosa que demostra que el format els funciona, a les marques. No cal fer números. Les marques no estan per històries. Si no venguessin, no tornarien».

L'empresa lloga les adoberies als seus propietaris. La majoria són espais buits, tot i que alguna botiga ha conviscut amb una adoberia en funcionament. Qui s'ocupava de trobar els espais i llogar-los era Manel Caro, fundador de l'associació Amics del Rec i agent de la propietat immobiliària.

Pel que fa a les relacions amb l'ajuntament, sempre han estat correctes. La ciutat té costos addicionals durant els dies del Rec.0, però també

recapta per les llicències, i l'esdeveniment ha permès que Igualada surti als mitjans nacionals.

Respecte a la relació amb la ciutat i amb el comerç igualadí, *«nosaltres hem convidat els comerciants a venir i alguns ho han fet. Algunes marques han plantejat acords especials amb els botiguers i franquiciats més afectats. A partir de la setena edició, hi ha l'Off-Rec, un itinerari pel centre d'Igualada que passa pels comerços i restaurants que fan descomptes i promocions especials durant els dies del Rec.0, i que també s'inclouen en el plànol del Rec.0 i a la pàgina web. Es tracta que el comerç igualadí s'aprofiti que el 80% dels visitants són de fora de la comarca».*

Tot i que no les té per escrit, l'empresa té les regles del joc molt clares. *«D'entrada, les marques no poden dur "mal estoc". Si en porten i no venen o donen mala imatge, parlem amb ells i els diem que si porten "mal estoc" no tornaran. La gent vol producte bo de marques bones, a bon preu. Controlem les seves vendes i tenim persones que comproven l'estoc. La supervisió inclou impedir-li a la marca que faci alguna cosa contrària a l'estil del Rec.0. D'altra banda, al Rec.0 pot venir la marca directament o un distribuïdor o un detallista autoritzat expressament per la marca. Evidentment, no pot venir algú que compri i vengui estocs. Al principi vam haver de ser molt estrictes i dir que no a moltes marques, perquè teníem molt clar el tipus de marca que necessitàvem perquè vingués gent de fora. No podíem agafar només marques d'Igualada. Calia que vinguessin marques amb projecció internacional. Algú se'ns va enfadar molt. De tota manera, si cal ens les saltem, les normes. Alguna marca que no s'ajustava als criteris ha vingut perquè necessitàvem que hi fos. I una vegada consolidat l'esdeveniment, algunes restriccions que ens havíem imposat al principi perquè volíem créixer s'han anat relaxant. Per exemple, gairebé totes les marques igualadines que havien demanat de venir han acabat venint, fins i tot les que s'havien enfadat amb nosaltres. Els companys de viatge són fonamentals. El consumidor és molt cruel i et pot arribar a jutjar tot l'esdeveniment en funció d'una marca que no està a l'alçada».*

Pel que fa contingències i petits desastres, al Rec.0 ha passat de tot. Pluges, inundacions, vendavals, marques i propietaris d'adoberies que es desdiuen uns dies abans amb els plànols ja impresos, que se'n vagi la llum en una botiga a les set de la tarda del dissabte perquè el generador ha petat (*«si no marxa la llum, no és el Rec.0»*)... *«De tot això hem après molt. Signem els contractes amb més antelació, pensem en espais per si plou, comprem serradures i pals de fregar... I, sobretot, ens ho agafem rient... i els visitants també. Hi ha un punt en què no hi ha res que sigui molt greu».*

Quan van començar, no s'imaginaven que el Rec.0 creixeria com ha crescut. *«Aleshores pensàvem que el Rec.0 seria un esdeveniment efímer, que en fariem una sola edició. Després va venir la segona, la tercera... Al final de cada edició ens preguntàvem sempre si fariem la següent. Dins del mateix grup, alguns deien que havíem de plegar i d'altres que havíem de continuar. I hem anat seguint, sense cap pla per fer-ne deu o vint ni cap horitzó temporal. De la primera edició a la segona es va doblar el nombre de marques i el boca-orella va funcionar a la perfecció. L'acceptació per part de les marques ens ha forçat a continuar. Una de les claus és l'equip, perquè cada edició es fa un esforç perquè el Rec.0 sigui diferent i se superi l'edició anterior. Ara mateix hem començat un petit festival gastronòmic perquè a un membre de l'equip li agrada la cuina. De tota manera, tots tenim molt clar que el Rec.0 algun dia s'acabarà, malgrat que per a les marques avui sigui impensable que no es faci i malgrat que els igualadins se l'hagin fet seu».*

Recentment els han sortit clons, *«però els manca l'escenari. No es pot fer el Rec.0 en una nau industrial. L'estètica és molt important. Oferim comprar, però també la vivència de fer-ho en un espai singular, un espai degradat però que es vol recuperar. Hi ha un intangible vinculat amb l'autenticitat de l'espai. La gent identifica el Rec.0 amb botigues de moda en fàbriques velles. No és comprar estocs; és comprar estocs en l'escenari del barri del Rec. Hi ha un consumidor de nivell cultural mitjà-alt que valora*

aquest intangible perquè li recorda barris industrials que ha visitat. Estem creant una realitat nova, un món que no existeix, efímer, que només dura quatre dies dos cops l'any. Aquest caràcter efímer ens ajuda molt. Justifica la compra del consumidor».

Tècnicament, han aconseguit crear mercat convertint no-consumidors en consumidors. «*El mes de novembre, quan el consum de moda és baix, de sobte creem la necessitat de comprar i fem que gent que no compraria compri*». I han assolit l'objectiu que es van plantejar a l'inici. «*Hem convertit un espai abandonat en un espai amb llum i gent*».

LA CONNEXIÓ DEL REC.0 AMB L'EFFECTUATION I EL BRICOLATGE

La taula de les pàgines següents relaciona els postulats de les teories de l'*effectuation* i el bricolatge amb evidències empíriques obtingudes en l'entrevista semi-estructurada. La conclusió és que el Rec.0 és un bon exemple de les dues teories, perquè les evidències empíriques s'ajusten als postulats de les teories.

Els socis fundadors de Rec.0 Experimental Stores van crear amb les seves accions una oportunitat de negoci que no existia. Ho van fer amb l'objectiu de revitalitzar el barri del Rec i no pas amb l'objectiu de tenir un negoci propi. Després de deu edicions, podem afirmar que els promotors han assolit els dos objectius. El cas del Rec.0 ens permet entendre que a vegades l'èxit empresarial és un subproducte per assolir l'objectiu no empresarial que va impulsar l'emprenedor a iniciar una determinada activitat. S'ha creat un negoci propi exitós perquè s'ha assolit l'objectiu que es pretenia al principi, que no era tenir un negoci propi sinó revitalitzar el barri del Rec.

Com en el cas del Rec.0, hi ha d'altres casos en la literatura sobre l'*effectuation* en què l'emprenedor ha iniciat una activitat amb l'objectiu de passar-s'ho bé i l'activitat ha derivat en la creació d'un negoci propi exitós.³

El cas del Rec.0 és útil per il·lustrar que algunes activitats que deriven en la creació de negocis d'èxit es comencen perquè els emprenedors no hi poden perdre res, més enllà del seu temps i d'una quantitat monetària assumible, i perquè saben que s'ho passaran bé fent-les i que deixaran de fer-les el dia que deixin de passar-s'ho bé.

Finalment, el cas il·lustra sobre la paradoxa que alguns negocis duradors han estat creats per emprenedors que es pensaven que serien efímers, i també sobre el fet que l'èxit empresarial sovint requereix passar-s'ho bé i riure's dels petits desastres.

REFERÈNCIES

- BAKER, T., I NELSON, R.** (2005), «Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage». *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 329–366.
- FISHER, G.** (2012), «Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36 (5), 1019–1052.
- SARASVATHY, S. D.** (2001), «Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency». *Academy of Management Review*, 26 (2), 243–263.

3. Vegeu els *teaching cases* Cold Opportunity (A, B i C), escrits per la professora Saras Sarasvathy, de la University of Virginia (UV2032, UV2034 i UV2035).

FOTO: MARC VILA / ARXIU RECSTORES, SL



POSTULATS DE LES TEORIES	EVIDÈNCIA EMPÍRICA
El procés de creació del negoci és iteratiu i es nodreix de l'aprenentatge a base de prova-i-error adquirit per l'emprenedor en els experiments empresarials que duu a terme. Presa de decisions acció-reacció utilitzant la intuïció i la improvisació.	«Es va anar polint la idea»
Trajectòria («Qui sóc?»)	Cap dels socis fundadors no venia del sector de la moda. «Som sis persones que venim de camps diferents però que ens complementem perquè cadascú ha anat agafant una àrea de responsabilitat. Tots ens coneixíem d'alguna cosa: haver compartit despatx, haver estat socis anteriorment, haver fet feines junts, haver anat a l'escola plegats... Però només teníem en comú que tots érem autònoms».
Experiència acumulada («Quins coneixements tinc?» «En què excel·leixo?»). Els emprenedors creen negocis a partir dels recursos i les capacitats de què disposen.	Hi ha quatre dissenyadors, un dels quals també és pintor, hi ha una llicenciada en dret que elabora continguts i hi ha una editora amb formació i experiència en màrqueting.
Agenda de contactes («Qui conec?»)	«... refiar d'amics i coneguts...» «... demanar favors...» «... vam aprofitar tots els contactes directes i indirectes que teníem amb les marques...» Contactes directes i indirectes amb mitjans de comunicació nacionals.
Contingències i petits desastres.	Pluges, inundacions, vendavals, marques i propietaris d'adoberies que es desdiiuen uns dies abans amb els plànols ja impresos, que se'n vagi la llum en una botiga a les set de la tarda del dissabte perquè el generador ha petat («si no marxa la llum, no és el Rec.0»)...
«Mireu què podeu fer amb el que teniu» Les oportunitats de negoci depenen dels recursos de l'emprenedor. Els emprenedors creen negocis a partir dels recursos i les capacitats de què disposen. Recursos rebutjats o menystinguts per d'altres empreses que els consideren inútils i no els utilitzen; per això són barats o gratuïts. Recombinar i reutilitzar recursos per a unes aplicacions diferents de les aplicacions per a les quals van ser originalment pensats. Els recursos són únics i idiosincràtics de l'empresa. Rebuig a auto-imposar-se limitacions («això no funcionarà»; «si no tenim els recursos necessaris no ho fem»).	Adoberies abandonades «...molt material és recuperat d'adoberies velles i restaurat, perquè aquest material és l'essència de l'esdeveniment. Ara mateix tenim una nau gran plena de material». «No es pot fer el Rec.0 en una nau industrial. L'estètica és molt important. Oferim comprar, però també la vivència de fer-ho en un espai singular, un espai degradat però que es vol recuperar. Hi ha un intangible vinculat amb l'autenticitat de l'espai. La gent identifica el Rec.0 amb botigues de moda en fàbriques velles. No és comprar estocs; és comprar estocs en l'escenari del barri del Rec». Fins a la sisena edició no hi va haver pressupost de comunicació i calia refiar-se de les xarxes socials i de l'aparició en mitjans de comunicació.

«No arisqueu més d'allò que pugueu acceptar de perdre»	<p>Mai no han demanat cap crèdit. Van posar alguns estalvis per constituir l'empresa.</p> <p>Les quantitats mínimes garantides de les marques no cobreixen els costos de l'esdeveniment, de manera que hi ha el risc de perdre-hi diners si les marques no venen.</p> <p><i>«Valorem molt la independència econòmica i procurem autofinancar tots els nostres projectes. Només estem disposats a assumir el risc que un any ploqui cada dia i les marques no venguin»</i></p>
Aliances estratègiques.	<p>Marques, dissenyadors, propietaris d'adoberies, Manel Caro, Ajuntament d'Igualada, comerciants igualadins (Off-Rec).</p>
“Intenteu controlar un futur que és impredecible”	<p><i>«Una de les claus és l'equip, perquè cada edició es fa un esforç perquè el Rec.0 sigui diferent i se superi l'edició anterior».</i></p>
No ens fixem objectius.	<p><i>«I hem anat seguint, sense cap pla per fer-ne deu o vint ni cap horitzó temporal».</i></p>
No planifiquem.	<p>La primera edició es va fer sense cap pla de negoci, ni tan sols «<i>quatre números</i>».</p>
El mercat no existeix; el creem conjuntament amb clients, proveïdors i competidors.	<p><i>«El mes de novembre, quan el consum de moda és baix, de sobte creem la necessitat de comprar i fem que gent que no compraria compri».</i></p> <p><i>«Estem creant una realitat nova, un món que no existeix, efímer, que només dura quatre dies dos cops l'any».</i></p>
Ningú no és capaç de preveure com acabarà essent un negoci que s'està creant.	<p><i>«Acabava de néixer una cosa que no sabíem cap on tiraria».</i></p> <p><i>«Quan vam començar, pensàvem que el Rec.0 seria un esdeveniment efímer, que en fariem una sola edició. (...). Al final de cada edició ens preguntàvem sempre si fariem la següent».</i></p>

Taula d'elaboració pròpia

ANTONI OLIVÉ I TOMÀS (Igualada, 1962) és doctor en direcció d'empreses per la UPC i professor de la IQS School of Management – Universitat Ramon Llull. Ha estat directiu de diverses empreses d'Igualada. És membre del consell de redacció de la *Revista d'Igualada* i col·laborador habitual del diari *Expansión* i del diari digital *anoiadiari.cat*.