

Innovació en Disseny a partir del Negoci: Investigació, Desenvolupament i Innovació en el Disseny de Productes

Francesc Mestres-Domènech

ESEIAAT. Expressió Gràfica a l'Enginyeria. Enginyeria de Projectes i de la Construcció (UPC)

José Luis Lapaz Castillo

ESEIAAT. Expressió Gràfica a l'Enginyeria (UPC)

Resum

Cada vegada més existeixen alumnes en escoles de disseny que es formen en gestió de negocis, alhora que, cada vegada més existeixen escoles de negocis que es formen en gestió del disseny. Així doncs, tots entenen el pla de negoci com una estratègia per a la gestió de la innovació i tots entenen el procés basat en *design thinking* com un procés estratègic per a la innovació en disseny i negoci.

I és el que es pretén detallar en el següent article. Com ambdues disciplines, i segurament d'altres, comparteixen estratègia que es poden normalitzar en els estudis de disseny com en els estudis de negoci, i com això s'ha plantejat en el marc de l'assignatura de Investigació, desenvolupament i innovació en el disseny de productes del Màster Interdisciplinari d'Estudis de Disseny.

Alhora, es presenta un pilot d'aquest enfoc del disseny basat en el negoci amb un repte de disseny que l'editora de mobiliari i il·luminació per l'habitat i *outdoor* Santa&Cole ha proposat als alumnes, en el marc d'aquesta assignatura del Màster. Així, en aquest article, es presenta les primeres conclusions d'aquest marc de treball en aquest projecte real.

1. Innovació en disseny a partir del negoci

Per a molts gestors en disseny, qui sovint participen en la innovació en negoci a l'empresa, descriuen les bases en que les empreses creen, proporcionen i capten valor basat en el model de generació de negocis de Alexander Osterwalder i Yves Pigneur que detallen com a metodologia en la seva publicació de *Business Model Generation* (Osterwalder, 2011).

No obstant, les estratègies cap a la innovació es poden enfocar des de diferents òptiques: innovació en producte o servei, innovació en el mercat, innovació en els processos, innovació social i la pròpia innovació en negoci. Més o menys amb aquest esquema és com es detalla en el Manual de Oslo (OECD, 2018) en la forma en que categoritza els tipus d'innovació. Però com es veurà amb més detall en els següents apartats, es pretén estructurar la innovació amb una mica més de categorització i encaixat en el model de negoci.



Figura 1. Business Canvas Model Template (www.strategyzer.com)

Re-emprenent el model de negoci anterior d'Alexander Osterwalder i Yves Pigneur, es pot percebre com la innovació en negoci s'entén com un paraigües de les diferents òptiques abans esmentades.

Així doncs, en el marc de l'assignatura: **Investigació, desenvolupament i innovació en el disseny de productes del Màster Interdisciplinari d'Estudis de Disseny** que es realitza a Barcelona, s'ha volgut formar a l'alumne com a responsable de la innovació de producte, amb molta més tendència a com actua un gestor de disseny amb focus en el negoci, més que com a tècnic de desenvolupament de producte.

El principal motiu d'aquest enfoc, més de negoci que no tan de disseny, ha estat per que s'ha considerat que la instrumentalització per a dur a terme un desenvolupament de producte ja l'adquireixen amb més o menys mesura en els respectius Graus que han cursat anteriorment al Màster, i que alhora, aquest enfoc de disseny de negoci i potser menys acadèmic, s'acosta més a la realitat industrial de gestió en R+D+i i llançament d'un nou producte al mercat.

1.1. Què vol dir R+D+i?

Tothom l'hi ve al cap quan percep R+D+i, com l'acrònim que suma la Recerca, el Desenvolupament i la innovació. Inclús, es fonamenta sovint el discurs que la Recerca succeeix normalment a les Universitats i que el Desenvolupament és més habitual al dia a dia de la indústria. Amb aquest discurs i acrònim s'ha discrepat força al plantejament de l'assignatura i s'han definits nous arguments:

S'ha volgut definir molt clarament que s'entén per **innovació**. I sense entrar en detalls de ressenyes bibliogràfiques i dels continguts de l'assignatura, per que es puguí entendre ràpidament, s'ha definit una fórmula nova ($i=I+C+D$). Entenem des de l'assignatura, que

aquesta fórmula encaixa millor en el procés de disseny amb cultura innovadora:

$$i \text{ (innovació)} = R \text{ (recerca)} + C \text{ (creativitat)} + D \text{ (desenvolupament)}$$

Si ens hi fixem, fugim de l'estàndard R+D+i. Per tan, la innovació tracte de cercar informació per inspirar-se, aprofitant continguts de la recerca per a definir *insights*, i així dibuixar una proposta de valor que resolgui una problemàtica clara d'un producte o servei. Tracte també de fomentar les dinàmiques creatives per prototipar diferents idees que resolguin aquesta proposta de valor cap a una solució d'un problema / necessitat per a l'usuari, o cercar una oportunitat de disseny diferenciadora que la faci molt més disruptiva i potent per al negoci.

Seguint en aquesta línia, es dibuixa un esquema amb el paraigües de la innovació en negoci i gestionada per la figura del dissenyador, tal i com es presenta en el següent gràfic:



Figura 2. Estructura innovació en negoci

Si que es cert que existeix certa inspiració en les tipologies d'innovació que es descriuen en el Manual de Oslo, però amb una estructura nova on es fonamenta la cultura de la innovació des del

negoci. Aquest fet és clau per l'enfoc que s'ha volgut transmetre a l'assignatura.

Analitzem a continuació com cada enfoc d'innovació encaixa en els continguts del model de Osterwalder amb el *Business Canvas Model*. Val a dir, que aquests enfocaments coincideixen en les càpsules de coneixement que han transcorregut durant les sessions de l'assignatura per fomentar aquesta visió de disseny de negoci.

1.2. Innovació en producte o servei

Innovar en producte o servei tracte de realitzar alguna cosa nova, projectar quelcom amb una visió de futur definida. De fet, molts investigadors en disseny parlen del *design fiction* o disseny especulatiu, però el fet es treballar enfront les tendències socials, tecnològiques, polítiques, ambientals, legals, etc.

El que vol analitzar el dissenyador es com innovar tracte en desenvolupar quelcom a diferents nivells, des d'una innovació incremental, a remolc de les exigències naturals del mercat actual, fins a una innovació més disruptiva, on el producte o servei proposa un disseny amb un impacte important a la societat amb un valor de negoci per a la empresa rellevant.

Per aconseguir una innovació més o menys rellevant en producte o servei, és clau desenvolupar una proposta de valor clara que porti un benefici als usuaris rellevant que l'hi resolgui un problema, que l'hi cobreixi una necessitat o que porti una oportunitat de disseny nova que abans no existia.

A l'assignatura s'ha treballat des de l'ADN del disseny quin és aquest nivell d'innovació. A mode individual, cada alumne ha destacat un producte o servei actual o històric amb el que han analitzat el nivell d'innovació en el moment del seu desplegament.

En el model de *Business Canvas Model* s'ha focalitzat sobretot pel repte de disseny de Santa&Cole en definir una proposta de valor

diferenciadora. Com a través de les diferents dinàmiques de treballs que s'han dut a terme en el repte de disseny plantejat, s'ha anat focalitzat aquesta proposta amb fermesa de l'empresa, l'usuari i les tendències del mercat.

1.3. Innovació en mercat

Cercar oportunitats en el mercat a través del disseny és clau. A l'assignatura s'ha visualitzat com en el micro-entorn i del màrqueting mix, molt focalitzat amb l'empresa, és bàsic poder definir quina és la massa de mercat i sobretot, per a quins consumidors dissenyem.

I és així com ho hem transportat al model del *Business Canvas Model*. Per una banda, la definició del segment de mercat, molt reforçat amb el treball d'anàlisi d'usuari treballat en l'anterior part, però també quins seran els canals de distribució i també quins seran els canals de comunicació. És a dir, com s'adona el consumidor que la nostre proposta de valor (producte o servei) existeix.

Però s'ha volgut ampliar en la innovació en mercat des del macro-entorn. Poder analitzar que succeeix fora del context de l'empresa i del qual no es té control és important. És a dir, existeixen uns factors d'influència que poden impactar amb més o menys grau sobre la decisió del producte o servei a desplegar en el mercat. Per dur-ho a terme, s'ha fomentat l'anàlisi del macro-entorn a través de PESTEL. Aquest anàlisi representa l'acrònim de categories de factors d'influència següents: Polítics, Econòmics, Socials, Tecnològics, Ecològics i Legals.

1.4. Innovació en processos

Una innovació en el procés (negoci o empresa) tracte d'introduir un nou o significativament procés de producció o de distribució millorat. Aquestes millores impliquen canvis significatius en les tècniques, els materials i/o els programes informàtics.

Les innovacions en els processos poden tenir per objecte disminuir els costos unitaris de producció o distribució, millorar la qualitat del producte o servei, o produir i distribuir nous productes o sensiblement millorats.

Les descripcions de l'esquerra del model *Business Canvas Model* fomenten la definició d'elements que són clau d'estudi per optimitzar els processos per dur a terme un nou projecte o empresa innovadora. Definir les activitats clau, els recursos clau i detectar les aliances i socis necessaris per dur-ho a terme, és bàsic per poder innovar en els processos. Evidentment, sense aquesta informació, és impossible poder descriure amb precisió una estructura de costos.

Es planteja a l'assignatura com descriure aquesta informació, sobretot per aquest últim aspecte comentat. Almenys poder obtenir una esquema de l'estructura de costos que determinarà desenvolupar un producte nou i, clar està, com s'obtidran els beneficis d'oferir el producte o servei en el mercat. En aquest cas, s'ha focalitzat contra el repte de disseny que planeja l'empresa i que més endavant es detalla l'experiència.

1.5. Innovació social

Recordant l'esquema anterior, la innovació social es presenta amb dues càpsules diferents, però no gens distants: eco-innovació i la responsabilitat social. De fet, per una empresa amb cultura innovadora, ambdues responsabilitats, l'ambiental i la social, haurien de ser innegociables. El model de *Business Canvas Model* els factors socials han d'estar intrínsecs a la proposta de valor per als usuaris.

L'eco-disseny és una estratègia que es pot emprendre per aconseguir una fita del desenvolupament sostenible a través del que es poden aconseguir solucions més eficients que facin un millor ús dels recursos i redueixin alhora efectes secundaris negatius sobre el medi ambient.

Alhora, la innovació social (persones) és una solució nova a un problema social del que és més efectiu, eficient, sostenible o just que la solució actual del que el valor afegir aporta principalment a la societat com un tot en lloc d'únicament als individus.

2. Repte de disseny: Col·lecció il·luminària per l'editora de disseny Santa & Cole

L'editora de disseny de producte per l'habitat Santa&Cole, proposa als alumnes de l'assignatura un repte de disseny per a una solució de il·luminària per a jardí, que segueixi la filosofia innovadora de l'empresa, en aquest context del disseny clàssic català.

Amb un *briefing* molt obert, deixen que els estudiant s'immergeixin a l'empresa per entendre molt clarament els valors del negoci i com aquests valors es volen impregnar en els productes que desenvolupen.

Per tan, en aquesta línia, ho fa encara molt més interessant el repte. I això succeeix gràcies a poder sentir de viva veu de la pròpia cofundadora de l'empresa, Nina Masó (<https://www.santacole.com/es/nosotros/descubre/>), i en el context de Santa&Cole, que haurà de tenir la solució aportada, tal i com un encàrrec de disseny real.

Les sessions a classe es focalitzen en fomentar el treball participatiu entre tots els alumnes per aprofundir en la innovació en producte centrada en l'usuari. Descriuen els actors principals i secundaris (*stakeholders*) que formaran part de l'ecosistema de la col·lecció a conceptualitzar. Comparen aquests personatges amb l'empresa i optimitzen els usuaris més rellevants i amb els que afinaran les línies de disseny.

En una forma de treballar molt semblant a la recerca d'usuari, s'analitza el mercat Santa&Cole per poder definir després un anàlisi de la competència i tendències per cercar àrees d'oportunitat dins d'aquest mercat.

Amb aquesta recerca realitzada, s'obtenen els primers *insights* i proposta de valor que ajudaran a definir les línies de disseny. Es treballen diferents dinàmiques creatives durant les sessions per obtenir idees per a conceptualitzar.

Actualment s'ha realitzat quatre equips amb diferents conceptes de disseny que es valoraran amb l'empresa durant el febrer del 2020.

Com a conclusió remarcar que és de un gran valor poder desplegar tota la inspiració de les càpsules de coneixement sobre innovació, contra un repte de disseny real per a una empresa real.

Referències

- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OSTERWALDER, A. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. In *African Journal of Business Management* (Vol. 5).

