

# Noves metodologies de disseny per al desenvolupament creatiu de nous productes

Matilde Portalés

Doctora en Belles Arts per la Universitat Politècnica de València.

## Resum

En la nova situació del mercat, cal innovar en el disseny de productes. Per això, davant de mètodes d'anàlisi i investigació clàssics de caire retrospectiu, s'imposen mètodes de disseny prospectiu. Aquests mètodes tenen com a funció la creació de noves hipòtesis creatives amb visió de futur. Els mètodes prospectius tendeixen a satisfer expectatives i necessitats del consumidor que aquest no ha formulat encara.

S'exposen les característiques fonamentals dels mètodes de disseny prospectiu, des de les fases dels processos fins a la composició dels equips que han de participar en aquests processos.

«No hi ha bones respostes, allí, on prèviament no s'han establert bones preguntes.»<sup>1</sup>

Hi ha un factor que defineix amb claredat quin és el caràcter de l'entorn contemporani en què vivim: ens referim a la variable del «canvi». «En un món que es mou a una velocitat vertiginosa, els terminis s'esgoten i les paraules màgiques són renovació i canvi.»<sup>2</sup>

Ens hem acostumat a escoltar i a llegir diàriament en els mitjans de comunicació milers de comentaris sobre la incursió del canvi i la transformació en les nostres vides en tots els àmbits: social, polític, cultural, econòmic... i la necessitat subsegüent de no solament entendre aquesta situació, sinó també d'aconseguir adaptar-nos-hi.

Això no obstant, en les primeres albors d'un nou segle i d'acord amb les conclusions de la reunió anual del Fòrum Europeu sobre Màrqueting Corporatiu,<sup>3</sup> que ha tingut lloc recentment a Madrid, actualment i dins el marc de l'empresa industrial, cal tenir en compte que si bé «la transformació s'ha convertit en hàbit, no n'hi ha prou ja d'adaptar-se al canvi: és necessari estar preparat per assumir el següent», o el que és el mateix, plantejar-nos com assumir i portar a terme determinades accions per poder anticipar-nos-hi i no arribar

massa tard als pròxims futurs.<sup>4</sup> Perquè les transformacions són tantes i tan ràpides que ja no es parla d'un futur, sinó de nombrosos futurs possibles, probables, que cal saber identificar i que cal saber aprofitar mitjançant la predicció i una actuació amb la mirada fixada en «què vindrà» i en «què en podrem aprofitar».

Per tant, dins aquest nou context marcat pel canvi i la inestabilitat, el directiu del segle XXI que vulgui triomfar tindrà solament l'opció d'abandonar l'ús d'una gestió dirigida a curt termini i començar a assumir el fet de convertir-se en una mena de «metge prospectiu»,<sup>5</sup> per així ser capaç de detectar els símptomes dels problemes de la seva empresa abans que aquests esclatin, encara que aquests signes siguin superficialment poc aparents.

Amb tot, si bé aquesta necessitat de «pronosticar els canvis que vénen» serà la clau que determinarà el camí que seguiran les empreses de les acaballes del segle que no vulguin estar condemnades a desaparèixer, per això no hem de caure en la desesperació. Aquesta mateixa inestabilitat i variació no solament és capaç de generar grans riscos i reptes, sinó que també pot oferir a les empreses una interessant oportunitat per millorar, sempre que aquestes darreres aconseguen assumir el canvi com un element més de la seva vida quotidiana i aprenguin a aprofitar-lo.

Així, doncs, cal entendre que les nombroses transformacions ocorregudes han provocat l'aparició d'un nou marc competitiu inèdit, regit per noves i complexes regles de joc cada vegada més agressives; com a conseqüència d'això, en el si d'una empresa industrial contemporània, s'han creat al seu torn noves necessi-

<sup>1</sup> GABIÑA, Juanjo. (1995). *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Barcelona: Marcombo. Boixareu Editores, p. 21.

<sup>2</sup> SCHREIBVOGEL, Peter (1993). «La estrategia empresarial: un ejemplo práctico». 2n Congrés d'Economia Valenciana. Comunicacions [Castelló], vol. 1, p. 21.

<sup>3</sup> ANDRADE, Mònica. (1999). «La imagen de empresa. El principal activo». *El País*. (21 de febrer).

<sup>4</sup> Per això que la definició anglosaxona de la disciplina de la prospectiva és la de Futures Studies, és a dir, estudis «dels futurs». VEGETI, Wendell (1997). *Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era*, v. 1: *History, Purposes and Knowledge*. New Brunswick i Londres: Transaction publishers.

<sup>5</sup> ELÍAS, Joan. *La organización atenta* (Ediciones Gestión 2000), citat dins JURADO, Enrique. (1996). «Directius curts de mires: molts executius espanyols no tenen visió global de l'empresa i tenen serioses dificultats per adaptar-se a entorns més oberts». *El País* (diumenge, 7 d'abril).

tats que cal resoldre, com ara la reducció del temps d'arribada del producte al mercat (*time-to-market*), l'adaptació a l'acceleració tecnològica, i sobretot, la generació d'una sèrie de «valors afegits» que li permetin diferenciar-se en el mercat.

Per consegüent, per tal de poder desmarcar-se, «descodificar-se» (Vitrac, 1990) de la seva competència en un context homogeneïtzat i altament ofensiu, l'empresa actual ha de començar a preocupar-se, al marge de la seva productivitat, pel funcionament correcte d'uns actius determinats «intangibles» fins ara desatesos, entre els quals hi ha: la qualitat, la gestió, el servei i, especialment, el plantejament d'invertir en la implementació correcta del disseny, la investigació i la innovació dins el procés de desenvolupament de nous productes.

És per aquesta raó que, avui dia, les antigues estratègies de «còpia» o «mimetisme» han quedat invalidades i ja no serveixen. Ben al contrari, en aquests moments, per assolir una posició competitiva destacada en el mercat, qualsevol empresa ha d'actuar basant-se en estratègies de caràcter ofensiu, buscant el lideratge amb un bon atac, fonamentat en la concepció i el llançament de «nous productes» innovadors i creatius que el consumidor aconsegueixi identificar amb una sòlida identitat d'empresa.

Ara bé, des de l'òptica corporativa, i segons el grau de novetat que el nou producte porti al mercat, podem distingir tres categories de «nous productes»:<sup>6</sup>

- Productes originals: aquells que aporten noves característiques físiques i perceptuals.
- Productes redissenyats o reformulats: aquells als quals s'han fet variacions en algunes de les seves característiques físiques, de costos, de camp d'acció, etc., sense alterar la funció essencial del producte.
- Productes reposicionats: aquells que mantenen unes característiques físiques semblants però que ofereixen una imatge o una percepció diferent per al consumidor.

Això no obstant, sigui quina sigui la categoria en què ens trobem, cal destacar en tots els casos que hi ha alguns factors que fan difícil, en gran mesura, el desenvolupament amb èxit de nous productes creatius en el si d'una empresa industrial.

D'aquests factors, en posarem en relleu dos: d'una banda, la «miopia» pròpia d'alguns empresaris, i, de l'altra, l'aparició a la darrereria del segle XX d'un nou perfil de consumidor.

Primer, parlem de «miopia» per referir-nos al fet que, en aquests moments, en moltes empreses hi ha una deficiència òbvia en termes d'estructura de recerca. El disseny innovador no sorgeix accidentalment i la percepció dels mateixos empresaris és sovint molt estreta; sovint està mancat de l'habilitat necessària per anar endavant o enrere i valorar holísticament un problema.

Cal esmentar aquí el predomini de determinades deficiències pròpies de l'industrial espanyol, que no sempre té clar cap a on vol anar l'empresa, ni on vol arribar, i, en conseqüència, no calcula les previsibles desviacions entre el que vol i el que aconsegueix. Per això experts en prospectiva com Juanjo Gabiña<sup>7</sup> parlen de la gran necessitat que té la indústria del nostre país de «desfer-se del pes mort i el llast que representa la típica mentalitat tradicional», exemplificada en el «sempre s'ha fet així» o en el «tota la vida hem conegut això».

En segon lloc, hem d'esmentar que en els darrers anys s'ha descobert que el consumidor és un factor prioritari que cal tenir en compte (exemplificat en el famós clíxé «el client és el rei») i que es pot veure temptat per alguna cosa nova i original quan se l'hi posa al davant. Aquest fet té encara més importància si tenim en compte l'ampli ventall d'estereotips i productes cada vegada més homogenis existents al mercat actual.

Sense cap mena de dubte, ens trobem davant un consumidor amb una nova identitat, al qual anteriorment s'havia atribuït una personalitat tradicional com a «poc arriscat», d'«intel·ligència moderada», «reaccionari», amb «gustos clàssics», i habitualment «poc inclinat al canvi i a la innovació».

Podem afirmar, això no obstant, que, en el decurs de la dècada dels noranta, s'ha passat d'un entorn caracteritzat per una certa passivitat per part del consumidor a un altre entorn en què aquest s'alça com un dels centres de recerca i d'anàlisi per part de les empreses a l'hora d'establir les seves ofertes.

Així, segons que estableixen les conclusions d'un estudi recent de l'Observatori francès Cetelem<sup>8</sup> (1999), en el decurs d'aquesta darrera dècada, el consumidor

<sup>6</sup> CHOFFRAY, Jean-Marie (1989). *Développement et gestion des produits nouveaux*. Mc. Graw-Hill, citat per MONTAÑA, Jordi (1989). *Com dissenyar un producte*. Madrid: IMPI, cap. 2; i BARBA, Enric (1993). *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. Barcelona: EADA Gestión, p. 22.

<sup>7</sup> GABIÑA, Juanjo (1995). *Op. cit.*, p. 21.

<sup>8</sup> CETELEM (1999). *Dix ans d'observation Cetelem*. França: Cetelem. L'Observateur Cetelem.

ha patit una sorprenent evolució envers el discerniment i ha arribat a convertir-se cada cop més en un «veritable professional de la compra». Es tracta d'un consumidor al qual s'han penjat etiquetes com les de «multidimensional», «capriciós», «hedonista», «camaleònic» o «arlequí»,<sup>9</sup> un nou tipus de consumidor, ara molt més alerta i exigent, que no veu el consum com una restricció de les seves activitats, sinó com un plaer òptim del qual vol gaudir dins dels seus mitjans personals.

Tanmateix, encara que sembli estrany, el que caracteritza un gran nombre d'empreses industrials contemporànies no és precisament aquesta visió «actualitzada» del consumidor, sinó l'existència d'un buit, cada vegada més gran entre la seva identitat corporativa, els seus productes i les motivacions del consumidor, profundament assentades i rarament conegudes.

Un cop arribats aquí, i tenint al pensament tot el que s'ha esmentat en relació amb el caràcter del marc competitiu mundial i el nou perfil del consumidor de la fi del segle, no es pot tenir cap dubte que hi ha una pregunta essencial que avui dia qualsevol empresa ha de plantejar-se seriosament i a la qual cal saber respondre amb rapidesa. Aquesta es resumeix en: «Què s'ha de fer i de vendre en un futur amb èxit i amb un risc mínim?»

El procés de «conceptualització creativa de nous productes» es consolida com una qüestió vital que en aquests moments qualsevol empresa industrial s'ha de plantejar i ha de resoldre mitjançant l'ús de noves metodologies d'anàlisi i síntesi de la informació, actualitzades i adequades a la natura global i mutant del nostre marc competitiu actual.

Ara bé, cal tenir present que el desenvolupament creatiu de nous productes és un procés que comporta al seu torn grans riscos, atès que les possibilitats de triomfar són tan grans com les de fracassar.

És precisament per aquesta raó que és necessari intentar fixar unes pautes i valer-se de noves metodologies que determinin l'ordre de la nostra actuació a l'hora d'abordar amb seguretat aquesta primera etapa del procés de disseny; és a dir, utilitzar noves tècniques i eines d'anàlisi i de control a l'hora d'implementar amb èxit el procés de conceptualització creativa de nous productes.

De fet, d'acord amb Philip Kotler<sup>10</sup> (1994), la clau per assolir una innovació i una creativitat amb èxit dins de tot aquest complex panorama rau en el fet de pos-

seir una organització adequada que faci funcionar les idees de nous productes i desenvolupi una investigació adequada, creant procediments de decisió per a cada nivell i per a cada etapa del procés de desenvolupament de nous productes.

Inevitablement, la globalització dels mercats, el gran nombre de productes que s'ofereixen, la diversitat i el desenvolupament del comportament cultural i els hàbits de consum cada vegada més impredecibles, etc. han girat a l'inrevés els mètodes d'anàlisi i d'investigació clàssics de caràcter «retrospectiu» i tendeixen a invalidar-los. Davant aquestes metodologies de caràcter «retrospectiu» i de plantejaments a curt termini, s'imposa cada vegada amb més força l'ús de noves tècniques i de nous mètodes basats en la detecció d'hipòtesis creatives amb visió de futur, tasca que pertany a una nova àrea de coneixements pluridisciplinària definida, segons els experts, com «prospectiva estratègica» (Godet, 1993/1996. Gabiña, 1995) o bé com a «disseny prospectiu» (Vitrac, 1990).

Hem d'aclarir que, en acceptar aquesta segona definició, ens referim a l'ús específic que es fa d'aquesta metodologia (prospectiva estratègica) dins del marc de l'empresa industrial en aplicar-la a la primera etapa del procés de disseny (conceptualització de nous productes). Per consegüent, mentre ens referim a la inserció i a l'ús de la investigació prospectiva com una eina de millora del procés disseny en l'empresa, entendrem que es podrà parlar indiferentment de l'actuació del disseny prospectiu<sup>11</sup> o bé de la prospectiva estratègica.

Mitjançant la investigació prospectiva se substitueix l'actitud restrictiva pròpia dels mètodes de recerca tradicionals basats en l'anàlisi de factors ja existents, com el control estadístic dels mercats o les investigacions quantitatives sobre el consum i la distribució a través d'enquestes de caràcter més o menys específic, per una metodologia pluridisciplinària basada en l'anticipació i en la imaginació creativa, que pot no solament adaptar el producte a les exigències del consumidor, sinó també preveure i plantejar futures necessitats d'aquest.

De fet, la idea d'invertir energia en el disseny prospectiu parteix d'un desig de llibertat creativa i de foment

<sup>9</sup> Ídem.

<sup>10</sup> KOTLER, Philip (1994). *Direcció de marketing* (8a edició). Ed. Prentice Hall, p. 356.

<sup>11</sup> VITRAC, Jean Pierre (1990). «Prospective Design». A: *Design Management. A Handbook of Issues and Methods*. Oxford: Mark Oakley. Basil Blackwell Ltd.

de la innovació i s'allunya dels límits i de les constriccions pròpies d'una estructura tradicional, dels models habituals de pensament i de generació d'idees a l'empresa industrial.

Estem davant un mètode estratègic generador d'idees creatives i innovadores per excel·lència que s'incorpora al joc més enllà de les consideracions fixades per àrees funcionals com el màrqueting o la producció.

Això no obstant, no hem d'oblidar, com ja hem vist, que moltes empreses troben difícil embarcar-se en el que elles anomenen «inversió intangible», de la qual el disseny és una manifestació típica. Per tant, són encara molts els fabricants que tenen grans dificultats a l'hora de conceptualitzar un producte nou, i que opten generalment per restringir-ne les especificacions, delimitar la política dels seus productes i treballar sobre el desenvolupament immediat de conceptes a curt o mitjà termini.

Ara bé, per costum, l'estratègia corporativa d'un ampli nombre d'empreses sol estar basada preferentment en l'anàlisi del que ha succeït en el passat en forma d'informació concreta, tangible, que és utilitzada per fonamentar les pròpies actuacions. En conseqüència, quan es tracta d'aportar innovació dins de l'empresa a través de la investigació, es pensa explotar-la només parcialment, és a dir, solament en el cas que es retalli o que es conformi fins a tenir unes dimensions considerades «adequades» al que sempre fa l'empresa, i adaptar-les a unes condicions de mercat més o menys normals.

Com a alternativa, el disseny prospectiu ofereix un nou acostament en la conceptualització creativa de nous productes, que permet a les empreses satisfer les expectatives del consumidor que pot ser que no hagin estat encara formulades. Es tracta d'un mètode actualitzat d'investigació que treballa amb propostes concretes i que, mitjançant l'anàlisi i la síntesi d'informació, permet la generació d'idees creatives i innovadores, alhora que està relacionat amb els corrents actuals de canvi més importants i es basa aparentment en els elements «irracional» de la creativitat.

El fet que fem servir aquí la paraula irracional és una forma de ressaltar i, alhora, de defensar, el caràcter imprevisible de la creativitat com un procés instintiu i intuïtiu per al qual no tothom té aptituds. De fet, aquest caràcter «irracional» del disseny prospectiu es veu enfortit, guanya propòsit i sentit en la pràctica gràcies a la intervenció, en el decurs d'aquest impuls

creatiu, de l'experiència professional i d'un plantejament fonamentat en la recerca de mercats i en la satisfacció d'un públic objectiu.

En relació amb les eines o les tècniques utilitzades per implementar la recerca prospectiva de nous productes, destacarem com les més importants i conegudes en l'àmbit internacional:

- El mètode d'escenaris
- El joc d'actors o mètode MACTOR
- El mètode Delphi

Ara bé, tant si es tria treballar amb una tècnica o amb una altra, hem de tenir sempre present que perquè sigui possible l'aplicació de la prospectiva estratègica a la conceptualització de nous productes en el si d'una empresa, és a dir, per poder treballar adequadament amb el disseny prospectiu, una empresa ha de complir abans de res tres requisits:

1. Trobar en primer lloc una actitud oberta i un compromís per tal d'invertir en creativitat i innovació.
2. Introduir el disseny des del principi del projecte i utilitzar-lo com un mode de pensament integral per tal d'innovar, diferenciar-nos de la competència i aportar noves variables que ampliaran la nostra dimensió cultural corporativa: ètica del producte, impacte mediambiental, qualitat de vida, etc.
3. Seleccionar els agents o l'equip amb què es treballarà en el desenvolupament de nous conceptes creatius i fomentar la feina en un entorn flexible on no hi hagi barreres ni restriccions i es fomenti la comunicació fluida.

Per començar, el primer requisit vol aconseguir un compromís de l'empresa amb la innovació i la creativitat amb l'objecte, no solament d'evitar que s'imposin límits a la generació d'hipòtesis possibles, sinó també d'incentivar el fet que a l'empresa es creïn les millors condicions possibles per prendre decisions sobre el desenvolupament futur dels seus productes. Ens referim aquí a la necessitat d'alliberar el pensament industrial d'antics llasts i de fomentar la llibertat creativa a les indústries mitjançant la generació de noves hipòtesis, perquè solament amb una recerca i una investigació sistemàtica d'informació procedent de nombroses fonts, i sempre que desapareguin tot tipus d'obstacles i objeccions, es podran assolir especificacions de nous productes creatives i innovadores.

En segon lloc, no hem de passar per alt que, en l'entorn industrial, comprometre's amb la innovació implica al seu torn un compromís amb el disseny. És així, doncs, necessari desplegar el potencial innovador integrant el disseny<sup>12</sup> en l'empresa de manera adequada com un procés que fomenta la formulació de noves hipòtesis a l'hora de concebre nous productes.

Si per disseny entenem el «desenvolupament o la creació de productes o sistemes», s'amplifica el paper protagonista del disseny a l'hora de poder estructurar estratègies competitives que permetin a les nostres empreses abordar els mercats amb certesa, atès que aquest actiu empresarial actua en el marc corporatiu com a nexa/interfície entre dues esferes: la productiva i la comercial.

No hem d'oblidar tampoc, sobre aquesta segona qüestió, que l'ull del dissenyador actua en l'entorn industrial com un catalitzador, una nova manera de mirar les coses que és tant instintiva com racional, perquè és capaç d'observar l'existència de tendències que ell mateix promou, i al seu torn de fer servir una cultura industrial altament desenvolupada i operativa.

A l'últim, en tercer lloc i a causa de la complexitat dels problemes que s'han de plantejar, és un condicionant essencial triar i determinar adequadament una estructura o un equip de treball dins de l'empresa encarregat d'operar en disseny prospectiu i prendre la decisió de deixar-los llibertat de treball total i no imposar-los cap tipus de censura o restricció.

La composició d'aquest estructura podrà ser, o bé permanent, o bé solament s'establirà ocasionalment al voltant d'una o més persones encarregades del projecte. Les figures operatives procediran majoritàriament de dins de l'empresa (gent instruïda en disseny, màrqueting, tecnologia, investigació, negocis, etc.), però també es pot optar per la subcontractació dels serveis de consultors externs especialitzats a resoldre aquest tipus d'estudis.

Aquest equip pluridisciplinari treballarà orientat per un consultor prospectiu intern o extern que actuarà com a força motriu del grup de treball tot fomentant que sorgeixin noves idees entre tots els agents implicats. En l'àmbit intern, aquesta feina podrà realitzar-la un dissenyador capacitat per a això o bé un gestor de disseny (actuant com a director de projectes).

D'altra banda, també és necessari que hi hagi dins el grup de treball una interfície «intel·ligent», sinèrgica, basada en una comunicació fluïda, sense barreres i en el compromís total de la resta de personal de la companyia. O el que és el mateix, és necessari estimu-

lar la imaginació i la creació d'un llenguatge comú, estructurar la reflexió col·lectiva-actors concernents, plantejar bé els diferents problemes, i, sobretot, compartir col·lectivament la seva resolució.

Un cop assolits aquests tres condicionants, qualsevol empresa pot passar a iniciar el procés de treball creatiu propi del disseny prospectiu.

Per això, és necessari actuar a través de dos grans estadis, que anomenarem «preacció» i «acció». L'actuació d'aquest segon estadi operatiu (acció) es desglossa al seu torn a través de subfases que conclouen en el que podríem anomenar una «tres subfase», corresponent al disseny del producte especificat, o bé a la implementació projectiva dels descobriments realitzats (Vitrac, 1990).

## Estadi de preacció: definició del marc d'actuació

En aquest primer estadi haurem d'elaborar un informe en què es defineixi clarament quin serà el nostre marc d'actuació i que, per tant, respongui a les preguntes següents:

- Què volem fer? La primera pregunta que s'ha de plantejar l'empresa per iniciar el treball del disseny estratègic és determinar què és el que es vol fer, és a dir, definir la idea o el concepte del producte que es vol fabricar, d'acord amb la situació i els problemes propis del funcionament del mercat. El més encertat aquí no és fer una bona tria, sinó estar segur que s'han triat bé les preguntes adequades.
- Qui som? Què és el que fem? La planificació estratègica no podria funcionar si no és capaç d'integrar la cultura i la planificació de les organitzacions afectades (Godet, 1996), i per tant, abans que s'asseleixi cap resposta a aquesta primera qüestió (Què volem fer?), és aconsellable al seu torn considerar i determinar fermament quina és la cultura de l'empresa, utilitzant qualsevol tipus d'anàlisi per a la percepció de la seva imatge, la definició dels seus

<sup>12</sup> Ens referim al disseny amb un sentit actualitzat i integral, definit en alguns casos com «Disseny total». Vegeu, entre altres: GARDINER, P.; ROTHWELL, R. (1985). *Innovation. The Design Council*. Londres; PUGH, S.; MORLEY, J. E. (1998). *Total Design: Towards a Theory of Total Design*. Design Division. University of Strathclyde; HOLLINS; PUGH, S. (1990). *Successful Product Design*. Butterworths.

productes, la tipologia dels consumidors que es té al cap, i qualsevol tipus de factors vinculats. Estem parlant de la realització interna d'un estudi profund, en el qual es valorin tot tipus de recursos, tant humans com materials.

Dins d'aquest informe, és bàsic conèixer, al seu torn, quins són els objectius que no han estat assolits per l'empresa amb anterioritat, quines hipòtesis s'han plantejat en altres ocasions, quines operacions es van pensar per portar a la pràctica determinades accions i no tingueren èxit o no es van concloure.

## Estadi d'acció prospectiva: el procés de conceptualització creativa de nous productes

Un cop està clar què volem fer, qui som i amb quins recursos comptem, és necessari iniciar les fases constitutives del procés creatiu de conceptualització de productes mitjançant la prospectiva estratègica, una tasca que s'organitzarà en tres fases i que culminarà, com ja hem comentat, amb la consecució d'una quarta i última fase que anomenarem «disseny (projectiu) del producte», en la qual es posaran en pràctica tots els descobriments de les tres fases precedents (vegeu Taula 1).

Taula 1. Disseny prospectiu: fases de treball segons Vitrac (1990)



### Fase de treball preparatori

En aquesta primera etapa es defineix quin serà l'escenari al qual aplicarem la creació de nous conceptes; una tasca del consultor prospectiu, encarregat aquí de presentar un ampli espectre d'hipòtesis creatives en forma d'esbossos, que cobreixin tota l'àrea d'acció que s'ha d'explorar a l'equip de treball seleccionat.

No es tracta només de treballar basant-se en els conceptes que hem triat d'antuvi, sinó de plantejar-nos el fet de confrontar-los amb l'opinió o el judici d'un grup de consumidors dins d'una possible visió panoràmica del món en un horitzó futur (any horitzó). El grup de treball responsable del projecte intervindrà a través de l'observació de les propostes, sempre d'una manera creativa i sintètica, sense que li sigui imposat cap tipus de filtre industrial que actuï com un fre per part del departament de vendes (que registri una reacció negativa instantània), l'encarregat de producció (que afirmi que l'operació de fabricació és impossible o massa cara abans d'estudiar-la), l'encarregat de màrqueting (que no aconsegueixi identificar el públic objectiu per a aquest «nou» producte), etc.

Durant aquesta fase, els conceptes es presenten sempre de manera concreta: la idea del producte es visualitza de forma esquemàtica, amb cada ítem dedicat a un únic concepte. Les preguntes principals que cal plantejar són: quina és la percepció del consumidor en aquesta esfera d'activitat?, i quin és el límit de desenvolupament creatiu que absorbirà? Podem, així doncs, assessorar sobre un factor de risc i obtenir una idea de com serà el consumidor final.

### Fase reactiva

Una vegada culmina aquesta feina preparatòria, entrem en una fase reactiva, que és molt més que una simple ratificació de la hipòtesi proposada. Per això, hem de confrontar els consumidors amb les possibles propostes suggerides en la fase anterior.

És en aquesta segona etapa que, com a resposta a l'ampli ventall de propostes plantejades, apareixerà un ampli nombre d'alternatives de nous productes innovadors i creatius.

La tasca que el grup de treball ha de desenvolupar consisteix, en aquests moments, a identificar quina seria una especificació del producte possible que no hi hagi encara en estoc a les botigues, una cosa que ha de respondre no únicament a la fantasia dels seus creadors, sinó també a les necessitats de consum que aquesta fase reactiva ens permet revelar.

Així, en el decurs de la presentació, els consumidors són confrontats primerament amb el seu entorn actual, i més tard són introduïts en nous escenaris o en mons futurs.

Ara bé, no es tracta de fer suggeriments utòpics, sinó de proposar «alguna cosa» que probablement pugui desenvolupar-se en el futur. La solidesa d'aquesta forma d'actuació rau en el fet que es proveeixi els consumidors d'una projecció del seu món perfectament plausible i aplicable instantàniament, encara que sembli bastant diferent del que estan acostumats a veure dia a dia. És per això que els consumidors triats acabaran preguntant-se per què aquests productes no són encara al mercat.

El més important en aquesta etapa és, en primer lloc, captar en el consumidor les reaccions profundes d'aprovació, desaprovació o indiferència en relació amb les nostres propostes, és a dir, entendre com les diferents alternatives de productes poden encaixar en les vides d'aquesta gent. En segon lloc, és imprescindible assumir que la noció innovadora del concepte que ha estat desenvolupat va més enllà d'una simple imatge de moda, perquè, abans d'adoptar una actitud analítica, la gent té una posició afectiva forta que es fa més clara quan els conceptes que se li plantegen són sòlids i genuïns. Així, com a conseqüència, un consumidor tendirà, de manera natural, a mostrar un escàs interès, o gens, en alguna cosa que sembli que és pura estètica formal i sigui buida de contingut.

Això no obstant, una actitud molt comuna sobre això és la creença que una empresa manufacturera és capaç de crear productes innovadors sense cap problema, identificant la innovació únicament amb la millora d'algun aspecte tècnic més de la seva fabricació. Amb aquest tipus d'actitud, es passa per alt que els arguments del consumidor sobre un producte creatiu i innovador depenen en essència d'un concepte global de producte i d'imatge d'empresa que ha de respondre a alguna necessitat evident, fins i tot si aquesta no existia un dia abans.

En l'àmbit metodològic, l'estimulació d'aquest tipus de grup de consumidors és una tasca que requereix molta habilitat per part del consultor prospectiu. La gent que es dedica a aquesta activitat no sol actuar de manera objectiva, sinó que necessita fer suggeriments provocatius que ajudin a mostrar el que hi ha al darrere de diverses reaccions, i així poder obtenir diferents opinions, assolir la certesa (o falsedat) d'aquestes, i adaptar i conformar el concepte jutjat.

A través d'aquesta fase, el grup de personal responsable del disseny prospectiu estarà al costat del grup de consumidors. Amb això s'aconsegueix eliminar qualsevol tipus de desconfiances que poden existir envers el consultor encarregat.

Els consumidors representen la baula final en la cadena industrial, i el que aquests diuen resulta realment instructor. Així, en confrontar les possibles hipòtesis suggerides amb aquests, s'aconsegueix no solament ratificar els possibles conceptes, almenys parcialment, fins i tot abans que es seleccionin i passin a producció, sinó també reduir al màxim futurs riscos a l'hora de prendre decisions.

## Fase de síntesi

En essència, aquesta tercera fase aporta una guia per al desenvolupament de futurs conceptes de productes.

Atès que el procés de presa de decisions és molt complex, arribats a aquest punt prenem com a suport les conviccions que tenim. És aleshores quan, tenint en compte els resultats obtinguts en les fases anteriors (anàlisi inicial de mitjans i oportunitats de l'empresa, així com la reacció del consumidor a les propostes), s'estableix quin serà el pla o el programa d'actuació que caldrà seguir.

Per això, s'han de prendre decisions estratègiques, rellevants, tant a curt com a mitjà termini, per tal de conservar la força activa de l'empresa i la seva imatge en relació amb el nou possible concepte de producte plantejat.

De manera progressiva, s'han d'introduir una o més «especificacions d'idees», tenint cura que aquestes no trenquin totalment amb la imatge corporativa de la nostra empresa, sinó que preparin una nova forma de ser amb uns productes i unes actuacions corporatives clarament diferenciades i identificades.

Les diferents «especificacions» d'idees seleccionades es defineixen amb el suport de les observacions precedents, i sobre aquesta base s'iniciarà el curs normal i clàssic del disseny del producte en la seva etapa de projecte.

En aquesta quarta subfase, el procés de projecte se simplifica perquè compta amb especificacions concretes, sorgides a partir d'un estat d'incertesa o de suposicions hipotètiques i validades a través de l'ús immediat d'alguns principis i d'algunes regles, una vegada se n'ha comprovat l'efecte.

Per acabar, un cop exposats, d'una banda, quins són els requisits per actuar amb una investigació de caràcter prospectiu, així com quin podria ser a grans trets un model genèric de treball amb el disseny prospectiu, solament ens queda tornar a ressaltar el que és l'essència

del nostre article: el gran benefici aportat pel disseny prospectiu en la indústria manufacturera com a mètode excel·lent i rigorós d'introduir innovacions, l'aplicació del qual elimina un gran nombre de riscos vinculats a antics mètodes retrospectius, que han estat fins ara els principals factors de limitació de la creativitat.

El disseny prospectiu es consolida així com una nova metodologia estratègica que pot portar l'empresa de nou a la primera línia del desenvolupament, a pesar de totes les exigències i la gran incertesa pròpies del mercat mundial contemporani, i obre, d'aquesta manera, oportunitats a llarg termini perquè aquesta emprengui una sèrie d'accions efectives que li permetin ampliar els seus beneficis comercials.

A l'últim, cal comentar el gran impacte que pot assolir l'ús d'aquest nou mètode en la programació interna i en l'estructura organitzativa de l'empresa industrial, sempre que no oblidem que, si bé tot es pot desenvolupar, és necessari que ho fem amb una visió innovadora i creativa. Solament d'aquesta manera podrem diferenciar-nos i no solament satisfer, sinó seduir, els capricis, els desigs i les necessitats del nou consumidor del segle que ve.

VITRAC, Jean Pierre (1990). «Prospective design». *Design Management. A Handbook of Issues and Methods*. Oxford: Mark Oakley. Basil Blackwell Ltd.

## Bibliografia

- BARBA, Enric (1993). *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. Barcelona: EADA Gestión.
- BELL, Wendell (1997). *Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era*, vol. I: *History, Purposes and Knowledge*. New Bruswick i Londres: Transaction publishers.
- CETEM (1999). *Dix ans d'observation Cetelem*. França: Cetelem. L'Observateur Cetelem.
- GABIÑA, Juanjo (1995). *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Barcelona: Marcombo. Boixareu Editores.
- GODET, Michel (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Estrategia y Gestión. Barcelona: Marcombo. Boixareu Editores.
- (1996). «La caja de herramientas de la prospectiva estratégica». *Quaderns de LIPS*. París: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- KOTLER, Philip (1994). *Dirección de marketing* (8ª ed). Ed. Prentice Hall.