



# Posada en marxa d'una direcció d'innovació a l'empresa: full de ruta cap a una cultura plenament innovadora

JOAQUIM VILÀ

La continuïtat amb èxit de les nostres empreses i institucions no passa només per fer una bona gestió quotidiana sinó també per desenvolupar una capacitat d'innovar de manera contínua i en àmbits amplis de gestió. En els darrers deu anys s'ha fet una tasca important de sensibilització a favor de la innovació, i ara cal dedicar els millors esforços a portar la innovació a la pràctica de manera efectiva. Qui no estigui convençut que aquesta és una responsabilitat prioritària de qualsevol equip d'alta direcció i de tot òrgan de govern, hauria de deixar la tasca de crear el futur de la seva empresa o institució en mans d'altres que tinguin el compromís i el coratge que aquesta tasca urgent comporta.

## Introducció

Durant anys les nostres empreses han posat em marxa procediments i estructures per fer millor el que venien fent en el passat. S'han fet avenços importants en regularitat, eficiència i productivitat. En les circumstàncies actuals i en un entorn global, això ja no és suficient; ara cal fer un salt qualitatiu a noves formes de fer en les àrees clau de resultat de cada empresa. A més a més, atès que el ritme de canvi competitiu, social, econòmic i tecnològic està tornant obsolets molts dels esquemes que eren vigents fins fa ben poc, caldrà renovar periòdicament aquesta àrea clau (de vegades, el producte, d'altres, el servei, o la productivitat, o els processos, o el model de negoci), fet que comporta la necessitat d'innovar en diversos àmbits de gestió dins de les nostres empreses i institucions.

### El repte rau a aixecar la nostra capacitat d'innovar, i a ser possible a fer-ho de manera contínua i en diversos àmbits de gestió que es reforcin mútuament.

El repte és posar en marxa una manera ordenada d'innovar, avançant cap a un futur escollit que ens ha de permetre superar les debilitats actuals, com deia Luis Lara, president d'Aranco, empresa valenciana del sector de l'emalatge que ha sistematitzat la innovació recentment, «ara cal innovar amb mètode». A més a més, cal fer-ho sense renunciar als resultats que comporta una bona gestió a curt termini, mantenint l'eficiència del dia a dia que ens permet seguir operant.

## Cultura innovadora

*Innovar* vol dir introduir noves idees per afegir valor als clients, a la societat i a la mateixa empresa. La innovació rellevant per a moltes empreses no és només la creació del nou producte o servei següent. En ser aquest un tema important,

especialment per a les empreses de productes de consum, no és suficient, ja que aquest tipus d'innovació dóna uns resultats temporals i uns avantatges que queden erosionats ràpidament en el mercat. El repte rau a aixecar la nostra capacitat d'innovar, i a ser possible a fer-ho de manera contínua i en diversos àmbits de gestió que es reforcin mútuament. Aquest raonament ens fa deduir que és un requeriment per a qualsevol empresa o institució que aspiri a la continuïtat amb èxit el fet d'avançar cap a una cultura plenament innovadora.

Quan pensem en companyies àmpliament reconegudes com a innovadores tenim tendència a pensar en empreses com ara Apple, 3M, Danone, Federal Express, Nokia, Inditex, Vigin, Toyota, Nintendo o BMW. També en trobem en el nostre context més proper: AUSA, Metalquimia, La Farga Lacambra, Ficosa, Vertisub, etc. És cert que hi ha categories de productes i segments de mercats en els quals la innovació és més fàcilment rebuda que d'altres pels clients i consumidors. També és conegut que la petita i la gran empresa tenen diferents palanques per promoure internament la innovació. Amb tot, hi ha comportaments innovadors a la immensa majoria dels sectors econòmics, tant entre empreses de productes de consum, com de productes industrials i de serveis, i ja siguin públiques o privades.

Les empreses innovadores comparteixen una sèrie de característiques pròpies que les distingeixen de les més convencionals. Des del punt de vista extern, podríem dir que com a usuaris consumidors o analistes associem el comportament innovador a uns trets característics (vegeu taula 1). Hi ha pocs directius, empresaris i gestors que no valorin com a desitjables per a les seves empreses i institucions aquestes prestacions. El problema està en com iniciar el procés, com dirigir els esforços i aconseguir compromisos per progressar cap a la innovació, quan la innovació ha estat sempre marginada per una bona part de les nostres empreses i institucions.

Innovar comporta desviar-se del que s'ha fet en el passat i, per tant, l'experiència en trajectòries professionals més convencionals és poc útil com a

## Taula 1. Característiques de les empreses innovadores

- ▶ Ens sorprenen amb aportacions creatives que donen solució tant a problemes tradicionals com a nous.
- ▶ Són ràpides a aprofitar oportunitats del mercat.
- ▶ Són àgils a canviar els seus enfocaments de gestió, especialment d'accés al mercat.
- ▶ Utilitzen múltiples formes d'afegir valor per als clients.
- ▶ Busquen tenir impacte en el mercat de manera regular.
- ▶ Fan atractiva l'empresa tant des del punt de vista intern com extern.
- ▶ La seva gent mostra entusiasme en la seva feina i confiança en ells mateixos, i en el fet que això es traduirà en resultats.

▲ *Innovar vol dir introduir noves idees per afegir valor als clients, a la societat i a la mateixa empresa.*

guia de referència quan volem innovar. Davant d'aquest fet, tot i haver-hi un convenciment creixent de la seva rellevància, moltes empreses segueixen sense fer grans avenços significatius en temes d'innovació, o almenys no s'aconsegueixen avenços comparables a les creixents exigències de l'entorn que les envolta. Cal, doncs, canviar el pes dels esforços reduint el que es destina a programes de sensibilització genèrica a favor de la innovació. Ara toca implantar la innovació, ajudar a les empreses i institucions perquè aprenguin per si mateixes a innovar, i a fer-ho de manera eficaç i rendible, per tal que el procés es consolidi i no tingui marxa enrere. Quan la implantació d'un procés d'innovació es fa de manera ben feta, resulta clarament profitosa per a l'empresa. Això sosté tant en treballs empírics<sup>1</sup> com en experiències pràctiques d'empreses properes.<sup>2</sup>

### L'experiència en trajectòries professionals més convencionals és poc útil com a guia de referència quan volem innovar.

Quan una empresa entra en el procés d'innovació, sol enfocar-se inicialment cap a l'àrea clau de resultats que és més crítica segons l'estratègia que persegueix, ja sigui de producte, en aspectes essencials de servei, o altres temes de desenvolupament de negoci.

En tots els casos, la prestació dels serveis que dona qualsevol empresa és el resultat de conjuntar múltiples funcions. Atès que qualsevol àmbit de l'empresa pot ser revitalitzat amb l'aplicació de noves idees i que la innovació serveix múltiples objectius més enllà de la competitivitat, ben aviat es veu la necessitat de crear un entorn en el qual pot contribuir tothom de l'empresa. Aixecar una cultura innovadora esdevé un dels punts destacats a l'agenda de qualsevol alt executiu i de molts membres de consells d'administració.

## Canvi cap a una cultura innovadora

La noció més estesa de *cultura* entén que la cultura és un recull de valors i creences que la gent ha adquirit al llarg del temps i que esdevenen supòsits sobre el que està permès fer a la nostra empresa. Edgar Schein, un dels acadèmics del MIT més reconeguts per les seves aportacions en el tema, entenia cultura com un «patró de suposicions bàsiques —ja fossin descobertes, inventades o desenvolupades per un grup determinat a mesura que havia après a fer front a problemes d'adaptació externa i integració interna— que funcionen suficientment bé com per ser considerades vàlides, i per tant ser mostrades a nous

membres com a la manera correcta de percebre, pensar i sentir en relació amb aquests problemes.<sup>3</sup> Com es canvien els valors i creences que han esdevingut supòsits bàsics de la nostra gent? És força difícil canviar el xip mental de les persones. Els valors i creences formen part de la gent, estan amb les persones, i per tant són difícils de canviar.

Hi ha un bon nombre de directius que opinen que la millor manera de canviar la cultura de la seva empresa és canviar (reemplaçar) les persones. Són de l'opinió que per canviar mentalitats cal treure persones contràries al canvi i col·locar-ne de noves que siguin més propenses a la nova situació que es vol implantar. Sense negar que hi sol haver persones en llocs d'alta responsabilitat que són reticents a modificar l'ordre establert, i que, si aquestes esdevenen veritables obstacles al canvi necessari, és molt possible que sigui imprescindible fer algun canvi selectiu de persones, el gran repte d'un bon directiu és crear les condicions per assolir els resultats desitjats comptant amb les persones que té. Caldrà, doncs, mobilitzar una majoria dins de l'empresa a favor d'un projecte engrescador i clau per al futur de la institució. I fer tot això desenvolupant les persones, no reemplaçant-les.

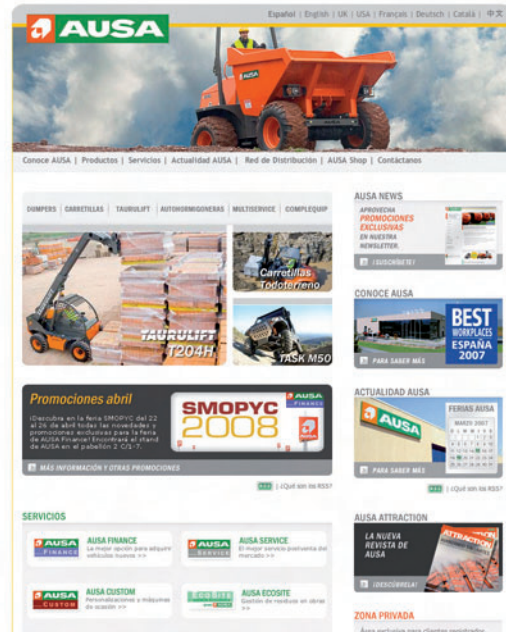
Si bé és cert que la cultura es tradueix en un conjunt de valors i creences que ens diuen tant el que s'espera de la gent com el que és lícit i és permès a l'empresa, aquests valors i creences de la gent són fruit d'una acumulació en el temps d'una determinada *manera de funcionar de la direcció*.<sup>4</sup> Els directius, amb la seva pràctica diària i amb el seu exemple, és a dir, amb les seves relacions tan formals com informals amb els que els envolten, estan dient contínuament el que valoren i esperen dels seus col·laboradors. Els valors i la mentalitat de la nostra gent a l'empresa són el resultat de l'acumulació d'experiències que han tingut al llarg del temps a la feina. Clayton Christensen, professor d'innovació de Harvard, arriba a una conclusió semblant quan afirma: «La cultura està compresa de procediments, o formes de treballar conjuntament, i de criteris compartits per prendre decisions que han estat utilitzats amb èxit de manera repetida al llarg del temps, que han estat adoptats com a supòsits bàsics.»<sup>5</sup> Per

canviar la cultura de les nostres institucions i empreses, reemplaçar les persones no és l'única, ni molt menys la millor, via. Per canviar la cultura cal canviar la manera de dirigir les persones, i essencialment això vol dir canviar la manera d'operar dels directius.

### **La via més segura per aixecar una cultura innovadora és posar en marxa pràctiques de direcció que afavoreixin el comportament innovador que es persegueix.**

Això posa de manifest una de les carències més greus de moltes empreses, però ens obre noves possibilitats. Implantar sistemes de gestió específics pel foment de la innovació és una via molt més sòlida i segura que pretendre canviar el xip mental de la gent. Per donar la volta a la cultura de l'empresa per tal de fer-la més favorable a la innovació ja no cal «una generació», ni tenim el luxe de disposar de tot aquest temps. És urgent ajudar a les empreses de fer un canvi ràpid per tal que es puguin adaptar a les noves exigències. La via més segura per aixecar una cultura innovadora és posar en marxa pràctiques de direcció (involucrant de manera progressiva tots els nivells i amb diversos mitjans) que afavoreixin el comportament innovador que es persegueix. Canviant la manera en què dirigim (en tots i cadascun dels seus aspectes: la manera en què fixem objectius, planifiquem, assignem recursos, avaluem als col·laboradors, recompensem, establim nivells de responsabilitat i autonomia, gestionem la informació, etc.) estem conformant la cultura, ja sigui de manera conscient o, molt més sovint, inconscientment.

A aquesta mateixa conclusió s'arriba amb una reflexió basada en empreses altament innovadores. Hi ha dues vies fonamentals per arribar a la capacitat distintiva que caracteritza les empreses innovadores. La primera i més òbvia és la cultura que és resultat de la personalitat d'un fundador (o equip reduït de fundadors) amb un alt esperit emprenedor. Els valors i creences d'empreses com ara Apple o Virgin van íntimament lligades a les



- ▲ Quan pensem en companyies àmpliament reconegudes com a innovadores tenim tendència a pensar en empreses com ara Nokia o AUSA en el nostre context.

característiques i actuacions dels fundadors de les respectives empreses. No es pot entendre Apple sense Steve Jobs, ni Virgin sense Richard Branson.

## La pregunta clau és com s'arriba a desenvolupar una capacitat d'innovar que perduri en el temps, més enllà de les persones que l'han impulsat.

La segona via és una cultura que transcendeix la figura del fundador i perdura en el temps. Es pot dir que els valors han entrat a formar part dels gens de l'empresa, s'han institucionalitzat. Algú sap qui són els fundadors d'empreses com 3M o Danone? Algú sap qui són els primers executius que empenyen les empreses actualment? Ni se sap, ni els noms per si mateixos importen gaire. La pregunta clau és com s'arriba a desenvolupar una capacitat d'innovar que perduri en el temps, més enllà de les persones que l'han impulsat. La recerca de l'autor d'aquest article suggereix que la resposta al repte de fer que les nostres empreses

perduren per via de la innovació no és confiar a fer un fitxatge espectacular, sinó, molt més important, és implantar un conjunt de pràctiques de direcció específiques per desenvolupar, de manera ferma i constant, la capacitat d'innovar, això és, institucionalitzar una direcció de la innovació.

El gran repte d'aconseguir que una àmplia majoria de col·laboradors dins de l'empresa siguin capaços de portar a terme iniciatives innovadores en àmbits amplis de negoci requereix, més que grans dosis de lideratge (que també farà falta com a procés de canvi que és), sobretot, habilitats de direcció i d'organització de la innovació, aquestes últimes molt més escasses que les capacitats de lideratge.

Si el que es vol és desenvolupar les capacitats individuals i organitzatives per tal que l'empresa sigui capaç de renovar-se i regenerar-se, quan així ho aconsellen les circumstàncies, tan fonamental és fer un canvi de mentalitat entre els equips d'alta direcció (alliberar-se dels esquemes mentals que impedeixen veure res diferent del que ens ha portat a l'èxit en el passat) com posar en

### Taula 2. Resultats requerits a un procés d'innovació àmplia i contínua<sup>7</sup>

- ▶ Generar una cartera de projectes i iniciatives com a reflex de la contribució de diferents àmbits de gestió a les àrees clau de resultat de l'empresa.
- ▶ Implantar una sistemàtica pròpia, a la mida de les necessitats i aspiracions de l'empresa, que doni continuïtat al procés al llarg del temps.
- ▶ Canviar els valors, principis i competències de les persones de manera que progressivament hi hagi més gent que pugui contribuir i les seves aportacions puguin ser creixents.

- ▲ El progrés d'una empresa dins l'evolució cap a una capacitat creixent d'innovació no es pot fer sense una direcció ferma i conscient del procés.

marxa un procés sostingut d'implantació de valors, principis i pràctiques que fomenten la innovació de manera creixent. Si no s'institucionalitza, els valors dels fundadors s'esvaeixen en els temps, i darrere del líder emprenedor queda «canya cremada», com deia Esteve Masifern, un gran mestre, mentor i executiu, ara professor emèrit de l'IESE. Què passarà amb Apple quan no tingui Steve Jobs al capdavant? Només pensem en l'evolució de resultats d'aquesta empresa en el període en què John Sculley va substituir a Jobs durant la primera meitat dels anys noranta.

## Què hem de canviar per fer la cultura més innovadora?

La discussió anterior ens fa deduir que un primer aspecte fonamental és entendre que per introduir un avenç efectiu de la innovació dins de qualsevol organització el més important és centrar els nostres esforços no en el canvi de persones sinó en la introducció de formes de direcció que fomentin i organitzin correctament una contribució creixent d'innovació a l'empresa. La direcció de la innovació va molt més enllà de la gestió de l'R+D, i esdevé una direcció de persones que lliga objectius d'empresa, creativitat i persones dins d'encàrrecs allunyats de la gestió quotidiana. Una empresa només pot treure profit de la innovació si és capaç de generar noves idees que estiguin alineades amb els propòsits de l'empresa, traduir aquestes idees a projectes d'innovació i introduir aquestes iniciatives en el mercat de

manera efectiva. A més a més, la millor contribució de la innovació a la continuïtat amb èxit de l'empresa s'obté com a resultat d'una innovació àmplia i contínua.<sup>6</sup>

El progrés d'una empresa dins d'aquesta evolució cap a una capacitat creixent d'innovació no es pot fer sense una direcció ferma i conscient del procés d'innovació. Aquest procés ha de perseguir aconseguir alhora diferents objectius, alguns més propers a la manera més tradicional d'entendre del procés d'innovació i d'altres més lligats a concebre la innovació com un procés de transformació (vegeu taula 2).

**Per aixecar una cultura innovadora cal mobilitzar la gent a favor d'un programa de canvi i que el procés d'innovació estigui guiat per elements formals per tal d'assegurar que s'assoleixen els resultats perseguits.**

Dos dels diferents enfocaments de la innovació (un com a sistemàtica d'alta direcció que ordena diferents etapes del procés, i l'altre com a sistema que posa conjuntament diferents factors propulsors de la capacitat d'innovació) han estat objecte de treballs anteriors als quals ja s'ha fet referència. Aquí ens centrarem en un tercer, que tracta dels aspectes d'organització: les responsabilitats de direcció per canviar la manera de funcionar de les persones per tal de promoure la capacitat organitzativa i individual d'innovar.

La innovació vol cor i mètode. Per avançar en innovació cal que la gent hi posi el millor de si mateixa en el procés. Les persones clau han de voler i han de poder emprendre els canvis necessaris. Per això, els més alts responsables de l'empresa han de prendre consciència que la direcció de persones ha d'incidir tant en aspectes *hard* (d'organització formal) com en els *soft* (d'organització informal). Els aspectes formals aconseguixen l'encaix i equilibri entre els diferents elements d'organització (per exemple, que els canvis introduïts estiguin alineats amb els objectius), mentre que els aspectes informals contribueixen a donar estímuls i llibertat a la gent allà on l'organització formal ha deixat forats (vegeu els exemples a la taula 3). Tan important és una definició clara com una flexibilitat suficient.

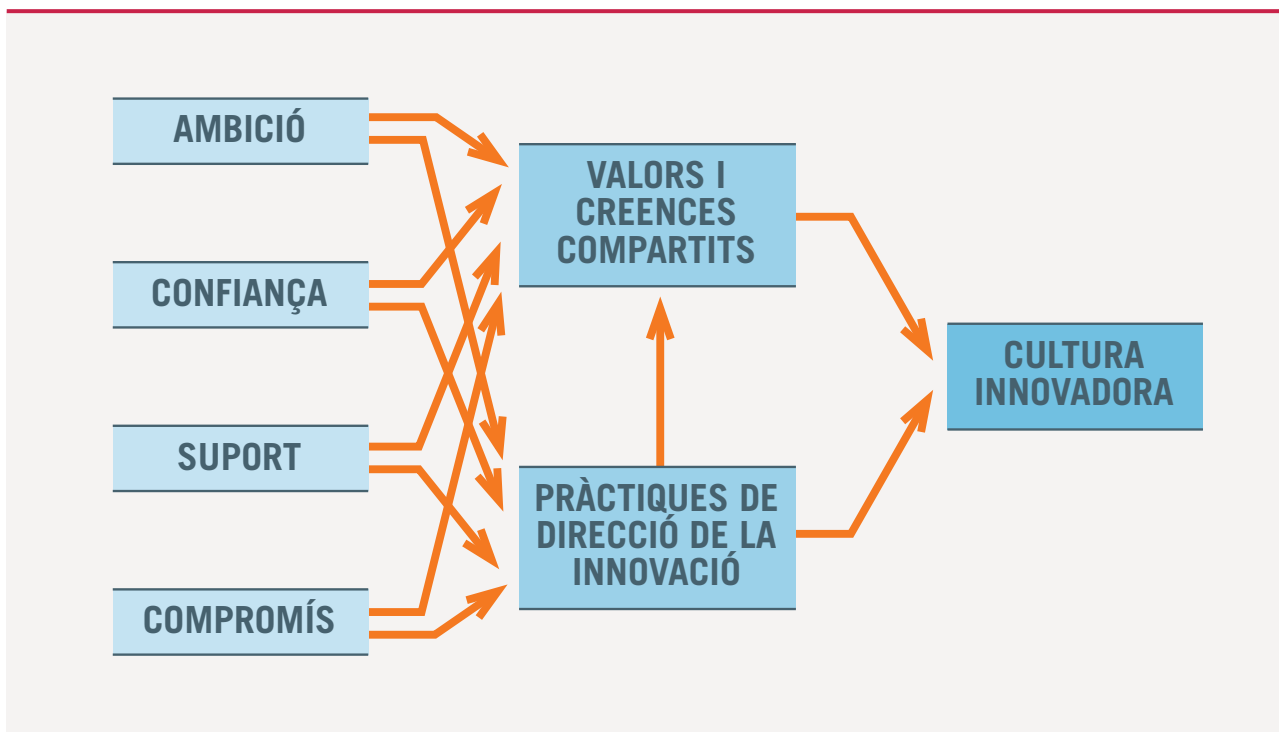
Aixecar una cultura innovadora comporta canviar les pràctiques de direcció en dos sentits. Per una part, cal mobilitzar la gent a favor d'un programa de canvi. Aquesta no és una tasca senzilla, atès

que requerirà que les persones surtin de la seva àrea de confort i vulguin entrar en espais que els són més desconeguts. De l'altra part, el procés d'innovació ha d'estar guiat per alguns elements formals per assegurar que s'assoleixen els resultats perseguits.

## Direcció del canvi cap a una cultura innovadora

La direcció construeix els fonaments d'una cultura innovadora desenvolupant i implantant un conjunt de valors, principis i pràctiques que els col·laboradors fan seus, que donen cohesió als membres de l'empresa i defineixen la manera com vol anar avançant en el nou procés. L'èxit d'un canvi cultural depèn de la contribució continuada i cada cop més creixent d'agents actius favorables a la innovació (membres dels equips de

**Figura 1. Direcció del canvi cap a una cultura innovadora**



▲ L'èxit d'un canvi cultural depèn de la contribució continuada i cada cop més creixent d'agents actius favorables a la innovació.



projectes d'innovació, gent amb idees i iniciativa, responsables de departaments que aporten recursos, facilitadors en la comunicació entre equips i departaments, unitats de suport, etc.). La innovació com a programa de canvi se sustenta en quatre pilars, que són bàsics per tal que aquests agents mantinguin la seva vinculació en el procés. Aquests pilars han estat proposats per Ghoshal i Barlett<sup>8</sup> per processos genèrics de canvi, però són aplicables també a la innovació.

- ▶ Primer, la direcció és responsable d'aixecar els nivells d'ambició de l'empresa i de la seva gent. Sense ambició, no hi ha innovació. Si una empresa és conformista amb els resultats que ha assolit, no sentirà cap necessitat d'introduir canvis. Els directius i les persones tendiran a ser més passius, reforçar allò que els ha portat a l'èxit. Els agents actius se sentiran sense força per qüestionar, revisar i innovar en els processos i esquemes de gestió.
- ▶ Segon, cal que la direcció tingui confiança en els agents que participen més activament en la innovació. Només si els membres dels equips i la gent amb iniciativa senten que tenen la confiança de la direcció tindran la força per seguir intentant obtenir èxits davant de l'adversitat. La direcció pot incidir en la confiança per mitjà de diferents valors, principis i pràctiques que hi estan relacionades (vegeu l'exemple de Procter&Gamble i La Farga Lacambra a la taula 3).
- ▶ Un tercer pilar del procés de canvi és gaudir d'un suport ferm de la direcció. Aquest serà necessari per vèncer la resistència de qui és contrari a modificar les relacions i processos que la innovació requereix. També serà important perquè la dotació de recursos a la innovació es correspongui amb la seva rellevància (per exemple, en tasques de desenvolupament o exploració, en formació), davant d'alternatives d'inversió més urgents i menys incertes.
- ▶ El quart, darrer i més important pilar té a veure amb el fet que hi hagi un compromís indubtable de la direcció cap a la innovació. Si la innovació és transformació, cal que l'alta direcció doni suport sense reserves a la necessitat d'introduir canvis en la manera actual de fer de les empreses per fer

possible la innovació. En la mesura que aquest compromís existeixi, la innovació serà una prioritat en l'agenda de l'alta direcció, i les necessitats dels agents actius de la innovació quedaran més ben ateses. La direcció és disciplinada en atendre les responsabilitats que li pertoquen (per exemple, es dóna un *feedback* immediat a qui aporta idees, s'assumeixen rols de protecció de la innovació com ara els patrocinadors de projectes, etc.).

L'alta direcció ha de ser conscient que els diferents agents de l'empresa observen en quina mesura els primers directius són conseqüents amb aquestes regles de joc i ajusten el seu propi compromís cap a la innovació segons sigui més o menys creïble el compromís de l'alta direcció.

## Procediments de direcció de la innovació

Si aixecar una cultura innovadora hauria de ser una finalitat de tot equip d'alta direcció de qualsevol empresa o institució, aquest esforç ha d'estar orientat seguint diversos esquemes complementaris de direcció de la innovació. Si les seccions anteriors se centraven en què es volia assolir, les que segueixen posen l'èmfasi a com aconseguir-ho. Per a aquesta finalitat, s'introdueixen dos esquemes de direcció que es complementen amb el sistema de valors, principis i pràctiques de l'acció directiva comentats fins ara.

Les empreses que no tenen una llarga tradició en innovació requereixen de procediments de direcció per avançar cap a una cultura plenament innovadora. Cal que hi hagi una sistemàtica per lligar objectius d'alt nivell amb encàrrecs de direcció concrets en àrees considerades de gran interès. Alhora cal un procediment per aclarir responsabilitats i compromisos al llarg del procés d'innovació.

## Sistemàtica d'alta direcció de la innovació

La innovació és un mitjà al servei d'uns objectius d'empresa. Es pot innovar de moltes formes dife-

rents, per tant cal definir unes directrius clares que guiïn la innovació. Sense directrius, la creativitat crearà confusió. La planificació estratègica no es fa a les empreses per guiar la innovació, sinó per altres motius, i per tant cal un primer esforç previ de traslladar els imperatius de l'estratègia a guies per a la innovació.

Les directrius o eixos estratègics serveixen de punt de partida per a la generació d'idees creatives. Així, és molt corrent portar a terme sessions de creativitat enfocada a un tema de gran relleu per a l'empresa, ja sigui un dels eixos esmentats, un problema important o un objectiu mesurable concret. En tots els casos, els treballadors invitats als tallers de creativitat treballen sobre un focus creatiu que lliga propòsits d'empresa amb accions en un nivell més operatiu.

Les sessions de creativitat acostumen a generar un nombre d'idees molt més alt que el nombre d'accions que es poden portar a terme. El pas següent és, doncs, la selecció de les idees que es traduiran en projectes d'innovació. Les idees escollides han de respondre a diversos criteris, en els quals s'hauran de tenir en compte aspectes tan diversos com ara les prioritats de l'empresa, l'impacte en el mercat, la viabilitat, la urgència, els recursos requerits, etc., com també alguns aspectes interns per assolir una contribució continuada.

## **Es pot innovar de moltes maneres diferents, per tant cal definir unes directrius clares que guiïn la innovació. Sense directrius, la creativitat crearà confusió.**

La darrera fase se centra en la gestió de projectes i iniciatives d'innovació. Aquesta inclou tant aspectes formals de definició i planificació dels projectes, com aspectes d'organització i de direcció per a un desenvolupament adequat fins a arribar al mercat i tancar el projecte. En alguns casos, en empreses més complexes, hi sol haver mecanismes per donar difusió àmplia a les iniciatives generades, de manera que el màxim nombre unitats

de la resta de l'empresa en pugui gaudir; per exemple, IBM Espanya fa que els incentius es comparteixin entre qui genera i qui adopta la idea; Ikea té el principi d'«agafa amb orgull les idees d'altres botigues d'Ikea i utilitza-les a la teva»).

Un procediment general com aquesta sistemàtica d'alta direcció de la innovació ha de ser adaptat a les especificitats de cada empresa per tal que sigui eficaç. Aquest objectiu s'està portant a terme des de l'any 2000, impulsat inicialment per institucions públiques com el CIDEM i privades com les cambres de comerç, gremis empresarials i alguns centres tecnològics. En els darrers vuit anys, no menys de cent empreses i institucions catalanes i unes cinquanta valencianes, tant industrials com de productes de consum i de serveis, han adoptat el procediment per arribar a desenvolupar i incorporar una sistemàtica pròpia que doni continuïtat a la innovació. Alhora han anat sortint empreses proveïdores de serveis complementaris, com ara experts a buscar solucions creatives radicals quan el procediment intern no les ha generat, o bé una plataforma informàtica que presta suport a la innovació, tot lligant les diverses fases del procés.

## **Posada en marxa dels elements d'una organització per innovar**

La innovació no és un tema de fer més (més hores, posar més recursos, etc.) sinó de fer diferent. No és un tema de voluntarisme sinó de canvi de perspectiva. No és possible arribar a innovar estirant el que fem en la gestió diària. Cal organitzar la feina de manera diferent.

Les nostres empreses i institucions han aixecat organitzacions que els permeten fer tasques similars de manera regular, minimitzant els imprevistos i de manera productiva. La innovació es mou amb regles de joc radicalment oposades: busca experimentar amb noves formes de fer, persegueix solucions que sorprenguin i que obrin noves vies de creació de valor. En definitiva, la innovació requereix d'una organització específica, diferent de la que regeix les tasques diàries.

### Taula 3. Exemples de valors, principis i pràctiques de direcció de la innovació

#### Flexibilitat per decidir el treball propi a BMW

«Una gran llibertat i un entorn estimulants per als treballadors són ingredients importants de la gestió de la innovació. Això es tradueix, per exemple, en la introducció d'alts nivells de flexibilitat en els horaris (hi ha de fet més de tres-cents esquemes diferents d'horari laboral), i s'ha permès l'existència de projectes que es desconeixen per part de la direcció en una primera fase inicial». Burkhard Goschel, membre del comitè executiu, BMW AG for Development and Purchasing.

#### Una voluntat ferma a Procter&Gamble d'adoptar el canvi basat en la innovació

«La gent ha de voler venir a veure't amb una idea. Han de saber que els escoltaràs i que la seva idea té una oportunitat real. Han de creure que estàs preparat a canviar alguns dels teus propis processos per donar sortida a la idea si aquesta s'ho mereix.» Gianni Ciserani, *Brand Strategy, Learning to listen to new ideas*, novembre de 2005.

#### Fomentant xarxes de resolució de problemes a Danone

Danone ha desenvolupat una bateria d'eines per ajudar els directius a intercanviar bones pràctiques i solucions a problemes de manera informal, com ara sessions en les quals se simula deixar una ampolla, en les quals una persona demana ajut a proveïdors específics de solucions, o samarretes amb missatges impresos de necessitats, o la creació d'un mercat simulat on es troben donants i receptors amb l'ajut de persones que fan de connectors. La iniciativa ja ha tingut tant d'èxit que el departament de personal està pensant com estendre-la fora de l'empresa, i ampliar-la a d'altres àmbits complementant-ho amb eines específiques d'innovació. Font: *La gestió del Coneixement a Danone*, cas 9-608-107 de la Harvard Business School, 2007 p. 8-11.

#### Desenvolupament d'eines específiques a Metalquímia

«L'empresa des de fa sis anys disposa d'un subplà estratègic d'innovació, que a més a més lidera directament el primer executiu. S'ha creat un espai específic per a la innovació dotat d'instal·lacions pròpies de taller de producció per tal de reduir al mínim el conflicte entre ambdós. Hi ha un comitè d'innovació des del 1998. És clau atacar diferents fases de manera simultània per optimitzar el procés i avançar cap a una cultura que involucri a tothom de l'empresa.» Josep Lagares, director general de Metalquímia (Girona).

#### Estil de direcció que estimula l'obertura mental de la gent

«Quan una persona ve amb un problema, li demanem que aporti no una sinó dues possibles solucions. Amb una sola sol predominar un bloqueig mental cap a la solució proposada. No és així quan aporten dues solucions.» Pilar Almagro, directora general, Vertisub (Ripollet).

#### El paper de facilitador de la direcció a La Farga Lacambra

«La direcció ha d'explicar molt i de manera generosa les decisions d'innovació. Totes les propostes es responen. Si no s'accepta una idea s'explica el perquè. El que més motiva la gent és un reconeixement de la idea i la seva posada en marxa. La direcció ha d'impedir que el procés es bloquegi pels molts impediments que les idees troben abans de ser introduïdes al mercat.» Oriol Guixà, conseller delegat, La Farga Lacambra, Masies de Voltregà (Osona).

## La innovació és un tema de canvi de perspectiva. Cal organitzar la feina de manera diferent.

Hi ha quatre aspectes claus que cal considerar. El primer és la creació d'un comitè d'innovació com a principal òrgan de govern i direcció de tot el procés a l'empresa. Es tracta d'un òrgan on hi ha d'haver una bona representació d'alts directius de l'empresa, però cal que no sigui una rèplica del comitè de direcció, per tal que no es barregin temes de gestió quotidiana amb temes d'innovació. El comitè d'innovació revisa la bona marxa de cadascuna de les etapes del procés, i té un paper estel·lar en aspectes tan diversos com ara l'aprovació de la cartera de projectes i iniciatives d'innovació, l'assignació de recursos a projectes, el lligam entre estratègia i captació d'idees, el seguiment i avaluació del procés, i en especial el progrés cap a una cultura innovadora. Com a principal protector de la innovació, procura que es modifiquin els processos bàsics i sistemes de gestió (per exemple, incentius) per tal que la innovació prosperi. Sense aquest comitè, la innovació decau progressivament davant de múltiples i potents enemics, com ara la pressió del dia a dia, la urgència de resultats, la resistència als canvis, la complaença, etc.

El segon aspecte és la unitat operativa per portar a terme el projecte o iniciativa d'innovació. Tradicionalment, la fórmula més utilitzada ha estat nomenar un encarregat de direcció que n'assumís la responsabilitat. Avui dia, s'ha evolucionat cap a diferents esquemes, segons les atribucions i l'autoritat del responsable de projecte. És força estesa la figura del coordinador de projecte, que ha de buscar el suport dels diferents departaments que són necessaris per portar a terme el projecte. Com més alta és la complexitat del projecte, més necessaris són els alts nivells de coordinació d'activitats en el sentit horitzontal i d'integració d'objectius. Això ens porta a la conveniència d'implantar equips de projecte d'innovació. Els equips han de tenir un responsable clar, l'autoritat del qual té fortes implicacions en la dinàmica de l'organització i bona marxa dels projectes.<sup>9</sup> És important que els equips reportin a una posició genera-

lista, com és el comitè d'innovació, i cal evitar que ho facin a un director funcional, ja que això introduiria un desequilibri en les prioritats a l'hora de dirigir el projecte. Una bona implantació d'una direcció per projectes té fortes implicacions, de caràcter cultural, que van més enllà dels resultats tangibles que aportin els mateixos projectes.

Per donar continuïtat a la innovació, també cal un reglament de funcionament intern. Aquest és un document que recull les regles de joc i responsabilitats bàsiques de totes les noves responsabilitats per dirigir la innovació (comitè d'innovació, equips de projecte, responsables de projecte, unitats facilitadores de recursos, gestor d'idees, etc.). Una eina útil per aclarir les responsabilitats de diferents agents en el procés de canvi que la innovació comporta és la taula de responsabilitats,<sup>10</sup> que recull els acords que s'han pres en relació amb quin tipus d'autoritats tenen diferents agents davant de diferents decisions que cal prendre. Aquest eina també es coneix com a model RASCI o RACI (Responsible, Accountable, Supportive, Consulted, Informed).

Un darrer aspecte d'organització important és tenir cura dels criteris que han de guiar la implantació dels canvis organitzatius. Un aspecte clau és l'alineament dels elements de suport amb l'organització per innovar. Per dirigir de manera ordenada el progrés cap a una determinada nova manera de funcionar cal posar conjuntament quatre aspectes: l'estructura de responsabilitats, els sistemes de direcció, l'estil de direcció i persones i el disseny del seu lloc de treball. Això vol dir mirar com s'han de modificar els sistemes d'assignació de recursos, d'informació, d'incentius, de desenvolupament de capacitats, per tal que ajudin en el canvi de mentalitat que la innovació requereix. Al final, el que es comprova és que avançar cap a una cultura innovadora comporta implantar en paral·lel una sistemàtica per innovar i uns principis i pràctiques d'organització per innovar. Tres aspectes d'una mateixa realitat: responsabilitats de direcció per fer més innovadores les nostres empreses i institucions. No hi ha gaires alternatives si volem aspirar a la continuïtat amb èxit i mantenir els nivells de qualitat de vida de què avui gaudim.

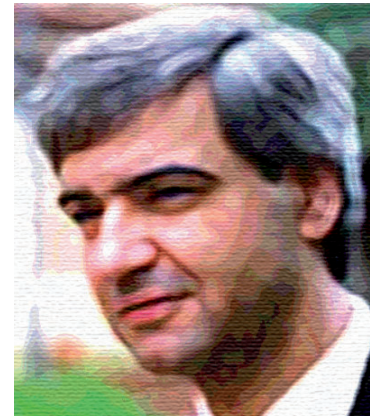
## Conclusions

Avançar cap a una cultura innovadora, encara que tingui importants reptes, és una responsabilitat ineludible de la majoria d'equips d'alta direcció. Una bona direcció de la innovació comporta:

- ▶ Incorporar progressivament valors, principis i pràctiques específiques per fomentar la innovació, i que són molt diferents de la cultura vigent avui a moltes empreses.
- ▶ Innovar amb mètode, que vol dir implantar un procediment ordenat orientat a lligar temes d'alta rellevància per a l'empresa, amb captació d'idees creatives que pretenguin donar resposta a aquests reptes, i amb el llançament de projectes o iniciatives d'innovació.
- ▶ Desenvolupar unes pràctiques d'organització que fomentin principis diferents dels que guien l'operativa diària, però que alhora han de ser interioritzats per la gent de manera que puguin fer compatibles la innovació i el dia a dia.

### JOAQUIM VILÀ

Professor de Direcció Estratègica i responsable de programes de formació per a directius sobre innovació a l'IESE. Assessor d'empreses nacionals i internacionals en temes d'Estratègia i organització per innovar, en especial sobre com sistematitzar la innovació a l'empresa. Autor de diverses publicacions internacionals sobre innovació i dels casos d'empreses guardonades amb el Premi d'Innovació Tecnològica del CIDEM. Es membre del consell d'administració d'algunes empreses nacionals. Ha creat tres empreses que ofereixen serveis per fomentar la innovació dins de l'empresa i les institucions.



## Notes

1. JONASH R. S.; SOMMERLATTE T. (LITTLE, A. D.). *The Innovation Premium*. Perseus Books, 1999.
2. Casos d'empreses guardonades amb premis IT a la Innovació, 2001-2005, CIDEM, Generalitat de Catalunya.
3. SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 1988.
4. MASIFERN, E. «Direcció Estratègica», nota de la divisió de Recerca d'IESE, SN-54, gener de 1984.
5. CHRISTENSEN, C. M. «What is an Organization's Culture?». Harvard Business School, 9-399-104.
6. Vilà, J.; MacGregor, S. «Business Innovation: What it brings, What it takes», *IESE Alumni Magazine*, juliol de 2007, p.8-12.
7. Aquests punts es recullen en diferents treballs que l'autor ha fet juntament amb José Antonio Muñoz-Nájar, com ara: «El Sistema de Innovación: Competencias organizativas y directivas para innovar». *Revista de Antiguos Alumnos del Iese*, març de 2002, p. 13-24. També a «Gestión por Iniciativas Estratégicas: Innovar por Sistema», *Revista de Antiguos Alumnos del Iese*, juliol de 2004, p.20-24. Però el tema es tracta especialment en un llibre conjunt que està en procés d'elaboració.
8. GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. «Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management». *Strategic Management Journal*, estiu de 1994, vol. 15 núm. 5, p. 91-112.
9. CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. «Organizing and Leading "Heavyweight" Development teams». *California Management Review*, primavera de 1992, p. 9-28.
10. JOYCE, W. J. *Megachange: How Major Companies Transform Their Workforce*. Free Press, 1999, p. 146-151.