

## El mirador Antoni Flores

President de CN i CEO de Loop Business Innovation

# Reorientem el focus de la recerca en temps difícils!

Les empreses espanyoles estan embarcades en la recuperació de l'esforç de R+D i dels seus indicadors, tant pel que fa a la investigació bàsica com a l'aplicació tecnològica. Tanmateix, en èpoques de recessió com l'actual, aquestes inversions solen patir importants retallades per la seva planificació a llarg termini. La lluita pels resultats a curt i la necessitat de centrar-se en el valor del mercat així ho aconsellen.

No obstant això, abans de decidir qualsevol potenciació o retallada de la inversió en R+D, tot gestor hauria de reflexionar si està amortitzant aquesta despesa correctament i en tota la seva dimensió. Una excessiva focalització en la dimensió tecnològica de les empreses (fruit de la nostra convicció o de les modes) pot conduir-nos a desbocades curses de l'IR+D per la R+D. En molts casos, les empreses només analitzen les oportunitats sota aquest prisma i obliden que existeixen oportunitats (fins i tot de posar de nou en valor aquesta R+D) si s'analitzen sota altres focus competitiu, com ara el social i cultural, l'econòmic o, simplement, les conseqüències del pas del temps en la societat.

Quan el nostre focus competitiu està centrat únicament en la R+D, pot donar-se el cas que l'empresa competeixi contra ella mateixa reinventant constantment el seu producte o servei. Permetin-me il-

lustrar-los aquest concepte amb un exemple. Imaginem-nos una empresa l'activitat de la qual és desenvolupar, dissenyar i produir impressores; en aquest mercat, a part del preu, els dos factors clau de competitivitat són tecnològics: imprimir amb millor qualitat i fer-ho més ràpid. D'aquesta manera, qualsevol impressora nova que llanci la nostra empresa haurà, com a mínim, de ser més ràpida o

### RECEPTA ANTICRISI: DESTINAR RECURSOS A IDENTIFICAR NOUS USOS PER ALS NOSTRES PRODUCTES

imprimir amb millor qualitat que l'anterior model.

Gràcies al focus competitiu en R+D de la nostra empresa, cada vegada que es llança un nou model, aquest canibalitza i deixa obsolet l'anterior.

Imaginem-nos que, a conseqüència d'una política «curtplacista» per afrontar els temps de crisi, el gestor de la nostra companyia d'impressores canvia el focus competitiu: posa fre a la velocitat de la seva R+D, decideix augmentar la rendibilitat de les seves plataformes tecnològiques ja amortitzades augmentant el període de venda, i el més important, inicia

esforços en nous focus competitiu per a les seves plataformes ja amortitzades. Imaginem-nos impressores que imprimeixen caràtules de CD, unes altres que imprimeixen el diari al qual estem subscript, altres adequades al treball escolar dels nostres fills, unes altres que imprimeixen en temps real els correus que rebem, etc.

No vull dir que hem d'abandonar els nostres esforços en R+D, però sí reflexionar sobre l'alta rendibilitat que en potència té aplicar novament el nostre estoc tecnològic. Potser hauríem d'incloure en les nostres receptes anticrisi la realització d'un estoc de les tecnologies que dominen la nostra empresa ja amortitzades i destinar recursos a identificar nous valors d'ús per a aquestes.

Alguns dels grans èxits de mercat es basen en aquest fet. El famós iPod, no és més que la clàssica (i obsoleta) tecnologia MP3 «empaquetada» d'una manera diferent. El model Nespresso es basa en la coneguda tecnologia d'atmosfera controlada per a l'envasament de cafè i centra el seu esforç a adaptar-lo a les necessitats de representació i luxe dels nous models socials.

Ha pensat quantes coses més pot fer amb la seva tecnologia ja amortitzada? Pot ser la seva solució per a aquests difícils temps de crisi que estem vivint! ■