“10 Tipus d’Innovació”

Les Llotges de Proximitat com a mecanisme d’innovació per les cuines de col·lectivitats a les escoles

Tallers 5 i 6:
“Els 10 models d’innovació” de Doblin”
“Les Propostes innovadores”

Índex

1ELS TALLERS....4

1.1Descripció general del funcionament dels tallers....6

2"ELS 10 TIPUS D'INNOVACIÓ"....14

2.1Utilització de "Els 10 tipus d'innovació"....15

2.2Les components del model....17

2.2.1Configuració....17

2.2.1.1Model de benefici....17

2.2.1.2Xarxes....18

2.2.1.3Estructura....18

2.2.1.4Processos....19

2.2.2Oferta....19

2.2.2.1Rendiment del producte....19

2.2.2.2Sistema de producte....19

2.2.3Experiència....20

2.2.3.1Servei....20

2.2.3.2Canal....20

2.2.3.3Marca....21

2.2.3.4Implicació del client....21

3ANÀLISI DE LA INFORMACIÓ....22

3.1Procediment de treball....22

4AUDITORIA D'INNOVACIÓ....24

4.1Configuració....25

4.1.1Model de benefici....25

4.1.2Xarxes....26

4.1.3Estructura....27

4.1.4Processos....27

4.2Oferta.....29
4.2.1Rendiment del producte.....29
4.2.2Sistema de producte.....30
4.3Experiencia.....31
4.3.1Servei.....31
4.3.2Canal.....32
4.3.3Marca.....32
4.3.4Implicació del client.....33
4.4Síntesis de l'auditoria.....34
4.4.1Configuració.....34
4.4.2Oferta.....35
4.4.3Experiència.....35
4.5Quadre resum.....35

5LES PROPOSTES INNOVADORES.....38

5.1Primera proposta: millorar l'eficiència.....38
5.1.1Proposta de valor.....38
5.1.2Elements del model de negoci implicats.....39
5.1.3Viabilitat.....39
5.1.4Comentaris.....40
5.2Segona proposta: Producte de proximitat.....41
5.2.1Proposta de valor.....41
5.2.2Elements del model de negoci implicats.....41
5.2.3Viabilitat.....42
5.2.4Comentaris.....42
5.3Tercera proposta: El producte és el relat.....43
5.3.1Proposta de valor.....43
5.3.1.1Funcionament.....44
5.3.2Elements del model de negoci implicats.....45
5.3.3Viabilitat.....47
5.3.4Comentaris.....48
5.4Comparativa entre les propostes.....49

1 Els tallers

-2 tallers

-10 participants

L'objectiu dels dos tallers que es varen portar a terme va ser explorar les possibilitats d'innovar dins del sector de les cuines de col·lectivitats en el context de les escoles gràcies a la incorporació en el seu model de negoci de les Llotges de Proximitat. Cal fer dues consideracions prèvies vinculades amb el context d'aquest negoci que varen condicionar el disseny i la realització dels tallers:

- El sector de les cuines de col·lectivitats és molt madur i poc competitiu. Uns pocs actors dominen gran part d'un mercat que està sotmès a uns processos de contractació pública que deixant poc marge per la innovació. Aquest context genera la sensació que la innovació és completament aliena al sector, és a dir, no és necessària per qui domina el mercat ni és reclamada pels seus clients. El cas de les escoles no n'és pas una excepció.
- Les Llotges de Proximitat, pel fet d'ubicar-se al començament de la cadena de valor del model de negoci (proveïdores de matèria primera), poden semblar completament alienes a qualsevol procés d'innovació del sector. Canviar part de la matèria primera que actualment ja es fa servir per a una altra que funcionalment permet fer el mateix, no sembla ser un dels mecanismes més eficients per innovar.

Per fer front a aquestes barreres mentals que cal assumir que per defecte eren presents en tots els participants, es va dissenyar un taller amb aquests dos elements com a condicionants crítics. Així, el disseny general del taller va incorporar dues estratègies molt simples, però efectives per tal de superar aquests elements que a priori es poden considerar com a limitacions:

- Auditoria inicial del model de negoci actual per identificar objectivament les oportunitats per innovar. Primer era necessari posar de manifest que el model actual de cuines de col·lectivitats per escoles ofereix molts d'espais per innovar, és a dir, es tracta d'una oportunitat real i no d'un apriorisme de l'activitat. Per fer-ho, es va fer servir un recurs clàssic en el món de la consultoria estratègica d'innovació com és el del "10 tipus d'innovació" de Doblin. Aquesta eina, amb independència del criteri més o menys esbiaixat dels participants, sempre permet identificar àrees prioritàries per innovar. És important posar en relleu que fer això no implica pensar en creativitat (innovació) sinó en clau de resultats, és a dir, si el sector desenvolupa les tasques en una determinada part del seu model de negoci amb eficiència i aportant el màxim valor possible.
- Utilització controlada del concepte de Llotja de Proximitat. Per evitar posicions defensives o excessivament amigables en els participants o qualsevol altre tipus de biaix, el concepte de Llotja de Proximitat no es presenta en la part inicial del taller, quan es realitza l'auditoria d`innovació. Les Llotges de Proximitat com a mecanisme d'innovació es presenten per primera vegada justament quan se cerquen solucions innovadores com a resposta a les oportunitats identificades a l'auditoria inicial. Això haurà d'evitar que la solució, això és les Llotges, condicionin el tipus d'oportunitat identificada inicialment.

Hom es podria qüestionar si les Llotges són el millor mecanisme per donar resposta a les oportunitats d'innovació identificades. Justament aquest era un dels objectius del taller, posar de manifest la potència i ductilitat de les Llotges de Proximitat com a proposta i agent de canvi de l'ecosistema de negoci. Pel fet de ser una entitat que està encara en procés de definició, és possible ajustar les seves característiques perquè aportin el màxim de valor. En altres paraules, l'objectiu final es podia considerar que era definir com haurien de ser les Llotges de Proximitat perquè actuessin com a mecanisme d'innovació estructural de les cuines de col·lectivitats a les escoles.

En qualsevol cas, trobar aquests ajustos durant la part final del taller depenia en gran part de la predisposició dels participants en el moment d'eliminar barreres mentals ("pensar fora de la caixa") i dels facilitadors per conduir adequadament les seves contribucions. No es pot deixar de banda que els participants en el taller ho feien per la seva relació amb el sector de les cuines de col·lectivitats per les escoles, no per la seva capacitat per generar propostes innovadores.

Per tots aquests elements d'incertesa, dificultat i fins a cert punt de risc, tot i que controlat, el treball de consolidació i síntesi que representa aquest informe és important. Aquest ha de servir per polir, concretar, relacionar i consolidar unes contribucions dels participants que van representar per molts d'ells un gran repte.

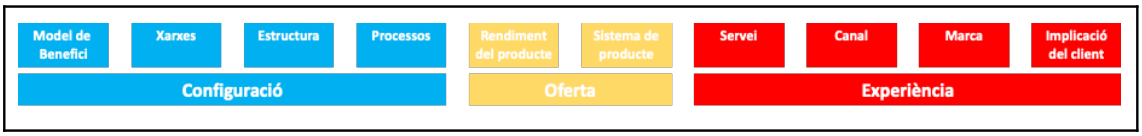
1.1 Descripció general del funcionament dels tallers

Els tallers "10 tipus d'Innovació" es varen plantejar com dues sessions de treball idèntiques dividides en tres parts. La primera part va consistir a presentar "Els 10 models d'innovació" de Doblin. Per tots els participants era un concepte completament desconegut i per tat era necessari fer aquesta introducció. El model de Doblin es fonamenta en estructurar el model de negoci d'un sector en 10 components organitzats en 3 categories. Analitzant el grau de desenvolupament de cada una de les components i com aquestes es poden combinar es poden identificar nous escenaris de negoci innovadors pel sector. En la següent secció del document s'exposa amb més detall aquest model. Els conceptes en línies generals són força simples i, per tant, la presentació no va generar massa dubtes.

A continuació, es va demanar als participants que per cada una de les components del model de Doblin valoressin quin era l'estat del negoci de les cuines de col·lectivitats per escoles. Es tractava d'analitzar quin era l'estat del model de negoci actual en clau d'eficiència i diferenciació. La manera més

ràpida de fer-ho era demanar als participants que de manera independent valoressin cada una de les 10 components.

Per fer-ho, es va penjar a la paret de la sala un esquema onsortia representat el model de Doblin. Aquest formalment es representa per 10 caixetins alineats horitzontalment, cada un d'ells corresponent a una component del model de negoci, organitzats en tres grans categories. A continuació es presenta aquest esquema:



Seguidament, es va proporcionar als participants post-its de tres colors diferents. Cada color representava el sentit del seu vot amb relació a com el sector utilitza qualitativament aquella component del model de negoci:

- Verd: ho fem bé.
- Groc: ho podríem fer molt millor.
- Vermell: ho fem malament.

És important posar de manifest que no es va demanar en cap cas que es pensés en clau d'innovació. La valoració es referia a si es treballava amb eficiència i si s'aportava tot el valor possible als usuaris; en resum si la gestió dels recursos i dels resultats obtinguts són òptims per a cada una de les 10 components.

Per altra part, cal comentar que es va preferir un mecanisme de valoració absolutament qualitatiu per davant d'un de quantitatiu com podria ser una escala de Likert. L'escala de Likert es fonamenta en emprar una mateixa escala de valoració, normalment numèrica, per tot un seguit de preguntes. L'escala de valoració normalment consta de 5 opcions de resposta: dues opcions negatives, una opció neutra o intermèdia i dues opcions positives. És una eina

molt potent si es disposa de preguntes diferents relacionades amb una mateixa temàtica, ja que permet fer un tractament estadístic si un nombre considerable de persones contestant el mateix qüestionari.

Les condicions de l'activitat no eren les ideals per aplicar l'escala de Liker. En el cas d'aquest taller es disposava d'una única pregunta aplicada a 10 àrees del model de negoci diferents. Tampoc no es disposava del temps suficient ni del volum de participants mínim necessaris per fer un tractament estadístic significatiu. Al marge de tot això, la utilització d'una valoració quantitativa no permet establir un diàleg realment constructiu entre tots els participants, element clau en qualsevol mena de dinàmica grupal.

Per tot això, per votar simplement havien d'enganxar el post-it que reflectís el seu criteri a sota de cada un dels elements. Es va insistir en el fet que intentessin valorar almenys amb un vot cada un dels 10 elements del model de negoci, tot i que no era obligatori. També es va insistir en la possibilitat de deixar un comentari de tipus qualitatiu (màxim dues o tres paraules), ja que podria ser útil de cara a la discussió en plenari. En general, tothom va seguir les indicacions.

Cal remarcar que algunes persones varen votar amb pos-its de colors diferents un mateix element per posar de manifest les contradiccions existents; era una forma d'emfatitzar el seu criteri. En cap cas es va considerar que això alterava la validesa del mecanisme, sinó que més aviat el reforçava.

Un cop finalitzat la valoració del model de negoci es varen comentar en plenari els resultats de les valoracions. Durant aquesta segona part es va passar de la valoració inicial qualitativa a una de quantitativa. No es va intentar arribar a cap consens donat que aquest no aporta cap mena de valor ni a l'activitat ni tampoc als resultats finals. Sempre es va intentar entendre els motius de les diferents votacions i amb això arribar a una valoració representativa.

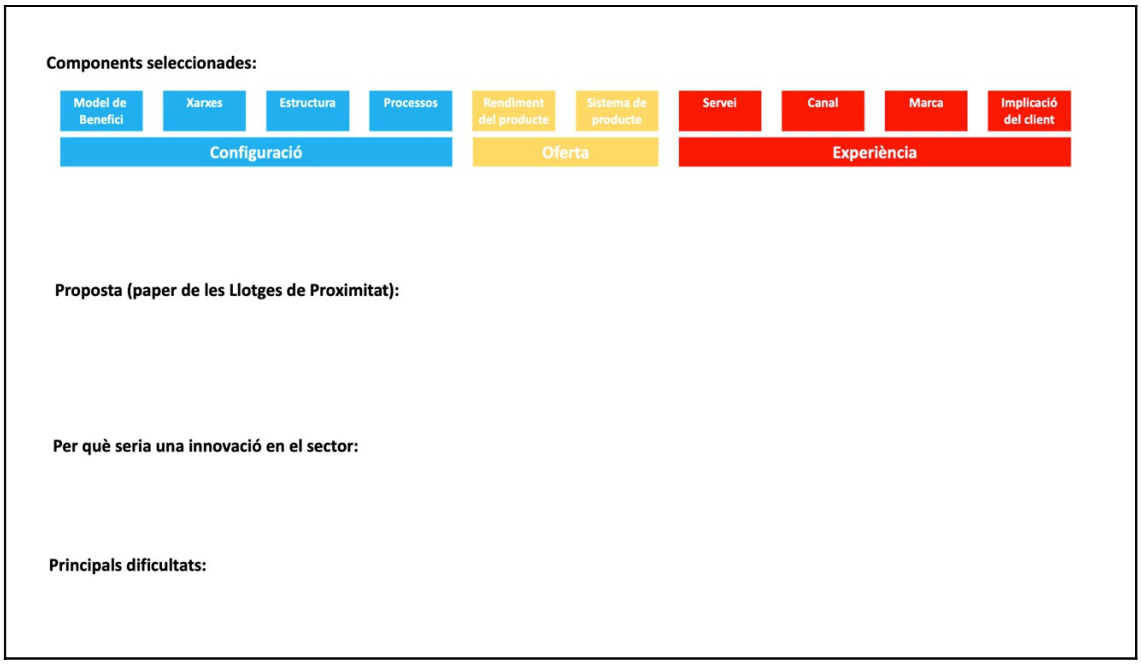
Al final i també en plenari, es va obtenir com a conclusió d'aquesta part, una diagnosi, això és una valoració quantitativa, sobre el grau de desenvolupament del model de les cuines de proximitat a les escoles amb relació a les 10 components del model de Doblin. Al marge d'aquesta valoració, també es varen

aconseguir comentaris de tipus qualitatius que en molts casos eren força rellevants.

Finalment, la darrera part es va centrar a identificar possibles opcions d'innovació a partir de la diagnosi de l'apartat anterior. És important posar de manifest que fins aquest moment el concepte d'innovació era completament irrellevant. Tot i que el model de Doblin parla d'auditoria d'innovació no es fa per cercar àrees on sigui més fàcil innovar, sinó aquelles on és més necessari fer-ho. En altres paraules, l'auditoria d'innovació el que cerca són les parts més ineficients o poc diferencials del model de negoci per a continuació considerar-les com les de màxim interès per innovar.

En aquest punt és quan es va introduir explícitament la figura de les Llotges de Proximitat. És important posar-ho de manifest, ja que no es volia contaminar, això és condicionar la diagnosi feta fins aquells moments, amb aquest concepte.

A partir de la diagnosi anterior es va analitzar quin paper podrien jugar les Llotges per tal d'articular noves solucions innovadores. Per fer aquesta part del taller es varen dividir els participants en equips de treball de 4 persones. Cada equip disposava de petites fitxes on descriure quines eren les seves propostes per innovar a partir de canviar una o varies de les components del model de negoci.



La fitxa emprada per construir les propostes innovadores.

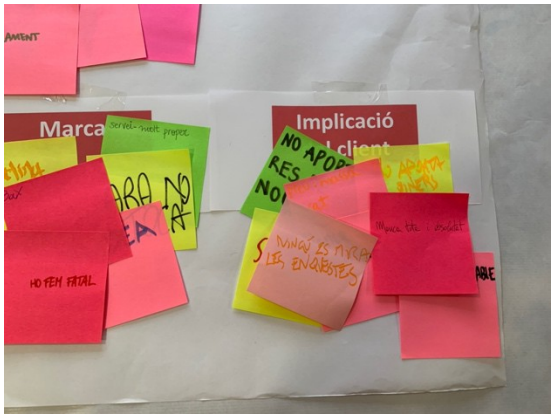
La darrera part del taller va consistir a presentar en plenari cada una de les propostes i veure si existien punts de connexió entre les propostes dels diferents equips. També es va intentar radicalitzar els resultats de les innovacions connectant propostes que impliquessin a diferents components del model de negoci. A continuació es presenta un recull gràfic del resultat de les activitats.

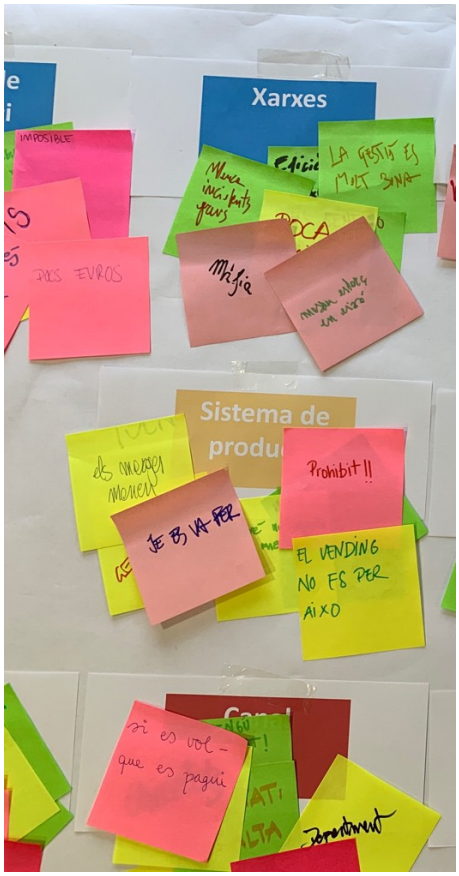
Model de
Xarxes
LLOTGE
XMPES
Parlar molt
POCA CIÈNCIA
NINGÚ QUEIXA
Rendiment del
XARXA A POTENCIAR
Servei
Canal
CRITERI
USPRELUNYS
DONEM CONFIANÇA
MANCA FORMACIÓ
Productes Locals
NO ES EL NOSTRE NEREDÀ

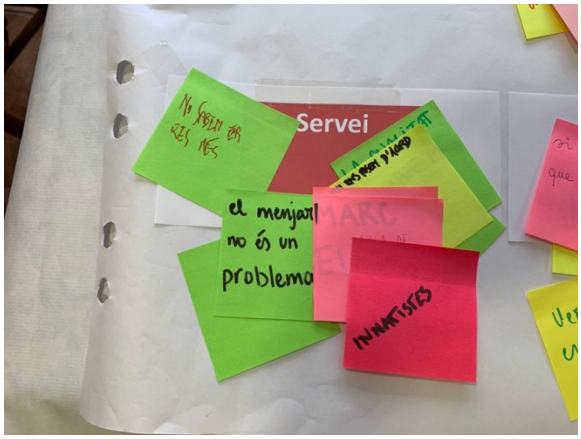
Model de
Xarxes
Estructura
LLOTGE
XMPES
Parlar molt
ESCOLES
PERQUÈ?
POCA CIÈNCIA
NINGÚ QUEIXA
Rendiment del
Sistema de prod
UNIVERSITAT
XARXA A POTENCIAR
Marca

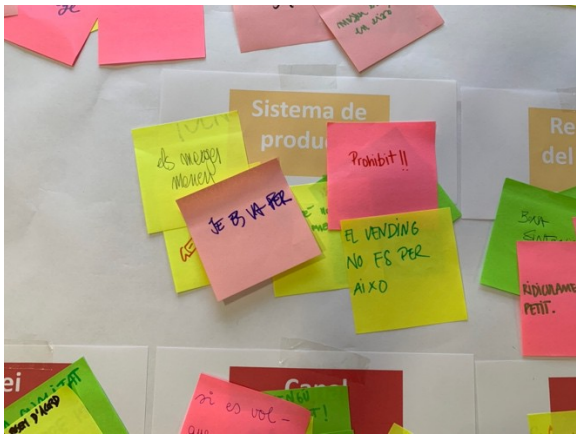
ESCOLES
PERQUÈ?
Rendiment del
Sistema de prod
UNIVERSITAT
XARXA A POTENCIAR
Servei
Canal
Marca
USPRELUNYS
DONEM CONFIANÇA
CRITERI
MANCA FORMACIÓ
Productes Locals
NO ES EL NOSTRE NEREDÀ
IOT
Ara no toca

Xarxes
Estructura
Processos
Parlar molt
ESCOLES
PERQUÈ?
ALTRES ACTORS
Rendiment
Sistema de prod
IOT
MONOPOLI
CLIENTELI
UNIVERSITAT
Marca
Implicació del client

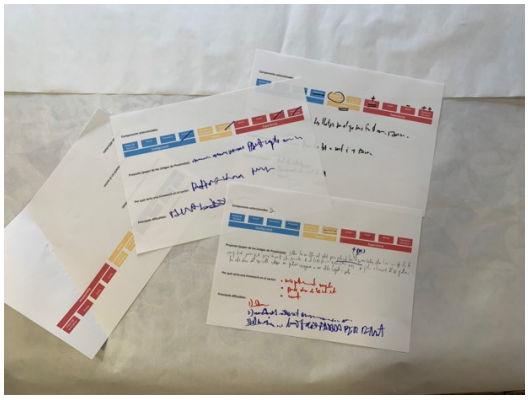

Marca
Implicació
HO FEM FATAL

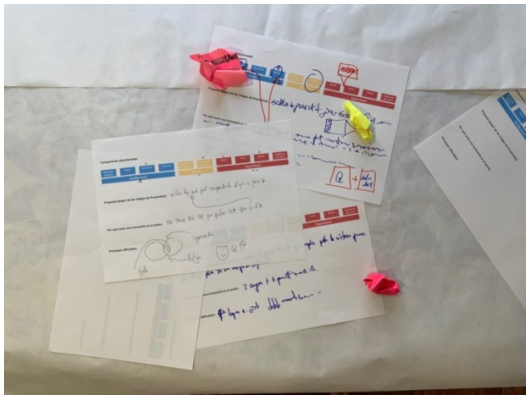

Xarxes
IMPOSSIBLE
LA GESTIÓ ÉS MOLT SUA
DOS EUROS
Sistema de produ
Prohibit !!
JE BI VA PER
EL VENDING NO FS PER AIXO
si es vol - que es pagui
Descentrat


Servei
el menjar no és un problema
INNATISIS


Sistema de produ
Prohibit !!
JE BI VA PER
EL VENDING NO FS PER AIXO

Model de Benefici
Xarxes
Estructu
Processos
aquest és marge
DOS EUROS
URGÈNCIA tot es urgent
MANCA VOLUNTATS
Sistema de produ
Rendiment del producte
Prohibit !!
JE BI VA PER
EL VENDING NO FS PER AIXO
Servei
el menjar no és un problema
INNATISIS
Marca
Implicació
NO TEM FATAL





2 “Els 10 tipus d’innovació”

Els 10 models d’innovació de Doblin[1] (consultora actualment integrada dins del grup Deloitte) rep aquest nom perquè modelitza com es pot desenvolupar la innovació dins d’una organització a partir de 10 components o blocs en què es pot dividir el model de negoci del seu sector. L'equip que va desenvolupar el model va començar per recopilar més de 2.000 exemples d'innovacions fetes per empreses a múltiples sectors. Van determinar que un model de negoci consisteix en 10 components, organitzats en tres grups: configuració (com es fabrica la proposta de valor), oferta (què s'ofereix al mercat) i el valor final pel client o usuari (com utilitza i experimenta la proposta de valor). Si bé es coneix amb el nom dels “Els 10 tipus d’innovació” en realitat la xifra es refereix a les components del model de negoci. Els tipus d’innovacions que es poden desenvolupar amb aquest model excedeix ordres de magnitud aquesta xifra.

És important posar de manifest que aquest estudi no pretenia modelitzar un model de negoci en general sinó amb relació als canvis que aquest ha de patir per convertir-se en una proposta innovadora. Això és rellevant perquè no existeix una coincidència plena entre les components del model de negoci emprat per Osterwalder (Business Canvas[2]) i aquest. El primer està centrat a fer una descripció exhaustiva del model de negoci sense considerar la seva evolució. Per contra, el model de Doblin es focalitza en la seva evolució en clau d’innovació.

Analitzant tots els exemples recopilats, van veure que la innovació en el model de negoci consistia a canviar el pes relatiu d’alguns dels components. Les innovacions més habituals consistien a canviar un parell de components,

---

1 https://www.deloittedigital.com/us/en/offerings/customer-led-marketing/customer-strategy-and-applied-design/applied-design-and-innovation/ten-types.html

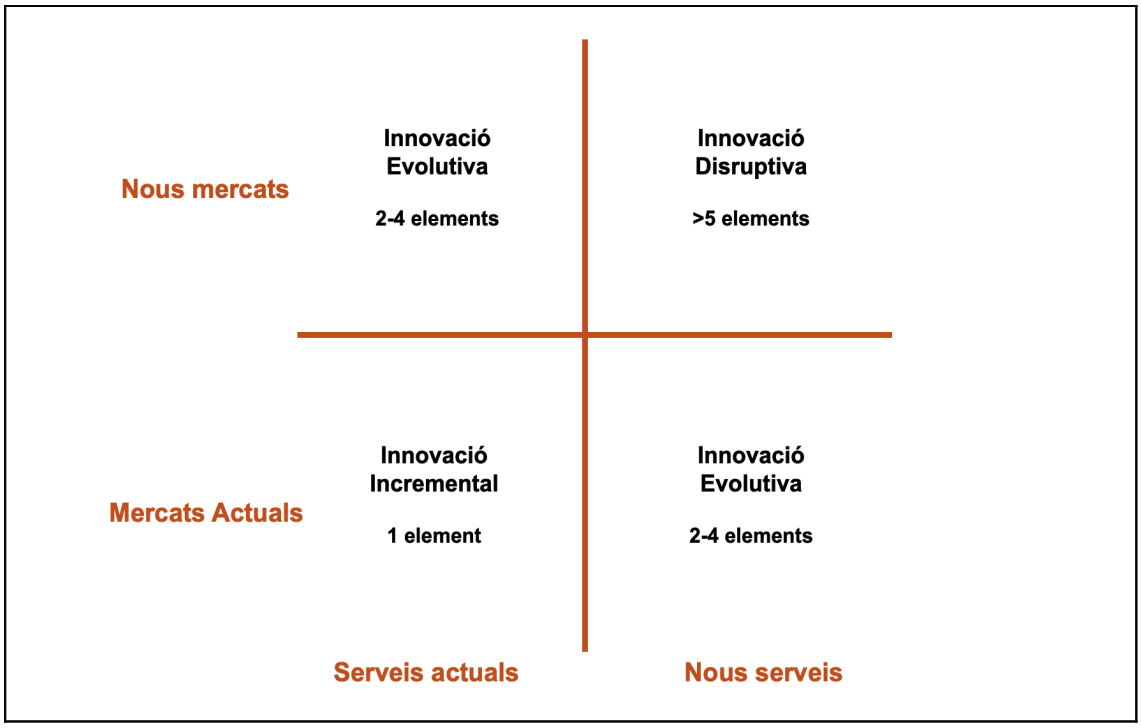
2 https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas

mentre que les innovacions més trencadores acostumaven a canviar una mitjana de prop de quatre o cinc components.

2.1 Utilització de “Els 10 tipus d’innovació”

El model de Doblin es pot utilitzar en un procés de dues fases. En la primera s’analitza el grau de desenvolupament o rellevància que té cada una de les 10 components del model actual del sector. No hi ha cap sector que posi en totes les components el mateix pes. Cada sector i negoci emfatitza més unes parts que altres. Conèixer exactament quin és el nivell de desenvolupament d’aquestes components permet obtenir una imatge prou clara del seu pes específic dins del model de negoci sectorial.

A partir de l’anàlisi anterior (auditoria d’innovació) es pot ja intuir sobre quines components es pot actuar. Resulta evident que si es vol fer una innovació disruptiva, és necessari definir un nou model de negoci on les components menys rellevants fins aquest moment esdevinguin fonamentals. En fer-ho, garantim que ens diferenciem de forma molt clara de la competència. Sí, a més a més, això es fa de manera correcta, és possible que portem més valor al mercat i, per tant, estiguem innovant de forma disruptiva. Per contra, ens centrem a combinar les components actuals amb alguna de nova, probablement parlaríem de fer una innovació incremental, ja que simplement estaríem millorant la proposta de valor.



L'esquema anterior, anomenat matriu d'Ansoff[3], permet identificar el tipus d'innovació en funció de si al mercat al qual s'adreça és l'actual o un de nou i sí, tanmateix, el servei és l'actual o una de nou. Quan es va desenvolupar el model de Doblin es va concloure que hi havia una correspondència clara entre el nombre d'elements de model de negoci modificats i el tipus d'innovació que es desenvolupava:

- Innovació incremental: mateix mercat i servei. Es tracta de continuar fent pels mateixos clients el que ja es fa normalment, però amb una lleugera millora que es reflecteix en un petit canvi en el model de negoci. Això implica que únicament es veu afectada una sola component.
- Innovació evolutiva: en aquest cas o bé s'incorpora un nou segment de clients al servei actual o bé el catàleg de serveis s'incrementa per oferir una novetat als clients que ja tenim. La creació d'un nou mercat o d'una nova solució implica un canvi rellevant en el model de negoci inicial. Aquest es veu modificat entre 2 i 4 de les seves components.

3 https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

- Innovació disruptiva: es genera un nou mercat gràcies a la creació d'un nou servei. Això implica crear un nou model de negoci, que equival a redefinir completament l'existent canviant més de 5 de les seves components.

2.2 Les components del model

A continuació es presenten les 10 components del model organitzades segons els tres grans categories:

- Configuració: es correspon amb les components del Backoffice, això és, tots aquells elements ocults pels clients i usuaris i que permeten la construcció i el manteniment del producte o servei.
- Oferta: contempla la proposta de valor, això és, el producte o servei que es proporciona a l'usuari final.
- Experiència: inclou tots els elements del Frontoffice i, per tant, tota la interacció entre els usuaris i clients i el producte o servei.

2.2.1 Configuració

2.2.1.1 Model de benefici

La primera part, i força òbvia, d'un model de negoci, és el seu model de benefici. Tot i que les organitzacions sense ànim de lucre i les governamentals poden innovar sense obtenir beneficis, qualsevol innovació pel fet que implica de novetat, té uns costos afegits i sempre hauria de generar més valor que el que l'organització inicialment ja produïa.

La majoria dels sectors solen tenir un únic model de benefici que la gran majoria dels actors clau de la indústria han adoptat des d'un període de temps molt llarg. Desafiar aquest model pot ser una bona manera d'alinear millor els interessos de l'organització amb els dels clients. Això pot proporcionar un clar avantatge competitiu que sovint és difícil de copiar pels competidors. Qualsevol model més sofisticat que la simple transacció de diners en temps real per un

producte o servei en són un bon exemple. Les subscripcions, subhastes, models de risc compartit, subscripció o freemium són alguns dels casos que poden ser una veritable innovació pel sector.

2.2.1.2 Xarxes

L'auge de la globalització i d'internet han fet que les xarxes siguin més potents i més fàcils de formar i gestionar que mai. Això fa que la seva importància com a recurs sigui cada cop més rellevant. Qualsevol gran empresa fonamenta part dels seus èxits en les xarxes bé sigui a escala interna (proveïdors, socis) o extern (clients, seguidors...).

En essència, les innovacions en xarxa s'aprofiten del valor que ja generen altres empreses en forma de processos, tecnologies, productes, canals o marques. Naturalment, no es pot deixar de banda el que serien clients i consumidors. Les xarxes són un mecanisme increïblement eficient a l'hora de crear valor per la seva rapidesa i externalització del risc. Per això, en molts sectors el que estableix la diferència entre els diferents competidors és la seva capacitat per crear, mantenir i expandir les seves xarxes. Això es pot manifestar en forma de franquícies, la integració vertical de la cadena de subministrament o la creació de mercats en línia.

2.2.1.3 Estructura

Les estructures organitzatives són probablement un dels elements que més cops són deixades de banda en el moment de pensar en alguna innovació. Sota aquest concepte es cobreix pràcticament tot el vinculat amb la generació de valor i la capacitat de sistematitzar-la: disseny organitzatiu, competències, incentius i estructures de gestió i la gestió del coneixement. En poques paraules, sota l'etiqueta d'estructures es considera el model organitzatiu i els sistemes d'incentius i de gestió de recursos humans i materials, això és, el model de costos.

El canvi en el model de costos està íntimament relacionat amb la millora de l'eficiència, tot i que no es deixa de banda la capacitat de diferenciar-se en el mercat. En aquest sentit, la retenció i captació de talent, com a mecanisme

fonamental per innovar de manera sistemàtica també cal considerar-la com un element més de les innovacions potencials.

2.2.1.4 Processos

Els processos interns són els que utilitza una organització per desenvolupar i oferir els seus productes i serveis. Com que els processos solen ser molt similars a la majoria de les organitzacions d'un sector, per defecte es considera que no poden ser un factor diferencial. Donat que pels clients i usuaris són invisibles semblant irrellevants davant els productes o serveis.

Les innovacions en els processos interns poden crear grans millores en els costos, però també en la capacitat de l'organització per créixer i escalar de manera eficaç l'actual proposta de valor. Alguns exemples d'això són les metodologies àgils, l'anàlisi predictiva, l'automatització de processos i l'estandardització.

2.2.2 Oferta

2.2.2.1 Rendiment del producte

Pensant en el producte o servei real, el rendiment és una àrea òbvia d'innovació. És el que realment expressa la majoria dels usuaris quan parla d'innovació. Això significa essencialment millorar la capacitat dels productes per crear valor: millorar la qualitat, el preu, la seguretat, la facilitat d'ús o la sostenibilitat del producte o servei, però també la creació de noves funcionalitats.

2.2.2.2 Sistema de producte

Actualment, els productes i els serveis que funcionant de forma aïllada són pràcticament una excepció. Generar una experiència satisfactòria requereix normalment la participació de diferents serveis que s'utilitzen de forma coordinada i complementària.

Garantir la interoperabilitat tècnica d'un producte és fonamental i també ho és que un servei pugui relacionar-se de forma efectiva amb altres serveis que

poden considerar-se si s’escau, com a complementaris. Tot això ha de crear més valor del que podria fer el producte aïllat.

La manera d’assolir aquesta complementarietat és agrupar els productes i serveis, crear extensions, complements i integracions amb altres productes, fer que l’oferta sigui modular o fins i tot, posar en marxa una plataforma perquè tercers puguin crear amb certs graus de llibertat nous serveis complementaris.

2.2.3 Experiència

2.2.3.1 Servei

Les innovacions de serveis asseguren i milloren el valor d'un determinat producte o servei. Un gran servei pot fer que l’experiència del client sigui tan positiva que deixi de banda aspectes funcionals poc lluïts, fet que al final fa que la valoració integral sigui molt positiva.

Tot i que la majoria de les organitzacions són plenament conscients de la rellevància d'un bon servei, encara tenen molt espai per a la innovació en aquest aspecte. Posar a l’usuari en el centre de totes les activitats i entendre les seves expectatives és fonamental i no sempre és una de les prioritats de les empreses.

2.2.3.2 Canal

Un canal és simplement un sistema que s’utilitza per connectar les ofertes amb els clients i usuaris. Tradicionalment, això ha significat canals físics com els punts de venda al detall o la distribució a l'engròs. El comerç electrònic, venda directa al client i altres formes de canals digitals, han esdevingut una veritable revolució en la majoria de les categories de productes i serveis. De fet, no només ha afectat el canal sinó també al màrqueting i el servei al client.

Donat que es tracta d’un canvi del qual tothom n’és plenament conscient, la diferència s’ha de buscar en les maneres de repensar l'ús combinat dels diferents canals per oferir als clients i usuaris una experiència tan fluida com sigui possible.

2.2.3.3 Marca

Una marca és simplement la representació del valor que té per un client les ofertes d'una empresa determinada. Així, una innovació en la marca és ajudar els clients i usuaris a reconèixer, recordar i millorar la percepció del valor d'un producte o servei sobre els competidors.

Disposar d'una identitat clara i garantir la coherència entre els valors de la companyia i els seus productes i serveis és fonamental. Per fer-ho, s'ha confiat en el disseny, la comunicació i òbviament la publicitat. Això no obstant, hi ha altres mecanismes com l'associació amb altres marques, obtenir certificacions i testimonis per millorar la credibilitat, la transparència i reforçar els valors corporatius.

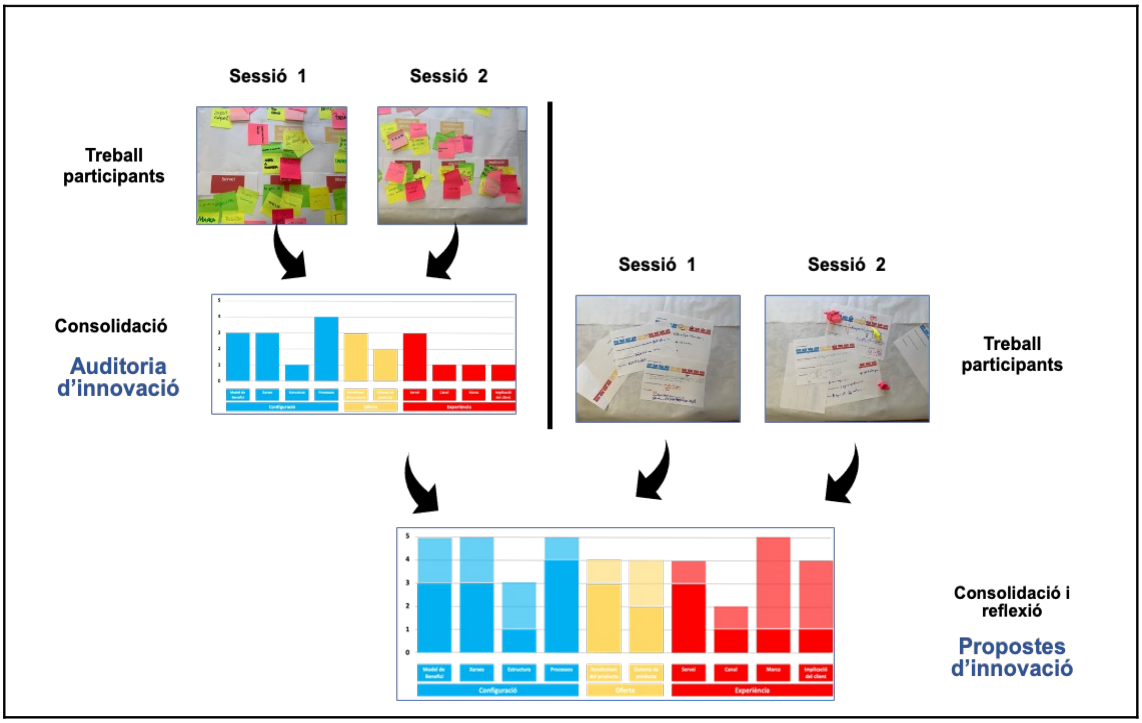
2.2.3.4 Implicació del client

Molts dels productes i serveis de més èxit han identificat les necessitats ocultes dels clients i les seves aspiracions subjacents, deixant al marge les necessitats funcionals més explícites. Innovar en aquest aspecte normalment implica incrementar el paper que l'usuari juga tant en el disseny com en la utilització del producte o servei. Implicar a l'usuari és fer-li sentir que el producte o servei en part també és seu.

3 Anàlisi de la informació

3.1 Procediment de treball

Els dos tallers varen originar informació de dos tipus, per una banda, el que eren directament els resultats metodològics materialitzats en forma de votacions en post-its i plantilles de propostes d'innovació i per altre les explicacions, comentaris i discussions que es varen generar al voltant de tot aquest material al llarg del taller. Tota aquesta informació amb independència del seu origen va ser tractada amb el mateix nivell de rellevància.



La informació va ser analitzada seguint el procés que es presenta en l'esquema anterior. Es pot considerar que se cercaven dos resultats finals correlatius, l'auditoria d'innovació i les propostes innovadores. Primer i partint de la informació obtinguda als dos tallers es va generar una sola auditoria d'innovació, que es va considerar ja com un primer resultat final. Amb aquesta informació ja consolidada va arribar el torn de treballar amb les propostes

d’innovació. Aquestes es varen contrastar contra l’auditoria d’innovació final i després d’un període de reflexió i treball es van generar les propostes finals.

A continuació en les següents seccions es presenten els resultats finals dels dos tallers, primer l’auditoria d’innovació i a continuació les propostes innovadores.

4 Auditoria d'innovació

Aquesta part del procés, tal com ja s'ha exposat anteriorment, va consistir a agrupar els resultats dels dos tallers, això és les valoracions qualitatives de cada un d'ells, per tal de disposar d'un mapa unificat sobre el potencial d'innovació existent en el model de negoci actual de les cuines de col·lectivitats per escoles. Al llarg de moltes parts del document s'ha volgut emprar un llenguatge positiu, això és parlar de potencial o d'oportunitat, però també es pot emprar un plantejament negatiu i llavors parlaríem de manca o de necessitat d'innovar. En qualsevol dels dos casos, els resultats serien els mateixos.

Es presenten els resultats de manera independent per cada un dels 10 elements que configuren el model de Doblin. De fet, un dels factors clau a l'hora d'utilitzar aquest model és considerar en la fase de diagnosis cada una de les 10 components de forma independent, encara que estiguin fortament relacionades entre elles. El que és important és identificar en quines àrees el sector ha assolit un nivell important d'eficiència i diferenciació i en quines no, sense entrar en discussions sobre l'històric que ha portat a aquest resultat.

En general el consens va ser força explícit. Si alguna opinió divergent aportava un valor significatiu, s'ha considerat en els comentaris corresponents. Cal remarcar que la valoració corresponent al concepte "Ho podríem fer millor", estrictament no formaria part dels resultats quantitatius d'aquesta secció. Aquesta valoració està més relacionada amb el potencial latent que no pas a les prestacions actuals de les components del model de negoci. En qualsevol cas, s'han incorporat perquè serveixen com antecedent per identificar els elements que permeten construir propostes innovadores.

Per facilitar l'ús dels resultats s'ha emprat una escala quantitativa de cinc nivells on el número 1 representa gens i 5 ser un referent per altres sectors. Aquí sí que s'ha utilitzat una escala de Liker, ja que la valoració final l'ha establert l'equip de dinamitzadors en funció de tota la informació recollida. Evidentment, es tracta d'una valoració fonamentada en el seu criteri professional, i per això no està exempta de biaixos. En qualsevol cas, està

construïda a partir de les aportacions individuals de tots els participants, uns primers resultats originats durant els tallers i finalment en un procés de convergència i reflexió per part de professionals avesats en aquest tipus d'activitats. Si bé és qüestionable la valoració absoluta de cada una de les components, la solidesa amb relació a la comparativa o valors relatius, que el cap i la fi era la rellevant, és poc dubtosa.

Per cada un dels 10 components del negoci es presentarà una síntesi de les valoracions positives, les negatives, les oportunitats i la valoració quantitativa final.

4.1 Configuració

4.1.1 Model de benefici

Elements positius

- Marges molt baixos, però, així i tot, el sector és capaç de ser rendible.
- Es proporciona servei a un ampli catàleg d'escoles amb escenaris radicalment diferents.
- Algunes empreses ja estan diversificades.

Elements negatius

- Sembla que únicament sabem treballar amb grans volums.
- El sector està immers en un cercle pervers: grans infraestructures que únicament s'amortitzen amb grans contractes que requereixen grans infraestructures.
- En el cas de les escoles, en moltes ocasions la proposta que es fa va més enllà del menjar. Moltes parts d'aquest negoci són simples externalitzacions que no aporten massa valor a cap dels actors implicats.

Oportunitats

- El sector ha demostrat que és capaç de treure rendiment al model actual. Caldria preguntar-se si és capaç de fer altres coses com ja es fa en altres sectors (hospitalari, esdeveniments...).

Valoració quantitativa: 3

4.1.2 Xarxes

Elements positius

- Es gestionen moltes relacions a llarg termini.
- Es coordina la feina de moltes empreses externes radicalment diferents.
- Territorialment el sector és present a qualsevol lloc.

Elements negatius

- No són socis, són simples proveïdors.
- No sumen pràcticament res a les propostes guanyadores. Es podrien canviar els socis en qualsevol moment i ningú se n'adonaria.

Oportunitats

- No aprofitem del tot les capacitats de gestió.
- Podrien aportar més valor sense que això representes cap mena de cost extraordinari per les escoles.
- El menjar com a concepte genera un escenari on poden participar molts agents diferents.

Valoració quantitativa: 3

4.1.3 Estructura

Elements positius

- S'és molt eficient i hi ha molta capacitat d'adaptació davant dels eventuals problemes.
- L'estructura és molt plana, la capacitat d'adaptació a qualsevol canvi és fàcil.

Elements negatius

- Els marges són tan baixos que qualsevol canvi en el model ha d'estar molt ben justificat.
- Totes les grans empreses operen amb el mateix model.
- L'únic rellevant és guanyar els concursos i per fer-ho, l'estructura és irrellevant.
- La innovació i el canvi ve donat únicament per la regulació i la tecnologia.
- Canviar els menús no és innovació per molt que alguns s'ho pensin.

Oportunitats

- En general la gent està molt compromesa amb la seva feina i segur que hi ha molt de potencial que no està aprofitat.
- El sector no innova perquè no és necessari. Segur que si el mercat ho exigís, la resposta seria bona.

Valoració quantitativa: 1

4.1.4 Processos

Elements positius

- Sector extremadament competitiu, amb uns marges molt ajustats que obliguen a treballar de manera extremadament curosa i eficient.
- És un sector molt segur i fiable en molts aspectes (sanitat, singularitats..). Les incidències són una anècdota i això amb el volum i pressió del servei no és gens fàcil.

Elements negatius

- La rotació de personal i els elevats estàndards de qualitat són difícils de gestionar alhora.
- Cada cop la sostenibilitat i la diversitat seran demandes més grans. El model actual es fonamenta en un control de costos molt estricte i economies d'escala. Caldria analitzar si el que es fa ara serà suficient a mitjà termini.

Oportunitats

- Els clients no són conscients de la qualitat i dificultat de la feina.
- Es podria aprendre d'altres sectors. o que altres sectors aprenguessin de les cuines de col·lectivitats.
- Es treballa amb contractes de llarg termini però amb una gran pressió en el dia a dia. Seria bo per a tothom poder parar, reflexionar i si s'escau actuar.
- El sector sap que les demandes dels consumidors estan canviant i s'ha d'adaptar si vol sobreviure. Les escoles podrien funcionar com un mecanisme de prospecció i validació.

Valoració quantitativa: 4

4.2 Oferta

4.2.1 Rendiment del producte

Elements positius

- El sector està sotmès a uns contractes molt estrictes que es compleixen amb escreix.
- La seguretat també està relacionada amb la qualitat.
- La manca general d'incidències i problemes demostra que la feina es fa bé.
- La relació entre qualitat i preu és molt bona.

Elements negatius

- En moltes ocasions el menys important sembla que sigui el menjar.
- És rellevant deixar molt clar on comencen i on acaben les responsabilitats. La manipulació dels aliments no sempre és competència exclusiva nostra.
- Els menús són definits per tot un seguit de condicionants (dietètics, nutricionals, seguretat, universalitat, preu...). Tothom fa més o menys el mateix perquè el marge de maniobra és molt petit.
- En molts de casos no queda clar qui ni com es valora el global de la nostra feina.

Oportunitats

- La millora de les qualitats organolèptiques pot ser rellevant, però faria falta que l'administració tingues més consciència sobre la importància d'aquests aspectes.
- Com més exigent sigui la gent, més complicat serà donar resposta a les seves demandes (grans inversions).
- Només el sector té la capacitat de millorar el servei final amb els nivells de qualitat i preu competitiu.

- El sector hauria de fer més autocrítica i l'administració i altres institucions també. Les escoles són un espai de formació però també de consolidació de bons hàbits. Caldria aplicar això de veritat en l'alimentació.

Valoració qualitativa: 3

4.2.2 Sistema de producte

Elements positius

- En el cas de les escoles el sector és capaç d'aportar solucions integrals (lleure, formació...).
- La capacitat d'adaptació de manera contínua, ja es podrien considerar com a part del servei que van molt més enllà de donar únicament menjar.

Elements negatius

- Moltes empreses no tenen consciència del paper que poden jugar. Falta saber si és per posicionament, ignorància o actitud.

Oportunitats

- Actualment el sector ja assumeix moltes tasques més enllà de les de donar menjar; es pot fer literalment el que faci falta.
- Es parla molt de la dieta mediterrània, però en realitat a efectes pràctics molts de nens i joves no sap ni el que vol dir. El sector té una oportunitat enorme.
- Oferir més serveis vol dir consolidar el negoci o fer-lo créixer. Ningú del sector li pot girar l'esquena a facturar més o a ser més competitiu.

Valoració quantitativa: 2

4.3 Experiencia

4.3.1 Servei

Elements positius

- El servei que es dóna arriba fins on el client ho ha demanat en el seu plec de requeriments; es pot proporcionar un servei tan exhaustiu com el client vulgui.
- Quant es demanen serveis especials es mira sempre de fer. L'adaptabilitat i la bona predisposició, dins d'uns límits, sempre hi és.

Elements negatius

- Es perd l'oportunitat de tancar millor el cercle del servei. En moltes ocasions i per culpa del mateix client (procés de contractació) es perd qualitat en els darrers passos.
- El sector hauria de posicionar-se com un operador de serveis integrals. Parlar de cuines de col·lectivitats quan el client parla de l'hora de dinar com una activitat integral ja posa de manifest aquesta pèrdua d'oportunitat.

Oportunitats

- El concepte d'externalització ha d'evolucionar. La barrera que separa el fet de cuinar amb l'experiència de menjar cada cop és més difusa. El sector podria actuar com un agent que ajudes a millorar la qualitat de l'experiència.
- El lleure i el menjar a les escoles són dos conceptes incompatibles: hi ha l'oportunitat d'actuar per eliminar aquesta barrera.

Valoració: 3

4.3.2 Canal

Elements positius

- Actualment es fa el que legalment es pot fer i el mercat demana. Les característiques del sector fa molt difícil pensar en nous formats econòmicament viables.

Elements negatius

- És un sector reactiu que respon a la demanda directa a través de la contractació. En cap cas s'adreça directament amb nous formats o canals.

Oportunitats

- Digital vol dir temps real, qualsevol espai i usuari, continguts multimèdia, noves generacions. Són conceptes ara mateix aliens al sector, però això no vol dir que no puguin ser útils.

Valoració quantitativa: 1

4.3.3 Marca

Elements positius

- En general, el sector no té una mala imatge. Sí que és cert que per molts usuaris no és massa conegut, però en general la imatge no és dolenta.

Elements negatius

- És un sector que és transparent per la majoria d'usuaris.
- La percepció de qualitat o prestigi no està en cap cas vinculada amb les cuines de col·lectivitats.

- La gent parla de menjar bo o dolent a les escoles, però sense considerar ni la seguretat, ni la qualitat, ni el balanç diatètic.

Oportunitats

- Els càterings, molts d'ells propietat d'empreses del sector, són en molts casos sinònim de qualitat i bon servei. El sector s'hauria de plantejar aplicar a les escoles aspectes com aquest, tot i ser un context diferent.

Valoració qualitativa:1

4.3.4 Implicació del client

Elements positius

- Els menús canviant de manera diària. Això implica fer un seguiment sistemàtic dels canvis de necessitats i estar a prop dels usuaris.
- Molts dels menús ja s'avaluen amb consumidors i el seu criteri ja s'incorpora en el seu disseny final. En qualsevol cas, els criteris dietètics i pressupostari sempre imposant línies vermelles.

Elements negatius

- El sector té el focus posat en el client, que és qui paga, més que no pas en qui consumeix. Això és una realitat per molt que també sigui cert que per aspectes contractuals es dóna resposta a moltes necessitats individuals.
- L'opinió dels alumnes ni es demana.

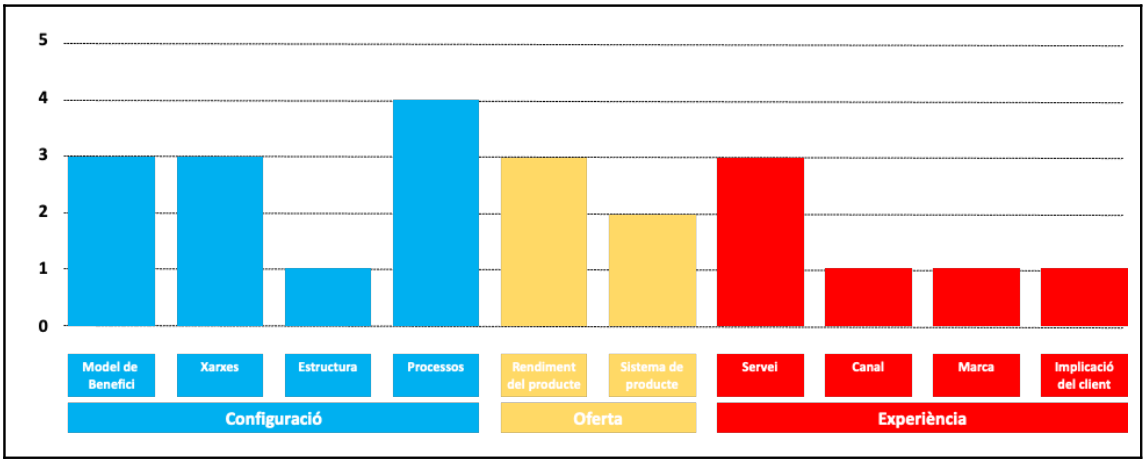
Oportunitats

- L'oportunitat és enorme, però cal treballar molt no únicament amb els consumidors sinó també amb els clients. Tots els aspectes vinculats amb la formació alimentària, bons hàbits o sostenibilitat ara mateix ningú els està treballant en cap àmbit.

Valoració quantitativa: 1

4.4 Síntesis de l'auditoria

Aquest esquema reflecteix la valoració final:



Resultat final de l'auditoria d'innovació

A continuació es fa una valoració global de cada una de les tres àrees principals.

4.4.1 Configuració

En línies general es considera que el sector de les cuines de col·lectivitats té un model operatiu força eficient on el cas de les escoles no és pas cap excepció. És un negoci que és capaç de rendibilitzar al màxim un model de benefici poc sofisticat, però que obliga a una gran eficiència. Tot això es veu reflectit en una valoració molt alta dels processos. De fet, aquesta és la component que rep una valoració més alta dins de tot el model. No sorprèn la baixa valoració en l'Estructura, ja que se segueix un model radicalment clàssic.

És evident que és un sector on la innovació hi és poc present. Deixant al marge adaptacions en els menús o la incorporació de la tecnologia, la innovació estructural no hi és present.

4.4.2 Oferta

L'oferta final sembla complir les expectatives contractuals de forma molt eficient. En aquest sentit, la capacitat de treballar amb uns alts nivell de qualitat i seguretat quedant fora de tota dubte. Els serveis complementaris de lleure i monitoratge també poden formar part del servei i això no representa cap problema.

Així, sembla que la capacitat d'aportar nous serveis existeix, tot i que no està prou desenvolupada perquè els clients no ho demanen. Es podria firmar que el sector compleix de manera força eficient el que està establert en els marcs contractuals, però en cap cas és proactiu per aportar noves propostes.

4.4.3 Experiència

Aquesta secció del model de negoci és òbviament la menys treballada dins del sector. El paper de l'usuari final és en moltes ocasions absolutament passiu i, per tant, buscar la seva implicació és qualsevol cosa menys fàcil De la mateixa manera, el valor de la marca també és intranscendent perquè el criteri de l'usuari, que no client, és pràcticament nul. Es pot afirmar que dins del que estableix sempre el marc contractual i els estàndards de qualitat i seguretat alimentària, l'experiència de l'usuari és irrellevant dins del sector. Només cal tenir present el pes nul que té la marca per la competitivitat del sector.

4.5 Quadre resum

El model de Doblin divideix el model de negoci en tres grans categories que de manera general, i en el cas del sector de les cuines de col·lectivitats en

particular, es pot aproximar per les dues grans tipologies de valor que pot aportar un model de negoci.

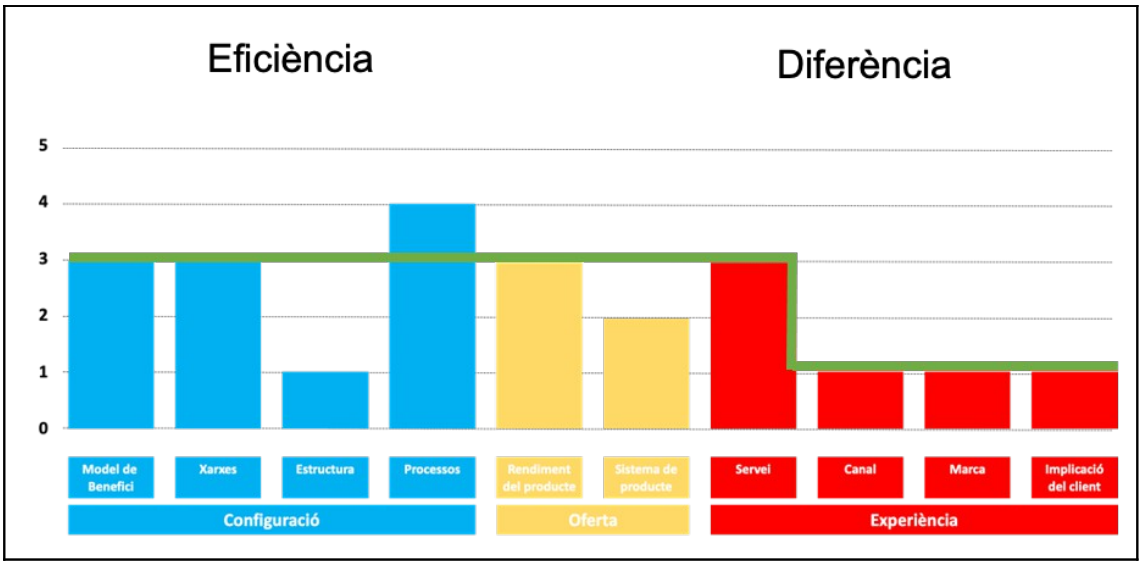
Per una part, tenim l'eficiència, és a dir, emprar els mínims recursos per a obtenir uns determinats resultats. Aquesta part es correspon amb el que serien tots els elements de gestió interna de qualsevol empresa, això és, el backoffice. Per altra part, tenim la diferenciació que es correspon amb l'aportació de valor als clients o usuaris.

El nom de diferenciació té el sentit de posar de manifest que una empresa es diferencia en el mercat de la competència en oferir un valor que únicament ella aporta. Per contra, l'eficiència no implica que una empresa necessàriament sigui diferent de la seva competència en el mercat. Si l'eficiència implica un cost extremadament baix que es trasllada directament als clients (el cas del low-cost és el millor exemple) llavors sí que hi ha una coincidència entre eficiència i diferència. No és el cas a hores d'ara pel sector de les cuines de col·lectivitats.

En el cas del model de Doblin la correspondència entre aquests dos valors és força clara.

- Configuració: Eficiència.
- Oferta: Transició entre l'Eficiència i la Diferència
- Experiència: Diferència

Amb aquesta correspondència i tenint present la valoració anterior podem tenir un gràfic com el següent on s'ha realitzat una valoració ponderada per a cada categoria. S'ha preferit fer una aproximació el més simple possible amb l'objectiu de remarcar les diferències entre les dues grans parts del model de negoci.



Resulta evident que hi ha cert desequilibri entre la part de l'Eficiència i el de la Diferència. Ja s'ha pogut copsar en les aportacions dels participants que el sector de les cuines de col·lectivitats és molt madur i on el model de negoci està fonamentat en ser molt eficient.

Es tracta d'un negoci fonamentat essencialment en el Backoffice, on l'experiència de l'usuari (alumnes) queda en un segon pla o simplement coberta en garantir menjar segur, a temps i en unes condicions organolèptiques acceptables. No es pot deixar de banda que els clients, és dir qui contracte, tampoc exigeix una millor experiència ni cap mena de valor afegit més enllà de la gestió de "l'hora de dinar".

En qualsevol cas, el potencial del sector és enorme donada la solidesa del Backoffice. El sector aparentment ha de ser capaç de gestionar amb èxit canvis sempre que aquests es puguin formalitzar en processos compatibles amb els actuals i mesurar els resultats de forma objectiva.

5 Les propostes innovadores

A continuació es presenten les propostes innovadores. Aquestes són una síntesi de les idees aportades durant les sessions de treball pels participants que posteriorment han estat treballades per l'equip de dinamitzadors. En concret, la seva feina ha estat arribar a la confecció de les propostes de valor, evitant redundàncies i explorant tot el potencial de cada una d'elles. S'ha avaluat el canvi que representaria a escala del model de negoci comparant les noves propostes amb els resultats de l'auditoria d'innovació. Es tracta d'una valoració que únicament vol posar l'èmfasi en quins elements del model de negoci es veurien afectats i la magnitud del canvi amb relació al model actual.

Donat que l'important és avaluar l'impacte potencial de les Llotges i no el nombre d'idees innovadores, finalment el nombre de propostes ha estat de tres. Aquestes incorporen el nivell de radicalitat i complexitat de manera progressiva, és a dir, la primera proposta presenta una innovació de tipus incremental mentre que la tercera seria de caràcter més disruptiu. Per aquest motiu les dues primeres propostes són operativament força simples mentre que la darrera necessita una explicació més detallada per entendre com funciona i els seus impactes.

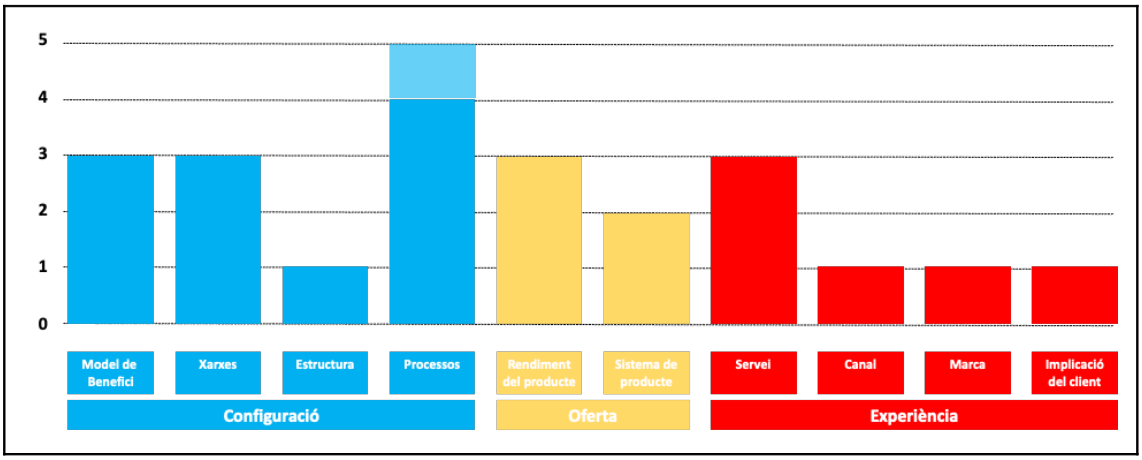
5.1 Primera proposta: millorar l'eficiència

5.1.1 Proposta de valor

Les Llotges de Proximitat es converteixen amb un proveïdor de matèria primera de qualitat a un preu molt competitiu en aprofitar la seva proximitat geogràfica amb les cuines de col·lectivitats i la planificació conjunta de les collites. Això permet establir uns preus justos i segurs pels productors amb una qualitat, seguretat i format òptim pels clients.

5.1.2 Elements del model de negoci implicats

- Processos: les cuines han de ser capaces d'avançar amb una antelació significativa les seves necessitats i s'ha de poder establir un preu i un compromís amb els productors. Representaria un canvi en la gestió dels estocs i preus d'alguns productes, tot i que l'impacte més gran seria pels productors.



Esquema comparatiu entre el model de negoci actual i el que representa aquesta primera proposta.

5.1.3 Viabilitat

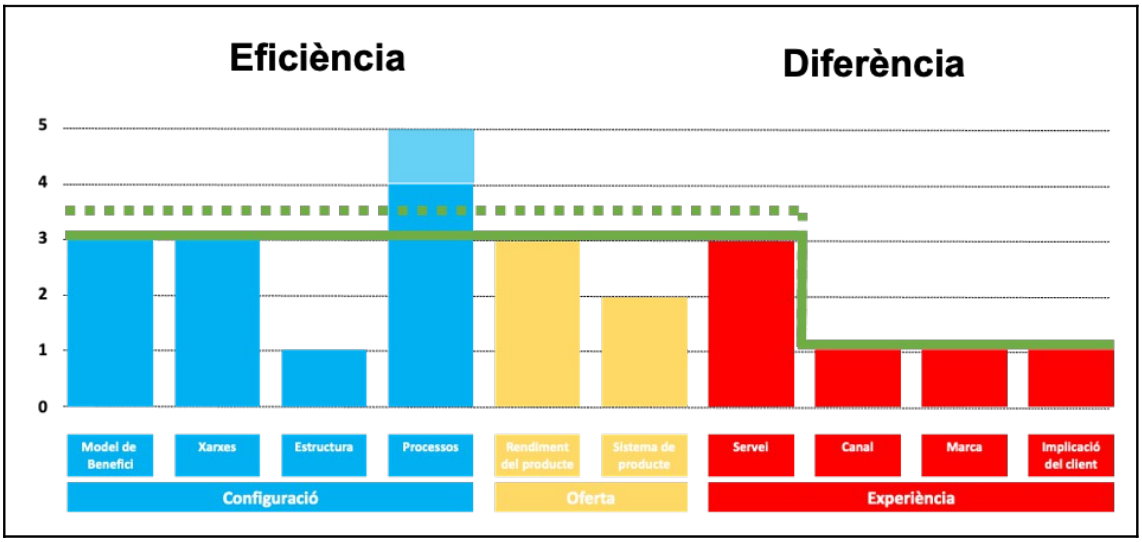
Tècnicament i operativament és una proposta força simple pel que implica directament a les cuines de col·lectivitats. Per la part dels productors el repte és el canvi cultural que suposa passar de produir el que es vol amb un preu desconegut a produir una quantitat de producte concret a un preu fixat. Tot i que el nou model sembla millor, això no l'exonera de necessitar un procés de gestió del canvi. Un dels seus avantatges és la possibilitat de començar amb iniciatives puntuals de forma simple i un cop el volum de negoci sigui remarcable posar en marxa infraestructures a mida.

Cal recordar que no tot el producte vegetal requereix manipulació prèvia i que molt d'ell pràcticament pot anar directament del camp a la cuina. En aquest sentit, també es va comentar que la carn de porc o d'aus, on molts operadors ja

fan tota la manipulació i el processat, es podrien incorporar a aquesta proposta. El peix sí que es va desestimar pel volum necessari, Catalunya no té prou producció, i perquè la gran majoria és d'origen congelat, amb uns preus relativament estables i una manipulació molt complexa.

5.1.4 Comentaris

Es tracta de la proposta menys sofisticada possible i que fins i tot es podria qualificar-la d'intuïtiva, ja que l'únic element innovador és la planificació de les collites. És evident que els consumidors podrien gaudir d'un millor producte, però aquest no és l'objectiu. La proposta se centra exclusivament en l'eficiència, i per això afecta en exclusiva el backoffice. S'apalanca en la part més sòlida del model de negoci actual i no representa un gran canvi sinó una evolució natural.



El nou model de negoci simplement incrementa la principal fortalesa del model actual.

5.2 Segona proposta: Producte de proximitat

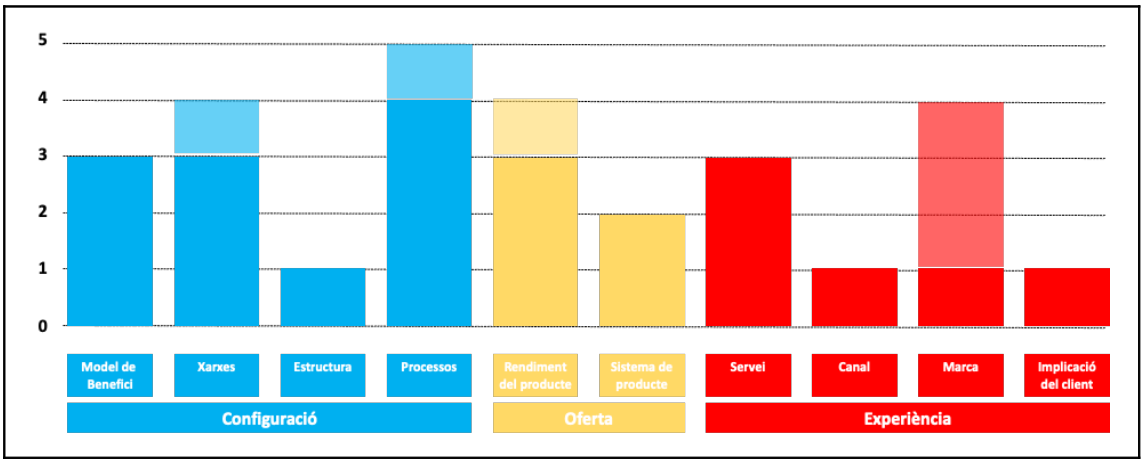
5.2.1 Proposta de valor

Les cuines de col·lectivitats incorporen producte fresc de proximitat a la seva oferta gastronòmica gràcies al seu treball conjunt amb les Llotges de Proximitat. Aquesta associació s'estén al disseny conjunt de menús, la incorporació de nous cultius i la reducció del malbaratament alimentari. Els productors optimitzen tots els seus processos, les cuines de col·lectivitats ofereixen un producte de proximitat a un preu competitiu i el consumidor pot gaudir d'un millor producte i tots ells participen d'una iniciativa que afavoreix la sostenibilitat.

5.2.2 Elements del model de negoci implicats

- Processos: tots els elements vinculats amb el disseny, planificació i l'elaboració dels menús ha de comptar amb la implicació de les Llotges. Això obliga a un seguit de canvis en moltes de les formes tradicionals de treballar.
- Xarxa: les Llotges passen de ser un proveïdor a ser un soci que cerca optimitzar i millorar de forma simultània els dos negocis. De la mateixa manera, les cuines passant de ser un client directe o indirecte a ser un company de viatge. Per això és necessari un canvi significatiu en la manera com actualment es gestionen les relacions amb actors externs.
- Rendiment de producte: el fet d'incorporar explícitament el producte de proximitat ha d'implicar cert canvi en els menús i evidentment una millora de les seves qualitats organolèptiques.
- Marca: l'usuari final ha de ser conscient sobre el producte de proximitat que consumeix i el valor diferencial que aquest l'aporta. De la mateixa manera, l'operador que utilitzi aquest tipus de producte també ha de capitalitzar-ho en integrar-ho en la seva oferta. Crear una marca que

funcioni com una marca ingredient[4] permetria fer valdre el producte de proximitat per a tots els actors implicats en qualsevol entorn d'ús.



Aquesta proposta aprofita els model actual per fer un salt qualitatiu en la seva oferta als usuaris.

5.2.3 Viabilitat

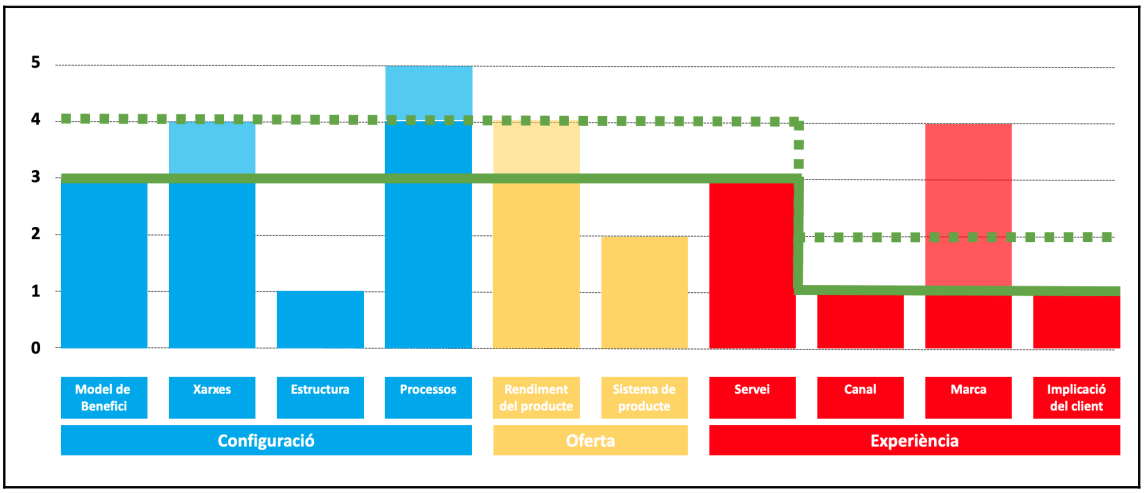
Aquesta proposta sembla l'evolució natural de la proposta anterior donat que es fonamenta en una col·laboració més gran entre les Llotges i les cuines de col·lectivitats: es podria dir que ara hi ha una integració entre la producció i l'elaboració. Partint d'un escenari on la proposta anterior fos la fase inicial, aquesta segona fase no representaria cap mena de repte. Pels productors simplement seria donar una clau de volta a un model de producció per encàrrec i preu taxat. El canvi cultural, tot i que menyspreable, en aquest cas seria més gran per les cuines, ja que es tractaria de definir menús en funció d'uns productes determinats, tot i que actualment ja es treballa d'una forma similar.

4

Una marca ingredient és una marca associada a un producte que és utilitzat per un fabricant perquè li aporta un valor afegit notable i que forma part de l'estratègia de comunicació global (co-branding). El millor exemple és la utilització dels microprocessadors Intel als ordinadors ("Intel inside") com a element de diferenciació.

5.2.4 Comentaris

El fet més significatiu d'aquesta proposta és la incorporació de la marca com a element estratègic. Posar en valor per l'usuari final el producte de proximitat és crític si es vol fer un salt qualitatiu amb relació al model anterior. Si l'usuari i el client consideren que aquest tipus de producte estableix una diferència, el preu a pagar per aquest valor s'incorpora automàticament als contractes. Existeix, per tant, una innovació en clau no ja d'eficiència sinó de diferenciació.



La proposta aprofita el valor diferencial del producte de proximitat per millorar la diferenciació en el mercat.

5.3 Tercera proposta: El producte és el relat

5.3.1 Proposta de valor

El producte de proximitat es converteix en l'element central que articula un discurs pedagògic al voltant de la dieta mediterrània, la sostenibilitat i els bons hàbits alimentaris. Per fer-ho, s'estableix un vincle digital directe entre tot el cicle de producció i transformació de la matèria primera de les Llotges i els alumnes de les escoles que té el seu punt àlgid en el moment del consum. Gràcies als canals i els continguts digitals s'elimina la distància, el

desconeixement i la indiferència davant d'uns productes alimentaris de proximitat i qualitat i els seus productors.

La complexitat d'aquesta proposta, que probablement és pionera, obliga a fer una explicació més detallada sobre el seu funcionament, fet que per la seva simplicitat s'ha considerat com innecessària en els dos primers casos.

5.3.1.1 Funcionament

Aquesta proposta es fonamenta en aprofitar la facilitat per establir relacions directes entre la producció de la matèria primera (sector primari català) i el seu consum (menjadors escolars). Aquestes relacions s'han de materialitzar en continguts específics i canals de comunicació digitals entre aquests dos mons.

Els alumnes tindrien accés a continguts en format digital (síncrons i asíncrons) relacionats amb la sembra, cultiu i recol·lecció de diferents vegetals o qualsevol altre producte de proximitat. No es tractaria de continguts genèrics i estàtics sinó que es podria realitzar el seguiment de conreus en concret (condicions i dades de creixement), parlar en temps real amb els pagesos, ets; es tractaria de portar el camp a l'aula.

Tots aquests continguts i serveis donarien suport a moltes assignatures que actualment ja formen part del currículum educatiu, però també ajudarien a introduir-ne de nous com podria ser la sostenibilitat o el malbaratament alimentari. L'element diferencial d'aquesta iniciativa és que els alumnes ni observen ni interactuen amb una realitat aliena sinó que ho fan amb quelcom tan proper com és el menjar que al cap de poc temps el tindran a la seva taula.

Caldria avaluar qui lidera aquesta iniciativa. En els casos anteriors era evident que es tractava de propostes on les Llotges operativitzaven una proposta que les cuines de col·lectivitats acceptàvem i que requeria cert nivell de complicitat. Es podria dir que les Llotges lideraven i que les cuines de col·lectivitats hi estaven compromeses.

En aquest tercer cas sembla que el lideratge també hauria de caure en les Llotges (els continguts s'originen essencialment en el seu context), però no es pot deixar de banda que la interacció i que tot el valor generat cau en la part on actuen les cuines de col·lectivitats, això és, a les escoles.

Sembla doncs que caldria pensar molt bé el model de governança, sense oblidar-se del paper que pot jugar el model de negoci integral. Totes les accions són possibles, des d'un lideratge exclusiu i excloent per part de les Llotges o les cuines de col·lectivitats a un de compartit. Dins d'aquesta proposta s'ha suposat simplement que les cuines tenien un paper actiu dins del model de negoci.

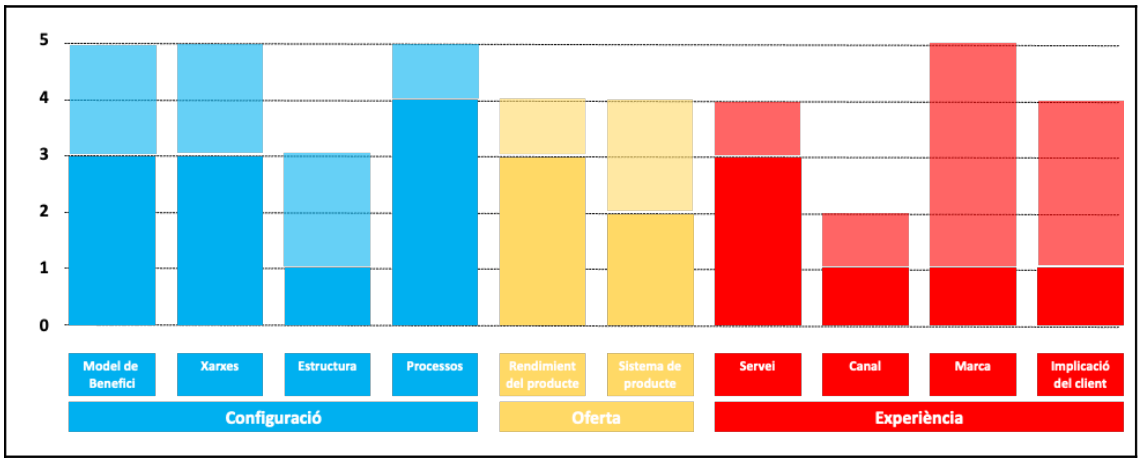
5.3.2 Elements del model de negoci implicats

- Model de benefici: la incorporació d'un concepte tan allunyat al model de negoci actual com és el dels continguts pedagògics necessita repensar com es finança i, tanmateix, com es capitalitza. El món dels continguts té unes components de costos i escalabilitat que no podria estar més allunyat del sector de les cuines de col·lectivitats. Per això és necessari repensar el model de benefici des d'una perspectiva diferent.
- Xarxa: no únicament és necessari establir una relació especial amb alguns dels productors, també és necessari fer-ho amb professionals que gestionin tota la part vinculada amb els continguts i activitats pedagògiques. Parlem de relacions no fonamentades en la compra de productes o l'externalització de serveis de poc valor afegit, sinó en serveis amb un nivell significatiu de complexitat.
- Estructura: incorporar els continguts, o dit d'altra manera el relat, al sector, encara que sigui de forma externalitzada, ha d'implicar necessàriament certs canvis organitzatius. Com a mínim, tota la innovació que es pot derivar d'aquesta proposta inicial ha de ser canalitzat com a negoci i això requereix noves estructures organitzacionals.
- Processos: la modificació en els processos vinculats amb la producció del menjar no seria gaire més complexa que la ja contemplada en les propostes precedents. Caldria sincronitzar i coordinar processos entre la producció de continguts i serveis pedagògics i la producció de matèria

primera i els àpats, però en cap cas hauria de representar una excessiva complexitat.

- Rendiment de producte: com en els casos anteriors, la incorporació de matèria primera de proximitat millora la qualitat alimentària dels menús.
- Sistema de producte: els continguts poden considerar-se com un seguit d'extensions i d'elements complementaris, tot i que també es podria considerar que aquests són el nucli i que la matèria primera és l'element que ho complementa. La component pedagògica i la generació d'hàbits a llarg termini ha de ser tan important com ho és l'alimentació a curt termini.
- Servei: operativament el servei seria idèntic a l'actual, però no així l'experiència. En aquest cas es pot conèixer l'origen geogràfic de la matèria primera, el nom del pagès productor i si s'escau el camp on va ser cultivada. Ja no parlem de menjar, parlem de compartir una experiència entre el productor, l'elaborador i el consumidor (alumne), sense oblidar el paper dels professors.
- Canal: tot i que de manera simple la proposta incorpora el canal digital. Si bé aquest està centrat en tota la part pedagògica ja es pot albirar com per primera vegada existiria un canal de comunicació digital i directe entre qui gestiona els serveis de dinar (menjar i esbarjo) i els alumnes i professors. Les noves dinàmiques relacionades amb la part alimentària que el canal digital pot donar peu són enormes: valoració diària dels menús, gestor del malbaratament, tria de plats, excepcions i al·lèrgies...
- Marca: La marca, ja no és únicament un element vinculat amb una matèria primera, sinó que ara forma part de tota una experiència formativa. Resulta fonamental potenciar el seu pes, ja que ara no actua com una simple "marca ingredient" sinó com una marca que lidera elements tan diversos com pot ser la producció de matèria primera de proximitat, la seva elaboració i uns serveis pedagògics.
- Implicació del client: si bé els alumnes poden considerar que únicament consumeixen continguts, el cert és que es faciliten un seguit de canals

de comunicació on han de sentir-se protagonistes. Explotar aquests canals forma part de l'evolució del model.



Aquesta proposta afecta a tot el model de negoci.

5.3.3 Viabilitat

La proposta pot semblar molt complexa tècnicament de portar a terme, però en realitat no és necessari fer res que actualment no es faci. Com a exemple, els telèfons mòbils són els mitja ideal per la creació i difusiu ràpida de continguts. De fet, és possible que els mateixos alumnes es converteixin en els generadors de continguts (pràctica que ja és força habitual). Disposar d'una plataforma centralitzada d'accés als continguts no és res que no es pugui operativitzar amb productes estàndard del mercat (CMS, LMS, LCMS) la majoria d'ells de codi lliure.

De la meixa manera, poder parlar amb un agricultor no implica fer-ho sempre amb el mateix o que aquest no pugui atendre simultàniament a més d'una escola. Monitorar el creixement d'un cultiu o planta en remot (imatge, so, humitat, temperatura...) té uns costos extremadament baixos tant de programari com de maquinari.

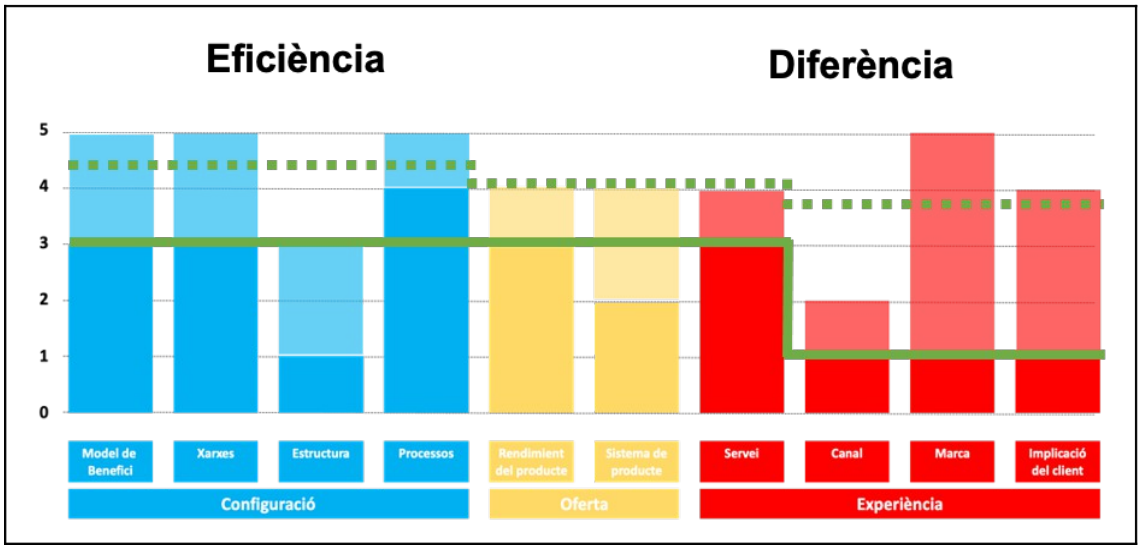
A tot el comentat anteriorment cal afegir que els continguts no s'ha de renovar obligatòriament cada any, però que, per contra, sí que ho fan el nombre d'alumnes que poden accedir-hi. El reaprofitament d'aquests és, per tant, molt rellevant. La comunicació síncrona tampoc ha de representar cap complexitat,

perquè un nombre relativament petit del col·lectiu de productors pot donar suport a un gran nombre d'escoles. Les economies d'escala i d'abast són dues característiques pròpies d'aquesta proposta.

La part més complexa seria la creació del nucli de continguts inicial, la posada en marxa dels serveis i la coordinació dels diferents actors. Aquest component sí que requereix professionals dedicats en exclusiva. Pel que fa als costos i deixant de banda aquests professionals, caldria pagar temps dels productors, però en cap cas això pot ser una xifra elevada.

5.3.4 Comentaris

Aquesta proposta es fonamenta de manera radical en la diferenciació. L'estalvi econòmic o la millora del menjar no formen past part de la proposta de valor. El que es pretén és diferenciar les Llotges com un mecanisme de coneixement i d'aproximació al medi i al territori. En aquest sentit, es pot considerar com una proposta disruptiva, ja que s'orienta a aprofitar qualitats que ni tan sols es considera que existeixin durant l'ús habitual d'aquests recursos. El nombre d'àrees del model de negoci implicades, totes, no fa res més que corrobora aquest aspecte.

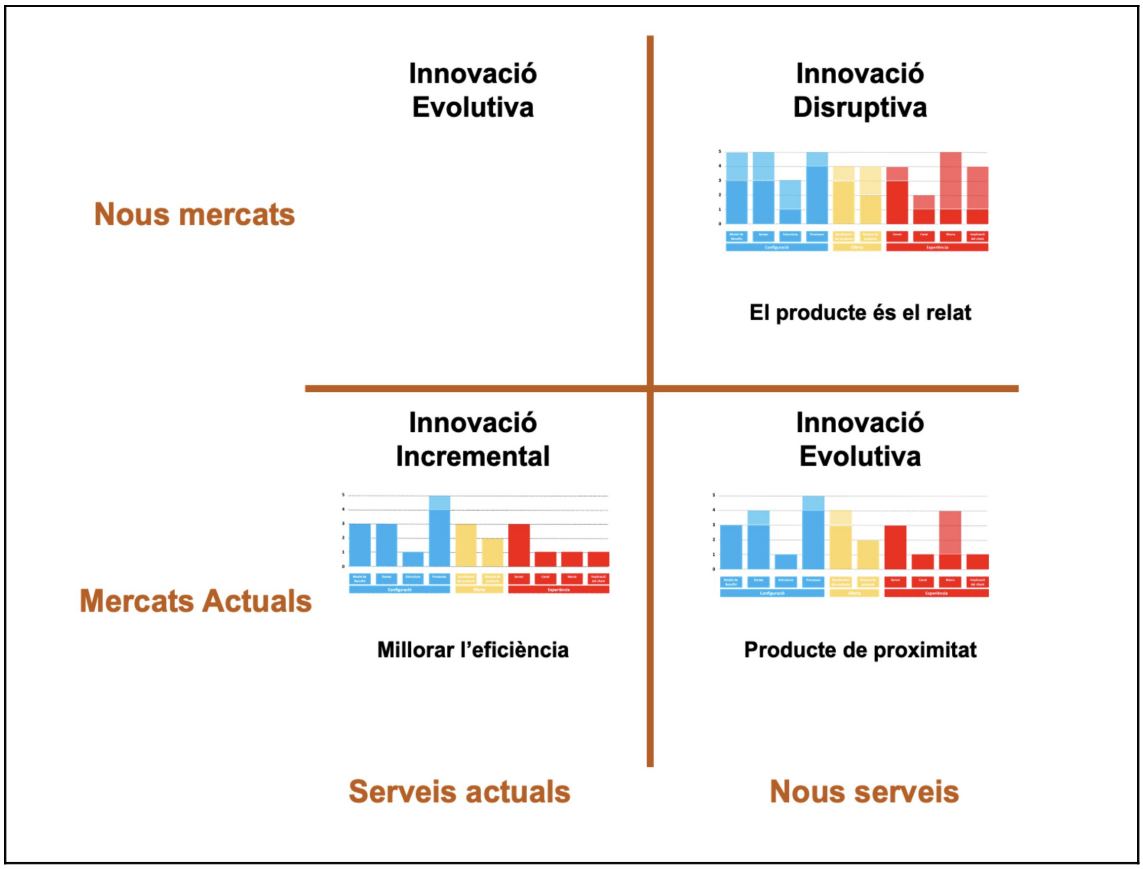


La nova proposta implica un model de negoci on pràcticament la diferenciació és tan rellevant com l'eficiència.

5.4 Comparativa entre les propostes

Si es recupera la matriu d'Ànsoff és evident que es compleix amb escreix el que el model ja posa de manifest.

- Millora de l'eficiència: innovació incremental. És un canvi mínim que implica una millora de l'eficiència del servei. Pels usuaris i clients aquest canvi és transparent perquè únicament aporta benefici per la cuina de col·lectivitats.
- Producte de proximitat: innovació evolutiva. En aquest cas sí que es pot considerar que s'ofereix un nou servei als clients habitual que consistiria a oferir un producte de proximitat, Estrictament parlant, seria una millora del servei actual, però donat que es tracta d'un sector tan poc innovador no és massa agosarat afirmar que incrementar l'oferta amb productes de proximitat representa un nou servei o categoria.
- El producte és el relat: innovació disruptiva. Aquí podem considerar que els nous serveis pedagògics constitueixen un nou servei que podria ser independent del servei de menjador escolar. Es podria oferir aquest servei encara que posteriorment no és gaudis del producte en el menjador escolar. De la mateixa manera, els alumnes constitueixen un nou mercat donat que no s'han de considerar com a consumidors de matèria primera sinó de coneixement. El mateix seria aplicable en el cas dels professors. Per això en aquest cas totes les components del model de negoci estan afectades. Això no fa res més que posar de manifest la radicalitat de la proposta que, tot i fonamentar-se en un negoci ja existent, en crea un de completament nou.



Les tres propostes contemplen els tres principals tipus d'innovació.

Des del punt de vista de la gestió de la innovació sempre és recomanable dedicar els primers esforços a la innovació incremental, després a l'evolutiva i finalment a la disruptiva. Es tracta de garantir resultats i com més simple sigui la proposta més fàcil és assolir uns bons resultats. Això no vol dir que s'hagi de menystenir les innovacions disruptives sinó que cal construir-les a partir d'èxits anteriors que generin un context de confiança dins de les organitzacions.

En aquest cas en concret, la proposta "El producte és el relat" es podria construir de forma independent a les cuines, però el cert és que perdria part de la seva força i la rendibilitat econòmica seria molt més difícil. És per això que sembla que té sentit començar per les propostes més simples i progressivament anar teixint complicitats i sofisticant els serveis.