

# “Quan creixen les empreses perden l'esperit emprenedor i l'han de recuperar innovant”

L'autor de *Mamut o sàpiens* fa un pas més en el món de l'emprenedoria amb *La paràlisi que activa*

LÍDIA OÑATE

Després de classificar-nos a *Mamut o sàpiens* toca passar a l'acció amb el nou llibre *La paràlisi que activa*?

Al meu primer llibre parlava de com tenir iniciativa i adaptar-se al canvi i en el segon adverteixo que quan facis el que t'agrada, vigilis perquè vindran les dificultats i adversitats. És en aquell moment quan es poden fer transformacions radicals i positives per reinventar-se. Si analitzem les tendències del mercat i altres factors sabem cap a on hem de dur la innovació. Per això ara es parla molt de prevenció estratègica per tenir èxit amb els canvis.

En les seves conferències què aconsella als emprenedors?

Es confon emprenedoria amb la necessitat. La gent que creu que ha d'emprenedor, i n'està convençuda, acaba trobant solucions als problemes. No hem d'esperar que les coses passin, sinó passar a l'acció perquè és l'única manera que es faci realitat. Sinó, acabaràs frustrat. Quan parlo d'emprenedoria, més que d'emprenedor projectes, parlo de la gestió del canvi per fer que les coses canviïn. El problema és que fem les coses quan tenim una necessitat urgent.

Com ens podem sobreposar a

un fracàs?

Ara es parla de la mínima proposta de valor, és a dir, fer un producte fàcil, senzill i barat per provar ràpid si funciona al mercat. Això provoca que hagis de provar moltes vegades. En el cas de l'empresa, si no innova, acabarà fent un ERO i tancant. Per això s'ha d'arriscar i invertir.

## CAL FORMAR PERSONES QUE DESENVOLUPIN IDEES DINS DE LA PRÒPIA EMPRESA

Però se suposa que s'ha de combinar la raixa i el seny.

Jo sempre dic que tinc un cor *ianqui* i un cervell alemany. Si no fas res, el mercat t'acaba menjant. O innoves per transformar la teva organització i empoderes els treballadors o hauràs de reunir-los per explicar-los l'ERO que vindrà. I això ja està passant. Cal observar contínuament i assegurar el terreny amb els canvis.

Algunes empreses han començat a potenciar l'emprenedoria dins de la pròpia companyia. Què aporta a les empreses aquest desdoblament?

Tot procés d'innovació que

volem que perduri en el temps i sigui sostenible s'ha de basar en l'activitat emprenedora que han de tenir els treballadors de l'empresa. No només es tracta de desenvolupar idees, sinó de formar persones que desenvolupin idees perdurables en el temps. Aquí entra en joc la cultura de l'emprenedoria corporativa. Totes les empreses neixen emprenedores, però durant el creixement i el desenvolupament s'acaba perdent. Des de fa uns anys, a Espanya s'està treballant el concepte d'innovació i l'emprenedoria, però dins de l'empresa no s'està fent gaire. Però sí que hi ha empreses que treballen la innovació com a eina a desenvolupar per millorar el seu funcionament.

I no pot representar una sobrecàrrega pel treballador?

Llavors hauríem de mirar si els treballadors estan saturats per feina o perquè no són eficients. Que estiguis ocupat tot el dia no vol dir que siguis més eficient. Cal innovar petites coses que desbloquegin el dia a dia i permetin ser més eficient.

Pot incitar a la marxa de talent?

Molts directius es pensen que si formen els seus treballadors acabaràn marxant. Hi ha empreses que no donen importància a la formació perquè no tenen temps, però el resultat final és que si no



formen els treballadors amb talent t'acabaran marxant. I si no formen els que queden, es quedaran paralizats perquè el talent cal desenvolupar-lo constantment.

A vegades el problema no és un cost, sinó una actitud perquè hi ha moltes ajudes i programes per formar treballadors i empreses. Si parlem del cost de formar-se, també ens hem de preguntar quin és el cost de la ineficiència. Es tracta d'una partida pressupostària que les empreses han de dedicar si volen seguir avançant perquè el mercat no se les mengi.

Amb la crisi s'han reduït els mamuts o encara es resisteixen?

Encara hi ha molts mamuts, també estic començant a veure mamuts disfressats de sàpiens i darrerament veig que sorgeixen



més sàpiens. La crisi ha esmicolat les excuses. Ja no hi ha excusa que valgui. El mercat no té pietat. Per això és important innovar, per buscar nous mercats, productes, millorar l'eficiència...

Però estar en contínua innovació també suposa un desgast mental...

Si vius en una situació de sobreactivitat deixes de pensar i llavors el mercat et gira l'esquena. Hi ha hagut moltes empreses que es van adonar tard que no anaven bé i no van ser a temps de redreçar-ho. Per això és important aprendre a parar i accelerar. La gent necessita parar per pensar i retrobar-se a si mateix. En moviment no es pot pensar, només es fa tàctica. Quan parem, pensem en l'estratègia.

80 graus  
Xavier Sa  
ó 10 c:  
esenvolup  
817 11 65  
oeconomi

## secto s op

m va pass  
onaris arr  
amb un  
que les c  
irrerament  
oció ha col  
ue l'exposi  
ingut un n  
al es tanq  
operacion  
així que  
el i Tovit

essent s  
una dete  
de retir  
mbinou  
exigix  
d'excide  
dintre  
Enten  
categor  
mateix  
dret a un  
aquest  
te dret  
sar aqu  
al seu ll  
dora p  
d'excide