

Xavier Oliver Conti i Elisenda Serra Masip

MARQUES[®] **que somien**

Només les empreses que somien sobresurten
Pròleg de Josep Santacreu

Libros de Cabecera

Marques que somien

Xavier Oliver Conti i Elisenda Serra Masip

El Bulli, Mercadona, Bausch&Lomb, Coca-cola... són marques que “ho tenen”. De fet, totes les empreses que veritablement sobresurten tenen aquesta “cosa” en comú. No obstant, parlar de quelcom que no té nom és com assumir que tal cosa no existeix, per aquesta raó els autors li han donat un nom, ho anomenen **somni**.

Avui dia, l'única cosa que pot fer sobresortir a una empresa és que somiï, i que el seu somni sigui compartit i ens arribi a tots. El potencial del somni empresarial no té límits i qualsevol marca, per petita que sigui, pot sobresortir gràcies a la persecució del seu propi somni.

Mitjançant històries d'èxit que constitueixen excel·lents fonts d'aprenentatge, els autors ens ajuden a descobrir i a explicar el somni, a compartir-lo amb totes les persones que, d'una manera o una altra, estan en contacte amb la nostra empresa.

«Marques que somien és un llibre emocionant i captivador. La seva lectura resulta extraordinàriament inspiradora pels qui desitgen viure l'aventura d'emprendre projectes i dirigir empreses en mercats molt competitius».

Alfonso Sánchez-Tabemero, Rector de la Universitat de Navarra. Catedràtic d'Empresa Informativa

«La clau de l'èxit que aconsegueixen les marques que somien radica en que fan que els nostres empleats, clients i proveïdors decideixin passar a l'acció i recomanin activament els productes, els serveis i la pròpia organització a totes les persones wamb les quals tenen relació».

Ángel Alloza, CEO a Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

El llibre inclou un annex amb els autors i llibres que faran descobrir al lector noves perspectives, clau per construir relats que facilitin la construcció de marques sòlides, coherents i transcendents.

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

IBIC: KJP
ISBN: 978-84-940572-9-8



9 788494 057298

Marques que somien

**Només les empreses que
somien sobresurten**

Xavier Oliver

Elisenda Serra

Pròleg de Josep Santacreu

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid – New York

1ª edició: juny 2013

© 2013 Xavier Oliver Conti

© 2013 Elisenda Serra Masip

© 2013 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, àtic

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservats tots els drets. Queda rigorosament prohibida, sense l'autorització escrita dels titulars del copyright, sota les sancions establertes en les lleis, la reproducció parcial o total d'aquesta obra per qualsevol mitjà o procediment, incloent la reprografia i el tractament informàtic, així com la distribució d'exemplars mitjançant el lloguer o préstec públics.

Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra només pot ser realitzada amb l'autorització dels seus titulars, excloses les excepcions previstes per la llei. Adreça's a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necessita fotocopiar o escanejar algun fragment d'aquesta obra.

Disseny de la col·lecció: Erola Boix

Disseny de la coberta: P.A.R.

Editor: Llorenç Rubió

Maquetació: Barreras&Creixell

ISBN ebook: 978-84-941066-6-8

IBIC: KJP

Dedicat a tots els líders que encara no
han après a somiar

Índex

Pròleg

Presentacions

Sobre Xavier Oliver...

Sobre Elisenda Serra...

PART I: Les sorpreses

1. Sorpresa #1: Diferenciar-se o «morir»
2. Sorpresa #2: El camí cap a la diferenciació és una escala de quatre esglaons
3. Sorpresa #3: Allò que estimes és més difícil de substituir
4. Sorpresa #4: No tenim un cervell, en tenim tres
5. Sorpresa #5: La revolució *low cost*
6. Sorpresa #6: Acumular no és tenir més, és col·lapsar-nos

PART II: El somni

7. Qui no somia no sobresurt
8. Els valors
9. Fer quelcom millor que ningú: la punta de llança
10. El relat
11. La pedra al llac

Epíleg

Annex: Llibres que estimem

Bibliografia

Agraïments

Pròleg

En llegir *Marques que somien* m'he sentit doblement privilegiat. D'una banda, per poder llegir-lo en primícia; per un altre, perquè després d'anys de formació, al llarg dels quals he tingut entre les meves mans dotzenes de llibres sobre direcció i organització d'empreses, amb *Marques que somien* per fi he pogut gaudir d'un text amè, intens i didàctic. Un llibre del que destacaria el seu enfocament humanista, que emociona amb frases com «si una empresa aspira a vendre més, ha de començar a estimar a les persones».

Un altre privilegi, anterior al llibre, va ser poder aplicar aquestes noves idees a la nostra empresa amb el suport entusiasta de l'Elisenda i en Xavier. Sóc, per tant, testimoni que aquest enfocament més humanista en l'estratègia d'una empresa no només sona bé i emociona, sinó que acaba donant resultat. Puc assegurar que funciona i genera una tremenda energia.

Efectivament, com s'explica en *Marques que somien*, disposar d'un bon «relat» a l'empresa ens ofereix un moment màgic i és llavors quan aflora el somni; quan s'identifica l'ADN de l'empresa; quan veiem en què podem ser els millors; en definitiva, quan definim els valors que volem compartir interna i externament.

Marques que somien ens dona algunes claus per diferenciar-nos i dirigir-nos a l'ànima de les persones. També aporta nous punts de vista que provenen de l'anàlisi, de la reflexió i d'una llarga experiència pràctica dels autors. En el llibre s'analitza,

amb diferent intensitat, la realitat de més de quaranta empreses-marca i a partir d'aquí proposa un model que ha estat aplicat amb èxit en diferents organitzacions.

Per ser competitiva, una empresa ha de recolzar-se en el talent dels seus col·laboradors. Un empleat amb talent és molt més que un professional altament capacitat. El talent és la suma de capacitat i de compromís. I un empleat compromès aporta més que deu simplement interessats. El compromís és, per tant, el que ens permet recórrer aquest quilòmetre més que ens diferencia dels nostres competidors: un excel·lent servei, una major productivitat, un major nivell de vendes... El compromís és també fonamental per garantir el nostre futur, per a la sostenibilitat de l'empresa, ja que és l'empleat compromès qui assumeix els riscos que comporta la innovació, i sense innovació l'empresa manca de futur. És una equació senzilla.

Però no n'hi ha prou amb conjuminar compromís i talent. Per a què un empleat capacitat es comprometi i porti el seu talent necessita un entorn de confiança, alguna cosa que necessàriament es crea a través d'una direcció de persones honesta i coherent; i amb una organització més transparent, lliure, capaç de fer equip, i que incorpori entre els seus objectius alguna de les finalitats «transcendents», amb les quals com a éssers humans ens sentim universalment estimulats: llibertat, amor, veritat, saviesa, solidaritat, naturalesa, servei, bellesa... En aquest àmbit tan nou, i alhora tan suggestiu, per al món empresarial és on destaca l'aportació de *Marques que somien*.

L'excel·lència és la combinació d'una bona idea i una bona execució. Si repassem els personatges que més han influït en la Història, trobem homes d'acció amb grans principis, grans

valors i grans somnis. Entre ells, una de les persones que més admiro de la primera meitat de segle XX: Antoine de Saint-Exupéry. Va ser un gran escriptor –es compleixen ara setanta anys de la publicació del seu llibre més popular, *El Petit Príncep*–, però a més va ser un home d'acció. Pioner de l'aviació comercial i persona compromesa amb la societat del seu temps, amb quaranta-tres anys es va enrolar voluntari en l'aviació francesa durant la Segona Guerra Mundial, i va desaparèixer amb el seu avió durant una missió. Gens millor doncs que una frase de Saint-Exupéry abans de començar la travessia per aquest magnífic llibre: «Si vols construir un vaixell no comencis per tallar fustes i distribuir el treball, sinó que primer has de saber evocar en els homes l'anhel del mar lliure i obert».

Dr. Josep Santacreu. Conseller Delegat de DKV

Presentacions

Sobre Xavier Oliver...

Un dia dinant a la llibreria Laie amb una amiga, tot parlant de com veiem el món de la comunicació, em va preguntar si coneixia en Xavier Oliver.

— No? —es va sorprendre—, us he de presentar!

En el meu món professional, el de la comunicació, jo havia sentit molt a parlar d'en Xavier Oliver Conti, però no el coneixia personalment i el tenia per un «homenot» de la publicitat. I quan dic un «homenot» em refereixo al terme segons la concepció que li va donar Josep Pla: *Aquesta paraula, «homenots», no té cap sentit despectiu seriós, més aviat assenyala una certa voluminositat en el personatge qualificat d'aquesta manera (sic).*

La «voluminositat» d'en Xavier és en coneixement, en experiències i com a mestre. Durant molts anys m'he dedicat intensament al màrqueting i a la comunicació, en empreses grans i petites, en apostes personals i compartides. Però ha estat col·laborant amb ell que he après i he comprès la comunicació i les marques des de la vesant més humana i he pogut despertar la millor part de mi, traient-me cabòries i estereotips que portava adherits de manera invisible.

Quan finalment ens vàrem conèixer, sense saber-ho cap dels dos, una necessitat comuna ens va unir: la voluntat d'ajudar a les persones i a les organitzacions a expressar-se d'una altra manera; de treballar per vincular a les persones amb les marques, a estimar-les i a voler construir un món millor; i la

necessitat d'interessar-nos per les persones i per aprendre cada dia.

Tots dos estàvem en un moment professional en el que sabíem que volíem aportar la nostra experiència al món de les marques i la comunicació i teníem el neguit de fer-ho de forma diferent. I així hem anat teixint una filosofia comuna i pròpia, basada en experiències i projectes que hem pogut desenvolupar junts.

Creiem en la immensa capacitat que els humans tenim per somniar, per fer realitat els somnis i generar seguidors. I ens agrada ajudar a les empreses a mirar lluny, a descobrir aquests ideals, a expressar-los, a compartir-los i explicar-los.

I continuem teixint!

Elisenda Serra Masip

Sobre Elisenda Serra...

Quan he de parlar sobre què ha de buscar-se en un candidat, sempre ho explico en quatre parts: la humanitat, la intel·ligència, l'experiència i la classe. Sota cada una d'aquestes paraules s'hi amaga la filosofia de la vida que té cadascú.

Quan penso en humanitat penso en persones generoses, optimistes, humils, involucrades, apassionades i entregades. D'altres cercaran d'altres valors, però aquests són els meus.

Quan penso en intel·ligència em refereixo a persones que estimulen el pensament lateral, capaces de replantejar-se el món cada cop que calgui i de no conformar-se amb els estereotips, gent que cerca ser la millor del món en quelcom i no para fins aconseguir-ho.

Quan penso en l'experiència m'agrada trobar persones que han begut de la seva vida fins el darrer glop, que han gaudit de les experiències grans i petites, que s'emocionen quan expliquen què fan i han fet, que estimen als que els envolten perquè sempre hi veuen el millor de cadascú.

Quan penso en la classe se m'acut que l'educació, el saber estar, parlar, somriure i estar atent sempre al que els envolta són valors que han de ser compartits per poder conviure.

Quan vaig trobar l'Elisenda complia amb escriu tots aquests paràmetres. La seva vida és intensa, generosa, riu contínuament i li agrada sucra pa a la vida. La seva capacitat d'excitar les neurones alienes és il·limitada i mai posa límits al pensament i la invenció. Té molta personalitat i ajuda i admira i

estima de debò als que l'envolten. I és de fàcil convivència perquè s'interessa sempre més pels altres que per si mateixa.

Trobar una persona amb qui es pot desenvolupar un somni ja és difícil. Trobar a una persona amb qui es pugui ajudar als altres sense mirar-se el melic encara ho és més. I nosaltres hem fet una pinya de les que no es desfan fàcilment. Sempre mirant cap a fora, sempre anant a favor dels altres.

I el somni s'ha complert com podreu llegir en aquest llibre. Hem anat construint una forma de pensar i fer que ajuda definitivament a les empreses a redefinir la seva manera de veure el negoci i que dóna resultats palpables en molt poc temps. I ens ha passat el que vam llegir de l'admirat Jim Collins al seu llibre *Good to Great*: «*First who, then what*». Ara ja tenim el *who* i el *what*.

Xavier Oliver Conti

Part I

Les surprises

La sorpresa és filla de la curiositat, de la cerca, del qüestionament continu. Qui no vol saber res del món o de la vida difícilment podrà arribar a sorprendre's mai.

La sorpresa que arriba sola, sense que la sortim a buscar, en realitat s'assembla més a un ensurt, com el que ens donen quan ens han preparat una festa, quan rebem sense esperar-ho una factura altíssima de la llum, o quan ens llevem un matí i, tot mirant-nos al mirall, descobrim una nova línia marcant una vella expressió que fins ara no deixava el seu rastre.

No. No volem parlar-te de les coses que ens arriben per sorpresa, sinó de la quantitat de coses sorprenents que podem arribar a aprendre i descobrir de la vida si ens preocupem de cercar-les.

Aquest llibre tracta sobre les persones, i sobre com la nostra condició humana influeix, interactua i s'emmiralla en una altra realitat: la de l'empresa i les marques.

En aquest entorn hi ha un munt de coses sorprenents o que, al menys, a nosaltres ens han sorprès al llarg de la nostra carrera. El relat que teniu entre mans comença amb una selecció de les que considerem que millor ens situen en el context actual; una condició indispensable (la de saber on som) per poder arribar a descobrir cap a on hem d'anar.

Aquest terreny, el del futur, és el que intentarem mostrar-vos en la segona meitat del llibre. Però no avancem esdeveniments. No volem espatllar-vos la sorpresa...

1. Sorpresa #1: Diferenciar-se o «morir»

Hi havia una vegada el planeta Terra. Hi havia una vegada 7 000 milions de persones convivint sota el mateix cel. Hi havia una vegada diferents maneres de conviure, gairebé tantes com diferents comunitats habiten aquest gran i divers món. Hi havia una vegada, en resum, un embolic important d'éssers humans intentant trobar el seu lloc en un espai que, per molt gran que sigui, no és infinit.

Mirant d'encaixar tots plegats, al llarg de la història ens hem anat organitzant en diferents tipus de societats que a dia d'avui arriben a oferir característiques situades en extrems oposats.

A les zones menys desenvolupades del planeta subsisteix el tribalisme, una forma primitiva d'organització social marcada per la tendència a sentir-se molt lligat al grup a què es pertany, ignorant inclús la resta de la societat. D'altra banda, a les societats contemporànies més avançades, l'apogeu de l'individualisme ha acabat culminant fins a imposar una forma de vida basada en la diferenciació respecte a la resta dels nostres semblants.

Heus aquí els dos extrems que anunciàvem: societats que es basen en la identificació entre els seus membres i societats que es basen en la diferenciació entre els mateixos.

Però aquest no és un llibre sobre antropologia (o sí?). En tot cas, els paràgrafs anteriors no es basen en cap estudi o coneixement antropològic contrastat, sinó més aviat en una intuïció, en una sensació que no podem evitar tenir cada vegada que veiem un documental sobre terres llunyanes, cada

vegada que fullegem una revista sobre destins exòtics i, sobretot, cada vegada que tornem a casa després d'un viatge a un país d'aquests que en diem «del Tercer Món». A simple vista, ens sembla que quan menys desenvolupada està una societat, major és la col·laboració, la solidaritat i la identificació entre els seus membres, i menor la competència per sobresortir i destacar de la resta del grup.

La individualitat i el desarrelament semblen ser una característica pròpia de les societats més desenvolupades. Als Estats Units, país mundialment acceptat com la meca del progrés, els joves acostumen a marxar de casa els seus pares a una edat primerenca, tot just acabada la secundària, per anar a viure allà on estigui la seva universitat. La cultura del país en matèria de mobilitat laboral també està especialment arrelada, de manera que és molt habitual que ni tan sols després de l'etapa universitària els fills tornin a viure a la mateixa ciutat o poble que els seus pares, ni que els seus germans. El retrobament familiar es produeix en els períodes de vacances i en dates assenyalades, però és evident que el sentiment de família ja ha canviat: convertits en individus molt aviat, els joves nord-americans lluiten per trobar el seu propi lloc en una societat altament competitiva, en la qual només preval el que sobresurt.

I no és casualitat que sigui precisament en aquest context on la societat de consum ha trobat la seva màxima expressió.

Al llarg de la història, les marques han evolucionat de manera paral·lela a la societat, perquè al cap i a la fi són un reflex de com vivim i d'allò què volem o necessitem les persones. Així doncs, a dia d'avui, les marques s'enfronten al mateix repte que aquell jove d'Estats Units que acaba de marxar de casa i

necessita trobar el seu lloc al món: si volen sobresortir, s'hauran de diferenciar.

Si les marques volen destacar, han de diferenciar-se

La massiva disponibilitat de productes i serveis per al consum fa que el nostre cervell sigui incapaç de diferenciar entre unes marques i unes altres si no són elles mateixes les que fan un esforç per aportar quelcom singular, únic, que les separi de la resta.

Però ser diferent no és senzill. Ni per a les marques, ni per a les persones.

Pensem per un moment en els esforços que fem cadascú per mirar de ressaltar, encara que només sigui en la justa mesura perquè els altres ens identifiquin i ens recordin. Sovint utilitzem el nostre currículum, la nostra professió, les aficions, la ideologia, el tipus de coses que consumim... Pensem per exemple en quan anem de viatge. Volem descobrir noves destinacions, llocs veritablement autèntics allunyats d'on van les masses uniformes de turistes empaquetats. I si no és possible, al menys volem tornar amb una recomanació única, diferent, una petita joia que hem descobert només nosaltres. «Has d'anar-hi», «no t'ho pots perdre», «no hi ha ningú», «és com tal o qual lloc fa 20 anys». En un moment en el qual tothom viatja, allò que ens identifica ja no és viatjar sinó viatjar d'una manera diferent.

A l'univers de les marques observem una situació anàloga. Quan la tecnologia facilita fabricar bons productes, en un moment en el que tots els segments del mercat estan copats i en el qual cada tipus de consumidor ja compta amb una munió

de productes adreçats a les seves necessitats particulars; en aquest moment, cal buscar altres maneres de diferenciar-se.

Les marques parteixen actualment d'un principi d'igualtat que les engoleix i les assimila en una massa uniforme i informe en la que ja resulta molt difícil sobresortir pel producte que ofereixen, pel mercat on es situen o pel consumidor a qui es dirigeixen. Òbviament encara hi ha marques que aconsegueixen destacar per una d'aquestes orientacions tradicionals, però en la nostra societat, en la qual sovint ens allunyem dels nostres marcs relacionals per lluitar individualment per la nostra pròpia identitat, les marques que ens cridaran l'atenció ho podrien fer per producte, mercat o *target*, però de ben segur que ho faran per una altra cosa molt diferent: **pels seus valors**.

Els valors que ens uneixen

Els valors són el que ens anima a recuperar certa sociabilitat, cert sentiment de pertinença al grup. En una societat en que lluitem desesperadament per diferenciar-nos i sobresortir, hi ha moments en que ens sentim temptats a baixar la guàrdia i formar una pinya amb els nostres semblants. Són moments en els quals alguna cosa ens crida a formar-ne part, a assimilar-nos en un grup on tots tenim alguna cosa en comú que ens identifica. Aquesta «cosa» no és altra que els valors que compartim amb la resta dels membres del grup.

L'individualisme és una carrera de fons en la que sovint necessitem parar i descansar. Per molt que la competència i la desconfiança atrofiïn els nostres instints gregaris, de tant en tant aconseguim expressar els nostres sentiments de pertinença quan ens sentim atrets per quelcom ple de valors. I

cada vegada més, aquests valors s'associen també a les marques.

De la mateixa manera que deixem al marge la nostra individualitat per convertir-nos en seguidors del nostre club de futbol, també ens agrada que la gent ens reconegui per ser seguidors d'una marca. Perquè igual que un grup de música o un club esportiu, una marca també pot arribar a generar fans si aconsegueix representar uns valors que atraguin i retenguin a les persones al seu voltant.

Volem ser diferents, però necessitem sentir-nos part del grup en determinats moments.

Una marca plena de valors pot suposar una treva en la lluita per la individualitat que les persones agraïm amb la nostra fidelitat. Les marques que aconsegueixin encaixar els seus valors amb aquesta necessitat gregària dels seus clients seran les que sobresurtin de la resta

Ser diferent no és senzill, però és imprescindible. Cal diferenciar-se, o morir.

**Fins a aquí la versió gratuïta
d'aquest llibre.**

**Si vols seguir llegint, pots
comprar el llibre sencer a:**

www.librosdecabecera.com

Gràcies

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía