

innobai:

innovando:bizkaia:barritzen

Duela 15 urtetatik soziologia eta merkatu ikerketaren arloan ari da lanean, gaur egun kontsumo joerak prestatzen eta aurreikusten zentrorik aurreratuenetakoa den Future Concept Lab-en. Ekainean Madrilgo Design Innovation Forum-en egon zen eta ddi-rako elkarrizketatu zuten. Design Thinking izan zen elkarrizketaren gai nagusia.

Desde hace 15 años trabaja en el campo de la investigación sociológica y de mercados, tarea que hoy desarrolla desde Future Concept Lab, uno de los centros más avanzados en la elaboración y previsión de tendencias de consumo. En junio participó en el Design Innovation Forum en Madrid y fue entrevistado para la Sociedad Estatal para el Diseño y la Innovación (ddi). El Design Thinking centró la conversación.

Francesco Morace



Marcelo Leslabay: Design Thinking zer den adierazi ahal-ko zenuke laburki?

Francesco Morace: Design Thinking bere erabakiez ohartzten den gizarte osoak bizitzari aurre egiteko era berri bat da. Diseinugile, sustatzaile eta gizarte osoaren pentsaera berria da, munduaren eta balore eskalaren ikuspegi berria dakarrena. Gaur egungo krisialdian kontzeptu garrantzitsua da, aurre egiteko erreakzioak bultzatzen dituelako eta hortxe sortu zelako. Soziologikoki oraingo krisia anglosaxoien finantza, ekonomia eta politika ereduaren paradigma legez azter daiteke, pertsonen kontrola izatearen ideian oinarrituta baitago. Azken hogeitaz urteotan herritarren jarrera pasiboa izan da eta horretaz baliatu dira. Denboraldi honetan komunikazioak eta kontsumoak eragin handia izan dute herritarrengan eta errealitatea ezartzen eta bideratzen ahalegindu dira. Baina baldintzak aldatuz joan dira eta kontsumitzaileek beraiek ulertu eta errekonozitu dute haren boterea, akabukoa eta Design Thinkingen sorrera den une honetara heldu arte.

Nola eramaten da Design Thinking enpresetara?

Enpresen gaur eguneko erronka bere bezeroei bizitza ulertzeko era berri horri erantzuten dioten produktu eta zerbitzuak eskaintzea da, horrek dakarren kalitatea kontzeptuaren birmoldaketa bere eginez. Gaur egun enpresek beren bezeroen begiei erreparatu behar diete, baina baita berenei ere bai, kontsumitzaileen aurrean agertzeko jarrera bene-

Marcelo Leslabay: ¿Nos podría hacer una breve introducción al Design Thinking?

Francesco Morace: El Design Thinking representa una nueva manera de enfrentarse a la vida por parte de toda una sociedad que toma conciencia de sus decisiones. Es un cambio en el modo de pensar no sólo de diseñadores y emprendedores, sino colectivo, que implica una nueva visión del mundo y de la escala de valores. Es también un concepto importante en el actual escenario de crisis porque impulsa las reacciones frente a ella, y porque en ella tiene su origen. Sociológicamente la crisis actual se puede analizar como un paradigma del modelo financiero, económico y político anglosajón, basado en la idea del control sobre las personas. En los últimos veinte años, la actitud de los ciudadanos ha sido pasiva y eso se ha aprovechado. En este periodo, la comunicación y el consumo han ejercido una fuerte influencia sobre ellos y han tratado de imponerles, convencerles, marcarles la realidad. Pero progresivamente las condiciones han ido cambiando, y los propios consumidores han entendido y reconocido su poder, hasta generar esta crisis que es el punto final y da origen al Design Thinking.

¿Cómo se traslada este pensamiento del Design Thinking a las empresas?

El desafío actual de las empresas es ofrecer a sus clientes productos y servicios que respondan a esa nueva manera de entender la vida y al replanteamiento del concepto de calidad que implica. Hoy las empresas deben mirar a los ojos de sus



takoagoa behar baitute, beren historia propioa ordezkatzeko duena. Formulatzeko ari diren balore berriak benetakotasuna eta nortasuna dira; komunikazioa bigarren mailan gelditu da. Hau esanda, diseinugile edo ekintzaile batek proposamen interesgarri bat garatzen badu, berebizikoa da eraginkortasunez komunikatzea, baina nortasunean oinarritu behar da. Aurreko ereduak ikusgarritasunari heltzen zion bitartean oraingoa sinesgarritasunean oinarritzen da. Aldaketa nabarmena izan da.

Ez da garai nahaspilatsu bateko aldaketa hutsa; garai aldatzatzat ere jo genezake.

Horrela da, garai aldaketa bizitzen ari gara, pertsonen bizia-aren logika estruktural guztian eragiten duen aldaketa. Gainera, aldaketa ez da bat batekoa izan, duela hainbat urte hezuramaitzen ari zen. Apurka-apurka jendea norabide batean bilakatuz joan da oso helburu konkretuekin: beren izatea berreskuratzea. Lehenengo sintomak duela hamar urte baino gehiago ohartu ziren eta gero eta gehiago zabaldu dira, krisia lehertu zen arte.

Beraz, ekonomia krisia aldaketa honen isla da?

Bai, argi eta garbi, krisiak ez du aldaketa ekarri, haren ondorioa da. Krisia prozesu metaboliko oso luze baten azken zatia da, ez beste gertaera bat. Subprime hipotekak eragileak izan dira, baina egoera aspalditik egosten ari zen eta aurretiaz ohar zitekeen.

Zein balore indartuko dira etapa berri honetan?

Azken hamarkadetan nagusitu den dimentsio ekonomiko hutsetik harreman eta esperientzia pertsonalen kalitatea gero eta garrantzitsuagoa den beste batera igaro gara. Horren arabera datozen hamar urteotan benetakotasuna, pertsonen harremanetan jartzeko duten gaitasuna eta bizi kalitate egiazko eta ohargarria dira, denborari, osasunari, gorputza zaintzeari eta alderdi sensorialei arreta handiagoa emanez. Norbanakoen protagonismoa handia eta gizarte sareen bitartez esperientzia pertsonalak konpartitzeko joera handiagoa izango da. Nortasun individualak eta gizarte arlokoak konbinatuko dira, dimentsio berriak izango dituen nortasuna sortzeko elkar osatuz.

clientes. También a los suyos propios, ya que para presentarse ante los consumidores necesitan una actitud más auténtica, que represente su propia historia. Los nuevos valores que ya se están formulando son la autenticidad y la identidad; la comunicación ha pasado a un segundo plano. Dicho esto, si un diseñador o emprendedor desarrolla una propuesta interesante, es vital comunicarla con eficacia, pero se debe basar en la identidad. Mientras que el modelo anterior se apoyaba en la visibilidad, el actual se asienta en la credibilidad. Ha habido un cambio evidente.

Que no es un cambio más en una etapa convulsa, sino que incluso podría considerarse un cambio de época.

Efectivamente, vivimos un cambio de época, un cambio que afecta a toda la lógica estructural de la vida de las personas. Además, el cambio no ha sido repentino, sino que llevaba años gestándose. Muy lentamente la gente ha ido evolucionando en una dirección y con un objetivo concreto: reapropiarse de su propia existencia. Los primeros síntomas se detectaron hace más de diez y han ido expandiéndose más y más, hasta que explotó esta crisis.

Entonces, la crisis económica ¿es un reflejo de este cambio?

Sí, clarísimamente, la crisis no ha motivado el cambio sino que es resultado de él. La crisis es la parte final de un proceso metabólico muy largo, y no un incidente más. Las hipotecas subprime han sido el detonante, pero la situación venía gestándose de lejos y era previsible.

¿Qué valores se van a reforzar en esta nueva etapa?

Hemos pasado de una dimensión estrictamente económica que ha prevalecido en décadas recientes a otra en la que cobran fuerza la calidad de las relaciones y de las experiencias personales. En ese sentido, los valores que se reforzarán en los próximos diez años serán la autenticidad, la capacidad de relación de las personas y la calidad de vida real y tangible, con una mayor atención al tiempo, la salud, el cuidado del cuerpo y los aspectos sensoriales. Con un gran protagonismo individual y una máxima exposición pública para compartir experiencias personales a través de las redes sociales. Se conjugarán identidades individuales junto a otras de carácter social,

dimensio ekonomiko hutsetik harreman eta esperientzia pertsonalen kalitatea gero eta garrantzitsuagoa den beste batera igaro gara

hemos pasado de una dimensión estrictamente económica a otra en la que cobran fuerza la calidad de las relaciones y de las experiencias personales

Gaur egungo enpresen egitura beste merkatu arau batzuetan oinarritzen dira: zein izango da haien jokabidea gizarte aldaketoi begira?

Enpresa gehienak erabiltzaileen pasibotasunean ohituta dauden egituretan oinarritzen dira eta marketin estrategiak komunikazioaren bitartez kontsumitzailea manipulatzera eta konbentzitzera zuzentzen dira. Tresna zaharrak dauzkate egoera berri baterako, zenbait urte beharko dituzte egokitu eta iraganaren inertzia gainditzeko. Baina badaude aurreratuago eta merkatuaren aldaketei adi dauden enpresa aurreratuagoak –egitura sendo, ikuspegi orokor eta izaera berritzailearekin– eta krisia hobeto kokatzeko baliatuko dute.

Eszenatoki berrian diseinua eta diseinugileak arreata-gunera itzuliko direla uste duzu?

Bai, baina beste era batez iraganarekin alderatuz, lehen diseinugilea star system zelako. Philippe Starck, Karim Rashid... joeren guruak ziren, baina alderdi indibidualista eta kapritxoso samar hori amaitu egin da. Orain Design Thinkinga gizartearen erdigunean dago, baina ez soilik diseinugile profesionalaren sormenarekin, baizik eta balore sistema berriarekin eta sistemarekin berarekin erlazionatzeko era berriarekin. Horregatik diseinugileek oso ondo ulertu behar dute enpresaren egoera eta haien erroka sormenaren bitartez kontsumitzaileen beharrezan berriak asetzera da.

Zure esaldi bat azpimarratuko dut azal dezazun: “Etorkizuna soilik diseinatzen prest bagaude ikusiko dugu”.

Horrek esan nahi du ezin ditugula oraina eta iragana aztertu etorkizuna esperientzia horren garapen lineala izango dela pentsatuz. Badago beste dimensio bat, diseinugileak dakartzan kultura jakintza eta desafio kontzeptuala, sortzeko intuizioa erabiltzen duelako, konponbide berri batera heltzeko funtsezko elementua. Esate baterako, nahiko ohikoa da pentsatzea munduko zenbait hiritako pertsonen jokabideak begiratzen eta aztertzen dituen coolhunting bategatik –joeren bilatzaileak– etorkizuna irudika dezakeela; hau egundoko akatsa da, prozesu honetan guztian ez baitago jarraikortasunik eta garrantzitsua da ulertzea pertsonen parte hartu nahi dutela, horregatik ezin dugu gaur egiten



complementándose para crear una personalidad con nuevas dimensiones.

Las empresas actuales tiene una estructura basada en otras reglas de mercado, ¿cuál será su comportamiento frente a estos cambios sociales?

La mayor parte de las empresas están basadas en estructuras acostumbradas a la pasividad del usuario, con estrategias de marketing dirigidas a la manipulación y persuasión del consumidor por medio de la comunicación. Tienen herramientas viejas para una nueva situación, necesitarán algunos años para adaptarse y vencer la inercia del pasado. Pero también hay empresas más avanzadas y atentas a los cambios del mercado –con una estructura sólida, visión global y carácter innovador– que aprovecharán las crisis para posicionarse mejor.

¿Considera que con este nuevo escenario el diseño y los diseñadores vuelven al centro de atención?

Sí, pero de una manera diferente respecto al pasado, porque antes el diseñador era el star system, me refiero a Philippe Starck, Karim Rashid..., eran los gurús de tendencias, esa dimensión individualista y un poco caprichosa se ha terminado. Ahora el Design Thinking está en el centro de la sociedad, pero no sólo con la creatividad del diseñador profesional sino con todo un nuevo sistema de valores y de relaciones con el propio sistema. Por eso los diseñadores deben entender muy bien la realidad de la empresa y su desafío es traducir con creatividad las nuevas necesidades de los consumidores.

Destaco una frase suya, para que nos la amplíe: “Nosotros veremos el futuro sólo si estamos preparados para diseñarlo”

El tema es que no podemos analizar el presente y el pasado, pensando que el futuro será un desarrollo lineal de esa

dutena imitatu etorkizuneko eszenatokiak definitzeko. Hau arazoa da coolhuntingek joeren kontzeptuak distorsionatu egiten dutelako, diskurtso partziala dute eta gertatutakoan oinarritzen dira. Guk ez dugu hurrengo nobedadeetan pentsatzen, gure lana berrikuntzan oinarrituta dago, eta berrikuntza epe luzearako proiektuetan txerta-tzen da, ikuspegi jokabidean ez ezik balorean errotuz.

Design Thinking eta gizarte berrikuntzan enpresetan aplikatzen dira. Estrategia hauek herrialde edo eskualde batera eraman daitezke?

Bai, jakina. Izan ere gu sektore hauetan lan egiten ari gara, estrategia horietan aplikatuz; alde batetik toki nortasunarenak, eta, bestetik, balore orokorrak toki baloreekin bateragarriak eginez. Hau eskuarki uste denaren kontrara doa: joera orokorrak ezagutzen ditugunez imitatu egingo ditugu eta gure nortasuna egokitu..., hori okerreko bidea da. Estrategia zuzena herrialdearen elementu bakarrak, origina- lak eta bereizgarriak, genius loci –tokiko genioa– ohartzea eta joera orokorrekin adierazten duten norabidearekin bat datozenak aukeratzea da.



Gakoa, beraz, genius loci definitzea da?

Bai, baina genius loci oinarritzat hartuta garrantzitsua da ikuspegi orokorra izatea, bestela genius loci estrategia defentsibo eta lokalista bihurtzen da, Europako eskualde batzuetan gertatzen den bezalaxe, non beren kultura antzutu egiten baitute, kemenik ez zabaltzeko lekuri ez duelako. Nortasuna ez da eraikuntza tinko eta aldaezina, oinarritzko elementu egonkor batzuekin bilakatzen den egitura da eta loturak indartu behar ditu, nortasuna bera lotura sistema osoak ezartzen duelako.

Eta amaitzeko, zure iritziz kontsumo arduratsurantz abiatzen ari gara, kopuruz txikiagoa eta kalitatez hobea?

Baina ez ezker erradikala kontsumoaren kontra duen ikuspegi antikonsumistarekin. Jendeak kontsumitu egin nahi du, azken hogeita bost urteotan sortzen dion ongizate psikologikora eta zorientasunera ohitu delako. Baina egia da kopuru eta kalitatearen arteko erlazioa aldatu egin dela, gaur egun kopurua ez da kalitatea bezain garrantzitsua. Jendeak kontsumoari buruz garatu duen adimena ez zuen duela hamar urte eta kontsumo arduratsuen dimentsioa ez da soilik etikoa, estetiko ere bada.

experiencia. Existe una dimensión que es el conocimiento cultural y el desafío conceptual que aporta el diseñador, porque utiliza la intuición creativa, un elemento clave para llegar a una nueva solución. Por ejemplo, es bastante común pensar que un coolhunting –buscador de tendencias–, que observa y analiza los comportamientos de las personas en distintas ciudades del mundo, pueda imaginar el futuro, esto es un error tremendo, porque no hay una continuidad en todo este proceso y es importante entender que las personas son participativas, por eso no podemos imitar lo que hacen hoy para definir sus futuros escenarios. Esto es un problema porque los coolhunting distorsionan el concepto de tendencias, su discurso es parcial y se basa en lo que ya pasó. Nosotros no pensamos en las próximas novedades, nuestro trabajo está basado en la innovación, y la innovación se enmarca en proyectos a largo plazo con una visión mucho más asentada en el valor que en el comportamiento.

De la misma manera que el Design Thinking y la innovación social se aplican en una empresa, ¿se pueden trasladar estas estrategias a un país o región?

Sí, por supuesto, de hecho nosotros estamos trabajando en estos sectores, aplicando estas mismas estrategias, por un lado, de identidad local y, por otro, de compatibilidad de los valores globales con los valores locales. Algo que funciona al contrario de lo que normalmente se piensa: como conocemos las tendencias globales vamos a imitarlas y a adaptar nuestra identidad..., ese es un camino equivocado. La estrategia correcta es detectar los elementos únicos, originales y de diferenciación del país, el genius loci –el espíritu del lugar– y, de todos ellos, seleccionar los que coincidan con la dirección que indican las tendencias globales.

¿Entonces la clave está en definir el genius loci?

Sí, pero a partir del genius loci es importante tener una visión global, porque si no el genius loci se convierte en una estrategia defensiva y localista, como vemos que sucede con algunas regiones europeas, en donde terminan por esterilizar a su propia cultura, porque no tiene ni energía ni espacio de expansión. La identidad no es una construcción sólida e inmutable, es una estructura que evoluciona permanentemente con algunos elementos estables de base, pero que necesita reforzar sus vínculos, porque todo el sistema de vínculos es el que define la propia identidad.

Y para terminar, ¿considera que vamos hacia un consumo más responsable, menor en cantidad y de mejor calidad?

Pero no con la visión anticonsumista de la izquierda radical en contra del consumo. La gente quiere consumir porque en estos últimos veinticinco años se ha acostumbrado al bienestar psicológico y a la felicidad que le genera. Pero efectivamente ha cambiado la relación entre cantidad y calidad, hoy en día la cantidad es menos importante que la calidad. La gente ha desarrollado una inteligencia sobre el consumo que hace diez años no tenía, con una dimensión del consumo responsable que no es simplemente ética, sino también estética.