



Innovar mitjançant els lead users

Setembre de 2009

Per David Coloma

Innovar mitjançant els *lead users*

Eric von Hippel va assenyalar que una important font d'innovacions són els propis usuaris, que proven de solucionar els problemes amb els que es troben habitualment.

Inspirar-se en els usuaris més avançats pot ser una font d'innovació per a les empreses

Els usuaris més sofisticats tenen necessitats avançades que solen forçar les prestacions dels productes existents, normalment insuficients per a ells. Donat que representen un volum petit d'usuaris, sovint no suposen una grandària de mercat suficient per a que sigui atractiu que les empreses desenvolupin solucions als seus problemes. Si a la necessitat de resoldre els seus problemes unim que els usuaris sofisticats solen disposar de bons coneixements tècnics, veurem que en aquests usuaris concorren dos elements importants: incentius i capacitat.

El sistema operatiu Linux, les bicicletes de muntanya, el sistema de fotografia Polaroid o el l'ordinador personal Apple I són algunes de les innovacions generades pels usuaris, encara que els autors d'aquestes dues darreres van crear empreses per a explotar les seves invencions.

El cas de les bicicletes de muntanya és un cas paradigmàtic. La popularització del ciclisme per camins de muntanya en la Califòrnia dels anys setanta va dur a que els usuaris tractessin de corregir les deficiències de les bicicletes del moment. Així, van reforçar i alterar la geometria del quadre, millorar tant la suspensió com el frenat i modificar la transmissió. Posteriorment, els fabricants van començar a fer versions comercials d'aquests models que els usuaris feien per a ells mateixos. En l'actualitat les bicicletes de muntanya són la categoria més venuda als Estats Units i bona part d'Europa.

Estudis d'usuaris pioners

Els usuaris pioners tenen unes necessitats molt més avançades que les de la majoria dels clients i, per això, exigeixen unes prestacions punteres que forcen tant les condicions d'ús com les prestacions normalment requerides.

*Els lead users s'avan-
cen a la tendència del
mercat i estan oberts
a col·laborar amb les
empreses per a trobar
solucions als seus
problemes*

Són molt interessants perquè tenen dues característiques distintives que els fan atractius:

- Les seves necessitats són més avançades en alguna dimensió de rendiment del producte i sovint assenyalen la direcció que prendrà la demanda general del mercat en el futur;
- Esperen obtenir beneficis importants de la solució d'aquests problemes.

El professor Eric von Hippel, que ha estudiat en profunditat a aquest tipus d'usuaris, considera que ofereixen grans rèdits a les empreses que cerquen idees. De la investigació dels mateixos es poden obtenir conceptes rellevants per a la innovació, perquè aquests clients tenen molt clar el que necessiten o perquè ja han elaborat prototipus i productes per a solucionar-se aquests problemes. I és que els usuaris pioners no sols són usuaris avançats i experts sinó que molts d'ells tenen una gran habilitat tècnica.

No tots els usuaris amb necessitats avançades o que desenvolupen els seus propis productes són usuaris pioners. Si no vaticinen una tendència del mercat, sols seran usuaris però sense atractiu per a que es produeixin comercialment productes adaptats a ells. D'igual manera, una solució ideada per un usuari pioner no té perquè ser vàlida si no resulta interessant per a la resta dels clients.

Els usuaris pioners freqüentment són els que s'anomenen usuaris innovadors o primers adoptadors al model de difusió de la innovació d'Everett Rogers. Però en ocasions s'avança fins i tot a l'existència del producte i, per tant, a l'aparició del mercat definit com a tal.

És possible que els usuaris amb les necessitats més sofisticades es trobin fora del propi sector, en altres indústries amb productes molt més avançats i exigents, però que es trobin amb el mateix problema en versions més extremes i crítiques.

Quan la indústria de l'automòbil va voler desenvolupar uns frens més segurs que no tinguessin els problemes de lliscament durant la frenada, es van inspirar en la indústria de l'aviació, que s'enfrontava a aquest problema en una forma molt més dràstica durant l'aterratge dels avions. Les solucions que ja havien creat van servir d'ajut per al desenvolupament dels frens ABS. La indústria aeronàutica no tenia les mateixes restriccions de costos de desenvolupament que l'automobilística i, per a aquesta, era una prestació de seguretat crítica.

El treball amb els usuaris pioners pot exigir que l'enfocament que inicialment es volia imprimir a un projecte de desenvolupament canviï dràsticament en percebre el problema d'una forma totalment nova.

L'Anàlisi dels usuaris pioners

El procés per a investigar els clients pioners és el següent:

- Identificar el mercat objectiu.
- Determinar les necessitats clau dels clients, les seves tendències i les del mercat.
- Identificar els clients pioners, tant del propi sector com de sectors amb aquesta necessitat en formes més exigents.
- Estudiar els clients pioners, les seves necessitats, solucions ja creades o proposades de solució.

La detecció dels usuaris pioners és una tasca que requereix la col·laboració de diferents departaments.

Determinar els clients pioners requereix pensar en grups de clients que tinguin necessitats avançades i que disposin tant de recursos (ja siguin diners o coneixements tècnics) com d'incentius per a crear la seva pròpia solució. Per a identificar possibles lead users es pot recórrer a:

- Sol·licitar la col·laboració de personal dels departaments comercial i de manteniment que, pel seu major contacte amb els clients, amb freqüència saben quins són els més exigents, realitzen les seves pròpies modificacions de productes, etc.
- Recórrer a les bases de dades dels sistemes d'informació de suport al servei tècnic, cercant els clients que realitzen peticions sofisticades, complexes i poc usuals.
- Sol·licitar el suport d'experts externs en aquestes àrees de la tècnica.
- Sol·licitar als clients més sofisticats dels que es tingui constància que refereixin a coneguts que tinguin aquests mateixos problemes i que siguin més experts que ells.

La investigació dels clients pioners es realitza principalment mitjançant tècniques d'entrevista i d'observació. En el cas de les entrevistes, és important que siguin semi-estructurades, de forma que es pugui extreure tota la riquesa de la informació que pot subministrar el client pioner. És convenient començar per preguntes més generals i abstractes per a dirigir-se a les concretes, de forma que s'ajudi a l'usuari pioner a enfocar el problema. Finalment, convé realitzar algunes preguntes per a verificar el nivell de domini que realment té el lead user i qualificar-lo com a tal.

En aquests estudis és convenient que intervinguin els departaments d'I+D i desenvolupament de productes i no quedar-se restringit al personal de màrketing. D'aquesta forma els altres departaments guanyen informació respecte al problema i poden aportar les seves perspectives al respecte.