



Associació d'Amics UMB

CONVERSES

polítics
gestors
empresaris

juliol de 2007

JOAQUIM FAURA
Director general de Telefònica
a Catalunya

**La comunicació
en la vida
de les empreses**

GRUP CLARIS



Edita
Associació d'Amics de la UAB

Correcció lingüística
Servei de Llengües

Redacció
Mònica Pardo

Edició i coordinació
Anna Tous Rovirosa

Disseny gràfic
Estudi Carme Vives i Signes, disseny i comunicació, s.l.

Fotocomposició
Signes, disseny i comunicació, s.l.

Impressió
Gramagraf, sccl

Dipòsit legal
B-34673-2003

La comunicació en la vida de les empreses

Joaquim Faura va néixer el 4 de març de 1951. És casat i té dos fills.

Director general de Telefònica a Catalunya.

President executiu de Terra Networks (2005-2004).

Director general corporatiu de Màrqueting i Continguts de Telefònica, SA (2004-2002).

Director general de Consum i Màrqueting de Telefònica d'Espanya (2002-2000).

Director general Cigarrillos del grup Altadis. Sud d'Europa, Amèrica Llatina i Àfrica (2000-1998).

Director general Cigarrillos Tabacalera, SA, del grup Altadis (1998-1996).

Director general d'Alimentació Moderna (Espanya) i responsable de Coordinació de Màrqueting i Vendes a Europa del grup Pepsico / Snack Ventures Europe (1996-1992).

Vicepresident de Màrqueting i Nous Negocis (Espanya) de Matutano /Pepsico (1992-1991).

Director comercial de Màrqueting i Vendes (Espanya) Cafés a la Crema Marcilla, SA, del grup Sara Lee (1991-1989).

Vicepresident i director general (EUA) del grup Chupa Chups, SA (1989-1986).

Màrqueting manager de Braun Española, SA (1986-1983).

Product manager de Braun Española, SA (1982-1978).

Llicenciat en Dret per la Universitat de Barcelona.

Màster en Economia i Direcció d'Empreses (MBA-IESE).



Introducció

Estem acostumats que Telefònica tingui la percepció de companyia de l'antic règim. Afortunadament, l'AVE ja no és RENFE. Ens passa també amb Movistar –els mòbils ja no semblen tant Telefònica. Telefònica és la companyia que va més enllà del negoci: és veritat que fa molt negoci a Catalunya, òbviament, perquè hi facturem més de 3.900 milions d'euros, que és la suma d'Argentina més Xile. Ocupem 18.000 persones a temps complert, 8.000 pròpies i 10.000 subcontractades, que són els senyors que vénen a posar els cables a les cases. El nostre volum de negoci suposa entre el 2,3 i el 2,5% del PIB. I la veritat és que no som capaços de transmetre tot el que fa Telefònica a Catalunya. Alguns dels projectes sí que

Telefònica estableix com a missió comprometre's amb les societats on viu

els veieu. Per exemple, Telefònica va pagar 12 milions d'euros pel Liceu. I el segueix sufragant, any rere any, amb quantitats importants; també dóna suport al Palau de la Música i a la digitalització de tota la biblioteca i tota la bibliografia de Montserrat. I darrerament, i no només a Catalunya, té una visió de compromís amb les societats on viu. Sigui a Argentina, sigui a Xile... i a Catalunya el que ha fet és crear un consell amb el president, que és l'Isidre Fainé, dos vicepresidents, en Narcís Serra i en Carlos Colomé, i després un bon nombre de consellers. Telefònica és una companyia que, a partir d'un moment determinat, estableix com a missió comprometre's amb les societats on està vivint.

En el context global, Telefònica no sols ha tingut durant els últims dos o tres anys un creixement espectacular, sinó que ha mostrat la capacitat de combinar creixement i rendibilitat, consolidant un perfil únic entre els grans operadors de telecomunicacions del món. No ha estat així, per donar-vos una dada, amb France Telecom, que fa dos anys va rebre 9 bilions d'euros de l'Estat perquè feia fallida. Deutsche Telecom també està molt malament. Vam començar per sota d'ells, fa quinze anys, i avui som la tercera companyia en nombre de clients per darrera de dues xineses, i som la tercera companyia en valor borsari, darrere d'IT&T, una companyia americana que es va fusionar amb Belsouth, i darrere Vodafone, que està una mica per sobre nostre. Hem estat la primera companyia que de veritat ha invertit amb ADSL; quan ens compares amb Deutsche Telecom, France Telecom, Itàlia, veus que som la primera companyia que invertim de veritat en l'ADSL, i de fet som la primera que, amb la televisió IP d'Imagenio, hem començat a invertir i comencem a tenir presència.

Aquest creixement d'ingressos i beneficis ha anat acompanyat d'un augment important de la base de clients, que supera avui els 203 milions d'accessos a tot el món. Són 220.000 empleats i la base d'ingressos ara, després d'aquestes compres i adquisicions, és molt més equilibrada. Espanya ja només representa el 38% del total de la facturació, però és quasi un 46% del marge; Amèrica Llatina, un 35%, i Europa, amb la compra d'O2, un 26%.

Passant del global al local, Telefònica té vocació de ser un aliat estratègic de les societats en què opera, ja que sabem que el nostre creixement està estretament lligat al de les economies dels països en què som presents. A Catalunya en particular hem donat passos, creiem que importants, per a aprofundir en el compromís amb el nostre país, com la creació del Consell de Catalunya el 2004. Tenim un centre de recerca i desenvolupament, avui, amb 800 persones que hi treballen a jornada completa, i que ha aconseguit dos zenits, que són unes subvencions europees: una per 9 milions d'euros i l'altra per valor de 7 milions, en què les companyies que guanyen aquestes subvencions han de posar-hi la mateixa quantitat. És a dir, que tenim projectes importants. Aquest centre de recerca és totalment diferent del que era la Telefònica I+D d'abans, que eren especialistes que pensaven en l'enginyeria de la xarxa. Aquests especialistes es dediquen als serveis i aplicacions per sobre de la xarxa, el multimèdia, el servei i els productes d'Internet, el multilingüisme, i fan aplicacions impressionants. Per exemple, tu pots parlar en català i a darrere, amb una màquina, surt escrit en xinès, o pots escriure en castellà i et surt parlat amb una veu de noia en anglès.

Després, amb la ubicació a Catalunya de la Universitat corporativa de Telefònica, hem fet un *bench mark* amb totes les universitats corporatives de tot el món. Potser la més significativa i més coneguda és la General Electric Cronerville, perquè des d'allà el president de General Electric de torn sempre estableix les noves adquisicions i publica les noves estratègies i les noves visions. Per aquesta universitat de Telefònica hi passaran 6.000 executius, que són la gent que té impacte en la companyia i que viuran aquí, durant una setmana i que tindran cursos, tant de diferents entitats –algú expert en alguna matèria de Harvard, un altre de MIT, un altre de l'IESE, d'ESADE, de la UAB o d'altres universitats– com també executius interns nostres, que faran algunes sessions.

Amb la ubicació a Catalunya de la Universitat corporativa de Telefònica, hem fet un *bench mark* amb totes les universitats corporatives de tot el món

Un altre dels projectes importants és la construcció d'una nova seu. Són 24.000 m² davant del Fòrum. L'adreça és Diagonal 00 i es tracta d'un edifici singular, una còpia del que es fa a Madrid al districte C, on hi aniran 14.000 persones.

Context: la societat de la informació a Catalunya

La meua presència avui aquí, i les reflexions que voldria compartir breument amb tots vosaltres, s'emmarquen en aquest compromís de Telefònica de col·laborar estretament en l'impuls de la societat de la informació a Catalunya amb tots aquells agents que comparteixin amb nosaltres aquest interès. S'emmarquen també en el context de la nostra valoració de la situació de la societat de la informació a Catalunya, com s'observa en l'informe anual, on es veu quin és el nivell de desenvolupament de la societat de la informació a Espanya i a Catalunya en particular. Aquest informe mostra una evolució positiva. Destacaria en primer lloc, com a fet positiu, que l'ús d'Internet continua creixent de manera important. Avui, gairebé la meitat dels espanyols, un 48%, declaren haver usat Internet alguna vegada en els últims tres mesos. Si anem als detalls, gairebé un de cada quatre són usuaris habituals i afirmen haver-lo usat el dia anterior. A Catalunya aquests percentatges de penetració són sempre 6 o 7 punts percentuals més alts que la mitjana espanyola.

L'ús d'Internet continua creixent de manera important. Ara ens situem en gairebé la meitat dels espanyols, un 48%

ció a Catalunya, com s'observa en l'informe anual, on es veu quin és el nivell de desenvolupament de la societat de la informació a Espanya i a Catalunya en particular. Aquest informe mostra una evolució positiva. Destacaria en primer lloc, com a fet positiu, que l'ús d'Internet continua creixent de manera important. Avui, gairebé la meitat dels espanyols, un 48%, declaren haver usat Internet alguna vegada en els últims tres mesos. Si anem als detalls, gairebé un de cada quatre són usuaris habituals i afirmen haver-lo usat el dia anterior.

A Catalunya aquests percentatges de penetració són sempre 6 o 7 punts percentuals més alts que la mitjana espanyola.

De totes maneres, les mitjanes no són del tot indicatives, perquè els percentatges d'ús augmenten en gairebé trenta punts percentuals addicionals entre els menors de 24 anys, que ja passen més temps davant d'Internet que davant de la televisió, en tant que hi una gran bossa de no-usuaris d'Internet entre les persones de 45 i 65 anys. Això no passa a Corea, per exemple, ja que allà hi ha el 85% percent de penetració en les llars, amb capacitats de 40 mega. En segon lloc, es confirma que l'adopció massiva de la banda ampla ha estat el gran facilitador del creixement d'Internet: em refereixo a l'ADSL. De les connexions a Internet a Espanya, són de banda ampla tres de cada quatre de les situades a les llars. Els particulars han deixat d'utilitzar aquell Internet que trigava tant, i també un 87% de les empreses de més de 10 empleats. En ambdós conceptes, tant en percentatge de banda ampla per penetració d'Internet, com en les empreses, ens situem per sobre de la mitjana europea.

No obstant això, continuem estant en una situació d'un cert retard enfront dels països líders quant al desenvolupament de la societat de la informació, un retard que es correlaciona amb un nivell relativament baix d'intensitat digital a Espanya, tant en la inversió en TIC com en la proporció d'ocupació en tecnologies mitjana i alta. En relació amb aquesta baixa intensitat digital, tot indica que el vertader «coll d'ampolla», la barrera més significativa que cal vèncer per a desenvolupar la societat de la informació és la falta de percepció de la seva utilitat (la gent no sap què fer-ne): l'interès d'una part significativa de la població i de les empreses és baixíssim (no saben quina utilitat treure'n, ni quin ús té). Aquest resultat corresponen, sobretot, a la gent gran i a les empreses de menys de 10 empleats. Tanmateix, el coll d'ampolla real és en els que no hi veuen l'interès ni la utilitat i, per tant, tampoc veuen útil la inversió en noves tecnologies. Insistiré amb un missatge clau: les nostres empreses de més de 10 empleats es connecten en massa a la banda ampla. Però, per exemple, encara no han integrat les TIC amb prou intensitat en les seves estratègies i activitats de negoci i les enquestes mostren que a penes la meitat de les empreses connectades tenen un lloc web, i només al voltant del 17% d'aquestes empreses l'utilitzen de forma integrada en aplicacions de negoci. Ambdues proporcions estan molt per sota de la mitjana de les empreses europees. La intensitat d'ús de les TIC és encara menor en les microempreses de menys de deu empleats, i si no inventem un nou model de creixement econòmic, és important per al progrés del país trobar formes d'augmentar tant la intensitat digital de les nostres empreses com la penetració en aquestes més petites.

La barrera més significativa per desenvolupar la societat de la informació és la falta de percepció de la utilitat de les noves tecnologies

La comunicació a les empreses

Empresa, coordinació, comunicació

Després d'aquesta introducció, em centraré en la temàtica de les TIC en les comunicacions de les empreses, pròxima a la nostra activitat diària a Telefònica. Començo amb una reflexió que pot semblar una mica acadèmica, però que penso que enllaça directament amb la qüestió de la intensitat digital que acabo d'esmentar. La comunicació és una activitat de suport a totes les activitats de l'empresa. Segons la teoria d'organitzacions, la raó de ser de l'empresa és fer més efectiva la coordina-

ció de determinades activitats. La selecció de les activitats depèn del tipus d'empresa: poden ser les de fabricació, les d'importació, les de distribució, les d'investigació de productes, les d'investigació de mercats. Les que siguin. Però el més important continua sent que l'aportació de valor d'una empresa sempre es pot veure com l'activitat diferencial que realitza en la coordinació d'algunes de les activitats.

Les TIC com a element transformador

A partir d'aquí, les dues reflexions següents són immediates, potser gairebé trivials. En primer lloc, la coordinació implica sempre intercanvi d'informació i, per tant, comunicació d'un tipus o un altre. Tan variable com els tipus d'empreses, però sempre és coordinació i sempre és comunicació. En segon lloc, cal constatar que les TIC han transformat i continuaran transformant les comunicacions de l'empresa. Estem tan acostumats a aquest últim fenomen que a penes hi prestem atenció. De fet, ens costa imaginar com plantejaríem avui una empresa en què els escrits en paper fossin l'únic vehicle de comunicació, com es feia quan el telègraf era l'exponent de les TIC més avançades, o quan ho era el tèlex, o fins i tot quan només teníem el fax. D'això fa quatre dies, encara en tenim, de fax, sobretot perquè la documentació legal fa que encara existeixi.

El que no resulta tan trivial és la conseqüència del sil·logisme que construïm a partir de les dues premisses anteriors. Si distingim l'empresa per la funció diferencial de coordinació que du a terme, i si les TIC permeten canviar radicalment el plantejament de les comunicacions implicades en aquesta coordinació, voldria dir que les TIC poden portar a canviar radicalment el plantejament de les empreses. De fet, ja ho estan fent. És possible que aquest replantejament sigui un dels elements necessaris per a l'augment d'intensitat digital que abans dèiem que faltava a les empreses, a Espanya i a Catalunya.

Les TIC estan canviant radicalment el plantejament de les empreses

Àmbits de la comunicació: jerarquies i mercats

Si mirem els àmbits de comunicació d'una empresa, tot seguit en trobem dos que podríem considerar extrems. La teoria de l'organització d'empresa va introduir fa ja anys la distinció entre l'organització jeràrquica i la d'esquemes de mercat. Es

tracta, com en el cas de molts plantejaments acadèmics, de conceptes extrems que ajuden a visualitzar dos plantejaments molt diferents de les comunicacions i del rol de les TIC. Durant molts anys, els prototips d'empreses concebudes dins un esquema jeràrquic han estat les de l'automòbil o l'aeroespacial. Són empreses amb un producte complex, la producció del qual exigeix un alt grau de coordinació que és poc tolerant a canvis i a fallades. Aquestes empreses acostumen a tenir un grau alt d'integració vertical, o a exercir un control efectiu molt directe sobre els seus subministradors, i molts cops també sobre les seves xarxes de distribució. En aquest entorn, les comunicacions són molt estructurades i relativament estandaritzades. Revisant la història de les TIC, s'observa que les aplicacions inicials dels ordinadors es van concebre per a aquest tipus d'organitzacions, així com la primera generació de xarxes internes de les empreses, basades inicialment en xarxes punt a punt i xarxes corporatives a mida de cadascuna de les organitzacions jeràrquiques.

Avui no ens imaginariem els mercats sense Internet

L'objectiu era el control de processos relativament rígids. Avui ho veiem com una anècdota, però la imatge del que avui denominem com *societat de la informació* era a mitjans dels anys 80 una «societat de control». El plantejament ortogonal aplicat a l'organització jeràrquica és, com deia, el de l'organització en mercats, cada cop més present en molts àmbits de l'economia moderna. Els mercats financers, de valors i de *commodities* són exemples prou coneguts sobre els quals no cal entrar en detalls.

Les comunicacions en un entorn de mercat són radicalment diferents de les que s'utilitzen en una estructura jeràrquica. Són obertes, de molts a molts, és a dir, difícils o impossibles de controlar de dalt cap a baix. Naturalment, quan avui pensem en les comunicacions per a un entorn d'empresa en un context de mercat, el que ens ve al cap és Internet: una xarxa commutada, oberta, basada en estàndards *de facto*, que interconnecta xarxes públiques i privades. Avui no ens imaginariem els mercats sense Internet. Al contrari, l'auge dels mercats de tota mena es pot veure com una conseqüència de la posada en marxa de visions, estratègies i projectes centrats a aprofitar al màxim el potencial d'Internet. Un exemple de com els canvis en les comunicacions propicien canvis profunds en l'estratègia de les empreses.

El món és pla

La primera conseqüència d'aquest auge paral·lel d'Internet i els mercats és el que genèricament es denomina com *desintermediació*, que en els fons és un assalt sis-

temàtic a la cadena de valor dels plantejaments i estratègies del que era abans una organització jeràrquica. La jerarquia és eficient quan els costos de coordinació són alts. Si es visualitzen activitats en què es poden utilitzar les TIC per tal de reduir de forma dràstica aquests costos de coordinació, es pot fer una proposta empresarial per a capturar valor en aquest segment.

Per exemple, Thomas Friedman, en el seu *best-seller* *The world is flat (El món és pla)*, presenta un enfocament accessible i atractiu, encara que hi hagi aspectes

Les barreres geogràfiques són poc rellevants: el món és pla. Friedman anomena a aquest fenomen la Globalització 3.0

que podrien criticar-se amb fonament. El seu eslògan és molt clar. Les barreres geogràfiques són cada cop menys rellevants per als plantejaments d'empresa (i molts d'altres). Coneixem gestes (militars i altres) la clau d'èxit de les quals va ser superar la dificultat física de creuar muntanyes o travessar mars. Aquestes dificultats ja no hi són. El món és pla. Friedman anomena a aquest fenomen la Globalització 3.0. La globalització 1.0 va ser la del comerç, la 2.0 la de les primeres multinacionals, i la globalització 3.0 és aquella de la qual

avui es parla més, és la d'una competència global.

L'abast d'aquest fenomen es visualitza millor amb exemples. Per comprar un ordinador, o un perifèric, o cartutxos de tinta per a la impressora, ens connectem des de casa al web d'una empresa estatunidenca, un web que no sabem exactament on està allotjat. Fem la nostra comanda, però si hi ha algun problema que no aconseguim resoldre a través de la web, truquem al número de suport i ens responen en castellà des de no sabem on. Al cap d'uns dies ens arriba per correu un avís d'un paquet expedit des de la central logística d'un poble d'Alemanya. Quan ho obrim, la majoria de les caixes porten l'etiqueta *made in China*, encara que sabem la majoria dels components són de marca americana, tot i que ja no sabríem dir on s'han fabricat, ni tampoc qui, ni on ha muntat l'ordinador que hem triat. Un altre exemple: abans, quan compràvem un cotxe, era el concessionari qui el venia, informant al comprador. Ara és molt possible que el client tingui tanta o més informació sobre el producte que el venedor.

El missatge clau és que en una batalla entre una organització jeràrquica i una organització en xarxa, una que ubiquei cada part de la seva cadena de valor on li resulti més competitiu, acaba guanyant sempre. Un altre exemple del qual podem aprendre molt és la competència entre Linux i Microsoft. En els productes en què competeixen, produeixen un programari d'una qualitat que molts consideren equivalent, però els seus sistemes de producció són totalment diferents. Linux es

produeix en xarxa, com a resultat de contribucions desinteressades de programadors repartits per tot el món. Les especificacions es determinen per consens electrònic. El producte resultant s'ofereix gratuïtament per Internet a qui el vulgui i sàpiga com utilitzar-lo. Sembla inversemblant, però funciona. En contra d'allò la majoria hauria esperat, el fenomen Linux ha tingut un impacte enorme en el sector TIC. IBM va decidir invertir més de 1.000 milions de dòlars per tal d'assegurar que Linux estigués disponible en tota la seva gamma d'ordinadors. Empreses molt destacades, entre les quals Google i Amazon, utilitzen Linux intensament. Hi ha empreses que van sortir amb èxit a borsa centrant-se en l'especialització de prestar serveis sobre Linux. Si Microsoft és la jerarquia i Linux la xarxa, aquesta batalla que podria semblar tan desigual és paradigmàtica o, com a mínim, incerta. Un exemple més de com l'estratègia de comunicacions pot redefinir l'estratègia d'empresa.

La web 2.0

Vull, abans de finalitzar, fer un apunt sobre un nou fenomen, que per a molts representa l'inici d'una segona era d'Internet. En l'argot del sector tecnològic s'acostuma a denominar genèricament la web 2.0, encara que probablement seria més apropiat qualificar-lo com «xarxes socials». El principal tractor de la demanda d'Internet durant l'últim any prové d'aplicacions en què els usuaris tenen un paper crucial com a generadors de contingut. Penseu que el 15% dels nostres usuaris de Telefònica utilitzen el 70% de la xarxa. Avui a Telefònica, el 94% del tràfic que passa per allà és tràfic IP i només el 6% és de veu. O sigui, que aquestes descàrregues de *peer to peer*, que se'n diu ara, de vídeos i àudios els fan un 15% dels usuaris, que ja us dic que ocupen el 70% de la xarxa: els vídeos que es poden descarregar d'aquest web tan conegut, YouTube, la informació d'un mateix que es pot penjar a MySpace, la música, les fotos o votacions a Digg, l'autoedició d'informació o la confecció d'una enciclopèdia en línia, la Wikipedia. Tota la informació és en xarxa. I ressaltaré, a més, que la banda ampla ha fet possible enriquir aquests continguts amb imatges, música i vídeos, acostant les relacions i l'oci en línia a les que fa poc només eren possibles de forma presencial.

El principal motor d'Internet prové d'aplicacions en què els usuaris tenen un paper crucial com a generadors de contingut

Entre les possibilitats que les noves formes de comunicació ens permeten per

repensar les nostres empreses, esmentaré només dues característiques rellevants d'aquest fenomen. La primera és que hi ha cada cop més mecanismes publicitaris, en reacció a la bombolla que ja es va produir, i encara que els continguts s'emplenin a través de la informació que aporta la gent i que les aplicacions que et donen són gratuïtes, si vols tenir més capacitat i descarregar més vídeos, n'hi ha una en què has de pagar una mica i hi ha la Premium, en què has de pagar més.

Hi ha cada cop més mecanismes publicitaris i, per tant, de comunicació d'empresa, que es recolzen en l'ús de la xarxa, i específicament en aquest cas, en l'àmbit de la web 2.0. El 2006, els ingressos de publicitat a la xarxa als EUA, que és d'on en tinc informació, van sobrepassar els 12.000 milions de dòlars; és a dir, que comença a generar ingressos importants. Cada cop més, aquests ingressos van lligats als cercadors o als blocs, com el Google, en els quals allò que està en primer lloc paga més, en segon lloc paga menys, i els que hi ha al costat o que et recomanen un lloc determinat, aquests paguen per recomanació; i també s'han d'esmentar les xarxes socials obertes als usuaris. De totes maneres, la publicitat i la comunicació empresarial en xarxa estan molt menys desenvolupades a Espanya, la qual cosa serà una tasca que cal abordar en moltes empreses.

El segon fenomen que s'ha de ressaltar és que, si bé van ser les empreses les que van estirar inicialment de la demanda TIC, avui dia, i amb molta diferència, el sector de demanda més actiu i més innovador és el dels particulars. I en la mesura en què aquests s'acostumen a comunicar-se entre ells amb les eines de la web 2.0, els serà més difícil entendre que no puguin utilitzar els mateixos mecanismes en la relació amb les seves empreses preferides. Es pot esperar que alguns sectors de la població no acceptin en un futur considerar com a preferides aquelles empreses que no adaptin la seva comunicació amb clients a les pràctiques que els

clients ja consideren habituals per a relacionar-se entre ells. Això mateix, dit de passada, pot succeir amb els empleats i la comunicació interna de l'empresa.

Al web 2.0 el sector de demanda més actiu i més innovador és el dels particulars

Un altre bon exemple d'aquest fenomen es comença a observar a les universitats. Moltes van abordar fa cinc o sis anys la construcció a mida d'un campus virtual que permetés l'accés electrònic a materials docents i la comunicació entre professors i alumnes amb correus

electrònics o xats. Però avui algunes universitats estan començant a contractar aquestes facilitats amb les empreses que ofereixen eines gratuïtes de correu electrònic i per a la construcció de webs, wikis i blocs, simplement perquè arriba un punt en què constaten que els professors i els alumnes ja utilitzaven aquestes al-

ternatives externes de forma preferent, al marge del campus virtual que es va crear oficialment.

Com a **conclusions**, recapitulo repetint els principals missatges que he intentat transmetre. *Primer*: les TIC alteren els costos de coordinació, i amb això la raó de ser d'activitats crítiques de l'empresa. En conseqüència, les noves comunicacions fan possible repensar les organitzacions i les empreses. Aquesta tasca s'haurà d'incentivar i portar a terme de forma diferenciada per sectors, o per mida d'empresa. Però cal fer-la. Nosaltres, a Telefònica, intentem portar les aplicacions de les grans empreses a les petites empreses, especialitzades per sectors. Les petites empreses que estaven acostumades a enganxar-se els dits perquè havien de fer una gran inversió d'una cosa que quedava obsoleta al cap de pocs mesos. Ara el que permetem amb els nostres productes és que ho lloguin pel temps que ho necessitin, que ho estirin d'una xarxa i que no hagin d'invertir i, per tant, passin d'una inversió fixa, a un cost variable de diferents aplicacions, molt paquetitzades, molt senzilles d'utilitzar, i amb això estem tenint èxit, no el suficient encara com per a equiparar-nos a la mitjana d'Europa, però hi estan entrant moltes empreses.

Segon: cada cop hi ha més activitats en què les organitzacions en xarxa estan demostrant ser més eficients que les jeràrquiques. En l'I+D, en la publicitat, a capturar la «intel·ligència» del client, en l'organització interna per projectes en comptes de fer-ho per la definició de llocs de treball. La creació i gestió de la seva «xarxa externa» serà cada cop més una activitat important per a les nostres empreses. *Tercer*: l'*outsourcing* serà una alternativa obligada, molt possiblement en dosis intenses en moltes situacions. Ja ho és en les activitats de producció física. Ja ho és en moltes activitats administratives i de suport. Augmentarà en l'aprovisionament TIC. Les regles de competència en xarxa obliguen a les empreses a concentrar-se en el fonamental i a subcontractar la resta. Un procés en el qual la comunicació és indispensable. *Quart*: qui no abraça aquests canvis en el rol de la comunicació en la vida diària de les empreses tindrà dificultats creixents per a ser competitiu. Des d'aquesta òptica, la intensitat digital que reclamava al començament i l'augment de competitivitat que li cal a la nostra economia van en paral·lel. *Cinquè i últim*: des de Telefònica veiem aquestes transformacions que els nostres clients han d'abordar com una oportunitat de progressar en benefici mutu. Una oportunitat que ens agradaria desenvolupar conjuntament en el context de proximitat que he apuntat al principi de la meua exposició. I estem, per a tot això, a la vostra disposició.

Hotel Claris, Barcelona, 14 de març de 2007

El grup Claris, de l'Associació d'Amics de la UAB, és un espai de diàleg entre empresaris i polítics, i gestors públics i privats de l'economia i de la informació.

A les reunions-sopar es tracta d'un tema polític, econòmic o social referit a l'interès global de les empreses. El tema, l'exposa un ponent significat. A continuació es discuteix, a taula, amb la llicència que comporta debatre en un sopar familiar. Els debats es mantenen amb criteris de pluralitat, a l'àmbit polític.

Els ponents dels sopars del grup Claris, fins ara, han estat

Antoni Abad	José Luís Martínez Ibáñez
Josep Miquel Abad	Joaquim Nadal
Josep Acebillo	Manel Nadal
Josep M. Álvarez	Antoni Negre
Josep Bargalló	Josep Oliu
Lluís Bassat	Jaume Pagès
Joan Boada	Alfredo Pérez Rubalcaba
Josep Borrell	Jordi Pujol
Joan Botella	Pilar Rahola
Josep-Lluís Carod-Rovira	Miquel Roca
Fernando Casado	Maravillas Rojo
Antoni Castells	Ramon Rovira
Joan Clos	Radi Al-Sadawi
Pere Esteve	Francesc Santacana
Alberto Fernández Díaz	Joan Saura
Lluís Ferrer	Nicolás Sartorius
Salvador Giner	Antoni Serra Ramoneda
Ignasi Guardans	Narcís Serra
Miquel Iceta	Carles Solà
Artur Isern	Enric Sopena
Domingo Jaumandreu	Joan Subirats
Kim Faura	Santiago de Torres
José Manuel Lara	Xavier Trias
Juan José López Burniol	Joan Trullen
Ernest Lluch	Montserrat Tura
Joan Majó	David Vegara
Ernest Maragall	Francesc Vendrell
Pasqual Maragall	Josep M. Vilà

Les reunions-sopar del grup Claris fan possible:

- escoltar, de primera mà, els protagonistes de l'actualitat
- rebre informació privilegiada
- estalviar temps: els ponents, líders d'opinió, proporcionen tanta o més informació que diverses lectures.

Si vostè té interès d'assistir a les reunions-sopar del grup Claris, posi's en contacte amb nosaltres al telèfon 93 581 14 90 o bé a través del correu electrònic amics@uab.es, i l'informarem

Fundació////////////////////
Empresa i Progrés////////
////////////////////
////////////////////



Associació d'Amics **UAB**

Universitat Autònoma de Barcelona
Edifici A - Campus de la UAB
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)
Barcelona, Spain
Tel. 34 93 581 14 90 - Fax 34 93 581 20 00
amics@uab.es - www.amicsuab.es