

## ENTREVISTA

Conrad Llorens

CONSELLER DELEGAT DE LA CONSULTORA DE MARCA SUMMA

# “El 70% del valor d'una empresa prové dels intangibles, que són en gran part la marca”

Natàlia Ríos

BARCELONA

**MR.** Com es decideix crear una empresa que faci marques?

**GLL.** El projecte es va iniciar l'any 1989 i va ser innovador, no hi havia ningú que oferís una visió integrada de la marca. Hi havia bons dissenyadors, bons consultors de màrqueting, agències de publicitat, però feien falta uns equips especialitzats a pensar en la marca des d'una perspectiva global, perquè la marca és una realitat global, és l'opinió que es té d'un producte i una empresa, i es crea a través de tots els estímuls que s'emeten.

**MR.** I com sorgeix aquesta idea innovadora? Identifiquen un forat al mercat o importen un model que ja funciona en altres països?

**GLL.** Una mica totes dues coses. Sabíem que en països més avançats en aquest camp, mercats més madurs com Anglaterra i Alemanya, hi havia consultores especialitzades en això. I també enteníem que al mercat espanyol hi feia falta una empresa que pogués oferir aquests serveis.

**MR.** Quines són les característiques que ha de reunir una bona marca?

**GLL.** La marca consisteix en dues coses: significat i compromís. Són els dos conceptes clau. Hem de construir un significat per als nostres productes i serveis que sigui adequat a les nostres habilitats i rellevant respecte al que esperen els clients. I una vegada que es té, el que s'ha de fer és que tota l'empresa respongui a això. S'ha de traslladar la visió estratègica d'empresa a un nivell comprensible i expressable a tots els estaments del grup.

**MR.** Quins són els significats de Summa?

**GLL.** El rigor, la professionalitat, la innovació i el coneixement. Un exemple del coneixement és que acabem de crear, juntament amb Esade, un institut anomenat el Centre de la Marca, que té per missió conscienciar les empreses espanyoles i el públic en general de la importància de la marca. Hi ha dos centres de la marca més al món, un a Munic i un altre a Nova York. La innovació és una actitud, i el govern ens ha citat en més d'una ocasió com el tipus d'empresa que s'hauria de crear més a Catalunya.

**MR.** D'habituar-nos així les deslocalitzacions?

**GLL.** Cada vegada més veiem a



CESTINA CALDERA

Catalunya que no podem competir en costos baixos i en mà d'obra barata. Sempre hi haurà altres països de l'est d'Europa o de l'orient que tindran uns costos més baixos. De manera que la sortida per a l'empresa catalana és invertir més en marca, perquè és el que li donarà una diferència respecte a les altres. Hem de competir en valor afegit.

**MR.** La marca és valor afegit?

**GLL.** Sí, entre moltes altres coses. Abans competies amb un o dos, i ara es competeix amb vint i en un mercat mundial. La intensitat de la competència és cada vegada més complexa i hi ha menys diferències entre els productes que s'ofereixen. Per tant, has d'intentar competir en altres paràmetres, en intangibles com la marca. Hi ha estudis que demostren que el component de valor que aporta un intangible és molt superior al que aporta el component tangible del producte.

**MR.** Com es mesura la rendibilitat del que és intangible?

**GLL.** Hi ha maneres de valorar econòmicament els intangibles. A més, hi ha una llei a Europa que obliga totes les empreses a valorar els seus intangibles i posar-los en balanç a partir del 2006. És una fórmula complexa que es basa en el cash flow futur que aquesta marca és capaç de generar. Això pel que fa a la gestió financera de la marca. Però també es pot mesurar la quota de mercat que s'ha guanyat des que s'ha començat a gestionar bé la mar-

Molts projectes en què hem intervingut han generat augmentos de vendes de fins a un 30%. Els últims estudis indiquen que el 70% del valor d'una empresa prové dels intangibles, que són en gran part la marca.

**MR.** En tot això, on queda la qualitat del producte?

**GLL.** L'important és vendre. Quan hi ha deu o quinze competidors per cada categoria de producte, com passa ara, els productes són molt similars i les diferències no estan en el producte en si, sinó en el que el producte significa. Això no vol dir que els productes no siguin importants, perquè si no tens

un bon producte ja no tens cabuda al mercat.

**MR.** Quins serien els sectors que més necessiten millorar la marca?

**GLL.** En general, a Catalunya les empreses han d'invertir més en marca. S'ha fet un primer pas perquè l'empresari català és conscient que la marca és important, però no hi dedica els recursos ni les eines necessàries. Ara toca que inverteixin de veritat i converteixin la marca en un valor afegit.

**MR.** Però en quins sectors podriem trobar més marques deficientes?

**GLL.** No vull donar noms, i a més és una gran majoria. Només un 1% de les empreses fan una bona gestió de la marca.

## PERFIL

L'any 1989 Conrad Llorens va fundar, al costat de Josep Maria Mir, l'empresa Summa, amb seu a Barcelona i especialitzada en la creació i gestió de marques. Llicenciat en administració i direcció d'empreses per ESADE i membre del comitè d'innovació de la Societat Estatal per al Desenvolupament del Disseny i la Innovació, amb 45 anys Llorens ha creat el Centre de la Marca a Espanya i ha escrit dos llibres sobre innovació. Entre les seves aficions hi ha el golf i la seva passió és la música, fins al punt que té un local d'assaig on toca la guitarra quan la feina l'hi permet.

**MR.** ¿Són fortes, les marques catalanes?

**GLL.** A Catalunya tenim empreses molt fortes. Nosaltres treballem amb moltes de les més grans companyies catalanes, com el grup Planeta, Agrolimen, el grup Puig, Almirall Prodesfarma, Caprabo i ESADE.

**MR.** ¿A aquestes companyies necessiten millorar les seves marques?

**GLL.** La marca requereix un treball constant, perquè el context en què es competeix varia constantment. Construir una marca requereix molt esforç i coherència, però destruir-la és molt fàcil. Ningú es pot adormir, i menys quan es competeix internacionalment.

## “Hi ha molt a fer a Catalunya”

**MR.** Quants clients tenen ara?

**GLL.** Treballem amb una llista molt àmplia de clients, de sectors que van des de les telecomunicacions i la banca a les administracions públiques. Hi ha moments en què estan més actius que altres, però sempre hi ha una relació constant. Podem estar treballant alhora per a unes 20 o 25 empreses.

**MR.** Treballem només a l'Estat?

**GLL.** Sí, però entre les empreses amb què treballem n'hi ha que tenen projecció internacional. L'últim projecte ha estat amb Agbar, amb els quals hem fet una reinvençió. Hi havia una divisió del grup, Agbar Automotive, en què es va posar de

manifest que s'ha de treballar la marca. Vam crear un nou nom, Applus, per a una empresa que està present a tot l'Estat però també a la Xina, Europa i els Estats Units. Hem construït una nova marca i amb molt d'èxit, perquè l'empresa està creixent a uns ritmes espectaculars.

**MR.** I per què aquest nom?

**GLL.** Applus és la qualificació màxima que un pot tenir en moltes coses, per exemple un A+ és la nota màxima d'un examen, també és un rating. Com que la companyia competeix a nivell internacional es va buscar una terminologia que s'entengués a tot el món, fins i

tot a la Xina, perquè per a la companyia és un mercat de molt interès en el futur. Per tant, hem treballat aquesta marca no des de la perspectiva catalana o espanyola sinó des de la perspectiva mundial. Actualment també treballem en el llançament europeu d'un banc holandès.

**MR.** ¿Es plantegen obrir delegacions fora de l'Estat?

**GLL.** Sí, ens ho hem plantejat moltes vegades, a Europa i a Amèrica Llatina, perquè creiem que hi ha moltes possibilitats de desenvolupar els nostres serveis amb èxit. Però també creiem que hi ha molt a fer a Catalunya i a l'Estat.