

## Subversió en emprenedoria: crear negocis nous destruint l'ordre establert

*Alguns negocis, per tenir èxit, requereixen canvis profunds en l'ordre establert, o fins i tot la seva substitució per un ordre nou*



Un 'rider' de Glovo, empresa que aplica tècniques subversives per perpetuar un status quo que fa possible el seu model de negoci. | Adrià Costa

Rebel·lió, sedició, insurrecció, tumult, desobediència... Es tracta de paraules que malauradament són presents a les nostres converses quotidianes. No hi és tan present el mot subversió, tot i que formaria part de la mateixa família semàntica. **En el camp acadèmic de l'emprenedoria està emergint amb una força notable el concepte d'emprenedoria subversiva.** Alguns autors han publicat recerca que relaciona la subversió en els moviments polítics i socials, la subversió en l'art i la subversió en l'emprenedoria (Bureau, 2013; Bureau i Zander, 2014). El punt de partida del seu treball va ser un article escrit fa més de vint anys per un autor que sostenia que l'emprenedoria és una activitat subversiva (Smilor, 1997).

S'entén per subversió un comportament, una actitud o una activitat que persegueix la destrucció de l'ordre establert. La conclusió d'aquesta línia de recerca és que **per crear innovacions radicals els emprenedors han de dur a terme activitats subversives que destrueixin les regles i els valors que limiten el creixement del seu projecte empresarial.** La idea es basa a la vegada en el concepte de *destrucció creativa* desenvolupat per Joseph Schumpeter als anys trenta del segle passat.

@pensem\_cat

Subversió en art i en emprenedoria

Els autors citats han establert que l'activitat subversiva en qualsevol dels àmbits esmentats (moviments polítics i socials, art i emprenedoria) requereix:

- 1) L'existència d'activistes, d'un ordre que calgui destruir i d'unes masses més o menys mobilitzades
- 2) El propòsit dels activistes de destruir l'ordre establert
- 3) L'ús de tècniques eficients
- 4) La provocació d'un escàndol públic

**L'exemple de subversió en art més esmentat és el de la Internacional Situacionista (1957-1972)**, un moviment polític i artístic fundat per Guy Debord i format per intel·lectuals i artistes que tenia com a objectiu destruir la societat de consum i el sistema capitalista. Un altre exemple seria el de les Guerrilla Girls, un grup d'artistes feministes creat el 1984 per denunciar que, mentre que gairebé tots els nus exposats en galeries i museus són femenins, la presència d'artistes dones en aquests espais és gairebé nul·la. Mai no es va conèixer la identitat de les artistes. El nom del grup respon al fet que feien servir tàctiques de guerrilla. Duien màscares de goril·la i es van donar a conèixer desplegant pòsters als carrers de Nova York.

Bureau (2013) posa dos exemples de negocis subversius: PayPal i *Hustler*. El primer és un sistema que permet fer pagaments al marge del sistema financer i el segon és una revista pornogràfica. **Els fundadors de PayPal**, un dels quals és Elon Musk, co-fundador i CEO de Tesla Motors, **van crear el negoci per destruir el monopoli de l'estat en l'emissió de diner i per evitar la dependència del ciutadans respecte als bancs**; per tant, per alliberar aquests ciutadans del poder dels estats i de les institucions bancàries. El fundador de *Hustler*, Larry Flynt, sobre qui es va fer una pel·lícula el 1996 (*The People vs. Larry Flynt*), va crear la revista per destruir la moral puritana de l'època i qualsevol forma de censura burgesa. La revista atreia l'interès de la classe obrera perquè la percebia com un atac a l'*establishment* polític i religiós i als privilegis de classe. Flynt, acollint-se a la Primera Esmena de la Constitució americana, que garanteix la llibertat d'expressió, va defensar el seu dret a publicar pornografia i va promoure l'abolició de la censura. Malgrat els escàndols i els litigis que van patir, ambdós negocis s'han consolidat i han esdevingut emblemes de l'emprenedoria nord-americana.

Revisant aquests i d'altres treballs sobre subversió, no m'he pogut estar de pensar en exemples de subversió més propers, no només en política i societat, sinó també en emprenedoria. **Totes les lluites veïnals dels anys setanta als barris de les nostres ciutats serien bons exemples de subversió en política i societat.** Hi havia activistes (els líders veïnals), un ordre a destruir (personificat en unes autoritats no proporcionaven els serveis públics que el veïnat necessitava i exigia) i unes masses (els mateix veïnat). Els activistes no solament volien aconseguir els serveis públics que se'ls negaven, sinó que sovint anaven més enllà i reclamaven canvis polítics i socials. Es van utilitzar tècniques eficients, com les manifestacions o les tancades, les quals van provocar escàndols públics que van tenir més o menys ressò en els mitjans de comunicació. I el més important: en la majoria dels casos es van aconseguir els objectius.

# Pensem.



*Jordi Cuixart i Jordi Sànchez, dos activistes disposats a subvertir l'ordre establert. Foto: Josep M Montaner.*

Més recentment, **l'activitat de l'ANC i Òmnium Cultural en relació amb la independència de Catalunya també tindria tots els ingredients de la subversió en política**: uns activistes (els successius líders de les entitats sobiranistes), un ordre a destruir (el marc legal que impedeix la celebració d'un referèndum) i unes masses més o menys mobilitzades (els més de dos milions de votants de l'1-O); el propòsit dels activistes de destruir l'ordre establert; l'ús de tècniques eficients (manifestacions i campanyes); i la provocació d'un escàndol públic (els episodis del 20-S i de l'1-O, que han acabat amb anys de presó per als presidents de les entitats). Respecte al procés català, queda per veure (la darrera revisió d'aquest article és del 13 de novembre de 2019) el recorregut de Tsunami Democràtic com a paradigma de subversió en política.





La 'Desigual Naked Party' va generar una gran expectativa entre desenes de clients. Foto: Desigual.

En el camp empresarial, les Naked Party de Desigual serien un exemple proper de subversió en emprenedoria. La campanya "Entra despullat i surt vestit", duta a terme el 2013 a les botigues de referència de la marca en diverses ciutats europees, va aconseguir força ressò mediàtic **apel·lant a la transgressió de transitar nu o amb roba interior per l'espai públic**. Tenia, doncs, algun dels ingredients de la subversió de *Hustler* i va aconseguir reforçar la imatge de Desigual com a marca rupturista. En aquest exemple, els activistes són els directius de l'empresa, l'ordre establert són la moral i els bons costums, i les masses més o menys mobilitzades són els clients fidels de la marca que compareixen a la botiga nus o en roba interior; les tècniques eficients tenen a veure amb el màrqueting digital i les xarxes socials; i, finalment, l'escàndol públic és el ressò mediàtic de la campanya, de magnitud variable en funció de la laxitud o rigidesa de les convencions socials de cada país.

En l'àmbit del consum, les campanyes contra les empreses de l'IBEX-35 (fonamentalment, bancs i empreses energètiques i de telecomunicacions), i a favor de la banca ètica i d'empreses comercialitzadores de serveis domiciliades a Catalunya serien exemples, tot i que més modestos, de subversió en emprenedoria. En el cas de **campanyes com la de "consum estratègic de país" de l'ANC**, els activistes són la mateixa entitat i els promotors de les empreses alternatives a l'IBEX-35, l'ordre a destruir és l'entramat polític i econòmic d'aquests negocis, i les masses més o menys mobilitzades són els socis de consum o els clients d'aquestes empreses alternatives, les quals utilitzen un màrqueting molt directe com a tècnica eficient (parades en fires de "consum estratègic" on els potencials clients poden tramitar el canvi de companyia amb facilitat). L'escàndol públic consistiria a publicitar els greuges contra aquestes empreses (insensibilitat respecte a la pobresa energètica, execució de desnonaments per impagament d'hipoteca o lloguer, posicionament polític contrari a la independència de Catalunya, etc.).



*L'activista contra les pràctiques abusives de la banca Enric Duran. Foto: Adrià Costa.*

Un exemple nostrat de subversió en els camps econòmic i social és el d'Enric Duran, "el Robin Hood català". És un cas de denúncia de les pràctiques abusives de la banca. **L'any 2008 Enric Duran va anunciar que s'havia apropiat de gairebé mig milió d'euros d'una quarantena d'entitats bancàries**, i que pensava destinar la quantitat a editar i distribuir una revista crítica amb la banca i a finançar projectes de transformació social de moviments socials catalans. A la revista fa una crida a continuar la seva acció de desobediència a la banca, retirant els dipòsits i deixant de pagar els deutes. Duran va fugir del país, però va retornar i va ser detingut. Al cap de dos mesos va ser posat en llibertat sota fiança. La fiscalia va demanar 8 anys de presó per a ell, acusat d'un delictes continuat de falsedat documental i d'insolvència punible.

Legitimació a través de la subversió

Massey i Bureau (2019) han estudiat la relació entre subversió i legitimació. Per legitimació entenen l'acceptació, per part de l'ordre establert, d'un corrent artístic nou o d'un negoci nou. Sostenen que tant els corrents artístics com els negocis nous necessiten el vistiplau de les institucions artístiques i econòmiques corresponents, i que **moltes vegades la legitimació prové paradoxalment de subvertir l'ordre establert**. Per tant, la subversió seria un mitjà per assolir la legitimació.

En el camp de l'art hi ha un exemple revelador: **Marcel Duchamp i la seva *Fontaine* (1917)**. Tot i que a principis del segle XX les acadèmies nacionals ja havien perdut el seu prestigi com a institucions legitimadores en les arts visuals, i havien emergit amb força societats d'artistes independents que organitzaven exhibicions al marge de les exhibicions "oficials", persistien encara les discussions sobre què és art i què no ho és i sobre què és mereixedor de ser exposat en un museu i què no ho és. Les mateixes societats d'artistes independents tenien criteris força restrictius a l'hora acceptar obres per a les seves exhibicions. Duchamp, que era membre de la Societat d'Artistes Independents, va presentar anònimament un urinari signat amb pseudònim al Saló dels Artistes Independents de Nova York, malgrat que ell mateix era membre del

# Pensem.

comitè organitzador. L'obra va ser rebutjada i l'escàndol que va provocar va ser majúscul. No obstant, aquesta subversió va legitimar els *readymade* com a obres artístiques, expandint els límits de l'art i de la condició d'artista.

Subversió per mantenir l'ordre establert (l'anti-subversió?)

Uber i les plataformes similars de mobilitat personal que connecten passatgers i conductors no professionals són un **paradigma de legitimació assolida gràcies a la subversió**. Aquestes plataformes necessiten legitimació social i institucional per poder operar. Social, perquè han de gaudir de l'acceptació dels usuaris, i institucional, perquè han de poder operar en un mercat fortament regulat per l'administració pública i amb el poderós sector del taxi en contra des del primer anunci d'implantació de Uber a qualsevol ciutat. Les plataformes utilitzen la subversió per destruir l'ordre establert (la indústria del taxi i la seva regulació per part de l'administració), amb activistes (els mateixos directius) i masses més o menys mobilitzades (consumidors descontents amb el servei de taxi), tècniques eficients (campanyes de comunicació, amenaces de retirada del mercat, marxes lentes i estacionaments indefinits a la via pública) i algun escàndol públic (provocat per Uber i els seus directius, però també pels taxistes en resposta a l'entrada de Uber al mercat). Hi ha molta literatura que documenta les reaccions a l'entrada de Uber en ciutats de tot el món, fins i tot casos amb finalitats docents (Seaborn, Scoot, i Miller, 2017). Massey i Bureau (2019) basen la seva recerca en el cas de Heetch, un Uber francès.



*Taxistes barcelonins protestant contra Uber i Cabify. Foto: Gerard Fageda*

**També es pot donar el fenomen invers: negocis nous que apliquen tècniques subversives per guanyar legitimitat, però que en lloc de destruir l'ordre establert intenten reforçar-lo.** Seria el cas de Glovo. El model de negoci de les plataformes de lliurament de menjar a domicili

només és viable si l'empresa pot utilitzar repartidors autònoms i pagar-los un import fix per comanda recollida i lliurada. No seria viable si l'empresa hagués de contractar treballadors i, per tant, hagués d'assumir els costos d'una relació laboral. Hi ha una indefinició en la legislació que permet a aquestes empreses subcontractar el repartiment a treballadors autònoms, i el model de negoci avui és possible perquè alguns jutges no reconeixen encara que els repartidors són "falsos autònoms". **Glovo aprofita l'escletxa legal i a més aplica tècniques subversives per perpetuar un *status quo* que fa possible el model de negoci.** En aquest cas, hi ha uns activistes (els directius de l'empresa), un ordre que cal perpetuar (la indefinició legal) i unes masses més o menys mobilitzades (els usuaris de la plataforma); els activistes usen tècniques eficients (aparicions en mitjans de comunicació, campanyes de màrqueting, difusió de mentides i falses notícies per les xarxes socials) i provoquen escàndols públics (un bon exemple va ser el debat al voltant de la mort d'un repartidor en un accident de circulació). El 2018 va néixer Mensakas, una cooperativa d'exrepartidors de Glovo i Deliveroo que disposa d'una aplicació pròpia. Seria, doncs, la subversió de l'anti-subversió.

## Implicacions

No podem concloure que per crear un negoci innovador calgui subvertir l'ordre establert. En canvi, sí que podem concloure que **alguns negocis, per tenir èxit, requereixen canvis profunds en aquest ordre establert** o, fins i tot, la seva substitució per un ordre nou.

Els casos presentats, estudiats en detall, proporcionen lliçons sobre les condicions que s'han de donar per subvertir l'ordre establert, i en concret sobre les tècniques eficients per aconseguir els objectius desitjats.

Finalment, podem concloure que **la subversió en art i en emprenedoria no són tan diferents**. Fonamentalment perquè es tracta d'actes creatius.

@pensem\_cat

## Referències

- Bureau, S. (2013). Entrepreneurship as a subversive activity: how can entrepreneurs destroy in the process of creative destruction? *M@n@gement*, 16(3), 204-237.
- Bureau, S., i Zander, I. (2014). Entrepreneurship as an art of subversion. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 124-133.
- Massey, M., i Bureau, S. (2019). The *sub-legitimation paradox*: how institutional entrepreneurs try subversion to build legitimacy? The case of Heetch (a French Uber). Manuscrit presentat per a publicació.
- Seaborn, P., Scott, P., i Miller, W. (2017). Uber in Colorado. Seeking regulatory certainty. *Case Research Journal*, 36(3), 1-19.
- Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341-346.

Més articles del mateix autor