

FÒRUM





Josep Lagares

«Deixem de flagel·lar-nos parlant de crisi. Tot són reptes que es poden solucionar»

Una conversa amb Josep Huguet

Bàrbara Lligadas | Moderadora

David Campos | Fotògraf

VISTA PRÈVIA

Un canvi de paradigma. Recuperar els valors de l'esforç, el risc, el treball i l'educació per entrar amb força en un nou sistema econòmic basat en el coneixement, la investigació i la innovació. Aquesta és la recepta màgica per transformar la crisi en oportunitat. Afrontar la crisi com un moment de canvi al què ens hem d'adaptar. Perquè com a país, si ens resistim al canvi, només aconseguirem una economia decadent i un Estat del Benestar en fallida.

Josep Lagares (Besalú, 1963) i Josep Huguet (Manresa, 1951) fa temps que treballen amb aquesta perspectiva. Lagares des de la Direcció General de Metalquímia, empresa dedicada a la fabricació de maquinària per a la indústria càrnia pionera en la gestió de la creativitat i la innovació. Huguet, des de la Conselleria d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya, des d'on s'ha convertit, com ell mateix afirma, en un comercial de la millor consultora industrial del país, ACCIÓ.

Bàrbara Lligadas: Podríem començar plantejant si l'economia catalana s'ha de reinventar a si mateixa i quins referents hauria de tenir en compte.

Josep Lagares: No només l'economia catalana, l'economia mundial. Aquests dies estava amb un important economista del país i ho plantejava tot en termes de millora de la productivitat, els costos... Perquè està molt bé tocar la part baixa del compte de resultats, és a dir, mirar els processos, mapejar-los, mirar els temps, torpedinar aquests processos per millorar-los, allà on hi havia cinc persones posar-n'hi una... Tot això ho hem de fer. Però no deixa de ser la part baixa del compte de resultats, un tema que només és important si hi ha producte per vendre. Però si no hi ha producte per vendre, això no et porta enlloc. Per tant, en el primer que ens hem de fixar, i ja no només en l'economia catalana, sinó en l'economia global, és en impulsar la part alta del compte de resultats. Sobre tot en termes de «creativació», una paraula que em vaig inventar i que comporta sumar la «creativitat» i la «innovació». O sigui, realment impulsar, pull, que diuen els angle-

Huguet: Avui, tot avança tan ràpid que la creativitat i la innovació s'han de gestionar. Crear la governança de la creativitat i la innovació a les empreses, a l'administració i a les famílies

sos, estirar la part de dalt del compte de resultats amb productes inversemblants que tornin la il·lusió al mercat i, evidentment, aleshores millorar la productivitat a l'hora de fer-los. Amb «creativar» també vull dir gestionar la creativitat i la innovació de forma totalment integral, coordinada, sistemàticament planificada i de forma totalment social, és a dir, que arribi a tot l'entramat social de les empreses, de les famílies i del país.

Josep Huguet: Hi estic totalment d'acord. A molta gent li pot sonar una mica rupturista, però hem d'anar avançant cap aquí. En bona part Catalunya s'ha salvat precisament gràcies a la innovació, en general, de l'empresariat. Si no hi hagués innovació no seríem on som. I és que encara sortim al mapa econòmic perquè hi ha gent que innova, gent que inventa coses, gent que veu oportunitats al mercat. Sort hem tingut del pater famílies que té nas. Però les muses no vénen soles, les has de treballar. Una de les conclusions del Pacte Nacional per a la Recerca i Innovació és que no es pot improvisar. En el segle XXI tot avança tan ràpid que la creativitat i la innovació s'han de fomentar, s'han de gestionar. Crear la governança d'això a les empreses, a l'administració i en general a les famílies.

Posaré un exemple simpàtic. Una empresa d'Olot que feia escultures de sants es va acollir al programa Nova oportunitat de negoci encaminat a potenciar la innovació de l'antic CIDEM –ara integrat a ACC1Ó– i van passar

de fer sants, que és un mercat que va a la baixa, a fer una altra cosa que no té sostre, com són les estàtues per cementiris on, mai més ben dit, el nínxol és enorme. Des de la Generalitat els hem ajudat a canviar la tecnologia per passar de treballar amb pasta de fusta a fer-ho amb marbre. És un cas clar que calia parar un moment a pensar i els hem ajudat a fer-ho. Els hem ajudat a gestionar creativitat i innovació.

Josep Lagares: El primer que s'ha de plantejar un país, i les empreses d'un país, és a quina fase d'aquest procés innovador s'està. Llavors, és important per les empreses saber on són, i aquí distingir entre creativitat i innovació, perquè la creativitat ens fa imaginar coses noves, és la gasolina de la innovació. Però la creativitat no ens aportarà resultats econòmics. Els resultats econòmics vindran per la gestió de la innovació. O sigui, d'alguna forma la creativitat ens fa imaginar coses noves i la gestió de la innovació fa que allò que hem imaginat sigui real i rendible, convertint-se en retorn per a la companyia. Per tenir creativitat necessites moltes idees, però per tenir-les has d'aprendre a gestionar la creativitat i aleshores, per passar de les idees al negoci, necessites tenir talent. Persones que siguin capaces de convertir aquestes idees, desitjar-ne les millors, i convertir-les en retorn. Així doncs, si gesticiones la creativitat i la innovació, ajuntant-les, obtens la «creativació», que proporciona sinergies positives. Això es pot fer a un nivell d'empresa, a un nivell de família i a un nivell

Lagares: La creativitat ens fa imaginar coses noves i la gestió de la innovació fa que allò que hem imaginat sigui real i rendible, convertint-se en retorn per l'empresa

de país. Hem de ser capaços d'adonar-nos-en i fer-ho. El problema és que molta gent reconeix que hem de ser creatius, però no tenen ni idea de com fer-ho. Desconeixen les tècniques de focus creatius, de reptes creatius, o de senzilles tècniques de generació d'idees que poden servir per treure un producte nou. Què podem fer? Els processos els podem millorar, fins a optimitzar-los tant que ja no es pugui optimitzar més per millorar la productivitat. Però això és copiable. El que no és copiable és el talent i la creativitat de les persones. I si a les persones els ensenyes com desenvolupar el seu talent i creativitat, que és fàcil, tens l'èxit assegurat. Nosaltres en vam aprendre gràcies al CIDEM.

Josep Huguet: En el debat del Pacte Nacional de Recerca i Innovació vam arribar a la conclusió que s'ha de treballar per reptes, i ens hi hem posat. La humanitat què necessita? Quins reptes té? El canvi climàtic, la salut, l'envelliment, l'accessibilitat dels productes, la sostenibilitat, l'alimentació saludable, la gestió de ciutats... També són reptes la formació al llarg de la vida o l'oci associat a l'augment de les vacances i el turisme, fruit de l'augment de les classes mitjanes. Gestionar això és d'una complexitat increïble. Això també és un know how i tenir creativitat en aquests sectors dóna peu a moltes possibilitats. Conseqüentment, cal generar tallers o àrees que es puguin crear en base a aquests reptes. Una de les idees que hi ha per avançar en aquest sentit és que quan ob-



Huguet: La creativitat surt de la barreja. Posar un artista al costat d'un enginyer és la bomba! És la forma de que surtin més idees

tinguem aquest focus seguim treballant des de diversos camps. És a dir, si tinc el focus canvi climàtic, puc treballar amb gent de la geologia, de la meteorologia, de la indústria química... Si agrupes gent de diversos sectors, ja sigui d'humanitats o de ciències pures, treballant pel mateix repte, segur que surten idees, de les quals algunes poden acabar sent innovació i producte.

Josep Lagares: I hi afegiria una cosa que per a mi és importantíssima i que crec que s'hauria de tenir en compte. S'ha d'anar més enllà dels comitès d'experts. Són els que més en saben, ens aporten molt coneixement sobre un tema en concret, però en els moments actuals no n'hi ha prou amb el coneixement, no n'hi ha prou amb els comitès d'experts. Necessitem buscar altres mons i buscar informació multisectorial. Necessitem que els comitès d'experts estiguin liderats per experts en creativitat. Perquè moltes vegades aporten els seus coneixements, però davant d'aquests reptes crec que el que fa falta és imaginació.

Josep Huguet: Vull insistir en què la creativitat surt de la barreja, també. Posar un artista al costat d'un enginyer és la bomba! És la forma que surtin més idees. Després, a l'hora de traslladar-les, evidentment, l'innovador acaba sent enginyer.

Josep Lagares: És qui l'ha de convertir en retorn, en retorn econòmic.

Josep Huguet: Com també hi ha d'haver un comercial que sàpiga què demana el mercat. Resumint, marcar uns reptes de futur, veure-les venir, una certa prospectiva i barrejar. I a partir d'aquí surt aquesta «creativació». La «creativació» és fonamental per avançar cap aquí.

Josep Lagares: La gestió social de la creativitat fa que moltes idees es transformin en poques oportunitats. El que ha de fer la innovació és que les oportunitats que detectem, un cop ja hagin passat tots els filtres, es transformin en retorn. Al cap i a la fi, això és el que fa tirar els països endavant. La creativitat és transformar moltes idees en poques oportunitats i la innovació consisteix en convertir aquestes poques oportunitats en molt de retorn per a l'empresa. Si sumem les dues coses tinc un efecte sinèrgic que em fa tenir moltes més idees que filtraré per acabar tenint molt més retorn. Sent la «creativació» la gestió sistemàtica de les dues coses. Proposo que les empreses no es limitin a tenir un departament creatiu sinó que és important socialitzar l'aportació d'idees, és a dir, que qualsevol treballador de l'empresa en pugui aportar. I això només s'aconsegueix d'una manera: ensenyant des de la primària com es generen idees. A l'article «Mainada, creativitat i ecosistema de competitivitat»¹ explico com es defineixen focus perquè quan la mainada es faci gran i s'incorpori al mercat laboral, al cap de dos o tres anys d'estar a una empresa, comencin sense adonar-se'n a crear connexions i a fer més competitiva l'empresa. Si som capaços de fer això, aquest país no té aturador.

Lagares: Els processos els podem millorar, fins a optimitzar-los al màxim. Però això és copiable. El que no és copiable és el talent i la creativitat de les persones

Josep Huguet: En relació a la mainada, hem de fer la reflexió que les famílies són una peça clau en l'educació i la socialització. Perquè un dels drames de l'actualitat és la delegació de la responsabilitat del ciutadà al sector públic. Les famílies són responsables dels seus fills i no poden delegar a l'escola ensenyar a pelar la poma a un fill. És bo que s'incrementin les responsabilitats, i també la llibertat. Perquè els fills que no tinguin una certa responsabilitat difícilment han d'imaginar res. No els hi podem donar tot fet!

Josep Lagares: Cert, els valors han de venir de la família.

Josep Huguet: Dit això, les millors escoles són aquelles que treballen per projectes, des de la primària. Projectes elementals, perquè projectar vol dir que es trenquen les assignatures, es trenquen els sectors, per tant, forces la barreja. Quan haig de solucionar un problema necessito les matemàtiques per fer el pressupost, la llengua per l'informe, la tecnologia per la part tècnica...i fins i tot la part humanística! Els projectes són transversals i ajuden a superar assignatures que per separat són un plom. Les matemàtiques integrades en un projecte són digeribles, separades potser no ho són. O la llengua. Però sobretot hi ha una cosa que només s'aprèn posant-la en pràctica, l'hàbit del risc, de la prova, de l'error, que equivocar-se és el pas previ a l'èxit. Això s'ha d'aprendre, perquè fem uns nens de cotó fluix. I això ha de continuar a la secundària

i a la universitat. I aprofitar Bolonya per això és fonamental i no tothom ho farà. Perquè fer un canvi com aquest costa molt.

Josep Lagares: Aquest és un dels temes que treballem amb en Martí Gironell i en Josep Tàpies en el llibre que acabem de treure, Pla de vol2, on fem un simil entre una gran formació paracaigudista i l'estabilitat d'una empresa familiar, tot i que serveix per a qualsevol altre projecte. L'avi li diu al nét «Escolta, cal oblidar-se de la comoditat i agafar riscos, perquè qui no arrisca no pisca». Realment, cal arriscar-se, però han de ser riscos calculats, mesurats. Nosaltres els paracaigudistes sempre diem que és millor estar a terra mirant al cel que estar al cel amb el paracaigudes volent estar a terra perquè ve un huracà o una ventada. Per calcular aquests riscos s'han de seguir criteris de risc tècnic, tecnològic, de mercat, atractivitat tècnica, tecnològica, de mercat, valor aportat al client... Un cop ho tens tot calculat pots posar prioritats.

Josep Huguet: Metalquímia sou un exemple d'això perquè teniu un model d'empresa innovadora integral, i una de les bases de la innovació que no fracassa és tenir un sistema de vigilància tecnològica ben dotat. Això què vol dir? Que vosaltres ho podeu fer com a empresa, però si no ho hem de fer com a clúster. Una empresa en solitari potser no s'ho pot permetre si és una pime, però agrupadament podem compartir un sistema de vigilància tecno-

Huguet: Si no posem en valor tot el capital humà i innovem en el model de gestió de l'administració, podem posar en risc el model democràtic i d'Estat del Benestar

lògica sobre quines són les últimes recerques o patents creades entorn a determinats problemes. De la mateixa manera que ens prenen patents des de fora, nosaltres també les podem prendre! No està prohibit comprar patents o aliar-te amb la gent més bona. L'important és que tu tinguis el final del recorregut, allà on es crea valor. Per tant, un sistema de vigilància tecnològica ajuda molt a què el risc sigui menor, perquè ja saps que sobre allò que et disposes a treballar ja hi ha una certa seguretat.

Josep Lagares: Això és la *open innovation*, és a dir, la innovació oberta com a palanca multiplicadora de creixement. Els anglesos en diuen *proudly invented somewhere else*, o sigui, «orgullosament inventat en algun altre lloc». Obrir l'embut de captació d'idees, no només a la teva organització, sinó als centres tecnològics de referència, fent joint venture amb altres empreses, agafant llicències... Si tu obres el teu embut tot i que l'has de passar pel sedàs, sempre tindràs molt més retorn, aprofites la palanca multiplicadora que té aquest creixement. Però, per fer innovació oberta s'han de tenir dues condicions: molta confiança en els partners i molta generositat. Llavors tots dos creixerem el que no creixeríem per separat.

Amb això és molt important el que s'ha dit sobre els clústers. Però sovint trobem que els clústers tenen el problema que mentre que algunes empreses són molt madures en el seu procés innovador, altres són el què en dic AEVIS –associacions d'empreses amb voluntats in-

novadores—: tenen la voluntat però encara no saben com fer-ho. El que s'hauria de fer és un procés in-clúster per ensenyar com es gestiona la creativitat i la innovació a aquelles empreses que no són tan madures. I llavors, entre tots, definir uns focus creatius de clúster, uns nous reptes.

Josep Huguet: Si em permets vull afegir una petita cosa que tu no pots dir però jo sí que ho puc fer. Tot això que diem per l'empresa, en general, és d'aplicació al sector públic i als mateixos partits polítics entesos com a empresa que gestiona personal i uns usuaris fixos, els militants. La innovació, o arriba a aquests sectors, o el món privat anirà per una banda i el món de l'administració anirà per una altra. Sóc conscient que és molt fàcil dir-ho però molt més difícil de fer.

Josep Lagares: No és sostenible.

Josep Huguet: Efectivament, no ho és. És a dir, els que creiem en un model europeu d'Estat del Benestar, perquè creiem en els drets socials i la redistribució, hem de ser molt innovadors en la forma de gestionar aquest Estat. Sinó, en la sortida d'aquesta crisi tenim al davant models que són sense Estats del Benestar i dictatorials. Si no innovem per la banda de posar en valor tot el capital humà i innovem molt en el model de gestió de l'administració, ens podem posar en risc com a model democràtic i

Lagares: Imagineu-vos que els funcionaris es preguntessin cada dia «què he fet avui per millorar el meu país?» Això és el que fem les empreses, perquè si no ho fem ens morim

d'Estat del Benestar. Recordem que altres senyors fabriquen sense drets sindicals i sense drets ambientals.

Aquesta crisi ja es veia a venir, però ara ens ho posaran cruament sobre la taula. Recordo quan vam fer venir a Barcelona el Gary Hamel i ens va dir que avui en dia les empreses d'arreu del món no aprofiten el capital humà més enllà del 50%, perquè només se'ls demana disciplina, habilitats i una mica d'intel·ligència. Però ens deixem tota la part d'innovació, creativitat i passió. Això s'ho pot aplicar l'empresa privada, però també s'ho pot aplicar la pública.

Josep Lagares: Imagineu-vos que a la *res pública*, els funcionaris, es preguntessin cada dia al vespre «Què he fet per millorar els meus processos interns? Què he fet avui per aportar més valor a la societat del meu país?» Això és el que ens hem de preguntar els privats, perquè si no ho fem ens morim. Al sector públic pocs són els que s'ho pregunten.

Josep Huguet: Amb això seria just. Per sort, hi ha sectors com els serveis d'atenció al públic, de salut, d'educació... els sectors que donen la cara, que estan per sobre del que l'organització molts cops els obliga a fer. Però crec que el problema és que la gent que s'hi esforça no té prima, és a dir, el model públic no prima l'eficiència. I aquí tenim el problema de la burocràcia, el de la tradició burocràtica sindical que impedeix que la gent que és



Huguet: En plena crisi hi ha un camp enorme per córrer en la internacionalització. No tot el món ni tots els segments socials viuen la crisi de la mateixa manera

una gran professional tingui compensacions. La innovació també vol dir substituir aquests sistemes tan piramidals de governança del sector públic que són més prehistòrics que algunes empreses privades clàssiques. Hauria de canviar perquè la gent pogués aportar idees, innovar... Hi ha una feinada. I ho dic perquè si no, sembla que no més parlem de l'empresa privada com la que ha de fer els deures. No. A la pública, o fem els deures o posarem en risc el sistema europeu de Benestar, perquè l'alternativa és un model privatitzat que, mare de Déu!, llavors sí que tornarem enrere!

Bàrbara Lligadas: Tornant als problemes que pateixen els empresaris, una de les oportunitats que es planteja és fer la maleta per sortir a vendre a fora. Què hem de dur en aquesta maleta?

Josep Huguet: Aquí ho tenim complicat perquè no som un Estat. I això complica la vida. A vegades sembla que la marca Espanya sigui incompatible amb la marca Catalunya. A més, hi ha polèmiques permanents entre la promoció exterior feta des del Govern de la Generalitat i la que es fa des de Madrid. Per exemple, en turisme sovint ens passa que Turespaña fa campanyes que no quadren gens amb nosaltres. Promocionar Espanya a Europa com a unitat no té cap sentit, perquè l'europeu és un mercat de profunditat on hem de diversificar, perquè fins i tot els turistes tinguin ganes de repetir: si un any van a

Catalunya, el següent a Balears i l'altre a Canàries. Si tu vens una marca sola, el que estàs fent és matar les teves possibilitats.

Però el cert és que hi ha productes que van lligats al país: el turisme n'és un, però també tenim tot el sector agroalimentari, la moda, la indústria cultural... I és que quan a la Biennal de Venècia hi portem artistes d'aquí, estem promocionant el país, estem venent el país.

Josep Lagares: En el cas del vi sempre m'he preguntat què passaria si fóssim una mica més oberts de ment i féssim una Denominació d'Origen Barcelona, aprofitant el nom que la ciutat té al món. Vi mediterrani de Barcelona d'una gran qualitat. Perquè no és el mateix presentar-se com a Priorat, Penedès, Empordà... Perdem força si anem per separat.

Josep Huguet: Això està passant amb la Denominació d'Origen Catalunya, que neix com una mena de subterfugi per fer una segona línia però ara pràcticament totes les grans empreses estan participant d'aquesta Denominació d'Origen, perquè la marca se'ls col·loca molt millor en el mercat.

Josep Lagares: Nosaltres estem a més de 70 països. En un entorn com l'actual, Déu nos en guard que només venguéssim al mercat d'aquí. Per tant, aquí veiem la importància estabilitzadora que té estar molt repartit en un

Lagares: Excel·lència, iniciativa i austeritat. Aquests valors han de traspuar les organitzacions i tenir en compte que quan algun d'aquests falla, tot acaba fallant

context global, fins i tot, en un moment de crisi com l'actual. Dit això, què has de fer per vendre fora? Fer productes que siguin valorats. El més important és que quan estàs en el procés creatiu, innovador, dissenyador d'aquell producte, ja pensis en això. Així doncs, no només s'ha de pensar en clau de mercat local o domèstic, sinó en clau internacional. Nosaltres quan passem el check list de valoració de productes, una de les preguntes que té més pes és quin nombre de clients potencials tindrà i a quin nombre de països ho podrem vendre. Això té molt de valor a l'hora de prioritzar un producte o no fer-lo. I si aquest exercici el fas quan dissenyes, a priori ja estàs pensant en fer un producte que podràs vendre a tot el món. Aquesta és la diferència, el canvi de paradigma, diguem-ne.

Josep Huguet: Les empreses més tradicionals han de mirar els reptes i els focus per veure realment on tenen més possibilitats en clau internacional. No té sentit pensar en clau local. A més a més, s'ha de tenir clar que en plena crisi hi ha un camp enorme per córrer en la internacionalització. Perquè no tot el món ni tots els segments socials viuen la crisi de la mateixa manera. Per exemple, tornem al turisme. Som la primera «regió» d'Europa després de París. I resulta que tenim un sector proporcionalment molt poc internacionalitzat. Hem viscut de les vaques grasses, que per sort continuaran venint, però no seran les grasses d'abans, perquè tenim destins emergents que ens fan competència. Què hem de fer? Canviar

el model per una marca amb identitat, venent Catalunya i no una marca blanca de sol i platja. Anem a vendre una altra cosa, que és la nostra història, la nostra cultura o la nostra gastronomia. Aquestes sí que són úniques. Hem de vendre allò que tenim únic, allò que ens dóna valor afegit. Però a la vegada hem d'agafar els hotelers de la Costa Brava i animar-los a muntar l'hotelet a Croàcia o a Montenegro. Perquè s'ha d'internacionalitzar el sector serveis. Fins ara han viscut una mica de renda, perquè aquí ja tenien el seu mercat. Però ara també arriba la competència. I no només en el camp del turisme. Vindran gabinets d'advocats, d'arquitectes, constructores...

Josep Lagares: I a més, ara és un bon moment per sortir.

Josep Huguet: S'ha de sortir. No tenim perdó si no agafem la maleta. Perquè es poden vendre coses en aquests moments de crisi, com per exemple tot el que fa referència a ciutats. Els àrabs estan tot just endreçant les ciutats i els xinesos no saben què és una ciutat endreçada. Per tant, la gent que treballa en arquitectura, en urbanisme, en metros, trens, distribució d'aigües, gestió d'energia i gas, xarxes hospitalàries... tenen molt camp per córrer. Ens veuen com un referent, però no ens presentem als concursos internacionals que hi ha!

Josep Lagares: Ens falta creure'ns-ho per veure-ho. Moltes vegades no tenim aquella visió de creure que no



Huguet: Que empreses que hagin d'abordar fenòmens d'innovació potents o d'internacionalització no s'agrupin és un pecat!

saltres ho podem fer. Només cal que creguem que podem sortir i fer-ho. Ara és un moment fantàstic per sortir.

Josep Huguet: És ara que s'ha de sortir, si esperes dos anys ja hi hauran arribat altres i serà massa tard per a nosaltres.

Bàrbara Lligadas: Parleu-me dels valors pels quals creieu que hem de tornar a apostar, aquells que cal recuperar.

Josep Lagares: En diré diversos, que són els que tenim a casa. Excel·lència, o sigui, fer les coses ben fetes. Iniciativa, creativitat, laboriositat, és a dir, treballar de sol a sol. Austeritat, senzillesa, unitat i compromís. Tots units i compromesos amb un mateix projecte. I ara més que mai. Tots aquests valors han de traspuar les organitzacions i tenir en compte que quan algun d'aquests falla, tot acaba fallant. Per exemple, si ens deixem emportar per l'èxit tindrem un mal conseller, perquè sedueix les persones intel·ligents fent-les creure que no poden perdre. Normalment, la gent que es deixa emportar per l'èxit es penja a la poltrona i es dedica a viure de rendes. I en canvi, no hem de deixar de creure que pots ser molt millor. Si t'ho creus, ho seràs.

Josep Huguet: Estic totalment d'acord amb el que dius. Però potser faria alguns afegitons. I és que l'autoestima és fonamental. Però autoestima vol dir no patir el «síndro-

Lagares: Hi ha qui es deixa endur per l'èxit, es penja a la poltrona i es dedica a viure de rendes. I en canvi, no hem de deixar de creure que podem ser millors. Si t'ho creus, ho seràs

me del Barça», que també és un síndrome de país. Amb això vull dir que no podem passar de la depressió a la «xuleria». Cal seguir el model Guardiola, partit a partit. Traduït en què s'ha de ser molt humil, però saber-te valorar en allò que ets bo, sense «xulejar». Aquí passem d'un extrem a l'altre, i això és un problema de país. L'anomalia d'una nació gran sense Estat té aquestes pegues, provoca disfuncions psicològiques. I també hi ha una altra punyetera tradició catalana: l'individualisme. Això s'ha de superar. Si amb la crisi no superem l'individualisme, fem-nos-ho mirar. I d'això no en té culpa Madrid. Que empreses que hagin d'abordar fenòmens d'innovació potents o d'internacionalització no s'agrupin és un pecat! Que s'agrupin només per un projecte, no estic dient que es fusionin. Però si volen posar una planta a un país emergent i un de sol no s'atreuix, per què no munta allà una societat? No està prohibit sortir conjuntament amb gent que aquí és el teu competidor. No estem dient que des de Catalunya llençem per la finestra una certa cultura de la preservació empresarial i vinga, barra lliure. No. Però fem proves, que segur que moltes funcionaran.

Josep Lagares: La cultura de l'aliança s'ha d'ensenyar. Nosaltres en vàrem haver d'aprendre. Potser ens feia una mica de por al principi, però quan comences a col·laborar i veus que es tradueix en contractes d'innovació oberta i contractes d'empreses conjuntes, i veus que això funciona, t'ho acabes creient i ho acabes veient. Però cos-

ta fer el pas, precisament per això, perquè no saps com s'ha de fer.

Fa una mica de por, però hi ha mecanismes com els acords de confidencialitat, que és el primer que has de fer. Per començar a caminar, ni tan sols per fer un contracte, pots fer acords de confidencialitat, acords de no còpia, acords de no enginyeria reversa. Això vol dir que ens direm coses, però acordem i firmem que si no ho complim anirem al jutge.

Josep Huguet: Tu parles de col·laboracions amb nota. Però hi ha col·laboracions, per exemple, en vertical, que no tenen contraindicacions. De fet, una de les col·laboracions que tu fas és amb els que fabriquen l'embotit, mentre que tu fas la maquinària. Això no té cap contraindicació.

Josep Lagares: No, en principi no. Tot i que sempre ho fem ben fet, i sempre fem acords per mantenir el secret.

Josep Huguet: En tot cas tu camines riu avall, i ell riu amunt. No hi ha contraindicació. Que tu agafis una determinada àrea de possibilitat d'innovació i la comparteixis amb altres, fins i tot competidors teus, no té perquè ser cap problema. És a dir, es poden trobar fórmules on tu no desvetllis cap secret d'estat, ja siguin horitzontals seccionant la innovació, o verticals compartint amb gent que està riu amunt o riu avall, però comparteixes processos, o

Huguet: S'ha de fer una gran funció evangelitzadora de la innovació. La urgència que tenim és salvar i redirigir empreses en base a la innovació

focus, o reptes. Tu el que obtens és el *know how* del conjunt i del mercat. I això no t'ho treu ningú.

Josep Lagares: Exactament.

Bàrbara Lligadas: A la inauguració de les reunions del Cercle d'Economia es va afirmar que l'èxit s'aconsegueix amb la mentalitat de tornar a començar basant-se en «la imaginació i el coratge per innovar, aplicats, evidentment, als que ostenten responsabilitats públiques, però també respecte a nosaltres mateixos». Els empresaris han fet el pas de creure s'ho?

Josep Lagares: Alguns sí, però alguns no saben encara ni com posar-s'hi. Aquest és el gran repte.

Josep Huguet: L'experiència de grups informals és una peça clau. Per això us hem demanat que ens doneu un cop de mà per replicar la fórmula Carlemany de grups informals d'intercanvi que esteu impulsant, en aquest cas d'innovació elemental i de gestió d'empresa, arreu del país. Però malgrat tot, hi ha tanta petita empresa que no s'ho ha plantejat que ens convé que aquests sistemes d'innovació territorial que ja tenen una estructura s'agrupin i es dediquin a fer innovació. A més a més, hem de fer fòrums i tallers on puguem transmetre experiències de camins d'enfocament com l'exemple dels fabricants d'estàtues de sants d'Olot. Hem de ser capaços de fer un

«període d'emissions» més o menys territorialitzat, amb alguns empresaris com tu, amb vocació de país i un cert lideratge. Tot això complementat amb els serveis existents, entesos com escoles empresarials, que es coordinin mínimament i donin complements. En resum, xarxes informals per un cantó i serveis d'ajuda a la innovació per baix. S'hauria de fer una gran funció evangelitzadora de la innovació, i no estic parlant d'R+D, que també, però el fonamental és la innovació. La resta, si convé, es compra. I ara que no se m'escandalitzi ningú. Hem de ser bons en R+D. En algunes qüestions ho som i ho serem. Però ara, l'urgència que tenim és salvar i redirigir empreses en base a temes d'innovació.

Josep Lagares: Els Centres Tecnològics i els Centres d'R+D són importants, però hem d'anar més enllà. Com es tradueix això? Ensenyant a socialitzar la creativitat. És a dir, que tothom conegui totes les tècniques i tothom les pugui aplicar. En aquests moments costa, perquè hi ha gent que no sap com fer-ho perquè ni ho han provat, ni ho han vist.

Bàrbara Lligadas: Que aconsellarien que ha de fer un petit empresari en l'actual context de crisi financera, crisi econòmica i espoli fiscal?

Josep Huguet: Tornaria a insistir en la cooperació. Que no tinguin por a buscar d'altres com ell i a abocar ide-

Lagares: Vivim en un món on hi ha molts reptes per solucionar. Això es tradueix en oportunitats de negoci

es sobre la taula per compartir-les. Això és fonamental. Compartir, per mi és l'actitud bàsica per poder fer un pas endavant. Vol dir compartir amb empresaris, amb algun centre tecnològic i amb l'administració. Veniu-nos a trucar. Perquè tu ho has dit, que us va servir per fer un canvi de cultura. Utilitzeu-nos. Tenim pocs recursos, mentre duri l'espòli fiscal, però en canvi, som una gran consultora. ACC1Ó és la millor consultora industrial del país. Tenim el país al cap. Jo vaig fent de comercial quan vaig per aquests mons de Déu. I això acaba sent diners i innovació. Per tant, que s'acostin a l'administració de la part industrial i els atendrem en tot allò que puguem.

Josep Lagares: Bàsicament els aconsellaria creure en les seves possibilitats, creure en la seva capacitat de generació d'idees, perquè si creuen veuran el seu futur. Molta gent no creu en les seves pròpies capacitats per generar idees. Aquest és el gran problema. No creuen que poden aportar quelcom que pugui afegir valor als altres. Si són capaços de creure en això, poden sortir d'ells idees internacionals i veuran el seu futur global.

Josep Huguet: Saber fer la introspecció amb allò que tu ets bo és fonamental per no obsessionar-te amb el producte que acabes fent. Perquè tu ets bo, tens unes habilitats que poden adaptar-se, com un empresari que ha canviat totalment el seu paradigma passant de fer cargols per l'automoció a fer-ne per dentistes.

Josep Lagares: Nosaltres també vam fer el nostre canvi de paradigma. Fèiem màquines per productes carnis cuits i ara, a més a més, també les fem per productes carnis curats, perquè si les podíem fer per un producte també les podem fer per un altre. Vivim en un món on en aquests moments hi ha molts reptes per solucionar i això es tradueix en oportunitats de negoci. Deixem de flagellar-nos parlant de crisi. Tot són reptes que es poden solucionar. |

