



Fòrum de lectura: un espai per al coneixement



L'espai de lectura està pensat per tal que tots els assistents al Fòrum tinguin un espai per a trobar i compartir el coneixement



PER A INNOVAR, EL PUNT DE PARTIDA ES DOCUMENTAR-SE I CONSULTAR. UN ANY MES, L'ESPai DEDICAT AL FORUM DE LECTURA DEL FORUM DE LA INNOVACIO, CELEBRAT A BARCELONA, VA TORNAR A SER EL PUNT DE TROBADA DE TOTS AQUELLS INTERESSATS A PODER CONSULTAR INFORMACIO SOBRE LA GESTIO DE LA INNOVACIO I DESENVOLUPAMENT EMPRESARIAL. AMB UNA OFERTA DE MES DE 150 PUBLICACIONS, EDITADES PEL CIDEM I ALTRES ENTITATS, AQUEST ESPAI S'HA CONSOLIDAT COM EL LLOC ON TROBAR LA MOSTRA MES REPRESENTATIVA I AMPLIA DE L'ACTIVITAT EDITORIAL RELACIONADA AMB LA INNOVACIO A CATALUNYA, I VA REBRE LA VISITA DE GAIREBE TOTS ELS ASSISTENTS A LA JORNADA. COM A NOVETAT, EL FORUM DE LECTURA VA ACOLLIR TAMBE UN PUNT D'INFORMACIO DE LA XARXA EUROPEA D'AGENCIES D'INNOVACIO (E-RAIN), DE LA QUAL FORMA PART EL CIDEM.

El Fòrum de Lectura és un espai de consulta i promoció de la documentació escrita en matèria d'innovació i empresa. Llibres, catàlegs, revistes, CD i d'altres documents han estat els grans protagonistes d'aquest espai, que complementa a la perfecció les diverses sessions del Fòrum de la Innovació. A més dels materials editats pel CIDEM, que ja són tot un referent en l'àmbit empresarial del nostre país, l'espai també ha comptat amb una important quantitat de publicacions cedides per entitats i organismes col.laboradors, totes novetats de menys d'un any des de la seva edició.

La localització i l'espai físic es conceben com un espai d'adquisició de coneixement, tant a través dels llibres, que han permès ampliar la informació de les sessions, com dels tres punts d'accés a Internet que han fet possible als assistents la connexió als seus llocs webs d'interès o a les pàgines del CIDEM.

Com a novetat d'enguany cal destacar que el Fòrum de Lectura ha acollit un punt d'informació de l'E-RAIN (European Regional Agencies for Innovation Network), la xarxa europea d'agències d'innovació, de la qual el CIDEM forma part juntament amb regions d'Itàlia (Emília-Romanya), Alemanya (Stuttgart), França (Roine-Alps), Hongria (Pannònia) i Polònia (Silèsia). L'objectiu d'aquest punt és donar a conèixer als visitants l'activitat de la xarxa, que es va crear el gener de 2006, i aprofitar les sinergies que ofereixen els contactes de les altres agències d'innovació europees.

Però, a banda dels més de 30 títols editats recentment pel CIDEM, al Fòrum de Lectura també s'han exposat fins a 120 títols de publicacions editades per altres entitats. En aquesta llista de fins a quaranta organismes, hi trobem tots els col.laboradors del Fòrum, les escoles de negocis, editorials especialitzades, associacions empresarials, universitats, fundacions, sindicats, centres tecnològics i altres organismes i departaments de la Generalitat. Barcelona Activa, l'Institut Nacional d'Estadística, el COPCA o la Diputació de Barcelona són algunes de les entitats que també publiquen títols relacionats amb la innovació i el desenvolupament empresarial i que cedeixen les seves publicacions perquè estiguin presents als expositors.

Conèixer altres casos d'empreses que han innovat, estratègies concretes o eines per a gestionar la innovació són algunes de les matèries d'interès per al públic del Fòrum de Lectura.

Els títols d'aquest any

Segons la responsable del Servei de Publicacions del CIDEM, Eva Ballesteros, el catàleg de publicacions s'edita "amb l'objectiu de ser font d'informació, donar eines per a la reflexió i elements de suport per a la gestió de les empreses en el seu camí cap a la millora de la competitivitat".

La celebració del Fòrum de la Innovació és un marc immillorable per a posar en un mateix lloc tot aquest material que cada vegada més té major demanda per part d'empresaris i emprenedors. "Aquest Fòrum és una oportunitat única de tenir a l'abast aquesta mena d'informació tan especialitzada i tan actua-



litzada, que altrament potser no és fàcil saber com aconseguir-la. I al Fòrum de Lectura, a més de facilitar aquesta informació, també aprofitem per a posar a disposició del públic les darreres novetats que ha editat el CIDEM”, hi afegeix Ballesteros.

Aquests són algunes de les principals novetats editades pel CIDEM als darrers mesos que es van poder trobar al Fòrum de Lectura:

- Guia d'emprenedors 2007

Des de fa tres anys, el CIDEM edita un directori amb les fitxes de les empreses que han rebut l'ajut capital concepte. En aquesta guia, l'emprenedor descriu la seva activitat i parla de les aplicacions o clients potencials de la seva empresa. A part, en cada edició de la guia s'inclouen quatre o cinc entrevistes sobre els projectes més representatius. Les fitxes dels emprenedors recollides en aquesta publicació es divideixen en tres sectors: biotecnologia, programari i enginyeria. Aquest document s'adreça principalment a emprenedors d'empreses de base tecnològica i a inversors.

- Guia de gestió de la innovació en empreses de serveis

La guia té com a objectiu ajudar les empreses de serveis a gestionar el seu procés d'innovació mitjançant un conjunt de recomanacions, bones pràctiques i experiències empresarials. Aquesta publicació pren com a base les principals tendències sobre la innovació en les empreses de serveis, i els resultats pràctics obtinguts en un projecte pilot per a gestionar la innovació en un conjunt d'empreses de serveis catalanes, innovadores i amb un èxit reconegut.



- Catàleg "Voleu fer negocis junts?"

Editat expressament per a l'espai d'innovació del Fòrum i la corresponent sessió del fòrum d'enguany, aquest catàleg conté tot un seguit de resums dels projectes que alguns dels centres de les xarxes de transferència tecnològica posen en coneixement de les empreses participants, per tal de cercar socis per al desenvolupament dels projectes.

Altres publicacions d'interès

Però, a més de les novetats que s'han presentat en aquest espai, al Fòrum de Lectura també hi ha hagut lloc per a d'altres títols publicats recentment pel CIDEM, com una important eina per a les empreses a l'hora d'innovar, i que formen part del seu catàleg de manera permanent. Aquests són dos dels títols més destacats:

- La inversió estrangera a l'àrea de Barcelona

L'Agència Catalana d'Inversions i l'Àrea de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Barcelona han elaborat la quarta edició d'aquest estudi, que analitza, en relació amb les opinions de les empreses estrangeres, els punts forts, les oportunitats de millora i les tendències de la inversió estrangera a l'àrea de Barcelona. Aquest estudi és una molt bona eina per a aquelles empreses estrangeres i d'altres agents implicats en el procés d'inversió.





- Llibre del Premi de la Generalitat de Catalunya a la Innovació

Aquesta publicació mostra les experiències de les empreses que han estat guardonades amb el premi a la Innovació de la Generalitat de Catalunya l'any 2006. En les seves pròpies paraules, els responsables de les empreses Tintes Colormoda, Leitat, RS Metal Games, Escola Bonanova, Genebre i Vilardell Purtí ens expliquen què ha representat per a ells rebre el premi, i ens donen el seu testimoni del camí que han recorregut per a fer realitat la innovació i esdevenir referència per a d'altres empreses que vulguin guanyar competitivitat aplicant aquesta fórmula. Els articles inclouen, a més a més, informació de la seva història, activitat i altres dades d'interès.

Aquestes publicacions i les que formen part del catàleg, que el CIDEM publica un parell de cops l'any, també es poden trobar a la pàgina web www.cidem.com/publicacions, d'on es pot descarregar la versió en PDF o, en el cas que estigui disponible l'edició en paper, omplir un formulari de sol·licitud perquè l'enviïn al domicili que s'hi indiqui. Totes les publicacions del CIDEM són gratuïtes.



Espai d'innovació



Entrevista amb Jordi Rodríguez, Director de Transferència Tecnològica del CIDEM



“EL NOSTRE OBJECTIU ES QUE EL MERCAT TECNOLÒGIC SIGUI ACCESSIBLE I ASSEQUIBLE A TOTES LES EMPRESES”

PER SEGON ANY CONSECUTIU, EN EL MARC DEL FORUM DE LA INNOVACIO, QUE ENGUANY HA CELEBRAT LA SEVA 4A EDICIO AMB LA PARTICIPACIO DE MES DE 3.000 AGENTS, S'ORGANITZA EN L'ESPAI D'INNOVACIO, UNA CITA TECNOLÒGICA. EN EL MOMENT DE LA INSCRIPCIO, S'OFEREIX A LES EMPRESES LA POSSIBILITAT DE CONCERTAR PREVIAMENT ENTREVISTES DE 30 MINUTS AMB POTENCIALS PROVEIDORS QUE LES PUGUIN AJUDAR A TROBAR SOLUCIONS ALS SEUS REPTES TECNOLÒGICS: CENTRES TECNOLÒGICS I D'INVESTIGACIO, ASSESSORS TECNOLÒGICS I IRC, EMPRESES PROVEIDORES DE TECNOLOGIA, ETC. PREVIAMENT A L'ENTREVISTA I AMB EL SUPORT DEL CIDEM, S'ESTUDIEN LES NECESSITATS DE L'EMPRESA PER A POSAR-LA EN CONTACTE AMB ELS PROVEIDORS MES ADIENTS. JORDI RODRIGUEZ, DIRECTOR DE TRANSFERENCIA TECNOLÒGICA DEL CIDEM, RESPONSABLE D'AQUEST ESPAI D'INNOVACIO, EN DETALLA EL FUNCIONAMENT.

Quantes entrevistes s'han fet en aquesta edició de l'Espai d'Innovació?

En vam tenir 200 peticions, de les quals es van concretar 84, d'empreses de diferents sectors i mides. En vam derivar la resta directament. Aquest any, hem tractat també la dimensió internacional de la tecnologia, tant la participació de les empreses en el 7è Programa Marc com l'exportació de tecnologia. Considerem important que les empreses participin en aquests programes europeus, perquè és una font de recursos considerable i perquè els permet cooperar amb altres empreses europees i adquirir una visió global. A més a més, atesa la mida de les firmes catalanes, fonamentalment pimes, nosal-

tres les acompanyem perquè es puguin introduir en aquests consorcis. Finalment, estem molt satisfets que les dues sessions organitzades amb clara orientació tecnològica –Fem negocis junts? i Cal patentar... o no?– ens sorprenguessin amb una assistència de més de 500 persones.

Quin és l'objectiu principal de l'Espai d'Innovació?

Des de Transferència Tecnològica volem ajudar a crear un mercat tecnològic i el Fòrum de la Innovació ens ofereix un espai perfecte per a organitzar una trobada entre oferents i demandants de tecnologia, ja que no volem que sigui un aparador passiu, sinó actiu.

L'Espai d'Innovació és, per tant, el resultat d'una feina continuada al llarg de l'any

En efecte. Tot mercat necessita una oferta i una demanda. Nosaltres treballem, d'una banda, ajudant a estructurar i desenvolupar aquesta oferta tecnològica, que encara no està madura. Per una altra, assessorant la demanda; és a dir, les empreses catalanes que tenen un repte tecnològic, perquè encara hi ha qui pensa que això "no va amb elles", com els qui, tenint-ho clar, no saben a quin proveïdor adreçar-se per a solucionar el seu problema.

Han observat una evolució en aquesta actitud de les empreses cap a la innovació tecnològica?

Cal destacar que, en relació amb uns altres tipus d'innovació, la tecnològica té la peculiaritat de poder facilitar un salt de ruptura i oferir un factor diferencial a l'empresa per a assegurar la seva competitivitat, i no únicament una millora incremental. Fins i tot, en ocasions, com ha succeït en el sector químic amb la introducció de la nova normativa REACH, les empreses no han tingut opció i s'han vist obligades a introduir hi tecnologia per a poder sobreviure i continuar amb els seus processos productius. Per tant, la innovació tecnològica ha de ser considerada una activitat pròpia de l'empresa, per a garantir-ne la supervivència. I sí que podem certificar una evolució en aquest sentit, perquè totes les empreses, no solament les de bata blanca, sinó també les de granota blava, tenen la inversió en tecnologia com un element crític per a l'empresa.



En concret, quins mecanismes hi ha per a estructurar l'oferta? Treballem des de diversos punts de vista. En l'àmbit universitari, gràcies a la Xarxa de Centres de Suport a la Innovació Tecnològica (Xarxa IT), identifiquem grups d'investigació amb potencial per a acostar-se de manera professionalitzada a l'empresa. Actualment la formen més de 80 grups. Com ho fem? D'una banda, els ajudem a entrar al món de la qualitat i de l'orientació al client i, per una altra, a través del màrqueting i dels nostres promotors, treballem la proactivitat per a acostar-se a l'empresa. Les seves investigacions poden ser útils per a aquesta, però difícilment serà ella qui els vagi a buscar.

I per a l'àmbit no universitari?

Hi tenim dos elements més. Un és la Xarxa de Centres de Difusió Tecnològica (XCDT), formada per organismes molt pròxims a les empreses que pretenen transferir tecnologies madures al teixit empresarial; és fonamental, perquè són tecnologies contrastades i molt adequades per a les pimes, que difícilment es poden involucrar en un projecte de R+D. I, en segon lloc, els nostres champions en R+D, la Xarxa de Centres Tecnològics (XCT), que té una clara vocació d'investigació orientada a la demanda, a l'aplicació a l'empresa. Es tracta d'entitats amb grandària suficient com per a participar en grans consorcis d'investigació europeus o a escala estatal amb els programes CENIT. La XCT és per a nosaltres una xarxa crítica, com demostra que el 2007 hàgim duplicat el pressupost de 2006, perquè també els estem exigint un alt creixement.

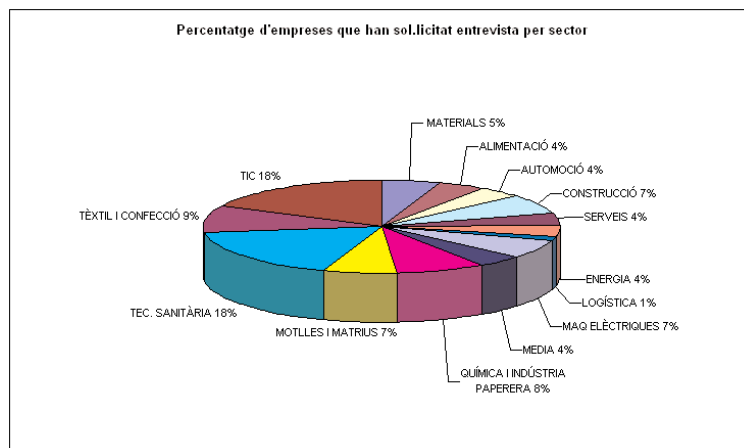
En el dia a dia, com s'acosta el CIDEM a l'empresa?

Per a nosaltres tenen un paper molt important els assessors tecnològics que formen tota una xarxa des del 2002. Durant



tot l'any, la seva feina consisteix a analitzar aquestes necessitats, detectar els proveïdors idonis per a solucionar-les i posar-los en contacte. Se'ns ha revelat una eina tan útil i estratègica que, a partir del 2008, passarà a ser una xarxa integrada plenament en el CIDEM, mentre que fins ara la componien persones pertanyents a diferents entitats i organismes intermedis. A més a més, vetllarem perquè hi hagi una major integració entre totes les xarxes de transferència tecnològica, perquè els nostres serveis siguin percebuts de manera clara i senzilla des de l'empresa.

Tot orientat a la competitivitat de l'empresa, doncs Totes aquestes xarxes, incloent-hi els assessors, són eines que ens ajuden a fer més competitiu el nostre teixit productiu, ja que no podem perdre de vista que el nostre client final és l'empresa. A Catalunya no tenim un mercat tecnològic desenvolupat i nosaltres incidim en l'oferta per a estructurar-lo, vetllant sempre perquè tingui un impacte important a l'empresa, que és qui configura la demanda. Volem que el mercat tecnològic sigui accessible i assequible a totes les empreses i el nostre objectiu és, per tant, desaparèixer quan aquest mercat sigui madur i autosuficient.



IDEES FORÇA

“A Catalunya no tenim un mercat tecnològic desenvolupat i nosaltres incidim en l'oferta per a estructurar-la, vetllant sempre perquè tingui un impacte important a l'empresa, que és qui configura la demanda.”

“La innovació tecnològica té la peculiaritat de poder facilitar un salt de ruptura i oferir un factor diferencial a l'empresa per a assegurar la seva competitivitat, i no únicament una millora incremental.”

“L'Espai d'Innovació va rebre 200 peticions d'entrevista, de les quals es van concretar 84, d'empreses de diversos sectors i grandàries. A més a més, les dues sessions organitzades amb clara orientació tecnològica –Fem negocis junts? i Cal patentar... o no?– van tenir més de 500 assistents cadascuna.”



Cicles d'innovació a Girona, Lleida, Manresa i Tarragona



Els cicles d'innovació han portat a diverses ciutats catalanes, el debat sobre la innovació per a guanyar competitivitat en el mercat global.



GIRONA
26 DE SETEMBRE DE 2007

TOTES LES FORMES DEL VERB INNOVAR SON TECNOLOGIQUES?

Ponents

José Antonio Marina, especialista en Filosofia de la Intel·ligència i Creativitat aplicada a l'Economia

Taula rodona

Carlos Izquierdo, director de producte de CIRSA INTERACTIVE CORPORATION

Emilià Duch, president de COMPETITIVENESS

Josep Maria Tarragó, vicepresident executiu de FICOSA

Moderador

Jordi Xargayó, director del Diari de Girona

Una cosa tan aparentment senzilla com introduir novetats pot arribar a ser decisiva per a triomfar en un mercat. Però, es pot aprendre a crear? Ha de ser sempre una innovació tecnològica? Quin és el paper de la innovació en l'economia actual? Per a respondre a aquestes preguntes, i amb el títol "Totes les formes del verb innovar són tecnològiques?", la capital gironina va reunir per segon any consecutiu professionals del sector que van posar de manifest la necessitat d'innovar constantment per a obtenir avantatges competitius en el mercat. Els experts ho tenen clar: "innovar o morir".

Jordi Xargayó, director del Diari de Girona, va ser l'encarregat d'obrir aquesta sessió, dedicada a les necessitats actuals de les empreses a l'hora de gestionar la innovació com a procés estratègic, i que va comptar amb la presència destacada de José Antonio Marina, especialista en Filosofia de la Intel·ligència i Creativitat aplicada a l'Economia. En la seva intervenció, Xargayó va destacar que innovar s'ha convertit en "un requeriment bàsic independentment del sector de l'empre-

sa", ja que es tracta d'un concepte "multidisciplinari i que abraça molts aspectes". En aquest sentit, tot i que la tecnologia pot tenir un paper fonamental en algunes innovacions, Xargayó va ressaltar que algunes de les empreses més competitives han innovat en aspectes allunyats de la tecnologia, com ara noves estructures organitzatives i més eficients, maneres d'arribar al client i canvis en l'estratègia o en el concepte empresarial.

Saber aprofitar les cartes

"Guanya sempre al pòquer qui té les millors cartes? No; guanya qui sap aprofitar millor les cartes que té." Amb aquest símil aplicat a les empreses, José Antonio Marina, el reconegut filòsof i autor de nombrosos llibres, va iniciar la seva ponència magistral davant d'uns dos-cents professionals del món empresarial. Les possibilitats d'una empresa vénen condicionades per seva pròpia capacitat logística i estructural, de la mateixa manera que les cartes que es reparteixen en el joc limiten la partida al jugador. Tanmateix, s'ha de treure el màxim rendiment a aquestes possibilitats, opina Marina. Per contra, la rutina, la por i la inèrcia són els tres grans enemics de la creativitat i la innovació, un procés que és inherent a l'espècie humana i necessari en tots els aspectes de la nostra vida, ja sigui política, social o afectiva. Per a Marina, "no totes les creacions han de ser tecnològiques", perquè "innovar o crear és una actitud vital davant la realitat" i les nostres expectatives a tots els nivells ens porten a sentir-nos capaços de descobrir possibilitats noves.

Encara, en la majoria dels sectors, "produïm les coses, i després hem de buscar qui les compri", va alertar Marina, que considera que ens trobem en una època d'excés de productivitat, en què hem passat d'una economia de la demanda a una altra de l'oferta excessiva, amb un greu risc de provocar una gran crisi a escala global, ja que en el moment que hi ha una desacceleració econòmica moltes empreses no es poden mantenir. Així, l'actual marxa de l'economia exigeix un procés constant d'innovació, però va desmentir que es tracti d'un camp exclusiu de les grans empreses. "La innovació és necessària a totes les empreses, sigui quina sigui la seva mida, perquè moltes vegades quan parlem d'innovació parlem de coses molt petites", va matisar. En aquest punt, va destacar tres



tipus d'innovació: en els productes, en la manera d'organitzar les empreses i en la relació amb els clients.

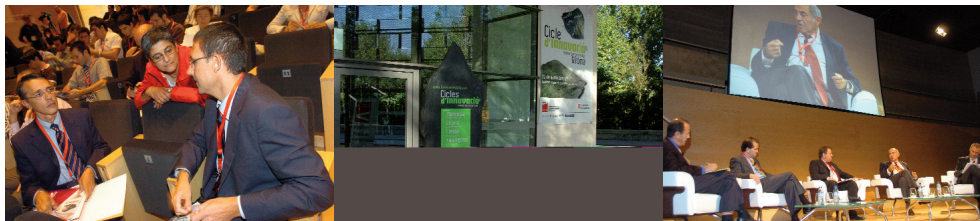
En primer lloc, en el camp de la innovació de productes, va subratllar que no sempre aquestes innovacions han d'estar relacionades amb el camp tecnològic. Pel que fa a les tecnologies, en va diferenciar dos tipus: la que va encaminada a produir una cosa i la de la creació que torna sobre la pròpia intel·ligència i li permet fer una cosa nova; aquesta vindria a ser una "tecnologia de la intel·ligència", com ara el cas de l'àlgebra. Segons Marina, amb l'aparició de les tecnologies informàtiques es va creure que estàvem davant d'una altra gran tecnologia de la intel·ligència i allò que s'havia de fer era introduir-la, no directament en la fabricació de productes, sinó ensenyant la gent perquè la utilitzés com a manera de fer servir la seva pròpia intel·ligència. En aquest sentit, es va mostrar preocupat per la possibilitat que l'ús massiu, i des de la infantesa, d'aquestes tecnologies estigués produint canvis en l'estructura de la nostra intel·ligència, concretament en el maneig de la memòria. "Tenir un banc de memòria tan poderós i accessible ens fa córrer el risc de començar a descuidar la nostra pròpia memòria", va advertir. En aquest punt, el primer ensenyament que va voler destacar va ser que "no es pot crear ni innovar sense tenir molt bona memòria; és a dir, sense saber moltes coses". I aquest coneixement, va assenyalar, l'ha de tenir un mateix dins seu, perquè és des de la memòria personal des d'on podem utilitzar tots els procediments que tenim introduïts a l'ordinador d'una manera creativa. "Un ruc, connectat a Internet, continua sent un ruc", va afirmar.

En segon lloc, pel que fa a la innovació en la manera d'organitzar les empreses, va remarcar la importància d'aprofitar totes les possibilitats que es posseeixen, una tasca molt vinculada a l'organització empresarial. "Cadascun de nosaltres té la seva pròpia intel·ligència individual, però aquesta es desenvolupa sempre en un entorn que l'afavoreix o la bloqueja", va explicar. Per a Marina, quan les persones ens unim "es produeixen fenòmens emergents o fenòmens descendents; hi ha parelles no només més felices, sinó que estan més adaptades a la realitat, amb més ànims, amb més capacitat per a resoldre problemes i, si no funcionen, es produeix tot el contrari". Segons aquest pensador, "un bon context afavoreix actituds

positives i intel·ligents, perquè la nostra pròpia capacitat augmenta amb aquests fenòmens emergents que sorgeixen en la interacció". Pel que fa a les empreses, passa el mateix i "s'ha d'aconseguir que, com a organitzacions, siguin alguna cosa més que la suma de les parts; hem de dissenyar una forma d'organització, de comunicació, una forma de distribuir la informació o fins i tot de premiar", en què s'aprofiti, es potenciï i s'hi afegeixi, a més a més, un plus.

Com es premia de forma correcta, doncs? "És un punt d'extraordinària delicadesa", va destacar, ja que "si un l'encerta, llavors, produeix un dinamisme eficaç, però com un no ho faci bé produirà una espècie de desànim generalitzat." I en aquest punt es va mostrar contundent: "Una empresa que d'una manera categòrica no permet cap error no pot innovar", perquè el que aconseguirà és que tothom hi jugui sobre segur, no s'arrisqui i, per tant, no s'innovï i es caigui en la rutina. En paraules de Marina, doncs, "una empresa intel·ligent és aquella en la qual un grup de persones, sense ser extraordinàries, pel fet d'estar treballant d'una manera determinada, produeix resultats extraordinaris". En contraposició, va alertar sobre dos grans obstacles en el nostre entorn cultural, molt propis de la cultura mediterrània, i que castren moltes de les nostres possibilitats: per una banda, el sentit del ridícul i, per l'altra, el recel. "Tothom creu que, mentre posseeixi alguna informació en exclusiva, és necessari per a l'empresa i que, si la posa a disposició dels altres, ho deixarà de ser."

Finalment, el tercer tipus d'innovació a tenir en compte rau en la relació amb els clients. Cada vegada més les empreses s'estan adonant que amb vendre un producte no n'hi ha prou i que cal "fidelitzar" el client. Tal com va explicar Marina, això ha





comportat que aquestes hagin passat de la fabricació de productes a l'oferta de serveis per a aquests productes.

Estem en condicions d'afrontar aquestes noves necessitats d'innovar? Per a aquest filòsof, no hem tingut una gran tradició innovadora. "Espanya, en general, ha viscut durant molt de temps en part gràcies a la venda de patents i al pagament de royalties", va remarcar, "però ara hem de crear entorns socials que fomentin la creativitat a tots els nivells." "Aprendre a emprendre" és un dels reptes que va proposar, perquè "estem posant com a màxim valor dins del camp professional la seguretat, i això es compagina molt malament amb una economia dinàmica, inventiva i àmplia."

Per finalitzar la seva intervenció, José Antonio Marina va fer una reflexió profunda sobre la felicitat, "un concepte que es pot definir operativament i que es convertirà en una gran eina per a orientar-nos en la nostra vida privada, familiar i política o empresarial". Tal com va assenyalar, la felicitat "és l'harmoniosa satisfacció de les nostres dues grans necessitats; la primera: necessitem passar-ho bé, fruir, tenir seguretat; la segona, va en direcció contrària i és precisament crear alguna cosa nova, sentir-nos importants, estar orgullosos amb allò que fem, i ser reconeguts". Tanmateix, va subratllar, "no podem crear res, si no prescindim d'una mica de comoditat; si no fem bé aquest contrast, estarem morts i avorrits de comoditat". En conseqüència, "no es tracta només d'apujar el sou a la gent, sinó que aquesta necessita veure's reconeguda, sentir que està fent alguna cosa important i que és valorada". I va concloure: "A qui li pot interessar només estar còmode? Que vos-tès innovin bé!".

La taula rodona

El tret de sortida de la taula rodona d'experts va anar a càrrec d'Emilià Duch, el president de COMPETITIVENESS, consultora especialitzada en el desenvolupament d'estratègies de clústers. Per a Duch, "la innovació tecnològica no és clarament l'única innovació", ja que, segons va afirmar, la creació "és un estat de ser". Tot i això, va ressaltar la importància "d'un entorn adient, com una sèrie de serveis, molts dels quals proveïts pel sector públic".

Per la seva banda, l'enginyer de telecomunicacions Josep Maria Tarragó, vicepresident executiu de FICOSA, grup multinacional català dedicat a la recerca, desenvolupament, producció i comercialització de sistemes i components per a l'automòbil, va assenyalar que "l'única manera de sobreviure és a través de la innovació i millora continuada, cosa que es demana a tota l'organització". En aquest sentit, va puntualitzar: "una organització que és capaç de crear projectes de millora continuada és una organització que funciona, que està fent innovació de primer nivell, i no cal que sigui tecnològica". Així mateix, el director de producte de l'empresa CIRSA INTERACTIVE, Carlos Izquierdo, va explicar que s'ha passat d'un model on una única persona és l'experta en un producte, a un altre que inclou "un equip de gent que agafa informació de molts punts i on es creen productes basats en l'experiència i aportació de moltes persones". Va coincidir amb José Antonio Marina, en afegir hi: "La innovació ha de ser continuada; no n'hi ha prou a innovar una vegada".

La responsabilitat d'innovar: el paper de les universitats
En la seva intervenció a la taula rodona, Marina va manifestar que la tasca de les administracions públiques és "augmentar la possibilitat que els ciutadans facin coses" i va ressaltar el paper de les universitats públiques, "que tenen una funció social claríssima" invertint part de la investigació a fomentar, ajudar i col.laborar amb les estructures productives. En aquest punt, Carlos Izquierdo va destacar que, potser per manca d'informació, "quan parlem d'universitat i empresa, sembla que costi que es posin d'acord l'una amb l'altra".

Per a Tarragó, en canvi, "la responsabilitat d'innovar és de l'empresa" tot i que pugui trobar barreres importants. "A les universitats hi ha molta més tecnologia que no ens podem pensar", va afirmar, i va apostar per "coordinar la col.laboració entre empreses, i no només amb un centre tècnic". "Ens costa molt col.laborar i, en canvi, això seria molt positiu, perquè aquesta suma permetria crear alguna cosa més competitiva. Si volem competir a escala mundial, els empresaris necessitem obrir-nos més i aprendre a col.laborar entre nosaltres", hi va afegir. Duch, per la seva banda, va destacar que les innovacions requereixen d'un mercat i la "tasca dels governs és crear mercats avançats".



Marina va posar com a exemple el sistema dels EUA, país que ha aconseguit que les universitats facin mitjançant fons federals les investigacions bàsiques, les fonamentals, una cosa que no pot fer una única empresa, i que després se'n beneficiï tot el sistema productiu nord-americà. "Necessitem innovació en els modes d'educació, de formació, de col.laboració", va subratllar Marina, "tenim una concepció molt tradicional de l'organització de les empreses, en pensar que ha de ser molt fixa i estable". Així mateix va destacar "un major interès a Catalunya per a aprendre, en relació amb la resta d'Espanya". "Hem de donar-li estil al nostre futur", va continuar, "i Catalunya, i especialment Barcelona, és possible que hagin anat molt al capdavant llançant un estil especial de fer les coses; hem de tenir el nostre propi estil de producció, de disseny, de comunicar-nos, perquè això és un gran actiu comercial", va concloure.

IDEES FORÇA

“Les innovacions requereixen d'un mercat i la tasca dels governs és crear mercats avançats”, **Emilià Duch**, president de COMPETITIVENESS.

“S’ha d’estar constantment innovant per a ser al mercat i triomfar”,

Carlos Izquierdo, director de producte de CIRSA INTERACTIVE CORPORATION.

“Innovar o crear és una actitud vital davant la realitat”, **José Antonio Marina**, especialista en Filosofia de la Intel·ligència i Creativitat aplicada a l'Economia.

-“Una organització que és capaç de crear projectes de millora continuada és una organització que funciona –de primer nivell– i no cal que sigui tecnològica”, **Josep Maria Tarragó**, vicepresident executiu de FICOSA.



LLEIDA
30 D'OCTUBRE DE 2007

SAPS QUINA ES LA PARAULA MAGICA?

Taula rodona

Josep M. Albaigès, vicepresident de la FUNDACIÓN MENSA

Agustí Montserrat, director d'Investigació i Desenvolupament de DANONE

Pedro Nuño, professor de l'IESE, Barcelona

Koldo Saratxaga, consultoria empresarial KOLDO 2-K EMOCIONANDO

Moderador

Santi Roig, coordinador de LLEIDA TV

Quina és la paraula màgica? Quin concepte representa millor l'element fonamental de la fórmula de la innovació? Amb l'objectiu d'esbrinar-ho, aquesta jornada del Cicle de la Innovació va convocar a Lleida quatre destacades figures de la reflexió i l'experiència en el món de l'empresa. Com algun d'aquests ponents va apuntar durant la sessió, potser la paraula innovació ja està sent utilitzada en excés i, per tant, perdent part del sentit que intenta comunicar. Potser per això es tractava de respondre a l'interrogant que dona títol a la convocatòria desconstruint aquesta fórmula de la innovació en els diferents elements que la componen, per així trobar millor les respostes necessàries. Després de gairebé dues hores de debat, les conclusions recollien una idea present des del primer minut: no hi ha una única paraula màgica. La innovació és compon de molts i diversos elements; cadascun és necessari i tots s'han de potenciar i posar en pràctica.

De posar valor en pràctica va parlar precisament el periodista Santi Roig quan es va preguntar pel significat de la paraula innovació en la seva introducció de la sessió en què va actuar com a moderador. Es referia a una cita de Ken Blanchard, en el seu conegut llibre *El ejecutivo al minuto*: "És important detectar els valors propis, però més important és posar-los en pràctica". També va esmentar el risc, la necessitat de superar el "sempre s'ha fet així" i la creativitat com a veritable embrió del canvi. Però sobretot va subratllar l'obligació, abans d'aplicar aquests elements, de fer-se la pregunta "per què canviar?". És a dir, Roig va respondre a l'interrogant que donava títol a aquesta sessió amb les paraules clau: pràctica, risc, creativitat i reflexió prèvia. Llavors, va arribar el moment de conèixer qui-nes eren aquestes paraules màgiques per als ponents invitats.

Transversalitat va ser l'elecció de Josep M. Albaigès, vicepresident de la FUNDACIÓN MENSA, qui es va referir al fet que, tradicionalment, les diferents àrees d'una organització han confiat massa en si mateixes per a resoldre els seus problemes. Es comprova que aquesta pràctica és errònia en un context cada vegada més complex, que necessita aquesta transversalitat perquè es pugui treballar conjuntament i enriquir-se amb els punts de vista dels altres. Per al consultor Koldo Saratxaga, aquest element màgic s'ha de buscar en les persones, i especialment en la pràctica de compartir hi, amb totes, la visió de futur de l'organització. El professor de l'IESE Pedro Nueno va jugar amb la inicial de la paraula innovació per a esmentar unes quantes "is" màgiques més, entre les quals individus, tot coincidint amb la referència de Saratxaga a la importància de les persones. Però també va destacar internacionalització i, per damunt de totes, il.lusió, "sense la qual la resta de les is no poden fer res". De la mateixa opinió va ser, finalment, Agustí Montserrat director d'Investigació i Desenvolupament de DANONE, que va incloure també entre les seves paraules màgiques algun sinònim d'il.lusió com ara passió i vocació al costat de geni, creativitat i risc.

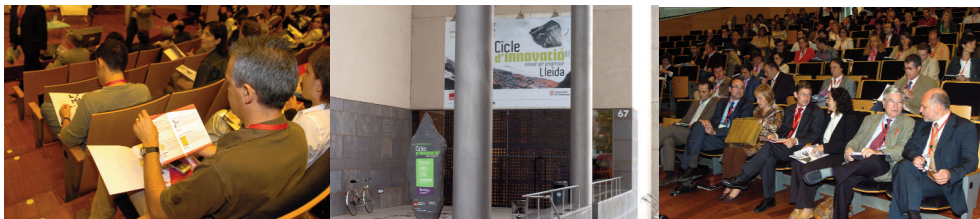
Esmicolats, doncs, els elements de la innovació, el moderador va tenir interès a conèixer amb més detall la relació entre alguns d'ells. Per exemple, pel que fa a la creativitat. Hi va haver acord en aquest capítol en el fet que era necessari dis-

tingir entre els diversos conceptes que pot atènyer aquesta paraula. "La innovació és una creativitat dirigida. Altrament, estariem innovant per innovar", va declarar Josep M. Albaigès. "La innovació ha de ser transcendent. Seria un error crear alguna cosa nova simplement per a utilitzar una etiqueta d'innovació que creiem que ens servirà per vendre més." Agustí Montserrat va considerar, per la seva banda, que la creativitat és un element important, ja que la innovació se'n nodreix. Però es tracta únicament d'un primer pas. La innovació és un procés a més llarg termini que el procés creatiu i inclou també la correcta gestió d'allò que ja s'ha fet, "element de l'equació que sol ser oblidat amb massa freqüència", hi va afegir.

Tothom és creatiu, si el deixen

Però la persona creativa neix o es fa? Es pot potenciar aquesta creativitat?, va voler concretar en aquest punt del debat Santi Roig. "Tots som creatius, però no tots podem ser els més creatius", va respondre en primer lloc Koldo Saratxaga, qui va considerar un error la tendència de les organitzacions a concentrar-se en el 5 % de la seva gent més creativa i a oblidar-se de la potencialitat de la resta. En aquest sentit, el més important és ser capaços de crear espais que permetin aprofitar les idees de tots els treballadors d'una empresa, independentment de la seva funció quotidiana dins l'organització. "La prioritat hauria de ser l'organització creativa. El producte innovador arribarà després com a conseqüència d'això", va sentenciar.

Albaigès es va mostrar d'acord amb la necessitat d'aquesta mena d'espais i va respondre, a la pregunta del moderador, amb l'afirmació que el creatiu bàsicament es fa: "La creativitat



és un procés d'aprenentatge que dura tota la vida i, per això, és necessari que sigui una aposta de tot el grup, de tota l'organització". Agustí Montserrat va tornar a destacar en aquest punt la necessitat de la transversalitat: "La creativitat neix de la relació entre diversos coneixements i es pot potenciar, doncs, fent treballar conjuntament gent amb diferents coneixements i punts de vista".

Pedro Nueno va ser qui va esmentar, en relació amb això, la importància del paper exercit pels directius –"si un cap talla tota iniciativa innovadora, no hi haurà mai innovació"–, iniciant així una deriva en el debat cap a qüestions relacionades amb la motivació i amb el paper exercit pels caps en aquest àmbit. Va ser precisament també el professor de gestió empresarial qui es va mostrar més propens a la necessitat de crear veritables incentius per tal de promoure la innovació. Agustí Montserrat va puntualitzar a Nueno que no era tan important l'incentiu com la motivació, que no tenia per què tenir una base econòmica o de profit propi. Albaigès va abonar aquesta línia de pensament en parlar de motivacions derivades de la comunicació i del coneixement sobre els objectius de l'organització i el paper a dur a terme per cadascú dels seus membres. Per la seva banda, Koldo Saratxaga, es va tornar a referir a l'espai, que, en la seva opinió, i per a ser veritablement creatiu, s'havia de desposseir de tota norma que dictés com s'havia d'executar cada procés. "Jo crec en els equips autogestionats", va continuar dient el fundador de la consultora KOLDO 2-K EMOCIONANDO, "però els equips sense líders no tenen sentit; el líder ha de sorgir del mateix grup i ha de tenir reptes, no objectius; els reptes ens acosten a aconseguir allò que semblava impossible, mentre que els objectius mantenen les persones ocupades únicament en l'acompliment de les tasques."

Des de la seva experiència a DANONE, Montserrat va aportar algun element més de distinció entre caps i líders, tot afirmant que els primers són necessaris, però ho són més encara els darrers, caracteritzats per un cert rebuig a seguir el corrent i les normes que tothom sembla tenir clars. Pedro Nueno va aportar la seva ja dilatada experiència de més d'una dècada com a professor de la China Europe International Business School (CEIBS) a Xangai i va esmentar el contrast que actual-



ment troba, quant a motivació, entre els treballadors i directius europeus i els nord-americans i els xinesos. "A la Xina és fàcil comprovar la seva major il·lusion i motivació, segurament pel fet que tenen encara molt per aconseguir. Aquí estem molt més acomodats i és habitual sentir allò de "això és impossible", cosa que mai no se sent d'un xinès."

El fracàs és bo (amb moderació)

Aquesta intervenció va ser la que va donar peu a Koldo Saratxaga a posar en relleu un cop més la necessitat de la creació d'espais veritablement creatius com a únic mitjà per a aconseguir de nou aquesta motivació i il·lusion amb què ja comptem a la Xina "per defecte". Va ser també el moment que va aprofitar el moderador del debat per a introduir hi el tema de la por a equivocar-se, element on va haver coincidència a reconèixer com un dels més grans obstacles per a la innovació. "El dret d'equivocar-se és bàsic en la creació d'espais creatius", va començar afirmant Agustí Montserrat, "el fracàs ha de ser considerat com una cosa normal i consubstancial a la innovació." Com ja anava sent habitual, Pedro Nueno va ser de nou l'encarregat de reblar allò que s'havia dit amb un lleu matís de major escepticisme: "Es pot experimentar, però cal fer-ho a un cost raonable. Únicament així es pot portar a terme l'experimentació contínua, els diferents nous projectes que necessita tenir sempre damunt la taula una organització innovadora". Albaigès va abonar aquesta última opinió ressaltant la importància d'afegir hi sempre l'adjectiu "calculat" a la paraula "risc". "És aquest càlcul del risc que es pren, en què la informació resulta fonamental, allò que distingeix l'executiu innovador de l'irresponsable."

Consensuada la importància de la creativitat i coincidint que aquesta és una qualitat que se'ns sol reconèixer internacionalment, el moderador va plantejar als ponents: "Què li falta, doncs, a Catalunya per a poder ser competitiva en el món gràcies a la seva innovació?". En aquesta ocasió va ser Pedro Nueno qui es va mostrar més positiu, recordant que avui és possible trobar a la zona més comercial de Xangai una botiga de MANGO al costat d'una altra de TOUS, "gràcies a la innova-

ció nascuda a Catalunya i malgrat que aquesta resulta molt més complicada de portar a terme en un mercat europeu, amb diferents normatives, llengües o heterogeneïtat de clients, que a l'Amèrica del Nord o a la Xina, on es pot comptar amb un gran mercat des del primer dia". Deixant de gairell la pregunta més general sobre Catalunya, Agustí Montserrat es va referir al cas concret de la seva empresa per a explicar que DANO-NE motiva la innovació per part de tots els seus treballadors. "Però només de tant en tant, perquè engegar una idea porta el seu temps i no es una cosa que es pugui fer de manera continuada." També es va referir el responsable d'R+D d'aquesta companyia a la importància de ser internacional i d'aprofitar aquest fet per a fomentar un intercanvi geogràfic entre directius, que permet que tothom s'enriqueixi amb nous inputs.

Revolució pendent

Josep M. Albaigès es va mostrar menys positiu que Nueno a l'hora de referir-se a la competitivitat catalana en els àmbits internacionals. Havent reconegut el valor d'allò aconseguit per les marques que havia posat com a exemple, el vicepresident de MENSA va dir que havia observat en les seves relacions amb executius i empresaris un progressiu interès, per part de la majoria, a convertir-se en distribuïdors o proveïdors de productes de tercers, en comptes de voler ne crear de propis: "Una tendència cap al conformisme que és contrària a allò que ha estat habitual entre nosaltres històricament i contra la qual una nova pime més dinàmica i agosarada hauria d'actuar com a revulsiu". Tampoc Koldo Saratxaga es va mostrar tan optimista com ho havia estat el professor de l'IESE. "A Catalunya li passa el mateix que a la resta d'Espanya", va argumentar el consultor basc, "continuem jugant amb els mateixos jocs de cartes de fa trenta o quaranta anys; tenim un canvi revolucionari organitzatiu encara per fer, ens cal una altra dinàmica de treball". Es referia, en concret, a l'estil d'organització heretat d'estructures jeràrquiques piramidals com l'Església o l'exèrcit, pròpies d'una època centrada en la producció, que ja no és "allò del que ens toca ocupar-nos en el futur".

D'aquest futur va voler Santi Roig que s'ocupessin els minuts finals de la xerrada, tot formulant l'última de les seves pregun-



tes: "Com han de ser les persones i les empreses del segle XXI?". Per a Koldo Saratxaga la paraula clau hauria de ser comunicació. "A les organitzacions no s'hi comunica. Només s'informa. Comunicar significa compartir la informació, i sense compartir és difícil que sorgeixi la motivació." Albaigès es va referir, en parlar del futur, a la importància de la formació i de l'educació i va esmentar també en aquest cas l'empoltronament a què s'havia referit amb anterioritat en parlar dels empresaris. "L'afany de saber està deixant pas a l'afany pel mer crèdit i el títol". Nueno va abonar aquesta impressió i va afirmar, a més, que no podia culpar-se de tot la universitat, perquè poc podien fer professors i rectors, si els alumnes no arribaven de casa amb la motivació incorporada.

Havent arribat al capítol final de les conclusions, Koldo Saratxaga va remarcar la importància de preguntar-se pel futur desitjat, tenir clar el camí a recórrer i ser capaços de compartir el pes d'aquesta motxilla amb la resta dels companys de camí que són tots els treballadors d'una organització. Agustí Montserrat, per la seva banda, va remarcar la necessitat de planificar a curt i mitjà termini i va voler destacar l'avantatge que la flexibilitat atorga a les pimes enfront de les grans empreses, com ara DANONE, a l'hora de ser motor d'innovació. Però potser la intervenció més destacada en aquest punt final de la xerrada va ser la del professor Pedro Nueno, qui va invitar tota l'audiència a plantejar-se immediatament la seva estratègia d'innovació tan bon punt arribés, la mateixa tarda, al seu lloc de treball. Demanava posar en pràctica, d'aquesta manera, allò que s'havia pogut escoltar al llarg de les dues últimes hores, recollint implícitament el consell de Ken Blanchard en el seu *El ejecutivo al minuto*, citat pel moderador a l'inici mateix d'aquest animat debat.

IDEES FORÇA

- **“La innovació és una creativitat dirigida. Altrament, estaríem innovant per innovar. La innovació ha de ser transcendent. Seria un error crear alguna cosa nova només per utilitzar una etiqueta d'innovació que creiem que ens servirà per vendre més”**, Josep M. Albaigès, vice-president de la FUNDACIÓN MENSA.

- **“El veritable líder se sol caracteritzar per un cert rebuig a seguir el corrent i les normes que tothom sembla tenir clars”**, Agustí Montserrat, director d'Investigació i Desenvolupament de DANONE.

- **“Es pot experimentar, però cal fer-ho a un cost raonable. Únicament així es pot portar a terme l'experimentació contínua, els diversos nous projectes que necessita tenir sempre damunt la taula una organització innovadora”**, Pedro Nueno, professor de l'IESE, Barcelona.

- **“La prioritat hauria de ser l'organització creativa. El producte innovador arribarà després com a conseqüència d'això”**, Koldo Saratxaga, consultoria empresarial KOLDO 2-K EMOCIONANDO.

- **“És necessari superar el sempre s'ha fet així”**, Santi Roig, Coordinador de LLEIDA TV.



MANRESA
18 DE SETEMBRE DE 2007

PERO ENCARA QUEDA ALGU QUE DISSENYI?

Taula rodona

Gregor Gimmy, fundador i soci consultor del portal SCLIPO

Menno Marien, director de projectes d'innovació de NODE

Franc Ponti, professor i expert en creativitat

Josep Maria Ferrer Arpí, director d'innovació de la CCRTV

Míriam Ponsa, dissenyadora de moda i empresària

Moderador

Gonçal Mazcuñán, periodista i president del Consell d'Administració de Regió 7

El disseny com a eina per a innovar ja es dona per suposat a moltes empreses, tot i que no totes el sàpiguen gestionar. El disseny porta implícita la creativitat, un altre factor estratègic que cal saber desenvolupar. La manera com s'organitzen els equips de treball, el marc legal i laboral, els recursos financers o l'estar massa arrelats a un territori poden a vegades frenar la creació de nous conceptes, productes o processos. En aquesta taula rodona celebrada a Manresa es va posar de manifest la importància del disseny com a eina estratègica empresarial i es va animar els empresaris a cercar elements de diferenciació per a ser creatius i competius en el moment actual i a treballar amb passió.

Gonçal Mazcuñán, periodista i president del Consell d'Administració de Regió 7, va ser l'encarregat de moderar aquesta primera taula rodona, que va engegar el cicle de sessions del Fòrum de la Innovació que cada any se celebren a

diferents ciutats catalanes. El debat, que tenia com a objectiu debatre i donar pistes sobre la importància del disseny i la seva gestió a l'empresa, va comptar amb la participació de coneguts experts en innovació i creativitat aplicada al món empresarial, els quals van aportar elements de la seva experiència professional al debat.

Per a Míriam Ponsa, empresària i dissenyadora manresana propietària de la firma que porta el seu nom, "al sector de la moda estem obligats a innovar, hem de fer productes nous, però tenint molt en compte que també tinguin una clara sortida comercial, perquè si no, no serveix de res". Per a Josep Maria Ferrer, director d'innovació de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (CCRTV), "quan es treballa amb la televisió, el disseny es requereix constantment; s'ha de crear tot des de zero perquè no hi ha res; és a dir, hi ha un esforç creatiu constant i molt important". En canvi, Franc Ponti, professor i expert en creativitat, creu que sí que hi ha gent que encara no usa el disseny com a eina estratègica a les empreses perquè pensa que "és una eina supèrflua i innecessària". Ponti creu que aquestes empreses s'equivoquen actuant i pensat d'aquesta manera, perquè el disseny "és allò que permet vehicular les emocions". A la seva primera intervenció, Gregor Gimmy, fundador i soci consultor de SCLIPO (sclipo.com), un portal temàtic on els usuaris poden penjar els seus vídeos per a mostrar les seves habilitats personals, va afirmar que estem en un moment on "tothom dissenya", però moltes vegades simplement com una moda o tendència sense cap fonament, per la qual cosa va demanar a les empreses "més rigor i inversió en el disseny".

Creativitat i innovació

Aprofitant la presència d'aquests destacats experts del món de la innovació i la creativitat, es va posar sobre la taula precisament aquest darrer concepte: la creativitat. Franc Ponti va assegurar que tot i que la gent no ho sàpiga "tots som creatius", però cal "ser valents i arriscar-se per a generar idees". Ponti va puntualitzar que totes les empreses han de tenir equips de persones creatives per a poder innovar. Per la seva banda, Menno Marien, director de projectes d'innovació de la consultora NODE, va exposar que qualsevol empresa que vul-



gui i s'ho proposi pot redefinir els seus productes, "només cal que s'hi decideixi". Per la seva experiència ajudant les empreses a innovar, Marien va dir que "les pimes tenen més capacitat per a crear nous productes innovadors que les grans empreses, ja que són més dinàmiques i compten amb un emprenedor que acostuma a ser el fundador i qui s'encarrega de tirar endavant les idees". Segons Marien, a les grans empreses o corporacions hi ha més por a proposar innovacions i, quan se'n decideixen, la seva aplicació és més lenta.

En determinats sectors, com ara el de la moda, la creativitat és implícita al producte. Si no hi ha creativitat, no hi ha producte. En el cas de la dissenyadora Míriam Ponsa, que ven gairebé el 70 % de les seves col·leccions al mercat internacional, va posar de manifest que en aquesta indústria la imatge és vital i cal especialitzar-se en un tipus de producte que reforci la teva imatge de marca. Ponsa hi va afegir un concepte nou a la taula rodona: va parlar de "la passió" com a valor imprescindible i necessari per a crear i finalment "fer allò que un vol". En aquest sentit, Ponti hi va coincidir: "Creure en allò que fas és fonamental i per això cal ser un apassionat".

Pot ser Catalunya una potència mundial?

Una bona part d'aquesta sessió es va centrar a esbrinar per què Catalunya no és una potència mundial en matèria d'innovació i creativitat. Per això, el moderador va convidar els ponents a fer un exercici per a intentar detectar algunes de les mancances i es va fer referència a Silicon Valley, com a paradigma de la innovació, sobretot en termes de tecnologia. El periodista Gonçal Mazcuñán va tractar d'escatir si, en aquesta zona puntera al món en indústria tecnològica, s'hi havia treballat o no per a crear una cultura específica orientada al disseny i al risc.

Per a Gregor Gimmy, que va començar la seva carrera en aquest conegut clúster californià, a Silicon Valley s'ha fet un gran esforç perquè hi hagi una cultura del disseny, però en la seva opinió, en canvi, ja "no hi ha una cultura del risc". "El capital risc només hi inverteix en projectes consolidats". Reprintent la idea de fer les coses amb passió, Gimmy va expli-

car que en aquesta zona hi ha una gran cultura de passió pel producte "que canviï la vida de les persones". Pel que fa a la qüestió econòmica i els aspectes laborals, aquest ponent va assegurar que a Silicon Valley és fàcil trobar capital per a invertir en projectes tecnològics que ja tinguin les seves patents i amb un públic segur i nombrós, com va ser el cas de YouTube. El fet de practicar el treball lliure –assegura que en aquesta zona dels Estats Units no hi ha contractes laborals– és un factor molt bo per a poder crear bons equips. "Sempre que hi he anat, he vist molta ambició, un enorme esperit de compartir i molta flexibilitat."

Des de Catalunya, Josep Maria Ferrer va assegurar que per a convertir-nos en una potència mundial i ser referents en innovació, encara ens falta practicar la "cultura de l'error" i va explicar que cal canviar de mentalitat i pensar que sí és possible ser d'una altra manera. El director d'Innovació de la CCRTV va animar els empresaris catalans a "arriscar i córrer els riscos de la innovació per a poder fer un salt endavant i obtenir bons resultats empresarials". Per la seva banda, Franc Ponti, va repetir que tot i que a Catalunya hi ha les condicions per a ser creatius i innovadors, "ens falta creure'ns-ho una mica més". El primer pas que cal proposar per a aconseguir-ho és pensar que el fet de treballar a una empresa no és una cosa rutinària, sinó "una aventura".

Talent, tolerància i tecnologia

En aquest moment del debat, el moderador Gonçal Mazcuñán va fer referència a talent, tolerància i tecnologia com les "3 T" i va preguntar si aquests eren factors suficients per a crear un entorn innovador. Menno Marien va dir que sí que eren indis-





pensables i hi va afegir una quarta T, la que fa referència a la tensió: "La tensió fa que la gent es mogui més ràpid i dugui a terme les idees. És la pressió allò que provoca la creativitat". Per la seva banda, Gregor Gimmy va remarcar de nou la necessitat que a Catalunya es millori "la flexibilitat econòmica i laboral per a fomentar l'esperit emprenedor i innovador". Sobre aquesta qüestió, Josep Maria Ferrer va comentar que a Catalunya "ens manca pensar d'una manera més global per a poder entrar a la xarxa". El director d'Innovació de la CCRTV va apuntar que "cal tenir molta confiança en les persones, gestionar el talent que hi ha a les empreses i potenciar una visió més enllà del nostre territori". Segons ell, aquesta darrera qüestió és un obstacle a la creativitat i innovació: "Estem massa lligats al territori i, per a crear i diferenciar-se, cal deslligar-se'n".

A l'últim, els experts convidats a aquesta taula rodona sobre el disseny i la seva gestió a l'empresa van coincidir, a tall de resum, en la necessitat d'estructurar millor els equips de persones a les organitzacions perquè el talent es pugui expressar i desenvolupar. Però per a això cal comptar amb una visió global del mercat, mirar més enllà del territori, apostar per la flexibilitat econòmica i laboral, aprendre de l'error i acceptar-lo, i treballar molt i amb molta passió. "Hem d'aconseguir que les persones i les empreses s'alliberin i cerquin elements de diferenciació", va concloure l'expert en creativitat Franc Ponti.

IDEES FORÇA

"Cal millorar la flexibilitat econòmica i laboral per a fomentar l'esperit emprenedor i innovador de les empreses."

Gregor Gimmy, fundador i soci consultor de SCLIPO.

"Estic convençut que hi ha persones creatives a totes les empreses. I més concretament a les pimes, ja que tenen més capacitat per a crear innovacions. Són més dinàmiques i tenen l'olfacte emprenedor més desenvolupat."

Menno Marien, director de Projectes d'Innovació de NODE.

"Qualsevol empresa que s'ho proposi pot generar productes innovadors, fins i tot les pimes. Catalunya compta amb una important xarxa d'empreses destacades, que fan possible afavorir la innovació al territori català."

Franc Ponti, el professor i expert en creativitat.

"La gran preocupació actual de les empreses és com gestionar el talent de les persones de tal manera que la innovació es desenvolupi i s'expressi."

Josep Maria Ferrer Arpí, director d'Innovació de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (CCRTV).

"Si es treballa amb passió, es pot tirar endavant allò que un vol. S'ha de treballar molt per a crear –sobretot en el sector de la moda– i creure molt en allò que un fa."

Míriam Ponsa, dissenyadora de moda i empresària.



TARRAGONA 10 D'OCTUBRE DE 2007

I TU ET PREGUNTES... PER QUE SON DIFERENTS ELS ALTRES?

Taula rodona

Pere Sitjà, cap de màrqueting de GAES
Carles Torrecilla, professor de màrqueting d'ESADE
Fernando Trias de Bes, director de Salvetti&Llombart
Antoni López, director de projectes de TNS (Taylor Nelson Sofres)

Moderadora

Coia Ballesté, delegada de Catalunya Ràdio a Tarragona

Cada vegada és més important aplicar processos innovadors i creatius a l'empresa per tal d'aconseguir diferenciació en el mercat i augmentar la competitivitat empresarial. Que siguin els altres, bé empreses o clients, els qui et diferenciïn és una de les estratègies més perseguides pels directores de màrqueting en un mercat saturat de productes. Com diferenciar un producte o un servei? Hi ha alguna regla d'or? En aquesta sessió celebrada a Tarragona es va posar èmfasi en la importància de crear espais, tenir visions globals del mercat i que el màrqueting s'impregni en tots els departaments de les empreses.

Veiem diferents els altres perquè segurament han aplicat innovació en màrqueting per a aconseguir que els clients els vegin i percebin així de diferents. Sens dubte, les eines de comunicació ajuden –i molt– a diferenciar-se. Per això, la moderadora d'aquesta sessió, la periodista Coia Ballesté, va iniciar aquesta taula rodona preguntant als ponents si podien definir

el concepte de màrqueting. Carles Torrecilla, professor d'aquesta disciplina a l'escola de negocis ESADE, el va definir com "allò que converteix un ofici en un negoci". Va posar l'exemple de la barca que només funciona amb rem: "Si hi afegeixo un motor, puc deixar de remar i la barca continua avançant"; el màrqueting és com aquest motor per l'empresa. Torrecilla va puntualitzar que s'acostuma a confondre el màrqueting amb la publicitat, i allò que s'ha de tenir clar és que aquest és innovació i la creació de noves maneres de satisfer necessitats. Per al professor, les empreses s'haurien de centrar en les necessitats dels clients, perquè ara els productes "ja són anècdotes". "Les empreses no sols han de saber allò que el client vol, sino el que necessiten." La innovació ha de consistir, segons aquest expert, a passar del producte a la necessitat.

Eines per a innovar

Aprofitant el títol d'un dels llibres escrits per Fernando Trias de Bes, *Marketing Lateral*, la moderadora li va demanar que en definís el concepte. "El màrqueting lateral és un mecanisme que permet que una empresa que fabrica làctics els acabi venent com a ansiolítics; és a dir, que el producte làctic es compra no com a tal, sinó com un reductor d'angoixa", va explicar. Aquesta tècnica ajuda a buscar respostes a la pregunta "podria el meu producte o servei servir per a alguna cosa més?". Una bona manera de començar a innovar seria "demandar un impossible a un producte o servei". L'autor del llibre i director de Salvetti&Llombart diu que és una manera d'entendre el màrqueting com a motor i com a element que vertebrava totes les parts comercials de l'empresa. Trias de Bes puntualitza que aquesta eina s'utilitza en sectors que ja estan molt fragmentats i saturats: "El màrqueting lateral és una forma més d'innovar, és un mètode de treball". Per a Trias de Bes, aquest mètode encaixa millor en les petites i mitjanes empreses que no pas en les grans, ja que tenen més llibertat i flexibilitat per a canviar les regles de joc.

Per a Antoni López, director de projectes de Taylor Nelson Sofres (TNS), les pimes han d'aplicar tècniques innovadores que els garanteixin mantenir un bon posicionament en el mercat actual; és a dir, "han d'innovar, perquè corren el risc de deixar de ser competitives". També va puntualitzar que algu-



nes no han incorporat les noves tecnologies per a la gestió del màrqueting, i això és un error: "Aquest tipus d'empresa usa més les tecnologies d'informació i no tant les de comunicació". I hi va afegir: "Si l'empresari no veu un benefici clar i un retorn de la inversió a curt termini, li costa molt".

Per a Pere Sitjà, director de màrqueting de GAES, la innovació a l'empresa és bàsica perquè, si no es fa, es pot qüestionar la seva estabilitat. "No només cal especialitzar-se en un producte o servei, sinó conèixer el punt de venda, donar formació als venedors, cuidar el procés comercial, etc.". GAES ha fet els darrers anys un clar esforç als punts de venda per a convertir això en una experiència.

Els altres són diferents

"Per què ho són?", va preguntar a la taula la moderadora. Fernando Trias de Bes afirmà que "és molt habitual que veiem sempre els altres diferents i millors; és un mecanisme molt humà que també va relacionat amb veure només els defectes propis". Però més enllà de les sensacions i percepcions, aquest conegut autor va assegurar que el que cal saber i esbrinar és "per què et compren i et trien a tu, i no a un altre".

Sobre aquesta idea, Carles Torrecilla va posar un exemple: "Les ulleres sempre havien estat un producte associat a la salut, fins que s'han convertit en un complement de moda. Un cop les marques o empreses saben per què es compren, el següent pas és saber per què et trien a tu i no a un altre. I aquí cal que les empreses sàpiguen quins valors o missatges transmeten amb el seus productes". Una de les estratègies que va apuntar Antoni López per a diferenciar-se és "orientar el producte al client".



La marca sempre ajuda

Un altra qüestió sobre la taula: "Hi ha alguna manera de vendre, si no es té una marca?", va plantejar la moderadora. Segons van coincidir tots els ponents, la marca és avui dia una eina de venda importantíssima. Pere Sitjà creu que, si no hi ha marca, l'empresa s'ha d'implicar molt més en el punt de venda i els venedors en particular; si no hi ha una marca, és molt difícil fer estratègies de comunicació i creixement del producte. Per la seva banda, Trias de Bes, qui va alertar de quant costa construir una marca en un moment en què cada any surten al voltant de 3.000 marques noves: "Fabricar una marca és car i complicat"; va assegurar també que una bona marca és un plus que afegeix atributs al producte, ja que en definitiva "les marques són un conjunt de garanties". En opinió de Carles Torrecilla, el secret per a aconseguir consolidar una bona marca és que "aconsegueixis esborrar alguna cosa que ja hi ha al cervell". Torrecilla explica que l'ús d'exemples facilita molt el procés d'aprenentatge d'una nova marca: "La marca ha d'anar associada a un significat fàcil d'assimilar".

La relació amb els clients

"I un cop el client ha triat el teu producte o servei, per què hauria de repetir?", es va plantejar en aquest punt del debat. Per a Fernando Trias de Bes, algú repetirà la compra o l'experiència si el producte o el servei ha estat a l'alçada d'allò que esperava i respon a les seves expectatives: "Fer bé les coses és la millor eina de fidelització". Sobre aquesta qüestió, Pere Sitjà puntualitzà que les empreses han de destinar més esforços i diners a "investigar els clients i preguntar-los què volen i què necessiten". Tenir, doncs, la informació del client o l'usuari és bàsic per a poder endegar una campanya de comunicació i obtenir-hi èxit. Trias de Bes assegura que comptar amb informació sobre els clients és necessari, "però bàsicament és un mapa, una carta nàutica, perquè moltes vegades el client no sap ben bé per què compra o utilitza un servei".

Nova consideració a la taula: "En segons quins sectors... cal fer segmentació?". En aquest sentit, Carles Torrecilla va apuntar que la segmentació funciona bàsicament en sectors madurs, "no en productes innovadors". Per tant, doncs, en la seva opinió, la innovació



és una forma d'entrar als mercats de manera molt contundent.

I tot això es produeix en un moment en què els clients, segons Pere Sitjà, "són cada vegada més exigents i tenen més informació que mai". Sobre aquesta qüestió, Trias de Bes assegura que una tendència que s'està observant és que cada cop hi ha menys espai per a grandàries intermèdies. "O ets molt poderós o ets petit i àgil", va sentenciar.

Nous mercats

Una altra qüestió damunt la taula: "Es possible crear-ne, de nous mercats?". Trias de Bes assegura que sí. Cal que les empreses busquin noves necessitats, situacions i nous clients. A més, va remarcar que la innovació ha de ser un procés gradual. Per la seva part, Carles Torrecilla assenyalà que "cal crear un espai que afavoreixi la innovació i la creativitat, i que s'innovï en totes les maneres de satisfer les necessitats dels clients".

Una consideració unànime de tots els ponents va ser que el màrqueting ha de sortir del departament que porta el seu nom i s'ha d'estendre i treballar des de totes les parts de l'empresa. Trias de Bes puntualitza que aquesta eina "ha d'entendre l'entorn i mirar més enllà". Per la seva part, Antoni López va recordar que "cal fer preguntes" i tenir una visió global del mercat. A les empreses, en opinió de Torrecilla, els caldria "aplicar el màrqueting a la satisfacció dels treballadors, per a crear una cultura que arribi als clients i així fer-los a tots copartípcips".

A l'últim, i a tall de conclusió, els experts convidats van llançar diversos missatges en relació amb la pregunta que dona títol a la sessió. Antoni López va dir que el pes dels intangibles és cada vegada més important al mercat i cal tenir-lo en compte. Fernando Trias de Bes entén la innovació com "una forma d'enfrontar el teu negoci de manera gradual". Carles Torrecilla va animar els assistents, proposant-los: "Perquè et vegin diferent tu has de ser diferent; la propera vegada que us renteu les dents feu-ho amb l'altra mà, doncs el mateix a l'empresa". Pere Sitjà va tancar la sessió remarcant que no només cal fer un bon producte, sinó que cal treballar molt per a tenir un bon sistema de formació, un bon departament de finances i, sobretot, un bon punt de venda.

IDEES FORÇA

"El màrqueting ha de deixar d'estar en un sol departament de l'empresa i passar a formar part de tots els altres. Cal una visió global i una nova manera d'entendre el mercat."

Pere Sitjà, cap de màrqueting de GAES

"Cal crear un entorn que afavoreixi la innovació i la creativitat i que innovi en totes les maneres de satisfer les necessitats dels clients."


Carles Torrecilla, professor de màrqueting d'ESADE

"El màrqueting ha de ser el motor de les polítiques de comercialització de les empreses. Les petites i mitjanes empreses són les que tenen més llibertat per a innovar."

Fernando Trias de Bes, director de Salvetti&Llombart

"Per a innovar, la tecnologia pot ser el mitjà, però no ha de ser la fi."

Antoni López, director de projectes de TNS (Taylor Nelson Sofres)



Oficina central

Pg. de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
Fax. 93 476 73 00
info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Xarxa Territorial del CIDEM a Catalunya

Delegació Bages

Av. Bases de Manresa, 1
Edifici Centre Tecnològic
08242 Manresa
Tel. 93 877 73 79
Fax 93 877 73 74
manresa@cidem.gencat.net

Delegació Girona

C/Migdia, 50-52
17003 Girona
Tel. 972 94 01 20
Fax 972 94 01 64
girona@cidem.gencat.net

Delegació Tarragona

C/Pompeu Fabra, 1
43004 Tarragona
Tel. 977 25 17 17
Fax 977 25 17 10
tarragona@cidem.gencat.net

Delegació Berguedà

C/Barcelona, 49 3r
08600 Berga
Tel. 93 821 35 53
Fax 93 822 09 55
berga@cidem.gencat.net

Delegació Lleida

Av. Segre, 7
25007 Lleida
Tel. 973 72 80 00
Fax 973 22 19 38
lleida@cidem.gencat.net

Delegació Terres de l'Ebre

C/ de la Rosa, 9
43500 Tortosa
Tel. 977 44 93 33
Fax 977 44 95 75
tortosa@cidem.gencat.net