

Els clústers com a element de la política d'innovació

CIDEM
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial

Resum

L'article exposa els avantatges de desenvolupar polítiques d'innovació basades en el concepte de clúster. El clúster permet agregar empreses sota variables comunes (localització, negoci, i/o territori), per desplegar actuacions de reforç de la competitivitat amb economies d'escala. Alhora, la metodologia permet evolucionar cap a la creació de sistemes locals d'innovació si es creen les condicions de lideratge i efecte de xarxa oportunes.

Paraules clau

Innovació, clústers, polítiques innovació, xarxa.

Abstract

The article exposes the advantages of developing political of innovation based on the concept of clúster. The clúster allows to add companies under common variables (location, business, territory ...), to open performances of re-inforcement of the competitiveness with economies of scale. Simultaneously, the methodology allows to evolve towards the creation of local systems of innovation if there create the conditions of leadership and the effect net oportune.

Key words

Innovation, clústers, political innovation, networking.

1. Introducció

Sovint, les aproximacions a les actuacions de política tecnològica, política industrial o d'innovació (en algun moment haurem de debatre què és cada un d'aquests conceptes...), s'han basat en la noció de *sector* com a unitat d'anàlisi. D'altra banda, la indústria tradicionalment s'ha autoorganitzat en associacions sectorials. Tanmateix, en entorns d'incertesa creixent com els actuals, on el ritme d'obertura dels mercats i l'accelerat canvi tecnològic fan que res sigui ja previsible, és precís amb més urgència que mai, un sòlid plantejament estratègic per sobreviure. És útil el concepte de *sector* per plantejar noves estratègies i dissenyar programes de competitivitat?

Possiblement no. Bàsicament, perquè els sectors són conceptes difosos, amb fronteres volàtils i d'excessiu abast. Si parlem, per exemple, del sector metall, podem dir que tenen els mateixos reptes estratègics les empreses que fan estampació per automoció que les que fan cromats per aixetes? tenen les mateixes necessitats tecnològiques les que fabriquen implants de titani per traumatologia que les que desenvolupen acers endurets per trens? I si parlem del sector de les Tecnologies de la informació i comunicació (sector o tecnologia?), tenen les mateixes opcions competitives els integradors de SAP (software utilitzat per la planificació d'operacions i gestió empresarial) que els desenvolupadors d'aplicacions telemàtiques de control per centrals nuclears? els dissenyadors multimèdia que els programadors de software per drivers d'impressora? Tenen els mateixos competidors? Les mateixes barreres d'entrada? El mateix equilibri de poders en la cadena de valor? Els mateixos marges? Precisen les mateixes infraestructures tecnològiques de suport? Òbviament no.

I, d'altra banda, és correcte parlar, per exemple, de crisi en el sector d'automoció, quan es preveu que en els propers vint anys es vinguin més automòbils en el món que en el darrer segle? O de crisi del tèxtil quan emergeixen models competitius d'èxit internacional, com Zara o Mango, que es basen en estratègies innovadores i completament diferenciades del comportament del sector clàssic? Òbviament tampoc. L'èxit o el fracàs de l'empresa depèn, en última instància, de la qualitat de l'entorn on competeix (seguretat jurídica, infraestructures, dotació de recursos humans...), i de l'estratègia individual que adopti. Possiblement no hi hagi sectors en crisi, sinó models competitius caducs i estratègies col·lectives obsoletes.

És per això que els responsables de polítiques de competitivitat estan evolucionant, en tot el món, del concepte clàssic de sector als conceptes de segment estratègic, clúster i centre de competència per desenvolupar les seves actuacions.

Parlem de segment estratègic com a conjunt d'empreses que estan competint amb productes similars, en mercats similars i emprant tecnologies similars. En aquest sentit, un sector es pot desglossar en n segments estratègics. I ja no parlaríem del «sector automoció», sinó dels injectors de plàstic per automoció, o dels fabricants de vàlvules per motors diesel. No parlaríem del *sector químic*, sinó dels fabricants de detergents per gran consum, o, per exemple, d'adhesius industrials. No parlaríem del sector electrònic, sinó concretament del segment estratègic de plotters de gran format; o dels fabricants d'instrumentació mèdica per hemodiàlisi.

Sovint, els segments estratègics es troben fortament localitzats al voltant d'un nucli geogràfic originari. Aleshores parlem de clúster. Tot i així, sovint, el terme clúster s'ha pres en senti més lax, com a conjunt d'empreses i agents relacionats, interconnectats per relacions client-proveïdor, i concentrades geogràficament, però amb llaços d'interacció que s'estenen verticalment en la cadena de valor, i horitzontalment a través de tecnologies comunes. Així, parlaríem del clúster de vàlvules i aixetes al Baix Llobregat, o del d'aigües Minerals de la Selva. Sens dubte, el clúster més famós és el de semiconductors de Silicon Valley, originat per un procés extraordinari d'escissions i fusions d'empreses al voltant de la badia de San Francisco, en un entorn de rivalitat i cooperació que ha generat una de les dinàmiques d'innovació més riques del món.

La potència de les actuacions sobre segments estratègics o clústers es dona en la homogeneïtat de la diagnosi. Les empreses d'un determinat segment o clúster comparteixen el mateix anàlisi de la seva situació competitiva (quines són les barreres d'entrada al negoci, cap a on es desplacen els marges, com es comporten els mercats més sofisticats, quines són les estratègies guanyadores...). Per tant, existeixen economies d'escala en la diagnosi. La localització comú, en el cas dels clústers, facilita l'aplicació de polítiques de reforç de la competitivitat, permet identificar i impulsar les noves infraestructures tecnològiques necessàries (des de la demanda), crear grups de treball focalitzats, disseminar ràpidament el coneixement i les bones pràctiques i, molt especialment, generar entorns de confiança que facilitin les actuacions cooperatives. Hi ha, per tant, també economies d'escala en l'execució de les polítiques.

Sovint ens trobem també que existeixen fortes habilitats tecnològiques arrelades a un territori, que han nascut al voltant d'un negoci original, que amb el temps ha derivat en multiplicitat d'empreses que pertanyen a diferents segments, però que comparteixen una mateixa base tecnològica. Aquest podria ser el cas del metall-mecànic al Ripollès. Des de la forja originària inicial, mitjançant un procés de transmissió del know-how intergeneracional, i de diversificació cap a altres àmbits de negoci, trobem ara

multiplicitat d'empreses en segments concrets d'estructures metàl·liques, material d'il·luminació, automoció, maquinària o ventilació, entre d'altres. Parlaríem aquí d'un centre de competències, pol de competitivitat o d'un clúster de tecnologies. En aquest cas, donat que cada cop es precisen majors inversions per desenvolupar activitats de R+D, per la major profunditat dels reptes tecnològics, i majors mercats per amortitzar ràpidament les mateixes i iniciar nous cicles de desenvolupament, són molt apropiats instruments cooperatius creadors de competències tecnològiques (tipus CENIT, Consorcio Estratégico Nacional de Investigación Técnica). I focalitzar els centres tecnològics en el reforçament de les mateixes (oblidant el seu àmbit sectorial). És paradigmàtic, en aquest sentit, el cas de Manresa, on, a partir d'un conjunt d'habilitats profundament arrelades en el territori, en el sector metall-mecànic, i de iniciatives mixtes públic-privades ha eclosionat un gran centre de coneixement com el Centre Tecnològic de Materials de Manresa, que va aconseguir el 2005 la gestió d'un d'aquests grans Consorcis Nacionals, liderat en aquest cas per SEAT, per situar-se en posicions capdavanteres mundials en la investigació d'acers d'alta resistència.

En qualsevol cas, sigui a partir de diagnòsics d'oportunitats estratègiques en clústers o segments de negoci; o sigui a partir d'instruments de creació de competències tecnològiques, la configuració del model de negoci d'èxit, de l'estratègia guanyadora, és sempre una tasca interna de la pròpia empresa. Les polítiques públiques de competitivitat poden ajudar a identificar aquestes oportunitats o a desenvolupar les competències tecnològiques necessàries. Però és l'empresa, en el seu procés de presa de decisions, la que ha de decidir qui vol ser de gran, la que ha de construir el seu propi model d'èxit. I això no és qüestió, simplement d'invertir en R+D. Com diu una de les màximes del management, «structure follows strategy». Totes les decisions estructurals, com l'adquisició de nova tecnologia, les inversions en R+D, la contractació de nou personal, o el dimensionament dels stocks, han d'anar supeditades a una estratègia. I el concepte de clúster, com hem vist, és eina determinant en la configuració de polítiques d'innovació i territori; i en la detecció i elecció d'estratègies empresarials exitoses.

2. Mapa de clústers oberts a la competència internacional

Segons el Mapa dels Sistemes Productius Locals (clústers) elaborat per l'Observatori de Prospectiva Industrial del Departament de Treball i Indústria, a Catalunya hi ha un mínim de 42 sistemes productius locals de caire industrial i oberts a la competència internacional, en els quals hi ha 9.000 establiments industrials que donen feina a prop de 235.000 persones i

generen un volum de negoci superior als 45.000 milions d'euros. Aquestes magnituds representen un 26% dels establiments, un 36% de l'ocupació i un 39% del volum de negoci de la indústria catalana. D'aquests 42 clústers, 29 pertanyen majoritàriament a la província de Barcelona, els quals absorbeixen més del 80% de l'ocupació esmentada.

En cada un d'ells, en una planificació a 4 anys vista, s'està desenvolupant una tasca intensiva de reforç de la competitivitat, que segueix el següent esquema:

- Diagnòs competitiva del clúster: formes de competir actuals (en base a cost, en base a R+D, en base a logística, disseny, personalització, servei, qualitat...); i evolució previsible de la competitivitat d'acord amb el que està succeint en mercats més sofisticats.
- Actuacions de canvi estratègic: detecció de les estratègies guanyadores (diferencials) en cada clúster. Acompanyament a aquelles empreses que vulguin canviar el seu model de negoci per entrar en mercats amb alt potencial de creixement (assessorament i finançament del nou pla de negoci, investigació de mercats, direcció del projecte, formació i R+D vinculada, i inversions productives relacionades amb el nou model)
- Actuacions de canvi tecnològic: upgrading tecnològic mitjançant un acostament a la oferta tecnològica existent, assessorament a la gestió de projectes tecnològics, i millora dels finançament / fiscalitat de la gestió tecnològica.
- Actuacions de millora de la gestió empresarial: formació amb escoles de negoci, parametrizada per les necessitats del clúster; i reforçament de la cadena de valor i millora de la productivitat.
- Actuacions d'internacionalització de mercats.

3. Eines de política de clústers a Catalunya.

Si bé Catalunya té una gran tradició en actuacions de desenvolupament de la competitivitat de clústers industrials, i al llarg dels 90 es van realitzar una trentena d'iniciatives pioneres a nivell internacional, històricament havien mancat les eines específiques de suport que permetessin mantenir les dinàmiques de canvi industrial que sorgien. En aquest cas, les eines desplegades són tres:

- La figura del clúster manager, tècnic designat (intern de l'administració regional o pertanyent a organismes territorials) per executar

les actuacions pactades i detectades en la diagnosi, i acompanyar les empreses en el seu procés de canvi.

- Un programa específic (Noves Oportunitats de Negoci), que permet recolzar financerament les empreses en el seu procés de canvi. Es suporta fins al 75% del cost del nou pla d'empresa, amb investigació de mercats i viatges de *benchmark* (fase anomenada de canvi estratègic); i una part substancial del canvi estructural (inversions, formació i R+D). Es potència especialment la diversificació i creació de noves empreses a partir d'empreses madures i equips directius experimentats. La línia d'ajuts pretén cobrir una part molt substancial del cost d'un nou pla d'empresa, per eliminar barreres d'entrada econòmiques als nous plantejaments empresarials, i recolzar tota aquella despesa que pugui estar vinculada a l'execució d'aquest pla d'empresa.

Els programes de Noves Oportunitats de Negoci parteixen d'una reflexió estratègica col·lectiva, amb una discussió model *business case* sobre les estratègies d'èxit en el segment o clúster concret, d'acord amb els indicadors econòmics i financers d'empreses del sector, i d'acord amb l'evolució dels mercats més sofisticats. L'objectiu és aconseguir que algunes de les empreses del clúster iniciïn plans de negoci diferencials, obrint noves línies d'actuació o desenvolupant nous productes per d'altres mercats. Aquestes empreses, que són sistemàticament recolzades amb serveis i seguiment específics generen un efecte demostració, mitjançant la difusió exhaustiva dels casos d'èxit, que indueixen a d'altres a seguir les noves estratègies, la qual cosa accelera el desenvolupament i creixement del clúster.

- El desplegament de la Xarxa de Punts d'Innovació, organismes intermedis territorials (agències de promoció econòmica locals, consells comarcals, cambres de comerç, col·legis professionals...) als quals es transfereix la responsabilitat de mantenir les actuacions de creixement del clúster, que són cofinançades per l'administració a través d'una línia d'ajuts específica.

Les diagnosi de clúster solen concloure amb un conjunt d'actuacions grupals (e.g: creació d'una central de compres, missió comercial a l'estranger, estudi i proposta de millora de les condicions fiscals o de la regulació de producte, etc...) la responsabilitat (i el lideratge) de l'execució de les quals es procura transferir a les entitats locals, en un exercici de coordinació entre diferents nivells administratius i de professionalització de les administracions locals.

- La creació d'Agrupacions d'Empreses Innovadores, figura reconeguda pel Ministeri d'Indústria, que finança actuacions específiques en les mateixes (com és la pròpia gestió de l'agrupació). En aquestes agrupacions hi figuren també grups de recerca universitaris, centres tecnològics i administracions locals.
- La presentació de projectes de R+D consorciats o la creació de Consorcis Estratègics Nacionals d'Investigació Tècnica, figura també reconeguda pel Ministeri, estructurada al voltant d'un gran repte cooperatiu de R+D, amb projectes de pressupost mínim de 20 M! a 4 anys. Aquest ha estat, possiblement, el millor instrument de política tecnològica de l'administració, al arrancar grans projectes ex-novo, sobre reptes tecnològics de gran profunditat finançats al 50% a fons perdut, que situen a les empreses participants en posicions de lideratge internacional en camps molt específics de la ciència.
- La creació de plataformes de coordinació de polítiques públiques i iniciatives empresarials. Aquest és el màxim grau de formalització dels clústers, dels quals existeixen exemples com Barcelona Aeronàutica i de l'Espai (BAiE), Railgroup (material ferroviari) o la Bioregió de Catalunya.

La política de clústers, en definitiva, es caracteritza:

- Per la proximitat. És una política d'acostament al territori, contrastada al freqüent replegament de l'administració darrera una estructura burocràtica i inflexible de gestió.
- Per la proactivitat. És una política d'actuacions preventives que acompanyen el canvi industrial necessari abans d'arribar a situacions crítiques. Els programes de Noves Oportunitats de Negoci s'activen quan l'empresa encara és a temps d'abordar projectes de canvi i evolució cap a mercats en expansió.
- Per l'adaptabilitat. De les tradicionals eines horitzontals, es passa a instruments a mesura, quan són necessaris, pels clústers industrials. La formació directiva, per exemple, s'adapta a casos d'estudi sectorials. El canvi estratègic segueix les estratègies guanyadores en cada cas, que en ocasions poden passar per la intensitat en R+D, però en d'altres per la superioritat logística, per la incorporació de disseny o per el control de la distribució i la generació de marca pròpia.
- Per la coordinació i subsidiarietat amb els agents del territori. Es pretén que les administracions locals, a través de les agències de

desenvolupament local, els consells comarcals, les cambres de comerç, i les patronals sectorials o territorials iniciïn un procés d'aprenentatge en la creació de sistemes d'innovació locals, i liderin els projectes d'innovació en el territori mitjançant la seva incorporació a la Xarxa de Punts d'Innovació CIDEM.

- Per l'assumpció de responsabilitats i l'aprenentatge. La figura del clúster manager assegura un nivell de detall d'informació de l'evolució del clúster en tot moment; un seguiment de les actuacions, i una realimentació i correcció de les mesures ineficients.

4. La creació de sistemes locals d'innovació

A finals dels 90, la Comissió Europea va impulsar la realització de plans d'innovació d'àmbit regional mitjançant les metodologies RITTS i RIS (al Pla d'Innovació de Catalunya, 2001-2004). Catalunya va esdevenir un referent internacional en la utilització de les mateixes per tal d'elaborar el Pla d'Innovació de Catalunya (2001-2004), projecte liderat pel Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Actualment, Catalunya compta amb el Pla de Recerca i Innovació (2005-2008) i, per tant, pot afirmar-se que les polítiques d'innovació en l'àmbit regional han estat en la primera línia de les polítiques públiques.

Si analitzem, però, la realitat socioeconòmica de Catalunya, observem l'extraordinària diversitat existent entre les diferents realitats locals (municipals, comarcals o supracomarcals). Addicionalment a aquestes diferències, s'observa certa mancança a nivell metodològic en l'àmbit de la promoció de la innovació ja que sovint es desenvolupen iniciatives inconnexes lligades a programes de subvencions disponibles o a modes sectorials i/o tecnològiques. Alguns exemples dels projectes recurrents són els viviers TIC, les bioincubadores, els centres tecnològics o l'aposta pels anomenats sectors «emergents», com l'aeronàutica. Al respecte, cal destacar que no hi ha sectors d'èxit ni sectors en crisi sinó estratègies empresarials guanyadores i d'altres d'obsoletes; per altra banda, els projectes de promoció de la innovació tindran sentit si estan alineats amb una coherent estratègia del territori, independentment de les possibles modes i subvencions existents.

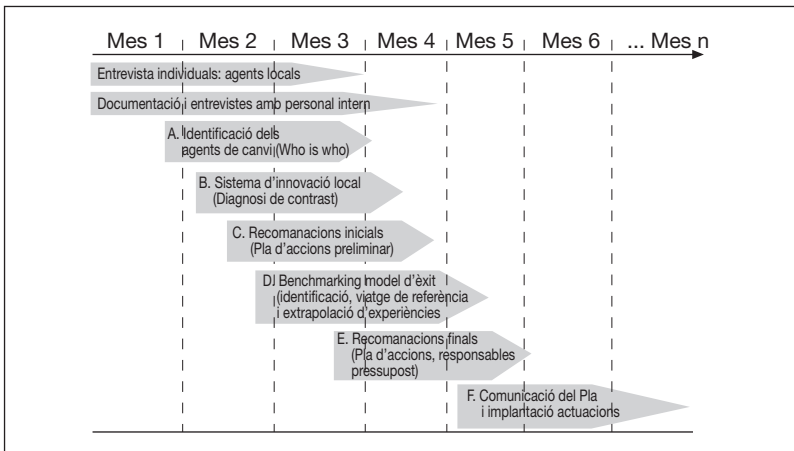
Ha emergit, per tant, la necessitat de desenvolupar una metodologia de suport i promoció de la innovació que pugui aplicar-se des dels àmbits locals. Amb aquest objectiu, des del 2005, des del CIDEM impulsem el disseny i implantació de plans d'innovació d'àmbit local amb col·laboració de la Xarxa de Punts d'Innovació CIDEM (PIC) formada per aliats estratègics ubicats al territori.

5. Metodologia d'actuació i pla de treball

L'objectiu principal del pla és construir una visió de futur compartida en clau d'innovació i implementar les accions necessàries perquè aquesta esdevingui una realitat. El pla d'innovació local és, per tant, un procés de transformació que combina el pensament estratègic i les accions a curt termini. El pla d'innovació és un exercici sotmès a revisió i actualització constants, no és, per tant, un document tancat. Els aspectes distintius de la metodologia utilitzada per desenvolupar el pla d'innovació d'àmbit local són:

- A. Detecció i implicació dels agents d'innovació del territori.
- B. Diagnosi del sistema d'innovació local en base a clústers.
- C. Definició i implantació d'un pla d'accions transformadores.

Taula 1: Metodologia d'actuació i pla de treball.



Font: Pla d'Innovació de Catalunya 2001-2004

5.1. Detecció i implicació dels agents d'innovació del territori

De les institucions a les persones clau

El comú denominador dels sistemes d'innovació excel·lents no és la quantitat de subvencions que se li han destinat, ni la capacitat de recerca disponible, ni la dimensió de les empreses dels mateixos, sinó l'existència de persones clau (agents d'innovació) liderant projectes transformadors.

El pla d'innovació s'inicia amb la detecció dels agents d'innovació (de canvi) del territori. Els agents d'innovació són persones escollides pel seu compromís personal amb la innovació i el seu arrelament al territori, i no pas pel càrrec que ocupen, ni l'organització que representen.

S'elaboren, doncs, les «pàgines grogues» de les persones clau del sistema d'innovació local, ja que cal trobar nous interlocutors per trencar amb el saber convencional del territori. Un cop detectades se'ls entrevistarà per implicar-los en el procés de diagnòstic i en el posterior pla d'accions.

Les connexions interpersonals formals i informals són clau per definir una visió de futur compartida en clau d'innovació i, sobretot, per implementar les accions de canvi per aconseguir realitzar-la. Un dels factors d'èxit del projecte, per tant, rau en el compromís i el lideratge de la societat civil local.

5.2. Diagnosi del sistema d'innovació local en base a clústers

Del sector al clúster

Una de les principals característiques metodològiques del pla d'innovació local és la utilització del clúster com a unitat de treball per diagnosticar el sistema d'innovació local i definir les accions que se'n deriven. Per fer-ho, s'aprofitarà el coneixement ja existent en el territori mitjançant estudis, diagnòstics i d'altres treballs dels quals cal fer una selecció. De la combinació de les millors pràctiques dels treballs realitzats en el passat, i de les entrevistes realitzades als agents d'innovació locals, sorgirà un diagnòstic previ del sistema d'innovació local.

Un clúster és una concentració geogràfica de companyies interconnectades, que comparteixen reptes estratègics, proveïdors especialitzats, empreses de serveis i institucions associades. S'utilitza el clúster com a eina de segmentació ja que permet aprofundir en reptes estratègics de les empreses i definir accions concretes al respecte. Amb l'evolució del sector al clúster, saltem de l'estadística clàssica que agrupa empreses en base a inputs de fabricació, a una nova classificació en base al saber fer, a les habilitats i als reptes estratègics. No parlarem, per tant, del sector tèxtil català, sinó de 7 clústers tèxtils (gènere de punt a l'Anoia, teixits estrets al Bages, etc.) on les empreses dels mateixos comparteixen reptes de futur.

El diagnòstic del sistema d'innovació local es realitzarà, per tant, analitzant la dinàmica dels clústers amb major pes específic al territori.

Cal destacar que, addicionalment a aquest treball de clústers, el diagnòstic del sistema d'innovació local inclourà aspectes clau de caire transversal com el rol de les universitats presents al territori o l'existència de mercats sofisticats per a productes i serveis innovadors.

5.3. Definició i implantació d'un pla d'accions transformadores

Dels estudis a l'acció

Una aproximació crítica, i no per això menys realista, de la tasca desenvolupada per les administracions públiques a Catalunya en els àmbits de la promoció econòmica i de la política d'innovació ens mostra una realitat caracteritzada per l'abundància d'estudis, diagnòstics i plans estratègics, i per la manca d'execució d'accions d'alt valor afegit.

En aquest sentit, el pla d'innovació emergeix com la plataforma perfecte per a l'acció. Un cop detectats i entrevistats els agents d'innovació i realitzat el diagnòstic del sistema d'innovació local, es dissenyarà i implementarà un pla d'accions, amb un calendari, responsables d'execució, pressupost i indicadors de seguiment.

L'objectiu d'aquest pla d'accions és dissenyar i executar projectes emblemàtics on el lideratge serà, de nou, el factor d'èxit clau. La implicació dels agents d'innovació del territori en la implantació de les accions serà un excel·lent indicador de la qualitat i futur èxit de les mateixes. Addicionalment, cal destacar que aquestes accions transformadores suposen una extraordinària oportunitat per reconèixer la tasca desenvolupada per les persones clau del territori.

El pla d'accions, en cap cas, integrarà accions ja iniciades amb anterioritat en el territori per actuar com a paraigües de projectes que ja s'estaven encaminant. Tampoc inclourà reivindicacions ja incloses en l'agenda política com les millores en infraestructures.

6. Un exemple: el pla d'innovació de Manresa

La primera iniciativa de pla d'innovació d'àmbit local desenvolupada a Catalunya ha estat el Pla d'Innovació de Manresa, projecte que ha estat liderat per l'Ajuntament de Manresa.

A continuació s'exposen alguns exemples pràctics del projecte iniciat a Manresa al 2005, per tal de clarificar la metodologia exposada anteriorment.

6.1. Agents d'innovació

La primera activitat essencial del projecte va consistir en realitzar un exercici d'identificació dels agents clau (Qui és qui?) del sistema d'innovació del Bages. Un cop detectades les persones amb un compromís personal amb la innovació, amb capacitat de lideratge i de canvi, i amb un arrelament al territori, se'ls va implicar en el procés d'elaboració del pla i en la seva posterior implementació.

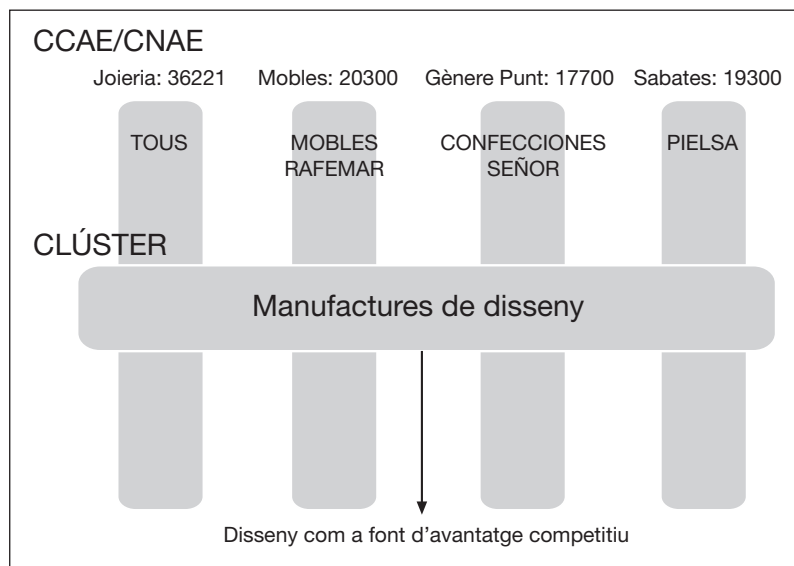
Algunes persones clau que han intervingut en el Pla d'Innovació de Manresa han estat:

- Sra. Carme Botifoll, Directora del Centre Tecnològic de Manresa.
- Sr. Ferran Laguarda, President d'Innova 31-UPC.
- Sr. Venanci Pellicer, Director General de Pujol Muntalà.
- Sr. Josep Maria Ribas, President de Projectes Territorials del Bages.
- Sr. Félix Salido, Gerent de Construcciones Salido.
- Sr. Jaume Masana, Director General Adjunt de Caixa Manresa.
- Sr. Alain Jordà, Regidor d'Innovació i Tecnologia de l'Ajuntament de Manresa.

6.2. Diagnòstic en base a clústers: les manufactures del disseny

Un dels clústers detectats, i prioritzats pel seu pes específic i caràcter estratègic, al Bages ha estat el clúster de manufactures del disseny (taula 2). Com ja s'ha comentat anteriorment, l'anàlisi en clau de clúster permet agrupar

Taula 2: Clúster de manufactures del disseny al Bages.



Font: elaboració pròpia en base al diagnòstic de situació del sistema d'innovació de Manresa.

empreses que comparteixen reptes estratègics, independentment del sector en el que competeixen. Aquest clúster n'és un bon exemple ja que agrupa empreses de diversos sectors (joieria, gènere de punt, mobles, sabates, entre d'altres) el repte principal de les quals és la industrialització de la creativitat.

En aquesta direcció convergeixen empreses on el disseny és el major factor de diferenciació, com ara, Tous (joieria), Confecciones Señor (gènere de punt), Mobles Rafemar (mobles) o Pielsa (sabates). Els factors d'èxit d'aquest clúster estan vinculats a la marca de canal (impuls d'establiments detallistes, propis o en franquícia, on es comercialitzen, sovint en exclusiva, productes de la marca), el producte *ampliat* (el disseny s'incorpora de forma integral a tota la cadena de valor del producte, des del desenvolupament del mateix, fins al *packaging* i el punt de venda) o la simbiosis entre dissenyadors i industrials (compatibilització entre disseny de qualitat i costos adequats).

6.3. Pla d'accions

Un dels outputs del pla d'innovació de Manresa ha estat el pla d'accions que se'n deriva. En concret, s'han definit 19 possibles accions, algunes de les quals s'han estructurat al voltant de clústers, i d'altres en format de programes transversals.

Algunes de les accions prioritzades i endegades són les següents:

- ESCOLA DE MANUFACTURES DEL DISSENY.

L'objectiu del projecte és crear un espai que serveixi d'instrument de millora de les capacitats de gestió per a les empreses vinculades al clúster de manufactures de disseny. Les empreses d'aquest clúster han d'experimentar un procés de transformació per fer el salt estratègic que suposa el pas de l'artesania a la indústria. Tous, empresa de joieria d'èxit internacional, pot actuar com a exemplificador d'aquest procés de canvi.

Alguns dels aprenentatges del cas d'èxit Tous són la creativitat en el disseny de les col·leccions, l'aparadorisme o la selecció dels intangibles que suporten la marca. L'escola de management d'indústries creatives pot aconseguir aportar aquest saber fer a les empreses del clúster, i alhora, suposa un reconeixement a una emprenedora de primer nivell que transmet uns valors molt arrelats a Manresa i al Bages.

- ESPAI PER A DISSENYADORS NOVELLS

Un altre projecte vinculat al clúster de manufactures de disseny consisteix en crear un espai d'experimentació per a dissenyadors novells i, alhora,

de trobada dels mateixos amb industrials pensant amb una futura producció industrialitzada.

- MILLORA COMPETITIVA DEL CLÚSTER DE SLOW FOOD.

L'objectiu d'aquest projecte és aprofitar l'impacte del projecte **Alícia** (alimentació + ciència, projecte coliderat pel cuiner Ferran Adrià i el cardìleg Valentí Fuster) per tal d'impulsar el binomi restauració-turisme al Bages. Es tracta de consolidar una estratègia de territoris lents on els productes i serveis transmetin els valor identitaris del territori incloent el respecte pels productes autòctons, el bon menjar, la qualitat d'acollida o el respecte mediambiental, esdevenint així, part d'una visió holística dels sistemes d'innovació, on no ens limitem, per tant, als aspectes científic-tècnics o financers.

Adicionalment a les accions concretes, cal destacar, segurament com a principal actiu del pla, la generació de confiança i de lideratge que ha emergit i s'ha consolidat mitjançant una xarxa informal de persones clau de Manresa. Aquest caliu en clau d'innovació que es percep a Manresa actua com a catalitzador del canvi i ajuda a posicionar el territori com a un lloc atractiu per viure-hi i per generar activitat econòmica. No és casual que el darrer any el Centre Tecnològic de Manresa hagi liderat un dels projectes CENIT (macroprojectes consorciats de R+D cofinançats per el Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI) aprovats a Catalunya, ni que Microsoft hagi decidit implantar el seu Centre d'Innovació a la ciutat.

7. Conclusions

En conclusió, un pla d'innovació d'àmbit local és un viatge on es combina el pensament estratègic (llarg termini), amb les accions a curt termini. A la fi del projecte, el procés de transformació experimentat, el viatge realitzat pels integrants del pla d'innovació haurà estat el principal actiu del mateix. Més enllà de les accions concretes en les que conclou el projecte, cal destacar la consolidació d'una plataforma de cooperació entre persones clau del territori, el procés d'aprenentatge dels tècnics de les administracions locals, o la incorporació d'un potent discurs d'innovació per part dels polítics.

«No ens hem de preocupar del destí sinó de gaudir del viatge».
Confuci, segle IV a.C.

Bibliografia

- CHANDLER, ALFRED (1969), «*Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*», MIT Press. EEUU
- HERNÀNDEZ, J.M; FONTRODONA, JORDI; PEZZI, ALBERTO (2005), «*Mapa dels Sistemes Productius Locals a Catalunya*», Papers d'Economia Industrial, Secretaria d'Indústria i Energia. Barcelona.
- TERRÉ I OHME, EUGENI (2006), «*Pla d'Innovació de Catalunya (2001-2004)*», CIDEM. Barcelona

Referències a la xarxa:

www.innovating-regions.org

www.cidem.com/cidem/cat/comunitats/pic/index.jsp

www.jointventures.com

www.cdti.es



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID