

Nous paradigmes per a la innovació

ENRIC LLARCH

La revista *Paradigmes* comença la seva trajectòria amb un número que dedica de manera quasi exclusivament monogràfica a la innovació. Com ja assenyalava l'Honorable Conseller Josep Huguet en la seva presentació, en la tria de la innovació com a primer tema de la revista conflueixen dos elements de primer ordre. En primer lloc, el caràcter emblemàtic que té per al Departament la innovació, fet que la porta a encapçalar-ne el nom i a relligar els altres dos elements que figuren en aquesta denominació, universitats i empresa. En segon lloc, el procés de realització del programa per a l'elaboració i el desenvolupament del Pacte nacional per a la recerca i la innovació (PNRI) que, entre d'altres coses, s'ha caracteritzat per un ampli procés de participació i debat, procés al qual aquest número inicial de *Paradigmes* pretén contribuir.

Hem dividit el monogràfic en quatre grans blocs. En el primer, *Panorama*, hem intentat donar una visió conceptual i global del que significa la innovació en el context de la societat del coneixement que estem iniciant. Carme Botifoll, Directora general d'ACC1Ó CIDEM-COPCA, ens situa la necessitat de la innovació en el context del mercat global. Xavier Ferràs, d'ACC1Ó CIDEM-COPCA, remarca que la innovació no pot reduir-se a la que té un origen estrictament tecnològic, sinó que cal diferenciar entre innovació de producte, de procés, de màrqueting i d'organització, que, pel que veurem en les experiències que s'analitzen més endavant, constitueixen les cares d'un fenomen polièdric com és el de la innovació.

El consultor noruec del Pacte nacional per a la recerca i la innovació S. O. Remøe incideix en com cal organitzar i gestionar un sistema d'innovació eficient.

Remøe remarca que una governança d'innovació sòlida es basa, entre d'altres factors, en l'habilitat de prendre consciència de les tendències fàctiques i de les adjudicacions de recursos en economia. També remarca la importància de saber establir agendes i prioritats independentment dels interessos a curt termini dels grups corporatius. Finalment, el professor Pedro Nueno, de l'IESE, analitza el que anomena *ecosistema d'innovació* de Catalunya, i assenyalava que l'ingredient que falla més és el capital disposat a implicar-se en les distintes fases de la innovació. Nueno formula les condicions per potenciar, dotar de vida emprenedora i establir ponts amb l'exterior de l'ecosistema de la innovació a Catalunya.

Hem titulat el segon bloc *Innovació i empresa* perquè hem volgut revisar sistemàticament i des d'un punt de vista conceptual les estratègies i els mecanismes que han de desenvolupar les empreses per esdevenir organitzacions efectivament innovadores. Joaquim Vilà, de l'IESE, formula un seguit de recomanacions a l'alta direcció per dotar les seves empreses d'una cultura innovadora, i destaca que cal desenvolupar unes pràctiques d'organització que fomentin principis diferents dels que guien l'operativa diària, però que alhora han de ser interioritzades per la gent de manera que puguin fer compatibles la innovació i el dia a dia. Eugènia Bieto, d'ESADE, remarca que les empreses que promouen i incentiven comportaments emprenedors entre els seus treballadors, i que dissenyen estratègies i estructures que faciliten la proactivitat i la cerca permanent de noves idees, fan de la innovació un factor de competitivitat emergent.

Jaume Valls, de l'IESE, analitza el paper que poden exercir els agents externs a l'empresa –proveïdors,

S. O. Remøe remarca que una governança d'innovació sòlida es basa, entre d'altres factors, en la importància de saber establir agendes i prioritats independentment dels interessos a curt termini dels grups corporatius.

clients, competidors...– a l'hora de generar innovació. Precisament, l'article del professor de la UB Ezequiel Baró incideix especialment en un d'aquests agents externs, el de les empreses que aporten serveis intensius en coneixement. Unes empreses que, entre d'altres aportacions, proveeixen altres empreses d'un punt de fusió entre el coneixement tecnològic més general –dispers en l'economia– i els requeriments i problemes específics i localitzats dels seus clients.

Al tercer bloc, *Instruments de suport*, hem procurat repassar de manera molt exhaustiva els diferents mecanismes de suport –sobretot públics, però amb una presència privada cada cop més significativa i eficient– amb què compta el nostre sistema d'innovació. Hem començat amb les fonts de finançament externes i Marc Lloveras, de SICOOP, ha remarcat les tendències que actualment inspiren els suports públics, que es fonamenten en instruments financers (préstecs, garanties, capital de risc) i la concentració de les subvencions en projectes mitjans i grans en els quals col·laboren diferents tipus d'empreses, centres tecnològics i centres de recerca. L'article de Lloveras també remarca el recent i accelerat desenvolupament d'uns mecanismes fins ara poc presents al nostre país: els inversors privats i els fons de capital de risc especialitzats en les fases inicials d'un projecte empresarial innovador. Anna Sánchez, de l'AIDIT, s'endinsa en el complex i polimòrfic tema de les desgravacions fiscals a la innovació i aposta decididament per reforçar i dotar aquests mecanismes de la seguretat jurídica i fiscal que requereixen per ser plenament efectius.

Xavier López, de l'ASCAMM i la FEDIT, tracta el tema dels centres tecnològics com a eina de suport a

la innovació. Per a López, aquests centres requereixen d'un sistema de finançament estable i vinculat a indicadors clars dels resultats i de la rendibilitat de l'R+D que desenvolupen. També incideix en la necessitat d'assolir una massa crítica suficient per mitjà de la cooperació estable entre els centres i els altres agents del sistema.

Pere Condom, del Parc Científic i Tecnològic de la UdG, avala el potencial d'aquest tipus d'instruments de suport amb forta vinculació universitària. Uns instruments que defineix com a agents catalitzadors que aporten un medi que facilita –per proximitat– la innovació i la difusió de coneixement. Condom aposta per reforçar les sinergies que es produeixen als parcs científics i tecnològics derivades de la diversitat de centres i dels serveis de valor afegit. Josep Miquel Piqué, director del Barcelona 22@ i fins no fa gaire responsable del Parc Tecnològic de La Salle, també és membre del Consell Editorial de la revista. Piqué propugna que per connectar Catalunya al sistema d'innovació global cal desenvolupar polítiques que maximitzin les potencialitats del sistema ciència-tecnologia-empresa-mercat. Per a Piqué, això només s'aconseguirà per mitjà d'un bon ús dels connectors –entre els quals destaquen els parcs científics i tecnològics–, el talent, el finançament, la cadena de valor, la governança i els agents que hi participen i hi competeixen.

Finalment, Jordi Cartanyà, director del programa per a l'elaboració i el desenvolupament del PNRI, a més d'explicar-nos la metodologia de participació i debat seguida en les fases preliminars de l'elaboració del Pacte, destaca els temes que han de ser objecte mínim de consens. Entre aquests, remarca el paper i el

Jordi Cartanyà destaca en el PNRI els temes que han de ser objecte mínim de consens com ara el paper i el nivell d'ambició que la recerca i la innovació han de tenir en la societat catalana; els objectius, les estratègies i les polítiques que s'han d'impulsar i mantenir en les propers anys; on s'han de focalitzar els esforços i en quins àmbits podem esdevenir líders i cal que prioritzem...

nivell d'ambició que la recerca i la innovació han de tenir en la societat catalana; els objectius, les estratègies i les polítiques que s'han d'impulsar i mantenir en les propers anys; on s'han de focalitzar els esforços i en quins àmbits podem esdevenir líders i cal que prioritzem; quin model de governança del sistema de recerca i innovació és necessari per ser més eficients i eficaços, i per prendre millors decisions i afavorir les sinergies entre els agents, i, finalment, quins recursos públics i privats s'hauran de mobilitzar i en què.

El darrer bloc de la monografia dedicada a la innovació, *Experiències*, pretén mostrar-nos els resultats i les característiques de casos específics –d'empreses, d'organitzacions, i fins i tot de la mateixa Administració– que han fet de la innovació el principi inspirador de la seva tasca. En primer lloc, Mark Romoff, responsable dels Centres d'Excel·lència a Ontario i assessor del PNRI, en una entrevista molt suggerent, remarca, entre d'altres coses, que Catalunya hauria de ser un pèl més agressiva explicant el seu relat i celebrant tot el que ha aconseguit en matèria d'innovació. D'altra banda, insisteix que la dispersió no és una bona aliada i que cal focalitzar els esforços en uns pocs àmbits i concentrar-hi els augments pressupostaris que dediquem a la innovació.

Enric Casi, de Mango, ens diu, en una altra entrevista, que per no innovar sempre es troben excuses, per la qual cosa cal incentivar econòmicament els que participen en un procés d'innovació. L'experiència de Casi li fa afirmar que el factor humà és decisiu per a l'èxit de la innovació. Innovació és col·laboració i a l'empresa cal que hi hagi un equilibri entre el personal amb perfil tècnic organitzatiu i la gent creativa.

En la mateixa línia, Vicenç Aguilera, de FICOSA, remarca que les organitzacions s'han de preparar per adaptar-se als canvis tecnològics i d'hàbits dels consumidors. Per això, un dels actors més importants serà el líder de cada projecte d'innovació, el P. M. (*project manager*). Es tracta de l'autèntic director general del projecte, que ha de dirigir, administrar i animar un equip pluridisciplinari. Per a Aguilera, el procés d'innovació en una companyia és absolutament estratègic i aquest és el motiu principal que fa que els màxims dirigents hi hagin d'estar involucrats per prendre les decisions de risc, preveure'n els recursos i accelerar-ne el procés.

El projecte multidisciplinari de Món Sant Benet és l'exemple d'innovació en l'àmbit del turisme que hem triat. Marta Lacambra, directora de l'Obra Social de Caixa Manresa i principal impulsora del projecte, ens n'explica les característiques. Patrick Torrent, subdirector de Turisme de Catalunya, organisme que ha donat suport al projecte, ens explica que els elements més innovadors deriven de la transversalitat i la concepció d'un projecte destinat des d'un bon començament a oferir respostes diverses a interessos i necessitats de visitants diversos en una àrea amb limitada tradició i oferta turística.

Francesc Solé Parellada, professor de la UPC i membre del Consell Editorial de la revista, reflexiona, a partir de la seva experiència en el Projecte Innova, sobre la importància de la universitat com a agent del sistema de ciència i tecnologia a tot arreu, però especialment a països de rendes mitjanes i mitjanes-altes. Tanmateix, per a Solé Parellada, la recerca a la nostra universitat és, de fet, voluntària. La seva organització és precària, espontània, les dimensions no

Francesc Solé Parellada reflexiona sobre la importància de la universitat com a agent del sistema de ciència i tecnologia a tot arreu, però especialment a països de rendes mitjanes i mitjanes-altes.

són adequades i els recursos són poc sostenibles i massa sovint erràtics. Les mancances d'organització i de govern dels laboratoris o grups de recerca, en general, fan impossible l'especialització, la consideració de la planificació a llarg termini, la sostenibilitat dels recursos, tant humans com materials, i en definitiva la seguretat del procés, la consolidació de l'experiment, la regularitat de la transferència, el prototip, la patent o *spin-off*.

Finalment, amb el convenciment que els serveis que presta l'Administració constitueixen un element decisiu per a la competitivitat del conjunt de l'estructura productiva i que aquesta eficiència deriva en bona part de la capacitat de trencar amb rutines seculares i innovar de manera continuada, s'aborden les experiències de l'Oficina de Gestió Unificada (OGE) i de l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR). Els respectius responsables, Cristina Prunonosa i Estanis Fons, ens expliquen les seves experiències, en les quals l'e-Administració té un paper decisiu per avançar cap a una administració pública orientada als resultats, que sigui més eficaç, més eficient i més transparent.

El monogràfic es tanca amb una bibliografia –tant de llibres, com de revistes i pàgines web– seleccionada i comentada per Antoni Gurguí, del Gabinet Tècnic del Departament.

L'apartat de *Miscel·lània* d'aquest número ha quedat extraordinàriament reduït a causa de l'entitat i l'oportunitat del tema monogràfic escollit. Per això, només podem comptar amb l'aportació que ens fan Daniel Jordà, del Gabinet Tècnic del Departament, i Ernest Pons, professor de la UB, sobre les transfor-

macions en la balança comercial de Catalunya amb l'estranger per al període 1994-2005, que, entre d'altres coses, comporten un deteriorament del nivell de cobertura exterior de Catalunya. S'apunten algunes hipòtesis per a aquestes transformacions que caldrà continuar investigant en el futur.

Vull agrair molt especialment a tots els autors les seves aportacions, el seu esforç i la confiança que des d'un bon començament han mostrat en un producte que, quan els vam demanar de col·laborar-hi, encara era només un projecte incipient que ara es materialitza en aquest número inicial de *Paradigmes*. Un projecte que volem anar millorant i perfeccionant progressivament i en el qual totes les crítiques, suggeriments i propostes seran ben vinguts per anar avançant en l'objectiu de contribuir a dotar de nous paradigmes l'economia productiva i la societat del coneixement del nostre país.

ENRIC LLARCH

Director

