

Antón Costas

Les coses que van bé

Què tenen en comú les coses que van bé? Més concretament, què tenen en comú les empreses que van bé i han crescut en plena crisi?

Si poguéssim trobar una resposta a aquesta pregunta, estariem en condicions de fer recomanacions útils sobre estratègies empresarials d'èxit, i també sobre polítiques públiques orientades a estendre les coses que van bé al conjunt del sistema productiu.

Aquesta manera d'enfocar la qüestió em sembla més útil que fer-ho en termes de canvi del model productiu, com de vegades es fa. Desitjar un nou model és un desig pietós, però no ens orienta sobre què cal fer. Sembla que vulgui dir que hi ha sectors productius obsolets i d'altres de futur. Aquest és un mal enfocament. Que un sector sigui madur no implica necessàriament que estigui podrit. El de l'automòbil, del qual ara parlaré, n'és un exemple. El que hi ha és empreses que van bé i d'altres que van malament en tots els sectors.

Si sabéssim alguna cosa dels trets que són comuns a les empreses que van bé, independentment del sector al qual pertanyen, estariem en condicions de donar contingut més precís a la qüestió del canvi del model productiu. M'atreveixo a suggerir una resposta. Les empreses que van bé són aquelles amb una rendibilitat basada en la productivitat d'un projecte empresarial a llarg termini, i no en unes condicions creditícies excepcionals i/o en salaris baixos.

Molt bé, em diran, però quins trets fan que un projecte empresarial sigui productiu i sostenible a llarg termini? N'hi ha tres que sembla que són comuns a les empreses que van bé: 1) dimensió adequada; 2) inversió en formació i baixa rotació dels empleats; 3) capacitat d'innovació i millora de la qualitat del producte. Quan es donen aquestes tres condicions, les empreses van bé, al marge del sector al qual pertanyen. Un exemple el tenim en la indústria automobilística, un sector madur i, tot i això, molt competitiu.

La setmana passada va tenir lloc un debat al Cercle d'Economia, en col·laboració amb el Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona, sobre la in-

A. COSTAS, catedràtic d'Economia de la Universitat de Barcelona

dústria de l'automòbil. Fa uns anys s'anunciava que, atesa la globalització i la competència de països de salaris baixos, aquesta indústria no tenia futur al nostre país. Ha passat el contrari. Aquesta indústria s'ha consolidat en el conjunt d'Espanya. De fet, és l'únic país desenvolupat que no ha tancat cap planta en les últimes tres dècades.

Què és el que va bé en les empreses d'aquesta indústria? La resposta dels representants de Volkswagen, Nissan i experts independents va ser clara: a) constant innovació de procés i millora de producte; b) inversió en formació dels empleats (a Volkswagen, el 2000 el 23% dels empleats no tenien estudis i l'11% eren universitaris. El 2010, els empleats



sense estudis s'havien reduït al 13% i els universitaris eren el 17%); c) recerca de col·laboració amb centres tecnològics per aconseguir un coneixement útil a les empreses; d) col·laboració estratègica amb el sector públic per a inversions en logística i altres factors que redueixen costos i fan més competitives les empreses. Potser es pot objectar que el que és vàlid per a les grans empreses automobilístiques no necessàriament és vàlid per a les empreses de mida mitjana. No és així. Les empreses que tenen dimensió adequada al sector en què desenvolupen la seva activitat comparteixen aquests trets. Per comprovar-ho, vegem la qüestió des

d'una altra perspectiva. Preguntem-nos per què la crisi ha tingut a Espanya més impacte que als altres països de la Unió Europea, en termes de recessió i atur. La resposta està en bona mesura en dues tipologies d'empreses.

Primera, aquelles que per la seva escassa dimensió, i dependre de mercats locals, no tenen capacitat per invertir en formació del seu personal i en la qualitat del seu producte. L'escassa dimensió va fer que quan van arribar els vents huracans de la crisi l'única via per reduir costos fos la destrucció d'ocupació, no la millora de productivitat.

Segona, aquelles que van néixer o es van desenvolupar a l'abric de les favorables condicions creditícies i de demanda

dels anys de l'expansió. La seva supervivència no estava basada en un projecte empresarial sostenible, sinó en inversions improductives amb una rendibilitat basada en un endeutament excessiu i en l'ús de mà d'obra de salaris baixos i alta rotació. No eren pròpiament projectes empresarials, sinó negocis basats en una rendibilitat efímera.

Al contrari, les empreses que han mostrat resiliència a la crisi i que van bé es fonamenten en projectes empresarials amb una rendibilitat basada en la millora constant de la productivitat. Aquesta és la lliçó que podem aprendre de les coses que van bé.●

Pilar Rahola



La xiulada

Xavier Sala i Martín parlava a RAC1 de la imposició de la pax romana i a les xarxes socials es recordava el gloriós precedent que hi ha: la clausura, per part del dictador Primo de Rivera, del camp del Barça a les Corts per haver xiulat *La marxa reial*. Va ser el catorze de juny de 1925 i el Barça jugava contra l'històric Júpiter, en un partit d'homenatge a l'Orfeó Català. Quan la British Royal Marine, que era a Barcelona, va tocar l'himne espanyol, els dotze mil seguidors que hi havia al camp van fer una xiulada històrica, alhora que aplaudien el famós *God save the king*, que es va interpretar tot seguit. La reacció del Govern espanyol va ser tan irada que el camp va ser clausurat durant sis mesos. Joan Gamper va dimitir per aquest fet.

Noranta anys després, la nova Agustina d'Aragó, la senyora Esperanza Aguirre, proposa agafar la torxa del seu inclit antecessor i amenaça amb la mateixa mesura, convençuda que la xiulada és una ofensa de lesa majestat, imperdonable i reprimible en democràcia. Per bé que anomena Sarkozy a l'hora de fer la proposta –sabedora que és un referent més presentable–, el fet és que la tradició espanyola dona voltes a la mateixa fosca sinia. No cal dir que la proposta d'Aguirre ha estat celebrada per ínclits pensadors com Guti o els col·le-

1925: clausura del camp del Barça imposada per Primo de Rivera per haver xiulat 'La marxa reial'

gues de Vox, i mentre esperem esdeveniments, és segur que la llista d'ofesos alçant la petició de càstig serà mes llarga i notable. Aguirre sabia on tocava, futbol, rei i pàtria, i no ha esmentat la creu perquè no cal, que la cosa està ben fusionada.

I tanmateix, entre càstigs i represions, durant aquests noranta anys –i més que hi podríem afegir– tots aquests guardians del Sant Grial espanyol no han tingut temps de preguntar-se el perquè. És a dir, fa segles que tenim un contenciós obert, que generació rere generació estem en conflicte amb l'Estat, que l'animadversió de catalans i bascos cap als seus símbols és endèmica i profunda, i tanmateix no es pregunten el perquè. O pitjor, saben perfectament els motius històrics del conflicte però han decidit que avui, com ahir, no hi posaran solució perquè el conflicte no el debaten ni el resolen, el neguen i el reprimeixen. És així com, emparats en la seva tradició de propietaris del tros, volen imposar si us plau per força allò que només pot sorgir de l'empatia de la gent amb els seus símbols. És la imposició del conqueridor damunt la terra conquerida, l'estigma del vencedor damunt el vençut. La pregunta és de què els serveix. Perquè si fa tants segles que intenten doblegar-nos i no se'n surten, potser haurien de cercar altres maneres més subtils de conquesta. Per exemple, el respecte i la seducció. Però no és l'opció, perquè aquesta Espanya de conquesta és com l'escorpió dalt de la granota per travessar la bassa. L'acaba picant perquè no ho pot evitar: és la seva naturalesa. I esclara, s'ofega...●

Josep M. Vilalta

El País Basc, un bon referent

En l'àmbit de les polítiques públiques, sovint ens és útil cercar referents en països estrangers. Jo mateix, en aquestes pàgines, he usat referents internacionals que ens poden ser avinents com a casos exemplars: Dinamarca i Finlàndia en matèria social i educativa, els Països Baixos, amb un sistema universitari cohesionat i potent, o Califòrnia, que disposa d'un sistema de recerca i innovació de primera divisió internacional. Però també és cert que en ocasions ens pot semblar més atractiu cercar les bones pràctiques en d'altres contextos allunyats del nostre. Les modes o els tòpics instal·lats i presents als mitjans juguen un paper destacat. És cert que alguns refe-

rents han estat degudament analitzats, i per tant es disposa de dades i d'estudis empírics que ens faciliten la seva anàlisi.

El fet és que ben a prop també podem disposar de bons exemples que ens serveixin de referents. Un cas paradigmàtic és el del País Basc. Tan a prop nostre i sovint poc conegut. Mirem tan sols algunes dades rellevants. La inversió en R+D a Euskadi és la més alta de tot l'Estat (2,09% del PIB, davant l'1,50 de Catalunya i el 1,24 de mitjana espanyola). La taxa d'abandonament escolar és la més baixa de tot l'Estat: tan sols el 9,4%, mentre que a Catalunya és del 22,2%, i al conjunt de l'Estat, d'un 21,9%. La taxa d'atur és pràcticament la més baixa d'Espanya: un 16,6% a Euskadi, per un 19,9% a Catalunya i una mitjana espanyola del 23,7%.

Sense poder entrar aquí en detalls, és

evident que algunes coses s'estan fent bé des dels poders públics bascos. Deixeu-me que n'esmenti tan sols dues: un sistema de finançament (el concert econòmic basc) que facilita les inversions adequades en el propi territori, més tenint en compte que aquest finançament ha tingut ja un llarg recorregut, més de trenta anys, des de l'aprovació de l'Estatut basc. Les inversions a llarg termini i amb recursos suficients demostren amb contundència uns bons resultats. Però també unes polítiques públiques ben orientades i constants en les darreres dècades: una aposta clara per la indústria i l'ocupació, un suport permanent a la innovació i al teixit empresarial, i un acord social per a una educació de qualitat. Recursos públics suficients i polítiques ben orientades i estables a llarg termini: tan clar i tan a prop.●

J.M. VILALTA, secretari executiu de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques