

LA DIMENSIÓ DE

RE

L'EMPRESA INDUSTRIAL A DEBAT: O N' AUGMENTEM LA DIMENSIÓ O NO HI HAURÀ REINDUSTRIALITZACIÓ

Mar Isla

More for Industry, MxI

Parlem d'indústria de nou

Som en un moment dolç per als defensors de la indústria perquè, després de molts anys d'acceptació més o menys complaent de la pèrdua de teixit industrial, la indústria torna al centre del debat en el model econòmic. La mateixa crisi ha ajudat, en part, a aquesta revisió perquè ha fet patent la irreversibilitat del tancament de tantes i tantes plantes, a diferència d'altres activitats menys pesants, com els serveis o fins i tot certes activitats agràries.

A més a més, la irreversibilitat de la pèrdua d'instal·lacions i oficis, almenys en un horitzó proper, es produeix simultàniament a la reducció dels avantatges comparatius de països que en el passat han estat els grans competidors, molt especialment la Xina. És freqüent entre industrials reconèixer que tot està canviant tan ràpidament que Portugal o Espanya tor-

nen a ser perfectament competitives per a moltes activitats. Si es té en compte l'augment salarial als països BRIC, les creixents exigències de control i de qualitat, els costos i temps del transport, el necessari contacte amb el client o la tendència cap a sèries més curtes, ja no hi ha aquest diferencial. Resulta, a més, fàcil pensar en algunes activitats que fa pocs anys que han desaparegut per fallida dels fabricants i que avui probablement tindrien noves oportunitats.

Tornar a parlar de situar la indústria en l'eix central del model vol dir, en resum, assegurar la competitivitat de la indústria que queda, fer-la créixer i atraure'n de nova. D'aquí que es parli de reindustrialitzar l'economia.

Des de la UE es reivindica el renaixement industrial com a eix del creixement econòmic i de l'ocupació i es marca com a objectiu tornar a un pes del 20% de la manufactura en el PIB.¹ Durant l'any 2015, des de diferents instàncies públiques i privades d'àmbit català i espanyol han aparegut diferents propostes de mesures incentivadores per al creixement industrial. El Cercle d'Economia² les agrupava en un document al

¹ COM (2014) 14, *For a European Industrial Renaissance*.

² Cercle d'Economia (2015, novembre). "Torna la indústria. Propostes per a reindustrialitzar l'economia". *Documents per al Debat*. Barcelona.

voltant de tres eixos: la creació de condicions de competitivitat i d'un marc regulador, la formació professional i universitària i la transferència de coneixement.

Tanmateix, en la base de les condicions per créixer del teixit industrial existent hi ha la dimensió de l'empresa. Fora d'algunes TIC, l'existència d'una aclaparadora majoria d'empreses petites és àmpliament reconeguda com un handicap per assolir presència rellevant dins del mercat global.

Ja l'any 2008 un estudi elaborat pel Col·legi d'Economistes de Catalunya³ alertava de les diferències de dimensió de l'empresa catalana respecte de l'entorn europeu. Amb dades de l'any 2005, el 88% de les empreses catalanes facturava menys de 10 milions d'euros, mentre que a Dinamarca, Noruega o Suècia eren menys del 50%.

Després dels reajustaments de la crisi, la situació no ha fet més que agreujar-se per l'efecte agregat de diferents fets, la reducció en el nombre d'empreses, l'aprimament de les existents i el diferencial de dimensió entre la dimensió mitjana de les empreses que moren (9,5 treballadors per empresa) i la de les noves (1,5 treballadors per empresa).⁴

El percentatge de microempreses (menys de deu treballadors) ha passat del 93,1% del conjunt d'empreses espanyoles el 2008 al 93,8%, l'any 2014, per l'absorció d'algunes de més grans que han reduït ocupació durant el període. Com a referèn-

³ CEC (2008, setembre). *La dimensió de l'empresa catalana*.

⁴ Dades d'Eurostat.

Amb dades de l'any 2005, el 88% de les empreses facturava menys de 10 milions d'euros, mentre que a Dinamarca, Noruega o Suècia eren menys del 50%

cia comparativa, val a dir que a la zona euro el mateix 2014 el percentatge era del 92,5%. A més a més, la grandària mitjana dins de cada grup també s'ha reduït durant el mateix període i ha passat de 2,1 a 2 en les micro i de 19,5 a 18,5 en les petites.

Entrant més en detall en la indústria manufacturera, les empreses són una mica més grans, però l'evolució és també prou eloqüent. No només s'ha reduït la proporció d'empreses grans, sinó que s'ha produït tot un esclavissament cap al grup de les micros.

Als països de l'OCDE, entre el 2008 i el 2012 el nombre de treballadors per empresa manufacturera s'ha reduït de mitjana en tots els rangs de dimensió i, en el cas de les pimes, quan no ha estat així, ha estat pel descens d'empreses més grans al rang de pimes.⁵

És freqüent que en el debat sobre la dimensió de l'empresa apareguin reticències a la crida al creixement i surtin defensors de les bondats de les empreses petites. És clar que hi ha exemples d'empreses que tenen el seu nínxol en mercats ex-

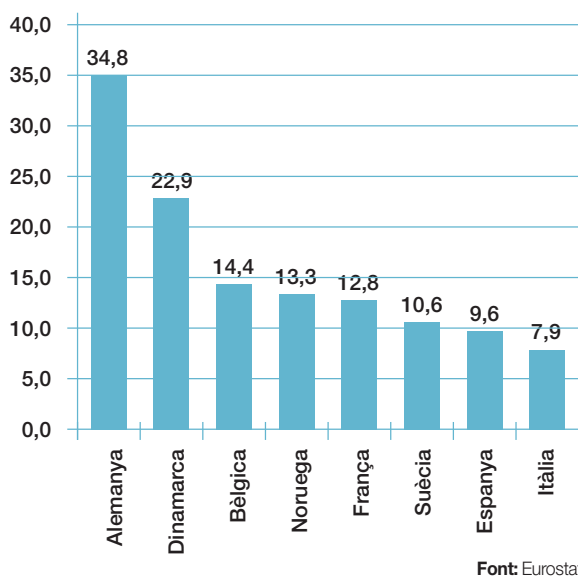
⁵ OCDE (2015). *Entrepreneurship at a glance*.

Evolució de la dimensió empresarial del sector manufacturer a Espanya, 2008-2013

Dimensió	2008	2009	2010	2011	2012	2013
De 0 a 9	79,3%	81,1%	82,0%	82,5%	83,4%	83,6%
De 10 a 19	10,3%	9,2%	8,8%	8,7%	8,2%	8,1%
De 20 a 49	7,3%	6,6%	6,3%	5,9%	5,6%	5,5%
De 50 a 249	2,7%	2,6%	2,5%	2,5%	2,4%	2,4%
Més grans	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Nre. d'empreses</i>	<i>207.499</i>	<i>191.972</i>	<i>188.743</i>	<i>182.162</i>	<i>175.919</i>	<i>168.935</i>
<i>Evolució</i>		<i>-7%</i>	<i>-2%</i>	<i>-3%</i>	<i>-3%</i>	<i>4%</i>

Font: Eurostat

Mitjana ocupats/empresa manufacturera, 2013



clusius que poden ser sempre model d'internacionalització i de capacitat de fer-se globals des de llocs recòndits de la nostra geografia. Tot i així convindrem que aquestes no fan la norma i que, especialment en el sector manufacturer, la dimensió és cabdal. Aquí, de nou, la comparació de la grandària mitjana de l'empresa manufacturera espanyola amb l'entorn convida a la reflexió.

Les empreses competeixen globalment i tenen cada cop menys capacitat de maniobra. Per a la major part de les empreses, situades entre proveïdors i clients progressivament més grans i més exigents, els marges tendeixen a la baixa i les possibilitats de definir estratègies pròpies a mitjà i llarg termini són reduïdes o, fins i tot, malauradament, en molts casos acaben sent inexistent.

Cadascuna de les milers i milers de micro i petites empreses són unitats de gestió i de decisió independents, amb empresaris i nuclis reduïts de tècnics que han de cobrir tots els fronts. El dia a dia és complex i els recursos, limitats. El quadre mostra les divergències en facturació per ocupat segons la grandària de l'empresa també al sector manufacturer. Així, per sota d'un llindar mínim, molt per sobre del que acostuma a ser la dimensió real, es fa difícil tenir capacitat, recursos i preparació per traçar estratègies globals de supervivència i menys encara d'èxit.

Facturació per ocupat al sector manufacturer. Espanya, any 2012

Dimensió	Milers d'euros
De 0 a 9	88
De 10 a 19	124,5
De 20 a 49	171,8
De 50 a 249	248,7
Més grans	467,4

Font: Eurostat

En aquest marc, les empreses industrials, com més petites, més dificultats tenen per endegar polítiques sistemàtiques d'R+D o comercials o de recursos humans. Pimec,⁶ amb dades de l'INE, assenyalava que, tant en el cas de la innovació tecnològica com no tecnològica, més del 45% de les empreses grans innoven, mentre que les pimes no arriben al 20%. Al País Basc, Confesbask⁷ afirma que només l'11,8% de les microempreses innoven, mentre que, a partir dels cinquanta treballadors, el percentatge supera el 50%. Probablement, certa correlació ha d'existir entre la dimensió de l'empresa espanyola i el dèficit en matèria de despesa en R+D.

Un estudi recent de FEDEA⁸ sobre l'evolució de la despesa en innovació durant la crisi aporta dades sobre l'evolució negativa. De l'1,35% del PIB espanyol dedicat a R+D el 2008 s'ha passat a l'1,23%, i la caiguda de la despesa també ha estat més gran en el sector privat (16%) que en el públic (9%).

També en el comerç internacional, el comportament de les pimes mostra uns trets ben diferencials respecte a les empreses més grans. Fa uns anys era al voltant del 20% de les empreses de menys de deu treballadors les que exportaven, mentre que, en les de més de cinquanta treballadors, el percentatge assolía un 85%.⁹

⁶ Pimec (2005, maig). *Dimensió de la pime catalana (2). Condicions del creixement empresarial i propostes d'actuació.*

⁷ Confesbask (2015, abril). *El tejido empresarial vasco ante el reto de la dimensión: diagnóstico y orientaciones.*

⁸ Muler Melià, Juan (2016, gener). *Estudios sobre las consecuencias de la reciente crisis económica para la innovación empresarial española.* FEDEA. La Economía Española - 2016/0.

⁹ Cambra de Comerç de Barcelona (2010). *Potencial exportador y perfil de la empresa exportadora de Cataluña.*

Activitat exterior de les empreses industrials, segons la grandària

	Segments de grandària (ocupació)			Total empreses industrials
	Fins a 10	De 10 a 49	Més de 50	
Total empreses	20.628	8.102	1.821	30.551
Exporten	4.077	4.658	1.555	10.290
No exporten	16.551	3.444	266	20.261
Distribució (%)				
Total empreses	100,0	100,0	100,0	100,0
Exporten	19,8	57,5	85,4	33,7
No exporten	80,2	42,5	14,6	66,3

Font: Eurostat

Tot i que al llarg d'aquesta crisi s'ha potenciat la internacionalització de manera generalitzada, el pes de l'exportació de les pimes industrials en el conjunt de les exportacions no és ni de bon tros proporcional a l'equivalent en ocupació (35% enfront del 70%),¹⁰ ni tampoc les pimes exporten amb la mateixa regularitat que ho fan les més grans. Tot i el creixement sostingut en el volum d'exportacions, molts experts tornen a assenyalar la menor dimensió de l'empresa espanyola respecte a la mitjana europea i nord-americana com un factor limitador de la seva competitivitat.¹¹ Sobre el comportament exportador de les empreses, Xavier Mendoza, director de l'Observatori de la Empresa Multinacional Española, afirmava¹² que només al voltant d'un centenar d'empreses espanyoles concentra el 40% del total de les exportacions.

També són conegudes les dificultats per accedir al finançament. Durant tot el període de crisi i fins a finals del 2013, les pimes han patit més restriccions en l'accés al finançament i uns costos mitjans d'entre 1 i 1,5 punts per sobre de les grans empreses.¹³

Així, doncs, les dades estadístiques i els estudis elaborats sobre els impactes de la grandària empresarial en els comportaments i resultats són prou explícits sobre aquesta qüestió. Caldria afegir, a més, aspectes no quantificats però igualment

coneguts, com ara més dificultats per negociar amb proveïdors o per accedir a clients globals. No sembla difícil confirmar aquestes correlacions en el dia a dia al costat de les empreses.

El recentment creat programa Cre100do, iniciativa de la Fundación Innovación Bankinter, el Círculo de Empresarios i ICEX, identifica amb claredat la importància de la dimensió en el potencial econòmic. La missió de Cre100do és ajudar a créixer cent empreses espanyoles situades entre 25 i 500 milions de facturació per tal de "contribuir al desenvolupament del model productiu espanyol, amb empreses més innovadores, més competitives i més internacionalitzades".

Val a dir que sembla que créixer és també un condicionant de la supervivència per a les grans empreses i són nombroses i constants les informacions sobre absorcions entre grups. Segons un estudi de McKinsey,¹⁴ entre el 1983 i el 2013, el 60% de les companyies no financeres situades a l'S&P 500 van ser adquirides. L'estudi expressa aquesta dinàmica com una necessitat de créixer per no desaparèixer o, en anglès, *grow or go*.

Una altra cosa és el debat sobre la dimensió òptima per a cada sector, perquè el creixement també porta a ineficiències i rigidesses i perquè mercats i tecnologies marquen òptims diferents. A més, la grandària és un condicionant, però mai no és una garantia d'èxit. El mateix informe de McKinsey fa notar que només el 25% del creixement és atribuïble al guany de

¹⁰ Pimec, *Anuari de la pime 2015*.

¹¹ *Expansión*, 20 de juliol de 2015.

¹² *El País*, 16 de maig de 2015.

¹³ Menéndez, A.; Mulino, M. *Evolución reciente del acceso de las pymes españolas a la financiación externa según la encuesta semestral del BCE*. Banc d'Espanya, Servei d'Estudis.

¹⁴ Atsmon, Yuval; Smit, Sven (2015, octubre). "Why it's still a world of 'grow or go'". *McKinsey Quarterly*.

“El que avui són activitats rellevants poden no ser-ho en el futur i la composició del negoci serà finalment determinant en el resultat empresarial”

posicions sobre els competidors i que la resta depèn del *port-folio* i de l'estratègia escollida. El que avui són activitats rellevants poden no ser-ho en el futur i la composició del negoci serà finalment determinant en el resultat empresarial.

La preocupació per la grandària de l'empresa dins de les polítiques públiques

Si es parla de la necessitat de recuperar la indústria, com a base d'un creixement econòmic sòlid i sostingut, i la dimensió és un element crític en el seu potencial, la pregunta més immediata és per què no s'aborda l'augment de la grandària empresarial com un objectiu estratègic de la política industrial.

Crec que és força evident que els temes d'atenció de les polítiques i de molts experts professionals varien segons l'època i el que en algun moment sembla que és el centre d'atenció passa després a un segon pla o cau en desús alhora que s'imposen altres paradigmes, nous o recuperats.

Si els anys noranta semblava que els temes de l'economia verda i la sostenibilitat o la producció neta cotitzaven a l'alça, la dècada següent es va produir un gir cap a la responsabilitat social corporativa, com un concepte més ampli que incloïa les polítiques socials. Amb la crisi, tots aquests aspectes van passar a un segon pla perquè la preocupació per la reactivació econòmica, davant d'un atur descontrolat, era la prioritat i calia produir i consumir com fos. Tímidament, a mesura que milloren les ràtios econòmiques, comencen a ressorgir els temes ambientals.

De manera anàloga, durant els darrers vint anys el concepte d'emprenedoria ha anat guanyant pes dins de les polítiques industrials. Calia "fer empresaris", que volguessin crear empreses. I així, és difícil trobar administracions públiques on no hi hagi un programa per a la creació d'empreses. Les mètriques d'"empreses creades" o "ròssec de noves empreses sobre desaparegudes" són generalment acceptades com a indicadors de dinamisme econòmic.

Sense obviar la importància del que podem anomenar cicles de predominis i decadències conceptuals, tampoc és menys cert que, des d'una perspectiva de política industrial, resulta més fàcil i sobretot més barat fomentar empreses en fase "llavor" que revitalitzar un teixit industrial consolidat. Les xifres de la intervenció no són gens comparables.

Així mateix, en un país amb tanta tradició de pimes, i sobretot de "P", en l'entorn polític es continua produint cert rubor a l'hora d'abordar obertament el tema de la dimensió, i els discursos públics estan farcits d'exemples d'èxit d'empreses molt petites. I seria bo distingir la singularitat de la norma. Naturalment que hi ha metges reconeguts que no precisen d'un hospital molt gran on exercir, o de professionals, o més encara d'artistes. També, és clar, hi ha empreses artesanals o empreses amb nínxols especialitzats i mercats globals que no poden ni necessiten créixer, i que són rendibles, però coincidirem que són l'excepció. Amb contundència, diguem que, en la indústria, la dimensió importa i molt.

Afortunadament, es comença a observar un viratge en la preocupació cap a la dimensió de les empreses. Articles de difusió i jornades de debat demanen accions fermes a favor de l'augment de la dimensió empresarial. L'associació basca Confesbask, l'observatori de la PIMEC a Catalunya, el Cercle d'Economia, entre d'altres, incideixen en les esmentades correlacions entre dimensió empresarial i nivell d'exportació, de productivitat, accés a R+D, al finançament, etcètera. Confemetal, entitat que representa el 70% de les empreses del sector del metall, amb més d'un milió de treballadors i un 7% del PIB, remarcava que el 98% de les 300.000 empreses del sector té menys de cinquanta treballadors. Molt recentment,¹⁵ en una crida a favor de la indústria, demanava "donar suport als plans de creixement de les pimes, facilitant la integració de noves tecnologies, inversió en mitjans productius, actuacions en nous mercats i sectors o participació en plans de cooperació".

Per tant, una aposta per un país industrial en l'economia del segle XXI no pot passar per alt una condició per fer-ho possible com és l'augment de la dimensió de les empreses.

El debat que es proposa és sobre els frens a aquest creixement i sobre les mesures per superar-los.

¹⁵ Confemetal (2015, octubre). *Sin industria no hay futuro*.

I si ho sabem, per què no creixem?

El desembre del 2011 un dels informes¹⁶ del CAREC dedicat a analitzar la dimensió de l'empresa conclouïa amb un conjunt de propostes ordenades en funció del marc específic: (a) social i cultural, (b) econòmic i financer i (c) legal i regulador. El comú denominador de totes elles era "alliberar d'obstacles i rigideses el dinamisme empresarial latent de l'economia catalana, de manera que la dimensió de les empreses es pogués ajustar sense entrebancs a les oportunitats de mercat i a la capacitat dels emprenedors per aprofitar-les".

La composició familiar, amb totes les connotacions possibles, és a la base de bona part de les explicacions d'aquests límits al creixement empresarial. Per a un creixement orgànic cal una capacitat econòmica que no sempre tenen les famílies. Feia uns anys s'argumentava que la manca de tradició i la inexistència al país de societats de capital de risc no permetien accedir a recursos estructurals complementaris. Tot i que es manté el diferent pes del capital de risc segons la grandària, probablement aquest argument no és tan vàlid avui dia quan ja hi ha molts més fons de capital orientats a les pimes.¹⁷ Constantment apareixen notícies sobre empreses en aquest grup que donen entrada a societats financeres en el seu capital.

En el cas d'empreses mitjanes ben posicionades i relativament importants dins del context espanyol, suggeriria debatre si, a partir d'una determinada grandària i complexitat internacional, es genera una mena de "vertigen familiar", més quan comencen a ser festejades pel capital internacional, sigui nord-americà, japonès o xinès. També aquí sistemàticament apareixen notícies sobre la venda d'empreses d'aquesta mena, amb el repartiment corresponent entre els membres familiars.

El resultat és que en els processos de concentració empresarial resulta força comú que no siguin els nostres empresaris els que assumeixin el rol de lideratge i tampoc no acostumen a ser els que estan en posició de compra en els moviments internacionals.

¹⁶ Consell per a la Reactivació Econòmica de Catalunya (2011, desembre). *La dimensió empresarial a Catalunya. Situació, característiques, determinants i propostes.*

¹⁷ Orihuel, J. (2016, 22 de febrer). "El capital riesgo vuelve a fijarse en las pymes". *Expansión*, edició Catalunya.

“En els processos de concentració empresarial resulta força comú que no siguin els nostres empresaris els que assumeixin el rol de lideratge”

Tot i la rellevància d'aquest grup i l'interès d'aprofundir en els aspectes anteriors, proposo en aquest article concentrar l'atenció en el que constitueix el gruix d'empreses realment petites, per sota dels cinquanta treballadors i els 10 milions d'euros de facturació. El cert és que el capital financer no mostra massa interès per aquest nombrós grup d'empreses perquè veritablement l'esforç de la intervenció difícilment compensarà les plusvàlues esperades a mitjà i llarg termini.

Per a aquest tipus d'empreses, en què la dimensió imposa més restriccions, fora del creixement orgànic, generalment molt lent, les opcions a priori passarien per processos de fusió i adquisició.

Tot i així, les fusions són certament una rara avis, i més a Catalunya. Els exemples d'aquesta mena acostumen a venir d'Alemanya, de França i, en el cas espanyol, del País Basc. La desigual posició entre les parts deriva gairebé irremeiablement cap a processos d'absorció. Val a dir, integracions empresarials en què una de les empreses que lidera el projecte es fa propietària o accionista majoritària de la resta.

Acceptada la premissa que cada empresari, com cada empresa, és un món, diria que, en el cas de les empreses petites, els processos d'adquisició tenen pautes constants. Aproximar-se a una empresa petita amb la intenció d'adquirir-la tendeix a endegar un mecanisme de protecció en dues fases. Una primera de rebuig, una segona de sobrevaloració. Depenent del valor intrínsec de l'empresa que s'adquireix, de la situació vital de cadascuna de les parts o de la sintonia que s'arribi a produir entre els empresaris, aquest mecanisme letal es pot desarticlar fins arribar a un final feliç per a ambdues parts. No obstant això, massa vegades el mur inicial entre les posicions és insuperable i la mateixa negociació deixa de tenir sentit. Difícilment el comprador pot oferir un preu molt més enllà del valor, ni tampoc no es voldrà fer amb un negoci on el procés de negociació acabi amb ferits en el combat. No és un bon punt de partida per començar a treballar plegats.

En les empreses petites, la implicació dels empresaris i la vinculació amb els seus treballadors són massa grans per poderne prescindir i culminar la seva adhesió i compromís amb el nou projecte. El resultat més comú és que el comprador desisteix de la compra i opta pel camí ja transitat de *cowboy* o *vaquero solitario*.

I és així com els processos d'adquisició en l'àmbit de les pimes són no costosos, sinó impossibles, justament quan les complementarietats podrien ser més grans. En plena crisi, en situacions límit quan els actius ja estan molt deteriorats, les mateixes empreses s'ofriran a baix preu, però també llavors sovint ja no tenen valor per a l'adquirent. En part, pel desconeixement de l'empresari més ortodox, que té aversió a intervenir en processos concursals sovint enrevessats i en part també perquè alguns dels darrers canvis en la legislació concursal no han fet més que torpedinar adquisicions.

Malgrat això, en moltes ocasions el desinterès no es correspon amb l'oportunitat real de negoci que es vol adquirir. Des de la reforma de la llei concursal el 2011, s'han pogut fer moltes operacions d'adquisició d'unitats productives a través de processos concursals que han estat clarament rendibles tant per a l'adquirent com per al manteniment del teixit industrial. Per contra, també és cert que en la gran majoria d'ocasions el desenllaç concursal arriba massa tard per fer possible el rescat.

I sense fusions ni adquisicions entre les empreses consolidades, tenim un context de creixement orgànic, vegetatiu, a costa de la capacitat de generació de *cash flow*, d'una banda, i de la creació de noves *start-ups*, de l'altra. En contrast, i restant els tancaments definitius d'altres empreses, en moments de crisi, les empreses tendeixen a alleugerir-ne l'estructura i el resultat final de tot plegat ja és conegut: la pervivència d'un model industrial fragmentat en multitud de petites empreses en què un bon nombre d'elles només sobreviu o malviu.

Sovint sento dir a certs empresaris que, per la seva dimensió, hauríem d'optar per estar en posició de compra o de venda. Totes dues posicions són acceptables i, sobretot, respectables, i és a l'empresari exclusivament a qui correspon l'elecció, però no hi ha via intermèdia perquè aquesta és la de més risc. La inacció té una alta probabilitat de portar-lo a un carreró sense sortida, amb risc fins i tot per al seu patrimoni perso-

nal. El dilema *grow or go* sembla obligat per a tot aquell empresari amb voluntat de continuïtat.

Sembla raonable partir de la base que no hi ha dogmes sobre la grandària, que no hi ha regles d'or, ni grandària òptima d'aplicació universal, perquè empreses grans poden ser altament rígides i ineficients, mentre que d'altres de petites poden tenir molt èxit i ser molt competitives. De la mateixa manera, i a la inversa, serà fàcil acceptar que almenys una gran part d'aquest 99% d'empreses de menys de cinquanta treballadors es troben per sota del seu "òptim".

I per tant, per poder dirigir els fils de la competitivitat, com són la internacionalització, la innovació, la formació permanent o la capacitat financera, hauríem de focalitzar els esforços i buscar altres vies per superar l'entrebanc de la dimensió.

Aliances per créixer. Una proposta pragmàtica

Per descomptat que, com al·leguen molts empresaris, el camí de la cooperació, del consens, de la responsabilitat compartida és, com a mínim, més lent i més complex que un creixement en solitari.

En contrast, aporta altres oportunitats. Entre els principals avantatges de cooperar s'apunten la millora en l'aprenentatge, l'augment de l'eficiència per a la coordinació d'activitats, les economies d'escala, una satisfacció més gran del client o la millora en el posicionament davant les institucions. El projecte Co-society (www.co-society.com) és especialment interessant per la seva proposta d'avançar cap a una societat col·laborativa.

Tant des d'organitzacions empresarials com des de la mateixa Administració pública es fomenten accions per afavorir els intercanvis empresarials i fomentar la col·laboració. Hi ha tot un ampli ventall de formes de cooperació, des dels acords esporàdics per a missions o accions concretes (projectes d'R+D, visites comercials, etcètera) o acords contractuals, a llarg termini (tecnològics, proveïdors-clients), fins a participacions accionaries o d'integració empresarial.

Explícitament o no, moltes empreses petites mantenen acords estables amb proveïdors, amb els quals treballen habitualment. Aquestes xarxes, nogensmenys, no sempre són garantia de més competitivitat. Ans al contrari, sovint són xarxes protectores, d'autocontenció del grup o paternalistes, i inca-

paces d'abordar un canvi estructural. No serveixen, en resum, per compensar les limitacions de la dimensió sinó que més aviat tendeixen a perpetuar-la.

Les aliances per portar endavant projectes de recerca o licitacions conjuntes són, clarament, progressos en la bona direcció, moltes vegades imposats per les condicions del concurs però no donen garantia de continuïtat de l'aliança ni molt menys asseguren el necessari canvi cultural.

És ben cert que en qualsevol presentació corporativa d'una pime, la participació en projectes col·lectius és un indicador de dinamisme empresarial i de capacitat de connexió amb l'entorn. No obstant això, poc servirà per mostrar solidesa empresarial o solvència econòmica davant clients i proveïdors perquè l'empresa continuarà mantenint la seva estructura accionarial i la seva dimensió productiva. Per contra, la transformació d'una empresa en grup empresarial i la creació d'una xarxa d'empreses en les quals aquesta participi accionarialment sí que transmet imatge de més robustesa, sempre que sigui manifesta la coherència i l'estratègia de l'entramat.

Un grup d'empreses aporta diversificació patrimonial i reducció de riscos, capacitat organitzativa, possibilitats de més atenció a clients, més potencial comprador i moltes altres economies d'escala en gestió comercial, financera, tecnològica, etcètera. I així també ho perceben clients, proveïdors i competidors.

Sota determinades condicions, especialment dels empresaris que participen en el tracte, quan no és possible plantejar compravenda ni fusió per guanyar dimensió, sí que és possible plantejar la constitució d'una nova societat, compartida, amb una línia pròpia de negoci i unes relacions ben establertes amb les empreses propietàries.

En aquest tipus d'aliances, s'estableix un compromís accionarial entre les parts, amb voluntat d'estabilitat però al mateix temps es redueix el risc als recursos aportats per les parts i es preserva la identitat i la propietat de les empreses originàries, sense cap mena d'interferències. En aquest marc, el balanç risc-benefici serà fàcilment positiu i la decisió és, com a mínim, més fàcil de prendre. I en cas de fracàs, la reversibilitat és molt alta perquè no hi ha afecció de les empreses inicials. És una opció pragmàtica, un primer pas petit per a un gran avenç. A partir d'aquí, l'experiència i l'aprenentatge de les pautes de cooperació faran la resta.

Pecariem d'ingenus si penséssim que aquesta opció està lliure de barreres. I l'experiència ja ens ha demostrat tot el contrari. Díficilment les pimes més petites podran fer-ho sense intermediació i sense un lideratge extern que acompanyi en el procés i potser fins i tot en l'aventura. Una tercera part intervenent pot ser facilitadora del procés. Però si s'entenen bé quins són els obstacles que cal superar i es disposa dels instruments per fer-ho, les possibilitats són més grans. I en això consisteix també la innovació, innovació en gestió de xarxes empresarials, en formes organitzatives i de direcció com a base per a la transformació empresarial.

I penso també que una vegada més tots coincidirem que, més enllà del repte, abordar la dimensió és una necessitat cada cop més urgent. Amb la vista posada en el passat, si es volen resultats diferents, caldrà fer coses també diferents. ■