

A hand is shown moving a black chess piece on a dark board. The board is overlaid with a white network diagram consisting of interconnected nodes and lines. Several other black chess pieces are positioned at various nodes on the board. A red semi-transparent banner is positioned over the middle of the image, containing the text 'Catalunya Clústers'.

Catalunya Clústers

Competitivitat global i clústers

Per què Silicon Valley s'ha convertit en la seu de tantes startups tecnològiques?

Per què l'àrea de Boston (Massachusetts) concentra tantes empreses i universitats dedicades al sector biotecnològic?

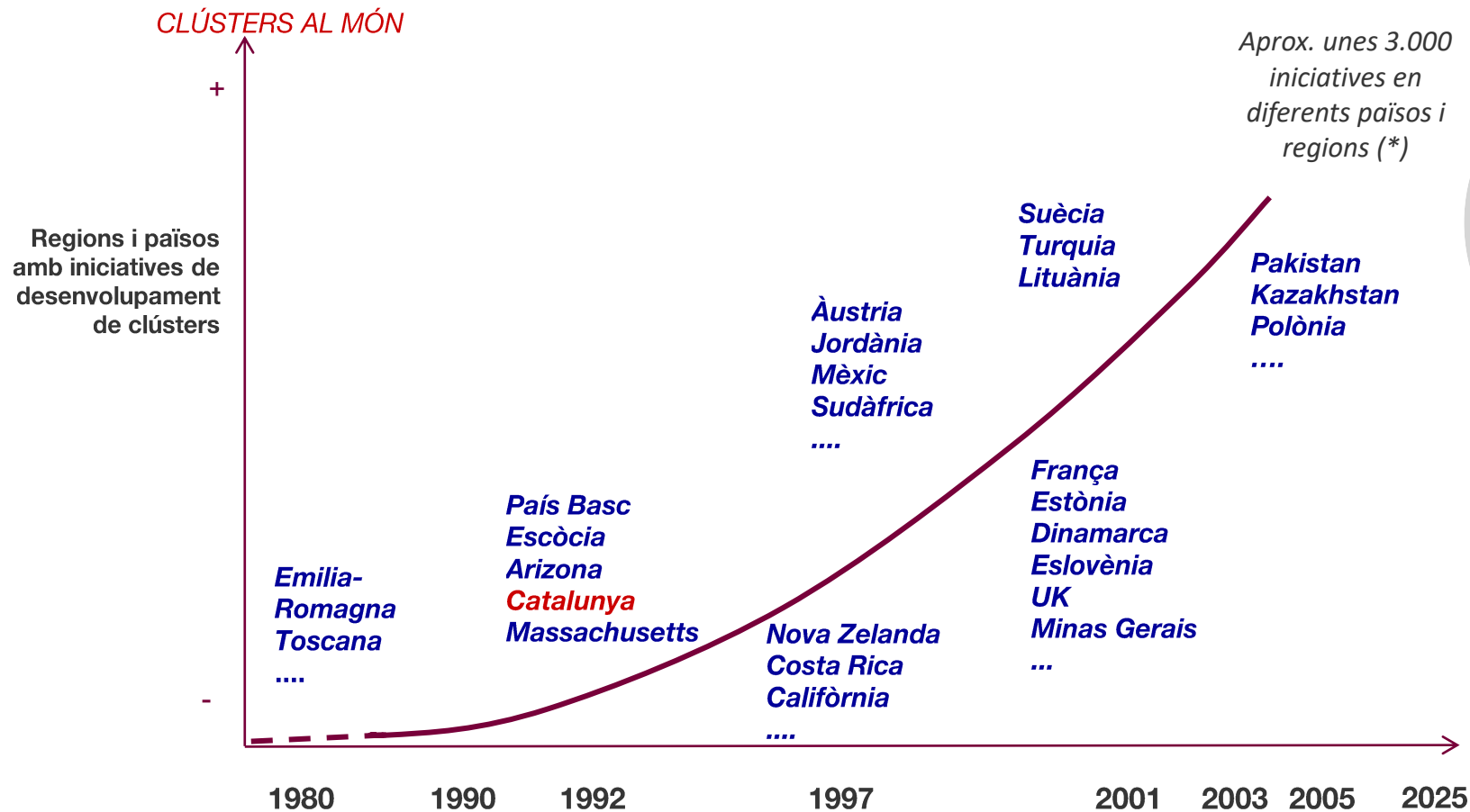


Per què diversos gegants mundials de la indústria farmacèutica tenen la seva seu a Basilea (Suïssa)?

Per què marques com Ferrari, Lamborghini o Maserati es troben totes concentrades a la província de Mòdena (Itàlia)?

Per què, en un territori tan àrid com el que envolta la ciutat de Mendoza (Argentina), s'elaboren alguns dels millors vins del món?

El treball en clústers a Catalunya és un fenomen recent?



Nota: Quadre il·lustratiu parcial

Catalunya fa **més de 30 anys** que desenvolupa, de manera ininterrompuda, política de clústers.

Un recorregut que l'ha situat com un territori **pioner** i de referència a escala mundial. Aquesta trajectòria sostinguda ha permès consolidar un **model propi**.

Què és un clúster?

“Els clústers són concentracions geogràfiques d'empreses interconnectades, proveïdors especialitzats, proveïdors de serveis, empreses d'indústries relacionades i institucions associades en àmbits concrets que competeixen però també cooperen.”

Michael E. Porter

Fem avui l'**empresa** del demà

En quins àmbits tenim clústers?

El **Programa Catalunya Clústers** busca reforçar la competitivitat de l'economia catalana mitjançant la metodologia de clúster. Ordenar la política de clústers de la Generalitat, racionalitzant els existents al territori.



27 clústers



3.000
membres



> 85.000M€
facturació agregada

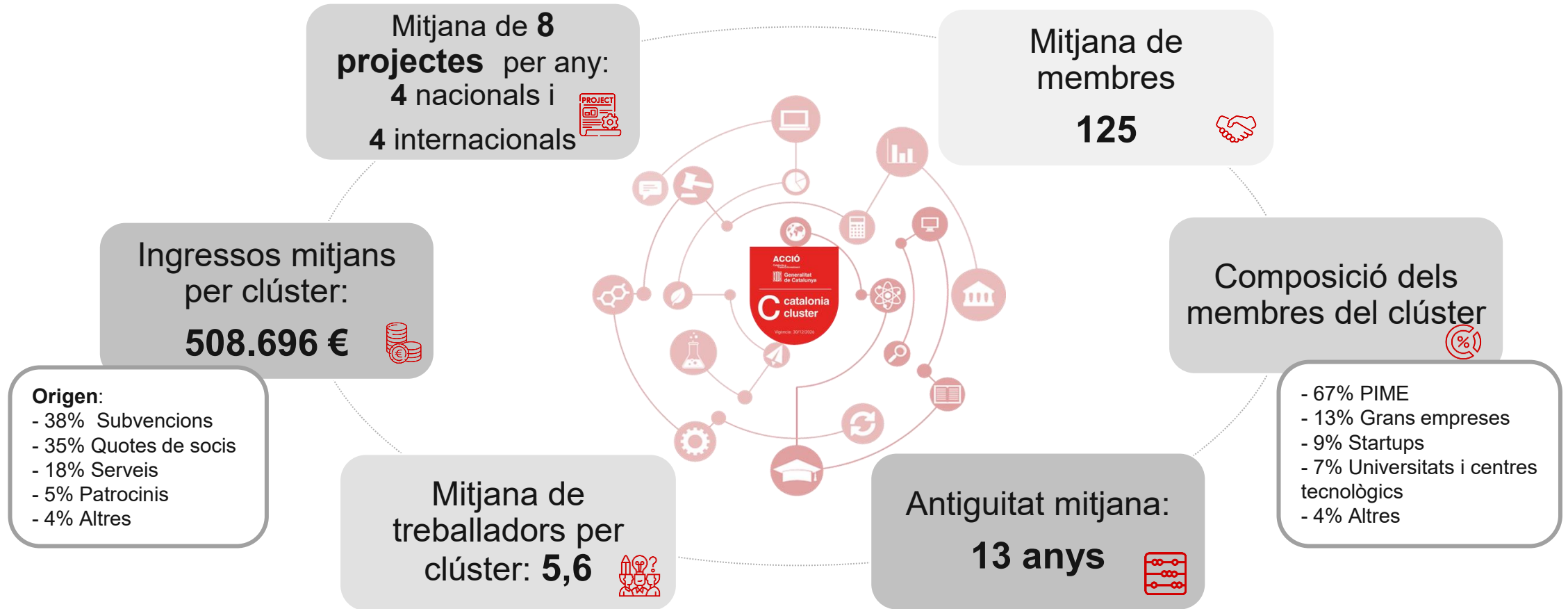


36% facturació
industrial de CAT



36% treballadors
industrials de CAT

Com són aquests clústers?



Val la pena formar-ne part?

EMPRESSES SÒCIES DE CLÚSTER

 **1.828**
Empreses analitzades

 **25,4%**
VARIACIÓ
FACTURACIÓ

 **18,5%**
VARIACIÓ
OCUPACIÓ

 **26,7%**
VARIACIÓ
EBITDA

 **56,5%**
EXPORTADORES

 **12,7%**
FILIALS A
L'ESTRANGER

 **12,3%**
REGISTRE PIMES
INNOVADORES

 **11,1%**
AMB PROJECTES
H2020

EMPRESSES NO SÒCIES DE CLÚSTER

 **13.734**
Empreses analitzades

 **9,9%**
VARIACIÓ
FACTURACIÓ

 **11,8**
VARIACIÓ
OCUPACIÓ

 **21,7%**
VARIACIÓ
EBITDA

 **47,9%**
EXPORTADORES

 **6,0%**
FILIALS A
L'ESTRANGER

 **3,6%**
REGISTRE PIMES
INNOVADORES

 **2,1%**
AMB PROJECTES H2020

Les **empreses sòcies** obtenen **millors resultats** en tots els indicadors analitzats que els seus competidors no integrats en clústers.

Qui pot formar part d'un clúster?

Qualsevol entitat que formi part de la cadena de valor d'un negoci.

Com els ajudem des d'ACCIÓ?



Disposant d'una **persona de referència a ACCIÓ**.
Assessorament individual i a l'ecosistema clúster



Avaluació individual i de l'ecosistema de clústers



Orientació i capacitat en **canvi estratègic**



Capacitació per els equips de gestió del clúster i per a la governança



Acompanyament, selecció i **carrera professional** dels equips de gestió



Acompanyament en connexions interclústers



Assessorament en **programes europeus** per clústers



Consultoria específica pels clústers (*updates*, pla internacional...)



Activitats de **networking** i actes de referència (ClusterDay)



Assistència tècnica en desenvolupament de **valor compartit**



Accés a les línies de subvenció per a projectes cooperatius



Connexió dels clústers amb altres institucions o departaments de la Generalitat

Què m'ofereixen els clústers?

Els **clústers** faciliten que les empreses **col·laborin** i es reforcin mútuament, accelerant la seva **capacitat de competir i d'adaptació al canvi**.



Si vols anar en equip: Projectes Cooperatius

Els entorns clúster permeten impulsar **projectes cooperatius** que combinen coneixement, talent i recursos.

Aquesta col·laboració accelera el canvi estratègic i redueix riscos, generant solucions més competitives i amb més impacte.

10
Convocatòries
2014 - 2024

> 380
Projectes

>1100
Participants

Fins al 75% de subvenció



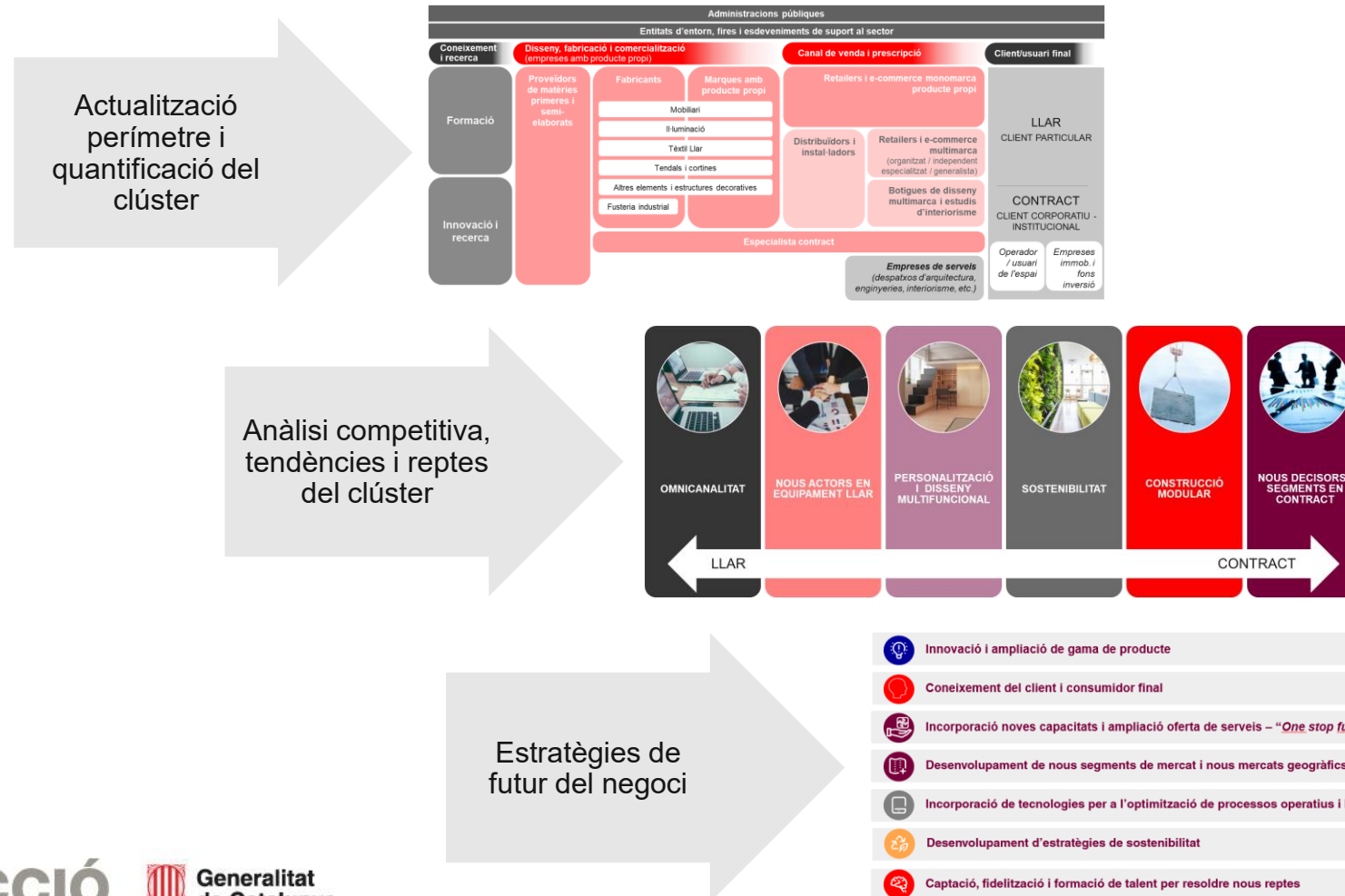
Més informació:

<https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/estrategia-i-creixement-empresarial/ajuts-creixement-canvi-estrategic/>

Clúster com eina de transformació



Si vols coneixement estratègic



Les actualitzacions estratègiques dels clústers permeten comprendre els seus negocis, les tendències i els reptes de futur, així com **definir l'estratègia** que han de seguir en els pròxims anys.

Si vols un canvi estratègic: Projectes individuals

El programa **Noves Oportunitats de Negoci** és un instrument vinculat als reptes estratègics dels clústers. Té com a objectiu ajudar les empreses a desenvolupar i implementar projectes de canvi estratègic alineats amb aquests reptes.

5
Convocatòries
2021 - 2025

> 380
Projectes

> 270
empreses

Fins 120.000 € de subvenció per empresa



**CANVI
ESTRATÈGIC**
Realització d'un pla de
negoci, de valor compartit o
de creixement



**CANVI
ESTRUCTURAL**
Executar les accions definides
en el pla de negoci previ



Més informació:
<https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/estrategia-i-creixement-empresarial/ajuts-creixement-canvi-estrategic/>

Clúster com eina de transformació



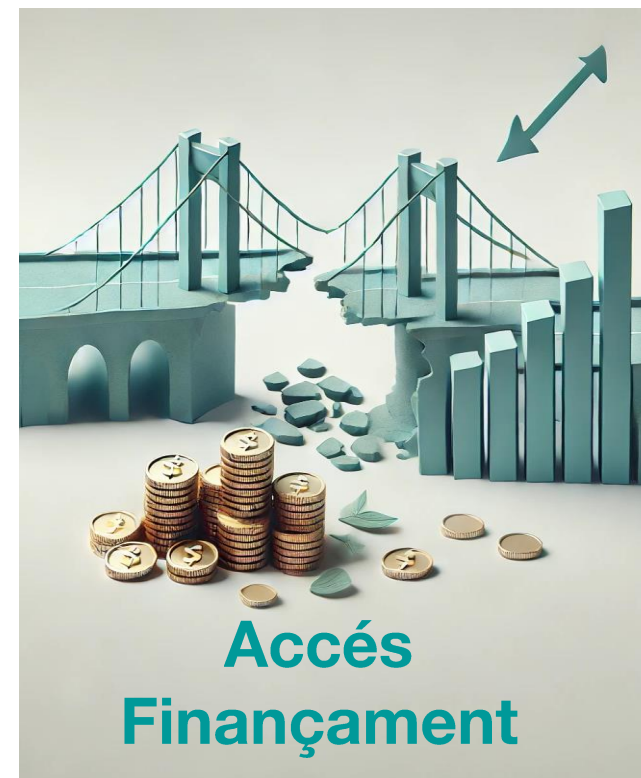
Si vols fer front a reptes de creixement...



Cal una **ambició sana** per
créixer



Per **créixer** cal **canviar**



Preparar-se per buscar
finançament

... i necessites acompanyament

El **Programa de Creixement Empresarial** busca ajudar a **guanyar dimensió i assolir la mida òptima** de la teva empresa a través d'eines pràctiques, assessorament expert i ajuts econòmics per **desenvolupar un nou pla de negoci**.

Impulsar el creixement, orgànic o inorgànic, de les empreses catalanes per assolir la dimensió òptima



Capacitació

- ✓ **Tallers per CEOs**
- Grups reduïts
- Compartir experiències
- Casos èxit



Assessorament Financer

- ✓ **Assessorament individualitzat**
- Anàlisi Financer
- Viabilitat econòmica



Pla de Creixement

- ✓ **Pla de Creixement (NON)**
- Definir
- Implementar



Connexió Finançament Creixement

- Capital Inversió
- Mercat alternatiu borsari
- Deute

Més informació:

<https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/es/trategia-i-creixement-empresarial/assessorament-empresarial/>

Fem avui l'**empresa** del demà

Clúster com eina de transformació



Si vols generar impacte positiu

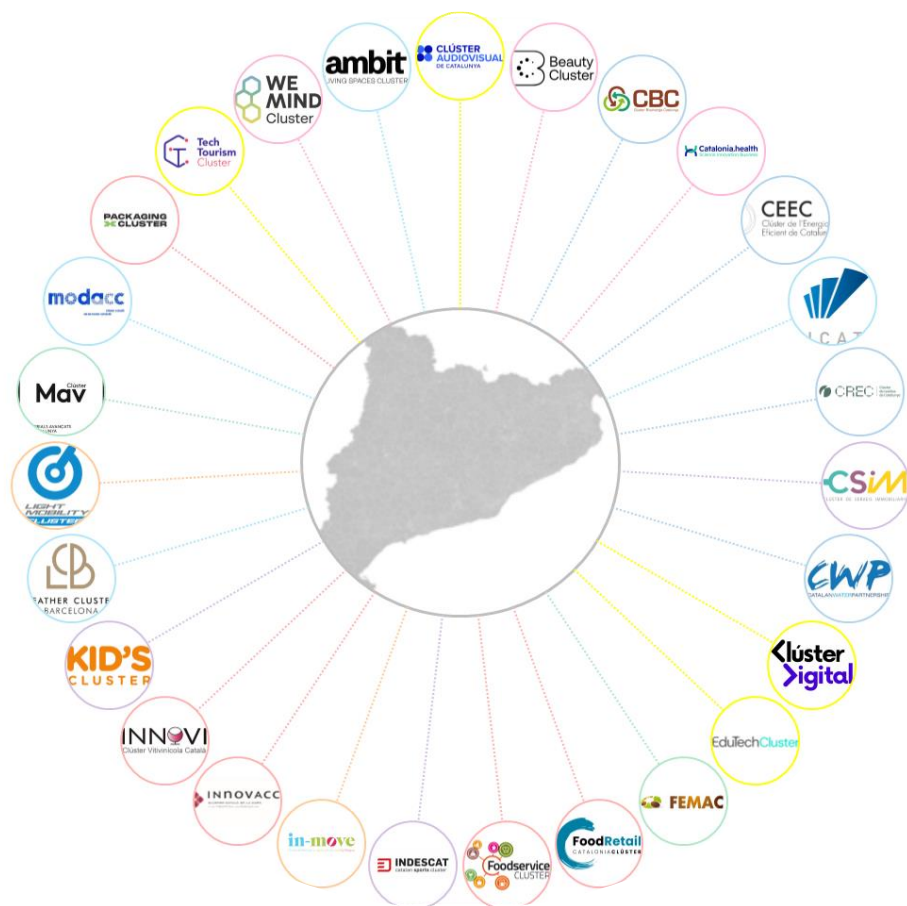
El **valor compartit** ha d'impregnar l'estratègia de l'empresa, perquè permet créixer amb competitivitat mentre es genera un impacte positiu i durador en la societat i el medi ambient.



Clúster com eina de transformació



Si vols descobrir territoris d'hibridació



Els **projectes interclúster** sorgeixen com a resposta a reptes socials, de mercat, tecnològics o d'encreuament de disciplines inicialment desconnectades.

Generen sinergies, nous models de negoci i optimitzen recursos.

310
Projectes
2020 - 2025

>1000
Participants

41 M€

Projectes Interclúster

Clúster com eina de transformació



Si vols viatjar al futur



El **plans d'internacionalització** dels clústers et permeten disposar d'un full de ruta que acompanya la teva estratègia d'internacionalització.

Els **viatges de benchmark** liderats pels clústers aporten una mirada privilegiada a les tendències i models d'altres països, facilitant decisions més informades i connectant-los amb altres clústers internacionalment.



Si vols conèixer els projectes europeus

Els clústers són espais de col·laboració empresarial que obren la porta a desenvolupar **projectes europeus**, accedir a finançament, afrontar reptes internacionals i connectar amb altres clústers per impulsar noves oportunitats i col·laboracions de gran impacte.

Els **projectes Euroclusters** són projectes conjunts de clústers europeus cross-sectorials i interdisciplinaris per reforçar una Europa verda, digital i resilient.

El **25% dels projectes aprovats** a la darrera convocatòria d'Euroclusters tenen participació de clústers del Programa Catalunya Clústers. Convertint a Catalunya **en la regió europea amb el retorn més gran**.



Clúster com eina de transformació



Si vols accedir a un equip altament capacitat

A Catalunya hi ha més de **180 professionals formats i especialitzats** dedicats als clústers



Disposar d'un **equip clúster capacitat**, sempre millora els resultats.

Des d'ACCIÓ els formem al més alt nivell



Oferim capacitació als professionals dels clústers en **entorns internacionals**: reconegudes escoles de negoci i prestigiosos experts del món dels negocis.

Objectius

- Inspirar en ecosistemes avançats.
- Capacitar en entorns internacionals.
- Generar negocis i aliances.
- Posicionar internacionalment l'ecosistema de clústers.

I també inspirem als directius de les empreses



La **Strategic Cluster Week** a Boston té per objectiu inspirar-nos en un ecosistema capdavanter, potenciar el lideratge i l'estratègia, i connectar directius dels clústers catalans amb noves oportunitats.

Un programa que impulsa el posicionament del nostre ecosistema a Boston i facilita contactes de gran valor transformador.

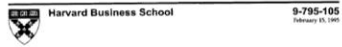


Una **agenda** que combina **capacitació** amb professors de **Harvard i MIT**, **sessions amb experts internacionals** i **networking amb directius catalans** a Boston.

Un programa complet amb reunions individuals i visites a projectes emblemàtics que impulsen el creixement i la visió global dels participants.

Posicionament i reconeixement internacional

El primer cas escrit per la **Harvard Business School** sobre canvi estratègic a nivell clúster és català (1994)



The Catalan Leather Industry

In early 1990, Antoni Solbes, the Minister of Industry of Catalonia, wondered how to help the local leather tanning industry which was seriously threatened by the upcoming introduction of Spanish legislation to enact European Union (EU) environmental standards. He had just met with a delegation of the major Catalan leather tanners. The industrialists had claimed that a recent surge in imports and the resulting closing of numerous local firms had left the industry unable to cope with the stricter environmental standards. They believed the drastic measures to reduce pollution to the EU standard (for face fines of up to 150 million pesetas, or \$800,000), would raise production costs well above those of the competitors.

Minister Solbes, a former professor at IESE, a leading European business school located in Barcelona, and a graduate of MIT, had been the Catalan Minister of Industry since 1990. In this capacity he had implemented policies based on free market competition and had provided substantial subsidies to industries without a future just to maintain employment. Financial aids had been granted only to industries that had identifiable competitive strengths and only for investment and research and development projects. Many of his efforts in this regard were in line with the recommendations of a study he had sponsored on the competitiveness of Catalan industry.

The New Environmental Standards in Catalonia

Since the 1970s, the European Union had tried to homogenize environmental standards throughout member states. EU environmental directives had to be converted into national law by each state in order to be effective, since polluting firms could only be sanctioned through the national laws of a country within which they operated. The EU only could sanction member states that either refused or were late to enact the directives. Upon entering the EU in 1986, Spain was allowed a transition period to adjust its environmental legislation to the existing EU standards. The Spanish national law had been significantly more tolerant of pollution than the EU standard.

On the one hand, Minister Solbes knew the law enacting the EU directives was to go into effect shortly, as Spain could not further delay its adherence to European standards without incurring the risk of being sanctioned. Moreover, he was conscious of the pressure of public opinion on Catalonia's Environmental Department. After all, if the citizens of Catalonia desired less pollution, it would be necessary to apply the EU standards.

This case was prepared by Maria Dolores Rodriguez (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE) with Maria del Mar Pons (CLUSTER S.L.) and Professor Michael E. Porter (Harvard Business School) in cooperation with Professor David Foray (IESE) as the basis for class discussion rather than to illustrate the effective or ineffective handling of an administrative situation. The case should be used in conjunction with CLUSTER S.L. for its operations and with Scott Saddler for its operations.

Copyright © 1994 by the President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-848-7888 or write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.

La metodologia de Catalunya va ser l'exemple escollit pel **Prof. Michael E. Porter** per il·lustrar l'aplicació en la pràctica de la seva teoria sobre clústers



Michael E. Porter, *On Competition*, (Boston, 1998)

clusters of companies, relationships, and linkages among communities. In the private sector, new or revitalized trade associations often also leading roles in the continuing upgrading of clusters. In government, cluster upgrading can be institutionalized by appropriately supporting economic agencies, negotiating through the gathering and dissemination of economic statistics, and by controlling the structure and membership of business advisory groups.

Summary
A cluster is a system of interconnected firms and institutions the whole of which is greater than the sum of the parts. Clusters play an important role in competition, and there are important implications for companies, governments, universities, and other institutions in its success. Clusters represent a more comprehensive way of understanding an economy, organizing economic development, and setting public policy. Understanding the nature of clusters in a location provides important insights into the productive potential of its economy and the constraints on its future development. Fundamentally, then, the most enduring competitive advantages in a global economy will often be local.

Microclusters in Catalonia
History
In the early 1990s, the European Union had tried to homogenize environmental standards throughout member states. EU environmental directives had to be converted into national law by each state in order to be effective, since polluting firms could only be sanctioned through the national laws of a country within which they operated. The EU only could sanction member states that either refused or were late to enact the directives. Upon entering the EU in 1986, Spain was allowed a transition period to adjust its environmental legislation to the existing EU standards. The Spanish national law had been significantly more tolerant of pollution than the EU standard.

On the one hand, Minister Solbes knew the law enacting the EU directives was to go into effect shortly, as Spain could not further delay its adherence to European standards without incurring the risk of being sanctioned. Moreover, he was conscious of the pressure of public opinion on Catalonia's Environmental Department. After all, if the citizens of Catalonia desired less pollution, it would be necessary to apply the EU standards.

Minister Solbes, a former professor at IESE, a leading European business school located in Barcelona, and a graduate of MIT, had been the Catalan Minister of Industry since 1990. In this capacity he had implemented policies based on free market competition and had provided substantial subsidies to industries without a future just to maintain employment. Financial aids had been granted only to industries that had identifiable competitive strengths and only for investment and research and development projects. Many of his efforts in this regard were in line with the recommendations of a study he had sponsored on the competitiveness of Catalan industry.

Since the 1970s, the European Union had tried to homogenize environmental standards throughout member states. EU environmental directives had to be converted into national law by each state in order to be effective, since polluting firms could only be sanctioned through the national laws of a country within which they operated. The EU only could sanction member states that either refused or were late to enact the directives. Upon entering the EU in 1986, Spain was allowed a transition period to adjust its environmental legislation to the existing EU standards. The Spanish national law had been significantly more tolerant of pollution than the EU standard.

On the one hand, Minister Solbes knew the law enacting the EU directives was to go into effect shortly, as Spain could not further delay its adherence to European standards without incurring the risk of being sanctioned. Moreover, he was conscious of the pressure of public opinion on Catalonia's Environmental Department. After all, if the citizens of Catalonia desired less pollution, it would be necessary to apply the EU standards.



HARVARD BUSINESS SCHOOL

N-723-438
SEPTEMBER 2, 2023

CHRISTIAN KETELS

Three Decades of Cluster Policy in Catalonia: What's Next?

The mood was festive among the close to 400 leaders from government and the private sector that entered the World Trade Center in Barcelona on December 16th, 2022. There was a clear sense that 30 years of cluster policy in Catalonia was something worth celebrating: few other policy programs had been sustained over such a long period of time, surviving through deep changes in political leadership and economic circumstances. And there were strong indications that this success in keeping the program active reflected the value it was delivering to Catalonia and its economy. Private sector leaders confirmed how engaging with the cluster activities had helped their businesses in critical ways. Additional government agencies wanted to engage on new cluster efforts.

With the anniversary event drawing to a close, the discussions in the leadership team of ACCIÓ, the Catalan Agency for Business Competitiveness, turned to the future. Should the program continue in its present form, or was there a need for change? Was the cluster approach still relevant 30 years on, given a fundamentally different economic context and a policy debate that was now considering ecosystems, societal missions, and "new" industrial policies? And was the cluster program playing its full potential role in addressing Catalonia's broader competitiveness issues, from dealing with a highly complex external economic context to nagging questions about whether Catalonia and its capital Barcelona were losing their touch?

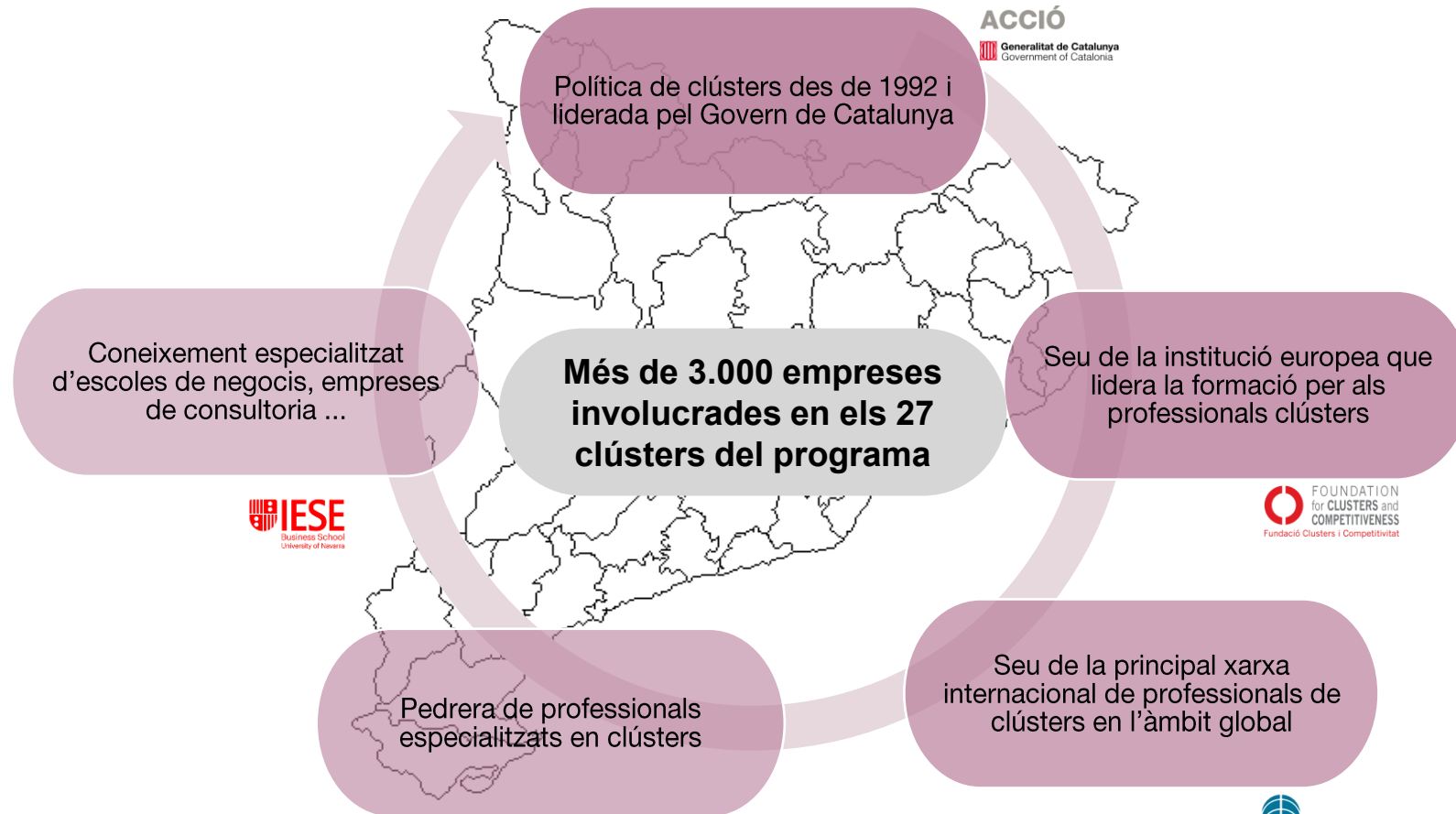
Catalonia

Catalonia was a region in the north-eastern part of Spain, bordering France, Andorra, and the Mediterranean Sea. It had a population of close to 8m and at roughly 225bn EUR (2022) an economy

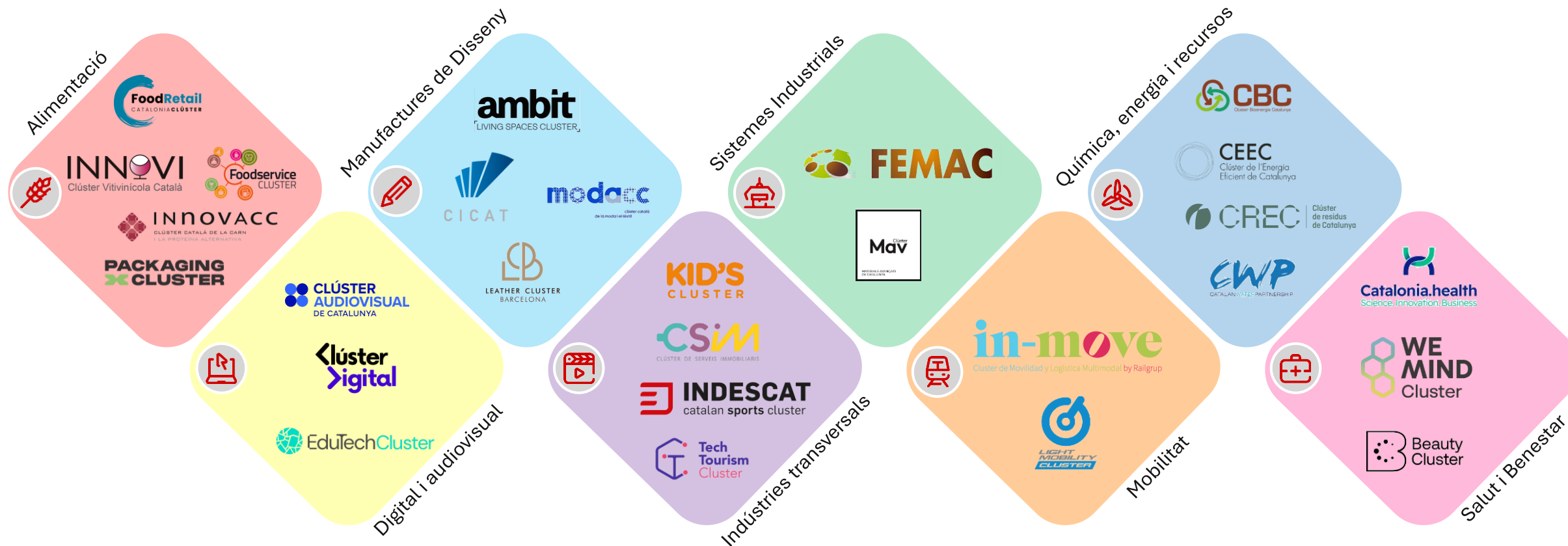
La política de clústers de Catalunya s'ha traduït en un cas de negoci per la prestigiosa **Harvard Business School** (2023)



Catalunya un ecosistema de clústers holístic



Vols més informació? Troba el teu clúster!



Vols saber quin clúster encaixa millor en el teu negoci? **Clica sobre els logos i descobriràs el treball que duen a terme!**

Gràcies!

Programa Catalunya Clústers

cataloniacusters.accio@gencat.cat

Contacta'ns!

934 767 206

info.accio@gencat.cat

Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona

accio.gencat.cat
catalonia.com

Segueix-nos a les xarxes socials!



@accio_cat
@Catalonia_TI



linkedin.com/company/acciocat/
linkedin.com/company/invest-in-catalonia/