



Domingo Jaumandreu neix a Barcelona el 25 de març de 1948. És casat i té dos fills.

President del Consell d'Administració de Sony España, SA.

Vicepresident d'Aiwa Business Europa.

Vicepresident de Sales Channels Management. CPC Sony Europe (2000).

Vicepresident de Home Network Company Europe Sony Europe B.V. Hifi Europe Business Unit (1999).

Conseller Delegat i Director General de Sony España, SA (1995).

Director General del Grupo de Productos de Consumo de Sony España, SA (1982).

Director de la División de Ventas Consumo de Barcelona de Sony España, SA (1982).

Cap de la filial de Barcelona de Direcció Comercial i Recanvis de Fems-Robert Bosch, SA (1982).

Enginyer Cap de Producció de Barcelona de Fems-Robert Bosch, SA (1980).

Enginyer de Materials Metàl·lics, Direcció d'Estudis i Projectes de Fems-Robert Bosch, SA (1974).

Llicenciat en Enginyeria Aeronàutica. Especialitat: Aeroports, Navegació i Transport Aeri (1974).

DOMINGO JAUMANDREU

Reflexions des d'un lloc de direcció europea

10.11.2003

XAVIER MUÑOZ

Domingo Jaumandreu és enginyer aeronàutic, especialitzat en aeroports, navegació i transport aeri. Té experiència professional en la direcció d'estudis i projectes com a enginyer.

Penso que el que s'ha de dir és que té un perfil contundent, absolutament contundent, d'home d'indústria; no només en l'àmbit tècnic, sinó també en l'àmbit comercial. És un home a qui no se li veuen vel·leïtats ni acadèmiques ni polítiques. Ha dut sempre una mateixa línia, que és una línia tècnica, al servei de la indústria.

El vaig conèixer en un acte de la universitat i em va cridar molt l'atenció l'explicació sobre les infraestructures del nostre país, sobre el desastre amb què ens projectàvem en el futur amb unes infraestructures completament fora de les necessitats d'aquest futur al qual anem. Des de l'any 92, en què es preveia la situació, no s'ha fet absolutament res.

A mi em va impressionar molt perquè això ja ho havia sentit a dir, però ho havia sentit a dir des de la política, no des de l'objectivitat tècnica, no per una persona que veu les coses amb un nivell que molts altres no veuen, perquè està a Europa, i està a Estats Units, i està al Japó, i està a altres llocs. Per tant, té una concepció del que passa en el món i del que pot passar, i contempla el nostre país i no es posa a plorar per interessos. En definitiva, va explicar la gravetat de la nostra situació. Aleshores, jo vaig anar-me'n assabentant: en Jaumandreu és una persona coneguda dins de l'àmbit de la seva feina, però no és coneguda en àmbits més propers a la informació, més propers a la mitjana. És un home que s'ha dedicat molt a la seva tasca. He estat preguntant a uns i a altres i molta gent no sap qui és. I crec que és perquè ell no s'ha promocionat en aquest nivell. En una paraula, no juga a aquest joc.

Tot això vol dir que sense conèixer el senyor Jaumandreu profundament, en tinc una impressió extraordinària. Penso que hem tingut molta sort que poguéssim trobar un moment al mig de la seva feina i venir aquí.

La dimensió de la seva empresa i la dimensió de les nostres empreses no es poden comparar. Són dimensions d'una altra natura. Nosaltres no serem mai una multinacional, però haurem de donar els passos que les multinacionals marquin. Això és gairebé segur. Vol dir que el que ell ens pugui dir, d'una manera o una altra, ens farà veure el futur. Un futur que nosaltres no dominarem, i que ens pot potenciar o ens pot ensorrar, depenent, únicament i exclusiva, de com ens hi situem. No sempre és un problema d'intel·ligència, ni un problema de saber-ne més, ni un problema de sort, sinó que és un problema de conèixer per a prendre les mesures més oportunes.

Per tant, agraeixo molt que un home que viu a cavall de Rotterdam, Tòquio i Barcelona, que ja són dimensions molt més grans, hagi pogut venir a aquesta cantonada del carrer Claris. Gràcies per haver trobat aquesta estona.

DOMINGO JAUMANDREU

Què és Europa?

A mi ja m'han presentat, i una mica per completar el que s'ha dit, tot i que vaig estudiar Enginyeria Aeronàutica, vaig estudiar primer Industrials aquí a Barcelona i després me'n vaig anar a Madrid. Sóc del pla de 1964 i la primera generació amb la qual el govern es va dedicar a jugar amb els estudiants. I he fet d'enginyer aeronàutic, el que passa és que no és als papers, però vaig tenir, al principi de l'etapa de la recuperació de la Generalitat de Catalunya, la sort que m'encarreguessin, després de les inundacions terribles del Pirineu –que van arrasar tot el que hi havia– la confecció d'un pla estratègic d'equipament aeronàutic, per assistir el territori en cas d'emergència. Aquesta és la meva passió, encara que sembli mentida: la planificació de tipus d'infraestructures. Per això el dia que vaig parlar d'infraestructures vaig ser molt contundent, perquè ho porto a dins, per formació i per afecció.

Estava molt clar que quan el Pirineu queda bloquejat per la mala situació meteorològica, entre el Pirineu i el Prepirineu, allà no hi ha qui hi passi, i continuem sense passar-hi. El túnel de Viella, la pujada de Sort cap amunt, i la collada de Toses estan com estan; el túnel del Cadí té la capacitat que té, i bé, quan es pro-

dueix una situació d'emergència –gràcies a Déu aquestes emergències passen cada molts anys, i per això els polítics en parlen molt però no fan res–, el que passava és que fins i tot els helicòpters d'auxili, quan es trobaven a l'altra banda del Pirineu, suposant que el temps els deixés passar, no es tenien ni estacions de combustible ni on poder aterrar. Em van encomanar fer un pla estratègic d'equipament d'helicòpters per auxili al territori. D'aquests se n'han fet dos o tres. Però recentment em vaig endur una alegria. Arran d'una celebració que hi va haver a les Drassanes, ara fa ben poc, en commemoració del centenari de l'aviació, ens vàrem trobar molts enginyers aeronàutics –sembla mentida però n'hi ha–, i l'alcalde Clos, que és pilot d'aviació, va dir que no s'imaginava que n'hi haguessin tants. Nosaltres fem una feina callada, si voleu, perquè els tècnics no som els qui, en aquest món de l'aeronàutica, figurem massa.

En general, en aquest país –i aquesta és la raó per la qual jo no vaig exercir–, els que acabem la carrera d'Enginyeria Aeronàutica ens trobem amb el dilema que o et poses a l'administració pública o, en l'època en què vaig acabar, a l'exèrcit. Jo em vaig dedicar a fer una altra cosa, com molts enginyers aeronàutics, que al final treballem envaint competències dels enginyers industrials o dels enginyers de camins. Però és que ens ensenyen una mica de tot. Vaig fer d'enginyer aeronàutic, vaig fer planificació, però em guanyava la vida treballant en una fàbrica, fent projectes. Era una feina totalment inestable. I d'aquí la meva experiència industrial, i de l'experiència industrial a una experiència comercial en el món de l'empresa. I d'aquesta empresa, que era Robert Bosch, empresa alemanya d'equipament –concretament jo estava en l'àrea d'equipament elèctric per a l'automòbil–, vaig saltar a Sony, on ja fa 21 anys que hi sóc.

Quan em va demanar que avui parlés de quelcom que pogués ser un tema de caire general, vaig pensar: i tu què saps de caire general? Perquè fa vint anys que sóc al sector de l'electrònica, vint anys en els quals he tingut una experiència comercial, d'assessorament industrial dintre del grup, però potser el que m'ha apassionat més és que, des de fa ben bé 10 anys, o fins i tot més, he estat embarcat en projectes europeus. I per a mi, que per esperit personal, Europa, sobretot en l'època en què jo era estudiant de secundària, representava tot el que no teníem al país, amb aquesta visió mítica d'Europa, vaig plantejar-me si us podria interessar que aquest vespre fes quatre reflexions, després d'haver estat treballant durant 13 anys a Europa i en temes europeus, de gestió d'empresa a nivell europeu. Els darrers anys, treballant físicament en despatxos fora de Barcelona, i en un àmbit de responsabilitat europeu, en diverses funcions.

El que més m'apassiona és estar embarcat en projectes europeus des de fa 10 anys

La primera feina que em van encarregar va ser portar dos grups de màrqueting de Sony amb equipaments d'alta fidelitat i vídeo. Després em van donar un projecte específic, que era preparar la integració de l'euro, no la part informàtica sinó la part d'harmonització de preus, que podria derivar-se'n de l'entrada de la divisa única, i després d'això em trobo que Sony absorbeix una empresa japonesa de l'àrea de l'àudio, i quan jo pensava que, un cop harmonitzats els preus, podria tenir un any amb una mica de tranquil·litat i de veure resultats, em donen una altra feina, més complicada, que és absorbir una marca i integrar-la dins del grup i intentar fer que alci el vol.

Vaig pensar que potser us podia interessar que compartís algunes experiències del que he après d'Europa, o quines són les inquietuds que tinc envers el que és Europa i fer una petita reflexió sobre aquest tema. Preparant la xerrada d'avui, em vaig dedicar a fer-me una sèrie de preguntes, una mica per a mi mateix, i intentaré respondre-les a continuació.

La visió personal

La primera pregunta és molt primària, si voleu, però penso que també bastant profunda. Si us pregunto què és Europa per a vosaltres, segur que sortiran quantitat de respostes absolutament diferents, i divergents i tot.

Quan venia cap aquí, estava escoltant la ràdio al taxi, i deien que una enquesta publicada avui sobre el grau de coneixement que tenen els ciutadans del projecte de constitució europea donava uns resultats que eren al·lucinants, en el sentit de poc interès i fins i tot poc coneixement: més d'un 50% dels entrevistats no sabien ni que s'estigués discutint una constitució europea. La majoria dels ciutadans mitjans, possiblement, si no viatgen a l'estranger, es preguntaran per què dimonis els han canviat la moneda. Evidentment, en el món en el qual ens movem tots els que som a taula, empresaris o directius d'empresa, per a vosaltres, que sou en el món de l'economia, representa coses diferents, també i fins i tot molt diferents. Des d'un punt de vista comercial, Europa és una cosa; des d'un punt de vista industrial n'és una altra; des d'un punt de vista agrícola, tampoc és el mateix, ja que és viure de subsidis.

Si ens preguntem què és el que hem fet des del tractat de Roma, en els anys seixanta, fins avui, direm que hem creat un mercat únic. No hem aconseguit, però, crear sistemes integrats de distribució. És amb el que he estat treballant precisament just abans de l'entrada de l'euro: no tenim sistemes integrats de transport, no tenim una gestió ni una visió única d'infraestructures. Aquí tenim el problema del pas de l'ample de via, que jo, més que alta velocitat espanyola, prefereixo anomenar *ample de via europeu*. No tenim solucionat travessar els Pirineus, no tenim solucionat moure tones i tones de mercaderia i metres i metres cúbics que entren o que surten de les indústries de Catalunya o dels cultius de tot l'arc mediterrani, i no tenim manera de transportar-los eficientment cap al nord.

En l'única cosa que crec que estariem tots d'acord és que Europa, almenys per a la gent de la meua generació –tinc 55 anys–, va ser sempre un somni de llibertat i un somni de democràcia. En aquell moment potser no estava tan formulat des del punt de vista polític com podem tenir-ho avui els que en els anys seixanta teníem 14, 15 i 16 anys.

Tenim el problema de «l'ample de via europeu». No tenim solucionat travessar els Pirineus, ni moure tones i tones de mercaderia

Avui Europa continua essent un signe de llibertat, una certa llibertat d'escollir un entorn cultural, un estil de vida, de no estar lligat a patrons molt localistes. En el seu moment podia ser un refugi, perquè travessar els Pirineus era refugiar-se de persecucions polítiques i, per a molts encara avui dia, de misèries econòmiques. I tenim tot el centre d'Europa que està desitjant entrar per escapar-se'n, també*. De fet, avui Europa hauria de significar, i potser no ho significa per a tothom, un estat d'obertura cap a altres cultures o cap a altres entorns econòmics o maneres de viure. Dic que no estic segur que ho sigui perquè en paral·lel amb el moviment d'integració europea, estic veient que n'hi ha un altre de rebuig que els anglesos, que són molt pragmàtics, han batejat com a euroescèpticisme.

La llibertat de moviments

La veritat és que quan treballes a Europa i no hi treballes per designació política, com a representant d'un país en una institució europea, sinó com a un professional dins d'una empresa en la qual t'encomanen feines de dimensió europea, t'adones que la llibertat de moviments que tenim xoca de manera sistemàtica amb una sèrie d'estructures de poder polític o econòmic de tipus local, que fan que la llibertat de moure't i de residir estigui condicionada per una sèrie de factors dels quals ja en parlaré.

Avui dia, encara que sembli mentida, no és tan fàcil establir-se per a viure en un altre país. Si hi vas de turista, no necessites ni el passaport, i això ens dóna una sensació de moviment i de llibertat de moviments. Però si vols començar a treballar a fora, et comences a trobar amb una sèrie de temes, fonamentalment de tipus administratiu, que no deixen de ser impediments o barreres al que és la construcció d'un espai europeu. En aquest sentit, jo diria que una pregunta fo-

* La data de la conferència és prèvia a la de l'ampliació de la Unió Europea, de 15 a 25 membres, de l'1 de maig de 2004.

namental avui –i m'embarco en temes possiblement polítics, però que no puc ignorar dins de la meva experiència professional–, és: què és una regió europea? o què és el que fa diferent dins la Unió Europea una regió d'un petit estat?

Les diferències

Quan vaig escriure aquestes notes estava volant en un avió i em vaig preguntar què és el que feia diferent Catalunya de Malta o Catalunya de Dinamarca. Però aquest matí m'he llevat d'hora i m'he entretingut a veure la llista de països candidats a l'ampliació, i evidentment Malta és el que tenim tots com a referència, amb 390.000 habitants. Què el fa diferent? Home, unes illes. Però si estigués parlant a Mallorca diria que per què les Balears no? Tenen més població, més superfície, ¿per què no poden tenir una veu directa en un parlament europeu o en una taula d'una comissió europea? Després, un país del qual he estat a prop per qüestions de mercat, Xipre, té 700.000 habitants d'arrel grega, 87.000 d'arrel turca i 113.000 invasors turcs. Un altre polvorí, però al final sumen 900.000 habitants. I un altre factor insular. I per què no les Canàries, que tenen una població d'aquesta mida? I així successivament.

Quan et mous econòmicament per Europa i et trobes barreres de tipus administratiu, o barreres de tipus tècnic, regulades i fonamentades en unes mides de població totalment divergents, et preguntes si Europa és o no és possible. O el somni d'Europa, que tenien els primers fundadors de la Unió, del primer Tractat del carbó i de l'acer, i que veien que la integració econòmica podia donar pas a una certa integració normativa i política. Vas veient que cada vegada s'està fent més difícil per una manca de criteri fonamental quant al que ha de ser comú i el que s'ha de respectar com a legítimament diferent. En aquest sentit, i paradoxalment, m'he trobat molts cops treballant a l'empresa en temes de gestió que acaben essent directament polítics. Hi ha un discurs pragmàtic, hi ha un discurs en el qual es tracta d'escoltar i buscar solucions que siguin econòmiques per al món de l'empresa i, finalment, hi ha un discurs, que jo anomenaria utòpic, que és el de pensar que Europa es pot tractar com una unitat, però que en realitat no existeix.

La diversitat

Els japonesos diuen que Europa és un tema molt complicat. Que només ho podem arreglar els europeus. Et deixen una mica de banda a l'hora de fixar estratègies, diuen que som terriblement ineficients. Fa anys vaig conèixer un alt directiu japonès que em deia que per a ells només hi havia tres mercats: Estats Units, Xina i Japó. Altres grans grups de població, com l'Índia, com que no estaven tan desenvolupats, no els tenia ni en consideració per definir estratègies de mercat. Als europeus ens troben massa complicats, doncs. Quan seiem a taula, i no tan sols a la meva empresa sinó en qualsevol fòrum sectorial, som 14 o 15 països –i aviat en serem encara més– i veuen que cadascú busca i justifica una solució diferent i particular per als seus problemes.

És cert que tenim un mercat comú i únic, però és un mercat únic per al comerç al major, i para de comptar. És un mosaic de mercats comercials al detall, que lògicament responen al fet de cultures diferents, a maneres de vida diferents, a condicions climàtiques diferents, i entorns geogràfics diferents, que fan que Europa sigui un mosaic de solucions per al món del comerç al detall, però en el qual la llibertat total de circulació de mercaderies i de persones és teòrica, no és real del tot. En aquesta fragmentació hi ha molt a dir sobre si és possible o no trobar solucions d'empresa a escala europea.

Els projectes comuns europeus

I això fa que finalment em preguntí si és possible tenir un projecte comú, per a treballar en comú dins d'una empresa i per a crear una certa línia d'acció a

Si comences a treballar a la UE et trobes amb impediments pel que fa a la construcció d'un espai europeu

Quan et mous econòmicament per Europa, et preguntes si Europa és o no és possible

Els japonesos diuen que la UE és un tema molt complicat. Et deixen de banda a l'hora de fixar estratègies, diuen que som terriblement ineficients

l'àmbit europeu que satisfaci tant les necessitats reals i legítimes derivades de les diferències locals, com la necessitat d'una gestió econòmica a una escala continental, i que no respongui a solucions marcades pels que viuen en els grans mercats lingüístics europeus: anglesos, francesos o alemanys. La meua experiència em diu que és difícil aconseguir-ho si en els equips de treball no hi ha un cert sentit pragmàtic que permeti que, tot i respectant les diferències culturals o de mercat o de cultures de mercat, es puguin trobar els punts mínims comuns denominadors. I que no siguin tan mínims que facin que la solució sigui estúpida o totalment insolvent o inviable. En aquest assumpte, jo sempre m'he preguntat fins on les diferències són reals o només el reflex d'interessos o visions personals, d'interessos personals en el món de l'empresa, o d'interessos localistes i fins i tot personals en el món de la política.

Generacions amb visió d'Europa

I és aquí quan et fas la pregunta de si la Unió Europea acabarà com la Torre de Babel. Jo penso que no, sempre que en les generacions actuals hi hagi unes grans dosis de pragmatisme i sempre que fem créixer noves generacions amb visió d'Europa, sempre que tinguem capacitat d'influir en el desenvolupament cultural de les generacions que vénen per fer-les profundament estimadores de les seves arrels i de les seves realitats locals, però també extremament obertes a entendre que, més enllà dels seus límits naturals i geogràfics, hi ha altra gent que pot pensar de manera diferent perquè té bases diferents, tant per cultura com per necessitats o interessos. Unes noves generacions que tinguin la capacitat de reconèixer interessos comuns tant en l'aspecte polític i social com en l'aspecte empresarial, generacions amb educació i pautes de conducta que permetin buscar solucions d'empresa de dimensió o d'abast no localista.

S'ha parlat molt de l'Europa dels mercaders. Quan ja fa bastants anys em van preguntar al Japó, en una conferència que vaig donar, com aniria la unió monetària europea, vaig contestar que Europa seria un gran mercat, un mercat més gran, però en el qual calia pensar també localment.

El Mercat Comú que encara no és tan comú

Entre el que és local i el que són els fluxos econòmics a gran escala, hi ha dos elements que fan que avui Europa no sigui autènticament un mercat comú. Es tracta d'uns enteniments totalment desenfocats del que són les regulacions tècniques i de defensa de la competència, d'una banda; i de l'altra, el paper dels mitjans de comunicació, que justament amb els temes europeus, especialment amb els temes econòmics, si destaquen per alguna cosa és per ser altíssimament especulatiu i no ser gens transparents i dedicats quant al que passa al carrer.

Quan jo estava preparant la integració a l'euro per a la meua empresa –això vol dir l'harmonització de preus i de condicions comercials que Sony tenia envers els seus clients– em vaig trobar que aquestes eren extremament diferents, entre el nord, el sud, l'est i l'oest, i, a vegades, dins d'un mateix país. Diferents d'una zona a una altra. Vaig llegir molt, sobretot a la premsa econòmica, el vaticini que es feia del que passaria amb la introducció de l'euro. Us suggeriria, si esteu subscriptes al *Financial Times* electrònic, que tiréssiu enrere, per recordar el passat. En aquells temps, jo em baixava el que podia d'aquesta informació, perquè vaig pensar que algun dia, després de la integració i després d'harmonitzar preus, m'agradaria veure què havia passat de tot el que deien que passaria.

Després de la integració de l'euro, i després del folklore de si faltaven bitllets o no en faltaven i de si n'hi havia o no de falsificats, no hi ha ni un sol article, en aquest moment, a la premsa, que revisi el que va passar. I només ara, quan esclata l'escàndol del preu de les patates o del preu dels tomàquets, se'n parla una mica; però tot plegat és flor d'un dia, i s'ha acabat. Els mitjans de comunicació

no són transparents respecte del que són les realitats econòmiques europees. I si no hi ha transparència, és impossible que hi hagi opinió pública. I l'opinió pública, al final, és la que fa moure els països i la que fa moure el fet que els administradors públics es moguin.

L'euro. Es parlava molt de la convergència de preus. Mentre no hi hagi convergència de fiscalitat, no hi haurà convergència de preus. I avui, com que tots esteu en el món de l'exportació, he sentit que en parlàveu. Sabeu perfectament que tenim un ventall d'IVA que va del 16 al 24%, i un 8% és una diferència molt gran que fa encarir els productes al públic o reduir el marge comercial, sobretot en productes de consum durador en què els preus s'arrodoneixen a «preus màgics», com en diuen els anglesos i els americans. Imagineu que un producte que industrialment i comercialment pot valer 100 al consumidor, un hi cop poses l'IVA, a Espanya o a Alemanya en val 116, a Portugal 117, a França 119,70 i a Finlàndia 122. Aquestes xifres no són un preu màgic, un preu rodó. Així doncs, a l'hora de posar el preu el comerciant francès i italià pensarà: si marco 119, que és una xifra atractiva comercialment parlant, qui em paga la diferència? Potser ho faran els ciutadans espanyols, portuguesos o alemanys. Doncs com que arrodonir el 116 o 117 a 115 és impossible, potser el fabricant li vendrà més car perquè s'arrodoneixi a 119. Tot dependrà del poder de negociació, del canal... I això qui ho paga? Al final el consumidor, així el ventall d'IVA fa que els d'un país acabin subsidiant indirectament els d'altres països, cosa que no passa, per exemple, als Estats Units, on les legítimes i necessàries petites diferències fiscals s'aborden amb la comunicació comercial de preus rodons abans d'impost, així el ciutadà sap que paga el mateix de Nova York a Los Angeles i de Seattle a Miami.

En aquest sentit pensava que després de la unió monetària trobaríem més transparència de preus, que hi hauria més cobertura de les diferències als mitjans de comunicació, i realment no ha passat res. Bé, sí que ha passat. Ha passat una cosa, jo diria que desastrosa per a l'economia del nostre país, que és una disparada de la inflació per una sèrie d'elements, que en part, crec, no provenen de la mala intenció de ningú, sinó simplement de no fer la feina ben feta els que l'haurien d'haver fet.

Les diferències de percepció

Aquests són els aspectes culturals. És impossible que a una unitat monetària, que val el doble del que valia un marc alemany, en números rodons, en un país que no té cultura de moneda fraccionària, se li doni el valor d'una simple moneda com tenim en aquest moment. I només cal comparar l'escenari europeu, en el qual hi ha inflació a tot arreu, perquè els holandesos estan empipats, els alemanys també, i això que als alemanys només els ha doblat el valor facial del que era una moneda, perquè tenien monedes d'un marc i de dos marcs. El problema és en aquest país, on la moneda de 200 pessetes ni circulava. És molt lògic que l'aspecte cultural faci que la senyora Maria pensi que un euro són vint duros. Com que no s'ha fet cap esforç per culturitzar el país, dient que aquella moneda d'un euro valia més aviat 200 pessetes, no cent –si més no seria una aproximació per dalt i no hagués generat inflació– és impossible que ningú s'acostumi a treballar bé amb aquesta unitat monetària.

¿I què va ser el que es va fer malament? Jo ho tinc claríssim. Haver fet en moneda metàl·lica una nova unitat monetària, que havia de ser, amb l'excepció de la lliura esterlina, la més alta de totes les unitats monetàries que hi havia en aquell moment, doblant fins i tot la més forta del continent, que era el marc alemany –ja no us dic la proporció amb el franc francès, etc. I mentre que amb aquest tipus de valor de compra, Estats Units no ha baixat mai del burro i no han fet mai una moneda d'un dòlar, sinó que continuen amb els papers, ja que un paper d'un dòlar sembla una cosa important, perquè ho es, aquí ens hem posat *calderilla* com a unitat monetària, i el que és encara pitjor, vam decidir tenir moneda de valor de dos euros.

Els mitjans de comunicació no són transparents respecte del que són les realitats econòmiques europees

Ha passat una cosa desastrosa per a l'economia del nostre país, que és una disparada de la inflació

És impossible que ningú s'acostumi a treballar bé amb l'euro

Les diferències tecnològiques

Els aspectes culturals en el tema de la construcció de solucions europees són molt importants. I també les àrees tecnològiques, per acabar el punt de si el mercat comú és una utopia o no ho és. Tots aquells que esteu en temes de tecnologia sabeu perfectament bé que encara que tenim una marca de qualitat o d'homologació que és la marca CE, no n'hi ha prou, perquè et trobes amb quantitat de països, un cop més, amb reglamentacions tècniques que t'impedeixen, realment, la lliure circulació de mercaderies, o si més no la fabricació de mercaderies de manera econòmica, ja que has de dissenyar-les per complir un plec de condicions diferents de natura redundant.

En el procés de construcció d'un espai comú per a la tecnologia, ens falta una veu d'autoritat

¿I qui s'encarregarà de dir als italians, anglesos i francesos que pels sintonitzadors de televisió analògica encara mantenen una normativa de freqüència radioelèctrica hereva d'una passada autarquia tecnològica, i que han d'apostar decididament per accelerar el canvi a la digital basada en normes tècniques unificades per tot Europa?

En el procés de construcció d'un espai comú europeu per a la tecnologia, no tan sols ens falta una veu d'autoritat per implementar a tot Europa el que s'acorda de fer, sinó que hi ha molt a fer en els mateixos fonaments que suportin les polítiques de foment de noves tecnologies.

Un exemple: una tecnologia absolutament nova com és la de banda ampla, sense fils, de la qual se'n parla tant arran del SIMO*. Et compres un ordinador portàtil que té el programari i el maquinari necessari per connectar-te sense fils a Internet, en una àrea on hi hagi comunicació de banda ampla, i et trobes amb 25 pàgines del manual d'instruccions que són excepcions normatives de cada un dels països europeus sobre on el pots utilitzar i on no el pots utilitzar.

Aquí a Espanya, una transmissió amb protocol 8211 només la pots fer fins a 50 metres de la paret d'un edifici amb instal·lació de transmissió sense fils. Més enllà resulta que, en teoria, no pots tenir una cobertura de banda ampla. A França, tenen d'altres limitacions, per exemple, no es poden utilitzar a la vora dels hospitals. Així doncs, resulta que et compres un aparell amb una tecnologia nova, i et trobes que no tan sols no acaba de sortir amb força al mercat, sinó que té l'inconvenient d'una mà de reglamentacions extraordinàriament divergents que fan que no pugui haver-hi mercat únic o condicions úniques d'ús. I el que és pitjor, el fabricant t'explica les normes d'ús vigents en el moment en què es va imprimir el manual d'instruccions i t'adverteix que com a usuari et fas responsable de complir-les i dels canvis que es puguin fer a cada país.

I com que en el tema de les noves tecnologies a la Unió Europea són molt sensibles, l'interès políticonormatiu dels països passa per davant de la pressió que a la Unió es faci cara al desenvolupament tecnològic. En tecnologies noves, més o menys es pot comercialitzar tot, però passant la culpa, quant a problemes, del fabricant al consumidor. Deixem, així, que el consumidor carregui amb el mort del fet que no hi hagi un esforç normatiu en tecnologies noves.

Deixem que el consumidor carregui amb el mort del fet que no hi hagi un esforç normatiu en tecnologies noves

Puc entendre que els funcionaris del Ministeri de Telecomunicacions italians encara tinguin la normativa dels temps d'en Marconi i vulguin mantenir alguna cosa diferent en el sintonitzador d'una ràdio o d'un televisor, però quan entrem en tecnologies noves de banda ampla, el fet que no ens posem d'acord diu molt poc de la viabilitat d'Europa com a mercat únic tecnològic.

La mobilitat com a problema per a la construcció d'Europa

I per acabar, volia, d'alguna manera, compartir les experiències d'un professional que treballa a Europa, en l'àmbit personal.

La primera pregunta seria si la mobilitat és una utopia o no. Molts dels nostres representants al Parlament europeu ho tenen molt clar. Van a treballar a Estrasburg i quan poden s'escapen i tornen a casa, així el dia que hi ha una vota-

* SIMO, Feria Internacional de Informática, Multimedia y Comunicación. Especialitzada en últimes novetats de telecomunicació i informàtica, se celebra anualment a Madrid.

ció crítica pot ser que no hi hagi prou quòrum, com ha passat més d'un cop. Però cal reconèixer que s'han fet un mode de vida que fa que et moguis, facis el que hagas de fer, i tornis. Al capdavant, que negociïs, defensis els teus interessos, i para de comptar.

En el món de l'empresa les coses es plantegen d'una altra manera i la mobilitat continua essent un problema molt seriós i és una de les limitacions per al desenvolupament d'empreses d'abast europeu que des de fora d'Europa no s'entenen. I parlo de mobilitat tant en termes de canvis de residència com en l'exercici d'una responsabilitat professional.

En els quasi cinc anys que fa que treballo en feines de responsabilitat europea, no he canviat la meua residència, ja que em van proposar treballar a Europa en el moment en què els fills ja eren a la universitat, i llavors no era el moment de canviar-los de residència, tot i que els havíem escolaritzat en una escola anglesa, perquè jo era un dels candidats de la casa per treballar fora d'Espanya. Però fins i tot tornant cada cap de setmana a casa, freqüentment em pregunten els companys: però tu vas i vénis cada setmana?, per què no et canvies de residència!?

Però mireu, què fan els meus col·legues als Estats Units? Tenen despatx a New Jersey, ja que tenim la central allà, i cada dos per tres han d'anar a la fàbrica de televisors a San Diego, que és a l'altra banda. Són 6 hores d'avió. A Europa, en les distàncies més llargues que he fet, no han estat mai més de 2 o 3 hores d'avió seguides, perquè sempre t'ho fas venir bé per parar en un lloc, fer la teua feina, anar a un altre lloc, etc. Les distàncies més llargues, que potser seria anar d'aquí a Hèlsinki, potser són 3 o 4 hores de vol.

D'altra banda, si bé les distàncies no existeixen, les barreres culturals sí que existeixen, i les d'ambientació també, i aquestes sí que són molt importants. I ho són en dues àrees capitals en el benestar personal i familiar: les de les cobertes de la Seguretat Social, i l'atenció mèdica.

La medicina i el tema de les pensions és el que fa que hi hagi més dificultat per què algú, un cop ha invertit 2 o 3 anys de la seva vida adquirint experiència en un país diferent del d'origen, vulgui continuar-hi treballant. Sobretot quan es tenen fills i quan es vol formar família i quan es passa de l'estadi d'aprendre al de desenvolupar-se professionalment.

El cost del transport és una altra de les dificultats en la mobilitat, en aquest cas purament econòmica. Jo dic que és molt fàcil moure's per Europa: tan sols dues hores de vol, de mitjana. Però si ens fixem en les tarifes i les flexibilitats, la proporció resulta molt cara. Quan viatges per feina, no pots anar, en general, utilitzant els bitllets com el que ha agafat ara la meua filla per anar a Brussel·les, anar i tornar 53 €, per veure una amiga que fa un Erasmus.

El sistema de transports i el cost del transport, encara són assignatures pendents per a desenvolupar una feina a escala europea.

El sistema i el cost de transports són assignatures pendents per a desenvolupar una feina a escala europea

L'aprenentatge i el treball europeus

D'altra banda, treballar en una feina de dimensió europea requereix d'un aprenentatge previ en l'àmbit local, després en nivells de responsabilitat que vagin més enllà de l'àmbit local, i tot l'anterior combinat amb experiències de treball o d'estudis a l'estranger, i el domini de més d'un idioma comunitari, inclòs l'anglès. L'anglès és la llengua de treball en tota empresa de dimensió europea. Després si saps alemany, o francès, o espanyol, demostres que tens una formació d'abast ampli, que és el que es necessita.

L'única manera en què crec que podem construir Europa en l'àmbit de l'empresa o de centres de treball amb dimensió europea que no siguin simplement unitats d'exportació és creant equips de treball multinacionals. Quan em van donar el projecte de l'harmonització de preus i condicions comercials en euros, recordo que tenia el despatx a Berlín, i vaig formar un equip amb un italià, un xicot de Barcelona, un finès, un romanès, un iranià nacionalitzat anglès, un rus, una alemanya i una anglesa, que era l'única que escrivia bé en anglès nadiu.

Treballar amb un equip multinacional o multicultural suposa un esforç de direcció suplementari. És l'esforç que ha de realitzar tothom que vulgui pensar en Europa

Us puc assegurar que el fet de tenir un equip d'origen cultural divers, de llengua pròpia diversa, per dur a terme un projecte de dimensió europea, va ser un dels factors més importants per a dur-lo a terme de manera ràpida i eficient. Perquè no es casaven amb ningú, i quan havien de discutir temes amb Sony Anglaterra, amb Sony França i amb Sony Alemanya, els tres grossos, podien discutir-los amb la llibertat total que dona no ser de la mateixa corda ni anar a buscar avantatges localistes sinó buscar solucions professionals.

Lògicament, treballar amb un equip multinacional o multicultural suposa un esforç de direcció suplementari, perquè has d'entendre molta gent que té actes reflexos, professionalment parlant, de diferents orígens i de diferents condicions. Però penso que l'esforç val la pena, i és l'esforç que ha de realitzar tothom que vulgui pensar en Europa, treballar a Europa o vendre a Europa, per entendre com són els altres països, quins són els seus centres d'interès econòmic o cultural. I al final et du a haver de solucionar, o buscar solucions que no siguin simplement equilibris, a vegades contra natura, o compromisos que fins i tot poden arribar a ser estúpids, des d'un punt de vista econòmic.

Sense entrar en política, crec que les solucions de compromís poden ser terriblement estúpides. Al cap de tot projecte final la qüestió és com comptabilitzar els objectius estratègics amb resultats a curt termini. I amb això es planteja la gran pregunta que és si es poden formular estratègies vàlides per a la totalitat del que és avui Europa.

Fins i tot en el món de l'empresa crec que trobar estratègies que funcionin amb un mosaic tan complex com és el d'Europa requereix que la gent que les pensi o executi siguin uns profunds coneixedors de les diferències que hi ha entre mercats, entre pautes culturals, entre interessos econòmics, entre estructures comercials, i que tinguin una veterania i a la vegada una frescor de pensament suficients com per abordar tota aquesta càrrega de complexitat des d'un punt de vista creatiu i estratègicament agressiu.

Construint un espai per al ciutadà europeu

I això em porta a l'última pregunta i a l'última conclusió que volia compartir amb vosaltres aquest vespre, i és si es pot construir realment un espai per a ciutadans europeus, o si algun dia podrem aconseguir que els nostres conciutadans pensin en Europa més enllà de veure-la representada pels *quiris* que vénen en autobús i que ens omplen les terrasses del passeig de Gràcia.

Penso que sí, però que d'alguna manera tot ha de passar per una millora profunda de la nostra societat, i aquest sí que és un tema seriosament polític. No he dit abans que també sóc membre del Consell Social d'una universitat de Barcelona, no de l'Autònoma, sinó de la Pompeu Fabra, i com a persona propera a l'àmbit universitari, em preocupa profundament si l'educació que estem donant als nostres joves és realment una educació pensada en el futur i que, essent molt sòlida des d'un punt de vista local, tingui la perspectiva suficient, més enllà dels nostres límits naturals, perquè aquestes noves generacions siguin capaces d'administrar el gran esforç, que malgrat totes les dificultats s'ha fet en la construcció de la Unió Europea i del seu marc de referència normatiu i legislatiu, que és el gran desconegut pel públic. I em preocupa perquè potser hi ha interessos personals o polítics que fan que no es coneguin aquests esforços, i només se sap el que apareix com a controvèrsia en un moment determinat.

Si a Internet busques tota la rècula de normativa i feina que s'ha fet d'estandardització i de normalització europea, malgrat tot el que falta per fer, t'adones que en aquests 40 anys que van des dels anys seixanta fins avui, s'ha fet un pas de gegant com a mínim per a crear un entorn que eviti la confrontació sangonolenta entre pobles que ha patit Europa des d'abans de l'època dels romans fins a la fi de la Segona Guerra Mundial, amb dramàtiques extensions encara avui a la regió dels Balcans.

Més enllà de l'escenari que els comentaristes de premsa anomenen de l'*ensimis-*

Es pot construir realment un espai per a ciutadans europeus?

mamiento europeu, de mirar-se el melic –que jo diria que no és tal–, hi ha molta gent que estem construint Europa treballant en feines de responsabilitat europea de les que no es veuen, tant en l'aspecte polític com en l'empresarial, construint la infraestructura sense la qual les grans visions no es poden dur a terme.

Jo em trobava habitualment amb un gran directiu de nivell europeu que és en Ramon Ollé, que en aquest moment crec que és director general d'Epson per a tot Europa, i ens trobàvem en l'avió intempestiu, com diu la meva secretària, de dos quarts de set del matí cap a Amsterdam. Havíem comentat moltes vegades, sobretot durant els endarreriments per boira a Amsterdam, la dificultat de construir Europa i de construir polítiques d'empresa que poguessin donar solucions als problemes comercials, i també industrials, que tenim a Europa, i al final arribàvem a la conclusió que tot depenia de les persones.

Potser sí que són les grans visions el que ven i el que avui es troba a faltar, però, sense la feina dedicada de tantes persones que treballen a l'ombra de la construcció d'Europa, les visions no arriben enlloc, i encara queda molta lletra petita per pensar i escriure.