



## **GIPUZKOA 2020: INDUSTRIA**

# **ESTRATEGIA INDUSTRIALAREN IKUSPEGI BAT 2020KO GIPUZKOARAKO.**

2001eko iraila

## **GIPUZKOA 2020: INDUSTRIA**

### **ESTRATEGIA INDUSTRIALAREN IKUSPEGI BAT 2020KO GIPUZKOARAKO.**

#### **AZTERKETAREN AURKIBIDEA**

##### **1. SARRERA**

##### **2. ETORKIZUN IKUSPEGIA ETA NOLA EGIN ETORKIZUNA**

- 2.1. Elkarren menpeko plataforma lehiakor baten ikuspegia**
- 2.2. Lehentasunezko berrikuntza arlo berriak identifikatzea (eta sortzea)**
- 2.3. Nodo teknologiko-industrialak sortzea.**
- 2.4. Ahalbidetuko duten Agendak eta Politikak hornitzea**

##### **3. IKUSPEGI BAT: 2020KO GIPUZKOA INDUSTRIALA**

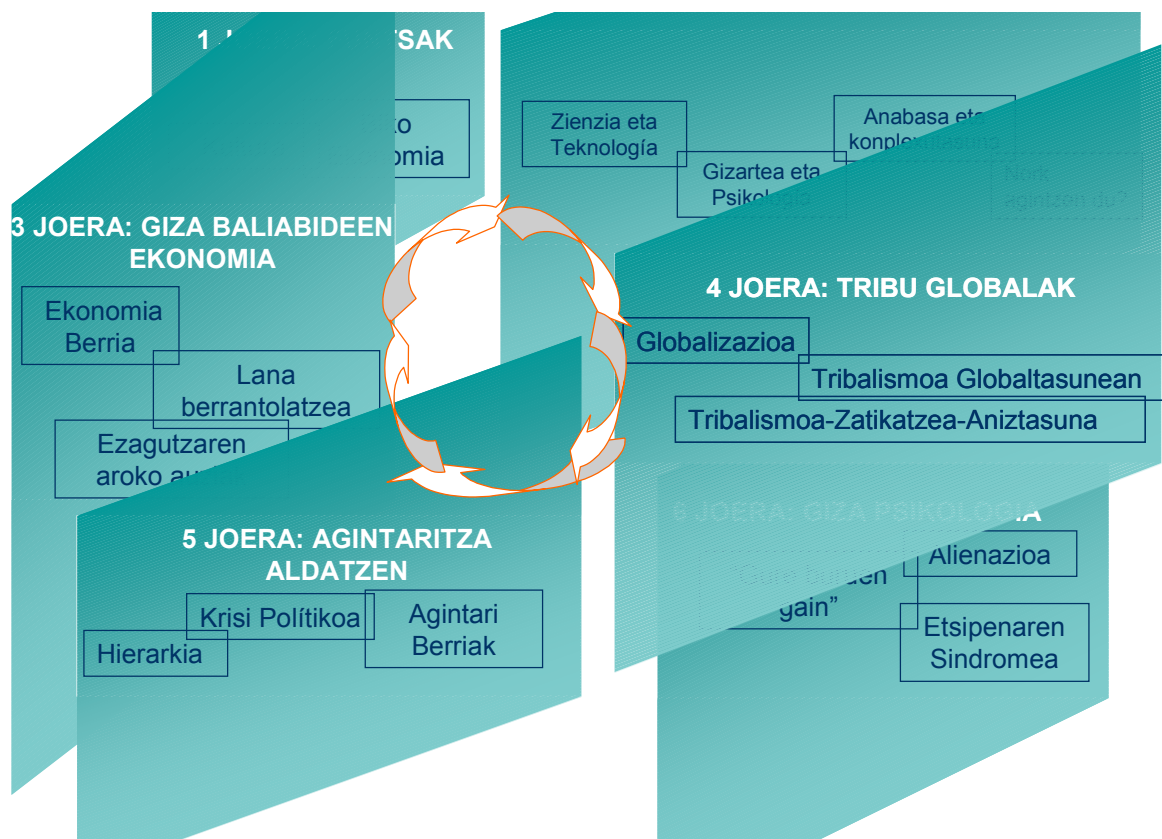
##### **4. TAULAK ETA IRUDIAK**

##### **5. ERREFERENTZIAK**

## 1. SARRERA

Gipuzkoa 2020 hausnarketa estrategikoaren inguruan Gipuzkoako Foru Aldundiak irekitako prozesuaren barne erabili diren laneko oinarrizko bi agiriek<sup>(1)</sup> “Gipuzkoa Industrialaren” garrantzia, era batean zein bestean, etorkizuneko ikuspegi hori zehaztean finkatzen zuten.

Hala, Arthur Andersen-en dokumentuak erronka estrategikoak munduan nagusitzen diren joeren testuinguruaren baitan kokatu zituen<sup>(2)</sup>, (1 irudian ageri direnak). Eta lau faktore giltzarri hartu zituen oinarri (baketzea, demografia, gune berriak eta ezagupenaren kudeaketa) nahiz eta, ikuspegi industrial baldintzatuko dituzten beste hainbat zeharkako elementurekin elkar lotu beharko diren.



<sup>1</sup> a) Gipuzkoa 2020. Arthur Andersen / Jon AZUA  
b) Erronka Estrategikoak. IKEI.  
<sup>(2)</sup> Global Trends 2005. Michael j. Mazarr. Center.

Dokumentu horretan azpimarragarriak dira, beraz:

- a) **Biko Ekonomia:** Herrialde, herrialde bakoitzeko eskualdeen, langile eta lanik gabeen, aberatsen eta pobreen eta abarren arteko gizarte-ekonomiaren garapen maila desberdinen “elkarbizitzarako” eszenatoki bat, gizarte maila desberdinen artean ageri den bereizketa nabarmenago baten ondorio dena.

	<b>Garapen bidean dauden herriak</b>	<b>Garatutako herriak</b>
<b>Demografia</b>	Hazkunde kezkarria edo pizgarria (kudeaketaren arabera)	Geldialdia eta zahartzea
<b>Ingurumena</b>	Poluzio progresiboa	Per cápita urritzea

- b) **Zientzia eta Teknologia:** “Asmakizun”, aurrerapen teknologikoak, gaitasunak, eta abar jarraibide nagusi gisa. Dena den benetako garrantzia bere erabilerak eta hedapenak du. Labur bilduz, trantsizio iraultzaile” bat planteatzen da, Nanoeskalako zientzietarantz, informazio zientzietarantz eta biologia molekularrerantz doana, eta bere ezaugarriak izango dira portabilitatea (norbere kontroleko informazio adimentsuaren erabilera zabala) eta konektibitatea (edozein tokitan kokatutako periferikoetan erabiltzeko modukoa). Eta hori guztia enpresen funtzionamendua baldintzatuko duten Arau Berrietan (Teknologia) oinarrituko da.
- c) **Ekonomia Berria:** Aldaketaren eragile nagusienetakoak izango dira “Ekonomia Berria” eta ekonomia sustatzailearen eraldaketak eta modernizazioak ekarriko dituen merkataritza librearen hazkuntza, talentua/ezagutzan oinarritutako hirugarren sektorearen indartzea eta sareen egituraketa.
- d) **Lanaren berrantolaketa:** Agerikoa denez, identifikatutako aldaketek erakunde birtual eta/edo deslokalizatu berrien markoan, berrikuntza garrantzitsuak ekarriko dituzte lanaren eta industria harremanen antolaketan: malgutasuna, abiadura, deszentralizazioa eta ordezkari bezalako balore berriak. Eta hori guztia langileria eredu berri baten aurrean: hobeto hezia, aldaketara egokitzen dena, erantzukizunak hartzeko preparatuta eta prest dagoena, ikasketa ezberdinak egin dituen.
- e) **Glokalizazioa:** Orokorren eta bertakoaren arteko harreman mota berri bat, boterearen zati garrantzitsuak kontsumitzailearen eskuetara iraganaraziz, politika orokorren konbergentzia sakona, komunikabideen garapena eta enpresa multidomestikoen egituraketa ezaugarri izan eta eskualde gune berriak sortuko dituena.

Bestalde, IKEIren dokumentuak laugarren erronka gisa ezartzen du, “Gipuzkoako enpresa eszenatoki orokor, teknologiko, berritzaile eta ingurumenarekiko adeitsu batean aurrera egiteko prestatzea”. Baina erronka hau beste gai hauekin ere lotzen da:

- a) Biztanleria zahartzearekin, aktibo berriekin eta birziklapen profesionalarekin.
- b) Globalizazioarekin.
- c) Teknologia berriekin: berrikuntza, kalitatea eta eraginkortasuna.
- d) Balore mental berriekin.

Eta hori guztiori ekimen berriak eta merkatu berriak sortzeko.

## **2.ETORKIZUN IKUSPEGIA ETA NOLA EGIN ETORKIZUNA.**

Aurreko atalean jasotako aldaketa elementuen txertatzea modu egokian egiteko, Ikuspegi Industrial baten barne egituratu behar dira, eta horretarako oinarrizko bektore sail bat hartu behar da kontuan:

- Elkarrekin lotutako plataforma lehiakor bat sortzea.
- Lehentasunezko berrikuntza arloak identifikatzea.
- NODO teknologiko-industrialak sortzea.
- Gauzatzea bideratuko duten Agenda eta Politikak egokitzea.

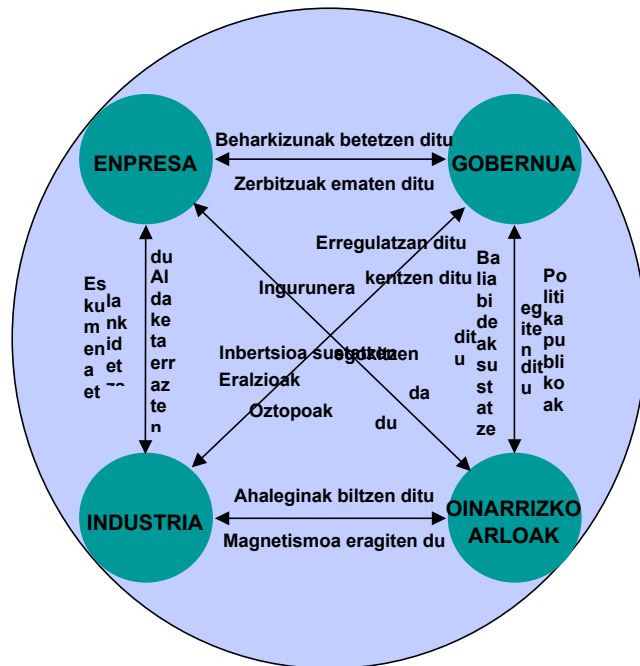
### **2.1. Elkarren menpeko plataforma lehiakor bat sortzea.**

Arrakasta izango duen estrategia industrial batek ingurune lehiakor bat behar du: Gipuzkoa “elkarren menpeko gune/plataforma lehiakor” gisa hartzea.

Dagoeneko gaur eta gehiago etorkizunean, enpresen arrakasta edo porrota ez da bakoitzaren esku egongo den zerbait izango, lehiakor egingo dituzten elkarrerlazio sail baten menpeko baizik. Hala, 2 irudian ikusten den bezalaxe, lehiakortasun eredu global bat behar da, enpresa, industria desberdinen, gobernu eta bere jarduera burutzen duten Erkidego naturalen politikak beharko dituen, baina batez ere, elkarren arteko erlazioak.

**Denboran zehar alda eta egoki daitekeen eredua.**

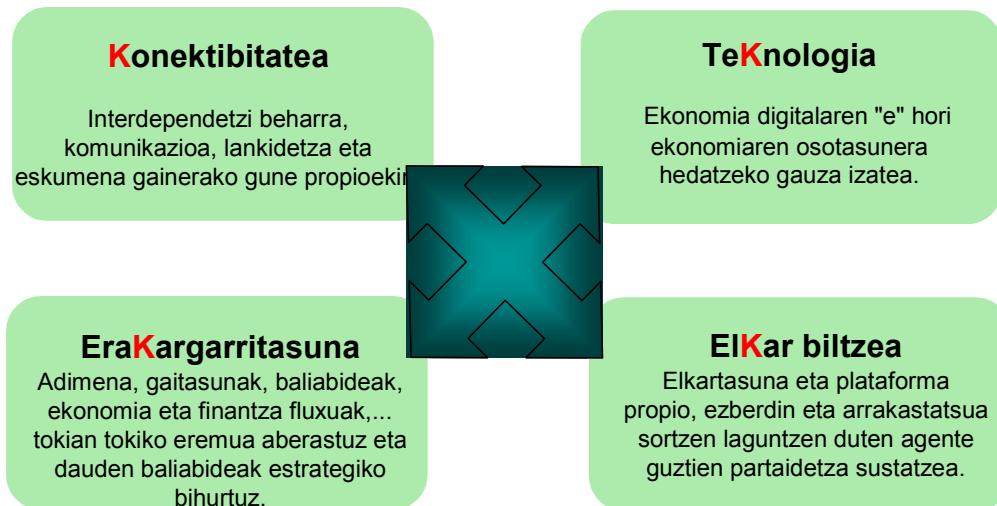
**Faktore horiek eta horko kideen (bitartekariak: inbertsore, langile, agente ekonomiko, erakunde, erkidego, eta abar) jarduerak ulertzeak, indibidualki eta denak batera hartuta, balioko du agente horien behar berezien ikuspegi osoa edukitzeko.**



2 Irudia. Eskualdeen Rol Berria. Lehiakortasun Globalaren Eredua.

Plataforma hauek sortu elkarmenpekotasuna oinarri hartuz bakarrik sor daitezke, beti ere Glokalizazioari ekonomika berriaren, ezagutzaren eta estrategia espazialen ondorioak txertatuz erantzuteko aukera emango badu, 3. irudian islatzen den moduan. Aipatutako orri horretan ikus daitekeenez “K” faktorea sartu dugu, lehian arrakasta izatera eramateko. “K” hori ikur bat da eta aldaketa lehiakortasunean arrakasta izateko ahalegin handia adierazten du. Eredu Glokal batetaz mintzo garenean, azken batean, estrategia erronka sail batetaz ari gara, industria lehiakor bat izango duen plataforma lehiakor bat sortzeko (edo horretan bihurtzeko) aukera emango duen estrategia; eta kasu honetan Gipuzkoari.

<sup>(3)</sup> Jon AZUA: Glokalizazioa. Globalizazioaren eta kokapenaren arteko harreman berri bat ingurunean



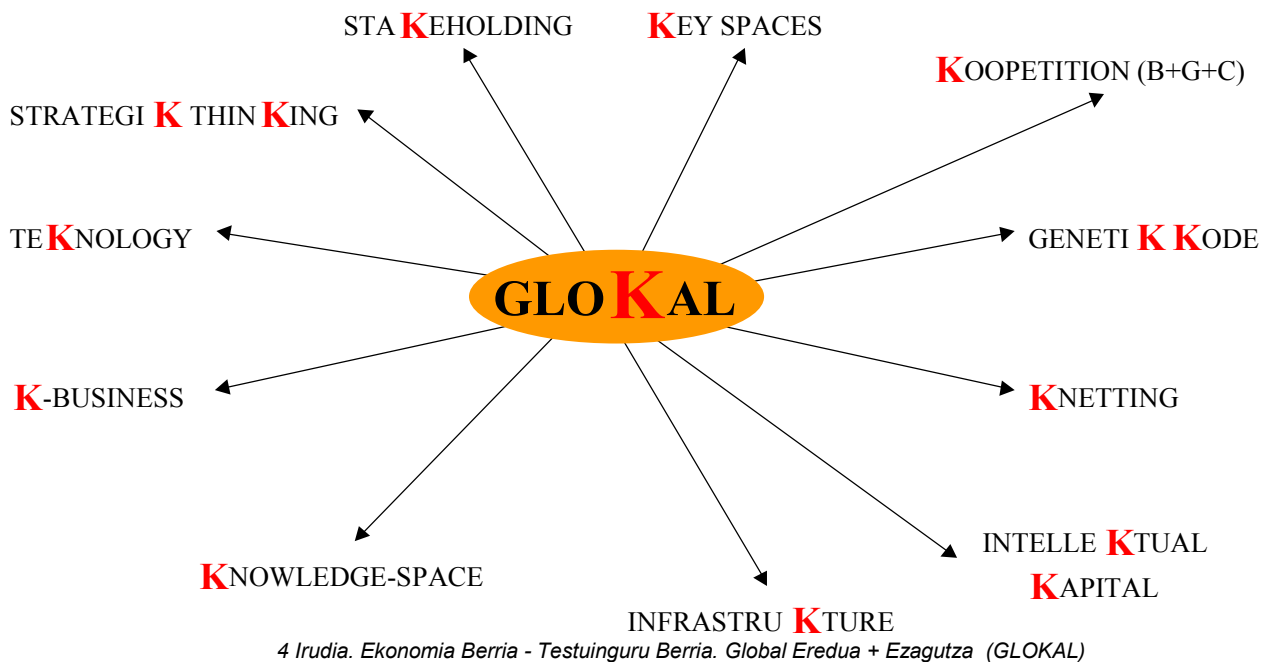
- ✓ Estrategia espaziala: Hiri-Herrialdea
- ✓ Agente estrategia: Lankidetzaren eta elkar lotura
- ✓ Plataforma Interdependentzia: Nazioartekotzea

3 irudia. Ekonomia Berria-Testuinguru Berria. Glokal Eredua + Ezagutza (GLOKAL)

Hala, estrategia industrial batek arrakasta izan dezan beharrezkoa da, inplikaturako agente guztiek bermatzea (enpresetatik hasiz) Gipuzkoa ERRONKA GLOKAL BERRIAREKIN lotutako faktore guztiak garatzeko gune izango dela (4 irudia):

- Pentsamendu Estrategikoa (Strategik thinking): Epe luzerako ikuspegia, Gipuzkoako gizarteak benetan bete nahi duen ametsa jasoko duena.
- Inplikaturako agente guztien arteko elkarrekintza (Stakeholding): Guztien ahalegina eta, batez ere, asmo bera, bakoitzak bere agenda modu koherentean betez.
- Gune giltzarriak (Key spaces): Ez bakar bakarrik gune fisiko berriak (hiria, eskualdea, esparru homoginoa) foru lurraldetik areago doan estrategia garatuz, gune ekonomiko berriak sortuz, enpresaren ekintzako arlo berriak jorratuz baizik.

- d) Lankide eta lehiakor izan (Koopetition): Enpresa-mundu desberdinen arteko prozesu dinamiko eta ireki batean, gobernuen eta eskualde berritzaileen artean.
- e) Sareak (Knetting): Sarean zabalduko erakundeak sortzea enpresen eta beren hornitzaile eta bezeroen artean, kokapen fisikoa zabaltzeko prozesua bultzatuz.
- f) Ezagutza (k-kapital): kapital intelektuala, adimena da (izango da) lehia faktorerik garrantzitsuenak.
- g) Azpiegiturak: Kontzeptu honetako “K” horrek benetako konektibitatearen ideia azaldu nahi du modu garbian, baina ez gune fisikoen eta egitura biltzaileen artean bakarrik, soft egitura berrien edo egitura inteligente berrien artean baizik.
- h) Ezagutza guneak: Plataforma horrek berez behar du izan benetako “ezagutza gune” bat, sortze eta hedapen prozesuan konprometituta egongo dena.
- i) Teknologia: Askotan jaso da, Gipuzkoako industriaren etorkizunaren benetako bizkortzaile (eta bermatzaile) gisa.
- j) Enpresa berriak: (K-Business): Aberastasuna sortzeko, enplegua sortzeaz gain, enpresak sortu behar dira arlo berrietan, baina antolakuntza berriarekin eta enpresa eredu berrietan oinarrituz, non teknologiak, oro har eta bereziki, informazioaren teknologiek, rol garrantzi nabarmen bat izango duten.



## 2.2. Berrikuntza arlo berriak identifikatzea eta sortzea.

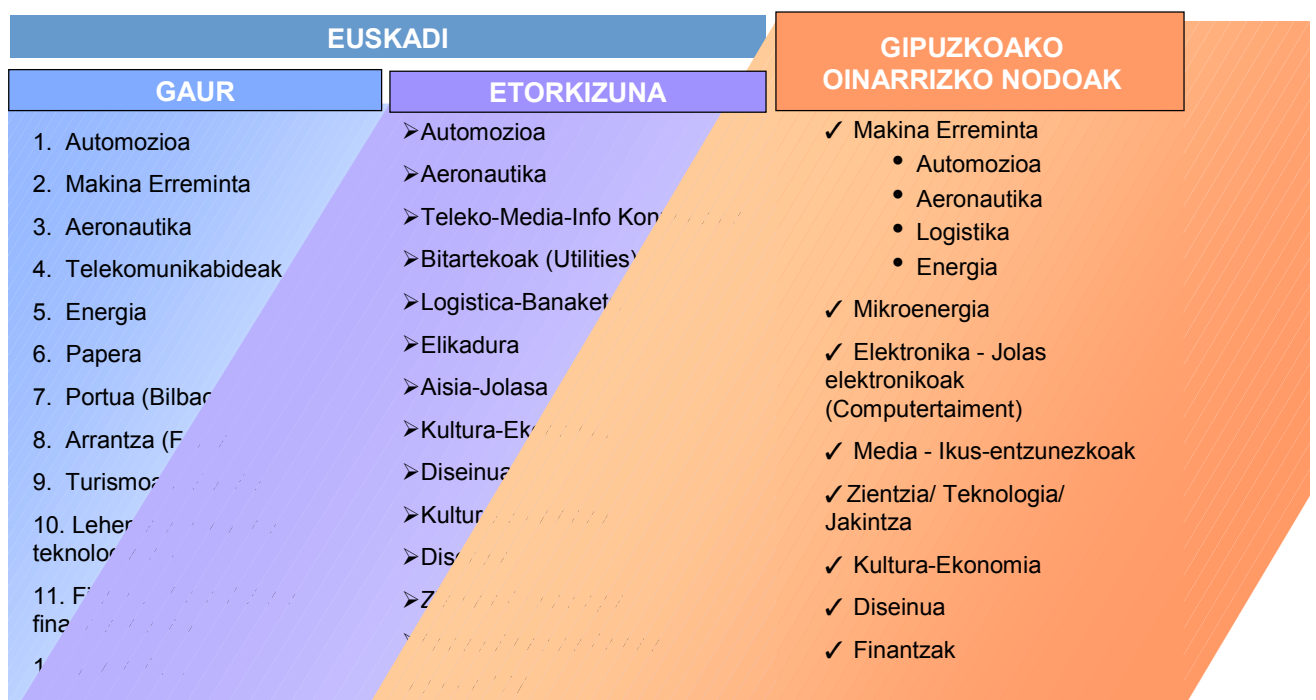
Etorkizuna eraikitzeko egungo errealitatea hartu behar da oinarri, baina batez ere, egun dauzkagun lehia abantailak optimizatu behar dira.

Etorkizun hori, gogoratzea komeni da, gaurkoarekin koherente izango da guztiz. Liderrak eta agintariek gaur egun hogeita eta hogeita hamar urte bitarte dituzte. Gehientsuenek dagoeneko hemen bizi eta lan egiten dute. Kultura baten barne hazi dira, balore eta gaitasun batzuekin eta gauzak egiteko modu batekin. Gure industriak, beraz, aurrera egingo du eta bere burua berrasmaturiko du. Eta hori bai, berrikuntza, kalitatea, eraginkortasun konpromisoarekin egingo du eta horretarako bere jardunera bilduko ditu –geroz eta gehiago- ikuspegi berriak: zuzendaritza berria, teknologia, merkatu berriak eta antolaketa berri bat sarean.

Printzipio hauek guztiek Gipuzkoako industriaren etorkizuna “klusterizatutako”<sup>(1)</sup> jardueren inguruan eraikiko dela gogoraraztera garamatza eta, horietako batzuk, dagoeneko ari dira funtzionatzen antolaketa propioarekin eta bereziarekin Euskadiko industria estrategia zabalaren barne.

<sup>(1)</sup> Klusterizazioa: Hitz arrunta, negozioen munduaren inguruko literatur anglosaxoiarretik hartua, azken batean enpresa, hornitzaile, bezero eta elkarrekin lotura duten ekonomia multzoak (sareak) adierazten ditu, oro har, hurbileko ingurune fisiko batean egon ohi direlarik.

5 Irudiak jasotzen du, eskema egitura batean, aurreikusitako trantsizioa. Hala, “GAUR” zutabeak Euskadin dauden ekonomia multzoak erakusten ditu eta “ETORKIZUNA” zutabeak beren berrosatze edo etorkizunean sortuko diren berriak azaldu nahi ditu. Beti ere, Egungo Errealitatea – Joera binomioari erantzunez Gipuzkoako industriak dituen erronkak identifikatzeko aukera ematen baitu.



5 Irudia. Industrian oinarritutako Ekonomia taldeak

Hala, proposatu dugun industria estrategiaren ikuspegi horrek, ondorengo hau dakarrela ikusiko dugu:

- a) Gipuzkoako ETEen manufakturazio, teknologia eta berrikuntza gaitasunak modu nabarmenean indartzea, automozioaren, aeronautikaren, logistikaren, mikroenergiaren, elektronikaren eta makina-erremintaren alorrean. Etengabeko bilakaeran dauden industria arloak eta Herrialde honen industria etorkizuna ere berauetan oinarrituko dena.

- b) “Industria berriak” sortzea errealitate hasiberrietan –baina garrantzitsuak- oinarrituz: infocomputertainment industria (informatika-sistemak-entretanimendua), ikusentzunen eta komunikabideen industria, hizkuntza industria.
- c) Kulturaren eta ekonomiaren, diseinuaren eta zientzia-teknologiaren arteko elkarrekintzako gune berriak sortzea.
- d) Finantza industriaren indartzea, derrigorrez egin beharrekoa lotura gune gisa; eta epe luzera aurreikusitako industriaren garapena ahalbidetuko du.

Dagoeneko aipatu dugun 5 irudian ageri den eskemako hirugarren zutabeak “OINARRIZKO NODOAK” deitzen direnak agertzen ditu, hau da, estrategia industrial berriko espazio zabalagoetan egituratu eta beren indarra izango duten, elkarren menpeko garapen estrategikoko arloak: Euskadi, gune atlantiko berria, eta abar. Hauek izango dira, printzipioz, 2020ko Gipuzkoako industria estrategia osatuko dituzten lehentasunezko arloak. Eta estrategia horrek, berez eskatzen du prozesu aktibo bat.

- 1) Industrian oinarritutako ekonomia indartzea, xede eta kudeaketa unitate gisa.
- 2) Ekonomia taldeen egungo egitura aldatu egingo da –nahiz eta errotik ez- eta modu berriak, multzo berriak eta ezagutza aukera edo arlo berriak sortuko dira.
- 3) Industriaren antolamendua Gipuzkoan NODOAK edo NUKLEOAK sortzera bideratu beharko da eta Ekonomia multzo – Eskualde-Herrialde- zabalagoetan txertatu beharko da “azpitalde edo azpisare” gisa Euskadin hasiz; dagoeneko identifikatu direnetan – nahiz eta berrikusi eta berregituratuko diren-, bai osaketan, bai antolaketan (kudeaketa tresnak).

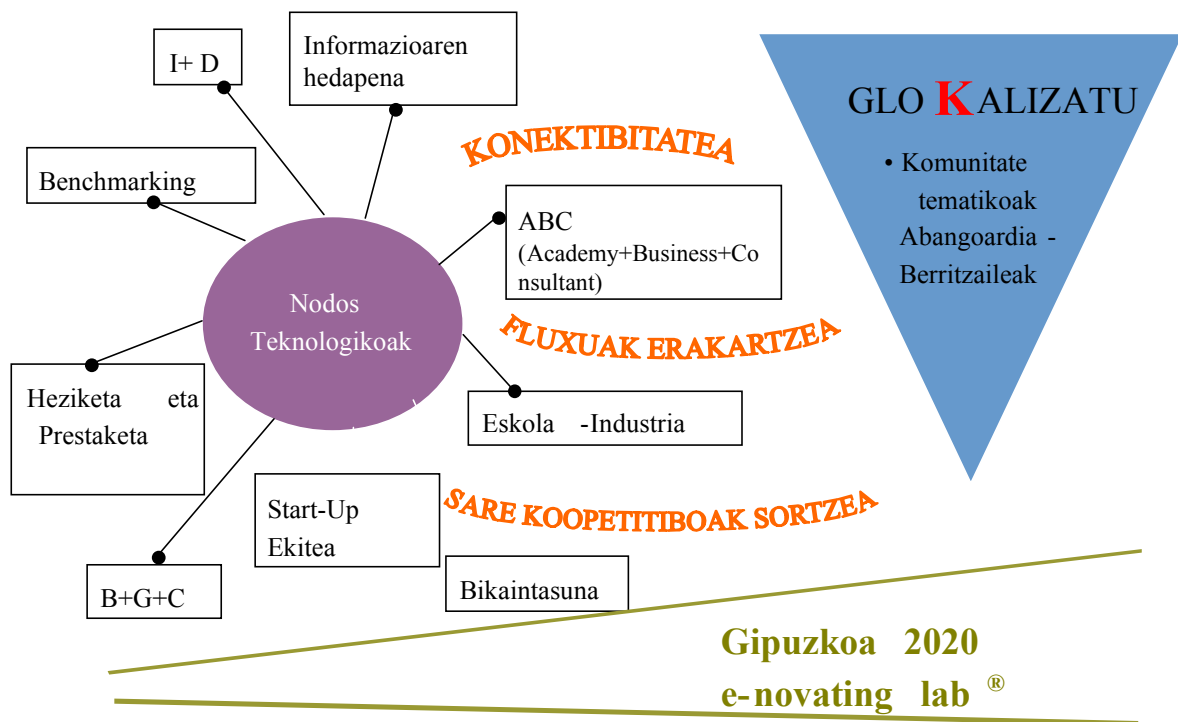
### **2.3. NODO Teknologiko-Industrialak Sortzea.**

“Berrikuntza eta Teknologia” eszenatokiaren arrakasta tentuz neurtu beharko da. Dagoeneko adierazi dugu teknologian dagoen eskaintza zabalak ez gaituela itsutu behar eta beste aldagaiak ez ikustera eraman; izan ere aldagai horien kudeaketa egokia baita eskualde jakin bateko benetako lehia-abantaila. Aldagai horiek honakoak dira:

- (a) Denbora: Gaur egun abiadurak teknologia bat berehala izatea ahalbidetzen badu ere, nahiz eta oraino erabilera industrialetik eta merkataritzakotik urrun egon, alde nabarmenak daude amaierako produktu/zerbitzuetan erabiltzeko eta horietara egokitzeko erritmo desberdinen artean.

- (b) Hedapena: Geroz eta gardentasun handiagoa izateak ez du berehalako erabilgarritasuna esan nahi. Teknologiak modu egokian eta zehatzean zabaltzea era erabiltzea industria jakin batzuetan eta denbora epe jakinetan, aldatu egiten da modu nabarmenean.
- (c) Gaitasuna eta Masa kritikoa: “Teknologia supermerkatuetan saltzen bada ere”, egia da era berean, enpresa guztiek ez dutela nahikoa gaitasunik berrikuntzarako, ikerketarako eta garapenerako. Herrialde, eskualde, industria eta enpresa bakoitzak bere gaitasun eta aukerak ditu (bai eta beharrak ere baliabideei dagokionean).
- (d) Talentuak Eustea/Erakartzea: Teknologiaren erabilera eta kudeaketa, hau ere bai, teknologoek esku dago. Arituak eustea eta erakartzea guztiz beharrezkoa da arlo honetan. Hala, Gipuzkoa Industrialak NODO teknologiko-industrialak sortzea exijitzen du, Etengabeko Berrikuntza Gune izatera iritsi nahi baitu. 6 Irudiak arlo honetan Gipuzkoak duen erronka labur bildu nahi du<sup>(1)</sup>. Bertan, Gipuzkoan Industria bermatuko dituzten NODO teknologikoen muina izango diren elementu giltzarrien multzoa jasotzen da:
- KONEKTIBITATEA tankerako beste nodo batzuekin, aitzindariekin, garapen abangoardiekin, behar diren teknologo guztiekin.
  - FLUXUAK ERAKARTZEA behar den kapitalak eta talentuak Industriadako behar den teknologia eskura jar dezan.
  - SARE KOOPETITIBOAK SORTZEA, estrategia arrakastatsu bat bultzatuko duen enpresa eta eskualdeen arteko lehiakortasuna eta lankidetzaren dinamika baten bidez.

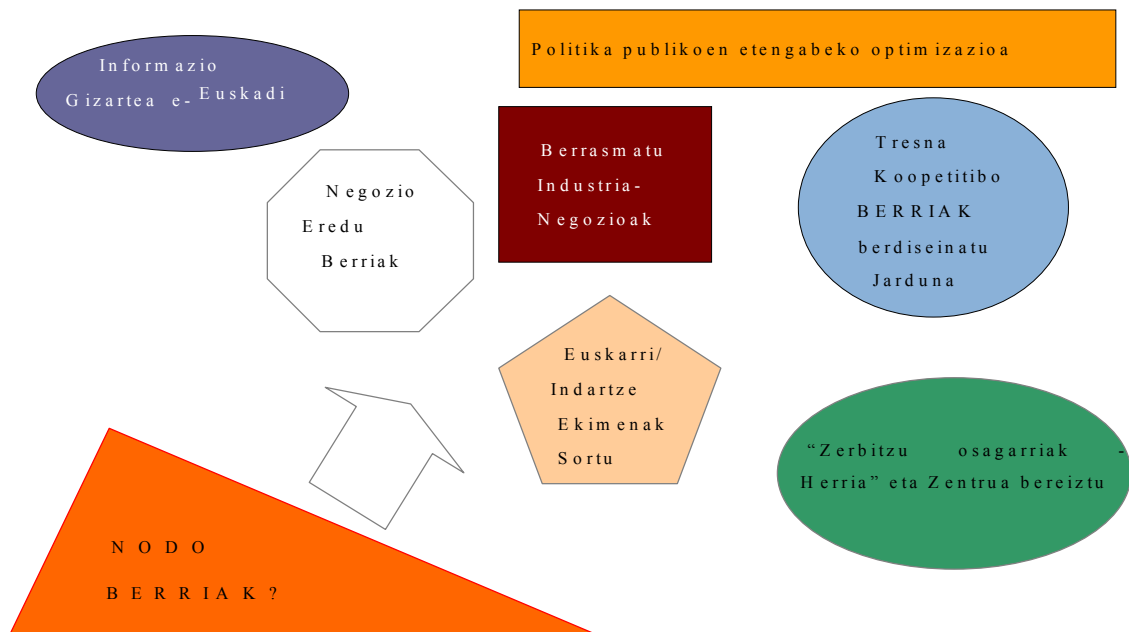
<sup>1)</sup> Copyright Jon Azua: E-novating lab. Arrakastaren Plataforma berritzaileak



6 Irudia. Nodo teknologiko bat

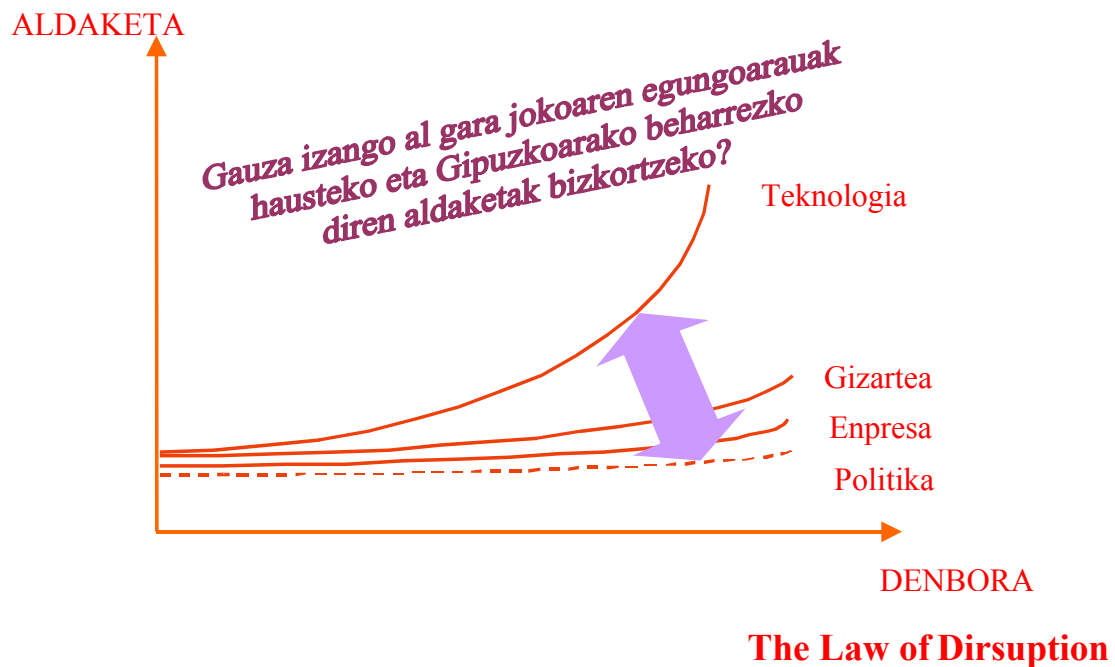
Eta azkenik, nodo hauen jarduera zuzenak, GLOKAL harremanetan, abangoardia berritzaileetako Komunitate tematikoetan parte hartzeko –eta arrakasta izateko- aukera emango digute.

Prozesu honetan, Gipuzkoa eta bertako industria selektiboak izan beharko dute bultzatu behar dituen teknologiak zehazterakoan. Eta horretarako, Zentro, Unibertsitate Departamentu, ekonomia talde eta enpresa nagusien teknologia planak berrikusi beharko dira, ikuspegi honetan aurkeztutako enpresa-xedeen motara egokitzeko hain zuzen ere. Berrikuspen horrek –derrigorrez kohesionatu beharko dena Euskal Herriko eta Europar Batasunako gainontzeko politika eta estrategietara (kanpoko merkataritzaren %60a)-berrikuntza eta teknologia zentroetan rol berriak sortzea eskatzen du, 7 irudian jasotako eskemari jarraiki, alegia.



7 Irudia. Zentroen rol berri bat, Nodo Teknologikoak

Industria estrategian lortu nahi den emaitza lortzeko, Zentro hauek enpresa NODOAK bultzatu eta/edo zuzendaritza hartu beharko dute beren gain. Disruptio Legearen arabera, agerikoa da abangoardia berritzailea zientzian dagoela eta, batez ere, teknologian eta jarraian datozkiela gizarte aldaketak, enpresa arlokoak eta, azkenik, politikak, orden horretan. Alabaina, 2020. urtean finkatu dugun mundu berri horretan, lidergo politikoak (berria eta desberdina) aurea hartu beharko du, estrategia arrakastatsuak zuzentzeko agintzen duen Gizartean; izan ere, lotura publiko-pribatua eta publiko-publikoa geroz eta erabakigarriagoa baita lehiakortasun abantailak izateko orduan (Ikus 8 irudia)



8 Irudia. The law of Disruption

Azkenik, ENPRESA BIKAINASUNEKO NODOEK (Gipuzkoa) proposatutakoa zuzen gauzatzearen ondorioz etorri behar dute, 9. figuran erakusten ditugun elementuen gain jardunez –lehiakortasunaren ikuspegitik-. Nodoek ondoko hauei erantzun behar diete:

- estrategia bereizle eta irabazleei
- bikaintasunari
- baliabideak modu berdinean ez emateari
- lider eta ekintzaileei, zelula guztietan
- sare lehiakor berriari B+G+K (enpresak, gobernuak eta Gipuzkoari berari eskualde berritzaile gisa
- munduari konektatutako nodoei, foru lurraldean sustraituta daudenei.



9 Irudia. Gipuzkoa: Industria Sarearen Ardatzak / Erronkak

#### **2.4 Ahalbidetuko duten Agendak eta Politikak hornitzea.**

Ikuspegi bat ezin daiteke zoriaren mende utzi. Konpromiso aktibo baten ondorio da. Beraz, 2020ko Gipuzkoa Industrialari buruzko ikuspegiak behar diren agente guztiak bilduko dituen estrategia eta politika zehatzak behar ditu. Esan genezake dokumentu honen asmoa dela “ametsezko eszenatoki batean parte hartzera gonbidatzea, errealitate bihurtuko dela –batez ere- gipuzkoarrek nahi badute eta bere konpromisoa bereganatzen badute”. Hortik aurrera, jarduera lerro nagusiak birdefinitu beharko dira eta bere agendak eta erantzukizunak zeresanik duten agenteen artean banatu. 10 irudian estrategia industrial oso batean gainditu behar diren puntu kritikoak jasotzen dira.

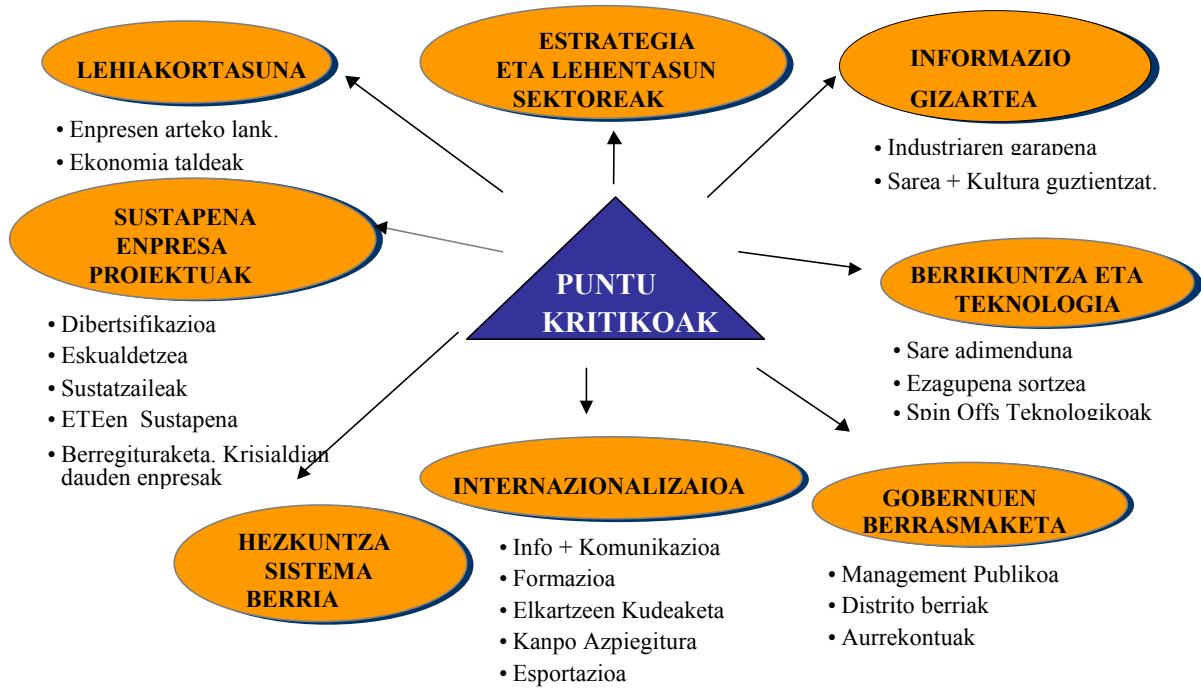


Figura 10. Industria Politika batetarako eta 2020ko Gipuzkoaren ikuspegia garatzeko gomendioak

### **3. IKUSPEGI BAT: 2020KO GIPUZKOA INDUSTRIALA.**

Labur bilduz, garatu beharreko ikuspegi bat, ondoko xedea gauza dadin:

“Gipuzkoa lurralde berritzaile, lehiakor eta elkarmeneko egiteko nodo teknologiko, industrial eta enpresarial gisa, ezagutza industrialaren abangoardiara eramanez eta munduan lidergoa duten zentroekin konektatua egon eta, era berean, erakargarria izateko aditu onenak bertan eusteko eta berriak ekartzeko, enpresa lehiakorren sareen egile eta partaidetza, elkartasun eta ongizate testuinguru batean”

#### **4. TAULAK ETA IRUDIAK**

Irudia 1. Joera Globalak 2005.....	or. 1
Irudia 2 Eskualdeen Rol Berria. Lehiakortasun Globalaren Eredua.....	or. 4
Irudia 3. Ekonomia Berria – Testuinguru Berria. Glokal Eredua + Ezagutza .....	or. 5
Irudia 4. Ekonomia Berria – Testuinguru Berria. Glokal Eredua + Ezagutza .....	or. 7
Irudia 5. Industrian oinarritutako Ekonomia taldeak .....	or. 8
Irudia 6. Nodo Teknologiko bat.....	or.11
Irudia 7. Zentroen rol berria. Nodo Teknologikoak.....	or.12
Irudia 8. The law of Disruption.....	or.13
Irudia 9. Industria Sarearen Ardatzak / Erronkak .....	or.14
Irudia 10 Industria Politika batetarako eta 2020ko Gipuzkoaren ikuspegia garatzeko gomendioak . .....	or.15

## **5. ERREFERENTZIAK**

Batasun Koopetitiboa Ekonomia Berrian