

T X O S T E N A

‘Open Gipuzkoa’

Globalizazioaren eragina
eta aukera Gipuzkoako
industrian



'Open Gipuzkoa'

Globalizazioaren eragina
eta aukera Gipuzkoako
industrian



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa
Berrikuntzarako eta Jakintzaren Gizarerako Departamentua
Departamento para la Innovación y la Sociedad del Conocimiento



CAMARA DE GIPUZKOA
GIPUZKOAKO BAZKUNDEA
ganberak



MONDRAGON
IKERKETA KIZILKARKEAN
INBESITZIOEN GESTIOA
MONTAZA & MANTENTZUA

Eskubide guztiak gordeta. Argitaratzailearen baimena aldez aurretik eduki gabe, galerazita dago agerkari honen edozein zatiren kopia egitea, erabiltzen den bitartekoa dena-delakoa izanik ere.

© MIK

Argitaratzailea: Open Gipuzkoa
Urribarri Etorbidea, 3
20500 Arrasate, Gipuzkoa
Tel.: 943 719191
Fax: 943 793999
E-mail: mik@mik.es
www.opengipuzkoa.net

Lege Gordailua: BI-1425-06
ISBN: 84-96543-15-3

Argitaratzaileak ez dira egiten agerkari honen egileek adierazten dituzten iritzien erantzule eta ez dira derrigorrez irizpide berekoak izan behar.

'Open Gipuzkoa'

Globalizazioaren eragina
eta aukera Gipuzkoako
industrian

Aurkibidea

Hitzaurrea	7
1. Sarrera	9
1.1. Zer da 'Open Gipuzkoa'?	
1.2. Helburuak	
1.3. Partzuergoa	
1.4. Gipuzkoako lurralde historikoarentzako onurak	
1.5. Proiektuaren garapena	
1.6. Proiektuaren antolaketa	
2. Egungo egoeraren azterketa	17
2.1. Adierazleak	
2.2. Deslokalizazio arriskuaren sektorekako azterketa Gipuzkoan	
2.3. Lan foroak	
2.4. 'Open Gipuzkoa' Jardunaldia	
2.5. Egungo egoerari buruzko ondorioak	
3. Etorkizunerako nahi den egoera	41
3.1. Ezagutzan oinarritutako gizartearen printzipioak	
3.2. Ondorioak: ezagutzan oinarritutako Gipuzkoaren lehiakortasun faktoreak	
4. Azterketaren ondorioak	44
4.1. Mehatxuak	
4.2. Aukerak	
5. Estrategia/politikak	52
5.1. Antolaketa politikak	
5.2. Herri Proiektu Estrategikoak (HPE)	
5.3. Aukera Sortzailea	



Hitzaurrea

O*pen Gipuzkoa* gipuzkoako gizartea ordezkatzeko duten pertsonen arteko elkarrizketa eta ideiak trukatzeko prozesu ireki baten emaitza da.

Proiektuko kideok ahalik eta zintzoen jaso nahi izan ditugu hausnarketa prozesuan aritu diren lagun guztien ekarpenak (foroak, inkestak, elkarrizketak, misioak...). beraz, prozesu horren ondorioen

isla dira hemen eskaintzen diren emaitzak. hala ere, emaitzek ez dakarte garatzeko edo betetzeko konpromiso formalik prozesuan aritu garen erakundeentzat.

Open Gipuzkoa proiektuko aktibidade desberdinetan parte hartu duten enpresa eta erakundeei eskerrak eman nahi genizkie. Zuen laguntzari esker Gipuzkoako industria sarearen errepresentazio lehiatua izan dugu gure ikerketan.



1. Sarrera

1.1. Zer da 'Open Gipuzkoa'?

Open Gipuzkoa proiektu publiko-privatua da, eta ondokoak ditu bultzatzaile: Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntzarako eta Jakintzaren Gizarterako Departamentua, Mondragon Korporazio Kooperatiboa Fundazioa, MIK (Mondragon Ikerketa Kudeaketan), Gipuzkoako Bazkundera, Fagor Etxetresnak eta Euskadiko Kutxa. *Open Gipuzkoaren* bitartez, egungo errealitate sozio-ekonomikoan gipuzkoar erakundeek izango dituzten mehatxuak eta aukerak aztertu nahi dira. Errealitate sozio-ekonomiko horretan, izan ere, deslokalizazioa eta lehiakortasun faktoreen herri batetik besterako migrazioak ari dira gertatzen, eta horrek epe motzeko eta ertaineko plan estrategikoak egiten uzten zuen egonkortasuna hondatzen du.

Bistan denez, lehiakortasun faktoreen aldaketak, globalizazioak eta denbora aurrera joateak eredu berrasmatzera bultzatzen gaituzte, merkatu heldu baten zirkunstantzia berrietara egokitzeke. Antolaketa era berriak erabili beharko dira, premia berri horiei egokiro erantzuteke.

Herri honetan "lehiakortasun mailan" iristen dugun garapenak beste industria eta sektore berri batzuk erakarriko ditugure lurraldera. Aise ohartuko gara antolaketa era berriak behar ditugula, berrikuntza bultzatzeko, produktu berriak

sortzeko eta lehiatzen diren indarren aldaketei erantzuteko.

Ezagutza trukatzeko eta sortzeko testuinguru on bat eratzea da lehiakortasun faktore giltzarria. Testuinguru horretan, gainditu egiten da produktibitatea aurrez ezarritako prozesuetan oinarritzen den fasea, eta langileak bere ezagutza erabiltzen du erabakietan, balioa sortzeko. Gizartea ezagutza trukea errazten duen espazio bat bezala ulertu behar da, eta enpresa, berriz, harreman sare bat eta partekatu beharreko ezagutza fluxu bat bezala.

Egoera horixe bilatzen du *Open Gipuzkoa* ikerketa proiektuak. Prozesu dinamiko eta parte hartzeko bat da, Gipuzkoan ezagutzan oinarritutako gizartea garatzen laguntzeko. Proiektuak hausnarketa prozesu zabal bat bultzatu du, eta, hausnarketa horretan, munduko eskualde garatuetako edo hazkunde tasa handiko eskualdeetako lehiakortasun faktoreak alderatu dira, Gipuzkoako lurralde historikoak hurrengo urteetan aurrean izan ditzakeen egoerak aurreikusteko. Prozesu horretan, lurraldeko pertsonak eta kanpotik etorritako adituak aritu dira, identifikatutako premiei erantzun egokia emateko harreman eta erabaki sare eredu berri bat definitzeko.

1.2. Helburuak

Open Gipuzkoak helburu garbi batzuk ditu: ezagutzaren gizartean deslokaliza-



zioak eta lehiakortasun faktoreen migrazioak Gipuzkoarentzat dakartzaten arriskuak eta aukerak hobeto definitzea, gai horietan modu koherentean antolatzea eta Gipuzkoak erabil litzatekeen jarduera politikak definitzea.

- Ezagutzaren gizaratean deslokalizazioak eta lehiakortasun faktoreen migrazioak Gipuzkoarentzat dakartzaten aukerak identifikatzea.
- Negozio eredu emergenteak: ezagutzan oinarritutako negozio berrien gakoak ulertzea.
- Egungo lehiakortasun faktore funtsezkoak identifikatzea.
- Eskualde emergenteetako garapenaren ezaugarrien bilakaera aztertzekeo azterketa metodoa definitzea.
- Lehiakortasun faktore identifikatueta goraka datozen, antzera dauden edo gu baino gorago dauden eskualdeak identifikatzea.
- Eskualde estrategiak identifikatzea, Gipuzkoaren antzeko zona ekonomikoetan.
 - Balioa sortzekeo prozesuetan sartzen diren agenteak identifikatzea.
 - Identifikatutako agente desberdinen arteko harremanen izaera eta irismena identifikatzea.
 - Horiek elkarri nola eragiten dioten eta elkarri eragitekeo erabiltzen dituzten bitartekoak aztertzea.
- Negozio eredu emergenteak eta haien antolaketa formak identifikatzea.

- Gipuzkoako erakundeek egoera horietan duten koherentzia aztertzea.
- Etor daitezkeen etorkizunei aurre egitekeo politikak definitzea.

1.3. Partzuergoa

Partzuergo bat eratu zen *Open Gipuzkoa* proiektua garatzeko, eta Gipuzkoako ondoko erakundeak daude bertan:

Gipuzkoako Foru Aldundia: Berrikuntzarako eta Jakintzaren Gizarterako Departamendua

Gipuzkoako Foru Aldundiak epe luzerako hausnarketa estrategikoa du egina Gipuzkoako Lurralde Historikoarentzat (G2020), eta ondokoak daude zehaztuta bertan: Gipuzkoak datozen urteetan dituen eginkizun estrategiko nagusiak, haien bilakaera eta Lurralde honetan etorkizunean sor daitezkeen egoerak. Hausnarketa horretan nabarmendu zen globalizazioa eta munduko interdependentzia ekonomikoa joera indartsuak direla eta izango direla etorkizunean. Onartzen da joera horiek eragin handia dutela eta izango dutela Gipuzkoako enpresen tamainan eta kudeaketan, eta azpimarratu zen bikaintasuna bilatu behar dela, mundu globalizatuan lehiatzeko eta besteekin aritzeko, bai eta eskualde garapenean laguntzeko.

Mondragon Korporazio Kooperatiboa Fundazioa

Mondragon Korporazio Kooperatiboak lehentasuntzat dauka beste mer-



katu batzuetan egotea, bai bere produktuak orain hazten eta hedatzen ari diren merkatuetan ipintzeko, bai bere egungo produktuak baldintza hobetan ekoizteko. Korporazioak hausnarketa prozesu bat du egina, 2004-2008 aldirako bere nazioarteko estrategia zehazteko. Nazioarteko Esparru Estrategiko Korporatiboan (NEEK) dauka jasota hori.

Gipuzkoako Bazkundera

Gipuzkoako Bazkundera eta bertako kideak atzerriko inbertsio prozesu ugari ari dira bizitzen, bezeroen mugimenduak jarraitzeko eta merkatuko baldin-

Baina ez du industriak bakarrik jasaten globalizazioaren eragina. Finantza erakundeek ere berrikuntzak egin behar izaten dituzte, beren alorreko lehia gogorrrari aurre egiteko.

Fagor Etxetresna Elektrikoak

Fagor Etxetresnak-ek European, Amerikan eta Afrikan ditu lantegiak. Hamahiru filial ditu mundu osoan hedatuta, eta 5 kontinentetako 80 herritan dagoen merkataritza sarea du eratua. Fagor Etxetresnak-ek nazioarteko merkatuan egiten ditu bere salmenten % 40. Jakina, oso kontuan hartzekoa zen hark nazioar-

Azterketa guztiak ikusita, faktore giltzarri bat ageri da enpresen lehiakortasuna atxikitzeko eta, beraz, balizko deslokalizazio arriskua leuntzeko: berrikuntza eta I+Gn inbertitzea

tzek behartutako produkzio kostuak gutxitzeko. Abagunearen ikuspegitik, merkatu berrien ikuspegitik eta Gipuzkoako industriarentzat eta gizartearentzat prozesu horiek ekar litzaketan aukeren ikuspegitik ere begiratu nahi zaie prozesu horiek sortzen dituzten kezkei.

Euskadiko Kutxa

Enpresen multilokalizazioak inbertsio handiak eskatzen ditu, beste herri batzuetan lantegi berriak irekitzeko. Finantziario formula berriak behar dira, hemengo enpresak kanpoan koka daitezzen. Horrela, erakunde horiek lehiakorrak izango dira, eta lanpostuak atxikiko dituzte beren sorlekuan.

tean zuen esperientzia handia, *Open Gipuzkoan* egin den prozesuan.

MIK (Mondragon Ikerketa Kudeaketan)

MIK MCC taldeko Kudeaketako Ikerketa Zentroa da, eta Zientziaren eta Teknologiaren Euskal Sareko zentrotzat dago aitortua. MIKek oso ikerketa onak ditu eginak Estrategia eta Antolakuntza eta Pertsonak eta Taldeak alorrean, bai eta Sareen Azterketa eta Lurralde Garapena alorrean ere, hor bere *know-how*, esperientzia eta ezagutza guztia eskaintzen baititu. Era berean, MIKek koordinatu du proiektu hau, bera ibili da prozesuaren eta parte-hartzaileen buru.



1.4. Gipuzkoako lurralde historikoarentzako onurak

Hausnarketa prozesu honen onurak ondokoak dira:

- Gipuzkoako jarduera ekonomikoko sektoreen etorkizuneko mugimenduak eta mugimendu horien faktoreak identifikatzea.
- Aurreikusitako aldaketak egingarri izateko gertatu behar duten egitateak aurreikustea.
- Aditzeko era bateratua sortzea enpresen zuzendaritzan eta lurraldearen garapenean, etorkizunaz ikuspegi bera izateko.
- Arriskuen eta aukeren jakitun izatea.
- Sortutako *know-how*a eguneroko lanaren dinamikan eta lurraldearen ikuskerara estrategikoki integratzea.
- Egoera berrietan eredu sozio-ekonomikoak balio duen egiaztatzea.
- Jarduera politikak definitzea.

1.5. Proiektuaren garapena

Proiektuak 18 hilabete iraun du, 2004ko uztailetik 2006ko otsaila arte. Proiektuan, hiru fase paralelo eta elkarren elikagarri ziren, ezarritako helburuak epe barruan eta behar zen kalitateaz bete zitezten.

1.5.1. A fasea

Ezarritako helburuak eta lortu nahi ziren onurak gogoan, ondoko ikerketa plana zehaztu zen, esperimentazio akti-

boan oinarriturik. Proposatutako prozesuak sakon aztertu nahi izan du *Gipuzkoa 2020*n egindako hausnarketa prozesua, ikuspegi bateratu bat sortzeko eta jarduera politikak zehazteko.

■ Proiektua abian jartzeko bilerak

Lan planaren aurkezpena eta arduren banaketa. Gipuzkoako lurraldearen egitura sozio-ekonomikoaz zegoen informazioa biltzea. Jarduera sektore kritikoak zehaztea.

■ Barruko eta kanpoko agenteak identifikatzea

Lan taldea antolatzea, eta lurraldeko pertsonak, enpresariak eta munduan zehar ibiltzen diren enpresetako langileak (saltzaileak, erosleak, ikertzaileak...) sailkatzea, beren esperientziagatik eta beren sektorea alde askotatik ezagutzeagatik etorkizuna igartzen jakin baitezakete. Sektoreak erroten ezagutzen dituzten nazioarteko adituak eta lehiakortasun faktoreen migrazioaz aditu diren pertsonak identifikatzea.

■ Faktore kritikoak identifikatzea

Lurraldeak bizirik irauteko eta gartzeko dituen gogoak edo asmoak ezagutzea eta ulertzea.

Sakon aztertu ziren *Gipuzkoa 2020* proiektuan jarraitutako prozesua, Euskadi 2015 Lehiakortasun Foroa, eta 2005-2008 Zientzia, Teknologia eta Gizarte Plana. Azterketa horietatik abiataturik, Gipuzkoako sektore sozio-ekonomi-



koentzat giltzarri izango diren eta hemendik urte batzuetara (2020 inguruan) lehiakortasuna determinatuko duten faktoreak identifikatu ziren. Faktore horiexek izan behar dute ekonomiaren sektore desberdinetan aitzindari izango diren erakundeen gaitasunen zutabeak.

■ Arriskuen eta aukeren azterketa

Gipuzkoako lurraldearen ezaugarrien, baita haren aldatzeko gaitasunaren (antolatze arrakasta faktoreak) balorazioa eta diagnostikoa. Kontua da etorkizuna era sortzailean ikustea, taldekako eboluzioaren ikuspegitik, eta zehaztea ea zenbateraino garen gai hartara egokitzeko eta hartan eragiteko. Mehatxuak eta aukerak ongi bereiziz, beti ere.

1.5.2. B fasea

Ingurune sozio-ekonomikoa ezagutzan oinarritutako gizartearen paradigma berriaren giltzez identifikatzen uzten diguten adierazle berriak definitzea.

- Aditu talde bat eratzea: ezagutzaren gizartean adierazleak definitzen lan ona egiteagatik laguntzaile taldea eratzeko baliotsuak diren profesionalak identifikatzea.
- Adierazleak bilatzea, ezagutzan oinarritutako paradigma berrian lurralde batek izan dezakeen garapen potentziala ebaluatzeko.

A faseko *Gipuzkoa 2020* proiektuan definitutako egoeren berrikustean identifikatutako faktoreetatik abiatuz, hiru gairi buruzko literaturaren azterketa

bibliometrikoa egin zen. Ondokoak ziren hiru gaiak: datozen urteetarako giltzarriz jo diren alderdiak, azterketa metodologiaren definizioa eta eskualde emergenteen garapenaren ezaugarriek izan dezaketen bilakaeraren azterketa metodoa.

1.5.3. C fasea

Aukera berriak konparatzea eta bilatzea, eta gaurkotze nahiz jarraipen mekanismoak definitzea, eskualde garapen klabeen, eskualde aurreratuagoetan; eta lehiakortasun faktoreak identifikatzea, eskualde emergenteetan.

■ Eskualde aurreratuak eta emergenteak identifikatzea eta sailkatzea

Mundu mailan aurreratutzat eta emergentetzat jotako eskualdeak ebaluatzea, gero haietara misioak bidaltzeko eta bertatik bertara aztertzeko ea zein faktore nagusik utzi dien garapen maila hori iristen. Horixe izan zen proiektuaren puntu kritikoetako bat, funtsezkoa baitzen eskualde horiek identifikatzen jakitea. Kontua ez zen herrien zerrenda bat osatzea, baizik eta Gipuzkoaren antzeko eskualdeak aurkitzea lehiakortasun faktoreetan eta arrisku mailan.

Lehenik, eta lehiakortasunari eta eskualde garapenari buruzko ikerketa batzuen ondorioak gogoan izanik, eskualde aurreratu eta emergente ugariren zerrenda bat egin zen. Hurrena, misioak bidaliko ziren Europako, Asiako eta Amerikako herriak aukeratu ziren. Azke-



nean, zazpi misio bidali ziren, eta eskualde hauek aukeratu ziren: Emilia Romagna (Italia), Baden-Württemberg (Alemania), Uusimaa (Finlandia), Jutland (Danimarka), Paraná (Brasil), Pekin eta Shanghai (Txina), eta Bangalore eta New Delhi (India).

■ Misioak bidaltzea

Aukeratutako eskualdeetara misioak bidaltzea, haien politikak ezagutzeko eta ezagutzaren gizartean ekonomia nola garatu duten jakiteko. Eskualde horietan enpresen eta erakunde publikoen mailan egiten ari diren ekintzak eta politikak identifikatzea da gakoa. Horrela jakingo baitugu zein diren ekintza eta politika horiek, eta horrela jakingo, halaber, zer eragin duten faktore horiek eskualde horien garapen ekonomikoan.

■ Arriskuen eta aukeren azterketa

Aurreratutako industrien lehiakortasun faktoreak identifikatzea eskualdeka (sektore berrien erakarle eta enplegu sortzaile diren eskualdeak), eta eskualdera ezagutza erakar dezaketen faktore edo baldintza sozio-ekonomikoak ere (bizi kalitatea, segurtasuna...) identifikatzea.

■ Gipuzkoako enpresen multilokalizazioa zailtzen duten arrazoiak aztertzea

Nahiz eta enpresek sekulako presioa jasan sartuta gauden merkatu globaleko lehia gero eta handiagoagatik, horietako gutxi batzuek bakarrik egin dute atze-

rrian lantegiak irekitzeko urrats gero eta beharrezkoagoa, bezero berriak bereganatzeko eta lehiakorrakoak izateko. Arrazoi horregatik, inkesta bat egin zitzaien inoiz atzerrian kokatzeko asmoa izan baino azkenean egin ez zuten enpresa gipuzkoarrei, urrats hori egitea zergatik baztertu zuten jakiteko.

■ Emaitzen azterketa eta ondorioak

Misioen emaitzetan, inkestan eta aztertutako eskualdeen azterketetan oinarriturik (hor identifikatu baitira zer faktore eta egitate behar diren Gipuzkoa etorkizunean garatzeko), ondorioak eta ideia nagusi batzuk atera dira.

■ Politiken definizioa

Gipuzkoak lurralde bezala eta erakundeek eta enpresek agente bezala hartu behar lituzketen estrategiak, erabakiak eta urratsak, gizarte eta enpresa garapen egoki baterako egitura sozio-ekonomikoa bat iristeko.

1.6. Proiektuaren antolaketa

Talde kudeatzailea

Open Gipuzkoaren hasieratik, talde bat eratu zen proiektua aurrera eramateko. Talde horri proiektuaren “Taldea Kudeatzailea” deitu zitzaion, eta erakunde parte-hartzaile guztiak (MCC Fundazioa, Euskadiko Kutxa, Fagor Etxetresnak, Gipuzkoako Bazkundera, Gipuzkoako Foru Aldundia eta MIK)



ziren bertan. Bi hilez behin bildu zen proiektuan zehar.

MIK aritu zen proiektuaren aitzindari eta bultzatzaile gisa, eta bera aritu zen, halaber, jarduera eta parte-hartzaile desberdinak koordinatzen.

Gipuzkoako ekonomiak beste eskualde batzuetakoaren aurrean dituen lehiakortasun faktore giltzarriak detektatzeko, funtsezkoa da eskualde garapeneko eta enpresa estrategiako adituen iritzia. Baina funtsezkoa da Gipuzkoako enpresen iritzia ere, hots, globalizazioaren aurrean zer kezka eta zein estrategia dituzten jakitea. Horregatik, talde desberdinak eratu dira eginkizun horri erantzuteko:

Talde laguntzailea

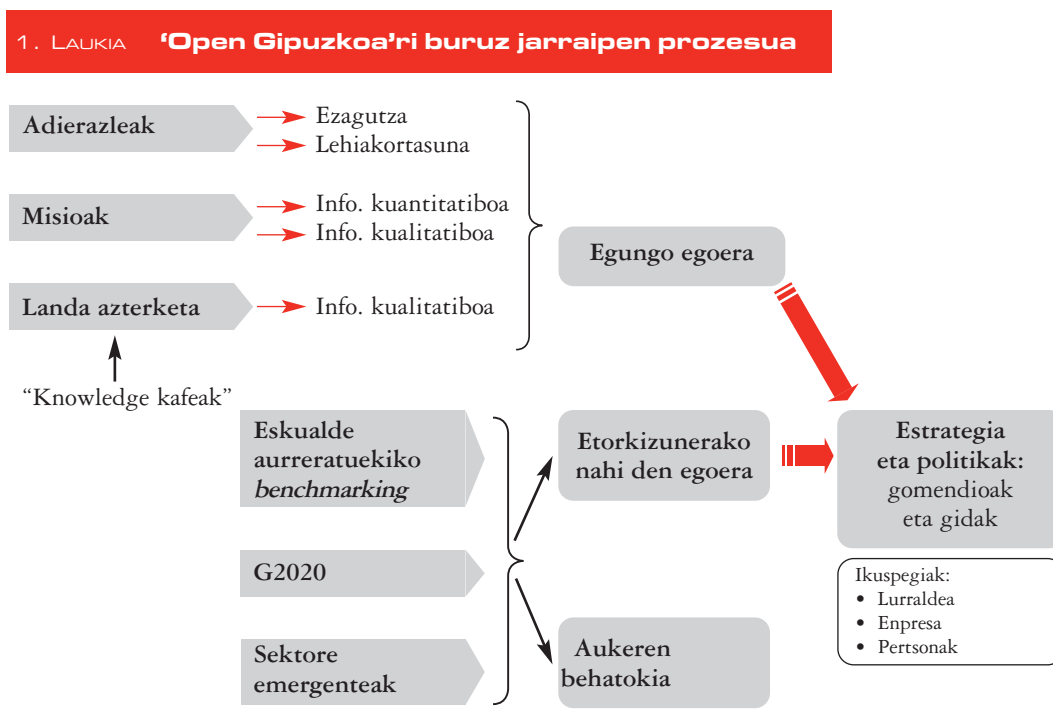
Enpresen internazionalizazio alorreko adituz, enpresariz, akademikoz eta gizar-

te agentez osatua da taldea. Proiektuan zehar egiten diren jardueraz eztabaidatzea du xede, lortzen diren emaitzak berresten dituela, eta jarraitu beharreko jarduera ildoak aztertzen dituela. Bi aldiz bildu zen proiektuan zehar.

Kontraste taldea

Kontraste taldea enpresetako jendez osatua da ia bakarrik, eta Gipuzkoako industria oso ondo ordezkaten duen talde zabala bildu da (ekintzaileak, ETEetako pertsonak, atzerrian lantegiak dituzten enpresak...).


Hiru lan foro egin dira “knowledge café” gisa, kontraste taldea biltzeko. Nahi zuten enpresa guztiek hartu dute parte bertan, eta 40 bat erakunde aritu dira foro bakoitzean. Foroetan, globalizazioarekin eta enpresen multilokalizazioarekin lotu-





tako gaiak aztertu ziren (ikus 2.3. Lan foroak puntua).

Hiru lan taldeez (kudeatzaile, laguntzaile eta kontraste) gainera, hedapen jardunaldi bat antolatu zen. *Open Gipuzkoa*

aurkeztu zen bertan, eta nazioarteko lau hizlarik beren eskualdean egindako esperientzia desberdinak agertu zituzten (ikus 2.4, “Open Gipuzkoa’ Jardunaldia” puntua). 



2. Egungo egoeraren azterketa

Proiektuan zehar, azterketa teoriko bat egin da, eta ondoko fruituak eman ditu: ezagutzan oinarritutako Gipuzkoarentzako lehiakortasun faktoreen definizioa, faktore horien aurrerapena neurtzeko adierazleen zerrenda sortzea, eta Gipuzkoan sektoreka egindako deslokalizazio arriskuaren azterketa. Zenbait landa azterketa ere egin dira, lurraldearen egungo egoera definitzen laguntzeko. Hiru lan foro egin dira enpresarien artean, eta atzerrian jarduera produktiborik ez duten Gipuzkoako enpresen azterketa bat ere egin da, horrexek osatuko baititu orain arte euskal industriaren internazionalizazioari buruz egindako azterketak (ikus agiri osoa CDan, 12. orrian eta ondorengoetan).

2.1. Adierazleak

Bizi garen errealitatean, distantziak laburtu egin dira, eta merkatuak estatuen mugetatik harago doaz. Enpresa guztiek gero eta lehia handiagoarekin egin dute topo. Globalizazioaren ondorioei aurre egiteko, egitura malgu eta dinamiko bat ez ezik, enpresek gauza ugari behar dituzte: I+G+Brako laguntza politikak, kalitatezko giza kapitalak, azpiegitura onak estatuan eta auzoko herrietan... Hau da, enpresek ingurune lagungarri bat behar

dute, herri emergenteetako kostu apalei aurre egiteko.

Eskualde baten garapen maila neurtzeko, adierazle lauki batzuk eratu dira, zenbait azterketa berrikusi ondoren. Adierazle horiek erabilia, beroriek neurtu nahi dira Gipuzkoan, eta neurtzeko horiek errepikatu nahi dira aldian behin, adierazle horien bilakaera ikusteko.

Lehiakortasun azterketa klasikoak eta ezagutzan oinarritutako garapen azterketak eduki dira kontuan ikusitako azterketetan, bi azterketa mota horiek oso kontuan baitituzte normalean baloratu ez diren ezagutzaren gizarteko faktore giltzarriekin lotutako alderdi batzuk.

Aipatutako azterketetatik abiatuta, hainbat adierazle aukeratu ziren, eta adierazle horiek aurretik definitutako lehiakortasun faktoreen arabera multzokatu ziren, proiektuan jarraitutako lurraldea-enpresa-pertsonak eskemaren arabera banatuta, eta ardatz hauei jarraiki:

- Kapital estrukturala: erakundeak, elkarteak, sustapen ekonomikorako erakundeak, tokiko laguntza erakundeak, gobernua...
- Harreman kapitala: lankidetzak publiko-pribatua, asoziazionismoa, uni-



bertsitate-zentro teknologikoak-enpresak lankidetzaz...

- Giza kapitala: heziketa, kultura, ikerketa...
- Balioa sortzea eta berrikuntza: enpresa berriak, zentro teknologikoak, sektore berriak, produktu berriak etab. sortzea...

Eta ohiko faktoreen eragina:

- Azpiegitura fisikoak: osasuna, etxebizitza, garraioa, aisia...
- Azpiegitura aurreratuak: sareak, komunikazioak...
- Kapital ekonomikoak: sektoreak, enpresa motak, turismoa, merkataritza...

2. LAUKIA Lurraldearen adierazleak					
	Kapital estrukturala	Harreman kapitala	Giza kapitala	Balioa sortzea eta berrikuntza	
Lurraldea					
Sareak		1.1 - 1.2 - 1.3	1.4		
Sartuta			2.1 - 2.2		
Erakunde lankidetzaz	3.2 - 3.3	3.1			
Teknologia aurreratuaren garapena			4.2	4.1 - 4.3	
Gizartearen digitalizazioa					
Osasun zerbitzu aurreratuak			6.1		
1.1. Kopurua: Euskadiz kanpoko beste eskualde batzuekiko ekonomia-lankidetzaz akordioak		2.1. Etorkinak / biztanleen totala			
1.2. Lankidetzaz erako proiektu kopurua / enpresa kopurua		2.2. Etorkinen lan baimenak / lanpostu kopuru totala			
1.3. Administrazioek parte hartzen duten proiektu europarrak eta nazionalak		3.1. Kopurua: administrazioek Euskadiko erakundeekin dituzten ekonomia lankidetzaz akordioak			
1.4. Europatik administrazioaren proiektuetarako itzultzen diren M€		3.2. Erakunde publiko-pribatu kopuru totala lurraldean			



- Finantza zerbitzuak: kreditua lortzeko bidea, arrisku-kapitala...

Eraginaren adierazleak ere ezarri dira, lurralde baten gaitasuna hazarazten duten elementuak identifikatzen uzten baitigute:

- Erakutsitako lehiakortasun faktoreak: hazkundea, kanpoko lehiakortasuna, bizi kalitatea...

Azpiegitura fisikoak	Azpiegitura aurreratuak	Kapital ekonomikoa	Finantza zerbitzuak	Erakutsitako lehiakortasuna
		4.4		
	5.1 - 5.2 - 5.3			
		6.2		6.3
3.3. Administrazioak garapen enpresetan eta erakundeetan duen parte hartzea 4.1. <i>High tech</i> I+G gastua / I+G totalaren gastua 4.2. Ikertzaileak /1000 biztanle 4.3. Sektore emergenteetako langile kopurua / lanpostu kopurua 4.4. Enpresen sektore horietako fakturazioa / fakturazio totala		5.1. Zerbitzari kopurua / biztanle 5.2. Interneterako sarbidea / biztanle 5.3. Zuntz km / lurraldearen hedadura 6.1. Osasun sektoreko lanpostuak / lanpostu totalak 6.2. Osasun gastu publikoa / biztanleen totala 6.3. Gastu soziala / biztanleen totala		



3. LAUKIA Enpresaren adierazleak					
	Kapital estrukturala	Harreman kapitala	Giza kapitala	Balioa sortzea eta berrikuntza	
Enpresa					
Erantzukizun ekonomikoa				7.3 - 7.4	
Erantzukizun soziala					
Ingurumen erantzukizuna					
Antolatze ikasketa			10.1 - 10.2 - 10.3 - 10.4		
Ekimen berriak				11.1 - 11.3 - 11.4	
Etika eta konfiantza					
Bitarteko erakundeak	13.1 - 13.2				
7.1. Enpresak ixtetik datozen langabeak / lanpostuak		7.6. "Tokiko" jabeen enpresa kopurua / enpresa kopuru totala			
7.2. Enplegu espediente kopurua / enpresa kopurua		8.1. Erantzukizun sozialeko programak dituzten enpresak			
7.3. Produktu berrien salmenta / produktu totalen salmenta		8.2. Gastu soziala / salmentak			
7.4. Teknologia transferentzia / salmenta totalak		9.1. Ziurtagiridun enpresak / enpresa kopuru totala			
7.5. Burtsan dauden enpresen kopurua / enpresen kopuru totala		9.2. Ingurumen alorreko gastu publikoa			



	Azpiegitura fisikoak	Azpiegitura aurreratuak	Kapital ekonomikoa	Finantza zerbitzuak	Erakutsitako lehiakortasuna
			7.1 - 7.2 - 7.5 - 7.6		
					8.1 - 8.2
			9.1		9.2
				11.2	
					12.1
	10.1. Ikertzaileak / langileak 10.2. Zuzendaritzakoen kopurua / langileak 10.3. Zuzendaritzakoen batez besteko adina 10.4. Langile poliglotten kopurua / langile kopuru totala 11.1. Enpresa berriak / enpresa kopuru totala 11.2. Arrisku-kapitala / biztanle 11.3. Enpresa berriak sektoreka / enpresa berrien totala			11.4. Enpresa berriak sektoreka / sektoreko enpresen totala 12.1. <i>Ad-hoc</i> inkestak 13.1. Saretek-eko bitarteko erakunde kopurua lurraldean 13.2. Enpresa elkarte kopurua lurraldean	



4. LAUKIA Enpresaren adierazleak					
	Kapital estrukturala	Harreman kapitala	Giza kapitala	Balioa sortzea eta berrikuntza	
Pertsonak					
Garapen pertsonala			14.1 - 14.2 - 14.3 - 14.4		
Prestakuntza eta trebakuntza			15.1 - 15.2 - 15.3		
Ekintzaileak				16.1	
Oreka emozionala	17.3				
14.1. Prestakuntzako eta trebakuntzako inbertsioa / salmenta totalak		15.1. Lehen hezkuntzako, bigarren hezkuntzako... gastuak			
14.2. Industriako goi-mailako tituludunak / zerbitzuak etab.		15.2. Ingeniaritzako, informatikako eta telekomunikazioetako graduatu kopurua			
14.3. Industriako erdi mailako tituludunak / zerbitzuak		15.3. Prestakuntza jasotzen ari diren 30 urtetik 65 urte arteko pertsonak			
14.4. Industriako lanbide-heziketadunak / zerbitzuak		16.1. Enpresa berriak / biztanle			

Argitalpen honekin batera doan CDan dago handitua adierazleei buruzko informazioa, 12. orrian eta ondorengoetan.



	Azpiegitura fisikoak	Azpiegitura aurreratuak	Kapital ekonomikoa	Finantza zerbitzuak	Erakutsitako lehiakortasuna
					17.1 - 17.2
17.1. Familiari laguntzeko programetan inbertitua / aurrekontu totala 17.2. Pentsioak / B.P.G. 17.3. Kultur eta josteta elkarte kopurua / biztanle					



2.2. Deslokalizazio arriskuaren sektorekako azterketa Gipuzkoan

Internazionalizazio prozesua dela eta, produkzioaren deslokalizazioak maiz berekin dakarren lehia aldatetaren erri-timo bizkorra ari dira jasaten sektore indus-trial asko. Merkatuen globalizazioak bere-kin dakartzan aukera nabarmenez gaine-ra, badira arrisku garrantzitsuak ere prozesuan, eta arrisku horien aurrean ezin da ezikusiarena egin. Gipuzkoako enpre-sek edo haien bezero nagusiek zenbait produkzio prozesu Europa Ekialdera edo Asiara aldatzeak kezka sortzen du, heda-tu egin baitaiteke praktika hori. Arrisku horrek ez die berdin eragiten sektore industrial guztiei, eta guk, lan honetan, azalduko dugu zein sektore industrialek duten prozesu negatibo hori jasateko arriskurik handiena.

Lluís Torrens-ek (ESCI-UPF) eta Jordi Gual-ek (IESE) berrikitan argitaratutako lan batean, sakon aztertzen dira Espainiako sektore industrial desberdinek dituzten deslokalizazio arriskuak, hau da, zein erra-za den sektore horiek beren produkzio zentroak atzerrira eramatea, bereziki EBko Estatu Kide Berrietara (EKB) edo esku-alde emergenteetara, hots, Brasila, Erru-siara, Indiara eta Txinara (BEIT). Arris-kuaren ranking bat egin dute, sektoreka.

Autore horientzat, deslokalizazio arris-kuak handitu egiten da, sektore jakin bat:

- Enpresa multinazionalen eskuetan bal-din badago hein handi batean, horiek produkzio baliabide merkeengatik eta nazioarteko merkatua eraginkorki hor-nitzeagatik aukeratu baldin badute Espainiako merkatua.
- Sektoreko oinarrizko ekonomian manufaktura jarduerak geografikoki kontzentratzeko joera baldin badago.
- Jarduera hori inbertsio handiak ari baldin bada jasotzen EKBetan eta BEIT eskualdeetan.
- Ekialdean kokatuta dauden sektoreko enpresak posizio positibo bat ari bal-din badira garatzen azken urteetan, abantaila konparatibo mailan, Espainiaren barneko eta EBrekiko.

Zein da Gipuzkoako industriak fakto-re horiekiko duen egoera? Konbinaturik Torrens-en eta Gual-en azterketaren datuak, eta Gipuzkoako sektore industrialek, sor-tutako lanpostu kopuruaren arabera, duten pisua (Eustat), sektoreak Gipuzkoan duen pisua—Deslokalizazio arriskua matri-zea sor genezake, 5. laukian agertzen den bezala.

Ikusten dugu, zorionez, deslokalizazio arriskua nahiko txikia dela Gipuzkoako ekonomian pisu handia duten eta egitu-ra industrialaren zati handi bat osatzen duten sektore batzuentzat, industria metalmekanikoarentzat eta manufaktura industriarentzat (makina mota batzuen produkzioa barne) zehazki.

Halere, beste sektore garrantzitsu bat-zuk ikusi, eta egoera ez da hain lasaiga-rria:

- **Garraioko materiala** (batez ere auto-mobilgintzako industria laguntzailea eta trenbide sektorea): produktibita-tea, itxuraz (faktoreen kostuari eran-tsitako balioa / biztanleria landuna), % 9 jaitsi da 1994tik. Beste alde batetik, inbertsio handiak ari dira egiten sek-



		Sektorearen pisua	
		Txikia	Handia
Deslokalizazio arriskua	Handia	Zura eta kortxoak Bulegoko makinak Mineral ez metalikoak	Garraioko materiala Tresna elektriko eta elektronikoak Kautxua eta plastikoa Papera eta arte grafikoak
	Txikia	Elikadura, edariak eta tabakoa Petrolio eta energia Industria kimikoak Ehungintza eta oinetakogintza	Manufaktura industria desberdinak Makinak eta tresna mekanikoak Metalurgia eta produktu metalikoak

Iturria: geuk egina.

tore horretan EKBetan eta BEIT herrietan, eta tamaina bereko murrizketa Espainian, batez ere automobilgintzako industria laguntzailean.

- **Tresna elektrikoak eta elektronikoak.** Sektoreko produktibitatea jaitsi egin da pitin bat (% 1 inguru) 1984tik, eta arrisku faktoreak handiak dira aztertutako bost faktoreetan (ikus txosten osoa CDan, 21. orrian eta ondorengoetan).
- **Kautxua eta plastikoa.** Sektoreko produktibitatea % 3,1 igo da. Ez da beste sektore batzuetan bezainbesteko zuzeneko inbertsio atzerritarrik (ZIA) herri emergenteetan sektore honetan, baina arrisku maila handiak ageri dira beste lau faktoreetan, eta, gainera, atzerriko multinazionalen pisu handiko salmentak dituzte Espainian.
- **Papera eta Arte Grafikoak.** Hemen ere jaitsi egin da produktibitate erlatiboa (- % 5,5). Lau sektore hauetako bakarra da non atzerriko multinaziona-

len salmentak Espainian hain garrantzitsuak ez diren (% 43), garraioko materialetako % 92rekin, tresna elektronikoetako % 82rekin eta kautxu eta plastikoetako % 70ekin konparatuta.

Azterketa guztiak ikusita, faktore giltzarri bat ageri da enpresen lehiakortasuna atxikitzeke eta, beraz, balizko deslokalizazio arriskua leuntzeko: berrikuntza eta I+Gn inbertitzea.

Gipuzkoarako sektore industrial garrantzitsuenen datuak berrikuntzari dagokion informazioaz (Eustat) zehaztuz, 6. laukia lortzen dugu, eta hor ageri da nolako arriskua duten sektore horietako enpresa gipuzkoarrek produkzioaren deslokalizazio prozesuak jo ditzan.

Ondorio gisa, esan dezakegu berrikuntzan ahaleginik handiena egiten ari direnak direla arriskurik handiena duten hiru sektoreak, eta hiru sektore horiek ahalegin horren bidez konpentsatzen dutela hein batean arrisku hori. Halere, itxuraz arrisku txikiagoan dauden sekto-



6. LAUKIA Produkzioaren deslokalizazio arrisku estimazioa		
Sektorea	Arrisku potentziala	Berritze ahalegina
Garraioko materiala	HANDIA	HANDIA
Tresna elektrikoak eta elektronikoak	HANDIA	HANDIA
Kautxua eta plastikoa	HANDIA	HANDIA
Papera eta arte grafikoak	ERTAINA	TXIKIA
Manufaktura industria desberdinak	ERTAINA	ERTAINA
Makinak eta tresna mekanikoak	ERTAINA	ERTAINA
Metalgia eta produktu metalikoak	TXIKIA	TXIKIA

Iturria: geuk egina.

reek ere okerturik ikus dezakete beren egoera fenomeno horren aurrean epe ertainean, une honetan berrikuntzan oso ahalegin txikia egiten ari direlako.

Deslokalizazio arriskuaren sektoreka azterketaren ondorioak aurkeztu ditugu hemen. Argitalpen honekin batera atera dugun CDan aurki dezakezu azterketa osoa, 21. orrian eta ondorengoetan.

2.3. Lan foroak

Gipuzkoako enpresen kezkak eta ideiak ezagutzeko asmoz, hiru lan foro programatu ziren. Helburua hauxe zen: pertsona interesatu guztiek, bereziki enpresetakoek, beren iritziak eta esperientziak partekatzeko gune bat izatea. Pertsona horiek erabiliko zituzten gaiak, berriz: enpresen internazionalizazioa, horien deslokalizazioa eta fenomeno horiek Gipuzkoan izan zezaketen eragina.

Topaketa horiek “knowledge café” forma hartu zuten. Parte-hartzaileak ahalik eta solaskide gehienekin mintza zitezen aukeratu zen formatu hori, parte-hartzaileak eztabaida mahai askotan ari baitaitezke aldi berean. “Knowledge café” batean parte hartzen duten pertsonak lagun askorekin partekatzen dute mahaia, eta denak batera saiatzen dira moderatzaile batek ipinitako gaiari erantzuten. Topaketan zehar, parte-hartzaileak beste mahai batzuetan birkokatzen dituzte, bakoitzak ahalik eta jende gehienarekin hitz egin ahal izan dezan. Formula hori oso aberasgarritzat jotzen da, parte-hartzaileek jende ugariarekin partekatzen baitituzte beren iritziak eta esperientziak. “Knowledge café” batean, elkarrizketa informal ugari sortzen dira, eta elkarrizketa horiek ideia eta ekintzarako bide berriak ekartzen dituzte.

Open Gipuzkoaren lan foroetako bakoitzean erabilitako gaiak ondokoak izan ziren:



- 1. lan foroa (2005eko otsailaren 24):
 - Euskal enpresek errealitate globalizatu berrira egokitzeko duten gaitasuna. Ingurunearen egoera.
 - Globalizazioak industria gipuzkoarrari dakarzkion aukerak.
- 2. lan foroa (2005eko ekainaren 16):
 - Egin beharreko ekintzak.
- 3. lan foroa (2005eko azaroaren 17):
 - Politikak eta estrategiak.

Gune horietako parte-hartzea oso positiboa izan zen, eta Gipuzkoako ehun industrialaren ordezkartza on bat lortu zen. Lehen lan foroan 50 enpresari izan ziren; bigarrenean, 33, eta hirugarrenean, 44. Enpresa txiki eta ertainak (ETEak), enpresa handiak eta ekintzaile berriak zenbatuta, Gipuzkoako pisu handieneko sektoretako 65 enpresa baino gehiago aritu dira foroetan. Lurraldeko unibertsitate nagusiak ere aritu dira hausnarketetan (EHU, Deustuko Unibertsitatea eta Mondragon Unibertsitatea).

2.3.1. Emaitzak

Enpresarien artean lortutako elkarrekintza izan zen, zalantzarik gabe, topaketetako emaitzarik positiboena. Elkarrekintza hori oso lagungarri gertatu zen, jakina, merkatu globalaren lehia gero eta handiagoaren aurrean mugitu beharraz jabetzeko. Enpresariak beste lankide batzuen aurrean agertu zituzten beren iritziak eta kezak, eta denak sinetsita irten ziren globalizazioa oso kaltegarria gertatuko dela enpresa askorentzat, baina garbi zuten, halaber, aukera berriak ere badituela globalizazioak, ez baita lehia bakarrik handitzen, baita gure enpresentzako bezero potentzialen kopurua ere.

Foro bakoitzaren amaieran, bateratu egin ziren mahai guztietan sortutako ideiak. Ondoren ageri dira, proiektuan zehar jarraitu ziren hiru ardatzen arabera (enpresa, lurraldea, pertsonak), topaketetako ondorioak.



7. LAUKIA

**Enpresarien arteko 1. lan foroa
(2005eko otsailaren 24, Donostia)**

1. Nolako egokitze gaitasuna dute euskal enpresek globalizazioarekin sortu den errealitate berrina?

Lurraldearen
ikuspuntua

- ▶ Gipuzkoan, gaitasun historiko handia dago egokitzeko eta aldatzeko. Gainditu dira jadanik beste krisi batzuk (ontzigintza, siderurgia, papergintza). Berregituratzeko eta birsortzeko gaitasun handia du euskal ekonomiak.
- ▶ Gipuzkoako ehun industrialean, enpresa txikiak dira nagusi, eta, horregatik, sartzeko eta irteteko hesiak txikiagoak izan dira enpresak handiagoak diren beste lurralde batzuetan baino.
- ▶ Eskulanaren eragina handia den sektoreek modu berezian jasango dituzte globalizazioaren ondorioak.
- ▶ Enpresari txikiaren ahalmena handitu behar da.
- ▶ Lankidetzta, aliantza eta elkartze ohitura gutxi dago. Beldurra eta fidagaiztasuna, gehiago.
- ▶ Tokiko mentalitatea da nagusi gizartean.
- ▶ Komunikazio azpiegiturak ahulak dira.
- ▶ Gipuzkoan, manufaktura kultura da nagusi. Merkataritza kultura eskasa da, eta gabezia handiak dira komunikazioan eta marketingean.
- ▶ Gipuzkoak finantza ahalmen mugatua du globalizazioari aurre egiteko. Enpresek lanak dituzte beren internazionalizazio jarduerak finantzatzeko. Diru laguntzak falta dira horretarako. Finantzazioa eta arrisku-kapitala ez daude enpresa guztien eskueran.



	Enpresen ikuspuntua	Pertsonen ikuspuntua
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kanpoan kokatzeko, epe luzerako ikuskera behar da, eta aldaketa horietan dirua galtzeko prest egotea. ▶ Berrikuntza potentziala handia da. ▶ Enpresa traktore gehien jabetza finantza erakundeena da (MCCren salbuespenaz). ▶ Enpresa batzuek esperientzia txarrak jasan dituzte, bezero estrategikoen atzetik kanpora joatean. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Giza kapitala ona da, eta badu aldaketen aurrean erantzuteko eta egokitzeko gaitasunik. Kapital hori seriotasunagatik eta konpromisoagatik nabarmendu da beti. ▶ Gipuzkoako enpresen tamaina txikia da, familia enpresa ugari dira. Horietan, pertsona giltzarri batek alde egiten badu, zaila da hura ordezkatzeko. Zuzendaritza gaitasuna falta da, ez dugu "gidaririk". ▶ Langileen mugikortasun arazoak. Nekeza da pertsonak, bereziki zuzendaritzakoak, kanpora eramatea. ▶ Prestakuntza ez da nahikoa, laguntza handiagoa behar da arlo horretan. Prestakuntza alorreko gabezietan aipagarrienetako bat hizkuntzena da. ▶ Belaunaldi berriak ongi prestatu daude, baina ez dira inplikatu, ez dute ahalegintzeko eta konprometitzeko joerarik.



2. Zein aukera dakarzkio globalizazioak industria gipuzkoarrari?

- ▶ Kostuak gutxitzea (nagusiki eskulanean), baina batez ere merkatu berrietara heltzea. Kanpoko negozioa gehitzeak izan behar du estrategia, eskaria dagoen herrietan sartu behar da. Kontua ez da hemendik kendu eta han ipintzea, baizik eta kanpoan haztea hemen ere hazteko.
- ▶ Merkatu berriak aurkitzea orain arte izan ez garen tokietan, eta fabrikatzeko eta saltzeko era berriak aurkitzea, halaber.
- ▶ Merkatu bat aukeratzea, produktu jakin batzuetan kontzentratzea eta espezializatzea (*customize*), merkatu globalak eskaintzen duen negozio bolumenaz baliaturik.
- ▶ Atzerriko bezeroengan edo atzerrian lantegiak dituztenengan aurkitzen ditugun abantailak erabiltzea, haiei jarraitu eta internazionalizatzeko.
- ▶ Enpresa talde bateko kidetza baliatzea, enpresa sare globalen batera heltzeko.
- ▶ Multinazional berriak erakartzea Gipuzkoara, Gipuzkoa multinazional berrien sarbidea izan dadin saiatzea.
- ▶ Biztanleria zahartzeak dakartzan aukerak: merkatu berri bat ageri da hor, eta teknologia eta zerbitzu berriak behar ditu.

3. Zein da ingurunearen egoera?

- ▶ Kontzientzia falta da globalizazioaz, ondo bizi garen irudipen oso hedatu batengatik. Beranduegi ote da?
- ▶ Gizartea ez da laguntzen ari enpresa munduari.
- ▶ Gipuzkoako enpresa askok balio erantsi gutxiko produktuak egiten dituzte, kostu txikiko herrietan eta oso prezio lehiakorretan.
- ▶ Produktu lerro batzuen heldutasuna.
- ▶ Ehun industrial atomizatua.
- ▶ Etorkizunean, hazi egingo dira:
 - Dolarraren zonako herriak, zeren, euroa diru amerikarra baino sendoagoa egonik, oso zaila baita herri horiekin lehiatzea.
 - Lehengaietatik oso hurbil dauden herriak.
 - Eskulan merkeko herriak.
 - Eskari handiko herriak (Txina, India...), zeren kostuak jaisten baitituzte kopuru handitan produzitzean. Gainera, herri horiek beren I+G garatzen dute, teknologia ere eskaria dagoen tokian egongo baita.



4. Zer egin dezakegu?

- ▶ Gainean dugun lainoa (“Euskadi ongi doa”, “besteak baino hobeak gara”...) kendu. Bi bat maila beherago jaitsi, eta non gauden konturatu. Dena ez doa dirudien bezain ongi.
- ▶ Globalizazio kultura sortu.
- ▶ Garbi eduki behar da estrategia, zergatik internazionalizatzen gara? Gobernu organo gehiago sortu behar da enpresetan, eta estrategia hori lagundu behar dute.
- ▶ Aliantzak egiteko beldurrak uxatu. Ekintza jakin batzuk aurkitu behar dira elkartzeko, aliantza sareak sortzeko, *joint-venture*ak eratzeko, barruan nahiz kanpoan elkartzeko.
- ▶ Euskadin diren talde multinazionalak sendotu.
- ▶ Teknologia eta berrikuntza maila handia den sektoreetan oso epe motzekoak dira tarreak. Jauzi teknologikoa onartu behar da, bizirik irauteko estrategiatzat.
- ▶ Zentro teknologikoen jarduera sustatu behar da, balio erantsi handiko produktu eta prozesu berriak ekoizteko gaitasuna handitzeko.
- ▶ Gure produktuentzako eta zerbitzuentzako erabilera berriak garatu. Produktuaren eta zerbitzuaren diseinuan eboluzionatu, berezitasuna bilatu. Produktuak bezeroaren neurria egin.
- ▶ Berrikuntza sartu salmentan ere. Marketinga landu.
- ▶ Geure lan egiteko eraren eta ereduaren alde onak eraman beste herri batzuetara.
- ▶ Finantza sektorearen presentzia aktiboa. Finantza laguntza eskuragarriagoak.
- ▶ Kudeaketa sistema aurreratuagoak eta egonkorragoak garatu. Kudeaketa alorreko ikerketa lagundu.



8. LAUKIA **Enpresarien arteko 2. lan foroa**
(2005eko ekainaren 16, Donostia)

Zer ekintza egin daitezke...

... lurraldearen ikuspuntutik?

- ▶ Gizartea kontzientziatu behar da errealitateaz (ez enpresak bakarrik), eta, horretarako, informazio gehiago eskaini behar da (egiazkoa eta independentea).
- ▶ Gipuzkoan “txokoko” kultura bat da nagusi, eta gero eta zailagoa da lanera beste herri batzuetara joateko prest diren profesionalak topatzea.
- ▶ Erakunde ugari dira eta oso sakabanatuak: interesgarria litzateke haiek biltzea eta haiek ideia gehiago eskaintzea.
- ▶ Erakundeak erabili aliantza estrategikoak potentziatzeko.
- ▶ Atzerrian diren enbaxadak eta beste erakunde batzuk erabili, jarduera komertzialen lagungarri.
- ▶ Lankidetzari handiagoa behar da enpresen eta beste agenteen (zentro teknologikoak, unibertsitateak, klusterrak, enpresari elkarteak, sektore elkarteak, sindikatuak, Merkataritza Ganbera, administrazio publikoak...) artean. Enpresa kultura desberdinak eta ikuspegi desberdinak daude, eta horiek zaildu egiten dute lankidetzari hori. Administrazioak kendu egin behar litzuzke hesi horiek, eta lankidetzari sustatzeko baldintza egokiak sortu behar litzuzke.
- ▶ Enpresek ekimen eta parte-hartze handiagoa izan behar lukete administrazioari beren ideiak helarazteko, zerbitzuak eta politikak sortzeko unean.
- ▶ Diru laguntzen eraginkortasuna aztertu.
- ▶ Prestakuntzan egiten den inbertsio handiaren eta tituludun gehienek hartzen dituzten lanpostu prekarioen artean dagoen arazo latzari irtenbideak bilatu.
- ▶ Zentro teknologikoek emaitzen kontra lan egiteko aukera aztertu, zentroek eraginkortasuna hobetu dezaten.
- ▶ Izugarri geldiak gara geure ekintzetan eta erabaki-hartzeetan. Prozesu horiek berak arintzeaz gainera, gutxitu edo bizkortu egin behar lirateke gaur egun hain astiro egiten diren izapide guztiak.
- ▶ Ikerketa proiektuak aurkezten direnean diru laguntzaren bat jasotzeko, proiektua onartzeko epeak hain dira luzeak, non onartzen denean desagertua izan baitaiteke jadanik gai horretan lan egiteko aukera.



	... enpresen ikuspuntutik?	... pertsonen ikuspuntutik?
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lehenik, arazoa aitortu behar da. ▶ Hausnarketak egin negozioaz, estrategia egokia aukeratzeko. ▶ Enpresa berrantolatu, merkatu nitxo berriak aurkitzeko, nagusiki zerbitzuetarantz begirakoak. Hori erraztuko duen egituraren bat ezarri (nitxo horiek aurkituko dituzten pertsonak izendatu enpresan). ▶ Sektoreak handitu enpresaren beraren barruan, eta, lehen urrats hori egindakoa, aliantzak bilatu. ▶ Produkzio kostuak txikiagoak diren eta beste zona batzuetan dauden enpresekiko aliantzak potentziatu. ▶ Marka eta Marketinga hartu estrategiatzat, beste merkatu batzuetan sartzeko. ▶ I+Gn espezializatu, balio erantsi handiagoko produktuak eskaintzen direla. ▶ Baliabide gehiago eskaini berrikuntzari. ▶ Aurrera jarraitu enpresen internazionalizazioan. ▶ Balio erantsi txikieneko produkzio egiturak kostu txikiko herrietara eraman. ▶ Osagaiak eta balio erantsirik ez dakarren guztia inportatu. ▶ <i>Spin-off</i>-ak sortzeko hausnarketa egin. ▶ Bezeroari begirako enpresa egitura malguago eta zaluagoak lortu. ▶ Zerbitzuen fakturazioa sartu enpresaren fakturazioan. ▶ Enpresetako kudeaketa egiturak berritu (kudeaketa sistema aurreratuak ezarri). ▶ Jende gaztez berritu enpresetako egiturak. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Egungo gizartea aberatsa da, eta iruditzen zaigu ondo bizi garela. Ez dugu esan behar gauzak ondo doazela, ireki diezazkiogun begiak jendeari. Premiak burua argitzen du. ▶ Aldaketak egin behar dira hezkuntza ereduan, sormena sustatzeko. ▶ Hizkuntzak ikastera bultzatu behar da, enpresek sekulako arazoak baitituzte arrazoi horregatik langileak atzerriko lantegietara bidaltzeko orduan. ▶ Doktoeen ospea handitu behar da, haien itzala asko jaitsita dago eta. ▶ Ekimen handiko jendea nahi badugu, alde batera utzi behar dugu gauza errazak eta lasterrak goratzeko egungo joera hori. Arrazoi horrexengatik ez da positiboa enpresariaren irudia.



Zer politika eta estrategia bultzatu behar dira...

... Administrazio Publikotik?

- ▶ Indar gehiago jarri globalizazioari buruzko sentsibilizazioan, bai enpresen munduan, bai gizartean oro har.
- ▶ Mezu errealistagoa eta gardenagoa eman egungo errealitateaz, dena ez doa ondo eta.
- ▶ Erraztasun handiagoak ipini, programa eta laguntza publikoei buruzko informazioa jasotzeko.
- ▶ Epe luzerako laguntzak eman, inbertsioaren itzultze errealaz zurrizten direla gero.
- ▶ I+G+Brako laguntza programa selektiboagoak eta enpresa guztiek (ez soilik zentro teknologikoek) eskuratzeko modukoak sortu. Poltsa bakarra, eta enpresaren, unibertsitatearen eta zentro teknologikoen norgehiagoka.
- ▶ Zentro teknologikoak, unibertsitateak eta enpresak elkarrengana hurbilduko dituzten proiektu integratzaileak sustatu. Lehenetsuneko laguntza eman enpresa aliantzei.
- ▶ Enpresa txikira heltzen saiatu. Laguntza handiagoa behar dute I+G+B jarduerak egiteko.
- ▶ Pizgarriak eskaini, enpresa txikietara ingeniariak eta lizentziatuak eramateko, aldaketa kulturala eta lehiakortasun handiagoa sustatzeko modutzat. Laguntza eman enpresa horiei, beren tituludunak atxiki ditzaten (askotan, izan ere, enpresa handiagoen eskaintza hobeez erakartzen dituzte tituludun horiek).
- ▶ Marka irudia hobetzen inbertitu. Espainiaren irudia (kanpoan ez gara jadanik Gipuzkoa) eta gure produktuen irudia ez dira aski ezagunak kanpoko merkatu askotan (Asia eta AEB).
- ▶ Enpresa munduaren ezagutza indartu karrera teknikoetako irakasleen artean, eta enpresa batean urte batzuetan lanean aritu izana eskatu haiei irakasten hasteko baldintzat.
- ▶ Zerga laguntzak eman hezkuntza mundura hurbiltzen diren eta/edo beren langileen prestakuntzan inbertitzen duten enpresei.



	... gizarte eta hezkuntza mundutik?	... enpresen mundutik?
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Berrikuntza kultura sustatu gizarte ingurunean (familian, unibertsitatean...): arriskuak hartzea, norberaren ahalegina... ▶ Ekimena eta nork bere lana sortzea sustatzea, ikasketak amaitu ondoko irtenbide profesional gisa. ▶ Errealitateaz eta gizarte ongizateaz kontzientzia hartu. Geure itxaropenak mugatu. ▶ Hizkuntzak ikasteko laguntza handitu, pertsona elebidunak edo hirueledunak lortzeko. ▶ Heziketa eskaintza gehiago egokitu enpresaren premietara. Gaitasun berriak garatu (adb., hizkuntza berriak); beste herri batzuekiko trukeak erraztu (Txina eta India bezalako tokiak gogoan direla); enpresa praktikak bultzatu, errazago igarotzeko unibertsitate/prestakuntza zentrotik enpresara, etab. ▶ Unibertsitate/zentro teknologiko sareak sortu, ikerketa alorreko ahalegin errepikatuak saihestearren. ▶ Lanbide heziketara sartzea sustatu. Heziketaz ari garenean, ez da unibertsitatean bakarrik pentsatu behar, lanbide heziketa hura bezain beharrezko edo hura baino beharrezkoago baita gaur egun. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Egungo produkzio kulturatik lehia eta aurreikuste kultura batera igaro behar dugu. ▶ Merkatua ezagutu behar da. Produktu batzuetan prezioak ez daude globalizatuta, eta prezio desberdinetan sal daiteke munduko toki desberdinetan. ▶ Enpresen artean lankidetzan aritzeko ekimen handiagoa behar da, tamainaren langa gainditzeko. ▶ I+G baliabideak partekatu behar dira enpresen artean. ▶ Klusterrek eta elkarteek ondokoak egin behar lituzkete: ▶ Enpresa desberdinek dauzkaten lehiatzeko ezagutzak (merkatuak, enpresa aitzindariak...) partekatu. ▶ Balio kateko sinergiak (adb., logistika, hornikuntza, I+G...) baliatu. ▶ Aitzindari traktore bat eduki, bidea irekitzeko gaitasuna eta irudimena dituen bat, beste enpresentzako erreferentzia izan daitekeen bat. ▶ Bat egin bezeroarekin I+G+Bn, laguntza eman hari bere I+G+B garatzen. ▶ Kultura arteko marketingean inbertitu, ingurunea ezagutu produktua haren ezaugarrietara eta premietara egokitzeko. ▶ Enpresak hezkuntza zentroetara hurbildu.



2.4. 'Open Gipuzkoa' Jardunaldia

Azaroaren 17an, *Open Gipuzkoa* Jardunaldia egin zen Donostiako Maria Kristina hotelean. Joaquín Villa jaunak ireki zuen, hau da, Berrikuntzarako eta Jakintzaren Gizarterako Departamentuaren Gipuzkoako Foru Diputatu eta Diputatu Nagusiaren lehen ordezkioak, eta bi ekitaldi izan ziren. Goizean hitzaldi bat izan zen, eta, hor, Carlos Fernández MIKeko zuzendari laguntzaileak *Open Gipuzkoa* proiektua aurkeztu zuen. Gainera ondoko ponentziak entzun ziren:

- “Competitive Knowledge and Technology Transfer–The Steinbeis Approach”. Uwe Haug (Steinbeis Foundation).
- “Another Path to Developing Gipuzkoa–North America Commercial Relationships & Opportunities”. Michael A. Peck (MAPA).
- “China: un cuarto de siglo de cambios económicos y sus consecuencias sociales y políticas”. Eugenio Bregolat (Espainiako enbaxadore ohia Txinan).
- “Emilia Romagna: Centros Avanzados y Distritos Industriales”. Paolo Onesti (DemoCenter).

Lau ponentzia horien laburpenak CDan daude jasota, 45. orrian eta ondorengoetan.

Hurrena, enpresarien arteko hirugarren lan foroa egin zen. Aldi horretan,

proposatutako gaia hauxe izan zen: enpresa mundutik, gizarte eta hezkuntza mundutik eta administrazio publikotik bultzatzea daitezkeen politikak eta estrategiak.

2.5. Egungo egoerari buruzko ondorioak

Proiektu honetan jarraitutako metodologiaren barruan, ondorioak aurkeztu dira orain: ea zein den Gipuzkoaren egoera egun, globalizazioaren fenomenoak dakartzan arriskuen eta aukeren aurrean. Gero, egungo egoera hori eta etorkizunerako nahi dena konparatuta, aurrean ditugun mehatxuak eta aukerak definitu ahal izango ditugu, bai eta etorkizun hobea lortzeko behar diren estrategiak ere.

Adierazleen aurretiazko azterketan eta egindako landa azterketan (“knowledge caféak”, inkesta eta jardunaldia) oinarritzen dira ondorio horiek. Beraz, egungo egoera dugu begien bistan, aktoreek berek sumatzen dutena (EMIC azterketa), iruditzen baitzaigu hori dela azterketarako ikuspuntu egokia. Hala ere, inoiz garrantzitsutzat jotzen dugun datu objektiboren bat denean, sartuko dugu baita ere (ETIC azterketa).

Azterketaren hiru ikuspuntuetan bilduko ditugu ondorioak: Pertsonak; Enpresak eta Lurraldeak. Eta, gauzak argiago aurkezteko, AMIA matrize forman laburtuko ditugu alderdi nagusiak.



2.5.1. Lurralde ikuspegiaren ondorioak

10. LAUKIA Lurralde AMIA	
Indarrak	Ahuleziak
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eskaintza teknologiko garrantzitsua (Zientzia eta Teknologiaren Euskal Sarea, Unibertsitateak, Ikerketa Zentro Kooperatiboak –IZK–). ▶ Ehun produktiboaren dibertsifikazioa. ▶ Industria-ohitura eta -kultura indartsua. ▶ Gazteria ongi prestatua. Heziketa eskaintza garrantzitsua Gipuzkoan, bereziki lanbide heziketan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lehengairik eta energia baliabiderik eza. ▶ Komunikazio azpiegitura txarrak. ▶ Finantza ahalmen mugatua. Internazionalizazio jarduerak finantzatzeko arazoak. Finantziazioa eta arrisku-kapitala ez daude enpresa guztien eskueran. ▶ Mezu “ofizialak” baikortasunera gonbidatzen du, eta horrek ez du globalizazioaren arriskuez ohartzen uzten. Balio handiegia ikusten zaio hazkunde ekonomikoari, EBkoarekin bakarrik konparatzen delako. ▶ Gizarte babes eskasa enpresa munduarentzat. ▶ Kontzientzia falta globala Gipuzkoako gizartean. Kanpora irekitzeko kultura gutxi. ▶ Eskaintza teknologikoa-Eskaria koordinaziorik eza. Bitarteko agenteen sakabanaketa, eta koordinazio txarra haien artean. ▶ Oreakarik eza tituludunen prestakuntzarako inbertsioaren eta haietako asko dauden lan merkatu prekarioaren artean. ▶ Administrazioa oso mantsoa eta burokratiko da I+Grako laguntzak emateko orduan.
Aukerak	Mehatxuak
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aisiarekin eta turismoarekin lotutako sektore ekonomiko berriak ustiatzeko potentziala, asko hazi baitaiteke arlo hori Gipuzkoan. ▶ Hirugarren adinekoentzako zerbitzuak eta azpiegiturak garatzea. ▶ Gizarte kontzientzia: gizarte ekonomia sektoreko negozio ereduak garatu eta esportatu. ▶ Pertsonengan zentratutako kudeaketa ereduak. Giza garapena indartu erakundeetan. ▶ Ekonomiaren tertziarizazioa, zerbitzu berrien agerpena. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lanpostuen prekarizaziorako joera. Gizartea zatitzeko arriskua. ▶ Biztanleriaren zahartze orokorra, jaiotze tasa apalagatik. ▶ Industria eta gizarte aldaketan bizkortzea, eritmo falta Gipuzkoako gizartean.



2.5.2. Enpresa ikuspegiaren ondorioak

1.1. LAUKIA Enpresak AMIA	
Indarrak	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Berrikuntzarako gaitasun handiaz ikusten dira enpresak. ▶ Aldaketara egokitzeko, ekonomia berregituratzeko eta birsortzeko gaitasun historikoa izan da Euskadin. ▶ Teknologia eta berrikuntza maila handia den sektoreetan oso epe laburrerako tarteak izaten dira. Jauzi teknologikoa onartu behar da, bizirik irauteko estrategiatzat. 	
Aukerak	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Produkzio kostuak jaitsi, kostu txikiagoko herrietan produzituz. ▶ Merkatu berrietan sartu, eskaria dagoen herrietan kokatu. ▶ Kanpora ireki: merkatu berriak, komertzializatzeko edo produzitzeko era berriak aurkitu. ▶ Produktu jakin batzuetan espezializatu, merkatu globalak eskaintzen duen negozio bolumenaz baliaturik. ▶ Geure bezeroez baliatu, haiei jarraitu eta internazionalizatu. ▶ Gipuzkoara multinazionalak erakartzeko aukera, produktuak/zerbitzuak sektore industrial jakin batzuetan kontzentraturik. ▶ Merkatu nitxo berriak ustiatzeko aukera, produktu hedatuari (produktua eta harekin lotutako zerbitzuak) lotuta. ▶ Hobekuntzarako aukera, kudeaketa sistema aurreratuak ezarrita. ▶ I+G hobetzeko aukera, merkatu globalean azpikontratatuta. ▶ Osagaiak eta zerbitzuak merkatu globalean erosi. 	



	Ahuleziak
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gipuzkoan, hiru enpresetatik batek bakarrik garatu du berrikuntza proiekturik azken 3 urtean (Eustat). ▶ Internazionalizazio prozesuak gidatzeko eta haietara ETEAk atzetik eramateko moduko enpresa “traktore” gutxi da. ▶ Internazionalizazio prozesuan arriskuak hartzeko gaitasun gutxi. Epe luzerako ikuskera behar da, hasieran zerbait galtzeko prest egotea. ▶ Finantza laguntzak oso mantsoak. ▶ Produkzio prozesua hobetzen zentratutako enpresak, merkataritza kultura gutxi. Gabezia handiak komunikazioan eta marketingean. ▶ Egun egiten diren produktu ugari helduak dira, bizi ziklo laburra gelditzen zaie. ▶ Enpresen arteko lankidetzeta, aliantza eta elkartzeko kultura gutxi. ▶ Langile kualifikatu, esperientziadun eta lekuz aldatzeko prest den gutxi.
	Mehatxuak
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Euro indartsuagatik, lehiakortasuna galdu da merkatu globalizatuetan, dolarraren zonako herrien aurrean. ▶ Eskulan merkeko eta ingurumen eskakizun txikiagoko herrietatik datozen produktu manufakturatuen sartzea. Barneko merkatu kuotak galtzea. ▶ Eskari handiko herrien (Txina, India) lehia, kostuak jaisten baitituzte kopuru handitan produzitzean, eta beren teknologia sortzen ari baitira. ▶ Internazionalizazioa ez da panazea unibertsal bat. Badira esperientzia negatiboak ere, beren bezero estrategikoei segika kanpora joan diren enpresen artean. ▶ Soldaten kostua handia den sektoreek bereziki jasango dituzte globalizazioaren ondorioak. ▶ Enpresa askok balio erantsi gutxiko produktuak egiten dituzte, kostu txikiko herrietan eta prezio lehiakorragoetan.



2.5.3. Pertsona ikuspegiaren ondorioak

12. LAUKIA Pertsonak AMIA	
Indarrak	Ahuleziak
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konfiantza dugu geure indarretan, egoerari aurre egiteko: “irten gara beste batzuetatik, irtengo gara honetatik ere”. Aldaketetara egokitzeko konfiantza. ▶ Ondo egindako lanaren eta ahaleginaren balioaren kultura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ “Txoko” mentalitatea. Arazoak dira pertsonak, batez ere zuzendaritza mailakoak, atzerrira eramateko. ▶ Gabezia handiak atzerriko hizkuntzetan. ▶ Kontzientziarik eza globalizazioaren arriskuez, ongizate sentipena hazkunde ekonomikoagatik. ▶ Egungo egoerak beste zuzendaritza trebetasun batzuk eskatzen ditu, ohi ez bezalakoak. Enpresa kudeaketaren arlo guztietan landu behar dira horiek. ▶ Egungo heziketa ereduak ez daude zuzenduta sormen indibiduala eta ekimena sortzera.
Aukerak	Mehatxuak
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inmigrazioa. Tokiko negozio “etnikoak” garatzeko aukera eta beren jatorrizko herrietan enpresak abiatzeko zuzendaritza langileak lortzeko aukera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enpresari sen galera belaunaldi berrietan. Konformismoa.



3. Etorkizunerako nahi den egoera

Eskualde aurreratuak edo azken urteotan hazkunde handia izan duten eskualdeak aztertzea izan da *Open Gipuzkoa*aren jarduera nagusietako bat. Helburuak, asko: hazkunde egoera hori iristeko gakoak zein izan diren jakitea, haietatik ikastea, Gipuzkoan haien antzeko politikak eta ereduak erabiltzea aztertzea, lankidetzarako eta negoziarako aukerak aztertzea... Sei misio bidali dira ondoko eskualdeetara:

- Eskualde aurreratuak:
 - Emilia Romagna (Italia).
 - Uusimaa (Finlandia).
 - Jutland (Danimarka).
- Eskualde emergenteak:
 - Paraná (Brasil).
 - Shanghai-Pekin (Txina).
 - New Delhi-Bangalore (India).

Beste eskualde batzuek globalizazio prozesuari nola aurre egin dioten jakitea izan da misio horien helburua, eta, bide batez, antolaketa praktika onak, garapen iraunkorreko politikak eta Gipuzkoako industriarentzako negozio aukerak identifikatzea.

14. eta 19. laukietan jaso dira aukera horietako batzuk. CDan jasotako agirian, berriz, bidalitako misio guztien txostenak

irakur daitezke., 58. orrian eta ondorengoetan.

3.1. Ezagutzan oinarritutako gizaratearen printzipioak

Erakundeak, gizartea eta pertsonak bi horietan duten rola ulertzeko forma berri bat ari da jaiotzen. Modak baino harago doa gauza. Ikuskera aldaketak azken mendeetan gizarte paradigmatari eutsi dioten oinarritzko printzipioei eragiten die. Horixe hasi behar dugu ulertzen.

Zertaz ari gara, ezagutzan oinarritutako gizarterantz joan behar dugula diogunean?

Paradigma berri honetan, gizartea elkarrekintzan ari diren zati askoren multzo bat da, etengabe bere burua erakitzen ari dena. Gizarte hori espazio bat da, eta bertan eredu bateratuak sortzen dira, banakoen ezagutza jasotzeko, ezagutza horien aplikazio potentziala gehitzeko eta emendatzeko, eta, horrela, balio entitate berriak eta ezagutza aplikatu multzo berriak lortzen dira, eta beste banako edo erakunde batzuk, berriz, zer-bait emateko prest izaten dira, haiek eskuratzeko. Erakundeek testuinguru bateratuak sortzen dituzte, eta, horietan, ezagutza trukatzeko aukera izaten da,



eta pertsonen ere beren potentziala handi dezakete.

Definizio hori onartzeak esan nahi du, halaber, etendura bat ari garela bizitzen, eta, hor, gizarteak gazte izaten ikasi behar duela berriz, berraragiztatze moduko batean; esan nahi du, baita ere, aitzindari-za eredu eta estrategia, antolatze modua eta prozesuak, pizgarri politikak eta aitortpena, kultura eta gogo ereduak aldatu behar direla, hori guztia baita egiazko aldaketa.

Ezagutza trukatzeko eta sortzeko testuinguru egoki bat sortzea da ezagutzan oinarritutako gizarte baten lehia faktore giltzarria

Ezagutzaren ontologiak printzipio filosofiko berriak ezartzen ditu, gizakien eta munduaren arteko harremana ulertzeko formari dagokionez.

- Gizakiak ezagutzaren jabe bezala interpretatzen ditugu.
- Ezagutza, berriz, eduki eta ekintza bezala interpretatzen dugu aldi berean.
- Interpretatzen dugu mundua interpretatzeko eraren arabera interpretatzen dutela gizakiek mundua, gizakiek etengabeko ikaste-prozesu batean sortzen dutela beren burua.

Ezagutza trukatzeko eta sortzeko testuinguru egoki bat sortzea da ezagutzan oinarritutako gizarte baten lehia faktore giltzarria. Jatorrira itzuli behar da, beraz,

ekintzara, ezagutza trukearen ekintza eraldagarria, giza elkarrekintzaren oinarriak berraurkitzera.

Printzipio ontologiko horietatik abiatzen bagara, orduantxe hasiko gara ohar-tzen erakundeak eta gizarte ulertzeko era berri bat ari dela jaiotzen, orduantxe hasiko gara lanean konfiantza sortuz eta abagune terminotan pentsatzen. Batzuek diotenaren aurka, ezagutza sekula ez da hartu baliotzat era kontzientean. Ezagutza beti izan da, baina sekula ez da balioa sortzeko sistematzat erabili erakundeetan eta gizarteetan. Nola ikasten dugun ikas-tea da balioa.

3.2. Ondorioak: ezagutzan oinarritutako Gipuzkoaren lehiakortasun faktoreak

Gipuzkoa 2020 hausnarketa prozesua, Euskadi 2015 Lehiakortasun Foroa eta 2005-2008 Zientzia, Teknologia eta Gizarte Plana berrikusi ondoren, garbi identifikatu dira ezagutzan oinarritutako Gipuzkoaren etorkizuneko garapenean funtsekoak izango diren lehiakortasun faktoreak:

- Lurraldearen ikuspuntutik:
 - Sareak formalizatu, balioa sortzeko.
 - Gizarte kolektibo guztiak (minusbaliatu, etorkin, emakume, hirugarren adineko, landatarrak...) sartu.
 - Erakunde arteko lankidetzeta, publiko-pribatu eta soziala (berrikuntza, balio sareak, nodo teknologiko-industrialak, klusterrak...).



- Geure garatzeko gaitasuna izatea ezagutza teknologietan eta multi-median, materialetan eta haien prozesuetan, mikroteknologietan eta nanoteknologietan, energia berriztagarrietan, elektronikan eta telekomunikazioetan, informatikan eta biozientzietan.
- Komunikazioa egituratzeko azpiegiturak garatzea: gizartearen digitalizazioa.
- Osasun, etxeko... zerbitzu aurreratuak garatzea.
- Enpresa munduaren ikuspuntutik:
 - Antolaketa eredu berriren garapena, iraunkortasun (ekonomiko, sozial eta ingurumenezko) printzipioan oinarrituta.
 - Antolatzen ikaste etengabea.
 - Ekimen eta merkatu berriak garatzea, etorkizun nitxo berriak irekitzen eta esploratzen direla.
- Erantzukizun etikoa, konfiantza eta komunikazio iraunkorra (erakunde barruan eta artean).
- Enpresen arteko koordinaziorako bitarteko erakundeak garatzea.
- Pertsonen ikuspuntutik:
 - Garapen pertsonala.
 - Pertsonen prestakuntza eta trebakuntza.
 - Ekintzailearen kontzeptua sustatzea eta balio berriak garatzea.
 - Oreka emozionala.
 - Teknologia berrietan prestatutako pertsonak erakartzea (karrera profesionalaren garapena) (beren karrera profesionala kanpoan garatu duten zientzialari, teknologo eta enpresari gipuzkoarrak berreskuratzea).

Puntu hau CDaren 134. orrian eta ondorengoetan agertzen da sakonago aztertuta.



4. Azterketaren ondorioak

4.1. Mehatxuak

4.1.1. Sektorekako lehiakortasunaren azterketa

Gipuzkoako industria, osoan hartuta, “ogitarteko” posizioan dago globalizazioaren aurrean:

1. Alde batetik, lehiakortasun posizio arriskutsu batean dago balio erantsi gutxiko eta eskulan askoko produktu/sektoreetan, soldata apalagoak dituzten baina zenbait sektoretan maila teknologiko oso lehiakorra iristen ari diren herri emergenteen aurrean. Herri horietako batzuk aipatzeko: Brasil, Txina, India eta, hein txikiago batean, Europar Batasuneko estatu kide berriak.
2. Bestetik, eta balio erantsi handiagoko produktuetan Europan dituen lehiakideen aurrean ere, posizio ahulagoan dago, aurrera egin behar baitu oraindik lehiakortasun mailan Europako industria aurreratuenak harrapatzeko. Ildo horretan, eta bisitatutako eskualdeetara mugatuta, ikusi dugu gure industria posizio ahulean dagoela termino konparatiboetan, internazionalizazioari dagokionez (Baden-Württemberg-en aldean), berrikuntzari dagokionez (Jutland-Uusima-ren aldean) eta enpresen arteko lankidetzari

dagokionez (Emilia Romagna-ren aldean).

Posizio ahul horiek are okerrago bihurtzen dira Gipuzkoako industriak betidanik dituen egiturazko beste faktore negatibo batzuk gehituta. Faktore horietako bigure enpresen batez besteko tamaina txikiagoa, nazioarteko lehiakideen aurrean; produkzio jardueretan dugun jarrera, non enfasi txikiagoa jartzen baita komertzializazioan edo marketingean. Merkatu globalizatu batean eta lehiakortasun faktore nagusia ezagutza den ekonomia batean, errealistak izan eta aitortu behar dugu gure industria ez dela aitzindaria alor horretan, alor hori nahiko berria baita gure lurraldeko enpresa gehientzat.

Jakina, “ogitarteko” posizioa ezin da luzaroan atxiki, beste bi segmentuetako edozeinek irensten baitu laster, eta, guretzat zoritxarrez, egungo gizarte postindustrialean epeak gero eta laburragoak dira. Ikusirik prezio apaletan oinarritutako lehia ereduatarantz aldatzea ez dela egingarri, ezagutzan oinarritutako lehiakortasun faktoreak (berrikuntza, internazionalizazioa, lankidetzaren indartu behar lirake Gipuzkoako industrian, mundu global batean aritzearen abantailak baliatuzeko. Hain zuzen ere, txosten honen 5. atalean aurkezten dira prozesu horri helptzeko neurri indikatibo batzuk.



Enpresariak berek hiru mehatxu mota nabaritzen dituzte esparru horretan:

1. Prezioetan lehiakortasuna galtzeari dagozkion mehatxuak:

- Euro indartsuagatik lehiakortasun galera merkatu globalizatueta, dolarraren zonako herrien aurrean.
- Eskulan merkeko eta ingurumen eskakizun apalagoko herrietan egindako produktuak sartzea. Barneko merkatu kuotak galtzea.
- Eskari handiko herrien (Txina, India) lehia, kostuak jaisten baituzte kopuru handitan produzitzean, eta beren teknologia sortzen ari baitira, bestalde.
- Enpresa askok balio erantsi gutxi-ko produktuak egiten dituzte, eta produktu horiek kostu apaleko herrietan eta prezio lehiakorragotan egiten dira.

2. Berrikuntza-internazionalizazioa-lankidetzaren hirukoan diren gabeziek sortutako mehatxuak.

- Internazionalizazio kultura gutxi. Ez da enpresa “traktore” indartsurik atzerrian kokatzeko prozesuan hornitzaileak tiraka eramateko gai denik.
- Internazionalizazioa ez da panazea unibertsala. Enpresa batzuek esperientzia negatiboak izan dituzte, beren bezero estrategikoei segika atzerrira irten direnean.
- Berrikuntza “erreaktibo” da maiz, hau da, bezeroak berak eragiten du berrikuntza bere eskarien bitar-

tez. Berrikuntza proaktibo gutxi gertatzen da, hots, enpresek gutxitan hartzen diote aurrea merkatuaren eskaerari.

- Lankidetzaren eta aliantza kultura gutxi. Goganbearra eta fidagaiztasuna dira nagusi.
- Berrikuntzari dagokionez, “ez dagoen lekutik sortu nahian” ari gara. Lurraldeak ahalmen eta gaitasun batzuk ditu, baina horiek ez datoz bat sektore emergenteen aldeko apustu “ofizialekin”, eta nitxo horietaraxe begira daude eskualde aurreratuagoak ere. Zaila da, bestalde, aipatu sektore horiek, beren kasa, sektore tradizionaletan galtzea aurreikusten den enplegu kopurua sortzea. Gainera, apustu hori ez dago koordinatuta, ez dugu unibertsitate tradizionari esparru horietako pertsonak prestatzeko, ez eta enpresa traktorarik.

3. Gipuzkoako lurraldearen egitura faktoretatik datozen mehatxuak. Nahiz eta mehatxu mota horrek ez izan bere lehen jatorria globalizazio prozesuan, globalizazioak handitu egiten ditu horren eragin negatiboak.

- Lehengairik eta energia baliabiderik eza.
- Komunikazio azpiegiturak txarrak.
- Finantza ahalmen mugatua. Internazionalizazio jarduerak finantzatzeko arazoak. Finantziarioa eta arrisku-kapitala ez daude enpresa guztien eskueran.



- Gizarte babes txikia enpresa munduarentzat.
- Eskaintza teknologikoa-Eskaria koordinaziorik eza. Bitarteko agenteen sakabanaketa, eta koordinazio txarra haien artean.
- Administrazioaren mantsotasuna eta burokratizazioa I+Grako laguntzak ematean.
- Zerbitzu sektorea eskualde aurre-ratuetakoa baino gutxiago dago garaturik, eta industria “tradizionalera” zuzendua nagusiki.
- Koordinazio falta dago agenteen (Jaurlaritza, diputazio, garapen agentzia, udal...) artean, bai eta administrazio bereko sailen artean ere, eta horrek aurrekontuen “banaketa politiko eta sailkako bat” eragiten du, eta herri mailako proiektu estrategikoak artikulatzea zailtzen.
- Gipuzkoako industria produktuen balio katearen erdialdean dago kokatua. Gipuzkoako industria lehengaiak eraldatzen aritzen da nagusiki; ez dago azken bezeroagandik hurbil, eta ez ditu kontrolatzen lehengaiak.
- Hein handi batean enpresa multinazionalen esku badago, bereziki produkzio baliabide merkeengatik eta nazioarteko merkatua eraginkorki hornitzeagatik aukeratu badu espainiar merkatua.
- Bere oinarritzko ekonomian bere manufaktura jarduerak geografikoki kontzentratzeko joera badu.
- Jarduera hori inbertsio handia ari bada jasotzen EKBetan eta BEIT herrietan.
- Jarduera horretan ekialdeko enpresak beren maila hobetzen ari badira Espainiarekiko eta EBrekiko.

Ohartuko gara Gipuzkoako ehun industrialeko sektore garrantzitsuenak eta prozesu horretan arrisku handiena dutenak ondokoak direla, ordena honetan:

- Automobilgintza eta trenbide osagaiak.
- Tresna elektrikoak eta elektronikoak.
- Kautxua eta plastikoa.
- Papera eta arte grafikoak.

4.1.2. Lurraldearen azterketa

Globalizazioagatik mundu mailan sortzen ari den gizarte zatiketa prozesutik datoz, guk uste, lurraldearentzako mehatxurik handienak. Ildo horretan, eta gizarte industrialen eta gizarte teknologiko edo postindustrialen artean, sistema ekonomikoetan, sozialetan eta politikoetan diren alde nagusietan (ikus *La sociedad dividida. Estructuras de clases y desigualdades en las sociedades tecnológicas*, José Félix Tezanos) oinarriturik, 13. larkia lortzen da.

Aztertuturik mehatxu horiek guztiak sektore ikuspegi batetik (onarturik sektore berean dauden errealitate enpresarial guztiak era homogeneoan jotzetik etor daitezkeen zehaztasun ezak), eta uste badugu prozesu honetan ondorio negatiboak jasateko arrisku faktoreak 2. atalean aipatutakoak direla, hots, deslokalizazio arriskua errazagoa dela sektorea:



Ikusten dugu, bada, mundu mailako merkatuetan oinarritutako funtzionamendu ekonomiko berria (hau da, globalizazioa deritzogun prozesua) nahi ez diren ondorioak ari dela sortzen kohesio sozialarentzat (eta ez bakarrik Gipuzkoan, baizik eta mendebaldeko herri guztietan). Nahi ez diren ondorio horietatik, honako hauek aipatuko ditugu:

- Lan egituraren profil berriak, zerbitzu sektoreak gero eta pisu handiagoa baitu. Mendebaldeko gizarte gehienetan zerbitzu sektoreak lanpostuen % 70-75 baditu ere, ikusten dugu Gipuzkoan

katutik baztertuak. Ildo horretan, produkzio sistemen automatizazioan egindako aurrerapenak “lepo urdineko” langile asko kendu eta tresna automatizatuak ekarri zituen (70. hamarkada); ordenagailu pertsonalen arrakastak “lepo zuriko” enplegu ugari eliminatu zituen (80. hamarkada), eta Internet agertzea gauza bera ari da eragiten bitartekotza enplegu ugariarekin (bidaia agentzia, txikizkako merkataritza...). Dualizazio horrek baldintza ekonomikoen eta kontratuzkoen polarizazio handi bat dakar berekin lan merkatura.

Ezagutzan oinarritutako lehiakortasun faktoreak (berrikuntza, internazionalizazioa, lankidetzak) indartu behar lirateke Gipuzkoako industrian, mundu global batean aritzearen abantailak baliatzeko

zerbitzuen sektoreko lanpostuak % 65 direla, ia hamar puntu gutxiago (Eustat 2004: 85.000 lanpostu industrian —batez ere manufaktura industrian—, zerbitzuen sektoreko 165.000 lanpostuen aurrean). Horrek erakusten du zein garrantzitsua den industria mota hori lurraldearentzat, eta erakusten du, halaber, zerbitzu sektorearen hedapenetik etorriko direla seguruenik lanpostu berri gehienak, eta industriak protagonismo kaxkarragoa izango duela alor horretan.

- Joera horiekin guztiekin lotutako enpleguaren prekarizazioa da mehatxurik handiena Gipuzkoan: prestakuntza txikiko enpleguak/soldata apalak, kontratu berrien behin-behinekotasuna eta prekarietatea, desberdintasun eta pobrezia era berriak... eta horiek guztiek desberdintasun eta polarizazio sozial berriak dakartzate: adinagatik (kontratu “zaharrak” dituzten langileak, lehen enpleguaren bila dabiltzan gazteen aurrean), generoagatik (gizonak alde batean, eta emakumeak bestean), lanbide prestakuntzagatik (teknologia berrietako prestakuntza, prestakuntza “zaharkituen” aurrean), edo are jarduera sektoreagatik (sektore emergenteak, sektore “tradizionalen” aurrean).



13. LAUKIA Sistema ekonomiko, sozial eta politikoak			
		Gizarte industrialak	
Sistema ekonomikoa	Indar produktibo aplikagarria.	▶ Lana (ahalegin fisiko gisa, ia erabat).	
	Produktzio ahaleginaren ezaugarria.	▶ Errepikakorra. ▶ Finkoa, erregularra eta beti toki batean (lantegia).	
	Oinarrizko baliabide produktiboak (edo baliabide produktibo nagusiak).	▶ Lurra. ▶ Kapitala.	
	Dirua (truke eta zirkulazio elementuak).	▶ Urrea, diru papera.	
	Locus produktiboa.	▶ Lantegia.	
	Eskala.	▶ Enpresa nazional handiak eta txikiak.	
	Truke eta banaketa oinarriak.	▶ Errepideak, portuak. ▶ Autobideak, aireportuak, salmenta zentroak.	
	Salgaien produktzio ikuspuntua.	▶ Masifikazioa.	
Sistema soziala	Erreferentziak.	▶ Erreferentzia nazionalak (ohitura eta izateko era "nazionalak").	
	Eduki kulturalak.	▶ Homogeneoak.	
	Familia ereduak.	▶ Nuklearra/patriarkala/simetrikoa.	
	Bizitegi arloko joerak.	▶ Hiri eta industria nukleo handitan kontzentratuta.	
	Bizitzeko erak.	▶ Era tradizionalak.	
Sistema politikoa	Estatu ereduak.	▶ Estatu/merkatua/nazioa. ▶ Burokratikoak. ▶ Parlamentarioak.	
	Gobernu nazionalen itzalaren bilakaera.	▶ Arautzaile/edo librekanbista. ▶ Itzal handiagoak.	
	Azpiko botere handiak.	▶ Tradizionalak (Armada, Eliza etab.). ▶ Emergenteak (talde ekonomiko eta finantzario handiak).	
	Alderdi politikoen ereduak.	▶ Aginte-taldezkoak, masa alderdiak.	
	Alderdien papera.	▶ Indartsua eta gero eta handiagoa.	
	Gizarte antolaketa mobilizatzaileen formak.	▶ Sindikatuak, erakunde sozio-ekonomikoak.	
	Integrazio eta oinarrizko erreferentzia eremu sinbolikoak.	▶ Nazioa (bandera, ereserkia, ikurrak etab.), erlijioa, klase soziala, ideologia.	
	Zerbitzuak ematea.	▶ Publikoak eta gero eta gehiago.	
Zatiketa sozial nagusiak.	▶ Soldatapeko langileen pobretzea. ▶ Pertsona, gizarte eta eskualde arteko desberdintasunak.		
Iturria: José Félix Tezanos.			



Gizarte teknologikoak	
	▶ Ezagutzak.
	▶ Sormenezkoa. ▶ Egokikorra eta mugikortasun geografikoaren eta funtzionalaren eskakizunei azpiratua. ▶ Malgua eta lokalizatu gabea (telelana; ordenagailu eramangarri, sakelako telefono etab. darabiltzaten exekutiboak).
	▶ Ondasun ukiezinak (<i>softwarea</i> , adibidez).
	▶ Plastikozko diru edo diru digitala.
	▶ Enpresa sarea.
	▶ Multinazionalak eta negozio txikiak.
	▶ Banda zabalak, sare adimendunak etab. ▶ Mezularitza, atez ateko banaketa etab.
	▶ Partikularizazioa, neurrira egindakoa.
	▶ Unibertsalizazioa, neurrira.
	▶ Heterogeneoak eta kultura anitzekoak.
	▶ Eredu eta gizarte erreferentzia anitz.
	▶ Hiri inguruetako bizitegi-guneetara joateko joera eta habitataren sakabanaketa (hiri txikiak, herriak etab.).
	▶ Era bitxiak, alternatiboak, haustaileak.
	▶ Nazioz gaindiko espazio politikoak. ▶ Elite politiko eraginkorren (erabaki garrantzitsuak hartzen dituztenak) transnacionalizazioa. ▶ Jarduera ekonomikoaren kontrol politiko eza. ▶ Postburokratiko, “eraginkortasun” eta zerbitzu publikoen kalitate eredu berriak.
	▶ Orientatzailea/gainbegiratzailea. ▶ Itzal txikiagoak.
	▶ Komunikaziozkoak (komunikazio industriak eta kultura).
	▶ “Dena biltzen duten” alderdiak, kartel alderdiak.
	▶ Baldintzatua eta gero eta ahulagoa.
	▶ GKEak, gizarte mugimenduak.
	▶ Eskualdea, lurralde erkidegoa (nortasun kulturalak, oinarritzko sustrai sinbolikoak, berehalakoak etab.), talde primarioak etab.
	▶ Pribatizatuak, erdi publikoak eta gero eta urriagoak (xehetasunekin).
	▶ Gizarte bazterketa, lan prekarizazioa. ▶ Nazioarteko eta sektore talde handien arteko desberdintasunak.



Gizarte estratifikazioaren fenomenoak ez da orain sortua, noski, baina orain banaketa eta polarizazio era berriak ari da ekartzen. Oraindik ez dakigu arestian aipatutako joerek gizarte mugikortasuna handituko ala gutxituko duten, baina handituko balute, egungo gizarteak lurraldeari eustea bera ere arriskuan li-

tzateke. Horixe da globalizazio prozesuak dakarren lurralde arriskurik handiena.

4.2. Aukerak

Enpresariak nabaritutako aukerak ondokoak dira:

14. LAUKIA Nabaritutako aukerak		
Brasil	India	Txina
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bioteknologiaren lotutako gaitako lankidetzaren teknologikoa, nagusiki bionekazaritzan. ▶ Enpresa produktiboak kokatzea Paranán, euroaren eta realaren arteko harreman goia baliaturik, baldin eta ez bada Brasildik finantzatu nahi operazioa. Sektore erakargarrienak hauek lirateke: <ul style="list-style-type: none"> - Metalmekanikoa. - Informatika eta telekomunikazioak. - Energia kontsumo handiko konpainiak. - Janari industria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ I+G proiektu osoak azpikontratatzeko. ▶ Azpiegiturak garatzea. Errepide, portu eta aireportuak diseinatzea eta kudeatzea. ▶ Azpiegitura proiektuetarako ekipamendua (aldamioak, garabiak, hondeamakinak...). ▶ Telekomunikazioak. ▶ Eraikuntza. ▶ Automobilgintza osagaiak. ▶ Altzairua. ▶ Energia (biodiesela, haizearena, eguzkiarena, minizentral hidroelektrikoak...). ▶ Energia garraioa eta transformadoreak. ▶ Etxetresna elektrikoak. ▶ Nekazaritzako elikagaien eraldaketa. ▶ Diseinu jarduerak eta produktuaren garapen zerbitzu lagungarriak kanpoan kontratatzea. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enpresen produktzioa kokatu bertan, non eskulanak eragin handia duen azken produktuaren kostuan, Ez soilik kostuak gutxitzeko, baizik eta baita estrategikoki kokatzeko eta Txinako merkatuan sartzeko ere. ▶ Logistika eta banaketa. ▶ Prestakuntza zentroak. ▶ Turista txinatarrak erakarri. ▶ Kasinoak. ▶ Tresna medikoak. ▶ Bioteknologiak. ▶ Produktu farmazeutikoak. ▶ Edari alkoholdunak produzitu Txinan eta Txinako merkatuarentzat. ▶ Aparkalekuak. ▶ Ingurumena (instalazioak eta ekipamendua).



- Enpresa irabazien igoera, produkzio kostuak gutxituta eta produkzio kostu txikiagoko herrietan eginik produktuak. Ildo horretan, sintomatikoa zaigu enpresa parte-hartzaileek beren jarduera produktiboen zati bat bakarrik nahi dutela bidali kanpora, ia inork ez duela bidali nahi I+G (nahiz eta ikusi dugun badirela beste eskualde batzuk –India– oso erakargarriak zentzu horretan zenbait produkturentzat).
 - Merkatu berrietan sartzea. Eskaria dagoen herrietan kokatzea (komertzialki, produktiboki), lehiarako geure gaitasuna darabilgula ezaugarri bereizle gisa.
 - Produktu jakin batzuetan espezializatzea, merkatu globalak eskaintzen duen negozio bolumena baliaturik.
- Merkatu nitxo berriak ustiatzeko potentziala, batez ere produktu hedatu (produktua eta harekin lotutako zerbitzuak) kasuan.
- Gipuzkoara multinazionalak erakartzeko aukera, produktuak/zerbitzuak sektore industrial jakin batzuetan kontzentratuta.
 - Gipuzkoako enpresa bezeroari gehiago hurbiltzea, azken produktua eta marka eskaintzen dizkiola hari.
 - Sektore emergente berriak (energia berriak, aisia zerbitzuak, hirugarren adinekoentzako sistemak eta zerbitzuak, bioteknologiak...) garatzea.
- BEIT herrietara egindako bisiten fruitutzat, adibide zehatz batzuekin osa daitezke aipatu berri (ikus 14. laukia).



5. Estrategia/politikak

Eguno egoera eta etorkizunerako nahi dena konparaturik, landu beharreko alderdi batzuk ikusten dira argi eta garbi. Alderdi horiek bul-tzatu eta garatu behar dira, norabide onean aurrera egiteko. Ondoren aurkez-ten ditugu alderdi horiek, eta horiekin batera, neurri errealista batzuk, neurri horiek lagunduko baitute Gipuzkoa libre gera dadin globalizazio prozesuak dakartzan mehatxuetatik, eta gure lurraldeak ongi balia ditzan prozesu horrek dakartzan aukerak. Hori eginez gero, ondokoak lortuko genituzke:

- Pertsonen dagokienez, herritar jantzi eta kontzienteak, prozesu honen arris-kuetz jakitun baina etorkizunari begi-ira baikorrak direnak, beren betebeharrak eta eskubideak ezagutzen dituz-tenak, elkartasun handikoak eta konprometituak, bizi kalitate han-diagoak, baterako garapen politi-ketan aktiboki parte hartzen dute-nak.
- Enpresei dagokienez, enpresa berri-tzaileak, kudeaketan aurreratuak, maila teknologiko ertain edo handi-koak, kanpora irekiak, balioa sortzen eta merkatuko aukera berriak balia-tzen lankide aktiboak.
- Lurraldeari dagokionez, herri moder-noa, sozialki kohesionatua, egungo

gizarte industrialetik gizarte postin-dustrial globalizatu batera igarotzen laguntzen duena, eta eraldaketa hori iraunkortasun ekonomikoaren, sozia-laren eta ingurumenezkoaren arabera egin dadin arduratzen dena, hots, eral-daketa hori gehiengoaren onera egoki dadila, polarizazioa eta gizarte baz-terketa saihesteko.

Nahien maila horretatik errealitate-enera jaisteko, neurri zehatz batzuk pro-posatzen dira. Neurri horiek asmatzeko, oso kontuan izan dira landa azterketetan eta eskualde aurreratu edo emergenteetara egindako misioetan desiragarritzat jota-ko helburuak. “Antolaketa politikak” kontzeptuaren azpian, era horretako neu-rrien premia agertzen dugu pertsonen-tzat, enpresentzat eta lurraldearentzat, eta “Aukeren Behatokia” kapituluaren pean, berriz, behatoki prospektibo bat sortzearen komenigarritasuna aipatzen dugu, globalizazioak gure herrian izango duen eraginari aurre hartzeko.

5.1. Antolaketa politikak

Aurrerago esan dugun bezala, pertso-nen, enpresen eta lurraldearen kontzep-tuen pean bilduko ditugu, gauzak argia-go agertzearen, nahiz eta jakitun garen horietako askok hiru eremuetan dutela eragina.



5.1.1. Lurraldea

Lurraldearen esparruan, eta batez ere botere publikoen aldetik, gizartea eta enpresak dinamizatu behar dira, ezarritako helburuetarantz joateko, eta agente

sozial desberdinen ahaleginak sakabainatzea galarazteko neurriak antolatu behar dira halaber, eskura diren baliabideen erabileran ahalik eta eraginkortasun handiena bilatzen dela.

15. LAUKIA Lurraldea: strategi eta politikak

Jardun eremu 1

Lurraldearen irudia.

Helburu desiragarria

Erreferentzia eta lagungarri izango den lurralde irudi bat sortu (adb., Gipuzkoa berrikuntzaren lurraldea), Gipuzkoako enpresetako Marka garapenarekin koordinatzen dela hori.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ Herriari buruzko ekimen bat abiatu, produktu/negozio berritzailearen inguruan, mundu mailako erreferentetzat balio dezan.
- ▶ Produktu/zerbitzu “izarrak” identifikatu, lurraldearen potentziala ager dezaten.
- ▶ Lurraldearen irudia sendotzeko marketing estrategiak garatu, sektore estrategikoetarako eta/edo etorkizunekoetarako (garraibideak, ingeniariaritzaren mekatronikoa, ekipamendu ondasunak, ingurumen ekipamendua...) kanpoko inbertsioak erakartzeko. Kanpainaren oinarriak hauek lirateke: industria tradizioa, pertsonen prestakuntza bikaina, lurralde berritzailea, azpiegitura teknologikoak...
- ▶ Marka garatzeko eta marketing estrategikorako laguntza programa bat abiatu Gipuzkoako enpresetan.
- ▶ Lurraldeari buruzko kultur irudi positiboak baliatu, industria jardura indartzeko (adb., Gipuzkoako sukaldarien nazioarteko ospea erabili lehen sektorea garatzeko, delicatessen gastronomikoak komertzializatuz etab.).
- ▶ Nazioarteko gertaerak sustatu sektore estrategikoetan, munduko aitzindariak Gipuzkoara erakartzeko (batzarren, mintegiren, ikastaroren... bidez).
- ▶ Erreferentzia poloak indartu zenbait alorretan: fisikan, kudeaketan, biozientzietan, ekonomia sozialean...



Jardun eremu 2

Berrikuntza eta ekintzailletza dinamizatu.

Helburu desiragarria

Banako eta talde jarrera horiek bultzatzen dituen kultura bat sustatu gizartean.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ Ekintzailletza laguntzeko neurriak, bai banakoaren ekintzailletza, bai enpresetatik datorrena. Burokrazia sinplifikatu eta laguntza neurri desberdinak koordinatu (leihatila bakarra): zerga neurriak, prestakuntza neurriak eta lehentasuneko finantzatze neurriak.
- ▶ Diskriminazio positibozko neurriak ekintzailletza ekimenen alde, gizarte kohesioa laguntzeko eta gizarte geruzen desegituraketa saihesteko (generoarekin lotutako ekintzailletza, gizarte ekintzailletza, ekintzailletza kooperatiboa...).
- ▶ Teknologia berrietako erakusketak antolatu (produktuak, prozesuak eta zerbitzuak), enpresek egokiro ezagutu, ebaluatu eta erabaki dezaten garapen aukerez eta dagozkien balio kateetan sartzea. Erakusketa horiek egitura txikia izango lukete (adb., egun diren IZKetan oinarrituta, ahal denean).
- ▶ Berrikuntza Laborategiak sustatu, enpresak eta ekintzaileak sentsibilizatzeko.
- ▶ “*Broker* teknologikoaren” irudia sortu, hau da, teknologia edo antolaketa premia baten eta horri erantzuteko gai diren pertsonen edo erakundeen arteko artekaria, ezagutzaren globalizazio panorama baten barruan.

Jardun eremu 3

Internazionalizazioa laguntzeko jarduerak koordinatu.

Helburu desiragarria

Bitarteko agenteek (Gobernua, garapen agentziak, klusterrak, merkataritza ganberak, zentro teknologikoak) ildo horretan egiten dituzten jarduerak koordinatu, aukera berrien difusio eraginkor bat egiteko ehun industrialerantz.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ Aukera Sortzaile bat sortu, beste herri batzuetako negozio aukerak identifikatzeko eta sistematikoki jakinarazteko, ildo horretan erakunde askotatik (SPRI, ICEX, merkataritza ganberak, enpresak...) egiten diren jarduerak koordinatzen direla.
- ▶ Gipuzkoako enpresari interesgarriak zaizkion sektore emergentei buruzko prospektiba teknologiko sistematikoko jarduera desberdinak koordinatu.



5.1.2. Enpresak

Enpresen eremuan, “Urrezko Hirukoa” indartu behar da, hots: Berrikuntza, Lankidetzeta, Internazionalizazioa. Esparru

horren barruan, arreta handia eskainiko zaio teknologia-heziketako eskaintza eta eskaria arteko hurbiltzeari, horixe baita seguru asko berrikuntza bultzatzeko gakoa.

16. LAUKIA Enpresak: estrategi eta politikak	
Jardun eremu 1	
Berrikuntza.	
Helburu desiragarria	
Jauzi kualitatibo bat lortu produktuen balio erantsian, eta, horretarako, ezagutzaren produkzio intentsiboaz ordezkaturako dira poliki-poliki eskulan intentsiboan oinarritutako gaitasunak.	
Hartu beharreko neurriak	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hausnarketa prozesu bat hasi Gipuzkoarentzako etorkizuneko sektoreez, egungo gaitasunetan oinarrituta. ▶ Sektore estrategikoetako balio kateak eta Gipuzkoako industriak haietan duen kokapena aztertu. ▶ Enpresen egungo ahalmenez gara daitezkeen edo erakunde askoren ahalmenak batuz sor daitezkeen negozio eredu berriak bilatu. ▶ Berrikuntza indartu zerbitzuen sektorean. ▶ Kontzeptu global gisa garatu berrikuntza, eta kudeaketa-berrikuntza giltzarritzat jo enpresa garapenarentzat. ▶ Berrikuntza plan estrategikoen garapena indartu. ▶ Aukeren behatoki sektorialak ipini martxan eskualde aurreratueta eta emergenteetan. ▶ Produktu global berriak garatzeko nazioarteko lankidetzarako laguntzak ezarri, Gipuzkoako industrian diren gaitasunen osagarritasuna bilatzen dela. ▶ HPE bat garatzean sor daitezkeen OTEBentzako laguntzak (fiskalak, prestakuntzakoak, kontratazioerakoak...) osatu, bai ekimen berriko enpresetan, bai jadanik badiren enpresen dibertsifikatzean (negozio unitate berriak). 	



Jardun eremu 2

Lankidetzaren

Helburu desiragarria

- ▶ Gipuzkoako enpresek Berrikuntzarako eta Internazionalizaziorako tamaina faktorean duten *handicapa* gainditu.
- ▶ Balioa sortzeko aukera berriak aurkitu, merkatuko produktu/nitxo berrietan lankidetzan arituz.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ Lankidetzaren Foroak (sektorekoak eta sektore artekoak) ipini martxan, produktu hedatu baten (produktua + dagozkion zerbitzuak) balio katearen barruko aukera berriak identifikatzeko, eta eskalako ekonomiak sortu, bestalde, azken produktuetan.
- ▶ Egungo *klusterren* lana indartu, lankidetzaren espazioen (negozio prozesuak, baterako jarduerak komertzialak, baterako erosketak, ikerketa...) bilaketan.
- ▶ Lurraldeari lotutako bikaintasun irudi bat garatu (adb., "Gipuzkoa berrikuntzaren lurraldea"), hemengo tradizio industrial nabarmentzen duena eta beste lurralde batzuetan kokatzeko erreferente bateratua izan daitekeena.
- ▶ Enpresen integrazio bertikala erraztu, espezializazioa eta balio erantsi handiagoko azken produktu berriak bilatzen direla.
- ▶ Enpresa traktoreren (birtualak edo fisikoak) agerpena sustatu, azken produktuaren balio kate osoko ETE guztien ahalmenen batuketara gisa. Kluster bertikalen kontzeptua garatu, egungo *kluster* horizontalen kontzeptuaren aurrean.



Jardun eremu 3
Internazionalizazioa.
Helburu desiragarria
Gipuzkoako ETEen internazionalizaziorako hesi guztiak hautsi.
Hartu beharreko neurriak
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Balio-kate integralak sortzea indartu, helburu herrietan produktu estrategikoak garatzeko gaitasun osagarriak dituzten enpresak bilduta. ▶ Zerbitzu sektorearen internazionalizazioa eta ezagutza salmenta sustatu. ▶ Ekimen enpresarial berriak (OTEB) nazioarteko ikuspegitik ikusi hasieratik, eta nazioarteko esperientzia duten kudeatzaileak sartzera bultzatu enpresa horien zuzendaritzan. ▶ Merkatu globalaren kontzeptua garatu, internazionalizazio plan estrategikoak egiten direla, eta Gipuzkoako enpresei helburu merkatuetan modu estrategikoan kokatzen laguntzen zaiela. ▶ Enpresaren balio prozesua aztertu, jardueren zerbitzu lagungarriak kanpoan kontratatzeke aukerak identifikatzen direla. ▶ Aukerak identifikatu, kanpoko merkatuen adituekin lankidetzan. ▶ Kokapen estrategikoak identifikatu. ▶ Zientzia eta Teknologia Sarearen internazionalizazioa sustatu, itzulkina sortuko bailuke I+Dn egindako inbertsio publikoarentzat, kanpoan saldutako gaitasunengatik, eta laguntza lokala emango lieke internazionalizatutako enpresei. ▶ Enpresak globalizatu, kanpoan aliantza estrategikoak bilatuz (teknologian, merkatura sartzeko etab.) eta partaidetza mistoak hartzea (akzio trukea) aztertu, strategiaren zatitzat, aliantza sendotzeko. ▶ Helburu merkatuen ezaugarri espezifikoetara (kultura, legeria, egoera ekonomikoa...) egokitutako negozio eredu berriak garatu. ▶ Pertsonen prestakuntzan inbertitu helburu herrietan, erreferentzia zentroak sortuz edo hornituz bertako unibertsitateetan edo berriaz, horrela merkatuaren eta Gipuzkoako enpresen arteko lotura sendotzeko. ▶ Enpresak erakarri Gipuzkoako ekonomiako sektore traktoretan, enpresa ingurunearen eta eskualdeko giza kapitalaren ahalmenetan oinarrituta.



Jardun eremu 4
Eskaintza eta Eskari teknologiko-heziketazkoaren arteko hurbilketa.
Helburu desiragarria
<ul style="list-style-type: none">▶ Unibertsitatea-Industria harremana hobetu.▶ Zentro teknologikoetako ahaleginak industriako premiekin bateratu.
Hartu beharreko neurriak
<ul style="list-style-type: none">▶ Unibertsitateari dagokionez:<ul style="list-style-type: none">- Aldian behin unibertsitate irakasleak industrian eguneratzea sustatu.- Irakaskuntza duala. Lanbide heziketa praktikoa, lana eta ikastea aldi berean egiten direla. Zerga onurak praktiketako ikasleak hartzen dituzten enpresentzat.- Unibertsitateko berrikuntza lana sustatu, eta batez ere Negozio eta Berrikuntza Zentroetan (BIC) parte hartzea, patentetik ustiaketa industrialera igarotzeko.- Graduatuondoko ikasketak sortu, enpresari elkarteek definitutako prestakuntza planekin.▶ Zentro Teknologikoei dagokienez:<ul style="list-style-type: none">- Industriarekin egiten dituzten zuzeneko kontratu kopuruarekin lotu, ez kontratatutako langile kopuruarekin, Zentro teknologikoei ematen zaien finantzazio publikoaren zati bat.- Zentro teknologikoetatik industriara langileak igarotzea sustatu, era horretako langileak kontratatzeko laguntzen bidez (adb., Torres Quevedo erako programa, Gipuzkoa mailan).- Sektore estrategikoetako adituak kontratatzen lagundu ZTESren aldetik.- Kontratazio mota berriak garatu, enpresetako irakasle, ikertzaile eta teknologoek hiru jarduerak (irakastea, ikerketa eta enpresako lana) konbinatu ahal izan ditzaten.

5.1.3. Pertsonak

Pertsonak eremuaren barruan, proposatutako jarduerak bi eratakoak izango dira; batetik, kulturen eta gizarte balio-

etan (kontzientziazioa, motibazioa) eragiteko, eta, bestetik, banakoaren trebakuntzan eragiteko, giza baliabideak premia berrietara egoki daitezten.



17. LAUKIA **Pertsonak: estrategi eta politikak**

Jardun eremu 1

Enpresa kulturaren sustapena.

Helburu desiragarria

Enpresari berriak agertzen eta egungo enpresari belaunaldia ordezkatzen lagundu.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ Banakoen ekintzaziletza sustatu:
 - Tituludun gazteak sartu bekadun gisa Herri Proiektu Estrategikoetan (ikus aurrerago), berorien ondorioz sor daitezkeen Oinarri Teknologikoko Enpresa Berrien (OTEB) traktore izan daitezen.
 - Enpresen Inkubazio Zentroak (EIZ) Unibertsitatera eta zentro teknologikoetara hurbildu (fisikoki eta antolaketa mailan), eta horiek patentetik produktua merkaturatzerainoko urratsa eduki behar lukete beren ikerketa jardueren barnean.
- ▶ “Ordezkapen kontratu” mota bat eratu enpresarientzat, batez ere gerentea aldi berean jabe maioritarioa den familia ETEetan, pertsona gazteago eta prestatuago batek ordezka dezan erretirotik hurbil den enpresaria.

Jardun eremu 2

Pertsonak trebatzea, enpresen internazionalizaziorako.

Helburu desiragarria

Langileen gaitasunak handitu, merkatu globalera egokitzeko.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ Hizkuntza gaitasuna handitu. Prestakuntza programa hirueledunak (ingeleza, gaztelera, euskara) jarri lehen hezkuntzatik.
- ▶ Prestakuntza programak enpresetan, enpresa multilokalizatuetan zuzendaritza postuak betetzeko gaitasuna handitzeko.
- ▶ Enpresa batek atzerrian jartzeko asmoa badu, hemengo pertsona bat bidali beharrez hango zuzendaritzaz arduratzeko, hango pertsona adituak kontratatu. Egin dezala lan aldi batez hemengo enpresan (hemengo hizkuntza ikasten duela eta hemengo enpresaren balioak bereganatzen dituela), hango lantegi berriaren buru jarri aurretik. EAEn bizi diren etorkin kualifikatuak erabili zeregin horretarako, eta, horrekin batera, sektore estrategikoetan trebakuntza maila handia duten herrietako “talentuak” erakartzeko kanpainak egin.
- ▶ EAetik kanpo, eta bereziki herri aurreratuetan edo emergenteetan bizi diren “talentu” gipuzkoarrak berreskuratzeko laguntza politikak garatu (pertsona kualifikatu horiek kontratatatzeko laguntzak eman). Kontratazio horiek erabili, haien jatorrizko herrietan internazionalizazioa laguntzeko.



Jardun eremu 3

Banakoaren sormena, garapen industrialean aplikatua.

Helburu desiragarria

Banakoaren sormena sustatu, berrikuntzan eta ekintzaitzian aritzeko aurretiazko baldintza gisa.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ SBerrikuntzak ikasgeletan eta enpresetan duen garrantziaz ohartarazi, honela:
 - Sormena sustatzeko teknikak sartu hezkuntza edukietan.
 - Sormena piztu ikasgeletan eta enpresetan. Sentsibilizazio hitzaldiak, aldizkariak, sormen tekniketako prestakuntza, sormen laborategiak...
 - Aitorpen publikoa banakoaren sormenari, jarduera sozial eta industrial guztiekin lotu sormena.
 - Klase sortzaileak garatu, balio ekarpenak nagusiki ezagutza berria sortzetik datozen lanbide eta lan-modu berriak identifikatu eta sustatu.

Jardun eremu 4

Kontzientziazio soziala.

Helburu desiragarria

Orain gertatzen ari den eraldaketa ekonomikoak berekin dakartzan arriskuak eta aukerak ikusarazi behar zaizkio gizarte osoari.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ Herria, sektorea, enpresa “ongi doa” erako mezuak zehaztu, eta esan: “baina ezin dugu lasaitu, gauzak aldatzen ari baitira, eta arriskuak handiak baitira”.
- ▶ Autokonplazentzia baztertu eta eskualde emergenteekin edo munduko onenekin konparatu geure burua, eta ez batez bestekoarekin.
- ▶ Aldaketa erritmoa ipini, bizkor aldatzen ari den ingurune batekin batean eboluzionatzeko premia sentiarazi. Begien aurrean ipini gizarteari nolako aldaketak ari diren gertatzen teknologietan, prozesuetan eta gizartean.
- ▶ Eztabaida eta hausnarketa sustatu komunikabide sozialetan, aldaketa prozesu beharrezko honen eragin potentziaz (positiboak eta negatiboak).



5.2. Herri Proiektu Estrategikoak (HPE)

Gipuzkoako industrian berrikuntza, lankidetzaz eta internazionalizazioa katalizatzen, Herri Proiektu Estrategikoak (HPE) kontzeptua gara liteke. Proiektu horiek ondoko ezaugarriak izango dituzte:

1. **Helburu handiak**, bai edukian, bai parte hartzean. Helburu horiek teknologikoak izan daitezke. Adibidez:
 - Teknologia berritzailea garatzea, epe ertainean.
 - Gipuzkoako industriaren egungo ahalmenak biltzen dituen eta enpresa jarduerak berriak agertzea susta dezakeen produktu bat garatu, prozesuaren eta produktuaren

beraren eskari teknologikoak asetzeko.

- Negozio eredu berriak garatzen utzi, merkatu emergenteetan enpresen, hezkuntza zentroen eta zentro teknologikoen kokapen estrategikoa antolatuz, lurralde horretan egiten den kokatzea globala izan dadin.
2. **Aitzindaritzaz industrialia.** Industriak hartu behar du bere gain helburuen definizioa eta proiektuaren ardurak. Proiektu horiek ondokoak integratu behar lituzkete: produktu jakin baten balio kate osoa, eskaintza teknologikoa (Unibertsitatea, Zientzia eta Teknologiaren Euskal Sareko agenteak) eta bitarteko agenteak (klusterrak, elkar-

18. LAUKIA Herri Proiektu Estrategikoak (HPE)

Jardun eremua

Herri Proiektu Estrategikoen (HPE) garapena.

Helburu desinagarrak

- ▶ Balioa sortzeko aukera egiazkoen poza sortu Gipuzkoako gizarteari.
- ▶ Efectu traktore nabarmen bat lortu Gipuzkoako industriaren berritze, lankidetzaz eta internazionalizazio ahalmenaren gainean.
- ▶ Negozio aukera egiazkoak sortu.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ Proiektu horiek garatzen utziko duten esparrua eta araudia formalizatu.
- ▶ Sartuta dauden agente guztiei (enpresari elkarteak, klusterrak, enpresa traktoreak, zentro teknologikoak, unibertsitateak eta administrazioak) jakinarazi ekimen hau.
- ▶ Dauden proiektuen ahalmenak eta aukera-identifikatze-gaitasunak aztertzen prozesu bat abiatu.
- ▶ Proiektu pilotu esperimental bat abiatu.



teak, garapen agentziak). Egitura oso txiki batek (jadanik baden erakunde bateko –Administrazioa, IZKk, klusterrak etab.– lagun batek edo bik hartu behar luke bere gain makroproiektu horien koordinazioa eta trakzioa, administrazio egitura berririk sor ez dadin, eta lagun horiek beren egin-beharretara itzul daitezten proiektua amaitu ondoren).

3. **Finantziario publiko txikia, % 20** ingurukoa, eta proiektua abiatzeko erabili behar litzateke funtsean hori. Hortik aurrera, proiektuak bere burua finantzatu behar du, edo emaitzen ustiaketak sortutako itzulkinetatik, edo kanpoko finantziario iturriak bilatuta (adb., E.B.).
4. **Traktore efektua.** Dagokion sektoreko balio kate osoan trakzio efektua izatea ez ezik, proiektu horiek ekin-tzailetza ekimenen (adb., OTEB) iturri izan daitezten ere nahi da, garatutako teknologien edo haiekin lotutako zerbitzuen alderdi partzial batzuk garatzeko eta ustiatzeko.

5.3. Aukera Sortzailea

Egun, Gipuzkoan, kanpoko merkatuen ezagutza on bat duten agente mordo eta esanguratsua dugu. Agente horiek ongi koordinatuta eta gidatuta, erraz identifika daitezke negozio aukerak kanpoko merkatuetan, eta hori oso onu-

ragarria litzateke gipuzkoar gizarte-arentzat oro har, eta Gipuzkoaren garapen ekonomikoarentzat batez ere.

Ezagutza hori guztia aukerak sortzeko prozesu bat abiatuz kanaliza liteke ongien. Aukera Sortzaile horrek bi funtzio bete behar lituzke:

- Bitarteko agenteek (SPRI, ICEX, gaberak, elkarteak) dituzten ahalmenak koordinatzea eta berrorientatzea, Gipuzkoako industriarentzat interesgarriak liratekeen aukerak identifikatzeko. Prospektiba lan sistematiko bat egin behar luke, munduan sortzen diren negozio aukerak identifikatzeko eta, bereziki, horiek hemengo industriara era praktikoa transmititzeko. Aukera horiek ez dira izango soilik merkatu berrien posibilitateaz; askoz alor zabalagoa hartu behar lukete (lan-kidetza teknologikoa, hornitzaileak identifikatzea...).
- Enpresen kezken jakitun izatea eta kezka horietarantz kanalizatzea detektatutako aukeren bilaketa eta difusioa. Aukerak detektatzea bezain funtsezkoa da horiek interesatuei jakinaraztea. Hori ez da egin behar aukeretatik interesatuenganantz, alderantziz baizik.

Adibidetzat, *benchmarking* jardueraren barruan eskualde aurreratuetara eta emergenteetara egindako misioetan detektatutako aukera batzuk erakusten dira ondoren.



19. LAUKIA **Detektatutako aukera batzuk**

Eskualde geografikoa	Aukera
Baden-Württemberg (Alemania)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baden-Württemberg eskualdeko proiektu teknologiko handietan parte hartzea, hango zentro teknologikoekin (Fraunhofer, Max Planck Institut) lankidetzaren sareak sortuz, baterako proiektuak gauzatzeko. 2. Steinbeiss Foundation-en zerbitzuak erabili “broker teknologiko” gisa.
Emilia-Romagna (Italia)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haien ikerketa eredu laborategietan oinarrituaren zenbait alderdi erabili Gipuzkoan. 2. Emilia-Romagnako ETEen elkartzeko eta elkarren artean lankidetzan aritzeko espiritua irakasten saiatu.
Uusimaa (Finlandia)	<ol style="list-style-type: none"> 1. SITRA (<i>The Finnish National Fund for Research and Development</i>) bezalako erakunde publikoak potentziatu, Gipuzkoa eta Gipuzkoarentzako herri giltzarrien arteko lankidetzaren prozesuak garatzeko.
Jutland (Danimarka)	<ol style="list-style-type: none"> 1. CIS bezalako zentroak sortu, eskualdeko enpresei beren produktuetan informazioaren teknologiak sartzen aurrera egin dezaten laguntzeko. Ikerketaren emaitzak Unibertsitatetik enpresetara transferitzea da helburua.
Paraná (Brasil)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Euskadiko eta Paranáko enpresa parkeen arteko lankidetzaren eta senidetzaren akordioak egin, balio erantsi handiko euskal produktuak Brasilgo merkatuan sartzeko atetzat. 2. Baterako ikerketa, bioteknologiaren. 3. Eskulan intentsiboko edo energia kontsumo handiko enpresen produktzioa ezartzea. 4. Industria lankidetzaren eta baliabide naturalak lehenetsuz iristeko akordioak ezartzea, Txina eta Brasil jarraitzen ari diren politikaren ildotan.
Shanghai eta Pekin (Txina)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gipuzkoako eskaintza turistikoa sustatzea, Txinako milioidunen klase emergentearen artean. 2. Merkatu interesgarria, nekazaritzako elikagaien.
New Delhi-Bangalore (India)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktuaren garapen osoa egin Indiako ingeniariartez. 2. Azpiegiturak garatzeko merkatua (errepideak, portuak eta aireportuak diseinatzea eta kudeatzea, telekomunikazioak, eraikuntza...), eta haiek hornitzea (garabiak, ekipamendu ondasunak...).



20. LAUKIA **Aukera Sortzailea**

Jardun eremua

Aukera Sortzailea.

Helburu desiragarria

Gipuzkoako enpresentzat estrategikoak diren tokietan negozio aukeren ustiaketan igoera esanguratsu bat lortzea.

Hartu beharreko neurriak

- ▶ Aukerak identifikatzeko sarea osatu behar luketen agenteak identifikatzea, eta haietako bakoitzaren rolak zehaztea.
- ▶ Enpresen eta agente sarearen arteko komunikazio ona izateko kanalak diseinatzea.
- ▶ Ongi zain daitezkeen kokapen estrategikoak identifikatzea, eta hango agintariekin eta agenteekin akordioak egitea, informazio garrantzitsua iristeko.
- ▶ Balizko onuradunari helarazi detektatutako aukerak.
- ▶ Jarraipena egin eta laguntza eman, aukera ustiatzeko prozesuan.
- ▶ Eta egungo ahalmenak baliatuz eta erakunde osagarririk sortu beharrik gabe egin hori guztia.