

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza gradua

2013/2014 kurtsoa

Mondragon Taldea: Hazkunde-bide ezberdinak

Egilea: Iratxe Arrinda Vicandi

Zuzendaria: Idoia Idigoras

Bilbon, 2014ko Ekainaren 19an

ZUZENDARIAREN ONARPENA

EGILEAREN ONARPENA

Laburpena

Hurrengo lanean, Mondragon Korporazio Kooperatiboaren parte diren bi enpresa aztertuko dira, BATZ eta DANOBAT, batez ere hazkunde prozesuan zentratuz. Azterketa hau burutu ahal izateko, lehendabizi sarrera labur bat egingo da gaian kokatzeko eta lan honen bidez lortu nahi diren helburuak finkatuko dira bertan. Era berean, enpresen azterketa hasi baino lehen hauek kokatuta dauden ingurunearen azterketa burutuko da, jardueran eragina izango duten faktore ekonomikoak, politikoak eta abar identifikatzeko.

Lanean zehar analizatuko diren bi enpresek azterketa puntu berdinak izango dituzte. Lehendabizi enpresaren ezaugarriak eta historia laburra aztertuko dira. Aurkezpen orokor honen ondoren, ingurune bereziaren azterketa gauzatuko da, enpresak sektore konkretu batean kokatuz eta sektore honen ezaugarriak identifikatuz. Kanpo analisiarekin bukatuz, enpresaren barne analisia egiteko, analisi funtzionala eta baliabide eta gaitasunen azterketa burutuko da eta AMIA analisia gauzatuko da enpresaren ezaugarri espezifikoak ezagutzeko. Enpresaren ezaugarrien analisiarekin bukatu ondoren, hazkunde estrategia izango da aztergai, bertan korporazio estrategia, kanpo hazkundera, barne hazkundera eta lankidetzak akordioak ikertuko dira.

Azkenik, enpresa bakoitzaren azterketa burutu ondoren ondorio nagusiak aurkituko dira, bertan hasiera batean finkatutako helburuak bete diren ikusi ahal izango da, eta analisiaren ondorioz enpresen hazkunderari buruzko ideia nagusiak aurkituko dira. Erabilitako informazio guztiaren iturriak bibliografia apartatuan ikusi ahal izango dira.

Gako hitzak: Hazkundera, DANOBAT eta BATZ.

AURKIBIDEA:

1. Sarrera.....	4
1.1. Helburuak.....	4
1.2. Metodologia.....	5
2. Ingurune orokorra.....	6
3. BATZ, S. COOP.....	9
3.1. Aurkezpena.....	9
3.2. Kanpo analisi estrategikoa.....	10
3.2.1. Ingurune berezia.....	10
3.3. Barne analisi estrategikoa.....	15
3.3.1. Arlo funtzionala.....	15
3.3.2. Baliabide eta gaitasunen analisisia.....	17
3.4. AMIA.....	19
3.5. Hazkunde estrategia.....	20
3.5.1. Korporazio estrategia.....	20
3.5.2. Kanpo hazkundera.....	24
3.5.3. Barne hazkundera.....	25
3.5.4. Lankidetzak akordioak.....	25
4. DANOBAT, S. COOP.....	27
4.1. Aurkezpena.....	27
4.2. Kanpo analisi estrategikoa.....	28
4.2.1. Ingurune berezia.....	28
4.3. Barne analisi estrategikoa.....	32
4.3.1. Arlo funtzionala.....	32
4.3.2. Baliabide eta gaitasunak.....	33
4.4. AMIA.....	36
4.5. Hazkunde estrategia.....	37
4.5.1. Korporazio estrategia.....	37
4.5.2. Kanpo hazkundera.....	39
4.5.3. Barne hazkundera.....	40

4.5.4. Lankidetzak akordioak.....	41
5. Ondorioak	42
6. Bibliografia	44

IRUDI, TAULA ETA GRAFIKOEN AURKIBIDEA

Irudiak

1. Irudia: Metodologia (BATZ S.Coop. eta DANOBAT S.Coop.); Iturria: norberak egina, 2014
2. Irudia: Batz enpresaren Negozio lerroen antolaketa; Egokitua. Iturria: Nuñez- eta Nuñez , 2012
3. Irudia: Batz enpresaren kokapen geografikoa; Iturria: www.Batz.es, 2014

Taulak

1. Taula: DANOBAT-ek lortutako patente batzuk; Iturria: www.danobatgroup.com, 2014
2. Taula: Danobat-en Produktu gama; Egokitua. Iturria: www.danobatgroup.com, 2014
3. Taula: Datu ekonomikoak; Norberak egina. Iturria: SABI, 2014

Grafikoak

1. Grafikoa: Langabezi tasaren eboluzioa Espainian; Norberak egina. Iturria: www.datosmacro.com, 2014
2. Grafikoa: BPG Per capitaren eboluzioa; Norberak egina. Iturria: www.datosmacro.com, 2014
3. Grafikoa: Negozio lerro desberdinen irabaziak ehunekoetan; Norberak egina. Iturria: Innobasque Batz kasua
4. Grafikoa: BATZ-en bilakaera ekonomikoa; Norberak egina. Iturria: SABI, 2014
5. Grafikoa: Makina-erreminta sektorea Espainian; Norberak egina. Iturria: AFM, 2014
6. Grafikoa: DANOBAT-en Errentagarritasun datuak; Norberak egina. Iturria: SABI, 2014
7. Grafikoa: DANOBAT-en bilakaera ekonomikoa; Norberak egina. Iturria:SABI, 2014

1. Sarrera

Mondragon Korporazio Kooperatiboa, 50.hamarkadan sortutako euskal kooperatiba indartsuena da. Hasierako urteetan kooperatiba txiki bat bezala sortu zen arren, urteen joanarekin bazkide kopurua handitzen joan da.

Gaur egunean munduan zehar 97 herrialdeetan aurkitu daitezke talde hau osatzen duten 289 enpresa desberdinak, finantza, banaketa eta industria sektoreetakoak. Sektore hauetaz aparte kooperatiba honek ezagutza sailean ere unibertsitate eta goi eskolak ditu. Gauzak horrela, euskal ekonomiaren motor garrantzitsu bat izatera heldu da talde kooperatiboa, eta beraz barneratzen dituen enpresek ere arrakasta edota ospe hori erabili izan ahal dute hazkunde prozesurako. (Mondragon Corporation, 2014)

Lan honetan korporazioaren parte diren bi enpresa aukeratu dira, hauen hurbiltasuna eta 2012 urtean izandako emaitza positiboek arrakasta bat suposatzen dutelako kooperatiben munduan, hain zuzen BATZ , S. Coop. eta DANOBAT, S.Coop. Bi enpresak industria sektorean kokatuta egon arren, bakoitza barne sektore konkretu batean aurkitzen da, BATZ automobilgintza sektorean eta DANOBAT makina-erreminta sektorean. Erakunde hauen analisia eginez, erabiltzen dituzten estrategiak aztertuko dira, horrela enpresen hazkundearen oinarri diren metodologiak identifikatuz. Hau aurrera eraman ahal izateko, lehendabizi ingurunearen analisi zabal bat burutu beharko da, etorkizunean hartuko dituzten erabakiak egokiak diren ziurtatzeko. Erabilitako estrategiak analizatu ondoren, enpresek lortutako emaitza desberdinak konparatuko dira, horrela enpresa bakoitzak erabilitako estrategiak zein emaitza lortu arazi dizkion ikusteko asmoz.

1.1. Helburuak

Lanaren helburu nagusia, Mondragon taldearen parte diren eta azken ekitaldien arabera arrakastatsuak izan diren bi enpresek jarraitutako hazkunde estrategia bideen arteko desberdintasunak eta erabaki horiekin lortutako emaitza desberdinen azterketa burutzea da.

Beste helburuetako bat, estrategia bakoitzaren garapena analizatzea da, hau da enpresa bakoitzak nola garatzen duen eta zertan oinarritzen den estrategia bat aurrera eramaterako orduan. Hazkunde proiektu bat aurrera eraman baino lehen burutu beharreko analisiaren oinarriak aztertu beharko dira estrategia egokia aukeratu ahal izateko.

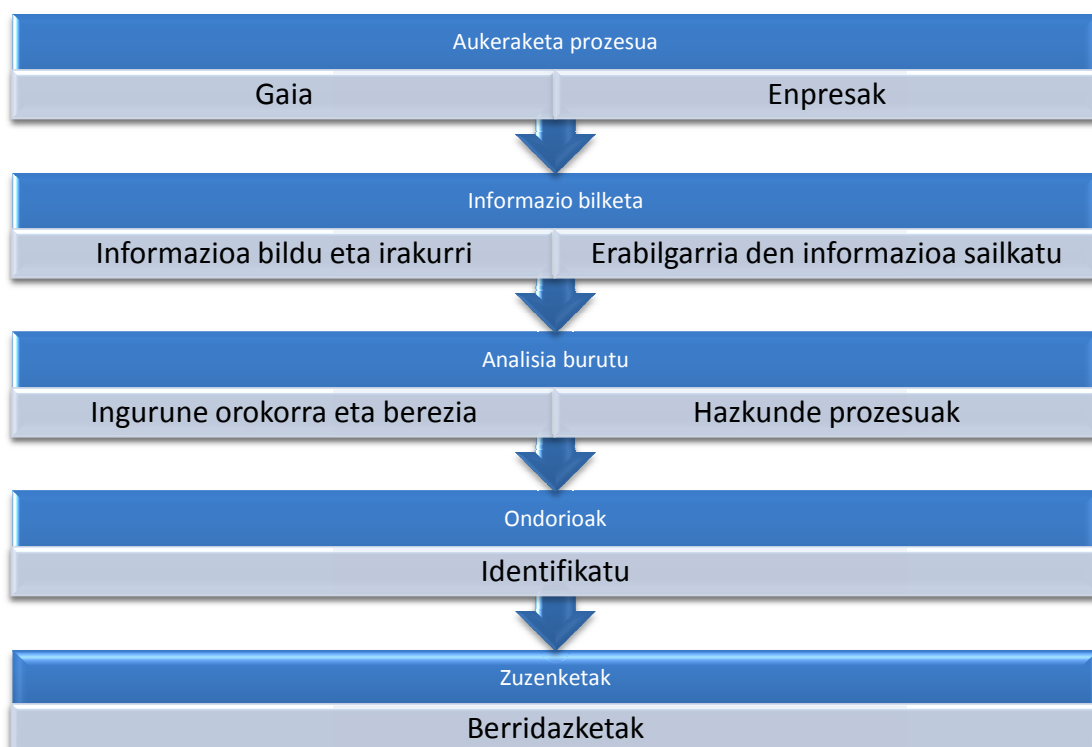
1.2. Metodologia

Lanaren helburuak aurrera eramán ahal izateko, BATZ eta DANOBAT enpresak aukeratu dira, hauek azken urteetan izan duten eboluzioagatik eta hurbiltasunagatik batik bat (Villarreal, 2008). Enpresen azterketa burutzeko informazio iturri desberdinak erabili dira, bai enpresek eskainitakoak eta baita egunkari edo aldizkarietako albisteak.

Lanean finkatutako helburuak kontuan izanda, enpresa biren analisi orokorra burutu beharra dago hazkunde prozesua nola eman den jakiteko, horretarako, Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza Graduan, Zuzendaritza Estrategikoko irakasgaian aztertutako teoriak erabiliko dira. Hurrengo eskeman lana burutzeko aurrera eramandako metodologia eta emandako pausoak ikusi ahal izango dira. Burutuko den analisia, analisi deskribatzaile bat izango da, aztergai diren enpresek jarraitutako pausuak eta estrategiak deskribatuko baitira ikuspuntu objektibo batetik, betiere Zuzendaritza Estrategikoaren teoria edo ikuspuntua kontuan izanda.

Metodologia gauzatzeko eredu moduan Oskar Villarreal Larrinagak 2008-an gauzatutako El caso de CIE Automotive. El crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización lana izan da kontuan eta oinarri bezala erabili da.

1.Irudia: Metodologia (BATZ S.Coop. eta DANOBAT S.Coop.)



Iturria: Norberak egina, 2014

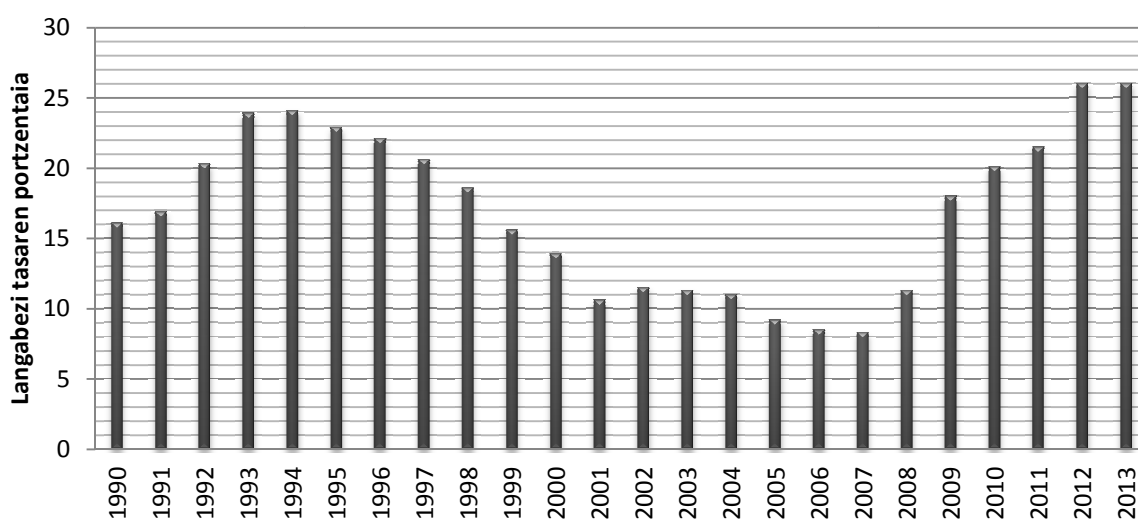
2. Ingurune orokorra

Ingurune orokorra enpresak bere aktibitatea egiten duen inguru sozio-ekonomikoak definitzen du, hau da, denbora eta espazio zehatz batean dauden enpresa guztiek elkar banatzen dituzten faktoreak dira (Albizu eta Landeta, 2011). BATZ eta DANOBAT kooperatibek presentzia internazionala izan arren, Euskal Autonomia Erkidegoan (EAE) dute kokatua helbide soziala, beraz bertan ematen diren faktoreek eragina izango dute jardueran. Hori dela eta Espainiako inguru sozio-ekonomikoa aztertuko dugu, batez ere EAEn zentratuz. Historian zehar egoera desberdinak eman arren inguru ekonomiko, sozialean eta abar, jarraian aipatuko diren datuak gaur egunekoak eta iragan hurbil batean emandako datuak izango dira, ingurunearen azterketa sakon bat egitea ez delako lan honen helburua.

Gaur egun Espainia hamabigarren postuan aurkitzen da munduko ekonomia potentzia nagusien artean, 2008. urteaz geroztik bost postu jaitsi da Estatu Batuetan sortutako krisian aurkitzen baita murgildurik. Krisi honen eraginez biztanleriaren eskuratze ahalmena nabarmenki murriztu da, eta ondorioz auto berrien erosketak ere izugarri jaitsi da. Lehen eskuko autoen salmenten beherakada honek eragin negatiboa izango du automobilgintza sektoreko produkzioan.

Langabezi tasaren eboluzioak hurrengo grafikoan erakusten digunez, 2008 urteaz geroztik igoera nabarmena izan du. Krisi ekonomikoaren ondorioz, azken bi urte hauetan, hain zuzen, 2012 eta 2013 urteetan langabezi tasak balio altuenak lortu ditu.

1.Grafikoa : Langabezi tasaren eboluzioa Espainian

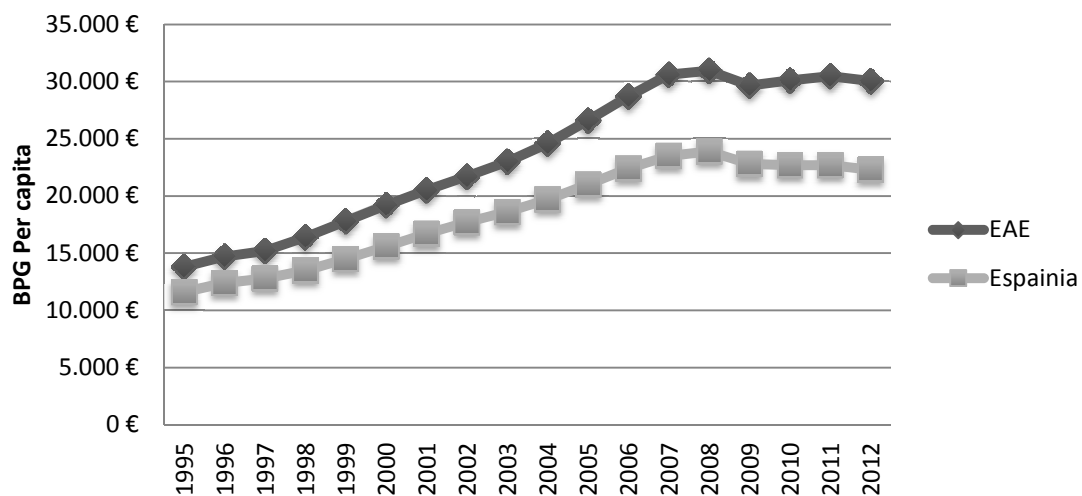


Norberak egina. Iturria: datasmacro.com, 2014

Krisialdiak banku sektorearen beherakada nabarmena eragin duenez, hauek kredituak ematerako orduan eskakizun gehiago egin dituzte, eta interes tasak igo. Interes tasen igoerak enpresen finantziario bideetan eragin du, honen ondorioz enpresek beste finantziario bide batzuk bilatu behar izan dituzte, hala nola fusioak, lankidetzak eta abar. Estatuko buletin ofizialean argitaratutako informazioaren arabera, enpresek bankuei eskatutako kreditu eta fondo kopurua nabarmenki jaitsi da 2013ko azken bi hiruhilabetekoetan, eta horrela jarraitzeko itsura dauka datorren urtean zehar.

Barne Produktu Gordinari dagokionez, mendearen hasierako gorakadaz geroztik, azken urte hauetan Estatuko BPGak beherakada jasan du, 2008an BPG Per capita 23.900€ ziren bitartean, 2012an 22.300€ bilakatu zen estatuko batez besteko. Beheko grafikoan adierazten den lez, EAE-ko Barne Produktu Gordina Espainiar estatukoaren batez bestekoaren gainetik aurkitzen da urte guztietan, eta estatua osatzen duten probintzia guztien artean BPG Per capita altuena daukana da. Rankingean lehena izateak, EAEko biztanleen eskuratzeko ahalmena eta bizi kalitatea Espainiako altuena dela adierazten digu. Hala ere aipatu beharra dago, estatuaren eredu bera jarraitzen du, azken urteen joera beherakada izan baita (www.datosmacro.com, 2014)

2.Grafikoa BPG Per capitaren eboluzioa



Norberak egina. Iturria: datosmacro.com, 2014

Aipatutako faktore ekonomikoek negozioen bizitza zikloa nabarmenki murriztea ondorioztatu dute. Hau da, krisiak sortutako langabeziak, interes-tasen igoerak, BPGaren beherakadak eta abarrek negozioen jardueraren bizitza laburtzea eragin dute.

Ekonomia alde batera utziz, faktore politiko-legalak aurkitzen ditugu. Aztergai diren bezalako enpresentzako kanpo-merkataritza berebizikoa bihurtzen da, ekoizten dituzten produktu asko, beste herrialde batzuetara esportatzen dituztelako. Arlo honetan, Espainia Europar Batasunean kokatua

egoteak onura arantzel-arioak ekartzen dizkio batasunean parte hartzen duten gainontzeko herrialdeetara esportatzerako orduan.

Bestalde, krisiaren eraginez sortutako egoerak langileek zituzten eskubideen murrizketa eragin du, hori dela eta langileen jarrera enpresen aurrean gogortu egin da sektore guztietan, baita industria sektorean ere. Faktore politiko-legalekin nahiko loturik, faktore soziokulturalak aurkitzen dira. Espainiar estatuko probintzia industrializatuenen artean dago EAE, honen eraginez esan daiteke bertako biztanleriaren zati handia industrian ari direla lanean.

Aipatu beharreko beste faktore bat eta azken urte hauetan industria sektorean garrantzi handia hartu duena, ekologia da. Mundu mailan akordioak egiten ari dira herrialde handi eta boteretsuen artean, hori dela eta sektore askotan neurriak hartu dira ingurumenari egiten ari diren kalteak ekiditeko. 1997. urtean Japonian, aldaketa klimatikoaren aurkako Kiotoko Protokoloa sortu zen. Itun honen helburua, aldaketa klimatikoaren eragile diren CO2 gasen isurketa murriztea da, horrela ozono geruza babesteko asmoz. Protokolo honetan mundu mailako herrialde boteretsuenak hartu zuten parte, Estatu Batuak eta Kanada kanpo, eta 2005ean izan zen sinatua Espainiaren parte hartzearekin. Espainiar estatuan, EAE, Bartzelonarekin batera probintzia industrializatuena izateak ingurumenarekiko legedi zorrotzak izatea ondorioztatu du, horrela CO2 isurketak murrizteko asmotan. Neurri hauen aurrean energia iturri berrietan inbertsioak egin dira estatu mailan azken hamarkadan. Energia berriztagarrien garapenak industriaren antolaketa aldatu du, energia mota honen erabilerak onura fiskalak eragiten baitizkie enpresei.

Faktore teknologikoei dagokienez, automobilgintza eta makina-erreminta sektorean ikerketa eta garapen arloak funtsezkoak dira eta normalean enpresek honi fokaturako arlo propioak dituzte, euren aktiboaren zati handiak direnak. Gobernuak ikerketa eta garapena sustatzen duten enpresei laguntza ekonomikoak eman izan dizkie, hala ere aurrerago aipatutako egoera ekonomikoa dela eta laguntza hauek murrizketak ere jasan dituzte. Aztertzen ari garen sektoreetarako teknologia berebizikoa bihurtzen ari da, mundu mailako enpresa lehiakideen maila bera lortu ahal izateko, hori dela eta gaur eguneko patenteen legediak ez dio on handirik egiten nahiko babesgabetua baitago.

3. BATZ, S. COOP.

3.1. Aurkezpena

BATZ 1963an sortutako kooperatiba euskalduna da. Igorren kokatua, Bizkaian, gaur egun bere negozio unitateak, trokeleria, automozio sistemak eta energia dira. Bere jarduera dela eta Mondragon talde kooperatiboan industria gunean kokatzen da, beste hainbat enpresa bezala.

Hasierako urteetan trokeleria eta automozio sistemak soilik ziran enpresaren diru iturri. Automobilgintza sektorerako ohiko trokelak, trokel progresiboak, katu mekanikoak, pedalak, esku-balazta palankak eta atzeko ardatzak fabrikatzen ziran batik bat. Sorreran BATZ-en erosketa ahalmena oso txikia zen, hori dela eta inbertsioak urriak eta eskasak izan zirenez trokelerian espezializatu zen. Hala ere automozio sistemak garatzen joan dira, horrela negozio bide garrantzitsu bat bilakatuz.

2005 urtean negozio lerro berri baten sorrera eman zen, BATZ Energy, estanzazioan edo trokelerian erabilitako ohiko teknologia energi “termosolar” arloan aplikatu ahal izateko.

Azkenik, 2010 urtean automobilen parte diren pieza txiki eta arinak, hau da, pisu gutxikoak eta erregai kontsumoa murrizten dutenak sortzeko “BATZ Lightweight” negozio lerroa sortu zen. Teknologia arin honen lerro berriaren sorkuntza beste enpresa baten, FPK-ren, erosketarekin eman zen.

Gaur egun BATZ enpresa munduan zehar aurkitzen da, dituen filial eta enpresa akordioen bidez. Egoera honek bezero internazional garrantzitsuenak lortzea baimendu dio, horrela oraindik ere hazkunde prozesu batean murgildurik aurkitzen delarik.

Jarraian enpresaren kanpo analisi estrategikoa burutuko da eta horretako kooperatiba inguratzen duen ingurune berezia identifikatu beharra dago. BATZ-en kasuan, negozio unitate desberdinak dituen, sektore bat baino gehiagotan kokatu daiteke baina automobilgintza izan da bere sorreratik jarduera nagusia, hori dela eta automobilgintza sektorearen azterketa burutuko da, beharrezkoa denean negozio unitate desberdinak aipatuz.

3.2. Kanpo analisi estrategikoa

3.2.1. Ingurune berezia

Enpresa batek erabaki estrategikoak hartzerako orduan analisi orokorraz gain, ingurunearen analisi berezia ere garatu beharra dauka. Analisi honekin jarduera oinarritzen den sektorea aztertu behar da, baita ere bertan barneratzen diren lehiakideak (Bueno, 1996).

BATZ, automobilgintza sektorean fokatzen da, hau baita bere jarduera nagusia eta identifikatzen duena beraz, emaitzetan eragin zuzena du. Hala ere negozio unitate desberdinak ditu, sektore desberdinekin erlazionatutakoak, baina lanaren helburua ez denez negozio unitate desberdinen azterketa jardueran eragin handiena duen sektorea analizatuko da. Aipatu beharra dago, automobilgintza sektorea azpi sektoreetan banatu daitekeela, eta BATZ-en kasuan, trokelgintza eta automozio sistemetan zentratua dago. Hala ere jarraian automobilgintza sektorearen analisi orokorra burutuko da, ingurune berezi batean kokatzeko helburuarekin. Sektore honetan enpresa askok hartzen dute parte, baina azken urte hauetako joera kontzentrazioa bideratuta dago, hau da, enpresa gutxiagoren artean gero eta merkatu-kuota handiagoa lortzen ari dira. Beraz esan daiteke automobilgintza sektorea kontzentrazioa bideratuta dagoela eta kontuan izan behar dugu hauek direla BATZ-en bezero nagusiak.

Gaur egun EAEn, automobilgintza sektorea, sektorerik lehiakor eta garatuenetarikoa da. Mundu mailako enpresa garrantzitsuenen teknologia maila berean aurkitzeak eraginkortasuna bermatzen du. Estatu mailan 300 enpresez osatutako sektore honek 10 mila milioi euroko fakturazioa dauka eta bertan lanean ari diren 75.000 pertsonetatik 35.000 Euskal Herrian aurkitzen dira (ACICAE, Cluster de Automoción de Euskadi, 2014). Komunitate autonomo honetan automobil ekoizle gutxi egon arren, Irizar edo Mercedes diren moduan, automobilen osagaiak ekoizten dituzten enpresa ugari aurkitzen dira. Honen arabera aipa daiteke, sektore estrategiko bat dela, kapitalean nahiko intentsiboa baita eta era berean teknologian oso garatuta aurkitzen da. Heldutasun mailari dagokionez, automobilgintza sektorea hazkunderan murgildurik dagoen sektorea kontsidera daiteke. Ondorio honen adierazgarri, gaur egunean estatuko BPG-aren %10-a sektore honen jardueraren emaitza dela eta 300.000 lanpostu sortzeko gai dela da (Pastrana, 2012).

Ingurune berezia aztertzeko gehien erabiltzen den metodologia Michael Porter-ek (1982) definituriko Bost Indar Lehiatzaileen analisia da.

Aztertu beharreko lehen puntua sektoreko lehiakideen arteko lehiakidetasun edo norgehiagokamaila da (Grant, 2013). Sektore berean enpresa ugari egoteak, norgehiagoka sortarazten du, enpresa bakoitzak bere posizio konpetitiboa hobetzeko ekintzak burutzen baititu. Lehen aipatu dugun

moduan, automobilgintza sektorean enpresa asko aurkitzen dira, eta horrek norgehiagoka maila handia sortarazten du, ekintza konpetitiboak gogorragoak eta ugariagoak direlako.

Sektorearen hazkunde tasak ere eragina dauka lehiakideen arteko norgehiagoka mailan. Kasu honetan automobilgintza sektorea hazkunderan dagoen sektorea denez, lehiakideen arteko borroka murrizten laguntzen du. Automobilgintza enpresen kostu finkoak kostu aldakorak baino altuagoak dira, jarduten duten sektorean oso garrantzitsuak baitira teknologian egindako inbertsioak eta makinen berriztatzea. Inbertsio eta berrikuntza hauek norgehiagoka maila altua dakarte, lehiakideen teknologiarekin borrokatu beharra baitaukat.

Norgehiagoka mailan eragina daukan beste faktore bat, produktu edo zerbitzuaren desberdintze-maila da. Automobilgintza sektorean fabrikatzen diren produktuak, hau da, trokel eta automozio sistemak desberdintzapen gaitasun urria daukate produktu fisikoan. Hala ere gaur egun gero eta garrantzi handiagoa ematen ari zaio diseinu prozesuari eta bezeroei emandako zerbitzuaren pertsonalizazioari. Guzti hau kontuan izanik, esan daiteke, teknologiak eskaini dezakeen desberdintzapen apurraz gain, badaudela sektorean gainontzeko enpresengandik desberdinu dezakeen ezaugarriak, batik bat pertsonalizazioarekin lotutakoak horrela norgehiagoka maila jaitsaraziz.

Sektore baten irteera-hesiek norgehiagoka mailan eragina daukate, enpresak behartuak daudelako sektore horretan jarraitzera errentagarritasun baxuak edo nuluak izan arren beraien artean lehiatzera. Irteera-hesi nagusien artean sektore batetik kanpo beste erabilera bati dagokionez aukera oso eskasak dituzten aktiboak aurkitzen dira, hau da, aktibo espezializatuak. Automobilgintza sektorean jarduten duten enpresek erabiltzen dituzten makinek likidazio-balio txikia izango dute merkatuan, aktibo bereziak baitira, balio handikoak eta sektore bakarrerako erabilgarriak.

Irteerako kostuei dagokionez, langileei eman beharreko kalte ordainak, bezeroekin alde aurretik hartutako konpromisoak betetzearen kostuak eta abar aurkituko lirateke. Sektore honen kasuan langileen kalte ordainak altuak izango dira hauetako askok urte ugaritako esperientzia izango dutelako. Bezeroek aukeratutako enpresei produktu bolumen handiak erosten dizkie, hori dela eta bezeroekin alde aurretik hartutako konpromiso bat bertan behera usteak kostu handiak suposatuko lituzke irteerako kostu finkoak areagotuz.

Azkenik, irteera-hesien artean, hesi emozionalak aurkitzen dira. Hesi multzo honetan faktore psikologikoak barneratzen dira enpresen jabeengan eragiten dutenak enpresa ixterako orduan. Kooperatiba bat izateak hesi emozional altuak sortzen ditu, bertako langileak aldi berean enpresaren bazkideak direlako eta enpresaren itxierak arlo psikologikoan eragingo luke, baina kontuan izan

behar da sektore honetan ari diren enpresa guztiak ez direla kooperatiba izaerakoak, eta hauen hesi emozionalak oso baxuak izango lirateke.

Norgehiagoka mailan eragina duen azken faktorea, enpresen arteko akordioak dira. Sektore batetako enpresen artean akordioak egiteko ohitura edo tradizioa handiagoa den neurrian norgehiagoka txikiagoa izango da. Automobilgintza sektorean murgildutako enpresek akordio garrantzitsuak izaten dituzte mundu mailako automobil enpresa handienekin. Sektore honetan ari diren enpresa batzuk, automobiletan aurkitzen diren pieza konkretu batzuk egiten dituztenek hain zuzen, normalean gainontzeko enpresekin akordioetara heldu beharra izaten dute bezeroen adostasuna lortzeko asmotan.

Faktore guzti hauek aztertu ondoren, badirudi automobilgintza sektoreko norgehiagoka ez dela oso altua, hazkunde prozesuan dagoen sektorea izanik, produktuaren desberdintzapen mailak edota enpresen arteko akordioak egiteko ohiturak norgehiagoka maila murrizten baitute.

Ingurunearen analisia jarraitzeko aztertu beharreko bigarren indarra, lehiakide berrien mehatxua da (Grant, 2013). Sektore batera enpresa berriak sartzearen mehatxua hiru faktore potentzialen menpe egongo da batik bat, sarrera-hesiak, sektoreko enpresengandik espero den erreakzioa eta sektorearen errentagarritasun maila.

Sarrera-hesiak, lehiakide berrien sarrera oztopatzen duten faktore multzoak dira. Hesi horien artean eskala-ekonomiak aurkitzen dira, honen bitartez, enpresa batek produktu baten produkzio bolumena handitzen duenean produktu horren unitateko kostua txikitzen du kostu finkoak unitate gehiagoren artean banatzen dituelako. Automobilgintza sektorearen kasuan, eskala-ekonomiak ematen dira bere produkzioan, makinak martxan jartzearen kostua fabrikazioa handitzen doan heinean amortizatzen delako batez ere. Ondorioz, enpresa berri batek sektore honetan sartzea lortu nahi badu, eskala-ekonomia maila berera heltzea lortu beharko luke, lehiakorra izateko (Gestiopolis, 2003)

Sektoreko produktu edo zerbitzuaren desberdintze maila handiagoa den neurrian enpresa berriek ahalegin handiagoak egin beharko dituzte barneratzeko. Kasu honetan konkretuki desberdintzea produktu mailan nahiko baxua da, garratzi handiena ematen zaien elementuak teknologia eta zerbitzuaren pertsonalizazioa dira, hori dela eta teknologia egokiarekin lehiakide berriek bezeroen fideltasuna lortu beharko lukete.

Lehiakide berrien sarrera eragotziko lukeen faktoreetako bat, kapital beharra izango litzateke. Automobilgintzan inbertsio handiak egin behar dira teknologia maila altuko makineriaren beharra baitago, kapital altuen beharrak lehiakide berrien sarrera oztopatuko luke. Bezeroek enpresa hornitzaileekin akordioak eginak izaten dituzte, beraz hornitzailez aldatzeagatik sortutako kostuak

handiak izango lirateke, akordioez gain, produkzio katean egin beharreko aldakuntzak, asistentzia teknikoaren kostua eta abar egongo liratekeelako.

Beste kostu batzuek ere eragina izango dute lehiakide berrien sarreran, hala nola, patentatua dagoen teknologiararen erabilera, edota kokapen geografikoaren kostua, jada ezarrita dauden enpresen kokapena hobetu nahi badute jasan beharreko kostuak altuak izango direlako. Sektoreko enpresengandik espero den erreakzioari dagokionez, automobilgintza sektoreko hazkunde-tasa positiboa denez, enpresa hauen erantzuna lehiakide berrien aurrean gogorra izango da, norgehiagoka maila altua delako eta merkatu kuota mantendu eta handitu nahiko dutelako.

Guzti hau kontuan hartuz, esan daiteke sektore batean lehiakide berriak sartzeak sektore horretako enpresen gain ondorio negatiboak izango dituela, bertako norgehiagoka maila handitzeaz gain, errentagarritasun potentziala mirriztuko duelako eta sektorearen erakargarritasuna murriztuz. Hala ere aipatu beharra dago, automobilgintza sektorean lehiakide berriak sartzearen mehatxua nahiko baxua izango dela, aztertu bezala, sarrera-hesi ugari dituztelako eta beraz inbertsio handiak egin beharko lituzke.

Michael Porter-ek proposatzen duen beste indar bat, ordezeko produktuaren mehatxua da. Ordezko produktuak sektoreko produktuaren funtzio berdina betetzen dutenak edo behar berdinak asetzen dituztenak dira, beraz, merkatu edo bezeria berdinari zuzenduak daudenak, baina beste sektore industrial batean ekoizten direnak (Porter, 1982.). Automobilgintza sektorearen kasuan ordezkapena nahiko zaila da gaur egunean, autoak osatzen dituzten pieza beste industrietako piezengatik ordezkatzeko nahiko zaila baita. Hala ere aipatu beharra dago, etorkizun batean egoera hau aldatu daitekeela, bai material berrien aurkikuntzengatik baita 3D inprimagailuengatik. Material ordezkagarrien inguruan, gaur egunean "konpositeak" izendatutako materialak garatzen ari dira, material hau bi makro edo mikro egiturek osatutako egitura kimiko batean oinarritzen da, horrela material gogorragoak sortuz (acciona-infraestructuras.es, 2014). 3D inprimagailuak hiru dimentsioetako objektuak sortzeko gai dira eredu fisiko batean oinarrituz eta behar beharrezko den materiala erabiliz soilik (Impresoras 3D, 2013).. Gaur egunean inprimagailu hauek oso garestiak izateaz gain ez daude guztiz eskuragarri, hori dela eta, ondorioztatu daiteke momentuz automobilgintza sektoreko ordezkagarritasuna nahiko baxua dela.

Aipatu beharreko laugarren indarra, bezeroen negoziazio boterea da (Grant, 2013). Negoziazio-botere maila zenbatekoa den jakiteko ondorengo faktoreak aztertu behar ditugu. Lehen faktore gisa, bezeroen kontzentrazio maila aurkitzen dugu. Ingurune bereziaren azterketan automobilgintza sektoreari orokorrean erreferentzia egin arren, kasu honetan bezeroen kontzentrazio maila aztertzeke aztertzen ari garen enpresaren azpisektoreari egin beharko zaio aipamena. Aztergai den

enpresak trokeleria eta automozio sistemetan jarduten duenez, bere bezeroak automobilgintzan aritzen diren enpresa handiak eta multinazionalak izango dira. Egoera hau kontuan izanik, bezeroen kontzentrazio maila handia izango da, autoak ekoizten dituzten enpresak handiak izateaz gain ez direlako oso ugariak.

Produktuen desberdintzapen mailak ere eragina izango du negoziazio mailan. Kasu honetan, desberdintzapen maila produktu fisikoari dagokionez nahiko baxua da momentuz, hori dela eta bezeroek izango duten negoziazio-boterea handiagoa izango da.

Hirugarren faktorea, hornitzailez aldatzeagatik kostuek, bezeroen negoziazio-boterea murriztea ekarri dezakete kasu honetan, eskarien berezitasuna eta hornitzaileek eskainitako zerbitzuak direla eta kostu honek nabariak izango dira. Azkenik, bezeroen negoziazio-boterea handiagotzen duen faktorea, eroslearen informazio maila da. Gaur egungo teknologiak eta mundu mailako globalizazioak enpresen artean harremanak sortzea eta hauekin kontaktuan jartzea errazten baitu.

Ingurune bereziaren azterketa bukatzeko, Porter-en bosgarren indarrarekin aurkitzen gara, hornitzaileen negoziazio-boterea (Grant, 2013). Automobilgintza sektorean hornitzaileen negoziazio-boterea nahiko baxua izango da. Sektore konkretu honen kasuan hornitzailean, lehengaiak ekoizten dituzten enpresak edota automobil piezak osatzeko beharrezko pieza sinpleagoak ekoizten dituzten enpresak dira. Automobilgintza enpresak kontzentziora bideratuta daudenez, presio nabarmena sustatzen dute hornitzaileengan, azken hauek hornitzaile kontratua lortzeko borrokatu beharko dutelako gainontzeko enpresekin.

3.3. Barne analisi estrategikoa

Ingurunearen analisia burutu ondoren, enpresaren ezaugarri propioen analisia burutuko da jarraian arlo funtzionala eta baliabide eta gaitasunen azterketa burutuz.

3.3.1. Arlo funtzionala

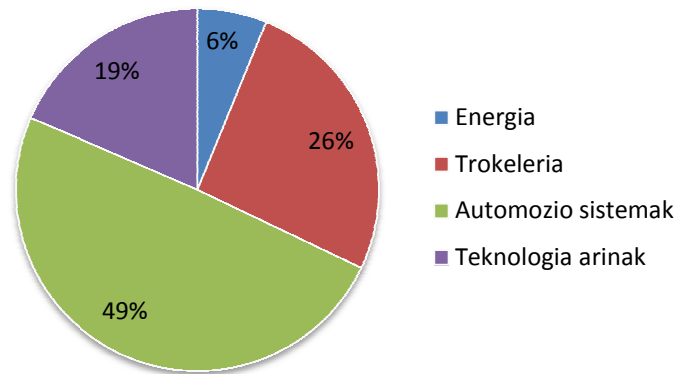
Enpresaren barne analisia hasteko, arlo funtzionala aztertuko da lehendabizi, hau da, enpresak egiten dituen jarduera ezberdinen azterketa, departamentu, sail edo arlo funtzionalak oinarritzat hartuz (Albizu eta Landeta, 2011). Atal honetan sail funtzionaletako azterketa burutuko da batik bat, enpresaren jarduera edo negozio unitate desberdinak korporazio estrategia atalean analizatuko baitira.

Azterketa honen lehen puntutzat, giza baliabideen arloa aurkitzen da. BATZ enpresa, kooperatiba bat izateak, bertako langileen gehiengoa bazkide ere direla esan nahi du. Kooperatibismo honek langilek enpresaren jardueraren aurrean aurkezten duten erantzukizuna nabarmenki areagotzen du. Enpresa konkretu honen datuak erakusten duten arabera, 2012 urtean 360 langile zeuden kooperatiban, 2011 urtean baino 6 gutxiago (SABI, 2014). Esperientzia gehiagoko langileak, eta adinez nagusienak, enpresaren negozio lerro tradizionaletan aurkitzen dira, trokelerian. Kasu honetan, enpresaren negozio lerro berrietan aurkitzen dira bazkide eta langile gazteenak, era berean negozio errentagarrienak izanik. Gertaera honen aurrean BATZ-en politika konpentsazioa da, negozio errentagarriek gainontzeko negozioak babestuz. Enpresaren antolaketatik kanpo sortzen diren taldeek eragin nabarmena izaten dute batez ere langileen eta enpresaren zuzendaritzaren arteko harremanetan. Zuzendaritzak langileen partaidetza bultzatzen du kreatibitate arloan, erakundearen babesa eskainiz beti ere berme batzuen truke.

2012 urteko diru-sarrerak 123 milioi euro ingurutakoak izanik, errentagarritasun ekonomikoa %0,66koa eta errentagarritasun finantzarioa %1,70koa enpresaren egoera finantzarioa "ona" dela kontsidera daiteke (SABI, 2014). Egoera finantzario honen beste adierazleetako bat enpresak lortutako kontratuak dira, kontratu hauek enpresaren emaitza finantzarioetan eragin positiboa izaten dutelako. BATZ-ek lortutako kontratu esanguratsu bat, 2012 urtean Estatu Batuetako enpresa batekin lortutako 23 milioi eurotako kontratua da, ekintza honi esker, diru-sarrera positiboak lortzeaz gain, 50 lanpostu berri sortu baitziren, enpresaren hazkundera emanez. Gauzak horrela, 2016-ko aurrekontuetan 56 milioi eurotako inbertsioak egitea pentsatua dute, etorkizuneko emaitza finantzarioak onak izatea espero direlako, halaber 300 milioi eurokoak (Larrakoetxea, 2013).

Merkataritza arloari dagokionez, BATZ-en ekoizpenaren ia %95-a esportazio internazionalera bideratuta dago. Fabrikatutako produktu guztietatik automozio sistemak osatutako produktu gama da negozioaren diru iturri nagusia.

3. Grafikoa: Negozio lerro desberdinen irabaziak ehunekoetan



Norberak egina. Iturria: Innobasque Batz kasua

Enpresaren teknologia aurreratua dela eta, produktuen kalitate maila altua da, honek mundu mailako enpresa garrantzitsuenak bezero bezala izatea bermatzen dio. Datorren urteetarako General Motors multinazionalarekin 77 milioi eurotako kontratua dauka, Opel automobilen osagarrietarako. Produkzio arloko beste kontratu garrantzitsu bat, Volkswagen enpresarentzako ekoiztuko dituen gama altuko jasotzaileengatik 19 milioi eurotan baloratutako akordioa da. Trokeleria produktuetan, Jaguar, BMW eta Volvo bezeroekin 30 milioi eurotako akordioak ditu, horrela mundu mailako enpresa eta marka arrakastatsuekin loturak sortuz (Larrakoetxea, 2013).

Automobilgintza sektorean ikerketa eta garapen arloan egindako inbertsioak eta hauen efikazia berebizikoak dira. BATZ-ek ikerketa eta garapenean inbertsio ugariak egin izan ditu, honen adierazgarri bat, hasiera batean langile gutxi egon arren arlo honetan lanean, gaur egun 48 pertsonak osatutako saila da. Mondragon talde korporatiboko parte diren, BATZ, Cikautxo, Fagor Ederlan eta Maier enpresek Europar Inbertsio Bankuari 70 milioi eurotako kreditu bat eskatu diote, horrela 180 milioi eurotako fondo bat sortuz I+G proiektuetara bideratzeko (www.mondragon-corporation.com, 2014).

3.3.2. Baliabide eta gaitasunen analisia

Enpresa baten lehiakortasuna neurtu ahal izateko, aldagai makroekonomiko eta sektorialez gain enpresaren barnean aurkitzen diren baliabide eta gaitasunak aztertu behar dira. Baliabideak enpresa batek dauzkan eta kontrolatzen dituen faktore edo aktibo multzoa da, hauetan faktore fisikoak, finantzarioak, merkataritza-faktoreak, giza faktoreak, teknologikoak e.a. barneratzen direlarik. Baliabideak bi motatan desberdindu daitezke, baliabide ukigarriak eta ukiezinak (Albizu eta Landeta 2011).

Baliabide ukigarrien artean, BATZ enpresak dituen baliabide fisiko eta finantzarioak aurkitzen dira. Kapital sozialak enpresaren tamainaren edo baliabide finantzarioen irudia ematen du, kasu honetan enpresaren kapitala 2012 urtean 28.939.000€ da. Ondoren, hazkunde estrategia atalean aztertuko den moduan, BATZ enpresa Mondragon taldearen barnean aurkitzeaz gain bere talde propioa dauka, BATZ taldea. 1.430 langileko talde honetan teknologia maila altua izateak langileko 170.526 salmentak suposatzen ditu, hauen %95 esportaziora bideratuz. Errentagarritasun ekonomikoa 2012 urtean %0,66-koa izateak, aktiboaren produktibitatea positiboa dela adierazten du eta %1,70-eko errentagarritasun finantzarioak enpresak izandako irabaziak egindako inbertsioagatikoa positiboa izan dela erakusten du. 2011 urtean milioi bat euroko galerak izan ondoren eta errentagarritasun negatiboa izan ondoren, 2012ko irabaziek bilakaera positibo bat suposatzen dute (SABI, 2014).

Bestalde, baliabide ukiezinak informazioan oinarritzen dira batik bat eta beraz, kontabilitate informazioarekiko ukiezinak dira. Hauen artean giza baliabideak aurkitzen dira, zeinetan langileen kualifikazioa, malgutasuna edota konpromiso barneratzen diren (Albizu eta Landeta 2011).

Lehenago aipatu bezala negozio lerro berrietan esperientzia gutxiko langileak aurkitzen dira lanean, baina kualifikazio altukoak, unibertsitate ezberdinekin loturak baititu, halaber, Deustoko Unibertsitatearekin, Bilboko Ingeniaritza Goi Eskola Politeknikoarekin eta Mondragon Unibertsitatearekin beste batzuen artean, kualifikazio maila altuko langileak izatea baimenduz. Negozio lerro zaharragoetan ordea esperientzia handiko langileak ari dira lanean. Langileen konpromisoari dagokionez, kooperatiba baten izaera izateak hauen leialtasun edo fideltasuna bultzatzen du, bazkide ere direlako.

Baliabide teknologikoak, baliabide ukiezinen parte dira, hala nola, berrikuntza eta ikerketarako konpromisoa. Enpresan langileen sormena bultzatzen da, babesa emanez ideien garapenerako, 90. hamarkadatik aurrera ingeniari-tza sail berezi bat sortu zen. Hasiera batean hiru langilez osatutako saila izan arren, 2010 urtean 48 langile zeuden sail horretan lanean, patente berriak lortzeko, beraz ikerkuntzan egindako inbertsioak garrantzitsuak dira enpresarentzako. Erakunde gisa, lortutako kalitate ziurtagiriak baliabide erabilgarri bilakatzen dira bezerien aurrean produktuak saltzerako orduan. Ziurtagiri hauen artean ISO eta IQNET ziurtagiriak aurkitzen dira, bai produktu mailan, bai ingurugiroaren babes arloan.

Gaitasunak enpresak dauzkan baliabide ezberdinen interakzioaren ondorioz sortzen dira, hau da, antolaketaren ikasbide kolektiboaren ondorioz. Beraz, gaitasun bat enpresa batek aktibitate zehatz bat, modu efikaz eta desberdindu batean egiteko duen abilezia da, eta ondorioz, negozio baten lehiatzeko abantaila iraunkorra garatzeko oinarria izango da (Albizu eta Landeta 2011).

Enpresak dituen baliabide garrantzitsuenak I+G arloan egindako inbertsioak dira. Inbertsio hauei esker, lehiakideen aurrean produktu eraginkorrak aurkezteko gaitasuna dauka. Inbertsioek eta langileriaren kualifikazio maila altuak, mundu mailako enpresa boteretsuenak bezera bezala izatea baimentzen dio.

Giza gaitasunak langileen esperientzian oinarrituta daude, hau da, lanerako duten gaitasunean. Batz enpresako langileen gehiengoak urte askotako esperientzia dutenez, enpresari egokitzapen gaitasuna ematen dio, bezeroen eskakizunen eta hauen exigentzia mailaren aurrean.

BATZ-ek aurkezten duen gaitasun bereizgarri bat merkatuko aldaketen aurrean egokitzeko duen abilezia da. Merkatuaren eskaerak produktuaren garapenarekin loturik daude, hau da, produktu berri bat sortzerakoan edota betiko produktu baten garapena ematerakoan eskariak honekiko joera hartzen du. Gertaera honen aurrean BATZ-ek abilezia erakusten du bere eskaintza eskariaren mailara egokitzeko.

Kalitate ziurtagiriak

Produktuen kalitatea

ISO 9001:2008

IQNET 9001:2008

ISO/TS 16949:2009

Q1 FORD

ISO/TS16949:2009 KUNSHAN

ISO 9001:2008 CZECH

IQNET 9001:2008 CZECH

ISO/TS 16949:2009 CZECH

ISO/TS 16949:2009 MEX

ISO 9001:2008 MEX

Ingurumena

ISO 14001:2012

IQNET 14001:2012

Lan segurtasuna eta osasuna

OHSAS 18.001:2012

Arrisku aktiboak

ISO/DIS 31000

Iturria:www.batz.com

3.4. AMIA

Jarraian BATZ kooperatibaren buruzko aukera, mehatxu, indargune eta ahulezien zerrenda orokor bat burutuko da ezaugarri nagusiak identifikatzeko helburuarekin, lanaren helburua ez baita plan estrategiko baten gauzapena. Enpresak historian zehar AMIA desberdinak izan ditu, hauek hazkunde prozesuan eragina izan dutelarik, beraz ezaugarri orokorren zerrenda honek etorkizunean jarrai daitezkeen hazkunde bide desberdinak baldintzatuz.

AUKERAK

- Euskal Herriko industrializazio ohitura
- 2014 urtean onartutako Plan Pive berriak
- Esportaziorako kokapen egokia
- Europar Batasunean kokatua
- Euskal Autonomia Erkidegoko I+G arloko inbertsioak eta erakundeak
- Estatu Batuetako ekonomiaren errekuperazio garaia.

MEHATXUAK

- Krisi ekonomikoa
- Lehiakide boteretsuak
- Bezeroen tamaina handia
- Sektoreko enpresen negozio botere baxua
- Asiako fabriken prezio baxuak

INDARGUNEAK

- Kooperatiba izaera
- Filialak izatea munduan zehar
- Negozio lerro berriak (energia)
- Esperientzia handia sektorean eta langileen kualifikazioa
- Teknologia aurreratua
- Unibertsitateen Shoreholder-a
- Mondragon Korporazioaren parte izatea

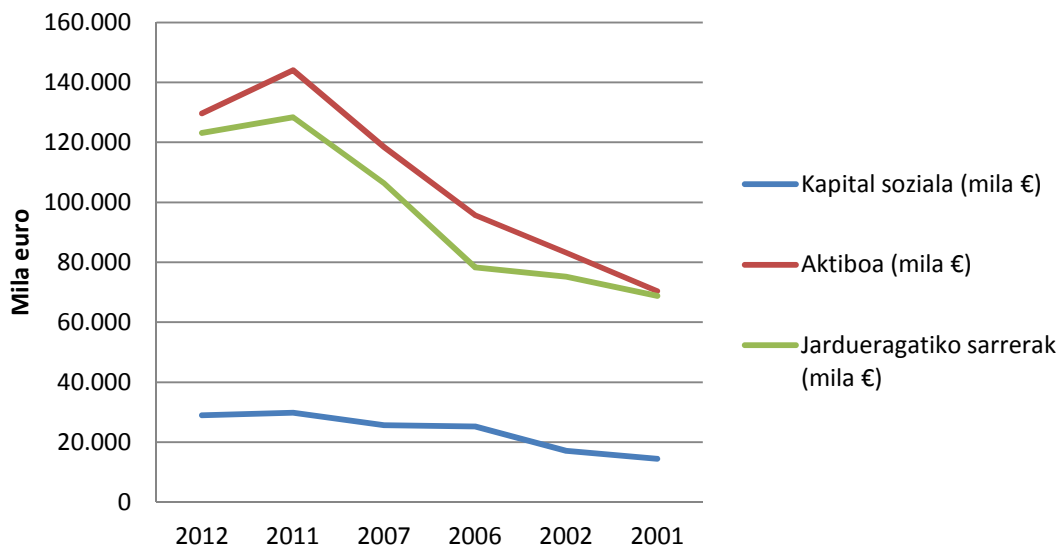
AHULEZIAK

- Bezeroekiko negozio-botere baxua
- Tamaina ertaineko enpresa
- Langile kopuru murriztua

3.5. Hazkunde estrategia

4. grafikoan ikusten den moduan, BATZ enpresak hazkunde prozesu bat jasan du urteen joanarekin, bai aktibo, jardueragatiko sarrerak bai kapital sozialaren kantitatea handiagotzen joan delako. Hori dela eta, jarraian hazkunde hori nola gauzatu den aztertuko da estrategien identifikazioen bitartez eta jarraitutako hazkunde eragiketen bidez.

4. Grafikoa: BATZ-en bilakaera ekonomikoa



Norberak egina. Iturria: SABI, 2014

3.5.1. Korporazio estrategia

Lehenik eta behin enpresak korporazio moduan jarraitutako estrategia identifikatu beharra dago, produktu arloa, arlo geografikoa eta balio katearen arloa bereiziz. Produktu arloan enpresa batek bi lerro jarraitu ditzake, espezializazioa edo dibertsifikazioa (Grant, 2013).

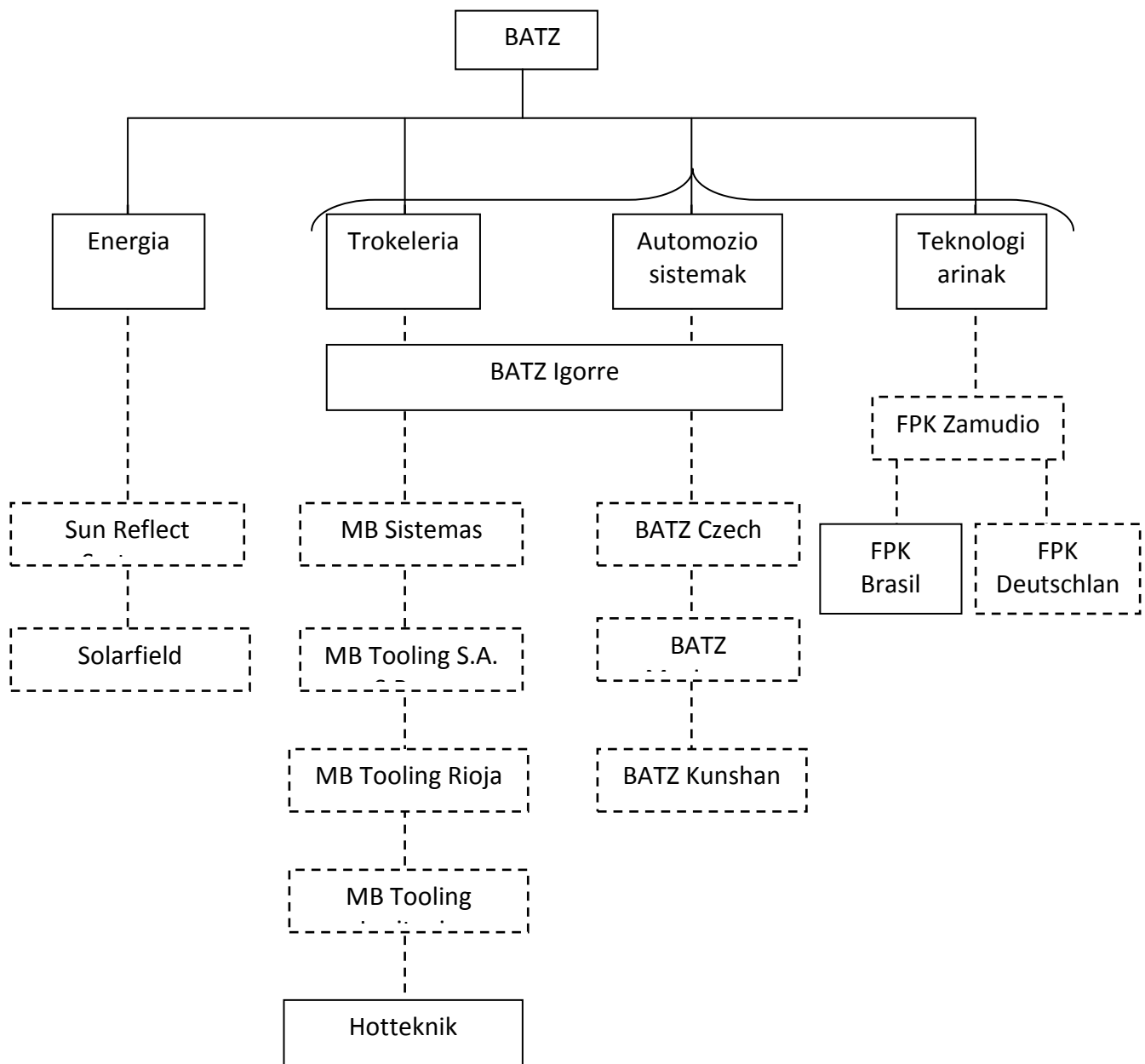
Sorreran, enpresaren jarduera guztiz definitu gabea zegoen, molde txikien fabrikaziotik, *plano baxuko piezen* ekoizpena murgiltzen baitzen. Makinerian egindako inbertsio txikiei esker eta 1975. urtean egindako merkatu ikerketen ondorioz, trokelgintzan espezializatzea erabaki zuten. Produktu batean zentratzeko erabaki horrek inbertsio handien beharra erakarri zuen, makinaren beharra baitzegoen eta jada zeudenen berriztapena. Enpresaren barneratzea merkatuan geldoa zenez, moldeen fabrikazioan apustu egiten jarraitu zuten bigarren maila batean. Merkatuan finkatzen hasi zen heinean, trokelen eskaria handiagotzen joan zen eta moldeen fabrikazioa alde batera utzi zuten, errentagarritasun txikiagoa ematen zuelako.

80. hamarkadarako BATZ tamaina txikiko eta ertaineko trokel progresiboetan espezializatutako enpresa lez ezaguna zen. Hamarkadaren bigarren zatian, Europar Batasunean sartzearekin eta beraz arantzelen ezabaketarekin lehiakide gehiagorekin aurkitu ziren aurrez aurre. Lehia maila honen ondorioz teknologia berrietan inbertitzea beharrezkoa zen. Diseinu sistemen modernizazioak, azpiegituretan inbertsio handiak eta makineria berriztatuak, enpresaren hazkundera eragin zuten. 1982. urtean automozio sistemetan oinarritutako negozio lerro berri bat ireki zen. Automozio elementu hauen arrakastak negozio lerroaren ezarpena ekarri zuten enpresaren jarduera nagusiarekin bat, horrela dibertsifikaziorako pausu bat emanez.

2005. urtean, BATZ Energy negozio-lerro berria sortu zuten. Negozio honen helburua BATZ-ek estanzazioan erabiltzen zuen energia hotza energia termosolarrean aplikatzea da. Metodo honen erabilerarekin ez dira automobilentzako sistemak eta trokelak ekoizten, eguzkiak produzitutako beroa biltzen duten ispilu termikoak ekoizteko erabiltzen da teknologia. Negozio unitate berri hau, Sener ingeniari enpresa BATZ-ekin kontuan jarri zenean eman zen. Sener enpresak planta termosolarren ideia ekoiztuko zion enpresa baten beharra zuen, eta hainbat enprekin ahalegindu ondoren, BATZ enpresarekin jarri zen kontaktuan (Nuñez eta Nuñez, 2012). Energia berriztagarrien merkatua hazkunde bidean dagoen merkatu bat izanik, aukera garrantzitsu bat izan zen enpresaren dibertsifikaziorako.

2010. urtean, gaur egun BATZ-en parte den negozio lerro berriena sortu zen, *BATZ Lightweight technologies* (teknologia arinak). Kasu honetan, automobilen erregai kontsumoa murrizten duten pieza arinen, hau da, pisu gutxikoen, ekoizpenean barneratu ziren. Negozio hau ikerketa eta garapen arloan zentratzen da, kotxeen pisua murriztea lortu nahi baitute, pisu handiko piezak ordezkatzuz, baina segurtasun maila altua mantenduz, eta betiere erregai kontsumoaren murriztapen bat lortuz. Negozio unitate berri honek enpresari desberdintasun bat emateaz gain, berrikuntza bat suposatzen du merkatuan, erregai kontsumoa murriztea automobilgintza enpresa askok lortu nahi dutena baita.

2. Irudia: Batz enpresaren Negozio lerroen antolaketa



Egokitua. Iturria: Nuñez- eta Nuñez , 2012

Produktu arloan BATZ-en eboluzioa nahiko argia da, hasiera batean trokelen ekoizpenarekin espezializaziora jo zuten, baina urteen joanarekin dibertsifikazioa hartu dute estrategia lez. Automozio sistemen eta teknologia arinen kasuan dibertsifikazio horizontala garatzen da. Kasu honetan enpresak bere produktuen gama zabaltzen du, baina bezero mota berdinei zuzendurik. BATZ-en bezeroak mundu mailako automobil enpresa garrantzitsuenak izanik, hala nola, Opel, BMW, Volkswagen eta abar, aurkeztutako produktu berriak bezero hauei zuzendutakoak dira.

BATZ Energy negozio-lerroaren kasuan ordea dibertsifikazio zentrokidea ematen da, sinergiak lortzen baitira. Beste negozio-lerro batean, hau da, trokelerian erabiltzen den teknologia erabiltzen da produktu berri bat sortzeko eta ondoren produktu hau bezero berrietara heltzen saiatzeko, merkatu berriak bilatuz.

Arlo geografikoa, enpresa honek hiru etapak igaro dituela ikusiko dugu jarraian, maila nazionalen aritu ondoren, merkatu internazionalera egin baitutelako salto. Sortu zen urtean, 1963an enpresa lokal moduan sortua izan zen, lau bazkidek eraiki baitzuten Igorreko lokal batean. Esportaziorako bolumena txikiegia ekoizten zutenez, merkatu nazionalen zentratu zen, SEAT eta Fasa-Renault bezero bezala izanik. Espainian sektorearen krisiaren ondorioz, bezero berriak bilatzera behartuta suertatu zen.

Merkatu nazionala gainditu ondoren, BATZ-ek internalizaziora jo zuen. Garapen honen oinarria 1982an eman zen, General Motors multinazionalarekin akordio garrantzitsua sinatzean.

3. Irudia: Batz enpresaren kokapen geografikoa



Iturria: www.Batz.es, 2014

Internalizaziorako lehen pausuak eman ondoren, 90. hamarkadan enpresak espainiar estatuan beste hiru fabrika ireki ondoren, Brasilen ere fabrika bat ireki zuten. Mexikon eta Europan hainbat enpresa ireki eta eskuratu ondoren, gaur egun BATZ enpresa guztiz internazional bat da, 3. Irudiko mapan ikus daitekeen moduan.

Azkenik, korporazio estrategiarekin bukatzeko, balio-katearen azterketa dago. Balio-katearen arloan, BATZ-ek integrazio bertikal estrategia ezartzen joan da, balio-kateko jarduera gehiago barneratuz. Hasiara batean enpresa azpikontratatu baten funtzionamendua zuen, hau da bezeroek

eskatutako piezak egiten zituzten, diseinu prozesua alde batera utziz. Enpresaren hazkundera lortu nahian, produktuen diseinuan eta garapenean lanean hasi ziren, horrela ekoizpenean diseinu prozesua barneratuz (Idigoras eta Mitxeo, 1997). Diseinu prozesu honen integrazioak jardueran abantaila bezala jokatzen du lehiakideen aurrean desberdintzapena erakusten baitu. Automobilgintza sektoreko enpresak hiru taldetan banatu daitezke produktuak bideratuta dauden merkatuaren arabera, TIER 1, TIER 2 eta TIER 3. Lehendabiziko taldean dauden enpresak automozio produktu bukatuak eta teknologia altukoak ekoizten dizkio autoen fabrikatzaileari zuzenean. TIER 2 taldeko enpresak automozio pieza edo produktu erdi bukatuak ekoizten dizkio auto fabrikatzaileari edota sistemak ekoizten dituzten enpresei hauek piezak bukatu ahal izateko. Azkenik TIER 3 taldeko enpresek produktu erdi eginak edo lehengaiak ekoizten dizkiete automobilak edo hauen osagaiak ekoizten dituzten enpresei (Obregón, 2006). Kasu honetan, BATZ TIER 1 enpresa taldean aurkituko litzateke, produktu bukatuak ekoizten baitzkie auto fabrikazioan jarduten duten enpresei (www.infojobs.net, 2014). Ikusi daitekeen moduan, BATZ-en balio katearen kasuan integrazio maila nahiko altua dauka.

3.5.2. Kanpo hazkundera

Enpresa baten kanpo hazkundera, merkatuan ezarrita dagoen enpresa baten eskuratze edo fusioarekin gauzatzen da. Honekin enpresa erosleak tamaina handiago bat lortzen du, bere ondarea erositako enpresaren ahalmen produktiboa barneratzen duelako (Guerras eta Navas, 2007).

BATZ-en kasuan kanpo hazkundera garrantzi txikia izan du hazkunde estrategiaren prozesuan. Enpresaren garapenean kanpo hazkundera adierazten duen ekintza bakar bat ikusten da, FPK.S.Coop. enpresarekin zerikusia daukana. 2010ean *BATZ Lightweight technologies* sortu zen, zeinen %50 BATZ-en esku dagoen, %40 Mondragon inbertsioen esku eta gainontzeko %10 FPK-ren esku. Teknologia arinen unitatearen buru den enpresa honek (*BATZ Lightweight technologies*) Mondragon taldearen jabetzakoa zen FPK enpresa kooperatiboaren %33a eskuratu zuen. Zamudion kokatuta dagoen FPK-an burututako inbertsioaz gain, *BATZ Lightweight technologies*-ek, FPK Brasil enpresaren eta FPK Deuchland-en eskuratzea burutu zuen. *BATZ Lightweight technologies* Batz-ek sortutako enpresa bat izan arren, honek FPK erostean emandako pausua kanpo hazkunderat definitu daiteke, azken honek I+G sail propioa izateaz gain, legalki, komertzialki eta teknikoki independentea delako.

3.5.3. Barne hazkundera

Barne hazkundera, produktu edo merkatuak garatzean datza, ekoizpen eta salmenta-ahalmenak handitzeko enpresak bere barnean inbertsioak egiten dituelarik (Bueno, Morcillo eta Salmador, 2006). Enpresaren sorrerako urteetatik, automobilgintza sektorerara bideratutako negozio lerro bat izan du Igorren kokatutako *BATZ Igorre* enpresan ematen zena.

2007. urtean General Motors multinazionalarekin 190 milioi eurotako kontratua lortu zuen, baina eskaera hau aurrera eramanez ahal izateko, 30 milioi eurotako barne inbertsio bat burutu behar izan zuen. Inbertsio honek hiru filial berrien sorkuntza suposatu zuen, Txekiar errepublikan, Mexikon eta Txinan. Mexikon kokatuta dagoen filiala Estatu Batuetan dituzten bezeroei produktuak ekoizteaz arduratzen da, eta BATZ enpresaren akzioen %78,52-aren jabea da. Ostraran kokatutako filial Txekiarra, *Batz Czech* deiturikoa, 2007 urtean bukatu zen eta akzioen %60-aren jabetza BATZ-en eskuetan dago. Azkenik, Asiar kontinentean aurkitzen den filiala, hain zuzen Kunshanen, Shangai herrialdean, eraikitzen azkena izan zen eta kasu honetan ere akzioen %60-aren jabea da.

Filial hauek BATZ-ek eginiko inbertsio propioaren parte dira, hau da, enpresak bere jardueraren garapen eta hazkunderako eginikoak, hori dela eta barne hazkunde moduan definitu daiteke. Lehen aipatu bezala, 2005 urtean BATZ energia sektorean sartu zen, horrela, *Batz Energy* sortuz. Negozio lerro berri honen jarduera aurrera eramanez ahal izateko, BATZ-en pertsonala, finantziarioa, I+G saila, erremintak eta administrazioa erabiltzen ditu.

3.5.4. Lankidetzak akordioak

Fernandez Sanchez-ek 1996 urtean egindako definizioaren arabera, lankidetzak akordioak "Independenteak diren bi edo enpresa gehiagoren arteko akordioak dira, beraien lehiatzeko abantailak indartzeko dituzten jarduera bat edo batzuk elkarrekin aurrera eramateko. Horretarako enpresaren baliabide edota gaitasunak oinarri bezala hartuak, fusiora iritzi gabe." (Fernandez Sanchez, 1996).

Aztergai den enpresaren kasuan, lankidetzak akordioak presentzia nabaria izan dute hazkunde prozesuan zehar. Lehen lankidetzak akordioa, 1967an sinatu zen, Laboral Kutxarekin, gaur egun Mondragon Korporazio Kooperatiboa osatzen duena. Urteen joanarekin BATZ enpresaren aliantza kopurua areagotzen joan da, eta jarraian aztertuko den moduan, mota desberdinetako akordioak sinatu ditu helburu anitz lortzeko nahian.

Lehiakortasuna eta enpresaren errentagarritasuna handiagotzeko helburuarekin, 2006 urtean Join Venture akordio bat sinatu zuen. Aliantza mota honek bi edo enpresa independente gehiagoren artean ematen dira, enpresa matrizeak deiturikoak, betiere enpresa berri bat sortzeko eta garatzeko asmotan (Harrigan, 1986). Kasu honetan, aliantza BATZ, Matrici eta Mondragon inversiones

kooperatiben artean sinatu zen, MB Tooling S.A. sortuz. BATZ eta Matrici sektore berean aritzen diren enpresak izanik, lehiakideak dira beraien artean, baina biak aurkitzen dira Mondragon Korporazio Kooperatiboan, hori dela eta Mondragon Inversiones kooperatibaren laguntzaz Joint Venture horizontal bat sortzea erabaki zuten, horrela trokeleria negozio lerroa handiagotuz eta merkatu kuota handiagotzeko. Aliantzaren bitartez sortutako MB Tooling S.A.-k nortasun juridiko propioa dauka, eta negozioak bere kabuz egiteko gai da, baina bere akzioan hiru matrizeen artean banatuak daude, hain zuzen, akzioen %40 Mondragon Inversiones-en esku dagoen bitartean Matrici-k eta BATZ-ek %30 daukate bakoitzak, oreka ekonomikoa mantenduz.

Lankidetzak mota bertikalei dagokionez, BATZ-ek lankidetzak ditu nazio mailan Bilboko Ingeniaritza Goi Eskola Politeknikoarekin, Deustuko Unibertsitatearekin, Mondragon Unibertsitatearekin, Nafarroako Unibertsitateko Campus Teknologikoarekin eta nazioarte mailan University of North London-ekin. Unibertsitateekin egindako hitzarmenek enpresari aktibo intelektualak lortzeko aukera ematen dio eta era berean unibertsitateko ikasleei praktikak egiteko aukera sortzen zaie. Honetaz aparte, automobilgintza sektorean batik bat enpresen azpikontrataziorako dagoen ohitura kontuan izanda, BATZ-ek enpresa azpikontratatuak ditu munduan zehar, hauetako asko inguruan kokatutako eta tamaina txikiagoko enpresak izanik, kostuak murriztea lortzen baitu.

Bezeroekin emandako lankidetzari dagokionez, informazio zehatzik izan ez arren, aurrera eramaten duen lankidetzak mota bat da. Lehen esan bezala, hasiera batean bezeroek eskatzen zituzten produktuak ekoiztetik, bezeroei balio erantsia sortzera pasatu da, diseinuan kolaboratuz, zerbitzu pertsonalizatuago bat emanez eta abar, horrela lan egiteko era aldatuz eta bezeroekin lankidetzak sorraraziz (Idigoras eta Mitxeo, 1998).

Azkenik, enpresaren sektorea kontuan izanda, lehenago aipatu den moduan, teknologiak eta honen garapenak garrantzi handia daukanez, I+G zentroekin burututako akordioak sinatu izan ditu azken urteetan. Koniker, MTC, Tecnalía eta Innobasque ikerketa zentroekin lankidetzak burutuz jarduerarako beharrezkoak dituen teknologia maila hobetzea eta berrikuntzak teknologiakoak lortzea du helburu.

4. DANOBAT, S. COOP.

4.1. Aurkezpena

DANOBAT enpresa kooperatiboa, izen bera daukan taldeko enpresa nagusia da. 1954. urtean Elgoibar herri gipuzkoarrean sortutako kooperatiba makina-erreminta sektorean barneratu zen. Sektoreko enpresa garrantzitsuenak aurkitzen ziren ingurunean kokatuta egoteak lehiakideen mehatxu gogorra suposatzen zuen. Lehiakide gogorrenen artean, 1962an sortutako Soraluze enpresa aurkitzen zen. DANOBAT-en kasuan lehiakideen presentziak eragin nabarmena izan du estrategien hautapenean. 1983. urtean lehiakideen mehatxua ekiditeko, Debako taldea sortu zen, Euskal Herriko lau kooperatibek osatutakoa, hain zuzen, DANOBAT, Goiti, Soraluze eta Txurtzil.

1992an Mondragon Korporazio Kooperatiboan barneratzearekin bat, Debako taldea, DANOBAT taldea izatera pasatu zen, horrela Goitiren irteera eta Lealderen sorrera sustatuz. Makina-erreminta sektorea ekoizpen industrialaren hasierako pausua izateak taldeari automobilgintza sektorean, sektore aeroespazialean, energia eolikoan, tren sektorean eta petrolio eta gas sektorean ere presentzia izatea baimentzen dio. Gaur egun DANOBAT taldeak presentzia internazionala dauka, munduko 41 herrialdek osatzen dute bere sare komertziala, nazioarteko herrialde garrantzitsuenak barneratzen dituelarik, hala nola, Alemania, Amerikako Estatu Batuak, Frantzia, Brasil eta abar (www.danobatgroup.com).

4.2. Kanpo analisi estrategikoa

4.2.1. Ingurune berezia

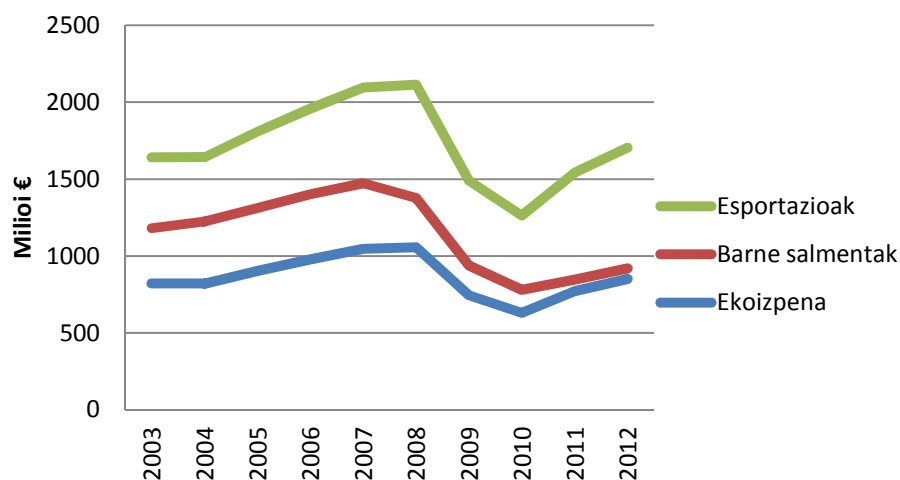
DANOBAT taldea, makina-erreminta sektorean aritzen da eta estatu mailan liderra da sektore honetako enpresa ekoizleen artean. Hori dela eta ingurune bereziaren azterketan sektore honen analisia burutuko da. Aurreko kasuan erabilitako teoria berberak erabiliko direnez kasu honen analisia burutzeko ez dira guzti hauek berriz aipatuko.

Identifikatu beharreko lehen indarra, sektoreko lehiakideen arteko lehiakidetasun edo norgehiagoka maila da. Norgehiagoka maila hau zenbatekoa den identifikatu ahal izateko, sektorearen kontzentrazio maila aztertu behar da. Espainia mailan, makina-erreminta sektorea, sektore kontzentratua da. 2011. urtean aurkezten ziren datuen arabera, 2010ean, estatuan sektoreko 94 enpresa zeuden, eta hauetako lehenengo hamar enpresek %58,7ko merkatu kuota zuten. Aipatu beharrekoa da, Euskal Autonomia Erkidegoa estatuko esportazioen %86,2aren eragilea dela, bertan sektoreko enpresen %70a aurkitzen baita, estatuko potentzia bilakatuz (ICEX, 2011). Kontzentrazio maila altu honek, lehiakideen norgehiagoka mailaren murrizketa eragingo du.

Norgehiagoka maila definitzen duen beste faktore bat, sektorearen hazkunde-tasa da. Makina-erreminta sektorea hazkunderan dagoen sektore bat lez definitu daiteke gaur egunean, urte guztietan eskari gorakadak izan ez arren, 2013 urtean sektoreko eskariak %5,6-ko igoera izan baitzuen 2012-arekin konparatuz (El Mundo, 2014).

5. grafikoan ikus daitezkeen moduan, Espainian sektoreko ekoizpen datuak, esportazio datuak eta estatuan emandako barne salmenten datuak jaitsiera nabarmena izan dute 2008 urtetik hona. Datu hauek adierazten digutena, zera da, makina-erreminta sektoreko enpresek krisiarekiko duten sentzibilitate maila altua. Ingurune orokorraren azterketan aipatu moduan, 2008an sortutako krisiak eragina izan zuen mundu maila eta sektore hau industria guztien lehen pausua izanik, sentzibilitate maila altua du krisiaren aurrean.

5.Grafikoa: Makina-erreminta sektorea Espainian



Norberak egina. Iturria: AFM, 2014

2012ko otsailean Espainiako “*Observatorio Industrial del Sector del Metal*” erakundeak estatuko makina-erreminta sektoreko 300 enpresei burututako galdeketen arabera, gailentzen diren kostuak, pertsonal eta lehengai kostuak dira. bi kostu mota hauek, kostu finko bezala sailkatu daitezke, horrela kostu finkoak enpresen kostuen artean gailenduz. Bigarren mailako kostuak, hau da, enpresaren kostuetan indar edo eragin txikiago bat dutenak, energia, garraioa eta makinak izango lirateke. Kostu finkoen gailentze honek eragina izango du norgehiagoka maila areagotuz eta gogortuz.

Sektoreko produktu edo zerbitzuen desberdintze mailari dagokionez, makina-erreminta sektoreko enpresen arteko produktuen desberdintze maila nahiko handia da, industria produktuak izan arren, sektore honetako enpresek bezeroen eskariaren arabera produktuak ekoiztu behar dituztelako. Hau da, makina-erremintako enpresek ez dituzte produktuak katean ekoizten, bezeroek egindako eskakizunen arabera produktuak baizik, horrela ezaugarri desberdinetako produktuak eginez, eta ia guztiak desberdinak.

Lehiakideen norgehiagoka maila definitzen laguntzen duen beste faktoreetako bat, irteera-hesiak dira. Azpiegitura handiez aparte, sektoreko jarduera aurrera eraman ahal izateko, makina edo aktibo espezializatuen beharra dago. Hori dela eta makina-erreminta sektorean erabiltzen diren makinek erabilera eskasak dituzte sektore beretik kanpo, likidazio-balio txikia izango dutelako. Lehenago aipatu bezala, sektoreko enpresen kostu nagusienetako bat pertsonalaren kostua da, enpresaren likidazioa eman ezker, kalte-ordainak irteerako kostu handiak izango lirateke. Makina-erreminta sektoreko enpresen eta bezeroen artean ematen diren akordioak edo konpromisoak, balio ekonomiko altukoak izateak irteerarako zailtasun handia suposatzen du. Sektore honetan garrantzi nabarmena hartzen duen irteerako kostuetako bat, erlazio estrategikoak dira.

Aipatutako irteera-hesi guzti hauek lehiakideen arteko norgehiagoka-maila areagotuko dute, enpresak nolabait enpresak behartuak baitaudelako makina-erreminta sektorean jarraitzera, eta beraz gainontzeko lehiakideekin lehiatzera merkatu kuota mantentzeko eta horrela errentagarritasun ekonomikoa izaten jarraitzeko. Norghegiagoka maila definitzen duen azken faktorea, enpresen arteko akordioak egiteko tradizioa da, hau handiagoa den neurrian norghegiagoka txikiagoa izaten baita. Makina-erreminta sektoreko enpresen artean akordioen garapena ohikoa izaten da, batez ere lehiakideen mehatxua murrizteko.

Faktore guzti hauek aztertu ondoren eta balorazio global bat eginez, esan daiteke makina-erreminta sektorean lehiakideen arteko norgehiagoka existitu arren ez dela beste sektore batzuetan aurkitzen den norghegiagoka maila altua. Irteera kostu altuek, enpresen arteko akordioen ohiturak eta hazkunderan aurkitzen den sektorea izateak norghegiagoka maila murrizten baitu.

Porter-ek bere analisisian aipatzen duen bigarren indarra, lehiakide berrien mehatxua da, sektore batean lehiakide berriak sartzerakoan, gainontzeko enpresen gain eragin negatiboak baititu, bai ekonomikoki bai errentagarritasunari dagokiolarik.

Lehiakide berrien sarrera zailarazten duen lehen sarrera-hesia, industrian sortzen diren eskala ekonomikoak dira. Produktio bolumena handitzen den heinean produktuaren unitateko kostua txikitzen bada, eskala ekonomikoen aurrean aurkitzen gara. Makina-erreminta sektorearen kasuan, produktuen ekoizpena ez da seriean egiten, normalean bezeroak izaten baitira produktuaren berezitasunak deskribatzen dituztenak eta enpresek hau jarraitu beharra izaten dute, horrela eskala ekonomikoak lortzea zailduz. Sektorearen beste berezitasun bat bezeroen eskaera handiak eta enpresen arteko akordioak direnez, eskala ekonomikoen lorpena posiblea izan daiteke, betiere ere eskaera handiak egon ezker, kontuan izan behar baita kostu finkoak sektore honetan altuak izaten direla eta eskala ekonomikoak lortzeko unitate askoren artean banatu behar direla. Ezaugarri hauek lehiakide berrien mehatxua murriztea lortzen dute, sektorera sartzerako orduan, jada bertan finkatuak dauden enpresen tamaina eta ezaugarri berdinekin egin beharko luketelako.

Produktuaren desberdintza maila eta kapitalen beharrak lehiakide berriak sartzearen aurkako edo aldeko faktore izanik, aipatu beharra dago, makina-erreminta sektorean enpresek eskaintzen dituzten produktuen artean desberdintzapen nabaria dagoela, bezeroak izaten baitira nahi dituzten produktuak diseinatzen dituztenak, askotan makina-erremintako enpresarekin batera, horrela sarrera-hesi bat bilakatuz. Gainera, produktuen ekoizpenerako beharrezkoak diren makinetan eta ikerkuntzan egin beharreko inbertsioak oso altuak izaten dira, kapital espezializatuak behar izaten baitira ekoizpenerako, hau lehiakide berrien sarrerarako eragozpen handi bat bilakatuz.

Lehiakideen sarrera oztopatzen duen laugarren faktorea, hornitzailez aldatzeagatik sortzen diren kostuak dira. Sektoreko enpresen fideltasun maila nahiko altua denez, enpresek bezeroekin akordioak eginak izaten dituzte eta ez da ohikoa izaten hornitzailez aldatzea, horrek kostuak suposatuko dizkiolako enpresari produkzio katean, asistentzia teknikoan eta abar. Aipatutako desabantaila guztiez gain, makina-erreminta sektorean sartu nahi duten enpresek egin beharreko inbertsio handiak eta kostuak daude. Produktuak ekoizteko teknologiak berebiziko garrantzia hartzen du, eta horrek makineria eta azpiegiturretan egin beharreko inbertsioez aparte, patenteen lorpena eta hauek lortzeko I+G arloko kostuak suposatzen ditu.

Sarrera-hesi guzti hauek kontuan izanda eta jada sektorean kokatuta dauden enpresengandik esperotako erreakzio txarra dela eta lehiakide berrien mehatxua baxua dela esan daiteke, ez baita barneratze erraza duen sektore bat. Makina-erreminta sektorearen kasuan, Espainiako enpresek mundu mailako makina-erreminta produktuen inportatzaile nagusienekin lehiatu behar dute, Txina, Estatu Batuekin eta Alemaniarekin hain zuzen (Ruiz de Eguino, 2010)

Indarren hirugarren postuan, ordezeko produktuen mehatxua aurkitzen da. Makina-erreminta sektorean ekoizten diren produktuak ia produktu industrial guztien oinarri dira, hauek burutzeko makina-erreminten erabilera beharrezkoa baita. Industria honen garrantzia kontuan izanda oso zaila da ordezkapen produktu bat aurkitu ahal izatea funtzio berbera betetzen duena. Zuzenean makina-erremintako produktuak ordezkatzeko zaila izateaz gain, produktu hauek osatzen duten produktu bukatuetan hartzen duten garrantzia dela eta ordezkapen hau zailagoa bilakatzen da. Hala ere aipatu beharra dago, sektoreko enpresek ikerketan burututako inbertsioak direla eta, ordezkapenaren posibilitatea ez dela guztiz desagertua. Honen adibide bat, aurreko enpresaren azterketan azaldutako 3D inprimagailuak izango lirateke, teknologiaren garapenarekin makina-erremintak sortzeko gai izango bailira. Aurreko kasuan aipatu bezala, gaur egunean konpositeak garrantzi handia hartzen ari dira industria sektorean. Makina-erreminta sektorearen kasuan, konposite hauek, metal eta plastikoaren erabileran eragina izaten ari dira, gero eta gehiago baitira material konposatu hauek erabiltzen ari direnak, arinagoak baitira. Material hauen fabrikazioak orain arte erabilitako ekoizpen metodoak aldatzea eskatzen du, bi zuntz desberdinen konbinaketaz osatzen baita eta ekoizpen prozesuak berezitasun nabarmen batzuk eskatzen ditu (Arrieta, 2014)

Laugarren indarra, hau da, bezeroen negoziazio boterea sektoreko enpresen errentagarritasunaren baldintzatzaileetako bat da. Makina-erreminta sektoreko enpresek, automobilgintza, aeronautika edota ferrokarril sektoreko enpresentzat ekoizten dituzten produktuak, bezeroen kontzentrazio maila nahiko handia dela esan daiteke. Kontzentrazio maila honek bezeroek negoziazio botere handiagoa izatea suposatuko du. Gaur egunean bezeroek duten informazio maila altua kontuan izanda, bezeroen negoziazio boterea nabarmenki areagotzen da.

Bestalde, hornitzailez aldatzeagatiko kostu altuek bezeroek duten botere honen murrizketa ekarriko lukeen bitartean, hauek erakusten duten bertikalki integratzeko mehatxuak negoziazio botere hau areagotuko luke.

Azkenik, bosgarren indar lez, hornitzaileen negoziazio boterea aurkitzen dugu. Makina-erreminta sektoreko hornitzaileek jarduerarako beharrezkoa den makineriaren koadro elektrikoak, automatizazioa, mantenua eta abar gauzatzen duten enpresak izango dira (www.invema.es, 2014). Kasu honetan, produktuek desberdintzapen maila nahiko handia izango dute, eta makina-erremintak ekoizterako orduan garrantzi handia izango dute. Gauzak horrela, hornitzaileen negoziazio boterea nahiko handia izango da sektoreko enpresen aurrean.

4.3. Barne analisi estrategikoa

4.3.1. Arlo funtzionala

Enpresaren barne analisia gauzatzerako orduan, departamentu edo sail desberdinak aztertu behar dira, enpresaren egoera zein den eta nolako ezaugarriak dituen aztertzeko. Pauso hau aurrera eramateko DANOBAT enpresaren ezaugarriak hartuko dira kontuan.

Aztergai diren sailen artean lehenbizikoa, giza baliabideen arloa edo saila dago. DANOBAT Taldeko enpresa garrantzitsuenak edo ezagunenak direnak, hau da, DANOBAT eta Soraluze kooperatibak dira. Kooperatiba bat izateak enpresaren helburuaren eta langileen artean lotura estuago bat izatea baimentzen du, langileak bazkide ere badirelako. 2012-ko datuen arabera, 350 langilek osatzen zuten kooperatibaren pertsonala (SABI, 2014). Egoera honek bazkide, hau da langileen eta zuzendaritzaren artean harreman zuzenago bat izatea eskatzen du, zuzendaritzan hartzen diren erabakietan botoa izaten baitute. Langileen kualifikazio mailari dagokionez esperientzia askoko langileria izateaz gain, taldean kualifikazio maila altua duten langileria aurkitzen da. Taldeko kooperatiben artean, kualifikazio espezifikoa eskatzen duten lan-postuetarako, taldeko gainontzeko enpresetan langileak diren pertsonak erabiltzen dira.

Arlo finantzarioari dagokionez, DANOBAT Kooperatibaren kapital soziala 16.605.976€ izanik, enpresa handien artean kokatzen da (SABI, 2014). Azken urteotan, krisiaren presentzia egon arren, kooperatibaren emaitza finantzarioa positiboa izan da eta datorren urteetarako eskaera garrantzitsuak lortu ditu. 2013 urtean 103 milioi eurotako eskaria lortu du enpresa Australiar eta Indiar-ekin, tren sektorera bideratuak daudenak. Eskaera hau makina-erreminta sektorean estatu Espainiarrean eman den eskaera handiena izan da gaur egunerarte (Uria, 2013). Errentagarritasun ekonomikoa 2012 urtean %3,89koa izateak, aktiboaren produktibitatea positiboa dela adierazten du eta %12,38eko errentagarritasun finantzarioak enpresak izandako irabaziak egindako inbertsioagatiko positiboa izan dela erakusten du (SABI, 2014).

Kooperatibaren merkataritza arloari dagokionez, produktuen ezaugarriak eta hauek merkaturatzeko aurrera eramaten den prozesua aztertu beharra dago. DANOBAT Taldeak makinak ekoizten ditu, makina-erreminta sektorean aplikatzeko, hala nola, artezketan, fresaketan eta mandrinaketan, torneaketan, ebaketan eta zulaketan, puntzonaketan, tolesketan, laser bidezko ebaketan, material konposatuan piezen produkzioaren automatizatzean. Negozio lerro honetaz gain, tren alorreko giltza eskura soluzioak burutzen ditu eta goi mailako teknologia behar duten eta ezaugarri tekniko bereziak eskatzen dituzten bezeroei zuzendutako ebaketa erremintak ere fabrikatzen ditu (www.danobatgroup.com,2014). Lehiatzerako orduan, produktuen kalitate eta teknologia aurreratuz gain, taldeak munduan zehar daukan izen onak edo ospeak eragina dauka gainontzeko lehiakideen aurrean. Mondragon bezalako Korporazio batean egoteak beste sektore batzuetako enprekin harremanetan egotea suposatzen du, horrela bezero berriak bilatzerako orduan abantaila bat suposatuz.

Produkzio arloari dagokionez, langileen formaziotik hasita, ekoizten diren makinak bezeroari entregatu ondorengo mantentze lanetara zabaltzen da. Produkzio prozesu osoan zehar dauden langileen formazioak garrantzia handia hartzen du kooperatibaren funtzionamenduan, hori dela eta oinarrizko formazioa emateaz gain, mantentze lanetan ere formazioa eskaintzen die, mekanizazio prozesua eta neurketa sistemak barneraturik. Makinak bezeroari entregatu eta martxan jarri ondoren, produkzio prozesuak jarraitu egiten du, softwaren hobekuntzak eta makinaren ezaugarrien hobekuntzak barneratzen baitira prozesuan.

Azkenik, kooperatibarentzako eta era berean taldearentzako arlorik garrantzitsuenetako bat aurkitzen da, I+G arloa. Arlo honetan, taldearen barnean, zentro teknologikoak aurkitzen dira jarduera burutzeko erabiltzen den teknologia garatzeko eta baita ere produktu berriak garatu ahal izateko. Helburu hau gauzatu ahal izateko, enpresak, irabazien %7 inguru inbertitzen du urtero I+G arloan 2013ko datuen arabera. Datorren lau urteetarako, hau da, 2014, 2015, 2016 eta 2017rako aurrekontu gisa, 45 milioi eurotako inbertsioa egitea espero da arlo honetan (El Pais, 2013). Ikerketa zentroen erabilpenak negozioaren garapenerako beharrezkoak bilakatu diren patenteen garapena ematea ahalbidetu du.

4.3.2. Baliabide eta gaitasunak

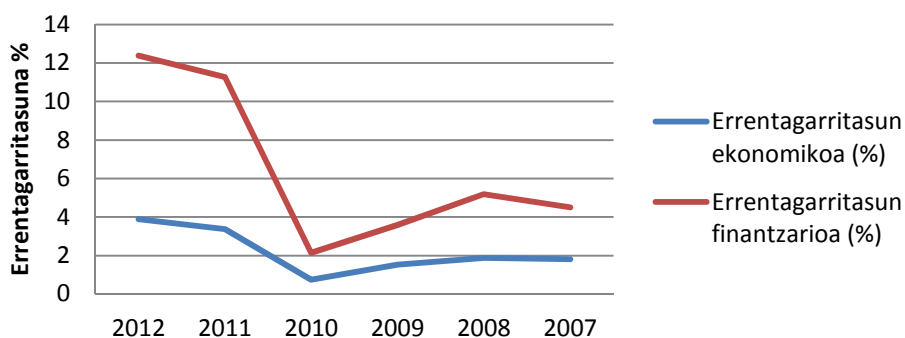
Enpresa baten baliabideak identifikatuz, enpresa horrek dauzkan faktore edo aktiboak ezagutu daitezke. (Albizu eta Landeta, 2011).

Baliabide ukigarrietan baliabide fisikoak eta finantzarioak barneratzen dira. DANOBAT-ek talde bezala hainbat kooperatiba barneratzen dituenez, baliabide ukigarriak ugariak dira eta hainbat motatakoak. Eraikinei dagokionez, taldeak maila altuko 15 produkzio planta ditu eta 2013 urtean

1.222 lanpostu inguru sortu dira. Ekoizpen fabrika hauetaz gain, 14 zentro teknologiko ditu beregain ekoizpen prozesuan erabiltzen den teknologiaren garapenerako erabiltzen direnak eta 1.885 ikertzaile barneratzen dituztelarik. Hazkunde estrategia apartatuan aztertuko den moduan, enpresaren barne hazkunde eta kanpo hazkundearen eraginez, Taldeak 94 filialekin mundu mailako presentzia dauka (www.danobatgroup.com).

Lehenago aipatu den bezala, 2012 urtean DANOBAT kooperatibaren kapital soziala 16.605.976€ da, hau taldeko enpresa burua delarik. Azken datuen arabera, 2012an matrizea den DANOBAT kooperatibaren irabazi ekonomikoak 82 milioi eurotakoak izan dira, horrela egoera finantzario ona erakutsiz, (SABI, 2014). Baliabide finantzarioak ugariak dira, Taldea osatzen duten kooperatiba guztien instalazio eta ekipoekin kontatzen baitu jardura burutzerako orduan. Egoera honen beste adierazletako bat lehenago arlo finantzarioan aipatutako errentagarritasun ekonomiko eta finantzarioa izango lirateke, beheko grafikoan ikusi daitekeen moduan azken urteetan gorakada izan dutenak balio nahiko altuak lortuz.

6. Grafikoa: DANOBAT-en Errentagarritasun datuak



Norberak egina. Iturria: SABI, 2014

Baliabide ukiezinen kasuan, eta giza baliabideen kasu konkretuan, lehen aipatu bezala, kooperatiba izaera izateak enpresarekiko langileen konpromisoa handiagoa izatea baimentzen du. Ezaugarri bezala aipatu beharra dago, langileriaren gehiengoa gizonezkoz osatua dagoela, eta lan postu zaharrenetan aurkitzen diren langileen esperientzia maila altua. Teknologia arloko baliabideak makina-erreminta sektorean eta industria sektorean batik bat paper garrantzitsu bat jokatzen dute, lehiakideen produktuen aurrean. Urteen esperientziaz gain, DANOBAT-ek berrikuntzari eta teknologiaren garapenari arreta berezia eskaintzen dio. Garapen hau aurrera eraman ahal izateko, I+G sailean patenteen sorpena eta garapena aurrera eraman ahal izateko baliabide finantzarioen

inbertsioa burutzen da. Hurrengo taulan ikusi daitekeen moduan, DANOBAT Taldeak lortutako patenteak makina-erreminta sektorean garatutakoak dira.

1. Taula: DANOBAT-ek lortutako patente batzuk

Patentearen titulua	Zenbakia
<i>Birabarkiak artezteko plater eszentrikodun buru bat</i>	ES2143334 EP0791428
<i>Brotxatzeko bigarren burua duen gain lauak artezteko makina</i>	EP1177856 US6652359
<i>Artezetako zorrozkaileentzat hozketa sistema</i>	ES1058181
<i>Tenplaketa bidezko hozketa sistema artezetan</i>	P200502874
<i>Mozketa makina</i>	ES200500082
<i>Makina-erremintan chatter-aren kontrol aktiboa egiteko sistema</i>	ES200501099
<i>Fresaketarako txirbila edo hautsa ateratzeko sistema, amarratze automatikoarekin</i>	P200600916
<i>Gurpilen neurketarako sistema</i>	
<i>Erremintaren haustea detektatzea</i>	

Iturria: www.danobatgroup.com, 2014

Beste baliabide ukiezin mota bat, merkataritza baliabideek osatzen dutenak dira. DANOBAT Taldeak duen merkataritza baliabide garrantzitsuenetariko bat merkatal marken jabetza da. Kasu honetan Taldeak makina-erreminta sektoreko bi marka handi ditu bere eskuetan, DANOBAT eta Soraluze direnak. Marka hauek sektoreko enpresen artean eta bezeroen artean ospea eta irudi ona ematen dio korporazioari, horrela fidagarritasuna sortaraziz bezerian. Honetaz aparte, bezero eta enpresa ekoizlearen arteko harreman egonkorrek baliabide gisa jokatzeko dute emaitza finantzarioetan izango dutelako eragina.

Identifikatutako baliabide hauen interakzioarekin gaitasunak sortarazten dira, enpresak efikaziaz eraman ahal izateko bere jardura. DANOBAT-en kasuan, gaitasun teknologikoa handia da, puntako teknologia erabiltzen baitute ekoizpen prozesuan eta I+G arloan egindako inbertsioek zentro teknologikoekin batera teknologiaren garapena ahalbidetzen dutelako. Giza gaitasunei dagokionez, taldeko parte diren pertsonalaren esperientzia altuak eta espezializazio mailak abantaila suposatzen du merkaturan. Lehenago aipatutako marka esanguratsuen eraginez, DANOBAT eta Soraluze, lehiakideen aurrean abantaila bat lortu du Taldeak, merkatal jabetza hauek izateak bezeriari berme bat sortarazten baitie.

4.4. AMIA

Jarraian, DANOBAT enpresari buruzko AMIA analisi orokorra burutuko da, enpresaren ezaugarri nagusiak eta inguruneak eskaintzen dizkion aukera eta mehatxuak identifikatzeko.

AUKERAK

- Energia berriztagarriekiko apustua mundu mailan
- Garapen bidean dauden herrialdeen hazkundera
- Ferrokarril sektorearen hazkundera azken urteetan
- Makina-erreminta sektorea gainontzeko industriaren sektoreko lehen pausua izatea
- Globalizazioa
- Internet
- Konposateak (negozio lerro berri bezala)

MEHATXUAK

- Krisia Espainiar merkatuan
- Bezeroek izan dezaketen finantzaketa falta
- Lehiakide berrien sarrera sektorean
- Lehiakideek euren artean akordioak egiteko aukera
- 3D inprimagailuen garapena

INDARGUNEAK

- Mondragon Korporazio Kooperatiboaren parte izatea
- Esperientzia
- Tamaina handia (talde kontsolidatua eta mundu mailako presentzia)
- Teknologia aurreratua
- Ikerketa zentro propioak izatea
- Bezeroen fideltasun maila

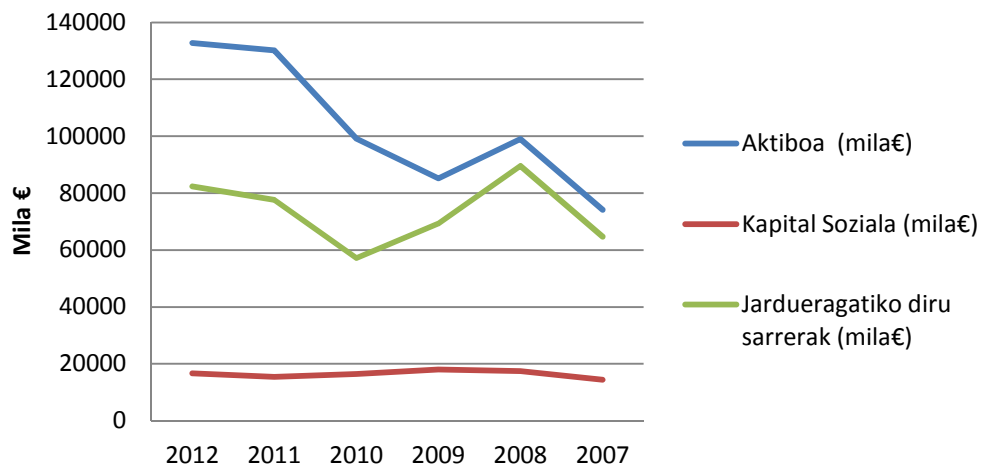
AHULEZIAK

- Makina-erreminta sektorean guztiz zentratua

4.5. Hazkunde estrategia

Jarraian, DANOBAT-en hazkunde estrategian barneratuko gara, 7. grafikoan ikusten den moduan, azken urteetan bai kapital bai aktiboari dagokionez hazkundera izan duelako. Horretarako, lehendabizi korporazio moduan jarraitutako estrategiak nolako joera izan duten ikusiko da eta ondoren kanpo hazkundera, barne hazkundera eta lankidetzak akordioak aztertuko dira.

7. Grafikoa: DANOBAT-en bilakaera ekonomikoa



Norberak egina. Iturria: SABI, 2014

4.5.1. Korporazio estrategia

Enpresaren garapena edo hazkundera garatzerako orduan korporazio puntutik aurrera eramandako estrategia analizatzen pasatuko gara.

Produktu arloari dagokionez, DANOBAT Taldea makina-erreminta sektorean oinarrituta eta espezializatuta dago. Sektore honetan aritzeak beste sektore batzuetara zuzendutako produktuak ekoiztea ahalbidetzen du, hala nola, aeroespaziala, automobilgintza eta abar. Hainbat sektoretarako produktuak gauzatu arren esan daiteke DANOBAT makina-erreminta sektorean espezializatu dela, produktu-merkatu bakar batean zentratu baita. Taldeko parte diren enpresa bakoitza makina-erreminta konkretu batean espezializatu da, horrela taldearen espezializazio maila handiago bat lortuz (Landeta eta Matey, 1997). Produktu arloko estrategia honen garapenak merkatuan irudi sendo bat garatzea baimendu dio, makina-erreminta produktuekin identifikatzen dena. Hurrengo taulan ikusi ahal zen moduan, enpresak ekoizten dituen produktu guztiak makina-erremintarekin daukate zerikusia eta ez dago dibertsifikazioa erakusten duen produktu do zerbitzurik. Hala ere espezializazioan aurkitu arren, sektore desberdinetara zuzenduta dauden produktuak ekoiztuz, arriskua murriztea lortzen du sektore baten beherakada eman arren.

2. Taula: Danobat-en Produktu gama

MAKINA-ERREMINTA PRODUKTU GAMA		
ARTEZKETA	FRESAKETA-MANDRINAKETA	TORNEAKETA
<ul style="list-style-type: none"> ·Artezteko makina horizontala ·Artezteko makina bertikala ·Artezteko makina laua ·Ebaketa osorako artezteko makina ·Zentrorik gabeko artezteko makinak 	<ul style="list-style-type: none"> ·Bankada finkodun fresatzeko makina ·Zutabe mugikordun fresatzeko-mandrinateko makina ·Mandrinateko makina horizontalak ·Funtzio anitzeko fresaketa-torneaketa zentroak 	<ul style="list-style-type: none"> ·Tornu horizontalak ·Tornu bertikalak ·Torneaketa bertikalerako zentroak
EBAKETA ETA ZULAKETA	XAFLA TRANSFORMAZIOA	TRENEN INDUSTRIARAKO EKIPAMENDUA
<ul style="list-style-type: none"> ·Ebaketa horizontaleko zerrak ·Ebaketa bertikaleko zerrak ·Ebaketa angeluarreko zerrak ·Zulaketa unitateak ·Ebaketa plasma 3D/ Oxiebaketa bidez 	<ul style="list-style-type: none"> ·Punzonatzeko makinak ·Laser bidezko ebaketarako makinak ·Zizailarekin konbinatutako punzonatzeko makinak ·Panelatzeko makina automatikoak ·Xafla sistema malguak 	<ul style="list-style-type: none"> ·Giltza eskuan produkzio lerroak eta mantenimendu tailerrak ·Ardatzak, gurpilak, muntatutako ardatzeak eta bogien produkzio ekipamenduak ·Mantenimendu ekipoak
ERREMINTAK	ZUNTZA/ KONPOSITEAK	
<ul style="list-style-type: none"> ·Barauts bereziak ·Zentratzeko barautsak ·Barauts mailakatuak ·Otxabuak ·Fresak ·Abeinalatzaileak 	<ul style="list-style-type: none"> ·Egitura piezak material konposatuan produzitzeko modua automatizatu 	

Egokitua. Iturria: www.danobatgroup.com, 2014

Arlo geografikoan, DANOBAT Taldeak maila nazional batean aritzetik merkatu internazional batera jo du. Nazioartekotze estrategia honen lehen pausoak 1992 urtean eman ziren, Bimatec-Soraluce izeneko enpresa komertzialaren sorrerarekin Alemanian (www.danobatgroup.com,2014). Internazionalizaziorako lehen pauso hau eman ondoren, bulego komertzialak ireki zituen Europan, Amerikako Estatu Batuetan eta Asian zehar, horrela sare komertzial handiago bat lortuz. Nazioartekotze prozesu hau hobeto nabaritu eta ikusi ahal izango da, taldearen kanpo hazkunde eta lankidetzak akordioak aztertuko diren atalean, bide horiek erabili baititu nazioartekotze estrategia aurrera eramateko.

Korporazio estrategia definitzen duen azken arloa, balio katearen arloa da. Kasu honetan DANOBAT-ek talde moduan integrazio bertikalaren estrategia erabiltzen du, eskaintzen duen produktu edo zerbitzuaren balio-kate aktibitateak eginez. Taldearen tamainak balio katearen aurreko fasea eta ondorengo fasea barneratzea baimentzen dio. Aurreko faseari dagokionez, DANOBAT

taldeak produktu propioak sortzeko teknologiaren garapenerako beharrezkoa den I+G arloa bereganatu du, 1986an Ideko bezalako zentro teknologikoak sortuz. Ondorengo faseari dagokionez, makina-erreminta sektoreko hainbat enpresa barneratzen direnez taldean, bezeroak taldeko enpresa bati eskaria eginez, honek produktu bukatua eskaintzen dio, bera arduratuko baita beste enpresekin kontuan jarriz bezeroari azken produktu bukatua emateaz. Estrategia honen bitartez, DANOBAT-ek makinak diseinatzeaz gain, hauek egin, muntatu eta osteko zerbitzuak eskaintzen ditu.

4.5.2. Kanpo hazkundera

Kanpo hazkunderaren bidez, hau da, jada merkatuan dauden enpresen eskuratzearekin edota fusioekin enpresek tamaina handiago bat lortzen dute. DANOBAT taldearen kasuan, kanpo hazkundera garrantzi handia izan du batez ere nazioartekotze estrategia kontuan izanda.

80. hamarkadan taldearen eraketatik hainbat izan dira DANOBAT Taldeak eginiko eskuraketa eta fusioak. Eraketak hauekin enpresak lehiakideak ziren enpresak bereganatzeaz gain, maila internazional batean aritzea baimendu dio.

2002 urtean kanpo hazkundera pauso bat aurrera eman zuen Overbeck enpresa Alemaniarraren %100-aren erosketarekin. Overbeck rektifikazio zilindrikoan espezializatutako enpresak 7.500m² dituen instalazioak izateaz gain, erosketaren aurreko ekitaldi ekonomikoan, hau da, 2001 urtean 12 milioi eurotako irabaziak izan zituen (www.mondragon-corporation.com, 2002). Eskuratze honekin, lehia mailan oso gogorra den merkatu Alemaniarrera sartzea lortu zuen, kontuan izan behar baita, Alemania mundu mailako makina-erreminta ekoizle garrantzitsuenen artean dagoela.

Urtebete beranduago, hau da 2003 urtean, 1900 urtean sortutako eta Erresuma Batuan kokatutako Newall enpresaren %100-a eskuratu zuen. Newall rektifikatzaileetan espezializaturiko enpresa ingelesak automobilgintza sektoreko bezero garrantzitsuak ditu, halaber, Ford, Peugeot eta MG Rover. Enpresa britainiar honek 1978 urtean sektore aeronautikoan sartu zenetik, mundu mailan ezagunak diren Boeing eta American Airlines enpresekin kontratuak lortu dituzte beste batzuen artean. Newall-en eskuratzeak DANOBAT Taldeari Erresuma Batuko merkatuan sartzea ahalbidetzeaz gain sektore aeroespazialean gailentzea baimendu zion, sektore berri batean aukerak sortaraziz.

Kanpo hazkunderaren parte den hurrengo eskuratzea, 2006 urtean eman zen Eurofiber S.L. enpresa Madrildarraren erosketarekin. Enpresa honen jarduera nagusia manufaktura-eremuaren prozesu mistoen automatizazioarako ekipamenduak ekoiztea da, eta berriz ere Taldeak enpresaren %100-a eskuratu zuen.

Aipatutako eskuratzek eragiketa horizontal bezala definitu daitezke, Danobat-ek sektore berean aritzen diren enpresak eskuratuz, merkatuko boterea lortzen duelako, era berean lehiakideen boterea gutxiagotuz.

2008 urtean DANOBAT S.Coop. eta Lealde S.Coop. enpresen arteko fusio bat eman zen. Fusio honetan enpresa bereganatzailea edo xurgatzailea Danobat izan zen eta beraz enpresa bereganatua Lealde. Bateratze horizontal honi esker, torneaketako soluzio osoak emateko gai den negozio unitate berri bat sortu zuten.

4.5.3. Barne hazkundera

Barne hazkunderaren bitartez enpresak inbertsio propioak eginez, negozio-lerro berriak edota enpresa berriak sortzen ditu, ondorioz produkzio ahalmena handiagotuz. 1954-ean DANOBAT kooperatibaren sorkuntzatik, eta 80. hamarkadan taldearen eraketatik hainbat izan dira DANOBAT Taldeak aurrera eramane dituen barne inbertsioak. 1986 urtean makina-erremintan espezializatutako Ideko zentro teknologikoa sortu zen Elgoibarren. Zentro honetan ikerketa lerroen garapena ematen da, berrikuntza estrategikoan, produkzioaren kudeaketan, dinamika eta kontrolean, diseinu mekanikoan, software adimenduan, mikroteknologian eta abar (www.ideko.es,2014).

1992. urtean, nazioartekotze estrategiaren lehen pausoa eman nahian, Bimatec-Soraluce deituriko enpresa komertziala eta zerbitzuko sortu zen Alemanian. Enpresa berri honen jardura torneaketa bertikalean eta fresatzaile mandrinatuan zentratzen da. Hamarkada honetan zehar taldeak bulego komertzialak eta zerbitzukoak inauguratu zituen, Txinan, Alemanian, Frantzia, Japonen, Italian, Amerikako Estatu Batuetan eta Brasilen.

2004. urtean doitasun handiko mekanizazioan espezializatutako lantegia sortu zuen, Goimek S.Coop. izendatukoa, bezeroei mekanizazio zerbitzu integral bat eskaintzeko nahian. Zerbitzu integral bat eskainiz, bezeroei horniketa katearen kudeaketatik hasita, piezen mekanizazioa, tratamendu teknikoak, margotzea eta hauen neurketa eta ziurtagiria bermatzen die. Ekoizten diren piezak, makina-erreminta sektorerako, aeronautikarako eta tren sektorerako bideratuta daude, horrela taldearen presentzia areagotuz sektore hauetan.

2005. urtean, tren sektorean gehiago barneratu nahian negozio-lerro berri bat sortu zuen, hain zuzen, Dano-Rail. Kooperatiba berri honen jardura, trenen mantentze lanetarako ekipamenduen hornikuntzan datza. 2007. urtean Ideko zentro teknologikoak bigarren ikerketa zentro bat inauguratu zuen, horrela barne hazkunde prozeduran pauso bat gehiago emanez. Urte berean, Errumanian Danomar izeneko enpresa bat ireki zen, makinaren osagarriak ekoiztea helburu gisa duena.

2009. urtea barne inbertsio ugariko urtea izan zen DANOBAT Taldearentzat. Taldearen parte den Soraluze enpresak neurri handitako makinak muntatzeko lantegi berri bat inauguratu zuen, era berean Taldeak *Danofiber* enpresa inauguratu zuen, konpositeak fabrikatzeko prozesuen automatizaziorako ekipamenduak ekoizteko helburuarekin. Tren sektorean produktuak gehiago barneratu nahian, *Danobat Railway Systems* negozio-lerroa aurrera eramateko enpresa sortu zen Bergaran, tren industriako giltza eskura erako soluzioak emateko. Azken urte hauetan, Txinan eta Indian instalazio berriak eraiki ditu DANOBAT Taldeak, betiere barne inbertsioak eginez, horrela taldearen tamaina eta ahalmen produktiboa areagotuz.

4.5.4. Lankidetzak akordioak

Lankidetzak akordioak aipatzean, kontuan izan behar dira, sektore berean aritzen diren enprekin egindako itunak, erakundeekin sinatutako akordioak, azpi kontratazioak, hornitzaileekin akordioak eta abar, hori dela eta jarraian DANOBAT enpresarentzako aipagarrienak edo garrantzi handiena izan duten akordioak aipatuko dira.

DANOBAT-ek daukan lankidetzak akordio garrantzitsuenak Mondragon Korporazio Kooperatiboarekin daukana da. Korporazio honen lankidetzarekin eta babesarekin DANOBAT-en garapena nabariagoa da, batez ere teknologia arloko gaietan, Mondragonek beti bultzatu eta lagundu baititu bere barnean dauden enpresak garapen teknologiko batera I+G arloan laguntzak emanez.

Aliantza honetaz aparte, taldeak aurrera eramaten duen beste akordio mota bat azpikontratazioa da. Metodo honen bitartez, DANOBAT-ek beste enpresa bati, produktu edo osagai bat ekoizteko eskaera egiten dio, ondoren bere prozesu produktiboan barneratzeko nahian betiere bezeroari ahalik eta produktu bukatuena eskaintzeko. Kasu honetan aliantza mota hau aliantza bertikal bat izango litzateke, jarduera ezberdinetan parte hartzen duten enpresen artean egiten direlako. Taldeak dituen enpresa azpikontratatuaren artean Alfons Dieckmann, Beckmann Volmer, Forma Maschinenbau eta Kinkele enpresa alemaniarrek daude beste batzuen artean.

2012 urtean, DANOBAT taldeak, Joint Venture motatako kontratu bat sinatu zuen CNR Corporation Ltd-ko kide den Beijing Feb. 7th Railway Transportation Equipment Co. Ltd. Txinatarrarekin. Trenen ekipamenduak ekoizten dituen enpresa honek lortutako akordioari esker, Txinako trenen errodaduren mantentze lanak egiteko makineria ekoizteko kontratua lortu zuen. Enpresa misto honen sorkuntzarekin, merkatu txinatarrean sartzea lortu du (www.danobatgroup.com,2014).

5. Ondorioak

Mondragon Korporazio Kooperatiboaren parte diren BATZ eta DANOBAT enpresen azterketa burutu ondoren, hauek erabilitako hazkunde bideari buruzko ondorio batzuk aurkeztuko dira jarraian.

Alde batetik, jarduera sektoreak estrategietan izandako eragina nabarmena izan da bi kasuetan. BATZ automobilgintza sektorean bakarrik aurkitzen zen enpresa izanik eta sektore honen mugak kontutan izanik, beste sektore batzuetara bideratu da, marka eta negozio-lerro berriak sortuz, adibidez energian oinarritutakoa. DANOBAT-en kasua desberdina izan da zentzu honetan, makina-erreminta sektoreak irteera asko dituelako, ia industria guztietara bideratutako makineria ekoizten baita, horrela negozio berean hazkunde aukera emanez. Egoera hau kontuan izanda, ondorioztatu daiteke DANOBAT sektore bakarrean zentratu dela makina-erreminta sektoreak baimendu diolako eta BATZ ordea hainbat sektoretan murgildu da automobilgintza sektorean gailentzea zailagoa delako.

Bi taldeen eraketari dagokionez, prozesu desberdinak erabili dituzte. BATZ-ek enpresa propioak sortzeko erabakia hartu du, eta enpresa hauek *“Batz”* markapean babestea. Marka nagusi hau negozio-lerro desberdinetan erabiltzean matrizearekin erlazio zuzenago bat izatea baimentzen dio enpresari. DANOBAT-ek ordea, taldea sortzerako orduan, kanpoko enpresen erosketa eraman du aurrera eta ez du markan hainbesteko interesa jarri. Taldearen barnean bi marka garrantzitsu egon arren, *“Danobat”* eta *“Soralue”*, enpresa berri bat eskuratzean, enpresa honek bere izen propioa izaten jarraitzen du. Beraz esan daiteke BATZ-ek barne hazkundera bideratu duen bitartean bere hazkunde estrategia, DANOBAT-ek gehiago jo duela kanpo hazkundera, eskuraketen bidez batez ere.

Kooperatiben hazkundean eman den beste desberdintasun handi bat hauen tamainari dagokiona izan da. BATZ talde moduan talde ertain bezala definitu daiteke, ez baitio talde kontzeptuari garrantzi handirik eman. Merkatuan enpresa bakar bat bezala jokatzeko du, BATZ kooperatiba izenpean, bai bezero baita hornitzaileekin duten erlazioan. DANOBAT-en kasuan taldearen irudiak garrantzi handia hartzen du eta merkatuko erlazioetan talde bezala jokatzeko du, bere bi markei garrantzia emanez, baina eskuratutako enpresen izena mantenduz.

Baliabideen kasuan, bi kooperatibek ezaugarri berdintsuak dituzte, biak baitute baliabide ekonomikoak (3. Taulan ikus daitekeen moduan), ikerketa zentroekin loturak, unibertsitateekin harremanak, pertsonal kualifikatua eta biak baitira Mondragon Korporazio kooperatiboaren parte. Egoera honek hazkunde prozesua aurrera eramatea ahalbidetu du bi kasuetan, estrategia desberdinak aukeratu dituzten arren.

Azkenik, enpresa bakoitzak hartutako erabaki estrategikoek nola eragin duten emaitza ekonomikoetan ikusi daiteke. 3. Taulak erakusten duen moduan, 2011 urtean BATZ-ek DANOBAT-ek baino diru sarrera handiagoak izan arren, mozkin ekonomikoari dagokionez galerak izan zituen, ingurune orokorrean aipatutako krisiak eragin nabaria izan baitzuen BATZ-en jardueran eta honek dituen filialetan. Hala ere, 2012 urtean errekuperatzea lortu zuen eta ikusi daiteke nola errentagarritasun finantzario positiboa izatea lortzen duen, aipatu diren kontratuen lorpena dela eta. Beste alde batetik, DANOBAT-ek emaitza positiboak izatea lortu du, diru sarrerak BATZ-enak baino baxuagoak izan diren arren. DANOBAT-en kasuan, deigarria den datua, errentagarritasun finantzarioarena da. Errentagarritasun maila honek adierazten digu nola erakundeak egindako inbertsioek %12 inguruko errentagarritasuna eman dioten.

3.Taula: Datu ekonomikoak

	BATZ S.Coop.		DANOBAT S.Coop.	
	2012	2011	2012	2011
Jardueragatiko diru-sarrerak (mila€)	123.153	128.333	82.322	77.610
Emaitza ekonomikoa (mila€)	861	-1.008	5.166	4.399
Errentagarritasun ekonomikoa %	0,66	-0,7	3,89	3,38
Errentagarritasun finantzarioa %	1,7	-2,01	12,38	11,27
Langile kopurua	669	E.D.	360	366
Aktiboak guztira (mila €)	129.642	144.021	132.802	130.181

Norberak egina. Iturria: SABI, 2014

Datu ekonomiko hauek soilik zentratuz esan daiteke, DANOBAT-ek eramandako estrategia egokiagoa izan dela, kanpo hazkundera bideratzeak eta espezializazioan zentratzeak BATZ-ek aurrera eramanean duen barne hazkunde eta dibertsifikazioaren aurrean gailendu baita. Hala ere aipatu beharra dago, DANOBAT-en kasuan makina-erreminta sektorean aritzeak, lehenago aipatu den moduan, abantaila bat ekarri diola, automobilgintza sektoreak baino irteera edo aukera gehiago eskaintzen baitzizkio.

Etorkizunera begira eta proiektu honetan oinarrituz hainbat lan posible burutu daitezke, hala nola, aztertutako bi enpresek etorkizunean jarraitu dezaketen hazkunde proposamen berriak edota BATZ eta DANOBAT-en estrategia aukeraketek nolako eragina izan duten hauen egituretan baita ere enpresen erabaki estrategikoak hartu dituztenekin elkarrizketak izatea.

6. Bibliografia

Liburu, artikulu eta kasuak

Albizu, E. eta Landeta, J. (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*, Piramide. Madrid

Arrieta, J. (2014ko ekainaren 4a). *Los composites levantan el vuelo*. El Correo, 49. orrialdea

Bueno Campos, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Piramide, Madrid.

Harrigan, K. R. (1986). *Managing for joint venture success*. Simon and Schuster.

Grant, R.M. (2013): *Egungo Estrategia-Analisis*, Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.

Guerras, L. A. eta Navas, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Edit. Thomson- Civitas (4ª edición), Madrid

Idigoras, I. eta Mitxeo, J. (1998) *Batz, S. Coop. El reto de la tecnología y la calidad en una empresa internacional*. Cluster Conocimiento.

Observatorio Industrial del Sector del Metal, Estudio de competitividad del sector industrial del mecanizado en España. Proyecto AVIVA, 2012.

Landeta, J. eta Matey, J. (1997). *Danobat, la agrupación empresarial como respuesta estratégica*. Cluster conocimiento, Zamudio.

Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Cessa, México.

Villarreal, O. (2008) *El caso de CIE Automotive. El crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización*

Web orriak

3D inprimagailuen web orrialdea. 2014ko ekainean kontsultatua, <http://www.3dimpresoras3d.com/que-es-una-impresora-3d/>

Acciona Infraestructuras web orrialdea. 2014ko ekainean kontsultatua, <http://www.acciona-infraestructuras.es/innovacion/innovamos-en-las-obras/materiales-compuestos-o-composites>

AFM web orrialde ofiziala, 2014ko apirilean eta maiatzean kontsultatua, <http://www.afm.es/>

Análisis estratégico del sector del automóvil en España y Europa. (2003ko martxoa). 2014ko martxoan kontsultatua, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/>

BATZ enpresaren web orrialdea. <http://www.batz.com/>

Danobat taldearen wen orrialdea. <http://www.danobatgroup.com/>

El Mundo (2014ko urtarrilaren 14). *La máquina-herramienta facturó un 5,6 % más en 2013*. 2014ko maiatzean kontsultatua, <http://www.elmundo.es/pais-vasco/2014/01/14/>

El Pais (2013ko abenduaren 18). *Danobat logra tres contratos ferroviarios por un total de 103 millones de euros*. http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/12/18/paisvasco/1387374051_264248.html

ICEX web orrialde ofiziala. 2014ko maiatzean kontsultatua, <http://www.icex.es>

Infojobs web orrialdea, Batz, S. Coop. 2014ko maiatzean kontsultatua, <https://www.infojobs.net/batz-s.-coop./>

La industria de Máquinas-herramienta, España (2012). 2014ko maiatzean kontsultatua, <http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Estadisticas%202012.pdf>

Larraoetxea, C. (2013ko maiatzaren 20a). *Batz invertirá 56 millones para crecer en el exterior*. 2014ko martxoan kontsultatua, http://www.economista.es/pais_vasco/noticias/

Mondragon korporazio kooperatiboaren web orrialdea. 2014ko martxoa, apirila eta maiatzean kontsultatua, <http://www.mondragon-corporation.com>

Obregón, M.A. (2006ko uztaila). *El sector de equipos y componentes de automoción*. 2014ko maiatzean kontsultatua, <http://www.revistaindice.com/numero17/p21.pdf>

Pastrana, E. (2012ko abuztuaren 26a). *La industria del automóvil pisa el acelerador del crecimiento en España*. 2014ko Martxoan kontsultatua, <http://www.ABC.es/>

Ruiz de Eguino, A. (2010). *El Mercado de máquina-herramienta en Alemania*. 2014ko maiatzean kontsultatua, http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-886/es/contenidos/informacion/estudios_intersarea/es_estudios/adjuntos/alemania-2009-mercado-maquina-herramienta.pdf

SABI Datu basea. 2014ko maiatzean eta ekainean kontsultatua.

Uria, L. (2013ko abenduaren 19a). *Danobat anuncia el mayor contrato en la historia de la máquina-herramienta vasca*. DEIA, 2014ko apirilean kontsultatua, <http://www.deia.com/2013/12/19/economia/danobat-anuncia-el-mayor-contrato-en-la-historia-de-la-maquina-herramienta-vasca>