

ENPRESA IKASKETEN UNIBERTSITATE ESKOLA.
GRADU AMAIERAKO LANA



MAKINA-ERREMINTA SEKTOREA
ETA DANOBATGROUP
KOOPERATIBAREN
ESTRATEGIEN AZTERKETA.

IKER ARISTI ARRIETA

2014-2015

ZUZENDARIA: JONE MITXEO

AURKIBIDEA

1.- Sarrera: Lanaren helburuak, metodologia eta egitura	5. orria
2.- Makina-erreminta sektorearen bilakaera	
2.1.- Sarrera.....	6. orria
2.2.- Makina-erreminta Espainian.....	7. orria
2.3.- Makina-erreminta E.A.E-an.....	8-9 orriak
2.4.-Sektorearen bilakaera azken urteetan	10-14 orriak
2.5.-Sektorearen aurreikuspenak etorkizunerako.....	15-16 orriak
3.- Sektorearen analisi estrategikoa	
3.1.- Enpresaren ingurune orokorra	17-18 orriak
3.2.- Enpresaren ingurune berezia.....	19-22 orriak
3.3.- Sektorearen aukera eta mehatxuak.....	23. orria
4.-Sektoreko enpresen estrategia nagusiak	
4.1.- Korporazio estrategiak.....	25-32 orriak
4.2.- Lehia estrategiak.....	33-34 orriak
4.2-1.- I+G+B departamendua.....	35-44 orriak
4.3.- Aliantza estrategikoak.....	45-50 orriak
4.3.1.- Lankidetzaren erabilera garapen estrategikoetan.....	45-47 orriak
4.3.2.- Elkartea eta fundazio garrantzitsuenen laguntza, AFM.....	47-50 orriak
5.- Ondorioak eta etorkizuneko espektatibak.....	51-52 orriak

6- DANOBATGROUP	
6.1.- Historia-----	53-54 orriak
6.2.- DANOBATGROUP-en egitura. Kooperatiba eta bi marka-----	55-56 orriak
6.3.- Azken urteetako bilakaera.	
6.3.1.- Langile kopura eta fakturazioa-----	57. orria
6.3.2.- Egoera finantzarioa-----	58-62 orriak
6.4.- Enpresaren xedea eta helburua-----	62-63 orriak
6.5.- DANOBATGROUP-en estrategia nagusiak-----	64.orria
6.5.1.- Korporazio estrategia	
6.5.1.1.- Dibertsifikazioa-----	65-67 orriak
6.5.1.2.- Nazioartekotzea-----	68-72 orriak
6.5.2.- Lehia estrategia	
6.5.2.1.- Desberdintzea-----	73-74 orriak
6.5.2.2.- I+G+B-----	75-81 orriak
6.5.3.- Estrategien garapenerako bideak	
6.5.3.1.- Kanpo hazkundera-----	82. orria
6.5.3.2.- Lankidetzak akordioak-----	82-84 orriak
6.6.- Ondorioak eta espektatibak-----	85-86 orriak
7.- Lanaren balorazioa eta mugak-----	87-88 orriak
8.- Bibliografia-----	89- 93orriak
9.- Eranskina: Jose Ignacio Torrecilla jaunari egin nion elkarrizketa pribatua-----	94-95 orriak

TAULA, GRAFIKO ETA IRUDIEN INDIZEA

Sektorearen inguruan

TAULAK

- 1.1 TAULA: Makina-erreminten produkzio eta merkaturaketa mundiala 2013.urtean.-----7 orria
 1.2 TAULA: Espainiako probintzia garrantzitsuenak makina-erreminten baitan.-----8 orria
 1.3 TAULA: Espainiako makina-erreminten sektorearen egoera krisi garaian.-----10 orria
 1.4 TAULA : Espainiako makina-erreminten produkzioa.-----11 orria
 1.5 TAULA: Espainiako esportazioak herrialde desberdinetan.-----12 orria
 1.6 TAULA: Espainiako inportazioak beste herrialdeetatik.-----13 orria
 1.7 TAULA: Estrategia mota bakoitzaren abantaila eta desabantailak-----30 orria
 1.8 TAULA: IUS: Europa Batasuneko berrikuntza mailaren sailkapena, E.A.E barne. -----38 orria
 1.9 TAULA: I+G-ean eginiko gastua, BPG%-an.-----40 orria
 1.10 TAULA: Berrikuntza teknologikoa garatzeko aktibitate desberdinetan eginiko
 gastua E.A.E-an, maila edo departamendu desberdinetan (2012 urtea).-----40 orria
 1.11TAULA : I+G egiten duten enpresak E.A.E-an, sektoreka sailkatua, 2012.urtea. -----42 orria
 1.12 TAULA: E.A.Eko I+G- indikatzaileak. (2011-2013 urteak).-----43 orria

IRUDIAK

- 1.1 IRUDIA: BIEMH-N parte hartu zuten sektore desberdinen pisua / parte hartzea.-----16 orria
 1.2 IRUDIA : IUS-n lorturiko balorazioa 2013.urtea.-----36 orria
 1.3 IRUDIA: Lorturiko portzentajeari erreparaturaz ikerketa eta garapen
 mailaren analisia.-----36 orria
 1.4 IRUDIA: Europako herrialdeen berrikuntza maila, IUS2014 arabera.-----37 orria

Enpresaren inguruan

TAULAK

- 2.1 TAULA: Produkzio plantak -----56 orria
 2.2 TAULA: DANOBATGROUP-en fakturazioa eta
 langile kopurua 2008.urtetik gaur egun arte.-----57 orria

IRUDIAK

- 2.1 IRUDIA: IDEKOren fakturazioa eta metatutako inbertsioak 2008-urtetik 2013ra.-----77 orria
 2.2 IRUDIA: IDEKOren inguruko informazioaren grafikoa.-----78 orria
 2.3 IRUDIA: Sektore desberdineko enpresekin eginiko lankidetzak akordioak.-----83 orria

1.- SARRERA: LANAREN HELBURUAK, METODOLOGIA ETA EGITURA

Lan honen helburu nagusia, makina-erreminten sektorearen eta enpresa lider baten analisi estrategikoa burutzea da.

Proposaturiko gaia, sektore industrial baten estrategien azterketa egitea da. Euskal Herrian industriarentzat sektoreak duen garrantzia dela eta, makina-erreminta sektorea aztertzea erabaki dut. Gero, sektoreko enpresa garrantzitsuenetako bat, DANOBAT TALDEA, aztertzea interesgarria iruditu zait. Makina-erreminta sektorearen azterketa eta bertako enpresa garrantzitsu baten analisiaren inguruan gradu amaierako lana egitearen arrazoia, oinarria, Euskadirentzat industriak duen garrantzia eta konkretuago Gipuzkoak makina-erreminten inguruan duen posizio esanguratsua eta bertan duen indarra nabaria delako da.

Lehenik eta behin, azken urteetan makina-erreminta sektoreak izan duen ibilbidea aztertu dut. Honela, bere ibilbidea aztertu ondoren eta kanpo eta barne ingurunea aztertuta, sektorearen azken urteetan erabili diren estrategiak nagusiak aztertzea ahalbidetu dit. Horrez gain, makina-erreminta sektorearen elkarte nagusiak aztertzeko aukera ere izan dut.

Behin makina-erreminta sektorea aztertuta, sektore horretan posizio esanguratsu bat duen, nazioartekoki presentzia handia eta emaitza positiboak dituen enpresa bat aztertu dut, kasu honetan, DANOBATGROUP. COOP. Atal honetan, enpresaren estrategia nagusiak nola gauzatu diren aztertu, eta lorturiko emaitzak analizatuko ditut, bertako faktoreak kontuan hartuz hainbat ondorioetara iristeko asmoarekin.

Erabilitako metodologiari dagokionez, hainbat web orri desberdinak, artikulua eta prentsa aurreko ugari, sektorearekin zer ikusia duten elkarte eta beste agenteen lan eta ikerketa desberdinen bidez lorturiko emaitzak ... aztertu ditut. Horrez gain, makina-erreminten egoitza nagusian hainbat informazio baliagarri eskuratu dut, baita zuzendari ohiarekin elkarrizketa sakon bat. Horrez gain, BIEMH ferian, Miramonen AFM-k eginiko hainbat ekintza eta bilera irekietan eta Kurzaalen eginiko hainbat kongresu eta hitzaldietan parte hartzeko aukera izan dut, makina-erreminta sektoreari eta DANOBATGROUP-i buruzko informazio, jakintza eta ezagutza handiago bat lortzea ahalbidetu didalarik. Gainera, ikuspuntu teorikoa lantzeko, estrategiei buruzko ezagutza eta jarduteko moduak sakonago aztertzeko, autoreen bibliografia ere kontsultatu dut.

Ezinezkoa izan zait 2014 -2015. urteko datuak guztiz biltzea, ez baitago informazio asko eta enpresak ere gaur egungo informazio gutxi argitaratu du. Horregatik, 2012-2013 eta 2013-2014 ekitaldien datuekin lan egin dut gehien bat. Lana 2014.urteraino zentratzen da, azken hiru hilabeteetan laburtu eta lana osatzen egon bainaiz.

Lana bi sai nagusietan banatuta dago. Lehenik eta behin, makina-erreminten sektorearen azterketa 2.puntutik 5.punturaino, eta ondoren 6.puntuan DANOBATGROUP kooperatibaren azterketa. Azkenik lanaren balorazioa eta erabilitako bibliografia zehaztuko ditut.

2.- MAKINA-ERREMINTA SEKTOREAREN AZTERKETA

2.1.- SARRERA.

Makina-erreminta, produkzio industrial modernoaren aitatzat jo daiteke, ekonomiaren hazkuntzaren sektore garrantzitsuenetarikoetan produkzioarako beharrezkoak diren bideak finkatzen ditu eta.

Sektorea abiatze makina eta deformazio makinek osatzen dute. Deformazio makinaren produkzio eta merkaturatzea geroz eta nabarmenagoa bada ere, oraindik ere abiatze makinaren produkzioak produkzio totalaren %62 baino gehiago izaten jarraitzen du.

Azpi-sektore hau batik bat, makinek duten sendotasun eta lidergoarengatik (tornuak, fresadurak, transer-ak eta mekanizazio zentroak) gailentzen da. Espainia dimentsio handiko makinetan espezialista da, baita errendimendu altuko makinetan eta zehaztasun handiko makinetan ere. Horrez gain zenbait fabrikatzaile Espainiar liderrak dira fresadura handiko industrietan.

Espainiako eta E.A.E-ko makina erreminten sektorea fabrikatzaileen kontzentrazio maila altuarengatik bereizten da. Hauek, baliabide eta gaitasunak biltzen dituzte, esfortzua eremu batean kontzentratzen dutelarik: Hala nola, fabrikazio programen, berrikuntza programen, merkaturatze programen edota garapen teknologikoaren baitan. Honek produkzioaren integrazio baxua adierazten duenez, ekipo osagarri eta pieza zenbateko asko azpikontratatzeko dira. (talde hidraulikoak, fundizio piezak, engranajeak)

Sektoreak fabrikatzaileen sektoreekin etengabeko koordinazioa du, eta industria mota desberdinekin harremanak ditu, bai kontsumorako ondasunetan, baita ekipoen ondasunetan ere.

Bere bezero garrantzitsuenak ibilgailu industrialen eta beraien osagaien sektorean aurkitzen dira, baita industria aeroespazialean, tren industrian, energiaren industrian, elektrogailuen fabrikatzaileetan, metalaren sektoreko azpi-kontratazioan ...

Sektorearen ohiko bezeroak, enpresa multinazionalen baitan, ondorengoak dira:

- Autoen sektorean: BMW, , Citroën-Peugeot, DaimlerChrysler, Delphi, Ford, General Motors, GKN, Nissan, Renault, Suzuki, Volkswagen, Volvo, Dana.
- Aeronautikan: : Aernnova, Airbus, Boeing, Bombardier Aerospace, British Airways, General Electric, ITP, Lockheed Martin, Nasa, Northrop Grumman.
- Sektore eolikoa: Acciona, Ecotecnia, Gamesa, General Electric, Siemens, Suzlon, Vestas.
- Tren sektorean: Alstom, Bombardier, CAF, RENFE, SNCF, Deutsche Bahn, TVSZ

2.2.- MAKINA-ERREMINTA ESPAINIAN

Espainia Europar Batasuneko makina-erreminten hirugarren/laugarren produktore nagusia da, Alemaniaren atzetik eta Italia eta Suitzaren parean dagoelarik, eta mundu mailan bederatzi hoberenen artean aurkitzen delarik esportazioen baitan. Hau, ondorengo taulan ikus dezakegu:

1.1 TAULA: PRODUKZIO ETA MERKATURAKETA MUNDIALA 2013.URTEARENTZAT (Milioi Eurotan)

	PRODUKZIOA	ESPORTAZIOA	INPORTAZIOA
Txina	21431,9	2140,1	10677
Japonia	14204,6	9000	603
Alemania	10601,5	8101,2	2480,8
Hego Korea	4439,7	1985,2	1161,1
Italia	4410,7	3450,5	730,1
Taiwan	4225,7	3296,5	505,8
EEUU	3878	1624,5	4534,5
Suitza	2489,7	2157,7	473,1
Espainia	851,7	782,4	233,3

Iturria : <http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Estadisticas%202012.pdf>

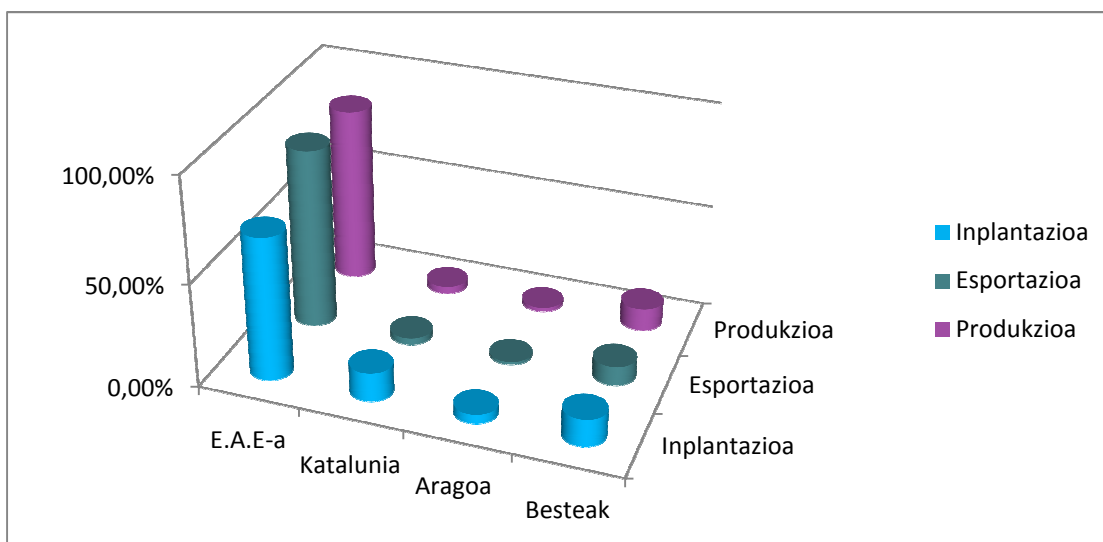
Espainiako sektorea bereziki, nazioartean duen lehiakortasuna sendoarengatik bereizten da; Espainiak makina-erreminten inguruan, esportazio sendo eta eraginkorrak burutzen ditu eta produzituriko makina eta ekipo desberdinen eraginkortasun eta kalitatea bermatzen duten makinak dituztelako posible da hau. Baina ez hori bakarrik, punta-puntazko, guztiz eguneratutako eta kalitate goreneko teknologia erabiltzen dutelako ere. Alegia, ikerkuntza, garapen eta berrikuntzako ekintzetara fakturazioaren portzentaje esanguratsu bat zuzentzen dute.

2.3.- MAKINA-ERREMINTA E.A.E-AN

Espainiako mailan makina erremintari buruz hitz egiten ari garenean, Euskadiri buruz hitz egiten ari gara, batik bat, E.A.E-an kontzentratzen baitira makina-erreminten enpresa nagusienak.

1.2 TAULA: ESPAINIAKO PROBINTZIA GARRANTZITSUENAK MAKINA-ERREMINTEN BAITAN 2013.urtea. (Milioi Euro)

Komunitate autonomoa	Inplantazioa	Esportazioa	Produkzioa
E.A.E	% 68,8	% 86,2	% 84
Katalunia	% 13,8	% 3,2	%3,4
Aragoa	% 4,3	% 1,3	% 1,9
Besteak	% 13,1	% 9,3	% 10,7



Iturria: www.AFM.com

1.2 taulan, Espainia mailan makina-erreminten sektorea lurralde desberdinen baitan nola banatzen den ikus daiteke. Euskal Autonomi Erkidegoak makina-erremintaren ekintza eta jarduera gehiengoa bere gain hartzen du, Espainia mailan bai esportazio eta bai produkzioan sektoreko liderra izaten jarraitzen duelarik. 2013.urtean adibidez, enpresen %70 baino gehiago E.A.E-an aurkitzen dira. Espainiaren makina erreminten produkzioaren % 84 E.A.E-an ematen da eta, baita esportazio totalen %84-a ere. Katalunia bigarren postuan aurkitzen da, enpresen %15-a bertako lurraldean dagoelarik, baina produkzio eta esportazio maila txikiagoa du, soilik Espainia osoko esportazio eta produkzioaren %3-%4-a dute.

1.2 taulan ikusten dugun bezala, makina erreminta E.A.E-ko jarduera tinko gisa kontsideratzen da, eta historikoki ere, sektore egonkor eta garatuenetarikoa da.

Gure autonomia erkidegoan makina erreminten sektorea hain garrantzitsua denaren gida AFM¹-k eskaintzen du. Elkarte honi esker, makina-erreminta sektorearen inguruko ikerketa eta garapeneko ekintza berriak lortu, egoera ekonomikoa eta merkatu egoera hobetu eta enpresaren barne prozesu eta bikaintasuna lortzeko pausoak finkatuko dira, elkarre honen bazkide eta kolaboratzaile guztiek ezagutza eta teknologia hori ustiatzeko eskubidea izango dutelarik. Honela, ikerketa, garapen eta berrikuntzan eginiko prozesu eta jarduerak, langileen formazioa eta bestelako aspektu klabeak enpresa bakoitzaren jardueretan aplikatzeko aukera izango dute.

Sektore hau ere bereizten da, langile espezializatuak formatzeko eta langile kualifikatuak lortzeko dagoen interesarengatik. Makina-erreminten enpresa lehiakor eta garrantzitsuenak beraien langileen formazioan diru kantitate handia inbertitzen dute, beraien ezagutza, bezeroekin duen tratua pertsonalizatua eta lan egiterako orduan bere eraginkortasuna enpresaren arrakastaren elementu klabeak direlarik.

AFM-ko zuzendari ohiari egin nion elkarrizketan (2014), Jose Ignacio Torrecilla jaunak, E.A.E-an makina-erremintan fakturazio zein esportazio maila handiena duten enpresen gehiengoa E.A.E-an kontzentratzearen arrazoia ondorengoagatik zela zioen. *“Tradizio handia dago industrializazioaren garaitik, metalurgiaren inguruko lanak Gipuzkoan egiten zirelarik, eta konkretuago Elgoibarko herriaren inguruan zentratzen dira makina erreminta enpresa gehienak, “capital city of the machine tool” bezala ere ezagutzen delarik. Gainera, historian zehar Cluster bat sortzen joan da, makina erreminten ekosistema natural bat, alegia.”*

Hona hemen E.A.E-ko makina-erreminta sektoreko enpresa nagusienak:

DANOBAT RAILWAY SYSTEMS www.danobat.com

DANOBAT www.danobat.com

ETXE-TAR www.etxe-tar.com

FAGOR AUTOMATION www.fagorautomation.es

JUARISTI www.juaristi.com

SORALUCE www.soraluce.com

FAGOR ARRASATE www.fagorarrasate.com

JAURE S.A : www.emersonindustrial.com

CORREANAYAK: www.correanayak.eu

ONA www.ona.com

LATZ www.latz.com

GORATU. www.goratu.com

GOITI: www.goiti.com

ZAYER www.zayer.es

VICINAY: www.vicinaycemvisa.com

CEVISA: www.cevisa.es

GOIZPER: www.goizper.com/es

¹ **AFM:** Espainiako makina-erreminten sektorearen elkarte nagusia da. Advanced manufacturing technologies izenez ezagutua, guk AFM sigletan laburtuko dugu. Donostian du bere egoitza nagusia, eta bere kide diren enpresei nazioartekotze ekintzak sustatu, hauek aurrera eramaten lagundu eta ikerketa eta garapeneko ekintzetan abantaila teknologikoak lortzera zuzentzen da. Horrez gain, lankidetzak akordio eta ekintzak aurrera eramaten laguntzen du ere.

2.4.- SEKTOREAREN BILAKAERA AZKEN URTEETAN

Datu gehienak Espainia mailakoak direnez, horiek dira aztertuko ditugunak, E.A.E-ko datu bereziak lortzea ezinezkoa izan zaigu eta. Hala ere, Espainiako enpresa garrantzitsuenak Euskal enpresak direnez, E.A.E-ari buruz hitz egingo bagenu bezala egongo gara.

Lehen analisia 2007 urteko datuak aztertuz lortu dut, eta honela, 1.3 taulari erreparatuz sektorearen azken urteetako ibilbidea aztertuko dut.

1.3 TAULA: ESPAINIAKO MAKINA-ERREMINTEN SEKTOREAREN EGOERA KRISI GARAIAN (Milioi Euro)

1.3 taularen datuei erreparatuz, 2007 eta 2010 urteen arteko bilakaera jasotzen da jarraian.

URTEAK	2007	2008	2009	2010
Enpresak	111	108	101	94
Enplegua	5546	5800	5060	4860
Fakturazioa	1047	1057	745	632

Iturria: www.AFM.com

2010.urtean Espainian makina-erreminten 94 enpresa zeuden, 4860 enplegu zuzen eskaintzen zituelarik (7000 baino gehiago zeharkako enpleguan) eta bere fakturazioa 632 milioi Eurokoa zen. Datu hauek aurreko lau urteekin alderatuta emaitzak nahiko negatiboak izan ziren, krisi ekonomikoak izan zuen eraginaren ondorioz, esparru guztietan (enplegua, fakturazioa eta enpresa kopurua) emaitzak behera joan baitziren. Honela, azken hogeitaz urteetan izan zuen fakturazio maila txikiena lortu zen.

Makina-erreminten sektoreko 20 enpresa desagertu ziren hiru urteko epean. Beste alde batetik, enplegua ere murrizten joan zen, geroz eta langile gehiago kaleratuak izan zirelarik. 2007.urtean makina-erreminta sektorean 5546 pertsona zeuden lan egiten, baina handik hiru urtetara 700 langile baino gehiago kaleratu zituzten. Azkenik fakturazioari dagokionez, izugarri murriztu zen aipaturiko hiru urte horietan 1047 milioi euro izatetik ia erdia izatera pasa baitzen sektorea, 632 milioi euro alegia.

Krisi garaian sektoreak izan duen bilakaera aztertzeko, Xabier Ortuetak, 2014. urteko Apiriletik aurrera AFM-ren zuzendari nagusia denak, El Exportador² aldizkarian eginiko elkarrizketan, krisi ekonomikoak makina-erreminta sektoreari gogorren jo zion urteen inguruko gogoetak jaso ditut: *“Likidezia falta bat dagoenean merkatuan, horrek enpresa bezala eragin negatiboa izango du, sektore guztietan bezala. Baina gure kasuan zenbait aspektu kezkarri daude: guk inbertsio ondasunak ekoizten ditugunez, ezin dugu makina erdia edo parte bat saldu, guztia saltzen dugu edo ez dugu saltzen. Horregatik, 2009.urtean eskaria izugarri murriztu zenean, murrizketa hura nabarmenagoa izan zen kontsumoko ondasunetan ematen dena baino,*

² *El Exportador*: El exportador aldizkaria ICEX-ek argitaratzen du, gehien bat kanpo merkataritzan espezializaturiko aldizkaria delarik.

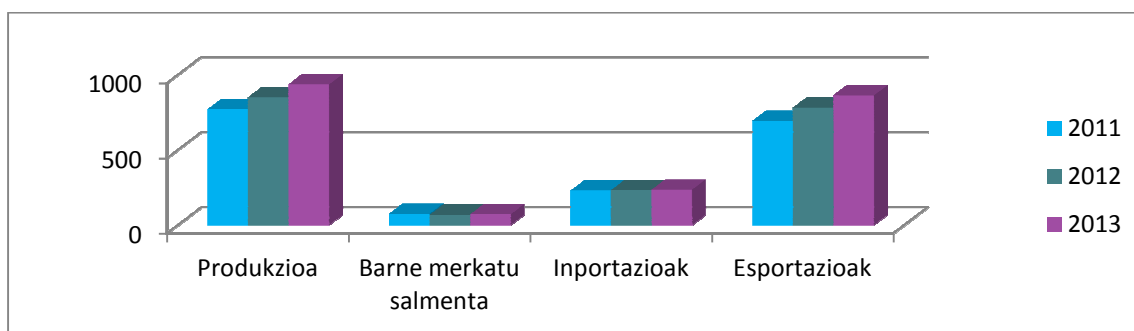
Ondoren, 1.5 eta 1.6 tauletan 2011, 2012 eta 2013 urteetan Espainiaren esportazio nagusienak zein herrialdeetara zuzentzen diren eta Espainiak gehien inportatzen dituen produktuak zein herrialdeetatik datozen azaltzen dira. Sektorearen nazioartekotze-mailaren garrantzia hainbestekoa delarik, garrantzitsua deritzogu taula hauek aztertzea.

normalean hau motelago jaisten baita. Oraindik finantziario falta horren ondorioak pairatzen jarraitzen dugu, batez ere gure bezeroek guk fabrikatzen dugun makina-erreminta hori lortzeko behar duten finantziario aukeren inguruan. Espainian fabrikaturiko makina-erreminta baten batz besteko prezioa 300.000 edo 400.000 Eurokoa da, eta batzuetan 15 eo 20 milioi Eurotan baloraturiko makinariak hitz egiten hari garenez, normala da gure bezero batzuek finantziario arazo hori izatea, noski, negatiboki eragiten digularik.”

Esfortzu eta sakrifizio handien ondoren, 2011-2012.urteetan oraindik ere krisi ekonomikoko egoeran aurkitzen baginen ere, urte horietako datu eta emaitzak positiboagoak izan ziren. Aurreko hiru urteetan eginiko esfortzu eta lan gogorrek bere fruituak ematen hasi zela zirudien. Hurrengo taulan ikusgai:

1.4 TAULA: ESPAINIAKO MAKINA-ERREMINTEN PRODUKZIOA. (Milioi Eurotan)

URTEA	Produkzioa	Barne merkatuan salmenta	Inportazioak	Esportazioak
2011	771,34	76,42	231,23	694,92
2012	851,65	69,26	233,28	782,40
2013	937,01	72,98	236,64	864,03



Iturria: Norberak egina www.afm.es-eko datuekin.

: <http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Estadisticas%202012.pdf>
<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Folleto%202013.pdf>

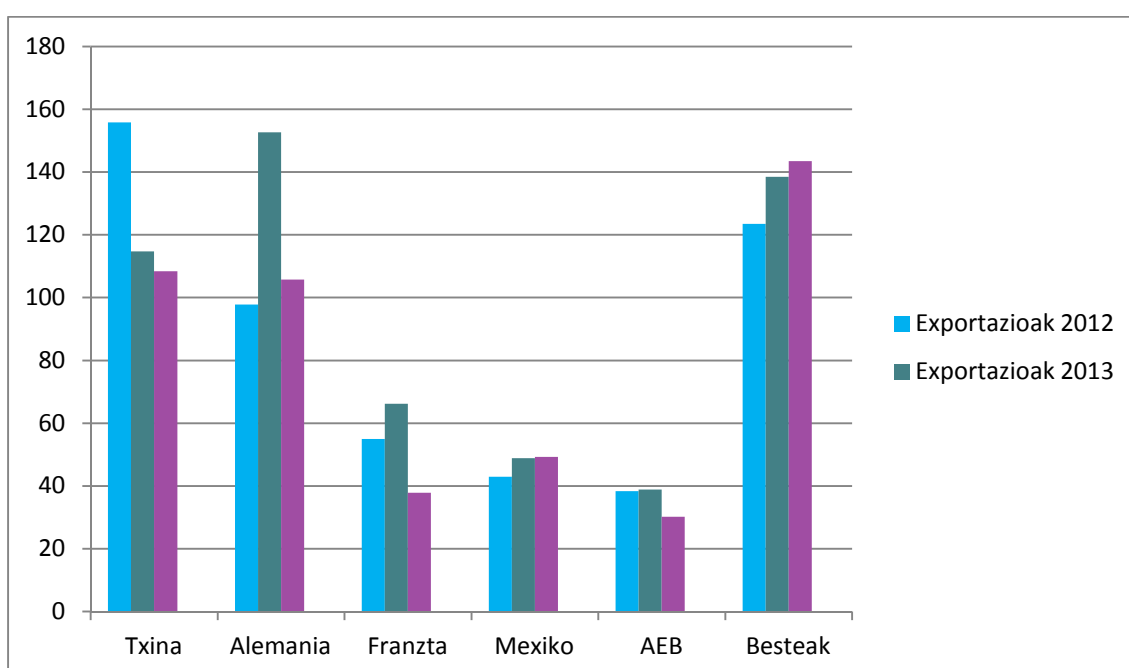
Espainiako makina-erreminten sektoreak 2011.urtetik hobekuntza jasan du. 2010.urtean produkzioa 632 milioi izatetik, 2011ean % 22, 2012an %10,4 eta 2013.urtean %10 handitu ziren 937 milioi Eurotara iritsiaz. Hiru urte hauetan ere, E.A.E-ko enpresak Europar Batasuneko makina erreminten esportatzaile eta produktore nagusien artean egoten jarraitu zuen, Europako hirugarren postua mantenduz. Mundu mailari dagokionez, produktore eta esportatzaile nagusien artean bederatzigarren postuan mantentzen da.

Esportazioei dagokionez, hauek ere urtez urte handituz joan dira. 2011.urtean 694,92 milioi eurotan baloraturiko esportazioak burutzetik, 2012an %12,6 eta 2013.urtean %10,4 handitu ziren, 2013 urte horretan esportazioak produkzioaren %92,2 suposatzen zuelarik.

1.5 TAULA: ESPAINIAKO ESPORTAZIOAK HERRIALDE DESBERDINETAN (Milioi Eurotan)

Esportazioen patua aztertzea ere interesgarria da.

HERRIALDEAK	2011	2012	2013
Txina	108,39	155,77	114,73
Alemania	105,74	97,82	152,61
Frantzia	37,85	54,94	66,21
Mexiko	49,3	42,94	48,81
EEUU	30,21	38,41	38,89
Bestelako herrialdeak	143,49	123,45	138,43
Guztira	694,92	782,40	864,03



Iturria: Norberak egina, www.afm.es datuekin.

<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Estadisticas%202012.pdf>
<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Folleto%202013.pdf>

2011.urtean Txinako Herri Errepublikak Espainiari gehien erosten zion herrialdea zen Alemaniarekin batera.

2012.urtean jadanik Txina Espainiaren erosle nagusi bihurtu zen, 108,39 milioi Euroko makina eta ekipoak erostetik, 2012.urtean 155,77 milioi Eurotara iritsi ziren, %43 gehiago alegia. Bigarren postuan Alemania aurkitzen zen, sektoreko gure lehiakide gogorrenena, baina krisi ekonomikoaren ondorioz bere eskaerak 7,92 milioi eurotan gutxitu ziren. Azkenik ezin dugu Frantzia ahaztu, 2012 eta 2013. urteetan Espainiako hirugarren erosle nagusia, urtez urte bere erosketak handituz joan direlarik.

Laburbilduz, 2012.urtean Txinaren hazkuntza eta Alemaniaren beherakada nabaria izan da.

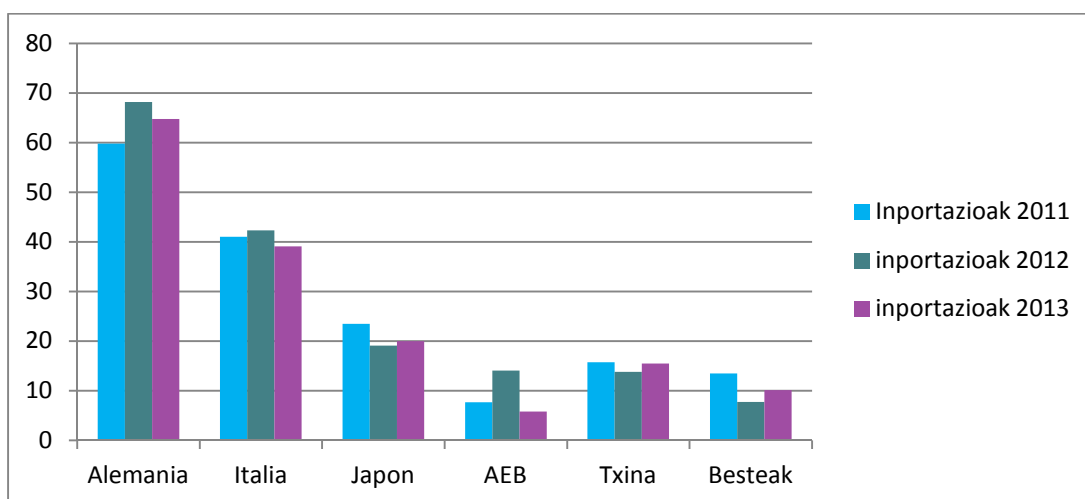
2013.urtean, Asiako merkatuak geldialdia jasan zuten, Txinako egoera politiko eta sozialaren desorekaren eraginez, eta Indiako merkatu eta politikan aldaketa nabarmenak eman zirelako.

Honen ondorioz Alemania, gure erosle nagusi bilakatu zen, 2012tik 2013ra Espainian egindako makina-erreminta inguruko erosketak %56 handituz. Aldiz, Txinak eginiko erosketak %35 murriztu ziren, hala ere, Espainiaren bigarren eroslea izaten jarraitu zuen.

Bestetik, inportazioak aztertzen baditugu, azken urteetan egonkortasuna da nagusi.

1.6 TAULA: ESPAINIAKO INPORTAZIOAK BESTE HERRIALDEETATIK (Milioi Eurotan)

HERRIALDEAK	2011	2012	2013
Alemania	59,78	68,17	64,75
Italia	41,04	42,33	39,06
Japon	23,45	19,10	20
EEUU	7,71	14,09	5,84
Txina	15,72	13,82	15,49
Bestelako herrialdeak	13,48	7,73	10,12
Guztira	231,23	233,28	236,64



Iturria: Norberak egina, www.afm.es-ko datuekin.

<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Estadisticas%202012.pdf>

<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Folleto%202013.pdf>

1.5 Taulari erreparatuz, Makina-erreminten sektorearen inguruan Alemania saltzaile nagusia izaten jarraitu zuen Espainiarentzat 2011 eta 2012. urtean, baita 2013-an ere. 2013 urtean, bere inportazioen zenbatekoa 4 milioi eurotan murriztu baziren ere, liderra izaten jarraitu zuen.

Italia, bigarren postuan aurkitzen den herrialdea izanik, Alemaniaren baino nabarmen gutxiago saltzen zuen. Beste herrialde guztiak oso urrun aurkitzen dira beste bi herrialde hauekin alderatzen badugu; Japoniak 20 milioi Eurotan baloraturiko ekipo eta makinak saltzen ditu eta Txinak 15 milioi Euro. Krisiak eta garabidean dauden herrialdeek (Alemania eta Italia ahaztu gabe noski) nahiko buru hauste handiak sortu ditu sektorean. Prozesuak berritu eta hobetzeaz gain, bezeroekin estuago eta gertuago lan egitea, eraginkorragoak izatea eta esperientzia eta profesionaltasuna maila gorenera eramatea beharrezkoa izan da.

Ikuspuntu kualitatibo batetik, 2013.urteko egoerari buruzko gogoeta batzuk jaso ditut:

Jose Ignacio Torrecillak, 2014.urterarte AFM-ren presidentea zenak zioen bezala: *“Ondorioak lortu eta aztertzeko urte nahiko zaila izan zen 2013ko hau. 2012.urtea atzemate tekniketan egokia izan zen, batez ere deformazio makinaren azpi-sektorean, fakturazioaren aldetik hazkuntza esanguratsu bat izatea ahalbidetu zuen. Hala eta guztiz, 2013.urteko lehenengo hiruhilekoa nahiko ahula izan zen, eskaerak asko jaitsi zirelarik. Urteko azken hilabeteetan egoera hobetu egin zen, eta urte amaieran sentsazio nahiko positibo bat lortu zuten. Hurrengo urtea gogotsu ekin diote, kapital murriztazo batekin baina sei hilabete atzera eginez enpresak zuen esperantza handiago batekin, eskaera zenbatekotan hobetu eta fakturazioa mantentzeko helburu minimoarekin.”*

Torrecillaren esanetan, *“Ezin dugu ahaztu krisi ekonomikoa hasi zenetik Euskal enpresek jasan duten presio eta sufrimendua. Merkatu lokalarekin dependentzia handia duten enpresek esfortzu ikaragarriak egiten ari dira beraien aktibitateak testuinguru egokiago batetara moldatzeko; zentzu honetan, beharrezkoa da nazioartekotze eta berrikuntzan egiten dituzten aktibitate eta ekintza guztietan laguntza eskaini eta ematea. Merkatuei dagokionez, Asiako merkatua moteltzen doala diote zenbait ikerlariek, batez ere Txinako inbertsio modeloaren ezaugarrien aldaketarengatik eta Indiako ekonomian eman den murrizketarengatik. Hala ere, Europa errekeratzen dagoela dirudi, baina errekerazio hori oso motel ematen denez ez du Asiako merkatuaren gutxitze hori konpentsatzen. Egoera honetan, AEB-ek eskari handia duen herrialdea izanik, pendiente dugun herrialdea izaten jarraitzen du.”*

Espainiak hobekuntza bat erregistratu badu ere, zifra oso negatiboetatik eboluzionatzen du, eta ondorioz, termino erlatiboetan hobekuntza nabaria badago ere, termino absolutuetan oso txarra da. Hala ere, eskaerak %75 egin dute gora eta hau 2011 eta 2012 urteetan ez zenez gertatu, aktibitate industrialen mailaren aldaketa bat ematen hasi dela dirudi.

Jose Ignacio Torrecilla-k dioenez: *“Karterak ahulak izaten jarraitzen dute eta errekerazio perspektibak nahiko urrunak dira oraindik. Urtea nola doan eta zein eboluzio duen ikusi behar dugu, eta perspektiba positibo horiek aurtengo ekitaldian lortzeko helburua dago, horrela ekitaldi amaieran emaitza egokiagoak izatea ahalbidetuko baitigu”.*

2.5.- SEKTOREAREN AURREIKUSPENAK ETORKIZUNERAKO

2014ko apirilaren 10ean, AFM-ren batzar nagusia ospatu zen Miramonen duen egoitza nagusian. Bertan, AFM-ren presidente berria aukeratu zen, DANOBATGROUP-eko ikerketa eta garapenaren departamenduaren zuzendaria zena, Antxon Lopez Usoz.

AFM-ko batzar nagusian, 2014.urterako aurreikuspen eta estimazio labur bat egin zen. 2013.urtea espero zutena baino hobea izan zela onartu zuen Jose Ignacio Torrecilla jaunak. Produkzioak eta esportazioek gora egin zuten 2013an, eta horrek urtea uste baino hobeto ixtea ahalbidetu zion sektoreari. Baina eskaerak % 13 murriztu ziren eta aurtengo lehen hiruhilekoan kopurua %20 jaitsi dela aintzat hartuta, 2014 “zaila” aurreikusi zuten. Estatuko makina-erremintaren sektoreak bere kezka adierazi zuen, urtea datu “txarrekin” hasi zuelako eta urte amaieran fakturazioa % 5 edo % 10 jaitea aurreikusten zuelako, batez ere India edota Txinako eskaerek beherakadaren ondorioz. 2014.urteko Datu berrien arabera, produkzioa 891,63 milioi eurokoa izan da, aurreko urtearekin alderatuz % 5.1 gutxiago alegia. Esportazioei dagokienez, AFM-ren web orrira sartuz gero, 2014.urtean esportazioak 783,56 milioietara litzake, 2013.urtearekin alderatuz % 10,26. murriztuko da datu probisionalak badira ere.

Zuzendariaren esanetan, enpresaren etorkizuneko helburu garrantzitsuenetarikoa mundu mailan duen posizio konpetitibo hori mantentzea izango da, eta posizio hau defendatzearena ere. Bere ustetan, sektoreak duen bezeroen beharretara egokitzeko malgutasuna, eta pertsonalizaturiko pieza eta prozesu berriei egokitzeko duen gaitasuna klabea da posizio hau mantendu ahal izateko.

Alemania da esportazio merkatu garrantzitsuenak, baina ez da betirako izango. Asiako herrialdeak indartsu sartu dira makina-erreminten sektorean, bereziki azken hamarkada honetan izan duelarik gorakada handiena. Lehen Europa eta konkretuago Alemania zen makina-erreminten zentroa, herrialde garrantzitsuenak alegia. Orain ordea, Asiako herrialdeak (India edo Txina) dira garrantzitsuenak, ez bakarrik kostu murrizketen arrazoiengatik, baita gaitasun, baliabide, bolumen edo eskaintza handiago bati aurre egiteko gai direlako. Espainiako enpresa gehienak ETEE-ak direnez, izugarritzko esfortzu eta lana egin behar dute gure kulturatik hain desberdin diren herrialde exotikoetan sartu, inplantatu eta bertan beraien produktuak saldu ahal izateko. Ez da soilik guk bezain baliabide, gaitasun eta prozesuak dituztela; gainera, ekialde urruneko herrialde horietan modu ordenatu, azkar eta eraginkor batean produzitzen dituzte beraien produktuak, kostu murrizketa bat lortzen dutelarik. Horregatik, euskal enpresak herrialde horiekin lehiatu ahal izateko, aurretik aipaturiko gaitasunak behar bezala zuzendu eta burutzeaz gain, (Euskal enpresek ezingo dute kostu murrizketa estrategia erabili, ezinezkoa baita beraiekin kostuetan, lan ordutan, soldatan, lan eskubide eta obligaziotan... lehiatzea) gure bezeroekin kontaktu zuzenago eta pertsonalatuagoa eskaintzea eta salmenta ondorengo zerbitzu bikaina eskaintzea ezinbestekoa izango da, gure bezero hauekin makinaren bizitza ziklo osoan berarekin egotea bermatuz, eta diseinu, prozesu eta eginbeharretan batera arituz.

Beste alde batetik, 2014ko ekainaren 2tik 7ra BIEMH makina-erreminten feria ospatu zen. 57 herrialde desberdineko 35500 pertsona pasa ziren BEC-eko eraikinetatik, aurreko edizioan baino %4,2 bisitari gehiago alegia. Herrialde potentzial eta handiez gain, Australia, Fiji iriak,

Marruekos edo Taiwanek ere hartu dute parte. Feria honek, 27 herrialde desberdineko 1314 erakusleen parte hartzea izan zuen (%57-a atzerriko enpresak zirelarik), aurreko ferian baino %12 gehiago, 300 bat berrikuntza eta 800 makina berri handi aurkeztu ziren.

Garrantzitsua da aipatzea, urte honetan nobedade gisa bi sektoreen inguruan gune berezi bat aplikatu zituztela, fabrikazio gehigarrian eta compositesen delakoetan. Gainera, zentro teknologikoez beraien produktu berriak, eskaintza mota desberdinak eta esperientziak elkar banatu zituzten. Antxon Lopez Usoz-en esan zuenez, erakuskari eta enpresa gehienek ustetan feriak emaitza komertzial oso positiboak izan zituela azpimarratu zuen, askok uste baino emaitza hobekoak lortu zituztelarik eta itxaroten zutena baino gehiago saldu zela esan zuten gehienek.

BIEMH-k zenbait enpresa saritu ditu diseinu eta berrikuntzaren baitan: saio honetan, ONA ELECTROEROSION, makina-erreminten kategoriaren baitan eta ZAYER, erreminta eta osagai gehigarrien produkzioaren baitan. Hona hemen, BIEMH-n sektore desberdinen baitan egon ziren enpresen parte hartzearen portzentajeak:

1.1 IRUDIA: BIEMH-N PARTE HARTU ZUTEN SEKTORE DESBERDINEN PISUA edo PARTE HARTZEA.



Iturria: <http://bilbaoexhibitioncentre.com/biemh-2014>

3-. SEKTOREAREN ANALISI ESTRATEGIKOA

Helburua sektorea aztertzea denez, zuzendaritza estrategikoaren tresna nagusiak erabiliko ditugu; batetik, kanpo analisia egiteko ingurune orokorra aztertuko dugu. Jarraian, ingurune berezia aztertuko dut; hori aztertzeko Porterren bost indar lehiakideak erabiliko ditut.

3.1.- INGURUNE OROKORRA

Ingurune orokorrak enpresak bere aktibitatea egiten duen inguru sozio-ekonomikoa definitzen du. Hau da, denbora eta espazio zehatz batean dauden enpresa guztiek konpartitzen dituzten faktoreak dira. Bere azterketa egiteko ingurune hau osatzen duten faktoreak ondorengo dimentsiotan banatu ohi dira (PESTEL edo PESTA akronimoarekin ezaguna dena):

-Faktore soziokulturalak: Jadanik Euskadiko egoera politikoa normaltzen doa. Enpresariak ez dute oztoporik edo kanon bat ordaindu beharrik, eta inbertitzaileek ere konfiantza handiagoa dute gure herrialdean. Egoera berri honek lan egiteko eta inbertitzeko aukera gehiago eskaintzen diete zenbait elkarte edo enpresei, eta gure herrialdeak kanpora zuzentzeko aukera handiagoak izango ditu, hau da, zailtasun gutxiago daude orain dela urte batzuekin alderatuz. Beste alde batetik, Euskadik industriaren inguruan duen ezagutza, esperientzia eta eboluzioa oso sakon eta handia da, eta honi esker beste herrialdeek egin ezin dituzten proiektuak egiteko gai dira, baita makina-erreminten baitan eraginkortasun handiago batekin lan egiten dutelarik.

-Faktore ekonomikoak: Gaur egun krisi ekonomikoak gogor jotzen jarraitzen du eta mundu mailan ekonomiaren errekonferazioa oso geldoa da, jadanik Alemaniak ere zailtasunak ditu orain dela urte batzuetako datuak mantentzen. Globalizazioaren hazkuntzak merkatu berrietara zuzentzeko aukera ematen du, baina teknika edo produktu berriekin lehiatzea ere; ondorioz, geroz eta garrantzitsuagoa da gure helburuak, posizionamendua eta gure helburu biztanleria oso ondo definitua eta aztertua izatea. Bezero fidelak izatea beharrezkoa da, eta horretarako gure bezeroekin diseinutik hasi eta azken entregaraino, prozesu guztietan parte hartuz eta salmenta ondorengo zerbitzu bat eskainiz gure bezeroarekin kontaktu jarrai bat izatea behar beharrezkoa da gaur egungo merkatuetan.

-Faktore teknologikoak: Faktore teknologikoak aztertzea klabea da gure enpresaren biziraupena bermatzeko. Geroz eta garrantzitsuagoa da teknologia egoki bat izatea, lana eraginkorki burutuko dela ziurtatzen duelarik. Makina-erreminten sektorean teknologia abantaila lortzea beharrezkoa da beste enpresekin lehiatu eta beraiek baino posizio kompetitibo hobetoan kokatu ahal izateko. Euskadiko makina-erreminten sektorea teknologia propioa garatzeagatik gailentzen da, mundu mailan presentzia handia duten enpresak daude Euskadin eta teknologia propioa garatzeaz gain, beste elkarte eta zentro teknologikoen laguntzari esker hainbat sektoretan liderrak dira, tren sektore edo aeronautikan adibidez. Hala ere, Europar batasuneko beste herrialde garrantzitsuekin alderatuz oraindik hainbat prozesu eta inbertsion ez gara beraien mailara iristen, eta ikerketa eta garapenerako zuzenduriko aurrekontua ere txikiagoa izaten jarraitzen duelarik. Horregatik, lehia abantaila hori lortu eta

Europako enpresa garrantzitsuenen mailan egon ahal izateko, ikerketa garapen eta berrikuntzan gehiago inbertitu behar du Euskal Autonomia Erkidegoak.

-Faktore politiko legalak: Legeekin edo gobernuarekin lotuta dagoen arauketa guztiari egiten dio erreferentzia. Hauek enpresarentzat mugatzaileak izango dira. Zerga-politika, politika ekonomikoa, langileen eskubideen legeak, lan-arriskurako legedia...

Adibidez, 2014ko Apirilaren 10ean, Eusko jaurlaritzak nazioartekotze estrategia berria onartu zuten 2020 urte-arte. 2020 plana, Iñigo Urkuldu lehendakariak aurkeztu zuen Arantza Tapia Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailburuarekin eta Marian Elorza Kanpo Harremanetarako Idazkariarekin batera. Urkulduren esanetan, *“Euskadiren etorkizuneko erronkak eszenatoki globalean planteatzen dira”*, eta horren haritik *“munduan marka propioa eta bereizgarria”* izatearen garrantzia azpimarratu zuen. Marian Elorzak adierazi zuenez, datozen hiru urteotarako kanpo-ekintza planak Euskadi eragile global bezala posizio-natu eta munduan euskal interesak defendatzeko balio izango du. Aurkeztutako helburu eta ekintzen artean, honako hauek nabarmen daitezke: Euskadira nazioarte mailako lau jarduera ekartzearen aldeko apustua, gutxienez zortzi eskualde “estrategikorekin” aliantza-sare bat osatzea, nazioarteko 200 proiektu finantzatzea edota Global Basque Network deritzon euskal komunitatearen kanpoaldeko sarea garatzea.

-Faktore ekologikoak: Jendea geroz eta jakitunagoa da, eta natura eta munduaren kontserbazioa geroz eta gehiago du kontuan. Horregatik, sektore berdea hazten doa, eta noski, bertatik eratortzen den eskaria geroz eta handiagoa da. Gainera, helburu biztanleria honen helburua bere osasuna eta munduaren kontserbazioa mantentzea denez, ez zaie inporta produktu osasuntsu edo teknika ez kutsagarrien ondorioz eginiko produktu hauengatik gainprezio bat ordaintzea. Bezero mota hau geroz eta handiagoa denez, hainbat prozesu eta ekintzetan faktore ekologikoak kontutan hartzea interesgarria izan liteke hainbat enpresentzat.

3.2.- INGURUNE BEREZIA

Ingurune berezia, edo lehia ingurunea aztertuz, enpresa batek lehiakideekiko bere egoeraren gain eragin zuzena duten faktoreak ezagutu ditzake. Ingurune honek, enpresaren jokaera eta emaitzen gain eragin zuzenena eta garrantzitsuena du askotan. Sektorearen erakargarritasuna aztertzea beharrezkoa da, enpresaren mozkinen faktore baldintzatzaile gisa, sektorearen faktore estrukturalak identifikatuz.

Ingurune berezia aztertzeko gehien erabiltzen den metodologia Michael Porter-ek definituriko Bost Indar Lehiatzaileen analisia da. (Michael Porter, 1985).

- 1.- Sektoreko lehiakideen arteko lehiakidetasun edo norgehiagoka-maila
- 2.- Lehiakide berrien mehatxua.
- 3.- Ordezko produktu/zerbitzuen mehatxua.
- 4.- Bezeroen negoziazio-boterea.
- 5.- Hornitzaileen negoziazio-boterea.

Porter-en ustez, sektore bateko lehia-mailak sektore horretako enpresek errentagarritasuna lortzeko aukerak baldintzatzen ditu. Lehia-maila hori bost indar lehiatzaileen arabera dago, indar guzti horiek sektoreko errentagarritasunaren zati bat lortu nahi baitute. Beraz, bost indar hauek sektore horretako enpresen errentagarritasuna baldintzatuko dute, prezioetan, kostuetan eta inbertsioetan zuzenki eragiten dutelako.

1.- Sektoreko lehiakideen arteko lehiakidetasun edo norgehiagoka-maila

1.-Lehiakide kopurua edo sektorearen kontzentrazio-maila:

Sektore zatikatuak edo gutxi kontzentratuko enpresa asko dauden sektoreak dira eta enpresa baten merkatu-kuota handirik ez duen merkatuan kokatzen dira. Sektorearen kontzentrazio-maila handiagoa den neurrian norgehiagoka txikiagoa izango da.

Makina erreminten sektorea nahiko zatikatua dago, enpresa asko baitaude merkatu kuotaren zati txikitxo bat jasotzen dutenak. Hala ere, makina erreminten sektorean erreminta asko daudenez, eta hauek ekoizterakoan enpresek konponente eta pieza desberdinak burutzen dituztenez, askotan lurralde jakin batean ez dute elkarren artean lehiarik sortzen. Baina norgehiagoka handia dago atzerriko herrialdeekin. Alemania eta Italiar gain, teknologikoki pieza bikainak ekoizten dituzten herrialdeak izanik, orain Txina edo India bezalako herrialdeak gogor sartu dira makina-erremintaren merkatu garrantzitsuetan, eta hauekin lehiatzea benetan zaila da. Ezin zaie lan esku eta bestelako kostuetan gainditu, eta gainera beraien banaketa gaitasun eta bolumena geroz eta handiagoa da, baita bezeroen konfiantza ere.

2.-Sektorearen hazkunde-tasa:

Hau handiagoa den neurrian bertako enpresen arteko norgehiagoka txikiagoa izan ohi da. Hazten ari diren sektoreetan enpresek bere posizioa mantendu dezakete sektorearen hazkundearen efektua edo inertzia aprobetxatuz.

Makina erreminten sektorea hazkunde tasa hobetzeko pausoak finkatzen hasi zen orain dela urte batzuk, Txinako eta Indiako plantetan eginiko txertaketari esker. Honela, beraien

hazkunde tasa handitzeko aukerak dituzte, batez ere garabidean edota hazkunde handiko herrialdeetan inbertituz, bertara esportatuz eta beraiekin proiektu eta ekintza jarrai eta bateratuak burutuz. Honela, AFM-ren laguntzarekin, enpresa askok beraien produktuak ekoiztu eta esportatu ditzakete, eta enpresa desberdinek banaketa batera kostuetan murriztu. AFM-k banaketa kudeatzeaz gain, enpresa desberdinak kontaktuan mantendu eta beraien ekintzak modu bateratuan aurrera doazela bermatuko du, hazkuntzarako beharrezkoak diren pauso eta lanak burutzen lagunduz.

3.-Produktu edo zerbitzuaren desberdintze-maila:

Makina erreminten sektorean desberdintze maila oso altua da. Enpresa bakoitzak bere makina propio eta besteengatik desberdinak produzitu eta merkaturatzen dituzte. Posible da enpresa batek besterenaren makina erreminta berdina ekoiztea, baina normalean ez da hau gertatzen, eta gainera enpresa bakoitza zenbait makina egitera zuzenduta daude, bertan espezializatu direlarik. Beraz, sektoreko norgehiagoka maila nahiko txikia estatu mailan, baina ez atzerrian.

2.- Lehiakide berrien mehatxua

Makina erreminten sektoreari dagokionez, lehiakide berriak sartzeko mehatxua handia da, sektore honetan lortzen den errentagarritasuna nahiko handia baita, eta ondorioz enpresa berriek merkatu hau ustiatu nahi izango dute. Horregatik, beharrezkoa izango da sarrera hesiak aplikatzea, eta enpresaren aldetik erreakzio azkar eta efiziente bat hartzea, honela lehiakide berriak sartzeko aukera handiagoa delarik.

Sektore batean sarrera-hesiak detektatzeko sektore horren errentagarritasunaren azterketa bat egin beharko da. Epe luzean sektore horretan ekonomiaren batez besteko errentagarritasunak baino errentagarritasun altuagoak lortzen badira sarrera-hesien adierazgarria izango da.

Nire ustez, makina-erreminten sektorean, zenbait sarrera hesi desberdin daude, hala nola:

Produktuaren desberdintze-maila: Sektoreko produktu edo zerbitzuaren desberdintze-maila handiagoa den neurrian sektorera sartu nahi duten enpresek ahalegin handiagoak egin beharko dituzte sektoreko enpresa eta beraien bezeroen arteko lotura edo fideltasuna hausteko. Makina-erreminta sektorearen kasuan, produktuaren desberdintze maila nahiko handia da, enpresa bakoitza makina erreminta bat edo gutxi batzuk ekoizteaz arduratzen baita. Honela, enpresa bakoitzak bere produktu propioak ekoizten dituzenez, enpresa berriek oso zaila dute merkatu honetan sartzeko, ezingo baitute inolako ekintza jadanik beste enpresek egiten duten lan hori hobetu, eta gainera ezingo dute enpresa esperimendu horiek duten balio erantsia eskaini.

Hornitzailez aldatzeagatik kostua: Hornitzailez aldatzeagatik sortzen diren kostuak bezeroak sektorera sartu den enpresa berriari bere produktua erostegatik jasan beharko dituen kostu gehigarriak dira. Makina erreminten sektorean sartu nahi duten enpresa berriek beren bezeroei prezio, promozio, kalitate, zerbitzuen baitan abantaila berriak eskaini beharko diete, lehenik konfiantza zuen enpresatik enpresa berrira aldatzeko. Gainera, bezeroak lortzea ere zaila da, normalean pieza eta ekipo hauek inbertsio handia eskatzen duten erosketak dira, eta normalean bezeroek nahiago dute esperientzia duten enpresa batengana jo, berri batera

baino. Prezioak jaitsi eta bestelako promozioak egitea ere zaila da, material eta teknologiaren erabilera handia eskatzen duten ekintzak direnez, prezioa jaistean marjinak izugarri murrizten baitira. Azken batean, hau sarrera hesi bat bihurtzen da, enpresaren kostuak gora egingo dutelako eta kasu askotan gastu honekin lehiatzea oso desegokia delarik.

Patentatua dagoen teknologia: Teknologia hori erabiltzeagatik sartu den enpresa berri honek ordaindu egin beharko du. Makina-erreminten sektorean hainbat patente desberdin daude, makina eta ekipo berdin eta desberdinetan sailkatuta.

Banakuntza-kanaletarako sarrera: Sektore batera sartu nahi duen enpresa berriak bere produktuak banatzeko banakuntza-kanal egokiak bilatu beharko ditu. Normalean kanal horiek beteta edo okupatuta egon ohi dira, eta beraz, oso zaila izaten da enpresa berri batentzat leku bat aurkitzea. Hauxe gertatzen da makina-erreminten sektorean, oso makina astun eta garraiatzeko zailak dira, eta hauek banatzeko gai diren banatzaile eraginkor eta egokienak okupatuta egoten dira.

Beste alde batetik, sektoreko enpresengandik espero den erreakzioa edo erantzuna handiagoa den neurrian lehiakide berri potentzialentzat muga bat izango da eta beraz, sektorean sartzeko interesa txikiagoa izango da.

3-. Ordezko produktuen mehatxua

Ordezko produktuek sektoreko enpresen gain eragin negatiboa dute, orokorrean lehiakide gehiago izatea suposatzen dutelako. Lehiakide kopurua handitzen denean bezala, ordezko produktuak egoteak sektorearen errentagarritasun potentziala eta erakargarritasuna gutxitzen ditu.

Makina-erreminten sektorean ordezko produktuen mehatxua txikia da, baina handituz doa urtez urte, Txina eta India bezalako herrialdeek geroz eta produktu berdintsuagoak eta ordezko izan daitezkeenak ekoizten baititu. Ordezko produktu hauen hazkuntza ekiditeko, enpresak lankidetzeta eta fusio ekintzak burutzen dituzte, eta sektorearen elkartearen kide dira, honela produktu berriak merkaturatzearen arriskua txikiagoa delarik. AFM, INVEMA³ eta beste erakundeekin batera mundu mailan ezagutzera emateaz gain, ikerketa eta garapeneko ekintza kolektiboak egiten dituzte. Horrez gain, ikerketa eta garapenean inbertsio eta esfortzu handiak egin direnez, beraien ezagupena oso sakona da, eta honela, ordezko produktu bat ateratzeko mehatxua badago, denon artean ordezko produktu horren antzeko den beste produktu bat patentatu dezakete, edota bestelako neurriak hartuko dituzte.

³ **INVEMA:** Makina erreminten ikerketarako fundazioa da. AFM-rekin erlazio edo lotura duten makina erreminten fabrikatzaileek sortua, baita AFM berak ere, kudeaketa eta zerbitzu teknologikoen inguruko promozioetan laguntza eta informazioa eskaintzeko.

4.- Bezeroen negoziazio-boterea

Makina erreminten sektorean bezeroek duten negoziazio boterea txikia da. Ez da erraza gure sektorean dauden erremintak lortzea, espezializazio maila desberdin eta oso altua dutelako. Enpresa gutxi daude makina-erreminta jakin bat ekoizten dutenak, eta hauekin negoziatzea ez da erraza, guztiz espezializaturiko sektorea baita.

Espainiako makina-erreminten kasuan, bezeroekin komunikazio jarrai bat aurrera eramaten da. Askotan berarekin zuzenean kolaboratzen da makina jakin eta guztiz pertsonalizatu bat eskaintzeko, bere lana seguruago, eraginkorrago eta azkarrago egiten ahalbidetuko diotenak.

Horregatik, diseinua lankidetzan egiten duten egoera horietan, bezeroek negoziatzeko aukera handiagoak izango dituzte, azken batean lankidetzan eginiko produktu horien baitan eginiko aldaketak bi aldean adostasunarekin egingo baitira. Baina negoziatzeko aukera hau ez da enpresa guztietan gertatzen, behin zenbait akordio hartuta ezin baita atzera bota, prozesuek diotena egin beharko da nahiz eta lankidetzan eta akordio baten inguruan aritu. Horregatik orokorrean, bezeroek ezin dute aspektu askotan negoziatu, prozesuak nahiko pisutsu eta kostatsuak direlako, eta gainera diru kantitate handi batean baloraturiko makinekin lan egin eta makina garestiak ekoizten dituztenez, bezeroek negoziatzeko aukerak badituzte ere, behin erabakia hartuta gutxitan birmoldatu daiteke.

Beste alde batetik, botere txikia izatearen beste arrazoi bat kasu askotan hornitzailez aldatzeko kostua oso altua dela da; normalean sakabanatuak daude, eta ondorioz, beste hornitzaile batekin negoziatzea lortzen badu ere, banaketa kostuak handiak izateko arriskua dago eta honela beste hornitzaile bati erostea eraginkor ez izatea.

5.- Hornitzaileen negoziazio boterea

Kasu honetan, hornitzaileek duten boterea nahiko txikia izango da. Makina erreminten sektoreak makina oso astunak erabiltzen ditu gehienetan, eta hauek osatzeko, muntatzeko edota konpontzeko erabiltzen diren materialak leku askotan aurki daiteke, normalean kobrea, eztainua, burdina eta bestelako lehen mailako metalak baitira. Gehienetan enpresa guztiek material antzekoa erabiltzen dituztenez, hornitzaileek ez dute botere handirik fabrikatzailearen gain. Hornitzaileak prezioa igotzen hasten bada, enpresak material hori lortzeko beste bide batzuk ditu, eta hau lortzeko zailtasunak izango balitu, sektoreko beste enpresa batekin materiala batera eskatzeko eta honela kostuak eta arriskuak elkarbanatzeko lankidetzan akordioak burutu ditzake.

Baina zenbait kasutan, makina edo produktu batzuk produzitzeko oinarrizkoak ez diren zenbait material eta lehengaiak behar dira; ondorioz, kasu honetan hornitzaileen negoziazio boterea handia izango da. Osagaien bereizkuntza handitzen joan ahala, hornitzaileen boterea handiagoa izango da. Adibidez meatzetatik lortzen den "Coltán" materiala hainbat makinaren funtzionamenduarentzat beharrezkoa da, bere konduktibitate handi, bere malgutasun eta erresistentzia handiarengatik. Materia prima hau oso garestia da, eta edozein makina egiteko beharrezkoa da. Material hori beharrezkoa duten enpresekiko hornitzaileek negoziazio botere handia izango dute, mundu mailan meategi gutxi baitaude.

3.3.- SEKTOREAREN AUKERA ETA MEHATXUAK

Egindako azterketa eta analisisiaz baliatuz, gaur egungo makina-erreminta sektorearen aukera eta mehatxu nagusiak identifikatzen saiatuko gara. Hauek lirateke:

AUKERAK

- Krisi ekonomikoak eta nazioarteko norgehiagoka handiak sektorearen hedapen geografiko handiago bat lortzea bultzatu du, nazioartekotze ekintza gehiago erabiliko dituztelarik.
- Eusko jaurlaritzak Plan Renove bat atera du, sektorean eragin positiboa izango duena. Gainera, horizonte 2020 proiektua abian jarri da.
- Txina edo India bezalako herrialdeetan gure irudi eta posizio konpetitiboa hobetzeko aukera.
- Garabidean dauden herrialdeekiko dugun eskaria handituko da.
- E.A.E-ko egoera politikoaren normalizazioak ekar ditzakeen negozio berriak.
- Sektore berdearen hazkuntza, eta hortik eratortzen den eskaria handitzeko aukera.
- Globalizazioaren hazkuntza, eta honi esker, merkatu berrietan sartzeko aukera handituz doa.

MEHATXUAK

- Norgehiagoka handia sektoreko enpresen artean.
- Bezeroen negoziazio boterea handia.
- Hornitzaileen negoziazio boterea handia hainbat lehengai eta materialen inguruan.
- Politika publikoek duten eguneroko erduekiko dependentzia.
- Garabidean dauden herrialdeetako merkatuekiko produkzioan ematen den norgehiagoka handigoa eta sofistikatuagoa.
- Lehiakide berrien mehatxua.
- Ikerketa eta garapenerako finantziarioa lortzeko geroz eta norgehiagoka handigoa, bai estatu mailan, baita Europar Batasunean ere.
- Know how-a eta informazioa babesteko geroz eta zailtasun handigoa.
- Teknologia lortu, maneiatu eta gordetzeko geroz eta norgehiagoka eta zailtasun handigoa.
- Gaur egun Espainiak mundu mailan duen irudi kaxkarra. (ustelkeria, giza eskubideen bortxaketa ...)
- Espainiak gaitasun industrialala galdu du.

4.- SEKTOREKO ENPRESEN ESTRATEGIA NAGUSIAK

Jarraian, sektorearen egoera aztertu ondoren, gaur egun sektoreko enpresen estrategia nagusienak identifikatuko ditut. Nire ustez, hiru hauek dira makina-erreminten sektoreak gaur egun erabiltzen dituen estrategia nagusienak:

Korporazio-mailan, makina-erreminten sektorean nazioartekotzea da azken urteetan garapen handien izan duen estrategia. Aldi berean, hainbat enpresek dibertsifikazio estrategiak ere garatu dituzte, aukeratu dudaren enpresaren strategiak aztertzean sakonago aztertzeako aukera izango dudalarik.

Lehiatzeko estrategiei erreparaturik, sektoreko enpresek desberdintzea bilatzen dute, berrikuntzaren bidez nagusiki. Makina-erreminten sektoreak ezin du kostuetan liderra izaten lehiatu, garabidean dauden beste herrialdeekin (Txina, India) aspektu honetan lehiatzea ezinezkoa baita. Horregatik E.A.E-ko enpresek, beren bezeroen gertutasun, zerbitzu eta prozesuen bikaintasunean zentratzen dira, desberdintzean alegia.

Garapen estrategiei dagokienez, lankidetzaren inguruko akordio eta ekintzak oso garrantzitsuak dira sektore honentzat. Honi esker teknologia eta berrikuntza berriak elkar banatzen dira eta lehiakideen ekintzei aurre hartu diezaiekete, enpresa desberdinen artean akordioak burutuz. Gainera, enpresa eta zentro teknologikoekin sinergia desberdinak lortzeko aukerak daude, honela gure enpresak ezagutza, prozesu eta aukera berriez gain, merkatu eta inbertsio berriak lortuko dituelarik.

Jarraian, hauetako bakoitza zertxobait sakonago aztertuko dugu:

4.1.- KORPORAZIO ESTRATEGIA: NAZIOARTEKOTZEA

Makina erreminten sektorearen kasuan korporazio estrategiaren baitan, nazioartekotze estrategia da nagusiena.

1.4 eta 1.5 taulak erreferentzia hartuz, makina erreminten sektoreak mundu maila osoan bere produktuak esportatzen dituela ikus daiteke. Enpresak etorkizunean zein merkatu geografikotan arituko den erabakitzea beharrezko da. Arrazoi asko dira enpresari nazioartekotze-estrategia martxan jartzera bultzatzen diotenak, jarduera bat edo batzuk nazioartera eramatera hain zuzen. Nazioarteko hedapena era ezberdinetara egin daiteke, aukera guzti hauek konbinatuz: esportazioak, atzerrian nor bere kabuz ezarriz, lizentzia eta frankizien bidez, bateraturiko enpresei esker, subsidiario propioen bidez

4.1.1 .- NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA

Nazioartekotzea estrategia erabiltzearen arrazoiak hainbat dira: hasiera batean, bi taldetan sailkatu ziren hauek; barne arrazoiak eta kanpo arrazoiak. (José Emilio Navas López eta Luis Ángel Guerras Martín. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Ed.2012).

A) Barne arrazoiak: Enpresaren lehiakortasuna hobetzera zuzenduriko erabakien baliabide mailarekin erlazionaturik dago:

- *Kostu murrizketa:* Kostu murrizketa hauek mota desberdinetakoak izan daitezke, hala nola, baliabide produktiboen eskuraketa, karga fiskalaren murrizketa zerga sistema desberdinekin esker, balio katearen aktibitateen leku aldaketa egokiagoa den herrialdeetara eramanez

- *Baliabideen bilaketa:* Beste zenbaitetan nazioartekotzea burutzeko arrazoiak herrialde horretan enpresarentzat interesgarriak diren baliabideak lortzera zuzentzen dira, hala nola, baliabide naturalak, kokapen geografikoak, azpiegitura espezializatuak

- *Tamaina efiziente minimoa:* Zenbait aktibitateetan, salmenta minimoa ez da merkatu nazionalean lortzen, horregatik enpresek kanpoan jardun behar dute salmenta zenbateko minimo edo optimo hori lortu ahal izateko. Adibidez enpresa Eskandinaviarren kasuan.

- *Arrisku globalaren murrizketa:* Bi herrialde edo gehiagotan gure aktibitateak sakabanatzean, enpresaren arrisku globala murrizten da; hau da, enpresek beraien produktuak herrialde bat baino gehiagotan merkaturatzean, salmenta herrialde batean kontzentratzeak dituen desabantailak murriztu edo desagertzen dira, eta honela, enpresek edozein arazo edukita edota salmentak herrialde jakin batean egokiak ez badira, aktibitatea guztia ez dagoenez bertan kontzentratuak porrota ekidin dezake.

- *Baliabide eta gaitasunen ustiapena:* Nazioartekotzea egitearen beste arrazoietako bat, gure baliabide eta gaitasunak beste herrialde batean ustiatzearena da.

B) Kanpo arrazoiak: Barne arrazoez gain, badira ere beste batzuk kanpo merkatuetara irtetea justifikatzen dutenak:

- *Industriaren bizitza zikloa:* Enpresak heldutasun egoerara iristen direnen, ez da erraza izaten hazkuntza iraunkor eta jasangarri bat lortzea. Hau, negozio berrietan sartzen konpondu daiteke, (dibertsifikazioaren bidez) eta baita beste herrialdeetan hazkuntza edo sortze egoeran dauden merkatuetan gure aktibitateak sartuz (merkatu geografikoen garapenaren bidez).

- *Kanpo eskaintza:* Merkatua heldutasun edo gainbehera egoerara iritsi gabe, posible da ere beste merkatuek eskaintza handi baten premia izatea, komenigarria izango delarik kanpora ateratzea. Honela, enpresek bezero potentzial berrietara zuzendu daitezke, enpresaren produktuak eskainiz.

- *Bezeroei jarraitu:* Enpresa industrialentzat hornitzaile lanetan haritzen direnen enpresek, bere bezeroei jarraitu behar diete, beraien aktibitateak nazioarte-atzen dituztenean. Hala nola, nahiko ohikoa da ibilgailu-industrian, bezeroek herrialde batean kokatzea erabakitzen dutenean, hauek beraien gertu instalatzea beharrezko dutelarik.

- *Industriaren globalizazioa:* Nazioartekotzeko arrazoi nagusia, gaur egun lan egiten ari garen industria eta mundu honen ezaugarrien baitan dago. *“Globalizazioa zabaltzen doa, eta geroz eta erritmo eta leku gehiagotan aurkitzen da”* (Porter,1986 ; Ghoshal,1987). Egoera honetan, jadanik galdera ez da nazioartekotzea burutu edo ez, baizik nola moldatu hobekien inguruan dugun globalizazioari hobekien erantzuten dion prozesua aplikatuz. Hemendik aurrera, enpresaren aukerak aprobetxatzeko dituen gaitasunak edota ekonomiak sor ditzakeen mehatxuek, egoera berrira egokitzeko duen ahalmena adieraziko dute.

4.1.2.- LEHIAKORTASUN GLOBALA: FAKTOREAK ETA ESTRATEGIAK

Enpresen nazioartekotzea gertatzean, industria globalizatuek duten garrantzia azaltzeko, industria hauen ezaugarriei erreparatu behar zaie, eta globaltasun maila aztertuz eta analizatuz, lehiakortasunean oinarrituriko estrategiak definitzeko aukera izango ditugu. Porterri jarraituz, nazioarteko lehiakortasuna industria desberdinen baitan definitu daiteke, “industria globalak “ deritzonari edota “multi-herrialdeko industria” delakoarekin.

“Industria bat globala deritza, herrialde bateko enpresa baten posizio konpetitiboa beste herrialdeekin duen erlazioa sendo eta sakona denean, bi aldeetatik” (Hout eta besteak, 1982). Mota honetako industrietan, merkatu desberdinen jokaera eta aktibitateen ezagutza bateratua izan behar dute, azken finean beraien abantaila konpetitiboa lan egiten ari den herrialde guztien begirunearen bidez egiten baita.

Industria bat multi-herrialdea dela esaten da, ez duenean inolako erlazioz mantentzen bere lehiakortasunaren/gaitasunaren baitan beste herrialdeekin, ez eta beste herrialdeak berarekin ere. Bertan, abantaila konpetitiboak espezifikoak dira herrialde batean edota bestean.

Industria desberdinen ezaugarriek hartu behar diren estrategiak baldintzatzen dituzte. Honela, multi-herrialdeetarako estrategia kartera estrategia bezala planteatu daiteke, bakoitza herrialde batean garatzen delarik, herrialde bakoitzak dituen kondizio konpetitiboen baitan. Industria global batentzat estrategian, abantaila konpetitiboa lortu nahiko da industria nazional guztiak bakar bat dela kontsideratuz. Industria global batean, enpresak, bere eragiketarako base mundial baten baitan integratu beharko ditu.

4.1.3.- GLOBALIZAZIOAREN FAKTOREAK:

Solberg (2009) jarraituz, industria batean, globalizazioaren konkurrentzian eragiten duten faktore nagusiak bi dira:

4.1.3.1: Eskariaren egitura

- Egitura konpetitiboa aztertu, herrialde bakoitzean existitzen diren lehiakideen tamaina eta kopurua ezagutu. Industria horretan geroz eta tamaina handiagoko lehiakideak izan eta lehiakide hauen kopurua murrizta izanik, industria globalagoa izan beharko du.

- Espezializazio mailaren arabera, industria geroz eta espezializatuagoa izan, orduan eta globalagoa izan behar du.

Bi faktore hauek konbinatuz hiru motatako egiturak bereiz daitezke: estatu mailako eskaintza, erregio mailako eskaintza eta eskaintza globaleko egitura.

4.1.3.2: Merkatuan sartzeko dagoen zailtasunaren arabera

- Herrialde batean sartzeko dauden *sarrera hesiak*, industria batean sartzeko dauden sarrera hesien antzekoak dira. Hauek, aduanetako arantzelak, negozioak modu desberdinean egiteko ohitura, industria lokalaren babesa, estrategia nazionalaren interesak, marko juridiko espezifikoa bat, atzerriko enpresak sartzearen errefusa ... dira. Industria batean sartzeko dauden sarrera hesiak geroz eta murriztagoak izan, industria irekiagoa denaren seinale da eta ondorioz globalagoa da.

- Beste alde batetik, *eskaintzaren berdintasunaren* gaia daukagu. Honi, herrialde desberdinetan sozietateak dituen gustu, lehentasun eta erosketa portaeren baitan dauden aukerak ebaluatzen dira. Hau da, erregela eta portaerak antzekoak badira, enpresek herrialde guztietan politika ama-komunak aplikatu ahal izango dituzte. Kontrako puntuan, herrialde bakoitzaren ezaugarriek moldatu beharko dira. Herrialde bateko erregela eta portaerak (bezeroen gustu, nahi eta beharrak) geroz eta homogeneoagoak izan, industria globalagoa da.

Sarrera hesiak altuagoak edo baxuagoak direla kontsideratuz, eta eskaintza portaerak homogeneo edo heterogeneoagoak direla kontsideratuz, merkatu erraz, merkatu erdi zail eta merkatu guztiz zailari buruz hitz egingo dugu. Maila desberdin hauek konbinatuz, eta aurretik aipaturiko bi faktore nagusiak kontuan izanda, globalizazio maila desberdinetako tipologia bat egin dezakegu.

Industria globalak: Merkatuan lehiakide gutxi batzuk daude, baina beraien merkatu kuota oso altua da. Eskaintzaren edukia oso espezializatua da, kanpo merkataritzan ez dira sarrera hesi asko existitzen, eta bezeroen/kontsumitzaileen gustu eta portaerak berdintsuak dira herrialde guztietan. Bertan, industria aeronautikoa edo ibilgailuen industria barneratu daiteke.

Multi-herrialdeko industria (lokala, ez globala): Merkatua oso zatikaturik dago. Hau da, lehiakide asko daude, beraien arteko norgehiagoka handia da, merkatu kuota txikiak dituzte (ez dute dimentsio handirik) eta beraien presentzia herrialde askotan dago. Herrialde berrietara sartzeko aukera murrizta da, eskaintzaren heterogeneotasunarengatik eta sarrera hesi altuak daudelako. Talde honen baitan elikadurako ekintzak, aholkularitza fiskaleko negozioak, errestaurazioa, edo abokatuen buffetak eta zerbitzuen parte handi bat sar daiteke.

Industria global potentzialak (globalak izan litezkeenak): Zenbait faktore ditu ezaugarri globalagoak dituztenak, baina badira beste faktore batzuk ezaugarri lokalagoak dituztenak. Talde honetan sektore industrial gehienak barnera daitezke.

Jadanik urteak dira globalizazioak indarra hartzen joan zenetik, eta gaur egun, industria gehienek aktibitateen homogenizazioa ematen da, batik bat, internet, OMC, pertsonen mugimenduaren, teknologia berrien sorrerari ... esker. Hala ere, prozesu honek ez du abiada edo erritmo berdina jarraitzen industria guztietan, globalizazio maila desberdinak aurki daitezkeelarik. *“Industria berdinen baitan ere, segmentu desberdinak agertzen dira batzuk konkurrentzia globalizatu bat jarraitzen dutenak, eta beste batzuk herrialdeen baitan ematen direnak”* (Thompson eta besteak, 2012). Adibidez jatetxeek, ezaugarri lokalak dituzte gehienbat, eta janari azkarreko kateek, globalizazioko faktore asko barneratzen dituzte.

Makina-erreminten kasuan, **industria global potentziala** kontsidera daiteke.

- AFM biltzen duten enpresa gehienek, beraien erreminta horrekiko espezializatuak daude. Hau da, enpresa bakoitza makina erreminta jakin batzuen fabrikazio eta merkaturatzean oinarritzen dira, eta produktu hauek eskaintzen dituzten herrialdeak oso gutxi ziren, azken urteetan Asiako herrialdeak gogor sartu badira ere.
- Enpresaren tamaina efiziente minimoa nahiko esanguratsua da, instalazio nahiko handiak eta inbertsio kopuru egokiak behar baitira.
- Bezeroek geroz eta gehiagotan makina eskusiboak egitea eskatzen dute, eta bertan ondorioz, bezeroekin lan eta tratu estuago bat eraman beharko da. Bezeroekin ekar lanean aritzea, eta diseinutik azken faseraino elkarrekin bezeroak nahi eta behar dituen ekipo eta eginkizunak betetzea geroz eta garrantzitsuagoa da gaur egungo merkatuan.

4.1.4.- ZUZENDUKO GAREN HERRIALDEA AUKERATU.

Herrialde bat aukeratzeko orduan, epe luzean mozkin eta arrakasta handien izango dugun herrialdea aukeratu beharko dugu. Guk, bi faktore hartu beharko dira kontuan erabaki egokia lortzeko:

Zuzenduko garen herrialdearen ezaugarriak: Oso garrantzitsua da baldintza makro-ekonomikoak ondo aztertzea, honi esker, herrialdearen garapen maila, ekonomiaren egonkortasun maila, egonkortasun politiko edo soziala ... ezagutzeko aukera emango baitigu. Halaber, hazkunde itxaropena aztertzea behar beharrezkoa izango da, eta herrialde jakin horretako klase soziala aztertu beharko da (batez ere "klase media" deritzona) bertan agertuko baitira bezero potentzialak eta etorkizuneko eskaria zenbat haziko den ezagutzeko aukera izango dugu. Azkenik, herrialde batean sartzeak dituen arriskuak ere kontsideratu beharko ditugu; arrisku hauek bi motatakoak direlarik:

Arrisku politikoa: egonkortasun politikoari, atzerriko inbertsioa onartzeari, ustelkeri administratiboari ... lotuta.

Arrisku ekonomikoa: ekonomiaren aldagaiei lotuta, hala nola, kaudimen maila, kanbio tasaren baitan perspektibak, merkatu laborala ...

Merkatu lokalean lan egiteko zailtasunak: Produktuaren egokitzapenak, diferentzia kulturalak, ekintza lokaletan jarduteko baliabideak ... herrialde batean sartzeko aukerak baldintzatzen dituzte. Horrez gain, badira beste faktore batzuk barneraketa zailtzen dutenak, erregulazio administratiboa, hornitzaileekin dugun negoziazio boterea, barneko banaketa kanaletan sarrera, lehiakideen egoera ... esaterako.

4.1.5.- SARRERA - ESTRATEGIA MOTAK

Hiru motatako sarrera estrategia aurki daitezke nazioarteko aktibitateak burutu ahal izateko:

A) *Esportazioa:* Sektoreak erabiltzen duen nazioartekotze ekintza nagusia da. Produktzioa jatorriko herrialdean burutzen da, eta hortik merkatu eta herrialde desberdinetara banatzen da. Esportazioa zuzenaren bidez edo zeharka (atzerriko herrialdean salmenta kudeatuko duen bitartekari independente bat kontratatuz) egin daiteke. (Plá eta León,2004:66-69).

Makina erremintak kanpoan saltzeko duen bide nagusia. Oso garrantzitsua da sektore honentzat, aurretik aipatu dugun bezala Europako hirugarren esportatzaile nagusia eta mundu mailan bederatzigarren postuan aurkitzen delarik.

B) *Kontratuzko Sistemak:* Zeharkako inbertsioak bezala ere ezagututa, jatorrizko enpresak ez du inolako kapital ekarpenik egiten, baizik eta atzerriko enpresei eskubide horiek transferitzen dizkiote, normalean konpentsazio ekonomiko baten truke. Honela, enpresa bazkide lokal batekin elkartzen da, eta honela merkatuaren ezagutzaz, banaketa sarea edota logistika errazago aurrera eramateko aukera du. Mota askotarikoak daude: Frankiziak eta lizentziak, azpi-kontratazioa, kontsortzioa ...

C) *Inbertsio zuzena atzerrian:* Kapital ekarpen bat egiten da zuzenduko garen atzerriko herrialde horretan. Honek konpromiso handiago bat eskatzen du, eta arrisku handiago bat jasaten badute ere, nazioarteko ekintzen kontrol handiago bat izatea ahalbidetzen du. Nazioarte mailan esperientzia handia duten enpresek hau aukeratzen dute, epe luzean errentagarritasun maila eta balio sorrera handiena eskaintzen duen aukera baita. Inbertsio hau bi motatakoa izan daiteke:

- *Inbertsioa partekatuz*: Inbertsioa partekatzen bada, enpresa bateratuak (*joint-venture*) sortzen dira.
- Ez partekatuz: Inbertsioak ez partekatzean, enpresek filialak sortzen dituzte.

Laburbilduz, hona hemen estrategia mota bakoitzaren abantaila eta desabantailak:

1.7 TAULA: ESTRATEGIA MOTA BAKOITZAREN ABANTAILA ETA DESABANTAILAK

	Abantailak	Desabantailak
Esportazioa	<Kokapen eta esperientzia ekonomiak lortzeko aukera.	< Garraio kostu altuak. < Hesi komertzialak. < Atzerriko jendeak dituen ohitura eta lehentasun desberdinak.
Lizentzia, Frankizia ...	<Arrisku eta kostu baxuak.	< Koordinazio estrategiko globala lortzeko ezintasuna < Teknologiaren kontrol falta. <Esperientzia ekonomiak ezin lortu.
Enpresa bateratuak (joint venture)	<Ezagutza sozio-ekonomikoa ezagutu. <Kostu eta arriskuen banaketa. <Dependentzia politikoa.	< Koordinazio estrategiko globala lortzeko ezintasuna. < Kalitate kontrol falta. < Teknologiaren gain kontrol falta. <Esperientzia ekonomiak ezin lortu.
Filialak	<Teknologiaren babesa. <Esperientzia ekonomiak lortzeko aukera.	< Kostu eta arrisku altuak.

Iturria: Hill eta Jones (2009;291)

Ondorioz, konpromiso eta kontrol handia eskatzen duten aukerak, normalean, arrisku handia edota diferentzia kultural handiena duten herrialdeekin dute lotura. Enpresek nazioarteko esperientzia eta ezagutza handiagoa lortzen doazen heinean, konpromiso handiagoa eskatzen duten sarrera moduak aplikatzen joaten dira. Hauek bereziki garrantzitsuak dira, garraio kostuak handiak direnean, kanbio tasak kaltegarriak direnean, edota arantzela moduko murrizketak edo bertako bazkide baten beharra dagoenean.

4.1.6.- AFM-REN GARRANTZIA MAKINA-ERREMINTA SEKTOREAREN NAZIOARTEKOTZEAN

Euskal Autonomi Erkidegoko makina-erremintaren sektorearen nazioartekotzeari buruz hitz egitean, ezin dugu AFM alde batera utzi. Elkarrekin esker, mundu mailan esportazio handiak ahalbidetzeaz gain, lankidetzak akordio desberdinak erabiltzea posible egiten du. Gainera, zuzenduko garen herrialde horren bezeroak eta bere gustu, nahi eta lehentasunak hobeto ezagutzeko aukera izango du. AFM-k bere kide eta bazkideei edozein esparrutan izan ditzaketen arazo edo kezka xahutzen laguntzen du, eta orientazioa eta elkarlana sustatuz, enpresaren helburuak aurrera eramatea laguntzen du. Hona hemen ekintza desberdinak:

Nazioartekotzeari laguntza: Enpresa bakoitzak dituen proiektuetan behar duen laguntza eskaintzen du, enpresa horren nazioartekotze mailaren arabera. Gainera, enpresa hauen nazioartekotze prozesuen kudeaketa eta jarraipena eskaintzen dute. Honela, hainbat ekintzetan laguntza eskaintzen dute, hala nola:

Nazioartekotze planen garapenean, hornitzaile eta agente desberdinen bilaketan, feria eta kongresuetan parte hartzeko erabakietan, nazioarteko misioen antolakuntza eta laguntzan, merkatu eta sektoreen informazioa eta ezagupenean, lehiakideak aztertu eta hauen jarraipena egitea (Bertan, 2014 eta 2015. urteetan egingo diren feria eta kongresu guztien informazioa biltzen da).

Kooperazioa sustatu: AFM-k hainbat foru eta lan talde biltzen ditu, enpresen artean ahalik eta sinergia gehienak lortzea ahalbidetzen dietelarik eta enpresek informazioa eta kooperazio sektoriala elkartrukatzeko ahalbidetzen dietelarik, bai sektore barruan baita beste sektore industrialetan ere. Honela, hainbat sail edo lan talde sailkatzen dira:

- Marketin eta komunikazioaren lan taldea. (Ideia, esperientzia eta informazioaren elkartrukatzeko, marketin arloaren baitan).
- Nazioartekotzearen lan taldea. (Merkatu desberdinen egoera, informazio eta esperientziak elkartrukatzeko diren forua).
- Pertsonen garapeneraren lan taldea. (Pertsona eta langileen kudeaketaren baitan esperientziak eta informazioa elkartrukatzeko diren forua).
- Komite teknikoa. (I+G-ren baitan egon daitezkeen edo etorkizunean egongo diren ezagutza eta zalantzen baitan sorturiko forua).

Ezagutza espezializatua: AFM-k nazioartekotzearen baitan ezagutza eta informazio zabal eta sakon bat du. Honi esker, enpresa elkartuek AFM-ren laguntzari esker, ekintza desberdinak aurrera eramateko beharrezkoa duten informazio lortu eta ekintza hauek gida gisa erabiliko dituzte. Ezagutza hau, mota desberdinetakoa izan daiteke hala nola: Hornitzaile eta fabrikatzaile elkarrekin datu baseak, arau, artikulua eta patenteen datu baseak, jarraipen eta zaintza teknologikoa, Europa, Espainia edo mundu mailako estatistikak, feria eta misioen txostena, lan egun eta soldaten txostena

Subentzio eta laguntza kudeaketa: AFM-k edozein subentzio edo laguntza mota kudeatzen du. AFM-n parte diren enpresa elkartuek zein motatako diru-laguntza edo subentzioak lortu ahal ditzakeen ezagutzen duenez, hauek lortzeko bide eta tramiteak burutzen ditu, eta bere

proiektuak aurrera eramateko programa egokiak zeintzuk diren identifikatzea ahalbidetzen du, tramitazioa kudeatzeaz arduratzen delarik ere.

Honez gain, AFM-k zenbait eginkizun biltzen eta eskaintzen ditu area honen baitan: Enpresaren aktibitatea aztertzen du, eta proiektuak definitzen laguntzen du. Proiektu hauen ezaugarriak ezagutu eta aztertuz, finantziario mugak kontuan izanik egokiena lortuz, proiektu hau non sartu edo nola aurrera eraman lagunduz. Gainera, tramite administratiboak burutzen ditu. Horrez gain, beharrezkoa den dokumentuak prestatu eta kudeatzen ditu, baita ikuskaritzarako beharrezko direnak ere; kooperazio proiektuetan, INVEMA koordinazio lana bere gain hartzen du, indikatzaile ekonomikoak kontrolatuz eta ikuskaritza aurrera eramateko beharrezko diren txosten eta kudeaketa administratibo guztiak bildu eta aplikatuz.

Esan beharra dago, AFM-k kudeatzen dituen programa hauek I+G, inbertsio, nazioartekotze eta kudeaketa garapenaren baitan daudela, eta bertan zenbait elkarteek ere parte hartzen dutela, hala nola: GAITEK, ETORGAI, CDTI, COMPITE, CDTI, +INNOVA, PROINTER, ELKARTZEN.

4.2.- LEHIA ESTRATEGIA: DESBERDINTZEA

Jarraian, lehia strategiaren inguruan makina-erreminten sektoreak erabiltzen duen desberdintze estrategia sakonago aztertuko dut. Gaur egun garabidean dauden herrialdeak gorantz doazela ikusi dugu, herrialde industrializatuen hazkuntza moteltzen doalarik. Herrialde garatu hauek ezinezkoa dute kostuen lidergoaren estrategian lehiatzea, herrialde “txiro” hauen lan esku, lan ordu, eta bertako lan metodoekin lehiatzea ezinezkoa baita. Espainia eta E.A.E bezalako herrialde garatuetan desberdintze estrategia erabiltzen dute makina-erreminten sektoreko enpresek. Desberdintzearen bidez, produktuek balio erantsi handiago bat dute, eta bezeroei bizitza errazteaz gain, sentimendu positibo, sentsazio on bat, bizitzaren egoera positiboa edo sentimendu on bat sentiarazten diete. Bezero hauek nahiago izango dute gure produktua kontsumitu beste baten ordez, gure produktua garestiagoa bada ere segurtasuna, ongizatea eta bestelako sentimenduak sentiarazten baititu. Desberdintze egoki bat lortuz bezero fidelak izatea lortzen da, enpresaren biziraupena bermatzen delarik.

Desberdintzearekin enpresak merkatuan monopolio antzerako boterea lortzea bilatzen du eta ondorioz, lehiakideengandik isolatzea, bezeroaren “leialtasunari” esker. Bezeroaren leialtasun hau, sarrera-hesi bat ere da sektorera sartu nahi duten lehiakide potentzialentzat. Gainera, desberdintze-maila bat lortu duen enpresak, lehiakideek baino mozkin-maila altuagoak lortu eta mantentzeko aukerak izango ditu. Mozkinak, produktuaren desberdintzearen prezioari ezartzen zaion gainprezioaren ondorioz lortuko dira.

Marjina lortzeko aukeraz gain, desberdintzeak enpresaren bere bezeroarekiko duen negoziazio-boterea handituko du eta horren ondorioz bere produktuak prezioarekiko sentikortasun txikiagoa izango du. Era berean, desberdintzeak enpresa ordezko produktuengandik babesten du.

Arriskuei dagokienez, lehiakideek produktu edo zerbitzuaren atributu erakargarri gehienak azkar kopia ditzaketenean sortzen da.

Desberdintzearen beste arrisku bat, bezeroen behar eta gustuen aldaketarekin erlazionatua dago. Bezeroen beharrak eta nahiak azkar aldatzen badira, enpresak bere desberdintzearekin eskaintzen dion balioa hutsala bihur daiteke, desberdintzea beste faktoreetan bilatzera behartuko duelarik. Aldi berean, desberdintzea lortzeko beharrezkoak diren jarduera eta input-ek (ikerketa eta berrikuntza, kalitate altuko inputak, bezeroari arreta handia, e.a.) gehienetan kostu handiagoak ekartzen dituzte.

Sektore honetan, helburua ez da kostuetan liderra izatea, baizik desberdintze egoki bat lortzea. Bezeroaren eta enpresaren arteko erlazioa oso sendoa da, etengabe kontaktuan jarraitzen dutelarik. Honela, enpresak edozein aldaketa, berrikuntza mota edo entrega epea aldatuz gero, berehala jakinaraziko dio bezeroari. Horrez gain, desberdintze egoki bat izateak gure enpresak estilo eta jarraibide tinko eta egonkor bat jarraitzen duela esan nahiko du, eta ondorioz, gure produktuak merkaturatzean edo berritzean, gure estilo propioa ikusi behar da. Beste alde batetik, bezero eta fabrikatzailearen artean erlazio zuzen eta jarrai bat existitzen denez, bezero honek erosiko duen makinaren baitan guztizko eskusibitatea dago; honen bidez, bezeroek, nahi duen makina pertsonalizatua ekoiztea eska diezaioke enpresa jakin bati.

Enpresa hauen desberdintze eta egokitze maila hain ona izanik, normalean edozein lan edo enkargu betetzen dutela ikusi da urte hauek aurrera joan ahala.

Arrakasta izateko hainbat ezaugarri kontuan hartu beharko dira:

- Produzioaren integrazio baxu bat: Bertan hoberen egiten dakiguna produzitzen da, eta gainontzekoa azpi-kontratazioaren bidez egiten da.
- Malgutasun handia izatea bezeroen beharrei aurre egiteko. Bezeroek beraien aktibitateak modu azkar eta efizienteago batean egin ahal izateko esaterako.
- Makina-erreminten sektoreak esperientzia: Esperientzia handia du auto, tren, aeronautika, gas eta petrolio edota industria eolikoan. Garapen handieneko makinak baitan, azpimarragarria da autoen ejeen (ardatzen) fabrikazioa, abiadura azkarreko grantry ejeeak, prensa lineak elektrogailuen fabrikazioa, hegazkin motorren turbinentzat errektifikatzailea... motatako makinak egiten ditu, sektore desberdin hauetan prozesuak hobetu, epeak murriztu, eraginkortasun maila handiago bat lortu eta kalitatezko makina eta ekipoak produzitzen direla bermatzen duelarik.

Beharrezkoa da bezeroekin kontaktuan mantentzea, beraien behar eta nahi berriak ezagutzea eta posible bada aurreikustea. Baita bezeroek gure produktua erosi eta erabili ahala, izan duten asetasun maila ondo aztertzea, honela etorkizunean beharrezko diren teknikak mantendu edo berri batzuk aplikatzeko beharra dagoen ikusiko baita. Makina erreminten sektoreak salmenta ondorengo zerbitzua eskaintzen du, honela bezeroen arazoak azkar konpontzen dira eta beraien kezka eta kexak azkarrago jasotzeko aukera dago, ondoren hauek aztertzeko eta soluzio bat eskaintzeko denbora gutxiago behar delarik. Horrez gain, enpresa askok inkesta bat betetzea eskatzen diete beraien bezeroei, ea zein aspektutan hobetu daitekeen ikusteko. Gaur egun hala ere, posta elektronikoaren bidez kontaktu jarrai batean dihardute enpresa eta bezero desberdinak, nahi duenaren kasuan ere, promozio eta berrikuntza desberdinen bidez informazio gehigarria jaso ahal izango duelarik. Salmenta ondorengo zerbitzu honek, asko erraztuko du desberdintze eraginkor bat lortzeko bidea, izan ere askoz errazagoa da produktuaren ezaugarri fisikoak imitatzea zerbitzuak eta tratu pertsonalak eskaintzen duen gertutasuna imitatzea baino, eta ondorioz hau ondo kudeatuz bidearen zati luze bat eginda edukiko du desberdintze estrategia eraginkor bat erabiltzeko.

Euskadiko makina erremintaren kasuan, punta-puntazko teknologiaren erabilera (teknologia propioan ikertzen eta berritzen da, teknologia propio garatzea delarik) eta makinak kalitatea azpimarratzen da. Hau da, bezero eta bezero potentzialak, mundu mailan, gure enpresa kalitatezko makina erreminten ekoizpenarekin lotzen du.

Bezeroekin elkar lana sustatzen da, beraien nahi eta beharrak ezagutzeaz gain, beraiengandik zuzenean entzun eta behar duten diseinu, prozesu eta tekniketara egokitzen direlarik. Honela, beraien makinak bat hasieratik amaiera arte fabrikatzen da, informazio, diseinu eta prozesu guztiak elkar banatuz eta segurtasuna, malgutasuna eta zerbitzu oso bat eskainiz.

4.2.1.- I+G+B

Desberdintze eta nazioartekotze egonkor eta eraginkor bat lortu ahal izateko beharrezkoa izango da ikerketa, garapen eta berrikuntza sailean inbertitzea. Honi esker, enpresek bere lehiakideekiko teknologia abantaila eta lehia abantaila izateko aukera du. I+G-enean inbertituz, produktu eguneratuak, eta bezeroen behar eta nahiak asetzen dituen produktu eta zerbitzuak sortzen dira. Horrez gain, produktu berri honek balio erantsi handiago bat du eta bezeroek ere balio erantsi horren onurak jasotzen dituzte.

Enpresek modu jarrai batean aurrera eramaten dituzten ikerketa eta garapenean oinarrituriko ekintzei esker, unibertsitate eta elkarte desberdinei esker, eta zentro teknologiko desberdinekin (Tecnalia, Ideko, Tekniker, Aotek y Koniker) aurrera eramaten diren ekintza koordinatu eta jarraituei esker, sektorea teknologia propioa izateagatik bereizten da.

Zentro teknologiko hauen ekarpena makina erremintaren hazkuntza eta berrikuntzarako ezinbestekoa da, bere esperientzia mailarengatik, parte hartzen duten proiektu desberdinengatik (*Cenit eEe, Next, Etorgai Hiperion, Impeler, Eumecha, Teams, Manty*), eta makina erremintaren garapenean mundu mailan lehenetarikoak izanagatik. Bataz beste makina erreminten enpresek beraien fakturazioaren %5-6-a ikerkuntza eta garapeneko ekintzak burutzera zuzentzen dituzte.

Orokorrean esan daiteke, makina erreminten sektorearen eboluzioa produktibitate handiago bat lortzea, malgutasun handiagoa izatea, balio gehigarri handiago bat izatera ... zuzendua dagoela. Gainera, hainbat elkarte eta fundazioen laguntzari esker (IMH, PROSCHOOL edota INVEMA bezalako elkarteak esaterako) garapen eta berrikuntza handiago bat lortzeko aukerak izango ditu eta teknologia bateratu bat eskaintzeaz gain, elkartrukatzeak aukerak handituko dira.

I+G+B aztertzeke, IUS⁴ txostena ezinbestekoa den instrumentua da. Berari esker, Europar Batasuneko herrialdeek ikerketan inbertituriko diru kantitatea ezagutzeko aukera, hainbat faktore kontuan izanda ikerketa mailan duen posizioa, eta beste hainbat ikerketa eta prozesu desberdinetatik lortu diren emaitzak ezagutzeko aukera ematen digu, urtean behin argitaratzen den txosten honek.

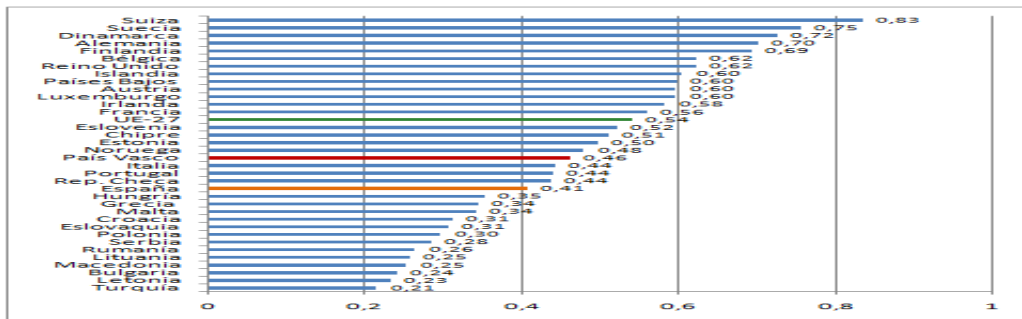
⁴ IUS: **Innovation Union Scoreboard**, Europa mailan ikerketa eta garapeneko ekintzetan inbertituriko diru kantitatea, beste herrialdeekiko zenbateko horren bataz bestekoa eta bestelako hainbat faktore aztertzen dituen dokumentua da.

Jarraian, I+G ekintzak sakonago aztertzeke, zenbait adierazleen analisia egingo dut:

A) BERRIKUNTZAREN ADIERAZLEA

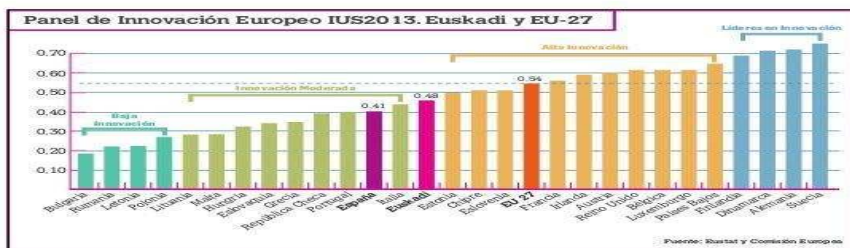
IUS eta EUROSTAT-en datuei erreparatu, Espainia eta E.A.E-ko berrikuntza mailaren eta bertan inbertitzen den zenbatekoaren azterketa sakonago bat egingo dut jarraian. Urtero Europako komisioak Europako ikerketa eta garapen eta berrikuntzaren markagailua delakoa egiten du (IUS). Honi esker, Europako herrialde desberdinen berrikuntza maila aztertzen da, eta berrikuntzan egiten den inbertsioa, emaitzak, esfortzua, zuzenduriko baliabideak ... aztertuz, herrialde bat ikerketa maila egoki edo kaxkar batean aurkitzen dela ondorioztatzen du erakundeak.

1.2 IRUDIA : IUS-n lorturiko balorazioa 2013.urtea.



Iturria: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm

1.3 IRUDIA: Lorturiko portzentajeari erreparatu, ikerketa eta garapen mailaren analisia.



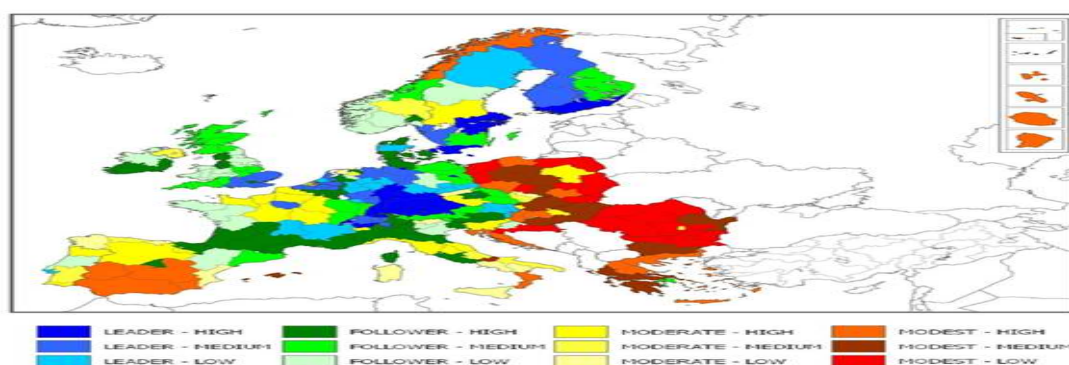
Iturria: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm

2013ko taula bada ere, Espainiako egoera azaltzeko berdin dio urte honetakoa edo aurreko urtekoa izan, ez baita aldaketa nabarmenik egon. Garrantzitsua iruditu zait E.A.E-aren egoera azaltzea; E.A.E-ak berrikuntzan inbertitzen duena oraindik ere Europar Batasunaren batz bestekoa baino gutxiago da, hori bai, Espainiaren gainetik aurkitzen gara 0,5 puntu gehiago duelarik. Herrialde indartsu eta garrantzitsuenen azpitik bagaude ere, Italia eta Portugal bezalako herrialdeak baino gehiago inbertitzen dugu berrikuntzan, eta honi esker egoera konpetitibo desberdin batean aurkitzen gara Espainia osoarekin alderatu. Lehiakorragoak gara, eta honi esker mundu mailan negozio berrietara errazago sartu eta beste enpresa edo herrialdeekin lortzeko aukera handi eta malguago bat dugu. Helburuetariko bat

Europa Batasunaren batz bestekoaren mailara iritsi eta bertan mantentzea izango da, hau da, helburua 0,54 puntura iristea da.

Euskal Autonomia erkidegoa berrikuntza handia egiten duten Europako herrialde garrantzitsuenetik nahiko gertu dago. Giza baliabideak, ikerketa sistemak, enpresaritza inbertsioa eta enpresaritza inizatiba Euskal ikerketaren funtsezko lau dimentsioak dira, Europako beste herrialdeekin alderatuz portzentaje berdintsuak dituztelarik, baina gainontzeko ikerketa eta garapeneko ekintzetan Europaren batz bestekoarekin alderatuz, inbertsio eta jarduerak oso baxua dituztenez, oraindik Europako IUS-ren batz bestekoaren azpitik aurkitzen da.

1.4 IRUDIA: Europako herrialdeen berrikuntza maila, IUS-2014 esanetan:



Iturria: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm

1.4 irudian, Europako herrialdeek berrikuntzan egiten duten inbertsio maila agertzen da kolore desberdinetan; kolore urdin eta berdeak berrikuntza maila handia adierazten dute, eta ori zein gorriek inbertsio txikia egiten dutela adierazten dute. Noski, enpleguari buruz ere hitz egin daiteke bertan; ez da kointzidentzia ikerketa eta garapenean gehien inbertitzen duten herrialdeek enplegu tasa oso altua izatea, eta aldiz, inbertsio gutxi egiten duten herrialdeetan enplegu tasa oso baxua izatea. Ez da beharrezkoa grafikorik egitea hau ikusteko; Eskandinaviar edo Europa erdialdeko herriek inbertsio handiak zuzentzen dituzte berrikuntzara, eta hauexek dira langabezi gutxien jasaten dutenak.

1.8 TAULA: IUS: Europa Batasuneko berrikuntza mailaren sailkapena, E.A.E barne. 2014

Herrialdeak	Indice compuesto	Enpresen Berrikuntza produktu edo prozesuan	Enpresen Berrikuntza marketin edo antolakuntza sailean	Hazkuntza handiko enpresa berritzaileak
Suedia	0,79	47,38	42,15	20,4
Danimarka	0,70	41,60	42,64	19,20
Alemania	0,91	63,19	60,55	18,30
Finlandia	0,65	44,75	38,89	17,90
Luxenburgo	0,82	47,90	58,67	18,10
Holanda	0,59	46,02	36,91	16,40
Belgika	0,67	50,34	41,73	16,80
Erresuma Batua	0,33	21,26	30,64	15,80
Austria	0,56	42,20	42,33	15,30
Irlanda	0,75	45,50	45,04	19,20
Frantzia	0,60	32,68	42,8	18,20
U-28	0,55	38,44	40,30	16,20
Eslovenia	0,41	32,61	37,65	14,30
Txipre	0,37	34,80	36,99	12,80
Estonia	0,49	45,56	35,99	14,10
E.A.E	0,42	36,54	27,91	:
Italia	0,51	39,8	43,01	14,40
Txekia	0,49	33,01	41,12	15,60
Portugal	0,55	45,57	47,38	13,30
Espainia	0,35	28,09	27,74	15,50

Iturria: http://www.eustat.es/elementos/ele0006100/ti_Panel_de_indicadores_de_innovacion_de_la_Union_Europea_y_CA_de_Euskadi_por_paises_Ranking_2014/tbl0006182_c.html#axzz35TDEpa5r

2013.urtean, Espainiako eta E.A.E-ko berrikuntza maila Europar Batasunaren batz bestekoaren azpitik aurkitzen zen. Oraingo honetan, Europako batz bestekoa 0,55 puntutan mantentzen da, eta E.A.E-arena 0,42 da. Espainia egoera okerrago batean aurkitzen da, soilik 0,35 puntutan. Honi erreparatuz, Espainiak berrikuntzan geroz eta gutxiago inbertitzen duela ikus daiteke, bai berrikuntza prozesu eta produktutan eta baita berrikuntza marketin eta antolaketaren ere.

E.A.E-aren egoera ere ez da xamurra; 2013.urtean bere berrikuntza mailaren sailkapena 0,46 puntutan zegoen, eta 2014 urte honetan 0,42 da. Honen arrazoia Espainiak berrikuntzan inbertitzeko egin duen esfortzu minimoaren, inbertitzaileen konfiantza faltagatik eta krisiaren ondorioz hartu behar izan diren erabakien ondorio da. Euskal Autonomia Erkidegoa Espainiarekin elkarlanean aritzen da, hau da, zenbait inbertsio eta prozesu E.A.E-ak bere kabuz aurrera eramaten baditu ere, aspektu askotan Espainiak egiten dituen ekintza, inbertsioetan, legedian, prozesuekin eta bestelakoekin lotuta dago, eta ondorioz, Espainiak egiten ez dituen inbertsio, lan, esfortzuek, eta krisiaren ondorioz hartzen diren erabakiek zuzenki E.A.E-an eragiten dute. Ondorioz, Espainiaren egoera hobetzen ez bada, ez gara inoiz Europako batz bestekora iritsiko. Hala ere, Euskal Herriak historiari esker, eta mendeetan zehar lortu diren eskubide eta obligazioei esker, Espainia erregioko Autonomia eraginkorra izaten jarraitzen

du. (18 eta 19.mendeko industrializazioak eta foruen eskubideek, adibidez, autonomia handiago bat izatea ahalbidetu dio, eta honi esker, inbertsioak, baliabide eta gaitasunak, prozesuak ... modu desberdin eta pertsonalizatuago batean aurrera eramatea ahalbidetu digute.)

Berrikuntza mota desberdinak kontutan hartuz, Espainiako eta E.A.E-ko berrikuntza motak Europar batasunarekin alderatuko ditugu; honela, bi motatan berezituko ditut:

- A) Enpresen berrikuntza produktu edo prozesuetan: Europar Batasuneko batz bestekoa 38,44 puntuko da (Europar Batasunean enpresen %38ak produktu eta prozesuetako berrikuntzan inbertitzen dute). Produktu eta prozesuetan gehien ikertzen duten enpresak Alemaniakoak dira, 63,19 punturekin, eta aldiz gutxiena Errumaniako enpresak dira (13,07). Espainiako nahiko enpresa gutxi daude produktu eta prozesuetan ikertzen dutenak, soilik %28,09, Europako batz bestekoa baino 10 puntu gutxiago. Euskal Autonomia Erkidegoan aldiz, % 36, 54-koa da, EB-eko mailatik soilik bi puntu behera. Euskadiko makina-erreminten sektoreak prozesu eta produktuan gehiago inbertituko du marketin arloan baino, azken finean, makina-erreminten sektoreak pieza eta makina zail, astun, eta ezagutza handia behar diren horiek egiten dituzenez, logikoagoa baita produktu hobetzeko, malguago, erabiltzeko errazago, denbora epeak murriztu ditzakeen edo bezeroari lana erraztuko dion makina bat ekoizteko berrikuntza eta ikerketa maila horietan inbertitzea, marketin eta gure produktua eta enpresaren irudia hobetuko duen ikerketa horietan inbertitzea baino.
- B) Enpresen berrikuntza marketin edo antolakuntza sailtan: Europar Batasuneko batz bestekoa 40,30 puntu da, hau da, sektoreko enpresen %40,3-ak marketin eta antolakuntza sailtan ikerketa eta berrikuntza erabiltzen dituzte. Egoera honetan, Alemaniako enpresak dira, berriz ere, ekintza horiek lortzeko berrikuntzan gehien inbertitzen dutenak, eta aldiz, Bulgaria da gutxien inbertitzen duena. Espainia eta Euskadiren kasuan, biak nahiko egoera kaxkar eta berdintsuan aurkitzen dira; bi herrialdeak ez dira 28 puntura iristen, hau da, makina-erreminten sektorean, enpresen %28 baino gutxiagok inbertitzen dute marketin eta antolakuntza sailen berrikuntzan. Lehen esan bezala, sektoreko enpresek bezeroekin elkarlanean diraute, produktua egoki eta ahalik eta eraginkorrena egitea helburu delarik. Hori bai, etorkizunean gure egoera hobetzeko, eta Europa Batasuneko batz bestekoaren gainetik egon ahal izateko, askoz esfortzu eta inbertsio gehiago egin behar da berrikuntzaren baitan bai prozesu baita marketinean.

Azkenik, hazkuntza handiko enpresa berritzaileen kopurua aztertzen badugu, Espainiako enpresa berritzaile hauen zenbatekoa Europar Batasuneko batz bestekoa baino pixka bat txikiagoa dela ikus daiteke. Baina egoera honetan ez du ia diferentzia handirik, eta Europaren batz bestekoaren barne gaudela kontsideratuko dugu. E.A.E-goko datuak ez badaude ere, Espainiako ekonomiaren pilare nagusienetarikoa izanik, seguruenik Espainiako batz bestekotik gorago dagoela suposa dezaket, eta baliteke, baita Europaren batz bestekoa baino hobe ere.

B) GASTUAREN ADIERAZLEA.

Tradizionalki I+G+B eragiketak kontrolatu eta aztertzeko ikerketa eta garapeneko gastua da adierazle nagusia, nahiz eta bakarrik input-ak kontuan hartzen diren. Lanaren objektua den makina-erreminten sektorera hurbiltzeko asmoz, EUSTAT-en datuak kontutan hartuz, sektoreak E.A.E-an ikerketa eta garapenean egiten duen gastua aztertuko dut.

1.9 TAULA: I+G-ean eginiko gastua, BPG%-an.

HERRIALDEAK	2012	2013
U-28	2,01	2,02
E.A.E	2,06	1,99
BIZKAIA	1,85	1,84
GIPUZKOA	2,59	2,41
ARABA	1,6	1,63

turria http://www.eustat.es/elementos/ele0003200/ti_Gasto_en_ID_PIB_por_pas_19972012/tbl0003292_c.html#axzz3G7xRHE1n

Europar Batasuneko ikerketa eta garapenean eginiko gastuaren batz bestekoa bi urteetan, BPG aren gastuaren % 2a baino handiagoa izan da, eta urte batetik bestera 0,01 handitu delarik, hau da, E.B-ean pixkatxo bat gehiago gastatzen da I+G ekintzetan.

E.A.E-ari erreparatuz, 2012.urtean Europar Batasuneko batz bestekotik 0,05 puntu gainera zegoen (U-28 baino gehiago gastatzearen arrazoia Gipuzkoak ikerketa eta gastuan eginiko gastuaren portzentaje handiarengatik zen. Arabak oso gastu txikia egiten du ikerketa eta garapenean, soilik BPG-aren %1,6) baina 2013.urtean E.A.E-ak 0,7 puntu galdu zituen, eta ondorioz Europar Batasunaren batz bestekotik 0,03 puntu murriztu zen. Egoera hobera ez badao, Espainiako egoera kaxkarrera iristeko arriskua dago, eta ondorioz, I+G ekintzetan esfortzu eta gastu handiago bat egitea beharrezkoa da norgehiagoka handitu eta inbertsio berriei esker merkatu eta proiektu berrietan parte hartzeko.

1.10 TAULA: Berrikuntza teknologikoa garatzeko aktibitate desberdinetan eginiko gastua E.A.E-an, maila edo departamendu desberdinetan (2012 urtea).

	Guztira (Euro)	Barne I+G (%)	Kanpo I+G (%)	makinaria	Bestelako ezagutza	formazioa	Merkaturatzea	diseinua
<i>Guztira</i>	2.583.655	53,1	14,3	19,6	2,9	1,2	2,2	6,7
<i>Herrialdeak</i>								
<i>Gipuzkoa</i>	865.746	59,9	13,6	15,8	1,9	0,9	3,7	4,3
<i>Bizkaia</i>	1.224.134	55,6	14,4	15,4	3,4	1,2	1,6	8,3
<i>Araba</i>	493.775	35,2	15,2	36,5	3,4	1,5	1,0	7,2
<i>Industria</i>	978.424	48,4	20,8	24,1	1,3	0,5	1,4	3,5
<i>Makinaria eta ekipoak</i>	112.846	63,5	16,7	5,0	2,5	0,7	3,9	7,7

Iturria:

http://www.eustat.es/elementos/ele0003000/ti_Gasto_en_actividades_para_la_innovacin_tecnologica_en_los_establecimientos_de_la_C_A_de_Euskadi_por_territorio_rama_de_actividad_A38_y_estrato_de_empleo_seg_n_tipo_de_actividad_2012/tbl0003012_c.html#axzz3G7xRHE1n

Ikerketa eta garapenaren inguruko ekintzek eginiko gastua hiru euskal herrialdeetan guztira 2.583.655 Eurokoa da. Hiru probintzia hauetatik, Bizkaia da gehien gastatzen duena, 1.224.134 Euroko gastuarekin. Bigarren tokian Gipuzkoa dugu, eta azkenik Araba. Hiru probintzia hauetatik, guztira probintzia bakoitzak duen gastua kontutan izanik departamendu desberdin bakoitzaren gastua aztertuko dut: Adibidez, Gipuzkoak eta Bizkaiak diru kantitate berdintsua zuzentzen du barne I+G-ra, eta Arabak aldiz zenbateko txikiago bat bidaltzen du. Gainera berrikuntzara zuzenduriko aurrekontua murriztagoa da ere.

Kanpo I+G-era zuzentzen den gastua ere nahiko antzekoa da Gipuzkoa eta Bizkaiaren kasuan, baina bertan Bizkaia lehen postuan aurki dezakegu, diferentzia handia ez badago ere. Araba kasu honetan ere, diru gutxien gastatzen duen probintzia da. Baina makinariari erreparatuz Araba lehen postuan aurki dezakegu bere berrikuntzarako aurrekontuaren % 36,5-a makinariara zuzentzen duelarik, eta Bizkaia edo Gipuzkoak soilik %15-a.

Beste alde batetik, bestelako ezagutzetara eta formaziora zuzenduriko gastua Araba eta Bizkaian berdina bada ere, Bizkaia izango da ekintza horietara diru kantitate gehien bideratuko duena, azken batean, Bizkaiko aurrekontua Arabaren hirukoitza baita. Azkenik, merkaturatzera zuzenduriko aurrekontuaren zenbateko handiena Gipuzkoak egiten du. Diseinuan, Bizkaia da lehena eta ondoren Araba dugu.

Behin demografikoki sailkatu eta bakoitzaren berezitasunak aztertuta, ikerketa eta garapeneko ekintzetan industriak egiten duen gastua aztertuko dut, eta noski, Makina eta ekipoen gastuarekin konparaketa bat egingo dut. Industriak guztira 978.424 Euro gastatu ditu, horietatik 112.846 makinaria eta ekipotara zuzenduta daudelarik. Industriak orokorrean bere gastuaren %48,4 a barne ikerketa eta garapeneko ekintzetara zuzentzen du, makina eta ekipoei ia % 65-a zuzentzen dutelarik. Aldiz, makinaria edota kanpo ikerketa eta garapeneko ekintzetara makina-erreminta sektoreak baino gutxiago zuzenduko du. Azkenik, makina-erreminten diseinu eta merkaturatzearen inguruan gastu handiago egiten da, industria osoak egiten duena baino gehiago. Honen arrazoia zera da: makina-erreminten sektoreko bezeroek, geroz eta makina pertsonalizatuagoak eta beraien behar eta nahiei gehiago asetzen dituen horiek bilatzen dituztenez, merkaturatzeko eta diseinatzeko orduan esfortzu eta gastu handiago bat beharko da, honela gure bezeroaren nahietara egokitzea errazago egingo zaigularik. Gainera, makina-erreminten sektoreko enpresek, beraien produkzio denbora murriztu nahi dutenez eta piezak manipulatzeko denbora murriztea bilatzen denez, diseinu eta bestelako ekintzetan esfortzu handiago bat behar dela ondoriozta daiteke, hau aurrera eramateko behar den gastu kopurua handiago delarik.

1.11 TAULA : I+G egiten duten enpresak E.A.E-an, sektoreka sailkatua, 2012.urtea.

	<i>Enpresa kopurua</i>	<i>Bataz besteko enplegua</i>	<i>Langileen produkzio errentag.</i>	<i>Barne gastua</i>	<i>Fondo propioak %</i>	<i>Kanpo fondoak %</i>
Guztira	1.578	85	13.439,5	1.041.198	58,0	42,0
<i>Nekazaritza eta arrantza</i>	17	158	265,3	19.629	92,0	8,0
<i>Kimika eta petrolio</i>	42	49	250,6	19.075	87,5	12,5
<i>Plastikoa eta Kautxoa</i>	54	108	270,8	21.250	78,8	21,2
<i>Industria ez metalikoa</i>	22	109	69,8	6.965	87,3	12,7
<i>Metalurgia</i>	50	239	273,9	24.212	76,0	24,0
<i>Artikulu metalikoak</i>	156	87	660,9	49.086	85,1	14,9
Makina-erreminta	35	89	364,7	39.307	73,5	26,5
<i>Etxeko elektrogailuak</i>	5	579	344,8	34.875	89,1	10,9
<i>Material elektrikoa</i>	104	100	911,8	67.663	89,2	10,8
<i>Material elektronikoa</i>	21	82	345,6	19.876	62,8	37,2
<i>Zehaztasun materiala</i>	31	53	349,8	22.131	74,7	25,3
<i>Garraio materiala</i>	42	295	822,9	93.105	88,4	11,6
<i>Bestelako manufakturak</i>	101	55	271,6	17.259	74,9	25,1
<i>Eraikitzea</i>	50	64	167	9.816	68,9	31,1
<i>Ekintza informatikoak</i>	146	41	858,7	42.904	67,3	32,7
<i>I+G Ekintzak enpresaritza ekintzak</i>	152	37	4.685,6	375.619	21,8	78,2
<i>Bestelako zerbitzuak</i>	274	26	1.391,6	101.409	67,1	32,9
	223	133	598,8	42.686	61,3	38,7

2013.urtean:

Guztira	1551	81	13183,5	992631	62,1	37,9
Makina-erreminta	37	83	383,7	31071	77,9	22,1

Iturria:

http://www.eustat.es/elementos/ele0000200/ti_Empresas_que_realizan_ID_en_la_CA_de_Euskadi_por_rama_de_actividad_2012/tbl0000239_c.html#axzz3G7xRHE1n

2012.urtean Ikerketa eta garapenean inbertitzen duten 1578 enpresa zeuden E.A.E-an, horietatik 35 makina-erreminta sektorekoak zirelarik. Industria guztiarekin alderatuz, makina-erremintako nahiko enpresa gutxi daude ikerketa eta garapenean inbertitzen dutenak. I+g egiten duten enpresak gehien bat, artikulua metalikoak eta bestelako makineria eta bestelako manufaktura dira, hauek baitira ehun enpresa baino gehiago biltzen duten sektore bakarrak.

Makina-erreminten sektoreak, industria guztiaren batz bestekoa baino pertsona gehiago ditu bertan lan egiten. Gainera, espresuki ikerketa eta garapeneko ekintzetara zuzenduriko enpresak ditugu, 152 alegia. Hauek, beste sektoreekin elkarlan jarrai batean aritu beharko dira, honela sektore desberdinen premia eta beharrak hobeto ezagutu eta aurreikusteko, eta lankidetzak akordio desberdinei esker, ikerketa eta garapeneko aktibitate, prozesu eta azterketa hobeto kontrolatuko dira eta berrikuntza berriak lortzeko bideak finkatuko dira.

2013.urtean, I+G-n inbertitzen duten enpresa kopurua murriztu egin da, baina aldiz, makina-erreminta sektorean bi enpresa gehiagok inbertitzen dute berrikuntzan lehen urtearekin alderatuz. Batz besteko enplegua murriztu egin da industria guztietan, baita makina-erremintan ere. Orokorrean, barne gastua murriztu egin da, eta barne fondoak handitu egin dira, kanpo fondoak aldiz murriztuz. Honek esan nahi du, gutxiago inbertitu zela industria guztian 2013.urtean.

1.12 TAULA: E.A.Eko I+G- indikatzaileak. (2011-2013 urteak).

	2011	2012	2013
GASTUA I+G			
Guztira (milakotan)	366.234	1.372.901	1.316.787
Urteko hazkuntza (%)	0,4	0,5	-4,1
LANGILEAK			
Guztira	17879,2	18681,9	18452,4
Urteko hazkuntza	2,0	4,5	-1,2
IKERLARIAK			
Guztira	11283,1	11771,7	11842,9
Urteko hazkuntza	1,9	4,3	0,6

Iturria: http://www.eustat.es/elementos/ele0000200/ti_Indicadores_de_ID_en_CA_de_Euskadi_1999-2013/tbl0000237_c.html#axzz3QDIqY7BS

1.12 taulan ikus daitekeenez, ikerketa eta garapenean eginiko gastua 0,1 handitu zen 2011.urtetik 2012ra, baina ondoren 2013-an %4,1 murriztu zen. Honek esan nahi du, E.A.E-an ikerketa eta garapenean gutxiago inbertitzen dela. Kartera eta eskaria handitu bada ere, ez dago inbertsioak egiteko diru kantitate askorik, eta ondorioz, ikerketan gutxiago inbertitzen dute.

Langileei dagokienez, langileak %4,5 handitu ziren 2011.urtetik 2012ra, baina 2013.urtean %1,2 murriztu ziren. Honen arrazoia ikerketa eta garapenean gutxiago gastatzen dela da, eta ondorioz, gastu gutxiago egiten bada, langile gutxiagoren beharra izango dute enpresek.

Azkenik ikerlariei dagokienez, hauen murrizketa ere ikerketa eta garapenera zuzenduriko gastua murrizten denean murriztu da, 2013.urtean %3,7 alegia .

ETORKIZUN PLANA. HORIZONTE 2020 PROIEKTUA.

Ezin dugu I+G+B-ko saila amaitutzat eman, Horizonte 2020-ari buruz hitz egiten ez badugu. Horizonte 2020 (H2020) 2014-2020 epeetarako Europa Batasunak martxan jarri duen ikerketa eta garapenerako programa da. 77.028 milioi Euroko aurrekontua du, batez ere ikerketa proiektu eta inizatibak finantzatzeko, garapen teknologikoa sustatzeko, eta Europaren ikerketaren balio erantsia handitzeko.

Programa hiru adar nagusitan oinarritzen da:

- *Bikaintasunaren zientzia*: Europar Batasunaren bikaintasun zientifikoa sendotzeko. Aurrekontuaren zenbatekotik, 24.441 milioi Euro zuzentzen dira.
- *Industria lidergoa*: Teknologien garapena bizkortzeko helburuarekin eta Europako ETEE berritzaileak mundu mailan enpresa liderrak bihurtzea laguntzeko helburuarekin, eta azkenik zenbait ikerketa eta garapeneko ekintzek suposatzen duten finantziario arriskuak ekiditeko. Aurrekontutik 17.016 milioi Euro zuzentzen dira.
- *Erronka sozialak*: Erantzun azkar eta zuzenago bat eman ahal izateko, segurtasun, energia, garraioa, aldaketa klimatikoa edota lurraldeen kudeaketa inguruko ekintzetara zuzenduta. Aurrekontutik 29.679 milioi Euro. (*Aurrekontutik gelditzen den zenbatekoa, Europako i+g instituturara eta izaera ez nuklearreko zuzeneko ekintzetara zuzentzen da*).

Lankidetzeta eta parte hartzearen baitan hainbat erronka proposatzen ditu eta helburu hauek lortzeko laguntza neurriak eskaintzen ditu. Horrez gain, enpresei zuzenduriko finantziario %15-%20 artean handitzeko helburua du, eta oinarritzko ikerketara zuzenduriko aurrekontua ia bikoitzean handitzen du.

Nire ustez, egitasmo hauek aurrera eramatea eta ikerketa eta garapeneko ekintzetan inbertitzea ezinbestekoa dela uste dut enpresaren helburuak burutu ahal izateko, eta honela, sektorea indartu eta eraginkorra izateko. Horregatik, ekintza hauek sustatzeko hartzen diren erabaki eta programetan apustua egiten jarraitzea aukera interesgarria dela iruditzen zait.

Hala ere, proiektu hau sindikatu eta elkarte askorengatik baztertua izan da, eta ELA bezalako sindikatu elkarteak ez du plan hauetan parte hartuko, langileentzat egoera okertu eta enpresari entzatez hobetu egiten duelakoan.

4.3.- ALIANTZA ESTRATEGIKOAK: ENPRESEN ARTEKO LANKIDETZA

Makina erreminten sektorean AFM osatzen duten kide, elkarte eta bazkide kolaboratzaileek erabiltzen duten garapenerako modu nagusia aliantza estrategikoak edo enpresen arteko lankidetzak dira. Lankidetzak egitearen arrazoiak hainbat badira ere, garrantzitsuenak sinergiak lortzearena da. Enpresen artean sinergiak lortzean, gure baliabide eta gaitasunak beste enpresaren baliabide, gaitasun, prozesuekin elkar banatzen dira, eta honela, lehen baino eraginkorrago, indartsuago ... bihurtzen gara, enpresa batek ez dituen gaitasun eta baliabideak beste enpresarengandik lortzeko aukera baitu (2+2=5 efektua alegia). Lankidetzaren bidez, enpresak eraginkortasuna handitu eta hobetzeko aukera handiagoak ditu, honela, posizio konpetitiboa hobetu dezake, merkatu berrietara zabaltzeko daitezke eta gainera, enpresaren dibertsifikazio maila handitu dezake.

Normalean enpresek, beraien arteko elkarlana exijitzen duten zenbait aktibitateetan parte hartu behar dute, proiektu handiago baten baitan adibidez, eta honi esker, arriskuak banatu eta eskala ekonomia lortzeko aukera izango dute enpresek.

Lankidetzak akordioak egitearen helburu nagusienetarikoa bat, nagusia dela ez esateagatik, berrikuntza lortzeko helburuarekin egiten dira. Berrikuntza hau teknologikoa, informaziozkoa, prozesu eta kudeaketakoa edo esparru mota desberdinekoa da. Lankidetzaren bidez, ikerketa eta garapenerako esparruan hobekuntza eta ezagupen berriak lortzeko aukera du sektoreak, eta gainera, lorturiko sinergiak ahalik eta gehien aprobetxatzeko aukera ematen dio, eta honela, tratu inter-enpresariala (enpresen arteko tratuak) hobetzeko aukera dago. Horrez gain, beraien artean zenbait informazio klabe elkar banatzen da eta akordio hauei esker, eta faktore hauei esker, teknologia propioa garatu dezaten. Teknologia hau makina erreminten elkarrean bazkide direnek ustiatu ahal izango dute, eta honi esker bere lehiakideekiko teknologia abantaila lortzeko lukete, eta honi esker posizio konpetitibo hobeto batean kokatu daitezke.

4.3.1.- LANKIDETZAREN ERABILERA GARAPEN ESTRATEGIKOETAN

Ondorioz, eta pixka bat laburbilduz, lankidetzak bi estrategia nagusien garapeneraren oinarrian legoke; batetik nazioartekotzean eta bestetik I+G+B ekintzetan.

Nazioartekotzeari dagokionez, bereziki bi prozesu/ekintza nabarmentzen dira, esportazioak eta atzerriko inplantazioak.

Beste alde batetik, I+G ekintzei dagokionez, berrikuntzan garatzeko zentro teknologikoetan egiten diren akordioak dira gehien nabarmentzen diren ekintzak.

- 1) Nazioartekotzeari dagokionez, esportazioak dira lankidetzak akordioak egitearen arrazoi nagusienetarikoa bat. Esportazioak burutu eta banatu ahal izateko eta hondatze arriskua ekiditeko lankidetzak akordioak egiten dira, honi esker ezagutza eta esperientzia handitu, sinergiak lortu eta balio erantsia duten aktibitateetan zentratzea ahalbidetzen digu. Horrez gain, atzerriko inplantazioak ditugu. Lankidetzak akordioei esker, beste herrialdeetan produkzio planta bat martxan jartzeko aukera handiagoak ditugu, bertako bazkide eta bertako langileei esker kultura arazoak murriztuzko dira, lana azkarrago eta eraginkorrago jarriko da martxan, bezeroen behar eta nahiak erraz eta

azkarrago ezagutuko ditugu eta legedi edo arazo burokratikoak ere errazago konponduko dira akordio hauei esker.

Adibidez, Joint venture motatako akordioak erabiltzen dituzte makina erreminta industriaren enpresek. Joint venture ekintzei esker, (bi edo enpresa independente gehiagoren artean ematen den akordioa da (enpresa matrizeak deiturikoak) enpresa berri bat sortzeko (enpresa alaba izenekoak)), beraren bitartez lankidetzak-akordio bat garatzeko. Beraz, enpresa bateratuaren ezaugarri nagusia nortasun juridiko propioarekin garatzen dela da. Negozioak bere kabuz egiten ditu, nahiz eta bere mozkinak lortzeko oso koordinaturik dagoen sortu duten enpresa matrizeen helburu estrategikoekin.

Hori dela eta, enpresa matrizeek inbertsio finantzarioez gain, pertsonala, teknologia eta beste aktiboak ekartzen dituzte akordioa. Noski, akordioaren bazkideek ez dituzte soilik inbertsioak eta arriskuak elkar banatuko; enpresak sortzen dituen mozkinak ere banatuko dituzte.

- 2) I+G+B ekintzetara zuzenduriko lankidetzak-estrategiak ditugu. Lankidetzak-akordio hauei esker, zentro teknologiko desberdinekin kontaktu jarrai eta eguneratu bat du makina-erreminta sektoreak. Honela, berrikuntza berrien inguruan guztizko informazioa izango dute, eta enpresa bakoitzaren prozesu, esperientzi, arazo edo puntu indartsuak ezagutu ahala, etorkizunean makina eraginkorrako, azkarrago, seguruagoak egitea ahalbidetuko du. Akordio hauei esker, enpresa eta sektore desberdinak berrikuntza hauengandik hornitu daitezke, eta beraien enpresetan aukera berri horiek barneratu ditzakete. Gainera, sektore desberdinetan aritzen direnez, hainbat sektoreen berrikuntza ekar dezakete, eta hainbat prozesu erraztu ditzake. Hala nola, tren sektorean edota sektore aeroespazialean izugarriko aurrerakuntzak egotea ahalbidetu dute turbina eta ardatzen inguruan.

IUS-ean agertu den bezala, I+G-an gehien inbertitzen duten Europako herrialdeak, herrialde garatu, enplegu maila altua eta bizitza kalitate handia duten herrialdeak dira.

- 3) Sektorean ere azpi-kontratazio akordioen erabilera nabaria da. Azpi-kontratazio aliantza estrategiko hauek estatu mailan egiten hasi ziren, enpresa eraginkor asko baitzeuden makina erreminta sektoreari lagundu ahal ziotenak. Gaur egun ere, ekipo osagarri eta pieza kopuru handi bat azpikontratatzeko jarraitzen da. Makina erremintaren sektorea nazioarteko ekintzak egiten joan ahala, negoziatzen duten herrialdeekin akordio mota hauek egiten dituzte, honi esker eskala ekonomiak lortu, balio erantsi handiago bat lortu eta enpresaren irudia indartzen da herrialde horretan. Honez gain, sektore eta industria desberdin eta garrantzitsuenekin harremanetan dago, bai ekipo ondasunetan baita kontsumo ondasunetan ere. Akordio hauei esker, bertako langile esperimatuak azpikontratatzeko dituzte, honela kultura arazoak ekidin, lana azkartu eta kostuak murriztea lortzen dutelarik. Bertako langile esperimatuak esker, balio erantsi gehien sortzen duten ekintzetan zentratu daitezke enpresa, eta gainera absortzio edo xurgapen intentzioak murrizten ditu.

- 4) Huetaz gain, badira beste hainbat akordio mota ere, baina ez dira makina-erreminta sektorean gehiegi erabiltzen. Partzuergoak erabili dira noizean behin, esportazio ekintza bateratuak aurrera eramateko gehien bat. Hau normalean enpresa txikiek egiten dute, beraien esportazioen tamaina oso handia ez denean beste enpresa batekin banaketa kostu, arrisku eta bestelakoak banatzen dituztelarik. Beste alde batetik, lizentzia eta Frankiziak ere ikus dezakegu, baina hauek normalean ez dira makina-erreminten sektorean oso nabarmenak izaten, bertako makineria produzitzeko ezin baitira mota honetako kontratu asko egin.

4.3.2.- AFM-REN EGITEKOA ESTRATEGIA HAUEN SUSTAPENEAN

Lankidetzeta politika honen sustatzaile nagusietariko bat AFM elkarteak izan da.

1945. urtean sortua, bere sortzaileak makina-erremintaren enpresak izan ziren; elkarteak makina-erreminten inguruan ezagutza, kudeaketa eta aplikazio berriak lortu eta elkartrukatzeko helburuarekin egin da.

AFM ingeleseko advanced manufacturing technologies hitzetik dator, eta makina erreminta fabrikatzaileen, eta makina hauentzat bestelako erreminta eta akzesorioak produzitzen dituzten enpresak biltzen eta erlazionatzen dituen elkarte bat da. 130 enpresa baino gehiago biltzen ditu, eta hauen fakturazio maila 1500 milioi eurokoa izan zen 2013. urtean.

AFM-k 65 urte baino gehiago daramatza teknologia eta produkzio ahalmen desberdinak eskaintzen, baita ekonomian eragina duten sektore garrantzitsuetan balio gehigarri eta laguntza ematen; hauen artean, auto ibilgailuen sektorea, molde eta matrizeak, sektore aeroespaziala, tren garraioa, elektrogailuak daude. Guzti honek lehiakortasuna hobetzeko aukerak eskaintzen ditu, eta azken batean, gure lurralde edo herrialdearen baitan konfiantza handiagoa eta ezagutza positiboago bat egotea eragin dezakeenez, negozio berriak lortu eta gure herriaren lehiakortasun eta boterea maila hobetzeko pausoak lortzen lagun dezake.

AFM makina-erreminta elkarteak, Europa batasuneko laugarren produktorea eta hirugarren esportatzaile nagusia da. Elkarte honen seriotasuna, lehiakortasuna eta efizientzia azpimarratzen dute. Espainiako makina erreminta sektoreak Donostian du bere egoitza, eta sektore honen baitan hartzen diren erabakiak eta bestelako eginkizun garrantzitsuak bertatik pasatzen dira. Azken batean, AFM-k makina erreminta sektorearen enpresen %90-a biltzen du. AFM makina erreminten ordezkari nagusia izanik, oso kontutan izan beharko ditu instituzio, erakunde publiko eta administrazio lokal, nazional eta Europarra.

Horrez gain, AFM beste 14 europar fabrikatzaile elkarteekin batera, CECIMO eta ECITA-ren kide da, Europar Batasuneko makina erreminta fabrikatzaileen elkarteak, eta espezifikoko mozketak erremintena. Gainera, BEC-ekin batera, 2014ko ekainaren 2tik 6ra ospatuko zen BIEMH (Espainiako makina erreminta ongizatea) kongresuen antolatzailea da eta bi urtetan behin makina erreminta eta teknologiaren fabrikazioko kongresua ere antolatzen du. Azkenik esan beharra dago, IMH (makina erreminta institutua) eta TECNUM-ekin erlazio zuzen bat duela, eta bertako ikasle kualifikatuenak ondo ezagutu eta jarraipen bat egiteaz gain, formazio egokiagoa eta eguneratuago bat eskaintzen du.

Bi motatakoa izan daiteke AFM-n enpresek duten partaidetza:

- *Elkartek:* Izaera juridikoa duten eta bere egoitza Espainian duten enpresak dira; bi eragiketa edo gehiago barneratzen dituzte, eta makina-erreminten diseinu, fabrikazio, edo salmentak ahalbidetu eta kudeatzen dituzte.
- *Bazkide kolaboratzaileak:* Sektoreari ekintza gehigarriak aurrera eramaten laguntzen dioten enpresa kolaboratzaileak dira, hauei esker, kudeaketa eta eragiketarako modu eraginkorrago batean egitea ahalbidetzen dutelarik.

Gaur egun Elkarteei dagokionez, 127 enpresa dira. Adibidez: DANOBATGROUP, FAGOR, LATZ, GAINDU ...

Bazkide kolaboratzaileei dagokionez, 24 ditugu, horien barne adibidez: BANCO SABADEL atlantico, IK4 IDEKO, TEKNALIA, KONIKER, ELEKTRA, INVEMA, IMH, SUSTRAI ...

AFM-ren helburu nagusiak ondoregoak dira:

- Sektorearen interesak defendatu eta babestu, eta hauek modu egokian adierazi.
- Sektorearen beharrak asetzeko zerbitzuak eskaini, batez ere merkatu, teknologia, pertsona eta marketinaren baitan.
- Fabrikatzaileen beharrak asetuko dituen zerbitzu berri eta eguneratuak eskaini, honela sektorearen lehiakortasuna, garapena eta nazioartekotzea bultzatu.

Etorkizunean, AFMren 2013-2016 plan estrategikoaren arabera, bi motatako helburuak bete nahiko dira; kualitatiboki, lankidetza ekintzetan eta eskala ekonomietan hazkuntza dinamika mantendu. Eta kuantitatiboki, 2015.urtean sarrerak %20-a murriztea espero denez, oreka egoera bat lortzea.

Zehatzago eta laburbilduz, hauek dira AFM-ren lau esparru nagusiak:

➤ NAZIOARTEKOTZEA

Jadanik nazioartekotze estrategian AFM-ren eginbeharrak zeintzuk diren azaldu baditut ere, ezin gara ahaztu AFM-ren espezialitatea atzerriko herrialdeen inguruan:

- *SAT eta Txinako egoitza:* AFM-k Txinan duen egoitzan (Beijing –etik 120km-ra), goi mailako lan talde profesional bat du. Txinako herrialdean ekintzak burutu nahi dituzten enpresei laguntza eskaintzen diete, makina erreminten muntai eta asistentzia teknikoko eginkizunetan lan talde profesional bat duelarik. Bertan, informazioaren bilaketa, lan komertzialen azpi-kontratazioan, bezeroei demostrazio eta formazioan, agente eta hornitzaileen aukeraketan, kalitatearen kontrolean, hizkuntzaren itzulketan, mekanizatuen azpi-kontratazioan, logistikan ... laguntza eskaintzen du. Horrez gain, badira ere beste zentro eta elkarteekin dituzten hainbat planta ere, mundu mailan sakabanatuta daudenak.
- Gainera, feria eta kongresu askotan du presentzia, bere irudia garrantzitsua delarik. Horregatik, hainbat misio komertzial, feria eta kongresuetan parte hartzeko kudeaketa bere gain dago, bere egitekoak esparru askotara banatzen direlarik.

➤ MARKETIN ETA KOMUNIKAZIOA

Marketin eta komunikazioaren inguruan AFM-k hainbat aspektutan kolaboratzen du bere bazkide guztiekin; esaterako:

Ezagutza espezializatua: Lagungarri izango da marketin eta komunikazio ekintzak aurrera eramateko orduan. Ezagutza espezializatu hauek nazioartekotzean aipatu ditugun berdina izango dira.

Marketin planak: Hainbat lan burutzen ditu: bezeroen beharren azterketan eta hornitzaileekin egokienekin kontaktatu, katalogoak eta beharrezkoa den dokumentazioa lortu, prentsa lanak burutu (prentsa dossierrak, pentsalariekin erlazioa, clipping ...), irudi korporatiboa hobetu edo mantendu ...

Lankidetzak sustatu: Hainbat foru eta lan talde ditu enpresa desberdinen arteko sinergiak lortzea, informazioa elkar banatzea eta sektore desberdinen arteko kolaborazioa lortzea helburu dutelarik.

➤ **PERTSONAK**

Formazioa : AFM-ren kide diren enpresetan integratzen diren langileen formazioan lan egiten dute, langile hauek gai izateko sektoreak dakartzan erronka guztiei behar bezala aurre egiteko. Formazio ekintza hauek modu zuzen batean eskaintzen ditu, urtean zehar zenbait kurtso emanez. Horrez gain, hainbat hitzaldi eta froga praktikoa eskaintzen ditu. Hala ere, makina-erreminten edozein enpresan lanean sartzen den profesionalak, izugarriko formazio kurtso aurreratu bat jasaten du normalean, makina-erreminten sektorearen langileen ezagutza eta formazioan izugarri inbertitzen baita eta garrantzi handia baitu. Horrez gain IMH, TECNUM eta EHU-arekin kolaborazio estu bat du.

Pertsonen aukeraketa: Helburua talentu handiko langilea lortzea da. Horretarako, AFM berak lan poltsa bat du, laneko ferietara, unibertsitateetara, formazio zentroetara jotzen du bertan ezagutzera eman eta noski, langile potentzial hoberenak identifikatzeko.

Proiektu desberdinak finantzatu: Finantziario beharra duten proiektuak aztertzen dira, eta hainbat lan talde eta foruren bidez laguntza eskaintzen da.

➤ **ENPRESA**

Lehen esan dudak bezala, badira zenbait elkarte AFM-ri laguntzen diotenak. Hauek zerbitzu gehigarriak eskaintzeaz gain, AFM-ek jadanik eskaintzen dituen horietan gehiago sakontzen du. Makina erremintaren ikerketa eta garapeneko ekintzak sustatzen eta kudeatzen dituzte, elkartearen kide guztientzat baliagarri den teknologia berria eta klabea sortzen dute, informazio klabea ematen dute eta makina erremintaren inguruan profesionalak sortzen dituzte. Hauei esker erantzun eta soluzioak lortzen dira, eta lehiakideekiko posizio konpetitibo hobeago batean egotea ahalbidetzen diete. Bertan hainbat ditugu: INVEMA, IMH, PROSCHOOLS, CECIMO, SPRI ...

INVEMA

Makina erreminten ikerketarako fundazioa da. AFM-rekin erlazio edo lotura duten makina erreminten fabrikatzaileek sortua, baita AFM berak ere, kudeaketa eta zerbitzu teknologikoen inguruko promozioetan laguntza eta informazioa eskaintzeko.

Edozein organizaziok, makina erreminten sektorearekin lotura izanik, INVEMA-n parte hartu dezake. Horregatik, AFM-rekin lotura duten elkarteez eta bazkide kolaboratzaileez gain, badira ere beste zenbait erakunde:

- Lan istripu eta lanagatik gaixotasunak biltzen dituen mutuak
- Makina erremintekin erlazio estua duten bestelako ikerketa zentroak
- Makina erreminta sektoreko hornitzaileak (ELEKTRA edo SUSTRAI)

INVEMA-ren barne, elkarte, hornitzaile eta fabrikatzaileez gain, teknologia eskaintzaile eta ingeniariak ere barneratzen dira. Teknologia eskaintzen duten enpresen baitan, TECNALIA, TEKNIKER eta IDEKO bezalako enpresak ditugu, eta aldiz ingeniariaren baitan, ANALISIS Y SIMULACION S.L adibidez.

INVEMA fundazioak hainbat lan eta eginbehar ditu: Makina erremintaren kalitatea bermatzen du, produkzio eta merkaturatze fase guztiak behar bezala egiten direla ziurtatuz, eta legearen baitan eta beharrezkoak diren segurtasun inspektzioak pasa dituela bermatuz. Horrez gain, enpresa guztiek beraien produkzio eta merkaturaketan ingurumena errespetatzen dela ziurtatzea du helburu, honela ez balitz, isunak eta denuntziak jartzeko eskubidea duelarik. Horrez gain, makina erremintaren etorkizuneko kongresuak antolatzen ditu. Azkenik, teknologiaren baitan egin behar diren inspektzio eta norma orokorrak baimentzen eta kontrolatzen ditu (makinen ikuskaritza, makinen segurtasuna, akzesorioak). INVEMA-k eskaintzen dituen zerbitzuak hiru motatakoak dira: orokorrak (normalizazioa, zaintza teknologikoa, kudeaketa industriala, informazio eta komunikazioa), izen ematearen bidez informazio gehigarria lortzen diren zerbitzu gehigarriak, eta azkenik eskaera bat eginaz jasotzen diren zerbitzuak (teknologia eta kudeaketa industriala).

IMH

Makina erremintaren institutuak erlazio zuzen eta sendo bat du AFM-rekin. Bertan etorkizuneko langileak formatzen dira, makina erremintaren munduaren inguruan lan egiteko. Bertako ikasleek normalean tornuetan eta zatitzeko makinetan lan egiteko helburua dute. Bi motatako ikasketak ematen dira; Goi mailako gradua industriar langile profesional izatera zuzendua, eta erdi mailako gradua egitera zuzendurikoak. Beste alde batetik, 1996 urtetik aurrera, prozesu produktiboen eta produktuen berrikuntzaren ingeniari gradua ere irakasten da; honen helburua, industriar integratuak dauden ingeniariak formatzea da, eginkizunak bere gain hartu eta aurrera eramatea gai izatea da, bai kudeaketa eta bai eginkizun teknikotan.

CECIMO

Europako makina erreminta sektorearen elkarte nagusia da. 15 herrialde biltzen ditu bere baitan, gutxi gora behera 1500 enpresa bere baitan jasotzen dituelarik, horietatik %80-a ETEE direlarik. CECIMO-k bere kide guztien interesak defendatzen ditu, batez ere autoritateekin eta elkarrekin zer ikusia duten horiek. Horrez gain, Europako makina erremintaren hazkuntza bultzatzen du, ekonomia, ikerketa, eta teknologiaren baitan. CECIMOk makina erremintaren produkzioaren %97-a kontrolatzen du, mundu mailan herena delarik. 150.000 langilez osatua dago, eta 2012.urtean adibidez, 22 bilioi Euro fakturatu zituen, produzitzen den erdia baino gehiago Europatik at saltzen delarik. KIDEAK:

Austria - FMMI
Italy - UCIMU
CzechRepublic - SST
Portugal - AIMMAP
Sweden - MTAS

Belgium - AGORIA
The Netherlands - VIMAG
Denmark - DAAM
Spain - AFM
Switzerland - SWISSMEM

5.- ONDORIOAK ETA ETORKIZUNEN ESPEKTATIBAK

Ondorioz, E.A.E-ko makina-erreminten sektorearen egoera positibotzat jo dezakegu. Bere egoera egokiagoa izatea posible bada ere, mundu mailan bederatzigarren esportatzaile desberdinetan duen presentzia eta indar nabarmena azpimarra daitekeelarik. Euskal industriaren errekuerazioa geldoa bada ere, bere egoera hobetuz joan da, eta 2010. urtetik aurrera emaitza positiboak lortuz eta urtez urte, fakturazioa, langile kopurua, enpresa kopurua, eta mundu mailan Euskal makina-erremintaren posizio eta presentzia handituz doazelarik. Hala ere, 2014. urteko aurreikuspenak 2013. urtekoak baino okerragoak dira, esportazioa %10,26 eta fakturazioa %5,1 murriztea espero delarik. Sektorea etengabe aldatzen dagoen egoeran aurkitzen da. Orokorrean egoera nahiko egokia bada ere, Alemania, Italia eta Suitza bezalako herrialdeekin etengabe lehiatzen aritu behar da sektorea. Baliabide eta gaitasun egokiak baditu ere ez da gai Alemaniaren mailan mantentzeko, Espainiaren egoerak, merkatuak herrialde honetan duen konfiantza eskasa, korrupzio eta ustelkeria, gobernuaren lege eta murrizketak ... bultzatuta. Hala ere, E.A.E-goko industriaren egoera ez da Espainiako beste komunitateen berdina. E.A.E-ko makina-erreminten enpresak, egoera hobeto batean aurkitzen dira, baina hala ere, ez da Alemania edo Italiaren mailara iristen.

Bere egoera mantendu eta lehiakideekin lehiatzen jarraitzeko erabiltzen dituen estrategia nagusiak eraginkorrak direla ondoriozta daiteke, bere emaitzak eta mundu mailan duen presentzia eta indarra kontuan izanik. Kontu handia izan behar du ikerketa eta garapeneko ekintzak zuzentzerako orduan, azken batean berrikuntza eta garapena baitira sektoreak indarra izaten jarraitzearen oinarrietako bat, eta hau alde batera uztea erabakiko balitz, gaur egun sektorearen indarra eta posizio esanguratsua pikutara joateko arriskua bailegoke. Enpresek AFM eta beste elkarrekin dituzten erlazio sendoak mantendu eta hobetzea ere komenigarria da. AFM-ri esker, sektoreak eraginkorrago, seguruago eta guztiz eguneraturiko lanak burutzeko aukera eskaintzen diete sektoreko enpresa askori, eta ondorioz, AFM eta makina-erremintako elkarrekin klabea da gaur eta etorkizunean M-E-rem posizioa, fakturazioa, irudia hobetzeko, eta estrategia nagusiak burutu eta beste berri batzuk aplikatu ahal izateko.

Asiako herrialdeen hazkuntza eta bertako merkatuen irekiera ere nabarmendu behar da. Ondorengo urteetako arrakasta bermatu ahal izateko, Txina, India eta bestelako herrialdeak lehiakide gogor eta lider bezala kontsideratu beharko ditugu, eta hauen baitan lehia abantaila lortu. Lehia abantaila hori lortu ahal izateko, enpresa ezin da kostu murriztapenean oinarritu, garabidean dauden herrialde hauen lan eskua beti merkeagoa izango baita, eta ezingo baitugu honekin lehiatu; bai ordea desberdintzean. Ondorioz, behar bezala lehiatu ahal izateko, bezeroei zerbitzu pertsonalizatuak eskaini behar dute E.A.E-goko enpresek. Bezeroekin elkar lanean aritu behar dira, makinaren diseinu, prozesu, produkzio modu pertsonalizatuak eskainiz, eta makina diseinatu, sortu, martxan jarri eta salmenta ondoren ere bezeroarengandik gertu egonik. Horregatik, komenigarria da herrialde Asiako hauen produkzio planta desberdinak inplantatzea.

Beste alde batetik, langileen formazioa klabea da hurrengo urteetan arrakasta izateko. Diru kantitate handi bat inbertitu behar da langileak aukeratu eta formatzen. Honela, langile kualifikatu eta bere bitzita profesionalean ikasten jarraitzen duen langilea lortzen dute.

Makina-erreminta sektorean lan egiten duten profesionalek, ezagutza teknologiko handia, hainbat hizkuntza menperatzea eta liderraren baliabide eta gaitasunak izan behar dituzte, honela mundu mailan edozein arazo izanda, edo edozein makinaren inguruko kezka izanda, ezagutza eta profesionaltasunez laguntza eskainiko dute. Erlazio eta gaitasun desberdinak izateak, etorkizuneko arazoak konpontzeko giltza da.

Gainera, etorkizunean arrakasta izateko ekipamendu egoki eta eraikin egokietan inbertitzea elementu klabe bat da. Honela, abantaila teknologikoa lortzeko aukera handiagoak daude, eta abantaila hauek enpresetan aplikatuz, lehia abantaila lortzeko aukerak izango du sektoreko enpresak.

Aliantza estrategikoak lortzea ere ezinbestekoa da etorkizunean enpresaren egoera hobetzeko. Lankidetzak akordio bidez, enpresen arteko sinergiak lortzen dira. Sinergia hauek lortzea ezinbestekoa da Asiako herrialdeetan lehiatzeko, eta bertako merkatuan saltzeko. Sinergiak lortzeaz gain, lankidetzak akordioak egiten dituzten enpresek arriskuak elkar banatzen dituzte, kostuak murrizteko aukerak dituzte (bitartekari eta banaketa kostuak esaterako) teknologia berria lortu dezakete edo informazio eta know-how-a lortu dezakete.

Lanean laburki azaldu badut ere, AFM-ren web orrian bere 2013ko ikuskaritza, 2013. urteko memoria, gauzaturiko inbertsioak, kudeaketa plana eta plan estrategikoa sakonago aztertzeak aukera izan dit. Honi esker, etorkizunean jarraitu beharko den ibilbidea aztertzea ahalbidetu dit. Honela, 2014 eta 2015. urterako helburu nagusiak kualitatiboki, elkarrekin guztietan eta segmentu guztietan konfiantza sortu eta mantendu, AFM elkarrekin eta enpresa guztiengatik ezaguna izatea, eta zerbitzu eta laguntza eta egiteko guztiak modu ordenatu eta eraginkor batean kudeatzea izango da. Kuantitatiboki, 130.000 Euro gehigarri lortzeko akzio plan bat abian jarri da.

Beste alde batetik, estrategia nagusien erronka, bi esparruen ingurukoa da: Batetik, AFM-ren bezeroen datu basea sortu, edo hobetu, eta bezero berriak lortu. Bestetik, Enpresa elkarte eta bazkide kolaboratzaileekin erlazioa sendotu eta fideltasun handiago bat lortu.

Ondorioz ikus daiteke, AFM ez dela atzean gelditzen ari, eta etorkizunean arrakasta eta bere posizioa mantentzeko beharrezkoak diren pausoak finkatzen hari da. 2013-2016 plan estrategikoa burutzeaz gain, etorkizunean Espainiako makina-erreminta sektorearen posizioa hobetzeko eta bere bazkide eta elkarteekin ahalik eta onura gehien lortzeko beharrezkoak diren ekintzak burutzen jarraitu du.

6.- DANOBTGROUP.KOOP.

Makina-erreminten sektoreari buruz hitz egin ondoren, sektore horretako enpresa garrantzitsuenetariko bat aztertuko dut, DANOBTGROUP alegia. Mende erdi bat baino gehiago pasa da DANOBTGROUP-ek bere lehen makina fabrikatu zuela. Gaur egun, makina fabrikatzeak haratago doa: DANOBTGROUP-ek hazten jarraitzen du, etorkizunean aurrean izango ditugun erronkei erantzuteko, beharrezkoa den gaitasun finantzario zein teknologikoaz hornitua dagoelarik. Hori dela eta, inbertitzen jarraitzen dute, baita garai zailetan ere. Honela, DANOBTGROUP makina-erreminten fabrikazioan eta produkzio sistemetan Europako liderra izaten jarraitzen du.

Baina helburu batzuk ez dira sekula aldatzen. Horregatik, gaur egun, iraganean bezala, DANOBTGROUP-en asmoa bere bezeroentzat onurak sortzea da eta enpresaren laguntza beti hurbil dituztela sentiaraztea da.

6.1.- HISTORIA

Danobat Taldearen azterketa sakona egin ahal izateko, lehenik eta behin, bere historiaren jakintzapean egotea beharrezkoa da.

Enpresa Elgoibarren sortu zen 1952.urtean, inguruko herrietako 16 langilez osaturiko elkarte bati esker, makina erreminta fabrikatzen hasi zirelarik. 1954.urtean, beste 20 langilek EGUZKI enpresa sortu zuten eta Debako beste langile batzuek ACME. 1969.urtean, hiru erakundeek beraien arteko fusioa akordatu zuten, DANOBT kooperatiba bakarra sortuaz. Urte horretan ere, RECTIMAC S.A. (rektifikadora fabrikatzailea) xurgatzen da. 1963.urtetik aurrera DANOBT Mondragon Kooperatiba Taldearen bazkide bihurtzen da eta urte horietan garapen teknologiko eta komertzialaren gorakada guztiz aprobetxatu zuen. Kooperatibaren kide izateak, izugarri lagundu zion ezagutza, kudeaketa, prozesu eta informazio berria lortzeko, eta baita Estatu mailan sare komertzial egonkor bat izateko.

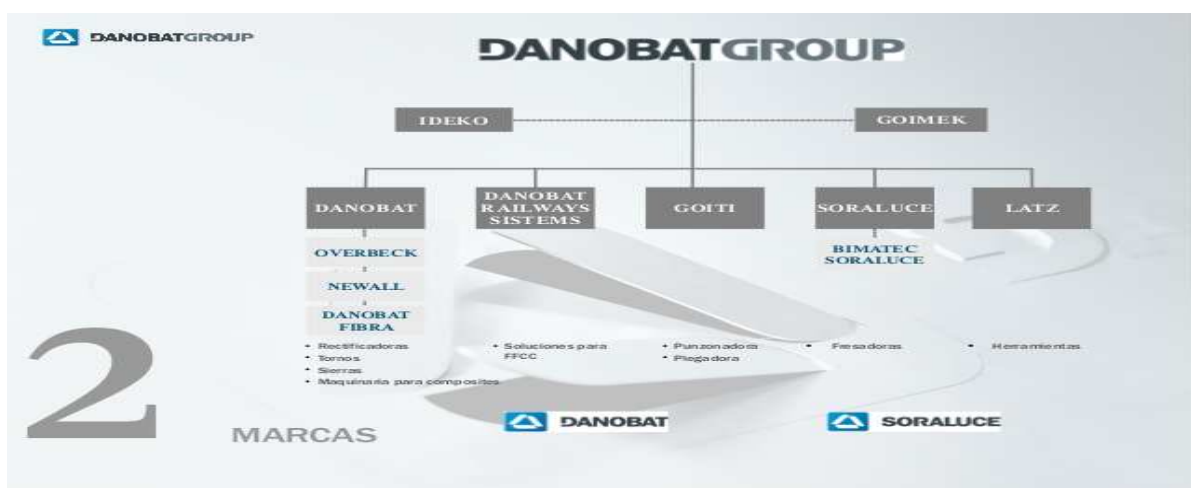
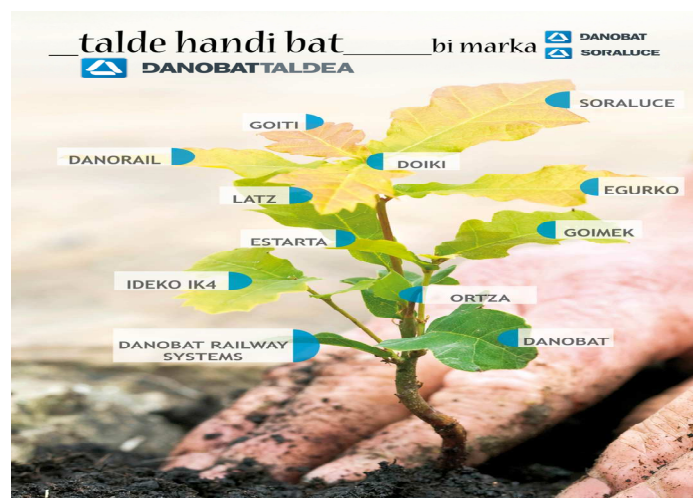
1975.urtean, Caja Laboralaren bazkide ziren beste kooperatibekin batera, IKERLAN ikerketa zentroa martxan jarri zuten. Honi esker, DANOBT-ek makina numerikoko bere lehen makinak sortu zituen. Ondoren 1983.urtean, DEBAKO taldea sortu zen, eta handik hiru urtetara liderrekin lanean zegoen. Urte horretan IDEKO (makina erreminten inguruko teknologien ikerketa eta garapenean espezializaturiko zentroa) sortu zen.

90.hamarkadan esportazioak garrantzia hartzen joan ziren eta honela, 1993.urtean, esportazioek Espainiako merkatuan lorturiko salmenten zenbatekoa gainditu zuten, salmenta bolumen handiak lortuz Txina, Iran, Brasil edo Txekoslovakia bezalako herrialdeei esker. 1992tik 1995era sektoreak krisi sakon bat jasan zuen. Hala ere, egoera horri aurre egin eta behar bezalako neurriak hartu ondoren, krisi sakon horretatik pixkanaka pixkana ateratzen joan ziren, honela 1996.urtean fakturazioa 42 milioi Euro hazi zen (1993.urtearen bikoitza), fakturazioaren %63-a esportazioei esker eman zelarik.

MAKINA-ERREMINTA SEKTOREA

1997.urtean, DANOBTGROUP (lehen DEBAKO zena) sortu zen eta sei enpresek osatzen zuten: DANOBT (rektifikadorak eta tornuak); D+S SISTEMAS (makina espezialak eta transfer linea); ESTARTA (rektifikadorak); GOITI (laser eta punteaturak); LEALDE (tornuak); SORALUCE (fresadurak y fresa zentroak). Horrez gain, IDEKO eta DANOBTEXPORT-en euskarria zuten.

XXI. mendeko lehenengo urteetan, DANOBTGROUP-ek izugarrizko hazkuntza izan zuen. Nazioartekoki merkatu berrietara zabaltzeaz gain, teknologian berrikuntza handiak lortu eta fakturazioa izugarri handitu zen. 2002.urtean, OVERBECK enpresa Alemaniara eskuratzen du eta 2003.urtean NEWALL enpresa Ingelesa xurgatzen du. Azken urteetan, DANOBTGROUP-ek Errumanian DANOMAR eta DANOFIBER enpresak sortu ditu. Horrez gain, instalazio berriak eraikitzeari ekin dio Indian eta Txinan.



Iturria: www.danobatgroup.com/es

<http://press.danobatgroup.com/wp-content/uploads/danobatgroup-perfil-empresarial.pdf>

6.2.- DANOBATGROUP-EN EGITURA: KOOPERATIBA ETA BI MARKA.

Enpresaren historia pixka bat sakonago ezagutu ondoren, jarraian DANOBATGROUP kooperatiba osatzen duten markak aurkeztuko ditut, eta sektore desberdinetan duen indarra, lan karga, lehiakideekiko duen posizioa ... pixka bat azalduko dut.

DANOBATGROUP-ek, makina-erreminten fabrikazioan eta produkzio sistemetan Europako lider denak, aplikazio zehatzetarako erabateko soluzioak eskaintzeaz gain eta goi mailako teknologia arloetarako makinak garatu eta hornitzeaz gain, bere bezeroei ezaugarri tekniko zehatzak eskaintzeaz arduratzen da.

DANOBATGROUP-ek bi marka nagusi ditu:

- **DANOBAT:** Marka hau gehien bat, teknologia desberdinen inguruan sortzen diren arazoak konpontzeko duen ahalmenarengatik ezagutzen da. Ebaketa eta zulaketa, torneatzea, artezketa, puntzonaketa, toleste, laser bidezko ebaketa, material konposatuan piezen produkzioa automatizazioa eta tren arlorako giltza eskura soluzioak eskaintzen liderra da.
- **SORALUCE:** Fresatzeko makinak, fresatzeko-mandrinateko makinak, fresaketa zentroak eta torneatze bertikaleko zentroetan liderra da. Azken teknologia berrikuntzak barneratzen ditu eta goi mailako produkzioa bermatzen du.

DANOBATGROUP Europako holding garrantzitsuenetakoa den MONDRAGON korporazioko makina erreminta dibisioan kokatzen da. Bertan talde finantzarioa, talde industrialia eta banaketa taldeak kudeatzen ditu, I+G+B aktibitateak eta unibertsitate ekintzak ere gauzatzen dituelarik. Aipaturiko bi markez gain, DANOBATGROUP kooperatiba E.A.E-an osatzen duten enpresak hauek dira:

- **GOITI, S. Coop.:** Laser bidezko ebaketan eta puntzonketan espezialistak.
- **GOIMEK S. Coop.:** Prezisio mekanizatuen piezetan espezialista
- **LATZ S. Coop.:** Mozketa erremintetan espezialista.
- **IDEKO S. Coop.:** Produkzio eta industria fabrikazioan espezialista den zentro teknologikoa.

DANOBATGROUP-eko enpresek sektore desberdinetako enpresa liderrak, makina eta ekipamendu desberdinekin hornitzen ditu, eta merkatu desberdinetan enpresa garrantzitsuenekin lankidetzak akordio ugari aurrera eramaten ditu.

2013.urteko azken datuen arabera, 1222 langile baino gehiago ditu (%25-ak atzerrian lan egiten duelarik) eta 230 Milioi Euro fakturatzen du. Bere produkzioaren %90 baino gehiago esportatzen dute. Horrez gain, unibertsitate eta ikerketa zentro desberdinekin kontaktu jarrai bat mantentzen du, ikerketa zentro propioa duelarik, eta ikerketa eta garapeneko ekintzak aurrera eramateko 2000 ikerlari baino gehiago kudeatzen dituelarik, beti ere, berrikuntza teknologikoa eta lehia abantaila lortzeko aukerak bilatzeko.

Gaur egun, 1200 langile horietatik %90-a taldea osatzen duten kooperatiba baten bazkide da.

lñigo Ucín jaunak, DANOBATGROUP-en zuzendari nagusiak dioen bezala, *“Gure balioa pertsonen ezagupen eta ezagutzan dago, gure kooperatibak “talentuzko” kooperatibak dira, non balorea ezagutza eta pertsonen inplikazio eta esfortzuekin lotzen delarik.”*

Gaur egun DANOBATGROUP-en lan taldean, esperientzia eta gazteria gailentzen da. Langileen %40-a baino gehiagok unibertsitate ikasketak dituzte, eta langile guztiek, inplikazio maila gorena dute. Horrez gain, DANOBATGROUP-en 250 langile baino gehiago atzerrian dauden filial, delegazio edo planta produktiboetan daude.

Oraindik ere 2014.urteko fakturazio maila zehazki ez badakigu ere, (ez baitute inon ere argitaratu), fakturazioa 250 milioi Eurokoa izatea espero dela aurreikusi da, %92-a atzerriko merkatuei esker lortuko delarik.

DANOBATGROUP-ek maila altuko 18 produkzio planta ditu (mundu mailan 90 produkzio subsidiario baino gehiagorekin), produkzio eredu eraginkorra izaten ahalbidetzen dutenak. Enpresak, makina erreminta sektorearen esparru asko biltzen ditu, esparru hauetan makina eta akzesorioen kalitate gorena bermatu eta eskaintzen delarik, eta beti ere, bezeroentzat lagungarria, onuragarria eta eraginkorra izatearen ideia hori ahaztu gabe.

Horrez gain, nazioarteko hainbat delegazio dauzka, mundu maila osoan sakabanatuak, hauek merkataritza sarea azaltzerako orduan sakonago aztertuko ditugularik.

2.1 TAULA: Produkzio plantak:

PRODUKZIO PLANTA	KOKALEKUA
DANOBAT (3)	Elgoibar
SORALUZE (2)	Bergara
GOITI	Elgoibar
DANOBAT RAILWAYLS SYST.	Bergara
BILMATEC soraluze	Alemania
DANOBAT OVERBECK	Alemania
DANOBAT NEWALL	Erresuma Batua
GOIMEK (2)	Elgoibar
DANOBAR	Errumania
DANOBATGROUP INDIA	India
LATZ	Andoain

(norberak egina)

Iturria: <http://www.danobatgroup.com/es/red-comercial>

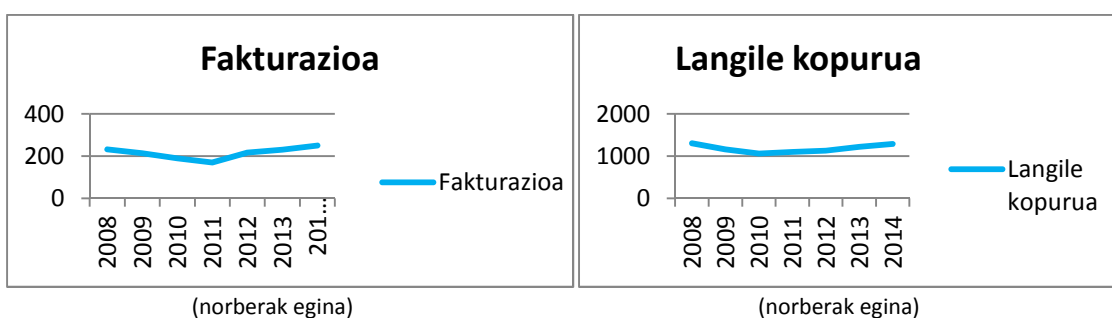
Produkzio planta gehienak E.A.E-an aurkitzen badira ere, geroz eta gehiago daude atzerrian. Lehen DANOBATGROUP Europako herrialde garrantzitsuetan zentratzen zen bere planta produktiboak txertatzeko (Alemania eta Erresuma Batua), baina azken urteetan India edo Errumania bezalako herrialdeetan lan egiten hasi da. Horrez gain, Txina eta Brasilen delegazio eta egoitza nabarmen ditu, eta hemendik gutxira kooperatibak produkzio planta bat martxan jartzea ez litzake arraroa izango, bertako merkatuak eskaintzen dituen aukera eta negozio berriak kontutan izanda.

6.3.- AZKEN URTEETAKO BILAKAERA

6.3.1.- FAKTURAZIOA ETA LANGILE KOPURUA

2.2.TAULA: DANOBTAGROUP-en fakturazioa eta langile kopurua 2008. urtetik gaur egun arte.

	Fakturazioa	Langile kopurua
2008.urtea	231,79 milioi	1300
2009.urtea	214 milioi	1155
2010.urtea	190 milioi	1061
2011.urtea	169,1 milioi	1096
2012.urtea	216 milioi	1132
2013.urtea	230 milioi	1222
2014.urtea	250 milioi (aurreikusi)	1290 (aurreikusi)



Iturria: www.danobatgroup.es

2008. urtetik 2011. urtera krisi ekonomikoak gogor jo zuen industria osoan, baita makina-erreminta sektorean ere. DANOBTALdearen azken urteetako fakturazio mailari erreparatu, 2008. urtetik 2011ra %37 murriztu zela ikus daiteke, azken bi hamarkadetako zifra baxuenera iritsiaz.

2012. urtean ordea, bere fakturazioa aurreko urtearekiko % 27 handitu zuen, hortik aurrera goranzko joera batean mantendu delarik. Honela, 2013. urtean %6 handitu zen eta 2014. urterako beste %8 handitzea espero da. Arrakasta honen arrazoiak hainbat estrategia, prozesu eta ekintza desberdinen behar bezalako erabilera eta ustiapena da, ondorengo orrietan sakonago aztertuko ditugularik, hala nola: korporazio estrategiak, lehia estrategiak, i+g+b ekintzak, aliantza estrategikoak eta kanpo hazkunde ekintzak.

Aipagarria da langile kopuruaren joera aztertzea. 2008. urtetik 2011. ra makina-erreminta sektoreak eta DANOBTALdeak jasan zuen krisi ekonomikoaren kontutan izanda, nabarmentzekoa da langile kopurua ez dela fakturazioa jaitsi den maila berdinean murriztu. Honela, 2008. urtetik 2011ra, fakturazioa ia %40 jaitsi bazen ere, 240 langile bakarrik kaleratu zituzten. DANOBTAGROUP kooperatiba historiko eta indartsua da, Mondragon elkartearen barne dagoelarik, eta bertako langile asko, gehienak ez esateagatik, kooperatiba horren bazkide direnez, hauek kaleratzea zailagoa da. Edozein enpresetan egoera hau emango balitz langile kopurua ia erdira murriztuko zen, baina kooperatiba indartsuen kasuan beste ekintza eta esfortzu handiagoak egiten dira bere langileak kaleratu aurretik, edota bazkide hauek atzerriko planta edo beste departamentuetan sartzen dituzte. 2012. urtetik aurrera fakturazioa

handituz joan ahala, langile kopurua ere handituz joan zen, baina oraindik urte honetan ez da 2008.urteko langile kopurura iritsi.

6.3.2.- EGOERA FINANTZARIOA

DANOBATGROUP kooperatibaren azken memoriak 2012 ekitaldikoak argitaratu ziren. Hona hemen 2011 eta 2012ko urtekoak hurrenez hurren:

DANOBAT GROUP, S. COOP.
BALANCE DE SITUACIÓN ABREVIADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2011
(Expresado euros)

ACTIVO	Nota	31.12.12	31.12.11	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Nota	31.12.12	31.12.11
ACTIVO NO CORRIENTE		5.401.347	3.365.758	PATRIMONIO NETO	11	1.329.342	1.216.659
I. Inmovilizado intangible	5	11.834	-	1. Fondos Propios		1.293.240	1.216.659
II. Inmovilizado material	6	34.578	72.008	1. Capital		1.140.863	1.058.894
III. Inversiones en empresas del grupo, asociadas y socios a largo plazo.	8	3.555.750	2.555.750	II. Reservas		102.109	92.059
IV. Inversiones financieras a largo plazo	9	1.799.185	738.000	III. Resultados de ejercicios anteriores		-	(51.154)
				IV. Excedente de la cooperativa		50.268	116.860
				2. Ajustes por cambio de valor		36.102	-
				I. Activos financieros disponibles para la venta		36.102	-
				PASIVO NO CORRIENTE		4.806.145	5.044.993
				I. Fondo de Educación, Formación y Promoción a largo plazo	12	706.516	805.046
				II. Provisiones a largo plazo	13	314.351	312.114
				1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal		4.351	2.114
				2. Otras provisiones		310.000	310.000
				III. Deudas a largo plazo	14	3.785.278	3.927.833
				1. Otros pasivos financieros		3.785.278	3.927.833
ACTIVO CORRIENTE		2.548.738	4.744.623	PASIVO CORRIENTE		1.814.598	1.848.729
I. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10	1.101.211	2.660.305	I. Fondo de Educación, Formación y Promoción a corto plazo	12	94.190	106.720
1. Clientes por ventas y prestación de servicios		1.072.725	1.484.938	II. Deudas a corto plazo	14	927.281	175.668
2. Deudores varios		27.404	1.169.734	1. Otros pasivos financieros		927.281	175.668
3. Personal		1.082	(59)	III. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	15	793.127	1.566.341
4. Otros créditos con las Administraciones Públicas	16	-	5.692	1. Proveedores		601.319	754.672
II. Inversiones financieras a corto plazo	9	-	164.319	2. Acreedores varios		44.612	474.937
III. Periodificaciones a corto plazo		172.233	123.280	3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)		68.468	52.405
IV. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		1.275.294	1.796.719	4. Pasivos por impuesto corriente		847	-
1. Tesorería		1.275.294	1.796.719	5. Otras deudas con las Administraciones Públicas	16	77.881	187.575
				6. Anticipos de clientes		-	86.752
TOTAL ACTIVO		7.950.085	8.110.381	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		7.950.085	8.110.381

Las notas 1 a 21 descritas en la memoria adjunta forman parte integrante del Balance de Situación Abreviado al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

Elgoibar, 26 de Marzo de 2013

Presidente

Secretario

Administradores

Errotazio fondoa positiboa da bi urteetan. EF zero baino handiagoa denez, aktibo korrontearen zati bat epe luzeko baliabideengatik finantzatzen da: Hau da, aktibo zirkulatzailaren zati bat pasibo zirkulatzailarengatik finantzatua dago, eta aktibo zirkulatzailaren gainontzekoa beste kapitalaren bidez. Errotazio fondoa bi urteetan positiboa bada ere, urte batetik besterako diferentzia negatiboa da. Honela, 2.161.754 euroren beharra dago. Enpresak dirutan bihurtzeko zenbateko gutxiago du, eta beraz bere emaitza totala 160.296 euro besterik ez da. Errotazio fondoa positiboa denez, enpresak bere epe laburreko ordainteketei aurre egiteko gai da. Errotazio fondoa negatibo izatea ez da beti txarra izan behar. Enpresa handiek normalean bere hornitzaileei epeka ordaintzen diete, eta honela beraien inbertsioak finantzatzea ahalbidetzen dute.

2012ko emaitzak 2011koak baino okerragoak izan zirela ikus daiteke. Diferentzia oso handia ez bada ere, 2012.ekitaldi amaieran 2011an baino 160.296 Euro gutxiago lortu dira. Honen arrazoa hainbat badira ere, oso laburki azalduko ditut: 2012.urtean aktibo ez korrontea handitu bada ere, milioi eta bederatzia ehun baino gehiago, aktibo korrontea 2 milioi

MAKINA-ERREMINTA SEKTOREA

eurotan murriztu da 2011tik 2012ra. Aktibo ez korrontea gehien bat taldeko enpresek eginiko inbertsoengandik eta epe luzeko inbertsio finantzarioen bidez lortu dute, eta aldiz, aktibo korrontearen murrizketa, zor komertzial, bezeroen eta epe laburreko inbertsio finantzarioen murrizketarengatik eman da. Pasiboari dagokionez, bertan ez da aldaketa nabarmenik eman, baina pasibo korronte eta ez korrontea murriztu egin dira 2011 ekitaldikoarekin alderatuz, eta fondo propio handitu.

DANOBAT GROUP, S. COOP.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2011

(Expresado en euros)

CUENTAS / (DEBE) HABER	Notas	31.12.12	31.12.11
OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Aprovisionamientos	17	-	(860)
2. Otros ingresos de explotación	17	5.371.587	6.634.915
3. Gastos de personal		(742.655)	(504.012)
a) Sueldos, salarios y asimilados		(94.449)	(120.894)
b) Servicios de trabajo de socios	18	(399.318)	(223.473)
c) Cargas sociales	17	(246.699)	(157.700)
d) Provisiones	17	(2.189)	(1.945)
4. Otros gastos de explotación		(6.134.202)	(6.301.115)
a) Servicios exteriores		(6.130.608)	(5.990.761)
b) Tributos		(3.594)	(354)
c) Otros gastos de gestión corriente		-	(310.000)
5. Amortización del inmovilizado	5 y 6	(42.740)	(62.972)
6. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		-	(626)
a) Resultados por enajenaciones y otras		-	(626)
7. Fondo de Educación, Formación y Promoción		1.701.526	479.112
a) Dotación		(56.119)	(283.568)
b) Subvenciones, donaciones y ayudas y sanciones		1.757.645	762.680
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		153.516	244.442
8. Ingresos financieros		98.335	39.392
9. Gastos financieros		(100)	-
10. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		(197.521)	(165.147)
RESULTADO FINANCIERO		(99.286)	(125.755)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		54.230	118.687
11. Impuestos sobre beneficios	16	(3.962)	(1.827)
RESULTADO DE LAS OPERACIONES CONTINUADAS		50.268	116.860
RESULTADO DEL EJERCICIO		50.268	116.860

Las notas 1 a 21 descritas en la memoria adjunta forman parte integrante de la cuenta de pérdidas y ganancias abreviada correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 y 2011.

	31.12.12	31.12.11
A) RESULTADO DE LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	50.268	116.860
Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto		-
I. Por valoración instrumentos financieros	36.102	-
1. Activos financieros disponibles para la venta.	36.102	-
B) TOTAL INGRESOS Y GASTOS IMPUTADOS DIRECTAMENTE EN EL PATRIMONIO NETO	36.102	-
Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias	-	-
C) TOTAL TRANSFERENCIAS A LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	-	-
TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS	86.370	116.860

Bestetik, ustiaketa egoera aztertuko dut. Enpresa baliabide eta gaitasun nahikoz hornitua dago bere eragiketak aurrera eramateko, eta gainera, gai da ere baliabide eta gaitasun horiek dirutan bihurtzeko. Alegia, ESB eta UED handiagoak 0 direnez, enpresa ustiapen egoera egokia dela ondoriozta daiteke. Enpresa honek bere baliabideak dirutan bihurtu baditu ere, 2011.urtean 2012an baino gehiago lortu zituen.

MAKINA-ERREMINTA SEKTOREA

2011.urtean 2012-an baino galdu irabazien emaitza hobea lortu izana, batez ere, ustiapeneko beste sarreren ondorioz izan da. 2011.urtean enpresak 6.634.915 euro lortu zituen, eta ondoren 2012.urtean 5.371.587 euro, hau da, 1.263.328 euro gutxiago. Salmentak milioi bat baino gehiago murriztu ziren 2011tik 2012ra, eta subentzio eta diru laguntzak ere askoz handiagoa izan ziren 2012 urtean. Azkenik, urte horretan pertsonal gastuan handitu egin zen eta ustiapeneko bestelako gastuak murriztu baziren ere, gutxitze hori ez zen oso nabarmena izan.

Beste alde batetik, hona hemen 2012 urteko inbertsio finantzarioak:

CONCEPTO	Saldo al 31.12.11	Entradas o Dotaciones	Salidas, bajas o reducciones	Saldo al 31.12.12
A largo plazo				
Instrumentos de patrimonio	891.759	156.102	(292.032)	755.829
(Deterioro instrumentos de patrimonio)	(153.759)	153.759	-	-
Créditos a empresas	-	1.230.409	-	1.230.409
(Deterioro créditos)	-	(191.419)	-	(191.419)
Créditos a socios	-	4.366	-	4.366
Total Largo Plazo	738.000	1.353.217	(292.032)	1.799.185
A corto plazo				
Créditos a empresas	164.319	-	(164.319)	-
Total Corto Plazo	164.319	-	(164.319)	-

Ikus daitekeenez, inbertsio finantzarioak handitu egin dira 2012.urtean. 2011.urtean epe luzeko inbertsio finantzarioak 738.000 euro ziren, eta 2012 ekitaldi amaieran 1.799.185 eurokoa da, hau da, 1061205 euro gehiago. Hau batez ere enpresen kredituen sarrerengatik eman da, 1.230.409 euroko diru sarera bat egon delarik. Narriadura bat jasan badute ere, 191.419 eurotan baloratua, ondasun partizipazioen ondarea, enpresen kredituen zenbatekoarekin batera handitu da, lehen esan bezala azken emaitza asko handituz. Epe laburreko inbertsio finantzariotan aldiz, 164.319 euroko irteera bat egon da.

Ondasunen partizipazioen ondare garbia ondorengoa da:

SOCIEDAD	%	2012		
		COSTE	DETERIORO	VALOR NETO
A largo plazo				
Instrumentos de Patrimonio:				
Danobat Brasil	40%	15.025	(15.025)	-
Daily Bonus	100%	865	-	865
Danobat Grupo Machine Tools India Private Ltd	28%	430.000	-	430.000
Danobat Group Rumania	100%	6.250	-	6.250
Total		452.140	(15.025)	437.115

Bertan, Danobat Brasil izan da narriadura jasan duen elkartea. Danobat Brasilek izan dituen arazoez gain, Brasilek azken urteetan bizi izan dituen istilu eta aldaketa sozial eta politikoaz bultzatuta, herrialdearen ekipo eta ondasunen partizipazioen balio netoa galtzea ekarri du. Ondorioz, Danobat Brasilen balio netoaren murrizketaren ondorioz, Danobat Taldearen balio netoa 15.025 eurotan murriztu da, beste herrialdeko inplantazioen epe luzeko ondare garbiak bere aurreko mailan mantendu direlarik.

Ondasun tresnak honela daude sailkatuta kooperatibaren barne:

Concepto	Valor bruto	Deterioro	Valor neto	% Participación
Danobat Export. A.I.E.	1.000	-	1.000	4
Danobat Railway Systems, S.Coop.	399.418	-	399.418	7,13
Ideko, S.Coop.	79.499	-	79.499	1,31
Danominer	6.000	-	6.000	5,41
Caja Laboral	120.000	-	120.000	-
CIC Margone	6.000	-	6.000	-
Geimtek, S.Coop.	136.137	-	136.137	2,28
MCC Centro de Promoción, S. Coop.	6.000	-	6.000	1,11
Aportación en I. – ARO EPSV	240	-	240	-
Osarten	1.535	-	1.535	-
Totales	755.829	-	755.829	

Bestetik, enpresa elkartu eta taldeko enpresen inbertsio esanguratsuenak ondorengoak izan dira 2012.urtean:

EMPRESA	Capital suscrito	Reservas	Resultados	Total PN
Danobat Group India	1.327.999	(102.370)	82.846	1.307.389
Danobat do Brasil*				
Danobat Group Romania	5.852	(130.556)	(15.215)	(140.789)

(*) Información no disponible, la Sociedad o sin actividad

Taldeko enpresak kapital sozialaren %50eko partizipazioa duten enpresak kontsideratzen dira. Beste alde batetik, enpresa elkartua kapital sozialaren %20 baino gehiago edo burtsan kotizatzen badu %3 duena kontsideratuko da.

DANOBATGROUP Indiaren ondare garbia 1.307.389 izanik, inbertsio handiak egin ditzake bere merkataritza egoera, planten kudeaketa eta hazkuntza, eta errentagarritasuna handitzeko pausoak finkatzeko. Horrez gain, India azken urteetan hazkuntza izugarria izan duen herrialdea izanik, bertako merkatuan inbertitu eta planta berriak sortzeko aukera handiak daude, eta Danobat Taldeak baliabide eta gaitasun egokiak dituenez, bertan inbertitzen eta gogor lan egiten jarraitu beharko du. Horregatik, baliabide ugari bertara zuzentzea egokia liteke.

Errumaniaren kasuan aldiz, bertan geroz eta inbertsio gutxiago egiten da, hala ere, lan esku eta kostu baxuek eskaintzen dioten aukerak ere aprobetxagarriak direnez, bertako plantetan azpi kontratazio eta akzesorio eta tresnen produkzioan diraute.

Hauz gain, Txinan txertaturiko sozietate berrian ere inbertsio nabarmen bat gauzatu zen. Enpresa, "Beijing Danobat february seven machine tools manufacturing coop" deitua, 588.235 euroko inbertsio bat jaso zuen.

Azkenik, ezin gara ahaztu enpresa elkartuen zor eta kredituak:

SOCIEDAD	Ejercicio 2012		
	Coste	Deterioro	Valor Neto
Danobat Group India Ltd.	2.500.000	-	2.500.000
Danobat Group Romania, S.R.L.	589.270	(70.635)	518.635
Daily Bonus	100.000	-	100.000
Total Créditos L/P	3.189.270	(70.635)	3.118.635

Danobat Group India: Bi mailegu ditu, 1.000.000 eta 1.500.000 eurokoa hurrenez hurren. 10 urteko amortizazio epea duenak. Lehenengo mailegua, 1.326.000 eurotara handitu da 2013.urtean.

Danobat Errumania: Maileguak 2019.urtean du muga epea. Bere interesa merkatuan aplikatzen denaren antzekoa da.

Orokorrean Danobat taldearen egoera finantzarioa egokia bada ere, hurrengo urteetan Brasil eta Errumaniako ekonomia eta plantek duten bilakaera sakon jarraitzea beharrezkoa izango da. Hau egoki maneiatzen lortzen bada egoera finantzarioa hobetu daitekeela diote askok. Hala ere, ezin dugu ahaztu 2012.ekitaldian krisi ekonomikoaren zauriak oraindik hortxe zeudela, atzerriko inbertitzaileek ez zuten inolako konfiantzarik Espainia markan, ez eta bertako industria edo sektore indartsuenetan ere. Gainera, izugarriko murrizketak jasan zituen industria eta sozietateak, arrisku prima 400 puntutik gora zegoen ... guzti honek ez zion lagundu errekonferazio azkar bat izateko, eta horregatik susperraldia oso makal eta mantsoa izan zen.

2013.urtean egoera hobetuz joan zen, eta jadanik atzerriko inbertitzaile, agente eta bestelakoen konfiantza berreskuratzen hasi dira, eta kooperatibaren fakturazioa handituz joan da ... Egoera ez da xamurra, eta esfortzu eta prozesu, inbertsio, estrategia eta erabaki gogorrik hartu behar izan dira egoera hobetu eta honela arlo finantzarioa sendotzeko. Hurrengo urteetan eginiko jarduerak zer nolako emaitzak izan duten aztertzea egokia litzake, baina 2013.ekitaldiko memoria argitaratu gabe dagoenez, datuak argitaratu arte itxaron beharko dugu. Hala ere, estrategia nagusiak aztertzean, eta Danobat-en fakturazio eta langile kopurua aztertuz, 2013 eta 2014.urteko egoera sakon aztertzeke aukera izango dut.

6.4.- XEDEA ETA HELBURUA

DANOBATGROUP-en xedea ondoregoa da: *“Gure bezeroen ongizatea bermatu eta zerbitzu eta ardura jarrai eta gertuko bat eskaini”*.

Horretarako hainbat helburu lortu nahi izango ditu, beti ere, hazkundera helburu nagusi izanik.

Kooperatibaren egiteko soziala ondorengoa da: *“kooperatibak taldeko enpresa eta elkartearen bazkide diren enpresak koordinatu, indartu, lagundu eta batu aktibitate ekonomiko desberdinetan. Horrez gain, enpresaritza efizientzia gorena lortu nahi da enpresa taldea osatzen duten guztien artean, zerbitzu komunak eskainiz, eta instituzio desberdinekin kontaktu jarrai bat mantenduz, antolaketa estrategiko eraginkor bat martxan mantenduz eta kooperatiba eta bazkideen artean kudeaketa operatibo egonkor bat ahalbidetuz.”*

DANOBATGROUP-ek merkatu desberdinetan izan ditzaketen arazoengatik inguruan soluzioak eskaintzen dizkiete bere bezero guztiei. Gainera, konpromisoaren eta beraien identitate korporatiboaren bitartez, balio erantsi handiago bat, irudi korporatiboaren hobekuntza, enplegu sorrera eta gizarteak aurrera egin dezan behar besteko aberastasuna sortzea bilatzen du. Horrez gain, euskararekin konpromisoa ere sustatzen eta bultzatzen du, atxikimendu eta sensibilizazio handia finkatuz. Atxikimendu hori langileei begira eta gizarteari begirakoa da. Langileekin euskara sustatzeko ekintza desberdinak egiteaz gain, DANOBATGROUP-ek euskara planak ditu martxan, erabilera areagotzeko, langileen motibazioan eragiteko eta ezagutza handitzeko; hala nola, web orrian hiztegi teknikoa, “Bikain” ziurtagiria, tailerreko eskuliburu teknikoa ...

Enpresaren helburu nagusia hazkundera da. Hazkunde egokia lortu ahal izateko, hainbat estrategia desberdin erabiliko ditu enpresak. Horrez gain, helburua lortzeko prozesu eta egitekoak epe luzerako eta enpresa osorako finkatuko dira, mozkin eta errentagarritasuna lortzea beharrezkoa bada ere, horretara soilik mugatzen ez delarik. Enpresaren irudia gutxienez ez da kalteturik ikusi behar, eta posible bada hobetu egin behar da. Horretarako, eginkizun eta ekintza guztietan aurki daitezkeen sinergiak ondo aprobetxatzea beharrezkoa da, eta barne zein kanpo ingurunea ondo aztertzea. Gainera bezeroen nahi, behar eta lehenetsiak ondo aztertu behar dira eta posible bada hauek aurreikusi.

Horrez gain, DANOBAT-ek hazkuntza helburua lortu ahal izateko beste ekintza batzuk ere erabiltzen ditu, bere bezeroentzat soluzioak garatuz eta esperientzien trukea sustatuz. Alde

batetik, enpresaren bezeroen mekanizazio beharrentzat soluzio optimizatuak eskaintzen ditu; DANOBATGROUPEk bezeroei soluzio egokiak aurkitzen laguntzen die eta bezeroen eskaera zehatzetan eta beraien esperientzian oinarrituta, ingeniariak, makina bakoitzarentzat plan egoki bat diseinatzen dute.

Bestetik, proiektu guztian zehar adituak diren beraien bezeroekin lankidetzan aritzen dira. Puntu kritikoak identifikatu daitezke eta proiektuaren garapen egokia bermatu.

Enpresaren barneko formazioa oso kontutan hartzeko puntu bat da. Langileen formazioari garrantzi handia ematen zaio, horretarako formazio kurtsoak eskaintzen dituztelarik eta enpresaren parte izatea sentiarazten dizute, honela zure helburua enpresarenarekin ahalik eta lotuen egoteko.

Iñigo Ucín jaunari (DANOBATGROUP-en Zuzendaria) The Report aldizkariak eginiko elkarrizketan, langileen formazioaren garrantziari buruz ondorengo esan zuen: *“Gure enpresara lan egitera datorren langilean diru kantitate handi bat inbertitzen dugu. Baliabide asko zuzentzen ditugu langileak formatu eta prestatzen, eta beraz, ongi ikertzen dugu nor nahi dugun gure enpresan sar dadin. Ezagutza teknologiko handia, lidergoko ezaugarriak, irakaskuntza egokia eta hizkuntza desberdinak maneiatzea ezinbestekoak da.”*

Makinen eta oro har, enpresa guztiaren mantentze lanak egiten dira, eta hauek oso ondo kontrolatu eta kudeatuak daude. Ez hori bakarrik, mantentze lan hauek kanpora ere zabaltzen dira, bezeroei laguntza eta zerbitzu lokala eskainiz, material kritikoa alokatuz, prebentzio mantentze lanak eginaz, diagnostika eta laguntza distantzia urrunetik eginaz, kalibrazioa, eta neurrirako mantentze lanen bidez. Azkenik, mekanizazio prozesuak berritzen eta aztertzen dira, eta honen inguruan ere formazio kurtso eta ikastaroak ematen dira epeka, honela segurtasuna eta ezagutza guztiz eguneratua izateko.

Hori guztiaz gain, etorkizunean aurrean izango ditugun erronkei erantzuteko beharrezkoa den gaitasun finantzario zein teknologikoa bermatzen da. Hori dela eta, inbertitzen jarraitzen dute, baita garai zailetan ere.

6.5.- DANOBATGROUP-EN ESTRATEGIA NAGUSIAK

Jarraian DANOBATGROUP-en, gaur egungo estrategia nagusienak identifikatuko ditut. Ikus dezakegu sektorean nagusitu diren strategiak, DANOBATGROUP-en ere nola gauzatzen diren.

Korporazio estrategiei dagokienez, DANOBAT TALDEAK, dibertsifikazioa eta nazioartekotzea erabiltzen ditu.

DANOBATGROUP-ek desberdintzea (berrikuntzaren bidez nagusiki) erabiltzen du **lehia estrategia** gisa. Enpresak ezin du kostuetan liderra izaten lehiatu, garabidean dauden beste herrialdeekin (Txina, India) aspektu honetan lehiatzea ezinezkoa baita. Honen ondorioz, bere bezeroei soluzio eraginkor eta azkarrak eskaintzen diete, eta bere bezeroekin elkarlana sustatuz, soluzio lehiakorak eta diseinu pertsonalizatua lortzen da, teknologia abantaila eta enpresaren balio gehigarria handitu daitekeelarik. Horrez gain, I+G+B zentro eta departamentuak ezinbestekoak dira lehia estrategia garatu ahal izateko.

Garapen estrategiei dagokienez, lankidetzaren inguruko akordio eta ekintzak oso garrantzitsuak dira DANOBATGROUP-entzat. Honi esker teknologia eta berrikuntza berriak elkar bana daitezke eta lehiakideen ekintzei aurre egiteko enpresa desberdinen artean lankidetzak akordioak burutu daitezke. Gainera, zentro teknologiko eta sektore enprekin sinergia desberdinak lortzeko aukerak daude, honela gure enpresak ezagutza, prozesu, aukera eta inbertsio berriak lortuko dituelarik. Gainera, kanpo hazkunde ekintzak ere nabarmenak dira.

6.5.1.- KORPORAZIO ESTRATEGIA

DANOBATGROUP-ek bi motatako korporazio estrategiak erabiltzen ditu. Jarraian bakoitza sakonago aztertuko ditut:

6.5.1.1.- DIBERTSIFIKAZIOA

Dibertsifikazioa, hazkunde prozesuan dauden enpresek asko erabilitako estrategia da. Hasieran, enpresek merkatu lokal bati zuzenduriko produktu bakar bat ekoizten dute. Bere esku dauden baliabideak handitzen diren neurrian, merkatuak zabaltzeari ekiten diote, geroago sektore berrietara jotzen dutelarik, dibertsifikazio maila batera iritsiz.

Praktikan, enpresa handi gehienek, tamaina eta antzintasuna handitzen duten heinean dibertsifikazio mailaren bat agertzen dute. Maila hori erlazionaturiko negozio ezberdinetatik, erlazio gabeko negozio autonomoen konglomeratu bateraino zabaldu daiteke. Ikerketa ezberdinetan ikus daitekeenez, garatutako herrialdeetan dibertsifikatutako enpresa kopurua hazi egin da, enpresa espezializatuak gutxituz.

Danobat Taldeak bere produktuen gama zabaltzen du. Azken urteetan sektore berrietan parte hartzen hasi da, dibertsifikazio maila handitzea ahalbidetu diolarik. Produktu hauek merkatu berrietan merkaturatuko dira, bezero berriak lortuz eta beraien beharrak aseztuz. Bertan, sinergia teknologiko eta produktiboak nabarmenenak eta esanguratsuenak dira.

Tren garraioan, auto-ibilgailuen sektorean eta sektore aeroespazialean sektore garrantzitsuenak badira ere, orain petrolio eta gasean edota sektore eolikoan ere aktibitate esanguratsua du. Honi esker, teknologikoki edo produkzio aldetik antzekoak diren makinak ekoizten dituzte, sektore hauekin zer ikusia duten pertsona guztiak, DANOBATGROUP-en bezero potentzialak bihurtzen direlarik. Hori dela eta, merkatu berrietara zabaldu dira eta bezero berriak egin ditu azken urte hauetan.

Sektore aeroespazialean, liderra den hornitzailea da. Aireontzien motorretako eta lurreratze trenetarako osagai nagusienak (errotorea, estatorea eta ardatz nagusiak) mekanizatzekeko soluzio aurreratuenez hornitzen ditu ekipamenduen fabrikatzaile orijinalak (OEM-ak) eta munduko aireko linea nagusiak. Sektore aeroespazialean erabiltzen diren makina, tornu, turbina edo piezen %95-a DANOBATGROUP-en makinaren batetik produzitu dira.

Orain dela gutxi adibidez, DANOBATGROUP HEGAN izeneko CLUSTER aeroespazialean, bazkide berri bezala batu zen eta iritsi bezain laster alabe turbinak konpontzeko eta bertako arazoak ekiditeko soluzio teknologiko berri batekin hornitu zuen elkarrekin. Honi esker, enpresak balio erantsi handiagoa lortuko du aeronautikako ekintza eta aspektu desberdinetan, hala nola, diseinuan, fabrikazioan, ingeniarietan, logistikan, mantentzean, automatizazioan, motorretan ... Bazkide berri honek negozio eta proiektu desberdinetan parte hartzea espero du, eta bazkide bihurtzeko ekintzak burutzeko aukera handiago eta zabalago bat izateko pausoak finkatu baititu. 2014ko uztailan, Bizkaiko CFA parke teknologiko eta zientifikoa inauguratu zen, sektore aeroespazialean ikerketa eta garapenerako ekintzetara zuzenduta, bertan, DANOBAT kide garrantzitsuenetarako bat delarik.

2003. urtean ere, joint venture bati esker AEB eta Kanadako motorren produkzioan oinarrituriko enprekin buruturiko hiru kontratu lortu zituen, alabeen turbinen punta-puntazko rektifikadorak egiteko alegia, 8 milioi Eurotan baloratua zegoelarik. Orokorrean, Boeing, Roll Royce, eta sektoreko enpresa liderrekin negozio desberdinak burutzen ditu, produkzioa eta kalitatean hobetuz, eta teknologia handiagoz hornituz.

Automobilgintzako sektorea oso lehiakor eta gaur egun berrikuntza eta behar berriak eskatzen dituen sektorea da. Ez da erraza bertan lehiatzea, eta beharrezkoa da ezagupen handi bat eta noski, produktu edo makina espezializatuak izatea. DANOBTGROUP-ek hainbat soluzio eskaintzen ditu, eragiketa espezifikoetarako makina indibidualetatik hasi, ibilgailu industrialetako edo bidaiarien ibilgailuetako osagaiak eta OEM-ak fabrikatzen dituztenentzako giltza eskurako soluzio osoetaraino. Adibidez, Txinako eta Indiako auto sektoreko merkatua handituz doa, atzerriko autoen merkatuak izugarritzko hazkuntza izan duelarik azkeneko urte eta erdian.

Gainera, DANOBTGROUP-en soluzio espezifikoak ekipamenduko ondasunen sektoreak dituen mota guztietako premietarako ase ditzake. DANOBTGROUP-eko makinek produktibitate, malgutasun eta zehaztasunaren inguruko arazo edo eskakizun zorrotzeneri erantzuten dutelarik.

Beste alde batetik, energia eolikoaren baitan, turbina eolikoaren osagai nagusien fabrikazioan nagusitzen dira, eta honi esker, gaur egun dauden eta etorkizunean egon daitezkeen premiei erantzuten diete, kalitatea, eraginkortasuna eta iraunkortasuna bermatzen dutelarik, eta gainera formazio eta salmenta ondorengo ekintzetan parte hartzen dutelarik. DANOBTGROUP-ek soluzio pertsonalizatuak eskaintzen ditu palak, hegaleen euskarriak, buruak (motor-karinak), abiadura kaxak, eratzunak, dorreak eta turbina eolikoaren beste osagai kritikoak fabrikatzeko.

LAKBER enpresa sortuz Sakana eta Soraluze kooperatiben partizipazioarekin, fundizio eta pieza espezifikoak mekanizatzerazuzenduriko eragiketak burutzea ahalbidetu zion.

Hori gutxi ez balitz, enpresa honek mundu mailan petrolio eta gasaren sektorearen inguruan dauden fabrikatzaile nagusienekin elkarlanean aritzen da. Estaldura mota desberdinak martxan jartzeaz gain, OCTG ekipamenduen fabrikatzaileentzat laguntza eskaintzen dute. Adibidez: hodi eta akoplamendutan, API zein Premium hariak eta balbula forjatuetan soluzioak eskaintzen makina berri eta eraginkorrekin, beti ere, langilearen segurtasuna eta laneko efizientzia bermatuz.

Azkenik, tren sektorearen baitan hainbat soluzio eta berrikuntza prozesu berri aplikatu dira, adibidez, muntatutako ardatzen prebentzio gisako mantentze lanerako soluzioak edo geometriarako ekipamenduak eta ultrasoinuen bitartezko ikuskapenentarako ekipamendua. Tren sektorea Danobat Taldearen sektore indartsuenetariko bat da, garrantzitsuena dela ez esateagatik. DANOBTGROUP-ek, enpresa bat sortu du sektore honek exijitzen dituen behar, premia, prozesu eta arazoak behar bezala kudeatzeko. Enpresa, Danobat-Railways-Systems deiturikoa, mundu maila osoan du presentzia, eta hainbat planta eta delegazio ditu herrialde desberdinetan finkatuta (planta nagusia Bergaran kokatua dago). DANOBTGROUP RAILWAYS-

ek instalazio moderno eta guztiz eguneratuaz hornitua dago, kualifikazio goreneko lan taldea duelarik eta esperientzia profesional luzea izanik. Honi esker, bere bezeroei punta-puntazko teknologiarekin hornitua dagoen makina diseinatu edota produzitzea ahalbidetzen dio. Exijentzia handia duten eskaerak asetzen ditu, malgutasun, produktibitate, prezisio, diseinu eta mantenuan. Bere produktu eta erabilitako teknologia gelditu gabe berritzen doa, fabrikazio eta produkzio teknologiak hobetzera zuzenduriko ikerketa eta garapeneko departamendu oso bat baitu. Honi esker, prozesuak hobetzeaz gain, aukerak identifikatu, bezeroarekin aktiboki soluzioak konpontzea lortu eta enpresaritza ideia berriak barneratzea ahalbidetzen diete. Honela, berrikuntza teknologikoa aplikatzen zaio zuenean, produktibitate eta diseinuan hobetzea ahalbidetuko diolarik.

Tren sektorearen garrantzia 2013.urtean indartu da, buggie eta bestelako ardatzen manufakturararen ondorioz posizio konpetitibo altu batean kokatzea ahalbidetu baitio enpresari. DANOBATGROUP-ek ez ditu tren, sektore aeroespazial eta auto sektorearentzat piezak egiten, baizik pieza horiek egiteko ezinbestekoak diren makinak produzitzen dituzte. Horrez gain, hainbat aplikazio ere eskaintzen dituzte osasun sektorearen inguruan.

Adibidez, 2013.urtean DANOBATGROUP-ek Txinako abiadura azkarreko trenaren mantenua bermatuko duen makina berri bat martxan jarri zuen, beste negozio desberdinen artean. Proiektu hau Espainiako enpresa talde batek, February 7th locomotive eta Rolling Stock Works-ekin (Txinako trenbideen Northern Railways estatu taldearen partaide denak konketuago, CNR Corporationeko kide) eginiko Joint Venture-aren sorrera gertatu zen.

Euskadiko enpresa honek Txinan finkatu eta bere posizioa sendotu nahi du. Bere zuzendari komertziala denak, Oscar Urdangarin jaunak, profesional Txinatarrak kontratatzearen alde dago hauekin lan talde bat osatzeko. Bere ustez, merkatu klabeen baitan dagoen informazio eta ezagutza klabea maneiatzea beharrezkoa da, eta hau makina erreminten produktuentzat onuragarria izango da. Honela, trenbideen mantenuaren makina E.A.E osoan bere mugetatik kanpo fabrikatuko den lehen produktua izango da. Muntaia eta zerbitzua Beijinen egingo da, eta zenbait elementu Euskaditik bidaliko dira.

Horrez gain, sektore desberdinetan parte hartzen du, eta mundu mailan liderrak diren fabrikatzaileekin (Japoniako All Nippon Airlines, Alemaniako Klingenberg edo Turkiako Dumazlar) negozio desberdinak aurrera eramaten ditu.

Aurrez aipaturiko guzti honi esker, sinergiak lortzeko aukera handiak daude, produktuen artean dauden erlazioen ondorioz. Honek enpresaren garapenerako posibilitateak ere asko handitzen ditu. Baina sinergiak lortzeko, aktibitate eta merkatu berri horiek ezagutzea eta dominatzea beharrezkoa da.

6.5.1.2.- NAZIOARTEKOTZEA

DANOBATGROUP denbora luzea darama nazioartekotze ekintzak aurrera eramaten. 70.hamarkadatik aurrera zenbait enpresa xurgatu zituen eta bere aktibitateak atzerrira zuzentzen joan zen. Danobat Taldearen baliabide eta gaitasunak handitzen joan ahala, beraien nazioartekotzean presentzia handitzen, indartzen eta finkatzen joan zen. Honela 80.hamarkadan, esportazioak bultzada handia izan zuten eta enpresak ez zuten atzerrian saltzeko aukera hori galdu, 1993-an esportazioen fakturazioa, barne merkatuan saldutakoa baino handiagoa izatea lortu zuelarik. Ondorengo urteetan, esportazio ekintza horiek modu eraginkor batean aurrera joaten jarraitu zuten eta gaur egun makina erreminten esportatzaile nagusienetarikoa da Europa osoan. Hori bai, esportazio egoki eta egonkor bat bermatu nahi bada, kontu handia izan behar du garraio kostu handiekin, hesi komertzialak handiekin eta atzerriko biztanleriaren ohitura desberdinek sortzen dituzten oztopoekin.

Nazioartekotze ekintzak burutzean kontratuzko sistemak ere aurki daitezke: DANOBATGROUP-ek hainbat lizentzia desberdin ditu eta beste enpresek lizentzia hauek ustiatzeagatik ordaintzen dute.

DANOBATGROUP-ek azpi-kontratazioa ere sarritan erabiltzen du. Honen bidez, enpresa batek (kontratatzaileak) beste enpresa bati (azpikontratatua) produktu, osagai edo zerbitzu bat produzitu edota eskaintzeko eskaera egiten dio, gero bere prozesu produktiboan edo balio-katean barneratuko duelarik. DANOBATGROUP-en kasuan, azpikontratatuaren funtzioak balio erantsi handiagoa du, produkzioan ez ezik, produktuaren garapenean, diseinuan etab.-ean parte hartzen duelako. Bi enpresen arteko loturak epe luzeagokoak eta sendoagoak dira. Teknologiaren baitan edo makinaren diseinua hobetzeko ekintzen inguruan azpi-kontratazio mota hau erabiltzea oso baliotsua da, azken batean, beste enpresarekin erlazio sendoa izanik, enpresak badaki egiten ari den ekintza ez dela beste enpresa lehiakideen eskuetan bukatuko, enpresa azpikontratatu eta gurearen arteko erlazioa epe luzekoa baita eta berari ere gure aktibitateetan (diseinu edota produktuaren garapenean) bakarka parte hartzea interesatzen ez zaionez, berak ere hitzarmen hau mantenduko du. Gainera, erlazio sendo hau mantentzea lortzen bada, etorkizunean beste makina edo akzesorio batzuek fabrikatzeko kontratatuko da, eta fideltasun honek abantaila konpetitibo, informatiko eta teknologiko gehiago izatea ahalbidetuko dio.

Sail komertzialari buruz hitz egitean, Danobat taldeak duen nazioartekotzeko ahalmena azpimarragarria da. Mundu maila osoan du presentzia, eta ez hori bakarrik, beti enpresa liderrekin aritzen da elkarlanean, esparru desberdin askoko negozioetan parte hartzen duelarik. DANOBATGROUPek 18 produkzio planta ditu, mundu mailako herrialde estrategikoetan 12 nazioarteko delegazio komertzial ditu, ordezkari profesionalen sare zabal bat duelarik. Honi esker, bezeroarengandik hurbil egotea bermatu eta munduko edozein lekutan atentzio eta zerbitzu pertsonalizatua eskaintzea ahalbidetzen dio.

DANOBATGROUP-en merkataritza sarea oso zabala da. 41 herrialdeetara zabaltzen da, herrialde bakoitzean hainbat planta dituelarik, eta guztietan gutxienez bat dagoelarik. DANOBATGROUP ondo kokatuta dago nazioartean, izan ere, egitura komertziala eta bere zerbitzu propioa baitu herrialde estrategikoenetan, kualifikatutako bertako profesionalak eta a produkzio planta eraginkorrak. Herrialde guztiak aztertzea korapilatsua izan daitekeenez,

salmenta bolumen garrantzitsuenak lortzen diren herrialdeak eta negozio esanguratsuenak aipatuko ditut:



<http://press.danobatgroup.com/wp-content/uploads/danobatgroup-en-sare-komertziala.jpg>

ERRUSIA

DANOBAT Taldeak 2009. urtean, Espainiako makina erremintaren historian izan den sektoreko kontratu handienetarikoa lortu zuen (2013. urtean beste kontratu handiago bat lortu zuen, baina azalduko dut hori beranduago). Euskal enpresak 50 milioi euroko kontratu bat sinatu zuen Errusiako tren bagoien produktore liderra den TVSZ enpresarekin. Eskaintza honen bidez linea guztiz automatizatu eta malgu bat diseinatzeaz eta hornitzeaz arduratu ziren tren muntatzeko ardatzen fabrikazioaren inguruan. Negozioa 24 makinez osatua zegoen, Danobat Railway Systems-ek landua, prozesu guztiak ordenagailuz kontrolatzen eta pertsonen manipulazioa ekiditen dutelarik. Horrez gain, garraio logistika garrantzitsu bat ezarri zuten San Petersburgo-tik 23 kilometrora planta berri baten sorrerarekin. Planta honek 17 makina berriz hornitua zegoen, eta bereziki trenen “boogiak” fabrikatzera zuzenduko da.

Horrez gain beste bi hitzarmen firmatu zituen Errusiako tren garraioko sektorearekin, konkretuki, RZD eta TMH enpresekin. Hainbat egitekoen artean, boogien fabrikaziorako esku-giltza, errodadura sistemak ... zeuden. Hauek 40 milioietan baloraturiko produkzio linea bat ekarri zuten DANOBAT enpresarentzat.

Kontratu honek Danobat Railway Systems-en baitan pertsonal kualifikatu handi baten sarrera ahalbidetu zuen, Bergaran egin zen instalazio berrietan lan egiteko. Instalazio berri honek 10.000 metro karratu ditu eta 2009an inauguratu zen, 60 langilez osatua. Honen ondorioz, DANOBAT Espainiako makina erreminten fabrikazioan liderra izaten jarraitzen du eta mundu mailan 20 fabrikatzaile garrantzitsuenen barne dago.

TXINAKO HERRI ERREPUBLIKA

DANOBATGROUP Espainiako lehenengo enpresa izan zen Txinako Herri Errepublikara iristen. 1988.urtean esportatzen hasi ziren eta 1992.urtean gure lehenengo ordezkari bulegoa ireki zuten Pekinen. Txinako atzerriko inbertsioaren azkartasunaren ondorioz, jatorrizko herrialdean beraien ekipoak erabiltzen zituzten enpresa asko etorri ziren, eta des-lokalizazioko ekintzak burutzen zituzten enpresak agertzen joan ziren. Honela, azken 10 urteetan Danobat taldearen egitura lokala etengabe hazten jarraitu du. Txinan lortu nahi duten inplantazioa epe luzerakoa da. Txinan urte asko daramatzate, eta beste horrenbeste gelditzeko intentzioa dute, bertako bezeroengandik gertu.

DANOBATGROUP trenbide, automobilgintza eta industria aeronautikoko sektoreko negozio desberdin askotan parte hartzen du. Txinan makina erreminten baitan dagoen esportatzaile estatal nagusia da. Salmenta bolumenari erreparatuz Txina da Euskal enpresa honen bigarren herrialde garrantzitsua, eta jadanik hogei urte dira DANOBATGROUP-ek herrialde Asiar honek eskaintzen dituen aukerak aprobetxatzen dituela. 2011.urtean esaterako, 30 milioi eurotan baloraturiko bi kontratu lortu zituen, 2010. urte osoan Asiako kontinentean kooperatibak fakturatu zuen zenbateko berdina lortuz. Akordio honek DANOBAT taldearen nazioartekotzea bultzatu eta sustatzeko pauso garrantzitsua suposatzen du Txinako Herri Errepublikan nazioartekotzea bultzatu eta sustatzeko pauso garrantzitsua suposatzen du. Txinako merkaturia klabea kontsideratzen da, makina erreminten kontsumitzaile garrantzitsua bihurtu delarik.

Txinako proiektuei erreparatuz, Txinako salmentak urte osoko salmenta totalaren %20-a suposatzen du, eta Alemaniarekin batera gehien erosten duten herrialdea delarik. DANOBAT-entzat Txina epe luzerako bazkidea da eta horregatik, modu jarrai batean inbertitzen jarraitzen dute. Gaur egun, Txinako trenbidera zuzenduriko makina jakin batzuen fabrikaziorako Joint Venture bat sortzeko prozesuan dago. Bi kontratuak sinatzeaz gain, Pekinen inauguratuko ziren bulego berriak ere aurkeztu ziren; 700 metro karratuko azalera duen bulegoak dira, 28 komertzial profesional bezala eta zerbitzu teknikoak osatua. Honela, hurrengo bi urteetan langile kopurua bikoiztea eta 60 milioi euro fakturatzea espero da.

DANOBAT Taldearen zuzendariaren, Iñigo Ucin jaunaren esanetan, *“Txinak duen biztanle kopurua kontuan izanik eta bere hazkuntza eta garapena aztertuz, garraioaren behar handia dagoela ondorioztatzen da, eta garraio behar hori, trenbidearen bidez bete behar da.”* Euskal enpresa hau, trenaren bizitza utila mantentzea eta handitzea bermatzen duten mantenu makina eta pieza egiteaz arduratzen da, eta trenen fabrikazioan beharrezkoa diren zenbait osagai ere fabrikatzen ditu. Ucinen esanetan, Asian saltzen diren makina guztiak teknologikoki maila goreneko izan behar dute, baina hori eskaintzea lortzen bada, sektore eta segmentu asko daude eta hauen eskaria oso handia da.

Txinan finkatu ziren momentuan bertan konturatu ziren, Europa mailan aplikatzen eta erabiltzen ziren prozesu eta planak ez zutelako balio mendebaldeko herrialde hauetan. Oscar Urdangarinen esanetan, *“Txinatik esaten digutenari entzun eta bertakoek iradokitzen digutena egiten dugu. Batzuetan ez dakigu zer edo zertarako egiten dugun egin beharrekoa, baina*

azkenean plan nahasi eta arraro horiek egokiak ziren gure helburuak lortu ahal izateko.” Txinako langileen errotazioa hain handia dela kontuan izanik, enpresaren barne hamar urte baino gehiagoko esperientzia duten langile anitz dituzte. Hauek dira DANOBATGROUP-en altxor preziatuenak, helburu nagusienetarikoa bat hauek mantentzea eta zaintzea delarik, ekipo konplexu eta eduki teknologiko handiko produktuak fabrikatzen baitituzte. Langileen esperientzia preziorik ez duen elementu bat da, eta hau mimatzea beharrezkoa da. Oscar Urdangarin jaunak ere, Kooperatibaren gaur eguneko egoera azaldu nahi izan du; “Ez da egokia Mondragonen “krisia” dagoela esatea. Fagor eta bere inguruko enpresak izan dira azken urte hauetan krisi ekonomikoaren ondorioz irentsiak izan direnak. Baina kontrako aldetik, Mondragon taldearen kooperatiba gehienek krisi hau alde batera uztea lortu dute beraien negozioen kudeaketaren inguruan gaitasun handia dutela agerian jarriaz. Adibide asko daude, non enpresa handi zein txikiek nazioartekotzea egiten, ikerketa eta garapenean inbertitzen eta enplegua sortzen jarraitu dutenak, beraien negozioak errentagarriak izaten jarraitzea lortzen dutelarik. Beste alde batetik, egia da Fagor kooperatibaren intsignia baloratuena izan dela eta bere porrotak beste enpresak hunkitu dituela. Nire ustez arazo larriena, egoera hau guri gertatu izatearen ideia asimilatzea da. Konturatu gara edozeini gerta liezaiokeela. Fagorren arazoa ez da konpontzeko erraza izango, eta denbora luze bat beharko du horretarako. Ikusi da barne-kooperatibaren solidaritatea eraginkorra izan dela, baina bestelako neurri espezifikoko eta gehigarri gehiago beharrezko izango dira. Orain helburua, gertatu dena ondo aztertu, beharrezko neurriak hartu, egoera honen inguruko ondorio objektiboak atera eta beharrezkoa den hori konpontzea da. Ez dut inolako zalantzarik, prozesu hau bukatzean, kooperatibaren kudeaketa eredia indarturik aterako dela.”

AUSTRALIA ETA INDIA

2013ko abenduan, DANOBTGROUP-ek 103 milioi eurotan baloraturiko hiru kontratu sinatu zituen tren garraioaren sektorearekin. Konkretuki, hiru kontratu horietako bi Australiako meategi sektorearekin sinatu zituen eta bestea Indiako sektore berdineko beste enpresa batekin. Elgoibarren egin zen aurkezpenean, Arantza Tapiak, garapen ekonomikoko kontseilariak, makina erremintaren historian egon den “zifra record-a” zela adierazi zuen.

Australiaren kasuan, trenaren ardatzen mantentzearen inguruko makina eta erreminten fabrikazioan oinarrituko ziren. Bertako meategiak zibilizaziotik oso urrun aurkitzen dira, eta lan eskua kualifikatu gabekoa da; hauen garraioa bermatzeko DANOBT-en tailer automatikoa klabea da. Elementu eta pieza desberdinak zuzenean eta modu automatiko batean desmuntatu eta mihizatzea posible du boogie eta wheelset desberdinen baitan. DANOBT-en maila teknologiko handiak eragin positiboa izan du erabakia hartzeko orduan, Euskal enpresaren tailerrak garapen propioz hornituak baitaude, eta 28 ekipo desberdinen integrazio automatizatua ahalbidetzen baitute. Australian egingo diren bi proiektu hauen baitan, DANOBT MARAND enpresa australiarrarekin aliatu da, DANOBT-ek egiten dituen sistemen ezarpenean oinarrituko delarik.

Indiako enpresarekin eginiko kontratuari dagokionez, Ircon firmarentzat eginikoa da eta bidaiarien tren garraioen muntaketa ardatzen fabrikaziorako, linea automatiko baten garapenean zentratuko dira. 65 makina enkargatu dituzte, horietatik %66-a DANOBT Taldeak maila lokalean fabrikatuko dituztelarik eta ondoren Indian instalatuko dira. DANOBT-en zuzendari nagusiak azpimarratu duenez, hiru kontratu hauek “mundu mailan liderrak diren” Alemaniako beste enpresekin lehiatu dira, eta ondorioz, “lidertzar garrantzitsu” baten posizioan mantentzen dela azpimarratu du. Ucin jaunaren esanetan, eskaera-zorro honek *“hurrengo urteetarako segurtasuna eskaintzen digu, eta enpresaren historiaren kartera -zorro handiena izango da, 300 milioi euroko fakturazio batekin, hurrengo urteko fakturazioa matematikoki ziurtatzen duelarik”*. Honek Ikerketa eta garapeneko ekintzetan inbertitzen jarraitzen ahalbidetzen dio, bere fakturazioaren %7-a ekintza hauetara zuzenduz. Taldearen plan estrategikoaren arabera, materia honetan hurrengo lau urteetan 45 milioi Euro baino gehiagoko inbertsio bat gauzatuko da, jadanik espezializazioarekin duten konpromisoa eta bazkide liderren bilaketa alde batera utzi gabe. Enpresak ez du inbertsio berririk egin nahi hiru kontratu hauei aurre egiteko, bere helburua batetik I+G-an inbertitzea baita, “talentuzko jendea aurkitu eta kontratatuz”.

Lau herrialde hauez gain, ezin ditu Alemania, Italia, Suitza, AEB bezalako herrialdeak ahaztu. Beraiekin negozio desberdinak egiten jarraituko du DANOBTGROUP, eta bertako negozioak klabeak izango dira hurrengo urteetako egoera aztertzerako garaian. Gainera, bertako merkatuak eskaintzen duten ahalmen eta aukerak handiak izanik, ezin ditugu bigarren plano batean utzi.

Horretarako, desberdintze estrategia eta ikerketa eta garapeneko ekintzak ezinbestekoak dira, jarraian sakonago azalduko ditugularik.

6.5.2.- LEHIA ESTRATEGIA

Behin korporazio estrategia desberdinak aztertu ditugula, lehia strategiaren inguruan DANOBATGROUP-ek erabiltzen dituen strategiak aztertuko ditut.

6.5.2.1.- DESBERDINTZEA

Plan estrategikoa egiterako orduan, korporazio estrategikoez gain, lehia strategiak ere sakon aztertu behar dira: DANOBATGROUP-ek desberdintzea erabiltzen du lehia estrategia gisa. Bere helburua bere lehiakideak baino balio gehigarri handiago bat eskaintzea, produktu eta prozesuak eraginkorki kudeatzea eta bezero fidelak lortu eta bezero hauen behar, nahi eta lehentasunak ondo ezagutu eta behar bezala asetzea delarik.

Danobat Taldeak bere bezeroekin etengabe kontaktuan dago; bezeroak erosiko duen produktu edo makina elkarrekin (bezero eta enpresaren elkar lanarekin) produzitu eta diseinaturikoa da, eta ondorioz, prozesu eta mantenuari buruz informazioa guztiz eguneratua izango du bezeroak. Horrez gain, bezeroak makinaren bizitza ziklo osoan DANOBATGROUP berarengandik gertu egongo denaren ziurtasuna du, eta edozein arazo gertatu ahala, salmenta ondorengo zerbitzu profesional eta azkar bat izango duela ziurtatua du, edota ordezeko makina bat emango zaio bezeroari berea konpondu arte. Honi esker, enpresak bere marka irudia hobetzeko aukera izango du, bezero fidelagoak lortuko ditu eta honela bezero eta merkatu berrietara iristeko ahalmen handiagoa izango du.

Desberdintzea estrategia erabiliaz, bezeroak enpresarengandik balio gehigarri handiago bat lortzen duela sentiaraziko du. Bezero eta fabrikatzailearen artean erlazio zuzen eta jarrai bat existitzen denez, bezero honek erosiko duen makinaren baitan guztizko eksklusibitatea du. Gaur egun, geroz eta makina pertsonalizatuagoak ekoiztea eskatzen ari zaie enpresari. Hau egoki maneiatzea lortzen bada, bezeroen premia, behar eta oztipoak hobeto ezagutzeko aukera izango du enpresak, eta honi esker, etorkizuneko nahi eta beharrak aurreikusi eta mundu mailan sektore desberdinetan liderrak izaten jarrai dezake. Iñigo Ucínek 2014 ko urrian The Report aldizkarian eginiko elkarrizketan esan zuen bezala: *“Bezeroen fideltasuna behar beharrezkoa da sektore dinamiko honetan arrakasta izateko; gure bezeroarekin produktuaren fase guztietan elkar lanean aritzen gara, azkenean makina pertsonalizatu bat eskainiz. Honi esker, eta noski, gure hornitzaileen laguntzarekin mundu mailan presentzia izatea lortu dugu, produkzio planta eta delegazio desberdinen aplikazioarekin.”* *“Bezeroei gure enpresaren baliabide eta gaitasunen maila erakustez gain, bezero bakoitzak nahi izanez gero makina eta zerbitzu pertsonalizatu bat ematen diegu, eta ondorioz, elkar lanean arituz, eta kontaktu jarrai bati esker, diseinu eta prozesu pertsonalizatuak eskaini ditzakegu. Hori da gakoa, bezeroekin kontaktu jarrai batean egon eta beraien exigentziei ahalik eta irtenbide hoberena ematen saiatu, zerbitzu guztiz pertsonalizatua eskaini, beti ere, goi mailako teknologia gure esku dugularik.”*

Lehen aipatu dudan bezala, DANOBTAGROUP-ek erabateko soluzioak eskaintzen dituen makinak garatuak sortzen ditu, ondorengo teknologia espezializatuetao aplikazio zehatzetarako: artezketa, fresaketa eta mandrinatze, torneatze, ebaketa eta zulaketa, puntzonaketa, toleste, laser bidezko ebaketa, material konposatuan piezen produkzioa automatizatzea, tren alorrerako giltza eskura soluzioak ...

DANOBTAGROUP-ek, punta puntazko teknologia erabiltzen du bere makinak produzitu eta prozesu zein kudeaketa lanak aurrera eramateko garaian. Kalitatea da azpimarratzen dena. Hau da, kontsumitzaile eta kontsumitzaile potentzialak, mundu mailan, Danobat Taldea kalitatezko makina erreminten ekoizpenarekin lotzea da helburuetariko bat. Makina-erreminten fabrikazioan liderra izanik, sektore desberdinetako prozesu eta zenbait makina, ardatz eta bestelakoen fabrikazioan liderra da, eta hainbat sektore desberdinetan presentzia duenez, sektore desberdin hauetako enpresa eta erakundeei laguntzaz eta soluzio berriez hornitzen die. Iñigo Ucinen esanetan, Euskal Herriaren erronka mundu mailan ezagutzera ematea da. Denek dakite non dagoen Alemania, eta zein motatako zerbitzuak eskaintzen duten. Atzerriko bezero askoren ustetan, Alemania edo Suitzaren pieza eta makinak kalitate hobegokoak dira Euskadikoak baino, baina apreziazio hori soilik, herrialdea ezagutzen ez dutelako edota Espainiako zenbait istiluekin erlazionatzen dutelako egiten dute.

Langile guztien formazioa guzti guztizkoa da. Enpresak diru kantitate handi bat zuzentzen du bere lankideak formatzeko, eta noski, langile egokienak ere aukeratzeko orduan. Ezagutza eta profesionaltasun maila handi honek, produktua kalitate gorenarekin egitea bermatzen du, eta honek balio erantsi handiago bat ematen dio azken produktuari. Honela, bikaintasun maila honez gain, bezeroen tratu pertsonalizatu eta bezeroekin eginiko elkar lanari esker, bezero fidelak lortzen dira, eta bezero honen behar nahi, premiak guztiz asetzen dira. The Report aldizkarian eginiko elkarrizketan, Danobat-en zuzendariak esan zuen bezala: *“Arrakasta izatearen arrazoietao bat zera da: gure baliabide eta gaitasunak erakustearekin batera, gure bezeroei zerbitzu pertsonalizatuak eskaintzeko gai izan gara, beti ere punta puntazko teknologiarekin eta berrikuntza ardatz klabea izanik. Bezeroen premiak asetzea lortzen bada, berriz ere itzultzen dira. Gure langileen formazioan asko inbertitzen dugu, giza baliabideak puntu klabe bezala kontsideratzen dugularik. Baliabide eta gaitasun asko zuzentzen ditugu gure profesionalak entrenatu eta formatzen. Profesionalak garatzeko programa jarrai bat dugu, honela langileak etengabe ikasten doazelarik. Abilezia eta maila altuko irakaskuntza izan duten profesionalak biltzen ditugu, beti ere hizkuntza eta liderraren abilitateak ezinbestekoak direlarik.”*

6.5.2.2.- I+G+B

DANOBATGROUP-ek ikerketa eta garapen zentro propioa du, **IDEKO** (Mondragon kooperatibaren zentro teknologikoa; fabrikazio teknologietan eta makina-erreminten teknologian espezializatua), berrikuntza espezializatueta zuzenduta eta makina erremintarako punta-puntako produktuak sortzera bideratuta. Zentro hauen helburu nagusia soluzio teknologiko berritzaileez hornitzea eta soluzio teknologiko berritzaileak eskaintzea da. Korporazio teknologiko honek ikerketa lanaren eta berrikuntzaren bidez bezeroen beharrei erantzuten die, makinaren produkzioarako teknologia berriei lekua utziz eta beraien bezeroentzako soluzio lehiakorak bilatuz.

DANOBATGROUP-ek ikerketa, garapen eta berrikuntzaren baitan izugarriko abantaila teknologiko eta lehia abantaila lortzeko aukera du, horretarako formazio goreneko ehun profesional baino gehiago dituelarik soilik I+G+B sailean lan egiten. 150 ingeniari tekniko ditu I+g ekintzetako lanetara zuzenduta, eta beste 100 baino gehiago giza baliabideen departamenduan, langile kualifikatu eta egokienak aurkitu, gure enpresan barneratu eta hauek behar bezala formatzera bideratuta. Bere fakturazioaren zati garrantzitsu bat ekintza hauek burutzera zuzenduta daude, urteko fakturazioaren %7-a. Gainera, AFM eta beste elkarte eta asoziazioei esker eginkizun hauen kalitate eta pisuak geroz eta indar gehiago hartzen doa.

GOIMEK

GOIMEK kooperatiba, DANOBATGROUP-en parte den mekanizazio handiko tailerra da.

Zehaztasun altuko mekanizazio lantegia da, dimentsio handiko osagaien muntaketaz arduratzen da. Lantegiak, muntaketa-fabriketatik hurbil kokatuta dago, mekanizazio-instalaziorik modernoek hornitua dagoelarik: “gantry-a” fresatzeko makinak, zutabe mugikorrekiko fresatzeko makinak, burko tangenzial eta unibertsalekiko zutabe, ultra-neurketa zentroak, zehaztasuna etengabeko tenperaturekin, pintura-kabinekin ...

Honela taldeko enpresetan osagai-zehaztasun altuko hornikuntza bermatzen du. Horrez gain, LATZ enpresak ebaketa eta ere laguntza esanguratsua ematen dio kooperatibari.

IDEKO IK-4:

Fabrikazio eta produkzioarako teknologietan espezializatutako zentro teknologikoa da, IK4 Aliantza Teknologikoan integratua dagoelarik. Beraien jarduerak ondorengoak dira: aukerak identifikatu eta aztertu, produktu, negozio lerro eta produkzio prozesuak diseinatu eta garatu, hainbat zerbitzu teknologiko eskainiz arazoak konpondu ... Horien artean aholkularitza teknikoa edo ekipamenduan oinarritutako zerbitzuak eskaintzen dira. Beraien ezaugarriak ikerketa lerroetan garatzen duten bikaintasun zientifikoa eta espezializazioa bultzatzera zuzenduta daude. Antolamendu egoki eta eguneratua dute, langileen bikaintasun eta profesionaltasuna bilatzen delarik. Azken belaunaldiko instalazioak eta ekipamendua daukate, eta lankidetzaren bidezko lanaren alde egiten dute, nazioarteko erreferentziako zentroekin duten konexio sare zabal baten bitartez. Bere bazkide erabiltzaileak eta laguntzaileak: Danobat Group, Danobat, Soralue, Goiti, Egurko, DRS, Kondia, Doiki, Latz, MGEP, MONDRAGON elkarteak, Zeiss, Rofin Baasel... dira.

IDEKO IK-4 zifratan: Helburua erakunde langile oso kualifikatuak izatea da, ikerketa lerro guztietan dauden premiei erantzuteko gai izango direnak. Xedea, maila horretako profila duten langileak lortu eta plan guztietan ezarritako helburuak lortzea izanik, formazioa ezinbestean funtsezko zatia da DANOBATGROUP-en sisteman (plantilaren %82ak formazioa jaso zuen 2013an). Honela, ikerketa lerro guztietan dauden premiei erantzuteko gai izango dira.

Azken 8 urteetan IDEKO-k lehen mailako ekipamenduak erostera diru asko bideratu du. Inbertsio horri esker Ideko-ik4-k baliabide bereizgarriak lortu zituen, erreferentziazko zentro teknologiko bat bilakatuz, eta bere bazkide eta kolaboratzaileei abantaila teknologiko eta abantaila konpetitibo handiago bat lortzea ahalbidetuz. Honela, eremu berrietan ikertzen jarraitu ahal izan du, 2006tik 2010era 8 milioi € baino gehiago inbertitu zirelarik. 2011 ekitaldiaren amaieran taldean 107 langile ziren, horietatik 11 prestakuntza egoeran (karrera amaierako proiektuak eta bekak). Ideko-ik4k langileen zenbatekoa %6 handitu zuen aurreko urtekoarekin alderatuta. 2012 urte hasieran 18 doktore eta 8 doktoregai zeuden, eta guztira 63 pertsona ziren goi mailako titulaziodunak. 2013. urteari dagokionez, lehen mailako ekipamenduak erosten jarraitu zen, eta inbertsio horri esker une honetan IK4-IDEKOk eremu berrietan ikertzeko eta bere bezeroei transferitzeko moduko emaitzak lortu ahal izateko baliabide bereizgarriak ditu. 2013 ekitaldi amaieran langile taldean 100 pertsona ziren, horietatik 81 goi mailako titulaziodunak zirelarik. IK4-IDEKOk 18 doktore dira plantilan eta beste 6 doktore tesia egiten daude. Plantila %2 handitu da aurreko urtekoarekin alderatuta.

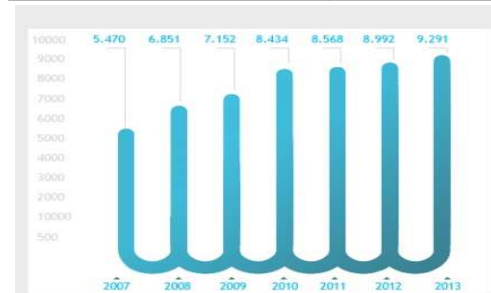
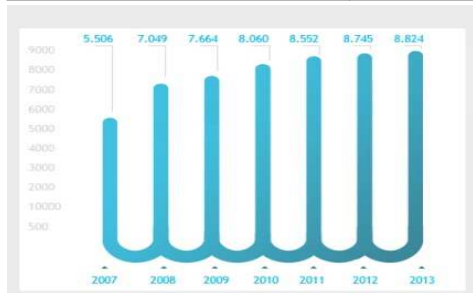
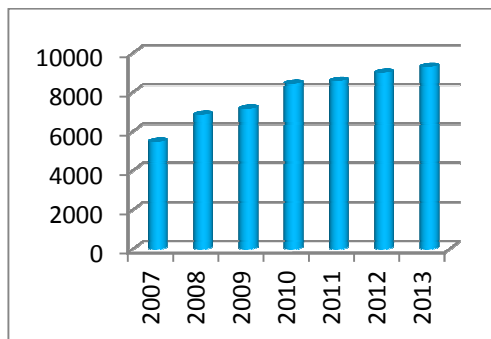
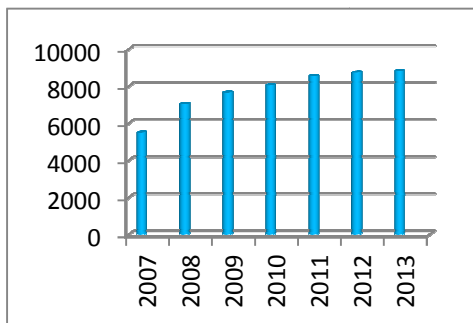
Hainbat ingurune estrategiko desberdinetan aritzen da lanean: Energian, osasun sektorean, garraio sektorean eta fabrikazio aurreratuan. 2013.urtean IDEKO-k, 104,5 milioi Euro fakturatu zituen, horietatik %15,3 Europar Batasunetik, % 58,8 enpresetatik, %20,9 Euskal gobernutik, %4 AGE-tik eta azkenik %1 Diputazio eta foru aldundietatik.

Europa mailan 50 proiektu baino gehiagoren kargu da, eta 20 patente baino gehiagoren jabe da. Antolamendua bi departamentu teknikorengatik kudeatua dago: alde batetik, ikerketa eta garapen teknologikoaren departamentua du, ikerketa lerroak garatzeko. Bestetik, berrikuntza eta ustiapen teknologikoaren departamentua, eta bertan beraien bezeroen oraingo eta etorkizuneko beharrak aztertzen dituzte, aukerak identifikatzen dira eta jarduera ikertzailearen emaitzak balio eta diferentzia lehiakorra bihurtzen dituzte. Hirugarren departamendua antolamendu eta garapenari buruzkoa da, eta erakunde osoari euskarri administratiboa emateaz arduratzen da.

2.1 IRUDIA: IDEKOren fakturazioa eta metatutako inbertsioen bilakaera 2008-urtetik 2013raino.

2007tik 2013rainoko SARRERAK (EURO)

METATUTAKO INBERTSIOEEN BILAKAERA (EURO)



Iturria: Memoria IDEKO 2013

Sarreren inguruko grafikari erreparatuz, urtez urte beraien irabaziak, fakturazioa alegia, handituz doala ikus daiteke. 2010.urtean 8.060 milioi Euro fakturatu zituen, datorren bi urteetan ere handitu zelarik.

2013. urtean 8.824 milioi Euroko irabazi zituen, zentruarentzat historikoki zenbateko handiena delarik. 2014.urteko datuak aurreko urtearenak baino hobeak izatea espero bada ere, oraindik bere emaitzen zain gaude.

Beste alde batetik, metaturiko inbertsioen bilakaeraren grafika dugu. Bertan ere, urteak aurrera jaon ahala geroz eta zenbateko gehiago zuzentzen da inbertsioak egiteko, eta jadanik martxan dauden inbertsioen bilakaera handituz doa urtez urte. Honela, 2011.urtean 8568 milioi Euro zuzendu ziren inbertsio desberdinak aurrera eramateko, eta beste hainbestekoa izan zen 2012.urtean, 8.992 milioi Euro zuzenduz. 2013. urtean oraindik eta gehiago zuzendu zen, 9.291 milioi Euro.

Honek esan nahi du IDEKO-ren egoera positiboa dela, eta bere fakturazio eta langile kourua handituz joan ahala, merkatu eta teknologia berrietan inbertitzeko, ikerketa garapen ekintza berriak burutzeko eta berrikuntza bide berriak lortzeko pausoak finkatzen joango da, 2014.urtean bere fakturazio maila handitzea lortzen badu, ikerketa eta berrikuntzara zuzenduriko diru kantitatea handiagoa izango da, eta honi esker bere bazkide eta kolaboratzaileak berrikuntza eta garapen mota berri hauez hornitu daiteke, ondoren merkatu desberdinetan aplikatu eta lehia abantaila lortzeko aukera izango duelarik.

2.2 IRUDIA: IDEKO-ren inguruko informazioa.

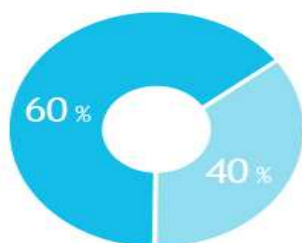
PROIEKTUEN SARRERAK

EKONOMIKO FINANTZARIOA

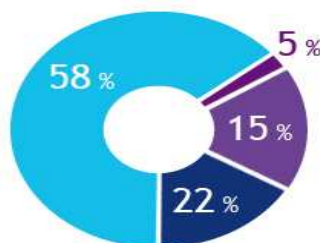
PERTSONAK

Subentzio eta diru laguntzak

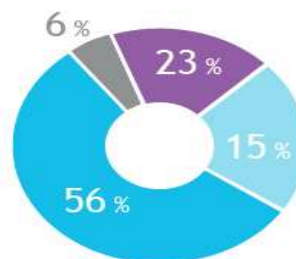
Pertsonak



● Kontratupeko sarrerak
● Ikerketen sarrerak



● Kontratupean
● Euskal Gobernua
● Madril
● Europa
● Diputazioa



● Goi mailako tituludunak
● Erdi mailako tituludunak
● Doktoreak
● Bestelakoak

Iturria: Memoria IDEKO 2013.

Proiektuen sarreraren (mozkinak) %60-a kontratupeko sarreraren bidez lortzen dira, lan eta ekintza desberdinak burutuz. Gainontzekoa, %40-a, ikerketa eta garapeneko ekintzekin lorturiko emaitzen ondoriozko irabaziak dira; %40 horren barne, %20-a euskal gobernuarengandik dator, % 6-a Madrilatik eta gainontzekoa, %14, Europar Batasunetik. Enpresaren malgutasun, errealitate eta sare enpresarialaren beharren aldaketak kontuan izanik, enprekin egiten dituen kontratuzko proiektuak %5 haztea lortu dute aurreko ekitaldiarekin alderatuta, honela 2013.urtean, kontratupeko 165 proiektu egin zituen. Mozkin hauek enpresaren baliabide eta espezializazio maila hobetzera zuzenduko dira, ikerketa eta teknologia berrikuntza lortzera zuzenduriko hainbat proiektu aurrera eramanez, ondoren enpresetan aplikatua izateko. Ramon Uribe jaunak, IDEKO IK-4ren gerente zuzendariak esan zuenez, 2013.urtean 5 proiektu berri aurrera eramateko baimena lortu zuten, eta ikerketa eta garapeneko ekintza hauei esker, bi patente berri lortu ziren, jadanik 19 patenteren jabe direlarik.

Langileen formazioari dagokionez, %56-a goi mailako titulatuak dira eta %15-a erdi mailako titulaziokoak; Bestalde, plantilaren guztizkoaren %23-a doktoreak dira. Datu hauek aztertuz, ikus daiteke zentro teknologikoetan lan egiten duten langile gehienak, ondo kualifikatuta eta ikasketa luze bat gaindiutakoak direla eta beraien profesionaltasuna eta ezagutza bikainak dituztela. Honela zentro teknologiko hauen langileak guztiz eraginkorrak dira, ezagutza eta formazio handia dute, ikasten jarraitzen dute eta beti prozesu, teknologia eta ekintza berriak eta eguneratuenak erabili eta aplikatzen dute, beraien helburu nagusia taldeko enpresa eta bazkideak teknologia eta berrikuntza berriez hornitzea delarik. Gainera, edozein arazo izanda beraien artean informazioa partekatze joera dute, eta honek arazo larriak ekiditea ahalbidetzen du askotan.

Ikerketa eta garapeneko ekintzetan inbertitzeko beharrezkoa duen kapitala hainbat departamendu eta ekintza desberdinetatik lortzen du. Honela, inbertsioaren %58-a kontratu eta lan desberdinen bidez lortzen du, bere kide eta kolaboratzaileak medio. Gainontzekoa, %42-a subentzio eta dirulaguntza desberdinei esker lortzen du, %22 euskal gobenuaren eskutik, %15 Europari esker eta %5 Madrilen eskutik.

Pribatua eta independentea izanik, IK4k erreferentziazko erakunde izatea lortu du zientzia, teknologia eta berrikuntzarako Euskal sisteman, baita Europako ingurunean ere. Zeregin horretan bere baliabideak zortzi unitate zientifiko- teknologikotara zuzentzen dira: bioteknologia eta biomaterialak, mikro eta nanoteknologiak, ingurumena eta birziklapena, energia, industri kudeaketa eta ekoizpena, mekatronika, materialak eta prozesuak, eta informazio eta komunikazio teknologiak.

IDEKO-k azken urte hauetan plan estrategiko berria abian jarri du, aurreko urteetan finkatu ziren estrategiak burutuz, ondorengo lau ardatz klabe kontuan izanik:

- Zentroaren espezializazio egitura finkatu eta sendotu, ondoren azalduko ditudan ikerketa lerro desberdinak ondo kudeatuz.
- Garapen teknologikoa kudeatu merkatu balio gehigarria lortzeko eta transferentzia epeak murrizteko helburuarekin.
- Ikerketa klabearen azterketaren berrikuspena. Kontu handia izan behar da epe laburreko eta epe luzeko ekintzak aztertzean, eta bakoitzaren mehatxu eta aukerak aztertzea.
- Lankidetzan oinarrituriko lanak sustatu.

IDEKO IK-4 zentro teknologikoak, hainbat ikerketa lerro desberdin barneratzen ditu:

Berrikuntza estrategikoa: Industriari laguntzeko berrikuntzen gestiora bideratutako ereduak eta metodologiak definitzea da “berrikuntza estrategikoko” lerroaren jardura nagusia. Hainbat gai lantzen ditu, eta denak enpresei berritzeko prozesurako metodoa eta sistematika eskaintzeko. Besteak beste, adimen lehiakorra, prospektiba teknologikoa, lehiakideen arteko posizionamenduari buruzko azterketak, berrikuntza planen definizioa, I+G alorreko urte askotako planen ezarpena garapen talde mistoetan oinarrituta, emaitzen ustiapena edo dibertsifikazioa gaitasun teknologikoa abiapuntu izanik.

Mekanizazio eta Produzio Sistema: Produzio prozesuen diseinua, garapena eta hobekuntza: Materialen transformaziorako prozesuen gaineko ezagutza teoriko eta esperimentaletan oinarrituta (torneatzea, fresaketa, zulaketa, artezketa, tolestatze, puntzonaketa), mekanizazio eta produzio sistemak, ikerketa lerroak, mekanizazio prozesuetarako dauden azken teknologiak eta soluzioak eskaintzen dizkie produkzioaren antolaketaren alorrean dauden kontzepturik zabalduenei.

Horrela mekanizazio eta produzio sistemak ikerketa lerroak mekanizazio prozesuak ezagutzen eta menperatzen dihardu nagusiki, bai eta prozesu horiek produkzioan aplikatzen ere.

Dinamika eta kontrola: Makina eta prozesuen portaera dinamikoaren ezaugarritzea eta optimizazioa: Dinamika eta kontroleko ikerketa lerroaren erronka industriako makinetan dauden bibrazio arazoak da, bi ikuspegi desberdin eta osagarritatik; alde batetik, makina eta eragingailuen diseinu mekanikoa, eta bestetik, industriako makina mota guztietan hainbat mekanizazio prozesu eta bibrazioak diagnostikatzea

Diseinu mekanikoa. Prestazio handiko produktuen diseinua eta garapena: Diseinu mekanikoko ikerketa lerroak prestazio aurreratuak dituzten makinaren xehetasuneko diseinuan dihardu nagusiki, doitasun eta produktibitate maila handiagoekin prototipoaren fabrikazio fasea osatzeko.

Horretarako simulazio teknikak aplikatzean eta diseinatzean egitura, material, gida sistema, eragile eta atzitze sistemak txertatzeko teknologiarik aurreratuenak eta egokienak sartzen dira.

Software adimendua. IKTak industriako fabrikaziorako eta produktiorako teknologietan:

Software adimendunaren ikerketa lerroak IKT alorrean egon diren azken aurrerapenen gaineko ezagutzak aplikatzen ditu, industriako fabrikazioan eta produkzioan. Horrela, Software adimendunaren ikerketa lerroak adimen artifizialaz baliatzen diren automatizazio soluzioak eta software aurreratuko soluzioak garatzen ditu makina independenteen eta produkzio lineetako produkzio prozesuak hobetzeko pausoak finkatuko dira. Software adimendunaren ikerketa lerroak IK4-IDEKOko beste ikerketa lerro batzuk osatzeko balio du.

Fabrikazio prozesuak. Materialak eraldatzeko teknologia ez konbentzionalak:

Fabrikazio prozesuen ikerketa lerroan materialak fabrikatzeko/eraldatzeko teknologia berrien garapen teoriko eta esperimentalean dihardute, esaterako prozesu hibridoak, laser eta kimikoak, eta material gehitzean oinarritutako prozesuak edo material konposatuz egindako piezen fabrikazioa.

Mekanizazio prozesuetan tresnaren bitartez barruko txirbila xurgatzeko garatu zen soluzioak “Manufacturer of the Year” saria eskuratu zuen “Strategic Manufacturing Awards” sariaren 2008ko edizioan. Edizio berean “Green Manufacturing” kategoriako lehen saria ere eskuratu zuen.

Ikuskaritza eta neurketa: Produkzio prozesuari balio diferentziala emateko helburuarekin, ikuskapen eta neurketako ikerketa lerroak pieza eta prozesuen ikuskapenerako eta neurketarako sistema eta teknologien garapenean dihardu nagusiki.

Ezin ditugu ahaztu lizentzia, frankizia eta patenteak. IDEKO eta beste zentro teknologikoen lanari esker, DANOBATGROUP-ek hainbat patente ditu bere kargu.

<u>Patentearen titulua</u>	<u>Zenbakia</u>
Birabarkiak artezteko plater eszentrikodun burua.	ES2143334 EP0791428 EP1177856
Brotxatzeko bigarren burua duen gain lauak artezteko makina.	US6652359
Artezetako zorrozkailuentzat hozketa sistema.	ES1058181

Tenplaketa bidezko hozketa sistema artezketan.	P200502874
Mozketa makina.	ES200500082
Makina-erremintan chatter-aren kontrol aktiboa egiteko sistema.	ES200501099
Fresaketarako txirbila edo hautsa ateratzeko sistema, amarratze automatikoarekin.	P2006009
Gurpilen neurketarako sistema.	P20060281816
Erremintaren haustea detektatzea.	P200701393
	EP 2 165 803
Posizio giratorioko mahaia.	P200801773
“Cabezal con posicionamiento de fibra”.	P200800721
“MQL-criogenización rectificado”.	P200802578
Makina-erreminten mahai mugikorra.	PCT/ES2010/000532

IDEKO IK-4 ikerketa eta garapen zentroak 2013.urtean 60 enpresa baino gehiagorekin egin du lan, I+G-eko 150 proiektu baino gehiagotan parte hartu duelarik, eta 63 enpresa horietatik 10 enpresa berriak direlarik. Honela, 2013.urtean beste bi patente berri lortu zituen DANOBATGROUP-ek.

- Batetik, *PCT/ES2013/070851 WO: Obturador anti-vibraciones para el mecanizado de tubos y procedimiento de colocación de dicho obturador en el interior de un tubo.*
- Bestetik, *EP 13380058.1: Máquina para la fabricación de estructuras porosas tridimensionales (scaffolds) aplicables a medicina regenerativa de tejidos.*

Honela, 2011.urtean 16 patente aktibo zeuden, 2012.urtean 18, eta 2013 an 20. Artikuluei dagokienez, 2011.eta 2012.urtean 25 eta 2013.urtean 26.

2013.urtean, bi enpresa teknologikoen sorrerarako bideragarritasuna aztertu zuen IDEKOk, eta hainbat lizentzia teknologikoen inguruko (makinen dinamikaren baitan, eta inspezio eta kontrol neurrien inguruan) akordioa lortu zuen.

Guzti hau kontuan izanik, etorkizunean DANOBATGROUP kooperatiba ikerketa, garapen eta berrikuntza sailean inbertitzen jarraituko duenaren ziurtasuna dut. Bere gaitasun eta baliabide handiez gain, langileen formazioa ere oso kontutan hartzen dute, eta bertako ikerlari eta zientzialariek kooperatibarentzat lan egiten jarraitzeko mimatu eta beharrezko pausoak finkatuko dira. Honez gain, fakturazioaren portzentaje esanguratsu bat ekintza hauetara zuzentzen direnez, eta krisi egoera txarretan ere egin zenez, etorkizunean beraien ikerketa eta berrikuntza ekintzak handitu, hobetu eta baliabide eta esfortzu are handiago bat bideratuko dela uste dut. Inbertitzen jarraituko da, DANOBATGROUP alegia, beti makina-erreminta sektorearen gailurrean baitago.

6.5.3.- ESTRATEGIEN GARAPENERAKO BIDEAK

6.5.3.1.- KANPO HAZKUNDEA

Estrategien garapenerako barne hazkundera nagusi izan da, baina DANOBAT taldearen kasuan, hainbat fusio eta eskuratze desberdin egin ditu bere historian zehar, bakoitza jarraian laburki azalduko dudalarik:

- 2002.urtean OVERBECK enpresa Alemaniara eskuratzen du, handik urte batera, NEWALL ingelesa.
- 2004 eta 2006.urteen bitartean, GOIMEK eta EUROFIBER enpresak eskuratzen ditu.
- 2008ko apirilaren 11 eta apirilaren 25ean Danobat kooperatiba eta Lealde kooperatibaren batzar nagusietan xurgapen bidezko fusioaren akordioak onartu ziren.
- 2010ko urriaren 29an Danobat kooperatibak eta Estarta Rectificadora kooperatibako batzar nagusietan xurgapen bidezko fusioaren akordioak onartu zuten, Danobatek enpresa honen xurgapena baimenduz. Likidazio gabeko disoluzioa izan zen eta Estarta Retificadora konpainiak bere ondare guztia Danobat konpainiari eman zion. Honi esker, Estartaren eta Danobaten gaitasun konpetitiboa hobetzea lortu nahi da. Fusio honen bitartez, epeetan zehar aurrera eramanez enpresen arteko prozesuen integrazioa egin da, merkatu globalean enpresak duen gaitasun konpetitiboa hobetzeko helburuarekin. Estarta, zentrorik gabeko makina errektifikadoreen fabrikazioan jarduten den enpresa da.
- 2012ko apirilaren 20an Dano-Rail enpresaren ondare guztia Danobat Railways Systems kooperatibaren esku jarri zen, xurgatua izan den enpresak likidazio gabeko disoluzio bat egin zuelarik. Bi aldeek adostasuna zegoen xurgatze bidezko fusioa izateko, Danobat Railway systems-ek Dano-Rail xurgatu zuelarik.

DANOBAT Taldearen sorreratik, hainbat kanpo hazkunde ekintza burutu ditu kooperatibak. Azken hamar urteetan eginiko fusio eta eskuratzeak azaldu baditut ere, 60 urte hauetan ere bestelakoak ere egin dira, bere historia azaldu dudanean ikus daitekeen bezala. Etorkizunean DANOBATGROUP kanpo merkataritza ekintzak egiten jarraituko du, eraginkortasun, gaitasun, baliabide, sinergia eta aukera berriak lortuz, makina-erreminta sektorearen lider nagusienetariko bat izaten jarraitzeko, eta bere irudia, presentzia eta laguntza mundu osora zabalduz jarraitzeko.

6.5.3.2.- ALIANTZA ESTRATEGIKOAK. LANKIDETZA KONTRATUAK

DANOBATGROUP-ek enpresa liderrekin hainbat lankidetzak akordioak burutzen ditu. Sektore guzti hauetan soluzioak eskaintzeaz, eta beraiekin lankidetzak akordioak egiteaz gain, informazioa elkar banatu eta sektore honetan dauden enpresa liderrekin eragiketa, ekintza eta kontratu mota desberdinak burutzen dituzte. Honela sinergiak lortzeko aukera handiagoak daude, honi esker, enpresaren gaitasun eta baliabideak handitzeko aukera dago, merkatu berrietan lehiatzeko aukera dago, eta gure lehiakideen ekintza eta eginkizunei aurreratzeko aukera handiagoak egongo dira.

2.3 IRUDIA: Sektore desberdineko enprekin eginiko lankidetzak akordioak



<http://www.danobatgroup.com/es>

Adibide gisa hona hemen lankidetzak kontratu desberdinak, sektoreka sailkatua: Auto sektorean: *Dongfeng, Ford, Iveco, Volvo* ... Aeronautika: *American Airlines, General Electric, Rolls Royce, SNECMA* ... Petrolio eta Gasean: *AkerSolutions, Cameron, NOV, Tenaris, TPCO* ... Energian: *Gamesa, General Electric, Alstom, Enercon* ... Trenean: *Siemens, CAF, Bombardier, Indian Railways, SNCF*.

DANOBATGROUP-ek egiten dituen lankidetzak kontratuak mota desberdinetakoak dira. Batetik, esportazioak burutzeko orduan gure herrialdeko beste enprekin egiten diren aliantza estrategikoak ditugu. Bi enpresa edo gehiagok herrialde jakin batera beraien produktuak esportatzen dituztenean, batera egitea erabaki dezakete lankidetzak akordio batzuen bidez, eta honela banaketako gastuak murrizten dira eta arantzelak ordaintzerako orduan merkeago izango da. Horrez gain, gure produktua galdu edo hondatzearen arriskua banatu eta kostuak elkar banatzen dituzte.

Posible da ere lankidetzak akordio hauek inbertsio zuzena atzerrian eginaz egitea; Adibidez, DANOBATGROUP-ek Joint venture ekintzak erabili dituzte: 2002.urtean esaterako, Danobat Taldeak Errumanian DANOMAR S.A. enpresa sortu zuen, Napomar enpresarekin joint-venture-a eginik. Danobat Taldeak sozietate berriaren kapitalaren %55-aren jabe bihurtu zen.

Beste alde batetik, DANOBATGROUP-ek Txinako Herri Errepublikarekin joint-venture kontratuak sinatu zituen. Trenen ekipamenduak ekoizten dituen Beijing Feb. 7th Railway Transportation Equipment Co. enpresa Txinatararekin egin zen kontratua, CNR Corporation Ltd.-ko kidearekin, Txinako trenen errodaduren mantentze lanak egiteko ekipoak ekoizteko. Australian egingo diren bi proiektuetan ere, lankidetzak akordio desberdinak erabili dituzte.

Beste alde batetik, Ikerkuntza eta garapeneko ekintzetan ere lankidetzak akordioak egiten ditu. Honi esker, informazioa elkar banatu, know-how handiago batez hornitu eta teknologiaren berrikuntzaren baitan eta honen aplikazio eta kudeaketaren inguruan informazio eta aplikazio berriak lor ditzake. Ideko-ik4k hainbat sare eta aliantzatan parte hartzen du bere espezializazio arloen garapen zientifiko eta teknologikorako. Horrenbestez, beraien bezeroei eskaintza teknologiko osatuena eskainiko dutenaren segurtasun osoa dute, beraien ahalmenetatik harantzago, sareko lanarekin konprometituta dagoela bermatzen delarik. Aliantza horren

bitartez, baliabideak bateratzen dituzte, bikaintasun zientifiko eta teknologikoan maila handiagoak lortzeko eta enpresa sareari ezagutza transferitzeko helburuarekin. 1.350 profesional baino gehiago elkartzen ditu eta bere bezero pribatuen zorroan 1.500 enpresa daude, hau da, bateko eta besteko administrazioek ikerketa babesteko dituzten programetako erreferentea da.

DANOBATGROUP-ek ere, azpi-kontratazio akordioak erabili ditu lankidetzak akordioak egiteko. Azpi-kontratazio akordio bidez, aliantza estrategiko hauek estatu mailan egiten hasi ziren, enpresa eraginkor asko baitzeuden makina erreminta sektoreari lagundu ahal ziotenak. Gaur egun ere, ekipo osagarri eta pieza kopuru handi bat azpikontratatzeko jarraitzen da. Makina erremintaren enpresek nazioarteko ekintzak egiten joan ahala, negoziatzen duten herrialdeekin akordio mota hauek burutzen dituzte, honi esker eskala ekonomiak lortu, balio erantsi handiago bat lortu eta enpresaren irudia indartzen da herrialde horretan. Honez gain, sektore eta industria desberdin eta garrantzitsuenekin harremanetan dago, bai ekipo ondasunetan baita kontsumo ondasunetan ere.

DANOBATGROUP-ek teknologia propio eta punta-puntazkoa erabiltzen duenez, ezagutza eta esperientzia handitu, sinergiak lortu eta balio erantsia duten aktibitateetan zentratzea ahalbidetzen dio. Gainera, atzerriko inplantazioak martxan jartzeko aukerak handitzen dizkio. Bertako langile esperimatuak esker, balio erantsi gehien sortzen duten ekintzetan zentratu daiteke enpresa, eta gainera absortzio edo xurgapen intentzioak murrizten ditu.

Lankidetzak akordioei esker, beste herrialdeetan produkzio planta bat martxan jartzeko aukera handiagoak ditu, bertako bazkide eta bertako langileei esker kultura arazoak murriztuko baitira, lana azkarrago eta eraginkorrago izango da, bezeroen behar eta nahiak erraz eta azkarrago ezagutuko ditu eta legedi edo arazo burokratikoak ere errazago konponduko dira. Lankidetzak akordio hauei esker, zentro teknologiko desberdinekin kontaktu jarrai eta eguneratu bat du enpresak. Honela, berrikuntza berrien inguruan guztizko informazioa izango dute, eta enpresa bakoitzaren prozesu, esperientzi, arazo edo puntu indartsuak ezagutu ahala, etorkizunean makina eraginkorrago, azkarrago, seguruagoak egitea ahalbidetuko du. Akordio hauei esker, sektoreko taldeko enpresa desberdinak berrikuntza hauengandik hornitu daitezke, eta beraien enpresetan aukera berri horiek barneratu ditzakete. Gainera, sektore desberdinetan aritzen direnez, hainbat sektoreen berrikuntza ekar dezakete, eta hainbat prozesu eta egiteko erraztu ditzakete. Hala nola, tren sektorean edota sektore aeroespazialean izugarriko aurrerakuntzak egotea ahalbidetu du.

Etorkizunena ere, lankidetzak akordio hauek egitea ezinbestekoa izango da, eta noski, DANOBATGROUP-ek mundu mailan duen indar eta erreferentziak hornituz bere posizioa mantendu ahal izateko, ez ditu aukera mota hauek alde batera utziko. Gainera, feria eta ekitaldi desberdinetan parte hartze handia izanik, kontaktu eta ospe maila zabal bat duenez, DANOBATGROUP-ek duen pisu, garrantzi, indar eta presentzia handia aprobetxatuko du, lankidetzak kontratuak aurrera eraman ahal izan eta ahalik eta sinergia eta aukera handienak lortzen saiatzeko.

Orain aliantza estrategiko hauek garrantzitsuak badira, etorkizunean are eta garrantzitsu eta ezinbestekoak izango dira.

6.6.- DANOBATGROUP: ONDORIOAK ETA ESPEKTATIBAK

Gaur egungo egoera positibotzat jo dezakegu. DANOBATGROUP Europako makina-erreminta fabrikazioan eta produkzio sistemetan lider izaten jarraitzen du. Bere makina eta ekipoen kalitatea mundu maila osoan ezaguna da, eta fakturazio eta langile kopurua handituz doa urtez urte. Orokorrean, enpresa eta sektorearen analisi estrategikoak ezagutu eta aztertzeo makina-erreminta sektorearen egoera egokia dela ondoriozta dezaket. Euskal Autonomi Erkidegoan industria garrantzitsuenetariko bat izanik eta E.A.E-ak historikoki duen eboluzioari esker, makina-erreminten sektorearen estrategiak egoki eta sakon aztertzea ahalbidetu dit.

DANOBATGROUP-ek sektore desberdin askoei hornitzen die, sektore aeroespazialean, auto sektorean eta tren sektorean bereziki, indar handia duelarik. Berari esker sektore hauetako enpresen eraginkortasuna handitzen da, prozesuak hobetzen direlarik, muntaketa, produkzio, banaketa eta prozesuen epeak murriztea ahalbidetzen duelarik eta teknologia guztiz berrieta eguneratuarekin lan egitea ahalbidetzen diete. Iñigo Ucín jaunak The Report.net-en eginiko elkarrizketan esaten duen bezala, *“We don't make planes, trains or automobiles. We make machinery that makes key parts to be installed in planes, trains and automobiles.”*

Sektore honetan bizirauteko eta mozkinak bermatzeko bezeroekin kontaktu jarrai bat izatea ezinbestekoa da. Bezeroen behar eta nahiak ezagutzea ez da nahikoa, sektore hau oso dinamikoa baita, eta behar eta premiak azkar alda daitezke. Bezeroekin kontaktu jarrai bat izatea beharrezkoa izango da, honela bere behar eta nahiak aurreikusteko aukera izango baitugu. Bezeroekin makina pertsonalizatuak egitea premiazkoa da, diseinu, produkzio fase eta prozesu guztien informazio elkar banatuz, eta salmenta ondorengo zerbitzu eraginkor bat eskainiz. Honela, bezero fidelak lortzeko aukera handiagoak ditugu, eta azken batean, posizio kompetitibo hobea batean kokatu gure lehiakideekiko.

Horrez gain, gure langileen formazioa enpresaren posizio mantentzeko eta liderrak izaten jarraitzeko klabea da. Diru kantitate handi bat bideratzen da langileak formatzen, teknologikoki ezagutza handia duen, hainbat hizkuntza menperatzen dituen eta bere burua aski den langileak kontratatzen direlarik.

Enpresaren tamaina ere garrantzitsua da. Espainiako industria baino tamaina eta indar handiagoa duten hainbat fabrikatzaileekin lehiatzen ari da DANOBATGROUP. Tamaina garrantzitsua da, baina ezin dugu erabili erreminta gisa. Kalitatearekin, teknologia propioa garatzearekin, berrikuntza teknologikoarekin eta espezializazioan lehiatu gaitezke. Hala ere, mundu mailan zabaltzeko eta merkatu desberdinetara iritsi ahal izateko tamaina jakin bat izan behar da. Talde bezala, DANOBATGROUP produkzio planta desberdinak ditu munduan zehar eta nazioartekotze eragiketak eta delegazio komertzialak bidaltzeko gai da. Baliabide eta gaitasun hauek ez dituen enpresek zailago dute guzti hau lortzea, desabantaila nabari batean daudelarik. Mundu mailan feria desberdinetan parte hartzen du, erreferentzia da, bere stand eta ferietan duen presentzia oso handi eta garrantzitsua delarik. Horregatik, etorkizunean ere planta berriak txertatu eta merkatu berrietara zuzentzen jarraitu du.

Enpresak arrakasta izaten jarraitzeko ikerketa, garapen eta berrikuntzan inbertitzen jarraitu behar du. Honi esker, bere posizio kompetitiboa hobetzeko pausoak finkatzen ditu eta bere

lehiakideak hazteko oztopo da. Gainera, ordezeko produktu eta lehiakide berriak sartzea ekiditen du. Ikerketa eta garapeneko ekintzei esker, makinaren kalitatea hobetzeko pausoak finkatzen dira eta honela makina hauen eraginkortasuna handitu, prozesuen epeak murriztu eta malgutasun eta erraztasun handiago batekin lan egitea ahalbidetzen du. Ez hori bakarrik, GOIMEK eta IDEKO-ri esker berrikuntza estrategikoa hobetu, mekanizazio eta produkzio sistema berriak aplikatu, dinamika eta kontrola hobetu, software adimentsua garatu, diseinu mekanikoa hobetu, fabrikazio prozesuak hobetu eta ikuskaritza hobeto kontrolatu daiteke. Berrikuntzan inbertitzen eta aztertzen jarraitzea ezinbestekoa da. Berrikuntza ekintza hauek aurrera eramanez, berrikuntza teknologikoa lortuko du hainbat prozesu eta makinetan aplikatzeko, eta honela bere bezeroei malgutasun eta eraginkortasun handiago bat eskaintzen jarraituko du beraien lanak behar bezala burutuz. Honela, hornitzaile liderra izaten jarrai dezake, eta ez hori bakarrik, etorkizuneko mozkinak eta bezero fidelak lortuko ditu. Horren ondorioz, berrikuntza aspektu klabetzat kontsideratu behar da DANOBATGROUP-ek etorkizunean duen posizio, ospe eta marka irudi positibo eta eraginkorra mantendu ahal izateko.

Lankidetzak akordioak egitea ere beharrezkoa dira etorkizunean arrakasta izaten jarraitzeko. Lankidetzak akordio hauen bidez, enpresa desberdinekin sinergiak lortuko dira, eta honela gaitasun eta baliabide handiago bat izateko aukerak handituko dira. Honi esker, merkatu berrietan sartzeko aukera izango du, eta hizkuntza, erlijio, ohitura ... berri hauek suposatzen duten oztopoa murriztuko da, eta hazten jarraitzeko aukerak handituko dira. Enpresaren kanpo hazkundera dagokionez, DANOBATGROUP-ek hainbat enprekin fusio eta xurgatzeak burutzen jarraituko duenaren ziurtasun osoa dut. Egoera finantzarioa ere hobetu daitekeenaren ziurtasuna dago, horretarako prozesu eta planta produktibo eta delegazioen kudeaketa bikaina ezinbestekoa delarik.

Etorkizuneko biziraupena eta arrakasta bermatu nahi bada, enpresaren departamendu guztietan gogor lan egin behar da, eta departamendu guztien artean ahalik eta kontaktu jarrai eta sendo bat egotea beharrezkoa da. Etorkizunean mozkinak izaten jarraitzeko eta makina-erreminten fabrikatzaile eta produkzio sistemen hornitzaile liderra izaten jarraitzeko merkatu berrietara zabaldu behar da enpresa, edota jadanik barneratua dagoen merkatu horietan eskaintza, laguntza, tratua pertsonalizatua eta enpresaren zerbitzu guztiak (informazioa, salmenta ondorengo zerbitzua, diseinu pertsonalizatua ...) modu eraginkor eta kalitate osoa bermatuz eskaintzen jarraitu behar du. Baina horrez gain, laguntza eta prozesu berriak ere aplikatu behar ditu, bere lehiakideek ere alde aurretik azaldutako ekintza guzti horiek burutzen hasi baitira, arrakastaren elementu klabea dela konturatu baitira.

7.- LANAREN BALORAZIOA ETA MUGAK

Makina-erreminta sektorearen analisia oso interesgarria iruditu zait gaur egungo euskal autonomia erkidegoaren egoera aztertzean. Hasiera batetik, iturri desberdinetatik lortzen nuen informazioa aztertuz, sektoreak E.A.E-an indar eta pisu handia zuela ohartu nintzen. Ondoren, AFM eta beste elkarte eta iturrien datuak sakonago aztertuz, eta esportazio, produkzio eta inportazioen datuak aztertuz, jadanik buruan nuen ideia hori indartu zen. Honela, sektorearen ingurune orokorra eta berezia aztertu ahala, eta bertan parte hartzen zuten elementuak kontuan hartuz, makina-erreminten sektoreari buruz jakintza handiago bat izaten hasi nintzen. Hainbat urte desberdinen datuak lortuz, gaur egungo eta etorkizuneko egoera aztertuz eta analisi estrategikoak ezagutu eta aztertu ahala, sektorearen aukera eta mehatxuak aurkitu nituen. Egoera hau ondo ezagutu, eta bertako elementuak aztertu ondoren, jadanik sektoreko enpresen estrategia nagusiak aztertzeiko aukera izan nuen.

Sektoreko enpresen estrategia nagusiak aztertzea oso baliagarria izan zait, enpresaren benetako lana, bere esfortzuak gehien non kontzentratzen dituen eta zein motatako merkatu eta bezerotan zentratzen den aztertzeiko. Gainera, etorkizunean arrakasta izaten jarraitzeiko finkatu behar dituen elementu, ikerketa eta berrikuntza plan eta estrategia berriak zeintzuk diren ere ezagutzeko aukera izan dut.

Hala ere, makina-erreminta sektorearen ikerketa eta garapeneko ekintzak aztertzean hainbat zailtasun sortu zaizkit, sektorearen egoera aztertzeiko IUS 2013 eta 2014 datuen bidez eta EUSTAT-ek ikerketaren inguruko gastuaren inguruan. EUSTAT-en argitaraturiko taula eta portzentajeak aztertzean, egokiena zein den aukeratzea eta nire lanean barneratzea ez zait erraza egin. Gainera, IUS-k eskaintzen duen datu eta informazio tamaina oso handia denez, egokiena eta gehien interesatzen zitzaidana laburki azaltzea ere kosta zait, informazio erabilgarri asko bainuen. Azkenik, AFM elkartearen azterketa egitean ere, guztiz laburtu edo informazio esanguratsu guztia barneratzearen ideia horren inguruan gogoeta luzeak izan ditut.

DANOBATGROUP-en azterketari dagokionez, enpresa lider batek egiten dituen jarduera, prozesu eta estrategia desberdinak sakon aztertzeiko aukera izan dut. Kooperatibaren informazio eta estrategiei esker, enpresaren egoera nolakoa den ezagutu eta aztertzea lortu dut, eta etorkizunean jarrai ditzakeen bideak aurreikusteko aukera izan dut. Gainera, mundu mailan duen indar eta presentziari esker, informazio asko biltzeko aukera izan dut.

Ez ditut zailtasun handirik aurkitu bere historia, helburuak eta bere estrategia nagusiak aztertzean. Baina bai ordea, ikerketa, garapen eta berrikuntza departamentua aztertzean. Danobat Taldeak ez du zuzenenean ikerketa eta garapeneko ekintzei buruz informaziorik ematen, kontuan izan behar dugu bere ikerketa zentro propioa duela, eta ondorioz, IDEKO eta GOIMEK aztertu nituen. Hemen ere IUS eta AFM elkartearen azterketan bezala, informazio asko zegoen ikerketa zentro hauei buruz eta ondorioz datu interesgarrien eta garrantzitsuenak sakon aztertu behar izan nuen. Bestetik, DANOBATGROUP-en arlo finantzarioa aztertzea zaila egin zait. Bere memoria lortzea nahiko zaila izan da, lehenik eta behin azken argitalpena 2012. ekitaldikoa delarik, informazioa pixkatxo bat urrun gelditzen zelaren ideia bainuen. Kooperatibak ez zidan zuzenean egoera finantzarioaren inguruan informaziorik eskaini, eta kooperatiba erregistroan eskatu nuen. Luze itxaron nuen, eta jaso nuen informazioa nahikoa ez zela ohartuta, azkenean eusko jaurlaritzari zuzenean eskatu behar izan nion. Hauek ere denbora luze bat egon ziren erantzun gabe, baina azkenean 2012.urteko memoria lortu nuen.

Beste zailtasun bat, enpresaren barne ingurunea aztertzean sortu zitzaidan. Departamendu desberdinak analizatzen hasi nintzenean hauek egoki azaltzea ezinezkoa zela konturatu nintzen, DANOBATGROUP-en barru hainbat enpresa baitaude, eta enpresa hauen departamenduak, eginkizun eta jarduteko moduak desberdinak dira.

Muga orokor bat ere pairatu dut. Hasiera batean datuak soilik 2012.urtekoak ziren, eta ez nuen inolako aukerarik 2013 edo 2014.urtekoak lortzeko. Baina urtea aurrera joan ahala, AFM, EUSTAT, IUS eta beste iturri, aldizkari eta web orriek datu eguneratuagoak argitaratuz joan ziren. Ondorioz, jadanik nituen datu horiez gain, lortu nituen beste horiek barneratu behar izan nituen. Hala ere, datu zahar horien web orrien estekak desagertuz joan ziren eta orain hainbat datu nondik lortu diren jakin nahi izatean eta web orri horren estekan klikatzean, ez digu web orri horretan sartzen uzten. Posible da ere, behin lana bukatuta 2015.urteko hainbat datuak argitaratzea eta hemen barneratuak ez izatea. Hala ere, defentsa egiterako orduan datu eta argitaratze guztiak berriz ere aztertuko ditut eta nobedaderen bat egonez gero, lanaren aurkezpenean jakinaraziko dut.

8.-BIBLIOGRAFIA

Liburuak

- **PORTER, M (1985):** *Competitive Strategy*. New York.
- **DUNNING J, H. (1988):** *Journal of International Business Studies* Vol. 19, No. 1 spring pp. 1-31. London.
- **FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1996):** *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: factores clave de la competencia*. Cívitas Ediciones. Madrid
- **ARANZ PEÑA, N. (2002):** *Business cooperation: From Theory to Practice*. Palgrave MacMillan.
- **PLA, J. eta LEON, F. (2004):** *Dirección de empresas internacional*. Pearson – Prentice Hall. Madrid.
- **PLA, J. eta LEON, F. (2004):** “La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional”. *Universidad Business Review*, Nº3, 85-101
- **SOLBERG, K (2009):** *Market Intelligence: Building Strategic Insight*, Edition 1. Editorial: Copenhagen Business School Press DK.
- **JOHNSON M, W. (2010):** *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Editorial: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- **HITT, M. (2011):** *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization, Edition 1*. Editorial: htt-ireland-hoskisson. Ireland.
- **HITT, M. eta HOSKISSON, R (2013):** *Administración estratégica*. Competitividad y globalización. 1. Editorial. Madrid.
- **THOMPSON, D, J. (2011):** *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, Edition 1*. New Jersey.
- **GUERRAS, L. A eta NAVAS, J. E. (2007):** *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, 4ª edición, Madrid.
- **GUERRAS, L. A eta NAVAS, J. E. (2012):** *Fundamentos de dirección estratégica de empresas*. Editorial Thomson-Civitas. Madrid
- **ONTIVEROS, E. eta BALIÑA, S. (2012):** “La internacionalización de la economía española”. *Mediterráneo Económico* 21, 121-138
- **KELLY, M; TANGANELLI, D, eta SCHANN, J.L. (2012) :** *Gestión de alianzas estratégicas*. Piramide. Madrid

Txostenak

DANOBATGROUP: Urteko kontuak eta memoria, 2011. Vitoria-Gazteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen zerbitzua.

DANOBATGROUP: Urteko kontuak eta memoria, 2012. Donostia- San Sebastian. Gipuzkoako Laneko, Enplegu eta Gizarte Politiketako Lurralde Ordezkaritza.

INNOVATION UNION SCOREBOARD (IUS): 2013, 2014.

IDEKO: Memoriak 2010, 2011, 2012, 2013 urteak.

DANOBATGROUP.”Perfil empresarial.” 2012, 2013, 2014.

DANOBAT RAILWAYS SYSTEMS eskuliburua.

Makina-erremintari buruzko informazioa

www.afm.es

www.amt.es

www.cecimo.eu

www.celimo.com

www.euskadi.net/r33-2220/eu/

www.icex.es/icex/es/index.html

www.imh.es/es

www.invema.es

www.proschools.es/

www.spri.es-

<http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2014/04/10/economia/la-maquina-herramienta-preve-que-su-facturacion-baje-un-5-o-10-en-2014>

<http://www.europapress.es/euskadi/noticia-afm-cierra-2013-aumento-facturacion-636-preve-ano-podria-caer-10-20140410121702.html>

<http://www.eitb.com/es/noticias/economia/crisis-economica/detalle/2157562/maquinaherramienta--el-sector-bajara-su-facturacion-10-2014/>

<http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/noticias/sector-maquinas-herramienta-tecnologias-fabricacion-facturo-56->

[2013/11303.aspx?utm_source=rss_feed&utm_medium=rss&utm_campaign=accesos_rss](http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/noticias/sector-maquinas-herramienta-tecnologias-fabricacion-facturo-56-2013/11303.aspx?utm_source=rss_feed&utm_medium=rss&utm_campaign=accesos_rss)

<http://www.eleconomista.es>

<http://www.automaticaeinstrumentacion.com/es/notices/2014/07/el-mercado-mundial-de-la-maquina-herramienta-continua-retrocediendo-42331.php>

<http://www.boe.es>

<http://www.emersonindustrial.com/en-US/powertransmissionsolutions/brands/jaure/Pages/jaure.aspx>

http://www.eldiario.es/norte/Euskadi-cuenta-lideres-mundiales-negocios_0_148035508.html

http://www.basqueresearch.com/upload/txostenak/3673_EUS_NPUnionAFM-AMT.pdf

<http://bilbaoexhibitioncentre.com/biemh-2014/>

<http://www.biemh.com/el-sector-de-maquinas-herramienta-tecnologias-de-fabricacion-facturo-56-mas-en-2013/>

<http://www.biemh.com/la-maquina-herramienta-crecio-64-en-2013/>

<http://www.mundoplast.com/noticia/la-biemh-2014--hace-balance/75657>

<http://www.noticiasdealava.com/2014/06/08/economia/la-mayoria-de-empresas-de-maquina-herramienta-resalta-la-mejora-de-biemh>

<http://www.deia.com/2014/06/07/economia/la-biemh-cierra-con-35500-visitantes-y-32-millones-de-impacto-en-el-pib->

<http://www.deia.com/2014/06/07/economia/la-biemh-cierra-con-35500-visitantes-y-32-millones-de-impacto-en-el-pib->

http://www.portalbec.com/portalbec/visitantes/biemh/2014/04_24_relacion_firmas_participantes_2.pdf

<http://www.deia.com/2013/12/10/economia/destacada-presencia-de-empresas-vascas-en-el-proyecto-chameleon>

<http://www.deia.com/2014/06/02/economia/la-maquina-herramienta-necesita-un-plan-renove-en-espana-similar-al-vasco-para-impulsar-la-industria->

http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735487_6744019_0_4696112_2,00.html

https://www.youtube.com/watch?v=jInG1_7x5aI

<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/transparencia/AFM/20140411%20Memoria%20de%20Actividades%202013%20red.pdf>

<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/transparencia/AFM/PLAN%20DE%20GESTION%202014%20AFM.pdf>

http://www.euskosare.org/enpresak/nazioartekotzea/empresas_gipuzkoa_exterior

<http://www.slideshare.net/SPRICOMUNICA/guia-de-la-innovacin-pas-vasco-2013>

http://www.eustat.es/estadisticas/tema_297/opt_0/ti_Panel_de_Indicadores_de_Innovacin_IUS/temas.html#axzz3CMB6Gn7h-

http://www.eustat.es/elementos/ele0006100/ti_Indicadores_de_innovadores_de_la_Unin_Europea_y_CA_de_Euskadi_por_pases_2014/tbl0006190_c.html#axzz3CMB6Gn7h

http://www.eustat.es/elementos/ele0011500//ti_La_CA_de_Euskadi_sigue_mantenindose_muy_cerca_del_grupo_de_pases_con_alta_innovacin/not0011517_c.pdf

http://www.eustat.es/elementos/ele0006100/ti_Panel_de_indicadores_de_innovacion_de_la_Union_Europea_y_CA_de_Euskadi_por_paises_Ranking_2014/tbl0006182_c.html#axzz35TDEpa5r

http://www.eustat.es/elementos/ele0011700/ti_El_gasto_en_ID_en_2013_disminuyo_el_49_en_la_CA_de_Euskadi/tema_312/tipo_1/not0011721_c.html#axzz35TTtWpan

http://www.eustat.es/estadisticas/tema_179/opt_0/ti_Estadistica_sobre_actividades_de_investigacion_cientifica_y_desarrollo_tecnologico/temas.html#axzz35TTtWpan

http://www.eustat.es/elementos/ele0003200/ti_Gasto_en_ID_PIB_por_pas_1997-2012/tbl0003292_c.html#axzz3G7xRHE1n

http://www.eustat.es/estadisticas/tema_179/opt_0/temas.html#axzz3QDlqY7BS

<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Estadisticas%202012.pdf>

<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/Folleto%202013.pdf>

http://www.eustat.es/elementos/ele0003000/ti_Gasto_en_actividades_para_la_innovacion_tecnologica_en_los_establecimientos_de_la_CA_de_Euskadi_por_territorio_rama_de_actividad_A38_y_estrato_de_empleo_segun_tipo_de_actividad_2012/tbl0003012_c.html#axzz35Yu6Jlk9

http://www.eustat.es/elementos/ele0000200/ti_Empresas_que_realizan_ID_en_la_CA_de_Euskadi_por_rama_de_actividad_2012/tbl0000239_c.html#axzz3CjMUDz7R

http://www.eustat.es/elementos/ele0003200/ti_Gasto_en_ID_PIB_por_pas_1997-2012/tbl0003292_c.html#axzz3CjMUDz7R

http://www.eustat.es/elementos/ele0003000/ti_Gasto_en_actividades_para_la_innovacin_tecnologica_en_los_establecimientos_de_la_CA_de_Euskadi_por_territorio_rama_de_actividad_A38_y_estrato_de_empleo_seg_n_tipo_de_actividad_2012/tbl0003012_c.html#axzz3CjMUDz7R

http://www.eustat.es/elementos/ele0010100/ti_Centros_Tecnologicos_Gasto_interno_en_ID_en_la_CA_de_Euskadi_por_origen_de_los_fondos_miles_de_euros_2010-2013/tbl0010110_c.html#axzz3QDlqY7BS

<https://hbr.org/2008/03/transforming-strategy-one-customer-at-a-time>

<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/transparencia/AFM/ORGANIGRAMA.pdf>

<http://www.afm.es/gestor/recursos/uploads/afm/transparencia/AFM/INFORMACION%20ECONOMICA%202013%20Y%20PRESUPUESTO%202014%20AFM.pdf>

DANOBATGROUP-en informazioa

<http://www.danobatgroup.com/es>
<https://twitter.com/DANOBATGROUP>
<http://www.mondragon-corporation.com/empresa/danobat/>
<http://javiermegias.com/blog/2011/10/13-barreras-a-la-colaboracion-en-la-empresa/>
<http://www.aenor.es/aenor/aenor/perfil/perfil.asp>
<http://www.soraluce50aniversario.com/es/internacionalizacion>
<http://prezi.com/nonr6de6o19x/danobat/>
<http://www.danobatlathes.com/es/grupo>
<http://hegan.siccluster.com/sicc/verFicha.do?idficha=28073&ididioma=1&l=-1>
http://www.vialibre-ffe.com/ficha_empresa.asp?cod=798
<http://www.sheetmetalprocessingmachines.com/es/sobre-danobat-sheet-metal/>
<http://press.danobatgroup.com/wp-content/uploads/danobat-general-rectificado.pdf>
<http://es.slideshare.net/DANOBAT/1-danobat-3676900?related=1>
<http://www.diariovasco.com/20090704/economia/soraluce-coop-inaugura-nueva-20090704.html>
http://zaversa.blogspot.com.es/2011_02_01_archive.html
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6237588/11/14/Wang-Jianlin--DANOBATGROUP-y-Ramon-Tamames-galardonados-en-los-Premios-Global-Asia-2014.html#.Kku8AdQXyKm7OT8>
http://www.ingurumena.ejgv.euskadi.net/r49-434/es/contenidos/libro/s_maquina_herramienta/es_11381/semana_2003_06_13.html
<http://www.elmundoempresarial.es/noticias/es/1309/2/1326/>
http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/noticias/fabricante-valvulas-valves-instala-sierra-cinta-danobat-para-reducir-tiempo-corte-costes/11381.aspx?utm_source=rss_feed&utm_medium=rss&utm_campaign=accesos_rss
<http://www.danobatgroup.com/es/ferrocarril>
http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/12/18/paisvasco/1387374051_264248.html
<http://www.danobatgroup.com/es/red-comercial/australia>
http://press.danobatgroup.com/es/danobatgroup-logra-tres-contratos-para-el-sector-ferroviario-por-un-importe-de-103-millones-de-euros/http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/12/18/paisvasco/1387374051_264248.html
<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-danobat-obtiene-pedido-50-millones-mayor-maquina-herramienta-espanola-compania-rusa-tvsz-20081203155653.html>
<http://www.danobatgroup.com/es/red-comercial/rusia>
<http://www.elcorreo.com/vizcaya/20081204/economia/danobat-logra-rusia-mayor-20081204.html>
http://elpais.com/diario/2008/12/04/paisvasco/1228423205_850215.html
<http://www.diariovasco.com/v/20110413/economia/danobat-logra-contratos-china-20110413.html>
<http://www.dirigentesdigital.com/mercados/sub-mercados/asia/33-asia/215185-oscar-urdangarin-director-de-ventas-de-danobatgroup-en-china-aprendimos-que-no-funciona-trasladar-a-oriente-los-planos-que-han-servido-en-occidente>
<http://www.danobatgroup.com/es/red-comercial/china>
<http://www.soraluce50aniversario.com/es/internacionalizacion/danobatgroup-china>
<http://clearwaterinternational.com/es/transactions/danobat-group-establishes-a-joint-venture-agreement-with-cnr-beijing-february-7th-railway-transportation-equipment/>
<http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=60&id=1460&sec=9>
<http://tv.globalasia.com/eventos/danobatgroup-en-la-cimt-2013/>
<http://www.ideko.es/eus/ideko-ik4-zifratan>

<http://press.danobatgroup.com/es/el-armc-celebra-su-junta-directiva-en-las-instalaciones-de-ik4-ideko-y-visita-danobatgroup/#more-9206>
<http://www.ideko.es/files/memorias/memoria-2013/es/publication/contents/pdfweb.pdf>
<http://www.mondragon.edu/es/campus-de-excelencia-internacional/resumen-de-agregaciones-y-objetivos/centros-tecnologicos-y-de-investigacion-1/ideko-y-danobat-group>
<http://www.the-report.net/basque-country/oct2014/1075-interview-inigo-uci-managing-director-of-danobatgroup>
<http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2011/01/26/economia/danobat-y-estarta-culminan-su-fusion>
<http://www.euskomedia.org/aunamendi/32789>
<http://legislacion.derecho.com/anuncio-28-mayo-2008-danobat-s-coop-lealde-s-coop-1061939>
<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/01/18/paisvasco/1295344838.html>
<http://www.pedeca.es/2013/07/29/danobatgroup-se-incorpora-al-cluster-hegan/>
http://www.elkarlan.coop/noticias/noticia.php?elemento_inicial=0&Nnoticia=129542726.6
<http://www.irekia.euskadi.net/es/orders/201202176?track=1>
<http://www.slideshare.net/pedrold/danobat-grupo-1>
<https://www.irekia.euskadi.net/es/orders/201005533?track=1>
<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1649015&page=4>
http://91.121.77.230/e_casos/cast/pages/temas/temas-ant/pdfs/en/DANOBAT%20INGLES.pdf
F:\chinese_machine_tool_interchina.pdf
<http://press.danobatgroup.com/wp-content/uploads/danobatgroup-perfil-empresarial.pdf>
F:\d3db412ce142a1ce4df540868980cb61_especiales.pdf
<http://es.slideshare.net/indusmedia/indusmedia-2013-danobat?related=1>
http://www.cdti.es/recursos/doc/5811_10111011201320716.pdf

ERANSKINA (ELKARRIZKETA J.I.TORRERCILLA)

2014ko Apirilean, Miramoneko AFM-ren egoitzara joan nintzen, bere zuzendariarekin (oraindik Jose Ignacio Torrecilla zena) elkarrizketa txiki bat egitera. Esan beharra dut, oso adeitsu eta laguntzeko prest egon zen momentu oro, eta nik uste nuen baino elkarrizketa sakonagoa izan zela onartu behar dut. Hona hemen elkarrizketa bere osotasunean:

Nola baloratzen duzu Espainiako makina erremintaren gaur eguneko egoera?

Espainiako makina erremintaren sektoreak aktibitate maila egokiak aurkezten hari da, posizionamendu indartsuaren eta nazioartean duen lehiakortasunari esker mantentzen baititu negozio zifra eta enplegu maila egokiak. 2012ko ekitaldiaren amaieran lortu zituen bere esportazio zenbateko handienak, bai portzentajetan, baita termino absolutuetan ere. Eskaera berrien erakartzeri dagokionez, sektoreak lehenengo sei hilabeteetan murriztapen txiki bat jasan zuen, baina ondoren bigarren seihilekoan, gauzak hobera joan ziren, baina ez dira guk nahi genuen bezain onak izan.

Espainiako makina erreminten sektoreak mundu mailan duen posizioa ezagututa, zein da aurreikusten duzun eboluzioa?

Dakizunez bezala, Espainia Europa Batasuneko hirugarren esportatzaile nagusia da Alemania eta Italiaren atzetik, eta mundu mailan bederatzigarren postuan aurkitzen da. Posizio hau izatearen eta mantentzearen trikimailua, bezeroen beharretara egokitzeko duen malgutasun handia da, eta baita pertsonalizatorako duen gaitasuna eta prozesu eta pieza berriei egokitzeko duen gaitasunari esker ematen da. Gainera, gure teknologia mailak fabrikatzen ditugun produktuen eskarian lan egitea ahalbidetzen digu. Ondorioz aurreikusi dezaket, bertan mantentzea izango dela gure helburua, baita posizio hau defendatzearena ere.

Nazioarteko norgehiagoka handiaren aurrean, desberdintzea klabea da?

Balio erantsi gehiago lortzean zentratzen gara. Kasu askotan, errendimendu altuko makina eta xehetasun handiko piezak gure desberdintzearen estrategia izan dira. Lehen esan dudan bezala, bezeroen behar konkretuetara egokitzeko dugun gaitasunek makina mota batzuetan espezializatzea ahalbidetu digu (tamaina handiko makinak dira, normalean neurrira egin beharrekoak, fabrikatzaile eta bezeroen artean interakzio jarrai bat dagoelarik.) Horrez gain, erreminten eta osagarrien baitan, gure lehiakortasunaren klabeetariko bat, hauen espezializazioa da.

Azaldu al zenidake, Espainiako makina erreminten fabrikazioaren gehiengoa Euskal Herrian kokatzearen arrazoa?

Tradizio handia dago industrializazioaren garaitik, metalurgiaren inguruko lanak Gipuzkoan egiten zirelarik, eta konkretuago Elgoibarko herriaren inguruan zentratzen dira makina erreminta enpresa gehienak, "capital city of the machine tool" bezala ere ezagutzen delarik. Gainera, historian zehar Cluster bat sortzen joan da, makina erreminten ekosistema natural bat, alegia. Fakturazioari buruz hitz egiten badugu, 2012.urtean adibidez, salmenta totalen %82,2-a euskal fabrikatzaileek bere gain hartzen dute.

Gaur egun enpresek, makinak mantentzearengatik, edo makinariaren berrikuntzarengatik egiten dute apustu?

Zaila da gai honi buruz hitz egitea; enpresaritzaren gain konfiantza handia behar den egoera honetan, eta finantziazioa bilatzeko dagoen beharrak bi aukerak zalantzan jarri daitezke. Gure ustez, gure industria lehiakor izateko baliabide eta gaitasun aurreratuenak izan behar ditu bere esku, eta horregatik makina berritzearen ideia defendatzen dugu. Adibide bat jarriko dut: autoaren sektorean orain dela 20 urteko makinak izango bagenu, autoak ere orain dela hogeitau urte bezalakoak izango lirateke.

Nola aterako da krisi ekonomikoko egoera honetatik makina erreminten sektorea, teknologia, berrikuntza, profesionaltasun aldetik?

Garrantzitsua da esatea, makina erreminten kontsumorako krisia 2008 eta 2009. urteetan eman zela. Europa izan zen gehien jasan zuena, batez ere Espainia, Italia eta Frantziak. Hala ere, berrikuntza teknologikora eta pertsonal berri eta egokiaren antzematera inbertsio kopuru eta baliabide handiak zuzentzen jarraitu dira, eta nazioartekotze tasa handitzen jarraitu dute. Ondorioz, sektorea prest eta adi dago dauden aukera guztiak aprobetxatzeko, eta esan daiteke, orain lehen baino prestatuagoak gaudela.

Nola uste duzu izango dela 2014-2015eko merkatuaren eboluzioa? Makina berri baten beharra dagoela uste duzu?

Ikerlari eta adituek diotenez, mundu mailan makina erreminten kontsumoak %10 egingo du gora. Makina erremintaren beharra duten sektoreek (ingeniaritza, mediku teknologia, aeronautika, tren sektorea ...) %12 inbertituko dute 2014 ekitaldian. Aurreikuspen hauek aukera handiak sortuko direla ondorioztatzen digute, eta hauek aprobetxatzen jarraitzeko aukera izango dugu, beti ere gure bezeroekin dugun harreman eta gertutasun hori mantentzen badugu, eta teknologian, nazioartekotzean eta pertsonetan inbertituz eta sinetsiz jarraitzen badugu.

Espainiako gobernuak industriaren baitan neurri egokiak hartzen hari dela uste al duzu? Gure ikuspuntutik, merkatu nazionalaren egoera benetan kezagarria da, eta berrindustrializazio politikak aktibatzea premiazkoa dela azpimarratzen dugu. Guk industria sektore klabe bezala defendatzen dugu, edozein ekonomia aurreratuentzat sendotasun eta egonkortasunaren arrazoi delarik. Horregatik, inbertsio industrialarentzat laguntza planen aktibazioa aldarrikatzen dugu, eta neurri fiskala eta finantzario berrien beharra.

Zeintzuk dira urte honetan AFM-ren elkartearen eta zuzendaritzaren lehentasunak?

Laburbilduz esan dezaket, gure helburu eta lehentasunak pertsona prestatuenak erakartzea, erradikalki berritzaileak izatea, gure bezeroetatik eta beraien arazoetatik gertuago egotea, eta bai produkzio baliabide baita finantziazio gaitasun egokiak izatea ekintza posible guztientzat. Erronka garrantzitsuak dira, baina nire ustez, gaitasun nahikoa dugu aurre egiteko, gure ibilbidea adibide hoberena delarik.