

ENPRESEN ADMINISTRARITZA ETA ZUZENDARITZA GRADUA

2014/2015 ikasturtea

MAKINA ERREMINTA SEKTOREAREN **NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIAK**

DANOBATGROUP KASUA

Egilea: IZASKUN DE MARCOS AROCENA

Zuzendaria: IDOIA IDIGORAS GAMBOA

Bilbo, 2015eko ekainaren 24a



Euskal makina erreminta enpresen nazioartekotze estrategien azterketa da ikergai nagusia, arloaren alderdi orokorrak eta etorkizunerako aurreikuspenak gauzatzen badira ere. Globalizazio eta mundu interkonektatu honetan enpresa hazteko irtenbide desberdinak aztertu dira, merkatuaren eskakizunetara egokituz.

Kasu praktiko gisa hazkunde eredutzat nazioartekotzearen aldeko apustua egin duen DanobatGroup enpresa talde kooperatiboa ikertu da. Enpresa eredugarria da garai zail hauetan, egindako lanaren erakusgarri eta atzerrirako urrats sendoekin, pertsonen trebetasunari eta konpromisoei esker, erronkak gainditu dituelako.

Ikerketa burututa, sektorearen barne eskaria urria denez, Euskal enpresek nazioartekotu beharra dutela ikusi da.

Hitz gakoak: *Makina Erreminta, Nazioartekotzea, Estrategiak, DanobatGroup*

Este trabajo se centra en el análisis de las estrategias de internacionalización de las empresas de máquina herramienta en el País Vasco, junto con una situación general del sector y sus previsiones de futuro.

Como caso práctico, se ha analizado la metodología que el grupo cooperativo DanobatGroup ha implementado para su crecimiento en el extranjero.

Como consecuencia del proyecto, mientras esperan que se afiance la demanda interna, las empresas vascas no tienen más remedio que seguir buscando nuevos mercados en el exterior para mantener sus cifras de facturación.

Palabras clave: *Máquina Herramienta, Internacionalización, Estrategias, DanobatGroup*

The principal subject of investigation is the strategy of internationalization of Basque Machine Tool companies, besides, a general analysis of the sector and a forecast of the sectors future.

Based on a case methodology, the main goal is to look into DanobatGroups strategy, that is, the analysis of different alternatives they have chosen to overcome globalization and technological improvements.

The results of this project is that the Basque companies need to search for international markets in order to survive.

Key words: *Machine tool, Internationalization, Strategies, DanobatGroup*

ESKERTZA.....	4
1.SARRERA.....	5
2.HELBURUAK	6
2.1. Gradu Amaierako Lanarekin lortu nahi diren helburuak	6
2.2. Helburu Pertsonalak.....	6
3.METODOLOGIA.....	7
4.MARKO TEORIKOA	9
4.1 Sarrera.....	9
4.2. Nazioartekotze estrategia enpresan: hamar aldagaiak	10
4.2.1. Nazioarteko azterketa estrategikoa	10
4.2.2 Nazioarteko jardueren helburuen sistemaren zehaztapena	12
4.2.3. Nazioarteko strategiaren formulazioa	12
4.2.4 Nazioartekotze strategiaren ezarpena	16
5. MAKINA ERREMINTA SEKTOREA.....	17
5.1 Makina erremintaren kontsumitzaileak.....	18
5.2 Makina erreminta produkzioa:.....	20
5.3 Sektorea Estatuan	21
6. MAKINA ERREMINTAREN ETORKIZUNA	26
6.1. Enpresen erronka berria: 4.0 industria. Fabrika industrialetik digitalera.	26
6.2. Zer gertatuko da beraz Makina erreminta sektorearekin?	28
7. DANOBTGROUP KASUA.....	29
7.1 DanobatGroupen sarrera.....	29
7.2 DanobatGroupen Historia.....	32
7.3 DanobatGroupen gaur arteko nazioartekotzea	33
8. ONDORIOAK	41
9. ETORKIZUNERAKO IKASKETA LERROAK.....	41
10. ERABILITAKO INFORMAZIO ITURRIAK.....	42

TAULAK

<i>Taula 1: Planifikazioaren Gantt diagrama</i>	8
<i>Taula2: Hazkunde eta bizikidetza estrategiak</i>	15
<i>Taula 3: Makina erreminta sektoreko datuak (milioika eurotan)</i>	22
<i>Taula 4: Sektorearen balantza komertziala</i>	24

GRAFIKOAK

<i>Grafikoa 1: Munduko Makina erreminta produkzio eta kontsumoaren bilakaera (milioika dolar)</i> 18	
<i>Grafikoa 2: Munduko Makina erreminta kontsumo erreala (milioika dolarretan):</i>	19
<i>Grafikoa 3: Bost herrialde nagusien Makina Erreminta kontsumoa (milioika dolarretan)</i>	20
<i>Grafikoa 4: Makina erreminta herrialde produzitzaile nagusiak (milioika dolarretan):</i>	21
<i>Grafikoa 5: Makina erremintaren produkzioa, merkataritza eta kontsumoa</i>	22

IRUDIAK

<i>Irudia 1: Makina erreminta tradizionalaren eta fabrikazio gehigarriaren arteko diferentzia</i>	26
<i>Irudia 2: DanobatGroup bilakaera</i>	29
<i>Irudia 3: DanobatGroup aritzen den sektoreak</i>	30
<i>Irudia 4: DanobatGroupen Balio katea</i>	31
<i>Irudia 5: Kooperatibaren nazioarteko egitura</i>	37
<i>Irudia 6: Diplomazia korporatiboaren ezaugarriak</i>	39

ESKERTZA

Lan hau burutu ahal izateko, hainbat pertsonen laguntza jaso dut, eta nire eskerrak eman nahi dizkiet.

Hasteko, nire lanaren zuzendariari, Idoia Idigoras (Finantza Ekonomia II saila) nire lanean bideratu nauena, eta zuzenketaz arduratu dena.

DanobatGroup internazionalerako zuzendari den Oscar Urdangarini ere eskerrak lanaren garapenean izandako zalantzei erantzuteagatik eta enpresako informazioa bidaltzeagatik.

Carmelo Urdangarin Danobat taldeko arduradun izan zenari ere eskerrak eman nahi dizkiot elkarrizketan bere bizipenak kontatzeagatik.

Pertsona guzti hauekin kontaktuan jarri nauen Juan Ángel Balbasi ere esker ona erakutsi nahi nioke.

Lana burutzen lagundu didaten gainerakoei ere eskerrak eman nahi dizkiet, aholkularitza lanak egiteagatik eta zuzenketa lanetan laguntzeagatik.

1.SARRERA

Gradu amaierako lan honen garapenarekin Makina Erreminta sektorearen deskribapen orokor bat eta sektoreko enpresek erabiltzen dituzten hazkunde zein garapen estrategien ikerketa bat egitea da helburua, nazioartekotzean zentratuz.

Baina gaia jorratu baino lehenago Makina Erreminta definitzea beharrezkoa da.

Makina Erremintako Industrien Kooperazio Batzorde Europarrak (CECIMO) honela definitu zituen metalak lantzeko makina-erremintak 1958an:

“Txirbil-harroketaz, urraduraz, talkaz, presioz, prozedura elektriko edo aurreko metodoak konbinatuz, eta kanpoko energia iturri batek eraginda, metalak konformatzen dituzten makina ez-eramangarriak”(Makina erreminta museoa, 2015).

Analisia Eusko Autonomi Erkidegoan mugatuko da, munduko zein estatuko egoeraren zertzelada batzuk aipatuz. Sektoreak Deba Bailaran daukan interes eta hurbiltasunagatik gauzatu da, hazkunde, garapen zein nazioartekotzerako arloan. Industria mekaniko, manufaktura eta makina erremintaren bihotza da Eusko Autonomi Erkidegoa estatuarekin alderatuz, ekonomiaren garapenerako funtsezko arloa baita, beraz, merkatu egokia eta erakargarria da estrategiak ikertzeko.

Makina erreminta sektorea lantzeaz gain, DanobatGroup talde industrialaren nazioarteko estrategiak landuko dira

Makina Erreminta sektorearen azterketa egitea aukeratu dut, euskal ekonomiaren garapenerako gako oso garrantzitsua iruditzen baitzait. Nahiz eta 2008ko krisi ekonomikoak gure ekonomian gogor eragin zuen, Makina Erreminta sektorean loraldia ematen ari da 2014tik aurrera (Ortueta, 2014) .Gainera, esportaziorako eta nazioarterako tradizio handiko sektorea denez, xehetasun osoz behatzea interesgarri deritzot. Estatuko produkzioaren %84ak gure autonomia erkidegoa du oinarria, %86a esportatzen dutelarik (AFM, 2010). Beraz arakatzeko alor erakargarria dela uste izan dut.

Eremuaren etorkizunaren aurreikuspena proiektuan jorratzea ere beharrezkotzat eman dut, iragan eta oraina ikertuz nolakoa izango den geroa antzemateko.

Horrez gain, Elgoibartarra naiz eta umetatik bizi izan dut hurbil sektorea familiako kide zein lagunek bertan lanean dihardutelako. Gainera, Debegesa Debarreneneko garapen ekonomikorako elkartean ibili naiz lanean, eta enpresa lokalen berotasun honek bultzatu dit lanaren gai hau aukeratzeko orduan.

Danobatgroup entitatea aukeratzearen arrazoiak azaltzea ere beharrezkoa zait:

Europar tradizio teknologiko eta industrialaren duen entitatea delako, Europako marka nagusienetatik oso hurbil dagoen enpresa estrategikoa delako, bertako produktuen kalitateagatik eta jendearen izaera ekintzaileagatik aspalditik ezaguna delako eta azkenik, mundu mailan prestigio handiko makina erreminta eskaintza zabala duen gertuko enpresa delako interesgarria da DanobatGruopen iragana, oraina eta geroa aztertzea.

2.HELBURUAK

2.1. Gradu Amaierako Lanarekin lortu nahi diren helburuak

- Eusko Autonomia Erkideko Makina erreminta sektorea potentzia handikoa izatearen arrazoiak ikustatzea
- Arloaren etorkizunari buruzko hainbat aurreikuspen egitea
- Hazkunde bide bezala, DanobatGroupek dituen nazioartekotze estrategiak ikastea, sektorearen egungo egoera mundu mailako eta gure eskualdean alderatuz

2.2. Helburu Pertsonalak

- Informazio iturri ezberdinak erabiltzea: Liburu, artikulu zein web orriez gain, elkarrizketak, hitzaldiak eta bideoetatik informazio aproposa jasotzea eta moldatzea
- Jasotako argibide horiek laburtzeko gaitasuna lortzea
- Norberaren alde kritikoa garatzea
- Graduan zehar hainbat ikasgaietan, baina batik bat Estrategia Zuzendaritza: Enpresa Hazkundera eta Garapena ikasgaietan, ikasitako teoria bizitza errealeko enpresa batean praktikan jartzea

3.METODOLOGIA

Eginkizun hau lantzeko erabili den metodologia honakoa da: Atal desberdinetan banatuta dago lana, alde batetik marko kontzeptual gisa sektore baten nazioartekotzea adieraziko da eta bestetik, analisi unitatea DanobatGroup enpresa izango da.

Egindako lana, lan kualitatiboa izango da. Kasu bat aztertzen da, informazio iturri desberdinak erabiliz, non informazio hori kualitatibo zein kuantitatiboa izango den, subjektibo ala objektiboa zein barneko edo kanpoko.

Azterketa burutu ahal izateko, Yin eta Villarreal autoreen artikuluek pisu garrantzitsua dute, ikerketa kualitatiboan dira adituak eta biak kasua erabiltzen dute ikerketan.

Yinen hitzetan (1989), kasuen ikasketa bat “testuinguru erreal batean gertakari enpiriko bat aztertzen duen ikerketa enpirikoa da, non gertakari eta kontestuaren arteko mugak ez diren zehazki erakusten, eta zeinetan ebidentzia iturri ugari erabiltzen diren”.

Kasua metodoak, egoera konkretu bat aztertzea ahalbidetzen du, betiere bere testuinguru kontuan hartuz (Villarreal, 2008). Gradu amaierako lan hau azterketa deskribatzaile bat bezala defini daiteke. DanobatGroupen bilakaera eta nazioarteko hazkunde estrategiaren deskribapena egiten da, hainbat ondorio lortzeko.

Sektoreko enpresarekin elkarriketek eta hitzaldietako bideoek proiektuari gaurkotasuna eman diezaioke, sektorea nola ikusten duten esanez eta etorkizunari begira ikusmolde kritiko bat emanez.

Informazio guzti honekin, makina erremintaren hazkunde eta garapenarentzat mesedegarri diren estrategien ondorioak atera daitezke.

Planteaturiko helburuak lortzeko eta aurrean aipatutako metodologia jarraituz, honela dago egituratuta proiektua:

1.zatia: Ikerketaren marko teorikoa aztertzen da atal honetan. Hazkundearen kontzeptua barneratzen digu marko kontzeptual honek, nazioartekotze estrategietan sakonduko delarik.

2.zatia: Atal honetan Makina Erremintaren sektorearen analisi orokor bat egingo da globalki zein Eusko Autonomi Erkidegoan zentratuz. Herrialde kontsumitzaile zein produktutzaileak ikertuz.

3.zatia: Hirugarren zati hau makina erremintaren etorkizunaz arituko da 4.0 industriari ekarriko dituen aldaketak aurreikusiz.

4.zatia: Banaketa honetan DanobatGroup enpresaren nazioartekotze prozesu eta estrategiak landuko dira, lehenik taldea aurkeztuz. Negozio modeloa eta historia azalduko dira, eta ondoren nazioarteko politikak eta arrakastaren arrazoiak aurkitzen saiatuko naiz.

Ikerkuntza honen ondorioz sektore honetako hazkunde eta nazioartekotzearen ondorio nagusiak lortuko dira.

Lanaren zereginen planifikazioari dagokionez, ondorengo Gantt diagraman (T1) azaltzen dira:

Taula 1: Planifikazioaren Gantt diagrama

Hilabeteak Zereginak	2014	2015 URT	2015 OTS	2015 MAR	2015 API	2015 MAI	2015 EKA
Informazio iturriak aztertu							
Marko teorikoa							
Makina erreminta sektorearen analisia							
Makina erremintaren etorkizuna							
DanobatGroup							
Zuzenketak							
Lanaren entrega							

Iturria: Norberak egina

4. MARKO TEORIKOA

4.1 Sarrera

Enpresa kudeaketan globalizazioak dituen inplikazio estrategikoei buruzko hausnarketak nazioartekotzea estrategia egingarritzat jotzera daramatza euskal enpresak, gero eta nazioarteko izaera handiagoa duen egungo egoerari aurre egiteko. Aukera bat izatetik, gaur egungo krisi sakonetik¹ irteteko beharrezko faktorean bihurtu da makina erremintaren barne eskariaren murriztearen eta ekonomia egitura aldaketan ondorioz. Atzerrira saltoa eman duten enpresek, eskaria, kalitateko kompetentzia eta kanbio tasa izan direla motibazio faktoreak nabarmentzen dute (Ugarte, 2014)².

Kanpo merkatuak aukera anitzak eskaintzen dizkie enpresei hazkunde eta garapenaren bitartez irabaziak eta errentagarritasuna lortzeko. Gainera, sektoreko enpresa txiki eta ertainentzako, merkatu nazionala urria da hazkunderako. Beraz “esportatu ala hiri” esamoldea ohikoa da kanpo merkataritzaren jarraitzaileen argitaratze askotan.

Gainera, gaur egungoa moduko jakiturian oinarritutako ekonomia batean, geroz eta abantaila potentzial handiagoak eskaintzen ditu mugak zeharkatuz negozioa egitea (Ugarte, 2012).

Baina enpresek barne merkatuan duten funtzionamendu ona lortzeaz aparteko zailtasuna, nazioarteko merkatuetara sartzeko erronkaren prozesua geldo eta garestia izatearena da. Horregatik, ekimen hedagarriko enpresak porrotetik hurbil egongo dira muga finantzario gaindiezinak badaude (Villarreal, 2011).

Beraz, nazioartekotzeak, berez konplexua, dinamikoa eta ebolutiboa den prozesu baten ezaugarriak ditu (Rialp eta Rialp, 2005), eskatzen diren gaitasunen izaera espezializatua eta nazioarteko ingurunearen ziurgabetasun eta ezjakintasun maila direla eta (Alonso, 2005), eta eragin eta garrantzi handiko erabaki estrategikoa da, eskuarki enpresaren epe luzeko garapenean eragina eduki dezakeena (Guisado, 2002).

Baina zer da zehazki enpresaren nazioartekotzea? *“Nazioarteko dibertsifikazio geografiko bidezko hazkunde estrategia korporatibo gisa ulertzen da, balio-katearen jarduera ezberdinetan eta enpresaren antolaketa egituran eragin mailakaturia duen epe*

¹ 2013 eta 2014rako aurreikuste ziren hazkunde globalak %3,3 eta %4koak ziren munduko diru funtsaren esanetan. Espainiak ordea %-1,6 2013an eta %0,7a 2014 aurreikuste zuen, %1,5ra heldu delarik 2017an. Mundua 1994tik 2003ra hazi zen bezala hazten ari da (Espainiar ekonomiarentzat garai onak izan zirenak), baina era asimétriko batean. Garapen bidean dauden herrialdeak haziko dira eta Espainia ordea, ez. Espainia krisian dago, mundua ordea ez. (Josu Ugarte, 2013)

² Aipatzekoa da 2015eko Maiatzetik Josu Ugarte Schneider Electric zuzenduko duela, Espainiako Industry dibisio honen nazioartekotzea bultzatuko duelarik. Beraz, orduan ez da Mondragon taldeko zuzendari internazional izango.

luzeko garapen prozesu dinamiko baten bitartez, enpresaren baliabide eta gaitasunen nazioarteko ingurunearekiko konpromisoetan eta inplikazioan sakonduz, eta gero eta ezagutza handiagoan oinarrituta” (Villarreal, 2011).

Nahiz eta esportazioa izan enpresek bide internazionala hasteko gehien erabiltzen duten metodoa, ez da modu bakarra. Gehienetan enpresa batek bide bat baino gehiago erabili beharko ditu nazioarteko prozesu batean. Beraz, nazioartekotzea ez da negozio modu konkretu batera zentratzen, negozio multzo osoan baizik aurrerago aipatuko den bezala (García, 2012).

4.2. Nazioartekotze estrategia enpresan: hamar aldagaiak

Ondoren azalduko den nazioartekotze ereduak, enpresa batek jasango dituen erabaki etapa desberdinetan gidari moduan jardun dezake, hamar estrategien modeloa izendatzen delarik (Villarreal, 2008).

Prozesu hau lau etapatan bereiz daiteke, hirugarren etapan zentratuko naizelarik, Villarrealek proposaturiko hamar estrategien formulazioan hain zuzen.

4.2.1. Nazioarteko azterketa estrategikoa

Enpresa batek nazioartekotzeko gaitasuna duen ikusteko, arrisku maila kontrolatu batekin ezaugarri zehatz batzuk kontuan izan behar dira: enpresaren egoera eta esperientzia barne merkatuan, merkaturatutako produktu eta zerbitzuak, fabrikazio ahalmena, finantzazio iturrietara kostu adikor batean heltzeko gaitasuna eta erakundearen egokitzapen gaitasuna besteak beste.

Horrela, enpresak kanporako potentziala daukan analizatu eta hala baldin bada hasiko du nazioarteko prozesu berria.

Lehen pausua beraz, nazioarteko azterketa estrategikoa eginaz gauzatuko da, helburua, enpresak zein inguruneri egin behar dion aurre zehaztea delarik. Enpresak jarraitu beharreko erabaki estrategikoak enpresaren barne azterketan eta bere ingurunearen azterketan oinarrituak izan behar dira, hiru alderdi kontuan izanik: Herrialdea, jarduera sektorea eta bere barne ezaugarriak. Diagnostiko hau AMIA metodologia erabiliz egingo da.

AMIA analisiak enpresak nazioartekotze erabakia hartu edo ez erabakitzen laguntzen du, potentzialtasun zein urrakortasun ardatzak ikustatzuz, enpresaren gaitasun zein beharra aztertuz. AMIA analisisia hiru pausutan gauzatzen da:

➤ Kanpo analisisia:

Ingurune orokor zein berezian desberdintzen dena:

Ingurune orokorraren nazioarteko azterketa estrategikoa jatorria zein helmuga ikuspegitik xehatu behar da. Jatorria, enpresa kokatuta dagoen herrialdeari dagokiolarik, eta helmuga, berriz, enpresak nazioartekotzeko asmoa duen herrialde guztiei dagokie, non nazioartekotuko den alegia. Kasu guztietan ingurune horien ezaugarri diren faktore estrukturalak aztertuko dira. Enpresak zehaztu behar ditu ingurune orokorrean bere jokabidean eta emaitzetan eragina izango duten aldagai nagusiak. Aldagai ezberdin horiek aztertzeko, bost alderditan bil daitezke (PESTEL azterketa): Politiko-legala, Ekonomikoa, Soziokulturala, Teknologikoa eta Ekologikoa. AMIA metodologiari jarraiki, herrialdeen mehatxuak eta aukerak ezagutzea ahalbidetzen digu (Grant, 2006).

Ingurune bereziaren azterketa estrategikoak nazioarteko azterketaren bigarren alderdiari egiten dio aipamen, jarduera sektoreari, hain zuzen. Azterketa hau Porterren (1980) bost indar lehiatzaileen bitartez egiten dugu, herrialdeko negozio baterako proposatutakoaren antzera. Esaterako, herrialdeko lehiakideak aztertu behar dira. Zeintzuk diren herrialdeko enpresa liderren estrategiak, nola diferentziatzen diren hemengo enpresaren eta hangoen produktu zein zerbitzuak, zein herrialdeetan jarduten duten beraiek eta ia oraindik abantaila lehiakorrik daukaten, besteak beste.

➤ Barne analisisia:

Barne azterketa estrategikoa enpresaren azterketan datza, bere ezaugarriak, baliabideak eta gaitasunak kontuan hartuta. Azterketa honek honako galderari erantzuten die: Zertarako? Eta Noiz? Enpresaren indarguneak eta ahuleziak finkatzen lagunduko du. Horretarako, enpresaren baliabide eta prozesuen kopuru eta kalitateari buruzko azterketa burutuko da. Hala, gainerako lehiatzeko abantaila sortuko duen ezaugarriak antzemango ditu enpresak (Grant, 2006)

➤ AMIA matrizea

Azken pausua AMIA matrizea burutzea izango da, modu argi batean enpresaren barne zein kanpo azterketa barneratuko dituen.

4.2.2 Nazioarteko jardueren helburuen sistemaren zehaztapena

Helburuen sistema bat ezarri behar da jarraian, enpresaren nazioarteko jardueretan gidari eta kontrolatzailea izango dena. AMIA diagnostikoa eta enpresaren misioa alderatuz planteatzen da. Enpresaren misioak erakundearen funtsezko xedea islatu behar du, enpresaren izatearen arrazoia (Thompson, 2011).

Zentzu horretan, guztiz zehazturiko helburuen sistema ezarri behar da, enpresaren nazioarteko jarduerekin lotuta dauzkagun itxaropenak zuzen neurtzeko aukera emango diona. Helburuen sistemaren ikuspegitik, honako auziei eman beharko litzaieke erantzuna: Zer lortu nahi dugu nazioartekotzearen bitartez? Nola neurtuko dugu? Zenbateraino eta noiz neurtuko dugu arrakasta? (Villarreal, 2011).

4.2.3. Nazioarteko estrategiaren formulazioa

Enpresak nola nazioartekotuko den erabakitzeke ondoren azalduko diren hamar galderei erantzun beharra izango du (Villarreal, 2011). Estrategien analisia banan-banan egin bada ere, aipatu behar da bata bestearekin elkar erlazionatuta daudela eta elkarrekin kontuan hartuta soilik lortuko dutela koherentzia:

➤ Kokapen estrategia

Nora heldu nahi dugu?

Nazioartekotze prozesua hastea erabaki ondoren, lehenengo erabakia zein merkatutan jardun aukeratzea da. Azken hau da erabaki zailena, merkatu bat edo bestea aukeratzeak arrakasta zein porrotera eraman bait dezake enpresa, etorkizuneko bideragarritasuna mugatuz. Beraz, nazioartekotzeko merkatuaren aukeraketa ezin da ausazko era batean egin, enpresa ezin da modagatik edo gainerako lehiakideak egiten duenagatik eragin. Aproposena merkatu ikerketa sakona egitea da, beti ere dirua zein denbora inbertituz. Aurrerago egindako PESTEL azterketa eta AMIA metodologiak herrialdearen aukera eta mehatxuak xedatuko ditu, nora heldu erabakitzeke baliagarriak izanik.

➤ Sartzeko eta irauteko estrategia

Nola helduko gara?

Ondorengo estrategia, kanpo merkatu batean sartzeko modua (sarrera edo barneratze estrategia) eta bertako egoera sendotzeko erabiltzen den modua (irauteko estrategia) diseinatzean datza.

Hiru aukera nagusi bereizten dira (Villarreal, 2011):

A) Esportazioa

Ekoizpena jatorrizko herrialdean mantentzen da eta bertatik hornitzen dira atzerriko merkatuak transakzio komertzialen bitartez. Hau da, herrialde batean produzitu eta beste batean saltzean datza, ondasun edo zerbitzuak soilik kanpora ateratzen direlarik.

Merkatu zailenetan aritu eta esportazioa errazteko, enpresek delegazio komertzial zein ordezkari komertzialak ezartzen ditu atzerrian (Urdangarin, 2015).

Esportaziorako, enpresak beharrezkoa du produktuak “ondo bidaiatzen duen ala ez” begiratzea, eta horri lotuta, garraio kostuak zehaztea. Era optimo batean soilik hautatuko du enpresak ekoizkina atzerrira eramatea.

Esportazio estrategiak bi aukera ditu:

-Zeharkako esportazioa

Erosle nazional bati egiten zaion salmenta bidezko esportazioa da. Hirugarren honek egingo du ondoren kanporako saltoa, esportaziorako zein produktu merkaturatu, ikerketaz eta kudeaketaz arduratuz.

Bitartekarien bitartez ere burutu daiteke, berau jatorrizko herrialdean ezarriz. Kasu honetan, enpresak artekariak kanpo erosleak bilatuz esportatuko da. Kanpora saltze modu hau enpresa txikiak erabiltzen dute, ez baitute modu zuzenean esportatzeko gaitasunik edo jada esportatzen duten baina merkatu berrietara sartu nahi duten enpresek.

-Esportazio zuzena

Esportatzeko forma hau anbizio handikoa da, non enpresa esportatzaileak prozesu guztia administratu behar duen, merkatua identifikatetik salmenta kobratu arte. Ordezkaria helburuzko herrialdean ezarriz gauzatzen da.

Esportazio bide hau irabaziak hazi eta enpresa hazkundera emateko biderik zuzenena da. Baina horretarako, banaketa bide aproposak hausnartu eta aukeratu beharko ditu enpresak: Eragileak, banatzaileak, xehekariak eta azken kontsumitzaileak.

B) Nazioarteko zerbitzuen ezarpena

Merkataritza izaera duen zuzeneko inbertsioa atzerrian (ZIA) eginez, enpresa multinazional bilakatuko da, jarduera nagusia zerbitzuak direlarik.

Nazioarteko Diru Funtzak eta ekonomia Lankidetzak eta Garapenerako Antolakundeak (OCDE) ekonomia zehatz batean ezarrirako (enpresa filial) eta enpresa inbertitzaile

baten arteko harreman iraunkor bat sortzea bezala definitzen dute zuzeneko inbertsioa atzerrian, kudeaketan eragina izateko asmoaz. Inbertitzaileak gutxienez atzerriko enpresa filialaren kapitalaren %10a izan behar duelarik (Nazioarteko diru funtsa, 2015)

C) Atzerriko produkzio ezarpena

Nazioartekotzen den jarduera nagusia produkzioa denean, atzerrian ekoizpen planta ezarriz.

➤ **Hazkunde estrategia**

Zuzeneko inbertsioa atzerrian sortu ala erosiko da?

Bi era daude enpresa batek filial propioa atzerrian ezartzeko. Alde batetik, baliabide propioak erabiliz enpresa zeharo berri bat garatu dezake hasieratik (*Greenfield venture*), edo bestetik, dagoeneko existitzen den helmuga herrialdeko enpresa bat osorik bereganatu daiteke.

➤ **Bizikidetzak estrategia**

Norekin joango gara?

Atzerrira joate hori bakarka edo beste enpresa batzuekin lankidetzan egin daiteke azken hau aliantza estrategikoen bidez egiten delarik.

Aliantza estrategikoa bi erakundek edo gehiagok estrategia zehatz bat aurrera eramateko baliabideak eta jarduerak partekatzean datza (Johnson, 2006). Epe luzerako lehiatzeko abantaila lortzeko, eskala ekonomiak erabiliz kostuak murrizteko, I+Ga elkarrekin garatzeko, teknologia berriak areagotzeko aukera izateko, merkatu berrietan batera joateko, ziklo denborak murrizteko, produktu eta zerbitzuen kalitatea hobetzeko, edo lehiakideak gainditzeko baliatzen dute enpresek lankidetzak (Carnicer, 2011).

Ondo planteaturiko eta garatutako aliantzak enpresa txiki eta ertainen arrakastaren gakoa izan daitezke.

Aukera nagusien artean, lizentziak, azpikontratazioak, frankiziak, esportazio partzuergoak, kanpo merkataritzako kooperatibak eta enpresa bateratuak (*Joint ventureak*) bereiz daitezke.

Ohikoa izaten da hazkunde estrategia eta bizikidetzak estrategia bateratzea ondorengo T2 taulan aurkezten den moduan. Beraz, bi hazkunde estrategiei beste bi modu gehitzen zaizkie: Alde batetik enpresa bateratua sortzean: enpresa berria sortzen da helmuga herrialdean beste bazkide batzuen baliabideen kolaborazioarekin. Bestetik existitzen den enpresaren erosketa partziala egitean atzerriko herrialdean (Villarreal, 2011)

Taula 2: Hazkunde eta Bizikidetzak estrategiak

		BIZIKIDETZA ESTRATEGIA	
		Bakarka	Lankidetzak- hitzarmena
HAZKUNDE	Barne hazkundera	Jabetza osoko kanpo inbertsioa sortu	Enpresa bateratua sortzea
ESTRATEGIA	Kanpo hazkundera	Jabetza osoko kanpo inbertsioa eskuratu	Kanpo inbertsioaren eskuratzeko partziala

Iturria: Villarreal 2011

➤ **Estrategia korporatiboa**

Zein negozio unitate nazioartekotuko dira?

Atzerrira zabaltzeko Negozio Unitate Estrategiko (NUE)³ optimoa aztertu eta aukeratzea ere beharrezkoa zaio enpresari.

➤ **Barneratze estrategia**

Balio kateko zein jarduera nazioartekotuko dira?

Enpresak jarduera bakar bat nazioarteko dezake edo enpresa multinazional bilakatu daiteke, non bere kanpo inbertsio guztiek balio katearen jarduera guztiak egingo dituzten. Balio kateaz baliatuz jarduera bakoitzak zer balio eranstean dion azken produktuari eta zer kostu dituen azter daiteke.

➤ **Lehiatzeko estrategia**

Zein da kanpo lehiatzeko abantaila?

Enpresa batek lehia abantaila bat lortzeko zer negozio estrategia ezar ditzakeen zehaztu beharko du (Porter, 1998).

Porterrek, hain zuzen bi motatako lehia estrategiak bereizten ditu:

Desberdintze estrategia: Produktua lehiakideen produktuetatik nabarmen bereiztea edota produktu bakarra delako pertzepzioa sorraraztea.

Kostuetan liderra izatearen estrategia. Kostu baxuenetan ekoizte da, abantaila operatibo bati edo ekoizpen abantaila bati esker lehiakideek baino prezio merkeagoa eskaini ahal izateko.

³Enpresetan Negozio unitate estrategikoak, jarduera desberdinak egiten dituzten atalak dira, unitate optimoa aukeratze horrek enpresaren produktuak eta negozioak ebaluatzen eramango dituelarik. Bakoitzak, misio eta helburu propioak izaten dituzte enpresaren baitan, beraz, nazioartean hobekien moldatuko dena aukeratu beharko da (Kotler eta Armstrong, 2014) .

➤ **Egitura estrategia**

Nola antolatuko da nazioartekoa?

Osagai nagusia nazioarteko jardueri aurre egitea ahalbidetuko duen antolaketa egituraren diseinua izango da (Garcia, 2005). Atzerrira joatean nola koordinatu eta kontrolatu erabakitzea behartuta dago enpresan, kanpoan erabakiak hartzeko era ezarri behar delarik.

➤ **Ikuspegi estrategia**

Nola ulertzen da kanpo mailakoa?

Nazioarteko ikuspegi estrategiak (Bartlett eta Ghosal, 1991) ikuspegi ezberdinak eman ohi ditu: globala, merkatu anitzekoa, transnazionala, esportatzailea. Alor estrategiko honetan nola ulertzen dugu kanpo mailakoa? galderari erantzuten zaio (Villarreal, 2011).

➤ **Sekuentzia estrategia**

Zein da nazioartekotze prozesuaren erritmoa?

Nazioartekotzearen abiadurarekin eta intentsitatearekin dago lotuta.

4.2.4 Nazioartekotze strategiaren ezarpena

Azkenik, nazioarteko estrategia ezarri behar da, koherentziaz eta enpresaren balio kateko alor funtzional ezberdinak aztertuz.

5. MAKINA ERREMINTA SEKTOREA

Arestian aipatu da sektorearen definizioa, baina atal honetan haratago azalduko da egoera.

Makina erreminten bidez soilik fabrika daitezke beste makina batzuk eta osagai metalikoak, baina beharbada ezaugarri nabarmenena honako hau izango da: auto-errepruduzitzeko ahalmena duen bakarra dela. Merkatuan dauden makina, osagai eta metalezko produktu guztiak makina-erremintak erabiliz egindakoak dira (IMH institutua, 2015).

Makina erreminta bi azpitaldetan banatzen dela jakitea ere garrantzitsua da ikerketa hau gauzatzeko. Alde batetik txirbil bidezko harroketaz lan egiten duten makinak eta bestetik deformazio makinak.

“Industriaren barruan, Makina erremintaren sektorea (makinak, osagarriak, tresnak, erremintak, ekipiak, sistemak eta konponbideak barne hartzen dituena), oso garrantzitsua da produkzio baliabide aurreratuak eskaintzen dizkielako beste industria batzuei, beren lehiakortasuna eta herrialdearen hobetzen lagunduz. Ez dago industriaririk makina erremintarik gabe eta ez dago ekonomia sustagarriarik industria gabe” (Gerling 1997).

Antxon Lopez Usoz AFMko zuzendariaren esanetan (2013), “makina erreminta produkzio industrial modernoaren jatorrian dago, ekonomia guztiko baliabide produktiboenetarikoak baititu”, bezero aipagarrienak automobilgintza eta bere osagarriak, aeronautika eta aeroespazial industriak, trenbide, energia sorkuntza, etxetresna elektrikoaren fabrikazioa, azpikontratazio metalikoa eta molde eta matrizeen sektoreak direlarik.

Gradu amaierako lanaren helburua Euskal Herriko sektorearen egoera aztertzea bada ere, nola dagoen ulertzeko munduko joera ulertzea beharrezkoa da. Horretarako, herrialde industrializatuen rankinga produkzio, merkataritza zein makina erremintaren kontsumoaren ikusmoldeak egingo da analisisia.

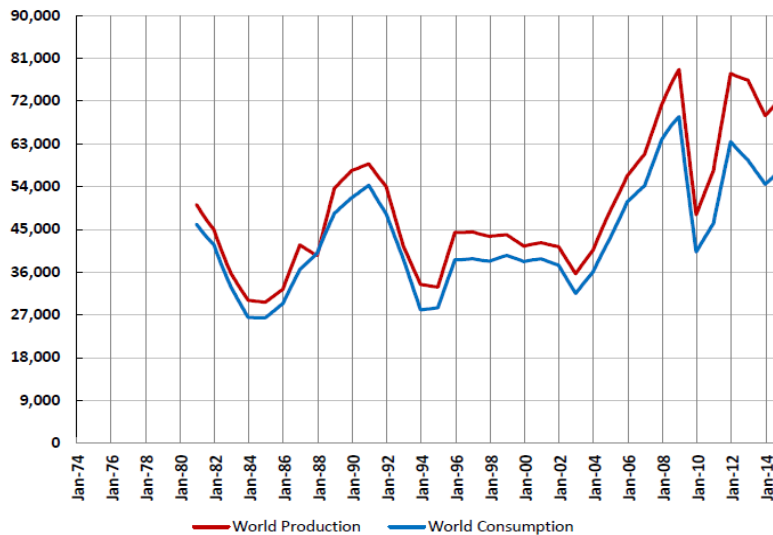
Lehenengo grafikoari erreparatuz (G1) 2010 eta 2011. urteetan munduko makina erreminta kontsumoa hazi eta gero bi urte segidan beherakada izan du 2013an %8,5a eta 2012an %6,1a murriztu zelarik. Hala ere, 2014tik aurrera %6,2ko igoera eman da, sektoreak loraldia izanez 58.300 miloi dolarretako balorazioaz. Munduko joera global hauek kalkulatzeko, 25 lehen herrialdeen kontsumoa eta produkzioa hartu dela kontutan adierazi behar da. Beraz, adibidez, 2002an munduko kontsumo totala osatzen zuten herrialdeak ez dira 2010ekoaren berdina izan. 25 lehen herrialdeak munduko makina

erremintaren %95 suposatzen dutenez, hurbilketa zentzuduna izan daiteke (Gardner Research, 2014)

Munduko makina erreminta produkzioa bigarren urtez jarraian jaitsi da 2012tik 2014ra 2012an adibidez, %1,8a. Aipatzekoa da adibidez, urte horretan produkzioaren gutxitzea urriagoa izan dela kontsumoarena baino, horren arrazoia gehiegizko produkzioa delarik, makina erremintaren prezioa era adierazgarrian jaitsi zelarik 2013an.

2013an eskari eta eskaintza balantza egokiago batean ezarri zen. Produkzioa (9,8 puntu jaitsi zena) kontsumoa baino gutxiago murriztu zen. Hala ere, 2013. urte amaieran makina erremintaren prezioek onera egin zuten munduan zehar (Hauser, 2014).

Grafikoa 1: Munduko Makina erreminta produkzio eta kontsumoaren bilakaera (milioika dolarretan)



Iturria: Gardner research, 2014

5.1 Makina erremintaren kontsumitzaileak

Urteetan zehar munduko bost herrialde kontsumitzaile nagusiak berdinak izan dira, baina beraien ordena aldatuz. Nahiz eta kontsumoa apur bat jaitsi zen azken bi urteetan, Txina munduko makina erremintaren kontsumoaren lehen postuan dago, 3.grafikoan ikusten den bezala. Amerikako Estatu Batuak (AEB) bigarren merkatu delarik. Azken urteetan gainera, Estatu Batuak Txinarenaganako tartea murriztu du. 2014an Amerikar herrialdeak %15 inguru hazi behar zuen, Txinatar merkatua finko mantentzen delarik, beraz, AEBen merkatuaren tamaina Txinakoren %81,4 izatera heltzea estimatzen da (Gardner Research, 2014)

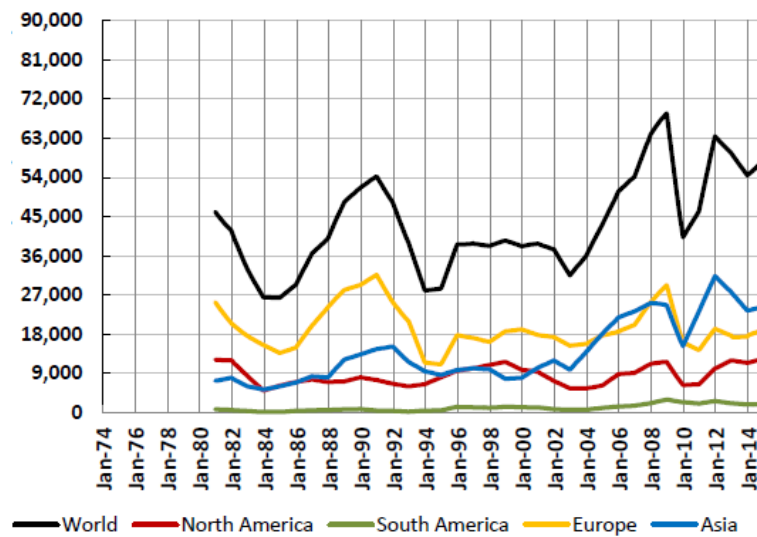
Munduko lehen bi herrialde kontsumitzaileen artean aldaketarik egon ez bada ere, posizio aldaketa egon da gainerako beste herrialdeen artean. Azken urteetan Alemania munduko laugarren makina erreminta kontsumitzaile izan da. Baina herrialde honen kontsumoa %8,4 hazi da 2013an hirugarren postura igaroz eta urte batzuetan bertan mantentzeko iragarpenarekin (AFM, 2014)

Nahiz eta 2013ko kontsumoa nahiko laua izan, Hego Koreak postu bat igo zuen kontsumoaren aldetik.

Beraz, Alemania eta Hego Korea igotzean, Japoniak hirugarren postutik bosgarrenera egin zuen salto 2013an. 2011an bigarren makina erreminta kontsumitzaile bazen ere, %45ean jaitsi da, 2013an, Japoniaren kontsumoa 5 bilioi dolar baino baxuagokoa izan zen. Hala ere, 2014an puntu batzuk igo dela nabari dute adituek.

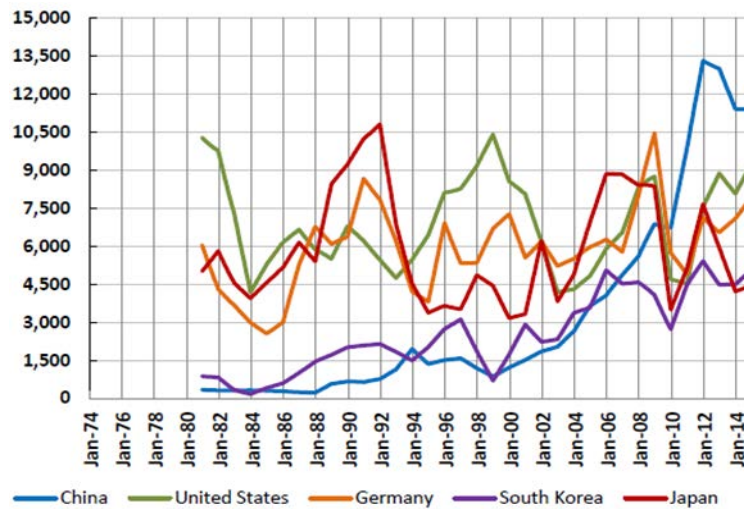
Mexikoren kasua ere aipatzekoa da, 2012tik 2013ra bitartean izugarritzko hazkundera izan baitu. Nahiz eta 2014an beherakada leuna izan, 2.000 milioi dolar baino gehiago kontsumitu zituen, rankinean postu oparoan egonda.

Grafikoa 2: Munduko Makina erreminta kontsumo erreala (milioika dolarretan)



Iturria: Gardner Research, 2014

Grafikoa 3: Bost herrialde nagusien Makina Erreminta kontsumoa (milioika dolarretan)



Iturria: Gardner Research, 2014

Grafikoaren gorabeherek adierazten dutenez, makina erreminta negozio ziklikoa da. 2007tik 2008ra gorantz zihoan kontsumoa 2009an munduko industria krisi latzenak gogor jo zion arte. Aipatzekoa da, Europar makina erreminta sektorea izan dela kaltetuena. Ondorengo urteetan alorra berreskuratzen zihoala ematen zuenean, 2011. urtean kontsumoak beherantz egin zuen berriro, garapen bidean dauden herrialdeen (batez ere Txinaren) merkatu jaitsieragatik. Bataz beste, %3 eta %5 hazten da makina erremintaren kontsumoa, baina azken urteetan gainbehera eman delarik.

Kontsumoari erreparatuz munduko bost herrialde garrantzitsuenen artean Txina dago lehen postuan 2000. urtetik hirugarren grafikoan ikusi daitekeenez (G3). Adierazgarria da gainera bost herrialde kontsumitzaile lehenak munduko makina erremintaren kontsumoaren 2/3 osatzen dutela, %63 inguru izanik (Hauser, 2014). Estatu espainiarraren kasuan adibidez, produkzio potentzia bada ere kontsumoan leunago dabil.

5.2 Makina erreminta produkzioa:

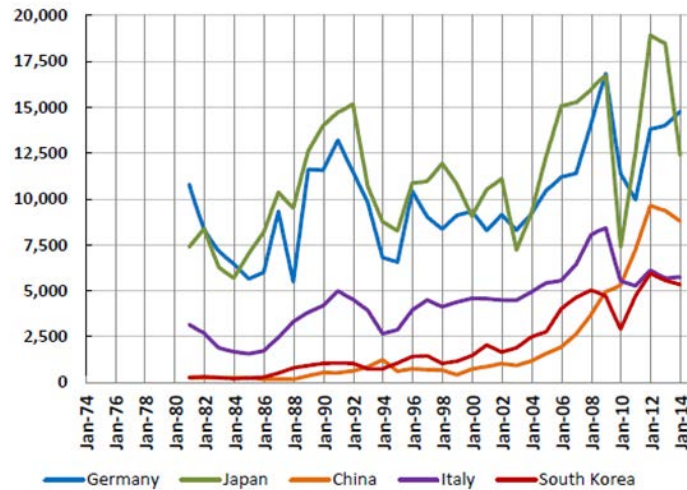
Nahiz eta bost makina produzitzaile nagusiek rankinean posizioa mantendu, laugarren grafikoan ikusten den bezala (G4), Txinak soilik mantentzen du maila. 2009tik Alemania da makina erreminta produzitzaile nagusia, 2012tik 2013ra %5a hazi zelarik.

Japonia ordea, herrialde potentziala izatetik produkzio maila gutxitzen joan da azken urteetan. Txina hirugarren herrialde produzitzaile handiena bilakatu da 2000. urtetik, azken urteetan pixkanaka urritu delarik.

2013an, Italia laugarren postuan aurkitzen zen, azken urteetan produkzioa nahiko finko egon zelarik.

Hego Korearen produkzioa ere egonkor mantendu da. Lehenengo aldiz makina erremintaren 5.000 milioi dolar baino gehiago produzitu zituelarik hiru urtez jarraian. (Gardner Research, 2014)

Grafikoa 4: Makina erreminta herrialde produzitzaile nagusiak (milioika dolarretan)



Iturria: Gardner Research, 2014

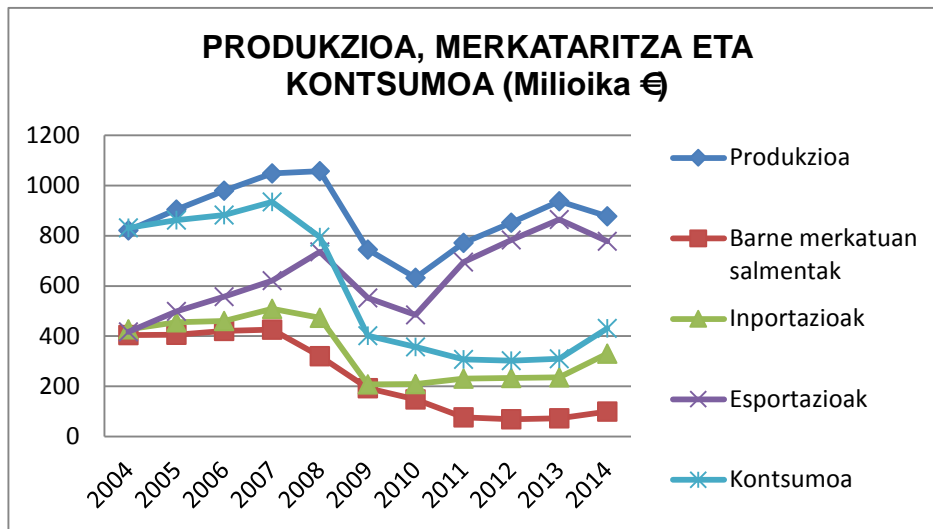
Azaltzekoa da Alemania, Japonia, Italia edo Espainia bezalako herrialdeek kontsumitzen dutena baino gehiago produzitzen dutela. Horra hor esportatzaile ahaltsoak izatearen arrazoia (Hauser, 2014).

5.3 Sektorea Estatuan

Behin munduko egoera globala aztertuta, errazago uler daiteke gure makina erremintaren sektorea. Hemendik aurrerako datuak AFM Espainiar Makina Erreminta elkarteak eskainiak direnez, estatuko datu orokorrez hitz egingo da. Aipatzekoa da ordea, enpresen %74,8a Euskal herrian kokatzen dela eta %52a Gipuzkoan, 127tik 95 enpresa alegia (AFM, 2014). Beraz, Josu Ugarte, Mondragon internazionalako zuzendaria zenaren esanetan Espainiar Estatua eta Euskal Herria gauza bera dira makina erreminta sektoreari erreparatuz.

Bostgarren grafikoa erreparatuz (G5), 2004an estatuko makina erreminta produkzio eta kontsumoa balantza orekaturan zeudela. Baina azken 10 urteetan tartea handitu da, kontsumitzen dena baino gehiago produzituz, barne merkatuaren salmentak urritu direlarik. Beraz, Espainiar ekonomiak esportatzera jo du.

Grafikoa 5: Makina erremintaren produkzioa, merkataritza eta kontsumoa



Iturria: AFM, 2014

Estatu espainiarrari erreparaturaz, makina erremintaren eta fabrikazio teknologien fakturazio zifra %3,2an atzera egin du 2014an. Aurreko urtean izandako ziurgabetasunarekin sektoreak produkzio maila mantentzea lortu baitzuen.

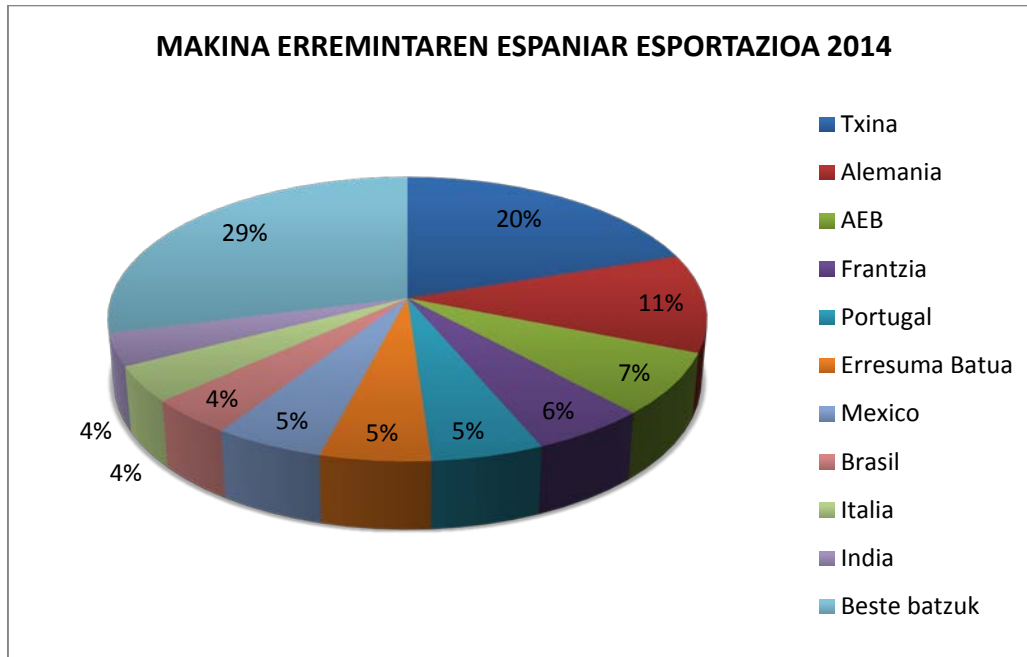
2013an esportazioen maximo historikoaren ostean, 864,03 milioi euro hirugarren taulari erreparaturaz (T3), 2014an %7,4an jaitsi ziren. Hala ere, salmenten gaineko ia %80a esportaturaz, zenbateko garrantzitsuak lortu zituen, historiako bigarren onenak alegia (AFM, 2014). 2013an, produkzioren gaineko %92a esportatu zen gainera.

Taula 3 :Makina erreminta sektoreko datuak(milioika eurotan)

Makina Erreminta	2014	2013	%14/13
Produktzio totala	877,71	937,01	-6,33
Esportazio totala	777,19	864,03	-10,05
Harroketa	523,59	526,52	-0,56
Deformatzea	253,6	337,51	-24,86
Kanpora saltzea	100,52	72,98	37,74
Export/Produktzioa	88,55%	92,21%	
Inportazioak	330,61	236,64	39,71
Estaldura export/import	235,08%	365,12%	
Barne Salmenta/kontsumoa	23,32%	23,57%	

Iturria: AFM, 2015

Grafikoa 6: Makina erremintaren espainiar esportazioa



Iturria: AFM, 2014

Seigarren grafikoa agertzen diren (G6) esportazioko datuak aztertuz, Txinak jarraitzen du kanporako salmenten buru 2014an %19,9 batekin, Alemaniak %11,2rekin eta AEBk %7az jarraitzen diotelarik. Frantzia eta Portugalera ere ematen dira esportazioak %5,5 eta %5,3az hurrenez hurren.

Antxon López Usoz AFMko zuzendariaren esanetan, sektoreak 2014. ziurgabetasun urtea tinko mantendu du nahiz eta urte oparagoak izan dituen. Sektorearentzat tentsio eta aldaketa garaia izan bada ere, enpresek jakin diote egoerari buelta ematen. Asiar kontinentean adibidez, geldotzea eman da, Txina eta Indian batez ere. Honi Errusiar krisiagatik kaltetutako Alemaniako merkaturak gehitzen zaizkio. Hala ere, beste merkatu batzuek suspertu dituzte sektorearen salmentak. AEB gogor hazi da, Espainiar makina erremintaren esportazioen %40a gehituz. Europar Erresuma Batuen, Portugalen, Italiaren eta Frantziaren berreskurapena aipa daiteke aipatutako grafikoa ikus daitekeenez.

Sektorearen egoerak analisi zabalagoa eskatzen du ordea. Barne merkatuari dagokionez, urte latzak igaro ostean ikuspegia hobetzen dagoela dio López Usozek. Eusko Jaurlaritzaren Renove planak arrakasta izan duela baieztatzen du. Termino absolutuetan ordea, asko duela hazteko esan zuen 2014an Xabier Ortuetak AFMko zuzendari ohiak.

Gogorarazi beharra dago barne merkatuaren suspertzeak alde batetik ekonomia orekatu batek behar duen industria ahaltsuaren papera nabarmendu eta bestetik nazioartekotze

zailtasunak dituzten enpresa txiki eta ertainek bezero nazionala lortzeko erraztasuna bermatzen dutela.

AFMko zuzendariak, nahiz eta ekonomiaren ondorioak ez ezagutu, euroa dolarren menpeko eboluzioa ezagutuz, eta petrolioaren prezioaren abiadarekin, 2015a eskaera egonkorreko urtea aurreikuste du, 2014ko zifra handituz.

Laugarren taulako (T4) balantza komertzialari erreparatuz, beraz, ikus daiteke sektorea superabit egoeran egon dela urteetan zehar, esportazioak inportazioak baino handiagoak baitira.

Taula 4: Sektorearen balantza komertziala

2012	2013	2014
549	627	467

Iturria: AFM, 2014

Espainiar sektorea, gorago aipatu bezala, nazioarteko lehiakortasun sendoa duelako desberdintzen da, produkzio zein berezko teknologiaren ehuneko handi bat esportatzen delarik. Gainera, kanpo berrikuntza zein garapenean ere fakturazioaren %6a zuzentzen denez, nazioartean izen oneko marka bilakatu da euskal makina erreminta (ICEX, 2011).

Barne merkatuaren zifra latzak eta kanpo merkatuaren oparotasuna aztertu ostean, eskari urritasun krisiari aurre egiteko modu bakarra nazioartekotzea dela ondoriozta daiteke, DanobatGroup kasua aztertzean gaia sakonduko delarik.

Sektorearen datuak aztertu ostean ordea, ezin izan dut lanarekin jarraitu Makina Erremintaren etorkizuna eta enpresen erronka berria aztertu gabe, ondorengo atalean aurkezten den bezala.

6. MAKINA ERREMINTAREN ETORKIZUNA

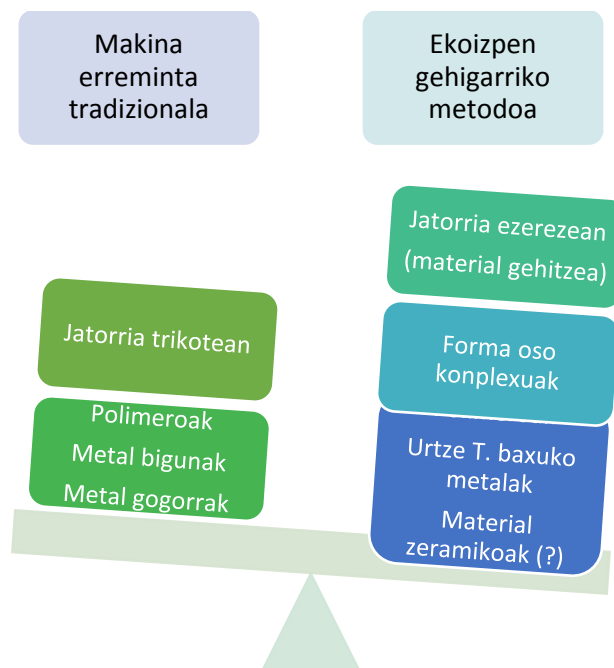
6.1. Enpresen erronka berria: 4.0 industria. Fabrika industrialetik digitalera.

Laugarren industria iraultzak Lantegi Adimentsua delakoa sortzea ekarri du. Hain zuzen, Alemanian 4.0 Industria izendatu duten hori. AFMko zuzendaria den Antxon López Usozek 2014an, digitalizazio aro baten hazkundea ematen ari dela adierazten du, non lantegiko prozesu guztiak elkarri lotuta daude eta elkarri eragiten diote (Grupo Spri, 2015).

Industria iraultza berri horren erronka nagusia honako hauek dira: softwarearen garapena, datuak masiboki aztertu eta biltegitratzea, produkzio-prozesuetan eta beraietatik eratorritako prozesuetan elkarri eragiten dioten elementuetan sentsoreak eta elektronika txertatzea, gizakiaren eta makinaren arteko bizikidetzeta, eta erabaki hobeak hartzeko informazio egokiagoa eskuratu ahal izatea (Grupo Spri, 2015). Fabrikazio gehigarriaz eta konpositeen sektorearekin erlazionatutako teknologiaz baliatzen da.

Sistema honekin, materialaren jartzea, kapaz kapa, beharrezkoa den lekuan soilik gehituaz desiratutako geometria lortuko da, materiala (mekanizatuaren, trokelatuaren,...) bidez kentzearen edota molde edo erreminten laguntzarekin beharrean (fundizioa, injezioa, plegatua,..).

Irudia 1: Makina erreminta tradizionalaren eta fabrikazio gehigarriaren arteko diferentzia



Iturria: Norberak egina

Oraindik fabrikazio prozesu gehienak materialaren harroketa den sistema tradizional ez egiten dira, polimero, metal bigun zein gogorrak zuritzen alegia, baina metodo hauek mugak dituzte, ez soilik kontrolekoak, baizik eta fisikoak ere. Esaterako, zulatzeko makina kurbatuak egiteko, forma geometriko konplexuak dituzten piezen elkartzea egiteko, etab zailtasunak dituzte. Honek, kreatibitatea egiteko aukera blokeatzen du, produktu berrien garapenarekin sortuko den balio gehigarriari hesi bat osatuz.

COTECen 2011ko dokumentuan aurkezten den bezala, fabrikazio gehigarriko teknologiek aro digitalean izandako ezagutzaz baliatuz, mugak gainditzea ahalbideratuko du, prozesu tradizionalen iraultza bat suposatuz.

Fabrikazio gehigarriaren teknikak ugariak dira, adibidez, estereolitografia edo laser selektibo sintetizatua, piezak 3Dan lortzea ahalbideratzen duena, azalera batean “inprimatuz”.

Fabrikazio aditibo honek gainerako beste prozesu tradizional batekin dituen ezaugarri bereizgarriak ondorengoak dira, abantaila lehiakor handia emango diena (Grupo Spri, 2015):

- Ezerezetik abiatzen da, aurretiko diseinua behar duena.
- Zailtasun geometrikoa lortzen da, prozesua ez garestitzea lortuz. Geometria eta material desberdinak objektu berdinean barneratu daitezkeelarik.
- Pertsonalizatzeak ere ez du kostu gehigarririk suposatzen, nahiz eta pieza berdina ala denak desberdinak egin.
- Produktuen serie motzak egiteko gaitasuna.

Ezaugarri hauek, beraz, izugarriko aldaketa suposatzen dute produktuen diseinuaren prozesuan, askatasun sortzailea edukitzeko aukerarekin. Gainera, zehaztasun osoa lortzeko gaitasuna edukiko da, tradizionalki egiten ziren hurbilketak saihestuz. Beraz, fabrikazio gehigarri honekin, giza irudimenak dituen edozein objektu eraiki ahal izango da.

Gaur egun, oraindik batez ere polimeroekin lan egiten badu ere (urtu daitezkeenak baitira), fundizio tenperatura baxuko material metalikoez jarduten hasi dira, altzairua momentuz, metodo honekin urtu ezin daitezkeelarik.

Hala ere, fabrikazio modu aldaketa honekin mundu infinitu bat irekitzen da, produktu berri eta negozio aukera desberdinekin.

Aipatzekoa da gainera, material zeramikoek eduki dezaketen erabilgarritasuna ikertzen dabilzala, etorkizun oparoa aurreikuste zaielarik. Material berriek altzairua ordezkatzen duten neurrian emango da fabrikazio gehigarriaren aurrerakuntza.

MAKINA ERREMINTAREN ETORKIZUNA

Automozio, aeronautikan zein manufaktura industrian potentzial handia edukiko duen teknika izango dela aurreikuste dute adituek, gainera. Medikuntza arloan ere izugarrizko motorra izango da, pieza bakar eta eredu geometriko konplexuen behararekin.

6.2. Zer gertatuko da beraz Makina erreminta sektorearekin?

10-15 urteko epean ekoizpen gehigarriko metodoak joera gorakor eta positiboa izango du, makina erreminta tradizionalaren etorkizun urrikorra aurreikuste zaiolarik (Balbas, 2015)

Aurrez aipatutakoa kontuan izanda beraz, nire iritziz sektore honetako euskal enpresek metodo ordezkapena egitea baino ez dute aukerarik izango, materiala gehitzeko makinak egitera igaro beharko direlarik.

7. DANOBATGROUP KASUA

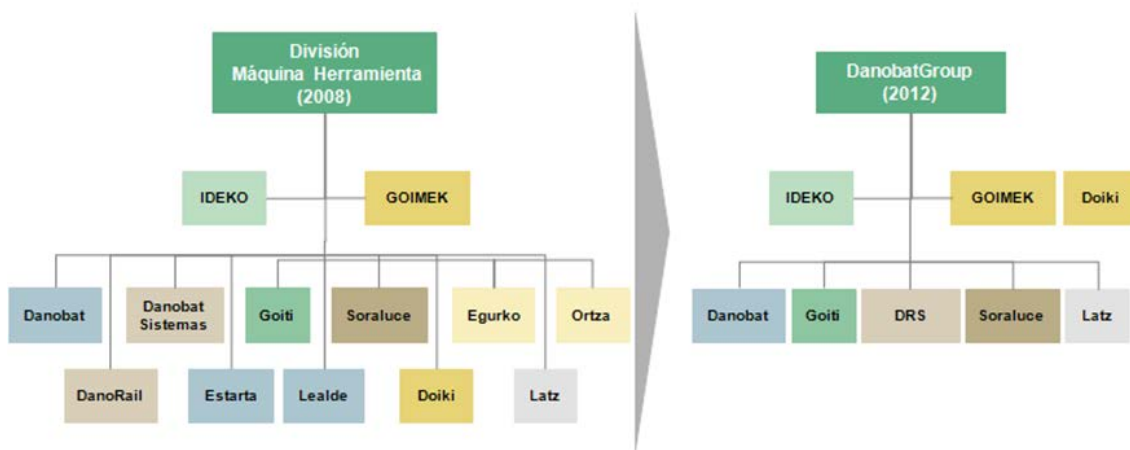
Orain arte, makina erreminta sektorearen ikuspegi global bat jorratu da datuak analizatuz, segidan DanobatGroup korporazioa aztertuko delarik.

7.1 DanobatGroupen sarrera

Mondragon korporazioaren barne dagoen eta egoitza nagusia Elgoibarren (Gipuzkoan) daukan enpresa taldea da, makina erreminta sektorean aritzen dena.

DanobatGroup taldea osatzen duten enpresak azaltzen dira 2. irudian. Aipatzekoa da 2008tik lau urtetan zehar izan duten bilakaera, hainbat kooperatiba fusionatu zirelarik:

Irudia 2: DanobatGroup bilakaera



Iturria: DanobatGroup, 2013

Bigarren irudiko sozietate kooperatibo bakoitzeko, aipatzeko da Danobatek eta Goitik Elgoibarren, Soralucek Osintxun, DRSek Bergaran, Goimek Deba eta Mallabian eta Latzek Andoainen produkzio plantak dituztela.

Taldeak 1.222 langileko pertsonalarekin (2013ko datuak), Europako makina erreminta fabrikazioko liderren artean kokatzen da 230 milioi eurotako fakturazioa edukita eta salmenten %90 atzerrira egiten duelarik (DanobatGroup, 2013).

Kooperatiba izaera du, bere garapena enpresa eredu sozialago eta parte-hartzaileago batean oinarritutako erakunde demokratikoan duelarik. Protagonismoa pertsonengan utzita, elkar laguntzeko ahaleginari eta parte hartzeko sistemari esker da elkarlanaren erreferente munduan (DanobatGroup, 2015).

Bere balioak beraz, lehiakorra, errentagarria eta berritzailea den testuinguru global batean, esperientzia, ezagutza, eta interkooperazioa oinarri hartzea ditu DanobatGroupek, merkatuari soluzioak eta zerbitzuak eskainiz, eta konpromisoaren eta bere identitate korporatiboaren bitartez, balio erantsiko enplegua sortuz. Honek, emaitzekin erantzukizun handiagoz jokatzeko bermatzen du, sektore berriak, soluzio berriak eta merkatu berriak lelopean.

Danobat taldeak ospea nazioartean bi marka handiri zor dio: Danobat eta Soraluze.

- Danobat alde batetik. Teknologia anitzeko soluzio espezializatuen erreferentia dena hainbat arlotan, besteak beste, ebaketa eta zulaketa, torneatzea, artezketa, puntzonaketa eta tolesketa arloan, eta material konposatuko piezen produkzioarako sistemen automatizazioan ere.
- Eta Soraluze bestetik. Fresatzeko makinak, fresatzeko-mandrinatzeko makinak eta fresaketa zentroen diseinuan lider dena munduan.

Marka horiekin merkatuko erronkak bere gain hartu, bezeroak asebetu eta garatzeko beharrezkoak diren bitartekoak jartzen ditu taldeak.

Danobatgroupek 14 ikerketa eta garapen zentro propio ditu berrikuntza espezializatuera eta puntako teknologiadun makina erreminta produktuen berrikuntzara zuzenduta. Bere helburu nagusia soluzio teknologiko berritzaileak eskaintzea baita. Fakturazioaren %7 inguru inbertitzen du ikerketa eta berrikuntzan, 100 bat langile espezializatu hain zuzen ere (DanobatGroup, 2013).

Berritzeko eta garatzeko duen aipatutako gaitasun hauek beraz, soluzio optimo eta espezializatuera eramaten du enpresa hainbat sektoretan:

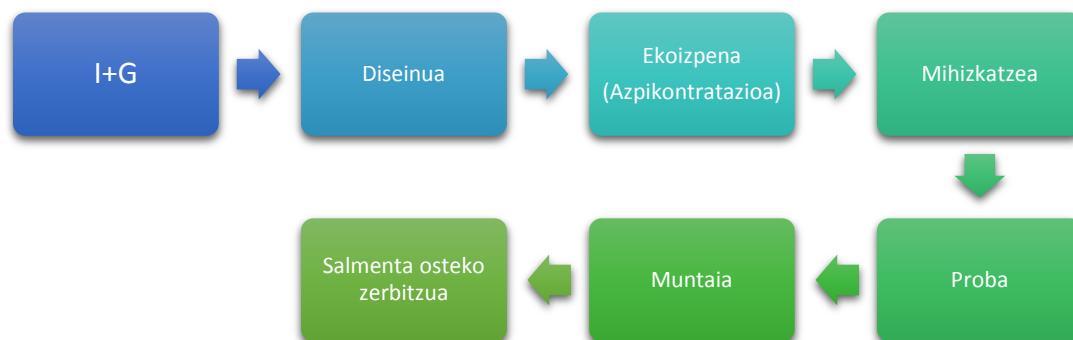
Irudia 3: DanobatGroup aritzen den sektoreak



Iturria: DanobatGroup, 2014

DanobatGroupen Balio katea ondorengoa da:

Irudia 4: DanobatGroupen Balio katea



Iturria: Norberak egina

Balio kateari dagokionez, 4. Irudian ikus daitezkeen bezala, aipatzekoa da taldeak makinaren berrikuntza, diseinua zein fabrikazioa enpresa taldearentzat berdina dela. Gainerako pausuak dira enpresa bazkideek independenteki jarduten dituztenak. Ekoizpenari dagokionez, norberak egin zein azpikontratazioez baliatzen da. Aipatzekoa gainera, produkzio plantak eta ordezkariak komertzialak ere badituela atzerrian, geroago sakonduko den gaia delarik. Hauei esker presentzia bermatuta dauka merkatu estrategikoetan, zerbitzurik osatuena lekuan bertan izateko.

Teknologia globala eta tokian tokiko ezagutza bermatzen ditu talde kooperatiba honek. Aipatzekoa da 2008an nazioartekotze saria jaso zuela DanobatGroupen Gipuzkoako ganbararen eskutik. Merkatuari begira lan egiteak beraz, atak ireki dizkio garrantzi handiko proiektuetara iristeko munduan barrena (O. Urdangarin, 2015)

Lantaldea zorrotza kontsideratzen da, epeak betetzen dituen eta erantzuteko gaitasun handia duen zerbitzu teknikoa duena. Soluzioak eskaintzeaz gain, pertsonen formazioa eta salmenta osteko zerbitzuak ere eskaintzen ditu, prestakuntza handikoak, bezero bakoitzari ahalik eta azkarren eta era pertsonalizatuan erantzuteko (Urdangarin, 2015).

Eskaintzen dituen produktuen artean artezketarako, fresatzeko, mandrinatzeko, torneatzeko zein ebaketarako tresnak daude, besteak beste.

7.2 DanobatGroupen Historia

Baina gaur egun korporazioa dena ulertzeko mende erdi baino gehiago jo behar dugu atzera enpresaren sustraiak aztertzeraz.

1952an du oinarria enpresak, Elgoibarren (Gipuzkoan) inguruko enpresetako 16 langile elkartu eta makina erreminta arloan lan egitea erabaki zutenean, batez ere artezketan aritzen zirelarik.

Lau urte geroago, 20 langilek EGUZKI osatu zuten Tornuen produkzioarako. Garai hartan ere beste hainbat langilek ACME sortu zuten Deba makina bereziak egiteko helburuaz.

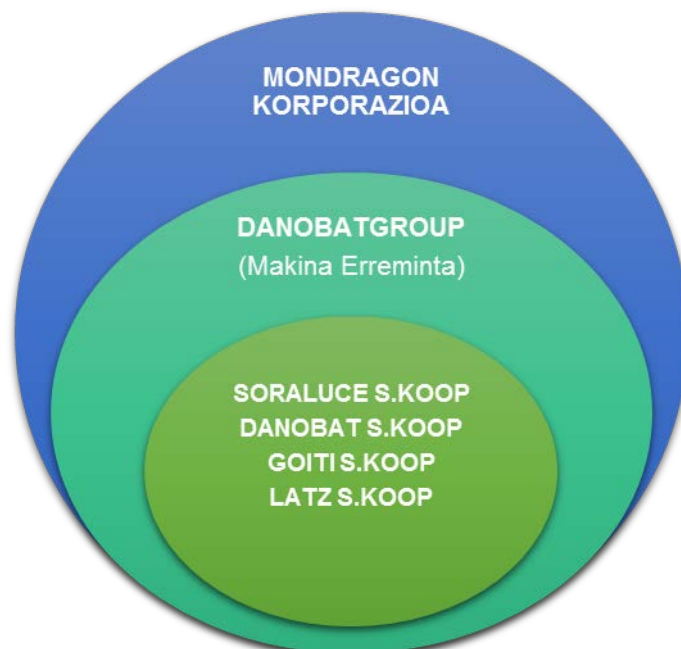
1969an hiru entitate hauek fusionatu eta DANOBAT izena eman zioten, kooperatiba bakarra sortuaz. Ordurako erakundea Mondragon korporazioaren barne zegoen.

Garai hartakoak dira Goiti eta Latz erakunde kooperatiboak ere. 1962an aipatzekoa da Soraluceren sorrera, entitatearen etorkizunerako garrantzitsua izango zena.

Enpresa independente guzti hauek Caja Laboral korporazioan elkartzen dira, geroago Mondragon korporazioa izango dena.

1980rako jada sortu zuten makina erreminta sektorean jarduten zuten enpresa hauek DanobatGroup talde korporatiboa.

Irudia 5: DanobatGroupen sorrera



Iturria: Norberak egina

Hori horrela, 60 urte baino gehiago berritzen jardun ostean, gaur egun makina erremintan sektorean estatuko lider bilakatu da.

7.3 DanobatGroupen gaur arteko nazioartekotzea

Bere jatorriko lekuaz kanpoko merkatu geografikoetara bideratzeko enpresaren erabakia, enpresa horren hazkunde eta garapen modu konplexu gisa ulertu behar dugu nazioartekotzea (Villarreal, 2011).

Atzerrira joateak daukan zailtasunak berak eta hau garatzeko baliabide eta gaitasunen beharrak, euskal enpresek hazkunde estrategia hori gutxitan jarraitzea eragin du, tradizionalki, neurria izanik nazioartekotze maila apalaren arrazoietakoa bat (Villarreal, 2011). Kooperatiba izaera eta berezko ezaugarriak ere nazioarteratzeko kezka eman dute, historian zehar merkatu lokaletara zuzentzeko joera izan baitute beraien bazkideen beharrak asebetetzeko (Errasti, 2002).

Ikuspuntu honetatik ordea, gaur egun baliabideak, gaitasunak, arriskuak eta emaitzak hainbat erakunderen artean partekatzeko lankidetzak kultura tradizioa geroz eta sarriagoa da.

Josu Ugarteren esanetan (2013), Euskal ekonomiako enpresa txiki eta ertainak, DanobatGroup barne, ezin dira hazi nazioartekotze plan bat gabe. “Horrela jarraitu ezkerok, ez gara krisitik irtengo eta gainera, irtenbidea azkar bilatzeko premia daukagu” dio Ugartek. “Ezin da itxaron gainerako herrialdeek gure ekonomiatik tira dezaten, krisi urte hauetan ez baitute egin eta ez baitute egingo”. Lehiakortasuna galdu dute enpresek eta nazioartekotzea da ekonomia berreskuratzeko giltza (Ugarte, 2012). Zer da lehiakortasuna ordea? Merkatu kuota nazional edo internazionalak era errentagarri batean bereganatu edo mantentzeko ahalmen bezala defini daiteke.

DanobatGroupen kasurekin, nazioartekotzeari ekin dion enpresaren emaitza ona frogatuko da, eman diren estrategiekin batera:

Hasi baino lehen, 2016rako korporazioak daukan bisioa ondorengoa da:

“Testuinguru global batean, talde kooperatibo, lehiakor, errentagarri eta ekintzailea, konponbideak eskaintzen dituen, merkatuari zerbitzuak eskaintzen dituen esperientzia, ezagutza, berrikuntza, interkooperazio eta aliantza estrategikoen bitartez, eta konpromiso eta identitate kooperatzailearen bitartez, beti ere balio gehigarria sortuz” (DanobatGroup, 2015)

Gainera, balio katearen zatitzea eman da. Orain, produkzio, merkatu zein berrikuntza kanpoan egiten da, munduko edozein txokotan. Zatikatzeko honek, garapen bidean dauden herrialdeetara esportatzea (balioa dagoen tokira), marka eta produktua merkatuko segmentu altu batean posizionatzea eta gainera, beste herrialde batzuetan garapen teknologikoak txertatzea eragin duelarik. Beraz, enpresa euskaldunak zirenak internazional bilakatzen ari dira, Danobat taldea eredu delarik.

Korporazioaren plana, taldeko enpresa txiki eta ertainen nazioartekotze posizionamendua merkatu zein arriskuak dibertsifikatuz, balio kate globaletan sartzea eta garatzen dauden herrialdeei laguntzea da. Horrela lortuko da soilik krisitik irtetea (Urdangarin, 2015).

Erronka berriei erantzuten dien akzio plan bat beharrezkoa izango da, beraz, azken helburua izango den esportazioak eragiteko eta horrela hemen enplegua sortzeko. Nazioartekotzearen helburua enpresek lokalki asebate ezin dituen beharrak asetzea da. Baina horretarako, helburu herrialdean pertsonak eta egiturak beharrezkoak dira:

Multikokapena, bai instalazio produktibo zein komertzialetan ezartzea (eta ez da deskolalizatzea) izan dela gakoa dio Ugartek nazioartekotzerako arrakasta izateko.

Deslokalizatzea, aktibo industrial bat herrialde batetik bestera mugitzea bada jatorriko herrialdean enplegua suntsituz, kokaleku anizkoitza ezartzean instalazio produktibo edo komertzialak ezartzen dira merkatua konkistatzeko (IMH, 2014). Horrela, Danobat taldearen salmentak igotzea lortuko da merkatu haietara (Luzarraga eta Irizar, 2012).

Normalean, instalazio produktibo zein komertzialetan produktu bat eramaten du enpresak, gainerako ekoizkin sorta etxean eginez (Urdangarin, 2015). Modu honetara, balio gehigarriaren enplegua sortu da euskal lurraldean, jende gehiago kontratatuz giza harremanetan, finantzetan, eta gainerako arlotan. Hazkunde bidean dauden merkatuetan presentzia lortzea du beti helburu, eskaintza lehiakor eta marka ahaltzudun produktuekin.

Kokaleku anitzetan nazioartekotuz soilik eramango du DanobatGroupek produktu gehiago kanpora. Nazioartekotu ez diren enpresak lanpostuak eta merkatu kuotak galdu dituzte eta kokalekua anizkoitzu dutenek berriz, enplegua sortu eta esportazioak igo dituzte (Ugarte, 2013).

Gaiaz gehiago sakonduz, eta marko teorikoari erreferentzia eginez, kanpoan ezartzeko DanobatGroupek honako nazioartekotze estrategia hauek jarraitu izan ditu orain arte, 80. hamarkadatik (Urdangarin, 2015):

1) KOKAPEN ESTRATEGIA, **Non sartuko da? Non finkatuko da?**

Alemania, Arabiar Emirerri Batuak, Argentina, Australia, Austria, Bahrain, Belgika, Bielorrusia, Brasil, Danimarka, Erresuma Batuak, Errumania, Errusia, Espainia, Estatu Batuak, Estonia, Finlandia, Frantzia, Herbehereak, Hungaria, India, Irlanda, Italia, Jordania, Kazakhstan, Libano, Lituania, Mexiko, Oman, Paraguai, Peru, Polonia, Portugal, Qatar, Saudi Arabia, Siria, Suedia, Suitza, Turkia, Txekiar Errepublikak, Txile, Txinako Errepublikak, Uruguai, Yemen eta Zeelanda berria.

Bost kontinentetan presentzia 15 instalazio produktibo eta 12 bulego komertzialen bitartez.

2) SARTZEKO ETA IRAUTEKO ESTRATEGIA, **Nola sartuko eta finkatuko da?**

Taldeak atzerrian sartzeko ondorengo hiru aukerez baliatu da:

Delegazio komertzialak: Alemanian, Txinatar Errepublikan, Italian, Japonen, Frantzian, Indian, Erresuma batuan, Estatu Batuetan, Errusian, Brasilen eta Errumanian.

Instalazio produktiboak: Bimatec-Soraluce (Limburg, Alemania); Danobat-Overbeck (Herborn, Alemania); Danobat Newall (Peterborough, Erresuma Batua); Danomar (Cluj-Napoca, Errumanian); Danobatgroup India (Pune, India); Danobat-Maraton (AEB); Danobat-Plantool (Finlandia); DanobatGrup China (Txina).

Zuzeneko Esportazioak: Bost kontinenteetan zehar. Txekoslovakian, Txinan, Brasilen zein Iranen lehenengoak.

3) HAZKUNDE ESTRATEGIA, **Zuzeneko inbertsioa atzerrian sortu ala erosi?**

Barne hazkundea (sortu):

- DanobatGroup India (2013): %100. Indiar merkatuentzat makina egokien fabrikazioa. Jarduera geldituta merkatuaren beherakadaren ondorioz.

Kanpo hazkundea (erosi):

- Danobat Oberbeck (2002): %100. Artezgailuen fabrikazioa. Produktu gama handitu, teknologia hobea eta Alemaniaren merkatuan sartzeko erraztasuna.
- Danobat Newall (2003): %100. Industria automozio eta aeroespaziala. Helburu komertziala.

- Danobat Maraton (2014): Makinen mantentzean kontzentratua. Helburua komertziala eta bezeroak gehitzea.

4) BIZIKIDETZA ESTRATEGIA, **Norekin joango gara?**

Merkatuaren interesen, balio katearen zein jarduera nazioartekotuko denaren edo atzerriko herrialdearen mugen arabera.

Gehienetan bere kabuz joan bada ere, merkatu zailenetan barneratzeko hainbat *Joint Venture* egin ditu taldeak, fabrikazio zehatza egiteko:

- Bimatec Soraluze (1991): Kapitalaren 51% DanobatGroup eta 49% bazkide alemaniarrek.
- Danomar (2007): Bazkide lokalekin. Makinen osagarriak fabrikatzeko helburuaz.
- DanobatGroup Txina (2012): China CNR Corporation Limitedekin %50eko partaidetza. Tren sektorearentzako tornuen fabrikaziorako soilik dute akordua. Bazkide txinatarren bazkideak lortu eta DanobatGroupen teknologia kontrolatu.

5) ESTRATEGIA KORPORATIBOA, **Zein negozio unitate nazioartekotuko dira?**

Sei negozio unitate bereiz daitezke DanobatGroupen barnean, Ideko I+Gko planta ezik, guztiak nazioartekotzen direlarik.

- Danobat: Ebakuntza eta zulatze soluzioetan konponbideak ematen ditu, baita tornuan egindako lanetan, zuzenketetan eta material konposatuen automatizazio prozesuetan ere.
- Soraluze: Fresagailuak, fresagailu-tornuak, fresagailu-zentroak eta tornulan bertikalak.
- Goiti: Txaparen transformazioan aditua, puntzonaketa, tolesketa eta laser bidezko mozketan aritzen dena.
- Goimek: Zehaztasun handiko mekanizazio soluzioak ematen dituen tailerrak.
- Latz: Ebakuntza tresnak, altzairu arina eta metal gogorra lantzeko.
- Ideko: Inbertsio eta garapenerako berrikuntzan lan egiteko zentroa.

6) BARNERATZE ESTRATEGIA, **Balio kateko zein jarduera nazioartekotuko dira?**

Taldearen balio katek batez ere salmentak eta salmenta osteko zerbitzuak nazioartekotzen dira, fabrikazioren parte ere atzerrian eginez (makina bereziak). Ez dira I+G, diseinua, kudeaketa finantzarioa eta giza harremanak nazioartekotu.

7) LEHIATZEKO ESTRATEGIA, **Zein da lehiatzeko abantaila iraunkorra?**

DanobatGroupek desberdintzeagatik apustu egiten du, bere produktuen kalitatean eta berrikuntzan zentratuz eta bezeroei gertutasuna eskainiz. Produktu berri eta espezializatuak eskaintzen dituzte, balio gehigarria erantsiz. I+G erreferente teknologiko bilakatu da enpresan.

8) EGITURA ESTRATEGIA, **Nola antolatuko dugu nazioartekoa?**

Taldeko errektore kontseiluak hartzen ditu irizpide eta estrategien erabakiak, eta ondoren kontseilu soziala arduratzen da bazkideei helarazteaz. Esan bezala, taldeko sozietate kooperatibo guztiak batera joaten dira kanpora DanobatGruop moduan. Hala ere, taldeko erakunde kooperatibo bakoitzak autonomia gradu altua dauka nazioartekotze erabakiak hartzerako orduan.

9) IKUSPEGI ESTRATEGIA, **Nola ulertzen dugu kanpo mailakoa?**

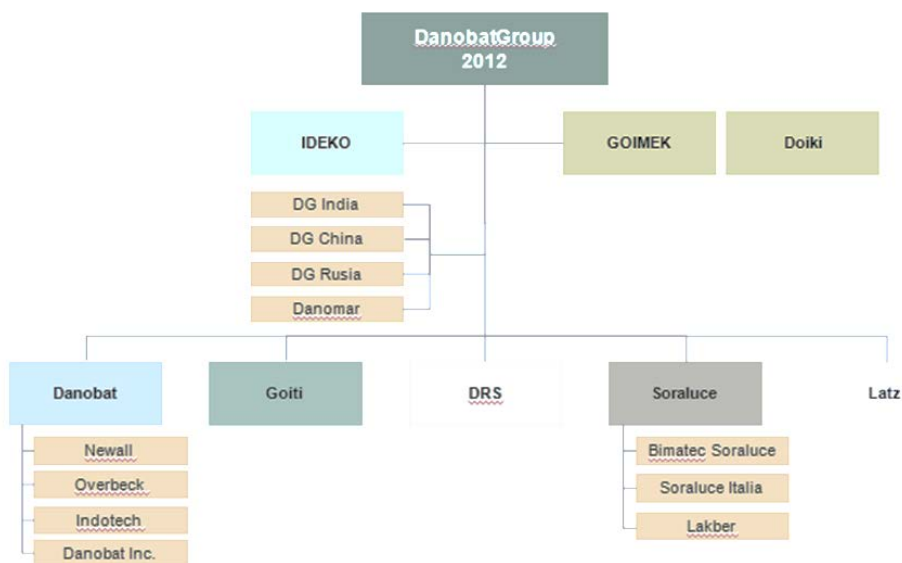
Atzerrira joatea beharrezkoa zaio taldeari bizirauteko, espainiar barne merkatuaren eskasia dela eta.

10) SEKUENTZIA ESTRATEGIA, **Zein da nazioarteko prozesuaren erritmoa?**

Pentsamolde internazionala dauka enpresak, erritmo azkarrarekin, etengabe baitaude kanpora joateko aukera berrien bila.

Honakoa da beraz kooperatibaren egungo egitura, enpresa parte hartzaile eta delegazioak kontuan izanda:

Irudia 6: Kooperatibaren nazioarteko egitura



Iturria: DanobatGroup, 2012

Arestian aipatutako galderak era optimo batean erantzunez lortuko du enpresak estrategia eraginkor bat ezartzea. Erantzunak, ordea, momentu bakoitzean enpresaren jardueri baldintzatuta daude. Kanpora zabaltzeko estrategia unibertsal magikorik ez dagoela baieztatzen du DanobatGruopek (Urdangarin, 2015) Hainbat barneratzeko modu desberdin direla bizikide adierazten dute. Gainera, enpresa berak hainbat nazioartekotze modu erabiltzen ditu momentu desberdinetan, estrategia globala maximizatuz.

Villarreak (2011 urtea) planteaturiko hamar estrategiak planteatu ostean, ondorengo faktoreek baldintzatzen dute eraginkortasun komertziala atzerrian (Ugarte, 2014):

- Alde batetik, jatorri herrialdean interfaze eraginkor bat beharrezkoa da kooperatiba eta delegazioaren artean.
- Nibel altuko kontaktuak ere beharrezkoak izango dira atzerri herrialdean.
- Helmuga herrialdeko jakintza juridikoa ezinbestekoa zaio enpresari.
- Gainera, lehiatzeko abantailarik gabe ezinezkoa zaio enpresari atzerrira joatea: Kostu eta eskaintza lehiakorra marka “premium” baten bitartez, teknologia garatua (makina berritzailea, pertsona adimentsua eta patente egokia) eta baliabide finantzario aproposak beharrezkoa ditu.

Hori bai, administrazioa behar dutela euskarri bezala adierazten du Carmelo Urdangarinek. Laguntza hori gabe ezingo baitute garatzen dauden herrialdetan anizkoiztu. Merkatu ikerketa egokiak egiten, kostu baxuko herrialdeetan erosten, parke industrialen kudeaketan, herrialdean ezartzea lagunduz eta atzerriratuak kudeatzen lagunduz eragin dezake administraritzak. Zer egin du administrazioak orain arte orduan?

Eusko jaurlaritzak, gainerako beste entitate batzuekin hainbat jarduera burutu ditu ekonomia suspertzeko eta Makina erremintaren merkatua bultzatzeko. Alde batetik azoka eta bisitak antolatzen lagundu du. Diru-laguntzak ere eman ditu. Heziketan ere eman du laguntzarik eta baita ezarpen proiektuetan ere, guztia Plan Renovearen barruan.(Eusko jaurlaritza, 2015). Aipatzekoa 2014 eta 2015 urteetan Jaurlaritzak 18 miloi euroko laguntza eman diela enpresei lantegiek makina berriak eros ditzaten (Eitb, 2015).

Josu Ugarteren esanetan (2013 urtea) ordea, nazioartera doan pertsona egokia da kokapen anizkoitz produktiboaren eta komertzialaren arrakastaren gakoa eta horretarako, ezaugarri konkretu batzuk izan behar dituzte giza baliabideek, 7. irudian agertzen den bezala:

Irudia 7: Diplomazia korporatiboaren ezaugarriak



Iturria: Norberak egina. Josu Ugarteren blogetik aterata (2013)

- Pertsona umilak izan behar dira. Honek, bezero zein gainerako interes taldeen beharrak entzutea eta ulertzea ekarriko du, enpatia sortuz.
- Atzerriko hizkuntza ikastea beharrezkoa dute komunikazioa sustatzeko.
- Gainera, ez dute beste herrialdeko kultura baztertzen, are gehiago, integrazioa bultzatzen duten pertsonak dira, gainerakoak diren bezalakoak onartuz.
- Lidergo ezaugarriak dituen pertsona behar dute. Jarrera aktiboa ideia berrien eta ulertzeko forma berrien aurrean, desberdina dena onartuz.
- Indar emozionala. Erresistentzia eta berreskuratze gaitasuna, dinamismoa eta porroten aurrean erreakzio gaitasuna. Presioaz lan egiteko gaitasuna eta erronkei aurre egiteko gogoia, esperientzia berriak probatzeko grina.

8. ONDORIOAK

Gradu amaierako lan honetan, Makina erreminta sektorearen analisia egin da lehenik kasuaren azterketarako testuinguruaren nondik norakoak jakitea ezinbestekoa baita. Kasuen metodologian oinarrituz, DanobatGroup enpresaren nazioartekotzearen zergatia eta estrategiak sakondu dira ondoren.

Hau guztiarekin, taldeak erabilitako nazioarteko bideari buruzko ondorio batzuk aurkeztuko dira jarraian:

- Kontsumitzen dena baino gehiago produzitzen dute Espainiar makina erreminta sektoreko enpresek. Barne merkatuaren ahultasuna nabaria da, eta beraz, hemengo enpresek, DanobatGroupek barne, nazioartekotzea baino ez dute aukerarik izan.
Ezin da itxaron gainerako herrialdeek gure ekonomiatik tira dezaten, krisi urte hauetan ez baitute egin eta ez baitute egingo. Lehiakortasuna galdu dute enpresek eta nazioartekotzea da ekonomia berreskuratzeko giltza. Euskal enpresek badute baliabide teknologiko zein komertzial nahikoa geroz eta gehiago saldu eta geroz eta urrunago dauden merkatu zailenetan saltzeko.
- Behin enpresak atzerrira saltoa egitea erabakitzen duenean nora joan erabaki behar du. Espainia krisian dago, mundua ordea ez, beraz, garapen bidean dauden herrialdeak haziko dira eta hemengo enpresek presentzia izan behar dute horietan. Lanaren baitan aipatu bezala, Txina munduko makina erremintaren kontsumoaren lehen postuan dago. Munduko makineriaren %66a Asian, eta %43a Txinan kontsumitzen delarik .Beraz, forma batera edo bestera Txinan egon behar dela dio Danobatgroupek.
- Ikaragarrizko abiadaz hartzen dituzte erabakiak herrialde haietan. Lo dago euskal zein europar ekonomia eta mugitu beharra dute enpresek. "Dominique De Moisi" zientzialari politiko Frantsesaren esanetan, Amerikako estatu batuak eta Europan , beldurraren emozioa daukagu. Biharkoa gaurkoa baino okerragoa izango dela uste dute bertako herritarrek. Asiar herrialdeek ordea esperantzaren zirrara daukate sentimendu hau herritarrek daukaten desira eta ambizioan islatzen delarik. Ideia, negozio zein teknologia berrietara irekita daude pertsona ekintzaileak izanik. "Dena egin daiteke"en jarrera positiboa daukate (Ugarte, 2013).
- Atzerrira joateko multikokapenaren apustua egitea dela gomendagarria ikasi da lanean zehar, enplegua sortu eta esportazioak igoaz. Esportazio zuzena, delegazio komertzialen ezarpena edo atzerriko produkzio ezarpena jarraitu

dituela DanobatGroupek ikusi dugu, enpresa berak hainbat nazioartekotze modu erabiltzen dituelarik momentu desberdinetan, estrategia globala maximizatuz.

- Zailtasunen aurrean enpresa aurreratu dadin hiru faktore klabe izan behar ditu kontuan: Berrikuntza, Marka gorena eta Diplomazia korporatiboa (Ugarte, 2013). Teknologian aitzindaria da gure lurraldea I+Gan inbertitzen delarik. Kanpoan ezartzeko marka aproposa eraman behar da, mundu mailan ezaguna eta ospe handikoa dena. Eta garrantzitsua baita ere, nazioartekotzeko helburuz enpresa bat atzerrian kokatzean, bertan babestuko duen jendea behar du inguruan. Danobat garapen bidean dauden herrialdeetan kokatzean, bertakoek entitate aberats moduan ikusten dituzte, eta laguntza beharko dute lankideek proiektua aurrera eramateko. Erbesteratuen kudeaketak garrantzi ikaragarria du kanpora joate hori ondo joan dadin. Hizkuntza menperatzea eta umila izatea beharrezkoa da konfiantza eragiteko.
- Estandarra ez dela gurea argi izan behar du enpresak, irekia izan behar da gainerakoek pentsaeren aurrean.
- Makina erreminta sektorearen etorkizunari dagokionez, Industria 4.0 iraultza gainean daukagu eta euskal enpresak atzean gera ez daitezen berritu behar dute teknologia berrietara moldatuz, nazioarteko enpresez ikasiz, eta elkarlanean. “Aldatu edo hil” lemapean.

Hori horrela, Makina erreminta sektorea potentzia handikoa izatearen arrazoia nazioartekotzea izan dela ikasi da. Arloaren etorkizunari buruzko aurreikuspena ere burutu da eta DanobatGroup gertuko enpresaren estrategietan sakondu da, lanaren hasieran planteaturiko helburuak bete direlarik.

Helburu pertsonalei dagokionez, gradu amaierako proiektu honekin nire herri den Elgoibar, makina erremintaren hiriburua izendatua, inguratzen duen industria hobeto ezagutzea lortu dut, aurretik ezezaguna zena.

Sektorean lanean diharduen jende interesgarria ezagutzeko aukera ere eman dit, elkarrizketetatik informazioa lortzen ikasi dudalarik.

Baina garrantzitsuena, sektore oso interesgarria eta bitxia iruditu zaidala eta aurretik grisa ikusten nuen arloa orain nire lan etorkizunerako ezin hobea ikusten dudala.

9. ETORKIZUNERAKO IKASKETA LERROAK

Gradu bukaerako proiektu hau makina erreminta sektorearen analisi globalaren eta DanobatGroup kasuaz jardun da.

Arestian agertu den munduko makina erreminta kontsumoaren 3. grafikoak (20 orr.) industria non ari den eraikitzen adierazten digu. Mendebaldean nazioartekotzea finkatuta dagoenez DanobatGroup ekialderantz mugitu behar dela. Ikusi da gainera, Txinaren makinaren eskaria indartsu mantentzen dela gainerako herrialdeekin alderatuz. Ikuspuntu industrial batetik beraz, mundua aldatzen ari da.

Geroz eta talentu gehiago daukan herria da gainera. Batik bat ikasketa teknikoak garatzen dituzten txinatar ugari, eta ondo prestatuak direlako. Esaterako, 500.000 ingeniari baino gehiago lizentziatzen dira urtero Txinan, AEBetan eta Europa bateratuz baino gehiago. Amerikar ekonomia eskoletan ikasten duten doktoreen %11 Txinatarra da gainera. Jakituria hau patenteak sortzean nabari da.

Beraz, askori lehenengo burura etortzen zaigun enpresentzako gomendioa, merkatu ikerketa sakonik egin gabe, Txinan muturra gehiago sartzea izan daiteke delegazio komertzial zein produkzio planten bitartez.

Baina Txina merkatu zaila da, beharrezko dituen baldintzengatik. Bertako bazkide batekin elkarlanean joatea beharrezkoa da, eta kultura aldetik desberdintasuna ere oztopo izan daiteke Euskal enpresentzat.

Eta zer esan Industria adimentsuaren etorkizunagatik? Makina konektatuak produzituko dira industria konektatuz zerbitzu eta garapen berriak emango direlarik. Eta erronka berri honetan nazioartekotzerik behar ez badute enpresek? Eta aldakortasun handiagoz lan egingo duten fabriken interkonexioa ematen bada, atzerrira joan beharrik gabe?

Intuizioak besterik ez dira, ikusteko baitago oraindik. Baina 4.0 industria hemen daukagu jada eta gai hauek sakonago aztertzea gustatuko litzaidake etorkizun batean.

10.ERABILITAKO INFORMAZIO ITURRIAK

10.1.Literatura: ebidentzia dokumentala

Literatura

Albizu Gallastegi, E. eta Landeta Rodríguez, J. (2014): «Zuzendaritza Estrategikoa. Teoria eta Praktika». Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.

Barren aldizkaria (2014-06-06). 910 zenbakia. «Susperraldiaren azoka. Xabier Ortuetari elkarrizketa».

Bartlett, C.A. eta Ghoshal, S. (1991): «La empresa sin fronteras: La solución transnacional». McGraw-Hill., Madrid

Carnicer, D. (2011): «Las alianzas en la internacionalización de las empresas de servicios». Empresa en Acción.

Errasti, A.M. (2002): «Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: Nazioarteko hedapenaren politika sozioekonomikorako gakoak». UPV/EHU

Kotler, P. eta Armstrong G. (2014): «*Marketinaren Oinarriak*». Deustoko Unibertsitatea.

Gadner Research (2014): «The World Machine-Tool Output & Consumption Survey»

Garcia, G. (2012): «*Estrategias de internacionalización de la empresa*». Piramide.

Grant, R. (2006) : «*Dirección Estratégica*», 5ª edición, s.l. civitas ediciones

Grant, R.M. (2013): «Egungo Estrategia Análisis», Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.

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

Gerling, H. (1997): «*Alrededor de las máquinas herramientas*». Reverte

Instituto Español de Comercio Exterior (2011): «España: Sector de máquina Herramienta»

Johnson, Sholes, Whittington (2006): «*La Dirección Estratégica*». Editorial Pearson, Séptima Edición

Luzarraga J.M. eta Irizar I. (2012): «La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon». *Ekonomiaz* N.º 79, 1er cuatrimestre

Pla Barber J eta León Darder F.L. (2004): «*Dirección de empresas internacionales*». Madrid: Pearson Educación.

Thompson, A.A., Strickland, A.J. Eta Gamble, J.E. (2011): «Zuzendaritza Estrategikoa. Barne- eta kanpo-analisirako tresnak». Deustuko Unibertsitatea.

Villarreal, O. (2005): «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», Cuadernos de Gestión, Vol. 5, 2, número especial, 55-73.

Villarreal, O. (2008): «El caso de CIE Automotive.El crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización» Ekonomiaz N.º 68, 2.º cuatrimestre, 2008

Villarreal, O. (2008): «La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias», Revista International Administración y Finanzas, Vol. 1, 1: 67-82.

Villarreal, O. (2011): «Lankidetzaren nazioartekotzean: esparru kontzeptual eta teorikoa» Innobasqueren Kasuen Ikerlan Tematikoa.

Yin, R.K. (1989): «Case Study Research». Design and Methods, Applied social Research Methods Series, Vol. 5, Sage publications.

Iturri elektronikoa

AFM. Advanced manufacturing technologies. 2015eko otsaila, martxo eta apirilaren kontsultatua: <http://www.afm.es/>

DanobatGroup. 2014 eta 2015ean zehar kontsultatua: <http://www.danobatgroup.com/eu>

El Blog de Josu Ugarte. 2015eko martxo, apirila eta maiatzaren kontsultatua: <http://www.josuugarte.com/>

Grupo Spri. Basque Industry 4.0. 2015eko Maiatzaren 6an ikusia: http://www.spri.eus/basqueindustry_4_0/

Makina Erreminta Museoa. IMH. 2015eko apirilaren 5ean eta maiatzaren 10ean kontsultatua: <http://www.imh.eus/en>

10.2. Multimedia

Arantza Tapia, Pedro M. García Larragán, Guillermo Dorronsoro, Jose Luis Larrea, Michael Hauser (2014) Makina Erreminta eta industrialen etorkizuna Euskadin hitzaldia. Web gunea: <https://www.youtube.com/watch?v=OmUMeEBbPDk>

EITB (2015-06-10) Gaur egun albistegiak. Web gunea: <http://www.eitb.tv/eu/bideoa/gaur-egun--gaur/2062948207001/4288478172001/2015-06-10/>

Enpresa Nazioartekotzea/ La Internacionalización De La Empresa. Experiencia Del Grupo Danobat(2012). Hitzaldia. Web gunea:

<https://www.youtube.com/watch?v=eKfvfWDVQRY>

Josu Ugarte (2012) Claves para la Internacionalización. Hitzaldia. Web gunea:

<https://www.youtube.com/watch?v=yYNGkkrR5IU>

Xabier Ortueta (2013) ICEX. Web gunea:

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

Xabier Ortueta (2015) Asamblea AFM. Web gunea:

<https://www.youtube.com/watch?v=CpdrSCchUBE>

10.3. Elkarrizketak

Amaia Ferro, Gipuzkoako Bazkundeko Enpresa Garapena eta Internazionalizazio Zuzendaria. "Aukerak eta erronkak enpresa industrialentzat Marokon eta Aljerian". Internazionalizazio jardunaldia [2015/05/05]

Carmelo Urdangarin. Danobat Sozietate kooperatiboa eratu zuen. Enpresa honetako Batzar Nagusiko kide izan zen eta bertan egin zuen lan 1997an jubilatzen arte. Juan Ángel Balbasen eskutik. [2015/04/12; 2015/05/11; 2015/05/18]

David Bilbatua. DanobatGroupeko muntatzaile prestatzaile teknikoa. Atzerrira lanera askotan joandakoa. kontaktu pertsonala [2015/05/25; 2015/05/27]

Juan Ángel Balbás. Debegeako, Debarreneko Garapen Ekonomikorako Elkarteko zuzendaria. [Debegean Praktiketara egon nintzen bitartean 2015/03/09tik-2015/05/29ra]

Maria Jesus Palacios: AFMko langilea. Juan Ángel Balbasen eskutik, emailaz.

Oscar Urdangarin. DanobatGroup Txinako zuzendaria izan zen, eta orain zuzendari internazionala. Juan Ángel Balbasen eskutik, emailaz eta telefonoz.