

# ENPRESAREN TAMAINA ETA LEHIAKORTASUNA: EUSKAL ENPRESAREN KASUA

*Gradu amaierako lana*

**Egilea: Jaione Azpiroz Dendariarena**

**Zuzendaria: Jone Mitxeo Grajirena**



2016ko ekaina

## AURKIBIDEA

---

1. Sarrera: Lanaren helburua, metodologia eta egitura.....	4
2. Tamaina eta lehiakortasuna	
2.1. Tamaina nola neurtu? .....	6
2.2. Lehiakortasun kontzeptua .....	12
2.2.1. Zer da ?	
2.2.2. Noiz da enpresa bat lehiakorra?	
2.3. Enpresen tamaina eta lehiakortasunaren arteko erlazioa.....	16
3. Euskal Herriko enpresen tamaina. ....	26
4. Euskal Herriko enpresen tamainaren eta lehiakortasun-faktoreen arteko erlazioa	
4.1. Finantzaketa ... ..	32
4.2. Internazionalizazioa ... ..	36
4.3. Produktibitatea .....	37
4.4. Berrikuntza .....	41
5. Zer egin tamaina handitzeko?	
5.1. Tamainaren hazkundera.....	48
5.2. Tamaina handitzeko oztopoak .....	49
5.3. Tamaina handitzeko aukerak .....	53
5.4. Enpresarien iritzia... ..	54
6. Ondorioak... ..	58
7. Bibliografia.....	61
8. Eranskinak	
8.1. Eranskina I: Lan erregulazioa.....	64
8.2. Eranskina II: Adegiko Enpresari-elkarteari elkarrizketa .....	66

## TAULEN AURKIBIDEA

---

1. TAULA. 2013/341/UE Enpresa txiki eta ertainen neurriak .....	8
2. TAULA. Ekintzaitzari laguntzeko 14/20132 Legea .....	9
3. TAULA. Establezimenduak langile kopuruaren arabera (%). Euskal Herria eta bere herrialdeak, 2012. ....	28
4. TAULA. Euskal enpresen bilakaera .....	29
5. TAULA. Herrialde ezberdinetako enpresa kopurua hauen tamainaren arabera (%).....	31
6. TAULA. Industria- eta zerbitzu-enpresetan lehiakortasunaren eragile diren adierazle finantzarioak .....	33
7. TAULA. Produktibitatea sektorearen eta enpresaren tamainaren arabera arabera, 2010 .....	39
8. TAULA. Langileko produktibitatea, 2012 (langileko BEG, milaka eurotan) eta 2008-2012 bitarteko bilakaera.....	40

## GRAFIKOEN AURKIBIDEA

---

1. <i>GRAFIKOA</i> . Euskal enpresak tamainaren arabera, 2014.....	26
2. <i>GRAFIKOA</i> . Enplegua enpresaren tamainaren arabera .....	27
3. <i>GRAFIKOA</i> . Euskal enpresen banaketa sektoreka, hauen tamaina langile kopuruaren arabera neurtuta .....	30
4. <i>GRAFIKOA</i> . Enpresen maileguetarako diruaren prezioa.....	35
5. <i>GRAFIKOA</i> . Espainiar enpresa esportatzaileen portzentajea hauen tamainaren arabera, 1991-2010.....	36
6. <i>GRAFIKOA</i> . Euskal industria manufakturen batez besteko tamaina eta esportatzeko joera.....	37
7. <i>GRAFIKOA</i> . Lan egindako ordu bakoitzeko produktibitatea (2000-2014).....	38
8. <i>GRAFIKOA</i> . Europako 2015eko IUS Berrikuntza Adierazleen Panela.....	42
9. <i>GRAFIKOA</i> . Berrikuntzaren dimentsioak EAEn eta EB-28n. Europako 2015eko Berrikuntza Adierazleen Panela (IUS) .....	44
10. <i>GRAFIKOA</i> . EAeko enpresa berritzaileen kopurua (%), enpresak tamainaka bereiziz, 2011 .....	45
11. <i>GRAFIKOA</i> . Berrikuntza gastuak, 2013 .....	46

## 1. SARRERA: LANAREN HELBURUA, METODOLOGIA ETA EGITURA

---

Enpresen lehiakortasunaren kontzeptua gero eta garrantzitsuagoa da ekonomian eta tamainarekin duen erlazioa ere gero eta gehiago aztertzen den gai bat da. Horregatik, gradu amaierako lan honek, euskal enpresen tamainaren eta lehiakortasunaren arteko erlazioa aztertzea du helburu, tamainak lehiakortasunean zer nolako eragina duen ikusiz eta baita alderantziz ere. Honetaz gain, Euskal Herriko enpresen errealitatea ere aztertuko dugu tamainari dagokionez eta baita ea teoriako planteamendu horiek errealitateko datuekin kontrastatuz betetzen diren ala ez.

Horrela, gaiari buruz idatzi dena aztertzeko, erabili dugun metodologia nagusia analitiko-sintetikoa izan da, bibliografia iturri nagusiak kontsultatuz. Ondoren, errealitateko datuak lortzeko eta teoriak esaten dutena bertan nola zehazten den ikusteko, hainbat estatistika datu erabili ditugu. Horretarako, erakunde hauetan jatorria duten datuetan oinarritu gara: OCDE, INE, EUSTAT, Gaindegia... besteak beste. Azkenik, ikuspuntu kualitatibo batetik, euskal enpresen iritzia eta hauen errealitatea ezagutzeko eta baita lanean zehar teorikoki aztertu ditugun definizio eta hipotesiak modu aplikatuago batean lantzeko, Adegiko analisi eta ikerketen arduradunari, Ana Botori hain zuzen, elkarrizketa bat egin diogu.

Guzti honen ondorioz, lana honela egituratu dugu: lehenik, tamainaren kontzeptuari buruzko hurbilpen bat egin dugu. Nahiz eta enpresaren tamainaren definizio objektibo eta komunik aurkitu ez dugun, iturri ezberdinek tamaina kuantifikatzeko erabiltzen dituzten aldagaiak ugariak dira. Hauei esker, legediak ezarritako muga ezberdinak ezagutu eta erabiltzen diren irizpide ohikoenak aztertu ditugu.

Ondoren, lehiakortasun kontzeptua landu dugu. Horretarako, lehenik, lehiakortasuna zer den ikusi dugu eta baita autore ezberdinek honi buruz emandako definizio ugariak ere. Lehiakortasunaren esanahiari buruz nahiko informazio dugunean, enpresa batek lehiakorra izateko zein ezaugarri izan behar dituen aztertu dugu.

Enpresak tamaina bat edo beste izan, ezaugarri, abantaila, baliabide... ezberdinak ditu. Guk tamainak zer nolako desberdintasunak sortzen dituen ikusi dugu eta baita, hauek sortzen dituzten abantaila eta desabantailak ere, nahiz eta gu garrantzitsuenetan zentratu garen, hau da, finantzaketa, internazionalizazioa, produktibitatea, berrikuntza eta giza baliabideak.

Hauek aztertuta, ikusi dugu, enpresa txikiek lehen aipatutako lau arlo horietan izaten dituzten zailtasunak direla eta, hauen biziraupena eta egonkortasuna enpresa handiena baino askoz txikiagoa dela. Izan ere, enpresak zenbat eta tamaina handiagoa izan, orduan eta aukera gehiago ditu finantzaketa lortzeko, zeinak, handiagoa izatea ahalbidetuko dion. Gainontzeko lehiakortasun faktoreekin berdin gertatzen da, esaterako, zenbat eta tamaina handiagoa izan enpresak, orduan eta joera handiagoa

izango du internazionalizaziorako eta honek ere, tamaina handitzen lagunduko dio.

Zailtasunak ugariak badira ere, ETEEek gaur egungo ekonomian duten garrantzia oso esanguratsua da. Europar Batasunean esaterako, guztira 3.19 milioi enpresa daude, hauetatik, mikroenpresek enpresa-demografiaren %92.7a osatzen dutelarik. Txikiak dagokienez, %6.1a soilik aurki dezakegu eta horrela beraz, enpresa ertain eta handirik ia ez dugu aurkitzen; ertainak %1a eta handiak %0.2a soilik (DIRCE, 2015).

Espainiako enpresa-demografiari dagokionez, 2014 urtean 3.11 milioi enpresaz osatuta zegoen. Hauetatik, 1.67 milioi enpresa baino gehiagok ez zuten soldatapekorik (autonomoak), 921.000 enpresa (%29.5a) langile bat eta bi bitartean zituzten eta 20 langile edo gehiago zituzten enpresak berriz, 60.170 ziren. Eurostateko datuen arabera, 2014 urtean enpresako langile kopurua 4.7 zen batez beste, zenbateko hau baino txikiagoa Italian soilik aurkitzen dugularik. Izan ere, Frantzia (5.7 langile), Erresuma Batuan (11 langile) eta Alemanian (11.7 langile) batez besteko handiagoak topatzen ditugu (DIRCE, 2015).

Ondoren, Euskal Herriko enpresen tamaina aztertu dugu hainbat grafiko eta tauletako datuak erabiliz. Euskal enpresak beste lurralde batzuetako enpresekin alderatu ditugu eta baita hauen artean ematen diren desberdintasunak aztertu ere. Modu oso argian atzemango dugu mikroenpresak eta enpresak txikiak gailentzen direla Euskal Herrian, handiak izanik gutxien aurkitzen ditugunak, nahiz eta baduten garrantzia bertako ekonomian.

Horrela, orain arteko informazioa oinarri izanik, Euskal Herriko enpresen tamaina lehiakortasunarekin erlazionatu dugu lehen aipatutako lau arlo garrantzitsuenetan zentratuz. Arestian esan bezala, mikroenpresak eta enpresa txikiak badira ere gehien aurkitzen ditugunak, enpresak zenbat eta tamaina handiagoa izan, orduan eta lehiakorragoak direla ikusiko dugu.

Lanaren azken puntuan, enpresaren hazkundeari buruz aritu gara. Lehenik, tamainaren hazkundearen kontzeptuan sakondu dugu eta ondoren, honetan eragina duten lau elementu garrantzitsuenak ezagutuko ditugu: ingurunea, estrategia ekintzailea, baliabideak eta motibazioa. Kontzeptua argi edukita, enpresa txikiak hazteko izaten dituzten Confebaskek identifikatutako oztopoak zeintzuk diren aztertu ditugu, non enpresaren barneko eta kanpoko oztopoak bereiziko ditugun. Ondoren, oztopo hauei aurre egiteko bi aukera garrantzitsuenak aztertu ditugu nahiko gainera. Azkenik, Adegiko enpresari-elkarteko analisi eta ikerketen arduradunari egindako elkarrizketa dugu. Bertan, lan honetan landu ditugun gai garrantzitsuei buruz, beraiek duten ikuspuntua zein den jakin nahi izan dugu. Elkarrizketa honen helburua batez ere, enpresen tamainak lehiakortasuna baldintzatzen duen edo ez frogatzea izan da, teorikoki baldintzatzen duela ondorioztatu bada ere. Eta honetaz gain, faktore baldintzatzaileak guk aztertukoak diren edo ez.

## 2. TAMAINA ETA LEHIAKORTASUNA

---

Lanari hasiera emateko, tamainaren eta lehiakortasunaren kontzeptuak aztertuko ditugu. Lehenik, enpresen tamaina nola neurtzen den aztertuko dugu eta honen arabera, nola identifikatzen diren enpresa mota ezberdinak. Horretarako, tamainaren mugak zeintzuk diren ikusiko dugu, batetik, Europar mikroenpresak, enpresa txikiak, ertainak eta handiak bereizteko erabiltzen dituzten zenbatekoak aztertuz eta bestetik, Espainian ekintzaitza bultzatzeko 2015garren urtean zehaztutako mugak landuz. Ondoren, muga hauek zehazteko erabiltzen diren irizpide ohikoenetan zentratuko gara, guk kasu honetan lau garrantzitsuenak azalduko ditugularik.

Lehiakortasunari buruz aritzean berriz, zer den aztertuko dugu lehenik, hainbat autorek argitaratutako definizio ezberdinen bidez. Eta ondoren, enpresak lehiakorak izatea zeri esker lortzen duten ikusiko dugu.

### 2.1. TAMAINA NOLA NEURTU?

---

Enpresaren tamainarekin erlazionatutako bibliografia teoriko edo enpirikoan, dimentsioaren definizio eta muga kuantifikagarri ugari aurki ditzakegu. ETEEi buruzko aurrekariak ugariak izan arren, tamainari buruzko ikerketak urriak dira. Hori dela eta, ez dago enpresaren tamainari buruzko definizio objektibo eta komunik eta gaur egun, ez dago akordiorik dimentsioaren kontzeptu eta neurriari buruz. Are gehiago, Europar Batasuneko Batzorde Ekonomiko eta Sozialak onartu zuen, 1992ko txosten batean, Estatu Kideen artean ez zegoela unibertsalki onartutako definiziorik mikroenpresa, enpresa txiki, ertain edo handien kontzeptuetarako (Galindo, 2005).

Orokorrean, tamaina definitzeko irizpide erabilienak, bai arau juridikoetan eta baita gure aurrekari zientifikoetan, mota kuantitatibokoak dira, hala nola, negozio-bolumena, merkatu-kuota, aktibo totala, pertsonal-gastua eta langile kopurua. Hala ere, hauetatik zehazki, langile kopurua (hainbat kasutan pertsonal-gastua), aktibo totala eta negozio-bolumena dira gehien erabiltzen direnak, enpresaren dimentsioari buruzko datu objektiboak eskaintzen baitituzte.

Ondoren, iturri ezberdinek tamaina kuantifikatzeko erabiltzen dituzten aldagaien analisi zehatzagoa egingo dugu:

- a) Europar parlamentuak eta Europar Batasuneko kontseiluak, enpresa txiki eta ertainen neurriak zehazten dituen mugak argitaratu zituzten 2013 urtean, lehen taulan ikusi daitezkeenak (3 aldagai hauetatik beharrezkoa da 2 betetzea 2 ekitalditan zehar enpresa sailkatua izan dadin):
  - **Mikroenpresak** aktiboak 350.000 eurokoa baino txikiagoa izan beharko du eta bere negozio-zifrak ez ditu 700.000 euroak gainditu beharko.

Langileei dagokienez, 10 baino gutxiagoz osatuta egon beharko da enpresa.

- **Enpresa txikia** bada, aktiboa 4.000.000 eurokoa izan daiteke gehienez, negozio-zifra 8.000.000 eurokoa eta langile ez dira 50 baino gehiago izan beharko. Kasu honetan ordea, kideak diren enpresek, zehaztutako zifra hauek gainditu ditzakete, 6.000.000 euroko balantzea eta 12.000.000 euroko negozio-zifra izan arte.
- **Enpresa ertainak** berriz, aktiboa 20.000.000 euro baino txikiagoa duten, negozio-zifra 40.000.000 baino txikiagoa duten eta 250 langile baino gutxiago dituzten enpresak izango dira.
- **Enpresa handiak** azkenik, aktiboa 20.000.000 euro baino handiagoa duten enpresak izango dira eta negozio-zifra 40.000.000 euro baino handiagoa dutenak. Honetaz gain, enpresa 250 langile baino gehiagoz osatuta egon beharko da.

### 1. TAULA. 2013/341/UE Enpresa txiki eta ertainen neurriak

	<b>Aktiboa</b>	<b>Negoio-zifra</b>	<b>Langileak</b>
<b>Mikroenpresa</b>	< 350.000	< 700.000	< 10
<b>Enpresa txikia*</b>	< 4.000.000*	< 8.000.000*	< 50
<b>Enpresa ertaina</b>	< 20.000.000	< 40.000.000	< 250
<b>Enpresa handia</b>	> 20.000.000	> 40.000.000	> 250

\*Kideak diren herrialdeak hemen zehazten diren zenbatekoak gainditu ditzakete. Hala ere, zenbatekoek ez dituzte aktiboko 6.000.000 euroak gaindituko eta ezta negozio-zifrako 12.000.000 euro netoak ere.

Iturria: Diario Oficial de la Unión Europea, 2013

- b) 2015garren urtean, ekintzailtzari laguntzeko legea argitaratu zen Espainian. Bertan, enpresen tamaina zehazteko hainbat irizpide kontuan hartu behar direla azaltzen da eta aktiboaren, negozio-zifraren eta langile kopuruaren arabera honako enpresa hauek bereizten ditu:
- **Mikroenpresa** izango da enpresaren aktiboak 1.000.000 euroak gainditzen ez baditu, negozio-zifra 2.000.000 baino txikiagoa bada eta enpresa osatzen duten langileak gehienez 10 baino ez badira.
  - **Enpresa txikiak** berriz, 1.000.000 eta 2.850.000 euro bitarteko aktiboa izan beharko du. Bere negozio-zifra 2.000.000 eta 5.700.000 euro artean egon beharko du eta langile kopuruari dagokionez, 10 eta 50 bitarte izan beharko ditu.
  - **Enpresa ertainen** kasuan, aktiboak 2.850.000 eta 11.400.000 euro bitartekoa izan beharko du. Negozio-zifrak berriz, 5.700.000 eta 22.800.000 euro bitartekoa eta azkenik, enpresa 50 eta 250 langile bitartez osatuta egon beharko da.



- **Enpresa handiak** azkenik, 11.400.000 euro baino gehiagoko aktiboa izan beharko du. Negozio-zifrari dagokionez, 22.800.000 euro baino gehiagokoa izatea eskatzen du eta langile kopurua berriz, 250 baino gehiago.

## 2. TAULA. Ekintzaitzari laguntzeko 14/20132 Legea

	<b>Aktiboa</b>	<b>Negozio-zifra</b>	<b>Langileak</b>
<b>Mikroenpresa</b>	< 1.000.000	< 2.000.000	< 10
<b>Enpresa txikia</b>	1.000.000 – 2.850.000	2.000.000 – 5.700.000	< 50
<b>Enpresa ertaina</b>	2.850.000 – 11.400.000	5.700.000 – 22.800.000	< 250
<b>Enpresa handia</b>	> 11.400.000	> 22.800.000	> 250

Iturria: BOE, 2015

Taula hauetan agertzen diren datuak, esan bezala, erabilgarri dira enpresen tamaina ezberdinak zehazteko. Izan ere, legeak ere tamainaren arabera obligazio batzuk erregulatzen ditu. Hori dela eta, atzeman dezakegu, mikroenpresen kasuan izan ezik, ekintzaitzari dagozkion aktiboko eta negozio-zifrako zenbatekoak txikiagoak direla Europan argitaratutakoekin alderatuz. Baina, zein da honen arrazoi nagusia? Ekintzaitzari laguntzeko legeak, izenak dioen bezala, enpresa berrien sorreran laguntzea du helburu. Horretarako, sortu berriak diren enpresei hainbat abantaila fiskalez, legalez... gozatzea ahalbidetzen zaie. Hau horrela izanda, Espainiako aktiboko zenbatekoa Europako legekoa baino handiagoa izatean, enpresa gehiagok izaten dute talde honen parte izateko aukera eta baita horrek ematen dizkien laguntzak aprobetxatu ahal izatekoa ere. Honela, erraztasun handiagoak izaten dituzte beren aktibitatea garatzeko eta enpresa txiki izatetik handi izatera igarotzeko.

Jarraian, enpresen tamaina definitzeko erabiltzen diren irizpide ohikoenak sakonago aztertuko ditugu: langile kopurua, negozio-bolumena eta aktibo totala:

### 1. Langile kopuruaren irizpidea

Irizpide hau, enpresaren tamaina dituen langile kopuruaren arabera zehaztean datza. Arestian aipatutako tauletan ditugu langile kopuru bakoitzak zein enpresa-tamaina adierazten duen.

ETEEi buruzko testu gehienetan erabiltzen den irizpidea bada ere, eragozpen gehien dituen bada, hainbat lanetan topa ditzakegunak.

Lehen eragozpen gisa, datu estatistikoek edo ikerketek ez dute kontratuen iragankortasunari buruzko xehetasunik eskaintzen. Izan ere, enpresa batzuk lanaldi osoan lan egiten duten langilez osatuta egoten dira eta beste batzuk berriz, lanaldi partzialera aritzen direnez. Arazo hau saihesteko, Batzordearen Gomendioaren arabera,

enpresako langile kopurua neurtzeko metodo egokiena, Urteko Laneko Unitatea (UTA gaztelaniaz) da, hau da, urte batean zehar lanaldi osoan lanean aritutako langile kopurua kontuan hartuz, lanaldi partzialak UTAREN frakzioak adierazten dituztelarik.

Aipagarria diren beste eragozpen batzuk honakoak dira: batetik, enpresa batek nahiz eta langile gutxi izan, posible da hauek salmenta-zifra oso altuak lortzea eta horri esker, baita produkzio zifra altuak izatea ere. Bestetik, teknologia aurrerapenak direla eta, enpresako lanpostuak produktiboagoak bihurtzen ari dira. Hori dela eta, langile kopuruan aldaketaren batek, ez du produkzioan hazkundea edo beherakada adierazten, askotan, teknologian aldaketa baizik. Hau horrela izanda beraz, enpresaren tamaina ezartzeko enpresako langile kopurua oinarri hartzea ez da metodo guztiz fidagarria.

Honetaz gain, lanpostuen sorrera ere ezin har daiteke kontuan tamainaren adierazle gisa. Izan ere, enpresa txikiek kostu laboral unitario txikiagoak dituzte eta horri esker, langile gehiago kontratatzeko gaitasun handiagoa dute (Galindo, 2005).

Kostu laboralak ere desberdinak dira enpresa publiko eta pribatuen artean. Hori dela eta, enpresa publikoetan langile kopuruak argiago adierazten du potentzial ekonomikoa enpresa pribatuetan baino.

Herrialdeen artean dauden kostu laboralaren diferentziek, hauen arteko konparaketak egitea eragozten dute tamaina langile kopuruaren arabera neurtuta dagoenean. Adibidez, britainiar lan-legediak, Erresuma Batuko enpresetako langile kopurua beste herrialdeetako enpresetako langile kopurua baino handiagoa izatea baimentzen du. Izan ere, bertan langileko kostu laborala txikiagoa da beste herrialdeetan baino (Correa, González eta Morini, 1997).

Irizpide honek, ikusi dugun bezala, desabantaila asko baditu ere, abantaila hauek ere aipatu behar dira: batetik, datuen erabilgarritasuna eta bestetik, ondoren azaltzen diren adierazleekin korrelazio positiboa.

Irizpide hau, tamaina zehazteko erabiliena da. 1 eta 2 taulan ikusi dugun moduan, irizpide honetan soilik aurkitzen ditugu zenbateko berak. Izan ere, herrialde ezberdinek bizi-maila eta monetaren balio desberdinak dituzte. Horregatik, enpresen tamainaren zehazpena, nolabait homogeneizatzeko, irizpide hau erabiltzen da.

## **2. Negozio-zifraren zenbatekoaren irizpidea**

Sozietate Anonimoen Legeko 191 artikulua honakoa dio: negozio-zifraren zenbatekoa sozietateak bere jarduera arruntaren bidez lortzen dituen produktuen salmentaren eta eskainitako zerbitzuen zenbatekoaz osatuta egongo da, negozio-zifraren zenbatekoarekin erlazionatutako zergak kontuan hartuta (BOE, 1992).

Negozio-zifraren bidezko hazkundea, enpresa askok lortu nahi izaten duten helburuetariko bat da. Izan ere, hainbat abantaila lortzea ahalbidetzen die: merkatuan presentzia handiagoa, eskala ekonomiak eta esperientzia esaterako (Martínez, 2010).

Irizpide honen desabantaila nagusia, langile kopuruaren irizpidearekin alderatuz, ezegonkortasuna da, urte batetik bestera, enpresa bat txiki izatetik ertain edo handi izatera igaro baitaiteke. Hauen mugak ere, bigarren taulan dauzkagu ikusgai.

Europar Batzordeak ez du erabat onartzen irizpide hau. Horregatik, bere Gomendioetan aukera ematen du irizpide hau edo balantze totalaren zifraren irizpidea aukeratzearen artean.

### **3. Aktiboen kontabilitate balioaren irizpidea**

Nahiz eta irizpide honek tamainarekin erlazio zuzena izan, ikerketa enpiriko gutxitan erabili da, baliteke datu urriengatik edo hauen kostuagatik. Irizpide hau erabiltzean, prozesu produktiboaren efizientzia alde batera utzi eta etorkizuneko mozkinen ahalmenean zentratu behar da. Enpresa txiki batek salmenta zenbateko handia edo kostu murrizketa esanguratsua lortu dezakeen bezala, enpresa handi batek merkatu-kuota gal dezake edo prezioetan beherakada jasan. Horrek ez du esan nahi enpresa handiak handi izateari uzten dionik.

Energia eta Industriaren Ministerioak (MINER, 1998) argitaratutako espainiar industriako txostenean azaltzen da, ibilgetuek erlazio zuzena dutela tamainarekin, nahiz eta argitalpen horretan, tamaina langile kopuruaren arabera neurtuta dagoen.

Sortu berri diren enpresetan, finantzatzen den guztia ondasun eta zerbitzuen merkatutik lortzen da eta horregatik, ukiezin bidez lortutako irabaziaz ez dira hain esanguratsuak izaten enpresa sortu den momentutik urte batzuk pasatzen diren arte.

Enpresaren ondare-masen kuantifikazioak hainbat arazo ekar ditzake. Lehenik, aktibo funtzionalak, hau da, enpresak irabaziaz lortzeko, ohiko jarduerak burutzen laguntzen duten aktiboak, hainbat arazoen iturri dira. Izan ere, ez dira agertzen eskuragarri dauden datuetan, Erregistro Ofizialean ezarritakoak bezala. Hori dela eta, aktibo totala hartu beharko da kontuan, balioa sortzeko duen ahalmena alde batera utziz. Bigarrenik, balio aldaketa jasan dezaketen aktiboei, abalei, konpainiaren ordezkari erantzuleen kaudimenari eta abarrei buruzko informazioa urria izan daiteke.

Irizpide honen desabantaila nagusi bezala bi nabarmendu behar ditugu batez ere: batetik, enpresaren kapital totala zehaztea nahiko zaila da aktibo ukiezinak dauden kasuetan. Honetaz gain, zaila da baita ere beste enprekin burututako lankidetzak akordioak edo bezero edo langileen leialtasuna neurtzea. Hauek, ezagunak eta egiazkoak direnean soilik erregistratzen dira, enpresaren transmisioan hain zuzen. Eta bestetik, ibilgetu ukiezinak lehiakortasunerako eta baita enpresaren biziraupenarentzat ere hartzen duten garrantzi gero eta handiagoa aipatu behar dugu. Ibilgetu hauek erregistratzeko era bakarra, modu bateratuan izango litzateke, enpresaren jabetza ere batera transmititzeko baldintzarekin.

Analisi konplexu hau saihesteko, pasiboen bidez botere finantzarioa kuantifikatzea posible izango litzateke, merkatuan duten prezioaren arabera. Merkatu perfektuetan, prezio hau inbertsioen balioa izango litzateke. ETEEn kasuan, ez dituztenez pasiboak merkatuan kotizatzen, aukera hau erabiltzea ia ezinezkoa litzateke.

Honek, enpresa handiei eta hazkunde azkarra dutenei soilik eragiten die, inbertsio handiak burutzeko gaitasuna hauek baitute. Arazo hau izan daiteke ETEEn porrotaren eta hauen bizi-itxaropen urriaren eragile nagusia.

Tamaina definitzeko irizpide ohikoenak arestian azaldutakoak badira ere, laugarren hau ere azaltzea komenigarria da:

#### **4. Independentziaren irizpidea**

Independentziaren irizpidearen helburu nagusia, talde finantzario handien artean, ETEEn iruzurrezko sorrera saihestea da, hauen xede nagusia laguntza publikoei etekina ateratzea izanik. 1996ko Gomendioan sozietate publikoei, inbertitzaile instituzionalei eta arrisku-kapitala duten entitateei parte hartze maximoaren muga salbuesten zaie, baldin eta ez badute inongo kontrolik ETEEaren gain.

Erkidegoko Gomendioak, bereizketa egiten du enpresa txiki edo ertain eta handien artean. Beraz, hainbat ETEEk elkarrekin parte hartzen duten kasuetan, nahiz eta mugak gainditu, bateratze hori ez da enpresa handitzat joko, finantzaketarako laguntzak jasotzeko estrategiatzat baizik.

Independentziaren gaiarekin batera, komenigarria da beste muga legal bat aipatzea: kontabilitate egoeren baterakuntza. Honek elkarrekiko parte-hartzea zigortzeko joera du, bi alderdietako akzionistentzat ondare egoera ezegonkorra adierazi baitezakete. Kontu Bateratuen erkidegoko VIII Zuzendaritzako 33.1 artikulua honakoa dio: enpresa batek beste enpresa baten gain eragin nabaria duela ondorioztatuko da, lehena beste enpresako akzionista edo sozioei dagozkien botoen %20 edo gehiagoren jabe denean (D.O.C.E. 193 zbk, 1984ko uztailak 18). Burtsan kotizatzen bada berriz, enpresa bat beste baten menpe dagoela suposatuko da besteak lehenaren boto eskubidearen %3a edo gehiago badauka.

Baldintza hau kontu bateratuak aurkeztu behar dituzten enpresei zuzenduta dago soilik, beraz, independentziaren baldintza betetzen duten ETEEk laguntza ofiziala jasotzeko eskubidea izango dute. ETEE batek bere kapitalaren %20 baino gehiago eta %25 baino gutxiago bazkide batean edo enpresa-matrize batean kontzentratuta badu, kontu bateratuak aurkeztera behartuta dago. Hala ere, ez lioke ETEE izateari utziko nahiz eta banakako kontuetarako ezarritako mugak gainditu.

## 2.2. LEHIAKORTASUN KONTZEPTUA

---

### 2.2.1. ZER DA?

---

Munduko herrialde nagusiek, merkatuak bereganatzeko lehiaren gorakada erakutsi dute azken hamarkadetan. Hirurogeigarren hamarkadan, europarren industria-lehia nahiko txikia zen amerikarrenekin alderatuz. Amerikarrek izan ere, barne-merkatu handira eta munduko merkatura zeukaten sarbideari esker, merkatuan, produkzio eskaletan eta garapen teknologikoan hainbat abantaila eskaintzen zizkien tamainaz gozatzen zuten. Europarrak berriz, zatikatutako merkatuetan aritzen ziren, enpresa familiarrekin eta integrazio txikia eta biztanleria urria zeukaten herrialdeetan.

Egoera honi aurre egiteko, enpresa handien sorrera bultzatu zen Europan, enpresa amerikarrei aurre egitea helburu zelarik. Horrela, hamarkada honetan hasi zen enpresen arteko lehia, non hauen helburua, beste enpresei merkatuko posizioa kentzea zen berrikuntzan, hobekuntzan eta kostuen murrizketan oinarrituz. Aipatzekoa da japoniarrak izan zirela amerikarren enpresak baztertzea lortu zutenak eta robotikan lider bihurtzeaz gain, konputagailu eta telekomunikazio gailuetan lider bihurtzeko borrokan ere parte hartu zuten. Japoniarrak izan ziren beraz, nolabait, enpresen arteko lehia sortu zutenak (Hernández, 1998).

Gaur egun, horrela, enpresen arteko lehia jarduera ekonomikoko sektoreen oinarri bihurtu da, bai herrialde garatuen artean eta baita garapen bidean dauden herrialdeen artean ere. Jarduera internazionalan barneratzeko eta mundu mailako enpresa bihurtzeko prozesuek, enpresaren eraginkortasuna eskatzen dute beraien baliabide finantzarioak, giza baliabideak, naturalak, teknologikoak eta abar erabiltzerako orduan. Honen bidez, merkatu nazionalak ez ezik, internazionalak suposatzen dituen arrisku eta erronkei aurre egitea da helburu (Labarca, 2007).

Lehiakortasuna, orokorrean, entitate batek merkatuan duen posizioa mantentzeko daukan trebetasuna da, zeinak hazkunde eta garapen ekonomiko eta soziala izatea ahalbidetzen dion. Enpresentzat, lehiakorra izatea merkatuetan egotea da, irabaziak lortuz, bere presentzia indartuz eta baita merkatuan eskatzen diren ondasun eta zerbitzuak produzitzeko daukan ahalmena sendotuz (López, Méndez eta Dones, 2009).

Lehiakortasunari buruzko definizio ugari daude. Guk hauetako batzuk aipatuko ditugu, bai autoreen eta erakundeen partetik ezagunak direnak:

- Porterrek (1985) honela definitu zuen: enpresa batek bere aurkariak baino prezio, kalitate eta aukera hobek dituzten produktuak produzitu eta saltzeko ahalmena da lehiakortasuna.
- Enrighten (1994) iritziz berriz, honakoa da lehiakortasuna: enpresa baten lehia, honek bere ondasun eta zerbitzuak bere lehiakideak baino modu eraginkorrago

- batean hornitzeko ahalmena da. Bigarren autore honek erakusten duen bezala, honakoak dira lehiakortasunaren adierazleak: enpresaren errentagarritasuna, esportazioak eta herrialdeko merkatuan parte hartzea (Labarca, 2007).
- Enpresak produktu edo zerbitzu gehiago saltzeko duen ahalmena da, beti ere merkatuko parte hartzea mantendu edo handituz eta soldata edo ingurune sozial edo kulturala kaltetu gabe.
  - Enpresa lehiakor bat kalitatezko ondasunak produzitzen dituen da, bere baliabideak sistema eraginkor batez sortuz, emaitza eraginkorrak lortuz eta bere bezeroen beharrak egoki asez (Valbuena eta Isabel, 2013).
  - Bere produktuak inportatu edo esportatzen ez dituen sektore bat bada berriz, autore hauek honela definitzen dute lehiakortasuna: munduko enpresa handi eta hoberenak ondasun eta zerbitzuen kostu eta kalitatean gainditzea. Sektore hauetan lehiakortasuna neurtzea oso zaila da. Izan ere, ez dauka bere merkatuko jardueraren adierazle zehatzik (Labarca, 2007).
  - Ekonomia Lankidetzeta eta Garapenerako Antolaketak (OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico gaztelaniaz) honela definitzen du lehiakortasuna: herrialde batek, merkatu internazionalerako testa gainditzen duten ondasun eta zerbitzuak produzitzea, bere biztanleriaren sarrerak ugartuz (López, Méndez eta Dones, 2009).
  - *International Institute for Management Development* (IMD) berriz, honela definitzen du: herrialde edo enpresa batek merkatu internazionaletan bere lehiakideak baino aberastasun handiagoa sortzeko duen gaitasuna da.
  - La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) erakundeak, lehiakortasuna teknologia barnerapenean eta baliabide naturalen erabilpen eguneratuan oinarrituta egon behar duela adierazten du (López, Méndez eta Dones, 2009). Maila makroekonomikoko lehiakortasuna berriz, merkatu internazionallean dauden patrioiak gainditzean datzala azaltzen du, bai enpresaren baliabide eta baita eskainitako produktu edo zerbitzuari dagozkionak. Honek aldi berean, produkzio funtzio berrien identifikazio, imitazio eta egokitzapena suposatzen du enpresentzat. Lehiakortasun mikroekonomikoa berriz, enpresaren modernizazio politiken bidez lortzen da hala nola, ekipoak, antolamendua eta erlazio laboralak (Suñol, 2006).

Edozein kasutan, definizio hauetariko edozeinek adierazten du lehiakortasuna oso loturik dagoela produktibitatearekin. Hau da, baliabide naturalen, eskulanaren eta kapitalaren errendimendu handiagoa beharrezkoa dela enpresa lehiakorra izateko, nahiz eta ez den nahikoa izango bere lehiakortasuna handitu nahi badu.

Beraz, enpresa bat lehiakorra izango da bere jarduera produktiboak eraginkorrak, ekintzaileak eta berritzaileak direnean. Baina hau lortu ahal izateko eta baita abantaila konpetitiboak aprobetxatu ahal izateko, enpresak azpiegitura, ekipamendu eta kapital nahikoa izan beharko ditu (López, Méndez eta Dones, 2009).

Herrialde txikien kasuan, lehiakortasunaren bidez, enpresek beraien merkatuak dituzten mugak gainditu behar dituzte beraien ahalmen maximora heltzeko.

Enpresen lehiak geroz eta gehiago baldintzatzen du herrialde bateko bizi-maila. Lehiakortasuna herrialde bateko egoera ekonomikoaren adierazle egokiena izateaz gain, ekonomia internazionalak enpresari eskaintzen dizkion aukerak aprobetxatzeko gai izango den edo ez adierazten du. Enpresentzat lehiakorra izatea, edozein egoeran egonda ere, aurrera egiteko ahalmena da. Hainbat idazlek adierazten dute, enpresa lehiakorra izateko ez dela nahikoa ezaguera modernoak izatearekin, baizik eta enpresako baliabide guztiak ongi aprobetxatzen jakitea beharrezkoa dela. Beraz, inbertitzen dena baino irabazi gehiago lortzen ahalegindu behar da enpresa, erakundearen barnean modu koordinatu eta bateratu batean jardunez, honen bidez, errentagarritasuna lor dezan enpresak. Porterrek (2003) adierazi zuen hain zuzen, enpresaren lehiakortasuna bere jarduera bakoitzean plasmazten dela abantaila konpetitiboaren lorpenaren bidez (Valbuena eta Isabel, 2013).

### 2.2.2. NOIZ DA ENPRESA BAT LEHIAKORRA?

Ikusi dugunez, lehiakortasuna, enpresa batek duen edo garatzen duen ahalmen bat da, zeinari esker bere baliabide eta aktiboak eskuratzen dituen eta bere jarduerak beste merkatu batzuetan garatzeko aukera duen. Merkatu hauetan beste enpresa batzuekin lehiatzen du. Horrela, irabaziak lortzen ditu eta inbertitzen duen negozioetan bere parte hartzea mantendu edo areagotu dezake. Beraz, enpresa bat lehiakorra izango da honako kasuetan:

- Enpresak bere jarduera ekonomiko-finantzarioen bideragarritasuna ziurtatzen duenean, eskuragarri dituen aktiboaren multzoa erabiliz. Hau honela izanda, enpresak balio edo aberastasuna sortzeko gaitasuna du. Hau da, bere aktiboaren bidez aseta ez dauden beharrak asetzen dituzte eta honetaz gain, enpresako kideei ordaintzeko nahiko errenta sortzeko gai dira.
- Enpresak, lehiakideentzat gainditzea oso zaila den lehia-abantaila bat duenean. Abantaila honi esker, enpresaren oinarrizko helburuetan, merkatu-kuota, irabaziak eta hazkundea lortzen ditu eta honela, bere lehiakideek lortzen dituzten emaitzak gainditzeko aukera gehiago izaten ditu. Enpresa lehiakorra izan dadin, lehia-abantaila hau sortu eta mantendu behar du. Horretarako, sektorearen analisia enpresaren barneko baliabideen garapenarekin bateratu behar da. Honakoak izan daitezke lehiatzeko abantaila batzuk:
  - Tamaina, ongi definitutako merkatu batean.
  - Oinarrizko baliabideak lortzeko eta kontsumitzaileengana iristeko ahalmena.
  - Lehiakideen jarduerak mugatzen dituen murrizketak.

- Baliabideen aprobetxamendu eraginkorra.
  - Lehiakideengandik babestuta dagoen merkatuko posizioen batean aritzea.
- Enpresak beraien indarguneak bultzatzen eta ahuleziak ezkututzen dituenean. Lehiakortasun handiagoa izatea lortzen du enpresak bere gaitasun eta indar guneen garapenerako prozesu baten bidez. Horretarako, garrantzitsua izango da inguruko aukerak aprobetxatzea eta arriskuak ekiditea.

Enpresak bere jarduera garatzen duen ingurunea oso garrantzitsua da. Izan ere, hainbat ingurunek enpresaren lehiakortasuna garatzen laguntzen dute. M. Porterrek (1990) adierazi zuen bezala, ingurune geografiko eta ekonomiko batek, baliabide espezifikokoak eskaintzen dizkio enpresari eta hauen ustiapenaren bidez, posibleak. Porterrek honako lau ezaugarri hauek identifikatu zituen lehia-abantailaren bultzatzaile nagusi gisa:

- Produkzio faktoreak eta azpiegiturak: faktore hauek giza baliabide aurreratu eta espezializatuak barneratzen dituzte. Herrialdearen kokapena, lan kualifikatua eta azpiegiturak ezinbestekoak dira enpresa lehiakorra izaterako orduan.
- Eskaria: bezero lokalen eskariari aurre egiteko gai izan beharko du enpresak, azken berrikuntzak eta kalitate hoberenak eskatzen baitituzte.
- Kideak diren enpresak egotea: enpresaren hornitzaile eta bezeroek, berrikuntza prozesuan lagundu dezakete. Kideak diren enpresek berriz, produktu eta teknologietan ezagutza eta esperientzia indartu ditzakete.
- Estrategia, antolaketa eta enpresen ingurune lehiakorra: enpresak nola sortu, antolatu eta zuzentzeari buruzko baldintzak eta lehiakideen natura.

M. Porterrek adierazi zuenez, azken bi elementuak dira garrantzi handiena dutenak. Izan ere, balioaren eta abantailen sorrera bultzatzen duten baliabide produktiboen sorkuntza prozesua areagotzen dute.

Bi enpresa elkarren lehiakideak izango dira beraz, biak antzeko produktuak saltzen dituztenean. Honi aurre egiteko, enpresak, ordura arte erabilitako baliabide kopuru bera edo gutxiago erabiliz, beraien lehiakideen produktuak baino erakargarriagoak eskaintzen saiatu behar dute beren bezeroei (Labarca, 2007).

Labarcak (2007) enpresen jarduera eremua ere aztertu zuen. Enpresek etxeko merkatuan edo atzerrian jardun dezakete. Porterrek ondorioztatu zuen, enpresa lokalen arteko lehiak, enpresen berrikuntza eta ahalmenen eguneratzea bultzatzen duela eta lehiakideen presioak berriz, merkatuko beharrak identifikatzen eta asetzen laguntzen duela. Lehiakortasun internazionalari dagokionez berriz, garrantzi handiagoa hartzen dute lehiakideengandik desberdintzeko aukera ematen duten faktore ezberdinek, atzerrian etxeko merkatuan baino gehiago hartu beharko direlarik kontuan. Honakoak dira faktore horietako batzuk: prezioa, merkatuaren ingurunea, produktua eta honen ezaugarriak, bezeroak eta hauekin erlazioa, eskaria... Hauek guztiak kontuan hartuta, enpresak bere ondasun eta zerbitzuak diseinatu, garatu, produzitu eta saldu beharko ditu, merkatuko



bezeroak lortu, mantendu eta leial bihurtzeko (Chavarría, Sepúlveda eta Rojas, 2002).

Eskariari dagokionez, hau handia denean, enpresari eskala ekonomiak lortzea ahalbidetzen dio. Eskari lokala txikia den kasuetan berriz, enpresak merkatu internazionaletan barneratu behar izaten dute. Hala ere, hau abantaila bihurtzen da ingurura egokitzeko erraztasuna duten enpresentzat (Labarca, 2007). Baina ez dugu gehiago sakonduko gai honetan.

Labarcak (2007) Enright (1994) autoreak adierazitakoa ere aztertu zuen. Honek zehazten du, lehiakortasuna oso garrantzitsua dela enpresak ekonomia internazionalerako arriskuetatik babes daitezen. Izan ere, lehiakortasun internazionala inoiz baino gogorragoa bihurtu da garraio eta komunikazio kostu txikiagoak, arantzela txikiagoak eta teknologia hedapena direla eta, honek, arrisku gehiago suposatuz enpresentzat.

Honela, Huertak (1991) ondorioztatu zuen, lehiakortasunaren lehiakortasuna sortu eta garatzen duela. Lehiakortasun faltak pizgarrien murriztapena eragiten du, enpresen funtzionamenduaren eraginkortasunean plasmaturik. Lehiakortasunak berriz, enpresek lehiakide gogorren presentziatik etekina ateratzea lortzen dute. Izan ere, bere abantailen iturriak berriro eta sakontzera behartzen ditu.

### 2.3. ENPRESAREN TAMAINAREN ETA LEHIAKORTASUN-FAKTOREEN ARTEKO ERLAZIOA

Lehiakortasunari buruzko kontzeptu ugari daudela ikusi dugu eta enpresa baten lehiakortasunean mota ezberdinetako faktore askok eragina dutela ere ondorioztatu dugu. Faktore horietako batzuk enpresaren ingurune sektorial eta ekonomiko orokorrek loturik dauden arren, gure lanean enpresaren barne-baliabide eta gaitasunetan oinarritzen diren zentratuko gara.

Lehenik eta behin, orokorrean, ETEEek dituzten abantaila eta desabantailak aztertuko ditugu eta ondoren, lehiakortasunerako garrantzitsuak diren faktoreak sakonago landuko ditugu.

Horrela, honakoak dira ETEEek dituzten abantaila eta desabantaila nagusiak:

- **Abantailak**
  - Malgutasuna eta egoera berrietara egokitzeko gaitasuna: hau da enpresa txikien abantaila konpetitibo nagusia nahiz eta badauden beste autore batzuk kontrakoak diotena, egitura antolatzaile zurrun eta zentralizatuak dutela aipatuz. ETEEek egituraren malgutasuna badute ere, horrek ez du esan nahi sektorearen edo ziklo ekonomikoaren krisi egoera baten aurrean, enpresa handiek baino erreakzio gaitasun handiagoa dutenik. Izan ere, enpresa handietan krisi horri aurre egiteko langileen

murriztapen bat ematen den bitartean, enpresa txikien kasuan, desagertu egiten dira gehienetan. OCDEk (2002) ETEEi buruz aurkeztu zuen txostenaren arabera, enpresa berrien erdia baino gutxiagok gainditzen dituzte bost urteak. Porrot egiten duten enpresen ehunekoa berriz, %30era murrizten da 10 urte biziraun duten enpresetan.

- Antolaketa-egitura sinpleagoak: honi esker, langileak identifikatuago sentitzen dira enpresa barnean burutzen diren ekintza eta proiektuekin, langilearen asetze pertsonala handiagoa izatea errazten duelarik.
- Betebehar burokratiko gutxiago: enpresa txikiek burutzen dituzten betebehar burokratikoak ez dira enpresa handietan bezain ugariak, prozedurak sinpleagoak dira, komunikazioa zuzenagoa da eta horregatik, enpresako erabakiak modu azkarrago batean hartzea lortzen da. Enpresa txikiak egitura malguagoa izatean, aldaketara egokitzeko dituzten erraztasunak ere handiagoak direla, alegia.
- Eskariarenganako gertutasuna: honek enpresari aukera ematen dio bere bezeroen momentu oroko beharrak identifikatu eta hauek ahalik eta modu eraginkorrean asetzeko, behar horietara bere lehiakideak baino hobeto egokitzen den produktu bat diseinatuz. Honen helburu nagusia, hasiera batean bezero potentzialak direnak, bezero fidelak bihurtzea da (Navarro, Guerrero eta González, 2015).
- Eta abar.

#### - **Desabantailak:**

- Finantzaketa: hau da enpresa txikietan aurkitzen den oztoporik aipagarriena, bai hauen sorreran eta baita hazkundean ere. Kontutan hartuta enpresa handiek baino behar finantzario handiagoak izaten dituztela, arazo nahiko handia da enpresa txikientzat. Izan ere, finantzaketak teknologian, produkzio prozesuan, merkatuan, enpresako gestioan... eragiten du (García Tabuenca, 1997). Epe luzeko finantzaketa lortzeko arazoak izaten dituzte, kredituen kostu oso altuak jasaten dituzte eta baita arrisku-primak ere. Honetaz gain, enpresa txikien baliabide finantzario ezak, egoera makroekonomiko kaltegarriei aurre egiteko ahalmena ere mugatzen die (Navarro, Guerrero eta González, 2015).
- Nazioartekotzea: aurrerago ikusiko dugun bezala, esportazioak enpresaren tamainaren menpe daude eta normalean, tamaina handieneko enpresek burutzen dituzte, nahiz eta badauden esportatzen duten enpresa txikiak ere. Esportatzeko hainbat baliabide izatea beharrezkoa da eta hauen urritasuna dela eta, enpresa txikiak izaten dira gutxien esportatzen dutenak.
- Berrikuntzarako ahalmen txikiagoak, baliabideak orokorrean urriagoak, finantzaketa lortzeko zailtasunak... baitituzte.
- Merkatuan presentzia txikia eta horren ondorioz, negoziatzeko botere

txikia (Galindo, 2005).

- Langileen zenbatekoa mugatua: honen ondorioz, beharrezkoa da gaitasun orokorrak dituzten pertsonen baliatzea, gaitasun espezialistak dituztenetaz baino. Hori dela eta, baliteke enpresa txikiak beharrezko gaitasunetan nahikoa prestakuntza ez izatea eta baita izaera estrategikoa duten ekintzen garapenean zailtasunak izatea. Gainera, langileek eguneroko eginbeharretan zentratzean, kanpoko prestakuntza-jarduerei etekina ateratzeko aukerak mugatzen ditu (Navarro, Guerrero eta González, 2015).
- Eskulanaren kualifikazio txikia.
- Eta abar.

Arrazoi guzti hauek direla eta, enpresa hauen biziraupena eta egonkortasuna enpresa handiena baino askoz txikiagoa da. Navarro, Guerrero eta Gonzálezek (2015) aztertu dutenez, hauek gainditzeko, enpresa txikiei ezagutza garrantzitsua lortzea gomendatzen zaie eta baita arriskuak dibertsifikatzea, baliabide finantzarioak lortzea, kostuak murriztea... honekin enpresaren etekina eta hazkundera hobetzeko.

Ikerketa akademikoek frogatzen dute txikia izatea enpresen biziraute tasekin negatiboki koerlazionatuta dagoela eta baita enpresaren tamaina lehiakortasunarentzat oztopo izatera irits daitekeela hau oso txikia denean.

Enpresak eredu lehiakorra izatearen garrantziaz oharturik, beharrezko bilakatu da lehiakortasunerako garrantzitsuak diren faktoreek (berrikuntza, internazionalizazioa, produktibitatea...) duten eragina aztertzea enpresa ezberdinetan. Faktore guzti hauek enpresari posizio lehiakor bat lortzea ahalbidetzen diote, hau da, enpresak lortzen dituen abantaileri esker, ingurune sozioekonomikoan posizioa lortu, mantendu eta hobetzea. Beraz, esan dezakegu, lehiakortasuna enpresa-hazkunderaren oinarri dela (Martínez, 2010).

Arestian aipatu bezala, lehiakortasuna baldintzatzen duten faktoreak asko dira baina guk soilik, lehia-abantaila gehien sortzen dituzten bost faktore garrantzitsuenetan sakonduko dugu:

#### ➤ **Tamaina eta finantzaketa**

Espainiar eta europar ETEEentzat, finantzaketa oztopo garrantzitsuenetariko bat da beraien garapenerako. Zehazki, espainiar ETEEen %17ak eta europar ETEEen %13ak, finantzaketa beraien emaitzen murrizketaren eragile nagusitzat jotzen dute (European Commission, 2002).

Merkatuko akatsek eragin handia izaten dute enpresen egitura finantzarioan, batez ere, ETEEetan, inbertsio errentagarriak burutzea ekiditen dietelako. Honek, errentagarritasun ekonomikoan eragiten du eta beraz, baita enpresaren hazteko aukeretan edo bere biziraupenean ere.

Tamaina faktore garrantzitsu bat da enpresen arteko egitura finantzarioen desberdintasunak azaltzeko. ETEEak dira kanpo finantzaketak lortzerako orduan arazo gehien izaten dituzten enpresak. Honakoak dira horren arrazoi nagusiak (Cámaras de Comercio, 2005):

- Mailegu-emaileek beharrezko informazioa lortzeko kostu altuak.
- Eskala ekonomiak lortzeko arazoak.
- Mailegu-emailearen eta mailegu-hartzailearen arteko erlazioan arrisku moralak.
- Arrisku teknologiko handiak.
- Emaidza ekonomikoen sakabanatzetik eratorritako arriskuak.
- ETEEeko enpresariak kontrola galtzeko beldurra.
- Enpresa txikiak hainbat merkatuetara iristeko ezintasuna.

Tamainaren eta finantzaketaren arteko erlazio positiboa dagoela frogatu da Munduko Bankuaren argitalpen baten bidez. Bertan ondorioztatu zen, ETEEek epe laburreko zorra soilik erabiltzen dutela, finantzaketa hori soilik jaso baitezakete. Hala ere, tamaina eta finantzaketaren erlazio positibo hori epe luzeko zorrarekin soilik ematen da hainbat ikerketen arabera, epe laburrekoarekin erlazio negatiboa baitu. Hainbat autorek adierazi zuten ETEEek, enpresa handiek baino zor maila handiagoetan jarduten dutela.

Finantzaketak suposatzen duen kostua desberdina da enpresa txiki eta handietan. Camarasek hainbat autoreren hipotesi ezberdinak aztertu ditu eta batzuk, enpresa txiki sortu berriak interes gehiago ordaintzen dituztela ondorioztatzen dute. Beste batzuk berriz, adierazten dute ETEEek orokorrean enpresa handiek baino kostu altuagoak dituztela eta baita finantzaketa lortzeko aukera gutxiago ere. Beste ikerketa batean, Espainiako manufaktura-enpresak aztertu ziren 1991-1998 urteen bitartean eta honako ondoriora iritsi ziren; enpresa txikiak direla zor handiena eta honen kostu altuenak jasaten dituztenak.

Laguntza publikoei dagokienez, Vila, Ferro eta Guisadok (2009) aztertu zuten, enpresa handiak direla hauek gehien jasotzen dituztenak. Izan ere, enpresa txikiak aurrera eramaten dituzten proiektu berritzaileek porrot egiteko aukerak askoz ere handiagoak dira enpresa handienak baino. Hau dela eta, hainbat lanetan aztertu da laguntza publikoen zati garrantzitsu batek hazkunde-tasa handiak erakusten dituzten enpresetan izan duten eragin positiboa.

Ikuspuntu teoriko batetik aztertuta ordea, aipatzekoa da laguntza publikoak eskaintzeko helburu diren enpresak, enpresa txikiak izaten direla. Alabaina, administrazioek eskaintzen dituzten laguntza hauek, merkatuko akatsek gehien eragiten dien enpresei zuzentzen zaizkie, enpresa txikiei hain zuzen. Enpresa hauek aldi berean, teknologia berrikuntzak aztertzeko joera handiagoa izaten dute enpresa handiek baino, esan bezala, arrisku handiagoei egin behar baitie aurre. Horregatik ere, enpresa txikiak berrikuntzara zuzenduta dauden laguntza publikoen jasotzaile nagusiak izaten dira.

Tamaina handiko enpresak baliabide eta gaitasun finantzario eta administratibo gehiago dituzte. Honek, administrazio publikoek eskaintzen dituzten finantzaketa aukerei buruzko ezaguera eta balorazio zehatzagoa izatea ahalbidetzez gain, laguntza publikoak eskatzean sortzen diren oztopoak gainditzeko erraztasun handiagoa dute.

Vila, Ferro eta Guisadok (2009) enpresaren tamainaren eta berrikuntzarako laguntza publikoen arteko erlazioa ere aztertu zuten eta orokorrean, lan gehienetan, hauen arteko erlazio positiboa adierazten dela ondorioztatu zuten, nahiz eta badauden erlazioa negatiboa dela azaltzen duten lan batzuk.

### ➤ **Tamaina eta internazionalizazioa**

Zati honen azalpenerako, gu internazionalizazioaren lehen fasean zentratuko gara batez ere, hau da, esportazioetan, hau baita atzerrian kokatzeko ematen den lehen pausoa. Enpresaren tamaina eta internazionalizazio maila erlazionatzen duten lan ugarien artean, lau ikerketa aipatuko ditugu:

1. Jarduera internazionala aztertzen dutenak: Kanadako 14.000 enpresako laginaren bidez, enpresen jokaera ezberdinak aztertu ziren esportatzerako orduan. Ondorioztatu zen, esportatzen zen herrialde esportatzaileen kopurua, enpresaren tamainarekin positiboki erlazionatuta zegoela. Honetaz gain, tamainaren eta esportatzeko probabilitatearen arteko erlazioa ere positiboa zela ondorioztatu zen, tamaina neurtzeko erabilitako aldagaia kontuan hartu gabe. Japoniako manufaktura-sektoreko enpresen jarduera esportatzailea ere aztertu zen. Horretarako, atzerrian buruturiko salmentak I+G gastuekin, enpresaren tamainarekin eta beste aldagai batzuekin erlazionatu zituzten eta emaitzetan enpresaren tamainaren eta atzerriko jardueraren erlazio positibo argi bat ikusten zen.
2. Jarduera internazionalak egiteko probabilitatea aztergai dutenak: esportatzaiek dakartzan arriskuak ekidin nahian, enpresa txikiak merkatu nazionalen hazten saiatzen dira lehenik eta ondoren erabaki atzerriara esportatu nahi duten edo ez. Hala ere, kasu batzuetan enpresa txikiak beraien bizitzaren hasieratik esportatu behar izaten dute, merkatu nazionalak ez baitie hazteko aukerarik ematen. Honen adibide dira enpresa teknologikoak. Enpresa handien kasuan ordea, atzerriko merkatuetan barneratu beharko dute salmentak hazteko. Calofek (1994) hemen ere, erlazio positiboa aurkitu zuen enpresaren tamainaren eta esportatzeko probabilitatearen artean.
3. Enpresaren esportazioen intentsitateari buruzkoak: hainbat ikerketek frogatu dute erlazio positiboa dagoela enpresaren tamainaren eta esportazioen intentsitatearen artean. Beste batzuk berriz iritzi dute, tamainak ez duela inongo eraginik esportazioen intentsitatean. Are gehiago, autore batzuen arabera erlazioa negatiboa da. Beraz, ikus daitekeen bezala, ezin daiteke ziurtatu tamainak zenbaterainoko eragina duen esportazioen intentsitatean.

4. Enpresaren tamainan oinarrituz, kokapenaren eta jarduera internazionalaren artean desberdintasunak aztertzea helburu dutenak: ikerketa hau aurrera eramateko, tamaina ezberdinetako enpresa amerikarren jarduera esportatzailea aztertu zen eta ikusi zen ez zegoela desberdintasun nabarmenik enpresa hauek esportatzen zuten herrialdeen artean. Inbertsio zuzenari buruz egindako ikerketa baten arabera ordea, ikusi zen japoniar manufaktura-enpresak nahiago dutela lan-kostu txikiena eta azpiegitura hoberenak dituzten herrialdeetara esportatu. Enpresa handiak berriz, helburu merkatuaren arabera erabakitzen dute non esportatu.

Hainbat autoreek ere adierazten dute, zenbat eta esperientzia internazional handiago izan, abantaila gehiago izango dituela enpresak eta horrela, atzerrian produzitzeko ezaguera ere handiagoa da.

Enpresaren tamaina handiago batek jarduera internazionalari laguntzearen arrazoi nagusiak honakoak dira:

- Produkzioaren eskala ekonomiak: eskala ekonomiak dauden kasuetan, enpresa handiak esportaziorako joera izaten dute. ETEEi dagokienez, normalen ez dute esportatzeko joerarik izaten baina eskala ekonomiak daudenetan, esportazioak bultzatu oi dituzte. Izan ere, enpresa txikiek handiek baino aukera handiagoak izaten dituzte mozkinak lortzeko, enpresa handiek jada nahikoa irabazi lortzen baitute beraien jatorrizko merkatuan.
- Finantzaketa lortzeko erraztasuna: atzerrian parte hartzen duten enpresek hainbat baliabide izatea beharrezkoa da, hots, giza baliabideak, finantzarioak... Izan ere, enpresak baliabide urriak izan ezker, jarduera esportatzailearentzat muga suposa dezake, batez ere ETEEentzat. Kanpo-finantzaketa izango litzateke arazo honen soluzio eraginkorrena.
- Dibertsifikazioari esker arriskuei aurre egiteko gaitasuna: orokorrean, enpresa txikiak enpresa handiak baino arrisku handiagoa hautematen dute esportazioengatik. Izan ere, enpresa handietan ohikoa izaten da dibertsifikazioa eta horri esker, arriskua ere dibertsifikatu egiten da.

Hala ere, internazionalizazio prozesuaren bi desabantaila nagusi nabarmendu beharrean gaude: batetik, prozesu honek suposatzen duen kostu altua eta bestetik, enpresaren produktu edota zerbitzuen kalitateari dagozkionak. Garrantzitsuenak bi hauek badira ere, honako hauek ere aipagarriak dira: produktuen prezioa eta langileriaren kualifikazio eskasia.

Badirudi, enpresaren tamainak ere baldintzatzen duela internazionalizatzeko joera ere. Hala ere, enpresaren tamaina langile kopuruaren bidez neurtuta dagoenean, ez dago inongo erlaziorik tamainaren eta jarduera esportatzailearen artean. Tamaina negozio-bolumenaren bidez neurtuta badago berriz, erlazioa positiboa da (Cámaras de Comercio, 2005).

### ➤ **Tamaina eta produktibitatea**

Produktibitatea da lehiakortasuna ongien neurtzen duen adierazlea. Dakigun bezala, espainiar eta baita euskal ekonomia ere, enpresa txiki eta mikroenpresaz osatuta dago gehienbat, tamaina handiko enpresak oso urriak direlarik. Tamaina handieneko enpresak produktiboenak eta esportatzeko joera handiena dutenak izatean, enpresek beraien tamaina handitzeko arazoak izan ditzaketela pentsarazten digu.

Enpresen biziraupenerako, oinarritzkoa izaten da hauek barne- eta kanpo-merkatuan kuota irabaztea eta horrek produktibitatean eta kostuen aurrezkian hobetzea eskatzen du. Lehiakortasuna eta internazionalizazioa, enpresaren tamainarekin positiboki erlazionaturiko bi elementu dira eta enpresaren helburu izan behar du hauek sustatzea. Horregatik, garrantzitsua izango da ere ingurunearen erregulazioa; enpresen ekintzailatza sustatu beharko du batetik, baina baita enpresa txikien hazkundera ere.

Enpresa txikien ugartitasun hori ingurunean eta enpresek jarduten duten merkatuan aurkitzen diren oztopoen ondorioz ematen da, hauen hazkundera zailtzen dutelarik. Oztopo hauek oztopo sozial eta kulturalak dira gehienbat baina lan honen azken puntuan zehatzago aztertuko ditugu.

Internazionalizazioari buruz aritu garenean, ikusi dugu, enpresaren tamainak honen esportazioetan eragina duela, enpresa handienak izanik gehien esportatzen dutenak, eta aldi berean, produktiboenak (Cámaras de Comercio, 2005).

Enpresek beraien bezero internazionaleri buruzko informazioak (prozesuen berrikuntzei eta produktuari buruzkoa, zeinak bere kostuak murriztea edo kalitatea hobetzea ahalbidetzen dion) eta merkatu internazionalerako lehiakortasunaren gorakadak, enpresak eraginkorragoak izatera bultzatzen ditu. Honela, hauen produktibitatea handitu egiten da, salmenta gehiago lortuz eta baita eskala ekonomiak ere (Barac, Máñez, Rochina eta Sanchis, 2009).

Beraz, enpresaren tamaina zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoa da lehiatzeko gaitasuna, korrelazio positiboa baitago internazionalizazioaren eta produktibitatearen artean (Confebask, 2015).

### ➤ **Tamaina eta berrikuntza**

Ikerketa askotan, enpresen tamaina joera berritzailearekin erlazionatzen da. Schumpeter (1971) izan zen erlazio hori defendatu zuena. Horrela, espainiar ekonomian, egiaztatu da enpresa berritzaileen egitura osatzen duten aldagai asko, enpresaren tamainarekin estuki erlazionatuta daudela (Vila, Ferro eta Guisado, 2009).

1942. urtean Shumpeterrek baieztatu zuen merkatu kontzentratuetan jarduten duten enpresa handiak, prozesu teknologikoaren bultzatzaile nagusia direla. Horri esker, enpresa handienak merkatu kuota handiagoa lortzen dutenez, berrikuntzen emaitzak bereganatzen dituzte.

Shumpeterren tesiaren aldeko joera azaltzen duten hainbat arrazoi aipa daitezke:

- I+G proiektuek, normalean kostu finko handiei aurre egitea suposatzen dute. Beraz, salmenta handiak dituzten enpresak soilik jasan ditzakete.
- Berrikuntzen produkzioan eskala ekonomiak existitzen dira.
- Enpresa handiek, kanpo-finantzaketa lortzeko erraztasun handiagoak dituzte.
- Tamaina handiagoak, enpresa dibertsifikatuago egotea dakar eta horren ondorioz, enpresak beregain arrisku gehiago hartu behar izaten ditu.
- Enpresa baten tamaina zenbat eta handiagoa izan, orduan eta tekniko eta espezialista gehiago izango ditu.

ETEEi dagokionez, hainbat arrazoi planteatu dira enpresa hauek berrikuntzari aurre egin ezker, abantaila gehiagoz gozatzeko aukera emango diotenak (Camaras de Comercio, 2005).

- Burokraziaren gabeziak malgutasun handiagoa izateko aukera ematen du eta baita enpresako gerenteen erreakzio azkarra egoera berrien aurrean.
- Lehiakortasun presioak, berritzeko beharra ekartzen du.
- Enpresa txikien berrikuntzak eraginkorrak izaten dira enpresa handienak baino. Izan ere, enpresa txikiek barne-komunikazioan erraztasuna, kanpo-aldaketei egokitzeko gaitasuna eta egindako inbertsioetatik lortutako mozkinak zaintzeko beharra dute.
- Beraien bezeroekin erlazio zuzenagoa izatean, hauen eskarian aldaketaren bat gertatuz gero, azkar jar daitezke jakinaren gainean.
- Hainbat eremu teknikoetan espezializatu daitezke eta horrek, berrikuntza-jarduera gehiago izaten lagunduko dio enpresari.

Hainbat autorek argudiatzen dute, tamaina txikiko enpresak handiak baino berritzaileagoak direla. Izan ere, aurrerapen teknologiko gehienak enpresa txikietan sortzen dira eta horri esker, jada sortuak dauden produktuak hobetzeko edo produktu berriak sortzeko gehien lagundu duten enpresak izan dira. Hala ere, badira beste hainbat ideia honen aurka adierazten direnak ere. Azken hauek azaltzen dute enpresaren tamaina berrikuntzak aurrera eramateko baldintzatzaile garrantzitsu bat dela. Izan ere, handiek jarduera gehiago burutzean, berrikuntza horiek ekar ditzaketen ondorioei aurre egiteko baliabideak dituzte. Hala ere, autore hauek ere iradokitzen dute, tamainak berrikuntzan izan dezakeen eragina, ematen den berrikuntzaren arabera aldatu daitekeela. Hori dela eta, ez dago erlazio positibo zehatzik tamaina eta berrikuntzaren artean (Cámaras de Comercio, 2005).

### ➤ **Tamaina eta giza baliabideak**

Giza baliabideei buruzko ikerketak urriak dira ETEEetan. Izan ere, enpresetan gutxien garatutako prozesuetako bat da, eta orokorrean, giza baliabideei buruzko praktikak enpresa handietan burutzen dira.



Enpresa txiki eta handietan burututako praktiken desberdintasunak nabarmenak dira. Hau honako hiru faktoreen bidez azal daiteke: lehenik, ETEEen beharrezko langile kopurua eta hauek mantentzeko beharrezko ahalegin kuantitatiboa txikiagoa da enpresa handiekin alderatuz. Bigarrenik, ETEEetan dagoen ezagutza espezifikoen gabeziak, prozesuaren atzeratzea ekar dezake, gai horretan espezializatua dagoen langile bat enpresan sartu arte. Azkenik, aipatzekoa da enpresa handiek eta txikiek duten denboraren eta baliabideen erabilgarritasun desberdina.

Orokorrean, ikerketetatik lortutako emaitzek, erlazio positiboa adierazten dute enpresaren tamainaren eta egindako giza baliabideen praktiken artean. Baina enpresa txikien arteko desberdintasunak nahiko esanguratsua dira. Honek pentsarazten digu, badaudela beste aldagai batzuk tamainaz gain, giza baliabideen praktikei eragiten dietenak.

Tamaina eta giza baliabideen erlazioari buruzko lanak batez ere, bi gaitan zentratu dira: batetik, giza baliabideen kudeaketa praktiken formalizazio graduaren eta prestakuntza egindako inbertsioan.

- Giza baliabideen kudeaketa praktiken formalizazio gradua

Giza baliabideen kudeaketa, beharrezko ezagupen eta motibazioa duten langileak erakarri, garatu eta mantentzeko prozesu bat, enpresaren estrategiak garatu eta bere helburuak lortzen laguntzen diona.

Gaur egun, gero eta interes handiagoa dute enpresek horrelako praktiken gestio eraginkorrean. Izan ere, enpresak prestakuntza handiko langileak nahi dituzte lehiakorragoak izateko, batez ere txikiak.

Orokorrean, enpresa txikiek modu malgu eta informalean jardun ohi dute enpresa handiekin alderatuz. Hauek horrela jokatzearren arrazoi nagusia autore batzuen ustez, ingurura egokitzeko erraztasunak ematen dizkietelako da. Beste autore batzuen ustez berriz, giza baliabideen praktiken formalizazioak garrantzi bera du bai enpresa handietan eta baita enpresa txikietan eta formalizazioan ematen diren desberdintasun horiek, enpresa txikiek baliabideak lortzeko dituzten gaitasun mugatuagoengatik gertatzen dela iritzi dute.

Giza baliabideen praktiken formalizazio graduaren eta enpresaren tamainaren arteko erlazio positiboa azaltzeko lau arrazoi aipatu behar ditugu:

1. Enpresa handiek komunikazio behar handiagoak dituzte eta baita hau leku askotara zuzentzekoa ere. Horrek, giza baliabideen praktiken estandarizazioa, espezializazioa eta formalizazioa eskatzen du.
2. Enpresa handiek giza baliabideen eskari handiagoa dute eta hortaz, baita emaitzen bilketa, aukeraketa eta balorazio zehatzagoa.
3. Formalizatuen dauden praktikak, beraien garapenerako baliabide gehiago behar izaten dituzte eta horrek kostua altuagoa izatea ekartzen du, baina enpresek

lortzen dituzten abantailak ere handiak dira.

4. Enpresei egiten zaizkien eskaerak, baita administratiboak ere, desberdinak dira enpresa handi eta txikietan.

Hainbat autoreek, ETEEtako giza baliabideen praktiken formalizazioan eragina daukaten faktoreak identifikatzeko ikerketa baten bidez, ondorioztatu zuten, tamaina handieneko enpresek, giza baliabideen praktika formalizatuagoak ezartzen dituztela.

- Prestakuntzan egindako inbertsioa

Gaur egun, langileen prestakuntza enpresaren lehiakortasunaren oinarri bihurtu da. Enpresa handietan, prestakuntza langile gehiagori zuzentzen saiatzen dira eta beraz, baliabide gehiago bideratzen dira helburu horretara. Izan ere, enpresa handiak eskala ekonomiak lortzen dituzte, kostu marjinal txikiagoak baitituzte. Honetaz gain, prestakuntzan inbertsioa sustatzen duten inguruneetan garatzen dute beraien jarduera.

ETEetan berriz, prestakuntzari ez diote hainbesteko garrantzia ematen eta horregatik, irabaziak daudenean soilik burutzen dute. ETEEk prestakuntza eta garapenean inbertitzeko, hainbat muga dituzte, hauen artean, denbora, baliabideak eta langileak.

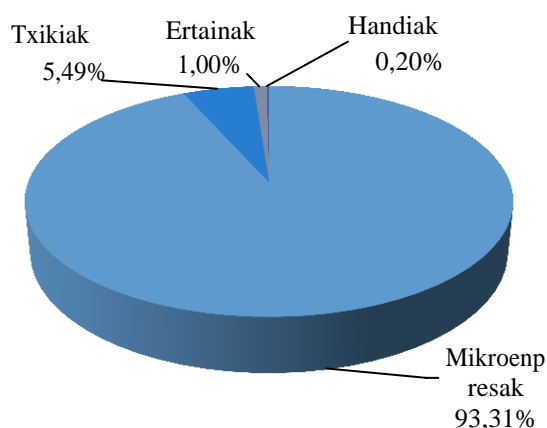
Laburbilduz, tamaina kuantifikatzeko neurri ezberdinak daude nahiz eta ez dagoen zehazki definitzea ahalbidetzen digun neurri objektibo eta komunik. Gaur egun honetarako erabiltzen den irizpide ohikoena langile kopuruaren irizpidea dela ikusi dugu. Izan ere, herrialde ezberdinetan aktiboaren zenbatekoa eta negozio-zifra desberdinak izanik, langile kopuruaren bidezko homogeneousazioa errazagoa suertatzen da. Lehiakortasunari dagokionez, ikusi dugu kontzeptua oso zabala dela eta honek, autore ezberdinek perspektiba ezberdinetatik lantzea ekarri du. Hipotesi ezberdin hauek aztertuz, ondorioztatu dugu, lehiakortasunean eragiten duten faktore nagusienak finantzaketa, produktibitatea, berrikuntza eta giza baliabideak direla, orokorrean, tamaina handieneko enpresak direlarik faktore hauek suposatzen dituzten abantailez gehien gozatzen dutenak. Tamainaren eta lehiakortasunaren erlazioan berriz, ikusi dugu, estuki lotuta daudela eta orokorrean, tamaina handiago batek lehiakortasunaren gorakada dakarrela. Horrela beraz, nahiz eta tamainak berak ez duen lehiakorra izatea bermatzen, hainbat lehia-abantaila lortzeko beharrezko faktore dela frogatu da. Hau horrela izanda, eta orain arteko oinarri teorikoak kontuan harturik, esan dezakegu txikia izatea lehia-abantailak lortzeko oztopo izan daitekeela.

### 3. EUSKAL HERRIKO ENPRESEN TAMAINA

Euskal Herriko enpresen tamaina aztertzeko, lehenik, azterketa orokor bat egingo dugu euskal enpresen artean gailentzen diren enpresak zein tamainakoak diren jakiteko eta baita zein diren gutxien aurkitzen ditugunak ere. Ondoren, oso labur aztertuko dugu 2014garren urtean Euskal Herriko biztanleria zein tamainako enpresetan aritu zen lanean. Gero, Euskal Herriko lurralde ezberdinetako enpresen tamaina aztertuko dugu 2012garren urtean. Ondoren, euskal enpresen bilakaera aztertuko dugu 2008 eta 2012 urteen bitartean. Eta gero, euskal enpresen banaketa ikusiko dugu sektoreka, hauen tamaina langile kopuruaren arabera neurtuta dagoelarik. Azkenik, EAEko enpresen tamaina Europa eta Amerikako beste lurralde batzuekin alderatuko dugu, hauen artean ematen diren desberdintasunak ikusteko.

Lehen grafikoak, Euskal Herriko enpresak, lan honetan zehar aztertu ditugun tamainatan sailkatzen ditu 2014garren urtean, mikroenpresak, enpresa txikiak, ertainak eta handiak, alegia.

#### 1. GRAFIKOA. Euskal enpresak tamainaren arabera, 2014

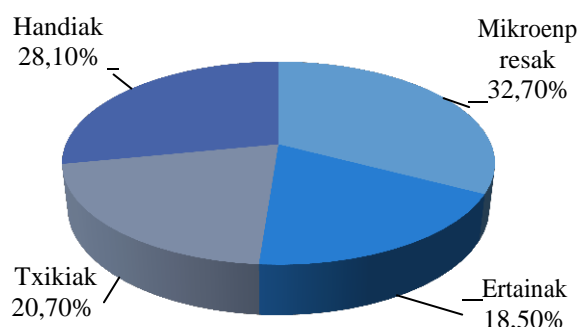


Iturria: Confebask, 2014

Enpresen ia gehiengoa, %93.31a hain zuzen, mikroenpresak izan ziren. Beraz, esan beharra dago mikroenpresak direla euskal ekonomian gehien aurkitzen ditugun enpresak. Ondoren, enpresa txikiek %5.5a osatzen dute eta ertainek %1. Horrela, ia ez dugu aurkitzen enpresa handirik Euskal Herrian, %0.2a soilik adierazten dute hain zuzen. Hala ere, aipatu beharra dugu enpresa handiek garrantzi esanguratsua dutela bertako ekonomian.

Jarraian, 2014 urteko Euskal Herriko langileria, zein tamainako enpresetan aritu zen adierazten duen grafiko bat dugu.

## 2. GRAFIKOA. Enplegua enpresaren tamainaren arabera



Iturria: Confebask, 2014

Enpresa txiki eta ertainak gailentzen direla kontuan harturik, ikus dezakegu biztanleriaren %53.4a 50 langilez edo gutxiagoz osatutako enpresetan aritu zela 2014 urtean. Hala ere, nabarmentzekoa da, kopuru aldetik ETEEak nagusi badira ere, langile kopuruaren araberrako sailkapen bat egitean, portzentajeak aldatu egiten direla. Horrela, aurreko grafikoan ikusi moduan, enpresa handiak kopuru aldetik %0.2 soilik baziren ere, langile kopurua oinarri harturik, ikus dezakegu portzentajea asko igotzen dela, %28.1 arte hain zuzen. Mikroenpresetan berriz, alderantziz gertatzen da, hau da, enpresa kopuru aldetik %93.4 mikroenpresak dira baina langileria aldetik, %32.7 soilik topa dezakegu bertan. Langile kopuru aldetik enpresa hauen garrantzia txikitzen den moduan, BPGean ere garrantzia galtzen du. Azken finean, BPGak eta produktibitateak enpresen langileriarekin lotura zuzena izatean, zenbat eta langile gutxiago izan, orduan eta produktibitate txikiagoa izango du enpresak eta honekin, BPGean egingo duen ekarpena ere txikiagoa izango da. Azkenik, ertainetan aipatu, %18.5a aritu zela.

Enpresen tamainaren analisisia Euskal Herriko herrialde ezberdinetan aztertzea ere interesgarria dela deritzogu. Horretarako, ondorengo taula erabiliko dugu.

### 3. TAULA. Establezimenduak langile kopuruaren arabera (%). Euskal Herria eta bere herrialdeak, 2012.

Establezimenduak, langile kopuruaren arabera (%). Euskal Herria eta bere herrialdeak, 2012.										
Herrialdea	1-2	3-5	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249	250-499	>500	Daturik gabe
Araba	53.4	21.6	8.8	7.8	5.5	1.6	0.9	0.2	0.1	0.1
Bizkaia	54.8	21.1	8.8	7.3	5.2	1.7	0.8	0.2	0.1	0.0
Gipuzkoa	52.8	22.3	9.0	8.1	5.1	1.7	0.8	0.2	0.1	0.0
Lapurdi	63.6	12.2	6.3	5.1	2.8	0.9	0.5	0.1	0.1	8.5
Nafarroa Beherea	70.2	8.3	6.3	3.9	1.7	0.4	0.2	0.0	0.0	9.0
Nafarroa Garaia	42.4	24.9	7.8	3.6	4.3	1.8	0.3	0.0	0.0	14.8
Zuberoa	71.3	9.9	5.3	3.7	1.6	0.9	0.1	0.0	0.0	7.3
<b>EUSKAL HERRIA</b>	<b>53.2</b>	<b>20.7</b>	<b>8.3</b>	<b>6.4</b>	<b>4.6</b>	<b>1.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>4.3</b>

Oharra: Autonomo kopurua ez da aintzat hartu.

Iturria: Gaindegia, 2012

Bertan ikus dezakegu, 2012 urtean Euskal Herrian gailendu ziren enpresak enpresa txikiak izan zirela. Izan ere, 1 edo 2 langile dituzten enpresetan atzematen dira ehuneko handienak. Hauen artean, Zuberoa da ehuneko handiena duena, %71.3 hain zuzen. Ondoren, enpresa txikiaren artean establezimendu gehien aurkitzen dugun lurraldea Nafarroa Beherea dugu, %70.2arekin eta ehuneko handienak erakusten dituzten artean Lapurdi da hirugarren lurralde nagusia %63.6a duelarik. Gainontzekoak, Araba, Bizkaia eta Gipuzkoa hain zuzen, ehuneko nahiko antzekoak erakusten dituzte, guztiak %50aren inguruan. Eta azkenik, Nafarroa Garaia aipatu behar dugu, ehuneko txikiena erakusten duen lurraldea, %42.4 alegia.

Hau horrela izanda, enpresatako langile kopurua handitzen doan heinean, Euskal Herrian dauden enpresen kopurua txikitzen doa. 3 eta 5 langile dituzten enpresen artean, %24.9 dugu zenbatekorik handiena, Nafarroa Garaian dagokiona hain zuzen. Honi jarraiki, Gipuzkoa, Araba eta Bizkaia ditugu, hirurak ehuneko oso antzekoekin, lehenak %22.3, bigarrenak %21.6 eta hirugarrenak %21.1 duelarik. Gainontzeko lurraldeetan ehunekoa asko jaisten da eta txikiena Nafarroa Beherean aurkitzen dugu, %8.3 hain zuzen.

Langileak 6 eta 9 bitarteko langilez osatutako enpresen kopuruari dagokionez berriz, nahiko zenbateko antzekoak aurkitzen ditugu Araba, Bizkaia eta Gipuzkoan, hirurak %9aren inguruan. Hauen ondoren Nafarroa Garaian aurkitzen ditugu enpresa gehien, %7.8. Gainontzekoak ehuneko txikiagoak dituzte, Lapurdi eta Nafarroa Behereak %6.3 eta txikiena Zuberoak %5.3. 10 eta 19 langile bitarteko enpresen ehunekoa %7 ingurukoa da baita ere Araba eta Bizkaian (%7.8 eta %7.3). Hala ere, bada beste

lurrealde bat %8a gainditzen duena, Gipuzkoa %8.1arekin. Gainontzekoak oso ehuneko txikiak adierazten dituzte. Lapurdi dugu hauen atean altuena erakusten duena, %5.1. Nafarroa Beherea, Nafarroa Garaia eta Zuberoak %4a baino zenbateko txikiagoak erakusten dituztelarik (%3.9, %3.6 eta %3.7).

Langile kopurua nahiko esanguratsua den enpresen kopurua nabarmen jaisten da. Izan ere, 50 eta 99 langile bitartean dituzten enpresak oso urriak dira Euskal Herrian orokorrean, ehuneko handiena Nafarroa Garaian aurkitzen dugularik, %1.8 soilik. Gipuzkoa eta Bizkaian ia zenbateko berdina dugu, %1.7 hain zuzen eta Araban %1.6. Gainontzeko herrialdeek ez dute %1a gainditzen. Hau horrela izanda, 100 langile baino gehiago dituzten enpresa kopurua oso oso urria dela aipatu behar dugu, orokorrean, lurrealde guztietan. Are gehiago, 250 langiletik gorako enpresarik ez dugu aurkitzen Nafarroa Beherean, Nafarroa Garaian eta Zuberoan.

Euskal enpresen tamainaren azterketarekin jarraituz, hauek 2008 eta 2012 urteen artean izandako bilakaera ikusiko dugu, mikroenpresa, enpresa txiki, enpresa ertain eta handien bilakaera positiboa hala negatiboa izan den ikusiz.

#### 4. TAULA. Euskal enpresen bilakaera 2008-2012 urte bitartean

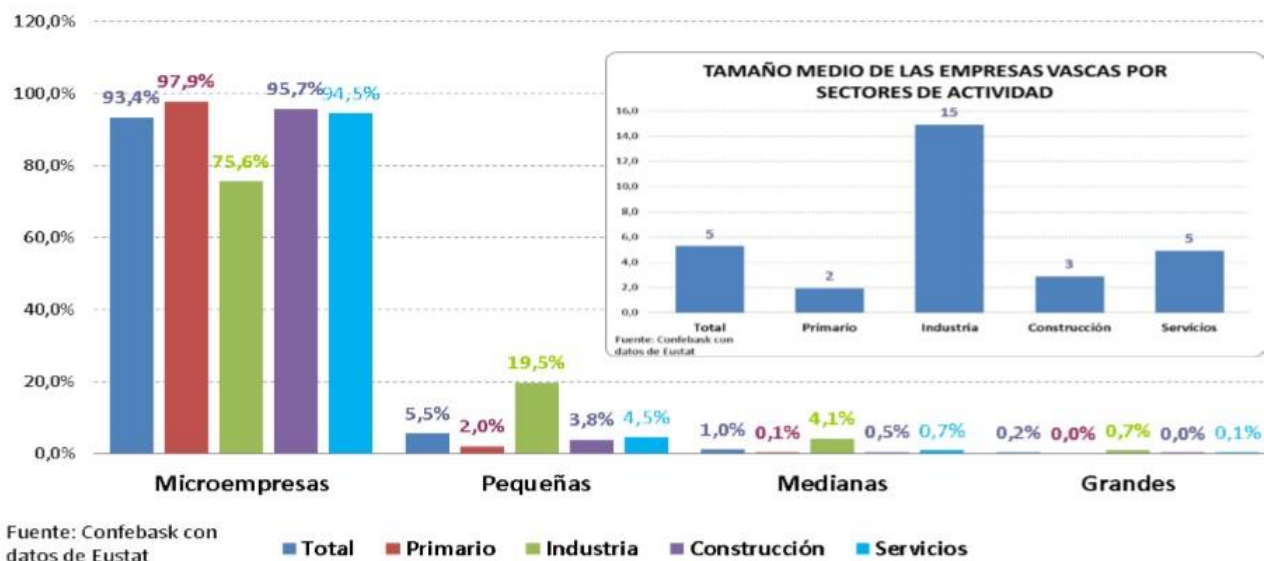
	2008	2012	Aldaketa 2008-2012
<b>Mikroenpresak</b>	171.999	154.528	-%10,2
<b>Txikiak</b>	10.247	9.078	-%11,4
<b>Ertainak</b>	1.759	1.643	-%6,6
<b>Handiak</b>	285	268	-%6,0
<b>Totala</b>	184.290	165.517	-%10,2

Iturria: Confebask, 2014

Euskal enpresen bilakaera erakusten duen taulako datuak aztertuta, ikus dezakegu enpresa guztien bilakaera negatiboa izan zela urte hauen bitartean. Enpresa txikiak izan zuten bilakaera negatiboena, %11.4ean murriztu baitzen enpresa hauen kopurua. Mikroenpresen kopurua ere nabarmen txikitu zen, 171.999 enpresa izatetik 154.528 enpresa izatera igaro baitziren, %10.2ko beherakada jasan zuten, alegia. Ertainei dagokienez, %6.6ko beherakada jasan zuten. Eta handiek, ere beherakada nabarmena jasan zuten, %6koa. Horrela, orokorrean, enpresa guztiak kontuan hartuta, %10.2ko beherakada eman zen 2008 eta 2012 urte bitartean.

Euskal enpresen azterketa osatzeko, enpresen jarduera-sektorea kontuan hartuz, 2014garren urtean euskal enpresen egoera zein izan zen ikusiko dugu, tamaina ezberdinak bereiziz. Honetarako, 5garren grafikoa erabiliko dugu. Lehen sektoreari, industriari, eraikuntzari eta zerbitzuei buruzko datuak ematen dizkigu enpresen tamainaren arabera.

### 3. GRAFIKOA. Euskal enpresen banaketa sektoreka, hauen tamaina langile kopuruaren arabera neurtuta



Iturria: Confebask, 2014

Grafikoari begirada azkar bat eginez, oso argi ikus dezakegu sektore hauetan aurkitzen ditugun enpresak ia guztiak, mikroenpresak direla, industria sektorean txikiak ere ugariak izanik. Izan ere, lehen sektoreko %97.7a mikroenpresak dira, industrian %75.6a, eraikuntzan %95.7a eta azkenik, zerbitzuetan %94.5a. Horrela, orokorrean, euskal enpresen %93.4a mikroenpresak dira.

Gainontzeko tamainatan, industria-enpresak gailentzen dira beste enpresen gainetik. Txikien kasuan, %19.5a dugu industria. Lehen sektorekoak berriz, %2a soilik aurkitzen ditugu, eraikuntzakoak %3.5 eta zerbitzukoak %4.5. Ertainetan, esan bezala, industria-enpresak dira ere zenbateko handiena dutenak (%4.1). Besteak %1a edo gutxiago adierazten dute. Eta azkenik, enpresa handien artean, orokorrean oso gutxi aurkitzen ditugu %0.7 izanik industria eta %0.1 zerbitzu-enpresak.

Euskal enpresen demografiaren azterketa bukatzeko, EAEko datuak inguruko herrialdeetako datuekin alderatuko ditugu. Horretarako, 5 taulan erabiliko dugu. Bertan, EAEko enpresen tamaina Europako beste herrialde batzuetako eta AEBeko enpresen tamainarekin alderatzen da.

**5. TAULA. Herrialde ezberdinetako enpresa kopurua hauen  
tamainaren arabera (%)**

	<b>Eurogunea</b>	<b>Espainia</b>	<b>Alemania</b>	<b>Frantzia</b>	<b>Italia</b>	<b>Erresuma Batua</b>	<b>AEB</b>	<b>EAE</b>
<b>Mikroenpresak</b>	<b>92.5</b>	93.8	82.3	94.2	94.6	89.4	92.0	<b>93.4</b>
<b>Txikiak</b>	6.4	5.4	14.7	4.8	4.8	8.7	7.3	5.5
<b>Ertainak</b>	1.0	0.7	2.6	0.8	0.5	1.6	1.0	1.0
<b>Handiak</b>	0.2	0.1	0.5	0.2	0.1	0.4	0.4	0.2

Iturria: Confebask, 2014

Oso argi ikus daiteke mikroenpresak direla herrialde guztietan nagusi, Italia izanik ehuneko handiena duena (%94.6). Espainiak, Frantziak, AEBek eta EAEak ere ehuneko oso antzekoak erakusten dituzte, guztiak %90aren gainetik. Alemania da mikroenpresa gutxien dituen herrialdea, %82.3 hain zuzen. Aipagarria da, EAEak Eurogunean lortutako batez bestekoa baino mikroenpresa gehiago dituela.

Mikroenpresen kasuan ez bezala, Alemania da enpresa txiki gehien dituen herrialdea, %14.7 hain zuzen. Gainontzeko herrialdeetan %10a baino ehuneko txikiagoa aurkitzen dugu: Europar Batasunean %8.7, AEBetan %7.3, EAEan eta Espainian zenbateko ia berdina, lehenak %5.5 eta bigarrenak %5.4 eta Frantzia eta Italian zenbateko bera, %4.8. Kasu honetan, EAEko enpresa txikien ehunekoa Euroguneako batz bestekoaren azpitik dago, hau %6.4 izanik.

Enpresa ertainei dagokienez, hemen jada zenbateko oso txikiak ditugu, orokorrean herrialde guztietan. Ehuneko altuena Alemanian dugu, %2.6. Ondoren, %1.5arekin Europar Batasuna dugu baina gainontzeko guztiek ez dute %1a gaintitzen, EAEan AEBetan bezala, %1a soilik direlarik ertainak. Italia da enpresa ertain gutxien aurkitzen ditugun herrialdea (%0.1).

Azkenik, enpresa handien kasuan, zenbateko oso txikiak aurkitzen ditugu, handiena Alemanian dugularik %0.5a eta txikiena berriz, Italia eta Espainian, %0.1arekin biak. EAEan berriz, %0.2a dugu.



## 4. EUSKAL HERRIKO ENPRESEN TAMAINAREN ETA LEHIAKORTASUN-FAKTOREEN ARTEKO ERLAZIOA

---

Lan honetan zehar, 2.3 puntuan zehazki, lehiakortasunean gehien eragiten duten faktoreak aztertu ditugu modu teoriko batean. Jarraian, enpresen estatistiketan oinarrituz, modu aplikatuago batean aztertuko ditugu, tamaina eta lehiakortasun-faktoreen arteko erlazioa nolakoa den ikusiz. Horretarako, hainbat grafiko eta taula erabiliko ditugu. Horrela, lehiakortasun-faktoreen artean garrantzitsuenetan zentratuko gara berriz ere, finantzaketan, internazionalizazioan, produktibitatean eta berrikuntzan.

### 4.1. FINANTZAKETA

---

Lan honetan zehar azaldu dugun bezala, finantzaketa da enpresek beraien garapenean aurkitzen duten oztopo garrantzitsuenetariko bat. Hau argiago ikus dezagun, hainbat taula eta grafiko aztertuko ditugu.

Tamainak enpresen portaera finantzarioan eragiten duela ikus dezakegu 6 taulan, nahiz eta ez den eragile bakarra: enpresak jarduten duen sektoreak, sistema finantzarioak eta herrialdearen egoera ekonomiko-finantzarioak ere badute eragina. Horren ondorioz, tamaina zehatz bateko enpresek sektore, eremu eta urte zehatz batean duten portaera desberdina izaten da gehienetan, tamaina bera baina sektore, eremu eta urte desberdinetan aritzen diren enpresen portaerarekin alderatuz. Kasu honetan, industria-eta zerbitzu-enpresen portaeran zentratuko gara, 2008 eta 2013 urteak alderatuz.

**6. TAULA. Industria- eta zerbitzu-enpresetan lehiakortasunaren  
eragile diren adierazle finantzarioak**

	2013			2008			
		Aktibo finantzarioak	Zorra	Zorraren kostua	Aktibo finantzarioak	Zorra	Zorraren kostua
	<b>Totala</b>	59.3	46.8	3.9	15.5	54.0	4.6
<b>EAE</b>	<b>Txikiak</b>	34.8	51.0	3.2	25.7	50.4	4.8
	<b>Ertainak</b>	48.5	54.5	3.6	16.1	54.3	7.0
	<b>Handiak</b>	65.8	44.6	4.1	9.0	56.1	4.1
	<b>Totala</b>	44.8	58.9	3.6	28.6	57.6	5.0
	<b>Txikiak</b>	32.1	53.5	3.1	26.1	50.4	4.7
<b>Espainia- SABI</b>	<b>Ertainak</b>	36.6	62.9	3.2	19.0	65.3	5.2
	<b>Handiak</b>	52.4	60.2	3.9	33.8	61.9	5.2
	<b>Totala</b>	29.0	57.7	3.0	25.9	61.2	4.0
	<b>Txikiak</b>	18.6	47.4	2.5	13.3	56.2	3.7
<b>Espainia- BACH</b>	<b>Ertainak</b>	18.8	56.7	3.2	18.2	55.0	4.2
	<b>Handiak</b>	31.4	59.0	3.0	29.5	63.0	4.0
	<b>Totala</b>	23.4	61.8	3.5	21.5	66.0	4.4
	<b>Txikiak</b>	10.3	61.9	3.5	9.5	64.7	4.5
<b>EB-10</b>	<b>Ertainak</b>	10.6	61.3	3.6	9.9	64.1	4.5
	<b>Handiak</b>	26.8	63.8	3.6	25.0	66.4	4.4
	<b>Totala</b>	26.7	64.6	3.9	26.3	70.3	4.5
	<b>Txikiak</b>	5.2	64.6	4.1	5.4	69.0	4.6
<b>Alemania</b>	<b>Ertainak</b>	6.0	63.4	4.1	6.1	67.4	4.4
	<b>Handiak</b>	30.5	68.1	4.1	30.4	70.8	4.6
	<b>Totala</b>	9.9	54.2	2.9	9.2	52.5	3.9
<b>Txekiar Errepublika</b>	<b>Txikiak</b>	8.7	63.6	3.4	9.7	60.9	4.1
	<b>Ertainak</b>	4.3	54.8	3.1	5.9	54.8	4.3
	<b>Handiak</b>	12.2	50.8	2.8	10.4	48.0	3.4

Iturria: Navarro, Guerrero eta González, 2015

EAEko enpresak aztertuz, ikus daiteke, 2013an EAEko enpresen aktibo finantzarioen kopurua batez beste, beste herrialdeko batez bestekoa baino handiagoa dela. Espainia eta EAEEaren artean ematen den desberdintasuna, bigarren honek enpresa ertain eta handietan duen aktibo portzentaje altua dela eta ematen da. Nabarmentzekoa da, desberdintasun hori krisi garaian ematen dela, izan ere, 2008 urtean euskal enpresa txikiak ziren, zerbitzu-enpresak batez ere, aktibo finantzarioen portzentaje handiagoak zituztenak. Hau gertatu izanari buruzko hiru hipotesi planteatzen ditu Orkestrak:

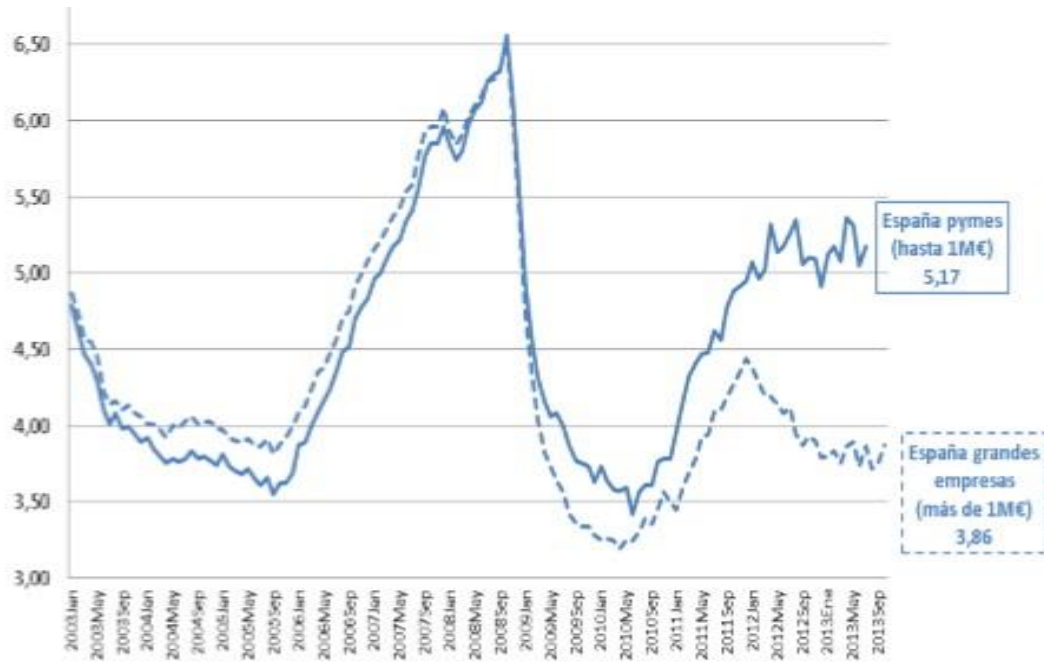
- Finantzaketa lortzeko arazoak direla eta, talde bereko enpresen arteko finantzaketa igoera.
- Espainiar merkatuko beherakada dela eta, euskal enpresek merkatu internazionaletara jotzea.
- Enpresa-taldeetako parte diren eta aktibo eta pasibo portzentaje handiagoak dituzten enpresak, krisia hobeto jasan eta ez desagertzean, taldearen barneko garrantzia handitzea.

Zorpetzeari dagokionez, tamaina ezberdinen artean ematen den zorpetze maila txikiagoa da tamaina bereko enpresen artean ematen dena baino. BACH (*Bank for the Accounts of Companies Harmonised*) datu-baseak, Europar Batasuneko herrialdeetako finantzarioak ez diren enpresen balantze, emaitza eta ratioak biltzen ditu. Herrialde hauetako enpresa handietan, zorpetze maila handiagoa atzematen da enpresa txikietan baino. Aipatutako proiektu hau, EAEEan berriz, kontrakoa gertatzen da, hau da, enpresa handiak dira zorpetze maila txikiena erakusten duten enpresak. Hau, krisi garaian enpresa handiek jarraitutako “deszorduntze” politikari esker eman da. Horrela, 2008 urtean enpresa zordunduenak izatetik, zorpetze maila txikiena izatera igaro dira 2013garren urtean. Euskal enpresa ertain eta txikiak berriz, ez dute beren zorpetze maila txikitu denbora tarte honetan. Beraz, aipatzekoa da, tamaina handieneko enpresen errentagarritasuna, inbertsioak egin ordez, “deszorduntze” prozesu hori aurrera eramateari esker lortu dutela.

Azkenik, zorpetzearen kostuari buruz hainbat aipamen egingo ditugu. Arestian aipatu bezala, euskal enpresa handiek zorpetze maila txikiagoa eta errentagarritasun handiagoa erakusten badute ere, hauen zorpetzearen kostua enpresa txikiena baino handiagoa da. Kostu honek egindako zorrei egiten die erreferentzia.

Jarraian, tamaina ezberdinetako enpresetara, kasu honetan, ETEE eta enpresa handietara, zuzendutako maileguetarako diruaren prezioak izan duen aldaketa ikus dezakegu urte ezberdinetan zehar.

#### 4. GRAFIKOA. Enpresen maileguetarako diruaren prezioa



Iturria: Confebask, 2014

Grafikoan ageri den lehen datua 2003ko urtarrilekoa da eta atzeman daiteke, ETEEen eta enpresa handien maileguen prezioa ia berdina izan zela, enpresa handiena zertxobait handiagoa izanik. Honen ondoren, prezioek beherakada jasan zuten, 2005eko maiatza arte, beraz, ondoriozta dezakegu, momentu horretan enpresek maileguak lortzeko zuten erraztasuna handiagoa zela.

Hemendik aurrera ordea, hazkunde garaia zela eta, prezioek izugarritzko gorakada jasan zuten, 2005eko irailetik 2008ko irailera arte, hain zuzen. Baina urte honetan, krisiaren lehen eraginak nabaritzen hasi ziren eta hori dela eta, enpresek maileguak eskuratzeko zailtasun handiak izan zituzten, horren ondorioz, egoera larriak jasanez. Hala ere, 2009garren urtean prezioek berriz beherakada nabarmena jasan zuten 2010eko maiatza arte.

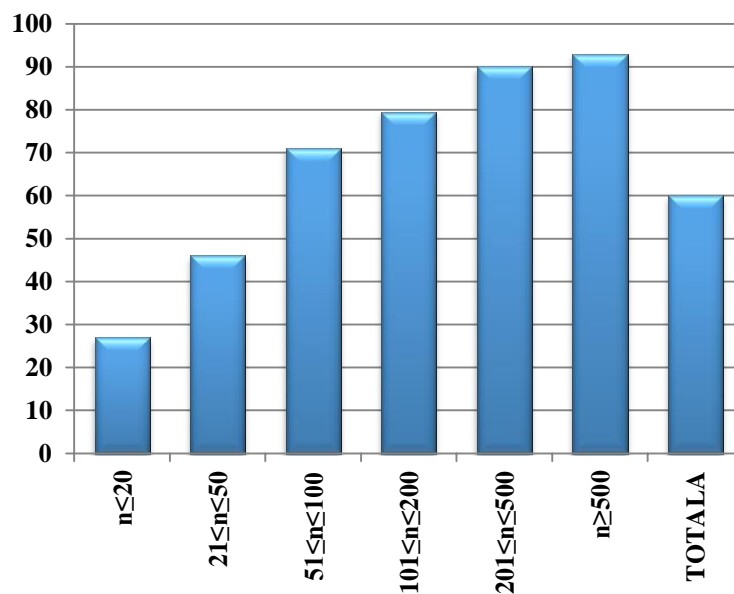
Azkenik, aipatzekoa da 2010 urtera arte ETEEen eta enpresa handien maileguen prezioak nahiko antzekoak izan baziren ere, urte honetatik aurrera, enpresa hauen arteko prezioen desberdintasuna handitu egin zela, enpresa txikien maileguen prezioa handiagoa izanik enpresa handiena baino.

## 4.2. INTERNAZIONALIZAZIOA

Internazionalizazioak tamainarekin duen erlazioa aztertzeko jarraian ditugun taula eta grafikoak erabiliko ditugu. Batetik, 1991-2010 urte bitarteko espainiar enpresa esportatzaileen portzentajeak nolako bilakaera izan zuen ikusiko dugu hauen tamainaren arabera eta bestetik, euskal industria manufakturen batez besteko tamaina eta esportatzeko joera erlazonatuko ditugu.

1991 eta 2010 urte bitartean, tamaina desberdinetako enpresek izan zuten esportaziorako joera erakusten digu 7garren grafikoak.

### 5. GRAFIKOA. Espainiar enpresa esportatzaileen portzentajea hauen tamainaren arabera, 1991-2010



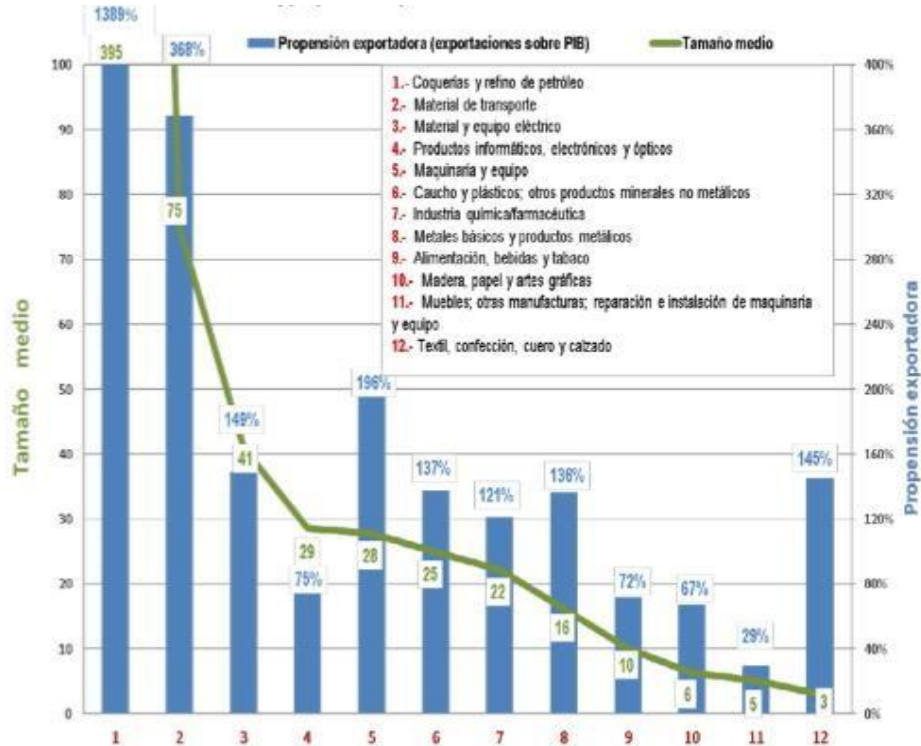
Iturria: Doménech, 2014

Bertan, oso argi ikus daiteke tamaina handieneko enpresek, orduan eta gehiago esportatzen dutela, hau da, tamainaren eta joera esportatzailearen artean erlazio positiboa dagoela. Izan ere, esportazioek tamainan eragiten dute, hauen hazkundera bultzatuz, oinarri teorikoen bidez ondorioztatu dugun moduan. Horrela, enpresa handiek lan-produktibitatea lortzeaz gain, eskala ekonomiak ere lortzen dituzte.

Ikus dezakegu denbora tarte horretan 20 langile edo gutxiago zituzten enpresen %27ak esportatu zuela, gutxi gorabehera. 21 eta 50 langile bitarteko enpresek berriz, %46ak eta 51 eta 100 langile bitarteko enpresetatik %71ak. Beraz, zenbateko hauek arestian aipatutakoa baieztatzen dute, zenbat eta tamaina handiagoa izan, esportatzeko joera orduan eta handiagoa dela. Aipatzekoa da, 500 langile edo gehiago zituzten enpresen %93ak esportatzen duela, gutxi gorabehera.

Gure errealitatera hurbilduz, 6garren grafikoak, euskal manufaktura-industriren esportazio joera eta hauen batez besteko tamaina erakusten digu.

## 6. GRAFIKOA. Euskal industria-enpresen batez besteko tamaina eta esportatzeko joera



Iturria: Confebask, 2014

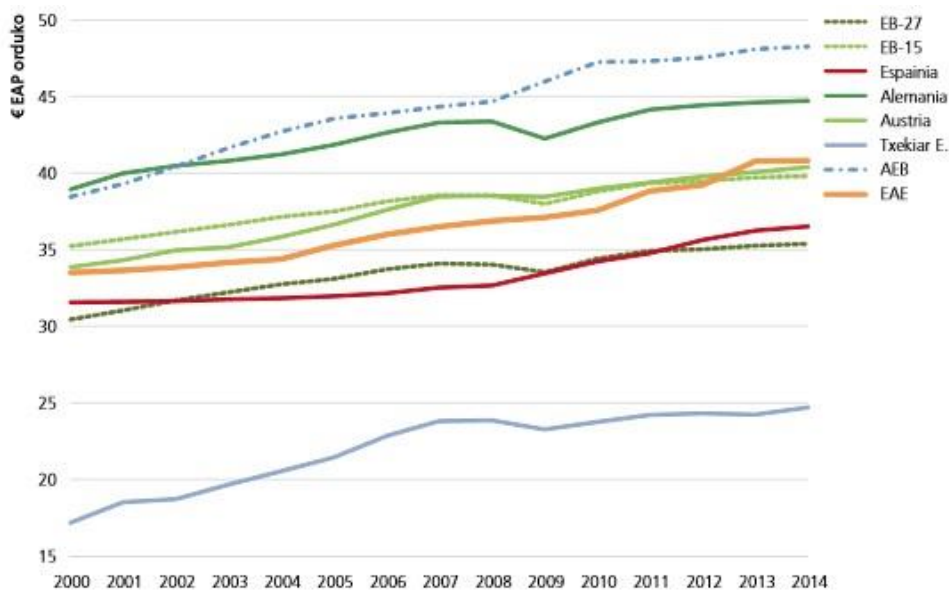
Aurreko grafikoan ikusi dugun bezala, hemen ere argi ikus daiteke tamaina handieneko enpresek esportatzeko joera handiagoa dutela, are gehiago, tamaina handiko enpresek orokorrean beti esportatzen dutela. Hala ere, badira sektore batzuk, zeinak nahiz eta tamaina txikiko enpresa izan, esportazioak bultzatzen dituen. Honen adibide dugu grafikoan agertzen den 12garren taldea, ehuna, larru eta oinetakoekin aritzen diren enpresei erreferentzia egiten diona hain zuzen. Hauek oso langile gutxi badituzte ere, hauekin alderatuz, langile gehiago dituzten enpresak baino gehiago esportatzen dute. Esaterako, kautxu eta plastikoen lan egiten duten enpresak 25 langile badituzte ere, azken taldeak baino gutxiago esportatzen dute.

### 4.3. PRODUKTIBITATEA

Arestian esan bezala, produktibitatea da enpresaren lehiakortasuna ongien neurtzen duen adierazlea. 7garren grafikoa honen adierazle da, non produktibitatea langile bakoitzak egindako lan ordu kopuruaren arabera neurtuta dagoen 2000 eta 2014 urteen bitartean. Euskal Herriko enpresen produktibitateaz gain, Europako eta Amerikako herrialde batzuk ere aztertuko ditugu, hauen artean zer nolako desberdintasunak ematen

diren ikusteko, hala nola, EB-27, EB-15, Espainia, Alemania, Austria, Txekiar Errepublika, AEB eta EAE.

### 7. GRAFIKOA. Lan egindako ordu bakoitzeko produktibitatea (2000-2014)



Iturria: Alberdi, 2015 (Itzulpena: Navarro, 2015)

Grafikoari begirada azkar bat egitean, argi ikus daiteke AEBak izan direla azken urteetan zehar produktibitate handiena lortu dutenak, nahiz eta 2001garren urtean Alemania izan nagusi. Eta produktibitate maila txikien lortu zuen herrialdea berriz, Txekiar Errepublika izan zen.

EAEko produktibitateari dagokionez, aipatu behar da 2000garren urtean zuen produktibitate maila, EB-15ak zuen mailaren ia berdina zela, baina urteak joan ahala, desberdintasun hori handiagoa egin da, EAERena EB-15arenaren azpitik kokatuz. Hala ere, 2012garren urtean, EAEak EBaren produktibitate maila bera izatea lortu zuen eta baita gainditzea ere.

EAEko produktibitatea Espainiakoarekin alderatuz gero berriz, nabarmentzekoak dira Espainiako ekonomiaren produktibitatearen datu baxuak. Hala ere 2008ko krisia hasi zenean, produktibitatearen gorakada jasan zuen eta EB-27 baino datu hobetoak izatea lortu zuen.

Produktibitatea sektoreka aztertzeko, 2010 urteari dagozkion industria- eta zerbitzu-sektoreei buruzko datuak ditugu, Espainia, Alemania eta EB-8ren arteko desberdintasunak ikusteko.

**7. TAULA. Produktibitatea sektorearen eta enpresaren  
tamainaren arabera, 2010**

	<b>1-9</b>	<b>10-19</b>	<b>20-49</b>	<b>50-249</b>	<b>250+</b>
<b>Industria</b>					
Espainia	38.3	54.5	64.6	77.6	125.2
Alemania	42.8	51.4	56.4	68.3	104.1
EB-8	81.9	70.3	76.0	92.3	141.6
<b>Zerbitzuak</b>					
Espainia	35.9	46.6	51.0	56.2	62.1
Alemania	68.1	49.4	53.0	60.3	64.5
EB-8	74.8	62.9	71.5	82.5	80.0

Iturria: Doménech, 2014

Ikus daiteke, orokorrean hiru herrialdeetan industria-sektoreko produktibitatea handiagoa dela zerbitzu-sektorekoa baino. Bi sektoreetan eta tamaina guztietan EB-8 da produktibitate handiena lortzen duen herrialdea, enpresa txikietan Espainiaren produktibitatearen bikoitza baino gehiago izanik. Alemaniarekin duen aldea txikiagoa bada ere, nabarmen nagusitzen da EB, bai industria- eta baita zerbitzu-sektorean ere esan bezala.

Enpresa handiak enpresa txikiak baino produktiboagoak direla ere ikus dezakegu. Esaterako Espainian, industria-sektoreko enpresa handiak txikiak baino 3.3 aldiz produktiboagoak dira eta zerbitzu-sektorean berriz, 1.7 aldiz produktiboagoak. Espainiako enpresa handiak, Alemania edota EBekoak bezain produktiboak dira.

Hurrengo taulan, produktibitatea langileko balio erantsi gordinaren (BEG) bidez neurtuta dago. Araba, Bizkaia eta Gipuzkoari buruzko 2012ko datuak erakusten ditu eta baita EAEko datu orokorrak ere.



**8. TAULA. Langileko produktibitatea, 2012 (langileko BEG, milaka eurotan) eta 2008-2012 bitarteko bilakaera.**

	2012				2008-2012			
	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	EAE	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	EAE
<b>TOTALA</b>	64.4	63.9	64.0	64.0	%3.0	%2.8	%3.3	%3.1
<b>Nekazaritza eta arrantza</b>	28.8	35.2	23.2	29.6	%29.0	%68.3	%40.1	%53.1
<b>Industria</b>	74.9	71.9	73.5	73.1	%4.8	%4.0	%7.2	%5.5
<b>Eraikuntza</b>	61.8	62.2	62.4	62.2	%9.0	%6.1	%2.3	%5.3
<b>Merkatuko zerbitzuak</b>	52.8	56.3	53.1	54.8	-%2.7	-%1.3	-%1.2	-%1.5
<b>Merkatukoak ez diren zerbitzuak</b>	80.1	79.2	80.9	79.9	%5.7	%8.0	%6.1	%7.0
<b>Teknologia altuko manufaktura</b>	95.8	57.4	65.0	63.7	-%3.7	%5.9	%0.6	%2.1
<b>Teknologia erdi-altuko manufaktura</b>	72.9	79.8	83.5	80.1	%1.9	%6.8	%13.4	%9.2
<b>Teknologia erdi-baxuko manufaktura</b>	68.2	57.4	60.2	60.9	%15.3	%6.9	%5.9	%8.7
<b>Teknologia baxuko manufaktura</b>	61.6	49.3	52.5	52.6	-%11.2	%1.7	%5.5	%0.1
<b>Ezagutzan intentsiboak diren zerbitzuak</b>	65.8	66.8	63.6	65.7	%2.3	%1.0	%0.6	%1.1
<b>Ezagutzan hain intentsiboak ez diren zerbitzuak</b>	58.3	59.4	60.1	59.5	%0.4	%3.2	%3.9	%3.0

Iturria: Franco, 2015

2012garren urtean, hiru lurraldeetan produktibitate antzekoa eman zen. Hiruetan, industria-sektoreko produktibitateak zerbitzu- edo eraikuntza-sektoreko produktibitatea gainditu zuen, baina merkatukoak ez diren zerbitzuena baino txikiagoa izan zen. Araba eta Gipuzkoak erakusten dituzten jarduera-sektore nagusiko produktibitate mailak, EAEak lortutako produktibitate mailatik oso hurbil egon ziren. Baina Bizkaiaren kasuan, hau ez da ematen ez nekazaritza eta arrantzan eta ez merkatuko zerbitzuetan ere, hauetan EAEkoa baino produktibitate handiagoa erakusten baitu. Industriari dagokionez berriz, gainontzeko lurraldetakoa baino maila txikiagoa atzematen da.

Bilakaerari dagokionez, ikus daiteke orokorrean hiru lurraldeetan produktibitateak gorakada jasan zuela 2008 eta 2012 urteen bitartean, nahiz eta Bizkaiak modu apalagoan jasan. Lurralde guztietan beherakada izan duen sektore bakarra zerbitzu

komertzialena izan zen. Industria-sektorean produktibitate gorakada handienak Gipuzkoan eman ziren, eta Bizkaian txikienak.

Teknologia-maila berriz, Araban produktibitatea handiagoa da teknologia-maila handiagoa den heinean. Bizkaia eta Gipuzkoan ordea, maila erdi-altuko manufakturen teknologiak dira produktibitate zenbateko handienak erakusten dituztenak, aipatutako bi lurralde hauetan gorakada izan dutelarik, batez ere Gipuzkoan.

Zerbitzuen-produktibitatea aztertuz, bai jakintzan intentsiboak direnak eta baita intentsiboak ez direnak, ikus dezakegu hazkundera izan zuela lurralde guztietan. Araban batez ere, jakintzan intentsiboak ziren zerbitzuek izan zuten hazkundera eta Gipuzkoan berriz, jakintzan intentsiboak ez zirenak. Hala ere, bi hauen produktibitatea txikiagoa izan zen gainontzeko lurraldeetako zerbitzu intentsiboenak baino.

Langileko produktibitatearen aldakuntza batetik, BEGak baldintzatzen du eta bestetik, BEGa sortu duten langileen kopuruaren aldaketak. Honela, Orkestrak argudiatzen du, EAEko produktibitatearen hazkundera geldoa izan dela eta enpleguen suntsiketarik eragindakoa.

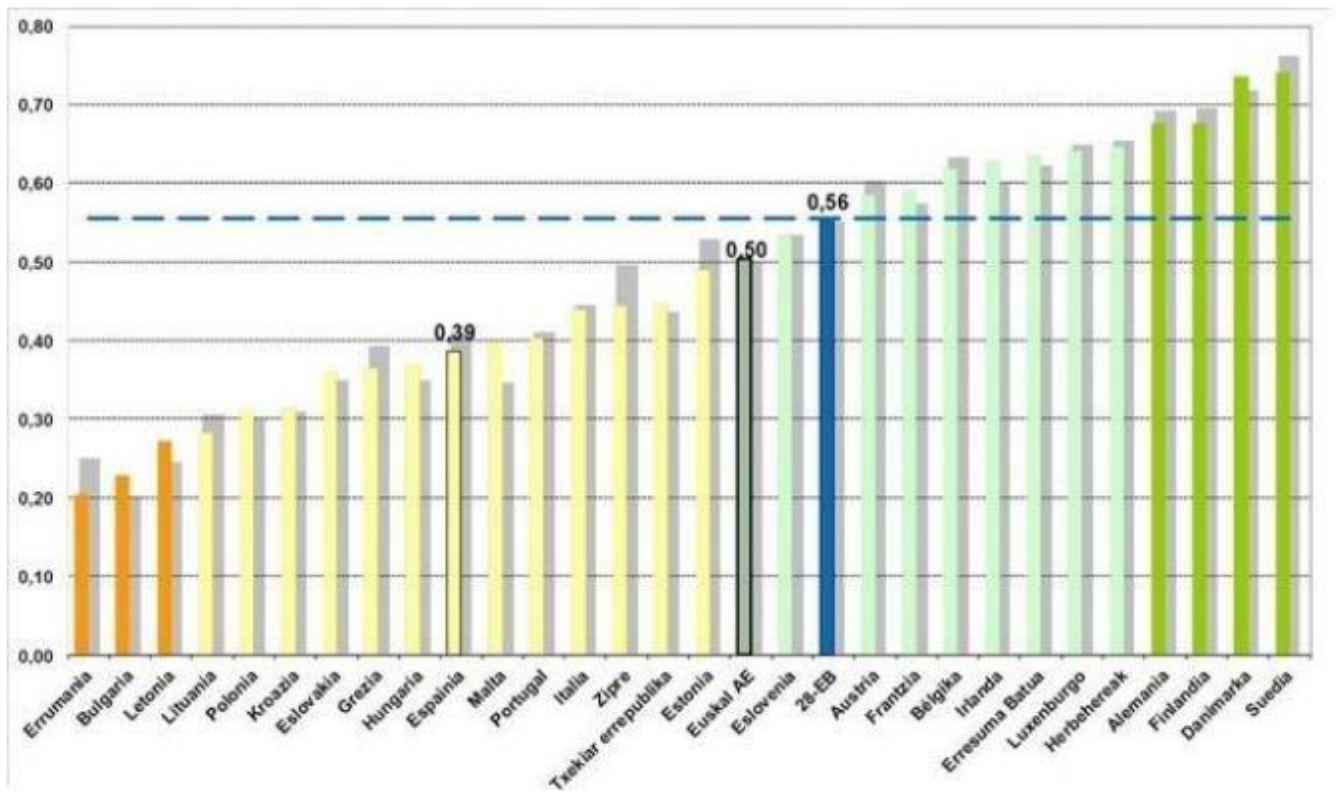
#### **4.4. BERRIKUNTZA**

---

Gaur egun berrikuntza neurtzeko metodarik egokiena IUS (*Innovation Union Scoreboard*) adierazlea da. Honen helburua, Europar Batasuneko kide diren herrialdeen berrikuntza errendimendua aztertu eta alderatzeaz gain, ikerketa eta berrikuntza sistemetan ematen diren indargune eta ahuleziak ezagutzea da. Jarraian aztertuko dugun grafikoan ikus daitekeen bezala, herrialdeak lau kategoriatan taldekatzen dira: berrikuntzan liderrak diren herrialdeak, berrikuntza altuko herrialdeak, neurriko berrikuntza duten herrialdeak eta berrikuntza baxuko herrialdeak. Horrela, bertako herrialdeetako ekonomiek, berrikuntza-jarduerak zenbateraino bultzatzen eta garatzen dituzten ezagutzea lortzen da. Panel hau etengabe berrikusten da, izan ere, osatzen duten adierazleak aldatu egiten dira eta gainera, urtero herrialdeen datu eguneratuak eransten zaizkio.

Metodo egokiena hau bada ere, berrikuntza eta tamainaren artean aurkitu ditugun datuak ez dute erabiltzen neurri hau, baizik eta enpresa gehienetan I+G gastuaren datua hartzen dute oinarri. Guk lehenik, EAEa Europako beste herrialde batzuekin alderatuko dugu IUS adierazlearen bidez eta ondoren, tamaina eta gastuaren arteko erlazioa nolakoa den ere aztertuko dugu hainbat grafikoren bidez.

## 8. GRAFIKOA. Europako 2015eko IUS Berrikuntza Adierazleen Panela. Euskal AE eta EB-28



Iturria: Eustat, 2015

Panelean, lehen aipatu moduan, lau kolore ezberdinetan adierazten diren taldeak atzematen dira. Hauek EB-28 osatzen duten herrialdeen bereizketa adierazten dute beraien berrikuntza-jardueraren arabera. Honela, esan bezala, lau talde bereiz ditzakegu: batetik, berrikuntza lider diren herrialdeak, Europako batez bestekoarekiko %120tik gorako puntuazioa dutenak: Suedia (0.74), Danimarka (0.74), Finlandia (0.68) eta Alemania (0.68).

Bestetik, berrikuntza altuko herrialdeak ditugu. Hauek Europako batez bestekoarekiko %90-120 bitartean kokatzen dira eta honakoak dira herrialde horiek: Herbehereak, Luxenburgo, Erresuma Batua, Irlanda, Belgika, Frantzia, Austria eta Eslovenia, zeinak 0.65 eta 0.53 bitarteko puntuazioa duten. EAE beraz, talde honetan kokatzen dugu.

Hirugarren taldean, berrikuntza nahiko maila altua duten herrialdeak ditugu, batez bestekoaren %50-90 bitartekoa adierazten dutenak. Honakoak dira: Estonia, Txekia, Zipre, Italia, Portugal, Malta, Espainia, Hungaria, Grezia, Eslovakia, Kroazia, Polonia eta Lituania. Hauek 0.49 eta 0.28 puntu bitartean adierazten dituzte.

Azkenik, berrikuntza baxuko herrialdeen artean, zeinak batez bestekoaren %50etik behera adierazten duten, hiru herrialde aipatu behar ditugu: Letonia, Bulgaria eta Errumania. 0.27 eta 0.20 puntu bitarte dituzte.

EAEko berrikuntza maila aztertuz, ikus dezakegu 2015 urteko zenbatekoa 0.5ekoa izan zela, Europako herrialde batzuen berrikuntza-maila gaindituz eta EB-28aren ia maila berean egotea lortuz. Eustaten argitaratutako datuen arabera, 2014 urteko berrikuntza maila 0.501ekoa izan zen beraz, igoera txiki bat aipatu beharra dugu, 2015garren urtean 0.504ekoa izan baitzen.

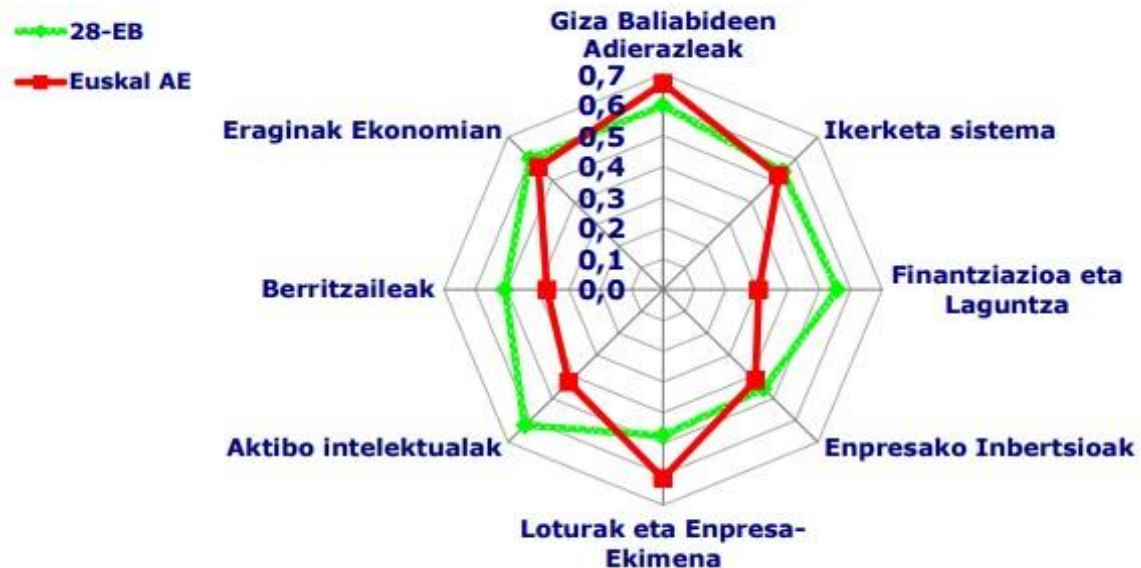
Espainiarekin alderatuz berriz, ikus dezakegu, honek ere Europako hainbat herrialde gainditzen bazituen ere, EAEkoa baino nahiko maila txikiagoan berritu zuela.

Berrikuntzan eragiten duten aldagaietan sakontzen badugu, honakoak hauek aipatu behar ditugu:

- Giza baliabideak: prestakuntza handiko pertsonen kopurua hartzen du kontuan.
- Ikerketa sistemak: sare zientifikoaren nazioarteko lehiakortasuna neurtzen du.
- Finantzazio eta laguntzak: berrikuntzarako finantzazio lorpena islatzen du.
- Enpresako-inbertsioak: I+G eta berrikuntzan egindako gastuak neurtzen ditu.
- Loturak eta enpresa-ekimenak: berrikuntzan egindako ahaleginak eta beste enpresa batzuekin izandako lankidetzak hartzen du kontuan.
- Aktibo intelektualak: merkaturatutako patente edo produktu kopurua hartzen du kontuan.
- Berritzaileak: enpresen berrikuntza-maila adierazten du.
- Ekonomiako eraginak: enpleguan, esportazioetan eta salmentetan izandako arrakasta islatzen du.

Hurrengo grafikoan, EAEa eta EBren arteko alderaketa ematen da berrikuntzan eragiten duten adierazleen artean. Kolore gorri EAE dugu eta berdez berriz, EB.

### 9. GRAFIKOA. Berrikuntzaren dimentsioak EAEn eta EB-28n. Europako 2015eko Berrikuntza Adierazleen Panela (IUS)



Iturria: Eustat, 2015

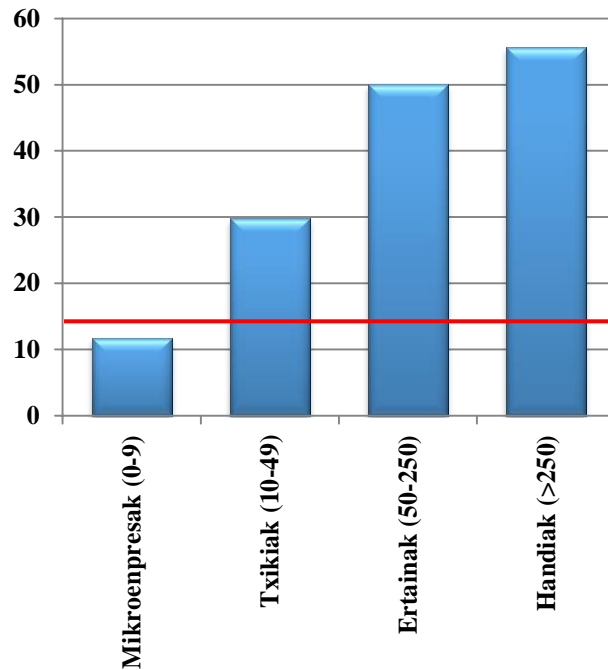
Lehenik, aipatu behar dugu EAE zortzi adierazle hauen artetik, bietan nabarmentzen dela, giza baliabideetan eta lotura eta enpresa-ekimenean, batez bestekoaren gainetik baitaude. Giza baliabideei dagokionez, Eustaten arabera, EAeko prestakuntza handiko pertsona kopurua, orokorrean, EBaren batez bestekoaren gainetik dago. Enpresa-ekimenean ere, EBeko batez bestekoa gainditzen duten zifrak atzematzen ditugu EAEn. Eta berrikuntzaren arloan lankidetzan aritzen diren ETEE berritzaileak %14.6a adierazten dute Euskadin, EBean %10.3a soilik direlarik.

Ikerketa sisteman, enpresako inbertsioetan eta eragin ekonomikoetan ere oso zenbateko berdintsuak atzematzen dira. Baina badaude beste hiru adierazle, non ez diren hain egoera onean aurkitzen, finantzaketan, aktibo intelektualetan eta berrikuntza maila, hain zuzen, hauen artetik finantzaketa delarik zenbateko txikiena adierazten duena.

Arestian aipatu moduan, I+G gastua da berrikuntzaren neurri gisa gehien erabiltzen dena. Horregatik, enpresaren tamaina eta I+G gastuaren arteko erlazioa aztertzea ere beharrezkoa deritzogu.

2011garren urteko EAeko enpresa berritzaileen ehuneko adierazten du 10 grafikoak, hauek tamainaka sailkatuz.

**10. GRAFIKOA. EAEko enpresa berritzaileen kopurua (%), enpresak tamainaka bereiziz, 2011**

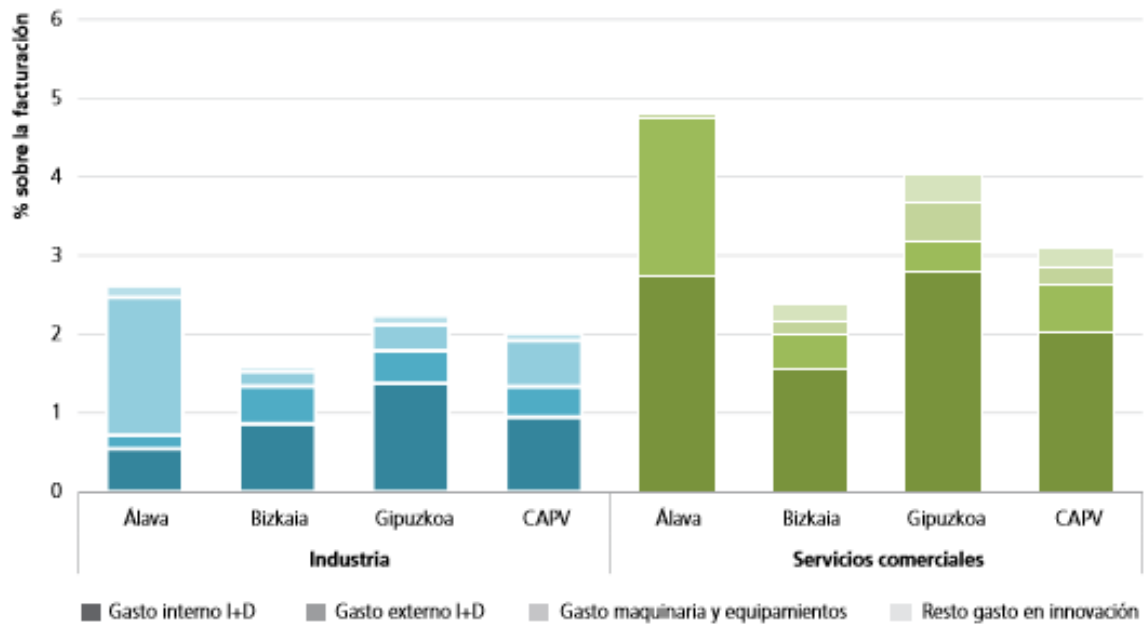


Iturria: Confebask, 2014

Grafikoan oso argi ikusten da enpresaren tamaina handitzen doan heinean, enpresa berritzaile gehiago aurki ditzakegula. Ikus dezakegu, 0 eta 9 langile bitarte dituzten enpresen %11.8a enpresa berritzaileak direla, batez bestekotik oso hurbil dagoena, hau %13 izanik gutxi gorabehera. Enpresa txikien artean, 10-49 langile bitartekoak direnak hain zuzen, %29.8a enpresa berritzailea da. Azken bi taldeen artean ez dago desberdintasun esanguratsurik. Izan ere, 50 eta 99 langile bitartean dituzten enpresen %50ek berritzen du eta 99 langile baino gehiago dituztenen artean %55.6ak. Hala ere, lehen aipatu dugun bezala, oso argi ikusten da joera berritzailearen gorakada enpresaren tamaina handitzen den heinean.

Lan honen beste aurreko atal batean, 2.3 atalean zehazki, azaldu dugun bezala, Shumpeter izan zen bi aldagai hauen arteko erlazioa defendatu eta aztertu zuena. Berak zionenez, enpresa handiek enpresa txikiek baino erraztasun gehiago dituzte berrikuntza aurrera eramane eta hauek arrakasta izan dezaten bermatzeko. Izan ere, hauek finantzaketa lortzeko erraztasun gehiago dituzte eta badakigun bezala, I+G proiektuek kostu finko handiei aurre egitea suposatzen dute. Grafiko honek badirudi, teoria hori baieztatzen duela.

Berrikuntza gastuak, enpresa batek produktu eta prozesu baten berrikuntza aurrera eramatea ahalbidetzen dioten gastuak dira. Gastu horiek nora bideratu diren ezagutzea ere interesgarria da:

**11. GRAFIKOA. Berrikuntza gastuak, 2013**

Iturria: Franco, 2015

Grafikoan ikus dezakegun bezala, EAEan orokorrean eta baita hiru lurraldeetan, zerbitzu komertzialen enpresek beraien fakturazioaren ehuneko handiagoa bideratzen dute berrikuntza gastuetara industria-enpresek baino. Azken hauen artean, Araba da berrikuntza gastuan ehuneko handiena duen lurraldea, baina gastu honen zati handi bat makineria eta ekipamenduen erosketatik dator. Bizkaia eta Gipuzkoako enpresa industrialek Arabako enpresak baino ehuneko handiagoa bideratzen dute I+G gastuetara. Bizkaia eta Gipuzkoako industria enpresen artean berriz, bizkaitarrak dira kanpo-gastu handienak dituztenak I+Gn (lehenak %0.48 eta bigarrenak %0.42). Barneko gastuak berriz, altuagoak dira Gipuzkoan (%1.32) Bizkaian baino (%0.86).

Zerbitzu komertzialen enpresei dagokienez, Araba da bere fakturazioaren ehuneko handiena bideratzen duena I+Garen kanpo-gastuetara (%2.01). Bizkaian gastu hau %0.48koa da soilik eta Gipuzkoan berriz, %0.39koa. I+Garen barne-gastuetara ere ehuneko nahiko esanguratsua bideratzen du Arabak, kasu honetan ere, Gipuzkoa (%2.79) eta Bizkaia (%1.56) baino handiagoa.

Laburbilduz, erakunde ezberdinek (guk nagusiki erabilitakoak Gaindegia, INE, Eustat...) eskuragarri dituzten grafiko eta taulen bidez, Euskal Herriko enpresa-demografia aztertzeaz gain, tamaina eta lehiakortasun-faktoreen arteko erlazioa modu aplikatuago batean lantzeko aukera izan dugu. Demografiari dagokionez, ikusi dugu enpresa kopuru aldetik, orokorrean, mikroenpresak eta enpresa txikiak direla gehien aurkitzen ditugunak Euskal Herrian, tamaina handikoak oso urriak direlarik. Hala ere, nabarmendu beharrekoa da, enpresetako langileria kontuan harturik, enpresa txikiek eta

batez ere, mikroenpresek, garrantzia galtzen dutela. Izan ere, enpresa handietan, hauen kopurua oso urria bada ere, bertako langileria kopurua nahiko handia da. Beraz, produktibitate aldetik, handiak eraginkorragoak suertatzen dira.

Lehiakortasun-faktoreetan zentratuz berriz, lanean zehar teorikoki ondorioztatutakoa baieztatu dugu, hau da, enpresa handienak lehiakortasun-faktoreen abantailak eskuratzeko erraztasun handiagoak dituztela eta zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiago bihurtzen direla aukera horiek.



## 5. ZER EGIN TAMAINA HANDITZEKO?

---

Lanari amaiera emateko, eta behin enpresa txikietan eragiten duten faktoreak zein diren aztertuta, lehenik, tamainaren hazkundearen kontzeptuaren hurbilpen bat egingo dugu. Horretarako, bere azterketan aitzindari izandako autorearen definizioa izango dugu aztergai eta ondoren, enpresa-hazkundean eragina duten lau elementu garrantzitsuenak aztertuko ditugu.

Gero, Confebaskek tamaina handitzeko egon daitezkeen oztopoak zeintzuk diren ikusiko dugu, enpresa barnekoak eta kanpokoak bereiziz. Oztopo hauei aurre egiteko eta tamaina handitzeko bi aukera deskribatzen dizkigu: enpresaren prozedura naturalagatik batetik, eta enpresariaren erabaki korporatiboagatik bestetik.

Azkenik, lan honetan landutako guztia enpresa ikuspuntutik aztertzeko, Adegri enpresari-elkartera jo dugu, bertako analisi eta ikerketen arduradunarekin, Ana Botorekin, elkarrizketa bat egiteko. Bertan azalduko digu beraien ustez tamainak zer nolako eragina duen lehiakortasunean eta gaur egun zein mekanismo dauden zailtasunei aurre egiteko.

### 5.1. TAMAINAREN HAZKUNDEA

---

Gibrat, R. (1931) izan zen enpresa hazkundeari buruzko ikerketen aitzindari. Honela definitu zuen: denbora tarte batean ematen den enpresaren tamainaren aldaketa. Autore honek, enpresa hazkundeari buruzko ikerketetan, honako hipotesi hau planteatu zuen: efektu proportzionaleko legea. Lege honek dio, hazkundera hainbat faktoreren eraginaren ondorioz ematen dela eta faktore hauek, era proportzionalan eragiten dutela enpresatan. Horrela beraz, enpresa txiki batek handi baten aukera berak ditu hazteko (Martínez, 2010).

Johan Wiklundek (1998) ere, enpresa hazkundeari buruzko hainbat ikerketa burutu zituen eta ondorioztatu zuen, honako lau elementu hauek eragiten dutela hazkundean: ingurunea, estrategia, baliabideak eta motibazioa.

#### - Ingurunea

Enpresa, barneko zein kanpoko faktoreez baldintzatuta egotean, beharrezkoa da, batetik, hauek zein neurritan eragiten duten aztertzea eta bestetik, zein faktore diren gehien eragiten dutenak identifikatzea. Hauek, aparteko garrantzia hartzen dute ETEEen kasuan, enpresa handiei eragiten ez dieten hainbat muga jasaten baitituzte. Horregatik, oso garrantzitsua da ETEEak beraien garapena sustatzen duten ingurune batean kokatuta egotea. Hainbat kanpo-faktoreek, esaterako, aspektu instituzionalak, merkatuko baldintzak edo ezagutzaren eskuratzea, industriaren, herrialdeen edota nazioen arteko enpresa-hazkundean desberdintasunak eragin ditzakete. Horregatik, interesgarria da aztertzea inguruneke zein aspektuk (zergak, errenta maila, kokapena, hezkuntza

maila...) eskain diezazkiokeen hazkunde-aukerak enpresa txikiari.

#### - **Estrategia ekintzailea**

Enpresaren barne-faktoreen artetik, ekimen ekintzailea aipatu behar dugu enpresa-hazkunderan gehien laguntzen duen faktore gisa. Jarrera ekintzailea estrategien sustatzaile da, eta honek, merkatu globaleko erabateko aldaketei erantzun azkarra ematea ahalbidetzen du, oso garrantzitsua ETEEen kasuan. Honetaz gain, sinergiaren sorreran eta esan bezala, enpresaren hazkunderan eragin oso positiboa du. Jarrera ekintzailea abantaila askoren iturri bada ere, gaur egun, espainiarrek ekiteko duten interesa %5.10ekoa (TEA: Tasa de Actividad Emprendedora) da soilik.

#### - **Baliabideak**

ETEEak hauen tamaina txikia dela eta, baliabide propio urrien jabe dira. Hala ere, Espainiako enpresa txikiek, hazkunde prozesuan ematen den baliabide finantzario eskasiari aurre egiteko, honako ekintzak burutu ditzakete: naziokoak edo atzerrikoak diren finantzaketa-iturri ezberdinak izan, kapital pribatuaren bidez, mikrofinantzaketa eta abar (Martínez, 2010).

Europar eta Estatuko Komisionaren aldetik ETEEaren hazkundera sustatu eta laguntzeko ahaleginak handiak izan badira ere, badirudi, finantzaketa errazteko ezarritako neurriak ez direla nahikoak suertatu. Izan ere, enpresa txikiek atzerriko baliabide finantzarioak lortzeko zailtasun handiak izaten jarraitzen dute. Beraz, aztertu beharrezkoa da ea berrikuntzara zuzendutako laguntzen, baliabide finantzarioak ugaritzeko laguntzen eta enpresan eragin zuzena duten programen laguntzen hedapena nahikoa eta zuzena den.

#### - **Motibazioa**

Enpresa-hazkundera aztergai duten autore gehienek, ohikotzat jotzen dute enpresen helburua balioa sortu eta beren sarrera maximizatzea dela. Baina, enpresa askok, batez ere, tamaina txikiko enpresa familiarak, "txikian" pentsatzen dute eta horren ondorioz, ez dute hazteko inolako motibaziorik. Hau, enpresari batzuk, beraien enpresen garapenean pentsatzen ez dutelako gertatzen da, baliteke ez dakitelako nola hazi edo ez daudelako gustura beren enpresa eta bizimoduarekin. Aldi berean, beraien enpresen garapena bultzatzen saiatzeko motibazio nahikoa duten enpresariak ere aurki ditzakegu.

## **5.2. TAMAINA HANDITZEKO OZTOPOAK**

Gaur egun, enpresak ekonomia globalizatuan aurkitzen dira eta hauetariko askorentzat, batez ere industrialentzat, lehiatzeko merkatu bakarra, merkatu globala da. Baina euskal enpresa askok ez daukate tamaina nahikorik merkatu globalei eta nazioarteko lehiakideei aurre egiteko, hauen oztopo nagusia tamaina txikia delarik.

Confebaskek (2015) eskuragarri duen informazioaren arabera, enpresak zenbat eta tamaina handiagoa izan, orduan eta handiagoa da lehiatzeko gaitasuna ere. Izan ere,

enpresaren tamainaren eta ahalmen berritzailearen arteko korrelazio positiboa frogatu da.

Horrela, Confebaskek (2015) lankidetzaz hitzarmen bat proposatu zion Eusko Jaurlaritzako Garapen Ekonomikoko eta Lehiakortasuneko Departamentuari. Bertan, euskal enpresen tamaina handitzeko klabeak zeintzuk diren azaltzen da.

Jarraian, Confebaskek (2015) identifikaturiko enpresa barneko zein kanpoko oztupoak aztertuko ditugu:

➤ **Enpresa barneko oztupoak**

Enpresa barneko oztupoen artean, honakoak nabarmentzen dira:

○ Kulturalak

Akzionistek enpresaren kontrola galtzeko beldurraren edo enpresa berriaren zuzendaritza partekatzeko prest ez egotearen ondorioz, hainbat muga kultural topatzen dituzte enpresek fusio eta eskuratzeko bultzatzeko.

○ Beste aukera batzuen ezjakintasuna

Aukera ezberdinei buruzko informazio faltak enpresen hazkundera oztopatzen dute. Euskal enpresak zuzentzen dituzten pertsona gehienek, ahalmen tekniko eta produkzio-ahalmenak gailentzen dituzte enpresen zuzendaritza eta gestio ahalmenen aurrean. Horrek, sektorean eta merkatuan enpresaren hazkundera bultzatuko luketen proiektu berrien ekimenean zailtasunak ekartzen ditu.

Enpresen zuzendaritza eta ikuspegi estrategikoa, enpresa-integrazioaren eragiketarik erraztu eta indartzen dituen faktore bat da. Hauek, enpresaren merkatu eta sektoreko posizionamenduagatik baldintzatuagoak daude, arrazoi teknologiko edo produkzio-ahalmenengatik baino.

○ Familiarteko akziodunak

Enpresa familiako kideak diren akziodunekin osatuta dagoenean, honek enpresaren hazkundera eragozpenak suposatzen ditzake. Izan ere, enpresaren fusioa burutzeko prozesuak aurrera eramatea zaila da kasu hauetan, aukera hau enpresa bizirauterako aukera bakarra bada ere.

○ Apalankamendu finantzarioa

Krisiaren ondorioz eman den deskapitalizazio-prozesua dela eta, enpresen apalankamendu finantzarioaren hazkundera gertatu da. Hau, enpresa-integrazioarentzat oztupo handia da, izan ere, eragiketa hau burutzeko beharrezko inbertsio-ahalmenak mugatzen ditu.

- Enpresaren lehiakortasunaren arazoak

Enpresa-lehiakortasuna, enpresaren hazkunde-prozesuak aurrera eramateko beharrezko baldintza da. Izan ere, enpresa lehiakorra bada, bezero eta merkatu berrietara iristeko aukerak izango ditu eta horri esker, bere fakturazio, fabrikazio eta zerbitzua handitzea lortu. Enpresa lehiakorra ez bada edo lehiakortasuna galtzen badu berriz, hazteko eta enpresaren dimentsio handiago bat lortzeko ahalmena galtzen du eta honek, bere produktuen eta zerbitzuen eskarian eragingo du.

### ➤ **Enpresa kanpoko oztopoak**

Enpresa kanpoko oztopoen artean honakoak nabarmentzen dira:

- Entitate Finantzarioen Erregulazio Finantzario berria

Erregulazio finantzario berria dela eta, entitate finantzarioek presio handiak jasaten dituzte enpresako partaidetzei uko egiteko. Horrela, enpresako akziodun finantzarioak ez du enpresan jarraitzeko interesik izaten eta beraz, ezta enpresaren garapen eta hazkunderen ere.

- Finantzaketa lortzeko zailtasunak

ETEEek enpresa handiek baino zailtasun handiagoak izaten dituzte finantzaketa lortzeko, lan honetan zehar ikusi dugun moduan eta gainera, lortzen duten finantzaketa enpresa handiek lortzen dutena baino garestiagoa izaten da.

- Erakundeen laguntza urriak

Enpresa indibidualek integrazio-prozesuak eta enpresen kontzentrazioak burutu ditzaten, beharrezkoa izaten dute hainbat erakundeen laguntza, hauen baliabide eskasia dela eta. Baina fusioen bidez eratutako enpresei eta salerosketa bidez lortutakoei ez zaie normalean laguntza hau ematen, hazkunde organikoa izandakoei baizik.

- Laguntza enpresarialaren ingurune legala

Enpresei zuzendutako laguntza publikoen europar erregulazioak, ETEEn hazkundera eragozten du. Erregulazio honek, enpresa txiki eta ertainei zuzendutako laguntzak mugatzen ditu. Txiki edo ertain izateari utzi ezker berriz, laguntza publikoak jasotzeko aukera ere murrizten da. Hau da, hazten ari diren enpresei baina oraindik enpresa handi izatera igaro ez direnei laguntza publikoak kentzea, oztopo nahiko esanguratsua da hazteko erabakia hartzen duten enpresentzat.

- Erregulazio fiskala

Esparru fiskalean, adierazgarriena alde batetik, enpresen integrazioa edo kontzentrazioa bultzatzen duten neurri fiskalen gabezia da, beste hainbat eragiketetan (I+G+B eragiketetan, ingurugiroari dogozkionak...) aurkitzen dugun laguntza hori alegia.

Beste alde batetik, legedi fiskalean ETEEi ematen zaien tratu onuragarriak, ETEE izatearen baldintza galtzea ekar dezake, eta horren ondorioz, enpresak kostu fiskal handiagoa izango luke.

Beraz, erregulazio fiskal bat eratu beharko litzateke, zeinak, ETEEi karga fiskal txikiagoa izatea baimentzen dien, horrela enpresa hazteko erabakiak har ditzaten.

- Lan-erregulazioa

Lan-erregulazioak ere, desberdintasunak ezartzen ditu hainbat gairen erregulazioan, enpresaren tamainaren irizpidean oinarrituz soilik. Desberdintasun hauek zorrotzagoak dira enpresaren tamaina handitzen den heinean (Ikus I eranskina).

- Merkataritza eta administrazio-erregulazioa

Administrazio erregulazioak, enpresaren gestioa zaildu eta garestitzen dute, batez ere, tamainaren mugak gaintzen dituzten enpresei. Baliabide tekniko-administratibo urriak dituzten enpresa txikiei berriz, eragozpen handiak ezartzen zaizkie langileak kontratatzerako orduan.

Administrazio-erregulazioak enpresen gestioa oztopatzen du, batez ere, tamainaren edo jardueraren mugak gaintzen dituzten enpresei. Kontratazioan ere hainbat oztopo ezartzen ditu erregulazio honek, kasu honetan, baliabide tekniko-administratibo urriak dituzten enpresei. Era berean, merkatuko nitxora heltzeko dituzten zailtasunek ere, oztopoak gaintzea baimenduko dion tamaina lortzeko traba suposatzen du.

- Arrisku laboralen prebentziorako erregulazioa

Enpresariak berak garatu dezake prebentzio-jarduera enpresak 6 langile baino gutxiagoko baditu. 500 langile baino gehiagoko enpresetan, edo 250 baino gehiagokoetan hainbat jarduera garatzen badituzte, prebentziorako zerbitzu bat eratu beharko dute.

Lege hau enpresa guztietan ezarri izana oso eztabaidatua izan da. Izan ere, legea betetzeko burutu beharreko hainbat ekintza oso garestiak dira, enpresa txikien kasuan, batzuk ezinezkoak. Hori dela eta, Laneko Osasun eta Segurtasun Espainiar Estrategiaren helburua, araudia modu eraginkorrago batean betetzea izan zen. Horrela, hainbat neurri ezberdin ezarri ziren, enpresa txiki eta ertainek hauek betetzeko zituzten baliabideak kontuan harturik. Beraz, 50 langile baino gutxiagoko enpresei, prebentzioari buruzko eta baita bere instrumentuen gestio eta aplikazioen dokumentuen sinplifikazioa onartzen zaie. Enpresa hauetan ere, auditoria ez da derrigorrezkoa burutzea.

### 5.3. TAMAINA HANDITZEKO AUKERAK

---

Confebaskek (2015) enpresen tamaina handitzeko bi aukera azaltzen dizkigu:

#### - ENPRESAREN PROZEDURA NATURALAGATIK

Enpresen tamaina handitzeko prozedurarik naturalena, negozioaren hazkundeagatik da, hau da, enpresaren fakturazio eta ahalmenen hazkundeagatik, zeinak langileriaren hazkundera ere ekarriko duen.

Enpresa-hazkundera emateko, produktu erakargarri eta lehiakor bat izatea beharrezkoa izango da. Hau, eskari handia duen merkatu batean eskaini beharko da. Eta honetaz gain, enpresa-hazkundera oztopatzen ez duen ingurune batean kokatu beharko da enpresa.

Laburbilduz, tamaina handiagoko enpresak lortzeko, lehenik, enpresak lehiakorra izan beharko du, merkatuak eskaintzen dituen hazkunde-aukerak aprobetxatzeko. Honetaz gain, hau erraztu eta enpresa-garapena sustatuko duen ingurunean kokatuta egon beharko da.

#### - ENPRESARIAREN ERABAKI KORPORATIBOAGATIK

Enpresaren ohiko hazkundeaz gain, enpresariak har ditzaken hainbat erabaki korporatiboengatik ere haz daitezke enpresak, hala nola, enpresen eskuratzeari edota fusioa.

Arrazoiak ugariak izan daitezke enpresaria erabaki hauek hartzera bultzatua izan dadin, esaterako, kostuak banatu edo murrizteko beste enpresa batzuen erosketa, merkatu kuota lortzeko, merkatu edo produktu berrietara modu azkarrago batean iristeko... Gu bereziki bi hazkunde prozesutan zentratuko gara: batetik, beste enpresekin lankidetzaren erabakiak edota aliantza estrategikoak eta bestetik, integrazio prozesuak:

##### 1. Lankidetzaren prozesuak edo Aliantza estrategikoak

Lankidetzaren enpresariaren erabaki korporatiboen artean aurkitzen den erabakietako bat da. Hala ere, erabaki honek ez du enpresaren tamaina handitzen, lehiakortasuna garatu edota bezero edo merkatu berrietara iristen lagundu baizik. Gainera, lankidetzaren aldi baterako izaten da normalean.

Lankidetzaren-estrategikoa burutzeko hainbat era daude: aliantza estrategikoak, enpresen bateratze tenporalak edo enpresa-interesaren duten elkarteak.

Esan bezala, lankidetzaren ez da tamaina handitzeko modu zuzen bat baina aipatu behar da, enpresa-integrazioak burutzeko laguntza suposatzen duela.

## 2. Integrazio-prozesuak eta Enpresen bateratzea

Tamaina-hazkundera enpresa baten edo gehiagoren bereganatzeagatik (integrazioa) edo elkarren arteko negozio bateko jardueren fusio edota baterako inbertsio batengatik (enpresen bateratzea) eman daiteke.

Integrazio prozesuek enpresaren tamaina handitzea ahalbidetzeaz gain (bezero berriak lortuz, salmentak handituz eta bere aktiboa hobeto kudeatuz), batetik, EAEko erabaki zentroen mantentzea ahalbidetzen dute beste euskal enpresa baten erosketaren bidez edota inbertsio funtsen bidez. Eta bestetik, etorkizunean ondorengo belaunaldirik izango ez duten enpresa familiarrei martxan jarrai dezaten, soluzioak eskaintzen dizkie, enpresaren eskuratzearen bidez.

### 5.4. ENPRESARIEN IRITZIA

Lan honetan zehar, tamainak lehiakortasunerako garrantzitsuak diren faktoreetan duen eragina aztertu dugu modu teoriko batean. Orokorrean, ondorioztatu dugu, tamainak eragina duela faktore hauetan eta kasu batzuetan erabakigarri suertatzen dela enpresen biziraupenerako. Baina, gaur egun tamainak lehiakortasunaren baldintzatzaile izaten jarraitzen du? Galdera honi erantzuteko, Adegira jo dugu, Gipuzkoako Enpresarien Elkartera hain zuzen. Bertan, Ana Botorekin, analisi eta ikerketen arduradunarekin alegia, egoteko aukera izan dugu eta baita hainbat galdera egitekoa ere.

Elkarrizketa 2016ko apirilaren 28an burutu zen. Bertan egindako galdera guztiak II eranskinean daude eskuragarri baina elkarrizketa horretako ideia garrantzitsuenak hauek izango lirateke:

#### 1. Nolako eragina izan du krisiak Gipuzkoako enpresatan? Ze tamainako enpresak izan dira honen eragin handiena jasan dutenak?

2008an hasitako krisia azken mendean munduak jasan duen krisi ekonomiko larrienetariko bat izan da. Testuinguru horretan Gipuzkoako enpresek, eta oro har ekonomiak, atzeraldi sakona pairatu dute: 2008ko azken hiruhilekotik 2009ko erdialderaino, salmentek izugarrizko beherakada izan zuten, 2010ean eta 2011ean indar gutxiko susperraldi txikia gertatu zen baina 2012an eta 2013an bigarren atzeraldi bat sufritu genuen. Horren ondorioz, 2013ko BPGa 2008koa baino %7 baxuagoa izan zen eta industria produkzioa (IPIaren arabera) %22 baxuagoa. Urte hauetan enpresek ahalegin handiak egin zituzten enplegu mailari eusteko eta beraz, langabeziak gora egin duen arren, Gipuzkoa da langabezia tasa txikiena duen probintzia. Hala ere, 2008 eta 2013 bitartean 38.000 lanpostu baino gehiago galdu ziren. 2014an hazkundera bueltatu zen eta 2015an sendotu egin da, hortaz 2016an BPG 2008ko maila lortzea espero dugu. Honekin batera enpleguaren eta enpresa sorreraren hazkundera ere sendotzen ari da, 6.200 lanpostu berri sortu direlarik 2013 urtetik.

Krisiak sektore guztietako eta tamaina guztietako enpresei kalte egin die, baina txikiek bereziki sufritu dute. Barne eskaria erabat deprimitua zegoen urtetan, kanpo eskaria (esportazioak) izan da ekonomiaren euskarri nagusia, beraz, orokorrean, nazioartekotze maila altuak dituzten enpresak izan dira arazo gutxien pairatu dituztenak eta normalean enpresa txikien nazioartekotze maila txikia da, hortaz, esan bezala hauek izan dira kaltetuenak.

**2. Enpresaren tamaina lehiakortasunaren baldintzatzaile dela uste duzu? Zergatik? Zertan? Teorikoki tamainak hainbat lehiakortasun faktoreetan (finantzaketa, internazionalizazioa, produktibitatea eta berrikuntza) eragiten duela ondorioztatu da, gaur egungo enpresetan ere eragiten du faktore hauetan?**

Bai, tamaina lehiakortasunaren baldintzatzaile bat da, hala ere zeharkakoa dela esan dezakegu. Tamainak berez, ez dakar onura berezirik, baina gutxieneko tamaina gainditzen duten enpresek, lehiakortasunaren sustatzaile diren hainbat faktoretan maila altuagoa erakusten dute. Bereziki produktibitatean, eta honi lotuta ikerkuntza, garapena eta berrikuntzan, nazioartekotze mailan (merkatu globaletan kokatzeko) eta finantzaketa ahalmen eta kostuetan. Baina aipatu beharra dago ere enpresa handiek lan-kostu unitario baxuagoak, errentagarritasun altuagoa eta enpleguaren egonkortasun handiagoa erakusten dutela krisi garaietan, beste gauzen artean.

**3. Gipuzkoako enpresen tamaina handitzea beharrezkoa dela pentsatzen duzu?**

Orokorrean bai, lehiakortasuna sustatzen laguntzen duen neurrian. Tamaina lehiakortasun faktore bat ez bada ere, baldintza komenigarri eta beharrezkoa da batez ere zenbait arlotan, lehiakortasun abantailak lortzeko. Are gehiago, frogatuta geratu da enpresak hedatu beharra daukala bere lehiakortasuna bermatu nahi badu. Haztea beharrezkoa da baina, helburua ez da haztea, baizik eta lehiakorragoa izatea.

Izan ere, tamaina handiagoak hainbat abantaila lortzea bermatzen du, adibidez, finantzaketa gehiago eta hobea lortzeko aukera, I+G+B arloan inbertitzeko gaitasun handiagoa, esportazio jarduera indartsuagoa eta multinazional handienganaino iristeko aukera.

Hala ere, badaude tamaina handiagoak dakartzan oztopo batzuk ere, ohikoena enpresaren kontrola galtzeko beldurra delarik.



#### 4. Euskal ekonomia enpresa txikiez osatuta dago gehienbat. Zure ustez zer dela eta ez da handitzeko erabakia hartzen? Zein zailtasun daude enpresen tamaina handitzeko?

Enpresen tamaina handitzeko zailtasunak bi ataletan sailkatu daitezke; enpresa barrukoak eta enpresaz kanpokoak.

**Barrukoei** dagokienez, hauek aurki ditzakegu:

- Kulturalak: fusio eta eskuratzeak burutzeko oztopo diren jarrerak; enpresaren kontrola galtzeko beldurra edo zuzendaritza elkarbanatzeko borondatea.
- Zuzendaritzaren profila: Askotan euskal enpresak zuzentzen dituzten pertsonen gaitasunak oso teknikoak dira edota produkzioari lotuta daude, eta ez hainbeste kudeaketari, eta hau oztopo gerta daiteke enpresen tamaina handitzeko. Merkatuan kokatzera zuzendutako enpresa estrategiak integrazio prozesuak errazten ditu, teknologia edo produkzio ikuspegitik definitutako estrategiak baino gehiago.
- Aukera desberdinen ezjakintasuna: Kanpo hazkundera (integrazioak, bategiteak) burutzeko aukeren ezagutza edo ohitura falta, barne hazkundera burutzeko (ibilgetu materialean inbertsioa...) aukeren aurrean.
- Familia enpresak: Oso zaila da batzuetan horrelako kasuetan enpresa fusioak hastea, baita aukera bakarra denean ere.
- Finantza apalankamendua: krisiaren ondoriozko enpresa batzuen kapital ezak inbertsio gaitasuna murrizten du.
- Lehiakortasun eza: Lehiakorra ez den enpresa baten eskaria txikitzen joango da eta horrek tamaina handitzeko gaitasuna murrizten du.

Enpresaz **kanpokoak**:

- Finantza erakundeen araudi berria: araudi berriak enpresetan dituzten partizipazioak saltzera bultzatzen ditu finantza erakundeak.
- Finantzazioa: Enpresa txiki eta ertainentzat zailagoa da finantzaketa lortzea eta hau garestiagoa izan ohi da.
- Babes instituzional eza: ez dago tamaina handitzera zuzendutako erreminta berezirik eta hazkunde organikoa (barrukoa) lehenesten da inorganikoaren aurretik (kanpokoak).
- Enpresari laguntzeko legedia: laguntza publikoak orokorrean enpresa txiki eta ertainentzat dira bakarrik.
- Araudi fiskala: ez dago tamaina handitzeko pizgarri fiskalik eta araudiak enpresa txiki eta ertainak babesten ditu.
- Lan legedia: lan legediak ere desberdintasunak ezartzen ditu enpresa txiki

eta handien artean.

- Bestelako legediak

### **5. Erakunde publikoen perspektibatik nola lagundu daiteke tamaina handitzen? Badago programa publiko zehatzen bat horretarako?**

Tamaina handitzeko erabakigarriena kudeatzaileen papera da, baina erakunde publikoek lagundu dezakete, bai oztopoak murrizten lagunduz, baita pizgarriak ezarriz. Gaur egun programa publikoek lankidetzaz, edo barne hazkundea (inbertsioa) laguntzen dute bereziki, baina oso neurri gutxi daude kanpo hazkunderari zuzenduta.

### **6. Zer gomendatzen diezu gaur egungo enpresa txikiei tamaina handitzeko?**

Enpresa txikiek beldurra galdu behar diote beste enpresekin batera lan egiteari eta behin-behineko lankidetzaz hori inoiz behin-betikoa bihurtu daiteke. Enpresa txikien hazkundea zaila bada ere, elkarlanaren bidez proiektu handiak sor daitezke. Izan ere, elkarlanean arituz, enpresan bertan berrikuntzak eta moldaketak lortzea ere errazagoa da. Lankidetzaz hau eraginkorra izan dadin, langileen arteko konfiantza ezinbestekoa da eta horretarako, denen artean adostutako proiektu trinko bat sortu behar da, arauak argi eta garbi utziz. Lankidetzaz bultzatzen duten proiektuak batzuetan, informazio-truke sinpleak izaten dira. Eta beste batzuetan berriz, enpresen bat-egiteak, adibidez, esportazio-taldeak edo partzuergoak.

Lanaren azken puntu honetan, tamainaren hazkunderari buruz aritu gara. Denbora tarte batean ematen den enpresaren tamainaren aldaketa bezala definitu dugu eta ikusi dugu, enpresek hainbat oztopo topatzen dituztela hazkunde prozesuan, enpresa txikien izango dituztelarik zailtasun handienak. Hauek gainditzeko, Confebaskek proposatzen dizkigun aukerak aztertu ditugu. Azkenik, elkarrizketari dagokionez, Anak baieztatu digu, gaur egun ere tamaina lehiakortasunaren baldintzatzaile izaten jarraitzen duela, nahiz eta tamainak berak ez duen berezko onurarik suposatzen. Honetaz gain, enpresen tamaina handitzeko programa publiko zehatzik ez dagoela azaldu badigu ere, Anak enpresen arteko lankidetzaz proposatzen du enpresa txikien hazkuntza aukera eraginkor gisa.

## 6. ONDORIOAK

---

Lan deskribatzaile honen helburua, enpresen tamainak lehiakortasunean zer nolako eragina duen aztertzea izan da, autore ezberdinen lanak oinarri izanik. Tamainari buruzko definizio objektibo komunik aurkitzen ez badugu ere, definizio eta muga ugari ditugu tamaina zehazteko: langile kopuruan, negozio-zifran, aktiboan... oinarritutakoak, hauen artetik langile kopuruarena delarik erabiliena.

Lehiakortasunari dagokionez berriz, honi buruzko definizioak ugariak dira baita ere. Orokorrean, esan dezakegu lehiakortasuna entitate batek merkatuan duen posizioa mantentzeko daukan trebetasuna dela, zeinak hazkunde eta garapen ekonomiko eta soziala izatea ahalbidetzen dion. Lehiakorra izateko ez da nahikoa ezaguera modernoak izatearekin, baizik eta enpresako baliabide guztiak ongi aprobetxatzen jakitea beharrezkoa da. Enpresa lehiakor bihurtuko da berriz, jarduera produktiboak eraginkorrak, ekintzaileak eta berritzaileak direnean. Honela, inbertitzen dena baino irabazi gehiago lortzen ahalegindu behar du enpresak, erakundearen barnean modu koordinatu eta bateratu batean jardunez, eta honen bidez, errentagarritasuna lortuz. Honetaz gain, beharrezkoa izango da enpresak bere jarduera ekonomiko-finantzarioen bideragarritasuna ziurtatzea eskuragarri dituen aktiboen multzoa erabiliz, enpresak bere indarguneak bultzatzea eta ahuleziak ezkutatzea eta lehiakideentzat gaintitzea oso zaila den abantaila konpetitibo bat izatea.

Lehiakortasun faktoreak aztertzean, batez ere, honako lau hauek atzeman ditugu lehiakortasun abantaila gehien eskuratzea ahalbidetzen duten faktore gisa: finantzaketa, produktibitatea, berrikuntza eta giza baliabideak, orokorrean, tamaina handieneko enpresak direlarik faktore hauek suposatzen dituzten abantailaz gehien gozatzen dutenak. Izan ere, tamaina txikiak hainbat abantailaz gozatzea ahalbidetzen badie ere, (malgutasuna, egitura antolatzaile sinpleagoak, betebeharrak burokratiko gutxiago...) lehiakortasunerako garrantzitsuak diren faktoreetan, ETEEek desabantaila nabariak jasaten dituzte eta orokorrean, ETEEek lehiakorrak izateko zailtasun handiagoak izaten dituzte enpresa handiek baino.

Finantzaketa da lehiakorra izan eta hazteko enpresa txikiek beraien bizitzan zehar izaten duten oztoporik handienetariko bat. Laguntza publikoei dagokienez, hauek jasotzeko helburu diren enpresak ETEEak badira ere, enpresa handiak izaten dira hauen jasotzaile nagusiak, enpresa txikiek aurrera eramaten dituzten proiektu berritzaileek porrot egiteko aukerak askoz ere handiagoak baitira enpresa handienak baino.

Internazionalizazioa, tamaina handitzen eta lehiakorra izaten laguntzen duen beste faktore bat da. Eta kasu honetan ere, enpresa txikiak dira arazo gehien izaten dituztenak hauek aurrera eramateko. Izan ere, internazionalizazioaren eta tamainaren arteko korrelazio positiboa frogatu zen, honen arrazoiak honakoak izanik: produkzioan eskala ekonomiak, finantzaketa lortzeko erraztasuna, arriskuen dibertsifikazioa... Honela, enpresa handiek lortzen duten produktibitatea ere handiagoa da, zenbat eta gehiago

esportatu, orduan eta handiagoa izango baita lortzen den produktibitatea.

Berrikuntzan ere, enpresa txikiek handiek baino ahalmen txikiagoak izaten dituzte. Hainbat autorek azaltzen dute, enpresaren tamaina berrikuntzak aurrera eramateko baldintzatzaile garrantzitsu bat dela. ETEEek, teknologia berrikuntzak aztertzeko joera handiagoa izaten badute ere, lehen aipatu bezala, hauek porrot egiteko probabilitatea ere handiagoa da.

Oztopo hauetaz gain, beste honako hauek ere aipatzekoak dira: merkatuan presentzia txikia, langileen zenbateko mugatua, eskulanaren kualifikazio txikia eta abar.

Horrela beraz, aipatzekoa da, enpresaren tamaina eta lehiakortasuna estuki erlazionatuta badaude ere, tamainak berak ez duela lehiakor izatea bermatzen, baizik eta, lehiakortasun faktoreetan abantailak jasotzeko baldintza komenigarria dela ondorioztatu da.

Euskal enpresen errealitateari dagokionez, ikusi dugu, ETEEak direla nagusi, nahiz eta langileria aldetik enpresa handien garrantzia handitu egiten den. Bilakaeran atzeman dugu orokorrean, enpresa guztien kopurua murriztu egin dela baina nabarmentzekoa da, gutxien murriztu diren enpresak, enpresa handiak izan direla. Euskal enpresen demografia Europako beste herrialde batzuetako demografiarekin alderatzean berriz, datu interesgarria iruditu zaigu, Euskal Herriko batez besteko mikroenpresa kopurua Euroguneko batez bestekoa baino handiagoa izatea.

Behin demografia aztertuta, arestian azaldutako lehiakortasun faktoreak errealitatean duten eragina ikusi nahi izan dugu. Teorian azaldutakoa datuen bidez kontrastatu dugu eta honakoa ondorioztatu dugu: orokorrean, enpresa txikiak lehia-abantailak jasotzeko eragozpen edo zailtasun handiagoak dituztela. Izan ere, finantzaketa aldetik, ikusi dugu, maileguak lortzeko enpresa txikiek jasan beharrezko prezioa altuagoa dela enpresa handiena baino, batez ere azken urteetan zehar.

Internazionalizazioan ere, oso argi ikus dugu, enpresa handienak direla esportatzeko joera handiena izaten dutenak. Izan ere, 20 langile baino gutxiago zituzten enpresen %27ak soilik esportatu zuen 1991 eta 2010 urte bitartean, eta 51 eta 100 langile bitartean zituzten enpresen artetik berriz, %71ak. Hau, produktibitatearekin erlazionaturik, enpresa handienak suertatzen dira produktiboenak, Espainia izanik, Alemania eta EB-8 herrialdeekin alderatuz, industria sektorean produktiboenak den herrialdea.

Berrikuntza aldetik, IUS adierazlea oinarri harturik, EAEak EB-28aren batez bestekoa baino maila txikiagoan berritzen duela ikusi dugu baina hala ere, berrikuntza altuko herrialdeen artean kokatzen da adierazlearen honen arabera. Honetaz gain, panela osatzen duten zortzi elementuen artetik, finantzaioa da EB-28arekin alderatuz, maila baxuena adierazten duen faktorea.

Berrikuntza neurri gisa I+G gastua oinarri harturik berriz, erlazio positibo argi bat atzematen da enpresaren tamainaren eta berrikuntza mailaren artean, tamaina handitzen doan heinean, berrikuntza maila ere handitu egiten delarik.

Bukatzeko, eta lanean aztertutakoa errealitatera eramateko, Adegiko enpresari-elkartera jo dugu eta bertan, Ana Botori (Adegiko analisi eta ikerketen arduraduna) egindako elkarrizketari esker, guk teorikoki aztertutako hipotesiak kontrastatzeko aukera izan dugu. Anak, tamaina lehiakortasunaren baldintzatzaile dela adierazi du baina ez modu zuzen batean. Azaldu digu, tamainak ez duela aparteko abantailarik suposatzen baina handiak direnek, lehiakortasunaren sustatzaile diren hainbat faktoretan maila altuagoa erakusten dutela.

Laburbilduz, enpresen lehiakortasun mailan eragiten duten hainbat faktore aztertu ditugu, finantzaketa, internazionalizazioa, produktibitatea, berrikuntza eta giza baliabideak hain zuzen, eta ikusi dugu tamaina lehiakortasunaren baldintzatzaile nagusia dela. Hori dela eta, faktore hauek, enpresaren tamaina bat edo beste izan, hainbat zailtasun erakusten dituzte lehiakortasun gorenera iristea ahalbidetzen duen tamaina lortzeko, enpresa txikiak izanik desabantaila nagusienak jasaten dituztenak. Horregatik, argi dago lehiakorrak ez diren enpresa txikiak lehiakorrak izan daitezen, faktore hauek suposatzen dituzten desabantailei aurre egitea beharrezkoa dela, desabantailak abantaila bihurtzen diren arte. Honela, tamaina handitzen doan heinean, enpresak orduan eta lehiakorrago izatea lortuko du.

Lanean zehar teorikoki azaldu duguna datuen bidez frogatzea lortu dugu eta honetaz gain, enpresa-munduan gai honi buruz dagoen perspektiba ezagutzeko ere aukera izan dugu, tamainak lehiakortasunean eragiten duela ondorioztatuz. Horrela beraz, pentsarazten digu, enpresa txikientzat erronka bat izan daitekeela inguruneko oztopoei aurre egin eta tamaina handitzen saiatzea.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Alberdi, A. (2015). Costes laborales, rentabilidad y productividad. *Cuadernos del Informe de Competitividad del País Vasco 2015. Número 1. Diagnóstico de competitividad*.  
<http://www.orquestra.deusto.es/competitividadcapv/imgs/informes/2015-orquestra-competitividadCAPV-cuaderno1.pdf> helbidean eskuratua.
- Barac, M., Máñez, J., Rochina, M., & Sanchis, J. (2009). Productividad y dimensión de mercado de las empresas manufactureras españolas. *Economía industrial*  
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/373/23.pdf> helbidean eskuratua.
- Boletín Oficial del Estado. (1992). *Resolución de 16 de mayo 1991, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se fijan criterios generales para determinar el <<importe neto de la cifra de negocios>>*.  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1992-1086](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1992-1086) helbidean eskuratua.
- Boletín Oficial del Estado. (2015). *Ley 14/2013 de Apoyo a Emprendedores*.  
<http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf> helbidean eskuratua.
- Cámaras de Comercio. (2005). *Empresas españolas. Competitividad y Tamaño*.  
[http://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/competitividad\\_tamano.pdf](http://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/competitividad_tamano.pdf) helbidean eskuratua.
- Chavarría, H., Sepúlveda, S., & Rojas, P. (2002). *Competitividad de la empresa*.  
[https://books.google.es/books?id=XBM5X64hYrMC&pg=PA171&dq=competitividad+de+la+empresa&hl=eu&sa=X&redir\\_esc=y#v=snippet&q=171&f=false](https://books.google.es/books?id=XBM5X64hYrMC&pg=PA171&dq=competitividad+de+la+empresa&hl=eu&sa=X&redir_esc=y#v=snippet&q=171&f=false) helbidean eskuratua.
- ConfeBask. (2014). *El tejido empresarial vasco ante el reto de la dimensión: diagnóstico y orientaciones*. ConfeBasken txostena.
- ConfeBask. (2015). *Obstáculos y recomendaciones para aumentar la dimensión de las empresas vascas*. ConfeBasken txostena.
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2013). *Directiva 2013/34/UE del Parlamento europeo y del Consejo*. <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/Directiva%202013%2034%20sobre%20estados%20financieros%20anuales,%20consolidados%20y%20otros.pdf> helbidean eskuratua
- DIRCE. (2015). *Retrato de la PYME*.  
[http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_DIRCE\\_1\\_enero\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_DIRCE_1_enero_2015.pdf) helbidean eskuratua.
- Doménech, R. (2014). *Retos a Largo Plazo de la Economía Española: Dimensión Empresarial e Internacionalización*. BBVA.  
[https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2014/07/140701\\_Retosalargoplazodelaeconomiaespanola.pdf](https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2014/07/140701_Retosalargoplazodelaeconomiaespanola.pdf) helbidean eskuratua.

- Eustat. (2015). *Euskal AE berrikuntza altuko herrialdeen mailan dago, Europako 2015eko IUS berrikuntza-adierazleen arabera.* [http://eu.eustat.eus/ci\\_ci/elementos/ele0012600/not0012617\\_e.html#axzz46Skrdp5k](http://eu.eustat.eus/ci_ci/elementos/ele0012600/not0012617_e.html#axzz46Skrdp5k) helbidean eskuratua
- Fariñas, J.C., & Huergo, E. (2015). Demografía empresarial en España: tendencias y regularidades. *Fedea*. <http://documentos.fedea.net/pubs/eee/eee2015-24.pdf> helbidean eskuratua.
- Franco, S. (2015). Territorios históricos. *Cuadernos del Informe de Competitividad del País Vasco. Número 4. Dimensión territorial.* <http://www.orquestra.deusto.es/competitividadcapv/imgs/informes/2015-orquestra-competitividadCAPV-cuaderno4.pdf> helbidean eskuratua.
- Gaindegia. (2012). *Euskal Herriko enpresa demografia 2012.* [http://www.gaindegia.eus/sites/gaindegia.eus/files/argitalpen-eranskin/gdg\\_txt\\_eh\\_enpresa\\_demografia\\_2012.pdf](http://www.gaindegia.eus/sites/gaindegia.eus/files/argitalpen-eranskin/gdg_txt_eh_enpresa_demografia_2012.pdf) helbidean eskuratua.
- Galindo, A. (2005). *El tamaño empresarial como factor de diversidad.* <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/agl3/> helbidean eskuratua.
- Huerta, E. (1991). *La competitividad de las empresas y la Política de Defensa de la Competencia.* [https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewiVudu3ydTMAhVMmBoKHT\\_nBTwQFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F273450.pdf&usq=AFQjCNGIKuVywhJoMujEh7OVYwTCBCXefA](https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewiVudu3ydTMAhVMmBoKHT_nBTwQFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F273450.pdf&usq=AFQjCNGIKuVywhJoMujEh7OVYwTCBCXefA) helbidean eskuratua.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia* (pp. 158-184). <http://200.74.222.178/index.php/omnia/article/view/7219/7207> helbidean eskuratua.
- López, A., Méndez, J.J., & Dones, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. *Información Comercial Española (ICE)*, 848, 125-140. [http://n-economia.com/presentaciones/pdf/amlopez\\_jjmendez\\_mdones\\_jun09.pdf](http://n-economia.com/presentaciones/pdf/amlopez_jjmendez_mdones_jun09.pdf) helbidean eskuratua.
- Martínez, S. (2010). Competitividad, Innovación y Empresas de alto Crecimiento en España. *Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.* <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CompetitividadInnovacionEmpresasCrecimiento.pdf> helbidean eskuratua.
- Navarro, M., Guerrero, M., & González, J.L. (2015). Empresas cooperativas y con capital extranjero. *Cuadernos del Informe de Competitividad del País Vasco 2015. Número 2. Factores empresariales.* <http://www.orquestra.deusto.es/competitividadcapv/imgs/informes/2015-orquestra-competitividadCAPV-cuaderno2.pdf> helbidean eskuratua.
- Navarro, M., Guerrero, M., & González, J.L. (2015). Tamaño empresarial.

*Cuadernos del Informe de Competitividad del País Vasco 2015. Número 2. Factores empresariales.*

<http://www.orquestra.deusto.es/competitividadcapv/imgs/informes/2015-orquestra-competitividadCAPV-cuaderno2.pdf> helbidean eskuratua.

- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, 2. [https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1224/CIS\\_O20063102-179-198.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1224/CIS_O20063102-179-198.PDF?sequence=1&isAllowed=y) helbidean eskuratua.
- Valbuena, L., & Isabel, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RSC)*, 2, 379-389. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13930/13912> helbidean eskuratua.
- Vila, M., Ferro, C., & Guisado, M. (2010). *Innovación, financiación pública y tamaño empresarial*. [https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7714/1/CdG\\_1013.pdf](https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7714/1/CdG_1013.pdf) helbidean eskuratua.



## 8. ERANSKINAK

### 8.1. ERANSKINA I: LAN ERREGULAZIOA

Lan-erregulazioak honako gai hauek erregulatzen ditu:

- Langileen adierazpena

Langileen Estatutuak (62, 63 eta 66 artikulak) enpresaren tamainaren arabera, honakoa adierazten du: batetik, 6 langile baino gutxiagoko enpresetan ez dagoela ordezkari sindikalik. Bestetik, 50 edo 50 langile baino gehiago baditu, langileen ordezkari enpresa batzordeak burutuko du.

Horietaz gain, honakoak ere aipatzekoak dira: enpresak 6 eta 30 langile bitartean baditu, erregulazioak langileen ordezkari bat egon behar duela zehazten du. 31 eta 49 bitartean baditu berriz, hiru ordezkari egon beharko dira.

Enpresa Batzordeko osaera enpresaren tamainarekin estuki erlazionatuta dago baita ere, adibidez, 50 eta 100 langile bitarteko enpresa bada, batzordeak 5 kide izan beharko ditu, 101 langiletik 250 langile bitartekoa bada, 9 kide, 251 langiletik 500 langile bitartekoa bada 13 kide eta abar. Beraz, langile bat gehiago edo gutxiago izateak, langileen adierazpenari dagozkion betebeharren aldaketa ekar dezake.

- Lanaldi partzialeko kontratuaren erregulazioa

Errege-dekretuko abenduak 20ko 16/2013 legeak, aldaketa garrantzitsuak barneratzen ditu lanaldi partzialaren kontratuan, honen erabilpena sustatzeko helburua izanik. Garrantzitsuenetarikoa, orain arte kontratu mugagabe bezala ezagutu duguna, modu partzialean erabiltzeko aukera ematen duena da. Hau da, 50 langile baino gutxiago dituen enpresetan, lanaldi oso edo partziala ezarri daiteke, bigarren kasuan gainerako neurriak ere kontuan hartu behar direlarik, esaterako, ordu osagarriak.

- Kontratazioarako Zerga-kenkariak eta Gizarte Segurantzaren hobariak

Lan-eraldaketan (3/2012 legea), ekintzaileen sustapenean (11/2013 legea) eta Errege-dekretuko 16/2013 legean, kontratazioa bultzatzeko helburuarekin, hainbat sustapen ezartzen dira, izan ere, kontratazioa enpresaren tamainarengatik baldintzatua dago. Honakoak, dira sustapen horiek:

- Kontratatzailea 50 langile baino gutxiago dituzten enpresak diren kasuetan, ekintzaileentzat kontratu mugagabea eskaintzen dute, bai lanaldi osorako eta baita partzialerako.
- 9 langile edo gutxiago dituzten mikroenpresek edo autonomoek, gazteen kontratazio mugagabea eskaintzen dute, lanaldi oso edo partzialerako.
- 50 langile edo gutxiago dituztenak edo autonomoak direnak, praktiketarako, erreleboko edo kontratu mugagabea dutenen ordezkari kontratuen

eraldaketa burutzeko aukera ematen dute.

- Prestakuntzarako eta ikasketarako kontratuetako kuoten murrizketa, zenbateko ezberdinetan, enpresak 250 langile baino gehiago edo gutxiago dituenaren arabera.

- Ezgaituen kontratazioa

Ezgaituen Integrazioaren Legeak (LISMI, Ley de Integración de Minusválidos gaztelaniaz) 1982 urtean honakoa barneratu zuen: 50 langile edo gehiago dituen enpresa publiko eta pribatuetan derrigorrezkoa da langileriaren %2 gutxienez langile ezgaituak izatea.

Geroago, abenduak 27ko 24/2001 legeak, urtarrilak 14ko Errege-dekretuko 27/2000 legeak eta Errege-dekretuko 364/2005 legeak, betebeharrak hori betetzeko beste aukera batzuk ematen dituzte, hauen artean, lanaren zentro espezialekin erlazioan egotea, kontratazioak zuzenean egin beharrean.

- Lan-baldintzak aldatzea

Bai enpresa handi eta txikientzat, hauen lan-baldintzak modu malgu eta azkarrean aldatzea oso garrantzitsua da. Langileen estatutuak (41. Artikulua) aldaketa hori burutzeko prozesu ezberdina proposatzen du, hain konplexua izan ez dadin. Prozesua indibiduala edo kolektiboa izan daiteke, hau da, aldaketak langile bakar bati edo langile talde bati eragin diezaiolke. Prozesu kolektibotzat joko da, 90 eguneko epean, 100 langile baino gutxiago dituzten enpresako 10 langileri eragiten badie, 100 eta 300 bitarteko enpresetan langileriaren %10ari eragiten badiotz eta 300 langile baino gehiago duten enpresetan, %30ari eragin ezkerok. Prozesu hau luzeagoa eta konplexuagoa da indibidualarekin alderatuz.

- Kaleratze kolektiboak

Kaleratze kolektiboaren erregulazioarekin (langileen estatutuko 51. artikulua) berdina gertatzen da enpresako langile kopuruaren mugei eta portzentajeei dagokionez. Prozesua ordea, luzeagoa eta konplexuagoa da.

- Mugikortasun geografikoa

Mugikortasun geografikoaren erregulazioak (langileen estatutuko 40. artikulua) kautelak ezartzen ditu prozeduran enpresaren tamainaren zenbait mugetatik aurrera.

- Berdintasun-planak

3/2007 Lege Organikoak adierazten du, 250 langile baino gehiago dituzten enpresek, berdintasun plan bat ezarri behar dutela. Berdintasunaren legeko 45 eta 46 artikuluek diotenez, enpresak behartuta daude tratu eta aukeretan berdintasuna ezartzea. Honekin, emakume eta gizonen arteko diskriminazioa saihestu nahi da.

## 8.2. ERANSKINA II: ADEGI ENPRESARI-ELKARTEARI ELKARRIZKETA

---

Jarraian, Adegik enpresari-elkarteko analisi eta ikerketen arduradunari, Ana Botori, egindako elkarrizketa dugu. 2016eko apirilaren 28an burutu zen eta honen helburu nagusia, guk teorikoki aztertutakoa enpresa-ikuspuntu batekin kontrastatzea izan da. Horretarako, gure lanarekin erlazio zuzena duten galderak egin ditugu:

### 1. Zer da Adegik?

ADEGI Gipuzkoako Enpresarien Elkarte da, indibidualki eta beren borondatez bazkide izatea erabakitzen duten Gipuzkoako enpresariak hartzen dituen. Erakunde pribatua da, 39 urteko esperientzia du eta 1.100 enpresa-kide inguru ditu, hauek hainbat alorreko enpresak direlarik, hau da, industria, eraikuntza, merkataritza eta zerbitzu sektorekoak. Enpresa hauek guztira 45.000 langile inguru dituzte.

Horrez gain, elkarteak 30 profesional ditu Gipuzkoako enpresen zerbitzura lan egiten dutenak.

### 2. Zein da bere helburua?

Adegik helburu nagusia enpresen interesak eragin eta defendatzea da, kalitatezko zerbitzu bat eskainiz eta, bide batez, enpresen laguntzarako balioko duten proiektuak sortuz. Horrela, enpresen egungo eta biharko beharrei erantzuna ematea lortu nahi da.

Horretarako, Adegik ondorengo konpromisoak hartzen ditu bere gain:

- Erakundearen barneari dagokionean, ikaskuntza, partaidetza, hobekuntza eta entzumen aktiboa bereganatzen ditu erakundearen maila guztietan onartu beharreko arau gisa, politika eta giza alorreko interesetatik modu independente batez aritzen delarik.
- Akordioaren kultura, enpresen arteko lankidetzaren eta etengabeko hobekuntza bultzatzen ditu enpresa-jardunean, izan beharreko ekinbide eta etika nagusi direlarik.
- Elkarrizketa soziala eta negoziaketa kolektiboa bultzatzen ditu ere, modu leial eta arduratsu batez arituko delarik, giza oreka eta lehiakortasunarentzat lagungarri izango diren lan harremanak bultzatzeko.
- Arreta berezi bat eskaintzen zaie enpresarien beharrei, beroiek aurreikusiz eta jarraipena eginez, entzunez eta bere iritzia ezagutuz.

- Enplegu sorkuntza, segurtasun, lan osasun, prestakuntza eta ingurugiro politketan parte hartzen du.
- Erakunde, enpresario-talde nahiz hezkuntza alorrekoekin elkarlanean aritzen da, arreta berezi bat eskainiz Lanbide Heziketa eta Unibertsitateari.

Adegiren helmuga nagusia lidergo sozial bat lortzea da, enpresarioentzat topaleku eta erreferentzia izan dadin, beren lanak merezi duen onarpena lortuz eta bide batez, giza-kohesioa eta herriaren barne loturak indartu daitezen bultzatuz.

### 3. Ze zerbitzu eskaintzen dituzue?

Adegiren lana lau alor nagusietan gauzatzen da:

**Enpresaren interesen defentsa:** Lege-proposamenak, neurri ekonomikoak eta finantza arloko neurriak sustatu, negoziazio kolektiboa, instituzioen aurreko bitartekaritza, azpiegiturak bultzatzea, enpresa-irudia eta balioak sustatzea...

#### **Zerbitzu zuzenak:**

- Aholkularitza: Enpresa kultura berriari buruzkoa, Juridikoa eta lan arlokoa, Negoziazio kolektiboa eta enpresako itunak, Lan-arriskuen prebentzioa, Pertsonen kudeaketa, Lehiakortasuna eta berrikuntza, Ingurumena eta enpresaren gizarte erantzunkizuna, Zerga eta merkataritza arlokoa, Kudeaketarako tresnak, Laguntzak eta diru-laguntzak...
- Prestakuntza: e-Gerentes, e-Zuzendaritzakoak, TOP-Enpresa Topaketak, Ikaskuntza-komunitateak, Ikastaroak eta Jardunaldiak, Etengabeko prestakuntza, Lanbide heziketa, In Company prestakuntza, Erakunde-antolaketa berrikuntzarako forua, Ekintzailtza forua, Ekotaldea forua...
- Informazioa eta ikerketak: Legegintza zaintza, Enpresa kultura berriari buruzko txostenak, gidak, gomendioak eta jardunbide egokiak, Txosten ekonomikoak, Gipuzkoako ekonomia behatokia, Begi kolpe batez-ekonomia behatoki iraunkorra, Enplegu behatokia, Sektorekako azterketak, Soldatei, Jardunaldiei eta Lan-kostuei buruzko txostenak, Negoziazio kolektiboari buruzko txostena, Ezbehar-tasei buruzko txostenak, Lizitazio eta esleipen publikoei buruzko informazioa, Enpresako buletina, Egunkari eta prentsetako laburpena, Gipuzkoako enpresei buruzko informazioa, intranet enpresa-bazkideentzat...
- Zerbitzu bereziak: Sinergia eta lankidetzak programak, e-Kontseiluak, Energia erosketa bateratua, Enpresetan prestakuntza eta praktikak egiteko beken kudeaketa, FCT, BerIndu, Hezibi...

**Enpresarentzat erabilgarri diren entitateen sorrera:** enpresei laguntza eskaintzeko sortutako erakundeak dira: ConfeBask, Elgargi, Geroa, Etorpensión, Makina Erremintaren Institutoa, BAN Euskadi, Eraikuntza-arloko Lanbide Heziketa Institutoa...

**Networking/enpresarien sarea:** Intranet enpresa-bazkideentzat, Networking plataforma, Berrikuntza tailerrak, Sinergia taldeak, Ikaskuntza komunitateak, Enpresa-foroak...

**4. Zerbitzu hauek enpresa handiei eta txikiei eskaintzen dizkiezue, zein dira enpresa hauei laguntzeko erabiltzen dituzuen metodo edo prozedurak? Eta zertan desberdintzen dira handiei edo txikiei zuzenduta daudenean?**

Prozedurak antzerakoak dira baina kontutan hartuz nor duzun aurrean. Enpresa handiek baliabide gehiago dituztenez, langileen espezializazioa alor edo sail batetan normalagoa da. Enpresa txikietan, aldiz, askotan pertsona bera hainbat sail desberdinez arduratzen da, eta hori kontutan hartu beharra dago beraiekin hitz egiteko momentuan.

**5. Ze tamainako enpresa dira zuen bazkide?**

Tamaina guztietako bazkideak ditugu; %21ek bost langile edo gutxiago dituzte, %33,5ek sei eta hemeretzi langile bitartean, %37,1ek hogeita laurogeita hemeretzi bitartean, %6,3k ehun eta berrehun eta berrogeita bederatzi bitartean eta %2,1ek berrehun eta berrogeita hamar langile edo gehiago.

**6. Zein izaten dira enpresei laguntzen diezuenean topatzen dituzuen oztopo edo zailtasunik ohikoenak?**

Badakigu, enpresa txikiek handiek baino baliabide, finantzaketa, produktibitate... txikiagoak izaten dituztela baina nire ustez, oztopo nagusia ziurrenik 4. galderan aipatutakoa da, hau da, enpresa txikietan pertsona berak arlo desberdinez arduratzen dela.

**7. Nolako eragina izan du krisiak Gipuzkoako enpresatan? Ze tamainako enpresak izan dira honen eragin handiena jasan dutenak?**

2008an hasitako krisia azken mendean munduak jasan duen krisi ekonomiko larrienetariko bat izan da. Testuinguru horretan Gipuzkoako enpresek, eta oro har ekonomiak, atzeraldi sakona pairatu dute: 2008ko azken hiruhilekotik 2009ko erdialderaino, salmentek izugarritzko beherakada izan zuten, 2010ean eta 2011ean indar gutxiko susperraldi txikia gertatu zen baina 2012an eta 2013an bigarren atzeraldi bat sufritu genuen. Horren ondorioz, 2013ko BPGa 2008koa baino %7 baxuagoa izan zen eta industria produkzioa (IPIaren arabera) %22 baxuagoa. Urte hauetan enpresek ahalegin handiak egin zituzten enplegu mailari eusteko eta beraz, langabeziak gora egin duen arren, Gipuzkoa da langabezia tasa txikiena duen probintzia. Hala ere, 2008 eta 2013 bitartean 38.000 lanpostu baino gehiago galdu ziren. 2014an hazkundea bueltatu zen eta 2015an sendotu

egin da, hortaz 2016an BPG 2008ko maila lortzea espero dugu. Honekin batera enpleguaren eta enpresa sorreraren hazkundera ere sendotzen ari da, 6.200 lanpostu berri sortu direlarik 2013 urtetik.

Krisiak sektore guztietako eta tamaina guztietako enpresei kalte egin die, baina txikiek bereziki sufritu dute. Barne eskaria erabat deprimitua zegoen urtetan, kanpo eskaria (esportazioak) izan da ekonomiaren euskarri nagusia, beraz, orokorrean, nazioartekotze maila altuak dituzten enpresak izan dira arazo gutxien pairatu dituztenak eta normalean enpresa txikien nazioartekotze maila txikia da, hortaz, esan bezala hauek izan dira kaltetuenak.

**8. Enpresaren tamaina lehiakortasunaren baldintzatzaile dela uste duzu? Zergatik? Zertan? Teorikoki tamainak hainbat lehiakortasun faktoreetan (finantzaketa, internazionalizazioa, produktibitatea eta berrikuntza) eragiten duela ondorioztatu da, gaur egungo enpresetan ere eragiten du faktore hauetan?**

Bai, tamaina lehiakortasunaren baldintzatzaile bat da, hala ere zeharkakoa dela esan dezakegu. Tamainak berez, ez dakar onura berezirik, baina gutxieneko tamaina gainditzen duten enpresek, lehiakortasunaren sustatzaile diren hainbat faktoretan maila altuagoa erakusten dute. Bereziki produktibitatean, eta honi lotuta ikerkuntza, garapena eta berrikuntzan, nazioartekotze mailan (merkatu globaletan kokatzeko) eta finantzaketa ahalmen eta kostuetan. Baina aipatu beharra dago ere enpresa handiek lan-kostu unitario baxuagoak, errentagarritasun altuagoa eta enpleguaren egonkortasun handiagoa erakusten dutela krisi garaietan, beste gauzen artean.

**9. Gipuzkoako enpresen tamaina handitzea beharrezkoa dela pentsatzen duzu?**

Orokorrean bai, lehiakortasuna sustatzen laguntzen duen neurrian. Tamaina lehiakortasun faktore bat ez bada ere, baldintza komenigarri eta beharrezkoa da batez ere zenbait arlotan, lehiakortasun abantailak lortzeko. Are gehiago, frogatuta geratu da enpresak hedatu beharra daukala bere lehiakortasuna bermatu nahi badu. Haztea beharrezkoa da baina, helburua ez da haztea, baizik eta lehiakorrago izatea.

Izan ere, tamaina handiagoak hainbat abantaila lortzea bermatzen du, adibidez, finantzaketa gehiago eta hobe lortzeko aukera, I+G+B arloan inbertitzeko gaitasun handiagoa, esportazio jarduera indartsuagoa eta multinazional handienganaino iristeko aukera.

Hala ere, badaude tamaina handiagoak dakartzan oztopo batzuk ere, ohikoena enpresaren kontrola galtzeko beldurra delarik.

**10. Euskal ekonomia enpresa txikiez osatuta dago gehienbat. Zure ustez zer dela eta ez da handitzeko erabakia hartzen? Zein zailtasun daude enpresen tamaina handitzeko?**

Enpresen tamaina handitzeko zailtasunak bi ataletan sailkatu daitezke; enpresa barrukoak eta enpresaz kanpokoak.

**Barrukoei** dagokienez, hauek aurki ditzakegu:

- Kulturalak: fusio eta eskuratzeak burutzeko oztopo diren jarrerak; enpresaren kontrola galtzeko beldurra edo zuzendaritza elkar-banatzeko borondatea.
- Zuzendaritzaren profila: Askotan euskal enpresak zuzentzen dituzten pertsonen gaitasunak oso teknikoak dira edota produkzioari lotuta daude, eta ez hainbeste kudeaketari, eta hau oztopo gerta daiteke enpresen tamaina handitzeko. Merkatuan kokatzera zuzendutako enpresa estrategiak integrazio prozesuak errazten ditu, teknologia edo produkzio ikuspegitik definitutako estrategiak baino gehiago.
- Aukera desberdinen ezjakintasuna: Kanpo hazkundera (integrazioak, bategiteak) burutzeko aukeren ezagutza edo ohitura falta, barne hazkundera burutzeko (ibilgetu materialean inbertsioa...) aukeren aurrean.
- Familia enpresak: Oso zaila da batzuetan horrelako kasuetan enpresa fusioak hastea, baita aukera bakarra denean ere.
- Finantza apalankamendua: krisiaren ondoriozko enpresa batzuen kapital ezak inbertsio gaitasuna murrizten du.
- Lehiakortasun eza: Lehiakorra ez den enpresa baten eskaria txikitzen joango da eta horrek tamaina handitzeko gaitasuna murrizten du.

Enpresaz **kanpokoak**:

- Finantza erakundeen araudi berria: araudi berriak enpresetan dituzten partizipazioak saltzera bultzatzen ditu finantza erakundeak.
- Finantzazioa: Enpresa txiki eta ertainentzat zailagoa da finantzaketa lortzea eta hau garestiagoa izan ohi da.
- Babes instituzional eza: ez dago tamaina handitzera zuzendutako erreminta berezirik eta hazkunde organikoa (barrukoa) lehenesten da inorganikoaren aurretik (kanpokoak).
- Enpresari laguntzeko legedia: laguntza publikoak orokorrean enpresa txiki eta ertainentzat dira bakarrik.
- Araudi fiskala: ez dago tamaina handitzeko pizgarri fiskalik eta araudiak enpresa txiki eta ertainak babesten ditu.
- Lan legedia: lan legediak ere desberdintasunak ezartzen ditu enpresa txiki

eta handien artean.

- Bestelako legediak

### **11. Erakunde publikoen perspektibatik nola lagundu daiteke tamaina handitzen? Badago programa publiko zehatzen bat horretarako?**

Tamaina handitzeko erabakigarriena kudeatzaileen papera da, baina erakunde publikoek lagundu dezakete, bai oztopoak murrizten lagunduz, baita pizgarriak ezarriz. Gaur egun programa publikoek lankidetzeta, edo barne hazkundera (inbertsioa) laguntzen dute bereziki, baina oso neurri gutxi daude kanpo hazkunderari zuzenduta.

### **12. Zer gomendatzen diezu gaur egungo enpresa txikiei tamaina handitzeko?**

Enpresa txikiek beldurra galdu behar diote beste enpresekin batera lan egiteari eta behin-behineko lankidetzeta hori inoiz behin-betikoa bihurtu daiteke. Enpresa txikien hazkundera zaila bada ere, elkarlanaren bidez proiektu handiak sor daitezke. Izan ere, elkarlanean arituz, enpresan bertan berrikuntzak eta moldaketak lortzea ere errazagoa da. Lankidetzeta hau eraginkorra izan dadin, langileen arteko konfiantza ezinbestekoa da eta horretarako, denen artean adostutako proiektu trinko bat sortu behar da, arauak argi eta garbi utziz. Lankidetzeta bultzatzen duten proiektuak batzuetan, informazio-truke sinpleak izaten dira. Eta beste batzuetan berriz, enpresen bat-egiteak, adibidez, esportazio-aldeak edo partzuergoak.

### **13. Zein dira hurrengo urteei begira dituzuen erronkak?**

Datozen urteei begira ADEGIren erronkak lau dira bereziki:

1. Enpresa kultura berria bultzatu eta ezartzen laguntzea, gardentasunean, komunikazioan eta parte hartzean oinarrituz: horretarako, enpresei euskarri-gida bat eman zaie, gomendio praktikoak egin ditugu eta gipuzkoar enpresen praktika onak hedatu ditugu. Honetaz gain, eskualdeko enpresen arteko jardunaldiak antolatu ditugu eta kultura berria ezarri nahi duten enpresetan laguntza-programak garatu ditugu.
2. Elkarren arteko konfiantzan eta lankidetzan oinarritutako enpresen arteko erlazioak garatu lehiakortasuna handitzeko, nazioartekotzearen, berrikuntzaren eta tamainaren garrantzia azpimarratuz: gure helburua, enpresen arteko sinergiak sortzea da internazionalizazioa bultzatzeko. Horretarako, xedetzat herrialde bera duten enpresen taldeak egin dira jada. Honetaz gain, internazionalizazioan oinarrituz, hainbat jardunaldi burutu ditugu Adegitopen eta Invexport internazionalizazio merkatuan ere parte hartu dugu.



3. Gipuzkoan enpresen jarduerarako erakargarriagoa den ingurunea sustatu; “ekosistema” bikaina eta konektatua enpresa, zientzia, teknologia, eta formakuntzaren artean.
4. Gizartean zabaldu enpresa baloreak: honen helburu nagusia enpresen beharreganako eta hauen lehiarenganako sentikortasuna areagotzea da. Lurraldeko beste agenteekin koordinazioa hobetu nahi dugu, adibidez, Gipuzkoako Merkataritza Ganberarekin. Honetaz gain, hainbat hitzarmen sinatu genituen enpresen jarduerarako garrantzitsuak diren hainbat entitateekin, hauen artean, Kutxabank, Gipuzkoak Sabadell Bankua, La Caixa, Mutuaia, Deusto...

