

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Ekonomia eta enpresa fakultatea (Gipuzkoako atala)

Enpresen administrazio eta zuzendaritzako gradua

GRADU AMAIERAKO LANA

GESTAMP, S.A. : Enpresaren hazkundearen analisia

Ikasturtea: 2018-2019

Egilea: Eneko Goenaga Sustaeta

Zuzendaria: Jone Mitxeo Grajirena



AURKIBIDEA

Taula, grafiko eta irudien aurkibidea	3
1.Sarrera: Lanaren helburuak, metodologia eta egitura	5
2. Gestamp: gaur egun	6
2.1. Enpresaren aurkezpena	6
2.2. Sektorea	7
2.3. Antolaketa egitura eta jabegoa	8
2.4. Ikuspegia, balioak eta helburuak	10
2.5. Produktuak	13
2.6. Lehiakortasun faktoreak	15
2.6.1 Teknologia	15
2.6.2. Berrikuntza	18
2.6.3. Giza baliabideak	19
2.6.4. Bezeroen beharrei egokitzeko gaitasuna	20
3. Enpresaren hazkundearen analisia: adierazle kuantitatibo nagusiak	21
3.1. Salmentak	22
3.1.2 Salmentak zona geografikoaren arabera	23
3.2. EBITDA	25
3.3. Lantegiak	26
3.3.1. I+G zentroak	27
3.3.2. Lantegiak zona geografikoaren arabera	28
3.4. Langileak	31
3.4.1 Langile kopurua	31
3.4.2 I+G langile kopurua	32
3.4.3. Langileak hazkunde estrategian	33
3.5. Inbertsioak	34
3.5.1. Inbertsioen sailkapena	35
3.6. Anlisi kuantitatiboaren ondorioak	37
4. Enpresaren hazkundearen analisi kualitatiboa	39
4.1. Hazkunde organikoa	40
4.1.1. Lantegien irekiera	42
4.1.2. I+G zentroyen irekiera	50
4.1.3. Lantegietan hobekuntzak	52
4.1.4. Hazkunde organikoaren ondorioak	54
4.2. Kanpo hazkundera	55
4.2.1. Kanpo hazkundearen abantailak	56
4.2.2. Fusio eta eskuratzeak	58
4.3. Lankidetzak akordioak	60
4.3.1. Sarrera: lankidetzak akordioak	60
4.3.2. Joint Ventureak	61
4.3.3. Gestamp taldearen lankidetzak akordioak	63
4.4. Anlisi kualitatiboaren ondorioak	66
5. Ondorioak	67
6. Bibliografia	69



Taula, grafiko eta irudien aurkibidea

Taulak:

2.1.taula: 2018ko datuak	6
2.2.taula: plan estrategikoko helburuak	12
3.1.taula: salmenten bilakaera	22
3.2 eta 3.3.taulak: salmentak zona geografikoaren arabera	23
3.4.taula: EBITDAren bilakaera	25
3.5.taula: lantegi kopuruaren bilakaera	26
3.6.taula: I+G zentroak	27
3.7 eta 3.8.taulak: lantegi kopurua zona geografikoaren arabera	28
3.9.taula: langile kopuruaren bilakaera	31
3.10.taula: I+G langile kopuruaren bilakaera	32
3.11.taula: 2018an eskainitako formazio orduak	33
3.12.taula: inbertsioen bilakaera	34
3.13.taula: 2018ko inbertsioen sailkapena	36
3.14.taula: adierazleen bilakaera	37
4.1.taula: lantegien irekiera	42
4.2.taula: 2014ko irekierak	43
4.3.taula: 2015ko irekierak	44
4.4.taula: 2016ko irekierak	45
4.5.taula: 2017ko irekierak	46
4.6.taula: 2018ko irekierak	48
4.7.taula: irekieren zifrak	49
4.8.taula: lantegietan hobekuntzak	52
4.9.taula: hazkunde organikoaren bilakaera	54
4.10.taula: Errumaniako eskuratzea	58
4.11.taula: Brasilgo eskuratzea	59
4.12.taula: lankidetzak akordioaren abantaila eta desabantailak	60
4.13.taula: Marokoko joint venturea	63
4.14.taula: Txinako joint venturea	64
4.15.taula: Txinako joint venturearen 2.atala	65
4.16.taula: hazkunde mota	66



Grafikoak:

3.1.grafikoa: salmenten bilakaera zona geografikoaren arabera	24
3.2.grafikoa: lantegi kopuruaren bilakaera zona geografikoaren arabera	30
3.3.grafikoa: hazkunde prozesua	38

Irudiak:

2.1. irudia: antolaketa egitura	8
2.2. irudia: jabegoa	9
2.3. irudia: produktu kartera	14
2.4. irudia: beroko estanzioa	15
2.5. irudia: hotzeko estanzioa	16
2.6. irudia: altzairuzko piezen estanzioa	16
2.7. irudia: profilaketa	17
2.8. irudia: hidroformatua	17
2.9. irudia: soldatzea	17
3.1.irudia: Gestamp taldearen lantegiak munduan zehar	29
4.1.irudia: analisi kualitatiboa	39
4.2.irudia: I+G zentroen irekiera	50
4.3.irudia: kanpo hazkunderako pausuak	57
4.4.irudia: joint venturea.....	61



1. Sarrera: lanaren helburuak, metodologia eta egitura

Lanaren helburu nagusia Gestamp taldearen egoera ezagutu eta bere hazkundearen bilakaeraren azterketa bat egitea izan da. Azterketa hori aurrera eramateko, 2014-2018 bitarteko datuak erabili ditugu, bi urteak barne.

Enpresaren hazkundearen analisia, Gestamp taldearen inguruan egitearen arrazoiak ezberdinak dira.

Batetik, gertuko enpresa baten analisia burutu nahi nuen bere egoera nolako zen ikusi ahal izateko, horretarako, hainbat enpresa aztertu nituen eta Gestamp taldeak informazio erabilgarria eskaintzen zuela ikusi nuen.

Horrez gain, Gestamp taldeak azken urteetan izan duen bilakaera positiboa hain da handia, horren inguruan azterketa bat burutzea gustatu zaidala. Azterketa horrekin, Gestamp bezalako inguruko enpresa batek mundu mailan hartu duen indarra eta izan duen hazkundearen prozesua nolako izan den ikusi nahi nuen.

Lanaren helburu orokorra, beraz, enpresa honen hazkundera aztertzea litzateke.

Bestalde, azpigelburutzat, enpresa zenbat eta nola hazi den eta hazkunde modu hori zergatik aukeratu duen ezagutzea ditugu.

Informazio bilaketari dagokionez, hainbat iturritz baliatu naizela aipatzekoa da.

Dokumentazioaren atal handiena Gestamp taldearen web orritik burutu dut; zehazki, bere iraunkortasun memoriak, urteko informazioa eta prentsako albisteak erabili ditut.

Iraunkortasun memorietatik, hazkundera erakusten duten negozio adierazleen informazioa atera dut; urteko informaziotik, taldearen balantzeak lortu ditut; eta azkenik, prentsako albisteetatik, hazkunde prozesua posible izateko martxan jarri dituzten proiektuez informatu naiz. Gestamp taldearen web orriaz gain beste hainbat iturri ere erabili ditut, ondoren lanean zehar aipatuko ditudanak.

Internet bidezko informazio iturriez gain, nazioartekotze marketinga eta estrategia zuzendaritzako irakasgaietako ezagutzaz baliatu naiz lan hau burutzeko beharrezkoak ziren atal eta galdera klabeei erantzuterako orduan.

Informazio iturriekin amaitzeko, esan beharra dut Gestamp taldeko

Lanaren antolaketari dagokionez, lan hau 3 ataletan banatuta dagoela aipatzekoa da.

Lehenengo atalean, Gestamp taldearen inguruko informazioa azaltzen da, enpresara gerturatu eta hobeto ezagutzeko. Atal honetan, enpresaren aurkezpena, aritzen den sektorea, duen filosofia, bere aktibitatea eta dituen lehiakortasun faktoreak aztertzen dira.

Bigarren atalean, enpresaren hazkundearen negozio adierazle nagusiak zeintzuk diren eta horien bilakaera nolakoa izan den aztertzen da. Aztertu edo sakontzen diren negozio adierazleak salmentak, EBITDA, lantegiak, langileak eta inbertsioak dira.

Azkenik, enpresaren hazkundearen analisi kualitatiboa burutzen da. Bertan, enpresak erabili dituen hazkunde motak, hazkunde prozesurako martxan jarri dituen proiektuak eta buruturiko inbertsioak aztertzen dira.

2. Gestamp: gaur egun

2.1. Enpresaren aurkezpena

Gestamp taldea, auto edo ibilgailuen osagai metalikoen diseinu, garapen eta fabrikaziora dedikatzen den enpresa espainiarra da. Talde hau, 1997. urtean sortu zen eta gaur egun, bere egoitza nagusia zein ofizina zentralak Abadiñon kokatuta ditu. (CNMV, 2018)

Urte hauetan, diseinu oso berritzaileak dituzten produktuen sorketan espezializatu da gehienbat, ibilgailuetan segurtasuna handitzeko eta pisuz arintzeko helburu nagusiarekin. Diseinu berritzaile horiek, segurtasun eta arintasunean hobekuntzak lortzeko aukera emateaz gain, energia kontsumoa eta ingurunearekiko inpaktuarekiko erlazioari begira, ibilgailu hobeak lortzen ere laguntzen du, etorkizuna zein inguruneari begira aurrera pausu garrantzitsuak emanaz. (Gestamp, 2019 (a))

Gaur egun, automozio sektorean, mundu mailan hitz eginez, perfil teknologikoa duen hornitzaile global nagusietako bat bihurtu da, bezeroekiko duen gertutasuna, etengabeko berrikuntza eta internazionalizazioak ezaugarritzen diolarik.

Etengabeko berrikuntzari dagokionez, puntako teknologia berrien ikerketa eta garapenean esfortzu handiak burutzen dituztela azpimarratzekoa da, bere etorkizuneko estrategiaren oinarri bihurtu dela esan daitekeelarik.

Egindako lan bikaina zein aurrera pausu nabarmenak, enpresen emaitzetan argi isladatzen dira. Enpresa, estanpazioan jarduten zen hornitzaile lokal txiki bat izatetik izaera globaleko erakunde bat izatera pasa baita azken urteetan. Gaur egun, mundu mailan autoen fabrikazioko gune garrantzitsuenetan presentzia duela esan genezake eta automozio sektoreko talde internazional handienetako bat bezala kontsideratzen da. Gestamp enpresa, mundu osoan kokaturik dago eta dagoeneko 20 estatu baino gehiagotan lanean ari da. Automozio sektoreko enpresa garrantzitsuenekin estu-estu elkarlanean ari da egunerokoan, etorkizuna eraikitzeko asmoz gizabanakoen segurtasuna oinarri garrantzitsuenetako bat beti ere azpimarratuz. Elkarlanean ari den enpresetako batzuk Volkswagen, BMW, Ford, Renault... bezalako marka ezagunak dira.

Azkenik, urte hauetan hazkunde garrantzitsua izan duela aipatzekoa da eta 2018. urtearen amaieran honako datu hauek erregistratu ditu:

2.1.TAULA: 2018ko datuak

ADIERAZLEAK	2018ko DATUAK
Salmentak	8.548.000.000
EBITDA	961.000.000
Lantegi kopurua	108
Nazioarteratze maila	22 estatu
Langile kopurua	43.000
Inbertsioak	920.000.000

Iturria: norberak egina Gestampen memorietao informazioarekin

2.2 Sektorea

Automobilgintza industria mundu mailan garrantzi handienetakoa duen sektore ekonomikotzat kontsideratzen da sortzen duen aberastasun eta lanpostuengatik.

Zehazki, 2018. urtearen hasieran Espainia mailan eta sektore honetan 100 mila milioi eurotik gorako fakturazioa erregistratu zen, horietatik 64 inguru ibilgailuen fabrikazioan eta 36 inguru osagaien ekoizpenean eman zirelarik. Datu esanguratsu hauek ikusirik, Espainiako industrian pisu handia duen sektorea dela aipatzekoa da BPGaren %8,6 inguru suposatzen duelarik. (Anfac, 2017)

Industria hau osatzen duten agente nagusiak ibilgailu fabrikatzaileak, osagai eta ekipoen hornitzaileak, banatzaileak, ibilgailu kontzesionario eta lantegiak, eta desegite enpresak dira.

Agente hauen artean, Gestamp taldea ibilgailuen osagai eta ekipoen hornitzaileen barruan sartuko dugu. Osagai eta ekipoen hornitzaileei dagokienez, sektorearen oinarri garrantzitsuenetako bat kontsideratzen dela aipatzekoa da hauek ekoizturiko piezek ibilgailuaren %75a osatzen baitute; gainontzekoa, fabrikatzaileen erantzukizuna delarik. Gainera, ekipo eta osagaien industria teknologia berrietan espezializatzea espero da etorkizunean, horrek, aurretik aipatu dugun portzentajea oraindik gehiago igoko lukeelarik.

Industria honi loturik, gaur egun txasis eta karrozeria produkzioaren arloan fabrikatzaileek egiten dituzten inbertsioak nabarmen murriztu direla aipatzekoa da. Horren ordez, etorkizuneko ibilgailuetan inbertitzen hasi dira, gaur egun, konektagarritasuna, gidatze autonomia, mugikortasun bateratua eta elektrifikazio arloetan ari dira inbertitzen. Horrez gain, material eta produktu berrietan inbertsio garrantzitsuak burutu dira.

Egoera honek, ibilgailu fabrikatzaileen externalizazioa handitzea ekarri du, eta horrekin, hornitzaile konkretuak fabrikatzaileen bazkide estrategiko bihurtzea bultzatu du ibilgailuen produkzioan hornitzaileek pisua irabazten dutelarik.

Hornitzaileen ikuspuntutik, teknologia ezberdinetan berrikuntzak egitea eragin die egoera honek fabrikatzaileen beharrei soluzioak eskaini ahal izateko.

Gestamp esaterako, beroko estanzazioan lider bihurtu da, teknologikoki maila altua eskainiz. Teknologia horiek, karrozeriaren pisua murriztu eta ibilgailuen segurtasuna handitzea ahalbidetu diote, eta horren haritik, ingurunearekiko inpaktua eta gas isurketen murriztea. Gainera, kostu eta irabazien arteko erlazio horretan hobekuntza eta aurrera pausuak burutzea ahalbidetu die teknologia berri horien erabilerak.

Horrez gain, ibilgailu fabrikatzaileak merkatu internazionaletan hazten ari direnez, konfiantzazko hornitzaileekin internazionalizazioa burutzeraz bultzatu dute, hornitzaile hauek, lantegiak beraien aktibitateak gertuago koka ditzaten.

Azkenik, ibilgailuen fabrikazio globala aipatuz, 2019.en urterako 96 milioi unitateko zifra izango dela aurreikusi da; SUV eta ibilgailu elektrikoek ekoizpenaren kantitatea handituko delarik.



2.3. Antolaketa egitura eta jabegoa

Gestamp enpresak arrakasta izateko, hainbat faktore ezberdin bete behar dituela argi dago. Faktore guzti horietatik garrantzitsuenetako bat, antolaketa egitura egokia litzateke, honelako enpresa handi batean antolaketa egitura egokirik gabe koherentzia falta eta desordena handia izango baitzen.

Enpresaren antolaketa egitura sakonago aztertuz ikus genezake antolaketa eredu hori negozio, produktu, prozesu eta proiektu estrategikoen garapenean zentratzen den negozio unitateetan banatuta dagoela. Horrez gain, maila geografikoak proiektu industrialen sustapenean eta produkzio gaitasunen kudeaketa efizientean zentratzen dira.

Enpresako erabaki handienak, administrazio kontseiluaren bitartez hartzen dira, eta ondoren, antolaketa egitura honek, administrazio kontseiluak hartutako erabakiei jarraipena ematen die edo martxan jartzen ditu sektoreak sortutako erronkei erantzun bat emateko asmoz.

(Gestamp, 2019 (b))

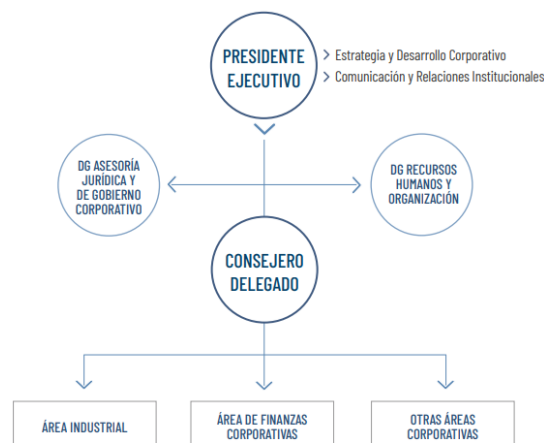
Antolaketa egituraren barruan, Francisco J. Riberas da presidente exekutiboa; hau da, Francisco J. Riberas da enpresaren barruan balio gehien duten funtzioekin zentratzen dena. Funtzio horiek erakundearen estrategia eta garapena, bezeroekin harreman komertziala, erakundearen ordezkaritza instituzionala eta 2 zuzendaritza generalen koordinazioa dira.

Presidente exekutiboaren jarraian, kontseilari delegatuaren postua ere garrantzi handienetakoa duena bezala kontsideratuko dugu. Kontseilari delegatuaren lanpostuan, Francisco Lopez Peña dago eta bere eginkizun nagusia enpresa taldeko operazio industrialen gestioan oinarritzen da. Zehatzago esanez, finantza arloa, barne kontrola eta beste korporazio funtzio batzuk hartzen ditu bere kargu.

Kontseilari delegatuarekin batera bi zuzendari nagusi ditugu. Batetik, lege aholkularitza eta gobernu korporatiboko zuzendari nagusia dago; eta bestetik, giza baliabide eta organizazioko zuzendari nagusia.

Azkenik, aipatzekoa da hauen jarraiki dauden sail bakoitzaren barruan arduradun nagusiak ezarri dituztela. Sail horiek, sail industrialak, finantzen saila eta beste sail korporatiboak izango dira.

2.1. IRUDIA: antolaketa egitura



Iturria: Gestamp, 2019 (b)

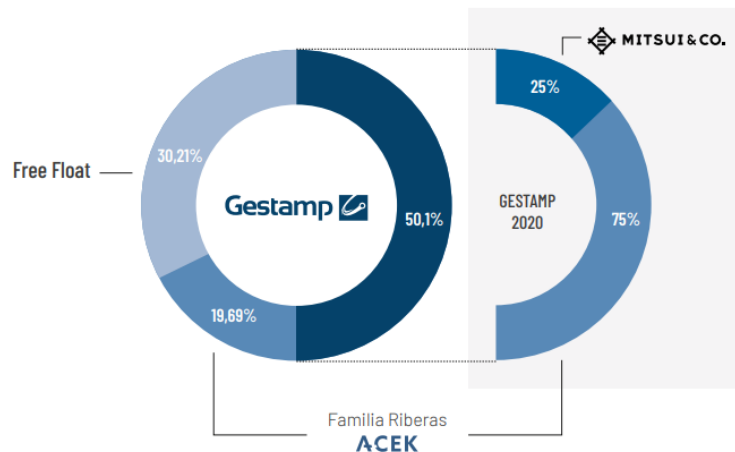


Antolaketa egituraz gain, aztertu beharreko beste aspektu bat enpresaren jabegoa litzateke. Jabegoaren aldetik aipatzeko lehenengo gauza hasieran zuten enpresa familiarraren ideiarekin jarraitu nahi dutela da. Hala ere, akziodunen egitura aztertzen badugu gaur egun duen banaketa aipagarria litzateke.

Gestamp taldearen akziodunen egitura honela banaturik dago:

- “Acek Desarrollo y Gestión Industrial, S.L.” elkarteak 113.310.191 akzioen jabe da, sozietatearen kapital sozialaren %19,69a. Acek, Riberas familia litzateke, enpresako presidentearen elkarteak hain zuzen ere.
- “Gestamp 2020, S.L.” elkarteak 288.332.760 akzioen jabe da, sozietatearen kapital sozialaren %50,10a. Elkarte hau hobeto aztertuz ikusi genezake Acek taldea dela Gestamp 2020ko kapital sozialaren %75aren jabe, eta gainontzeko %25aren jabea Mitsui elkarteak dela.
- Gainontzeko %30,21a free float da; hau da, gainontzeko akzio guztiak zirkulazioan daude burtsako merkatuan erosteko eskuragai izanik.

2.2. IRUDIA: jabegoa



Iturria: Gestamp, 2019 (b)

Datu hauei erreparatuz, ikus genezake Gestamp taldearen akzioen gehiengoaren jabea Acek edo Riberas familia dela, zuzen (Acek elkartearen bidez) edo zeharka (Gestamp 2020 elkartearen bidez) izanik kapital sozialaren %57,27aren jabe baita. (Gestamp, 2019 (b))

2.4. Ikuspegia, balioak eta helburuak

Gestamp enpresa azken urteetan hazten doala argi dago. Hala ere, enpresak ez du horretan gelditu nahi. Horretarako, etorkizunari begira erronka bat jarri dute langileen artean hobekuntzak egoteko motibazioa egon dadin, hain zuzen ere enpresaren bisioa izango dena. Enpresaren bisio edo ikuspegiak, etorkizunean enpresak nolakoa izatera iritsi nahi duen zehazten du, iritsi nahi duen lekura iristeko erronka bat edo batzuk aipatuz. Bisio hori, epe luzerako ezarria izango da eta helburu konkretu batzuk bilduko ditu.

Gestampen kasuan, honako hau izango da bere bisioa: “negozioak bezeroaren balioa sortzera egokitzeko gaitasuna duen automozioiko hornitzaile ezagunenetakoa izatea, beti ere garapen ekonomiko eta sozial iraunkorra mantenduz”. (Gestamp, 2019 (c))

Hala ere, Gestamp enpresak, bisio edo etorkizuneko erronkei aurre egiteko balio batzuk betetzea ezinbestekotzat hartzen ditu. Balio horiek, enpresa barnean zein kanpoan enpresaren jokaera gidatuko duten irizpideak izango dira; hau da, azken finean, balio horiek enpresaren izaera edo filosofia zein den isladatuko dute. Balio horiek, enpresa beraren izatea, jokatzeko modua eta eguneroko jokaerarekin bat etorri behar dira.

Gestampek, bere filosofia eta etika nolakoak diren azaltzeko, honako balioak ezarri dituzte:

- Negozioaren oinarria bezeroa da

Negoziaren oinarri nagusietako bat bezala bezero karteraren lorpen eta mantentzea kontsideratzen dute. Hori lortzeko, berrikuntza, prezio, kalitate, segurtasun eta ingurumen inpaktuari dagokionez balio handia eskaintzen duten produktuen garapena eta hornidura ezinbestekoak dira. Hala ere, lehenik, bezeroek epe motz, ertain eta luzean zein behar asetzea behar dituen identifikatzeko gai izan behar da enpresa, horrela, soluzio onenak eskaintzera iritsi ahal izateko. Horretarako, bezero zein bezero potentzialen beharren ezagutza sakona izan behar da, azterketa sakonak exijituko dituztenak.

Bezeroak, bere ongizatearekin kezkatuta eta beraien beharrak asetu zein soluzioak eskaintzeko lanean buru belarri dabiltzala ikustean gustura sentitzen dira. Horrekin, bezeroei enpresarentzat garrantzitsuak direla sentiaraztea egiten die eta baloratuak sentitzen dira. Azken finean, honen helburua, bezero potentzialak bezero erreal bihurtzea eta bezero erreal direnak mantentzea izango litzateke, fideltasuna handituz.

- Operazioetan bikaintasuna

Kalitate, efizientzia eta efikazia ezaugarriak ezinbestekoak dira lehiakortasuna lortzeko. Azken finean, eginbeharrak egikaritzeko prozesu zuzenak burutzea beharrezkoa da; hau da, besteekiko desberdindu eta lehiakideei aurre hartu ahal izateko, operazioak burutzerakoan bikaintasuna beharrezkoa da. Operazioen bikaintasun horrekin, errentagarritasuna hobetu eta efizientzia handitzea ezarri dute helburu nagusitzat. Horri esker, produkzio prozesuetan denbora zein diru kostua murriztea lortzen da, eta bezeroei, eskaintzen zaien produktu, zerbitzu zein teknologietan soluzio ezberdin eta onak eskaintzeko aukera handitzen du.



- Berrikuntza aurrerapen bide gisa

Berrikuntzak, taldearen lidergoa mantentzen, produktuen alternatibak sortzen, bezeroei balioa sortzen dien prozesuak hobetzen eta gestioan efizientzia irabazten lagun dezake.

Horrez gain, helburu nagusia bezeroek balio diferentziala jasan edo sentitzea litzateke, beraien beharrak asetzeko gauzak egiten direla senti dezaten. Gainera, Gestamp taldeak behin eta berriro argi dion bezala, negozioaren oinarria bezeroa izanik, modu hau litzateke bezeroei garrantzitsuak direla sentiarazteko bide argi bat eta bezeroen beharrak asetzeko eskaintza zabaltzeko aukera onenetarikoak.

Kasu honetan, berrikuntzaren bidez eginiko aurrerapenek bere lehiakideekiko balio diferentziala emango dio enpresari bere bezero erreal eta potentzialen aurrean.

- Iraunkortasuna

Enpresak hazi eta irauteko berezko indarra du. Hori dela eta, etorkizun on bat ziurtatzeko berme garrantzitsuenak egonkortasun finantzarioa, errentagarritasuna, arriskuen gestioan zuhurtzia eta ingurune desberdinekiko errespetua izan daitezke.

Akziodun eta sozioen konfiantza irabazi nahi du taldeak, eta horretarako, lan egiten duen herrialde ezberdinetako legeak betetzen dira, giza eskubideei sostengua ematen diote eta osasun, segurtasun eta ingurumenari garrantzia ematen diote.

Aurretik aipaturiko ekintzekin, etorkizun on bat bermatu nahi du enpresak eta erakutsi gauza garrantzitsu hauetan lan egiten dela zein kontzientzia dagoela. Honek, gizarte erantzukizunak, segurtasunarekiko kontzientziak... bezeroen aurrean ospe ona irabazten laguntzen dio enpresari, gaur egun garrantzi handia ematen zaien gaiak baitira.

Azken urteetan, gai hauen inguruan kontzientzia handitzen doala eta gehiago baloratzen direla esan daiteke, honela, lehiakideekiko desberdintzeko aukeretako bat bihurtu delarik.

- Gizabanakoa da arrakastaren autorea

Enpresaren arrakasta lortzea ahalbidetzen duten gauza edo faktoreen oinarrian, adar nagusi, garrantzitsu eta beharrezkoenetakoa bat enpresako langileen talentua, motibazioa eta talde lanerako duten gaitasuna dira. Argi esanik, enpresaren arrakasta enpresan lan egiten duten gizabanakoek ahalbidetzen dute. Horretarako, giza garapen eta garapen profesionala sustatzen dira enpresa osatzen duten pertsona guztien artean. Azken finean, enpresako langileak lanean jarri ez ezik hezi egiten dira. Giza garapen eta garapen profesionalen lanketak eta sustapenak, enpresak aurretik ezartzen dituen gainontzeko helburu zein estrategiak bete edo lortzera eramaten du etorkizunean. Epe laburrean, egia da denbora zein diru kostua suposa dezakeela honek, hala ere, epe luzean helburu zein estrategiak egi bihurtzeko bide garrantzitsuenetakoa direla azpimarratzeko ideia da.

Lortzen diren helburu edo sinergia horiek, era askotakoak izan daitezke: errentagarritasunaren hobekuntza, enpresaren barne zein kanpo hazkundea, berrikuntza, efizientzia...

Gizabanakoa eragile nagusi izanik sortzen diren sinergia positibo horiek, enpresari aspektu ezberdinetan mota askotako onurak sortzen dizkio, faktore horiek, enpresaren arrakastaren oinarri nagusienetakoa direlarik. Hori dela eta, langileen giza garapen zein garapen profesionala enpresaren arrakastaren muinetakoak kontsideratzen dira.



Azkenik, Gestamp taldeak, etorkizunari begira duen ikuspegia eta enpresa barneko filosofia zehazteko finkatutako balioak zeintzuk diren aztertuta, etorkizunari begira ezarritako ikuspegi edo bisio hori lortzeko ezarritako helburuak aztertuko ditugu.

Gestamp taldeak, adierazle ezberdinak hartzen ditu kontuan eta adierazle horiek etorkizunean izatera iritsi nahi diren zifrak ezartzen ditu. Adierazle horiek, mota ezberdinetakoak izan daitezke eta etorkizunari begira izan dezaketen bilakaera aztertzen da; hau da, helburu batzuk finkatzen dira enpresaren hazkundera lortzeko asmoz.

Finkatzen diren helburu horiek, enpresak bere azken urteetako plan estrategiko eta ezartzen dituzten helburu orokorren barruan sar genitzake.

Helburu horiek hazkunde prozesuan lortu nahi diren zifrak markatzen dizkigute.

Hazkunde hori lortzeko, adierazleei loturiko erronka edo helburu desberdinak finkatzen ditu taldeak, eta azken urteetan, hauek dira ezarri dituen adierazleak eta espero dituen bilakaerak:

(Gestamp, 2019 (d))

2.2. TAULA: plan estrategikoko helburuak

ADIERAZLEAK	HELBURUAK
Salmentak	Salmenten hazkundera: digitu baten
EBITDA	EBITDA hazkundera: salmenten gaintetik
CAPEX	Aurreko ekitaldiaren linean jarraitzea
Zorpetzea	Aurreko ekitaldiaren parametroetan jarraitzea
Dibidenduak	Pay out: irabazi garbien %30 izatea

Iturria: norberak egina Gestampen txosten ekonomiko finantzarioetako informazioarekin

2.5 Produktuak

Gestamp enpresa, ingeniari maila altuko osagai metalikoen diseinua, garapena eta fabrikazioa burutzen duen enpresa globala da.

Gestamp taldeak, produktu kartera zabala du eta zabala izateaz gain, aukera guzti horien artean eskaintzen duen kalitatea nabarmentzen da. Hori dela eta, merkatu globalean eskaintzen dituen aukera ezberdin eta kalitate altua direla eta, mundu mailako ibilgailu fabrikatzaile handienekin egiten du lan. Esan genezake, azken urteetan automozio sektorean perfil teknologikoa duen hornitzaile global nagusienetako bat bihurtu dela, hornitzaile lokal bat izatetik urte batzuen buruan talde internazional garrantzitsu bat bihurtu delarik.

Bere aktibitatea, gehienbat 3 negozio unitatetan banatzen da: karrozeria, txasisa eta mekanismoak. Negozio unitateak aztertuz, karrozeria eta txasisak fakturazioaren %87 inguru suposatzen dutela ikusi dugu, mekanismoek, %13 suposatzen dutelarik.

Ondoren, bere produktu karteraren azterketa sakonago bat burutuko dugu:

(Gestamp, 2019 (e))

- Karrozeria:

Karrozeriako produktuak ibilgailuaren estruktura osatzen duten atalak dira eta bidaiarien babeserako ezinbestekoak dira. Karrozeria, istripu eta kolpeen aurrean babesteko erabiltzen da; hau da, bidaiari ezer gertatu aurretik kolpea lehen jasanaraziko duen atala litzateke. Negozio unitate hau, auto ekoizle nagusienek segurtasun arloan duten atal garrantzitsuenetakoa dela esan genezake. Hala ere, negozio unitate hau segurtasunaz gain, ibilgailuaren arintasunarekin eta itxurarekin lotu dezakegu, karrozeria osatzen duten materialen arabera aldaketa handiak sor daitezke eta.

Gestamp taldea, berrikuntzaren bidez lortutako material ezberdinen erabilera zentratu da karrozeria erresistente, arin, forma zein akaberaren ikuspuntutik aukera ezberdinak eskaintzeko. Berrikuntza hauek, aukera aniztasuna eta kalitate handia lortzea ahalbidetzen die, honela, bezeroen beharrak asetzeko eta bezero bakoitzarekin pertsonalizazioa burutzeko aukera eta soluzio ezberdinak sortuz.

Karrozeriako produktuen adibideetako batzuk ibilgailuaren azala osatzen duten atak eta sabaia izan daitezke.

- Txasisa:

Txasiseko produktuak, ibilgailuaren estruktura beheko aldea osatzen dute. Produktu hauek, ezinbestekoak dira ibilgailuaren dinamika, errendimendu eta segurtasunerako; honela, zarata, dardara, gidatzean eta kolpeetan nabarmen eragiten dutelarik. Hauek duten garrantzia ikusirik, arintasun eta segurtasunari begira, hainbat txasis aukera eskaintzen dituzte egoera eta baldintza ezberdinen aurrean soluzioak izateko.

Negozio unitate honi dagokionez, azken urteetan eman diren hobekuntzak nabarmenak izan dira eta gaur egun, produkzioan erabiltzen dituzten material berritzaile asko direla eta, txasis gogor zein arinagoak egiteko aukera dute, kalitate handiagoa zein zabalagoa den eskaintza emanaz bezeroei.

Txasiseko produktuen adibideetako batzuk sistemak, bastidoreak eta ejeak izan daitezke, ibilgailuaren karrozeriarekin konektatzeko, autoaren transmisioan laguntzeko eta pisua eusteko baliagarriak direnak.



- Mekanismoak:

Produktu hauek rol garrantzitsua dute ibilgailuaren segurtasun eta erosotasunean.

Produktu hauek, atea zabaltzea ahalbidetuko diguten ateen bandak eta topeak izan daitezke esaterako. Hala ere, teknologia berri eta faktore berritzaile askori esker, gaur egun sistema horiek automatizatzeko aukera dago. Hori dela eta, atea zabaltzeko erabiltzen diren sistema elektrikoak eta gidariaren erosotasunerako dauden aginte ezberdinak ere mekanismotzat hartuko ditugu. Aginte horietako batzuk balazten blokeoaren aurkako sistemak (ABS), egonkortasun zein trakzio kontrolak (ESP eta TCS) eta abiadura egokitzeko kontrol sistemak (ACC) izan daitezke. Horrez gain, Gestamp taldeak eskuko balazten fabrikazioa ere burutzen dute, mekanismoen barruan garrantzitsuenetako bat bezala har dezakeguna.

2.3. IRUDIA: produktu kartera



Iturria: Gestamp, 2019 (e)

Produktu kartera zabal horren azterketa murriz bat eginik, aipatzekoa da, produktu horiek hainbat mota ezberdinetan eskaintzen dituztela; hau da, produktu horiek, bezeroen edozein motatako behar ezberdinei erantzuna eman, beharrak asetu edo soluzioak eskaintzeko egoera ezberdinetara moldatzen dira. Produktu horiek, forma, material, itxura, formatu... ezberdinetara moldatzeko gaitasuna dauka Gestamp taldeak eskaintza pertsonalizatu bat eman eta soluzio ezberdinak eskaintzeko.



2.6. Lehiakortasun faktoreak

Gestamp taldeak dituen negozio unitateak eta negozio karteraren azterketa bat eginik, lehiakideen aurrean posizioa indartzeko eta desberdintzeko enpresak dituen baliabide ezberdinak aztertuko ditugu.

Gestamp taldeak, faktore horiek indarra hartu, etengabe hobetu eta merkatuan kuota irabazteko lanketa zein inbertsio handiak burutzen dituela azpimarratzekoa da.

Honako hauek dira lehiakortasun handiagoa lortzeko dituen baliabide garrantzitsuenak: teknologia, berrikuntza eta giza baliabideak.

Jarraian, sakonago aztertuko ditugu baliabide hauek.

2.6.1. Teknologia

Gestamp taldeak dituen negozio unitateak aztertu ditugularik, orain, horien fabrikazioa burutzeko erabiltzen dituen teknologien azterketa bat burutuko dugu.

Erabiltzen dituzten teknologia ezberdinak, lehiakideen aurrean posizioa indartzeko eta desberdintzeko faktore garrantzitsuak izango dira. Teknologia horiek, prozesu produktibo ezberdinak egiteko aukera ematen dute, eta horrela, produktu eta zerbitzuetan bezeroen beharrak asetzeko aukerak handitu eta ezaugarri edo pertsonalizazio zorrotzenetara moldatzeko aukera ezberdina ematen dute.

Gaur egun, Gestamp taldea pieza metalikoen transformazioa burutzeko, aukera ezberdinez baliatzen da, eta erabiltzen dituen teknologia ezberdinen barruan honako hauek aurki ditzakegu: (Gestamp, 2019 (f))

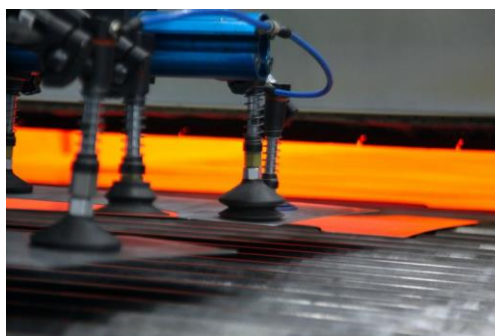
- Beroko estanpazioa

Beroko estanpaziok, formaz aldatu behar diren piezetan aldaketa handiak egitea ahalbidetzen du. Formaz aldatu behar diren pieza horiek, pieza oso gogorak izaten dira nagusiki eta aldaketa prozesua ezin da edozein modutan burutu, edonola eginez gero hausteko arriskua egoten da eta. Azken finean, beroko estanpazioak indar eta esfortzu gutxiago eginez landu behar diren piezen forma aldatzea ahalbidetzen du.

Gestamp enpresa, beroko estanpazioan lantzen diren piezen munduko hornitzaile nagusienetako bat da.

Enpresak duen beroko estanpazioko ereduak, balio kate guztia betetzen du, trokel propioen eta prentsa linea propioen fabrikazioa barneratzen duelarik.

2.4. IRUDIA: beroko estanpazioa



Iturria: Gestamp, 2019 (f)



- Hotzeko estanpazioa:

Teknologia honi esker, ibilgailuen pieza txikienetatik hasi eta karrozeriako pieza handienetara arte fabrikazio prozesua burutzeko gaitasuna eskaintzen die bere bezeroei. Hotzeko estanpazioak, piezetan 1000 tonatik gorako indarra egiteko gaitasuna ematen dute, gogortasun handiko piezak egitea ahalbidetuz. Forma, tamaina zein gogortasun ezberdinetako piezak lantzeko aukeraz baliatzen da enpresa teknologia honen bitartez.

2.5. IRUDIA: hotzeko estanpazioa

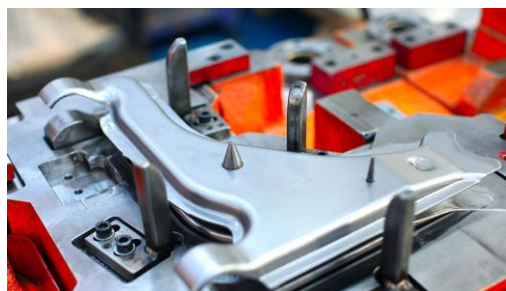


Iturria: Gestamp, 2019 (f)

- Gogortasun handiko altzairuzko piezen estanpazioa:

Teknologia honi dagokionez, azken urteetan gero eta eskari handiagoa izaten ari dela azpimarratzekoa da eman dituen emaitza onak direla eta. Emaitza on horien arrazoiak; batetik, kolpeen aurrean materialaren gogortasunari esker ibilgailuek erantzuteko duten gaitasun ona litzateke; eta bestetik, antzeko gogortasuna duten materialekin alderatuz arinagoak direla. Hori dela eta, Gestamp taldea teknologia honetaz ere baliatu da bere produkzio prozesuetan. Gestampen kasuan, orokorrean erresistentzia handiko materialen fabrikazio prozesuan esperientzia handia duela errealitate bat da; baita horiek lantzeko trokelen lanketan ere. Horregatik, Gestamp taldeak produktu hauen eskaintzan konfiantza bermatzen die bere bezeroei kalitate handia eskainiz.

2.6. IRUDIA: altzairuzko piezen estanpazioa



Iturria: Gestamp, 2019 (f)



- **Profilaketa:**

Profilaketa prozesu horretan, mozte automatikoa, zulaketa, banaketa eta laser batekin soldatzea aukerak ematen ditu. Mota ezberdinetako produktuen fabrikazioa burutzeko aukera ezberdinez baliatzen da, forma, itxura eta eginkizun ezberdinak izango dituztelarik.

Profilaketa prozesuak eskaintzen dituen gaitasun horiek, piezen fabrikazioan materialaren kontsumoa optimizatzeko aukera ere ematen dutela azpimarra genezake.

2.7.IRUDIA: profilaketa



Iturria: Gestamp, 2019 (f)

- **Hidroformatua:**

Hotzeko konformazio espezializazio mota bat da, non presio altuko fluido batekin hodie forma ematen zaien trokel baten barruan. Teknologia mota honekin, estanzazio normal batekin egiteko zailak diren barrunbedun pieza konplexuak egiteko gai dira. Beste teknologia batzuekin zailak diren eginbeharrak burutzeko soluzioak eskaintzen ditu.

2.8.IRUDIA: hidroformatua



Iturria: Gestamp, 2019 (f)

- **Soldatzea eta muntaia:**

Pieza konplexuak muntatzeko orduan, beharri aurre egin eta soluzioak eskaintzeko gaitasuna duten teknologia oso aurreratuak ditu taldeak. Horrez gain, gogortasun handiko altzairuen muntaketa garaian, soldatzeaz baliatzen da muntaketa prozesua erraztu eta ahalbidetzeko. Soldatze prozesu horretan, zelula automatizatuak erabiltzen dituzte lantegietan, robot ezberdinen bidez operazio ezberdinak burutzeko ahalik eta zehaztasun zein kalitate handienarekin eta kosturik txikienean ekoiztuz.

2.9.IRUDIA: soldatzea



Iturria: Gestamp, 2019 (f)



2.6.2. Berrikuntza

Gestamp taldea, bere produktu kartera zabala eskaini eta soluzioak emateko, argi ikusten dugu hainbat teknologia ezberdin, berritzaile eta kalitatezkoz baliatzen dela.

Hala ere, azpimarragarriena produktu kartera zabala ez ezik soluzio oso berritzaileak eskaintzen dituela da.

Produktu zein produktuen diseinu berritzaile horiek lortzea, azken finean, enpresaren oinarrietako bat dela esan genezake, ikusten den bezala enpresaren filosofian berrikuntzaren gaiari garrantzi berezi bat ematen zaio eta.

Berrikuntza, argi eta garbi, enpresaren oinarrietako bat dela ikusten da.

Hala ere, hori horrela izan dadin ezinbestekoa da horri erantzuna eman eta helburuak betetzera iristeko garaian inbertsio handiak burutzea. Azken finean, berrikuntza oinarritzat jarritz eskaintza bat ematea helburu bada eskaintza hori eman ahal izateko gaitasuna izan behar du enpresak.

Gaitasun hori izateko, hainbat inbertsio burutzea ezinbestekoa da, hori egingo ez balitz, bezeroen beharrak asetzeko orduan ez baitzen aurrera pausurik izango. Inbertsio horiek, produktuen fabrikazio prozesua hobetzeko teknologia eta makinerian izan daitezke, berrikuntza horiek kostuak murrizteko eta kalitate zein aukera zabalagoko produktuak eskaintzea ahalbidetuko duelarik.

Faktore horietan berrikuntza burutuz, bezeroei eskaintza zabalago, pertsonalizatuago zein hobeagoa ematea ahalbidetzen die, bide beretik, bezero erreal zein potentzialen fideltasuna irabazi eta merkatu kuota handituz.

2.6.3. Giza baliabideak

Gestamp taldeak, bere lehiakortasunerako baliabideak lantzen dituenean, inbertsioak ez ditu teknologia eta berrikuntzan soilik burutzen, langileen trebakuntza, formazio zein kontratazioan burutzea ere ezinbestekoa da.

Lantegi eta enpresaren eginbeharretan teknologia berriak txertatzen badira, horiek erabili eta ulertzeko gai diren profesionalak izan behar dira. Beraz, hori lortzeko eta teknologia berri horiei probetxu handiena ateratzeko, profesional horiek heziketa prozesu ezberdinak burutzen dituzte edo kualifikatutako langileen kontratazioa burutzen da.

Kasu honetan, langile kualifikatuen kontratazioa eta formazioa aztertuko ditugu:

- Kontratazioa:

Langileen kontratazioari dagokionez, aurretik finkatutako prozesu bat eramatea beharrezkoa dela azpimarratu behar da.

Gestampen kasuan, ingeniari trebe zein gaituen kontratazioan buru belarri dabil azken urteetan. Ingeniari trebe horien kontratazioa, beti ere etengabeko produktuen hobekuntza, berrikuntza eta aurrerapena lortzeko helburuarekin egiten da, hauek, enpresari ikuspuntu berriak emateko aukera handitzen delarik.

Hala ere, beti ez da posible dagoeneko trebatuak zein formatuak dauden profesionalak kontratatzea, arazo ezberdinak egon daitezke eta.

Langile profesional eta formatu horien kotizazioa izan daiteke arazo nagusietako bat. Langile trebe horiek, beraien zerbitzuak kontratatu ahal izateko hainbat enpresa izaten dituzte atzetik, aukera interesgarriago zein diru gehiago eskaini ahal dizkietenak. Hori dela eta, prestakuntza altuko profesional hauen kontratazioa nagusiki oso garestia izaten da.

Horrez gain, izan liteke langile berri horiek arazoak sortzea entitate barruan. Honekin esan nahi dudana zera da, langile hori aurretik ez dela ezagutzen eta trebea izan arren ere talde lanean arazoak ekar ditzakeela.

- Formazioa:

Langileen kontratazioak sor ditzakeen arazoak direla medio, ordezeko aukeretako bat enpresako langileen formazioa litzateke.

Egia da, langileen formazioak diru zein denbora aldetik kostua suposatzen duela, hala ere, formazioaren aukerak hasierako kontratazio kostua ekiditen lagun dezake, langileak dagoeneko enpresaren parte baitira.

Horrez gain, langile hori aurretik ezagutzeak konfiantza eman dezake emaitzak lortzerako orduan eta enpresa barruko dinamikak errazago ulertzea ahalbidetu dezake.

Bestalde, dagoeneko langileak enpresan duen esperientzia eta berarekiko enpresak duen ezagupen eta konfiantzak, benetan funtziona dezan edo ez errazago jakitea ahalbidetu dezake, formazioak arrakasta izango duela aurreikusiz.

Honela, tresna eta baliabide egokiak izanik, Gestamp taldeak hainbat formakuntza saio eta ekintza burutu ditu enpresa barruan langileek abilezia ezberdinak garatu ditzaten.

Praktika hauek burutzeko; hau da, langile berri edo formatu horiek aurrerapena lor dezaten, hainbat inbertsio burutu dira. Azken finean, langile horiek, bai kontratatutak izan daitezkeenak eta baita enpresan formatuak izan daitezkeenak, produktuen diseinua, garapena eta fabrikazioan aurrerapen nabarmenak lortzeko, baliabideak beharrezkoak baitira.

Inbertsio horiek, materialen erosketa, zentro teknologikoen garapena, zentroak puntako teknologiaz hornitzea, makineria egokien ezarpenean... burutu dira.



2.6.4 Bezeroen beharrei egokitzeko gaitasuna

Aurretik aipatu ditugun teknologia, berrikuntza eta giza baliabideetako inbertsioek, enpresari lehiakortasun aldetik aurrera pausu garrantzitsua ematea ahalbidetu diote. Azken finean, baliabide horiei esker bezeroen beharretara egokitzeko gaitasuna irabazi du Gestamp taldeak.

Teknologia, berrikuntza eta giza baliabideei dagozkien inbertsio horiek, Gestamp enpresak, bere helburu nagusietako bat betetzeko nahi du: produktuaren garapenean espezializatzea.

Era berean, produktuen garapen hori produktu horien diseinu berritzailean oinarrituko da. Hori ahalbidetu ahal izateko, teknologia aukera zabalarekin baliatzen da enpresa; teknologia horiekin, gizarte zein industriako hainbat behar desberdinei, eta baita bezero zein kontsumitzaileen beharrei erantzuna emateko aukera emango die, soluzioak eskainiz.

Beti ere, kontuan izan behar da, produktuetan ematen diren berrikuntzak lortzeko teknologia berritzaileak erabiliko dituzten pertsonal kualifikatua izatea edo langileak formatzea ezinbestekoa dela.

Hala ere, behar horiek asetzea ez da teoriarik bezain sinplea. Horretarako, bezeroen azterketa sakonak burutu behar dira, izan ditzaketen beharrak eta produktuen izan beharrekiko ezaugarriak identifikatzeko. Produktuaren analisia egitean, azkenik, segurtasun, errendimendu, pisu eta kostua bezalako faktoreen artean balantza orekatu bat sortu behar da emaitzak lortzeko.

Diseinu berritzaileek, produktu ezberdinak lortu, negozio unitateetan aurrerapena izan eta arintasun zein segurtasuna bezalako faktore ezberdin horiek betetzeko orduan emaitzak ematen lagunduko digute. Diseinu berritzaile horiek, ibilgailu geroz eta arin zein seguruagoak lortzera eramango du enpresa etorkizun ez hain urrun batean.

Produktzio prozesuan etengabeko aldaketa eta berrikuntzak, aurrera pausua ematen lagunduko dio enpresari eta teknologia berrien bidez aurretik aipatutako faktore zein produktuen ezaugarrietan ematen diren aldaketek arrakasta ekar dezakete.

Ibilgailuaren arintasuna eta segurtasunean emandako aldaketak eta eginiko lanketak adibidez, energia kontsumo zein ingurumenarekiko inpaktuan onurak ekarri ditzake, onura globalak lortuz. Onura global horiek lortzeak bestalde, kontsumitzaileen aurrean irudi ona eta ospea ekarriko dute ingurumenarekiko kontzientzia handitzen doan gizarte honetan.



3. Enpresaren hazkundearen analisia: adierazle kuantitatibo nagusiak

Aurreko atalean, Gestamp taldearen azterketa bat burutu dugu enpresa ezagutu ahal izateko. Azterketa horretan, aritzen den sektorea, enpresaren ikuspegia, balioak, helburua, jabetza, produktuak eta lehiakortasun faktoreak aztertu ditugu batik bat.

Atal honetan, enpresaren aktibitatea eta baliabideak ikusi ondoren, enpresak azken 5 urteetan izan duen hazkunde prozesua eta bilakaera aztertuko ditugu.

Horretarako, enpresaren hazkundearen analisi kuantitatiboan zentratuko gara.

Analisi hori egiterakoan, faktore asko izan behar dira kontuan eta argi utzi behar da hazkunde prozesuan, emaitzak ez direla egun batetik bestera lortzen. Hazkunde prozesuan, informazio egokirik gabe ezin daiteke positiboki eragin dezaketen estrategia batzuk finkatu eta aurrera eraman behar diren jarduera zein proiektuak zehaztu.

Lehenik, emaitzak lortzeko edo helburuak betetzeko, faktore ezberdinen inguruko informazio zabala lortu behar da. Informazio hori lortzeko, analisi sakon batzuk burutu behar dira informazio iturri ezberdinak erabiliz. Behin informazioa lortuta, jakinik faktore asko direla kontuan hartu beharrekoak, informazio hori ezagutzan bilakatzea garrantzitsua da eta zertarako erabili edo aprobeitza dezakegun identifikatu behar da. Informazioa, egoki analizatzea ezinbestekoa da eta informazio horrek etorkizunean izan dezakeen eragina edo etorkizuna aurreikustea garrantzitsua da.

Azkenik, faktore guzti horien analisi edo azterketa sakon bat burututakoan, hazkunde prozesurako estrategiak identifikatu behar dira eta hazkunde prozesua burutzeko hainbat proiektu eta jarduera finkatzen dira. Estrategiak eta proiektuak zehazten direnean, martxan jartzea soilik gelditzen da.

Kasu honetan, Gestamp taldearen hazkunde prozesura bideratutako adierazgarri diren zenbait negozio adierazle aztertuko ditugu. Adierazle hauen analisia egin eta aztertzerakoan, zenbakietan izan duten bilakaeran zentratuko gara eta erraz kontabilizatu daitezkeen adierazleak ikusiko ditugu, horrela, analisi kuantitatiboa burutuz.

Analisi honekin, gutxi gorabehera azken urteetan enpresak izan duen bilakaera eta hazkundera aztertuko ditugu, adierazle horien zifren bilakaera nolakoa izan den ikusirik.

Aزتertuko ditugun adierazleak honako hauek izango dira:

- Salmentak
- EBITDA
- Langileak
- Lantegiak
- Inbertsioak

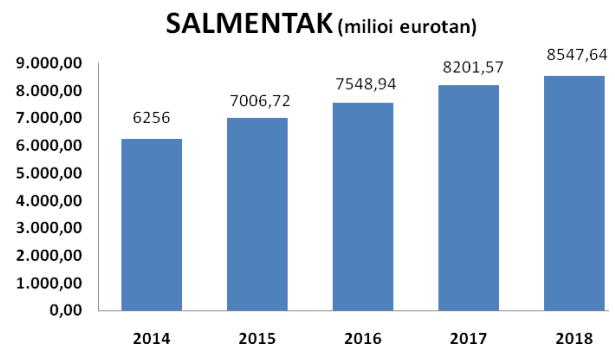
3.1. Salmentak

Gestampek izan dituen zifrei erreparatuz, zenbakien bilakaera oso positiboa nabarmentzen dela ikusi daiteke. Bilakaera positibo hori, azken hainbat urteen buruan gertatu da, ez da egun batetik besterakoa izan. Hala ere, urteroko bilakaera positibo ez hain handi batetik, urte askoren buruan bilakaera izugarri batean bihurtu dela azpimarratzeko ideia da.

Hori dela eta, aurretik aipatu bezala azken 5 urteetako salmentak zenbatekoak izan diren (milioi eurotan) eta zein bilakaera izan duten ikusiko dugu.

3.1.TAULA: salmenten bilakaera

URTEA	SALMENTAK	BILAKAERA
2014	6.256,00	
2015	7.006,72	112,00%
2016	7.548,94	107,74%
2017	8.201,57	108,65%
2018	8.547,64	104,22%



Iturria: norberak egin Gestampen memoriako informazioarekin

Taula eta grafiko honetan, ikusi daiteke azken 5 urteetan zehar urtero Gestamp taldeak izan dituen salmentak, urtez urte zenbat hazi diren eta bilakaera zenbatekoa izan den.

Gestamp taldearen salmenten azterketa burutzerakoan, gorabeherak gorabehera, urtero antzeko dinamika bat jarraitzen dutela aipatzekoa da. Salmenten bilakaeran, ikusenez urteak igaro ahala salmenta kopuruak handitzen jarraitzen duela. Egia da, urteak urtera egiten duen hazkundearen bilakaeraren portzentajea txikiagoa dela; hala ere, aipatu beharra dago salmenta kopurua handitzen den heinean oraindik zailagoa dela hain portzentaje handietan haztea, kopurua zenbat eta handiagoa izan portzentajeak suposatzen duen hazkundera handiagoa baita. Zenbakiei erreparatuz, azken 5 urte hauetan 6256 milioi euro izatetik 8548 milioi euroko salmentak izatera pasa dela aipatzeko datu bat da.

Salmentek izan duten hazkunde horrek, 2292 milioi euro eta %37 inguruko hazkundera suposatzen dute adierazle honetan; hau da, herena baino gehiago hazi direla aipagarria da.

(Gestamp, 2019 (b))



3.1.2. Salmentak zona geografikoaren arabera

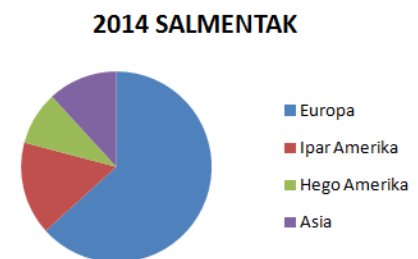
Gestamp taldeak orokorrean izan dituen salmentak aztertu ostean, salmenta horiek zein lekutan eman diren zehatzago ikusiko dugu. Taldearen salmentak mundu mailan nola eman diren ikusteko, zenbait zona geografikoren arabera sailkatuko ditugu, salmenta totalen gain toki bakoitzak izan duen eragina ikusteko.

Azterketa hau egiteko, Europa, Hego Amerika, Ipar Amerika eta Asiako salmentak nolakoak izan diren aztertuko dugu; eta horren barruan, azterketa pisutsuegia izan ez dadin, 2014 eta 2018.urteko datuak aztertuko ditugu, zona geografiko bakoitzeko salmenta totalen bilakaera eta zona geografiko horietako bakoitzean eginiko salmentek totalarekiko duten pisua aztertuz.

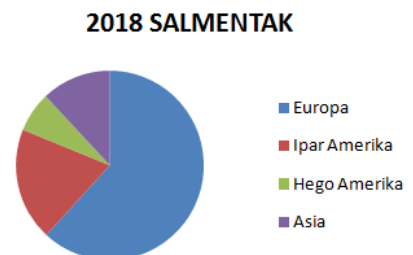
Zona geografiko bakoitzeko salmentei erreparaturaz, ondorengo grafikoetan ikus genezake 2014 eta 2018 urteetan zona geografiko bakoitzeko salmentek totalarekiko duen pisua.

3.2. eta 3.3. TAULAK: salmentak zona geografikoaren arabera

ZONA GEOGRAFIKOA	SALMENTAK	PORTZENTAIA
Europa	3.960,05	63,30%
Ipar Amerika	988,45	15,80%
Hego Amerika	569,30	9,10%
Asia	738,21	11,80%
2014	6.256,00	100,00%



ZONA GEOGRAFIKOA	SALMENTAK	PORTZENTAIA
Europa	5279,85	61,77%
Ipar Amerika	1659,03	19,41%
Hego Amerika	589,13	6,89%
Asia	1019,63	11,93%
2018	8547,64	100,00%



Iturria: norberak egina Gestampen memoriako informazioarekin

Kasu bietan, Europak salmenta totalen %60a gaintzen duela ikus genezake, horrela, Europak Gestampen salmentetan duen pisua eta garrantzia nabarmenduz. Horrez gain, aipatzekoa da Europaren barruan, salmenten %20 inguru merkatu nazionalari dagokiola.

Beste zona geografikoei erreparaturaz, ikus genezake guztien artean salmenten %40ra ez direla iristen, portzentaje handiena Ipar Amerikak duenak. (Gestamp, 2019 (g))

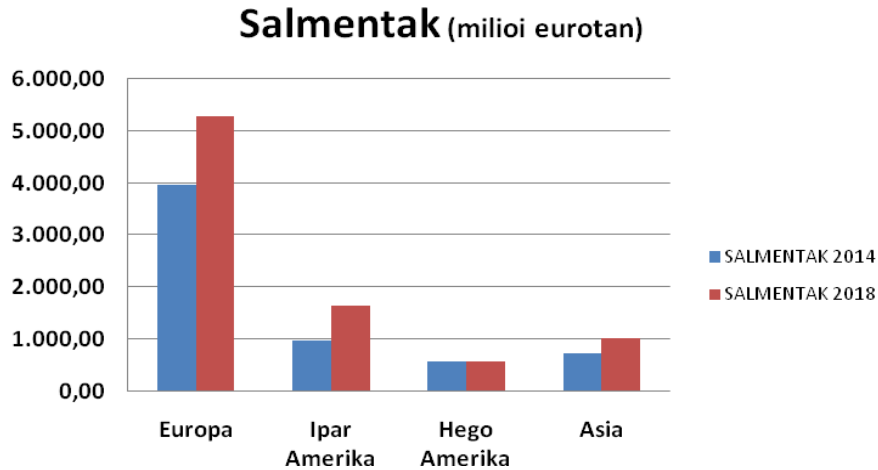
Bestalde, bilakaera aztertzen badugu, salmentak kantitate handi batean hazi diren arren zona geografiko bakoitzak totalarekiko suposatzen duen portzentajeak nahiko egonkor mantendu direla aipatzekoa da. Europa eta Asiaren kasuan, nahiko egonkor mantendu da totalarekiko pisua, Hego Amerikak gutxikuntza txiki bat jasan du indarra galduz eta Ipar Amerikak indar edo pisuan hazkundera lortu du salmenta totalarekiko.

Horrez gain, zona geografiko guztiek, naiz eta totalarekiko portzentajea gutxikuntza txikiak izan, salmenta kantitatean handitu direla aipatzeko datua da.

Salmenten hazkunde hori hazkunde prozesua eta nazioarteratzeari esker izan da posible.

Azkenik, zona geografiko bakoitzeko salmentek salmenta totalakiko izan duen pisua azterturik, zona geografiko bakoitzeko salmenta horiek kantitatean izan duten bilakaera aztertuko dugu. Zifren bilakaera hori aztertzeke, ondorengo taula eta grafikoari erreparatuko diegu:

3.1. GRAFIKOA: salmenten bilakaera zona geografikoaren arabera



ZONA GEOGRAFIKOA	SALMENTAK 2014	SALMENTAK 2018	BILAKAERA
Europa	3.960,05	5.279,85	133,33%
Ipar Amerika	988,45	1.659,03	167,84%
Hego Amerika	569,30	589,13	103,48%
Asia	738,21	1.019,63	138,12%
Salmenta totalak	6.256,00	8.547,64	136,63%

Iturria: norberak egin Gestampen memorieta informazioarekin

Zona geografiko bakoitzeko salmentei erreparatuz, aurretik aipatu dugun bezala, zona geografiko guztietan zifren hazkundera eman dela ikusi dugu.

Zona geografiko guztietan hazkundera ematearen eragile nagusiak hazkunde prozesu eta nazioartekotze estrategia izan daitezke. Horri esker, lantegien irekieran inbertsioak burutu dira, egoera egonkorta da, leku estrategikoetako merkatuetan presentzia lortu da, dagoeneko presentzia genuen merkatuetan posizioa indartu da eta ibilgailu fabrikatzaile handiengana hurbiltzea lortu da harremanak sendotuz. Azken finean, hori guztiak salmentak handitzera eramane du taldea, 5 urte hauetan %37 inguruko hazkundera erregistratu dutelarik.

Zona geografiko bakoitzeko bilakaera ikusirik, Asia eta Europako salmentak salmenta totalen linean hazi direla aipatzekoa da. Bestalde, Hego Amerikan eman den hazkundera totalarekin alderatuz eman dena baino hazkunde askoz txikiagoa izan dela aipatzekoa da; Ipar Amerikan aldiz, salmenta totalak baino hazkunde oraindik handiagoak erregistratu direlarik.

(Gestamp, 2019 (b))

3.2. EBITDA

EBITDA erakundeek interes, zerga, balio-galera eta amortizazioak kontuan izan aurretik dituen irabaziak dira; hau da, finantza gastuak kontuan izan aurretik ustiapeneko irabazi gordina litzateke.

Azken finean, adierazle honek finantza gastuak eta gastu fiskalak kontuan izan gabe proiektu bat errentagarria izango zen esaten digu. Hori horrela izanik, izan liteke EBITDA positiboa den kasuetan gastuak direla eta proiektua errentagarria ez izatea; baina EBITDA negatiboa den kasuetan, proiektua hasi aurretik bideragarria ez dela jakin genezake. (Rankia, 2018)

Gestamp taldearen EBITDA adierazleak izan duen bilakaera aztertzeke, ondorengo taulan zentratuko gara:

3.4. TAULA: EBITDAren bilakaera

URTEA	EBITDA	BILAKAERA
2014	656,00	
2015	760,00	115,85%
2016	849,00	111,71%
2017	890,00	104,83%
2018	961,00	107,98%

Iturria: norberak egin Gestampen txosten ekonomiko finantzarioetako informazioarekin

Taula aztertuz, lehenik Gestamp taldearen EBITDA azken 5 urteetan positiboa izan dela ikusten dugu.

EBITDAren zifrak positiboak izateaz gain, aztertutako 5 urte hauetan izan duen bilakaera ere positiboa izan dela esan genezake.

EBITDA adierazlea, kasu honetan, urtetik urtera hazten joan da; hala ere, aipatzekoa da urte batzuen bilakaeraren kasuan, positiboa izanik ere aurreko urtean baino hazkunde txikiagoa izan duela.

Guztira, 5 urte horietan EBITDA 305 milioi ingurutan hazi dela azpimarra genezake, hasieran zegoen zifrari dagokionez %47 inguruko hazkundera erregistratu duelarik.

Datu horiek direla eta, Gestamp taldearen kasuan, finantza gastuak eta gastu fiskalak kontuan izan gabe proiektuak izan dezaket bideragarritasunaren gaitasuna handiagoa izan da urtetik urtera. (Gestamp, 2019 (d))

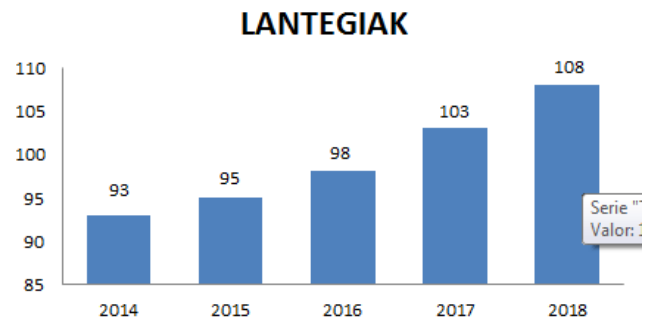
3.3. Lantegiak

Aurreko ataletan ikusi dugun bezala, Gestamp taldeak Salmentak asko handitu ditu azken 5 urte hauetan eta argi dago hazkunde prozesu batean murgilduta dagoela eta estrategia bat duela. Salmenten datuetan zifretan hain bilakaera handiak ikusteko, ezinbestekoa da ekoizpenean hazkundera izatea, eta horretarako, ekoizpen prozesuan hobekuntzak burutu dituen arren lantegi berrien irekiera beharrezkoa da.

Hori horrela izanik, argi dago Gestamp taldeak azken urteetan hainbat lantegiren irekiera burutu duela, eta hori argiago ikusteko, lantegi kopurua eta izan duen bilakaera aztertuko ditugu ondorengo taulan:

3.5. TAULA: lantegi kopuruaren bilakaera

URTEA	LANTEGI KOPURUA	BILAKAERA
2014	93	
2015	95	102,15%
2016	98	103,16%
2017	103	105,10%
2018	108	104,85%



Iturria: norberak egina Gestampen memorietao informazioarekin

Gestamp taldeak lantegi kopuruan izan duen bilakaerari erreparatuz, aipatzekoa da azken 5 urteetan 22 zentro ireki dituela, 108 produkzio lantegiko zifra iritsiz. Gainera, aipatzekoa da dagoeneko beste 4 lantegiren irekiera duela martxan hurrengo urteari begira.

Gaur egun, lantegi horiek munduko 22 herrialde ezberdinetan kokaturik daude.

Datu horiek ikusirik, azken 5 urteetan produkzio lantegi kopuruan %25 inguruko hazkundera eman dela azpimarratzekoa da.

Egia da, lantegi horien zabalkuntzak inbertsio handia suposatu diola taldeari, baina horrek, bere hazkunde strategiaren parte izanik merkatu kuota irabaztea lortu du eta horren bidez salmentak handitzea. Esan genezake, irekieretan sortutako gastuei buelta eman diela eta irabazi handiagoak lortu dituela irekiera horien bidez. (Gestamp, 2019 (b))



3.3.1. I+G zentroak

Produkzioa dedikatzen diren lantegi kopurua eta horiek izan duten bilakaera ikusi ostean, aipatu behar da produkzio lantegiez gain I+Gko zentroak ere badituela Gestamp taldeak.

Zentro horiek, bere hazkunde estrategian produktu zein aukera berritzaileak sortzeko erabiltzen dira. Lantegi hauetan ikerketak, simulazioak, probak... egiten dira etorkizunean bezeroen beharrak asetzeko aukera gehiago eta hobetoak lortzeko.

Honela, azken 5 urteetan izan duen zentro kopuruaren bilakaera ikusiko dugu hurrengo taulan:

3.6. TAULA: I+G zentro kopuruaren bilakaera

URTEA	I+G ZENTRO KOPURUA	BILAKAERA
2014	11	
2018	13	118,18%

Iturria: norberak egin Gestampen memorietaiko informazioarekin

Taula honetan, ikus genezake 2018. urtean dagoeneko 13 zentro dituela martxan, azken 5 urteetan zentro kopurua %18 inguru hazi delarik.

Hauei esker, lehiakortasuna irabazi eta posizioa indartzea lortu dute. (Gestamp, 2019 (b))

3.3.2. Lantegiak zona geografikoaren arabera

Produkzio lantegi eta ikerketa zentroi buruz argitaratutako datuak aztertu ondoren, produkzio lantegien azterketa sakonago bat burutuko dugu.

Badakigu jada, Gestamp taldeak munduan zehar 22 herrialdetan banatuta dituela produkzio lantegiak, baina lantegiak kokatzeko herrialdeak ez dira ausaz aukeratu. Lantegiak kokatzeko herrialde horiek automozio industriako eta bere hazkunde zein nazioarteratze estrategia aurrera eramateko leku estrategikoak dira; hau da, lantegien kokapen egokiari esker, Gestamp taldeak automozio sektoreko merkatu garrantzitsuenetan indarra hartu du eta bezero diren ibilgailu fabrikatzaile handienekin harremana estutzea lortu du.

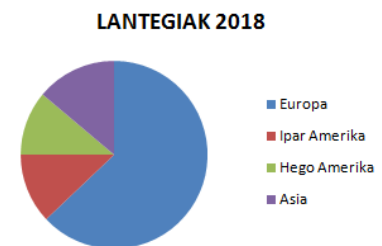
Hori dela eta, lantegiak kokatuta dauden zona geografikoaren arabera aztertuko ditugu.

Azterketa hau egiteko, 2014 eta 2018. urteetan zona geografiko bakoitzean kokatutako lantegi kopurua, bilakaera eta zona geografiko bakoitzak enpresarekiko duen pisua aztertuko ditugu.

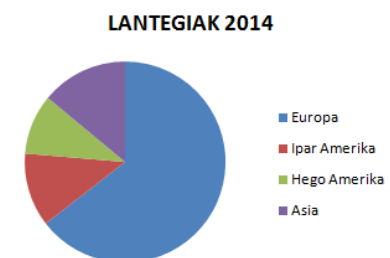
Zona geografiko bakoitzean kokatutako lantegiei erreparaturaz, ondorengo grafiko eta tauletan ikus genezake 2014 eta 2018 urteetan zona geografiko bakoitzak enpresarekiko duen pisua.

3.7. eta 3.8. TAULAK: lantegi kopurua zona geografikoaren arabera

ZONA GEOGRAFIKOA	LANTEGIAK	PORTZENTAIA
Europa	68	62,96%
Ipar Amerika	13	12,04%
Hego Amerika	12	11,11%
Asia	15	13,89%
2018	108	100,00%



ZONA GEOGRAFIKOA	LANTEGIAK	PORTZENTAIA
Europa	60	63,30%
Ipar Amerika	11	15,80%
Hego Amerika	9	9,10%
Asia	13	11,80%
2014	93	100,00%



Iturria: norberak egina Gestampen memorietako informazioarekin

Taulak eta grafikoei erreparaturaz, ikus genezake European kokatutako lantegi kopurua enpresako lantegi kopuru totalaren %60 baino handiagoa dela. Horrek, Europako lantegiek Gestamp taldearen produkzioan duen garrantzia nabarmentzen du. European kokaturiko lantegiei buruz bestalde, herena inguru estatu nazionalean kokatuta daudela azpimarratzekoa da, 2018. urtean 22 lantegi hain zuzen ere.

Bestalde, bilakaerari dagokionez, gorabeherak gorabehera, azken 5 urteetan zona geografiko guztietan lantegiak zabaldu direla eta portzentajeak nahiko egonkor mantendu direla aipatzekoa da. (Gestamp, 2019 (b))



Aurretik aipatu dugun bezala, lantegiak kokatzeko lekuak ez dira ausaz aukeratzen, arrazoi batzuk egoten dira. Hori dela eta, zona geografiko bakoitzean kokatutako lantegi kopurua aztertu ostean, lantegi horiek zona horietan kokatzearen arrazoiak aztertuko ditugu.

- Europa

Europako lantegiei dagokienez, Europa osoan banaturik eta hiriburu nagusienetan kokatuta daudela ikus genezake orri honetako argazkian. Kokapen estrategiko horrek, kontinenteko estatu eta ibilgailu fabrikatzaile handienekin kontaktuan jartzeko aukera ematen dio, ezaguna eginez. Hauekin harremanetan jartzean, enpresa handien ezagutzaz elikatzea lortzen du, harremanak sortzen ditu bezero-hornitzaile bihurtuz, eta estatu garrantzitsuenetako erakunde nagusi askorekin tratuak burutzen ditu. Esan genezake, horrek ematen dion boterearekin merkatuan lekua egitea lortu duela presentzia eta merkatu boterea handituz.

- Ipar Amerika

Kasu honetan, munduko potentzia izanik teknologikoki duten aurrerapenaz aprobetxatzea bilatzen du.

Hori dela eta, pertsona kualifikatu zein multinazional handiekin eskutik emanda elkarlana burutzen du esperientzia eta ezagutza mailan aurrerapen handia sortuz. Enpresa zein estatu hauekin, teknologia berri asko txertatzea lortu du bere produkzio prozesuetan.

Eta ez hori bakarrik, lantegien antolakuntza eta gestioan eredu berritzaileak eta ekintza berritzaile ezberdinak burutu ditu negozioaren mesederako.

- Hego Amerika

Zona geografiko honek eskulan merke eta baliabide aberastasunaz baliatzea ahalbidetu dio.

Horrekin, bere produkzio prozesu zein materialetan kostuak murriztea lortu du.

Bide horretatik, leku estrategiko honi esker baliabideen optimizazioan eta errendimenduaren hobekuntzan aurrera pausu garrantzitsuak eman dituela esan genezake

- Asia

Azken urteetan hazkunde eta hobekuntza handienetakoak ematen ari diren herrialde asko bertan kokaturik daudela azpimarratzekoa da, potentzia handienetakoak bihurtu delarik.

Gainera, kontinente hau automozio sektorean merkatu garrantzitsuenetako kontsideratzen da, ibilgailu fabrikatzaile asko bertan kokatuta baitaude. Hori dela eta, fabrikatzaileekin harremana handitzea ahalbidetu dio gertutasunak eta merkatu boterea nabarmen handitu du.

Horrez gain, teknologia bezalako arlo garrantzitsuetan aukera oso berritzaileak eskaintzen dituzte eta elkar elikaduraren bidez aurrerapen handiak egitea ahalbidetu dio taldeari.

3.1. IRUDIA: Gestamp taldearen lantegiak munduan zehar



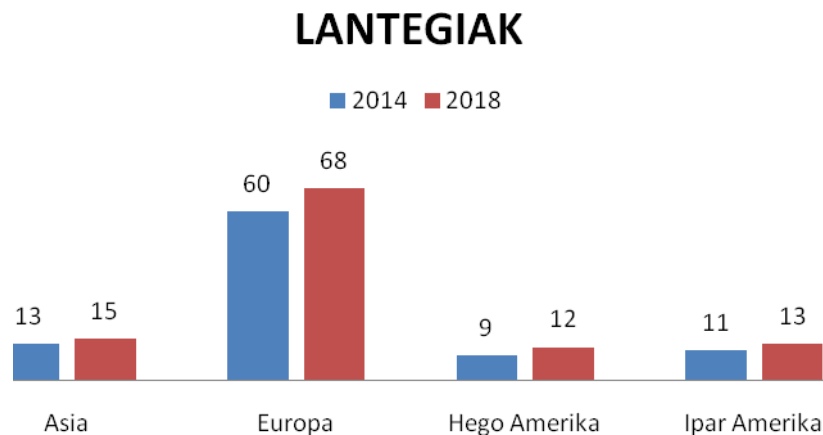
Iturria: Gestamp, 2019 (b)



Azkenik, zona geografiko bakoitzean kokatutako lantegiak zenbat diren eta kokatzeko arrazoiak zeintzuk diren azterturik, zona geografiko bakoitzeko lantegi kopuruak azken 5 urteetan izan duten bilakaera aztertuko dugu.

Zifren bilakaera hori aztertzeko, ondorengo taula eta grafikoari erreparatuko diegu:

3.2. GRAFIKOA: lantegi kopuruaren bilakaera zona geografikoen arabera



ZONA GEOGRAFIKOA	LANTEGIAK 2014	LANTEGIAK 2018	BILAKAERA
Europa	60	68	113,33%
Ipar Amerika	11	13	118,18%
Hego Amerika	9	12	133,33%
Asia	13	15	115,38%
Lantegi kopurua	93	108	116,13%

Iturria: norberak egina Gestampen memorietaiko informazioarekin

Zona geografiko bakoitzeko lantegiei erreparatuz guztietan zifren hazkundera eman dela ikusi dugu. Zona geografiko guztietan hazkundera ematearen eragile nagusiak hazkunde prozesu eta nazioartekotze estrategia izan daitezke. Horri esker, lantegien irekieran inbertsioak burutu dira, egoera egonkortu da, leku estrategikoetako merkatuetan presentzia lortu da, dagoeneko presentzia genuen merkatuetan posizioa indartu da eta ibilgailu fabrikatzaile handiengana hurbiltzea lortu da harremanak sendotuz.

Arrazoi horiek direla medio, azken 5 urteetan 22 herrialde horietan kokatutako lantegi totalen kopurua % 16 inguru haztea lortu du taldeak.

Zona geografiko bakoitzeko bilakaera aztertuz bestalde, Europa, Ipar Amerika eta Asia gutxigorabehera talde osoaren linean hazi direla aipa genezake, Hego Amerikan bestalde, %33 inguruko hazkundera izan den bitartean. (Gestamp, 2019 (h))

3.4. Langileak

Gestamp enpresa, aurretik aipatu dugun bezala, asko hazi da azken urteetan. Hazkunde prozesu horretako estrategia jarraituz, hainbat lantegi zein ikerketa zentro berri zabaltzera iritsi da; eta lantegi berri horien irekiera eta hobekuntzak direla eta, lantegi horiek aurrera eramateko pertsonala kontratatu behar izan du, bai eskulanean aritzeko eta baita lantegi berri horien antolakuntza eramateko.

Errealitatea da, Gestamp enpresak azken urteetan enplegu asko sortu duela munduan zehar, pertsonal nahiko eta baliozko, zein antolakuntza egokirik gabe ezingo baitzuen negozioa aurrera atera.

3.4.1. Langile kopurua

Gestamp taldeak, aurretik aipatu bezala hainbat lantegi ditu munduan zehar pertsonal nahiko zein baliozkoa behar dituztenak.

Gainera, bere hazkunde prozesu eta nazioartekotze estrategia aurrera eramateko, azken urteetan hainbat lantegi berri zabaltu ditu, langileen kontratazioa bultzatu dutenak.

Gestampen, langileriarri dagokion adierazlearen egoera eta azken 5 urteetan izan duen bilakaera aztertzeko, ondorengo taulari erreparatuko diogu:

3.9.TAULA: langile kopuruaren bilakaera

URTEA	LANGILE KOPURUA	BILAKAERA
2014	32.300	
2015	33.207	102,81%
2016	36.395	109,60%
2017	41.050	112,79%
2018	43.553	106,10%

Iturria: norberak egin a Gestampen memoriako informazioarekin

Taulan agertzen diren datuei erreparatuz, ikus genezake munduan zehar dituen lantegi guztietan banaturik 43.000 langiletik gora dituela lanean.

Zifra handi hau esanguratsua den arren, aipagarriena azken urteetan izan duen kopuruaren bilakaera litzateke. 2014tik aurrera, 5 urteren buruan, langile kopurua %35 inguru hazi da, herena baino gehiago hain zuzen ere.

Azken 5 urte hauetan, 11.000 langile inguru kontratatuzera iritsi da Gestamp taldea, batz bestea urtean 2.200 langile inguru kontratatu dituztelarik.

Egia da, urte batzuk bestea baino indartsuagoak izan direla langile berrien kontratazio aldetik, eta aipatzekoa da 2017a izan dela indartsuenetako bat, 5000 kontratazio inguru eta %12 inguruko hazkundera isladatuz.

Kontratazio kopurua handia izanik ere, beharrezkoak izan dira martxan dituzten zein ireki berri dituzten lantegi horiek zuzentzeko, produktuen soluzio berritzaileak ikertzeko, bezeroei soluzioak eskaintzeko behar duten produkzioa burutzeko eta lantegiak funtziona dezaten.

Honi loturik, datu aipagarritzat har genezake gaur egungo gizartearen egoera ikusirik, langile guzti horien %86,2 kontratu finkoarekin dagoela. (Gestamp, 2019 (b))

3.4.2. I+G langile kopurua

Aurreko atalean aipatu dugun langile kopuru handi horretatik, I+G ikerketa zentroetan dauden langileak bereiziko ditugu atal honetan.

Gestamp taldeak, bezero askorena iristeaz gain, bezeroen beharrak asetu eta uneoroko garapen eta berrikuntza sustatzea du helburu eskaintzen dituen soluzioetan uneoroko hobekuntzak txertatuz.

Horretarako, ikerketa zentroetan kontratazioak burutu ditu eta bertako langile kopurua zein bilakaerari dagokionez ere, zifra esanguratsuak izan ditu Gestamp taldeak azken 5 urte hauetan. Ikerketa zentroetan lan egiten duen langile kopurua eta kantitate horrek, azken 5 urteetan izan duen bilakaera ondorengo taulan ikusiko dugu:

3.10. TAULA: I+G langile kopuruaren bilakaera

URTEA	I+G LANGILEAK	BILAKAERA
2014	1.000	
2018	1.500	150,00%

Iturria: norberak egina Gestampen memorieta informazioarekin

Gestamp taldeak mundu osoko lantegi guztietan banaturik dituen 43.000 langile horietatik, 1500 langile inguru ikerketa eta garapeneko zentroetan lanean dituela aipatzeko datu bat da; horrekin, enpresa barruan berrikuntzari ematen zaion garrantzia nabarmen ikusten delarik.

Taulari erreparatu, I+G zentroetan dagoen langile kopurua ere azken 5 urteetan nabarmen igo dela ikusten da, %50eko hazkundea izan du hain zuzen ere.

Azken 5 urteetan, 1000 langile izatetik 1500 langile izatera pasa da, urtero, batz bestea, ikerketa arlorako 100 langile kontratatu dituztelarik.

Hori horrela izanik, argi ikusten da Gestamp enpresak hazteko duen gogo edo amorrua. Gogoia eta amorrua ez ezik, beharra ere badela esan daiteke. Azkenean, zabalduko lantegi guzti horiek funtzionatzeko, bezeroen beharrak asetzeko, bezeroei kalitatezko zein berritzailea den eskaintza bat emateko, pertsonalaren beharra du Gestamp taldeak. Hazkunde estrategiaren parte garrantzitsuetako bat litzateke hau, lantegiak zabaldu ez ezik funtzionatzea beharrezkoa baita. (Gestamp, 2019 (b))

3.4.3. Langileak hazkunde estrategian

Gestamp taldearen kasuan, aurreko ataletan ikusi dugu langile kopuruan izan duen bilakaera izugarria azken urteetan. Bilakaera horren eragile nagusia, hazkunde prozesua eta nazioartekotze estrategia dira, langileek, estrategia horien barruan garrantzi handia baitute.

Gestamp taldearen filosofian, pertsonak edo langileak arrakastaren oinarri garrantzitsuenetako bat bezala kontsideratzen dira, eguneroko ekintzak aurrera eramateko zein erabakiak hartzerako orduan duten garrantziagatik.

Gestampek dioenez, , langileen talentua, motibazioa eta talde lanean aritzeko gaitasuna dira arrakasta lortzeko aktibo garrantzitsuenetako bat.

Hori dela eta, taldearen filosofian duten garrantziagatik, azken urteetan arlo hau landu eta inbertsio garrantzitsuak burutu dira.

Langileek taldearentzat duten garrantzi hori, beraiekiko tratuan erakusten saiatzen dira. Beraiekiko tratua diodanean, ez dut esan nahi errespetuz tratatzea soilik, benetan garrantzitsuak direla sentiaraztea baizik. Hori lortzeko, lanerako material zein baliabide egokiak eskaintzen die, formazioa ematen die behar den kasuetan, lan baldintza egokiak eskaintzen dira... Langileak behar bezala tratatuak izan daitezen saiatzen dira buru belarri eta inbertsio garrantzitsuak burutu dira.

Inbertsio horiek, esaterako, langileen formazioan burutu dira.

Ondorengo taulan, 2018. urtean langileen formazioan batuz beste langileko eta guztira eskaini dituen orduak aztertuko ditugu:

3.11. TAULA: 2018an eskainitako formazio orduak

LANGILEAK	BB. FORMAZIO ORDUAK	FORMAZIO ORDUAK GUZTIRA
43.553	28,4	1.236.905

Iturria: norberak egina Gestampen memorietako informazioarekin

Taula honi erreparatuz, datu oso esanguratsuak daudela ikusi dugu. Gestamp taldeak, langileko batuz beste 28,4h eskaini ditu formazioan urte batean, eta guztira, milioi bat orduetik gora.

Hori gutxi balitz, hainbat proiektu eta jarduera burutu ditu Gestamp taldeak azken urteetan, langileen formazioa, talentua... bultzatzeko helburuarekin.

Horrez gain, langileen asebetetzea bilatzeko, inbertsio handiak egin dira produkzio lantegietako baldintzak hobetzen eta baita prebentzioaren gestioan.

Lan baldintzen eta prebentzioaren gestioan eginiko hobekuntzetan, %10eko hobekuntzak ikusi dira aurreko urtearekiko, eta %25 ingurukoak azken 5 urteetan. (Gestamp, 2019 (b))

Langileen mesederako egiten dituzten inbertsio hauek, diru zein denbora asko suposatzen dute. Hala ere, Gestamp, langileak gustura egon daitezen saiatzen da, honela, errendimenduan hobekuntzak nabarmen igartzen direlarik. Langileen ongizatea, azkenean, enpresaren hazkunde estrategian muinetako bat izatera iritsi da, ongizate hori dela eta, gustura zein motibaturik lana egiteak emaitzak eta helburuak lortzea ahalbidetu baitu.

3.5. Inbertsioak

Gestamp taldearen analisi kuantitatiboan, orain arte hainbat adierazle aztertu ditugu; salmentak, EBITDA, lantegiak eta langileak hain zuzen ere.

Aurretik ikusi dugu, bere hazkunde estrategiaren helburu nagusietako bat salmenten hazkundera dela, eta hori, parte batean lantegi berrien irekiera eta dagoeneko martxan zituenetan hobekuntzak eginez, langile berrien kontratazioarekin... lortu duela.

Hala ere, salmenten hazkundera eragin duten faktore horiek posible izateko, hainbat inbertsio burutu ditu.

Atal honetan, Gestamp taldeak azken 5 urteetan burutu dituen inbertsioak aztertuko ditugu, bere hazkunde estrategia aurrera eramateko ezinbestekoak direnak.

Hala ere, esan beharra dago inbertsioak ezin direla hala nola egin, burutu aurretik zenbait pausu jarraitu behar dira. Laburki, honako hauek izango dira jarraitu beharreko pausuak:

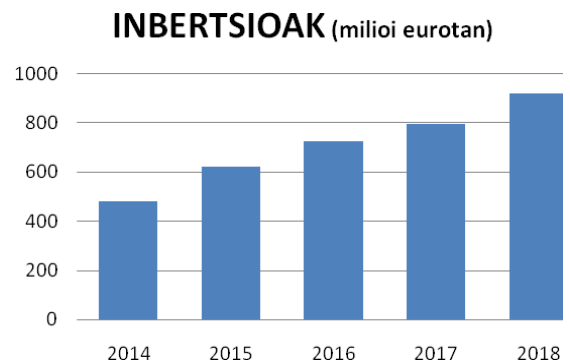
- Informazioa lortzea
- Lortutako informazioaren analisia egitea
- Proiektu eta estrategiak zehaztea

Pausu hauek burutu ostean; hau da, informazioaren analisi egokia egindakoak proiektu zein estrategiak finkatzen direnean, inbertsioak burutzen dira egingarriak izango diren proiektuak martxan jartzeko.

Gestamp taldearen kasuan, bere hazkunde estrategia aurrera eramateko helburuarekin, azken 5 urteetan martxan jarri dituen proiektuak asko izan dira, burututako inbertsio kopurua ere handia izan delarik. Ondorengo taula eta grafikoan Gestamp taldeak azken 5 urteetan burutu dituen inbertsioek (milioi eurotan) izandako bilakaera ikusiko dugu:

3.12. TAULA: inbertsioen bilakaera

URTEA	INBERTSIOAK	BILAKAERA
2014	483	
2015	622	128,78%
2016	725	116,56%
2017	796	109,79%
2018	920	115,58%



Iturria: norberak egin gina Gestampen memoriako informazioarekin

Taula eta grafikoa aztertuz, aipatzeko lehenengo datua inbertsioek urtetik urtera izan duten hazkundera izan da. Horren arrazoi nagusia urtetik urtera Gestamp taldeari sortu zaizkion aukera berriak dira. Taldeak, aukera berri horien balorazioa egin ostean, errentagarriak direla ikusi eta inbertsioak burutu ditu. Aukera berri horiei esker, salmentak handitzea lortu du, horrela, hasieran inbertsioa handitzea suposatzen zuen hori irabazi handiagoetan bihurtu delarik.

Bilakaerari dagokionez, azken 5 urteetan inbertsio kopurua ia bikoiztu egin duela aipatzeko datu bat da, zehazki, 437 milioi euro %90eko hazkundera eman baitu adierazle honek.

Horren arrazoi nagusia, hazkunde estrategia litzateke, inbertsiorik gabe ez baitzen hori aurrera eramatea posible izango. (Gestamp, 2019 (g))



3.5.1 Inbertsioen sailkapena

Gestamp taldearen filosofian, etengabeko hazkunde eta hobekuntza oso garrantzitsuak dira.

Hori dela eta, hazkunde prozesu hori egi bihurtu ahal izateko, arlo ezberdinetan inbertsioak burutzea ezinbestekoa da. Hori dela eta, aurreko atalean taldeak azken 5 urteetan burutu dituen inbertsioen bilakaera aztertu dugun arren, sakonago aztertuko dugu.

Gestamp taldeak burutu dituen inbertsio horiek mota ezberdinen arabera sailkatuko ditugu.

Inbertsio moten artean ondorengo hauek ditugu:

- Hazkunde prozesura bideratutako inbertsioak:

Lantegi berrien irekieretan, lantegien hobekuntza eta berrikuntzan, eta bezeroentzako produktu, zerbitzu zein teknologia berriei lotuak direnak izan daitezke. Inbertsio hauek, merkatu ezberdinetan presentzia eta boterea handitu, bezeroekin harremanak hobetzeko... aukera ematen dute.

- Inbertsio errepikakorrak

Programen ordezkapen zein berrikuntza eta produkzio ekipamenduaren mantenuari lotutakoak izan daitezke. Inbertsio hauek, eguneroko lanerako beharrezko programak, baliabideak... egoki mantentzen laguntzen digute betebeharrak aurrera eramateko.

- Ibilgetu ukiezineko inbertsioak

Berrikuntza eta garapenean eginiko inbertsioak izango dira. Inbertsio hauek, merkatuan hazten joan, bezeroei beharrak asetu eta soluzio berriak eskaini, produktu zein teknologian berrikuntzak txertatzeko... aukera handitzen dute.

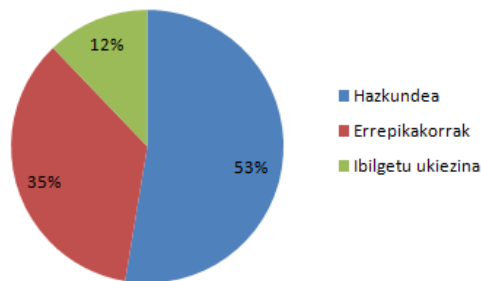


Gestamp taldeak burutzen dituen inbertsioen sailkapen xeheago bat egin ondoren, sailkapen horietako mota bakoitzak 2018. urtean inbertsio guztiekiko suposatzen duen portzentajea zein den aztertuko dugu ondorengo taula eta grafikoan.

3.13. TAULA: 2018ko inbertsioen sailkapena

INBERTSIO MOTA	INBERTSIOAK	PORTZENTAIA
Hazkunde prozesura bideratutakoak	484	52,61%
Inbertsio errepikakorrak	324	35,22%
Ibilgetu ukiezineko inbertsioak	112	12,17%
2018	920	100,00%

INBERTSIOAK



Iturria: norberak egina Gestampen memorieta informazioarekin

Aurreko taula eta grafikoa azaltzen diren datuei erreparatuz, inbertsio handienak hazkunde prozesuan burututakoak direla ikus genezake, inbertsio totalaren erdia baino gehiago hain zuzen ere. (CNMV, 2018)

Egia da, hazkunde prozesuari lotutako inbertsio horiek (lantegien irekiera, hobekuntzak...) inbertsio errepikakorrak baino kostu handiagoa izaten dutela normalean, beraz, hori izan liteke hazkundera bideratutako inbertsioak handiagoak izatearen arrazoietakoa bat. Baina ez da bakarra.

Inbertsioen gehiengoa hazkunde prozesura bideratuta egotea Gestamp taldearen filosofiaren isladapena da. Gestamp taldeak, hazkunde estrategia batzuk ezarri ditu, etengabeko berrikuntza bilatzen du eta hobekuntzak burutzen ditu. Hori horrela izanik, hazkunde prozesuan inbertsio handiak burutzea normala eta ezinbestekoa da. (Gestamp, 2019 (b))

3.6. Analisi kuantitatiboaren ondorioak

Gestamp taldeak, bere filosofiaren atal garrantzitsuenetako bat etengabeko hobekuntza eta hazkundera direla aipatzen ditu. Horretarako, hazkunde prozesu hori aurrera eraman ahal izateko, plan estrategiko ezberdinak garatu ditu.

Aurreko ataletan, hazkunde prozesua nolakoa izan den erakusten duten adierazleak aztertu ditugu era ezberdinetako azterketak eginez.

Azken atal honetan, adierazle horien bilakaera, plan estrategiko horretan ezarritako helburuen betetzea eta adierazleen arteko erlazioak aztertuko ditugu.

Horretarako, lehenik, ondorengo taulan adierazle horiek izan duten bilakaera ikusiko dugu (salmentak, EBITDA, inbertsioak, zor finantzarioa eta irabazi garbia milioi eurotan daude):

3.14. TAULA: adierazleen bilakaera

ADIERAZLEA	2014	2015	2016	2017	2018	BILAKAERA
Salmentak	6.256,00	7.006,72	7.548,72	8.201,57	8.547,64	136,63%
EBITDA	656	760	849	890	961	146,49%
Irabazi garbia	126	161	221	240	258	204,76%
Lantegiak	93	95	98	103	108	116,13%
Langileak	32300	33207	36395	41050	43553	134,84%
Inbertsioak	483	622	725	796	920	190,48%
Zor finantzarioa	1.409	1.493	1.629	1.898	2.233	158,48%

Iturria: norberak egina Gestampen memorietako informazioarekin

Emaitzaren analisia eginez, aurreko taulan, argi ikusten da adierazle guztiek bilakaera positiboa izan dutela azken 5 urte hauetan.

Taula hau, Gestamp taldeak izan duen hazkunde prozesuaren isladapen argi bat da, eta gainera, emaitzak positiboak izateaz gain hazkunde estrategian jarri zituen helburuekin alderatuz ere positiboak direla esan genezake.

2.4 atalean ikusi dugun bezala, Gestamp taldeak bere plan estrategikoaren barruan helburu batzuk finkatu zituen. Hona hemen aztertuko ditugun helburu batzuk:

- Salmenten hazkundera
- EBITDA hazkundera salmenten gainetik
- Zorren mantentzea

Gestamp taldeak urtetik urtera salmentetan digitu bateko hazkundera nahi zuela jarri zuen helburu nagusizat. Taulari erreparaturaz, ikusi dugu azken 5 urte hauetan izan duen hazkundera ikaragarria izan dela, zehazki, bere salmentak 2291,64 milioi euro edo %36,63ko hazkundera erregistratu dutela.

Helburu horri loturik, EBITDAren hazkundera salmenten hazkundera baino handiagoa izatea jarri zuten beste helburuetako bat. Helburu hori ere gainditzea lortu du, EBITDAren bilakaerari erreparaturaz ia bikoiztu egin dela ikusten baita.

Salmentei loturik, aipatzekoa da ere zor finantzarioaren zifra urtetik urtera handitzen joan den arren, irabazi garbia oraindik gehiago hazi dela. Hazkunde prozesuan zein nazioartekotze estrategian egindako inbertsioek, gastu handia suposatu diote taldeari, baina horrek, bestalde, salmentak asko handitzea ahalbidetu dio, gastuen gainetik hain zuzen ere. Hori dela eta, azkenean balantza positiboa geratu da eta urte hauetako irabazi garbiaren bilakaera positibotzat joko dugu, adierazle guztietatik alde handiz gehien hazi dena baita.

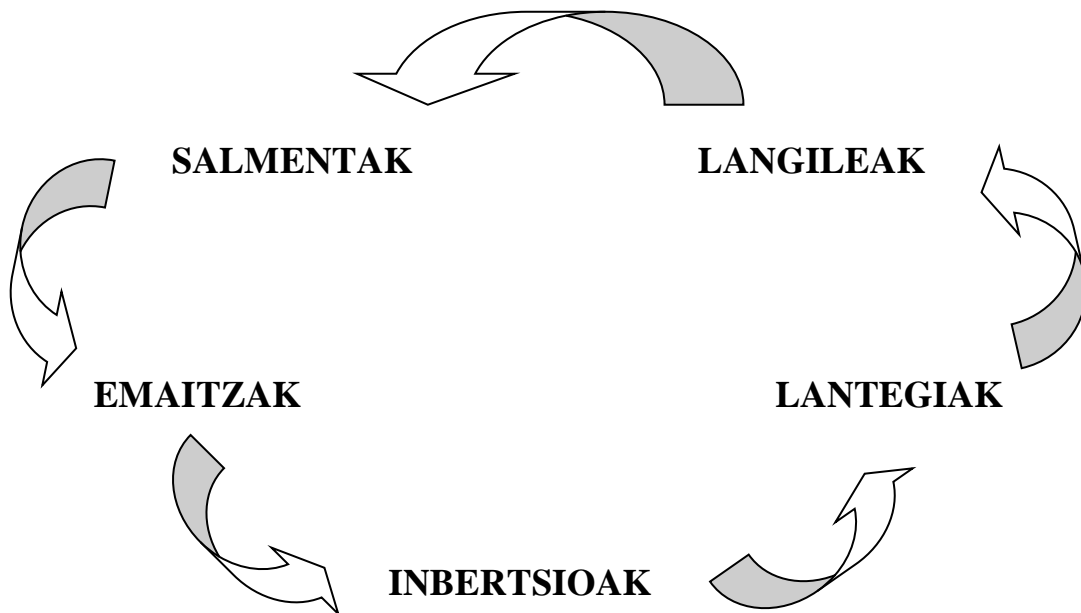
Hazkunde estrategia hori aurrera eramateko jarri ziren helburuak gainditu direla ikusi dugu aurreko taularen bitartez. Azken finean, hazkunde prozesu horretan aztertu ditugun adierazle horiek bilakaera positiboa izateak eraman du taldea helburuak lortu eta bide egokitik joatea.

Helburu horiek lortzeko, adierazle guztiek elkar eragin dutela aipatzekoa da; hau da, adierazle guztiak, hein batean erlazionatuta daude eta baten aldaketa bat sortzeak bestean ere aldaketak ekartzen ditu.

Gainera, kasu honetan, adierazle guztiak amaierarik ez duen soka batez loturik egongo balira bezala ikusten dira, baten ematen den bilakaera positiboak bestean eragiten du, besteak bestean... eta berriro hasierara iristen dira prozesua errepikatuz.

Metafora hori, ondorengo grafikoan ikusiko dugu:

3.3. GRAFIKOA: hazkunde prozesua



Iturria: Norberak egina

Grafiko honek esan nahi duena sinplea da.

Gestamp taldeak, hazkunde prozesua burutzeko hainbat inbertsio burutu ditu. Inbertsio horietako garrantzitsuenetako batzuk, lantegien irekiera zein hobekuntzetan eman dira.

Bide beretik, lantegien irekiera berriak zein hobekuntzek, pertsonalaren kontratazioa eskatu dute irekierak funtziona dezaten.

Bestalde, lantegi berri horien irekierak, eman diren hobekuntzek eta langileen kontratazioak produkzio ahalmena handitzea eta aukera berrien sorketa ahalbidetu dio, horrela, bezero berriak lortuz eta merkatu kuota irabaziz.

Horri esker, salmentak handitzea lortu du mundu mailan eta izan dituen irabazi garbiak urtetik urtera handitzen joan dira, naiz eta zorrak handitu salmentak gehiago hazi baitira.

Azkenik, salmenta hazkundeak boterea handitzen lagundu dio eta sortu diren onura guztiek aukera berriak sortu dizkiote, negozioa handitzekoak hain zuzen ere.

Hori dela eta, lortutako irabazi horiek berrinbertitu egin ditu sortutako aukera berri horietan eta espiralaren hasierara bueltatu dira prozesua errepikatuz.



4. Enpresaren hazkundearen analisi kualitatiboa

Gestamp taldeak azken 5 urteetan izan duen hazkundearen azterketarekin jarraituko dugu atal honetan ere. Aurretik, Gestamp taldearen hazkunde prozesua eta izan duen bilakaera aztertu dugu, adierazle kuantitatibo nagusien azterketa eginez.

Sakon aztertu ditugun adierazle horiek, salmentak, EBITDA, lantegiak, langileak eta inbertsioak izan dira.

Atal honetan, enpresak azken 5 urteetan eginiko operazioak edo martxan jarritako proiektuak aztertuko ditugu, hazkunde prozesua eta nazioartekotze estrategiarako erabili dituztenak hain zuzen ere.

Proiektu horiek burutu ahal izateko, Gestamp taldeak inbertsio garrantzitsuak egin dituela aipatzekoa da, bere etengabeko hobekuntzaren filosofiarekin bat datorrena.

Analisi kualitatibo honetan 3 atal bereiziko ditugu:

4.1. IRUDIA: analisi kualitatiboa



Iturria: Norberak egina



4.1. Hazkunde organikoa

Enpresa guztiek, bere desio, irrika eta helburuen barruan haztea izaten da nagusietako bat, horretarako, hainbat ekintza finkatzen dituztelarik. Hala ere, hazkundera era desordenatu baten edo planifikazio egokirik gabe burutzeak enpresari kalteak sortzeko arriskua dago, esaterako, garapen azeleratu batek, lan taldearen desgastea eta negozioari lotutako aktibitateetan hitza eman eta ezin bete izatea ekar dezake.

Arazo ezberdinak ekiditeko, beharrezkoa da hazkundera burutzeko orduan kontrola eta ordenaz baliatzea.

Hazteko dauden aukeren barruan, hazkunde organikoarekin zentratuko gara atal honetan.

Hazkunde organikoa, hazkunde naturalaren ondorioz ematen dena da; hau da, enpresak bere baitan inbertsioak egin eta tamaina handituz.

Inbertsio horiek, enpresak bere barnean egiten ditu produktu eta merkatuak garatzeko helburuarekin, eta aldi berean, ekoizpen eta salmenta ahalmenak handitzeko.

Helburu horiek lortzeko, faktore produktibo berriak kontratatzea beharrezkoa da, pertsonala eta makineria esaterako.

Hazkunde organikoak, ondorengo abantailak izan ditzake: (Estrategia zuzendaritza, 2018)

- Teknologia berriaren barnerapena
- Merkatuetan kokatzea lortzea
- Enpresako prozesuen kudeaketaren hobekuntza

Hazkunde organikoa, normalean, lor ditzakeen abantailak aprobetxatzeko asmoz, enpresako helburu eta estrategietan zentratzen da. Horiek lortzea posible izan dadin, enpresa barnean aurrerapenak egiten saiatzen da.

Hala ere, helburu horiek lorgarriak izan behar direla aipatu behar da errealitatera ahalik eta gehien hurbildu dadin. Errealitatera hurbiltzeko, ondorengo kasuak ekidin behar dira:

- Estrategia eta helburu kopuru handia
- Estrategien konplexutasun handia
- Etorkizunean bidea zabaltzeko zailtasuna

Hazkunde organikoak, helburuak bete ahal izateko aurretik aipatutako egoerak ekiditen saiatzen da. (Estrategia zuzendaritza, 2019)

Helburu nagusietako bat, emaitzak errentagarri bihurtzea litzateke. Horretarako, produkzio zein salmentetan hobekuntzak eta hazkundera ematea izan daitezke bide argienetakoak.



Hala ere, emaitza horiek fusio zein eskuratze bidezko irabaziak albo batera utziz kontatzen dira; hazkunde organikoaren kasuan, enpresaren barnean emandako hazkundera soilik hartzen da kontuan.

Horretarako, aurretik aipatu dudan bezala, garrantzitsua da produkzio-ahalmenean hobekuntzak erregistratzea faktore produktibo berrien kontratazioaren bitartez. (Forbes, 2017)

Emaitza horiek lortzeko, hazkunde organikoa hiru parametro nagusitan oinarritzen da:

- Ikerketa eta inbertsioa:

Enpresak, analisi eta ikerketa metodologia baten bitartez hainbat parametro ezberdin aztertzen ditu emaitza errentagarriagoak eman ditzakeen estrategiak identifikatzeko.

Parametro horiek, helburuak lortzera bideratuta egongo dira eta pausu batzuk jarraitu behar dituzte.

Lehenik, enpresaren egoera zein den ikusi behar da etorkizunean nora iritsi nahi den zehazteko, beharrak identifikatu eta horri aurre egiteko soluzio eta helburuak finkatzeko.

Helburu horiek, lorgarriak eta aurrera pausu garrantzitsua emateko bestekoak izan behar dira.

Helburuak finkatutakoan enpresak dituen edo lor ditzakeen baliabideak zeintzuk diren ikusi behar da; eta zehaztutakoan, baliabide horien banaketa egokia egin behar da zertan inbertitu jakiteko.

Atal horretan, garrantzitsua da inbertituko den gauza bakoitzak izango duen errentagarritasuna edo ekar ditzakeen onurak baloratzea, aukera onenak zein diren ikusteko. Horretarako, inbertsioen artean arrakasta izateko probabilitate handienak dituzten inbertsioak identifikatu behar dira hazkunde linea hori aprobetxatu ahal izateko.

- Sormena:

Idea, produktu, zerbitzu zein negozio-eredu berriak sortzea litzateke, beti ere dagoeneko existitzen den azpiegitura aprobetxatuz eta negozioarekin bat etorriko koherentzia falta eta nahasmena ekiditeko.

Sormen kasu honetan, behar bezala funtzionatzen ez duten prozesuen berrantolaketa, baliabideen optimizazioaren hobekuntza, politika komertzialak egoerara moldatzea, publizitatearen berrikuntza, bezeroen beharrak asetzeko produktu eta zerbitzu berriak... bezalako erabakiak hartzen dira, hazkunde prozesuan aurrera pausua ematerako orduan oinarri sendoa direnak.

Aldaketa hauekin, erosotasunetik irten eta irtenbide berriak bilatzea lor daiteke; hau da, ikuspuntua zabaltzea eta soluzio berriak bilatzea.

- Ekintza:

Ikerketaren ostean, behin ideia batzuk sortu zaizkigunean eta helburuak finkatzen ditugunean, proiektuak martxan jarri behar dira inbertsioak burutuz.

Proiektu horiek, aurretik aipatu bezala enpresaren izatearekin koherenteak eta lorgarriak izan behar dira, helburuak lortzera iristeko.

Hazkunde prozesua aurrera eramateko proiektu edo estrategiak planteatuko dira eta horien helburu nagusietako bat enpresaren gaitasunak maximora aprobetxatzea izan daiteke.

Gestamp taldearen hazkunde organikoaren azterketa sakonago bat egiteko, ondoren, lantegien irekierak, I+G zentroen irekierak eta lantegietan eginiko hobekuntzak aztertuko ditugu.

Horretarako, urtetik urterako azterketa burutuko da ezaugarri bereizgarrien analisia eginez.

Horien azterketarako informazio iturri nagusia Gestampen prentsa oharra izan dira, beste prentsa iturri batzuek osatuz.



4.1.1. Lantegien irekiera

Gestamp taldeak etengabeko hobekuntza eta hazkundearen filosofia enpresan oso txertatuta dituela ikusi dugu aurretik. Filosofia horrek, azken urteetan automozio sektorearen barruan perfil teknologiko altuko hornitzaile global bat izatera eraman du.

Hala ere, aipatzekoa da, hazkunde prozesu hori gehienbat hazkunde organikoaren eskutik burutu duela. Honekin esan nahi dudana zera da, hain txertatuta duen etengabeko hazkundearen filosofia hori aurrera eramateko, enpresen eskuratze eta lankidetzak akordioen bidez proiektuak burutu dituen arren, nagusiki enpresaren barnean inbertsioak eginez burutu duela.

Hori jakinik, atal honetan Gestamp taldeak azken 5 urteetan hazkunde organikoaren barruan lantegi berrien irekieran eman duen bilakaera aztertuko dugu.

Hori argiago ikusteko ondorengo taulari erreparatuko diogu:

4.1.TAULA: lantegien irekiera

URTEA	LANTEGI KOPURUA	LANGILE KOPURUA	SALMENTAK (milioi €)
2014	86	32.300	6256
2018	108	43.553	8.547,64

Iturria: norberak egina Gestampen memoriako informazioarekin

Taulari erreparatuz, ikusi daiteke azken 5 urteetan 22 lantegi berri zabaldu direla (hurrengo urteari begira martxan dauden 4 lantegiak kontuan izan gabe), 86ko zifratik 108ra iritsiz.

Lantegi horiek, munduan zehar 22 estatu ezberdinetan banaturik daude, estatu horietako asko automozio sektorearen gune garrantzitsuenetako batzuk direlarik.

Datu hauek oso esanguratsuak diren arren, hazkundera ez da irekieren zifrara mugatzen. Lantegien irekiereri esker, azken 5 urteetan 10.000 lanpostutik gora sortu dira eta taldeak 2200 milioi eurotik gora gehiago saltzen du. (Gestamp, 2019 (b))

Hala ere, lantegi horien zabalkuntza burutzeak onura asko ekarri dituen arren denbora zein diru kantitate handiak suposatuta dituela azpimarratzekoa da, azken 5 urteetan buruturiko inbertsioak hazi direlarik.

Irekieretan eginiko inbertsio horiek, merkatu, bezero, hornitzaile... eta beste hainbat faktore ezberdinen analisia egin ostean burutu dira, ezagutza zein estrategia gabe proiektu horiek ezin baitira edonola martxan jarri.

Faktore horiez gain ere, leku estrategikoak ondo aukeratzea oso garrantzitsua da; hau da, automozio sektoreak funtziona dezakeen leku estrategikoak aukeratzeko lanerako, horrek, bezero, hornitzaile eta enpresa handien eskutik lana egitea ahalbidetzen duelako.

Atal honetan azken 5 urteetan eman diren lantegien irekierak orokorrean aztertu ostean, hurrengo ataletan eman diren lantegien irekiera kopurua, irekieren lekua, helburuak, arrazoiak, eginiko inbertsioak eta sortutako lanpostu kopurua urteka aztertuko ditugu.

- 2014. urteko irekierak:

4.2.TAULA: 2014ko irekierak

URTEA	IREKIERA LEKUAK	INBERTSIOAK (milioi €)	SORTUTAKO LANPOSTUAK
2014	Txina	125	600
	Mexiko		

Iturria: norberak egina Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

- Mexikoko irekiera:

Mexikon izandako irekiera, azken urteetan emandako datu izugarriek bultzatuta izan da. Azken urte hauetan, zehatzago, 2010-2013 bitartean, %136ko hazkundera erregistratu dute bertako salmentek, 336 milioitik gorako sarreretara iritsiz.

Horri loturik, irekiera horretan helburu garbiak ezarri zituzten; batetik, Estatu Batuetako automozio sektorean hazkundera lortzeko apostua izatea; eta bestetik, Hego Amerikako motorra izatea bere plan estrategikoa bultzatuz.

Irekiera honen bidez, Mexikoko automozio industria ibilgailu esportatzaile bezala finkatzea lortuko da eta baita sektoreko lehen mailako hornitzaile nagusia izatea, Volkswagen, Audi eta beste hainbat fabrikatzaile handiren hornitzaile izanik.

- Txinako irekiera:

Txinako irekiera honen arrazoi nagusienetako azken urteetan eman den salmenten %26ko hazkundera litzateke, 500 milioitik gorako zifrak erregistratuz eta apustu segurua bihurtuz.

Bestalde, helburu nagusia osagarri metalikoen aldetik bere bezeroei teknologia aurreratuena eskaintzea da hauek hedapena burutu dezaten.

Horretarako, altzairuaren transformazioa burutzeko prozesu berritzaileenez baliatzen dira bertako lantegiak Ford, Jaguar eta antzeko beste hainbat fabrikatzaile nagusiren eskaerak hornitu ahal izateko.

Irekiera honekin, Txina Gestamp taldearentzat mundu osoko hirugarren merkatua bihurtuko da (Alemania eta Espainiaren atzetik soilik) eta taldearen fakturazio globalaren %10 biltzea suposatuko du. (Expansión, 2014)

Irekiera hauek, aurretik 2.4 atalean aipatu dugun helburuak betetzera eraman du enpresa; hau da, salmenta eta irabazien hazkundera. Horretarako, taulan ikusi dugun bezala 125 milioi euroko inbertsioa burutu dute eta 600 lanpostutik gora sortu dira urte honetan.

(Gestamp, 2019 (h))

- 2015. urteko irekierak:

4.3.TAULA: 2015ko irekierak

URTEA	IREKIERA LEKUAK	INBERTSIOAK (milioi €)	SORTUTAKO LANPOSTUAK
2015	Estatu Batuak	105	600
	Araba		

Iturria: norberak egin Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

- Estatu Batuetako irekiera:

Estatu Batuetan zabalduak lantegiak, Ipar Amerikan hazkunde estrategia burutu eta bertako merkatuan posizioa irabaztea du helburu, jada, 13 lantegi dituelarik bertan.

Merkatu potente honetan kokatzeak teknologia, bezero, antolakuntza, produkzio prozesuetan... aurrerakuntzak burutzea lortu du instituzio handienekin elkarlanean aritzea ahalbidetu diolako.

Esaterako, Volkswagen bezalako marka handi batekin kolaborazioak handitu ditu, elkarlan horren bidez altzairuan arintasuna eta segurtasuna irabazteko, honela, gas igorpenak murriztuz eta ingurugiroa zainduz.

Hori lortzeko, lehenengo aldiz Ipar Ameriketako beroko estanzioaren teknologia erabiliko da produkzio prozesuetan.

- Arabako irekiera:

Arabako irekierari dagokionez, enpresaren sorrera momentutik negozioaren erroaren parte den Espainiako merkatuan aktibitatea aurrera eramatea bilatzen du. Espainiako merkatuan, automozio industriarekiko konfiantza dagoela eta automozio industriarekiko apustua egin eta sostengua ematen zaiola ikusteak, bertan lantegiak zabaltzera eraman du taldea.

Irekiera honekin, dagoeneko Euskal Herrian 5 lantegiren zifrara iritsi da eta 1600 langiletik gorako datuak daude erregistratuta.

2015. urtean emandako irekiera hauek, 600 lanpostutik gora sortuko dituzte gizartean onura aipagarriak sortuz. Horrez gain, produkzioan izugarrizko aurrerapena eta hazkundera espero den arren, irekiera hauek 105 milioi euroko inbertsioa suposatuko diote enpresari.

(Gestamp, 2019 (h))

- 2016. urteko irekierak:

4.4.TAULA: 2016ko irekierak

URTEA	IREKIERA LEKUAK	INBERTSIOAK (milioi €)	SORTUTAKO LANPOSTUAK
2016	Erresuma Batua	120	500
	Mexiko		
	Errusia		

Iturria: norberak egina Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

- Erresuma Batuko irekira:

Irekiera honek herrialdeko 7.ena suposatzen du, 3600 langiletik gorako zifra erregistratuz. Merkatu hau, Gestamp taldearentzat 5 onenen barruan kontsideratzen da, horregatik, berretzat duen garrantziagatik, merkatuan gehiago hazi eta indartzea lortu nahi du proiektu honekin. Gestamp taldeak, bezeroekiko duen konpromezuagatik, kalitatea, segurtasuna eta berrikuntza eskaini nahi ditu Erresuma Batuko merkatuan, horretarako, lantegia beroko estanzazioak azken teknologia eta ekipamendu berriz horniturik egongo da.

Lantegi hau, bezero erreal eta potentzialei begira hazkunde aukera handiena duten bezeroen beharrei zuzenduta egongo da; hau da, bere bezero diren auto fabrikatzaile handi horiek beraien bezeroen beharrak asetzeko aukerak ematera.

Helburu nagusia beraz, automozio sektoreko zerbitzuak eskaintzen dien enpresei (BMW, Honda, Toyota...) zerbitzu hobeto edo osoago bat eskaintzea da.

- Errusiako irekiera:

Errusiako irekiera estatuko laugarren lantegia izango da eta bertan jardungo duena Gestampen parte den Edscha erakundea izango da.

Irekiera, epe luzeko errentagarritasuna lortzeko helburuarekin egin da eta globalizazio estrategiaren parte da, mugimendu honekin Errusiako bezeroen beharrak asetu eta merkatuan presentzia indartzea baititu helburutzat. .

Lantegian, ibilgailuen ateen eta maletero automatikoen bisagrak ekoiztuko dituzte eta 150 lanpostutik gora sortzea espero da aurreikusitako produkzioa aurrera eramatea ahalbidetzeko.

- Mexikoko irekiera:

Irekiera honek, Mexikon duen 6. lantegia izatea suposatuko du, aktibitatea Edscha erakundeak eramango duelarik. Horrekin, Edscha erakundearen presentzia handitzeko duten hedapen prozesurako proiektua aurrera eramatea ahalbidetuko die.

Irekieraren arrazoi edo abantailetakoa bat, Mexikoko duen merkataritza libreko politika da. Merkataritza libreko politika hori dela medio, hainbat estatu ezberdinekin salerosketa libreko akordioak egin ditu eta eskaintzen dituzten produktu eta zerbitzuak bezeroengana gerturatzea eta bezero gehiagora iristea ahalbidetzen dio.

2016. urtean, produkzio lantegi berrien irekieran 120 milioi euro inguruko inbertsioa eman dela aipatzekoa da, horrek, hazkunde prozesuarekin jarraitzea ahalbidetu eta bultzada eman diolarik. Horri loturik, irekiera horiek 500 lanpostu berritik gora sortu dituzte esperotako produkzio hori aurrera eramanez ahal izateko. (Gestamp, 2019 (h))

- 2017. urteko irekierak:

4.5.TAULA: 2017ko irekierak

URTEA	IREKIERA LEKUAK	INBERTSIOAK (milioi €)	SORTUTAKO LANPOSTUAK
2017	Eslovakia	250	700
	India		
	Txina		
	Brasil		

Iturria: norberak egina Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

-Eslovakiako irekiera:

Proiektu hau aurrera eramateko erabakiak arrazoi ezberdinak izan ditu.

Eslovakia, kalitate zein egonkortasun handiko ingurune enpresarial eta ekoizle bezala kontsideratzen da, sektorearentzat, baldintza onuragarriak eskaintzen dituelarik.

Hori horrela izanik, Gestamp enpresak etorkizunean merkatu garrantzitsuenetako bat izan daitekeen leku estrategiko honetan presentzia handitzea du helburu eta bide batez bertako hainbat bezerorekin kontaktua erraztu eta harremana handitzea.

Lantegi berri honetan, aluminioaren lanketan espezializatuko dira arintasuna eta segurtasuna irabazteko helburuarekin, eta horri esker, Jaguar Land Rover bezalako ibilgailu fabrikatzaile handienei zerbitzua ematea du helburu.

Hori lortzeko, bi prentsa berriren instalazioa burutuko da eta azken puntako teknologia aurreratuenaz baliatuko dira lantegian.

- Indiako irekiera:

Irekiera hau herrialdeko hirugarrena izango da eta Indiakoa bezalako merkatu dinamiko batean lekua egitea du helburu.

Indiako automozio merkatua, mundu mailan seigarren merkatua kontsideratzen da, eta azken urte hauetan, ibilgailuen produkzioan eman duen hazkundera aukera garbitzat ikusi dute. Merkatu honetan, fabrikatzaile zein hornitzaileen aldetik, ibilgailuen segurtasunerako soluzio berritzaileak lortzeko aukera nabarmena da eta aukera horietaz aprobetxatzea lortu du. Lantegi berri honetan, beroko estanzazioan zentratuko dira gehienbat eta Fiat Chrysler Automobile, Ford eta Tata enpresei zerbitzua ematea espero dute. Zerbitzu hori emateko, 1200 tonako prentsa bat instalatuko da lantegian, tresna aldaketarako konexio automatikoak, kamara termografikoak eta motorizazio sistema batez hornitua izango dena.



- Txinako irekiera:

Txinan buruturiko irekierari dagokionez, trokelgintzako lantegi berri bat zabalduko du,. Txina, automozio merkatuko parte garrantzitsuenetako bat izanik eta Txinan hazkunde potentzial handi bat ikusten dutelarik, bertan aukera berri bat izatea bilatu dute irekiera honekin, etorkizunean, onura handiak ekarriko dizkiola uste baitute.

Irekiera honen helburu nagusia, trokelgintzako gaitasunak aprobetxatuz bezeroekin duen harreman estrategikoa handitzea litzateke. Lantegi hau, Txinan dagoen lehen trokelgintzako lantegia izanik, bertako bezeroei trokelgintzako oinarria eskaintzeko gai izango dira Txinan dagoeneko eskaintzen dituen soluzioen artean aukera gehiago eskainiz. Honela, bezeroen beharrak asetu eta eskariei aurre egiteko beste baliabide bat sartu du Txinako merkatuan.

- Brasilgo irekiera:

Brasilen eman den irekiera hau herrialdeko zazpigarrena litzateke.

Brasilen, dagoeneko, Volkswagen, Ford eta Honda bezalako marka ezagunekin ari da lanean, eta hori aprobetxatuz, hazten jarraitzeko asmoa du. Lantegi berri honen irekierarekin, Brasilen hazkunde iraunkor bat izatea dute helburu, horrela, teknologia eta kalitate handienarekin bezeroen eskariak asetzeko.

Lantegi honetan, Indiako lantegi berrian bezala, beroko estanzazioaren teknologia txertatu eta erabiliko da eta horretarako, 1200 tonako prentsa baten erabileraz baliatuko dira.

Honen helburu nagusienak, Indiakoaren antzekoak dira, ibilgailuen pisua gutxitzea arintasuna lortuz eta segurtasuna handitzea hain zuzen ere.

Urte honi dagokionez, aipatu beharra dago irekieraz gain ere lantegi erosketa bat burutu duela, aurrerago ikusiko dugun bezala.

2017. urteko irekieretan zentratuz, aurrera pausu handiak ematen jarraitzen duela da azpimarratzeko ideia nagusiena.

Urte honetan, 250 milioitik gora inbertitu ditu lantegi berrien irekieran, eta irekiera horiekin, 700 lanpostutik gora sortu ditu mundu osoan zehar. (Gestamp, 2019 (h))

- 2018. urteko irekierak:

4.6.TAULA: 2018ko irekierak

URTEA	IREKIERA LEKUAK	INBERTSIOAK (milioi €)	SORTUTAKO LANPOSTUAK
2018	Erresuma Batua	100	100
	Japon		

Iturria: norberak egin Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

- Erresuma Batuko irekiera:

Irekiera hau herrialdeko zazpigarren litzateke, 3000 langiletik gorako zifra erregistratuz eta bertako bezero handienei (Renault, Volvo, Ford, BMW, Toyota...) zerbitzu hobeko eta osoago bat eskaintzeko egin da.

Lantegi berri honen helburua, era progresibo batean dagoeneko martxan dagoen beste lantegi baten produkzioa hartzea litzateke, efizientzia eta lehiakortasuna irabazi eta hazkunde aukera handienak eskaintzen dituzten bezero erreal zein potentzialetan zentratzeko.

Hori dela eta, beste lantegi zaharrarekin alderatuz, lantegi berri honek lana modu optimoago batean egitea ahalbidetzen dio produkzio prozesuan onura nabarmenak lortuz.

Lana modu optimoago batean egiteko, beroko estanziozko puntako teknologiaz baliatzen da eta aukera arin eta seguruagoak eskaintzen ditu.

- Japoneko irekiera:

Aipatzekoa da, Gestamp taldeak Japonen hainbat ofizina tekniko eta komertzialekin presentzia zuen arren, urte horretan zabalduko estatuko lehen lantegia izango dela.

Lantegi honen bidez, ibilgailu fabrikatzaile Japoniarrek dituzten beharrak asetzeko ezagutza handituko da. Horri loturik, aipatzekoa da azken teknologiaz baliaturiko aukera industrial bat eskainiko dela Japoneko merkatuan, orain arte, lantegi bat bertan kokatua izan gabe beste hainbat estatutan egin behar izan baitira harremanak bertako bezeroekin.

Azken finean, merkatuan presentzia handitzea lortu eta bezeroekin harremanak estutzea ahalbidetuko dio.

Instalazio hauetan, karrozeriako osagai metalikoak ekoiztuko dira ibilgailuen arintasunean zentratuz.

Urte honetan, ikusi ditugun irekieraz gain, beste produkzio lantegi baten eskuratzea eta lankidetzak akordio bidez bi lantegiren irekiera burutu duela aipatzekoa da. Horiek, hurrengo ataletan sakonago aztertuko ditugu.

2018ko produkzio lantegien irekieretan zentratuz, 100 milioi euro inguruko inbertsioa burutu dela azpimarratzeko datu bat da, eta horren eskutik, 100 lanpostu berri inguru sortuko direla. 100 lanpostu horrez gain, Erresuma Batuan dagoeneko zeuden 800 lanpostuak martxan jarraituko dutela aipatzekoa da. (Gestamp, 2019 (h))

- Irekieren zifrak azken 5 urteetan:

Azken 5 urteetan, urtero eman diren bilakaerak eta eginiko inbertsio zein sortutako lanpostuak aztertu ditugu aurreko ataletan.

Kasu honetan, 5 urte hauetan guztira emandako zifrak ikusiko ditugu:

4.7.TAULA: irekieren zifrak

URTEAK	INBERTSIOAK (milioi €)	SORTUTAKO LANPOSTUAK
2014-2018	700	2500

Iturria: norberak egin Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

Taulako datuei erreparatuz, zifra esanguratsua den arren Gestamp bezalako enpresa batek duen etengabeko hazkunde estrategiaren filosofiarekin bat datozela esan beharra dago.

Zifrei erreparatuz, azken 5 urteetan hazkunde organikoa emateko produkzio lantegien irekieretan 700 milioi euro inguruko inbertsioak burutu dituela azpimarratzekoa da.

Aldi berean, produkzio lantegi berri horien irekieretan burututako inbertsioek 2500 lanpostutik gora sortzea ahalbidetu diete hasieratan, denbora aurrera joan ahala enpresa berri horietan langile gehiago sartzen joango direlarik.

Irekiera hauen bidez, aurretik ikusi dugun bezala, hainbat sinergia positibo lortu ditu bere hazkunde estrategiarekin aurrera jarraitzeko garrantzitsuak izango direnak.

Batetik, automozio sektoreko leku estrategikoetan kokatzeko aukera aprobetxatu du mundu mailako auto fabrikatzaile handienekin eta bere hainbat bezero garrantzitsurekin gertutasuna lortu eta harremanak sendotuz.

Bide beretik, harremana handitzeak elkar elikaduraren bidez bezeroengatik hainbat teknologia zein operazio modu ikasi ditu, ezagutza aldetik asko aberastu dela edo progresio handia egin duela esan genezake. Ezagutza handitze horrek, bezeroak zein merkatua hobeto ezagutarazten lagundu dio, honela, haiek dituzten beharrak asetzeko soluzioak eta aukerak handituz.

Erro beretik jarraituz, eskaintzan hobekuntza nabarmena eman dela esan genezake, gehienbat, ibilgailuen arintasun eta segurtasunean zentratu delarik, eta horri loturik, energia kontsumo eta ingurunearekiko inpaktuarekiko gutxikuntzan.

Sinergia guzti hauen bidez, produkzio prozesuan hobekuntza eta hazkunde nabarmenak erregistratu ditu, baliabideen optimizazioa handituz, kostuak murriztuz eta kalitatea handituz. Arrazoi guzti haiek direla medio, salmentetan hazkundera eta irabazien gehikuntza erregistratu ditu.

4.1.2. I+G zentroen irekiera

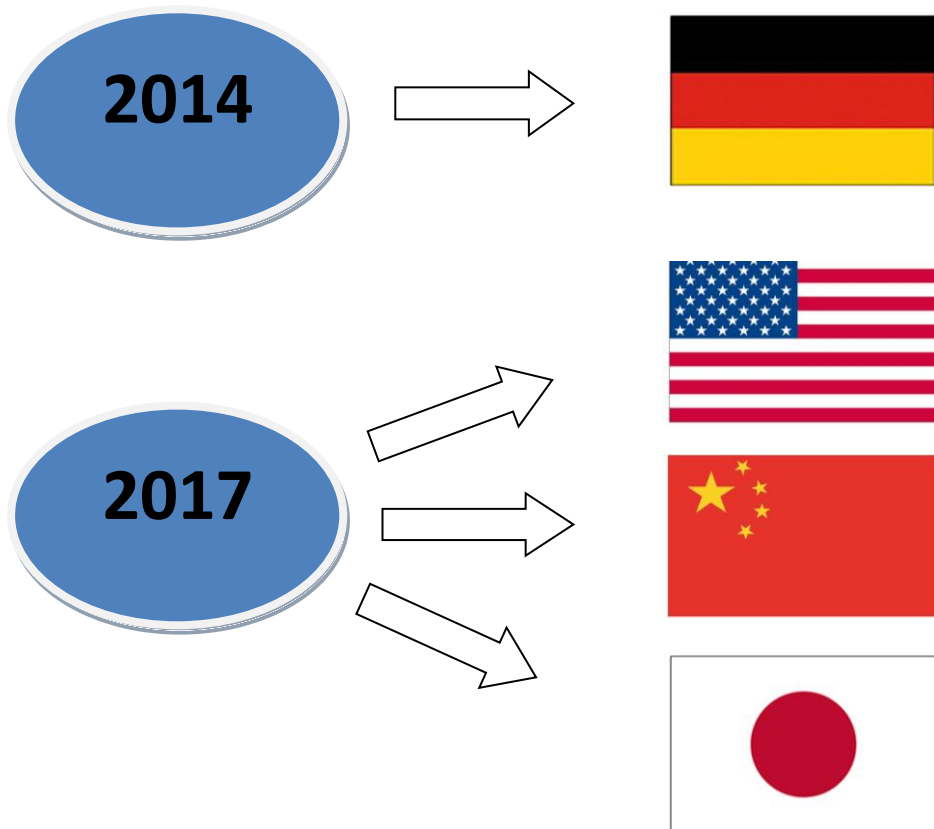
Hazkunde organikoaren analisiaren hasiera bezala produkzio lantegien irekieren azterketa burutu dugu aurreko atalean. Azterketa horretan, urtero zenbat produkzio lantegi ireki diren, non ireki diren, zein inbertsio egin den eta zenbat lanpostu sortu zituzten ikusi dugu.

Lantegiez gain, aipatu beharra dago berrikuntza eta garapeneko ikerketa zentroetan ere inbertsio garrantzitsuak burutu dituela Gestamp taldeak. Azken finean, Gestamp bezalako enpresa batentzat, erakundearen filosofia edo printzipio nagusitzat hazkundearen muina berrikuntza dela dionak, ezinbestean berrikuntzan inbertsio handiak burutu behar ditu mundu mailan lehiatu ahal izateko.

Inbertsio horiekin, berrikuntzan aurrera pausuak eman ditu; hau da, produktu, zerbitzu zein prozesuetan alternatiba ezberdinak sortu ditu eta baita horietan hobekuntzak egiten joan.

Ondorengo irudian, azken 5 urteetan ireki dituen ikerketa zentroak zeintzuk diren ikusiko dugu:

4.2.IRUDIA: I+G zentroen irekiera



Iturria: norberak egina



- Alemaniako irekiera:

Alemanian zabaltzearen arrazoia automozio potentzia handienetakoa dela litzateke.

Horri loturik, helburu nagusia Alemaniako fabrikatzaile nagusienekin hornitzaile estrategiko gisa harremana handitzea izan zen.

Ikerketa zentro hori, txasis arloko diseinu eta ereduaren entsegurako instalazioak izango dira. Diseinu eta ereduaren entsegu horiek, segurtasuna eta arintasuna irabaztea ahalbidetuko duten osagaiak lortzeko izango dira, horrekin batera, ibilgailuen gas isurketak murriztuz.

Horrez gain, ibilgailuko estruktura metalikoak sendotu nahi ditu bidaiarien segurtasuna hobetzeko asmoz.

- Txinako irekiera:

Irekiera honen helburu nagusia, Alemaniakoa bezala, Txinako merkatuan presentzia duten ibilgailu fabrikatzaile nagusienekin harremana hobetzea da, hauen eskutik, fabrikazio prozesu, produktu eta kostuetan hobekuntzak lortzeko.

Ikerketa zentro honen bidez, produktu segurua eta arinagoak sortu nahi dituzte, kontsumo energetikoan etengabeko hobekuntzak emateko eta ingurunearekiko inpaktua gutxitzeko.

- Japoniako irekiera:

Japoneko irekiera bestalde, Tokion burutu zena, simulazio baliabideez hornituta dago.

Honi esker, txasis eta karrozeria arloko garapen gaitasunak kontrolatzeko aukera dago. Karrozeria arloan, "soft zone" patenteak ikertuko ditu, pieza berean ezaugarri desberdinak sartzeko aukera emango diona.

Txasis arloan, optimizazio prozesuak ezarriko ditu fabrikatzaileei diru eta denbora aurrezten lagunduko dienak. Prozesu horiek lortzeko, soluzio ezberdinak eskainiko ditu asebetetze ratio handienak lortzeko.

- Estatu Batuetako irekiera:

Irekiera honi dagokionez, zentro berriko instalazioek muntaia prozesurako roboten prototipoak, laser zelulak, etekin proben laborategia eta metalurgia laborategiak izango ditu. Honekin, bezeroei bere beharrak asetzeko informazio teknikorako erantzun eta bide azkarragoak eskaintzen ditu.

Zentro honetan, estruktura optimizazioak, ibilgailu kolpeen simulazioak, errendimendu gaitasunak eta arintasunean hobekuntzak lortu nahi dira.

Horretarako, Estatu Batuetako bezero garrantzitsuenekin lan egingo dute sektoreko soluzio liderrak lortzeko helburuarekin, ibilgailu arin eta seguruagoak lortuz.

Ikerketa zentroen irekiera orokorrean aztertuz, Gestamp taldearen helburu nagusietako bat bere bezeroei ahalik eta soluzio onenak eskaintzea dela ikusi dugu, honela, bezeroen negozioak aurrera egin dezaten. Hori lortzeko, sektorearen exigentziak handiak direla jakinik, soluzio berritzaileak bilatu behar ditu, eta soluzio horrek, ezagutza teknologiko zein bezeroen beharren ezagutza handia eskatzen dute.

Ikerketa zentro hauek, ezagutza handitzea ahalbidetzen dute eta honela bezeroei eskaintza hobeto, zabalago eta pertsonalizatuagoa ematea.

Gehienbat, ibilgailuen arintasun eta segurtasuna hobetzeko lan egiten dute azken puntako teknologiaren erabilera aprobetxatuz. (Gestamp, 2019 (h))

4.1.3. Lantegietan hobekuntzak

Aurreko ataletan ikusi dugun bezala, Gestamp taldeak hazkunde organikoan hainbat proiektu burutu dituela ikusi dugu. Orain arte aztertutako proiektu horiek, produkzio lantegien irekieran eta ikerketa zentroen irekieran eginikoak izan dira.

Irekiera guzti horiek, inbertsio garrantzitsuak suposatzen dituzte baina hazkunde estrategiarako ezinbestekoak izan dira.

Hala ere, hazkunde organikoa ez da irekiera horietara mugatzen, dagoeneko martxan ziztuzten lantegietan burututako hobekuntzak ere kontuan hartuko ditugu.

Hori dela eta, ondorengo taulan azken 5 urteetan burutu dituen hobekuntza nabarmenen informazioa aztertuko dugu:

4.8.TAULA: lantegietan hobekuntzak

URTEA	IREKIERA LEKUAK	INBERTSIOAK (milioi €)
2015	Estatu Batuak	120
2016	Erresuma Batua	
2017	Aragoi	

Iturria: norberak eginia Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

- Estatu Batuetako lantegian hobekuntzak:

Estatu Batuetako lantegian eginiko hobekuntzei dagokionez, Chattanooga lantegiaren tamainaren hazkundera eta berrikuntza eramango da aurrera proiektu honetan.

Hobekuntza hauek, Gestamp taldeak Ipar Ameriketara duen hazkunde strategiaren muinetako bat dira, negozioak egiteko leku aproposa dela kontsideratzen baitute, etorkizunean errentagarritasun handiak ekar dezakeena.

Lantegi honetan, beroko estanzazioaren teknologia txertatuko dute bere eskaintza handitu eta hobetzeko helburuarekin.

Estatu Batuetako merkatuan, lehenengo aldiz, txasis piezak ekoiztuko ditu; honekin, produktu kartera osoaren eskaintza duela bertan. Beroko estanzazioko teknologia honen bitartez, altzairuaren pisua gutxitzea eta segurtasuna handitzea lortuko du, aldi berean, gas isurketa gutxituz eta ingurunea gehiago zainduz.

- Erresuma Batuko lantegian hobekuntzak:

Hobekuntza hauekin, gaitasun industrialak handitzea dute helburu, eta horretarako, azken belaunaldiko puntako teknologia txertatuko dituzte bere lantegian.

Azken puntako teknologia horiek, lantegi efiziente eta lehiakorrago bat sortzea ahalbidetuko die, baliabideen optimizazioa hobetu eta errentagarritasuna irabazteko.

Hobekuntza horiek, hazkunde aukerak aprobetxatzen lagunduko die, bezeroei emango zaien aukera eta soluzioetan hobekuntzak lortuz.



- Aragoiko lantegian hobekuntzak:

Aragoiko lantegian eginiko aurrerapenak gehienbat espazioa irabaztean zentratu dira, eta bertan, beroko estanzioeko teknologia erabiltzeko linea txertatu da karrozeriako pieza arin eta seguruagoen ekoizpenerako.

Instalazio hauek taldeko beste beroko estanzioeko linea guztiei sostengua emateko baliagarria izango dira Aragoiko lantegiak duen posizio estrategikoa dela eta.

Hobekuntzak eman diren lantegien azterketa indibiduala egin ostean, orokorki aztertuko ditugu. Ikusi dugu, lantegietan teknologia zein material berriak txertatu dituela bere produkzio prozesuetan, honela, hainbat abantaila eta sinergia positibo sortuz. Lortu duten gauza positiboetako bat kostuen murrizketa eta efizientzia hobekuntza izan dira, azken finean, baliabideen optimizazioak materiala zein denbora alferrik ez galtzea eragin baitu.

Hobekuntza horien artean, beroko estanzioaren teknologiaren txertaketa izan da ohikoenetako bat, horren helburu nagusia osagaien arintasun eta segurtasuna irabaztea delarik.

Teknologia berrien txertaketaz gain, material berrien erabilerak ere eskaintzan hobekuntzak ekarri ditu; hau da, auto seguruago, arinago... lortzeko gai izan da enpresa eta aurrerapen handiak egin ditu urtetik urtera.

Horrela, bezeroei aukera zabalago eta aukera pertsonalizatuagoak eskaintzeko ahalmena irabazi du mota ezberdinetako beharrak asetzeko aukera handituz.

Lantegien hobekuntzan egin diren inbertsioek eragindako onurak argiak diren arren, hobekuntza eta berrikuntza hauek Gestamp taldeari 120 milioi euro inguruko inbertsioa suposatu diete azken 5 urteetan.

Hala ere, aipatzekoa da inbertsioa handia den arren baliabideen optimizazio, efizientzia eta errentagarritasunean nabarmendu diren hobekuntzak aipagarriak direla; eta balantza batean, sinergia positiboek pisu handiagoa izan dutela, irabaziak inbertsioen ginetik hazi baitira.

(Gestamp, 2019 (h))

4.1.4. Hazkunde organikoaren ondorioak

Hazkunde organikoa burutzea posible egin duten atalak aztertutik, amaitzeko atal horien konparazio txiki bat burutuko dugu.

Hazkunde organiko honetan, aurretik aipatu dugun bezala enpresaren hazkunde naturala bilatzen da; hau da, enpresaren barnean inbertsioak burutu eta tamaina handitzea.

Hori lortzeko, Gestamp taldea gehienbat produkzio lantegi berrien irekiera eta dagoeneko martxan zituen lantegien hobekuntzan zentratu da.

Hazkunde estrategiak posible izateko, irekiera zein hobekuntzetan inbertsio garrantzitsuak burutu ditu. Ondorengo taulan, azken 5 urteetan eman diren irekiera eta hobekuntza kopurua eta ze inbertsio suposatzen duten aztertuko dugu:

4.9. TAULA: hazkunde organikoaren bilakaera

PROZEDURA	KOPURUA	INBERTSIOA
Lantegien irekiera	22	700
Lantegietan hobekuntzak	3	120

Iturria: norberak eginia Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

Taulan, argi ikusi daiteke Gestamp taldeak hazkunde organikoan dagoeneko martxan zituen lantegi batzuetan hobekuntzak burutu dituen arren, gehienbat lantegien irekieraz baliatu dela.

Gestamp taldeak, azken 5 urteetan 22 produkzio lantegi berri ireki dituela aipatzeko datu bat da, lantegien irekiera horrekin kopuru totalen %25 inguruko hazkunde erregistratu duelarik.

Horretarako, 700 milioi euro inguruko inbertsioa burutu du lantegi berri horien irekieran.

Datu horrek, Gestamp taldeak etengabeko hazkunderako duen estrategia eta filosofiak argi uzten dizkigu, eta horretarako, hazkunde organikoaren erabilera dela garrantzitsuen ere.

Datuek erakusten digute Gestamp taldearen helburua hazkunde organikoaren bidez hazi eta merkatu garrantzitsuenetan indartzea dela.

Irekiera horiek, mundu mailan automozio sektoreko merkatu garrantzitsuenetan kokatzea ahalbidetu die, horrela, bezero garrantzitsuenekin gertutasuna irabaziz.

Gainera, bezero horiei erantzuna emateko lantegi berri horiek azken puntako teknologiaz hornitu ditu, horrela, eskaintza hobe eta osoago bat eskainiz, soluzio berritzaileak eta pertsonalizatuak lortuz.



4.2. Kanpo hazkundera

Aurreko atalean, Gestamp taldearen hazkunde organikoaren analisia egin dugu, azken 5 urteetan egin dituen lantegi berrien irekiera eta martxan zituen lantegietan egin dituen hobekuntzetan buruturiko inbertsioak aztertuz.

Behin hazkunde organikoaren analisia amaiturik, kanpo hazkundera zentratuko gara.

Hazkunde mota hau, enpresak dagoeneko merkatuan kokatua dagoen beste enpresa bat eskuratzen edo fusio bidez egin dezake. Normalean, hazkunde mota honen helburu nagusienetakoa, enpresak produkzio ahalmena handitzea litzateke, beste hainbat helbururen artean. Kanpo hazkundeak, merkatu konkretu batean presentzia lortuz eta bezero jakin batzuk momentuan edo azkar irabaziz, merkatu kuota bat lortzea ahalbidetuko dio.

Kanpo hazkunderaren kasuan, normalean, uneko edo epe laburreko sinergia zein abantailak bilatzen diren arren, enpresaren mugimenduak azterturik esan genezake kanpo hazkunderaren pausu hori estrategikoki burutu duela. Honek esan nahi duena zera da; burutu den kanpo hazkunde hori, epe luzeko helburu ekonomikoak bilatzeko egingo dela. Honekin, enpresak, epe luzean egonkortasun egoki bat lortu nahi du eta urtetik urtera emaitzak hobetzen joan.

Hala ere, produkzio ahalmena handitzeaz gain, aipatzekoa da kanpo hazkunderaren bitartez nazioartekotze prozesua burutzen duela enpresak, leku estrategikoetan kokatu, bertan presentzia handitu eta boterea irabaziz.



4.2.1. Kanpo hazkundearen abantailak

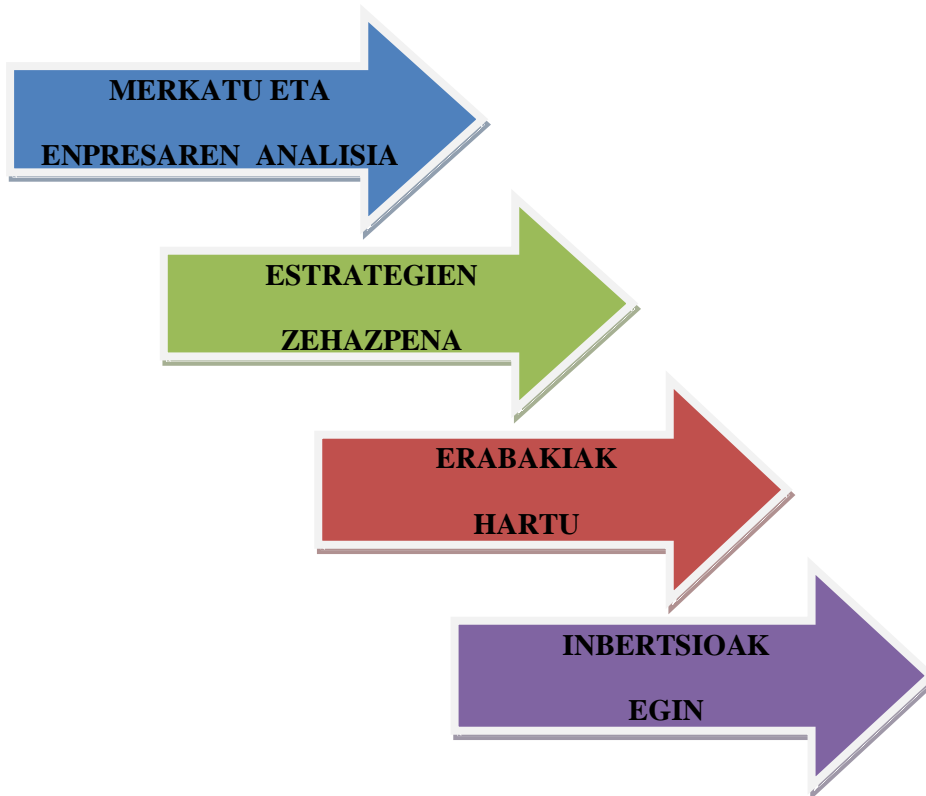
Hazkunde organikoaren bitartez Gestamp taldeak zenbait onura jaso eta sinergia positiboak izan dituela ikusi dugu. Kasu honetan, kanpo hazkundearen kasuan hain zuzen ere, Gestamp taldeari mota ezberdinetako onurak sortzen dizkiola aipatzekoa da, hazkunde organikoa beste lantzen ez duen arren.

Kanpo hazkundeak izan ditzakeen abantailak ondorengoak dira (Nazioarteko marketinga, 2019):

- Kostu murrizketak:
 - Sektore bereko enpresen artean: produkzioan, I+G-an, produktuak merkaturatzeko orduan.. eta antzeko enpresaren aktibitateetan unitatearen batuz besteko kostuak murriztea lortzen du edo kostuak elkarbanatzea.
 - Balio kate berean aktibitate edo fase ezberdinetan kokatutako enpresen artean: produkzio prozesuan pausoak ekidin, input beharra murriztu, aktibitatearen koordinazioa hobetzea... lortzen da.
- Merkatuko boterea handitzea:
 - Fusio eskuratze horizontaletan: lehiakideak gutxitzea lortzen da.
 - Fusio eskuratzen bertikaletan: balio-katearen kontrola handitzen da.
- Baliabide osagarrien konbinazioa: eskuratutako enpresatik edo fusionatuarekin baliabideak elkartrukutzen dira.
- Zuzendaritza sinergiak lortzea: enpresaren eraginkortasun ezaren oinarria zuzendaritzan dagoenean, zuzendaritza talde berria lortzen da edo beste enpresaren esperientzia eta lan egiteko modutik ikasi daiteke.
- Sinergia finantzarioak lortzea: enpresa kapital handiago batez baliatuko da, jasango duen arrisku finantzarioa txikiagoa izango da...
- Abantaila fiskalak: zergak aurreztu daitezke kanpo hazkundearen bidez.
- Baliabide soberakinen erabilera: enpresa barruan errentagarritasun handia ematen ez duten baliabideak errentagarritasun handiagoa eman dezaketean kanpoko beste enpresa batzuetan inbertitzen dira irabaziak handitzeko asmoz.
- Sarrera hesiak gainditzea: enpresa bat eskuratu edo fusionatzea sektore edo merkatu berri batera sartzeko aukera bakarra izan daiteke kasu batzuetan.
- Estrategia defentsiboa: beste enpresa bat eskuratzen da lehiakideak egin ez dezaten eta garestitu aurretik.

Kanpo hazkunderak eragozpen edo alde negatiboak izan ditzakeen arren, argi ikusi dugu sinergia positiboak sor ditzakeela eta hainbat abantaila ematen dituela. Abantaila horiez aprobetxatzeko, beharrezkoak diren pausu batzuk jarraitu ditu Gestamp taldeak. Ondorengoak izango dira:

4.3.IRUDIA: kanpo hazkunderako pausuak



Iturria: norberak egina

Gestamp taldeak, kanpo hazkundera burutzeko lehenik eskuratu behar den enpresaren eta kokatuta dagoen merkatuaren analisi sakona burutzen du. Analisi sakon horren bitartez, egoeraren ezagutza maila bat lortzen du, etorkizunean estrategiak finkatu eta erabakiak hartzen lagunduko diona. Behin estrategia horiek finkatuta daudenean eta martxan jartzeko erabakia hartzen duenean, inbertsioak burutzen dira kanpo hazkundera errealitatean bihurtzeko.

4.2.2. Fusio eta eskuratzeak

Aurreko ataletan kanpo hazkundera zer den eta zein abantaila eskaintzen dituen teorikoki aztertu ostean, Gestamp taldeak kanpo hazkundera hori burutzeko martxan jarri dituen proiektuak zein diren eta egin dituen inbertsioak zenbatekoak izan diren aztertuko dugu.

Martxan jartzen dituen proiektu hauek, aurretik aipatu bezala analisi sakon baten ostean burutzen dira, proiektua martxan jartzeko arrazoiak izaten dituzte eta lortu nahi diren helburuak finkatzen dira.

Gestamp taldeak, kanpo hazkunderaren prozesua burutzeko azken urteetan martxan jarri dituen proiektuen artean eginiko bi eskuratze nabarmentzen dira.

Eskuratze horiek, Errumania eta Brasileko enpresa batzuetan egin dituzte eta orain sakonago aztertuko ditugu:

- Errumaniako eskuratzea 2017. urtean

4.10.TAULA: Errumaniako eskuratzea

ERRUMANIAKO ESKURATZEA	DATUAK
Merkatua	Errumania
Eskuratutako enpresa	Beyçelik
Arrazoa	Automozio sektoreak merkatuan duen indarra
Helburuak	<ul style="list-style-type: none"> - Fakturazioa handitzea - Balio erantsi handiagoko produktuak ekoiztea - Merkatuan presentzia irabaztea - Errumaniako bezeroei eskaintza handitzea - Ford taldearekin harreman estrategikoa sendotzea

Iturria: norberak egina Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

Errumanian burututako eskuratze hau, sozietate baten gehiengoaren eskuratzea burutuz egin zuen. Eskuratzea Errumanian burutzearen arrazoi nagusia automozio sektoreak bertako merkatuan duen indarra litzateke.

Eskuratutako talde hau, estanzazio txiki eta ertaineko osagaien ekoizpena eta muntaia egitera dedikatzen da, fakturazioa handitzea eta balio erantsi handiagoko produktuak lortzea ahalbidetu dio. Talde honek, Renault-Nissan taldea du bezero nagusizat. Horri esker, Ford taldearekin harreman estrategikoa sendotzea eta merkatuan presentzia indartzea lortu ditu.

(Gestamp, 2019 (h))



- Brasilgo eskuratzea 2018.urtean

4.11.TAULA: Brasilgo eskuratzea

BRASILGO ESKURATZEA	DATUAK
Merkatua	Brasil
Eskuratutako enpresa	Scorpios Industria Metalurgica Limitada
Arrazoa	Japoniar merkatuan boterea handitzea
Helburuak	<ul style="list-style-type: none"> - Fakturazioa handitu - Ibilgailuen garapenerako proiektuei sostengua ematea - Merkatuan presentzia irabazi - Arintasuna eta segurtasuna irabazi ibilgailuetan

Iturria: norberak egin Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

Brasilen burututako eskuratze hau, “Scorpios Industria Metalurgica Limitada” taldearen lantegiaren eskuraketa izan da. Aipatzekoa da, Scorpios talde honek, Toyota ibilgailu fabrikatzaile Japoniarra karrozeriako osagai metalikoez hornitzen duela. (Diario Vasco, 2018) Gestamp taldeak, eskuratze honen bitartez, bezero Japoniarrekin batera hazkunde prozesua burutzea du helburu, hauek baitira mundu osoan ibilgailuen herena ekoizten dutenak. Eskuratzen hau, hazkunde estrategiaren parte dela argi dago.

Instalazio honek, bezeroekin dituen ibilgailuen garapenerako proiektuei sostengua eta bultzada emango die, elkarren eskutik lana egin ez eta elkar elikadura aprobetxatuz. Ibilgailuen garapen hori, gehienbat, arintasun eta segurtasunean irabazteko helburuekin izango da. (Gestamp, 2019 (h))

4.3. Lankidetza akordioak

Gestamp taldearen analisi kualitatiboa burutu dugunean, aurreko ataletan ikusi dugun bezala, bere hazkunde eta nazioartekotze estrategian, hazkunde organikoa eta kanpo hazkundeaz baliatu da. Hazkunde organiko eta kanpo hazkunde horiek posible izateko, hainbat proiektu jarri ditu martxan eta inbertsio garrantzitsuak burutu ditu azken 5 urte hauetan.

Horrez gain, hazkunde prozesua eta nazioartekotze estrategia horiek aurrera eramateko lankidetza akordioez ere baliatu dela aipatzekoa da, hainbat proiektu martxan jarri dituelarik.

4.3.1. Sarrera: lankidetza akordioak

Lankidetza akordioak independenteak diren bi enpresa edo gehiagoren arteko akordioak dira. Akordio horien bidez, jarduera bat edo batzuk burutzen edo aurrera eramaten dituzte elkarrekin eta koordinaturik, beti ere beraien lehiatzeko abantailak indartzeko helburuarekin. Azken finean, akordio hauekin lortu nahi dena elkar elikatuz lehiatzeko gaitasuna hobetzea da. Hori lortzeko, enpresen baliabide eta gaitasunak partekatzen dira, beti ere akordio ezberdinen bidez fusionatzera iritsi gabe. (Estrategia zuzendaritza, 2018)

Lankidetza akordio hauek, hainbat abantaila eta desabantaila dituzte:

4.12.TAULA: lankidetza akordioen abantaila eta desabantailak

ABANTAILAK	DESABANTAILAK
Efizientziaren hobekuntza	Koordinazio maila altua eskatzen du
Baliabide eta gaitasunen lorpena	Aktibitateen gaineko kontrola galtzeko arriskua
Arrisku eta kostuak elkarbanatzea	Antolakuntza konplexuagoa
Merkatuko posizio konpetitiboa hobetu	Bazkideak eroso ez sentitzea
Merkatu globaletara sarrera erraztu	Enpresek ezarritako helburuen kohesio falta

Iturria: norberak egina (Nazioartekotze marketinga, 2019)

Lankidetza akordio hauek, bere abantailak eta desabantailak dituztela argi dago. Hala ere, antolaketa egoki bat mantenduz enpresek beraien arteko ezberdintasunak aprobetxatuz elkarrekiko sinergia positiboak sortu eta ustiatzea bilatzen dute. (Alianzas estratégicas, 2008)

Sinergia ohikoenen artean fakturazioaren hazkundera, kostuen murrizketa, baliabideen lorpena eta merkatu berrietara sartzeari buruzko ditugu.

Sinergia horien eskutik, normalean enpresek hazkundera eta merkatuko boterea handitzea bilatzen dute.

4.3.2. Joint ventureak

Lankidetza akordioak, orokorrean zer diren eta zein abantaila edo desabantaila izan ditzaketen aztertu dugu aurreko atalean.

Hala ere, aipatu beharra dago lankidetza akordioak burutzeko ez dagoela modu bakar bat, mota ezberdinetako lankidetza akordioak existitzen baitira.

Lankidetza akordio mota horiek, kontratu mota ezberdinen bidez edo modu ezberdinetara eraman daitezke aurrera eta honako hauek dira lankidetza akordio mota ezagunenak: frankiziak, lizentziak, azpikontratazioa, enpresa erkidegoak, spin off, akziotarako akordioak, joint ventureak, inbertsio minoritarioak eta arrisku kapitalaz eginikoak.

Gestamp taldearen kasuan, azken 5 urte hauetan bere hazkunde eta nazioartekotze estrategian lankidetza akordioak burutzerako orduan, joint venture bidez egin dituela ikusi dugu.

Hori dela eta, lankidetza akordio mota ezberdinak zeintzuk diren gainetik aipatu dugu eta joint ventureak sakonago aztertuko ditugu.

Joint venturea: “bi enpresa independente edo gehiagoren artean enpresa berri bat sortzeko ematen diren akordioak dira”. (Nazioartekotze marketinga, 2019)

4.4.IRUDIA: joint venturea



(Nazioarteko marketinga, 2019)

Akordio honen bidez, nortasun juridiko propioa duen enpresa berri bat sortzen da.

Hala ere egia da, normalean, negozioak bere kabuz egiten dituen arren, sortu duten enpresen helburu estrategikoekin oso koordinaturik egoten direla enpresa berri horren negozioak. Sortzen den enpresa independente horrek, helburu eta aktibitate zehatzak izaten ditu normalean. Hori dela eta, enpresa independente hori sortu dutenek inbertsio finantzarioa, pertsonala, teknologia eta beste aktibo batzuk ekarri behar dituzte akordiora. Enpresa matrizeek, ezarritako helburuak lortzeko, giza aktibo, aktibo fisiko eta zuzendaritza jartzen dituzte enpresa alaban. Hau honela izanik, enpresa matrizeek inbertsio finantzarioa egin eta arriskuak bereganatu eta elkar banatzen dituzten arren, sortu den enpresak lortutako mozkinak ere elkar banatuko dituzte.



Bestalde, sakonago aztertuz, joint ventureak egiten duten aktibitatearen arabera, bazkideen ekarpenaren arabera edo eremu geografikoaren arabera sailka genitzake.
(Nazioartekotze marketinga, 2019)

- Aktibitatearen arabera:

- Horizontala: akordioa lehiakide zuzenen artean egiten denean eta enpresa alaba sektore berdinean aritzen denean.
- Bertikala: enpresa matrize eta alabaren artean hornitzaile-bezero harremana dagoenean

- Bazkideen ekarpenaren arabera:

- Orekatua: enpresa matrizeak kapitalean parte hartze berdina dutenean
- Asimetrikoa: bazkideren baten parte hartze askoz handiagoa duenean

- Eremu geografikoaren arabera:

- Nazionalak: merkatuaren ezagutza eta merkatura sarrera ematen dute akordioan
- Internazionalak: teknologia eta produkzio-ahalmena eskaintzen dute akordioan

4.3.3. Gestamp taldearen lankidetzak akordioak

Aurretik aipatu bezala, azken 5 urteetan Gestamp taldeak bere hazkunde eta nazioartekotze estrategiaren barruan, aliantza estrategiko batzuk burutu dituela ikusi dugu. Aliantza estrategiko horiek, joint ventureak izan dira eta ezagunenak 2018ko azaroan Txinan eta 2018ko otsailean Marokon buruturikoak dira.

Ondoren, bi joint venture hauek aztertuko ditugu:

- Marokoko joint venturea 2018.urtean

4.13.TAULA: Marokoko joint venturea

MAROKOKO JOINT VENTUREA	DATUAK
Merkatua	Maroko
Akordioeko enpresa	Tuyauto
Mota	Internazionala/Horizontala
Arrazoia	Marokoko merkatuaren hazkunde potentzial handia
Helburuak	Fakturazioa handitu PSA eta Renault-Nissanekin harremana sendotu Merkatu berri batean sartu

Iturria: norberak eginak Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

Taulan ikusi dugu bezala Marokoko joint venturea, ibilgailuen osagaien ekoizpena dedikatzen den fabrikatzaile global batekin akordioa eginez burutu zuen, Tuyauto fabrikatzailearekin zehazki.

Bazkide bien artean; hau da, enpresa matrizeen artean, Kentiran lantegi bat sortuko dute enpresa alaba deritzona izango dena. Lantegi honekin, Gestamp taldeak Marokoko merkatuan apustu eginez, merkatu berri batean sartzea lortuko du, ibilgailuen fabrikazioari dagokionez hazkunde potentzial handia izan dezakeen merkatua delarik.

Aldi berean, bere bezero global diren PSA eta Renault-Nissan taldeei lagundu eta beraiekin hartu-emana handitzea du helburutzat. Kooperazio honi esker, esan genezake bezeroekiko gertutasuna nabari handitzen dela eta bere hazkunde estrategia indartzen dituela.

Joint venture honi dagokionez, internazionalizat jo genezake, Gestamp taldeak mota hauetan nahiko ohikoa den bezala teknologia ekarpen garrantzitsu bat egingo baitu merkatu zein bere bazkide den Tuyautori. Teknologia ekarpen horri esker, balio erantsi handiagoa duten osagaiak ekoiztea da helburu nagusia bezeroei eskaintza hobea eta zabalago bat emateko. Tuyautok bestalde, produkzio ahalmena handitu eta modu efiziente batean ekoiztea ahalbidetuko dio.

Horrez gain, joint venture hau horizontaltzat har genezake, lehiakide zuzenen artean burutu delako akordioa eta enpresa berriak sektore berdinean jarraituko duelako.

(Gestamp, 2019 (h))

- Txinako joint venturea 2018.urtean

4.14.TAULA: Txinako joint venturea

TXINAKO JOINT VENTUREA	DATUAK
Merkatua	Txina
Akordioko enpresa	BHAP
Mota	Internazionala/Horizontala
Arrazoia	Automozio sektoreak Asian duen indarra
Helburuak	Fakturazioa handitu Hornitzaile globalekin harremana sendotu Txinako merkatuan posizioa indartu

Iturria: norberak eginia Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

Taulan ikusi dugun bezala Txinako joint ventureari dagokionez, Gestamp enpresa eta automozioiko osagaiak egiten dituen BHAP talde Txinatarraren arteko akordioa izan da. Enpresa matrizeek, Tianjin-en lantegi bat zabaldu dute, enpresa alaba deritzona izango dena. Aliantza honi esker, Gestamp taldeak posizionamendu estrategikoa indartzea lortuko du Txinako merkatuan eta BHAP bazkidearen bitartez Txinako beste hainbat bezerorekin kontaktua mantendu eta hobetzea lortuko du. (El mundo, 2018)

Horrez gain, herrialde horretan dauden fabrikatzaile lokal eta internazionaleri zerbitzu hobegoa ematea ahalbidetuko dio akordioak. Esan genezake, aliantza honen bidez Gestamp taldeak Txinan dituen gaitasunak hobetu egingo direla, jakinik Txina bere merkatu estrategikoetako bat dela. Txina, automozio industrian garrantzitsua izanik eta etorkizunean izango delarik, bere estrategia zeharo indartzea lortu du.

Joint venture hau, internazionala dela esan genezake, eta sailkapen hori eginik ohikoa den bezala, Gestamp taldeak teknologia berrienak eskainiko ditu akordioan, honela, beraien helburu den ibilgailu arin eta seguruagoen fabrikazioa lortu ahal izateko. Gestamp taldeak ekarriko dituen teknologia berri hauekin, teknologia konplexua daramaten kalitatezko produktuak eskainiko dizkie bertako bezeroei.

BHAP enpresak bestalde, Gestamp taldeak teknologia ekarpena egiten duen bezala, Gestamp taldeari ekoizpen-katean baliabideen optimizazio handiagoa, produktuen transformazio azkarragoa eta kostuen murrizketa lortzen lagunduko dio.

Bestalde, joint venture horizontala dela aipa genezake, lehiakideen artean sortutako enpresa honen aktibitatea sektore berdinean burutuko duelako. (Gestamp, 2019 (h))

Hala ere, BHAP talde Txinatarrarekin burututako kooperazio hau ez da hemen geldituko. 2019.en urtean, aliantza honek kooperazio eta koordinazioa handituko ditu ondoren ikusiko dugun akordioaren bitartez:

4.15.TAULA: Txinako joint venturearen 2. atala

TXINAKO JOINT VENTUREA	DATUAK
Merkatua	Txina
Akordioko enpresa	WLAI
Mota	Internazionala/Horizontala
Arrazoia	Automozio sektoreak Asian duen indarra
Helburuak	Fakturazioa handitu Hornitzaile globalekin harremana sendotu Txinako merkatuan posizioa indartu Negozio unitateetan hobekuntzak

Iturria: norberak egina Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

Taulan ikusi dugun bezala, Txinako aliantzen barruan beste kooperazio bat gehituko da, WLAI taldearekin adostutakoa hain zuzen ere. Talde honekin, karrozeria, txasis eta produktu berrien inguruan kooperatu nahi du elkar elikatu eta elkar abantailak sortzeko. Gestamp taldeak bere teknologien ekarpena burutu du akordio honetan, bezeroen beharrak asetzeko produktu berriak eskainiz eta arintasun zein segurtasun soluzio berritzaileak erakutsiz. Horrekin loturik, beti ere, gas isurketen gutxikuntza eta horien inguruko legeak gainditzea izango dira helburu nagusienetako bat. Kasu hau, aurreko akordioak bezala, internazional eta horizontaltzat jo genezake, enpresek eskaintzen dutenaren arabera eta enpresak aurrera eramaten duten aktibitateari erreparatuta.

Orokorrean, Gestamp enpresak akordio horien bidez arrakasta lortu duela esan genezake, mota ezberdinetako onurak jaso baititu. Onura horiei dagokienez, aipatzekoa da Gestamp taldeak berak bakarrik lortzea zaila izango zituen helburu estrategikoak lortzera iritsi dela. Akordio hauen bitartez, Txina bezalako merkatu garrantzitsu batean posizioa zein presentzia indartzea lortu du eta bere bezero diren bertako ibilgailu fabrikatzaile handienengana gerturatzea lortu du harremanak handituz. Horrez gain, akordioen bitartez produkzio ahalmena handitu du, kostuak txikitu ditu, eskaintza zabaltzea lortu du eta baliabideen optimizazioan aurrerapen garrantzitsua burutu duela aipatzekoa da.

Aliantza hauek helburu duten bezala, elkar elikaduraren bitartez bazkide biek emaitza positiboak jaso dituztela esan daiteke. (Gestamp, 2019 (h))

4.4. Analisi kualitatiboaren ondorioak

Gestamp taldearen inguruko lan honetan, lan osoan zehar bere filosofiaren muin garrantzitsuenetako bat etengabeko hobekuntza eta hazkundera dela esan dugu.

Aurretik, enpresaren hazkunderaren adierazle kuantitatibo nagusiak zein diren eta negozio adierazle horien bilakaera nolakoa izan den ikusi dugu.

Kasu honetan, enpresaren hazkundera nola eman den aztertu dugu aurreko ataletan.

Horretarako, enpresaren hazkunde organikoa, kanpo hazkundera eta lankidetzak akordioak azterketa sakonak burutu ditugu.

Egia da, kasu honetan, Gestamp taldeak hazkunde prozesurako modu desberdinak burutu dituela, proiektu ezberdinak martxan jarritz, ondorengo taulan ikusiko dugun bezala:

4.16.TAULA: hazkunde mota

HAZKUNDE MOTA	PROIEKTU KOPURUA
Hazkunde organikoa	29
Kanpo hazkundera	2
Lankidetzak akordioak	3

Iturria: norberak egina Gestampen prentsa oharretako informazioarekin

Aurretik esan bezala, Gestamp taldeak modu ezberdinetatik bideratu du hazkundera, hala ere, kanpo hazkunde eta lankidetzak akordioak gaineratik, hazkunde organikoari garrantzi handia eman diola ikusi daiteke.

Hazkunde prozesuan, bere estrategiak finkatu ditu eta hori aurrera eramateko inbertsio handiak burutu ditu, baina hazkunde organikoak burutu dituen inbertsioak kanpo hazkunde zein akordioak oso gaineratik joan dela aipatzekoa da.

Hazkunde organikoan, azken 5 urteetan 820 milioi eurotik gorako inbertsioa burutu du.

Gestamp taldearen helburua hazkunde propio edo hazkunde natural bat burutzeko izan da, negozioaren kontrola galtzea ekiditeko. (El economista, 2017)

Hazkunde organiko hori burutzeko, lantegietan hobekuntzak eta lantegi berrien irekiera burutu du, salmentak hazteko helburuarekin.

Hala ere, ezin dugu ahaztu, hazkunde organikoaren oso azpitik izan arren ere kanpo hazkundera eta lankidetzak akordioek ere izan duten pisua enpresaren hazkunde estrategian, horiei esker ere helburu konkretu batzuk burutu baitira.

Helburuei loturik, aurretik aipatu dugun bezala 2.4 puntuan zehaztutako helburuak bete dituela aipatzekoa da. Hazkunde hauek, batez ere hazkunde organikoaren eskutik ekoizpen, salmenta, irabazi... eta beste negozio adierazle ezberdinetan zifren bilakaera positibo bat egon da eta helburuak betetzea ahalbidetu du.



5. Ondorioak

Gradu amaierako lan honetan, sarreran aipatutako arrazoi desberdinak direla eta, Gestamp taldearen egoera ezagutu eta azken 5 urteetan izan duen hazkundearen bilakaeraren azterketa sakon bat burutu dut.

Lan honen helburu nagusia, enpresaren hazkundearen azterketa burutzea zen, eta esan daiteke hori aurrera eramanez. Azterketa horretan, taldearen egoeraren azterketa, hazkundearen adierazle kuantitatibo nagusien azterketa eta enpresaren hazkundearen analisi kualitatiboa sakon burutu dira.

Azpihelburuei dagokionez, aurretik aipatu ditudan lanaren atalek enpresa zenbat hazi den, nola hazi den eta burutu duen hazkunde modua zergatik hautatu duen aztertuta gelditu dira.

Egia da, helburu eta azpihelburu horiek betetzeko; hau da, aurretik aipatutako atalen azterketa egiteko, muga batzuk izan ditudala. Muga nagusietako bat lortutako informazioa litzateke.

Lan honetan lortutako informazioaren zati handi bat, naiz eta prentsako beste hainbat albiste erabili, Gestamp taldearen web orrian lorturikoa da.

Horrez gain, esan beharra dut Gestamp taldeko langile batzuekin kontaktua mantendu dudala baina ez zaidala eskaini didaten informazioa oso baliagarria izan, web orrian eskainitakotik ez baitzen askorik irtetzen.

Lanaren helburu eta azpihelburu pertsonalez gain, ikus genezake lanaren 2.4 puntuan aipatutako Gestamp taldeak hazkunde prozesuan bete beharreko helburuak bete direla eta azterketa sakon bat burutu da aspektu ezberdinak landuz.

Horri loturik, azterketaren lanketak eta lanak aurrera egin ahala ondorio ezberdinak ateratu dira.

Gestamp taldearen azterketa honetan argi ikusi daiteke azken urteetan asko hazi dela eta bilakaera positibo bat izan duela.

Urte amaiera bakoitzean, Gestamp taldeak helburu orokor batzuk finkatzen zituen eta azken urteetan nabarmen bete direla aipatzekoa da.

Enpresaren hazkundera erakusten duten adierazle ezberdinak aztertzen baditugu, bilakaera positiboa izan dutela aipatzekoa da.

Inbertsioei dagokienez, azken urteetan inbertsio kantitatea asko hazi dela esan daiteke. Hala ere, inbertsioen hazkunde horrek eragin positiboa izan du enpresan, inbertsio horiek direla eta lantegi berriak zabaldu, ikerketa zentroak ireki, teknologian aurrerapenak egitea... ahalbidetu dio, eta horren eskutik, salmentak haztea.

Adierazle hauei loturik, aipagarria da salmentak asko hazi direla, eta horrekin batera zor finantzario eta gastuak. Hala ere, ikusi dugu irabazi garbia adierazle guzti hauen oso ginetik hazi dela, beraz, gastuak handitu arren bilakaera positibotzat jo genezake izan dituen irabazi handi eta irabazi hazkundera direla eta.

Enpresaren hazkundearen analisi kualitatiboari erreparatuz gero, kanpo hazkundera eta lankidetzak akordioen bitartez baliatu den arren, hazkunde organikoari garrantzi handia eman diola aipatzekoa da. Gestamp taldeak, hazterako orduan lantegiak eskuratu eta lankidetzak akordioak burutzen dituen arren, gehienbat lantegi berrien irekiera, ikerketa zentroen irekiera eta lantegietan hobekuntzez baliatzen dela ikus genezake, hazkunde organikoari garrantzi handia emanez eta inbertsio garrantzitsuak burutuz.

Horrekin, enpresak hasieratan zuen enpresa familiarraren filosofiarekin jarraitzea du helburu eta hazterako orduan hazkunde naturalaz baliatzen da; hau da, enpresa barnean burutzen ditu inbertsio handienak.



Azken urteetan izan duen bilakaera positiboa ikusirik, aipatu beharra dago etorkizunari begira Gestamp taldearen helburu nagusietako bat, automozio sektore ez-egonkorrean indar mantendu eta hazten jarraitzea dela.

Hori posible izan dadin, hainbat proiektu berri ditu martxan, inbertsio garrantzitsuak burutzen jarraituko du eta hainbat arlotan hobekuntzak egiten jarraituko du bezeroen beharretara egokitu eta soluzio onenak eskaini ahal izateko.

Hala ere, Gestamp taldearen etorkizunerako estrategia Asiako hazkundeak baldintzatuko du, Asian hazkunde potentzial handia baitu.

Gainera, sektorearen elektrifikazio tendentziak Gestamp taldeari positiboki eragingo dio, ibilgailu elektrikoen bateriak duten pisua orekatzeko osagaien pisua arintzeak garrantzi handia izango baitu etorkizunean.

Azkenik, lana hobetzeko egin nezakeena eta esperientzia pertsonala nolakoa izan den aipatzea gustatuko litzaidake.

Lana hobetzeari dagokionez, enpresako beste kideren batekin edo gehiago dakien batekin kontaktua mantendu, elkarrizketak burutu eta beste mota bateko informazioa lortzea gustatuko litzaidake, lanaren kalitatea puntu bat igotzeko. Hala ere, egia da Gestamp taldean lana egiten duen lagun baten bitartez hainbat kontaktu lortu ditudala eta ez dudala erantzunik jaso edo jasotako erantzunik ez zaizkidala oso baliagarriak izan.

Horrez gain, nazioartekotze estrategia sakontzea gustatuko litzaidake baina lanaren garapenaren mugak direla eta azkenean albo batea utzi behar izan dut, luzeegia izango zelako.

Esperientzia pertsonalari dagokionez, lan hau oso aberasgarria baina neketsua izan da niretzat.

Hasieran, hain da informazio kopuru handia zaila egin zitzaidala lanaren lehen pausuak ematea.

Lanaren lehen pausuetan, dokumentazio sakona burutu nuen baina idaztea ez zen erraza.

Denbora asko inbertitu eta fruitu gutxi lortzearen sentsazioa nuen.

Horrez gain, lanaren planteamendua edo antolaketa zehaztea ere zaila iruditu zitzaidan.

Hala ere, dokumentazioaren ondoren, landu beharreko atalak zeintzuk ziren argiago ikustea lortu nuen.

Lehen pausu horien ondoren, behin dokumentazioa burututa; hau da, kasua ezagutu eta ideiak argituta, idaztea izan da lanik arinena niretzat.

Hala ere, esan beharra dago bai lanaren dokumentazioan, bai idazketan eta baita txukuntasunean denbora asko inbertitu dudala, lehen aipatu bezala zail edo gogorrena dokumentazioa iruditu zaidalarik.



6. Bibliografía

Gestamp, 2019 (a): Sobre nosotros, hemen dago eskuragarri:

<https://www.gestamp.com/Sobre-Nosotros/grupo-gestamp>

Gestamp, 2019 (b): Memoria de sostenibilidad, hemen dago eskuragarri:

<https://www.gestamp.com/Sostenibilidad/Memoria-de-Sostenibilidad>

Gestamp, 2019 (c): Información económico financiera (presentaciones), hemen dago eskuragarri:

<https://www.gestamp.com/Accionistas-e-Inversores/Informacion-Economico-Financiera/Presentaciones#!>

Gestamp, 2019 (d): Visión y principios , hemen dago eskuragarri:

<https://www.gestamp.com/Sobre-Nosotros/Vision-y-Principios>

Gestamp, 2019 (e): Productos, hemen dago eskuragarri:

<https://www.gestamp.com/Que-Hacemos/Productos>

Gestamp, 2019 (f): Tecnologías, hemen dago eskuragarri:

<https://www.gestamp.com/Que-Hacemos/Tecnologias>

Gestamp, 2019 (g): Información económico financiera (información anual), hemen dago eskuragarri:

<https://www.gestamp.com/Accionistas-e-Inversores/Informacion-Economico-Financiera/Informacion-Anual>

Gestamp, 2019 (h): Noticias de prensa, hemen dago eskuragarri:

<https://www.gestamp.com/Medios/Prensa>

CNMV, 2018: Informe de auditoría de cuentas anuales consolidadas, hemen dago eskuragarri:

<https://www.cnmv.es/AUDITA/2018/17881.pdf>

Anfac, 2017: El sector de la automoción en España (Memoria), hemen dago eskuragarri:

<http://www.anfac.com/memoria/assets/anfac2017-sector.pdf>

Rankia, 2018: EBITDA: qué es, cálculo y análisis, hemen dago eskuragarri:

<https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3931236-ebitda-que-calculo-analisis>

Forbes, 2017: El crecimiento orgánico de un negocio, hemen dago eskuragarri:

<https://www.forbes.com.mx/el-crecimiento-organico-de-un-negocio/>



Expansión, 2014: Gestamp inaugura su octava planta en China donde crecerá un 26%, hemen dago eskuragarri:

<http://www.expansion.com/2014/10/24/empresas/motor/1414164842.html>

Diario Vasco, 2018: Gestamp compra una planta en Brasil que suministra componentes para Toyota, hemen dago eskuragarri:

<https://www.diariovasco.com/agencias/201802/13/gestamp-compra-planta-brasil-1135944.html>

Alianzas estratégicas, 2008: ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas, hemen dago eskuragarri:

<http://alianzasestrategicas75879.blogspot.com/2008/11/ventajas-y-desventajas-de-las-alianzas.html>

El economista, 2017: Gestamp crece más que Inditex orgánicamente en los últimos 20 años, hemen dago eskuragarri:

<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/8656446/10/17/Gestamp-crece-mas-que-Inditex-organicamente-en-los-ultimos-20-anos.html>

El mundo, 2018: Gestamp firma una joint venture en China con BHAP, filial de BAIC, hemen dago eskuragarri:

<https://www.elmundo.es/motor/2018/01/25/5a69c9d2e2704ebd098b4592.html>

Nazioarteko marketinga, 2019: nazioarteko marketinga (fakultateko apunteak)

Estrategia zuzendaritza, 2018: hazkundera eta garapena (fakultateko apunteak)