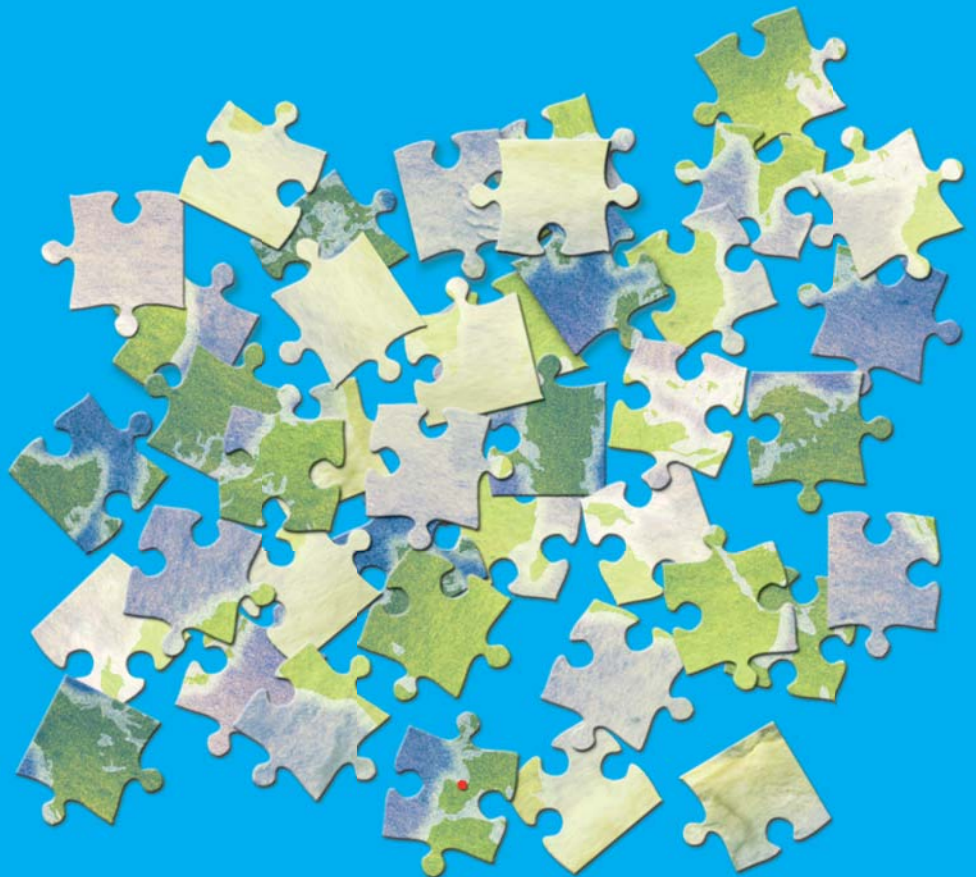


Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko Txostena

Konpletaxun berria lideratzea

Laburpen exekutiboa



Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari
buruzko 2011ko Txostena

Konpletaxun berria lideratzea

Laburpen exekutiboa

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren jarduna ondokoen babes eta ekarpenei esker gauzatzen da:

ORKESTRAREN PATRONATUKO KIDEAK



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



ENERGIA KATEDRAREN BABESLEAK



Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko Txostena

Konpletaxun berria lideratzea

Laburpen exekutiboa

Lan honen berregintza, banaketa, komunikazio publiko edo moldaketaren bat egiteko, ezinbestekoa da egileen baimena izatea, legeak ezarritako salbuespenetan izan ezik. Lan honen atalen bat fotokopiatu edo eskaneatu behar izanez gero, jo ezazu CEDROra (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org).

Ondoko erakundeen laguntzarekin: SPRI-Eusko Jaurlaritza, Gipuzkoako Foru Aldundia, Kutxa, Repsol-Petronor, Euskaltel, Boston Consulting Group, Energiaren Euskal Erakundea, Iberdrola eta Gamesa.

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua - Deusto Fundazioa



Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastián
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323
comunicacion@orquestra.deusto.es
www.orquestra.deusto.es

© Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak
1 posta-kutxa - 48080 Bilbao
Posta elektronikoa: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-9830-321-6

Aurkibidea

1. Sarrera	9
2. EAren lehiakortasuna konplexutasun berrian	13
2.1. Konplexutasun berria	13
2.2. EAren lehiakortasuna	16
3 EAren lehiakortasunaren erronkak	27
3.1. 1. ardatza: Aniztasuna	27
3.2. 2: ardatza: Gaitasunak eta Ikaskuntza	37
3.3. 3 ardatza: Irekitzea eta Konektibitatea	48
4. Konplexutasun berria lideratzeko strategiara bidean	63

1

Sarrera

Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011 txostenak, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak egindako hirugarrenak, Euskal Autonomia Erkidegoaren (EAE) lehiakortasunari buruz egindako ikerketen emaitzak aurkezten ditu, aurreko Txostena 2009an argitaratu zenetik gaur egun arte. Aurreko txostena argitaratu zenean, 2009an, nazioarteko finantza sistema ia desegin ondoren azaldutako krisi ekonomikoaren hasieran geunden eta paradigma aldaketaren seinaleak antzeman zitezkeen merkatuen funtzionatzeko moduari, ekoizpenaren antolaketari eta eskari globalaren ordura arteko ereduari zegokienez. Garai hartan eskura ginituen datuak neurri handiagoan edo txikiagoan susmoak besterik ez ziren; ez ziren nahikoak ez gertatzen ari zenaren garrantzia aztertzeko ezta eskualdeko ekonomietan erdi epera eta epe luzera izango zituen eraginaren inguruko ondorioak aurreikusteko ere.

Bi urte geroago, munduko ingurune ekonomikoan ziurtasun eza da nagusi oraindik ere eta ingurune makroekonomikoak etengabeko asaldurak bizi ditu. Egoera horrek administrazioak orain dela gutxi arte pentsaezinak ziruditen austeritate eta doikuntza programak aplikatzera behartu ditu, horrek enpleguan eta ongizatean zein ekonomien hazteko ahalmenean dituen eraginekin. Era berean, orain koiunturaren joerak —ekonomia garatu gehienek bizi izan zuten atzeraldi handiaren ondorio izan zen kontrako ingurunea— eta aspaldian sortzen hasi ziren egiturazko aldaketei erantzuten dietenak bereizteko gai gara. Biek —koiunturaren joerak eta egiturazko eraldaketak— aldaketa sakonak dakartzate azken hogeita hamar urteetan nagusi izan den ordena politiko eta ekonomikoaren hainbat esparrutan. Aldaketa horiek, besteak beste, ondoko alderdiei eragiten diete: ekoizpena, kontsumoa, geopolitika, gatazkak, kudeaketa, arlo publikoaren eta pribatuaren gobernua, etab.

Arestian aipatu ditugun egiturazko joerek Txostenean *konplexutasun berria* deitu duguna sorrarazi dute. Egoera horren ezaugarri dira lehiakortasunaren inguruneari eragiten dioten parametroetan eta harreman ekonomiko globaletan gertatzen ari diren eraldaketa sakonak, eta hortxe erabakiko da enpresen eta eskualdeen lidergoaren etorkizuna eta herritarren ongizatea. Lehiatu ahal izateko, ezinbestekoa izango da konplexutasun berri hori ulertzea, baina ingurune hori lideratu beharko dugu, ongizate maila handiagoak eskuratu nahi baditugu.

EAEk jada erakutsi du gai dela efizientzian oinarritutako ekonomia arrakastaz lideratzeko. Halaber, *efizientzian oinarritutako lehiatzeko egoeratik berrikuntzan oinarritutako lehiatzeko egoerara* iragateko erronka ongi barneratua dute lehiakortasu-

[Koiunturazko eta egiturazko hainbat joerak bat egin eta lehiakortasunaren inguruneari eragiten diote](#)

naren eragileek. Orain, konplexutasun berri hau lideratzeko estrategia definitzeko garaia da. Hona konplexutasun berriaren ezaugarriak:

- Ekonomiaren, politikaren eta gizartearen errealitatearen alderdi askoren globalizazioa, merkataritza, kapital eta pertsona fluxuez harago.
- Ekoizpen prozesuak irismen globaleko balio kateetan zatikatzea, eta horrela, jarduerak —eta ez horrenbeste iraganeko sektoreak— planeta osoan zehar banatzea.
- Ekonomi Lankidetzeta eta Garapenerako Erakundeko (ELGE) herrialde gehienetan, doikuntza, hazkunde mantso eta austeritate neurriak.
- Geografia ekonomiko eta globala birdefinitzea, orain arte periferikotzat hartu izan ditugun herrialde batzuk (Txostenean *Global South* izenak biltzen dituenak) ordena globalean orain artekoaz bestelako tokia aldarrikatzen duten eragile ekonomiko eta politiko bihurtu baitira.
- Demografiaren joera konplexuak, ELGEko herrialde askotan biztanleriaren zahartzea eta mota guztietako migrazio mugimenduak ezaugarri dituztenak.
- Berrikuntza, teknologia eta talentua dinamika ekonomikoaren bideratzaile gakoak izatea.
- Ziurtasun eza kezka global askoren inguruan, besteak beste, aldaketa klimatikoa; natur baliabideen kalitatea, eskasia eta prezioa; elikagaien krisiak; energia erabilgarriaren kostua eta mota, etab.

Lehiakortasunean indarra hartzen ari den paisaia orain arte ezagutu dugunaz oso bestelakoa da eta inertiak puskatu eta erabaki zailak hartu beharko dira, austeritatea nagusi dela.

Txosten hau argitaratzeko unean, euskal ekonomia mantso-mantso ari da ateratzen ekonomi uzkurraldi larri batetik, mundu osoan oraindik ere ziurtasun eza nagusi den garai honetan. Herrialde garatu guztiek krisia atzean uzten dutenean, paisaia orain dela urte batzuetara arte ezagutzen genuenaz oso bestelakoa izango da. Bide horretan, aldaketa eta berrikuntza ugariren lehenengo urratsak ikusiko dira, austeritatea ezaugarri duen ingurunean. Hedapen urte batzuen ostean, baliabide publiko eta pribatuaren erabilera eraginkortasuna eta efizientzia elementu gakoak izango dira lehiatzeko ingurune berrian lidergo iraunkorra lortu nahi duen edozein estrategia eraikitzeko.

Ingurune horretan, Txostenak hiru helburu ditu:

1. EAEko lehiakortasunaren egoera aztertzea konplexutasun berria ezaugarri duen ingurunean.
2. EAEko lehiakortasunerako erronka diren faktore kritikoak aztertzea.
3. Lidergora eramango gaituzten lehiakortasuneko politiken diseinuaren eta abian jartzearen inguruan hausnarketa egitea.

Helburu horietako bakoitza lantzeko Txostenari eman zaion egitura ondokoa da:

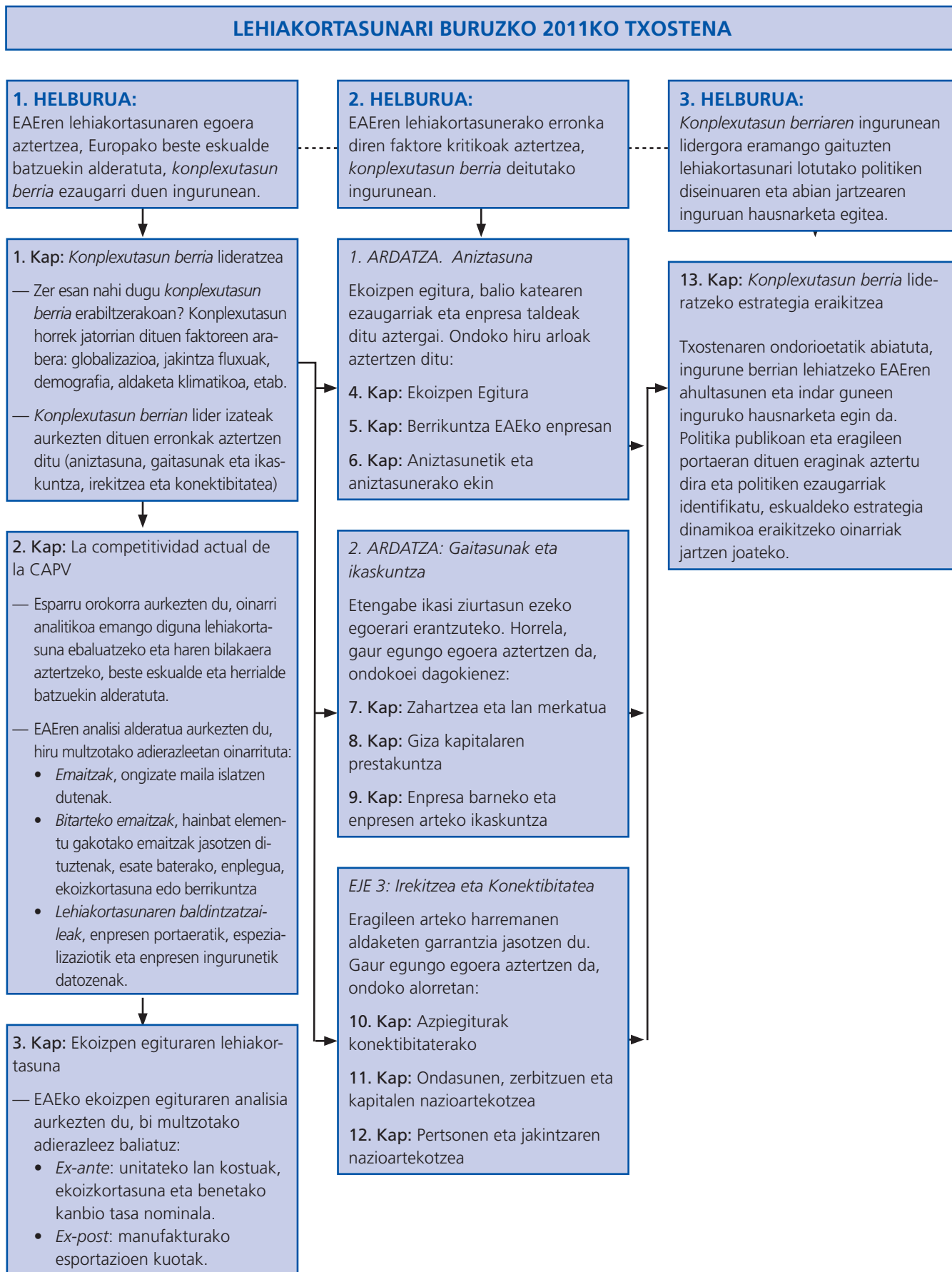
Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiatzeko egoeraren azterketa hiru kapitulutan banatu da. Horietan lehenengoak konplexutasun berriaren ezaugarriak aurkezten ditu eta ingurune horrek lurralde, gobernu, enpresa eta lehiakortasunerako beste eragileei ezartzen dizkien erronkak eta eskaintzen dizkien aukerak azaltzen ditu. Esparru analitiko definitu ostean, EAEko lehiakortasunaren gaur egungo diagnostiko orokorra aurkeztuko dugu, Europako beste eskualde alderagarri batzuekin alderatuta (2. kapitulua). Txostenaren lehenengo atala amaitzeko, EAEko ekoizpen egituraren lehiakortasunaren diagnostikoa erantsi dugu, lan kostuen eta ekoizkortasunaren

bilakaeraren arteko harremanari buruz gaur egun abian den eztabaidari laguntzeko (3. kapitulua).

Bigarren helburuari erantzuteko, Txostena hiru ardatzen inguruan egituratu dugu (4. kapitulutik 12. kapitulura): 1. ardatza: Ekonomiaren *aniztasuna* eta eragileak; 2. ardatza: pertsonen eta erakundeen gaitasunak eta ikaskuntza; eta 3. ardatza: *irrekitzea eta konektibitatea*, barnekoa zein kanpoko.

Txostenaren hirugarren helburua, lidergora eramango gaituzten politiken diseinua-
ren eta abian jartzearen inguruan hausnarketa egitea, azken kapituluan landu dugu (13. kapitulua). Kapitulu horretan Txostenaren diagnostikoen ondorio nagusiak bil-
du ditugu eta hainbat hausnarketa aurkeztu ditugu, ekonomia globalaren konple-
xutasun berrian Euskal Autonomia Erkidegoaren lidergoari lagunduko dioten politi-
kak diseinatzeko eta abian jartzeko. (Ikus 1. irudia Txosten osoko helburuen, esparru
analitikoaren eta edukiaren laburpena ikusteko, kapituluz kapitulu).

1. IRUDIA Txostenaren helburuak eta egitura analitikoak



2

EA Eren lehiakortasuna konplexutasun berrian

2.1. Konplexutasun berria

Gero eta adostasun handiagoz diogu gaur egun konplexutasun berri bat azaltzen ari dela harreman ekonomiko globaletan, eragile ekonomikoen —enpresak, erabakitzaile publikoak eta gizarte zibila, oro har— analisi, politika eta jokabideak barne hartzen dituen.

Konplexutasun horretarako bidea urratsez urrats ari gara egiten eta errealitate horretan bat egiten dute hainbat joerak, hiru multzo handitan antolatuta:

- Globalizazioak eragindako konplexutasuna.
- Natur baliabideen eskuragarritasunaren, egitura demografikoaren eta eskari globalaren ereduaren joerak eragindako konplexutasuna.
- Politika ekonomikoetan helburu desberdinak bateratzeko beharrak eragindako konplexutasuna.

2.1.1. Globalizazioak eragindako konplexutasuna

Era askotako joeren multzoari egin nahi diogu erreferentzia, Txostenean *globalizazio global* prozesu deitutakoak, errepikapenak errepikapen. Ohiko harreman ekonomikoak gainditu eta pertsonen, erakundearen eta lurraldeen arteko harremanen beste esparru asko hartzen dituzte barne. Geografia ekonomikoan, ekoizpen sistema global bat ari da sortzen, espazioari eta funtzioei begiratuta, oso zatikatua. Ekoizpen sistema global horretan, enpresek eta lurraldeek ekoizpen prozesuetako fase batzuetan (eta ez sektoreetan) espezializatzeko joera dute, fase hori garatzeko beharrezkoak diren baliabide eta inputen zuzkidura erlatiboaren eta kostuaren arabera. Ekoizpen zatikatu honen maila bakoitzean, lehiakortasunaren eragileak —enpresak, administrazioak, tarteko erakundeak, berrikuntza, zientzia eta teknologiako sistemak, etab.— balio kate globalaren garapen oso eta lehiakorrrerako beharrezkoak diren jakitea eta berritzeko gaitasuna eskaintzea espero da. Ildo horretatik, enpresak eta lurraldeak lehian ari dira faseetako bakoitzean eskuraturako balio erantsia garatzeko eta zabaltzeko, eta horrek, eskualdeko politikari begiratuta, lurraldearen lehiakortasunaren eragileak lurraldea balio kate globaletan neurri handiagoan eta sofistizazio gehiagoz txertatzeko bilaketan lerrokatzea esan nahi du.

1. TAULA Globalizazioari lotutako konplexutasuna

Faktorea	Joerak	Ondorio batzuk
Globalizazioa	<ul style="list-style-type: none"> — Aldaketa sakonak nazioarteko merkataritzan eta ekoizpenaren eta berrikuntzaren geografian. — Aldaketa teknologikoa eta berrikuntza bizkortzea. — Sektoreen eta enpresen artean harreman irazkorragoak. — Tokikoaren garrantzia globalaren dinamikan. — Eskaria <i>Global South</i>era mugitzea eta lurralde horietako enpresak herrialde garatuetera hedatzea. — Ikaskuntzaren garrantzia berrikuntza sistema irekietan. — Polo eta maila askotako gobernantza motak. 	<ul style="list-style-type: none"> — Lurraldeak eta enpresak zereginetan espezializatzea, balio kate globalen barruan. — Industri arteko eta enpresen barruko merkataritza handitzea. — Ekoizpeneko jardueretan <i>aniztasun erlazionatua</i> garatu eta <i>industria berria</i> aukerak bilatu beharra. — <i>Global South</i>eko enpresen lehia handitzea, baina,aldi berean, lankidetzarako aukerak bilatzea. — Berrikuntza sistemek jakintzaren mugetara aurrera egiteko beharra, berrikuntzako <i>estrategia mistoak</i> garatzen diren bitartean. — Plangintza parte hartzaileko prozesuak eta politiken etengabeko ebaluazioa egin beharra.

Horrenbestez, errealitate berri konplexu bat azaltzen ari da: (i) enpresen barneko ekoizpen harremanak, enpresen artekoak bezero-hornitzaile harremanetan, klusterretan eta balio kateen artean; (ii) enpresen eta lehiakortasunaren beste eragile batzuen arteko harremanak; (iii) berritzeko moduak; eta (iv) lurraldearen administrazio maila desberdinen artekoak, guztiak batera maila askotako gobernantza berria osatuz, herritarrek eta gizarte zibilak herri administrazioarekin dituzten harremanen definizioa aldatuko duena.

2.1.2. Natur baliabideen eskuragarritasunaren, egitura demografikoaren eta eskari globalaren ereduen joerek eragindako konplexutasuna

Jarduera ekonomikoan azaldu diren murriztapenei, eta horien ondorio diren ekimen ekintzaileak garatzeko aukerei, egiten die erreferentzia, hazkundera eta ongizatea lortzeko eskuragarri ditugun faktoreen parametroak aldatu direlako. Aldaketa horiek enpresen, gobernuen (hainbat lurralde mailatan) eta beste eragile publiko eta pribatuen ingurunean dute eragina eta erronkak jarri eta aukerak eskaintzen dituzte.

Natur baliabideen eskuragarritasunaren alorreko joerek enpresei eta gobernuari erantzun berritzaileak eskatzen dizkiete, egoera horren ondorio diren erronkei eta aukerei aurre egiteko modua emango dietenak. Erantzun horiek gizarte osoak parte hartzea eskatuko dute, orain arte natur eta energia baliabideen eskasia erlatiboak eta jarduera ekonomikoak klimaren gainean dituen eraginak —gizarte kostu eta kanpo eragintzat genituenak— kontuan hartu ez dituen ekoizpen ereduaren barneratzeko. Bestalde, egitura demografikoaren aldaketei lotutako joerek ekoizkortasuna areagotzera eta talentua erakartzeko eta hari eusteko gaitasuna garatzera behar-tuko gaituzte, batez ere lanerako aktiboetan gerta daitekeen gabezia berrikuntzarako eta lehiakortasunerako beharrezko diren adin tarteetan kontzentratzen bada. Azkenik, eskari globalaren ereduen aldaketek berrikuntza maila oso sofistikuak garatzea eskatuko dute, garabidean doazen herrialdeetako klase ertainen eskariari erantzuteko. Horrela, enpresek hornikuntzako eta kokapeneko estrategiak berriro pentsatu beharko dituzte.

2. TAULA Natur baliabideak, egitura demografikoa eta eskari globalaren erduei lotutako konplexutasuna

Faktorea	Joerak	Ondorio batzuk
Natur eta energia baliabideak	Aldaketak ondoko alderdietan: <ul style="list-style-type: none"> — Natur baliabideen eskuragarritasuna. — Aldaketa klimatikoari lotutako eskari ereduak. — Tentsioak erregai fosilen eskuragarritasunean eta prezioetan. — Energia iturri berrien bilaketa. 	<ul style="list-style-type: none"> — Geopolitika globala, eta segurtasuna. — Energiaren eta <i>input</i> diren beste <i>commodity</i> batzuen kostua. — Garapen teknologikoa, energia berriztagarriak eta aldaketa klimatikoarekin eta ekoefizientziarekin bat datozen jarduerak. — Energiaren garraioaren garrantzia. — Efizientzia berriak bilatzea energian intentsiboak diren jardueretarako (garraioa, metalurgia).
Egitura demografikoa	<ul style="list-style-type: none"> — Biztanleriaren zahartzea mundu garatuan. — Mota askotako migrazioak, baita talentuaren migrazioa ere maila globalean. 	<ul style="list-style-type: none"> — Mendekotasun tasak handitzea. — Gerta liteke lanerako aktiboak falta izatea. — Ekoizkertasuna handitzeko beharra. — <i>Ageing</i>-ean oinarritutako berrikuntzak garatzeko aukera. — Osasun zerbitzuen eta bestelakoen eskaria handitzea. — Talentua erakartzeko eta hari eusteko beharra.
Eskari globalaren ereduak	<ul style="list-style-type: none"> — Mendebaldeko herrialdeetan kontsumoaren hazkunde motela. — Garabidean doazen herriak merkatu globalean txertatzea. — Kontsumo masiboko eskariaren masa kritikoa garabidean doazen herrialdeetako klase ertainetara pasatzea. 	<ul style="list-style-type: none"> — Produktuak eta zerbitzuak egokitzea merkatu dinamikoenetako beharrei eta lehentasunei erantzuteko. — Berrikuntza arina garatu beharra. — Enpresen hornikuntza eta kokapen estrategiak birdefinitzea.

2.1.3. Politika ekonomikoen definizioan, diseinuan eta ebaluazioan helburu desberdinak bateratzeko beharrak eragindako konplexutasuna

Gero eta gehiago, gizarteak, eta haren isla diren sistema politiko eta gobernantzakoek, tokian, nazioan zein nazioartean, ongizatea hobetzea dute helburu. Baina ongizatea hobetzea BPG edo biztanleko errenta maximizatzea baino gehiago da. Ekimen ugariak (Sarkozy, Cameron, Stiglitz eta beste batzuenek, besteak beste) ohiko hazkundera eta hura neurtzeko modua gizarte eta ingurumeneko iraunkortasunarekin uztartzea dute helburu. Beste ikuspegi batetik, Porter eta Kramerren artikulu berri batek (2011)¹, *balio partekatua*ren kontzeptua garatu du,

3. TAULA Politika publikoetan helburuak bateragarri izateko beharrak eragindako konplexutasuna

Faktorea	Joerak	Ondorio batzuk
Helburuak bateragarri izateko beharra	<ul style="list-style-type: none"> — Enpresen helburuak eta gizarte osoarenak bateratzeko beharra onartzea. — Garapen ekonomikoa ingurumenaren iraunkortasunarekin eta gizarteak onartutako ongizatearen parametroekin bateragarri ez izatea gerta daitekeela onartzea. 	<ul style="list-style-type: none"> — Epe laburraren tirania gainditu beharra. — Hazkundera neurtzeko moduan ingurumeneko eta gizarteko iraunkortasunari lotutako kontzeptuak txertatzea.

¹ Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011): «Creating Shared Value», *Harvard Business Review*, Jan/Feb, Vol. 89, Issue 1/2, 62-77. orr.

etekin pribatuen eta gizarteak dituen helburu kolektibo partekatu askoren lorpean sinergiak, eta ez kontrakotasunak, azpimarratzeko. Ikuspegi horiek bat datoz esaterakoan epe laburraren tirania gainditu beharra dagoela eta akziodunen (*shareholders*) interesak ezin direla gizarte osoaren asmoekin (*stakeholders*) kontrajarri.

Horrela, konplexutasun berria hiru plano handitan laburbildu dezakegu:

- Harremanen konplexutasuna handitzea (espazioetan, agente motetan eta jardura motetan).
- Ingurumeneko, energiako eta demografiako baliabideen mugak onartzea.
- Ongizatearen helburuak tradizioan hazkunde ekonomiko erreferentzia bakartzat izan duen lehiakortasunaren esparru analitikoan txertatu beharra.

Erronka berrikuntza eta sormena garatzea eta jakintzaren mugetarako bidean aurrera egitea da

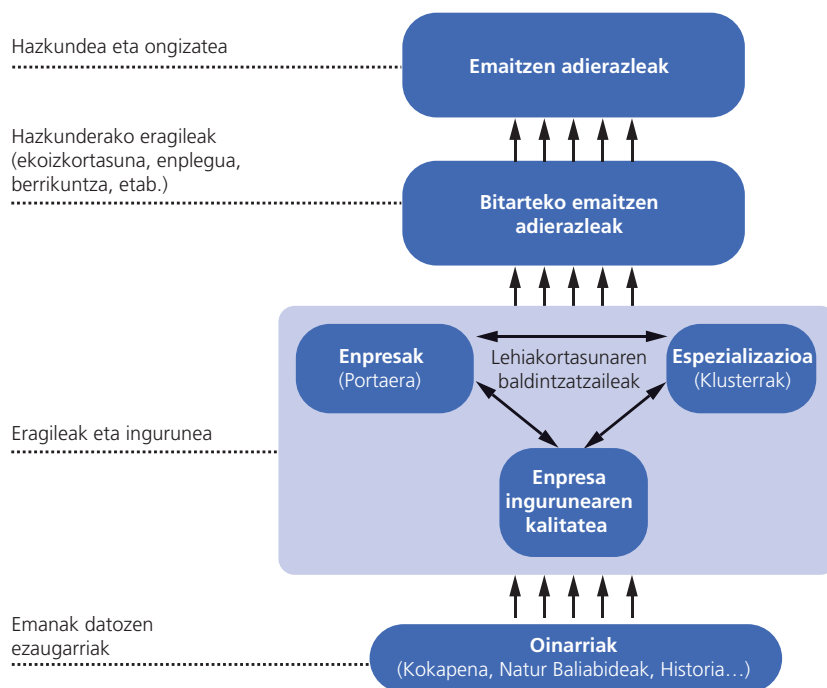
Gure inguruneko gainerako ekonomiak bezala, eta doikuntzako ingurune makroekonomiaren barruan, gizarte ondorioez gainera, eragileek esku hartzeko duten aukera mugatzen duena, euskal ekonomia ere bidegurutzean dago; inguru-nea gero eta konplexu eta aldakorragoa da, eta aurreko jokalekuan nagusi ziren gakoak orain oso bestelakoak dira. Erronka, aurreko Txostenean ere aipatu genuena, berrikuntzaren egoera berri hori lideratzea lortzea da, jakinik egoera batetik bestera igarotzea konplexua dela, inertziak haustea eta denbora eskatzen baititu. Nolanahi ere, trantsizio honetan *business as usual* ez da aukera bat. Konplexutasun berria lideratzeko ez da nahikoa lehendik ere ongi egiten genuena eta ongi egiten dakiguna hobeto egitea. Aitzitik, berrikuntza eta sormena garatzea eta jakintzen mugetarako bidean aurrera egitea da erronka. Horretarako, gizarteak eta lehiakortasunerako esanguratsuak diren eragile guztiek espazioari eta funtzioei begiratuta zatikatuta dauden balio kate global horietan txertatzeko dituzten aukerak ulertu behar dituzte, baita, berrikuntzan eta jakintzan oinarrituta, espezializazioko modu konplexuetara iristeko dituzten aukerak ere. Prozesu horretarako, indargunez gainera, ahultasunak ere ulertu behar dituzte, baita ahultasun horiek gainditzeko bideak ere. Txostena bide horietako batzuen nondik norakoak zehazten ahalegintzen da eta hainbat kontzeptutan sakontzen du, besteak beste: *aniztasun erlazionatua, industria berria, berrikuntza mistoa, espezializazio adimenduna, plataformak, balio kate globalak, etab.*

2.2. EA Eren lehiakortasuna

Konplexutasun berriaren ezaugarriak aurkeztu ondoren, Txostenak EA Eren eskualdeko lehiakortasuna du aztergai, eskualdeko analisi alderatuaren eta ekoizpen sistemen analisiaren bidez.

Eskualdeko analisi alderatua egiteko, European Cluster Observatory erakundearentzat Orkestran egindako esparru orokorra egokitu dugu. Europar Batasunaren *online* plataforma da, Europar klusterren eta eskualdeko lehiakortasunaren inguruan informazioa eta analisiak eskuratzeko sarbidea eskaintzen duena. Proiektua *Europe Innova* programak finantzatua da, Europar Batzordeko Enpresa eta Industriako Zuzendaritza Nagusiarena. Lortutako adierazleen zerrendak, hurrengo urteetan urratsez urrats egingo diren hobekuntzekin batera, EA Eren lehiakortasunaren bilakaeraren jarraipena egiteko aukera emango digu, Orkestraren Lehiakortasunari buruzko hurrengo Txostenetarako.

2. IRUDIA Eskualdeko Lehiakortasunaren Esparrua, European Cluster Observatory



Lehiakortasuna EAEko ekoizpen sistemaren ikuspegitik aztertzeko, bestalde, hainbat adierazle aztertu ditugu: prezioak, lan kostuak eta ekoizkortasuna (*ex ante* lehiakortasuna) eta esportazio kuotak (*ex post* lehiakortasuna).

2.2.1. Eskualdeko analisi alderatua

Txostenean erabilitako esparru analitikoak faktoreak hiru mailatan multzokatzen ditu, eskualdearen jardura ekonomikoaren isla eta lehiatzeko arrakastaren baldintzatzaile (ikus 2. irudia). Emaitzen adierazleak goiko aldean daude; azken emaitzen adierazleak dira, herritarren ongizate maila neurtzen dutenak. Bitarteko emaitzen adierazleak, bestalde, azken emaitzak lortzeko adierazle garrantzitsuak dira (enplegua, ekoizkortasuna, berrikuntza, etab.). Azkenik, lehiakortasunaren baldintzatzaileak garrantzi kritikoa dute aurreko bi mailetako emaitzak sortzeko prozesuetan eta hiru multzotan antolatzen dira: enpresen portaera; lurraldearen espezializazioa eta klusterrak; eta enpresa ingurunearen kalitatea.

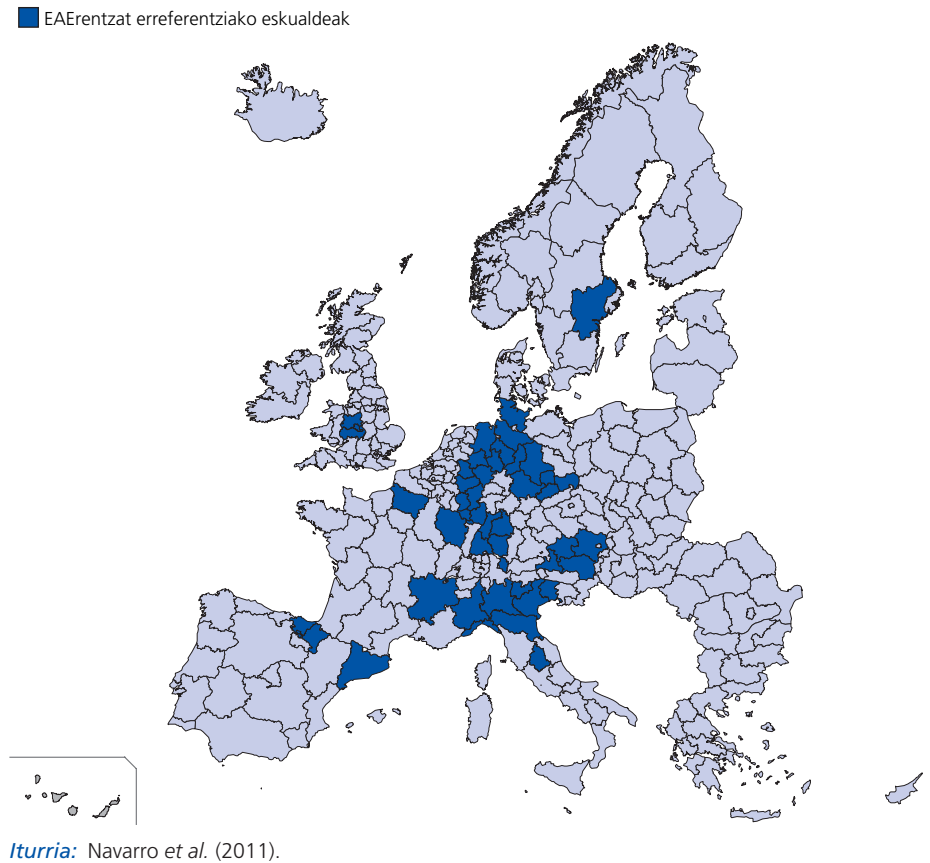
European Cluster Observatory erakundearen eskualdeko lehiakortasunaren esparrua osatzen duten hiru mailetako bakoitzean, EAeren analisi alderatua egin dugu, Europako eskualdeen multzoarekiko. Alderapena EAeren antzeko egitura ekonomikoak duten *erreferentziako* hogeita hamar *eskualdeekiko* ere egin dugu (ikus 1. mapa). Eskualde horiek Navarro *et al.* lanean identifikatu ziren (2011)². Azkenik, EAeren azken hamarkadako bilakaera xehetasun handiagoz aztertu dugu eta hiru erreferentzia talderekin alderatu: Espainia, EB-15 eta EB-27. Datuak eskuragarri di-

Lehiakortasuna Europako eskualdeekin alderatuta aztertu dugu eta bereziki geodemografiari eta egitura ekonomikoari begiratuta, gurearen antzekoen diren eskualdeekin alderatuta

² Navarro, M. (dir.), Gibaja, J.J., Franco, S., Murciego, A. eta Sáenz, J. (2011): *Indicadores de innovación y benchmarking. Reflexión y propuesta para el País Vasco*. Zamudio: Innobasque.

1. MAPA EArentzat erreferentziako eskualdeak

NUTS	Izena
ES21	Euskal Autonomia E.
ITC1	Piemonte
AT31	Oberösterreich
ITD3	Veneto
DED	Sachsen
AT12	Niederösterreich
ITD4	Friuli-Venezia Giulia
DEF	Schleswig-Holstein
ES51	Katalunia
AT22	Steiermark
AT34	Vorarlberg
DEC	Saarland
DEG	Thüringen
ITC3	Liguria
UKG	West Midlands
ITD5	Emilia-Romagna
DE9	Niedersachsen
FR22	Picardie
ITC4	Lombardia
FR71	Rhône-Alpes
FR41	Lorraine
ITD2	P. A. Trento
SE12	Östra Mellansverige
DEE	Sachsen-Anhalt
ES22	Nafarroako Foru E.
AT32	Salzburg
DEB	Rheinland-Pfalz
ITE2	Umbria
DEB	Rheinland-Pfalz
ITE2	Umbria



tugunez, joeraren ikuspegiak gainera, argazki egin berria ere eskaintzen dizkigu analisi horrek.

1. grafikoak EAren kokapenaren alderapenaren diagrama eskaintzen digu, adierazlee-tako bakoitzean. Diagrametako bakoitzean EAren kokapena ikus daiteke (kolorezko lerroa) erreferentziako eskualdeekin (azalera ilundua) eta Europako eskualde guztien multzoarekin alderatuta. Eskualde horien kopurua grafikoaren oinean adierazi dugu. Konturatu azalera ilunduaren goiko mugak erreferentziako eskualdeen rankingik onenari egiten diola erreferentzia eta beheko mugak, berriz, rankingik okerrenari.

2.2.1.1. *Emaitzen adierazleak*

EAEk ekonomia eta gizarte emaitza onak ditu, iraupen luzeko langabeziari dagokionez izan ezik

EAEk emaitza onak ditu adierazle mota honetan. Ekonomiaren dimentsioa jasotzen duten adierazleetan (biztanleko BPG eta biztanleko errenta erabilgarria) eta ongizatearen gizarte dimentsioak adierazten dituzten batzuetan (pobrezia arriskua eta bi-zitzaren aurrean asebetetzea) goiko %20an dago, bai Europako eskualde guztiekin alderatuta, baita erreferentziako eskualdeekin alderatuta ere.

1. GRAFIKOA EAE: kokapenaren alderapenaren diagrama adierazleetako bakoitzean



Baina, emaitzak ez dira hain onak ongizatearen gizarte dimentsioaren beste bi adierazletan: iraupen luzeko langabezia tasa eta ingurumenen eragin handiko lurraren erabilera, hazkundearen ingurumeneko kostuaren proxia da, hainbat kritika egiten bazaizkio ere.

Gainera, emaitzen adierazle horien bilakaera aztertuz gero, esan genezake krisi ekonomikoak ondorio larriagoak izan dituela EAEn Europako batez bestekoan baino, baina, hala ere, biztanleko BPGren mailak Europako batez bestekoaren gainetik daude oraindik ere eta iraupen luzeko langabeziarenak, berriz, Europako batez bestekoaren azpitik, baina oso hurbil.

2.2.1.2. *Bitarteko emaitzen adierazleak*

Bitarteko emaitzen adierazleak apalak dira, nahiz eta hobekuntza batzuk ikusten hasi

Aurreko adierazleekin alderatuta, multzo honetako adierazleetan EAEn kokapen erlatiboa oso bestelakoa da. Izaera ekonomikoa duten bitarteko emaitzen adierazleetan (enplegu tasa eta langabezia tasa, ekoizkortasuna, esportazioak) EAE Europako eskualdeen *ranking*aren batez bestekoan dago. Egoera okerragoa da, noski, erreferentziako eskualdeekin alderatuz gero. Gauza bera gertatzen da berrikuntzaren emaitzaren adierazleetan ere (patenteak eta argitalpenak).

Bitarteko emaitzen adierazleen bilakaera aztertuz gero, ikusiko dugu krisiak enpleguan izan duen eragina handiagoa izan dela EAEn Europako gainerako eskualdeetan baino. Análisi berak dio, nolahi ere, patenteen eskaeren bilakaera azken urteetan positiboa izan dela, nahiz eta teknologia maila handiko patenteen proportzioa patente guztiekiko oraindik ere Europako batez bestekoa baino dezente txikiagoa izan.

Badirudi analisi horrek *berrikuntzaren paradoxa* deitutakoa berresten duela, alegia, oraindik ere itxuraz kontraesana dago EAEn emaitza ekonomiko onen eta berrikuntzaren emaitza ez hain onen artean. Baina Txostenak Orkestraren ikerlan berri bat ere aipatzen du, Navarro *et al.*-ek egin (2011)³, paradoxa hori ia desagertu dela esaten duena. Desagertzea bi gertakariren ondorio izan daiteke: azken urteetan EAEn emaitza ekonomikoak okertu egin dira krisiaren eraginez, baina, hala ere, berrikuntzara bideratutako ahalegina ez dirudi murriztu denik. Orkestrak gai hori aztertzen jarraituko du, ondorio garrantzitsuak baititu (ikus 1. laukia).

2.2.1.3. *Lehiakortasunaren baldintzatzaileak*

I+Gri dagokionez, enpresen portaera nahiko positiboa da, baina patenteak norbaitekin batera asmatzerakoan, nolabaiteko endogamia ikusten da

Adierazle horiek elementu kritikoak dira garatutako esparru teorikoan, lurralde baten emaitzen adierazleak baldintzatzen baitituzte. Gainera, faktore horietan eragin daiteke, politika publikoen bidez. Erabilitako adierazle guztiak hiru multzotan banatu ditugu: (i) enpresa portaerari dagozkionak; (ii) sektore espezializazioari eta klusterrei dagozkienak; eta (iii) enpresa ingurunearen kalitateari dagozkionak. EAEn dagokionez, nabarmentzekoa da enpleguan eta enpresaren I+Gko gastuetan duen kokapen ona eta patenteen baterako asmakuntzan edo klusterren Europa mailako sendotasunean duen kokapen okerragoa.

3. irudiak aztertutako adierazle horietako batzuk laburbiltzen ditu. Irudi horretan adierazleen balioak erakusten dira EAEn datuak eskuragarri ditugun azken urterako eta

³ Navarro, M. (dir.), Gibaja, J.J., Franco, S., Murciego, A. eta Sáenz, J. (2011): *Indicadores de innovación y benchmarking. Reflexión y propuesta para el País Vasco*. Zamudio: Innobasque.

1. LAUKIA Berrikuntzaren Paradoxaz hitz egiten jarraitu al dezakegu?

Lehiakortasunari buruzko II. Txostenean ideia bat aurreratu genuen, azken bi urte hauetan herrialdearen eztabaida ekonomikoan emankorra izan dena: berrikuntzaren paradoxa deitutakoa, Euskal Autonomia Erkidegoaren emaitza ekonomiko onen eta berrikuntzako emaitza kaxkarragoen artean itxuraz egon daitekeen kontraesana adierazteko. Txosten honen 2. kapituluaren egindako azterketaren arabera, badirudi berrikuntzaren paradoxak bere horretan irauten duela. Izan ere, emaitza ekonomikoak, BPGaz eta biztanleko errenta erabilgarriaz baliatuz neurtuak, askoz hobeak dira berrikuntzako bitarteko emaitzak, patenteez eta argitalpenez baliatuz neurtuak, baino.

Baina Orkestrak orain dela gutxi egindako ikerketa batean, Navarro *et al.*-ek (2011) diote berrikuntzaren paradoxa ia desagertu egin dela. Arrazoi metodologikoez azal dezakete aldaketa hori. Izan ere, aipatutako azterlanak ondorioak ateratzeko adierazle konposatuak erabiltzen ditu eta horiek osatzeko aldagaiek emaitza kaskarragoak erakusten dituzte arlo ekonomikoan (ekoizkortasuna eta enplegu tasa) eta hobeak berrikuntzaren arloan (enplegua teknologia handiko eta teknologia ertain-handiko enplegutan eta jakintzan intentsiboak diren zerbitzuetan).

Paradoxak irauten duen ala ez ezin da guztiz argitu eta Orkestrak gai hori aztertzen jarraituko du, ondorio garrantzitsuak dituelako.

Paradoxa desagertzen ari dela esatea ez da burugabea, batez ere kontuan hartuta azken bi urteetan EAren emaitza ekonomikoek erlatiboki okerrera egin dutela, eta horrela, lurraldeak zuen abantaila gutxitu egin dela; baina, bestalde, ez dirudi krisi garaian EAren ahalegin berritzailea murriztu denik (horren adibide dugu I+Gko gastuaren intentsitatearen hazkundea).

Berrikuntzaren paradoxa desagertzearen fenomenoak ez da arraroa. Esate baterako, literaturak Danimarka behin eta berriro aipatzen du berrikuntzaren paradoxaren adibide, baina herrialde hartako emaitza ekonomiko eta berrikuntzako adierazleek ez dute paradoxa hori berresten.

Danimarkako berrikuntzaren paradoxaren arrazoia herrialde hartan nagusi den berritzeko moduak eman diezaguke. Izan ere, herrialdearen sektore espezializazioarengatik (low tech sektoreetan, esate baterako, elikagaiak) eta enpresen tamainarengatik (nagusiki enpresa txiki eta ertainak) DUI berritzeko eta ikasteko modua da nagusi, esperientzia oinarritzen dena, eta berrikuntza mota horretarako estatistikek ez dituzte adierazle egokiak eskaintzen. Gaur egun, hala ere, eta nahiz eta STI berritzeko eta ikasteko moduan oinarritutako ohiko adierazleak erabili, jakintza zientifiko eta teknologikoak neurtzen dituztenak, Danimarka Europako batez bestekoaren gainetik azaltzen da, argi eta garbi. Horrela, badirudi garapen maila jakin batetik aurrera, ezinezkoa dela lidergo ekonomikoari eustea STI berrikuntzan ahulak izanik. Gainera, azpimarratu behar da berrikuntzako estrategia arrakastatsuenak mistoak direla, alegia, berritzeko modu desberdinak uztartzen dituztenak (nahiz eta uztartze maila lurralde batzuetatik besteetara aldatu).

EAren dagokionez, aipatu izan da berrikuntzaren paradoxaren atzean sektore espezializazioa eta enpresa mota ere egon zitezkeela, eta horien eraginez, berritzeko modua nagusiki DUI motakoa zela, STI motakoa baino gehiago. Txosten honen 5. kapituluaren zehaztutako jarri dugu EAren berritzeko modua nagusiki DUI motakoa izatea. Are gehiago, badirudi EAren azken urteetan berrikuntzaren emaitzetan gertatutako aurrerapenaren arrazoia gehiago dela I+Gren alde egin den apustua, antolatutako eta marketinoko berrikuntzen ekarpena baino. Arestian aipatu dugun bezala, berrikuntza estrategia arrakastatsuenek bi ikuspegiak uztartzen badituzte, ezin dugu gure aurrerapena berrikuntza mota bakarrean oinarritu.

Berrikuntzaren paradoxak iraun ala ez, konplexutasun berriak berrikuntzako estrategia mistoei heltzeko gai izatea eskatzen du.

Iau edo bost urte lehenagorako, bilakaera ikusi ahal izateko. Aztertutako bi urte horien artean bilakaera negatiboa izan duten adierazleak gorriz azaltzen dira. EAren rankinga Europako eskualde guztiekin eta erreferentziako eskualdeekin ere alderatu dugu. EAE rankingaren azpiko erdian dagoenean ere gorriz adierazita azaltzen da.

Diagnostiko honek erakutsi dizkigun emaitzen atzean dauden faktoreak identifikatu ahal izateko, aurkeztutako adierazle nagusien ikuspegi orokorraz gainera, EAren lehiakortasuna baldintzatzen duten elementuen analisisan sakontzea komeni da. Egitako horri heldu diogu, hain zuzen ere, Txostenaren gainerako orrietan.

3. IRUDIA Adierazleen laburpena

EMAITZEN ADIERAZLEAK				
	Balioa		Rankinga	
	2005	2010	Europako eskualdeak	Erreferentziako eskualdeak
Biztanleko BPG (EAP)	29.726	32.778	18/206	2/30
Pobreziaren arriskua (%) ¹	9,6	9,4	12/198	4/30
Iraupen luzeko langabezia (%)	1,82	3,8	107/206	19/30

BITARTEKO EMAITZEN ADIERAZLEAK				
	Balioa		Rankinga	
	2005	2010	Europako eskualdeak	Erreferentziako eskualdeak
Enplegu tasa (%)	65,4	65,1	107/206	23/30
Langabezi tasa (%)	7,3	10,5	161/206	26/30
Langile bakoitzeko itxurazko ekoizkortasuna	60,6	69,4	93/206	20/30
EPO patenteak (milioi bat biztanleko) ²	51,4	41,6	87/206	27/30

ENPRESEN PORTAERA				
	Balioa		Rankinga	
	2005	2008	Europako eskualdeak	Erreferentziako eskualdeak
Enpresen I+Gko gastua (BPGren %)	1,15	1,6	26/206	6/30
Patenteen baterako asmakuntza (guztizkoaren %)	1,8	3,1	199/206	30/30

ESPEZIALIZAZIOA				
	Balioa		Rankinga	
	2005	2009	Europako eskualdeak	Erreferentziako eskualdeak
Enplegua teknologia handiko eta ertain-handiko manufacturatan (guztizkoaren %)	9,6	9,1	23/206	7/30
Enplegua jakintzan intentsiboak diren zerbitzuetan (guztizkoaren %)	30,7	33,1	122/206	20/30

Lehiakortasunaren baldintzatzaileak	ENPRESA INGURUNEA				
	Balioa		Rankinga		
	2005	2009	Europako eskualdeak	Erreferentziako eskualdeak	
Giza baliabideak zientzian eta teknologian – Core (biztanleria aktiboaren %)	23,9	25,0	10/206	1/30	
Hirugarren hezkuntzako ikasleak (20-24 urteko biztanleriaren %)	68,4	70,1	48/206	6/30	
I+Gko gastu publikoa (BPGren %)	0,33	0,38	123/206	22/30	
Banda zabalerako sarbidea duten familiak (%) ³	30,0	63,0	87/206	18/30	

¹ Pobreziaren arriskuaren balioak 2009koak dira² Patenteen balioak 2004 eta 2007koak dira³ Banda zabalarari dagozkion datuak 2006koak eta 2010ekoak dira2.2.2. Ekoizpen egituraren *ex ante* eta *ex post* lehiakortasuna

Ongizatea eta lehiakortasuna ekoizkortasunaren araberakoak dira

Aurreko lerroetan adierazi bezala, lan kostuen eta ekoizkortasunaren arteko harremanaren bilakaera eztabaidaren erdi-erdian dago gaur egun, nahiz eta alderdi hori beti den garrantzitsua. Arrazoi horregatik, Txosten honetan EAEko ekoizpen egituraren lehiakortasunaren diagnostikoa erantsi dugu, emaitza adierazgarriak dituen.

Lurralde bateko ekoizpen sektorearen lehiakortasuna aztertzeke, bertako produktuen lehiakortasuna baldintzatzen duten kostuei eta prezioei begiratu diezaiekegu (*ex ante* lehiakortasuna) edo lurralde horretako esportazioek harekin lehiari diren gainerako lurraldeetako esportazioekin alderatuta erakusten duten bilakaerari (*ex post* lehiakortasuna). Txostenak *ex ante* eta *ex post* lehiakortasunaren adierazleen maila eta bilakaera zein izan den aztertu du, EAEko manufactura industriarako.

2.2.2.1. *Ex ante* lehiakortasuna

Kostu guztien barruan, garrantzi handieneko bat lan kostuak dira. Ildo horretatik, lehiakortasunaren analisirako adierazlerik esanguratsuena produktu unitate bakoitzak daraman lan kostua neurtzen duena da (unitateko lan kostua edo ULK).

Kostu hori kalkulatzeko kontuan hartzen dira, batera, orduko lan kostua (OLK) eta ekoizkortasuna. Nolanahi ere, nazioarteko merkatuetan produktu batek duen azken prezioa ez dago soilik kostuen edo prezioen arabera; kanbio tasak ere eragina izango du.

1995-2007 urteen artean, OLK EAEko eta Espainiako ekoizkortasuna baino gehiago handitu zen, eta horrek ULK handitzea ekarri zuen. Hazkunde hori EB-15eko herrialdeetako, EBko zabalkundeko herrialdeetako eta AEBetako baino handiagoa izan zen, eta, horrenbestez, EAEko eta Espainiako manufakturako industriaren lehiakortasuna gutxitu zuen. Prozesu hori are gehiago indartu zen krisian, EAEn manufakturararen ekoizkortasuna gehiago erori zelako (ikus 4. taula).

Espainian eta EAEn lan kostuen bilakaera kaltegarria izan da lehiakortasunerako

Kostuetako lehiakortasunaren galera larriagoa izan zen 2000-2008 aldian, benetako kanbio tasa nominalak balioa irabazi zuelako. 2008an eta 2010ean, ordea, egoera lasaigoa izan zen, benetako kanbio tasa nominalaren indizeak inflexio puntua izan zuelako eta balio pixka bat galdu zuelako. 2010eko amaieran joera berriro ere kanbio tasak balioa irabaztea da, dolarraren ahultasunarengatik.

2000 eta 2008 urteen artean kanbio tasak izan duen bilakaerak kostuetako lehiakortasunaren galera areagotu du

Aldagai horien analisi alderatua egiten badugu, datuak eskura ditugun azken urterako, ikus dezakegu EAE OLK txikiagoak dituela EB-15eko herrialdeek eta Alemaniak baino —Alemania da talde horretan EAEko industriaren lehiakide nagusia—, baina OLKk Espainiako batez bestekoa baino handiagoak dira eta, batez ere, zabalkundeko herrialdeetakoak baino handiagoak. Datu hori garrantzitsua da, herrialde horietako batzuk EAEko manufakturako ekoizpenean zuzeneko lehiakideak direlako. Egoera horrek ezinbesteko egiten du eskainitako ondasun mota desberdintzea. Gainera, EAE lanaldiaren iraupenean erdialdean kokatuta dagoenez, emaitza horiek ia ez dira aldatzen lan kostuak eta ekoizkortasuna ordu bakoitzeko edo langile bakoitzeko kalkulatz gero (ikus 5. taula).

Ekoizkortasunari dagokionez, kontrakoa gertatzen da. OLKren eta ekoizkortasunaren konbinazio horren eraginez, EAEn ULKen maila zabalkundeko herrialdeetako

4. TAULA Orduko lan kostuaren eta ekoizkortasunaren eta unitateko lan kostuaren urteko aldakuntza tasa manufakturako industrian

	1995-2007						2007-2008		2008-2009	
	EAE	Espainia	Alemania	EB-15	EB-10	AEB	EAE	Espainia	EAE	Espainia
OLK	3,26	3,21	2,48	2,82	6,74	3,92	5,97	5,27	—	2,13
Ekoizkortasuna	2,05	0,86	3,10	2,81	7,51	4,39	0,12	-1,46	-8,81	-0,75
ULK	1,21	2,35	-0,62	0,01	-0,77	-0,48	5,85	6,74	—	2,88

Iturria: IVIE, EU KLEMS (2009), Eustat eta INE oinarri hartuta.

5. TAULA Mailaren analisi alderatua: Orduko Lan Kostua, Ekoizkortasuna eta Unitateko Lan Kostua

2007. urtea	EAE	Espainia	Alemania	EB-15	EB-10	AEB
Orduko Lan Kostua OLK (EAP-€)	25,9	21,4	32,6	28,3	9,2	31,9
Ekoizkortasuna (EAP-€)	41,2	33,4	48,8	41,6	17,3	49,8
Unitateko Lan Kostua (%)	73,0	88,2	76,1	76,4	61,0	61,8

Iturria: IVIE, EU KLEMS (2009), Eustat eta INEko datuak oinarri hartuta.

baino askoz ere handiagoa da, nahiz eta EB-15eko eta Alemaniako maila baino txikiagoa izan.

ULKen alde horien ondorioak EAEko manufakturako industriaren lehiatzeko kopenean modu batekoak edo bestekoak izango dira lehiakidea benetan zein den kontuan hartuta eta horretan eragina du gure ekoizpenaren desberdintze eta sofistikazio mailak. Lehen ere aipatu dugun bezala, ULKei dagokienez EAEk zabal-kundeko herrialdeekin alderatuta duen desabantaila ia gaindiezina saihesteko bide bakarra ekoizpena desberdintzea izango da. Horrenbestez, enpresentzako eta lehiakortasunerako politiketarako gomendio nagusia esportatzeko eskaintzan desberdintze faktoreak indartzea izango litzateke.

Zabalkundeko herrialdeen aurrean lan kostuetan dugun desabantaila saihesteko eta Alemaniaren eta EB-15aren aurrean dugun abantailaz baliatzeko, eskaintza desberdintzean aurrera egin behar da

ULKak kontrolatzeko egin behar den etengabeko ahaleginean, OLKetan eragiteko aukerak ekoizkortasunean eragiteko aukerak baino askoz ere txikiagoak dira. Bi aldagai horien bilakaeran egon behar duen beharrezko koordinazioa lortzeko, langileek enpresan duten inplikazioa handitzea gomendatzen da, enpresarekiko konpromisoa hartu behar dute eta harekin batera, ekoizkortasunaren bilakaeraren erantzukizuna hartu. Eta ekoizkortasunean eragiteko, I+Gaz gainera, Txostenak dio beste hainbat esparrutan ere jardun behar dela: antolaketa hobetzea, langilearen prestakuntza, Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiak (IKT), diseinua eta ingeniariak eta aktibo ukiezinei lotutako beste zenbait esparru. Esparru horietan guztietan, EAEn hobetzeko aukera badagoela erakusten digu azterketak.

2.2.2.2. Ex post lehiakortasuna

Nahiz eta lan kostuak igo eta kanbio tasak balioa irabazi, EAEko esportazioek merkatu globalean kuota handitu zuten

ULKei begiratu beharrean —lehiakortasunaren *ex ante* adierazleak— manufakturako esportazioek munduko esportazioetan duten kuotari begiratzen badiogu —lehiakortasunaren *ex post* adierazlea—, azterketak agerian uzten du EAEko manufakturako esportazioen kuota nabarmen handitu zela 2000tik 2008ra, nahiz eta ULK beste herrialdeetan baino gehiago handitu eta benetako kanbio tasa nominalak balioa irabazi.

Esportazioko kuoten portaera egoki hori hiru faktore nagusik azal dezakete: (i) esportazioko kuoten bilakaera, dirutan kalkulatu dena eta ez termino errealean, beraz, euroak 2000 eta 2008 urteen artean izan zuen balio irabaztearen eraginez, esportazioen bolumen berberak balio handiagoa izango du; (ii) EAEko manufakturako esportazioen sektore konposizioa, dinamismo esportatzaile handiagoa duten sektoreetan kontzentratzen dena; eta (iii) Espainiako eta EAEko esportazioek kalitatean eta balioan izandako aurrerapenak, prezioetan islatzen ez direnak.

Krisian zehar, metalurgia eta metalezko produktuen sektoreko esportazioak gutxitzeak manufakturen esportazio kuota murriztu zuen

2009an, ordea, EAEko manufakturako esportazioen kuotak behera egin zuen, 2008an %0,20 izatetik 2009an %0,18 izatera. Nolanahi ere, oraindik ere 2000. urteko %0,17aren gainetik dago. Jaitsiera nabarmen horren arrazoi nagusietako bat metalurgia eta metalezko produktuen sektoreko esportazioen beherakada izan zen. Espainian eraikuntzaren sektorea izan da merkatuko ekonomiaren balio erantsi gordinaren (BEG) murrizketaren eragile nagusia. EAEko ekonomian, ordea, BEGaren murrizketa horretan pisurik handiena metalurgia eta metalezko produktuen sektoreak izan du, baina badirudi sektore hori nolabait suspertzen hasia dela 2010ean.

Ildo horretatik, politika publikoek eta enpresen estrategiek *ex post* lehiakortasunaren bilakaera *ex ante* lehiakortasunaren adierazleei begiratuta espero zitekeena bai-

no hobea izatea eragingo duten faktoreen gainean lan egin beharko lukete: esportatutako produktuen kalitatea eta konposizioa hobetzea eta esportazioak munduko merkataritzaren batez bestekoak baino hazkunde handiagoa erakusten duten merkatu geografikoetara bideratzea.

Laburbilduz, EAEko lehiakortasuna Europako gainerako eskualdeekin eta erreferentziako eskualdeekin alderatuz egin dugun azterketaren eta *ex ante* eta *ex post* lehiakortasunaren azterketaren baterako diagnostikotik ondoriozta dezakegu gure herrialdeak kokapen ona duena emaitza ekonomikoei lotutako adierazleetan, baina hobetzekoak direla ingurumenari eta gizarte kohesioari lotutako adierazleak. Kokapena okerragoa da, nabarmen, ekonomiako edo berrikuntzako bitarteko adierazleetan. Gainera, agerian geratu da EAEk kostuetako lehiakortasuna galdu duela eta desabantaila hori gainditzeko bide bakarra ekoizkortasuna handitzea eta ekoizpena desberdintzea direla.

3

EA Eren lehiakortasunaren erronkak

EA Eren lehiakortasunaren eta ekoizpen egituraren diagnostikoa aurkeztu ondoren, Txostenak lehiakortasunaren erronkak ditu aztergai, konplexutasuna ezaugarri duen ingurune berri honetan. Erronka horiek hiru ardatzen inguruan egituratu ditugu:

- Ekonomiaren eta bertako eragileen aniztasuna, garapenaren oinarrian dagoena;
- pertsonen eta erakundeen gaitasunak eta ikaskuntza maila; eta
- lurraldearen eta eragileen irekitzea eta konektibitatea, kanpoko zein barnekoa.

3.1. 1. ardatza: Aniztasuna

Konplexutasun berrian, funtsezko erronketako bat ekonomiaren eta bertako eragileen aniztasuna garatzea eta kudeatzea da. Txostenean, hauxe adierazi nahi dugu aniztasuna esaterakoan:

- Ekoizpen egituraren heterogeneotasuna;
- dibertsifikazio estrategikoa, berrikuntzaren bidetik; eta
- jarduera, produktu, merkatu eta sektore ekonomiko berriak garatzea, jarduera ekintzailearen bidez.

Finantza inbertsioekin gertatzen den bezala, ekoizpen egitura dibertsifikatzeak *shock* bat edo asaldu asimetrikoak izateko arriskua murrizten du. Baina, arlo horretako abangoardiako analisisien arabera, ekoizpenaren dibertsifikazioak abantailak ekarriko ditu soil-soilik aniztasun erlazionatuan oinarritzen bada, alegia, jarduerak antzekoak badira edo antzeko jakintza oinarriak badituzte. Jakintza eta berrikuntzak jarduera batetik bestera igaro daitezen, beharrezkoa da horiek arteko distantzia kognitiboa oso handia ez izatea: aniztasun erlazionatuak aukera ematen du jakintza toki batetik bestera igartzeko eta xurgatzeko, eta horrek ernaltze eta berrikuntza esanguratsua ekarriko du.

3.1.1. Ekoizpen jarduera eta lehiakortasunari lotutako politikak

Aztergai dugun lehenengo alderdia ekoizpen jardueren eta lehiakortasunari lotutako politiken antolaketako funtsezko unitateen bilakaera da: enpresa, sektorea eta klusterra.

Ekonomiaren gero eta konplexutasun handiagoak erakusten digu ez direla nahikoak orain arte jarduera ekonomiko eta lehiakortasunari lotutako politikak antolatzeke erabili ditugun unitateak edo kontzeptuak. Enpresaren, sektorearen eta klusterren egitekoak, eragiketa ekonomikoak aztertzeke eta antolatzeke unitate izanik, aldaketa sakonak bizi ditu.

3.1.1.1. Enpresa

Lehiakortasunaren analisiaren oinarritzko unitatea, eta Orkestrako Estrategia Saileko aztergaia, enpresa da. Enpresari dagokionez, ingurune konplexuaren ezaugarriak itxuraz kontrajarriak diren bi joerek definitzen dituzte: ekonomiaren globalizazioa eta eskualdetzea, eta enpresen jardueren esternalizazioa eta desagregazioa. Joe-rra horien eraginez, orain arte hain kontuan hartu ez ziren faktoreak txertatu behar dira orain estatistiketan eta analisisetan.

Esate baterako, eskualdeko errealitatea behar bezala islatzeke, egokiagoak dira establezimendu bakoitzeke datuak, egoitza nagusia den ala ez ere kontuan hartuta. Baina informazio hori normalean estatistikek ez digute emango. Era berean, nazioartekotze prozesuetatik eta jarduerak desagregatzeke eratorritako errealitateaz jabetzeke, funtsezkoa da datuak enpresa taldeen arabera antolatzeta. Politikek ezin dituzte errealitate horiek bazterrean utzi, *egoitza eraginak* deitutakoekin eta lurraldean kokatutako enpresen benetako gaitasunekin lotuta baitaude.

Enpresen artean jabetza loturak —akzioen jabetzaren bidez— sarriago ikusten dira EAEn beste autonomia erkidegoetan baino

Gai horri dagokionez, Txostenak azpimarratzen du EAEn enpresen arteko loturak —akzioen jabetzan oinarritutakoak, aurrerantz zein atzerantz— ugariagoak direla beste autonomia erkidego batzuetan baino. Hain zuzen ere, euskal enpresen akziodunen artean industri korporazioak azaltzen dira eta enpresek beste enpresa batzuetako akzioen egituran parte hartzeak dituzte (ikus 6. taula). Fenomeno hori bereziki azpimarratzekoa da tamaina handiagoko enpresetan, manufakturako industrian eta maila teknologiko handiagoko sektoreetan. Enpresa taldeak sortzeke prozesu horri laguntzeaz gainera, talde horietako batzuek izan dezaketen trakzio eragina ere gehiago ustiatu beharko litzateke, batez ere berrikuntzaren eta nazioartekotzearen esparruan, hainbat azterlanek eragin hori gaur egun txikia dela erakutsi baitute.

EAEko enpresen %98,9 txikiak dira; %1, ertainak; eta soilik %0,1 handiak.

Txostenaren hainbat atalean agerian geratzen da EAEko enpresen tamaina erlatiboki txikia eragozpena dela, besteak beste, berrikuntza barneratzeketa garatzeketa, edo ohiko merkatuez bestelakoetarako esportatzeketa gaitasunerako.

3.1.1.2. Sektorea

Manufakturako enpresek lehian duten arrakasta gero eta gehiago dago garatzen edo eskuratzen dituzten zerbitzuen arabera. *Industria berria* kontzeptuak islatzen du errealitate berri hori

Analisi guztiek agerian uzten dute sektoreen arteko mugak gero eta lausoagoak direla eta sektoreak definitzeke jarduera ekonomikoen sailkapena berraztertu behar dela. Bereziki azpimarratzekoa da industriaren eta zerbitzuen arteko gero eta lotura handiagoa. Globalizazio eta deslokalizazio prozesuen eraginez, eta informazioaren eta komunikazioaren teknologien (IKT) aurrerapenak lagunduta, herrialde aurreratu-etan industri enpresen lehiakortasuna gero eta gehiago oinarritzen da industri sektorean hirugarren sektoreke jarduerak txertatzean: bai ekoizpen fasearen aurretik (nagusiki diseinua eta I+G), bai ekoizpenaren ondoren (marketina, mantentze lanak, prestakuntza, salmenta ondoko zerbitzua, etab.).

6. TAULA Akziodunen artean industri korporazioak dituzten enpresak edo industri korporazioetan parte hartzen duten enpresak (%)

	Akziodunen artean industri korporazioak dituzten enpresak (%)						Industri korporazioetan parte hartzen duten enpresak (%)					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Andaluzia	6,8	7,5	6,1	7,6	5,8	6,2	4,1	4,8	4,0	4,5	4,5	4,6
Aragoi	8,0	9,0	7,7	9,4	7,8	7,9	5,1	6,2	5,2	5,8	6,0	6,3
Asturias	6,9	7,9	7,1	8,3	6,7	7,4	4,8	5,9	5,3	5,9	5,9	6,0
Balearrak	9,5	10,4	8,5	9,6	8,2	8,1	5,8	6,4	5,5	5,9	5,8	5,7
Katalunia	10,6	11,5	9,2	10,4	8,8	9,0	6,7	7,6	6,3	6,8	6,6	6,8
Ceuta	10,4	10,9	8,4	10,2	6,5	6,7	10,6	11,3	8,1	8,2	8,0	7,5
Gaztela eta Leon	6,6	7,3	6,1	7,7	6,1	6,2	4,3	5,1	4,5	4,8	4,8	5,0
Gaztela Mantxa	4,5	5,1	4,3	5,8	4,0	4,4	2,7	3,5	3,1	3,5	3,5	3,7
Extremadura	6,2	6,8	6,2	7,9	6,0	6,6	3,9	5,5	5,0	5,7	5,7	6,2
Galizia	7,8	8,8	7,6	9,4	6,9	7,2	5,2	6,4	5,6	6,2	5,6	5,8
Kanariar U.	9,0	9,6	8,1	9,0	7,0	7,2	5,6	6,4	5,4	5,8	5,6	5,6
Madrilgo E.	12,6	13,6	10,8	12,3	10,5	10,6	8,4	9,2	7,7	8,2	8,0	8,1
Melilla	6,6	7,3	5,4	7,1	4,2	5,3	4,8	5,5	4,1	4,2	4,6	4,3
Murtzia	5,9	6,8	5,6	7,2	5,2	5,6	3,9	5,0	4,3	4,6	4,4	4,6
Nafarroa	9,6	10,3	8,6	10,3	9,4	9,7	7,5	8,7	7,4	8,2	8,4	8,4
EAE	11,9	13,0	10,8	13,0	11,1	11,3	8,6	10,4	8,6	9,2	9,2	9,4
Errioxa	9,4	11,0	8,9	10,5	8,7	9,0	6,8	7,8	6,7	7,4	7,8	8,0
Kantabria	7,8	8,9	7,3	8,4	6,8	6,7	5,6	6,3	5,4	5,8	5,6	5,6
Valentziako E.	6,8	7,6	6,1	7,3	5,6	5,9	4,9	5,7	4,7	5,0	4,9	5,0
Guztira	9,0	9,9	8,0	9,4	7,7	7,9	5,9	6,8	5,7	6,2	6,1	6,2

Iturria: SABI-Informa, 2005-2010eko abenduako DVD. Egileek egina.

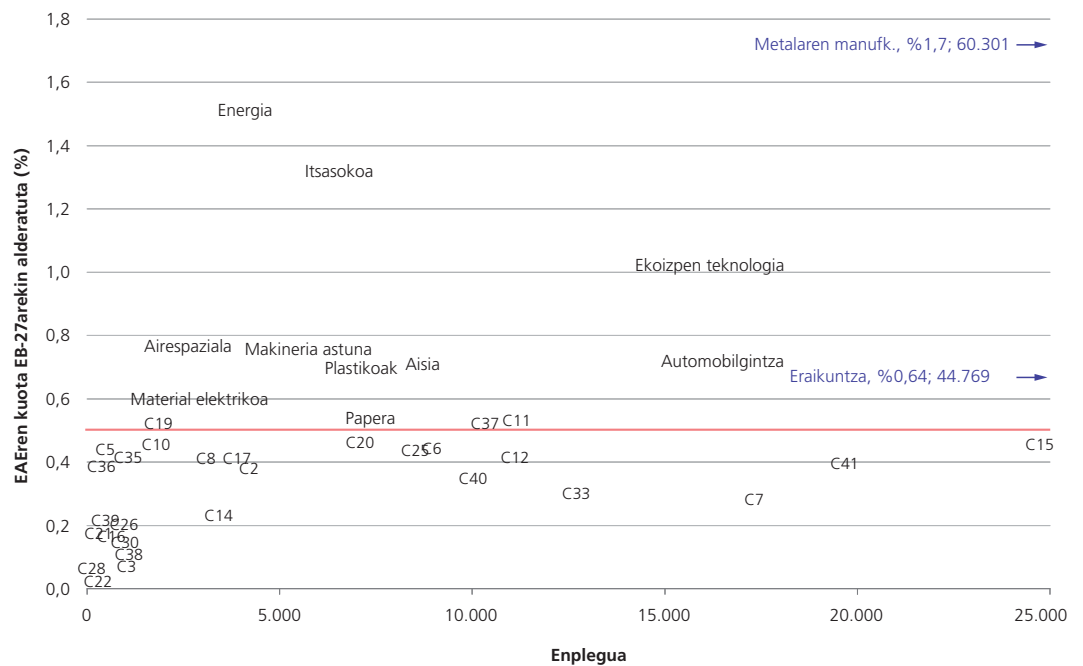
Kasu askotan, hirugarren sektoreko jarduera horiek industri enpresan bertan egiten dira, baina gero eta sarriago ikusten da, *open innovation* filosofiari erantzunez, zerbitzu horietan espezializatutako erakundeetara jotzen dela. Horrela, enpresentzako zerbitzuetako enpresak (ekoizlearentzako zerbitzuak ere deitutakoak) asko garatu dira eta garrantzi handia hartu dute gizarte aurreratuetan. Aztertzaileek jada *industria berriaz* hitz egiten dute, zerbitzu horiek ere barne hartuta. Ekoizlearentzako zerbitzu berri horien barruan azpimarratzekoak dira jakintzan intentsiboak diren zerbitzuak. Hainbat azterlanen arabera, gaur egun egituratze egiteko garrantzitsua izango lukete, xx. mendearen bigarren erdian ondasun ekipoek izan zutenaren baliokidea. Aurreko guztitik ondoriozta dezakegu lehiakortasunari lotutako politikek bere xedea zabaldu behar dutela eta soilik manufakturako enpresei erantzun beharrean, enpresa mota berri horri ere erantzun behar diotela. Horrenbestez, bultzatzen dituzten jardueren artean, ez dira soilik ekoizpena eta I+G egongo; aitzitik, diseinuari eta marketinari laguntzeko neurriak ere aztertu behar dituzte.

3.1.1.3. Klusterra

Azken urteetan, gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari da kluster errealitatearen zeharkako ikuspegia (plataforma ere deitutakoa). Gainera, kluster bertikalei dago-kienez, haren azterketa eta eragiketetan esparru geografikoa zabaldu egin da, eta arreta handiagoa eskaintzen zaio klusterra balio kate globaletan nola txertatzen den ikusteari. Lehenengo aldaketa IKTen aurrerapenetik eta globalizaziotik eratorri-ko faktoreen garrantzi erlatiboaren aldaketari emandako erantzuna izan daiteke.

Klusterraren arrakastak lotura estua du klusterra balio kate globaletan txertatzeko moduarekin

2. GRAFIKOA EAEko klusterren mapa



Iturria: European Cluster Observatory. Egileek egina.

Oharra: 0,5 puntuko lerro horizontalak EAEko enplegua adierazten du ECO basean jasotako eskualdeen guztizkoarekin alderatuta. Metalezko manufakturen eta eraikuntzaren klusterrari dagokion enpleguak grafikoaren eskala gainditzen du eta horregatik eman dira datuak. Batez besteko kuota hori baino espezializazio indize handiagoa duten klusterren izenak jarri dira soilik, horietan baitago espezializatuta EAE; gainerako klusterren izenak ondoko zerrenda daude.

C1 Airespaziala; C2 Nekazaritza; C3 Jantzigintza; C4 Automobilgintza; C5 Bioteknologia; C6 Eraikuntzako ek.; C7 En-presentzako zerbitzuak; C8 Kimika; C9 Eraikuntza; C10 Eraikuntzako materiala; C11 Banaketa; C12 Hezkuntza eta jakintza; C13 Aisia; C14 Abeltzaintza; C15 Finantza zerbitzuak; C16 Oinetakoak; C17 Altzariak; C18 Makineria astuna; C19 Tresnak; C20 IKT; C21 Bitxigintza; C22 Larrua; C23 Argiztapena eta ek. elektrikoa; C24 Itsasokoa; C25 Hedabideak eta publizitatea; C26 Medikuntzako tresnak; C27 Metalen manufaktura; C28 Petrolio eta gasa; C29 Papera; C30 Farma-zia; C31 Plastikoak; C32 Energia; C33 Elikagaiak; C34 Ekoizpen teknologia; C35 Kirolerako eta aisiarako art.; C36 Harro-biak; C37 Telekomunikazioak; C38 Oihalgintza; C39 Tabakoa; C40 Turismoa eta ostalaritza; C41 Garraioa eta logistika.

Horregatik, ohiko klusterrek eskala ekonomien ustiapenean, ekoizpenean, lotura bertikaletan eta espezializazioan arreta jartzen bazuten ere, gaurko logika berriak irismen ekonomiak, merkatua, ikuspegi horizontala edo zeharkakoa eta heteroge-neotasuna eta aniztasuna azpimarratzen ditu. 2. grafikoak EAEko kluster batzuek EB-27an duten espezializazio maila erakusten du, baita haien eragin ekonomikoa ere, enpleguarekin neurtuta. Ikus daitekeenez, manufakturari lotutako jarduera ekonomikoak nabarmentzen dira, neurri batean behintzat, eskualdearen industri le-gatuak azal litzakeenak.

EAEko kluster elkarteek askotariko errealitateak islatzen dituzte: horietako batzuen atzean balio kateak daude (aeronautika, automobilgintza, papera, etxetresna elek-trikoak); beste batzuen atzean, berriz, zeharkako errealitateak (ingurumena, logis-tika eta mugikortasuna). Gainera, elkarreraginak ustiatzeko hainbat ekimen jarri da abian, esate baterako, auto elektrikoa, automobilgintzako, energiako eta elektroni-ka, informatika eta telekomunikazioetako klusterrek elkarrekin sortutako jakintza-ren adibidea.

Klusterrak balio kate globaletan txertatzeari eskaintzen zaion arreta handiagoari dagokionez, Txostenak agerian uzten du jarduera bati lotutako balio kate mota zehatza ulertzeak duen garrantzia. Horregatik interesgarria da balio kateak bereizten dituen tipologia: gatibuak, hierarkikoak, modulukoak, harremanetakoak eta merkatukoak⁴. Tipologia hori interesgarria da klusterrak balio kate globaletan nola txertatzen diren ulertzeko. Gainera, aukera ematen du politika publikoen bidez balio kate mota bakoitzarentzat berariazko ikaskuntza prozesua sustatzeko, eta horrela, poliki-poliki balio kate ahulenetik sendagoenetarako urratsak egiteko.

Azkenik, lehen ere aipatu genuen bezala, azken urteetako literaturak espezializazioaren eta aniztasunaren artean tradizioan egon izan den dikotomia gainditu du. Aniztasunaren barruan, gainera, erlazionatu gabeko aniztasuna eta *aniztasun erlazionatua* bereizi ditu. Hiru estrategia posibleen artean (espezializazioan, erlazionatu gabeko aniztasuna eta aniztasun erlazionatua) azken horrek eskaintzen ditu emaitza onenak berrikuntzan eta hazkunderan. EAEko hiru lurralde historikoek (eta bereziki Gipuzkoak) balio altuak dituzte aniztasun erlazionatuan eta badirudi hori faktore garrantzitsua izan dela berrikuntzan eta hazkunde ekonomikoan lortutako emaitzetan.

EAEk eta antzeko lurraldeek, ekoizpen egituran aniztasun erlazionatu handiagoa dutenek, ekoizkertasunaren hazkunde handiagoa dute

Ildo horretatik, EAEren lehiatzeko estrategiak aniztasun erlazionatu handi horri eustea eta ustiatzea beharko luke helburu, espezializazio edo dibertsifikazio hutseko estrategien aldeko apustua egin beharrean. Hori guztiz bat dator Europar Batzordeak berriki *espezializazio adimendunaren* estrategien alde egindako gomendioekin. Ildo horretatik, helburua ez da, adibidez, bio, nano edo gainerako teknologia generikoak besterik gabe bultzatzea, baizik eta teknologia horiek lurraldeko ekoizpen egiturari lotutako esparru zehatzetara bideratzea.

Espezializazio adimenduneko estrategiak eskualdearen aniztasun erlazionatuan oinarritu behar dira

3.1.2. Berrikuntza enpresan

Ardatz honetan lantzen den bigarren elementua enpresen berrikuntzako estrategien analisia da.

Berrikuntza faktore kritikoa da ekonomia modernoaren lehiakortasunerako. Enpresek erronka berriei eta mundu gero eta konplexuagoari egin behar diote aurre, berrikuntzaz baliatuz. Eta horretarako, berrikuntzako estrategiak definitu behar dituzte. Baina, berritzeko modua ez da bakarra eta enpresetako berrikuntza estrategiak askotarikoak eta konplexuak izan daitezke. Nolanahi ere, ikerketa gutxik sakondu dute euskal enpresaren berrikuntzako barne prozesuetan (esate baterako, estrategia korporatiboaren azterketaren bidez, kasu azterketaren bidez, etab.).

Enpresetako berrikuntzaren fenomenoak hobeto ulertzeko ahaleginean, Txostenak berrikuntza neurtzeko ohiko adierazleez gainera, beste batzuk ere erabili ditu. Ohi-

⁴ «Merkatuko» kate globaletan, kateko kide bakoitza bere aldetik aritzen da, harremanak ez dira iraunkorak eta ez dute sakon elkar ezagutzen. «Moduluko» kate globaletan, katea osatzen duten eragileek elkar hobeto ezagutzen dute eta kalitate handiagoko produktuak salerosten dituzte. «Harremanetako» balio katean, produktuek konplexutasun handia dakarte, horregatik, kateko kideen gaitasunak uztartu eta osatu behar dira. Kate «gatibu» eta «hierarkikoetan», enpresa multinazional handi batek du nagusitasuna eta kontrolatzen du jakintza. Kate hierarkikoan nagusitasun hori lortzeko kateko faseak guztiz barneratzen dira; gatibuan, berriz, enpresa hornitzailearen kontrola dago, nahiz eta, formari begiraruta, independentea izaten jarraitu.

7. TAULA Jarduera berritzailearen bat duten enpresen ehunekoa, enpresaren tamainaren arabera, 2006-2008 (10 enplegatu edo gehiagoko enpresak eta oinarritzko sektoreak)

	EAE				EB-27			
	Berritzaileak	Berrikuntza teknologikoa eta ez teknologikoa	Soilik berrikuntza teknologikoa	Soilik teknologikoa ez den berrikuntza	Berritzaileak	Berrikuntza teknologikoa eta ez teknologikoa	Soilik berrikuntza teknologikoa	Soilik teknologikoa ez den berrikuntza
Guztira	46,9	21,7	19,0	6,2	52,2	28,5	11,2	12,5
Enpresa txikiak	42,5	18,4	17,3	6,8	48,2	24,8	10,6	12,8
Enpresa ertainak	66,2	36,3	26,5	3,4	64,6	39,3	13,5	11,8
Enpresa handiak	85,5	54,3	31,2	0,0	81,4	59,7	13,1	8,6

Iturria: Eustat. Berrikuntza Teknologikoaren Inkesta eta Eurostat. CIS 2008.

Oharra: EB-27ko datuetan ez dira kontuan hartu Greziakoak eta Erresuma Batukoak.

ko adierazleek, besteak beste, I+G eta patenteek, zientzia eta teknologiaren aldeko alborapena dute. Beste adierazle batzuk ere aztertuta, enpresen portaera berritzailearen heterogeneotasuna, baldintzatzaileak eta emaitzak hobeto ulertzea dugu helburu, horrek berrikuntzako politikak diseinatzerakoan eta aplikatzerakoan lagunduko duelakoan.

Jarduera berritzailea duten enpresen ehunekoa eta horien berrikuntzako gastua Europako batez bestekoa baino pixka bat txikiagoa da

Nazioartean lurralde baten berritzeko gaitasuna neurtzeko adierazle erabilienetako bat *jarduera berritzailea duten enpresen proportzioa* da. 7. taulako datuek erakusten digute jarduera berritzailea duten enpresen ehunekoa %47 dela, EB-27ko batez bestekoa baino pixka bat txikiagoa (batez bestekoa %52 da). Nolanahi ere, adierazle horrek ez du inongo informaziorik ematen berrikuntzaren intentsitatearen eta kalitatearen inguruan, beraz, beharrezkoa da beste adierazle batzuk ere erabiltzea. *Berrikuntzako gastuaren* adierazleak enpresetako jarduera berritzailearen intentsitatearen inguruko informazioa ematen du, berrikuntzako gastua fakturazio osoarekin harremanetan jarrita. EAEko enpresen intentsitate berritzailea EB-27ko batez bestekoa baino pixka bat txikiagoa da: EAEko enpresetan ehuneko %1,7 da eta EB-27koetan, berriz, %1,8. Bi adierazle horiek erakusten dute EAEko enpresek berrikuntzaren alde egin duten apustua nahiko hurbiltzen dela EB-27ko batez bestekora, nahiz eta azpitik geratu. Horren ondoren, aztertu beharko litza-teke zer gertatzen den gainerako enpresekin, erdia inguru, jarduera berritzailerik egiten ez dutenak, eta jakin berritzen ez duten horien artean, zenbatek berritu ahal izango luketen.

Berrikuntzarako finantzaketa publikoa jasotzen duen EAEko enpresen ehunekoa Europako beste edozein herrialdetakoa baino handiagoa da

Berrikuntzaren analisisian sartu beharreko beste elementu garrantzitsu bat erakunde publikoek berrikuntzarekin duten inplikazioa da. Hori neurtzeko, laguntzen estaldura maila aztertuko dugu. Datuek erakusten dute EAEn jarduera berritzaileak dituzten enpresen %47,2k finantzaketa publikoren bat izan zuela berrikuntzarako. Datu hori ehuneko handia da Europako beste herrialde batzuekin alderatuta. Datuak erakusten digu euskal enpresek berrikuntzaren alde egin duten apustuak erakunde publikoen finantza laguntzaren babes handia duela. Baina erakundeen ahalegin horretatik espero diren emaitzak biltzea (eta eskatzea) itxi gabeko kontua da. Eskakizun horrek berrikuntzari laguntzeko politika publikoen jarraipen estua eta eraginkortasunaren etengabeko balorazioa eskatzen ditu.

Enpresek eta erakundeek berrikuntzaren alde egindako apustua aztertzeaz gainera, enpresen *portaera berritzailea* ulertu behar dugu, enpresek berrikuntzako jarduera mota ugari egin baititzaizkete. Lehenengo sailkapen batean, berrikuntza teknologikoak (produktuko edo prozesuko berrikuntzak) eta berrikuntza ez teknologikoak bereizi behar ditugu. Europako herrialde gehienetan bezala, EAEko enpresa berritzaile gehienek bi berrikuntza motak uztartzen dituzte. Baina, azpimarratzekoa da EAEn soilik berrikuntza teknologikoaren aldeko apustua egin duten enpresen ehunekoa beste herrialdeetan baino handiagoa dela eta soilik berrikuntza ez teknologikoaren aldeko apustua egin duten enpresen ehunekoa, berriz, txikiagoa. Azterlan ugariak erakusten dute bi berrikuntza motak uztartzeak, *berrikuntzako estrategia mistoak* deitutakoak sortuz, enpresei emaitza hobekiak ekartzen dizkiela. Beraz, euskal enpresentzat erronka garrantzitsua da berrikuntza ez teknologiko gehiago egitea, berrikuntza teknologikoak baztertu gabe.

EAEko enpresen ehuneko handi batean nagusi da berrikuntza teknologikoa ez teknologikoaren aldean, eta soilik prozesuko berrikuntzak egiten dituzten enpresen ehunekoa Europako batez bestekoa baino handiagoa da

Berrikuntza teknologikoak produktuko berrikuntzetan eta prozesukoetan bereizten baditugu, ikus daiteke bai EAEn eta bai EB-27an produktuko eta prozesuko berrikuntzen konbinazioa dela nagusi. Baina, EAEn dagokionez azpimarratzekoa da soilik prozesuetako berrikuntzaren aldeko apustua egiten duten enpresen ehunekoa. Horrek aditzera ematen digu euskal enpresetako zuzendariak oraindik ere arreta berezia eskaintzen diotela ekoizpen prozesuen kalitateari eta efizientziari, bestela esanda, «lehendik ere ongi egiten genuena hobeto egiteari», produktuak desberdintzeari baino gehiago. Emaitza horiekin bat, berrikuntzen berritasun maila aztertuz gero, enpresarentzat edo merkatuarentzat berrikuntza berriak egiten dituzten EAEko enpresen ehunekoa EB-27ko batez bestekoa baino txikiagoa da, 8. taulan ikus daitekeen bezala.

Emaitza horiek ikusirik, beraz, ondoriozta daiteke EB-27ko batez bestekoarekin alderatuta, euskal enpresa berritzaileen ehuneko handiagoak gehikuntzako berrikuntza ereduari jarraitzen diola (etengabeko berrikuntzak, baina garrantzi txikiak), errotiko berrikuntza ereduari baino gehiago (aldaketa gutxi baina bortitzak); eta gainera, jarraitzaileen estrategia erabiltzen dute, merkatuan dagoeneko badiren produktu berrikuntzak edo (bereziki) prozesu berrikuntzak egiten baitituzte. Horren guztiaren eraginez, euskal enpresek balioa atzemateko gaitasun mugatua dute. Horixe erakusten du euskal enpresen negozio zifran enpresarentzat edo merkatuarentzat berriak diren produktuek hartzen duten ehunekoak, EB-27ko batez bestekoarekin alderatuta. Datu horiek hausnarketa sakona eskatzen dute eta ondorioak dituzte

EAEko enpresa berritzaile gehienak berrikuntzan jarraitzaileak dira, ez liderrak

8. TAULA Enpresarentzat edo merkatuarentzat berrikuntza berritzaileak sortzen dituzten enpresen ehunekoa enpresa guztiekin alderatuta, 2006-2008, enpresen tamainaren arabera (10 enplegatutako edo gehiagoko enpresak eta oinarriko sektoreak)

	EAE		EB-27	
	Berria enpresarentzat	Berria merkatuarentzat	Berria enpresarentzat	Berria merkatuarentzat
Enpresak guztira	9,1	12,3	17,0	14,3
Enpresa txikiak	7,2	10,4	14,3	11,9
Enpresa ertainak	18,6	19,1	24,6	20,6
Enpresa handiak	21,0	40,6	40,1	36,3

Iturria: Eurostat. CIS 2008 eta Eustat. Berrikuntza inkesta.

bai berrikuntzari laguntzeko politika publikoetan eta bai epe ertain eta luzeko estrategia korporatiboetan.

Estrategia arrakastatsuenek hainbat berrikuntza mota uztartzen dituzte

Enpresentzat eta berrikuntza sistema osoarentzat erronka nagusia da berrikuntza teknologikoa eta ez teknologikoa eta produktu eta prozesuko berrikuntza merkatu globaletan salerosi daitezkeen eta/edo ekoizkortasuna hobetuko duten ondasun eta zerbitzu bihurtzea. Xede horrekin, konplexutasun berrian lider izateko ezinbestekoa, jakintzaren aldeko apustu erabakigarria egin behar da eta jakintza hori prozesu eta produktuetan txertatzea lortu. Eta guztion helburu horrek ez du esan nahi jakintzaren muga toki berrietara «bultzatzeko» gai izatea, helburu desiragarria izanik ere, oraindik sarrera hesi handiak baititu, baizik eta jakintzaren muga «egoteko» gai izatea, jakintza hori teknologia eta produktuen ernaltze gurutzatutik datozen irtenbideak sortzeko erabiltzeko, erkidego globaletan azaltzen ari diren beharrak identifikatzeko, ekoizpena antolatzeko, prozesuak eta objektuak diseinatzeko, etab.

Jakintzaren muga «egon» behar da, merkatuarentzat berrikuntza esanguratsuak garatzeko

3.1.3. Aniztasunetik eta aniztasunerako ekin

Aniztasunari lotutako ardatzaren azken elementua jarduera ekintzailea da.

Sistema ekonomikoaren aniztasuna berrikuntzan eta jakintzan oinarritutako lehia-tzeko egoerara iritsi nahi duen lurraldearen bilakaeraren bereizgarria da. Ekintzailetza, inguratzen duen ekosistemaren aniztasunaren arrazoi zein ondorio denez gero, eraldaketa hori ahalbidetzen duten elementuetako bat da. Baliabide eskuragarrien erabilera efizienteagoa sustatzeaz, enplegua sortzeaz eta eragile ekonomikoen beharrak koordinatzeaz gainera, ekintzailetza enpresek orain arte erabili ez duten jakintza berria merkatuan sartzeko bidea da. Garapen zientifiko eta teknologiko berriak merkaturatzen laguntzean eta ekoizpen unitateen multzoa gartzetzean, ekintzailetzak eskualdearen aniztasunari laguntzen dio.

Jarduera ekintzailea dagokion ekosistemaren enpresa eta erakunde aniztasunaren arrazoi zein ondorio da

Ekintzailetza ingurune ekonomikoaren aniztasunaren isla ere bada, ekintzaileak eragile desberdinen interesak kudeatzen baititu. Egiteko horrek ezaugarri bereziak hartuko ditu sektoreen arteko aniztasuna nagusi den egoeran. Izan ere, kasu horretan, sektore ekonomikoen jakintzatik datozen sinergiek jakintza berria sortzen dute eta horrek enpresa berriak sortzeari lagunduko dio. Azkenik, ingurunearen aniztasuna finantza, gizarte eta administrazio erakundearen askotarikotasunean ere antzeman daiteke eta hori oso garrantzitsua da jarduera ekintzaileak emaitza onak izan ditzan.

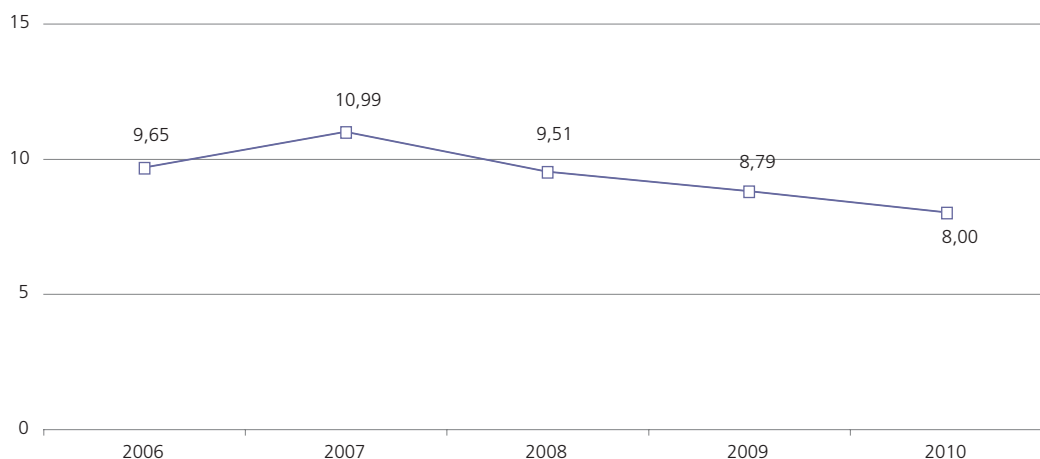
Jarduera ekintzaileak eta enpresa berrien hazkundeko igurikimenek azken aldiaren behera egin dute

Ekintzailetza sustatzea Europako politika ekonomikoaren ardatz nagusietako bat izan da azken hamarkadan, bai herrialde mailan eta bai lurralde mailan. Euskal Autonomia Erkidegoan, esate baterako, herri administrazioen maila desberdinek politika ugari jarri dituzte abian jarduera ekintzailea sustatzeko. Ahalegin horiek eginda ere, ekintzailetzak beherakada arina izan du azken hiru urteetan, hazkundearen igurikimenak amildu egin baitira (ikus 3. grafikoa). Emaitza horietan eragina du, neurri handi batean, gaur egungo krisi ekonomikoak, baina, nolana ere, enpresen berrikuntza neurtzeko orain dela gutxi sortutako adierazleek erakusten digute jakintza sortzen inbertitu den ahaleginak ez duela ekarri oinarri teknologikoko proiektu ekintzaile berrien hazkunde garrantzitsurik.

EAEko ekintzailetzaren kanpoko merkatuetako orientazioa ahula da

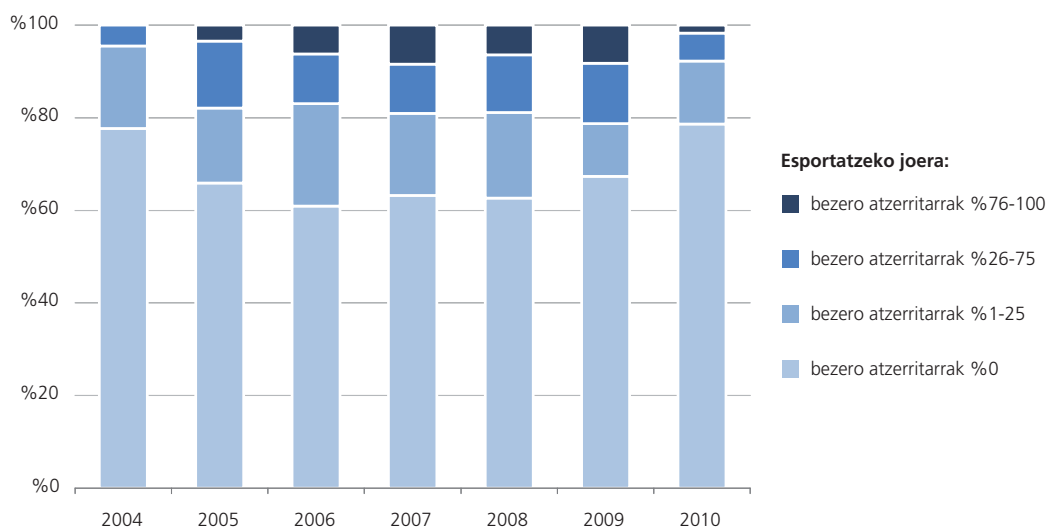
Era berean, hobekuntza aro baten ostean, enpresa sortu berrien kanpoko merkatuetako orientazioak okerrera egin du azken hiru urteetan. Zantzu horiek ikusita, badi-

3. GRAFIKOA Enpresen alden bilakaera EAEn mila heldu (16 urte edo gehiago) bakoitzeko



Iturria: Egileek egina. Enpresen alden datuak urtero urtarrilaren 1ean, DIRAE-EUSTATen arabera; 16 urte edo gehiagoko biztanleriaren urteko batez bestekoak EUSTATen Biztanleria eta Jardueraren Inkestaren arabera.

4. GRAFIKOA Ekintzaileen ehunekoa kanpoan kokatutako bezeroen arabera



Iturria: GEM.

rudi krisi ekonomikoa ez dela EAeko jarduera ekintzailearen asmo xeheen eta nazioarteko orientazio eskasaren atzean dagoen arrazoi bakarra (ikus 4. grafikoa) eta, horrenbestez, emaitza horiek hausnarketa kritiko sakona eskatzen dute.

EAEko banaketa geografiko eta sektorialari dagokionez, dibertsifikazio garrantzitsua ikusten da eskualdeetan eta ekoizpen sektoreetan. Gainera, korrelazio esanguratsua dago sektore eta eskualdeetako enpresa berrien sorrera eta desagertzeetan. Horrek guztiak ekiten duten sektoreen pisu erlatiboa nahiko egonkorra izatea dakar. Itxuraz dinamismo eza nagusitu arren, ikus daiteke eremu ez hain hiritarretan ekintzailetza pixka bat handitu egin dela, teknologian intentsiboagoak diren sektoreetan.

Txostenean EAeko ingurune ekintzailearen aniztasunaren diagnostikoa ere egin da, finantza merkatuei, ondasun eta zerbitzuen merkatuei, erakunde publikoei, eragile sustatzaileei eta jakintza sortzen duten erakundeei dagokienez. Diagnostiko horren

Oraindik bide luzea dago egiteko arrisku kapitalaren industria, formala zein informala, sendotzeko

EAEko administrazioek ekintzailtza laguntzeko ahalegin esanguratsua egiten dute, ahalegin hori ez da lortutako emaitzetan islatzen

helburua da ebaluatzea eragile horiek gai ote diren ekintzaileen askotarikotasuna eta konplexutasuna sustatzeko eta eusteko. Diagnostiko horretatik ondorioztatzen da herri administrazioaren maila desberdinek ahalegin garrantzitsua egin dutela ekintzailtza lagundu eta sustatzeko, baita aukera berriei erantzuteko ere, esate baterako, izaera teknologikoko ekintzailtzaientzat finantzaketa eskura jartzea, ziurtasun ez eta arrisku moral handiagoa baitakar. Administrazioek, maila guztietan, *business angels* sareak sustatzeko kezkari ere erantzun diote, baina oraindik bide luzea dago egiteko arrisku kapitalaren industria, formala zein informala, sendotzeko.

Urratsak eman beharko lirateke baita ere ekintzailtza sustatzeko programen ugarietasuna nolabait antolatzeko. EAEn administrazioa deszentralizatuta dagoenez, erakunde bakoitzak bere ekintzailtza politika zehatzak ditu eta oso ugariak dira. Ulertzekoa da hasieran administrazioeko maila bakoitzak bere ingurune hurbileko behar bereziei erantzungo dioten politikak diseinatzea, baina aurreragoko etapa batean, komeniko litzateke elkarren arteko komunikazioa indartzea, baliabideen erabilera efizienteagoa lortzeko. Jarduera ekintzailea ekintzailtzairen aldeko ingurunea sortzeko lanean ari diren herri administrazioaren maila eta sail desberdinen arteko koordinazio handiagoaren abantailez baliatu beharko litzateke.

Ekintzailtza sustatzeko politikak bi ekintza ardatzen inguruan egituratzen dira. Alde batetik, kultura ekintzailea sustatzera bideratutako politikak daude, ekintzailearen irudia hobetzearen bidez. Bestalde, enpresen sorrera erraztera eta sustatzera bideratutako neurriak daude. Beharrezkoa da gizartean ekintzailearen irudiari duintasuna ematen jarraitzea. Horretarako, garrantzi handikoa da sentsibilizazio programak garatzea, bereziki gazteenei zuzenduak (adibidez, gazte eta nerabeei zuzenduak), ekimena eta espiritu ekintzailea sustatzeko. Politika horrek eta beste batzuek gizarte ekintzaileagoa eraikitzen lagunduko lukete.

Enpresak sortzeko prozesuan konplexutasuna eta itoguneak ugariak direla ikus daiteke

Azken helburu hori lortzera bideratutako ahaleginak ugariak izanik ere, enpresak sortzeko prozesuan konplexutasuna eta itoguneak ugariak direla ikus daiteke. Beraz, izapide horiek sinplifikatzea eta bizkortzea lortzeko zein aldaketa egin aztertu beharko litzateke. Gainera, neurri horien eraginkortasuna ebaluatzeko modua ere bilatu beharko litzateke. Errealitate zabal horren izapide burokratikoaren zama arintzeko, *leihatila bakarra* motako ekimenak aztertu eta garatzea egokia izan daiteke, ekintzailearen negozioa sortzeko prozesua bizkortzeko.

Eskariaren ikuspegitik, administrazioek hainbat programa dituzte produktu berritzaileen kontsumoa sustatzeko. Testuinguru horretan, EAEko biztanleriaren zahartze erlatiboak, lan merkaturako eta gizarte segurantzarako ez ezik, erronka dakar jarduera ekintzailerako ere. Izan ere, jarduera ekintzailea nagusiki biztanleriaren murrizketa nabarmena izango duen adin tartean (35-45 urte) kontzentratzen da.

Bestalde, zahartze erlatiboaren prozesu horrek ekintzaileei aukerak ere eskaintzen dizkie, hirugarren adineko biztanleen beharrak aseko dituzten zerbitzu eta produktu berritzaileak sortzen badituzte. Zerbitzu eta produktu berritzaileak sortzen lagundu dezake, halaber, enpresa barneko ekintzailtza. Enpresa barneko ekintzailtza —EAEn gutxi aztertutako gaia— negozio berriak sortzea esan nahi du (*spin-off*, *joint venture*, etab.). Errealitate hori aztertu beharrezkoa da eta, egoki iritziz gero, bultzatu beharrezkoa, beste lurralde batzuetan eragin ekonomiko handia izan duela ikusi baita.

Idea berritzaile horiek eta beste batzuk enpresetatik bertatik sor daitezke, baina horretarako, *enpresen barruko ekintzailtza jardunbideetara* ohituta egon behar-

1. ARDATZA: Aniztasuna

Ondorio nagusien laburpena

1. Ohiko analisi unitateen artean egon daitezkeen tarreak aprobetxatu beharra, enpresetatik enpresa taldeetara igaroz; industriatik industria berrira; eta klusterretatik klusterren arteko lankidetzara eta balio kate globaletara.
2. Estrategia desberdinak uztartu beharra, bai enpresetakoak —enpresetan berrikuntzako estrategia mistoak bilatuz (berrikuntza teknologikoak eta ez teknologikoak batuko dituztenak, prozesuko berrikuntzak eta antolaketakoak, eta DUI ereduko —egin, erabili eta elkarreragin- eta STI ereduko —zientzia, teknologia eta berrikuntza— berrikuntzak)- eta bai lurraldekoak, *aniztasun erlazionatua* eta *espezializazio adimendunak* sustatuz (espezializazioko edo dibertsifikazioko estrategien ordez) eta klusterrak balio kate globaletan txertatuz.
3. Jarduera ekintzailea eta, nagusiki, oinarri teknologikoko ekintzailtza itotzen duten mota guztietako eragozpenak gainditu beharra.

Erronka horiei heltzeko hainbat eragileren inplikazioa behar da. Eragile horiek erronkaren arabera aldatuko dira: klusterretako industri eta zerbitzuetako enpresak, lurraldeetako klusterrak, herri administrazioa, unibertsitatea, oinarrizko ikerketa zentroak eta zentro teknologikoak. Era berean, gizarte osoak bere egin behar du jakintzaren mugetarako bidean aurrera egin beharra. Eragileek erronka horri erantzuteko estrategia eta bakoitzaren egitekoa definitzen joan beharko dute.

ko dute. Enpresa batzuek denbora daramate beren erakundeetatik bertatik negozio berriak sortzeko formula horiek garatzen, baina oraindik jardunbide hori ez da oso ohikoa. Nolanahi ere, haren eragin ekonomikoa garrantzitsua denez gero, gure lurraldean bultzatzea mereziko luke.

3.2. 2. ardatza: Gaitasunak eta Ikaskuntza

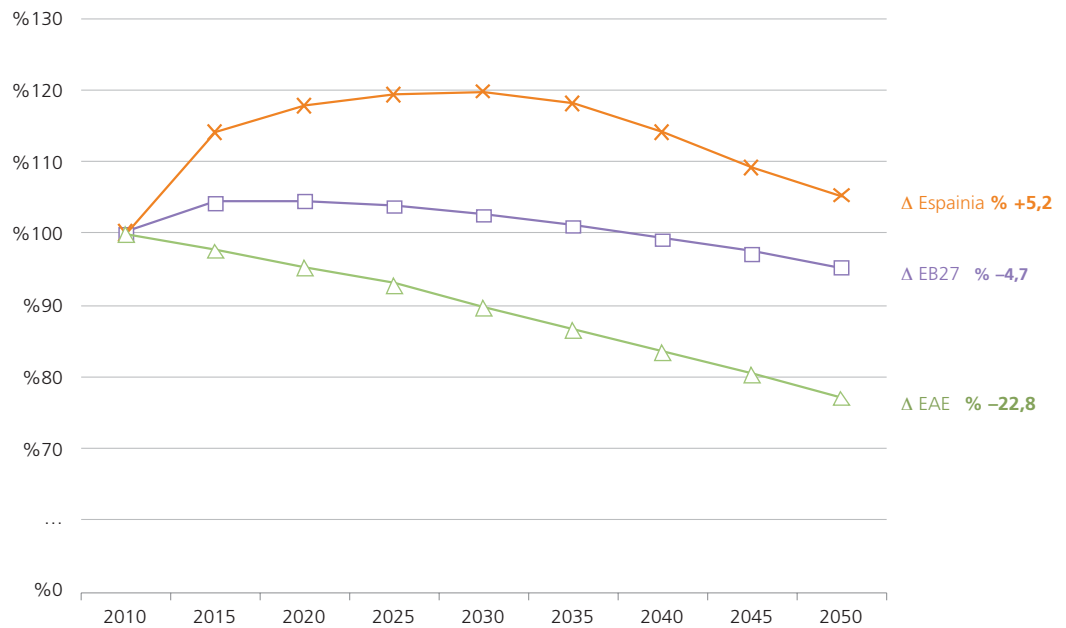
Aniztasun guztiek, lehendik ere bagenituenean eta garrantzia hartzen ari direnek, sortzen dituzten erronkei aurre egiteko, garrantzitsua da EAEk dituen giza baliabideak baloratzea eta balioa ematea, baita kanpotik erakarri eta sortu ditzakeenak ere. Horregatik, Txostenaren bigarren ardatzak gaitasunak eta ikaskuntza aztertzen ditu. Horrela, biztanleriaren zahartzeak lan merkatuan sortuko dituen erronkak, giza kapitalaren prestakuntza eta enpresa barneko zein enpresen arteko ikaskuntza landu ditu.

3.2.1. Biztanleriaren zahartzea eta lan merkatua

Eskualde bateko jarduera ekonomikoa neurri handi batean biztanleriaren ezaugarrien eta bilakaeraren arabera da. Azterlan ugari dio demografiaren bilakaera orekatuak egonkortasuna ematen diola sistema ekonomikoari. Baina, hurrengo berrogeita hamar urteetarako Europarako aurreikusitako errealitateak ezaugarri kezagarriak ditu. Izan ere, gaur egungo joerei eutsiz gero, adituek aurreikusten dute biztanleria aktiboa ia 20 milioi europarretan jaitsiko dela eta, horrekin batera, bizitzaren itxaropena etenik gabe handituko dela. Herritarren zahartzeak, gaur inoiz baino gehiago, gure gizartea egitura demografiko desorekatuta darama. Horrek eragin larria izango du, beste alderdi askoren artean, ekoizkortasunean, gastuaren mailan (osasuna eta mendekotasuna), sarrera fiskaletan edo pentsio sistemen kudeaketan. Azpimarratzekoa da jokaleku berri horrek aukera eskainiko duela, baita ere, jardueraren ekonomikoa berriak eta biztanleria zahartuari zuzendutako arreta, kontsumo eta aisiazko zerbitzuak garatzeko.

Demografiak
jarduera ekonomikoa
baldintzatzen du

5. GRAFIKOA Aktiboa izan daitekeen biztanleriaren bilakaera



Iturria: Egileek egina, Europar Batzordeko eta EUSTATEko datuak oinarri hartuta.

EAEEn arestian azaldu dugun prozesua gertatzen ari da, baina gainera, zahartze prozesua beste lurralde askotan baino askoz ere azkarragoa da. Beraz, ondoriozta deza-kegu etorkizun hurbilean prozesu horrek ondorio sozioekonomiko sakonak ekarriko dizkigula (ikus 5. grafikoan EAEko, Espainiako eta EB-27ko biztanleriaren bilakaera- rentzako proiektzioak).

Biztanleria aktiboaren beherakada bortitza

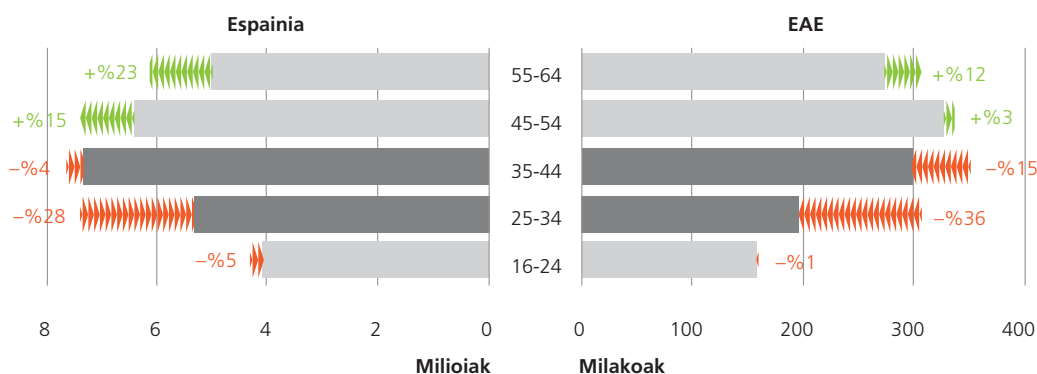
25 urtetik 45 urteko adin tartean biztanleriak izango duen jaitsierak ondorio sakonak izango ditu lehiakortasunean

Neurriak hartu behar dira lan eskaintza handitzeko eta jarduera ekonomikoaren beste baldintzatzaile batzuetan eragiteko

- EAEko biztanleria aktiboak (16 urtetik 64 urte artekoak) behera egingo du: 2010. urtean 1.047.172 pertsonakoa izatetik, 2020. urtean 918.474 pertsonakoa izatera pasatuko dela aurreikusten da. Erreferentzia gisa, EAEEn 2010ean enplegua guztira 948.900 enplegatukoa zen. Igurikimen demografiko horiek betez gero, espero beharko genuke lan merkatuan eskariaren eta eskaintzaren artean doikuntza ezak azaltzea, lan kostuetan desorekak (goranzko tentsioak), laneko gaitasun jakin batzuetan urritasuna, lan faktorearen ekoizkortasuna asko handitzeko beharra, lan mugikortasun txikiagoa, lanbideko aniztasun mugatua, etab.
- Biztanleria aktiboaren barruan hipotetikoki «jarduera handieneko» adin tartea- ren beherakada, 25-44 urte arteko tartea, gutxi gorabehera 146.689 pertsonakoa izango da. Biztanleriaren tarte horretarako espero den jaitsiera 2020. urterako %24,87 ingurukoa izango litzateke, eta bereziki handia da biztanleriaren beste tarte batzuekin alderatuta. Gainera, adin tarte hori kritikoa dela esan behar dugu, tarte horretan baitira handienak ekoizkortasun indizeak, berrikuntza gai- tasuna eta ekintzaitzaren eta sorkuntzaren aurrean jarrera positiboa. 6. grafi- koak Espainiako eta EAEko aldaketa demografikoa erakusten digu, adin tarteen arabera.

Etorkizun eta egiturazko joera horien aurrean, galdera agerikoa da: zer egin daiteke gaur desoreka horiek arintzeko? Desoreka horietako batzuk jada ari gara ikusten ha- markada honetan (eta ziur aski, hurrengoan ere jarraituko dute). Ekintza aringarriak bi bidetatik etor daitezke: lan eskaintza handitzea eta jarduera ekonomikoaren bes-

6. GRAFIKOA Aldaketa demografikoa 2010etik 2020ra adin tarteen arabera



Iturria: Proyecciones de población a corto plazo 2010-2020, INE-Espainiako Estatistika Institutua.

te baldintzatzaile batzuetan eragitea. Egin daitezkeen esku hartzeetako batzuk hurrengo lerroetan adierazi ditugu:

- Jarduera tasa handitzea. Horretarako lanaldi murriztuko enplegua sustatzeko neurriak, laneko bizitza eta pertsonala uztartzekoak, erretiro aurreratua murriztekoak, 55 urtetik gorako pertsonetan iraupen luzeko langabezia murrizteko ekintzak etab. hartu beharko lirateke.
- Erretiratzeko adina atzeratzea. 67 urtera atzeratzeaz gainera, beste ekintza batzuk ere aurkez daitezke, esate baterako, lan bizitza borondatez luzatzea, legeak jarritako mugaren gainetik.
- Ekoizkortasuna handitzea. Ekoizkortasun horrekin batera, alokairu pizgarriak eskaini beharko lirateke. Horrek lan merkatuan eta negoziazio kolektiboan erreformak egitea eskatzen du. Hezkuntza politikek funtsezko egitekoa dute, biztanleriari prestakuntza hobea eskainiz gero, ekoizkortasuna ere handitu egingo litzatekeelako. Ildo horretatik, lanbide heziketako programek eta unibertsitateko programek etengabeko heziketako eskaintza (*lifelong learning*) indartu beharko lukete, pertsonen bizitzako edozein unetan lanbideko gaitasunak hobetzera bideratua, laneratze hobea lortu ahal izateko.

Lehiakortasuna eskualde baten ekoizpen ahalmenaren araberakoa da eta konplexutasun berria lideratzeko, herritarren jarduera gakoa da. Ekonomiaren ekoizpen ahalmenak biztanleria aktiboaren beherakadaren mehatxua baldin badu, beherakada hori gelditu eta buelta eman beharko zaio, edo langileen banakako ekoizkortasuna hobetu, eskualdearen ongizate mailak behera egin ez dezan. Langabezia maila handia den une hauetan mezu horiek arraroak badirudite ere, txostenak aurreikusten du nahiz eta euskal ekonomian bilakaera demografikoaren eraginari aurre egiteko neurri horiek guztiak garaiz hartu, ez liratekeela nahikoak izango biztanleria aktiboaren beherakada arintzeko.

Interes berezia du dagoeneko EAEn bizi diren etorkinak balio erantsi handiagoko jardueretara eramateko aukerak. Txostenak erakusten digu (ikus laburpen exekutibo honen 3.3.3 atala) etorkinen batez besteko heziketa maila ia bertakoen mailara iristen dela, eta, hala ere, kualifikazio txikiagoko lanetan ari dira. Gainera, kontuan hartzen badugu etorkinen %15ek goi mailako unibertsitate ikasketak dituztela, talde honen ikasteko gaitasuna aprobetxatzera bideratutako politika proaktiboak eraman

Gizarteak abegikor azaldu behar du immigrazioaren aurrean, bai Espainiako gainerako lurraldeetatik datorrena eta bai atzeritik datorrena

daitezke aurrera. Immigrazio kualifikatua sustatzeko neurriek, hala ere, nazio mailako immigrazioko politika orokorretik eratorritako trabak dituzte. Horrekin batera, Espainiako beste autonomia erkidego batzuetako langile kualifikatuak ere erakarri genitzake. Autonomia erkidego askotan langile kualifikatuak atzerrira joaten ari dira, hona erakarritz gero berriro ere esan ahal izango genuke Euskal Autonomia Erkidegoa harrerako lurraldea dela, historiarekin bat eginez. Horretaz gainera, kualifikazio handiko langileen mugikortasuna eta atzerriko inbertsioa ere sustatu beharko lirateke, besteak beste *Ikerbasque* edo *Invest in the Basque Country* ekimenen bidez.

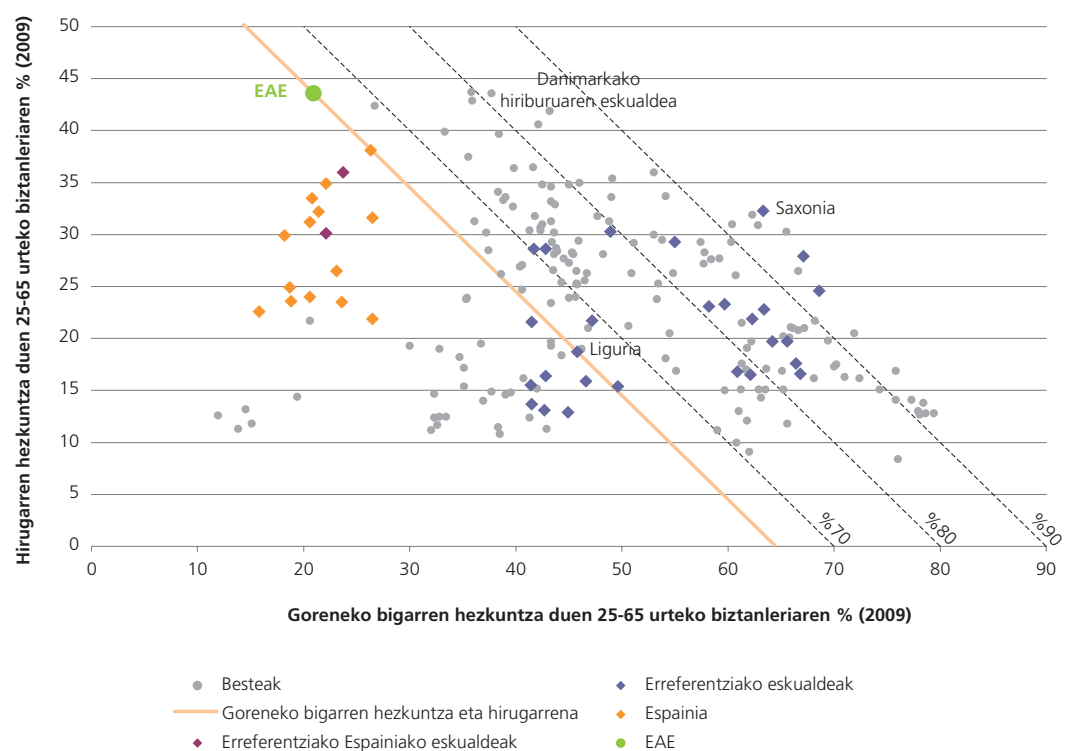
3.2.2. Giza kapitalaren prestakuntza

Jakintza eta horrek sortzen duen berritzeko gaitasuna faktore kritikoak dira lehiakortasunerako eta etorkizunean nahiko azkar etorriko diren aldaketei aurre egiteko. Jakintza hori, azken batean, lurralde batean bizi eta lan egiten duten pertsonengan oinarritzen da. Horregatik, eskulan kualifikatuaren eskuragarritasuna konplexutasun berria lideratzeko aktibo nagusietako bat da. Hezkuntza sistema prozesu horren pieza gakoetako bat da. Horregatik, Txostenean EAEko hezkuntza sisteman giza kapitalaren prestakuntza aztertu dugu. Konplexutasun berria lideratzeko indargune nagusiak eta erronka nagusiak azpimarratuko ditugu, baita horrek guztiak politika publikoetarako dituen ondorioak ere.

Hirugarren hezkuntzako mailak altuak izan arren, biztanleriaren ehuneko handi batek ez ditu derrigorrezko mailak baino egin

Giza kapitalaren maila edo lanindarraren gaitasunak neurtzeko erabili ohi den adierazlea biztanleria helduaren (25 urtetik 64 urtera) ikasketa maila izaten da. 7. grafikoan ikus dezakegun bezala, emaitzak dikotomia bat eskaintzen digu: EAE hiruga-

7. GRAFIKOA 25 urtetik 64 urte arteko biztanleriaren hezkuntza mailarik handiena (2009)



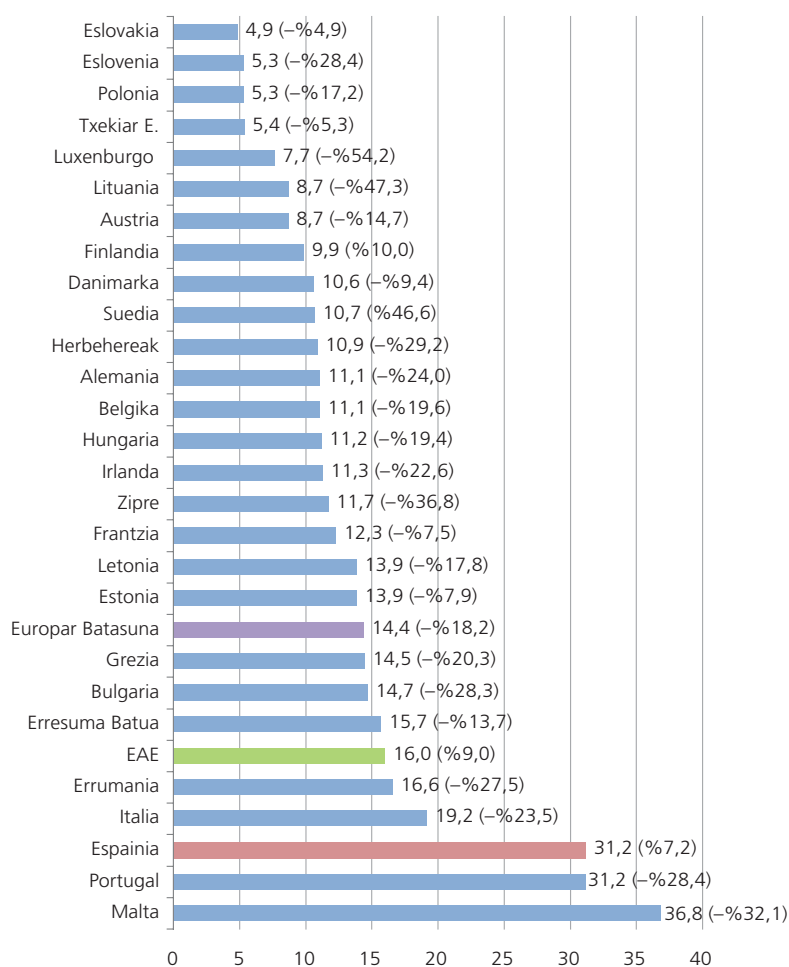
Iturria: Eurostat.

rrren hezkuntzako maila handienetako eskualdeetako bat izanik ere (%43,6), azpimarratzekoa da derrigorrezkoa baino hezkuntza maila handiagoa lortu ez duen biztanleriaren ehuneko altua. Gero eta kualifikazio maila handiagoak eskatzen dituen testuinguruan, EAEk derrigorrezko bigarren hezkuntza baino maila handiagoko ikasketak bukatzen dituzten biztanleen ehunekoa handitzea du erronka nagusi. Horretarako oso garrantzitsua da eskola uzte goiztiarraren tasak murriztea. Adierazle horrek neurtzen du 18 urtetik 24 urte arteko biztanlerian derrigorrezko hezkuntza baino goragoko ikasketarik ez duen biztanleriaren ehunekoa. EB osorako adierazle horren helburua %10 zen 2010 urterako. Baina datuek erakusten digute EAEn eskola uztearen tasa %16 zela 2009an, Europako batez bestekoaren gainetik. Gainera, 2000 eta 2009 urteen artean, eta Europako gainerako herrialdeetan ez bezala, eskola uztearen tasak handitu egin dira bai Espainian eta bai EAEn (ikus 8. grafikoa).

Azken datu horiek nolabaiteko zalantzak sortzen dituzte hezkuntzako inbertsioaren eta hezkuntza sistemaren kalitatearen inguruan. Gai horretan sakontzeko, hezkuntzako datuak eta *PISA Txostenaren* emaitzak aztertu ditugu. 9. grafikoa ikus dezakegun bezala, EAE unibertsitateaz bestelako hezkuntzan ikasle bakoitzeko gastu

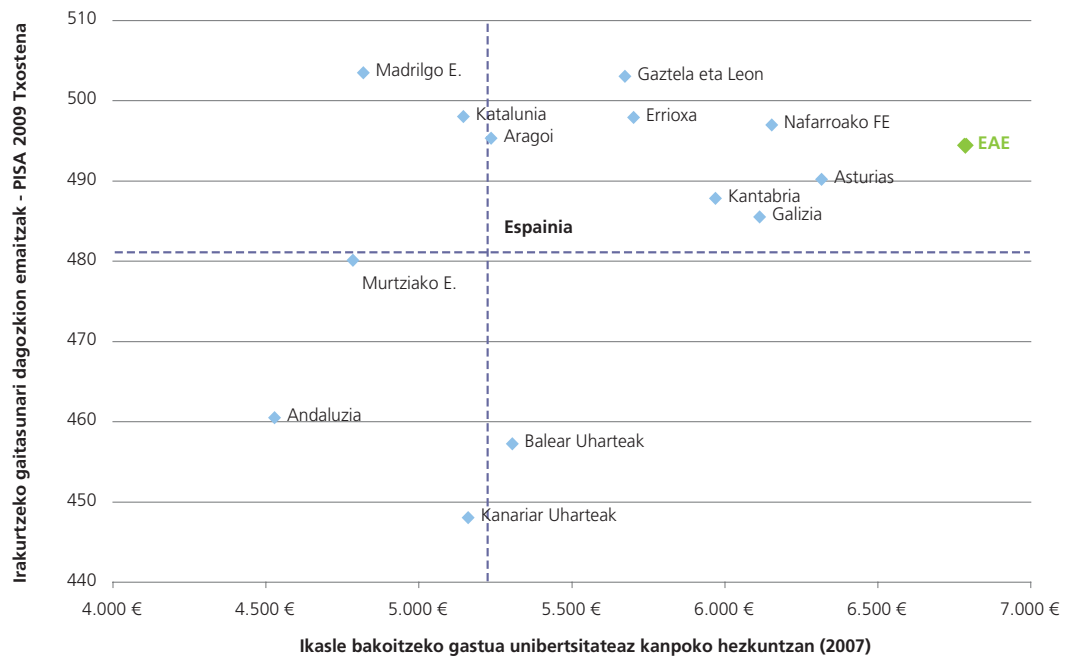
Ez dirudi hezkuntzako gastu maila bat datorrenik PISA Txostenaren emaitzekin

8. GRAFIKOA Goreneko Bigarren Hezkuntza bukatu ez duen eta inolako heziketa-prestakuntzarik jasotzen ez duen 18 urtetik 24 urte arteko biztanleriaren ehunekoa 2009an eta 2000-2009 aldakuntza (parentesi artean).



Iturria: Eurostat eta Hezkuntza Ministerioa.

9. GRAFIKOA Unibertsitateaz kanpoko hezkuntza gastua ikasleko (2007) eta PISA 2009 Txosteneko emaitzak.



Iturria: Egileek egina Hezkuntza Ministerioiko eta PISA 2009ko (ELGE) datuak oinarri hartuta.

handiena duen autonomia erkidegoa dela, baina gastu maila horiek ez dirudi bat datozenik ELGEko 2009ko PISA Txostenaren emaitzekin. Izan ere, Txosten horren arabera, zazpigarren autonomia erkidegoa da irakurtzeko ulermenaren proban, bosgarrena matematikan eta hamargarrena zientzietan.

EAEko Lanbide Heziketako ikastetxeek egiteko garrantzitsua eramaten dute aurrera etengabeko ikaskuntzari laguntzeko

Diagnostikoa itxaropentsuagoa da lanbide heziketari eta etengabeko prestakuntzari erreparatu gero. Prestakuntza arautuaren bidez prestakuntza maila jakin bat esku-ratzeaz gainera, garrantzitsua da biztanleria hezten jarraitzea. Horregatik, Europar Batasunak helburutzat jarri zuen 2010. urtean 25 urtetik 64 urteko biztanleriaren %12,5ek etengabeko prestakuntzako programetan parte hartzea lortzea. Euskal Autonomia Erkidegoari dagokionez, helburua 2009. urtean lortu zen. Baina lanean jarraitu behar da ehuneko horiek handitzeko eta prestakuntzaren edukia langileen eta enpresen benetako beharretara egokitzeko. Horretan EAEko Lanbide Heziketako Ikastetxeek egiteko garrantzitsua dute.

Heziketaren eta enpleguaren arteko doikuntzak hobera egin du azken urteetan; nolahi ere, aldeak daude jakintza adarren artean

Kualifikazio handiko giza kapitala edukitzea bezain garrantzitsua da jakintza horrek lurraldeko jarduera ekonomikoen berariazko beharrei erantzutea. Horregatik, Txostenean hezkuntza sistemaren eta ekoizpen sistemaren arteko doikuntza maila aztertu dugu. Lehenengo, heziketa mailaren eta jarduera eta langabezi tasen arteko harremana aztertu dugu (ikus 9. taula). Ikus daiteke jarduera tasa eta enplegu maila handitu egiten direla heziketa maila handitzen denean. Gainera, aldeak nabarmenagoak dira emakumeetan eta biztanleria heldu gaztean (25 urtetik 34 urtera artekoa). Beraz, esan daiteke heziketa maila handiagokoek enplegurako aukera hobek dituztela.

Bigarren, heziketa eta enpleguaren arteko doikuntza mailari dagokionez, Lanbide Heziketan ikusten da gradudunen ehuneko handi batek egiten duela lan bere espezializazioan. Ehuneko hori handitu egin da, gainera, azken urteetan. Aldi be-

9. TAULA Jarduera eta langabezia tasak hezkuntza mailaren, adinaren eta sexuaren arabera. 2008

		Guztirea		Beheko Lehen Hezkuntza		Derrigorrezko Bigarren Hezkuntza		DBHren ondorengoa		Goi Hezkuntza	
		25-64 urte	25-34 urte	25-64 urte	25-34 urte	25-64 urte	25-34 urte	25-64 urte	25-34 urte	25-64 urte	25-34 urte
Jarduera tasak											
Espainia	Gizona	87,7	92,7	74,8	87,1	90,0	93,8	90,5	92,2	92,4	93,6
	Emakumea	66,9	81,6	39,9	60,3	62,0	74,6	75,1	82,3	85,4	88,5
EAE	Gizona	87,3	93,9	65,2	90,8	87,4	91,4	90,3	94,5	91,2	94,7
	Emakumea	68,2	87,5	34,9	43,4	57,3	85,4	70,3	86,2	85,4	90,5
Langabezia tasak											
Espainia	Gizona	8,6	11,1	14,0	21,9	10,0	13,9	7,7	9,8	4,8	6,9
	Emakumea	11,5	13,0	17,2	25,7	15,7	19,0	11,4	12,9	7,0	9,0
EAE	Gizona	4,7	7,4	6,2	20,2	6,2	9,3	5,6	10,5	3,3	4,6
	Emakumea	6,5	7,1	7,9	34,2	9,3	13,0	8,4	8,0	4,3	5,1

Fuente: Hezkuntza Ministerioa.

rean, unibertsitateko gradudunen artean ere heziketaren eta enpleguaren arteko doikuntza nabarmen handitu da azken urteetan. Baina alde handiak daude jarduera adarren arabera. Esate baterako, doikuntza handiagoa da eta profesionalen eskasia aurreikusten da osasun adarrean eta adar zientifiko teknologikoetan; doikuntza txikiagoa da eta gradudunen superatiba aurreikusten da gizarte zientziei eta enpresari lotutako adarretan. Egoera horretan, berriro aztertu beharko litzateke osasun sisteman gaur egun indarrean dagoen kupoen sistema. Gainera, ezinbestekoa da gazteen artean karrera zientifiko-teknologikoak ikasteko interesa piztea. Hausnarketa hori oso esanguratsua da orain artekoarekin batera aztertzen bada biztanleria aktiboaren jaisiera bortitza. Izan ere, bi fenomenoak batera hartuta, erdi epera, diziplina zientifiko-teknologikoetan profesionalen eskasia nabarmena izango dugu.

Hirugarren, enpresek eskatzen dituzten gaitasunei eta trebetasunei dagokienez, ikus daiteke tituludunek, oro har, gabezia batzuk dituztela. Azpimarratzekoak dira, batetik, nazioartekotzerako beharrezkoak diren gaitasunetan dauden gabeziak, bereziki, ingelesaren jakite maila. Bestetik, gabeziak antzematen dira unibertsitateko tituludunen jakite teknikoaren osagarri diren trebetasun batzuetan, profil misto jakin batzuk sortuko dituztenak, esate baterako, proiektuak eta taldeak kudeatzeko gaitasuna, edo tradizioan bi diziplina desberdinetakoak izan diren jakiteak uztartzea.

Horrenbestez, erronka ez da prestakuntza handitzea, adiera klasikoan, alegia, jakin-gai bateko jakiteak metatzea, baizik eta zeharkako jakiteak eta gaitasunak eskuratzeko, ingurune konplexuetan lehiatu ahal izateko. Eskuratu beharreko gaitasun horien artean dago, baita ere, etengabe ikasteko gaitasuna. Ikuspegi horretatik, orain dela gutxi Goi Irakaskuntzarako Europako Esparrua abian jartzeak aukera ekar dezake, erreformak eredu pedagogikoa aldatzea eskatzen baitu, ikasleek hainbat gaitasun eskuratu ahal izateko. Nolanahi ere, hezkuntza sistemaren eta ekoizpen sistema-

Erdi epera, profesionalen eskasia azal daiteke diziplina zientifiko-teknologikoetan

Gaitasunak eta trebetasunak lantzeko ezinbestekoa da ekoizpen sistemaren eta hezkuntza sektorearen arteko komunikazioa

ren arteko doikuntza hobetzeak bi sistemen artean komunikazioa eta elkarlana handitzea eskatzen du, konplexutasun berria lideratzeko beharrezko gaitasunak eta trebetasunak lantzeko.

3.2.3. Enpresen barneko eta enpresen arteko ikaskuntza berrikuntzarako

Gaur egungoa bezalako gizarte hain konplexu eta aldakorrean, lehiatzeko kokapen iraunkorrei eusteko gaitasun garrantzitsuenetako bat ikasteko gaitasuna da, baina ez soilik hezkuntza sistema formalean, baizik eta lanbideko bizitza osoan zehar, bereziki enpresan bertan eta enpresak beste enpresa lehiakide batzuekin eta hornitzaileekin dituen harremanetan.

Erakundearen ikaskuntzari dagokionez, bi mota nagusi bereiz daitezke: *aztertuz eta ikertuz ikastea* alde batetik, eta *eginez, erabiliz eta elkarreraginean ikastea*, bestetik. Lehenengoa zientzian oinarritutako ikaskuntza da; bigarrena, berriz, esperientzian oinarritutakoa. Biak funtsezkoak eta beharrezkoak dira lehian arrakasta izateko, baina normalean bigarrena analisietatik kanpo utzi ohi da, hura neurtzeko adierazleak lortzea zaila delako. Txosten honetan, Institutuak Innobasquerekin lan-ikidetzan egindako analisietan oinarrituta, EAE enpresa barneko eta enpresen arteko ikaskuntzan nola kokatzen den aztertu nahi izan dugu, beste eskualdeekin alderatuta, eta bereziki esperientzian oinarritutako ikaskuntzari begiratuta.

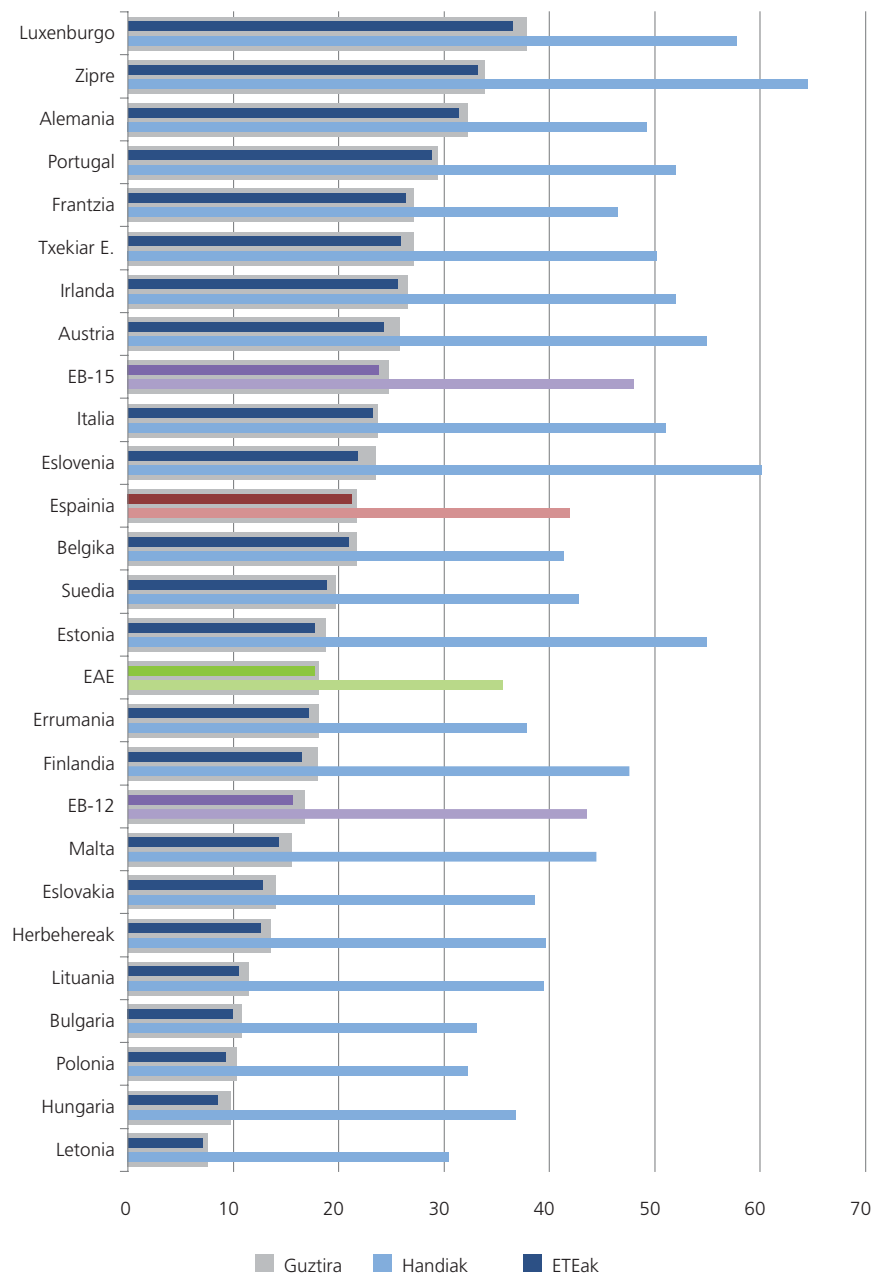
3.2.3.1. Enpresen barneko ikaskuntza

Lanpostuak pertsonen sormena eta berritzeko gaitasuna ustiatzeko eta garatzeko ingurune egokia eskaini behar du

Heziketa eta prestakuntza giza kapitalean gorpuzten da eta ahalegin horrek fruituak eta ideia berriak eta berrikuntzak ekarriko ditu soilik pertsonak, beren lantokian, talentu hori erabili eta indartuko duten ingurune egokiak badituzte. EAEk kokapen ertain-baxua du *errendimendu handiko lan sistemak* ezartzerakoan. Sistema horiek langileek berrikuntza ahalbidetuko duten gaitasunak eskuratzen laguntzen dute. Espainiako gainerako autonomia erkidegoak eta Europako hegoaldeko herrialdeak baino hobeto badago ere, aldea handia da Europa erdialdeko herrialdeekin zein herrialde anglosaxoiekin alderatuta, eta are handiagoa oraindik, Iparraldeko herrialdeekin alderatuta. Egoera hori are larriagoa da, izan ere, Europako herrialdeekin dugun aldea handitzen ari da, txikitzen joan beharrean. Hain zuzen ere, 10. grafikoan ikus daiteke lantokian antolatzeko moduan egindako berrikuntzak txikiagoak direla EAEn EB-15eko batez bestekoan eta Espainian baino, nahiz eta zabal-kundeko herrialdeen (EB-12) batez bestekoaren gainetik egon. Beste lurralde batzuekin alderatuta, horrelako berrikuntzak egiten dituzten euskal enpresa handien ehunekoa bereziki txikia da.

Egoera horren aurrean, ELGEk enpresetako jardunbideetan berrikuntzak sustatuko dituzten politikak bilatu beharra azpimarratzen du. Besteren artean, politikak ondoko ezaugarriak beharko lituzkete: (i) emaitza ekonomikoak hobetzearekin batera, gizarte izaerako helburuak ere zehaztea -esate baterako, lanpostuan demokrazia handiagoa, lanaren eta bizitza pertsonalaren artean oreka hobea-, erakundearen aldaketan helburu ekonomikoen eta gizarte helburuen artean sinergiak garrantzitsuak baitira; (ii) enpresa sareen proiektuak finantzatzearen alde egitea, banakako enpresen barruko proiektuak finantzatu beharrean; (iii) berrikuntzak ezartzeko proiektuak indartzea, jardunbide onenak hedatze hutsean geratu beharrean, etab.

10. GRAFIKOA Lantokian antolatze moduan erantzukizuna banatzeko eta erabakiak hartzeko berrikuntzaren bat egin duten 9 enplegatu baino gehiagoko enpresen ehunekoak, herrialdeen arabera (2008)



Iturria: Eustat eta Eurostat. Berrikuntzaren Inkesta.

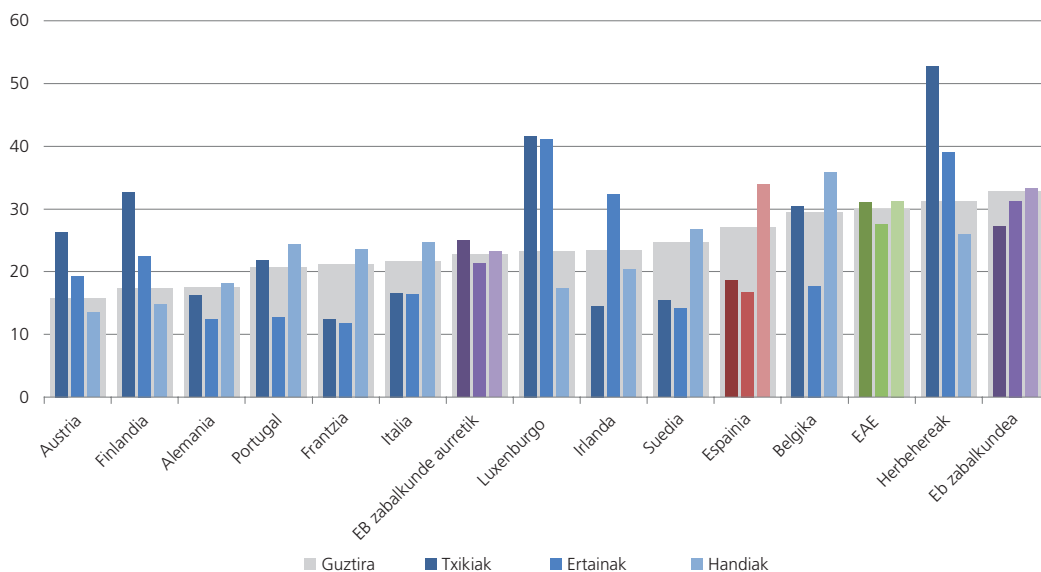
3.2.3.2. Enpresen arteko ikaskuntza

Txostenak salerosketa eragiketen ondorio den ikaskuntza eta berrikuntzan elkarlanean aritzearen emaitza den ikaskuntza bereizten ditu.

Salerosketako eragiketak. Euskal ekonomia bitarteko ondasunen ekoizpenean espezializatutako ekonomia izanik, enpresetan bitarteko kontsumoen erosketen ehunekoak handia eta gero eta handiagoa da. Horrek agerian uzten du hornitzaileekiko eta bezeroekiko harremanak ongi kudeatzearen garrantzia. Harreman horiek ongi ku-

EAEko enpresetan bitarteko kontsumoak ehuneko handia dira. Horrek kostuak murrizteko eta berritzeko aukerak eskaintzen ditu

11. GRAFIKOA I+Gko kanpoko gastuaren ehunekoa I+Gko guztizko gastuarekin alderatuta (barnekoa eta kanpoko). 2008



Iturria: Eustat eta Eurostat. Berrikuntzaren inkesta. Egileek egina.

deatzea garrantzitsua da bitarteko kontsumoen eragina produktuaren kostu osoan handia delako (alderdi horren gainean eragin daiteke merkatu globaletan egoki hornituz) eta baita ikasteko aukera eskaintzen duelako ere (alderdi hori, oster, hobe bultzatzen da tokiko klusterretatik).

Salerosketako eragiketen barruan, I+Gko zerbitzuei dagozkienak oso esanguratsuak dira berrikuntza sisteman. Egindako azterketatik ondoko mezuak ondoriozta ditzakegu (ikus 11. grafikoa):

- EAEk I+Gko kanpoko kontratazioan ehunekorik handienetakoa du, eta hori bat dator berrikuntza sisteman zentro teknologikoen duten nagusitasunarekin.
- I+Gko jarduerak dituzten enpresetan, kanpoko I+Gko gastuaren ehunekoa (alegia, azpikontratazioarena) enpresako I+Gko gastu osoan ez da gehiegi aldatzen enpresaren tamaina aldatzen denean.
- Horrek esan nahi du, askotan adierazi izan den bezala, enpresa txiki eta ertainek zentro teknologikoen lan gutxi egiten dutela, ez dutelako gaitasun nahikorik zentro teknologikoen sortutako jakintza xurgatzeko. Enpresak I+Gko jautzia egiten badu, I+Gko azpiegiturak erabiltzen ditu, enpresaren tamaina edozein izanik ere.
- Beraz, zentro teknologikoen enpresa txiki eta ertainekin gehiago lan egitea nahi bada, politikek lehentasuna eman beharko liokete I+Gko jarduerak enpresen barruan garatzea bultzatzeari. Bestela esanda, kontua ez da eskaintza handiagoa sortzea (zentroen ahalmena), baizik eta enpresen eskaria eta xurgatzeko ahalmena sustatzea, bereziki enpresa txiki eta ertainei dagokienez.

I+Gko politiken lehentasuna enpresen I+G eskaria eta xurgatzeko ahalmena bultzatzea izan beharko litzateke

Lankidetzaren berrikuntza. EAEk kokapen ertain-baxua du EB-15eko herrialdeekin alderatuta, baina hala ere, EAEko balioak Espainia osokoen bikoitza dira ia. EB-15eko batez bestekoarekin dugun aldea enpresa txikien emaitzen ondorio denez gero,

10. TAULA Lankidetzaren berrikuntza, eragileen arabera (2008)

	Enpresa guztiekiko %			Lankidetzaren aritzen diren enpresekiko %		
	EB-27	Espainia	EAE	EB-27	Espainia	EAE
Guztira	12,2	6,0	11,4	100	100	100
Taldeko enpresekin	4,8	1,4	3,0	39	23	26
Hornitzaileekin	7,4	2,8	5,0	61	47	43
Bezeroekin	6,9	1,5	2,5	57	26	22
Lehiakideekin	3,5	1,1	1,5	29	19	14
Aholkularitzekin edo bestelako erakunde pribatuekin	4,2	1,5	4,8	35	25	42
Zentro teknologikoekin			5,9			52
Unibertsitateekin	4,3	1,9	3,0	35	32	26
Erakunde publikoekin	2,6	2,1	1,0	21	35	9

Iturria: Eustat eta Eurostat. Berrikuntzaren inkesta. Egileek egina.

enpresa horietara bideratu beharko lirateke lankidetzaren bultzatzeko politika publikoak.

10. taulan ikus daitezkeen bezala, ondorio esanguratsuak atera ditzakegu, eragile motaren arabera:

- EAEn kluster ekimenek eta politikek bultzada handia izan badute ere, lankidetzaren egindako proiektuetan hornitzaileen egitekoa eta, batez ere, bezeroena eta lehiakideena oraindik ere txikia da, Europako herrialdeekin alderatuta. Kluster politikak klusterreko kideen arteko lankidetzaren handiagoa ahalbidetuko duten faktoreen garapenari (esate baterako, gizarte kapitala eraikitzea) lehentasuna ematen jarraitu beharko luke.
- Joan den mendeko laurogeita hamarrek hamarkadaren erdialdeaz geroztik, EAEn enpresa taldeen sorrera prozesua garrantzitsua izan da. Baina, hala ere, berrikuntzaren bere taldeko enpresekin lankidetzaren aritzen diren EAEko enpresen ehunekoa Europakoa baino txikiagoa da. Horrek iradokitzen digu taldeak sortzeko arrazoia ez dela berrikuntza sustatzea izan, baizik eta, neurri handi batean, besteren bat (arrazoi fiskalak, lan arlokoak, etab.). Taldeen sorrera bultzatzeko politikaren helburu izan beharko luke talde horiek berrikuntzaren eta nazioartekotzean gaur egun duten trankizio eragin mugatua zuzentzea.
- EAEko enpresek, proportzioan, unibertsitateekin eta erakunde publikoekin lankidetzaren txikiagoa dute, erakunde publikoek EAEko berrikuntza sisteman pisu txikia dutelako eta unibertsitateak ekoizpen sistemaren beharretara bideratuta ez daudelako.
- Zentro teknologikoekin lankidetzaren aritzeari dagokionez, EAE berrikuntzako lankidetzaren honetan Europako batez bestekoaren gainetik dago.

Europako herrialde aberatsenetako estandarrekin alderatuta, EAEko enpresak berrikuntzarako gutxi baliatzen dira hornitzaileen, bezeroen eta lehiakideen lankidetzaz

Azkenik, kanpoko harremanetan antolatutako berrikuntzari dagokionez, diagnostikoa lanpostuko berrikuntzaren egindakoaren oso antzekoa da: Espainiako batez bestekoa baino hobeto egonda ere, EAEn berrikuntzako adierazleak EBkoak baino txikiagoak dira (lanpostuko berrikuntzaren azaltzen ziren datuak baino neurri handiagoan). Berrito ere, berrikuntza mota horrek korrelazioa du berrikuntza teknologikoarekin eta enpresen jakitearen intentsitatearekin.

2. ARDATZA: Gaitasunak eta Ikaskuntza

Ondorio nagusien laburpena

1. Aktiboa izan daitekeen EAEko biztanleria nabarmen jaitsiko da hurrengo urteetan. Beherakada hori berrikuntzarako eta ekoizkertasunerako kritikoenak diren adin tartean gertatuko da (25-34 eta 35-44 urte tartean), eta horrek esan nahi du EAEk lehiatzeko kokapenari eutsi nahi badio, ekoizkertasuna handitu beharko duela; eta hori pertsonen eta erakundeen ikasteko gaitasunaren araberakoa da.
2. Pertsonen ikasteko gaitasunak hezkuntza sistematik hasten dira. Hezkuntza sistemari dagokionez, EAEren erronka nagusiak hauek dira: biztanleriaren oinarrizko hezkuntza maila handitzea, ikasketa formalak merkatuak eskatuko duenera egokitzea, giza kapitalaren lanbideko zeharkako trebetasunak eta gaitasunak sortzea, eta prestakuntza bikaina eta globala garatzea.
3. Pertsonen ikaskuntzan, hezkuntza sistemaz gainera, gakoa da bizitza osoan zehar ikasteko aukera. Erakundeen ikaskuntza aztertuta, ikus daiteke EAEk antolatetako berrikuntza sustatu behar duela enpresaren barruan ikaskuntza sortzeko, bezeroekin eta hornitzaileekin lankidetzan, eta enpresetan I+Gko jarduerak bultzatu behar direla, zientzia eta teknologiako sistemaren emaitzak xurgatzeko ahalmena areagotzeko.

Lehenengo ardatzean bezala, aipatu ditugun erronka horietako batzuei aurre egiteko ezinbestekoa izango da hainbat eragilek parte hartzea. Esate baterako, aldaketa gero eta azkarragoa denez, lan merkatuak behar dituen titulazioen eta zeharkako gaitasunen eta hezkuntza sistemaren arteko doikuntzak etengabea behar du. Horretarako, hezkuntza sistemak (derrigorrezko hezkuntzatik hasi eta unibertsitateraino, lanbide heziketa eta etengabekoa ere barne hartuta), ekoizpen sistemarekin elkarriketarako espazioak sendotu behar ditu, doikuntza hori egin ahal izateko.

3.3. 3. ardatza: Irekitzea eta Konektibitatea

Konplexutasun berria lideratzeko, inoiz baino beharrezkoagoa da kanpora begiratzeari, baina, aldi berean, barruan sistema koherentea eta irekia eraikitzea, bikaina, efiziente eta lehiakorra. Kanporako begirada hori beharrezkoa da erreferentzia gisa eta baliabideak eskuratzeko. Baina, gaur egungo abagunean, hazkundearen iturri ere izan daiteke. *Globalizazio globalak* irekitzea eta kanpoarekin lotzea ezinbesteko egiten ditu. Hori egin ezean, ez dugu ziurtatuko eragileek beren jarduera eremuko harreman gakoak bilatu eta menderatuko dituztenik. Bestalde, eragileen eta jarduera ekonomikoen arteko harreman sistemikoek gero eta garrantzi handiagoa dutenez, ezinbestekoak dira bai barneko eta bai kanpoko konektibitatea eta irekitzea. Hirugarren ardatzean baldintza horiek betetzeko funtsezko hiru elementu aztertu ditugu: azpiegitura fisikoak, enpresen nazioartekotzea eta pertsonen, ideien eta teknologiararen nazioartekotzea.

3.3.1. Konektibiterako azpiegiturak: eskualde irekirako bidean

Txostenean azpiegiturak aztertu ditugu, lurraldearen konektibitatea sortzen duten elementuak direlako. Lehenengo, azpiegiturak eskualdearen lehiakortasunari eta hazkundeari egiten dioten ekarpena aztertu dugu. Bigarren, azterketa zehatzagoa egin da Euskal Autonomia Erkidegoaren eskualde lehiakortasunean eta irismenean garraio azpiegiturak (errepideak, trenbideak, aireportuak eta portuak) duten egitekoaren inguruan, eta arlo horretako erronka nagusiak aurkeztu dira. Aipatzekoa da portuetako azpiegituran egindako azterketan hazkundeari egiten dioten ekarpena baino ez dela landu, datu eskuragarri gehiago ez zegoelako. Era berean, IKTetako azpiegiturak ere sakon aztertu dira, bai sartze mailari begiratuta eta bai enpreseta-

ko eta etxeetako erabilerari begiratuta. Azkenik, kapitulu honetan beste azpiegitura mota batzuek, esate baterako gasari lotutakoek, lurraldearen konektibitatean duten garrantzia ere azpimarratu dugu. Elementu horiekin guztiekin, Euskal Autonomia Erkidegoaren konektibitatearen egoeraren diagnostikoa atera dugu, baita alor horretako erronka nagusiak ere.

Konektibitatea eskualdearen barnera begira edo kanpora begira uler daiteke. Izan ere, alde batetik, eskualdeak bere eragileak, enpresak eta herritarrak elkarri lotu behar ditu, eta bestetik, beste eskualde eta lurralde batzuekin lotu behar du, ikaskuntza eta berrikuntza prozesuak ahalbidetzeko.

Azpiegiturak, konektibitateko elementu izateaz gainera, elementu gakoa izan dira eskualdeen hazkunde ekonomikorako eta lehiakortasunerako, BPGri egiten dioten ekarpenaren ikuspegi klasikotik. Hala ere, hazkundearen kontabilitateak eskaintzen dizkigun datuei begiratuta, azpiegiturek hazkundeari egiten dioten ekarpena gero eta txikiagoa da lurraldeak azpiegituren zuzkidura handitzen duen heinean. Alde horretatik, azken urteetan, oro har, azpimarratzekoa da azpiegitura publikoek eta garraiokoez hazkundeari ekarpen mugatua egin diotela; IKTetako azpiegituren ekarpena, berriz, pixka bat handixeagoa izan da. Literaturan behin eta berriro frogatu da azpiegiturek hazkundeari ekarpenik handiena egiten diotela lehenengo aldiz egiten direnean, eta ez gero, hobekuntzak egiten direnean. Horrek azalduko luke IKTen ekarpen handiagoa, geroago ezarri baitira.

Azpiegiturek hazkundeari ekarpenik handiena egiten diote lehenengo aldiz egiten direnean

Garraioko azpiegituretako inbertsioek, nolahi ere, eskualdeen irisgarritasun maila baldintzatuko dute. Ildo horretatik, nahiz eta kokapen geografikoak hasiera-hasieratik lurralde baten irisgarritasun baldintzatu, garraioko azpiegituretako inbertsioek irisgarritasun maila hori aldatu dezakete. Horregatik, nahiz eta EAE Europaren periferian dagoen eskualdea izan, bere irisgarritasun maila EB-27ko batez bestekoaren ingurukoa da. 2. mapan Europar Batasuneko eskualdeen irisgarritasun potentziala, edozein garraio mota erabilita, ikus daiteke.

Garraio azpiegituren azterketatik ondoriozta daiteke trenbideko azpiegiturek egiten dutela ekarpenik handiena lurralde baten irisgarritasunean eta hazkunde ekonomikoan.

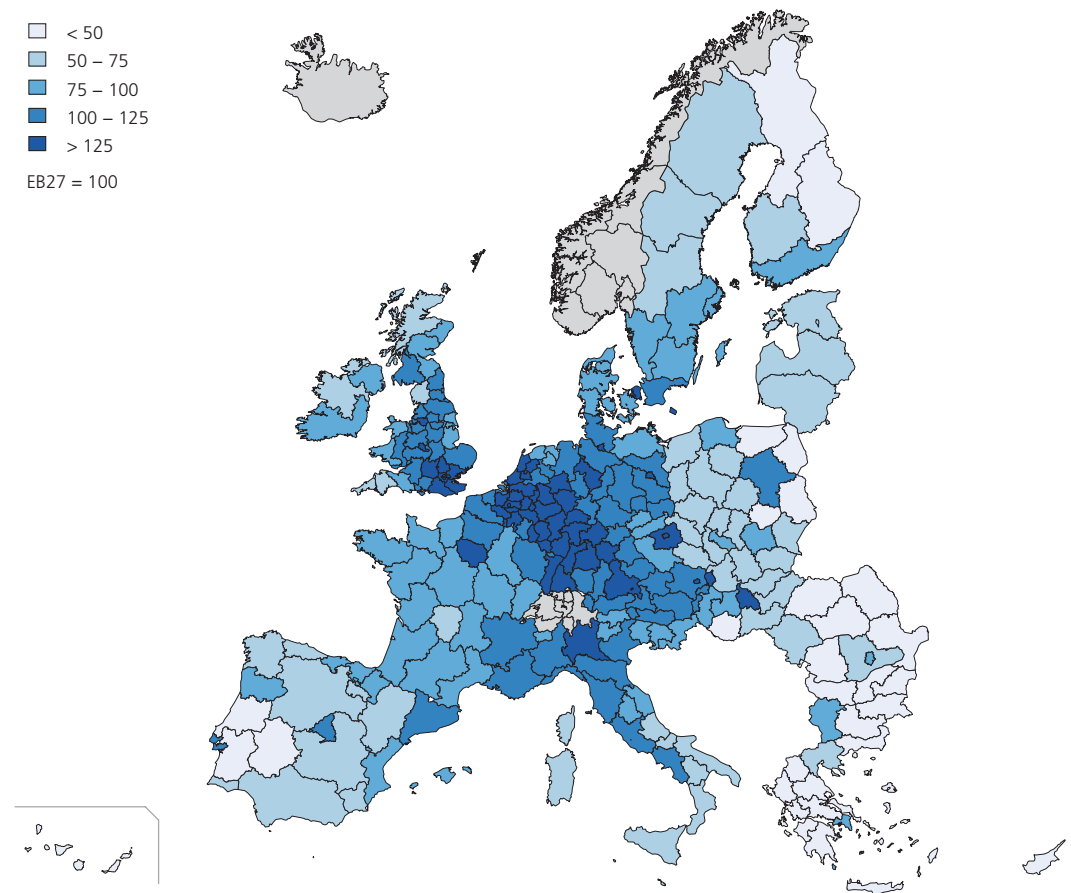
EAEk abiapuntu ona du garraioko azpiegituren zuzkiduran. Beste eskualde aurreratuetan bezala, lehiakortasunari lotutako erronka nagusia, itoguneak eta gabeziak gainditzeaz gainera, azpiegitura horien erabilera eta kudeaketa efizientea egitura-tzea da, horren barne tarifa sistema egokiak ere sartuta. Artikulazio horrek pertsonen eta salgaien mugikortasunerako estrategia globalari erantzun behar dio; beraz, kontuan hartu behar dira bai aurreikusitako eskaria eta eskaintza eta bai erabileraren kostuak. Horrenbestez, konplexutasunaren ingurune honetan, azpiegituren sistemen gobernantza elementu gako bihurtzen da. Gobernantza horrek, EAERI dagokionez, erakundeen arteko koordinazio handia eskatzen du, garraio sistemaren ikuspegi osoa edukitzeko.

Azpiegitura sistemen gobernantza eta kudeaketa elementu kritikoa da ingurune konplexu berrian

IKTei dagokionez, EAERen abiapuntua ona da banda zabalaren sartze tasan, 3. mapan ikus daitekeen bezala. Baina azpiegitura horien erabilera, dela enpresetan dela etxeetan, oso urrun dago esparru horretan erreferentzia diren herrialde eta eskualdeetatik. Horren adibide dugu merkataritza elektronikoa, oraindik

Banda zabalaren prezioek, besteak beste heziketa mailarekin eta egitura demografikoarekin batera, IKTen sartze tasa baldintzatzen dute

2. MAPA Europako eskualdeen irisgarritasuna, edozein garraio mota erabilita



Iturria: Egileek egina ESPONeko datuak abiapuntu hartuta.

ere EAErentzat erronka dena, nahiz eta azken urteetan bilakaera ona izan. Gure analisisan erabilera mugatu horren atzean dauden arrazoiak aztertu nahi izan ditugu eta horien artean daude, besteren artean, Espainian banda zabalak duen prezio altua (Europako handienetarikoa), baita beste faktore batzuk ere, hezkuntzari eta adinari lotutakoak.

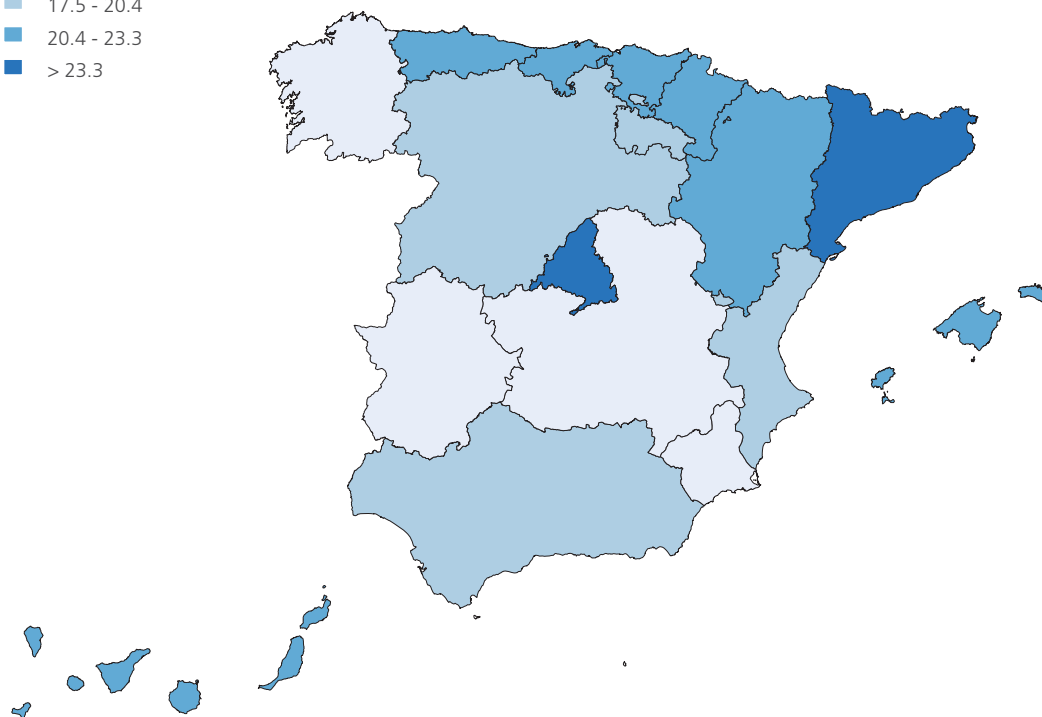
Garraioko azpiegiturekin gertatzen den bezala, IKTetako azpiegiturak ezarri ondoren, erabilera eta efizientzia, eta, beraz, eskaintzen duten konektibitatea, beste faktore batzuen arabera izango da, horien artean, tarifa politikak, heziketa edo prestakuntza.

Azkenik, garrantzitsua da azpimarratzea beste azpiegitura batzuk ere nabarmentzekoak direla eskualde baten konektibitatean eta lehiakortasunean, esate baterako, gasari lotutakoak. Ildo horretatik, EAEk azken urteetan aurrerapen handiak egin ditu hornikuntza azken kontsumitzaileetara —industria eta etxeak— hurbiltzeko eta bermatzeko. Gainera, hainbat erakundek EAEn gasari lotutako azpiegiturak (gasbideak, birgasifikatzeko lantegiak, lur azpiko biltegiak eta nazioarteko loturak) garatzeari eskaini dioten laguntza eta babesari esker, hornikuntzen segurtasuna eta jarraitutasuna handiagoa izango da, kezka geopolitikoak gero eta handiagoak diren garai honetan. Lurraldean ditugun instalazioez baliatuz, merkata-

3. MAPA Eskualdean banda zabalaren sartze tasa 2009

Banda zabalaren sartze tasa 100 biztanleko

- < 17.5
- 17.5 - 20.4
- 20.4 - 23.3
- > 23.3



Iturria: INE-Espainiako Estatistika Institutua eta Eurostat. Egileek egina.

ritzako trukeak areagotzeko aukera ere egon badago eta horrela, gasari lotutako *hub* bat garatu daiteke.

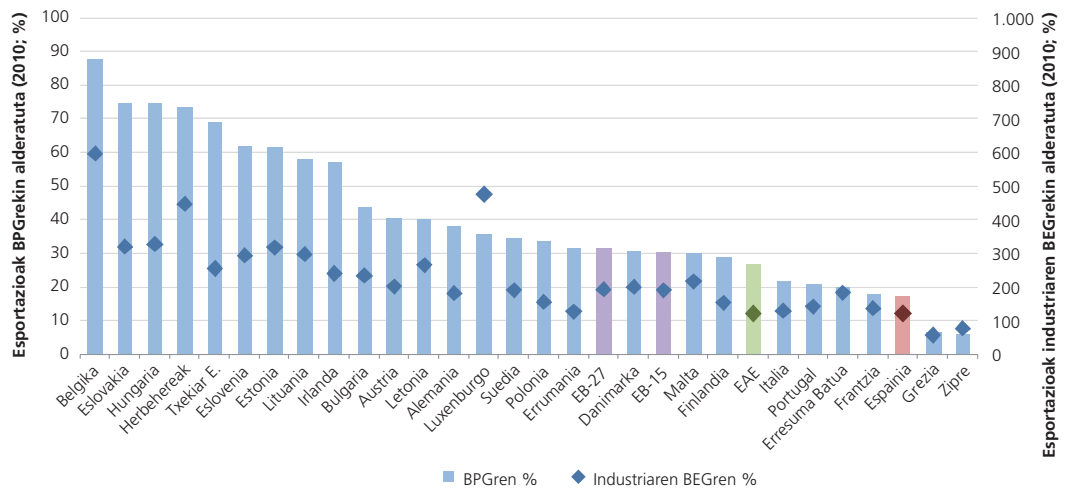
Azken batean, beharrezkoa da azpiegituren kudeaketa koordinatua eta erabileraren optimizazioa bultzatzea EAEn konektibitatea sortzeko. Hurrengo urteetan egingo diren inbertsioek selektiboak izan behar dute eta ikuspegi sistemikotik, beharrezkoak.

3.3.2. Ondasunen, zerbitzuen eta kapitalen nazioartekotzea

Munduko ekonomiak joan den mendeko laurogeiko hamarkadaren erdialdetik aurrera bizi duen nazioarteko prozesuaren bizkortzeak eta azken hamarkadan garabidean doazen ekonomiak, bereziki Asiakoak, hartzen ari ziren protagonismoak agerian utzia zuten joko arau zaharrak baliorik gabe geratu zirela. Testuinguru horretan, nazioartekotzearen aldeko apustu erabakigarria *sine qua non* baldintza bihurtu zen lortutako ongizate mailari eusteko eta hobetzeko. 2008. urtearen bigarren erdian eztanda egin zuen krisiak, Espainiako ekonomia indar bereziz joaz, oraindik ere beharrezkoago egiten du EAEko eta Espainiako enpresen nazioartekotzea. Baina soilik kanpoko merkatuek arindu dezakete Espainiako eta Europako ekonomietan —gutxiago bada ere— barne eskariak duen makaltasuna, ziur aski hurrengo urteetan ere iraungo duena. Kanpoko merkatuak lagungarriak izan daitezke eskari osoaren traktore izateko, gehiago hazteko eta langabezi maila handiak jaisteko.

Soilik kanpoko merkatuek arindu dezakete Espainiako ekonomiaren barne eskariak duen makaltasuna, ziur aski hurrengo urteetan ere iraungo duena

12. GRAFIKOA Atzerriko esportazioak BPGrekin eta industriaren BEGrekin alderatuta EB-27ko herrialdeetan eta EAEn (%; 2010)



Iturria: Eurostat eta Eustat. Egileek egina.

3.3.2.1. Salgaien merkataritza

EAEko joera esportatzaile nahiko handia manufakturako espezializazioari zor zaio. Hala ere, industria sektorearen esportatzeko joera ez da hain handia

12. grafikoan eta 13.ean ikus daitekeen bezala (lehenengoan EAE herrialdeekin alderatuta eta bigarrenean eskualdeekin alderatuta) EAEn joera esportatzailea Europako batez bestekoaren azpitik geratzen da eta Espainiakoa baino pixka bat handiagoa da. Baina, BPGren ehunekoan adierazi ordez, esportazio guztiak industriaren Balio Erantsi Gordinarekin zatituta neurtzen baditugu (industri sektorea baita esportatzen diren ondasunen sortzaile nagusia), EAEn ratioa (%86) Europako eskualdeen batez bestekoaren (%121) azpitik geratzen da, baita Espainiako gainerako autonomia erkidegoen batez bestekoaren azpitik ere (%89). Alegia, euskal ekonomiaren joera esportatzailea handia iruditzen zaigu, baina horren arrazoa manufaturan espezializatuta egotea da.

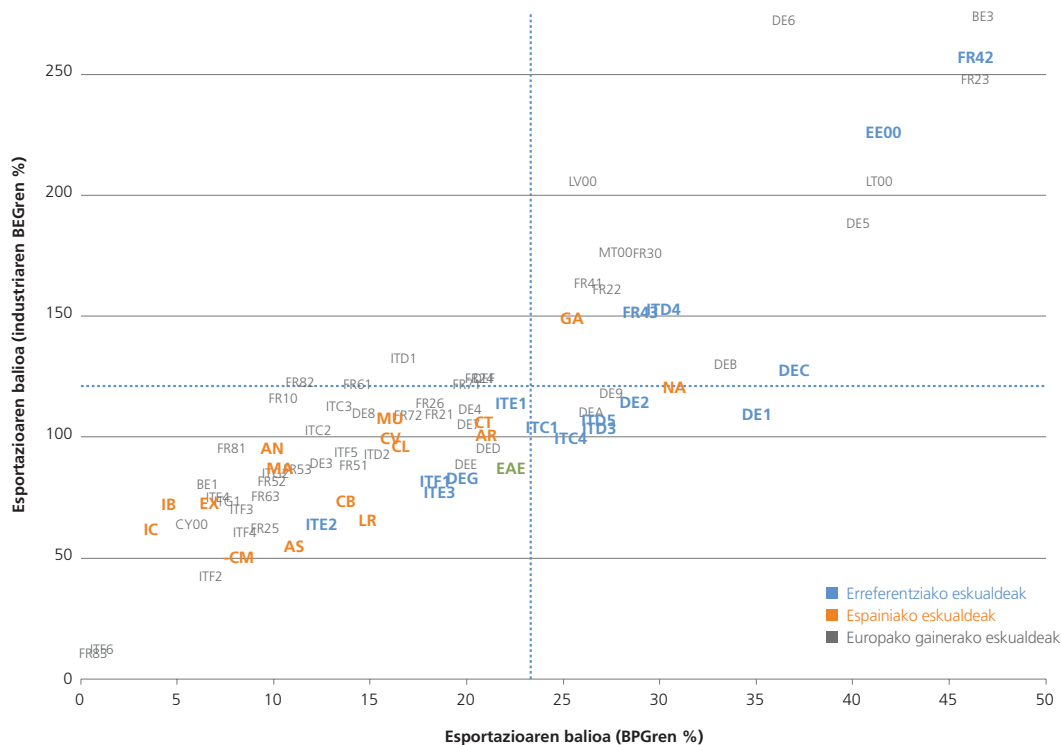
EAEko esportazioak hazkunde moteleko inguruetan kontzentratzen dira, baina joera aldatzen hasia da

EAEko esportazioen espezializazio geografikoari dagokionez, EB-15ean kontzentratzen dira, Hego Ameriketara ongi kokatuta daude eta, krisian zehar, presentzia handiagoa lortu dute bai Hego Ameriketara eta bai Asiarantz. Hazkundeko aukera handiak dituzten merkatuak direla kontuan hartuta, joera positiboa da, nahiz eta hasierako abiapuntua txikia izan. Gure ondasunen helmuga diren merkatuen osakeraren hobekuntza horrekin batera, kontuan hartu behar da EAEko esportazioek hazkunde txikiagoa izan dutela 2008-2010 urteen artean, ziur aski industri esportazio batzuen izaera ziklikoaren eraginez.

EAEko salgaien esportazioen beste ezaugarri bat honakoa da: industria barneko merkataritzan (alegia, produktu beraren aldaeren merkataritza) maila ertaina duela, baina Espainian ez bezala, lortu du industria barneko merkataritza horren barruan kalitate handiko zatia (esportazioen prezioa inportazioen prezioa baino handiagoa den merkataritza) kalitate txikikoa (inportazioen prezioa esportazioen prezioa baino handiagoa den merkataritza) baino handiagoa izatea. Horrela, herrialde aurreratuen industria barruko merkataritzaren ezaugarrietara hurbildu da.

Laburbilduz, garrantzi handikoa da enpresen eta politika publikoen lehentasuna industria enpresen joera esportatzailea handitzea izatea eta esportazio horien

13. GRAFIKOA Europako eskualdeen esportatzeko joera eta esportazioen saldo garbia



Iturria: Egileek egina Eurostat eta herrialdeetako hainbat iturri oinarri hartuta.

Izendapena: NUTS kodeak EBko Espainiaz kanpoko eskualdeentzat. Espainiako eskualdeak: AN Andaluzia; AR Aragoi; AS Asturias; CB Kantabria; CL Gaztela eta Leon; CM Gaztela-Mantxa; CT Katalunia; CV Valentziako Erkidegoa; EAE Euskal Autonomia Erkidegoa; EX Extremadura; GA Galizia; IB Balear Uharteak; IC Kanariar Uharteak; LR Errioxa; MA Madril; MU Murtzia; NA Nafarroa.

Esportazioak, 2009. urtea. BPG, industriaren BEG eta industri enplegua, 2007. urtea.

barruan, ekonomia dinamikoentako merkatuek duten pisua handitzea. Garrantzitsua da, baita ere, EAEko industria barneko merkataritzan, eta orain artekoari eutsiz, esportatzen diren aldaeren prezioa inportatzen direnena baino handiagoa izatea.

Datu mikroekin egindako kanpo merkataritzaren azterketek erakutsi dute aurrez aipatutako hobetzeko arloetako batzuk, neurri handi batean, euskal enpresen tamaina txikiagoaren ondorio direla (EAEko enpresen %1,1k soilik du 50 langile baino gehiago). Baina, literaturak erakusten du esportazioetako merkatuetan barneratzeko ez dela beharrezkoa enpresa handia izatea. Gainera, ezaugarri hori euskal enpresen eskuetatik urrun egongo litzateke, ez baitauek enpresa talde handirik. Helburua izango litzateke 50-250 langile dituzten enpresen ehunekoa handitzea. Tamaina tarte hori da, ia herrialde guztietan, sektore esportatzailearen bizkarrezurra (ikus harreman hori 11. taulan jasotako lurraldeetan).

Horrenbestez, EAEko esportazioak handitu nahi baditugu, enpresa esportatzaileen ehunekoa eta esportatutako ehunekoa handitzera bideratutako zuzeneko politikez gainera, neurriak hartu beharko dira euskal enpresen hazkundea eragozten duten hesiak edo faktoreak murrizteko. Munduko Bankuaren *Doing Business* txostenak argitaratzen dituen adierazleak erakusten dute Espainian (eta horrenbestez, baita

Enpresaren tamainak esportazioetako irekitze tasa, urruneko merkatuetara esportatzeko gaitasuna eta helmugako merkatuen kopurua baldintzatzen dituzenez, desiragarria izango litzateke 50-250 langileko enpresen ehunekoa handitzea

11. TAULA Manufakturako enpresa esportatzaileen ezaugarriak Europar Batasuneko 7 herrialdeetan eta EAEn (2009)

		Austria	Alemania	Hungaria	E. Batua	Frantzia	Italia	Espania	EAE
Enpresen banaketa enplegu tarteen arabera	10-49	73,7	73,4	73,6	74,0	77,4	87,0	84,0	80,1
	50-249	20,2	21,3	21,2	21,2	17,8	11,4	13,8	16,8
	> 250	6,1	5,3	5,2	4,8	4,8	1,6	2,2	3,1
	Guztira	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Enpresa esportatzaileen ehunekoa	10-19	70	46	58	55	45	65	51	23
	20-49	64	65	65	63	59	73	64	49
	50-249	89	78	79	77	75	87	76	73
	250 edo gehiago	91	84	97	81	88	93	88	77
	Guztira	73	63	67	64	58	72	61	42
Esportazioen ehunekoa salmenten gainean	10-19	26	26	30	26	23	30	21	19
	20-49	33	28	44	28	27	34	25	24
	50-249	56	34	53	33	33	42	33	37
	250 edo gehiago	65	38	67	34	41	53	41	43
	Guztira	40	30	45	29	29	35	26	28
Esportazioko merkatuen kopurua	10-19	5	7	3	9	7	8	5	4
	20-49	8	12	4	12	9	10	8	5
	50-249	18	18	6	18	14	17	12	8
	250 edo gehiago	32	28	14	27	24	29	23	11
	Guztira	12	14	5	13	11	11	8	6
Esportatzaileen % ondoko eremuetara:	EB-15	94	93	82	92	92	90	93	93
	EBko gainerakoak	50	48	50	34	37	41	28	18
	Europako gainerakoak	47	53	24	34	42	50	27	24
	Txina eta India	16	28	2	26	22	18	11	10
	Asiako gainerakoak	18	26	5	32	27	24	14	19
	AEB eta Kanada	22	37	7	44	32	30	18	22
	Erdialdeko eta Hegoaldeko Amerika	7	16	1	15	15	19	30	38
	Munduko gainerakoak	12	17	4	35	31	24	24	24

Fuente: Navaretti et al. (2010)⁵ Dirae eta Civex. Egileek egina.

EAEn ere) enpresen hazkundera itozten duten araudi eta eragozpen asko daudela eta horien eraginez, enpresek ezin dutela handitu, ekonomia anglosaxoietan egiten duten bezala, haiek baitira adierazle mota horretan malguenak eta liderrak.

3.3.3.2. Zerbitzuen merkataritza

EAEko zerbitzuen esportazioen ehunekoa txikia da eta, gainera, atzera egin du azken hamarkadan

Azken hamarkadetan, zerbitzuen merkataritzak herrialde aurreratuetan ondasunen merkataritzak baino hazkundera erritmo handiagoa izan du eta ekonomia garatuenean hazkunderaren faktore gakoetako bat bihurtu da. Atzerrira esportatutako zerbitzuen ehunekoa txikiagoa da EAEn beste toki batzuetan baino, eta gainera, azken hamarkadan hazkundera erritmo motelagoa erakutsi du. Beraz, aldea, murriztu beharrean, handitu egin da. Horren aurrean, ikus dezakegu EAEk merkataritza saldo positiboak dituela zerbitzuetako sektore askotan (finantza zerbitzuak eta enpresentzako

⁵ Navaretti, G.B., Bugamelli, M., Schivardi, F., Altomonte, C., Horgos, D. eta Maggioni, D. (2010): "The Global Operations of European Firms", *The Second Efige Policy Report*. [Ikus laburpena ondoko lanean: *Bruegelpolicybrief*, 2010/05 zk., 2010eko ekaina]

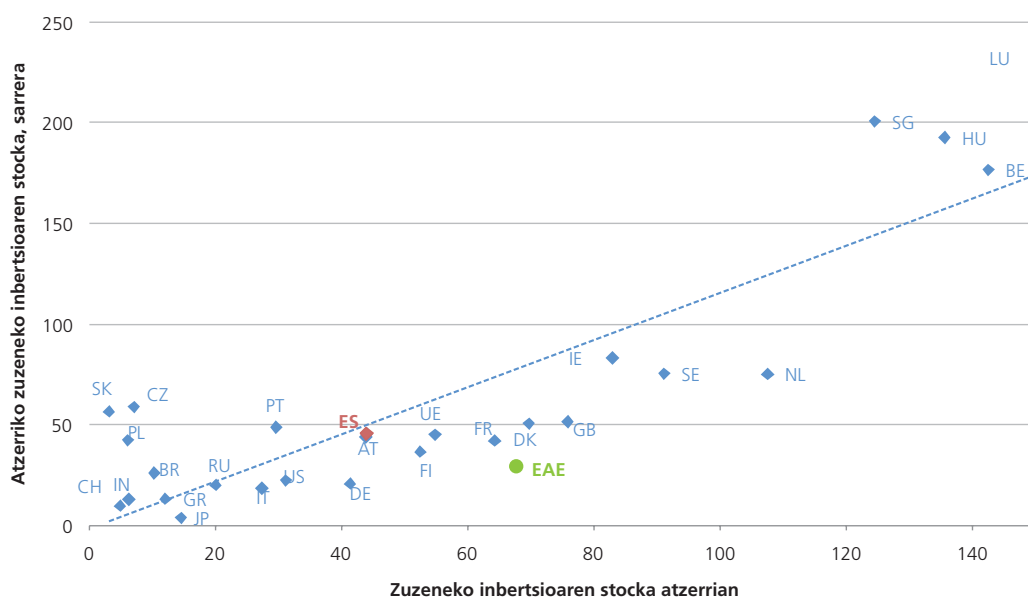
zerbitzuak, eta turismoa); beraz, EAEko erakundeek sektore horietarako berariazko nazioartekotze politikak bultzatu beharko lituzkete.

3.3.2.3. Kapitalen nazioartekotzea

Atzerriko zuzeneko inbertsioa. Zuzeneko inbertsioaren eragina garrantzitsua da lehiatzeko gaitasunak handitzeko eta produktuen esportazioak sustatzeko. Horregatik, Txostenak EAEko atzerriko zuzeneko inbertsioa du aztergai (ikus 14. eta 15. grafikoak). Atzerriko zuzeneko inbertsioari dagokionez, 14. grafikoak erakusten digu EAE funtsak erakartzeko orduan Espainiako eta Europako batez bestekoaren azpitik gelditzen dela. Izan ere, 2005-2007 aldian atzerriko enpresa berrien kopurua, milioi bat biztanleko hartua, EB-27ko batez bestekoaren azpitik dago (61 EAEn eta 177 EB-27an). Baina, EAE Europako edo Espainiako batez bestekoekin alderatu beharrean, Europako 206 eskualdeekin alderatuz gero, ikus daiteke 89. tokian dagoela, alegia, Europako eskualdeen lehenengo tertzilean. Nolanahi ere, badirudi bizi dugun krisian ahulagoa izan dela EAEn atzerriko zuzeneko inbertsioa erakartzeko ahalmena, beste toki batzuetakoarekin alderatuta. Hala eta guztiz ere, atzerriko akziodunak dituzten EAEko enpresen kopurua poliki-poliki handitzen joan da eta azken urtean baino ez da moteldu (ikus 14. grafikoak).

Orain dela gutxi *Invest in the Basque Country* sortzea urrats garrantzitsua da EAE atzerriko inbertsioarentzat toki erakargarria dela erakusteko ahaleginean; bereziki inbertsioak erakartzeko politikan, erakunde hori proaktiboa baldin bada herrialdearen kokapenari lotutako aktiboak mugitzen, besteren artean: dagoeneko bertan ezarrita dauden atzerriko enpresak (400 baino gehiago), ekonomiaren klusterizatze maila handia, eskulanaren kualifikazio ona, I+G+Bko azpiegitura egokiak, eta Administrazioaren hurbiltasuna, kontuan hartuta eskumen fiskal zabalak dituela eta lehiakortasunari laguntzeko politika ugari.

14. GRAFIKOA Atzerriko zuzeneko inbertsioaren stocka EAEn eta EAEko zuzeneko inbertsioaren stocka atzerrian (BPGren %) (2009)



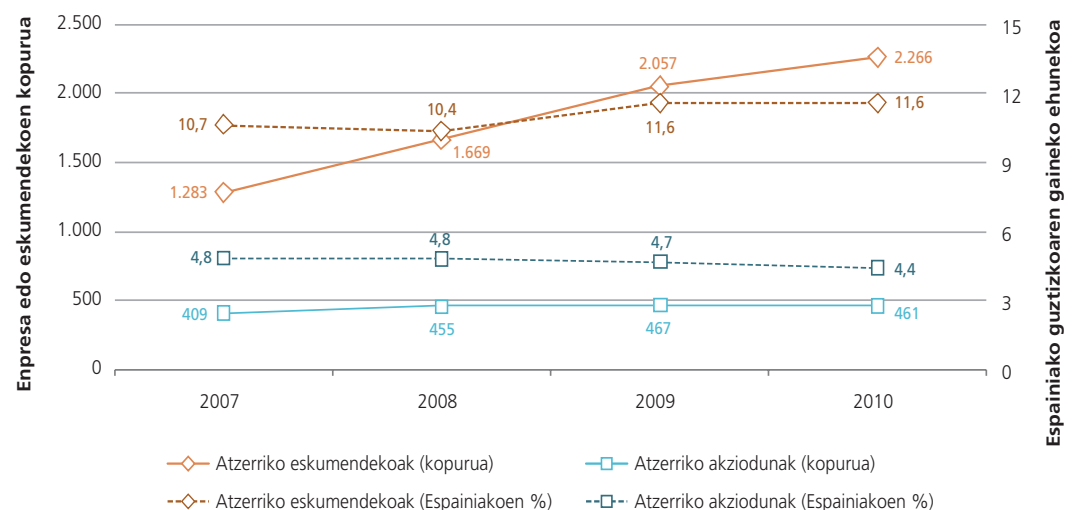
Iturria: Industria Ministerioa, EAEn atzerriko zuzeneko inbertsioaren kokapena 2008an eta 2009ko aurreikuspena; Unctad, World Investment Report 2010.

EAEko enpresen atzerriko ezarpenak Espainiakoak baino gehiago dira

Zuzeneko inbertsioa atzerrian. 14. grafikoan ikus daiteke EAEk nahiko datu onargariak dituela atzerrian egindako zuzeneko inbertsioari dagokionez, Espainiako eta EBko batez bestekoen gaineratik kokatzen baita. Eskumendekoen kopurua nabarmen handitu da azken urteetan eta Espainiako eskumendeko guztien %10 hartzen du gaur egun (ikus 15. grafikoa). Espainiako enpresekin alderatuta, atzerrian ezarpenak dituzten enpresen ehunekoa tamaina tarte bakarrean da Espainian EAEn baino handiagoa: *holding*etan eta enpresa oso handietan. Euskal enpresaren atzerriko ezarpen handiagoa oso nabarmena da manufakturako industrian eta jakintzan intentsiboak diren zerbitzuetan. Esparru geografikoari begiratuta, EAEn kokapenak indargune erlatiboa du Hego Ameriketara, baina ez da hain esanguratsua Asian. Indarra hartzen ari diren merkatu horietan zuzeneko inbertsioak eginez, hiru helburu mota lortzen ahalegindu gintezke:

- Herrialde horietara jarduera oso estandarizatuak eta eskulan merkean intentsiboak dituzten balio katearen zatiak eramatea, horrela osagai edo prozesu horien kostuak merkatuzko eta ondoren, EAEko lantegietara ekartzeko. EAEko lantegietan egongo lirateke produktuaren ekoizpenaren eta banaketaren gainerako faseak, normalean sofistikazio maila askoz ere handiagokoak (diseinua, ingeniari-ritza, I+G, marketina, bezeroen prestakuntza eta salmenta ondoko zerbitzua, etab.).
- Esportatzeko dauden eragozpenak (garraio kostuak, arantzelezko edo ez arantzelezko merkataritza hesiak, salmenta ondoko etengabeko zerbitzua eskaini beharra, etab.) ezarpen estrategiak erabiliz gaituztea, hirugarren herrialde horretan ekoizteko bertan edo inguruko merkatuetan salduko den produktua.
- Garabidean daozen herrialde horietan ezartzearen beste helburuetako bat izan daiteke hango behar edo eskariei erantzungo dieten produktuak han bertan egitea. Estrategia horrek lotura du Prahalad-en planteamenduekin (piramidearen oinarriari ere erantzutea) edo berrikuntza arina deitutakoarekin, garabidean daozen herrialdeetan sarrera gutxiko kontsumitzaileen segmentu berrien beharrei egoki erantzuteko beharrezkoa den berrikuntza.

15. GRAFIKOA EAEko enpresen nazioartekotzea



Iturria: Egileek egina SABIKo datuak abiapuntu hartuta.

3.3.3. Pertsonen eta jakintzaren nazioartekotzea

3.3.3.1. Pertsonen nazioartekotzea

Nazioartekotzeari buruzko azterlanek nagusiki merkataritzako fluxuei eta inbertsio-koei eskaini izan diete arreta eta bazterrean utzi izan dituzte pertsonen eta jakintza-ren fluxuak. Baina azken urteetako azterketek azpimarratzen dute lurralde baten oparotasuna, neurri handi batean, kanpoko talentua erakartzearen eta jakintza be-reganatzearen araberakoa dela. Hainbat egilek, horien artean Richard Floridak, dio talentuak erakartzen duela kapitala, eta ez alderantziz.

Aurrekoa kontuan hartuta, Txostenak EAEko etorkin atzerritarren ezaugarrien diag-nostikoa egin du. Ondokoa azpimarratu beharko litzateke (ikus 12. taula):

- Espainiarekin alderatuta, erlatiboki gutxi dira, gehienak adin aktiboan, eta jatorria-ri begiratuta, kontzentrazio txikiarekin.

12. TAULA Atzerriko biztanleriaren ezaugarri nagusiak eta jatorria Espainian eta EAEn (2009)

		Guztira	EAE
Ezaugarri orokorrak	Biztanleria guztira	46.951.532	2.178.061
	Atzerriko biztanleria	5.708.940	139.229
	Atzerritarren % biztanleriaren gainean	12,2	6,4
	Atzerritar emakumeen %	47,5	48,3
	0-15 urteko atzerritarren %	15,4	15,0
	16-44 urteko atzerritarren %	62,0	69,3
	45-64 urteko atzerritarren %	17,2	13,9
	65 urte edo gehiagoko atzerritarren %	5,4	1,8
Lan merkatua	Bertakoen okupazio tasa	48,2	50,6
	Atzerritarren okupazio tasa	55,4	57,7
	Bertakoen langabezia tasa	15,9	9,9
	Atzerritarren langabezia tasa	28,2	23,8
Atzerritarrak guztira		100,0	100,0
Herrialde aurreratuetakoak guztira		22,4	14,0
Jatorrizko herrialdea	EB-15	21,1	13,1
	EB-27koak ez diren Europako Merkataritza Askeko Elkarteko herrialdeak AEB, Kanada, Australia, Zeelanda Berria eta Japonia	0,7	0,1
		0,6	0,8
	Herrialde aurreratuetakoak ez direnak guztira	77,6	86
	—EB-12 (zabalkundeko herrialdeak)	20	12,7
	—Europako gainerako herrialdeak	3,3	2,8
	—Latino Amerika	30,5	44
	—Afrika	18,4	21,0
	—Asia	5,4	5,5
	—Aurreratuak ez diren gainerako herrialdeak	0,0	0,0
	5eko kontzentrazio indizea	46,4	45,9
Hernfindahl-en kontzentrazio indizea	601,0	549,0	

Iturria: Espainiako Estatistika Institutua, Errolda eta Biztanleria Aktiboaren Inkesta.

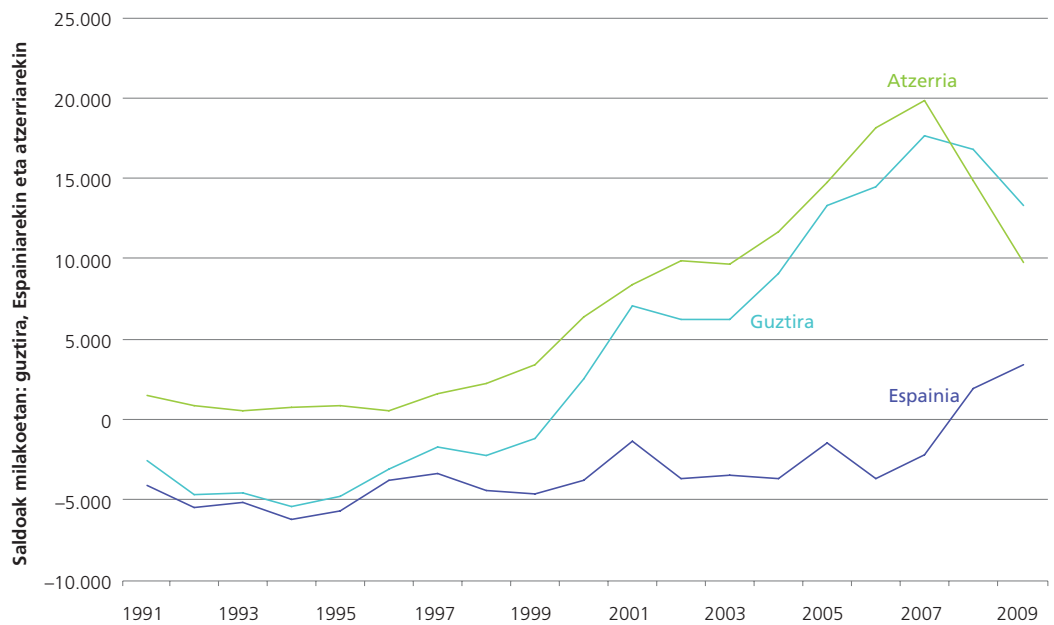
Bertakoak: Espainiar nazionalitatea dutenak. Atzerritarrak: atzerriko nazionalitatea dutenak eta nazionalitate bikoitza dutenak.

EAE ez da etorkinen jakintza eta gaitasunak behar bezala erabiltzen ari, ezta haien ikasteko gaitasuna ere

- Hezkuntza maila nahiko handia dute, Espainiako immigrazioaren batez bestekoak baino handiagoa, baina oraindik ere EAEko biztanleriaren batez bestekoak baino txikiagoa.
- Lan munduan kualifikazio txikiagoko eta eskulaneko lanbideetan ari dira, neurri batean uste delako jatorrizko herrialdeetan iritsitako hezkuntza mailek ez dutela bermatzen EAEko lanpostuetarako eskatzen diren benetako gaitasunak dituztenik. Gainera, etorkinen jakiteak eta gaitasunak bere mailaren azpitik ari gara erabiltzen. Horretan eragina izan dezake immigrazioari lotutako araudi murriztaileak. Nolanahi ere, etorkinen ikasteko ahalmenari ez dio ia inork erreparatzen, eta lehia-kortasunari laguntzeko politiken xede ere izan beharko luke.
- EAEko unibertsitateetan doktoregoko ikastaroetan atzerriko ikasle kopuru esanguratsua dago. Bertara etorri dira itxuraz hizkuntza eta kultur faktoreengatik, EAEko unibertsitateen bikaintasunarengatik baino gehiago, baina beste ingurune batzuekin alderatuta, doktoregoa amaitzerakoan ez dira EAEn gelditzen. Talentua erakartzeko eta hari eusteko politikaren baitan, talde horri ere arreta eskaini beharko genioke eta herrialdean gizarteratzen eta laneratzen lagundu.

1970eko hamarkadaren erdialdeaz geroztik ikusten den migrazio saldo negatiboak milurteko berriko lehenengo hamarkadara arte iraun zuen (ikus 16. grafikoa). Une hartan, atzeritik etorritako etorkinen kopurua izugarri handitu zen eta horrela, migrazio saldo positiboek Espainiako gainerako erkidegoekin oraindik ere dugun migrazio saldo negatiboak aise gainditu zituzten.

16. GRAFIKOA Euskal Autonomia Erkidegoko migrazio fluxuak, guztira, Espainiako gainerako erkidegoekin eta atzerriarekin (milaka)



Iturria: Eustat.

Azterketa demografikoetan erabili ohi den izendapenaren arabera, Eustatek bere estatistiketan ere erabiltzen duena, immigranteen kategorian sartzen dira Espainiako gainerako erkidegoetatik datozen biztanleak eta atzerrikoak; era berean, emigrante izango da EAetik migrazio arrazoiengatik ateratzen den oro, bai Espainiako gainerako erkidegoetara eta bai atzerrira.

EAEko pertsonen eta talentuaren irteerari dagokionez, azterketak ez du berresten burmuinen ihesik dagoenik, ez, behintzat, milurteko berrian. Izan ere, ez termino absolutuetan eta ez erlatiboetan, EAEko emigratzaileek ez dituzte immigratzaileek baino hezkuntza maila handiagoak. Bestalde, ez dira behar bezainbeste ustiatzen atzerrian dauden euskal zentroyen sareak eskaintzen dituen aukerak, ezta diplomati-koen artean, kontsulatuetan eta alde askotako erakundeetan dauden euskaldunak ere (Garapenerako Banku Inter-Amerikarra, Munduko Bankua, ELGE, etab.). Hainbat laguntza programa erabili ahal izango litzateke horretarako, esate baterako, *secondments* eta *Basque Chair of Competitiveness*.

Datuek ez dute berresten burmuinen ihesik dagoenik

3.3.3.2. Jakintzaren nazioartekotzea

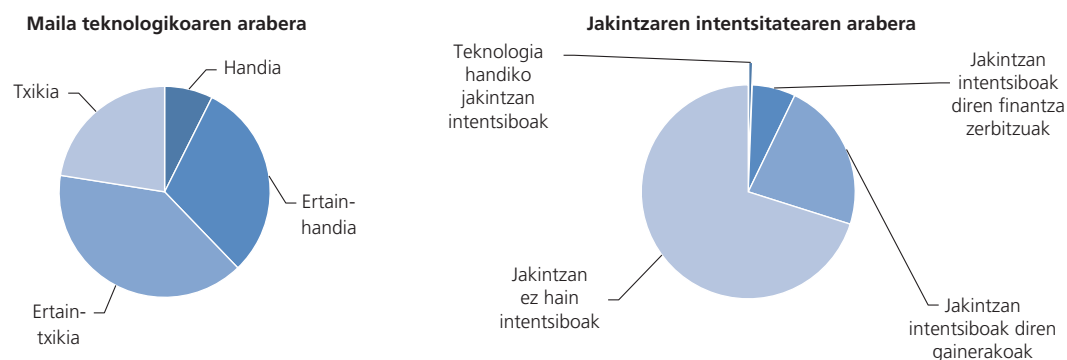
Jakintzaren nazioartekotzeari dagokionez, askotan pentsatu izan bada ere teknologia eta jakintza kanpotik inportatzea mendekotasunaren seinale dela, gaur egun uste da lurralde eta erakunde arrakastatsuenak kanpoko jakintza erakarri eta bereganatzeko gai direnak direla, beren jakintza kanpokoarekin osatu eta indartzeko.

Ildo horretatik, Txostenean egin dugun analisisan ikusten da EAEn eta atzerriaren artean jakintza eta teknologia trukatzeko harremanetan endogamia handia dela: kanpotik oso jakintza gutxi eskuratzen dugu eta oso gutxitan aritzen gara kanpokoekin lankidetzan jakintza sortzeko. Esate baterako, maila teknologiko handiko eta ertain-handiko inportazioen ehunekoa txikiagoa da EAEn Espainian, EB-15ean, zabalkundeko hainbat herrialdetan eta AEBetan baino. Gauza bera gertatzen da jakintzan intentsiboak diren merkatuko zerbitzuen inportazioekin ere. Inportazio horiek merkatuko zerbitzuen inportazio guztietan duten pisua askoz ere txikiagoa da Suedia, Finlandia edo Alemanian baino —herrialde horiek dira teknologia handiko azpiegiturretan liderrak— (ikus 17. grafikoa).

Txostenak jakintza eta teknologia trukatzeko azaltzen den endogamiaren adierazle asko erakusten dizkigu —diagnostikoa egiteko, esanguratsua ez da adierazle baten edo bestearen zehaztasuna, irudi orokorra baizik—. Horien artean:

- Maila teknologiko handiko eta ertain-handiko inportazioen pisu erlatibo txikia inportazio guztiekin alderatuta.
- Jakintzan intentsiboak diren merkatuko zerbitzuen inportazioen ehunekoa txikia.

17. GRAFIKOA EAEko inportazioen maila teknologikoa eta jakintzaren intentsitatea



Iturria: Eustat eta Eurostat. Input-Output Taulak. Egileek egina.

- Balantza teknologikoan teknologia gauzatu gabea eskuratzeagatik egindako ordainketetan (lizentzien eta zerbitzu teknologikoen ordainketak, besteak beste) baliu oso txikiak.
- EAEko egoiliarrek European Patent Officean (EPO) erregistratu dituzten patenteetan atzerriko asmatzaileen parte hartze oso-oso txikia.
- Atzerriko eskumendekoek egindako I+Gak EAEko enpresen I+Gko gastuan hartzen duen ehuneko txikia.
- EAEko asmatzaileek eta atzerrikoek elkarrekin asmatutakoaren ondorio diren patenteen ehuneko txikia.
- Nazioartean berrikuntza proiektuetan lankidetzan aritu diren enpresen ehuneko txikia.
- Jakintzan intentsiboak diren zerbitzuetan atzerrira egindako esportazioen ratio txikia.
- Teknologia gauzatu gabea esportatzeagatik sarrera mugatuak, ELGEko txikiaren artean daudenak, eta Espainiakoen atzetik geratzen direnak.

EAEko berrikuntza sistema oso endogamikoa da eta kanpotik jakintza eta teknologia gutxi bereganatzen du

Horrek guztiak agerian uzten du EAEko lehiakortasunari lotutako politikan lehentasuna eman behar zaiola endogamia hori zuzentzeari eta nazioarteko bikaintasuneko sare eta jakintza iturrietara lotzeari. Ezin da ukatu garrantzitsua dela enpresa zein lurralde mailan barneko gaitasunak eta harremanak garatzea, baina, lehiatzerakoan arrakasta eduki nahi badugu, ezinbestekoa izango da barneko gaitasun horiek ahalik eta kanpoko jakintza gehien eskuratuta osatzea. Hain zuzen ere, barneko gaitasunik gabe ezinezkoa da kanpoko jakintza eskuratzea. Kanpoko jakintza eskuratzeak ez du enpresa ahultzen eta ez du adierazten berrikuntza sistema ahula denik. Txostenean ikus daiteke EAEko enpresa berritzaileek egiten dituztela teknologiaren inportazioko ordainketa handienak eta Europako eskualde aurreratuenek erakusten dituztela nazioarteko lankidetzari eta patenteak elkarrekin asmatzeari lotutako onenak.

13. TAULA Atzerriarekin jakintzaren konektibitateari buruzko adierazleak

	EAE	Espainia	EB-15	AEB
Teknologia handiko ondasunen inportazioa (gutzizkoaren %)	6	19	21	25
Teknologia ertain-handiko ondasunen inportazioa (gutzizkoaren %)	29	39	37	34
Jakintzan intentsiboak diren zerbitzuak (gutzizkoaren %)	58	79	73	72
Balantza teknologikoaren ordainketak (BPGren %)	0,1	0,6	2,2	0,4
Balantza teknologikoaren sarrerak (BPGren %)	0,1	0,6	2,4	0,6
EPO patenteen baterako asmakuntza atzerritarrekin	2,1	4,4	5,8	n.d.
EPO patenteen baterako jabetza atzerritarrekin	0,5	4,4	7,5	n.d.
Multinazionalen eskumendekoen fakturazioa (enpresen gutzizkoaren %)	22	26	36	11
Multinazionalen eskumendekoen I+G gastua (enpresen gutzizkoaren %)	9	38	39	14

Iturriak: Eurostat, Eustat eta ELGE. Egileek egina.

Oharra: Erreferentziako urteak aldatu egiten dira adierazle batzuetatik besteetara. Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko Txostenean, 12. Kapituluako taula eta grafikoetan kontsulta daitezke.

Zenbaitetan, Espainiako eta EB-15eko datuak eskualdeetako edo herrialdeetako datuen batez bestekoa eginez kalkulatu dira.

3. ARDATZA: Irekitzea eta Konektibitatea

Ondorio nagusien laburpena

1. Garraioko azpiegituretan, erronka kudeaketa eta erabilera optimizatzea da, lurraldearen barneko eta kanpoko konektibitatearen zerbitzura. Gainera, garraio sistema osoa hobeto ulertu eta integratu behar da.
2. IKTetan, erronka erabilera handiagoa lortzea da, bai enpresen aldetik eta bai gizartearen aldetik, oro har.
3. Nazioartekotzean, bi erronka nagusi ditugu: alde batetik, ondasunen esportazioa suspertzea, bai kantitateari dagokionez eta bai norako geografikoari dagokionez, eta horretarako, funtsezkoa da enpresen tamaina jakin bat lortzea. Eta, bestetik, zerbitzuen nazioartekotzeak eskaintzen dituen aukerez baliatzea.
4. Inbertsioari dagokionez, beharrezkoa da atzerriko inbertsioa erakartzeko politikak bultzatzea, bereziki berritzen eta teknologia eta talentua eskuratzen laguntzen duten inbertsioak.
5. Pertsonen nazioartekotzeari dagokionez, hobeto aprobetxatu behar da etorkinen potentziala. Gainera, pertsonak atzerrira ateratzera animatu behar dira, ikasi eta ondoren, lan ibilbidearen une egokienean, berriro itzultzea sustatuz.
6. Teknologiaren nazioartekotzeari laguntzeko, ezinbestekoa da pertsonak gaitasun jakin batzuk sortzea, gai izan daitezen nazioarteko aukera teknologikoak identifikatzeko, bereganatzeko eta ustiatzeko. Horrela, kanpoko aukerez baliatu ahal izango dira, bai dauden gaitasun teknologikoak ahalik eta gehien ustiatzeko, bai berriak eskuratzeko.

Beharrezkoa da euskal enpresek beren teknologia eta jakintza beharrak kanpoan kontratatzeko mugak kentzea. Muga horien adibide dugu, esate baterako, I+Gko politiken onurez baliatzeko, enpresak behartzea I+Gko zerbitzuak EAEko sareko eragileekin kontratatzea, zerbitzu onena eskain diezaiekeen eragilea zein den aztertu beharrean. Horrekin batera, politika proaktiboak bultzatu behar dira EAera I+Gko zentroak eta jakintzan intentsiboak diren jarduerak erakartzeko, bertako indar guzuetan oinarri hartuta: ikertzaileen gaitasuna eta eskuragarritasuna, I+G+Bko azpiegiturek, I+Grako laguntza publikoak eta ingurune orokor egokia. 13. taulak jakintzari dagokionez atzerriarekin konektibitatea neurtzeko adierazleak aurkeztzen ditu EAE, Espainia, EB-15 eta AEBetarako.

[Eskualdeko berrikuntza sistema ororen arrakasta kanpoarekin dituen loturen araberakoa da](#)

2. laukiak, behar bezala komunikatuz gero, Euskal Autonomia Erkidegoa enpresetako I+G unitateentzat toki erakargarri bihurtzen lagun dezaketen ezaugarri edo aktibo berezi batzuk adierazten dizkigu.

Ondorio orokor gisa, Txostenak berrikuntzaren egoerara igartzeko dagoeneko egin diren ahalegin garrantzitsuak azpimarratzen ditu. Baina emaitzak oraindik ere ez dira argiak. Izan ere, prozesua oso konplexua da eta ezin da bat-batean burutu, arlo askotan orain arteko inertziak puskatzea eskatzen baitu. Alde horretatik, azpimarratzekoa da enpresen, administrazioaren eta EAEko beste eragile batzuen arteko lan-kidetzarako borondatea eta esperientzia. Beti hobetu daitekeen arren, oro har jende guztiak onartzen duen aktiboa da eta horren erakusle da, esate baterako, EAEko eragileek politikak definitzeko eta ezartzeko duten gaitasuna.

Horren haritik, Txostenak identifikatutako erronka ez doa baliabide gehiago eskatzearen bidetik, baizik eta EAE osorako estrategia eraikitzearen bidetik. EAE osorako estrategia horrek, halaber, eta are gehiago austeritate fiskala nagusi den une honetan, selektiboa izan behar du eta horregatik, bazterrean utzi beharko ditu helburu eta jarduketak batzuk.

2. LAUKIA I+Gko unitateak Euskal Autonomia Erkidegoan kokatzearen aldeko faktoreak

Ikertzaileen gaikuntza eta eskuragarritasuna

1. Biztanleriaren hezkuntza maila handia: Eurostaten arabera, 2009an 25 eta 64 urte arteko biztanleriaren %43,6k hirugarren mailako hezkuntza du. Euskal Autonomia Erkidegoa EB-27ko 272 eskualdeen artean (NUTS2) laugarren tokian egongo litza-teke adierazle horretan. Euskal Autonomia Erkidegoan nabarmentzekoa da, baita ere, ingeniariaren eta zientzialariaren ehuneko handia: Adierazle horretan ere EB-27ko eskualde guztien artean 4. toki hartzen du.
2. I+Gko langileen lan kostua Euskal Autonomia Erkidegoan Europako batez bestekoa baino txikiagoa da, herena gutxiago (ikus Navarro, 2009)⁶.

Ikerketarako laguntza publikoak

3. EAEko berrikuntza sistemari buruz ELGEk egindako txostenaren arabera (2010)⁷, I+Gko diru laguntzak enpresen I+Gko gastu guztiaren ehuneko 22-25 artean daude Euskal Autonomia Erkidegoan. ELGEko batez bestekoa eta EBko batez bestekoa, berriz, ehuneko 6-7 artean leudeke. I+Gko diru laguntzak herrialde aurreratuen batez bestekoa baino hiru eta lau aldiz handiagoak dira, ez da Euskal Autonomia Erkidegoa gainditzen duen herrialderik.
4. Euskal Autonomia Erkidegoak zerga eraentza berezia du, Espainiakoaz bestelakoa, berrikuntzari laguntzeko erabiltzen duena. ELGEren aipatutako txostenaren arabera, Euskal Autonomia Erkidegoan I+Gren zerga arinketak (zeharkako finantzaketa) diru laguntzak hainbestekoak dira (zuzeneko finantzaketa) eta horrek enpresetako I+Gko gastuaren beste laurden bat adierazten du. Zeharkako laguntza horiek munduko handienetakoak dira.
5. Euskal Autonomia Erkidegoko zerga eraentza bereziak patenteei eskaintzen dien zerga trataera ere, ELGEko txostenaren arabera, munduko eskuzabalenetako bat da, bai babesten duen jabetza intelektualari begiratuta, bai eskaintzen duen salbuespen mailari begiratuta.

I+G+Bko azpiegiturak

6. Euskal Autonomia Erkidegoan dago Espainiako zentro teknologikoen sarerik garrantzitsuena (fakturazioaren eta langileen %40 baino gehiago, eta oraindik pisu handiagoa I+Gko zerbitzuei, hertsiki, erreferentzia eginez gero). Azken hamarkadan, sare horretara atxiki dira, baita ere, Ikerketa Kooperatiboko Zentroak (CIC) eta Bikaintasuneko Oinarrizko Ikerketako Zentroak (BERC), Euskal Autonomia Erkidegoak bultzatu nahi izan dituenak, batez ere bio eta nanoteknologiaren esparruetan.
7. Euskal Autonomia Erkidegoko lau teknologi elkartegiek (Bizkaia, Miramon, Miñao eta Garaia) Espainiako teknologi elkartegien sarerik indartsuena osatzen dute. Elkartegi horietan biltzen da Euskal Autonomia Erkidegoko I+Gko guztizko gastuaren %27 eta enpresetako I+Gko gastuaren %34.
8. Zuntz optikoa lurraldearen zati handi batean zabalduta dago, Euskal Autonomia Erkidegoa Espainian aitzindaria izan baitzen azpiegitura horretaz hornitzen.

Euskal Autonomia Erkidegoaren ingurune orokorra

9. Euskal Autonomia Erkidegoak bizitza kalitate handia du (paisaiaren edertasuna, eguraldi ona, artea eta sukaldaritza, kriminalitate tasa oso txikiak, bizitza itxaropen handia...), ikertzaileek oso kontuan hartzen dutena bertan kokatzeko.

⁶ Navarro, M. (2009). *Sistema de innovación de la CAPV, a partir de las estadísticas de I+D*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

⁷ OECD (2011). *OECD Reviews of Regional Innovation: Basque Country, Spain*. Paris: OECD publishing.

4

Konplexutasun berria lideratzeko strategiara bidean

Txostenean jasotako analisitik ondoriozta daiteke gaur egungo ingurune konplexuan, EAE lehiakortasunerako jokaleku berri baterako bidean ari dela. Jokaleku berri horretako gakoak aurreko jokalekuko gako ez oso bestelakoak dira. Austeritatea nagusi den garai hauetan, berrikuntzaren egoera berri hori lideratzea lortu nahi da, eta horrek aldaketa konplexuak eskatzen ditu, aurreko egoerako funtzionatzeko modu eta inertzia asko puskatzeko.

Baina ezin dugu ahalegin horretan etsi. Lewis Carrollen ipuineko Erregina Gorriaren kasuan bezala, konplexutasun berri honetan ere ezinbestekoa da korri egitea, ahalik eta azkarren gainera, nahiz eta sarritan toki berean geratu (Breznitz eta Murphree, 2011)⁸. EAERI dagokionez, toki berean geratzeak esan nahi du herritarren bitzta mailari eustea edo hobetzea.

Estrategia berezia

Txostenaren mezu nagusietako bat da konplexutasun berri horretako lidergoaren ezaugarrietako bat dela EAEk bere estrategia berezia eraiki behar duela, abantaila iraunkorrek sortuko dituen eta gizartearen aurrerapenera eta ongizatera eramango gaituena. Estrategia horren eraikuntzak prozesu bat izan behar du, eta ez une jakin batean definitzen den eta agiri batean jasotzen den produktua. Gero eta gehiago, garapena eztabaida prozesu bat da, esperientazioa eta lehiakortasunerako eragileen elkarrekintzarako ingurunearen eraikuntza kolektiboa oinarri dituen. Ez da prozesu erraza, hura aurrera eramateko *pertsona gaituak* edukitzeko beharrezko gaitasunak sortzen joatea eskatzen du. Horrelako prozesuak nolakoak izan behar duten jakiteko errezetarik ez dago, baina gutxienez hiru galderari erantzun behar diote: *nola* sortzen den prozesua, *nor* den prozesu horren liderra eta *zein* emaitza lortu behar den prozesuan.

Nola Gakoa lankidetzaren eta analisia dira. Eskualde batean, eragile bakoitzak bere helburuak ditu, baina guztiek bat egin behar dute estrategia orokorra eraikitzeko. Estrategia hori iraunkorra izateko modu bakarra elkarren onurakoa izatea da. Eskualdeko estrategia azaleratzeko, beharrezkoa da informazioak eta esperientziak partekatze eta adostasunak eta desadostasunak agerian uzteko elkarrekin lan egi-

Egoera berrirako eskualdeko estrategia eraikitzeko prozesua prozesua bizia da, etengabekoa, lidergorako pertsona gaituak behar dituen

Lankidetzaren eta analisia dira estrategia, EAERen lehiatzeko abantailak eta desabantailak kontuan hartuta, etorkizun handieneko aukeretara bideratzen laguntzeko gakoa

⁸ Breznitz, D. y Murphree, (2011): *Run of the Red Queen*, New Haven: Yale University Press.

tea eta espazio komunak sortzea. Era berean, ezinbestekoa da eragileek ekiteko duten askatasuna mugatzen duten esparruak —zerga esparrua, politikoa, etab.— eza-gutzea. Elkarrizketarako espazio horiek nolabaiteko jarraitutasuna behar dute, eskualdean dauden askotariko ikuspegi, esperientzia, proiektu eta proposamenak aztertzeke aukera egon dadin. Elkarrizketa horiei esker, eragileek nork bere eginkizuna eta helburuak izatetik, eskualdeko eginkizun eta helburu partekatuek (sistema osoarenak) edukitzera igaroko dira. Nolanahi ere, lankidetzak ez da nahikoa izango, eta horrekin batera, *analisi* bat ere egin beharko da, eskualdearen lehiatzeko abantailak eta desabantailak kontuan hartuta, estrategia etorkizun handieneko aukeratarak bideratzen laguntzeko. Txostenak, hain zuzen ere, analisiaren fase horri lagundu nahi dio.

Eskualdearen
estrategiaren lidergotza
lankidetzak publiko-
pribatuko ekimen
askoren eskuetan
egongo da

Nork. Ingurune konplexuan, antzemandako erronkei erantzuteko behar den jakintza tokiko eta mundu osoko eragileen artean banatuta dagoenean, eskualdearen estrategia ezin du eragile batek bakarrik lideratu. Lankidetzak publiko-pribatuko ekimen asko behar dira, eskualdeak aurrean dituen erronka estrategikoei erantzungo dietenak. Horretarako, eragileek eskualde mailan pentsatu eta jarduteko gaitasuna garatu behar dute, ahal den neurrian, gizabanakoen interesak gaindituz.

Zer. Lankidetzako prozesuak eskualdeko lankidetzak irekia behar du, eragozpenei aurre egingo diena eta eskualdeko garapenaren etengabeko prozesuari bizirik eutsiko diona (eskualdearen lidergoak bera). Gainera, ekintza plan estrategikoa maila bera behar du, eskualdearen garapenerako bide orria izango dena.

Politika berriak

Bigarren mezu garrantzitsua honakoa da: lehiakortasunaren egoera berri horretarako igarotzeak eta bide hori eskualdeko strategiaren prozesuaren bidez egiteak politika berriak garatu beharra dakar. Politika horiek, hasteko, *inguruneari berari erantzun* behar diote, alegia, eskualde bakoitzaren berariazko arazoak. Bigarren, politikek beste politika batzuekin duten *elkarreragina* hartu beharko dute kontuan, eta ezin izango dira isolatuta definitu eta aplikatu. Hirugarren, *sistemikoa* dira eta berrikuntza sistemako eragileen portaeran eragiteaz gainera, eragile horien arteko elkarrekintzan ere izango dute eragina. Laugarren, inguruneari egokitutako politikak behar direnez, politikak definitzeko prozesuak berak *prozesu berritzailea* izan behar du. Eta, azkenik, maila askotako gobernantza hartu behar dute kontuan, lurralde berean beti administrazio maila bat baino gehiago egongo delako.

Ingurune konplexuan ikastea eta berritzea: pertsonak, erakundeak eta herri administrazioak

Hirugarren mezu nagusia hau da: ingurune berria, konplexutasun handiagoa ezaugarri duena, eskema berriekin aztertu behar dugu, interpretatu ahal izateko. Txosten honetan azaldutako erronkei ezin zaie aurre egin aurreko erronkei aurre egiteko erabili ziren eskemetatik abiatuta. Ildo horretatik, Txostenak hainbat gomendio egiten ditu pertsonen, erakundeen eta erakunde sareen edo sistemak konplexutasun berriari aurre egiteko, interpretatzeko eta erronkei erantzuteko moduari buruz.

Konplexutasun berriak bizitza osoan zehar ikasteko gaitasuna eta borondatea duten pertsonak behar ditu. Ikasteak, alde batetik, apaltasuna, enpatia eta ikuspegi sistemikoa eskatzen ditu. Beste alde batetik, ikasteko talde laneko eta pertsonen arteko harremanetako gaitasunak eta ahalmenak behar dira, baita nazioarteko inguruneetan eta askotariko inguruneetan mugitzeko gaitasunak ere. Gainera, konplexutasun berriari funtsezkoa izango da pertsonak eskuzabalak izatea, proiektu kolektiboekin konpromisoa hartuko dutenak.

Ikasteko, taldean lan egiteko eta kultura askotako inguruneetan mugitzeko gai izango diren pertsonak behar dira

Konplexutasun berriari, erakundeek ere ezaugarri bereziak behar dituzte: erakundearen berrikuntza indarrez aterako da azalera eta sortuko dituen inguruneetan, pertsonak duten onena emango dute. Horrela, lurraldeak behar duen jakintza eta berritzeko gaitasuna sortuko dituzte. Horrek guztiak aukera emango du berrikuntzako estrategia mistoak sortzeko beharrezkoak diren gaitasunak garatzeko eta baliario erantsi handiagoko jardueretara igartzeko (adibidez, aniztasun erlazionatuaren bidez). Horrela, emaitza hobekak izango ditugu. Baina horretarako, ikuspegia eraiki behar da, beti egin izan duguna baino urrunago joateko. Eta horretan, erakundeek ireki eta nazioartera atera behar dute.

Erakundeek (enpresak, administrazioak, gizarteak oro har) sormena eta berrikuntza garatzeko ingurune egokiak eskaini beharko dituzte

Azkenik, herri administrazioentzako mezu nagusi bat ere badugu: etengabe berritu behar dute eta hortaz, *business as usual* baztertu. Programak zurrunduta geratzea saihestu behar dute eta horren ordez, esperimentaziorako guneak sortu. Gizabanakoek eta erakundeek erronkei aurre egiteko duten gaitasuna ikasteko gaitasunaren arabera da neurri batean; horregatik, herri administrazioen erronka handienetako bat da lurraldean talde gisa ikasteko gaitasuna sortzea. Ikaskuntza prozesu horiek garatutako politikari lagundu behar diete. Bai ebaluazioak eta bai gobernantzak zuzeneko eragina dute talde gisa ikasteko gaitasunean, hobetzeko helburuarekin. Ebaluazioa, politiken eraginkortasuna eta efizientzia hobetzeko. Eta gobernantza, parte hartzea artikulatzeko. Parte hartzea emaitzetara bideratu behar da eta modu kritikoan aztertu behar da zein prozesutan sor dezakeen baliorik handiena.

Ebaluazioa eta gobernantza gakoak dira herri administrazioek lurraldean taldeko ikaskuntza prozesuak sortzeko

Maila ugari horietan aldaketa bideratzeko moduak baldintzatuko du eskualdeko estrategiaren garapena, gizartearen ongizatea hobetzea helburu duena.

Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2011ko Txostena, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak bi urtean behin argitaratzen duen saileko hirugarrena, une berezi batean iritsi da, egiturazko hainbat joerak Txostenean «konplexutasun berria» deitutakoa sortzen ari diren unean. Egoera berri horrek parametro eta harreman ekonomiko globaletan gertatzen ari diren eraldaketa sakonak ditu ezaugarri. Lehiakortasunaren ingurune horretan ziurtatu nahiko dute lurraldeek beren etorkizuneko lidergoa eta herritarren ongizatea. Txostenak EAEko lehiakortasunaren egoera aztertzen du; erronka diren faktore kritikoak identifikatzen ditu; eta lidergora eramango gaituzten lehiakortasunerako politiken diseinuari eta gauzatzeari buruzko hausnarketa egiten du.

