

EUSKAL INDUSTRIAREN ERRONKAK

Emiliano López Atxurra, Petronor eta Tecnaliako presidentea

Adegi, 2016ko azaroak 2

Egungo garaiotan, euskal industriaren erronkez hitz egin nahi badugu, apaltasun-ariketa egin beharra dugu, plano ezberdinetan aldaketa-prozesuetan murgilduta dagoen mundu mailako ingurune konplexua jorratzeko orduan ditugun lehiakortasun-gaitasunari eta muskulaturari dagokienez. Era berean, gure herrialdeko industria-kulturari balioa ematera behartzen gaitu horrek, aurrera egiten jarraitzeko oinarria baita kultura hori, landu beharreko ondasun komuna. Hainbat belaunaldiren ahalegin izugarritz eraiki eta lortu dugun hori zaintzen ez badugu, industria-kulturak higatuta amaituko baitu. Hori gertatuz gero, beste mota bateko gizartea izango dugu seguru.

Historian inoiz ikusi ez den abiaduran ari da erlazionatzen egungo mundua. Mundu mailako ekonomiaren arintasuna dago hazkuntzaren eta aurrerapen teknologikoen bihotzean, eta aurreko hiru industria-iraultzak baino iraultza bizi eta sakonagoan barreiatu gaitu.

Aurretik inoiz ikusi ez den eszenatoki ekonomiko eta sozialean kokatzen gaitu robotikaren, nanoteknologiaren, bioteknologiaren, informazioaren eta komunikazioaren teknologien eta adimen artifizialaren bateratzeak. Eta gure industria-sistemak ez dauka helmuga hori besterik, birsortzeko eta eraldatzeko gida gisa.

Globalizazio-ingurunean gaude, ñabardurak dauzka ordea. Izan ere, mundua ez da duela urte batzuk Thomas Friedman-ek zioen bezain laua; antza handiagoa du Pankaj Ghemawat irakasleak irudikatu duen 3.0 munduarekin. Beraz, komeni da mende honetako erronka industrialek bizkarra ez ematea nazioarteko adimenari, enpresaren pentsamendu estrategikoaren periferian kokatuz hori.

Komeni da mundua eta ingurunea ulertzea, aldaketa handiak --istilutsuak batzuk-- eta ageriko eraldaketak ari baitira gertatzen nazioarteko gizartean. Aldaketa eta eraldaketa horien berri izanda bakarrik balioetsi ahal izango ditugu honakoak:

- Merkataritza aske formala oztopatzen duten hesi tekniko sofistikatuen garrantzia.

- Merkatuen dimentsioaren gailentasuna, bai eta horrek termino korporatiboetan, teknologikoetan eta finantzarioetan dituen ondorioena ere.
- Hazten ari diren merkatuen bilakaera.
- Industria-teknologia sistemak berriz osatzea.
- Bizitzen ari garen garai-aldaketaren handitasuna bera.

Illo horretan, gure jarrera geoekonomikoa eta geopolitikoa, baita horien gaineko balorazioa ere, ez dira garrantzi txikiagoko gaiak izango gure ekoizpen-ekonomiaren lehiakortasunerako eta garapenerako. Agerikoa da geografia politiko ahul bateko zati izanik ahulak izango garela intereseko merkatuetan ere.

Europar munduaren zati gara gu, eta hori nabarmen txikiagotu da nazioarteko geoekonomian eta geopolitikan. XVI. mendetik, eurozentrismoa izan da munduaren gaineko ikuspegi europarraren protagonista. Alabaina, eurozentrismo hori Europa "periferizatzeko" dagoen benetako arriskua ezkututzen duen laino itxi bihurtzeko arriskua dago, muturrez aurrera ikusiz Eurasiako mendebaldeko muturreko penintsula gara (Brzezinski: *El Gran Tablero Mundial* (1997) eta *Strategie Vision* (2012)). Gauzak horrela, beharrezkoa da europar integrazioa jartzea taularen erdigunean, gure industria-lehiakortasunaren biriki gisara, interesagatik eta errealismoagatik bakarrik bada ere.

Merkatuari eta gure ekoizpen-indarrei begirada europar batez begiratzera behartzen gaitu beste eskualde batzuekin alderatuta dugun ahuldade demografikoak, zehazki, Asiako hego-ekialdearekin alderatuta dugunak. Nazioarteko gizartearen ardatz ekonomiko eta estrategikoa, funtsean, Asiako hego-ekialderantz doala onartzen badugu, aukera- eta Txinaren aurreko defentsa-ikuspegiz erreparatu beharko diegu CETA eta TTIP hitzarmenei. Bizi dugun laugarren industria-iraultzak ikuspegi europarra edukitzera behartzen gaituela onartu behar dugu; bestela, europar dimentsiorik gabe, gure egokitzapen- eta kokatze-abiadura oso estu egongo baita, termino negatiboetan. Bada, erakusgarri gehiagorekin jarrai nezake, bai gure enpresen industria-erronkak non dauden azaltzeko, bai europarrok, beharizan egoera dela-eta, Europar Batasunaren proiektua indartzeko betebeharra dugula azaltzeko ere, ekonomia digitalerako eta serbituziorako bidean aurrera egiten ari den mundu honetan benetako bihur dezagun beharrezko berrindustrializazioa.

Era berean, errealistak izan behar dugu; hots, europar lehiakortasunerako trakzio-sektoreetako birsortze industrialaren prozesua abian dela eta azkartzen ari dela ulertu. Gure enpresak eszenatoki berri horretan kokatzera behartzen gaitu horrek. Proiektu interesgarri, ireki eta konplizitateduna da europar integrazioaren proiektua. Eta horren oinarria

gaurkotasun handikoa da. Europar erronken irtenbidearen nerbioan dago Monneten utopia pragmatikoa. Oso gomendagarria litzateke Monneten *Memoriak* etengabe irakurtzea, behin eta berriro; nahitaez irakurri beharko lirateke gure hezkuntza sisteman.

Datorren urteko martxoaren 25ean, 60 urte beteko dira Erromako Ituna egin zenetik. Delors-ek, Letta-k eta beste batzuek ondo adierazi duten bezala, Europak nazioarteko kontzertuan tokia galtzeko duen joera nabarmena eteteko balio behar du urtemuga horrek, lehen esan dudana bezalaxe, industrian dugun lekua ahultzea eragiten baitu aipatu galerak.

Ahultasun hori kezka ari da azalerraten (Laurent Fabius-ek COP21 akordiorako egin zuen kudeaketa bikaina bezalako salbuespen bakanekin); are gehiago Europako deabruak azalerratu dituen EBko PECO antzinako herrialdeen hedapenaren kudeaketa txarrak. Stefan Zweig-ek oso ondo irudikatu zituen deabru horiek, eta honakotik elikatzen dira: immigrazio-politika bateraturik ez edukitzetik eta kanpo-politika eta segurtasun-politika ahulazetatik.

Kanadarekiko eta Estatu Batuekiko hitzarmenen garrantziaz aritu naiz lehen. Ez alferrik, lotura atlantikoaren ahuldadeak, azken hamarkada honetan, ahuldu eta txikitu egin gaitu, Europa bakarrik utzi baitzen, eta Durao Barrosoren zabarkeriaren esku. Ordu onean etorri da Juncker. Ildo horretan, Delors-i jarraituz, Europako Energia Batasunik ez edukitzeak barrua ahultzen digu, eta balazta handia da Europaren pizkunde teknologiko-industrialerako.

Pizkunde-prozesuak askotariko balaztak dauzka, eta galarazi egiten dute behar besteko muskulatura korporatiboa, teknologikoa eta finantzarioa edukitzea Asiako eta Ipar Amerikako lehiakideen urtean. Alabaina, Europako pizkundeari ekiteko barne-mailako birmoldatzea abian da, eta dagoeneko ez modu hain isilean. Horren adierazle onak dira hauek:

- GEk Alstom-i begira egin dituen operazio korporatiboak.
- Alstom-ek Thales-ekin erakutsi duen oldarkortasuna.
- GdFren *impairment*-ak eta Engie bihurtu izana.
- EDF/Areva txostena.
- EONek ohiko aktiboen eta etorkizuneko aktiboen artean egin duen bereizketa.
- Siemens/Gamesa operazioa.
- Siemens-ek ekonomia serbituzaturantz duen orientazio estrategikoa.
- Era berean, automobilgintzan egon diren mugimenduak, Alemanian alde batekoak eta Frantzia bestekoak.
- Eta gehiago.

Euskal industriaren erronka parametro makro horietan dago sartuta, eta ez dira batere baztergarriak, gurekin zerikusirik ez dutela uste duenik egon badagoen arren. Oso bestela, botila erdi hutsik beharrean erdi beteta ikusi behar den bidegurutzean kokatzen gaituzte. Fokua ez dugu arazoaren gainean soilik jarri behar. Dazkagun aukeretan jarri behar dugu atzamarra; are gehiago Euskadi bezalako hiri-sistema batean, edo hiruki batez osatutako eskualde-*hinterlan* honetan, non Bordeaux eta Toulouse diren beste bi aldeak.

Gure herrialdea bezalako ekoizpen-ekonomiaren balioa, zeina erreferentziazko *hub* industrialia den Bizkaiko golkoan, konektibitatean eta *hinterland*-ean oinarritzen da, bai eta arazoizko inguru geografiko batean eta ordutako denbora zehatzean giza gaitasunei balioa emateko trebetasunean ere.

Jakitun izan behar gara serbituzioaren garaian sartzen ari garela (GE adibide ona da, industriaren gaineko ikuspegi klasikotik laugarren industria-iraultzari dagokion ikuspegi berri baterako jauzia egin baitu). Serbituzioa industria-sistemaren gorputz nagusian ari da sartzen, eta Ford enpresako presidentek enpresa auto-eragilea eta mugikortasuneko direla adieraztea eragin du horrek. Azken bezero/kontsumitzailea da xedea. Eta, testuinguru horretan, bilakaera izatera behartzen gaitu gure lehiakortasunak, gauza bera egiten jarrai ez dezagun, ez gaituzen eror gure ekoizpen-ekonomiaren kommoditizazioan.

Gure mundu europarrekoak ez diren kulturak dauzkaten eskualde ekonomikoaren etorkizuneko joerak lehiakortasunaren, produktibitatearen eta merkatuan dugun tokiaren gaineko ikuspegia eraldatzera behartzen gaituzte, sendotasun demografiko handiagoa, ezagutza-gose handiagoa eta duintasunez bizitzeko grina baitaizkate. Orain arte bezala bizi nahi badugu, balio erantsi handiagoa edukitzea eta eskaintzea da merkatuan izan dezakegun abantaila lehiakorra, eta, hor, aukeren leihoa estutu egingo da gure gaitasunak eta industria-kultura eraldatzen ez baditugu.

Azken bi oharrak.

Alde batetik, eredu europar klasiko kontinentalaren aurrean, eredu anglosaxoiak finantza-erregulazioan duen erabateko protagonismo ia baztertzaila ikusi behar dugu. Izan ere, horrek nabarmen eragiten die finantza-sektoreak industria-sisteman dituen toki klasikoei. Horri gaineratuz gero ohiko finantza-sistema iraultza sakonean dagoela, gure finantza-ekosistema ingurune berrira egokitu beharrean gaude, industriak jarrai dezan izaten gure ongizatearen motore. Adibidez, Kutxabank bezalako finantza-entitateen funtsezko zeregina

da hau: oso efizientea eta lehiakorra den finantza-industriaren oinarri izatea. Hortxe egon behar da bere ekarpenaren bihotza.

Beste alde batetik, industria-negozioaren eredia jasaten ari den bilakaera dinamikoaren jakitun izan behar gara, merkatuaren eskakizunak jarrai ditzagun, eta argi ikusi behar dugu bilakaera horrek gero eta muskulatura teknologiko eta finantzario solidoagoak edukitzera behartzen gaituela, merkatu bakoitzari egokitutakoak horiek. Bestalde, banbuaren malgutasuna eta sendotasuna korporazio-ikuspegiaren bizkarrezurra izateko beharra daukagu.

Eta horrelaxe jarrai nezake, garrantzi txikiagorik ez duten kontuekin, azkenik baieztatu ahal izateko estrategikoak direla euskal industriaren erronkak, eta ez direla berariaz oinarritzen sektore edo jarduera honen edo haren lehiakortasunean. Askoz ere sakonagoa da kontua.

Galde daiteke: Hurrengo 30 urteetan industria-gizartea izaten jarraitzeko baldintzak dauzkagu? Hau da, egun bizi dugun ongizatearen gizarte honi eusteko baliabideak sortuko dituen, erakargarria den eta, ondorioz, gure talentua sendotuko eta harrapatuko duen gizartea izateko baldintzak dauzkagu? Azken batean, gizarte hau aukeren herrialdea izateko baldintzak dauzkagu? Nire erantzuna baiezkoa da, eta hortxe dago gure erronka. Orainaldiaren egunerokotasunetik eraikitzea etorkizuna.

Ondorioz, bost erronkatara bilduko dut nire hausnarra.

Lehenengo erronka

Iragana onartzea, oinak lurrean, begirada etorkizunean.

Bigarren erronka

Hezkuntza eta prestakuntza.

Hirugarren erronka

Nazioarteko adimena

Laugarren erronka

Muskulatura teknologikoa, muskulatura finantzarioa

Bosgarren erronka

Talentua harrapatzea

Lehenengo erronka

Gure inguruan nahikoa historia daukagu zer egin behar den jakiteko moduan. Raymond Aron-ek zioen bezala, mendebaldeko munduan, Grezia eta Erroma klasikoek gu elikatzen jarraitzen dute. Gauza bera gertatzen da gure industria-erronkekin.

Gure oinarriak non dauden jakin behar dugu. Berrikuntza eta ekintza gure erraietan egon dira.

Zer egin zuten, bestela, ardo- eta olio-biltegiak haiek, Juanito Alcotaren gidaritzapean, Savin eta Koipe sortu zituztenean? Eraberritu, beren ohiko negozioa merkatuaren bilakaerari egokitze aldera, irudimenez, zorrotasunez, efizientziaz eta ausardiaz.

Zer egin zuten, bestela, gaur egun gure haranetan buru diren hainbat enpresaren sortzaileek? Sasoi zailetan ekin, gure "garaje" berezietan; gero, sektore solidoak eratu dituzten enpresak izan dira horiek; hala nola, makina-erreminta eratu dute.

Zer egin zuten makina-erremintaren edo urtzaileen enpresariak? Zentro teknologikoak sortu, beren produktuei balioa emateko, eta lehiakortasunaren bidea jarraitu, europarra bereziki. Eta horrela jarrai nezake.

Gure DNAn egon da berritzea eta ekitea.

Ekosistema berezi horrek oinarri sendoa zuen, hauek osatzen zutena: Donostiako eta Bilboko Ingeñariaren eskolek, Perituen eskolek, Arrasateko Politeknikoak, Eibarko Armagintza eskolak eta gure herri zein bailaretako lanbide heziketako zentroek. Eta industria-sistema elikatzen zuten trakzio-enpresa batzuek. Horixe zen gure mundua. Etorkizun-gosearen, lanbide heziketaren, erabateko arduraldiaren, elkarlanaren eta trakzio-taldearen arteko konbinazioa.

Memoriarik gabe ez dago etorkizunik; beraz, gal ezin dezakegun aktibo izugarria daukagu: industria-kultura. Ondo zaindu beharreko ondasuna da hori, terrorismoa suntsitu ondoren

bizi-kalitate bikaina duen gizartea eratzeko gai den herrialdea edukitzen jarraitu ahal izan dezagun. **Oinak lurrean eta begirada etorkizunean** ditugula oinarritu behar ditugu gure erronkak.

Hementxe geure buruari begiratzeko beste adibide bat. Arizmendiarreta aita. Pragmatismotik abiatuta, bilakaeran zegoen gizarte baten beharrei zerbitzu emateko ekonomia emankorra eraikitzen eta zimendatzen jakin zuen. Ekonomia horretan, hezkuntzak protagonismoa izan zuen, eta prestakuntza duala izan zen bizkarrezurra. Ereduak apurtuz eta ausarta izanez. Espainiako Bankuaren memorian dago (eta oraindik bizirik dagoen goi-kargu baten memorian) nola eta zergatik jaio zen Laboral Kutxa. Kontsumoko ondasunen produkzioan jarduten zuten kooperatibista batzuek finantza-entitatea sortu zuten.

Kulturari begira, zume apartak dauzkagu, ez terrorismoak, ez 80. hamarkadako krisi odoltsuak hautsi ezin izan zituztenak. Ez dezagun orain ahalbidetu. Azaldu ditudan erronka berriei egokitu behar zaie bizirik iraun duen euskal industria-ekosistemak. Abian den laugarren industria-iraultzan eta ikuspuntu guztietatik begiratuta bizitzen ari garen trantsizioagatik konplexua den ekonomian daukate jatorria erronka horiek.

lhes egin behar diogu atsegintasunari, gure produktuen kommoditizazioa ekartzen baitu horrek. Kommoditizazioak, funtsean, kostuetan oinarritutako ekonomia dakar, eta ekonomia mota horrek eszenatoki zailean uzten gaitu, izan ere, modu horretara, ekoizpen terminoetan hain efizienteak diren eta gizarte- zein ingurumen-*dunping* nabarmena duten beste ekonomia batzuen mende egongo gara.

Gure industria-sistemak neurri eta industrializazio-gaitasun oso interesgarria dauka Israelgo berrikuntza-ekosistemarentzat, adibidez. Begirada mota horiek esploratu behar ditugu.

Gure industria-sistemak oso gaitasun nabarmenak dauzka automobilgintzan. Konektibitatean dago oinarrituta horren bilakaera, eta jauzi kualitatiboa egitera bultzatu beharko gintuzke horrek, bai materialei dagokienez, bai hornitzaile gisa dugun tokiari dagokionez eta bai, ondorioz, eraldaketa sakonean dagoen sektore baten balio-katean gora egiteari dagokionez.

Gure industria-sistemak egiaztatutako gaitasunak dauzka hornitzaile garrantzitsua izan dadin energia-sektorean. Bizitzen ari garen trantsizio energetikoak eta ekonomia zirkularraren etorkizunak eraldaketa sakonean dagoen sektorearen berri ematen digu, eta hornitzaile gisa jauzi kualitatiboa ematera behartzen. Egiten badugu, etorkizun handia izango dugu.

Gure industria-sistemak gaitasunak dauzka hornitzaile garrantzitsua izateko osasun arloko teknologiaren merkatuan. Gure zentro teknologikoak eta elkarlanezko ikerketa-zentroak oinarri sendoa dira etorkizunari beldurrik ez edukitzeko. Honakoan datza erronka hori: ikerketaren, ikerketa industria-sistemara eramatearen eta merkatuan kokatzeko bezeroen erreferentzien arteko zirkulu orekatua sortzean.

Hala ere, etorkizuneko begirada horrek bi ikasgai oinarrizko gainditu behar ditu gure barnean:

- Babestutako mundu batetik lankidetzak garrantzia duen eta gure baliabideak optimizatzen diren mundu ireki batera igarotzeko behar den adimen emozionala.
- Gure herrialdeko industria-indarra sortzea eta berreskuratzea eragin zuten ikuspegia eta moduak eraberritzeko beharra; hots, Europako eta mundu mailako merkatuko eskakizun erregulatzailerei egokitzea industria-indar hori, oinarri teknologiko sendo batekin indartzea, berrikuntza teknologikoaren eta industriaren plataformen artean bi noranzkodun pasagunea finkatzea, edota behar besteko finantza-sendotasunez hornitzea, bai negozioaren lehiakortasunaren bideari jarraitzeko eta bai, ondorioz, aldatu beharrekoa aldatzea etorkizuna irabazteko.

Bigarren erronka

Hezkuntza eta prestakuntza dira gure etorkizun industrialeko zimenduak. Lehiakorrak izan nahi badugu, eta etorkizuna eduki, lehen hezkuntzan jarri behar dugu fokua. Gure haurrak ez ditugu teknologia berrietan bakarrik hezi behar. Guztiaren aurretik, eta, batez ere, pentsatzen, sortzen, eraikitzen eta laguntzen jakin dezaten hezi behar ditugu. Humanitateetako eta zientzietako ezagutzak ez dira antagonikoak. Elkarren osagarriak dira. Matematikak, fisika, kimika, historia, natur-zientziak eta geografia ez dira asignatura teoriko eta astunak. Iraganetik orainera eta etorkizunera eramaten gaituen bizitza eta kontaketa dira. Horregatik landu behar da hezitzailearen zeregina; gehieneko profesionaltasuna eskatzen du, eta gizartearen balioespena. Termino profesionaletan, ez da bazterreko tokia. Erdigunean dago. Pentsatzeko, berritzeko eta laguntzeko gaitasun handia duten pertsonen oinarria edukitzea da gure industria-sistemaren erronka. Eta lehen hezkuntzaren oinarriarekin eraikitzen da hori. Lehen hezkuntzako prestakuntza giltzarria da zerbait sakonagoa lortzeko. Ekoizpen-sistema sortzailea, oso lehiakorra.

Ez naiz nor zer egin behar den azaltzeko. Hala ere, iradokizun txiki bat egingo dut. Gure hezkuntza-sistema eraldatzeko dugun gaitasunaren araberakoa izango dugu etorkizuna, gure seme-alabengandik pertsona gaituak eta helduak, modu askean pentsatzen dutenak eta berrikuntzari, aldaketari eta elkarlanari beldurrik ez dietenak sortu nahi baditugu. Mundua ulertzeko gai izan daitezten, eta ez dezaten aurreiritziekin jokatu. Begiak zabalik eduki ditzaten, eta ikus dezaten. Belarriak zabalik eduki ditzaten, eta entzun dezaten. Ideiak eduki ditzaten, horiek beldurrik gabe alderatzeko gai izan daitezten eta ideia horiek ekintza bihurtzeko tresnak izan ditzaten.

Nazioarteko bikaintasun terminoetan, giza kapitala edukitzea ere erronka da, eta gure industria-sistemari axola beharko litzaioke. Altuna fundazioa bezalako esperientziak, bere egunean. Herrialde honetako gazteek Caixaren eta Rafael del Pino fundazioaren bekak jasotzen dituzte, eta zer pentsatua eman beharko liguke horrek. Zergatik ez daukagu antzeko beka-plataformarik gure gazteentzat? Gure industria-etorkizunaren aldeko apustua ekintza horien alde egitea ere bada.

Hirugarren erronka

Nazioarteko adimenak gure industria-sistemaren estrategiaren bihotzen egon behar du sartuta. Horren konplexutasun kulturala, erregulatzaila eta soziala ulertzera behartzen gaitu mundu mailako merkatuak, baita adimen hori mugitzen den ingurune geopolitikoak eta geoekonomikoak ezagutzera ere. Munduko bilakaera ekonomiko eta industrialia modu nabarmenean ari da eraldatzen lehenengo munduko herrialdeetako, hazten ari diren herrialdeetako eta garapen bidean dauden herrialdeetako gizartearen nerbio sakonak. Askotan egiten den bezala, merkatu txinatarraz, iparramerikarraz, afrikarraz, indiarraz edo latinoamerikarraz hitz egitea ezeri buruz hitz egitea da. Hesi tekniko sofistikatu ugariak eta horien eragina ezagutu gabe merkatu eta ekonomia irekiez hitz egiteak arrisku handirik sumatzen ez dela erakusten du. Gauza gehiegi ari da gertatzen nazioarteko kontzertuan orokorrean eta europarrean bereziki, eta nabarmen eragingo diote gure industria-jarduerari.

Trump-ek amerikar politikan egin duen bat-bateko sarrerak eta Brexit-en inguruko hauteskundeek eragin duten termometro beroan sartu gabe, eragiten diguten zenbait konturen gaineko zertzeladak emango ditut:

- Txina mundu mailako potentzia bihurtu da, eta bere oinarri ekonomikoa modernizatu da, teknologia azpimarratuz. Mende honetako nazioarteko gizartearen ardatza

beregana erakartzeko joera, Txinako klase ertainaren hedapena eta Txina ezberdinak.

- Indiako Ozeanoaren munduaren eta Txinako itsasoaren munduaren artean hazten ari den igurtzia.
- Gatazka klimatikoa duten inguruneak.
- Europak Afrika iparraldearekin eta Ekialde Hurbilarekin duen auzotasunaren egiturazko ezegonkortasuna.
- EBren eta Errusiaren arteko eragin-talka gure inguruan.

Nazioarteko testuingurua garrantziko datua dela erakusteko adibideak baino ez dira horiek. Hauei eragiten baitie:

- Hornikuntza-segurtasunari.
- Gure indartze-teknologikoa azkarrago jorratzeko errekerimenduari.
- Indar-guneak bilatzeko beharrari, bai finantza-gaitasun handiagoa edukitzeko, bai merkatu berrien dimentsioei aurre egiteko.
- Lehiakortasun bereizgarria hiri-teknologietan oinarrituko duten sektoreetara bideratzeari ekoizpen-jarduera, estrategikoki, mugikortasunerako balio handia duten produktuekin.
- Energiaren kudeaketaren funtsezko garrantziari.
- Azken batean, hurbileko eta intereseko merkatuetan erauzketa-ekonomia ekoizpen-ekonomiara igarotzea sustatzea interesatzen zaigun estrategia dela ulertzeari, eta, ondorioz, politikak noranzko horretan sustatzeko eragiteari.

Hausnarketa horren harira, gomendio bakarra egingo dut: nazioarteko adimena ezin daiteke kontu kulturaltzat hartu, gastutzat. Nazioarteko adimena nazioarteko lehiakortasunerako tresna da, eta, ondorioz, ezagutza solidoa eskatzen du. Horregatik, Nazioarteko Adimen Behatokia finantzaketa pribatu-publikoarekin eratzea proposatzen dut. Hortxe uzten dut erronka.

Laugarren erronka

Gure industriaren erronka lehiakorra izatea da, eta lehiakortasuna ezin daiteke kostuetan zentratuta egon. Kalitate handiko eta balio erantsi handiko produktuak ekoizten dituen giza kapital oso gaituan egon behar da zentratuta. Muskulatura teknologikoa eta berrikuntza ekartzen ditu horrek. Gure enpresen dimentsioa dela-eta, askotan ezinezkoa izaten da

berrikuntza baliabide propioekin egiteko erritmoari jarraitzea. Gure zentro teknologikoen jatorrian dago erronka horren erantzuna. Eta zentro teknologikoak garrantzizko euskarria dira. Jarrai dezagun sortze-bide hori inoiz baino intentsitate handiagoz. I+G inbertsioa ezin daiteke egon laguntza publikoak egotearen ala ez egotearen mende. Lehiakortasun-beharragatik eta etorkizuna sendotzeko gogoagatik egongo da inbertsio teknologikoa, edo ez da egongo. Zentro teknologikoak, oinarrizko ikerketa salbu, edo merkatuan daude ala ez daude. Gure zentro teknologikoak ere ezin daitezke izan I+G politika publikoen mendeko eragileak eta, ondorioz, botere-kudeatzaileak. Ekoizpen-ehunduraren zerbitzura dauden ekoizpen teknologikoko zentroak dira. Errepikatu egingo dut, ez dira baliabide publikoak harrapatzeko ohiko botere-zentroak. Beren funtzionaltasunak beste xede bat dauka, hau da, une oro izatea gure enpresen berrikuntza teknologikoaren motoreak eta laguntzaileak.

Maratoi teknologikoan egotera eta tokia bilatzera behartzen gaitu bizi dugun laugarren industria-iraultzak. Maratoi horretarako, prest egon behar dugu, ongi doitutako azpiegiturarekin eta bikaintasunean motibatutako giza kapitalarekin. Argi izan behar dugu une delikatua bizitzen ari garela, eta, ondorioz, une horietan beti jarduten dugun bezalaxe jardun behar dugula. Elkarri lagunduz, elkarrekin indarra eginez, xedea lortzeko. Horrelaxe begiratu behar diogu gure enpresen muskulatura teknologikoari. Hots, lehiazeko eta bizirik irauteko teknologia ikusi behar dugu.

Bosgarren erronka

XXI. mendeko europar industrian, erronka handienetakoa da talentua harrapatzea. Baita euskal industrian ere. Hemen, eskutik helduta ibiltzera behartuta gaude enpresak eta zentro teknologikoak. Baldintzak sortu behar ditugu, gure industriaren gorputzari bitamina emango dion aktiboa izan dadin talentua. Talentuari eusteko eta hori erakartzeko, proiektuak eragarriak izan behar dira, eta mugikortasuna ekarri. Hortxe eraldatu behar dugu azken hamarkadetako kultura, ezaguna eta eroso denari jarraitzeko gehiegizko joera baitaukagu, edota aurreiritziei jarraitzekoa. Talentuak berezkoak ditu elkarlana eta mugikortasuna, tokikoa eta globala elkarreraginean dauden eta elkarren aurkakoak ez diren munduaren ikuspegia bezala. Orain ez dago distantziarik. Distantzia kulturalak eta interesen araberakoak bakarrik daude. Horretarako, talentua bilatzea eta hori erakartzeko ekosistema erakargarria sortzea erronka da euskal industriarako. Eta, era berean, erronka da talentua erakarriko duten industria-gune dinamikoak sortzea.

Ondorioak

Ohar hauen ondorio gisara, jarrerak eta adimen emozionalak duten garrantzia azpimarratu nahiko nuke, gure industria-sistemak dituen erronkak jorratzeari begira. Gure adimenaren, lankidetzan aritzeko gaitasunaren eta gure malgutasunaren mende baino ez gaude. Baliabideak urriak dira, eta efizientiaren edota balio erantsi handiko produktuen fabrikazioaren lasterketan korrika egitera behartuta dagoen gizartea gara.

Hazten ari diren eta gaitasun eta teknologia ertainak dituzten herrialdeen lan-indar gordina dela-eta, bikaintasunaren bideari ekin behar diogu. Eta gure ingurunean aldaketa handiak egitea dakar horrek.

Hasteko, geure buruari galderak egiteko eta horiei zintzotasunez erantzuteko gai izan behar dugu. Gure ahalak errealismoz ebaluatzeko eta, lehiakorrak izaten jarraitzeko xedez, horiek behar ditugun indarrekin harremanetan jartzeko gai izan. Azken batean, dauden gauza onetatik ikasi, horiek indartu eta, zehazki, galdera hauentzako erantzunak bilatu: Zer izan nahi dugu? Eta, nola lor dezakegu hori?

Orain arte, herentzia zoragarria kudeatu dugu, baina agortzen ari zaigu. Sendotu dezagun jaso genuen herentzia hori eta garatu dezagun; gure etorkizunak orain dugun bizi-kalitate bera edukitzen jarrai dezan batetik, eta herrialde hau aukeren lurraldea izan dadin gure seme-alabentzat bestetik.

Ez dezagun inoiz ahaztu. Gure jarduera ekonomikoaren araberakoa da gure ongizatea. Eta gure kontzertuak halaxe gogorarazten digu egunero.