

LABURPEN EXEKUTIBOA
ORKESTRAKO KOADERNOAK
04/2022
ISSN 2340-7638

**MUGAZ HARAINDIKO
LANKIDETZA SUSTATZEKO
EKIMENETARAKO
IKASKUNTZAK: AKITANIA
BERRIA-EUSKADI-
NAFARROA
EUROESKUALDEKO
ESPERIENTZIA BAT**

Usue Lorenz Erice
Mercedes Oleaga

2022

Laburpen exekutiboa. Orkestrako Koadernoak, 04/2022 zk.

© Usue Lorenz Erice, Mercedes Oleaga

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua – Deustu Fundazioa

www.orkestra.deusto.es

Esker ona

Koaderno hau COMPET PLUS proiektuaren barruan egin dugu. Proiektu horretako bazkide dira [Chambre de Commerce et Industrie de Bayonne- Pays Basque](#), lider nagusia, [Bihartean, mugaz haraindiko partzuergoa](#), [Gipuzkoako Merkataritza Ganbera](#), [SODENA](#), [Nafarroako Garapenerako Sozietatea](#), [Akitania Berria](#), [Euskadi](#), [Nafarroa euroeskualdea](#) eta [Orkestra- Deustu Fundazioa](#). Koadernoaren egileak Orkestrakoak dira.

Egileok eskerrak eman nahi dizkiegu Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko (Deustu Fundazioa) Ainhoa Lafuente, Carla Peletier eta Etorne Ugalderei, egin duten lanarengatik; inkestari erantzun dioten Klusteueroko entitateei; eta COMPETplus proiektuaren parte diren pertsoneri eta entitateei.

Finantzaketa:



Proiektuaren aurrekontuaren % 65 [Europako Eskualde Garapenerako Funtsak \(FEDERek\)](#) finantzatu du, [Espainia-Frantzia-Andorra V-V Interreg \(POCTEFA 2014-2020\)](#) programaren bidez.

Le projet a été cofinancé à hauteur de 65% par le [Fonds Européen de Développement Régional \(FEDER\)](#) au travers du [Programme Interreg V-A Espagne-France-Andorre \(POCTEFA 2014-2020\)](#).

The project has been 65% cofinanced by the [European regional Development Fund \(ERDF\)](#) through the [Interreg V-A Spain-France-Andorra programme \(POCTEFA 2014-2020\)](#).

Laburpen exekutiboa

Mugaz haraindiko lankidetzaren esparruan, gero eta garrantzi handiagoa hartu dute ekonomiaren garapenaren eta berrikuntzaren arloko jarduketek, aukerak eta osagarritasunak batera ustiatu ahal izateko (ELGE, 2013; Lundquist eta Trippl, 2010). Espainia Europar Batasunean sartu zenez geroztik, mugaz haraindiko eskualdeen, tartean euskaldunak, arteko harremanak eta lankidetzak jarduera politiko-ekonomiko-sozial ugari ekarri ditu, helburu teoriko berberarekin: mugaren bi aldeetako administrazioen eta herritarren arteko elkarlana. 2013az geroztik, Orkestran aurrera eramán dugun ikerketaren helburua izan da NAEN eremuan (Akitania Berria, Euskadi, Nafarroa) lehiakortasunaren oinarriko alderdiak hobeto ezagutzera, eremu horretako eragileen arteko elkarrekintza errazteko (Alcalde eta Lorenz, 2019; Lorenz eta Oleaga, 2020). Competitiv'eko proiektuko (2016-2019) lankidetzaren prozesuaren emaitza gisa, mugaz haraindiko hiru kluster osatu ziren. Gaur egun, kluster horiek NAEN eremuko euroeskualdeko klusterren sarea osatzen dute, Klusteuro izenekoak.

Klusteuro eta hura osatzen duten klusterrak NAEN eremuan mugaz haraindiko lankidetzaren indartzea helburu duten hainbat erakundek bultzatu eta dinamizatzen dituzte: Ipar Euskal Herriko Merkataritza Ganbera, Gipuzkoako Ganbera, Sodena eta NAEN Euroeskualdea.

Hauxe da mugaz haraindiko kluster kontzeptuaren definizioa:

Elkarren ondoko lurraldeetako eragile interkonektatu, elkarren mendeko eta osagarrien lankidetzaren iraunkorra, erlazioetatik industrietan aritzen direnak, antzeko garapen teknologikoa dutenak eta tartean dauden lurraldeen garapenean eragin sinergikoa sortzen duten produktuak eta zerbitzuak sortzen dituztenak (Mikhaylov, 2013 1734. or.).

Erakunde testuinguru berri horretan, garrantzitsua da mugaz haraindiko lankidetzaren inguruko ikerketan urrunago joatea eta mugaz haraindiko klusterretan parte hartzeak entitate bazkideei ekartzen dizkien onurak aztertzea. Galdera horri erantzun ahal izateko, Orkestrak galdetegi bat prestatu du 2021ean Klusteuro osatzen duten hiru klusterretako entitateek (enpresak eta zentro zientifiko-teknologikoak) erantzuteko: ADDITIVALLEY (fabrikazio gehigarria), BigDatia (adimen artifiziala eta Big Data); eta INNOVMEDICA Alliance (neurriko egindako gailu medikoak). Galdetegiak aztertzen du, alde batetik, zenbateko garrantzia ematen dieten entitate horiek mugaz haraindiko lankidetzaren eragotzi edo erraztu dezaketen hesiei, mugaz haraindiko kluster batean parte hartzeak hesi horiek gainditzen laguntzen ote duen ikusteko.

Klusteuro osatzen duten entitateek uste dute batez ere *erakunde eta kultur hesiek* zailtzen dituztela elkarrengandik ikasteko eta berrikuntzako mugaz haraindiko prozesuak. Erakunde eta kultur hesien barruan daude legeak, araudiak eta mugaz haraindiko lankidetzari laguntzeko erakundeak egotea, baita hizkuntzan, enpresan kulturen, eta arau eta balioetan egon daitezkeen desberdintasunak ere, eragin handia baitute berrikuntzarako mugaz haraindiko lankidetzaren garapenean (Makkonen et al., 2013). Faktore horien guztien artean, mugaz haraindiko lankidetzaren indartzeko garrantzitsuenak lege eta araudietan dauden

desberdintasunak, hizkuntzari lotutakoak eta mugaz haraindiko lankidetzari tokiko eta eskualdeko entitateek ematen dioten laguntza dira.

Gainerako hesiek, zehazki, *geografia hesiek* (jakintza trukatzeko elkarrekintzarako erraztasunak, denbora eta kostuei begiratuta); *hesi teknologikoek eta kognitiboek* (jakintzaren oinarriarekiko hurbiltasuna); eta, *antolaketa eta gizarte hesiek* (antolamenduen autonomia eta kontrol mailan eta elkarrekintza moduetan egon daitezkeen desberdintasunak) garrantzi ertain-txikia dute mugaz haraindiko lankidetzarako, Klusteuro osatzen duten entitateen arabera.

Klusterrean parte hartzeak hesi horiek gainditzeko egiten duen ekarpenari dagokionez, entitateek uste dute klusterrak laguntzen diela batez ere erakunde eta kultur hesiak gainditzen, baita antolaketa eta gizarte hesiak gainditzen ere. Lehenengoen artean, klusterraren eragina nabaritzen da batez ere hizkuntzari, enpresa kulturari eta arau eta balioei lotutako desberdintasunak gutxitzeko eskaintzen duen laguntzan; bigarrenen artean, antolaketa mailan elkarrekin lan egiteko dauden modu desberdinak ulertzen laguntzen du klusterrak, funtsezkoak baitira entitateen arteko elkarlana errazteko.

Ikerketak entitate hauek garatzen duten berrikuntza mota ere aztertu du. Izan ere, ikusi nahi izan da klusterrari zein zeregin ematen dioten mugaz haraindiko klusterretako entitate bazkideek berrikuntza mota bat edo beste sustatzeko. Galdetegiari erantzun dioten entitateek, klusterrean sartu aurretik, batez ere *produktu eta zerbitzu berrikuntza* garatzen zuten, gainerako berrikuntza motak baino gehiago (antolaketa berrikuntza, negozio ereduarena eta marketineko estrategiarena). Ildo beretik, klusterrean parte hartzearen arrazoia, nagusiki, produktu berrikuntza garatzea da eta, ondoren, zerbitzu berrikuntza garatzea.

Klusteron egin dugun azterketatik hainbat ikaskuntza atera nahi izan ditugu, mugaz haraindiko lankidetzako ekimenak bultzatzen dituzten entitate publiko eta pribatuek gogoeta egin dezaten. Atera ditugun ikaskuntzen artean hauek azpimarratuko ditugu:

- **Beharrak diagnostikatzea:** Mugaz haraindiko klusterrak bideratzen dituzten entitateek beren jarduera entitate bazkideek mugaz haraindiko lankidetzari eta berrikuntzari begiratuta dituzten beharren diagnostikoan oinarritu behar dute. Klusteuro kasuak erakusten digu diagnostiko horretan zein alderditan sakondu dezakegun. Bereziki, entitate bazkideek ikusten dituzten mugaz haraindiko lankidetzarako hesiak eta klusterrean garatu nahi den berrikuntza mota ulertzea da helburua. Horrek eraman beharko lituzke mugaz gaindiko lankidetzaren sustatzearen ardura duten erakundeak lurraldeen artean elkarrengandik ikasteko prozesuak irudikatzea.
- **Zubiak eraikitzea:** Mugaz haraindiko klusterrek zubi lana egiten dute lurralde desberdinetako entitateen artean (enpresak eta zentro zientifiko-teknologikoak), enpresa kulturari, erakunde kulturari, kulturari eta gizarte arloari dagozkion hesiak gainditzen laguntzeko.
- **Hesi teknologikoak eta kognitiboak murriztea:** Mugaz haraindiko lurraldeetako enpresen artean elkarlaneko I+G sustatzeko, klusterrek bereziki ahalegindu beharko dute hesi teknologikoak eta kognitiboak gutxitzen, ikusten baita hesi horiek

baldintzatzen dutela ondoko lurraldeetako entitateen arteko elkarlana. Sentsibilizazio ekintzek lagundu dezakete hesi hori gutxitzen.

- **Eragin handiagoa enpresa txikietan:** Mugaz haraindiko klusterretan parte hartzeak eragin handiagoa du tamaina txikiagoko enpresetan eta neurrira egindako gailu medikoen esparruetan, bereziki erakunde hesiei dagokienez.
- **Sareko lanaren balioa nabarmentzea:** Sareko lana da mugaz gaindiko klusterren erakargarri handienetako bat. Oso modu positiboan baloratzen da horrelako ekimenean parte hartzeak harreman berriak sortzeko eskaintzen dituen aukerak, beste entitate batzuk ezagutu eta haiekin lan egitea errazten baitu, beste lurralde batzuetakoak.
- **Elkarlaneko berrikuntza duen eragina:** Mugaz haraindiko klusterretan parte hartzeak elkarlaneko berrikuntza bultzatzen du, oso modu nabarmenean produktu eta zerbitzu berrikuntzari dagokionez.
- **Produktu eta zerbitzu berrikuntza areagotzea:** Klusteuron parte hartzen hasi aurretik, kasuan parte hartu duten entitateek garrantzi ertain-txikia ematen zioten elkarlaneko berrikuntzari. Baina produktu eta zerbitzu berrikuntzari dagokionez, mugaz haraindiko klusterrean parte hartzeak eragin positiboa du entitateen arteko elkarlanaren emaitza den berrikuntza mota honetan. Klusteuro osatzen duten entitateek ez dituzten lehentasunezko hartzen beste berrikuntza mota batzuk (antolaketa berrikuntza, negozio ereduarena eta marketin strategiarena); baina, hala ere, aitortzen dute ekimen horietan parte hartzeak balio erantsia eman diela, horregatik, etorkizunean klusterren lan ildo hori mantendu eta indartu behar dela ikusten da.



Orkestra

LEHIAKORTASUNERAKO
EUSKAL INSTITUTUA
DEUSTO FUNDAZIOA

www.orquestra.deusto.es