

Enpresa ertainak aspalditik izan dira interesgarriak kanpo-merkataritzaren eta erresilientzia ekonomikoaren eragile gisa (ikusi Bonaccorsi, 1992; Shama, 1993), eta azkenaldian sendotu egin da interes hori; izan ere, gero eta arreta handiagoa jartzen zaie ezkutuko txapeldun diren enpresei eta merkatu ertainari (*middle market*) enpresen demografiako segmentu espezifiko gisa. Horren arrazoia ez da, inola ere, gizarteak gero eta kezka handiagoa duela mendebaldeko ekonomiaren erresilientziari buruz, 2008an finantzetako eta kredituko krisialdia piztu zenetik; are gehiago, hain zuzen ere gorabehera horiek direla eta, etorkizuneko zoritxarrei aurre egiteko ekonomiaren sendogarri garrantzitsuak bihurtu dira nazioartekotutako enpresak eta, batez ere, esportazioari begirako jarduera duten enpresak (Dallago *et al.* 2012).

Dena dela, zirkulu politikoak eta aholkularitzakoak akademiaren eta zientziaren alorrekoekin konparatzen baditugu, interes hori ez da parekoa izan.

Batetik, politikak formulatzen dituzten arduradunek eta enpresa pribatueta profesionalak gero eta gehiago erreparatu diete (nazioarteko) merkatuan kokaleku irmoa duten enpresa ertainen bilakaerari eta jardunari¹, baita merkatu ertainari ere, aurreko enpresak barnean hartzen dituen enpresa multzo gisa². Beharbada, enpresa horiei ongi egokitzen zaizkielako irabazleak hautatzen (*picking winner*) edo zabal-kunde-jardunbide hobeak bilatzen dituzten politikak espezializazio adimenduneko estrategiak legitimatu ditzaketelako. Gainera, nazioarteko nitxoetan espezialista diren enpresen ereduak rol erakargarriak izaten dituzte, agerian uzten baitute tamaina inke-stagarriko enpresa horiek mundu osoan salmentak dibertsifikatzea lortu dutela, eta, horrenbestez, orain indar handiagoa dutela merkatu espezifikoetan (nazionalak) dauden beheraldiei aurre egiteko. Era berean, geografia ekonomikoko ikuspuntu bate-tik aktibo handiak dira enpresa horiek, zer lurraldetan dauden, ekarpen irmoa egiten dutelako eskualde horretako adierazle ekonomiko batzuetan, eta, aldiz, mugatua izan ohi da eskualdeak edo nazioak haiekiko duen mendetasuna³.

¹ Ikusi, adibidez, Eusko Jaurlaritzaren «2017-2020 aldirako Nazioartekotze Plana», CDU eta SPDren arteko 2018ko «Koalitionsvertrag» koalizio-kontratua Alemanian, eta Taiwanen eta Hego Korean abian jarritako babes-politiken programak.

² Ikusi, adibidez, GE Capital eta Warwick Business School (2013) edo Ernst & Young. https://www.ey.com/en_gl/growth-barometer.

³ Hau da, baldin eta udalerri batean halako enpresen dentsitate-maila jakin bat badago eta gutxienez NUTS 2 maila duten gunek kontuan hartzen badira (eskualdeak) eta ez bana-banako hirietako mailak.

Bestetik, oso urriak izan dira halako enpresei buruzko argitalpen zientifikoak; kasurako, azken 10 urteetan ez da agertu jomugan berariaz ezkutuko txapeldunak edo merkatu ertainak dituen artikulurik International Business taldearen bost aldizkari garrantzitsuenetako batean ere (Tüselmann *et al.*, 2016).

Nazioarteko merkatuan aurrendari diren enpresa ertainek oso ikerketa interesgarriak egiteko balio dezakete, eta askotariko gaiei buruzkoak izan daitezke ikerketa horiek: adibidez, beraien nazioartekotzeko portaera, beraien merkatuan noiz eta nola sartzeari buruzko erabakien sinkronizazioa, eta beraien lehenengo edo bigarren aurrendaria izatearen abantailen hedapena; baina egia da, halaber, halako enpresen portaera estrategikoa edo lehiarako ezaugarriak aztertzeke ikerketa metodologiko eta sistematikoak ez duela oraindik bere ahalmen osoa erdietsi.

Hain zuzen ere, halako enpresen esangura operazional bihurtzeko eta zehazteko ezintasunak oztopatu du haien ikerketan aurrea egin ahal izatea. Aski litekeena da hori ez izatea arazo bat merkatu ertaineko enpresen kasuan; izan ere, urteko fakturazioari dagokionez goiko eta beheko atalasea mugatu daiteke eztabaidagaia, besterik gabe. Baina arazoak eman ditzake ezkutuko txapeldunak ikertzeko orduan, hain zuzen ere, horiek definitzeko zailtasunak direla eta. Beraz, terminologia hori eta ikerketa-helburuen funtzionamendua doitzea da *Ekonomiaz* aldizkariaren monografiko honen helburua, eta, horretarako, nazioarteko lider edo merkatu-nitxoko lider global terminoen bitartez egingo zaie erreferentzia.

Ekarpenen egitura

Ekonomiaz ale honek bi zati dauzka. Lehenengoak *Enpresa ertainen nazioartekotzea eta merkatu globaleko lidergoa*-ren monografikoaren artikulua biltzen ditu. Bigarren zatian, «Beste Kolaborazioak» atalaren artikulua daude

Gaiaren artikulua

Enpresa ertainei dagokienez, nazioartekotzearekin eta merkatuko lidergoarekin zerikusia duten gaiak ikertzeko ildo bat ematen du *Ekonomiaz* aldizkariaren edizio honek, hainbat alderdi jorratzen dituzten artikulua bilduta: besteak beste, zer bereizgarri dituzten (Georg Jungwirth eta David König, 2019) eta zer jardunbide (John Bessant, 2019); zer erronkari aurre egin behar dieten gaur egun (Bernd Venohr eta Bart Kamp, 2019), eta zer ondorio dituen horrek enpresen politikak eta estrategiak formulatzeko garaian (Rudy Aernoudt, 2019; Gert-Jan Hospers, 2019; Jerker Johnsson, Johanna Dahl eta Åge Mariussen, 2019; Josu Ugarte, 2019).

Aldi berean, hizpide diren enpresei buruzko informazioa jaso da (Christian Rammer eta Alfred Spielkamp, 2019; Venohr eta Kamp, 2019), eta informazioa ematen da merkatu-nitxoko nazioarteko liderrei buruz (INML) edo Europako ekonomia zehatzetako ezkutuko txapeldunei buruz (Rammer eta Spielkamp, 2019; Kamp, 2019).

Halaber, ikuspegiaren arabera, nazionaletan (**Rammer** and **Spielkamp**, 2019; **Jungwirth** and **König**, 2019) edo eskualdekotan (**Hospers**, 2019; **Johnson et al.**, 2019; **Kamp**, 2019) sailka daitezke ekarpenak, nazioz azpiko berezitasun kulturelekin edo herrialdearen kultura-aniztasunarekin lotzen diren kontuan hartuta (**Beugelsdijk et al.**, 2017). Bestalde, **Aernoudt** (2019), **Hospers** (2019), **Johnson et al.** (2019) eta **Kamp** (2019) egileen kolaborazioetan, batetik, errendimendu handiko enpresa ertainen banaketa-ereduak aztertzen dira, non dauden finkatuta, eskualde horretako ezaugarri espazio-ekonomiko bereziak kontuan harturik (industria-jarduera, enpresaren tamaina, finantzaketa lortzeko aukera); eta bestetik, kapitalismoko politikak eta sistemak sustatzeko neurriei ere heltzen zaie, kasuan kasuko ekonomian egoten diren enpresa motei buruzko informazioa emanez (ikus, orobat, **Audretsch et al.**, 2018; **Bleuel**, 2018; **Lehmann et al.**, 2018).

Beste kolaborazioak

Atal honetan bi artikuluak dauzkagu.

Noemí Angulo eta **Amaya Angulo** dira lehenengoaren egileak, eta Lehiaren Agintaritza Nazionalaren eta eskualdeko agintaritzaren arteko gatazkak ebazteko gaietan eskumena duen erakundearen gaur egungo esleipen-sistema deskribatu dute. Gatazka horiek Espainiako estatuaren Lehiaren Legeko arau-hausteen ondoriozkoak dira.

Bigarren artikulua **Xavier Labandeira**, **Alberto Gago**, **Xiral López** eta **José M^a Labeaga** egileena da, eta Espainian energia eta ingurumeneko zergen erreforma egiteko aukerak aztertzen ditu. Zerga horiek esparru federalean zer testuinguru teoriko duten eta nazioarteko zenbait esperientzia nabarmen aztertu eta gero, gobernuaren eremu azpizentraletan zerga bideragarriak diren ebaluatzen du lanak. Espainian, gobernu zentralaren interes eza eta autonomia-erkidegoetako ekimenen arteko koordinazio eza dira nagusi gaur egun.

Monografikoaren ideia nagusien hautaspena

Gainerako hiru atalek kolaborazioen ondorioak deskribatzen dituzte: a) *Mittelstand*-en eta merkatu ertainaren artean desberdinak, b) nazioarteko merkatuetan enpresa ertainen erronkak; eta c) politikari buruzko gomendioak eta ikertzeko iradokizunak.

***Mittelstand* eta merkatu ertaina**

Askotan kontzeptu bat ezkutuko txapeldunekin lotutako *Mittelstand* deiturikoa da.

Alemaniano ezkutuko txapeldunei buruzko literaturak aditzera emandakoaz bestela (**Simon**, 2012; **Audretsch et al.**, 2018; **Bleuel**, 2018), **Bessant** (2019), **Hospers** (2019) eta **Kamp** (2019) egileen artikuluetan jasotako ebidentziak agerian uzten du herrialdetik kanpo ere badaudela halako enpresak. Gainera, auzitan jartzen dute ez-

kutuko txapeldunen edo INMLen eta *Mittelstand* kontzeptuaren arteko zilbor-hes-tea, bereziki, tamainarena baino zabalagoa den ikuspegi batetik interpretatzen bada. Adibidez, *Ekonomiaz*-en edizio honetan jasotako zenbait kasutan ikusten da ezkutu-ko txapeldunek eta INMLEk ez dutela zertan bete enpresaren jabetza eta kudeaketa ez banantzeari buruzko «araua», eta ez dutela familia-enpresa batekin lotura izan beharrik ere.

Ekarpenetako zenbaitek merkatu ertainari egiten diote erreferentzia enpresaren tamaina mugatzeko esparrutzat (Ugarte, 2019; eta Kamp, 2019), eta beste batzuek, berriz, *Mittelstand* aipatzen dute (Rammer eta Spielkamp, 2019; eta Hospers, 2019); beraz, taula hauetan adierazi eta ezaugarritu daitezke bi kontzeptuok.

1. taula. **MITTELSTAND ETA MERKATU ERTAINA ENPRESAREN TAMAINARI DAGOKIONEZ**

	<i>Mittelstand</i>	Merkatu ertaina
Goiko segmentua	250-3.000 langile artean eta/edo 50-250 milioi euro tu	100 milioi euro - 1 bilioi euro
Erdiko segmentua	10-250 langile eta/edo 2-50 milioi euro artean	50-100 milioi euro
Beheko segmentua	10 langile baino gutxiago eta/edo 2 milioi euro	20-50 milioi euro

Iturria: egilearena, eta Röhl (2017, 2018), National Center for the Middle Market (2011) and GE Capital and Warwick Business School (2013)ikerlanetan oinarritua.

2. taula. **MITTELSTAND ETA MERKATU ERTAINA GOBERNANTZARI DAGOKIONEZ**

	<i>Mittelstand</i>	Merkatu ertaina
Jabetzaren eta kudeaketaren arteko bereizkuntza (Ez-bereizkuntza)	Ez bereizkuntza	Ez da ezaugarri bereizgarria; alderdi horretan neutrala da.
Familia-negozioa	Ohikoa	Ez da ezaugarri bereizgarria; alderdi horretan neutrala da.

Iturria: geuk egina, literaturaren berrikusketan oinarrituta.

Nazioarteko merkatuetan enpresa ertainen erronkak

Ekonomiaz-en zenbaki honetan aztertutako enpresa ertainentzat oso ongi funtzio-natzen dute ikuspegiaren pentsamoldeak (Kormann, 2005), balio handiko markak merkaturatzeak (Georges, 2017), berrikuntza dinamikorako gaitasunek (Bessant,

2018), eta nazioarteari begirako posizio zabalak (Simon, 2012); baina zenbait eronkari ere egin behar diete aurre. Ondoren, horietariko batzuk azalduko ditugu:

- **Finantzak:** aztertu ditugun enpresek kapitalaren gaineko errendimendu handia bilatzen dute, oro har, eta zor/kapital indize baxuak mantendu nahi dituzte bitartean (Brenes et al., 2017), eta hori faktore garrantzitsua da haien ibilbideak azaltzeko orduan. Hala eta guztiz ere, hedatzeko modu bizkorragoak (hazkunde ez-organikoa barne) kudeatzeko gaitasuna oztopa dezake horrek, hazkunde bizkorreko merkatu batean lider izaten jarraitzeko hala egin behar izanez gero (Ugarte, 2019; Venohr eta Kamp, 2019; Aernoudt, 2019). Hazkunde-egoera hori gertatzen bada, hazkundera finantzatzeko ordezkio formulak kontuan hartu beharra azter daiteke.
- **Barne-presentzia:** desblokeoa *offshore* merkatuetan eta, batez ere, gorabidean dauden ekonomietan arrakasta komertzial jarraitua edukitzeko, epe ertainera saltzeko gaitasuna baino gehiago eduki behar da batzuetan; hau da, beharrezkoa izan daiteke ekoizteko gaitasunetan eta I+Gn presentzia fisiko indartsuagoa izatea ere, hazten ari diren merkatuetan barne-presentzia garatzeko (Venohr eta Kamp, 2019).
- **Eraldaketa digitala eta 4.0 Industria ezartzea:** industria osoak bezala, aztertu diren enpresek ere laugarren industria iraultzan sartu behar dute (Freimark et al., 2018). Ugartek (2019) eta Hospersek (2019) argitara ekarri dute zein garrantzitsua den auzi hori garatutako ekonomietan dauden industria-enpresek lehiakortasuna mantentzen jarraitzeko. Teknologia berriak txertatzea garrantzitsua da, baina ez da «miopia teknologikoan» erori behar. Rammer eta Spielkamp (2019) eta Bessant (2019) egileek adierazi bezala, enpresaren arrakasta lortzeko teknologia aprobetxatu nahi bada, garrantzi handia du berrikuntzaren eta ahalmen teknologikoen kudeaketak. Ondorioz, berrikuntzari esker onurak lortzeko, kontua ez da teknologian inbertitzea soilik. Azkenik, 4.0 Industrian eta antzeko kontzeptu teknologikoetan sartzea erakundeetan behin eta berriz agertzen den auzi bat denez, inguruko atalak (balio-katea) 4.0 Industriaren prestakuntza-mailara ere iristen direla ziurtatzea gomendatzen da. Horregatik da hain garrantzitsua sare-ikuspegia hartzea eta zeregin horiek lortzeko lankidetzak publiko-pribatuek baliatzea (Hosper, 2019; Johnson et al., 2019).
- **Zerbitzazioa:** aztertutako enpresetako askotan, produktuko eta industriako ikusmoldea da nagusi, eta horrek oztopatu egin dezake zerbitzu-negozioa garatzeko eta zerbitzuari begirako mentalitatea sustatzeko bidea. Aldi berean, merkatu-nitxoko enpresek eskaintako produktu eta ondasun ugari bereziak eta espezializatuak direnez, txikitu egin daiteke produktu eta zerbitzu horiek bezeroentzako balioa sortzeko prozesuetan betetzen duten eginkizunaren funtsezko garrantzia eta, ondorioz, enpresek bezeroentzako soluzio integratuak eskaintzeko gaitasuna ere txikitu dezake horrek (Kamp, 2018).

- *Talentua erakartzea eta garatzea*: ildo honetan, bi lerro bereizi behar dira. Alde batetik, zein garrantzitsua den atzerriko talentua erakartzea enpresak mundu osoan arrakasta izateko (Ugarte, 2019; Venohr eta Kamp, 2019); eta zer ardura handikoa, halaber, tokian tokiko prestakuntza- eta heziketa-zentroekin elkar-lanean aritzea (Hospers, 2019), eta giza baliabideetan inbertitzea (Rammer eta Spielkamp, 2019). Oro har, tokiko aukerak eta abagune globalak antolatzeke gaitasuna izatea esan nahi du horrek. Lankidetzak publiko-pribatuak ere erabilgarriak izan daiteke, bereziki, toki-dimentsioa eta tokian tokiko talentuaren prestakuntza sustatzeko (Hospers, 2019; Johnson *et al.*, 2019).

Politikei buruzko gomendioak eta ikertzeke iradokizunak

Ikusita zer erronkari aurre egin behar dioten enpresa ertainek nazioartekotzeko eta merkatu globalean lider izateko, etorkizuneko politika eta ikerketak sustatzeko iradokizun hauek har daitezke kontuan:

- *Enpresa pribatuak sailkatzeke kategoria adierazgarriagoak erabiltzea*: enpresak sailkatzeke, langile kopurua erabili ohi da, honela banatuta: mikroenpresak (10 enplegatu baino gutxiago), enpresa txikiak (10 eta 49 enplegatu artean), enpresa ertainak (50 eta 249 enplegatu artean), edo enpresa handiak (250 enplegatu edo gehiago). Hala ere, kanpo-merkataritza eta nazioarteko negozioak sustatzeko, beharbada ez da kategorizazio egokiena. Hasteko, enpresa handien kategoriako enpresen artean, litekeena da jabeek zuzendutako eta tokiko sustrai sendoak dituzten enpresak egotea (mundu osoan sakabanatutako multinazionalen ordeztu), eta, beraz, tamaina ertaineko enpresa integratuen portaera izan dezakete. Gainera, arreta enpresen tamainan jarri ordeztu, adierazgarriagoa izan daiteke beste alderdi hauek aztertzea: jomugako merkatuen tamaina eta izaera (nitxoa edo bolumen handiko merkatua den, eta merkatu marjinala edo nagusia den), zer jarrera hartzen duten nazioarteko negozioetarako (adibidez, zer proportzio duten nazioarteko salmentek, guztizko negozio-bolumenarekin alderatuz gero, eta zerk bultzatzen dituen nagusiki salmenta horiek: adibidez esportazioak, Atzerriko Inbertsio Zuzenekoaren emaitza (IED), edo atzerriko bazkideekin lankidetzak eta aliantzak babestuta), eta zer estatus duen enpresa bakoitzak bere xede-merkatuan (littera, lehiakidea, bigarren mailako jokalaria), merkatuan zenbat parte hartzen duen kontuan hartuta. Alderdi horretan, erreferentzia-puntu interesgarria izan daiteke enpresen nazioarteko negozioak zer garapen etapan dauden kontuan hartuz egitea segmentazioa, Euskadiko 2017-2020 aldiko Nazioartekotze Planen deskribatu bezala (ikusi 9. orrialdea)⁴.
- *Nazioartean lider diren enpresa ertainen kopurua handitzea*: INML multzo sendo bat duten tokietan, oinarri hori hedatzeko eta/edo berritzeko lan egin

⁴ https://www.spri.eus/archivos/2018/02/pdf/Enpresak_Nazioartekotzeko_2017-2020_Plana_final.pdf

behar da. Horrek esan nahi du, alde batetik, jomugan dituzten merkatuetan abangoardiako eragile izaten lagundu behar zaiela INMLei. Bestaldetik, txapeldunorde diren enpresak bilatu behar dira (hau da, nazioarteko merkatu-nitxoetan lider bihurtzeko ahalmena dutenak), eta lidergo hori lortzeko moduak adierazi. Horretarako, INMLek elkarrekin eta bigarren mailako enprekin jardunbide egokiak partekatzeko edo kidekoen artean berrikusketa egiteko sistema bat ezartzea aurreikusi da. Azkenik, senidetze-mekanismorik araututako erakunde baten bitartez gobernatu daitezke kalitate estandar espezifikoak betetzen dituztenak. Era berean, agentzia horrek ziurtagiri bereziak emateaz arduratzen dezake (adibidez, TEI (Txapeldun Ezkutuaren Izendapena) etiketa bermatu eta eman dezakeen kontseilu arautzaile bat ezar liteke. Horrez gain, INML multzo handi samarra duten eta ez duten udalerrien artean antzeko babes- eta tutoretza-sistemak ezar daitezke, bigarrenek lehenengoengandik ikasteko aukera izan dezaten.

- *INMLekin batera eragitea eta haiengandik ikastea:* adibidez, merkatuaren buruan jartzeko eta lidergoa luzatzeko abian jartzen diren mekanismoei buruz. Halako elkarrekintzen bitartez ikasitakoak haien eraso- eta defentsa-manio-brak zein diren jakiteko balio dezake merkatuaren lidergoa lortzeko, baita honelako galderei heltzeko ere: nola hauteman merkatuko aukerak? Nola posizio-natu arrakastaz eta egoki (nitxo) merkatuetan, eta nola finkatu arrakasta? Ondorengo aurkikuntzek INMLen lehiakortasun-mekanismok indartzeko, eremua prestatzeko eta horren arabera jarduteko balio dezakete. Lehiakortasuna hobetzeko jokabide hori aztertzeak ekarpen baliagarria egin dezake, gainera, berrikuntza estrategiko babesteko programak diseinatzeko garaian.
- *Finantzaketa lortzeko aukera erraztea:* enpresa ertain batzuek nahiago dute hazkundera beren baliabideekin bitartez finantzatzeko, baina litekeena da beste zenbaitek kanpoko kapital-hornitzaileengana jotzea hazkunderaren bidean aurrera egiteko. Batzuetan ezin da tokiko iturrietatik nahikoa babes finantzario lortu, baina sektore publikoak euskarri finantzarioarako sarearen gabezia hori konpon dezake, finantza lortzeko ordezkotako bideak sortuz eta/edo berme-eskemak edo tarteko finantzaletarako tresnak emanez.⁵
- *Enpresa ertainen eta ezohiko finantza-zerbitzuen hornitzaileen arteko loturak sustatzea:* zerbitzazio-eragiketarik eta enpresen garapen/hazkunde orokorra finantzatu egin behar direla kontuan harturik, eskuarki kanpoko kapitala behar izaten dute enpresek. Negozio-ereduak eta hazkunde-operazioek kategorik edo izaera berritzaileak dutenean, gerta daiteke ohiko finantza-erakundeak eginkizun horretarako prest ez egotea. Beraz, interesgarria iruditzen zaigu hazten ari diren enpresei laguntza ematea beren finantza-iturrien konbina-

⁵ Bankuaz gain kanpo-finantzaketa lortzeko aukera emango duten tresnak, konpainiaren jabetza galdu gabe.

zioa eta teknologia finantzarioko enpresetara eta industria-aktiboak kudeatzeko enpresetara bideratzea. Euskadin gaur egun abian den ekimen batekin paralelismoa egiteko: BIND 4.0⁶ programak finkatuta dauden industria-enpresen eta enpresa sortu berrien artean zubiak eraikitzeke asmoa duen bezala, esan daiteke industria-enpresak direla, batez ere, historia luzea dutenak, eta azken belaunaldiko finantza-erakundeak ezagutzen dituztela.

- *Enpresa ertainei eta nazioartekotu diren enpresei laguntza ematea, merkatua garatzeko eta lehia-adimena izateko, merkatuko lider izan daitezkeen tokietan:* gaur egungo testuinguruan globalizatu eta sofistikatu egin dira gorabideko ekonomiak, eta atzerrian habia egiteko, zuhur jokatzeko izan daiteke kontua, gero eta gehiago. Beraz, garrantzitsua da enpresa ertainak adimen-sistemaz hornitzea, datu handiekin eta eguneratuekin modu intentsiboan lan egin dezaten, gure garaiko ahalmen adimendun eta semantikoetan oinarrituta. Era berean, zentzuzkoa da kapital handia eskuratzeko moduak erabiltzeko babes espezifiko ematea (adibidez, ekoizpeneko eta I+Gko jardueretarako), merkatu horietan presentzia izatea sustatzeko bitarteko gisa. Horrez gain, egokitzen ikusten dugu haiei gaitasun sozialak garatzeko laguntza ematea, arazorik gabe lan egin ahal izan dezaten leku horietan eta atzerriko enpresek zuzendutako balio-kateetan funtsezko jokalaria bihurtzeko aukera handiagoa izan dezaten; horrela, beste batzuek ere haien arrakastan parte hartzeko bide-urratzaile izan daitezke.
- *Enpresa ertainak mentalizatzea, atzerrian eta etxean gorabideko ekonomietako enpresekin negozioak egiteko:* gerta daiteke enpresak atzerriko pareekin negozioak tokian bertan egitera ohituta egotea eta, hori horrela, hasiera batean zentzugabetzat jo liteke gorabideko ekonomietako multinazionalekin negozioak haien tokiko edo kontinenteko merkatuan egiteko ideia. Hala ere, Latinoamerikako herrialdeetako eta Asiako ekonomia handietako gaur egungo multinazionalak zuzeneko kanpo inbertsiora Atzerriko Inbertsio Zuzenekoaren bitartez eta mendealdeko konpainiak erostera jo dezakete nazioarteko negozioak hedatzeko, esportazioek sustatutako bideari jarraitu ordez. Ildo horretan, Japoniako eta Hego Koreako konglomeratuen jardueraren ohiko joerarekin alderatuz gero (tokiko mailan haztea), bestelako jokabidea izan dezakete.
- *Industria-enpresa ertainei pizgarriak ematea 4.0 Industria kontzeptua osorik ezar dezaten:* azkenik, laugarren industria-iraultza ez da enpresa barruko konjektagarritasunera mugatuko, eta haren ondorioz balio-kate osoan egingo

⁶ Eusko Jaurlaritzaren laguntza-programa, *startup* enpresen bitartez enpresa handien eraldaketa sustatzeko, ekintzaileon azelerazioa lortzeko eta nazioarteko talentua erakartzeko. Izena hitz-joko bat da: batetik, Euskal Industria Digitalizatzeko *Basque Industry* estrategiaren hasierako hitzak dira, eta bestetik, ingelesez elkarrekin lotzea esan nahi du to bind aditzak, eta enpresa traktoreak eta *startup* enpresak elkartu nahi ditu programak.

dira plantaz plantako kudeaketa eta prozesuen kudeaketa. Gainera, eraldaketa digitala sartzeko prestatuko dira enpresak, ez soilik fabrikazioaren eremuan, baita bezeroekiko harremanak eta merkatuarekiko elkarrekintzak kudeatzeko moduan ere, oro har. Lehiakortasun iraunkorra lortzeko, enpresa ertainak bi bideetatik jarraitzera animatu behar dira.

- *Zerbitizazioa ezartzea industria-politikak formulatzeko funtsezko atal gisa:* etorkizuneko industria-merkatuetan lehiakorrak izateko, garrantzitsua da fabrikatzaileen artean zerbitzura begirako logika sustatzea eta nagusitzea. Zerbitzu mentalitate hori hartzea ez da enpresa pribatuentzat soilik; politika publikoak arduradunen eginkizuna ere bada. Politikak formalizatzeko arduradunek, gainera, gailendu den pentsamoldea aldarazi behar dute. Bezeziki industriako politikan esku hartzen dutenentzat, garrantzitsua da ikuspegi holistikoak proposatzea, lehiakortasunaren ekuazioaren barruan sar daitezen zerbitzuak eta zerbitizazioa, eta ez daitezen enpresa fabrikatzaileen testuinguruaz kanpo utzi.
- *Lehiakortasuna eraikitzeke oinarri diren talentu taldea eta enpleguak multinazionalizatzea:* gero eta gehiago globalizatzen diren merkatuetan edo atzerriko herrialdeak merkatu lider gisa jarduten duten sektoreetan lan egiten denean, ezinbestekoa da lanerako indar multinazionalak edukitzea. Gainera, funtsezkoa da, kontuan hartzen badugu zer garapen izan duen atzerriko merkatuetako presentziak. Ondorioz, interesgarria iruditzen zaigu nazioartean jarduten duten enpresei bultzada ematea, askotariko ibilbideak eta aurrekari nazionalak dituzten lantaldeak erakarri eta biltzeko. Era berean, unibertsitateek, goi-mailako hezkuntzako beste erakundeek eta, nazioarteko enpresa ertainen kontzentrazio handiak guneeetan badaude, baita ikerketa eta teknologia zentroek ere, multinazionalago bihurtu beharko litzukete beren irakasle eta ikertzaile taldeak. Goi-mailako hezkuntzako zentroei dagokienez, merezi du (zenbait) prestakuntza programa *lingua franca* batean edo gehiagotan eskaintzea, eta gorabideko ekonomietako ikasleentzako programak sustatzea.

ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK

- AERNOUDT, R. (2019): «Unleashing firms growth potential». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- AUDRETSCH, D.; LEHMANN, E.; SCHENKENHOFER, J. (2018): Internationalization Strategies of Hidden champions: Lessons from Germany, *Multinational Business Review*, <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2018-0006>
- BESSANT, J. (2018): *Riding the innovation wave*, London: Emerald.
- (2019): «El papel de la innovación sostenida en la competitividad y la longevidad de los campeones ocultos». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- BEUGELSDIJK, S.; KOSTOVA, T.; ROTH, K. (2017): An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006, *Journal of International Business Studies*, 48, pp. 30–47.
- BLEUEL, P. (2018): Le Mittelstand et le pragmatisme allemand: un début de solution pour le cas des PME françaises?, *Revue d'économie industrielle*, 162 | 2e trimestre, URL: <http://journals.openedition.org/rei/6903> ; DOI : 10.4000/rei.6903
- BONACCORSI, A. (1992): On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp. 605-36.
- BRENES, E.; CIRAVEGNA, L.; WOODSIDE, A. (2017): Constructing useful models of firms' heterogeneities in implemented strategies and performance outcomes, *Industrial Marketing Management*, 62, pp. 17–35.
- DALLAGO, B.; GUGLIEMETTI, CH. (2012): *The consequences of the international crisis for European SMEs: vulnerability and resilience*, Routledge, London/New York.
- FREIMARK, A.; HABEL, J.; HÜLSBÖMER, S.; SCHMITZ, B.; TEICHMANN, M. (2018): Hidden champions - champions of the digital transformation?, IDG, München.
- GE CAPITAL; WARWICK BUSINESS SCHOOL (2013): *The Mighty Middle: Growth and opportunity in the UK's mid-market*, GE Capital, London.
- GEORGES, E. (2017): *Marketing and innovation characteristics of Belgian International Niche Market Leaders*, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.
- HOSPERS, G-J. (2019): «Local roots, global markets: exploring the world of manufacturing SMEs in Gelderland, the Netherlands». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- JOHNSON, J.; DAHL, J.; MARIUSSEN, A. (2019): «La especialización inteligente impulsa la globalización de pequeñas y medianas empresas en la región finlandesa de Ostrobotnia». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- JUNGWIRTH, G.; KÖNIG, D. (2019): «Corporate Social Responsibility in medium-sized Hidden Champions from Austria». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- KAMP, B. (2018): Expanding international business via smart services: insights from 'hidden champions' in the machine tool industry. In: Van Tulder, R.; Verbeke, A. and L. Piscitello (Ed.), *International Business in the information and Digital Age*, Vol. 13: *International Business in the information and Digital Age*, Emerald, Bingley, pp. 273-293.
- (2019): «Assessing the economic relevance of International Niche Market Leaders: empirical indicators and strategic reflections from the Basque Country. *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- KORMANN, H. (2005): *Long-Term Customer Relationships: Defying the Myth that Only Competition-Oriented Strategies Work*, Frankfurt: VDMA.
- LEHMANN, E.; SCHENKENHOFER, J.; WIRSCHING, K. (2018): Hidden champions and unicorns: a question of the context of human capital investment, *Small Business Economics*, <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0096-3>
- NATIONAL CENTER FOR THE MIDDLE MARKET (2011): *Leading from the middle*, Fisher College of Business, Ohio.
- RAMMER, CHR.; SPIELKAMP, A. (2019): «German Hidden Champions: competitive strategies, knowledge management and innovation in globally leading niche players». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.

- RÖHL, K.-H. (2017): European SME Policy-Recommendations for a Growth-Oriented Agenda, Institut der Deutschen Wirtschaft, Policy paper 7/2017, IW, Köln.
- (2018): Mid-Caps: der grosse Mittelstand, Institut der Deutschen Wirtschaft, Policy paper 4/2018, IW, Köln.
- SHAMA, A. (1993): Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms, *Journal of Small Business Management*, 31(3), pp. 62-73.
- SIMON, H. (2012): *Aufbruch nach globalia*, Campus, Frankfurt.
- TÜSELMANN, H.; SINKOVICS, R.; PISHCHULOV, G. (2016): Revisiting the standing of international business journals in the competitive landscape, *Journal of World Business*, 51(4), pp. 487-498.
- UGARTE, J. (2019): «Cómo internacionalizar en un mundo de cambios constantes». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- VENOHR, B.; KAMP, B. (2019): «Global niche market leaders in emerging Asia and the necessity to become market insiders». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.

