

Ikerlanaren koordinatzailea:

Oskar Villarreal

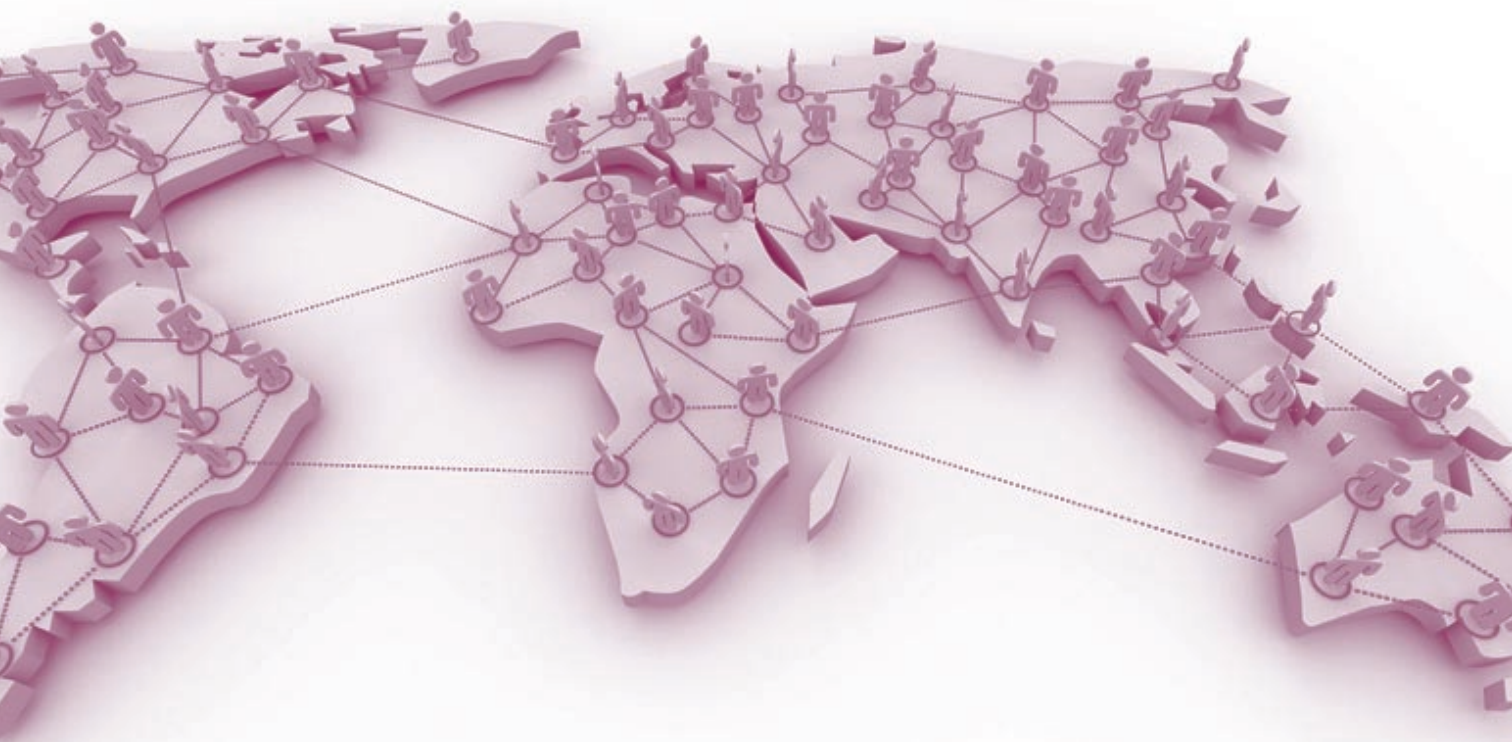
Egileak:

Amaia Agirre, Izaskun Agirre, Amaia Aizpuru, Juan Carlos Aldasoro, Izaskun Alvarez, Sara Cabezudo, Maria Luisa Cantonnet, Olatz Etxegarai, Idoia Idigoras, Jon Iradi, Aitziber Lertxundi, Jone Mitxeo, Oskar Villarreal, Enara Zarrabeitia, Kristina Zabala eta Arantza Zubiaurre

“Lankidetzeta Nazioartekotzean”

Innobasqueren Kasuen Ikerlan Tematikoa

Hitzaurrea: Txomin García



Enpresak:

Rinder • Grupo Tamoin • ESI-Tecnalia • Geysler-Gastech • Grupo HINE • Orkli

Innobasque Kasuetako Koordinatzailea:

Idoia Bidaurreazaga

Laguntzaileak



“Lankidetzaz Nazioartekotzean”
Innobasqueren Kasuen Ikerlan Tematikoa

Argitaratzailea: Innobasque - 2011
Agencia Vasca de la Innovación
Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, 203
48170 - Zamudio
Web: www.casosinnobasque.com

ISBN: 978-84-96543-70-6



cc-by-sa Creative Commons Aitortu-Ez merkataritzarako-Lan eratorririk gabe
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/deed.eu>

Argitalpena eta diseinua: PMP Management Factory
E-mail: pmp@pmp.es
Web: www.pmp.es

Aurkibidea

“Lankidetza nazioartekotzean”gai-azterketaren hitzaurrea	5
Kasuen Ikerlan Tematikoa: sarrera metodologikoa	7
Lankidetza enpresaren nazioartekotzean: esparru kontzeptual eta teorikoa	27
Enpresako kasuak	
Rinder, argi fabrikak, bere diseinuarekin Asia argizatzen du	69
Grupo Tamoin: nazioartekotzea bezeroaren eskutik	97
ESI-Tecnalia: zerbitzuen nazioartekotzea	117
Geyser-Gastech, Errusia berotzeko prest	133
HINE taldea: lankidetza nazioartekotzean	149
Orkli: ‘guanxi’aren ezagutza, Txinan nazioartekotzeko oinarri	165
Irakaskuntzarako kasuak	
Rinder-ek Asia argizatzen du, bakarrik ala lagunduta?	183
Grupo Tamoin: bezeroarekin nazioartekotuko al gara?	197
ESI, edo nola nazioartekotu zerbitzuak	203
Geyser-Gastech, gogobetetze osoa bere bazkideei: nola izan lehiakorrak?	209
HINE taldea: hazkundea energia berriztagarrien bidetik	217
Orkli: termopareak Herri Errepublika Txinatarra menperatu dute	223
“Lankidetza Nazioartekotzean” esperientzien Ondorioak eta Laburpena	231

“Lankidetza nazioartekotzean” gai-azterketaren hitzaurrea

Argitalpen honen sorrera Innobasqueko “nazioartekotze” b-Taldeakideen lanetik irten da, eta hasieratik haiei eskertu nahi dizkiet emandako lankidetza eta konfiantza. Espero dut testu hau izango dela, zalantzarik gabe, merezi duten itzulkinaren eta eskertzearen atal bat. b-Taldeak aurrez aurre zeukan ataza ez zen txikia, zeren eta enpresen nazioartekotzeak garai hartarako (2008-2010) lortu baitzuen garrantzi kritiko bat lehiakortasun-gako bezala, izatez nazioartekotzearen bigarren belaunaldiaz ari baikin hitz egiten, eta horregatik b-Taldeak bere erronken artean mantendu zuen nazioartekotzearen kultura hedatzearen behar derrigorrezkoa, eta hari elkarturik, lankidetza indartzea nazioartekotze-tresna bezala Innobasqueko eta euskal ekonomiako enpresen ingurunean.

“Lankidetza nazioartekotzean” gai-azterketak gure enpresetan eta, haien ekipoe-tan dagoen ‘egiten jakitearen’ lagin on bat eratzen du, eta gainera zirkulatzen ari da, eta zirkulatu egin du aukerak bilatzeko euskaldunek, belaunaz belaun, ireki dituzten ibilbideetatik, nonahi daudela ere, gure herrialdeko enplegua eta ongizatea segurtatzeko. Hori bere baitan dagoeneko bada lankidetza-filosofia oso bat, agian kontzientzia esplizitu gabea, baina hala ere ez dio uzten munduan hedatzen den balio (balioen)-sortzearen kate batean integratzeari, geure historiarekin konektatzen gaitu eta gerorantz proiektatzen da. Azterlan honetan aurkeztutako sei kasuek industria desberdinetako enpresak analizatzen dituzte, zeinek garatu baitituzte proiektu arrakastatsuek nazioartekotzearen lankidetza-eremuan, izan ere proiektu horiek haztera, eta nola prozesuen eraginkortasuna hala bezeroei eskaintzen dizkieten produktuen eta zerbitzuen kalitatea hobetzera eraman dituzte.

Hauxe da Rinder Korporazioaren kasua, argikuntza-ekipoen fabrikatzailea Indian finkatu zen lehen euskal enpresa izan baitzen bere diseinu propioak garatzeko; Tamoin Taldea, industria-zerbitzuak nazioartekotu dituen bere bezero propioen lankidetzarekin; bai eta ESI-Tecnalia ere, sorreratik bertatik nazioarte-bokazioa izan duena eta informazioaren teknologiena bezalako sektore hain globalizatu batean diharduena; Geysler-Gastech, berokuntza-produktuak errusiarrena bezalako merkatu zail batean bere produktuak jendarteratzen dituen; edo HINE-rena, zeinaren energia berriztagarrien aldeko apustuak European, Amerikan eta Asian presentzia izatera eraman baitu; eta azkenik, Orkli *guanxi*-ren (gobernuarekiko harremanak) txinatar filosofia ezin hobeki asmatu baitu herrialde hartako merkataritza-harremani egokitzen. Horiek guztiak gure inguruneko enpresei nazioarteko negozioen lankidetza-planteamenduak egin diezaiekeen ekarpenaren adibideak dira.

Uste dugu enpresa hauen errealitateek eta ikertzaileek egindako multzo osoaren analisietatik ateratako ondorioak interesgarriak izango direla irakurleentzat, eta ikuspegi berriak ezartzen lagunduko dietela eraginkortasuna eta errentagarritasuna, hitz batean, haien antolaeren balioa hobetzeko.

Txomin García

Euskadiko Kutxako Lehendakari

Kasuen Ikerlan Tematikoa: sarrera metodologikoa

Oskar Villarreal Larrinaga

1. Sarrera	8
2. Kasuen ikerlana azterketa: aplikatua eta adituekin	9
3. Kasuen Ikerlan Tematikoa: ikuspegi metodologiko berria	10
4. Kasuen Ikerlan Tematikoaren zorrotasun eta kalitatearen ebaluazioa	21
5. Aplikagarritasuna	21
6. Erreferentzia bibliografikoak	23

1. Sarrera

Kasuen ikerlana, tradizionalki, irakaskuntza-metodo deserosoa izan da zenbait irakaslerentzat, eta ikerketako metodologia ulertezina ikertzaile gehienentzat. Hala ere, kasuen ikerlana ikuspegi bikoitz honetan (irakaslea eta ikertzailea) sekuentzialki hobetua izan da eta berriz eman zaio balioa aditu metodologikoen ekarpenei esker, metodoaren zorrozatasuna eta kalitatea sustatzen duten jarraibidez eta prozedurez hornituta. Aitzitik, ia beti, irakaskuntza eta ikerkuntzako ibilbideek bereizita jarraitu dute. Lan honek irakaskuntza eta ikerkuntza integratu nahi ditu, *Kasuen Ikerlan Tematiko* aurkeztuz, tamalez bereiziegi dauden hiru esparruren arteko zubiak eraikiz: esparru akademikoa, enpresariala eta instituzionala.

Kasuen ikerlanaren metodologiak ahalbidetu egiten du aztergai den fenomeno bere benetako testuinguruan aztertzea, era askotako ebidentzia-iturriak erabiliz, kuantitatiboak edota kualitatiboak aldi berean. Bestetik, horrek informazio subjektibo ugariaren erabilera dakar, hala nola ikertzailearen iritzi subjektiboaren eragin handia informazioaren hautaketa eta interpretazioan.

Kasuen ikerlana, tradizionalki, irakaskuntza-metodo gisa aplikatu da (Barnes et al, 1994; Mauffette-Leenders, et al, 1999; Erskine et al, 2003; Naumes eta Naumes, 2006), eta azken hamarkadotan indartsuago agertu da ikerketa-metodologia bezala (Yin, 1989, 1998; Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1996, 1998; Villarreal, 2010). Lan honetan, kasuen ikerlanaren erabilera proposatzen dugu unibertsitateko akademikoaren irakaskuntza eta ikerkuntza erronkei aurre egiteko metodologia egoki gisa. Horretarako, “*Kasuen Ikerlan Tematiko*” deitu dugun diseinu metodologikoa garatu dugu. Kapitulu hau, beraz, jarduketako-ildo horren baitan dago. Helburua da kasuen ikerlanaren erabilitako diseinu metodologikoa erakustea, orientabide bikoitzarekin egina: irakaskuntza eta ikerkuntzako.

Nabarmendu beharreko kontu garrantzitsu bat da kasuen ikerlan bat burutzera bideraturiko prozesu osoan esku hartzen duten eragile guztiak ez direla esparru akademikoak baino ez. Normalean, idazten dituen (kasuaren egileak) eta eskolan erabiltzen dituen (irakasleak) edo horiekin ikertzen duena (ikertzaileak) unibertsitate esparrukoak izaten dira. Halere, kasuaren azterketa unitatea, hau da, idazkiaren gaia dena eta bere benetako testuinguruan, enpresa-erakunde bat izan ohi da (edo euren lanbidea horietan garatzen duten pertsonak). Bestetik, gero eta gehiago, azterketa hauek sustatzen dituztenak erakunde publiko-pribatuak izaten dira, eredu egoki edo jardunbide onak behar dituztenak euren erakunde-politikak sustatzeko edo bultzatzeko.

Praktika zientifikoaren baitan informazio subjektibora eta hori erabiltzen duten ikerkuntza-tekniketara jotzea zientziaren ikuspegi praktikoa eta aplikatuagoa defendatzen duten egile ugari aspaldi adierazten ari diren behar bat da, baina horrek etengabeko ahalegina eskatzen du metodologia hauen diseinu eta aplikazioaren hobekuntzari dagokionez. Zentzu honetan, Helmerrek, beste ikerkuntza-metodo kualitatibo baten aitak, Delphi Metodoarenak, hiru jarduketa-esparru iradoki zituen metodologia mota hauen izaera zientifikoaren hobekuntzarako:

- a) informazio-iturri egokiaren hautaketan hobetzea, hautaketa irizpideak ezarrita,
- b) beharrezko informazioaren transmisio eraginkorra erraztea, informatzaileen bilketa eta trebezia teknikak hobetuta eta

c) informazioa barne hartuko duten eta ateratako ondorioen kalitatea bermatuko duten jarduketa-metodologiak garatzea eta hobetzea (Helmer, 1983).

2. Kasuen ikerlana azterketa: aplikatua eta adituekin

Proposaturiko diseinua erakutsi aurretik, uste dugu garrantzitsua dela kasuen ikerlanaren metodologia erabiltzeko arrazoia ematea. Kasuen ikerlanaren metodoak, betiere zorroztasun zientifikoz erabilia, metodologia egokia da enpresa-fenomeno berriak azaltzeko eta enpresa-errealitatearen inguruan dagoen ezagutza zientifikoa areagotzeko.

Metodologia kualitatiboak ikuspegi garrantzitsuak eskaintzen dizkio ikerkuntzari gizarte-zientzien esparruan, enpresaren ekonomia barne. Dena den, bere gaitasuna, tradizionalki, beste teknika batzuen (kuantitatiboak) mesedetan gutxietsi izan da, funtsean bere aplikazioaren inguruko nolabaiteko ezagutza ezari esker, bai akademikoen, bai zuzendarien aldetik. Izan ere, metodo kuantitatiboetan ez bezala, enpresa-fenomeno ezberdinak oso gutxitan erlazionatu dira zuzenean metodologia kualitatiboarekin. Hala ere, eta zehazki enpresa-zuzendaritzaren esparruan, metodo kualitatiboak erabiltzeak aukera handiak sortzen ditu erakundeen jokabideari buruz eskura dagoen ezagutza areagotzeko. Enpresei buruzko azterketak, funtsean, enpresen jarduketa are gehiago ulertzeaz eta sustatzeaz arduratu beharko lirateke, haien arazo zehatzak edota txertatuta dauden sektorearenak konpontzen lagunduko duten intuizioak eta gomendioak eskainiz. Beraz, aipatzen ariko ginatke funtsean izaera aplikatuko ikerketa estiloa neurri handiagoan garatzeko komenigarritasuna (Rialp, 1998). Arlo honetan, kezkatzen gaituen funtsezko kontu bat da kasuen ikerlanetan erabiltzen dugun informazioaren kalitatea¹. Aspektu hau erabilitako ikerketa-metodologia motari lotzen zaio.

Azterketa kualitatiboak baliagarriak izan litezkeen ikerketa helburu desberdinen artean, ekintzak eta gertakizunak eragiten dituzten prozesuen ulermena nabarmentzen da (Maxwell, 1998). Ikerketa kualitatiboak zientziaren gai zabalei heltzea ahalbidetzen digu, gai zehatzei buruzko zehaztasun azterketari erreparatzen dioten metodoen aurrean, beraz, gai gehiagori zehatzago erantzutea ahalbidetzen du (Beer, 1988).

Zentzu honetan, egokia da Soldevilla maisuaren aipu interesgarri bat gogoratzea (1986), “Enpresa-ekonomiaren ezaugarri zehatza da enpresaren helburuak lortzeko enpresan duen eraginkortasuna. Eraginkortasun honetarako baliagarria den edozein baliabide edo bitarteko sartzen da Enpresa-ekonomian. Eraginkortasun hau da enpresaren izaera ekonomikoa, bere eduki zientifikoa bereizten eta zehazten duena”. Zientzia aplikatu hauek gidatzen dituen erreferentziaren berri emanda, luxu barkaezina litzateke alde batera uztea, gaizki ulerturiko objektibotasun edo “zientifikotasun”aren erruz, banakoek, dei diezaiegun adituek², emandako informazio subjektiboa, eraginkortasunez lagun diezaiokeena aipatu eraginkortasunari enpresaren helburuak lortzen (Landeta, 1992).

Iritzi subjektibora jotzeak, hots, adituen iritzira, ez du esan nahi kristalezko bola bati galdetzea, edo azti edo etorkizun-iragarleengana jotzea, metodologia

1. Aspektu hau mahai gainean jarri izan da zenbait azterketa egin bitartean, enpresan bertan elkarrizketa egin ostean zuzendari solaskideekin eztabaidatzean honelako galderak: nork erantzuten ditu enpresa bati zuzendutako galdetegiak?, zein informazio eduki ahal edo nahi duzu enpresaren zuzendaria zaren heinean?; muga formaletatik at, informazio bera da zuzendari batek posta edo telefono bidezko galdetegi batean edo elkarrizketa pertsonal batean ematen duena?, egoki azaltzen da zertarako eta non erabiliko den informazio hori?... Ziurrenik, galdera hauen erantzunek iturri jakin batzuen zenbait informazio oker azaltzeko balioko dute, eta, ziurrenik, are kezkarriagoa, informazio horren bidez ateratako ondorioak azaltzeko.

2. Printzipioz, eta irekitasunaren alde eta gutxi mugatuta, “aditutzat” joko dugu aztertutako fenomeno ulertzen laguntzeko motaren bateko informazio baliagarria, objektiboa edo subjektiboa, eman dezakeen pertsona (Landeta, 1992, 1999).

zientifikoaren baitan mugitzeari uko eginda. Alderantziz, asmoa da zientifikoki lan egitea eurekin, ematen duten informazio subjektiboa esplizituki, arrazoituta eta sistematikoki lortzea eta erabiltzea ahalbidetuko duten metodo eta teknikak garatuz, eraginkortasuna eta ahalik eta objektibotasun mailarik handiena bermatuta (Helmer eta Rescher, 1959). Finean, ez ulertzea metodologia zientifikoa horren modu mugatuan (Landeta, 1999).

Beharrezkoa da ezezagunaren tratamendua, gure garaiko aukera zientifikoek ahalbidetzen duten modurik onenean. Erabakien prestaketak gero eta gehiago eskatuko du aditu onen ezagutza subjektiboa. Iragana gero eta desegokiago proiektatzen da etorkizunaren gainean, eta estatistikak orainaldiraino baino ez du benetan gidatzen (Kaufmann eta Gil Aluja, 1991).

Ikuspuntu honetatik, akademikoak lagundu egin diezaioke aztertzen duen jendartearen hobekuntzari. Esparru honetan heldu beharreko hiru erronka nagusien lorpena (errealitatek eratorritako informazioa eskuratzea, aurretiko eta azterketa-programarekin bat datorren ulermena eta egindako lanetan kalitate nabarmena lortzea) (Gummesson, 1991) ez legoke teknika estatistikoetara (metodologia kuantitatiboa) jotzarekin soilik lotuta, metodo posible bakar gisa. Hauek benetan baliagarriak diren kasuetan besterik ez lirateke aplikatu beharko (Rialp, 1998).

Puntu honetan, komenigarria da adieraztea kualitatibotzat jotako metodologia jakin batzuek (zehazki, kasuen ikerlana) ez dutela informazio kualitatiboa soilik erabiltzen, izan ere, benetan, kasuen ikerlanak berak informazio kualitatiboa zen kuantitatiboa jaso eta azter dezake (Yin, 1998). Tresna honen erabilerak bien osagarritasuna ahalbidetzen du (Yin, 1993; Céspedes eta Sánchez, 1996; Bonache, 1999). Nahiz eta, hain zuzen, metodo kualitatiboek gailentzeko joera izango luketen (Stake, 1994). Izan ere, ikerkuntzako edozein metodok du gaitasun bera ezagutzaren garapenari laguntzeko, egokitasunez aplikatuz gero. Esan daiteke bi metodologiak (kuantitatiboa eta kualitatiboa) bestelako estrategiak direla errealitatera hurbiltzeko, eta euren bikaintasuna ezagutza sortzeko duten gaitasunetik at dauden faktoreen araberakoa dela. Kasuen ikerlana, inkestak, laborategiko esperimentuak zein ikerketa enpirikorako gainerako metodoak estrategia posible desberdinak dira (Yin, 1989).

Estrategia hauek lortu nahi den helburua erdiesteko beren bikaintasunagatik aukeratzen dira, izaera ezberdineko irizpideetatik abiatuta. Fenomenoen hurbilketan metodo bat edo beste aplikatzeko komenigarritasuna aztertu beharreko fenomeno motan, dagoen informazioaren eskuragarritasunean, azterketa aurkitzen den teoriaren ezaugarrietan, planteaturiko azterketa motan eta ikerketaren garapenerako eskura dauden bitarteko materialetan datza (Fong, 2005).

3. Kasuen Ikerlan Tematikoa: ikuspegi metodologiko berria

Ikuspegi berri honen proposamena, irakaskuntza-kasuaren eta ikerkuntza-kasuaren ohiko bereizketaren bestelako aukera integratzaile gisa planteatzen da. Hone-

la, aurrez suposatzen da helburu desberdinak baina bateragarriak dituzten proiektu akademikoen osagarritasuna. *Kasuen Ikerlan Tematikoek* irakaskuntza-kasuaren helburuei eta kasuekin egindako ikerketaren helburuei heldu nahi diete. Beraz, kontzeptzio eta helburu bereizietatik, kasuen ikerlanen hazkuntza eta berrikuntzaren alde egitea dakar. Jarraiki, proiektuaren eta erabili beharreko metodologiaren plan-teamendua azalduko dugu³.

Zer nahi dugu egin?

Enpresetako Kasuen Ikerlan Tematikoak⁴.

Nola egingo dugu?

Proposaturiko metodologia kasu anitzen azterketa garaikidea da, aztergaiaren inguruan aurretik ezarritako eredu teorikoan oinarrituta. Horrekin ikerketa-prozesua homogeneizatu nahi da. Kasuaren azterketa sakonak eta luzetarako izaerak (gaiaren funtsezko aspektuen ebaluazioa) bereiziriko metodologia honek, enpresen jokabideak eta hartutako erabakiak aztertzea eta aztergaiaren azterturiko kasuen kolektiboaren bidez (gaikako azterketa) detektaturiko funtsezko osagaiei buruzko eztabaida-prozesuak ezartzea ahalbidetzen du.

Innobasqueren proiektuari aplikaturiko metodologia hau (Kasuen Ikerlan Tematiko⁵) (Villarreal, 2008), frogaturiko eta onarturiko kasuen ikerlana azterketa bidezko proposamen metodologikoan oinarritzen da⁶ (Villarreal, 2007; Villarreal eta Landeta, 2010).

1. irudian *Kasuen Ikerlan Tematikoaren* diseinu metodologikoa ikus daiteke, eta 1. eta 2. taulan Innobasqueren proiektuari (oro har) eta “Lankidetzaz Nazioartekotzean” azterketari (zehazki) aplikaturiko fitxa teknikoak.

Azterketaren helburu den gaiaren inguruan aurretik ezarritako eredu teorikoa ikerketa-taldeak berak proposaturikoa izan daiteke, edo eredu ezaguna eta erreferentziatua, taldeak haren egokitasunagatik aukeratua. Honela, “Lankidetzaz Nazioartekotzean” gaiari buruzko *Kasuen Ikerlan Tematiko* honetan nazioartekotze eredu estrategikoa bat erabili da: “Hamar Estrategien Eredua” (Villarreal, 2008), hurrengo kapituluaren garatuko dena, kasuen ikerlanaren esparru kontzeptual eta teorikoarekin. Eredu teorikoak ahalbidetu egiten du kasuak (kasu bakoitza eta gehitzen zaion gaikako azterketa) egitura berarekin egitea esparru berezietan, gaia (normalean konplexua) erabaki aztergarri sinpleagoetan deskonposatuta, azterturiko fenomenoaren inguruan lortu nahi den koherentzia eta ikuspegi osoa galdu barik.

Zer nahi dugu aztertu?

Azterketaren helburua aukeraturiko gaia da, enpresari aplikatuta, hau da, aztergaiaren fenomenoaren enpresa-testuinguruan. Azterketa honetan “Lankidetzaz Nazioartekotzean” da. *Kasuen Ikerlan Tematikoan*, azterketa sustatuko duten eragileek

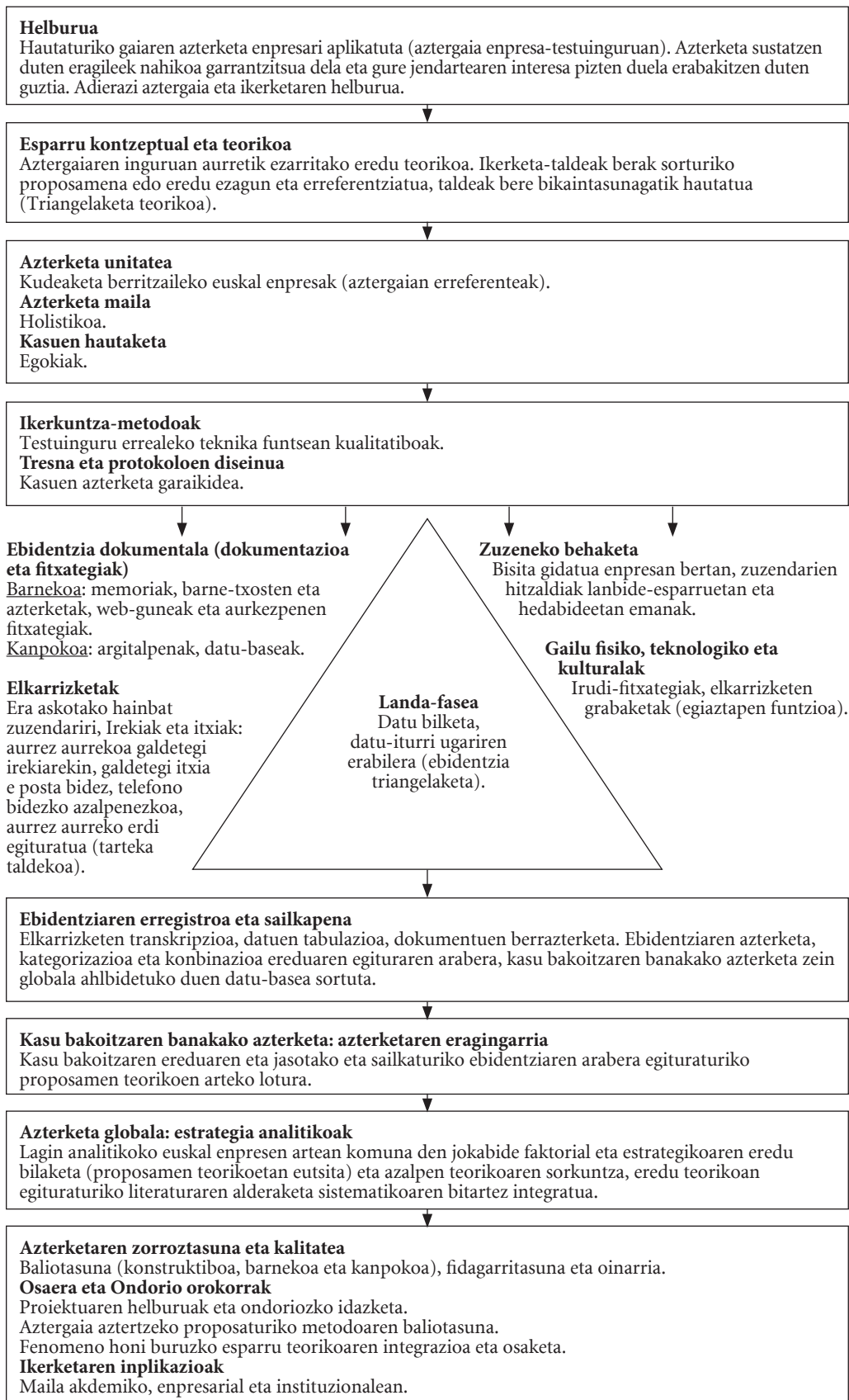
3. Ikuspegi metodologiko berri hau Innobasque eta EHUko Enpresari Aplikaturiko Ekonomia Institutuaren arteko lankidetzaz-proiektu batean aplikatzen ari da, Euskal Herriko hiru unibertsitateetako ikertzaileei ireki zaiena: Mondragon Unibertsitateko, Deustuko Unibertsitateko eta Euskal Herriko Unibertsitateko.

4. Gaikako azterketa bakoitzaren izenburuari azterturiko gaiak laguntzen dio. Horrela, honakoa “Innobasque Gaikako Azterketa: Lankidetzaz Nazioartekotzean” dugu. Egun garatzen ari diren beste bi azterketa hauexek dira: “Innobasque Gaikako Azterketa: Barne-ekintzazailtza” eta “Innobasque Gaikako Azterketa: Ekoberrikuntza”. Innobasquerekin dagoen proiektuaren eremu geografikoa dela eta, euskal enpresetako kasuei baino ez zaie heldzen.

5. Kasuen Gaikako Azterketak Ohorezko Aipamena jaso dute European Academy of Management and Business Economics-en (AEDEM) aldetik, “Tendiendo puentes entre la academia, la empresa y la institución pública: el Estudio Temático de Casos. Una integración docente e investigadora” lanagatik; egilea Oskar Villarreal da, EHUko Enpresari Aplikaturiko Ekonomia Institutuko ikertzailea. Lan hau AEDEM-en XXIV. Urteko Kongresuan aurkeztu zen, Santiagun (España) burutua 2010eko ekainaren 11n, eta The World Association for Case Method Research & Application-ek (WACRA) argitaratu du. AEDEMek Ohorezko Aipamena egiteko arrazoiak honakoak izan dira: izaera berritzailea erabilitako ikerketa metodologiari dagokionez, funtsean kualitatiboa; emaitzak irakaskuntza eta ikerkuntzako ikuspegi bikoitzera bideratuta egotea, eta ezagutzaren kudeaketaren alde egiteko unibertsitatea, enpresa eta agintaritzaz hurbiltzeko proiektuaren asmo garrantzitsua.

6. Enpresa-ekonomian lehen metodologia saria (FESIDE Ikertzaile Saria 2007) Enpresa Zuzendaritza eta Ekonomiako Europako Institutuaren (AEDEM) kongresuan, Madril (España) burutua 2007ko ekainaren 6, 7 eta 8an, honako lanagatik: “El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica” (Villarreal eta Landeta, 2007). Metodologia egilearen doktorego-tesiaren ikerketa esparruan sortzen eta garatzen da, Euskal Herriko Unibertsitatearen Ezohiko Doktorego Saria (Villarreal, 2007).

1. irudia

Kasuen ikerlan tematikoren diseinu metodologikoa

Iturria: Villarreal (2007); Villarreal eta Landeta (2010).

1. taula

Innobasque kasuen ikerlan tematikoren fitxa teknikoak

Ikerketaren helburua	Aukeratutako gaiaren azterketa enpresari aplikatuta (aztergaia den fenomenoaren enpresa-testuinguruan). Innobasque osatzen duten eragileek nahikoa garrantzitsua dela eta gure jendartearen interesa pizten duela erabakitzen duten gutzia. Adierazi aztergaia eta ikerketaren helburua.
Ikerkuntza-metodologia	Izaera holistikoko kasuen ikerlana garaikidea (azterketa unitate bakuna). Azterketa deskribatzaile, arakatzzaile eta adierazgarria, eta argigarria izan daitekeena.
Azterketa unitatea	Gure ingurune geografikoko (Euskal Herria) enpresa eta erakundeak, kudeaketa berritzailekoak (aztergaian erreferenteak).
Eremu geografikoa	Euskal Herria.
Unibertsoa	Euskal enpresa eta erakundeak.
Lagin mota	Lagin logiko eta teorikoa (azterturiko fenomenoaren orokortze analitiko gaitasuna), ausazkoa izan barik (laginketa eta orokortze estatistikoa).
Lagina	Gaikako azterketarako ezarritako profilararen arabera egokiak diren enpresa eta erakundeak, azterketaren baitan egotea onartzen dutenak. Azterturiko erakundeak adierazi egingo lirake (kasu-kopuru mugatua).
Ebidentzia jasotzeko metodoak	Dokumentuen berrazterketa (dokumentazioa eta fitxategiak). Elkarrizketa anitz, sakonak; irekiak, erdi egituratuak eta itxiak; aurrez aurrekoak, telefono eta e-posta bidezkoak. Zuzeneko behaketa. Euskarri fisiko, teknologiko eta kulturalen erabilera.
Informazio-iturriak	<u>Barnekoa</u> : dokumentazioa (memoriak, txostenak eta barne-azterketak), fitxategiak (web-guneak, aurkezpenen fitxategiak, ikus-entzunezko fitxategiak), elkarrizketa sakonak, galdetegiak, benetako testuinguru fisikoak. <u>Kanpokoak</u> : argitalpen espezializatuak, datu-baseak, erakunde ofizialen eta hedabideen txostenak.
Funtsezko informatzaileak	Lagineko enpresa eta erakundearen Enpresari edota Zuzendariak (gutxienez bi), beren enpresari zehazki dagokionez, aztergaia den fenomenoan partaidetza aktiboa eta zuzena izanda.
Ebidentzia aztertzeko metodoak	Funtsean, kualitatiboa: <ul style="list-style-type: none"> • Funtsezko aspektuen identifikazioa eta egiturazko sailkapena. • Funtsezko faktore argitzaileen bilaketa (proposamen teorikoak). • Jokabide komuneko eredu bilaketa (proposamen teorikoak). • Azalpen teorikoaren sorkuntza (alderaketa sistematiko teorikoa). • Harreman kausalen identifikazioa (ahal bada). • Erabaki kritikoen azterketa.
Ikuspegi zientifikoa	Sarrera analitikoak aztera erantzunaren logikaren bidez (orokortze analitikoak). Dedukziozko prozesuak teorien berrazterketaren proposamen teorikoetatik abiatzen den neurrian.
Zorroztasun eta kalitate metodologikoen ebaluazioa	Balioztatzea (konstruktiboa, barnekoa eta kanpokoak), fidagarritasuna, oinarria (testuinguruzkoa eta teoriko - interpretatiboa).
Data	Azterketaren hasiera eta amaiera.

Iturria: Villarreal (2008).

nahikoa garrantzitsua dela eta gure jendartearen interesa pizten duela erabakitzen duten guztia aztertuko da⁷.

Gai bakoitzak (fenomeno ekonomiko edo enpresariala) *Kasuen Ikerlan Tematiko* bat eragiten du dagokion ikertzaile-taldearengandik, bere eredu teorikotik eta aztertuak izateko hautagai diren enpresen profil egokitik abiatuta.

Gaikako Azterketaren helburua da euskal enpresen “Lankidetzaz nazioartekotzean” erako esperientzia praktikoak aztertzea eta ulertzea, kasuetan islatzeko, eta honela, aipatu esperientziak interesa duten eragile guztien artean partekatu eta aberastu ahal izateko. Honela, azterturiko enpresen jardunbide onaren esperientzia erabili nahi da ikuspegi hirukoitzetik, hau da, enpresarial, akademiko eta instituzionaletik.

7. Honela, INNOBASQUE osatzen duten eragileek (enpresak, unibertsitateak eta erakunde publikoak) erabaki dute orain

8. Honela, INNOBASQUE osatzen duten eragileek (enpresak, unibertsitateak eta erakunde publikoak) erabaki dute orain arte gaikako lehenengo hiru azterketak hauen ingurukoak izatea: “Lankidetzaz Nazioartekotzean” (azterketa aitzindaria), “Barne-ekintzaziletza” (bigarren azterketa) eta “Ekoberrikuntza”.

9. Aplikagarria zaio, esaterako, nazioartekotzearen edo atzerriratuen kudeaketaren azterketari: Holistikoa (enpresa nagusia) edo txertatua (nagusia eta kanpoko ezarpenak (KE)). Ikuspegi holistikoa nagusia baino ez da aztertzen, IEak (eskumeneoak) osagarriak izanda. Ikuspegi txertatua, KEk berezko unitateak lirateke.

10. Ohartu aurretik ezarritako eredu teorikoak berak ezar ditzakeela irizpideak –taldekatzeko aspektuak. Honela konfiguratu da azterketa hau, lankidetzaz-akordio bidez nazioartekotzearen diren enpresen kasuak aztertuta. Logikoa denez, hautaturiko irizpideak aztertu beharreko kasu-sorta bat erabakiko luke. Honek denboran asmo handiagoko planteamendua ahalbidetzen du, Gaikako Azterketen elkarren segidako txandak onartuko babilutzeko.

Nor aztertuko dugu?

Azterketa unitatea, azterketaren helburu den gaian erreferente den enpresa edo erakundea da⁸. *Kasuen Ikerlan Tematiko* honetan, azterketaren fitxan adierazi bezala, “Lankidetzaz Nazioartekotzean” esparruan eskarmentu esanguratsua duten Euskal Herriko enpresak dira, ahal izanez gero duela gutxiko multinazionalizatze-faseetan eta azterketan parte hartzeko laguntzazko jarrerarekin. Beraz, gaikako azterketarako ezarritako profilararen arabera enpresa egokiak dira, azterketaren baitan egotea onartu zutenak. Azterketako kasuak ESI, GEYSER GASTECH, HINE, ORKLI, RINDER eta TAMOIN izan dira. Horregatik, fenomeno honi dagokionez (“Lankidetzaz Nazioartekotzean”), ustea izango litzateke hautaturikoak “aipatu gaian jardunbide onak edo kudeaketa berritzailea dituzten enpresak” direla.

Zein ikuspegi ditu azterketak?

Bi ikuspegi ezar daitezke azterketa unitatearen ikuspegiaren arabera:

1. **Unitate bakuneko ikuspegia:** kasu bakoitza unitate bakun bat da. Enpresa zehatza bere kasuaren bitartez, normalean izaera holistikoduna, hemen aplikatu den bezala. Gai batzuetan, txertatua edo bat etorria izan liteke.

Ikuspegi holistikoa, enpresa orokorrean aztertzen da, osotasunean. Ikuspegi txertatua, aldiz, enpresaren atalek berezko unitateak eratzen dituzte (Yin, 1994). Azterketari, kasu honetan, sakontasun eta konplexutasun handiagoak ematen zaizkio, enpresaren barruan azpi-unitateak sortzen direlako, baina baliabide gehiago behar ditu⁹. Egia esan, enpresa funts nahikoaz ataletan bana daitkeenean, azterturiko fenomenoaren arabera aztergarriak, bi ikuspegiak erabil daitezke. Hala ere, normalena da ikuspegi holistikoak planteatzea.

2. **Ikerketa unitate konplexua:** kasuen kolektiboa. Ikerkanaren helburu den gaian (“Lankidetzaz Nazioartekotzean”) eragina duten azterturiko enpresen multzoa, hau da, kolektiboaren bitartez aztertzen den azterturiko fenomeno. Azterketaren helburua kasu bakoitzean eta haien arteko harremanean ulertzen da. Honela, eredu teorikoak, enpresen kasu desberdinek eta ondorioen txostenak osatutako gaikako azterketa osoak azterketa unitate konplexua hartuko luke bere baitan¹⁰.

2. taula

“Lankidetz Nazioartekotzean” Innobasque Gaikako Azterketaren Fitxa Teknikoa

Ikerketaren helburua	Euskal enpresen “Lankidetz Nazioartekotzean” erako esperientzia praktikoak aztertu eta ulertu kasuetan islatzeko eta, honela, aipatu esperientziak interesa duten eragile guztien artean partekatu eta aberastu ahal izateko. “Azterturiko enpresen jardunbide onaren esperientzia erabili” ikuspegi hirukoitzetik, hau da, enpresarial, akademiko eta instituzionaletik.
Ikerkuntza-metodologia	Izaera holistikoko kasuen ikerlana garaikidea (azterketa unitate bakuna). Azterketa deskribatzaile, arakatzzaile eta adierazgarria, eta argigarria izan daitekeena.
Azterketa unitatea	Ingurune geografikoko (Euskal Herria) enpresak, eskarmentu garrantzitsua dutenak “Lankidetz Nazioartekotzean”, ahal bada duela gutxiko multinazionalizatzeko faseetan eta azterketan parte hartzeko laguntzazko jarrerarekin.
Eremu geografikoa	Euskal Herria.
Unibertsoa	Nazioartekoturiko euskal enpresak.
Lagin mota	Lagin logiko eta teorikoa (azterturiko fenomenoaren orokortze analitiko gaitasuna), ausazkoa izan barik (laginketa eta orokortze estatistikoa).
Lagina	Lankidetz Nazioartekotzean” eskarmentu garrantzitsua duten sei euskal enpresa. Gaikako ikerlanarako ezarritako profilaren arabera egokiak diren enpresak, azterketaren baitan egotea onartzen dutenak. Aztertzeko kasuak: ESI, GEYSER GASTECH, HINE, ÖRKLİ, RINDER eta TAMOIN.
Ebidentzia jasotzeko metodoak	Dokumentuen berrazterketa (dokumentazioa eta fitxategiak). Elkarrizketa anitz, sakonak; irekiak, erdi egituratuak eta itxiak; aurrez aurrekoak, telefono eta e posta bidezkoak. Zuzeneko behaketa. Euskarri fisiko, teknologiko eta kulturalen erabilera.
Informazio-iturriak	Barnekoak: dokumentazioa (memoriak, txostenak eta barne-azterketak), fitxategiak (web-guneak, aurkezpenen fitxategiak, ikus-entzunezko fitxategiak), elkarrizketa sakonak, galdetegiak, benetako testuinguru fisikoak. Kanpokoak: argitalpen espezializatuak, datu-baseak (SABI, CIVEX eta abar), erakunde ofizialen eta hedabideen txostenak.
Funtsezko informatzaileak	Lagineko enpresaren Enpresari edota Zuzendariak (gutxienez bi), enpresaren nazioartekotzean partaidetza aktiboa eta zuzena dutenak.
Ebidentzia aztertzeko metodoak	Funtsean, kualitatiboa: • Aspektu estrategikoen identifikazioa eta egiturazko sailkapena. • Funtsezko faktore argitzaileen bilaketa (proposamen teorikoak). • Jokabide komuneko eredu bilaketa (proposamen teorikoak). • Azalpen teorikoaren sorkuntza (alderaketa sistematiko teorikoa). • Harreman kausalen identifikazioa (ahal bada). • Erabaki kritikoen azterketa.
Ikuspegi zientifikoa	Indukzioa – Dedukzioa.
Zorroztasun eta kalitate metodologikoaren ebaluazioa	Balioetasuna, fidagarritasuna eta oinarria.
Data	2009ko apirila - 2011ko apirila.

Iturria: egileak egina.

Nor nahi dugu aztertu?

Ikerlanaren eremu geografikoari lotzen zaio. Euskal Herriko enpresak aztertzen ditugu. Logikoa denez, azterturiko erakundeen jatorriaren ezaugarria azterketa unitatearen profila eratzen duten irizpideetariko beste bat izan daiteke, baina kasu honetan ezaugarri finkoa eta emandakoa da, sustatzen duena eremu geografiko jakin bati lotzen zaionez gero¹¹. *Gaikako Ikerlenen* multzoak eratuko du denborarekin egingo diren ikerlana desberdinen ikerlana unitate konplexuen sorta.

Nork prestatu eta egingo du azterketa?

Ikerketa-taldeak, azterketaren helburu den gaian (“Lankidetzaz Nazioartekotzean”) adituek eta gaian interesa duten pertsonak osatua. Gaitasuna eta Jarrera Aliantzan baztean datza, gaztelaraz “A hirukoitza” deritzona (Aptitud y Actitud en Alianza).

Taldea bi ikuspegitatik egon behar du hertsiki koordinatuta: metodologikoki eta gaiari dagokionez. Gaikako azterketa bakoitzean gaiaren araberrako koordinatzaile bat egon behar da (hautazkoa da, baina aurretik ezarritako eredu teorikoaren bultzatzailea izan daiteke). Era berean, gaikako azterketa guztiek jarraitzen dute koordinatzaile metodologikoaren laguntzarekin ezarritako jarraibide metodologikoak.

Honela, azterketaren homogeneotasun teoriko eta metodologikoa bermatzen da, ikerketa-taldearen prestakuntza zehatzaren eta prozesu osoan dagoen koordinazio bikoitzaren bitartez.

Hurrengo taulan ikerketa-taldeko kideak ikus daitezke.

Zein denbora-epetan egingo da Ikerlan Tematikoa?

Ikerlan Tematiko bakoitzaren denbora-muga aldakorra da eta inguruabar askoren mende egongo da (azterturiko fenomenoak, kasuen tipologia, ikertzaileen eskarmentua eta arduraldia, solaskideen kalitatea eta eskuragarritasuna, eta abar). Hala ere, behin aspektu hauek ebaluatuta, proiektu bakoitza eraginkortasunez konfiguratu behar da denbora-muga jakin batekin eta jarraitutasun asmoarekin. Gaikako azterketa desberdinek euren sekuentzia propioa sortzen dute. Erritmoa hainbat aspektu ezarritako dute: azterketaren helburu izateko gaiek, eraturiko ikerketa-taldeak osatuko dituzten pertsonak, horien koordinazioak, enpresa-eskuragarritasunak (erreferentziatzeko enpresak), eskuragarri dauden baliabideak eta abarrek, hau da, proiektuari berari lotutako osagaien araberrakoa izango da.

Proiektuaren denbora-programak planteatzen dira helburu argi, zehatz eta lortgarriekin. Gaikako azterketa bakoitzak kronograma bat izan behar du¹², ezarritako funtsezko mugarriekin eta kide guztiek betetzeko moduko koordinazioarekin. Hala, “Ekintza Plan” bat proposatzen da, gaikako azterketa hasieran eragingarri bihurtzeko etapak edo faseak ezartzen dituen. Ondoren, hauek proiektu bakoitzaren programa zehatzetan zehaztuko lirateke. Etapa edo fase nagusiak honakoak dira:

1. Ikerlan Tematikoaren deialdia. Gai-ardatzaren hausnarketa eta azterketa eta gai-muinen zehaztapena (koordinatzaileen eta ikertzaileak izan daitezkeen bilaketa).

11. Euskal Herriarekin Innobasqueren kasua bezala eta horrela jasotzen dena lankidetzaz hitzarmenean.

12. *Innobasque Kasuen Gaikako* lehenengo *Azterketa* honek, “Lankidetzaz Nazioartekotzean”, ia bi urte behar izan ditu egiteko. Hala ere, bere aitzindariak arrazoitzen du aipatu denbora-epa. Urtebeteko epea kalkulatu eta etorkizuneko gaikako azterketak egiteko.

3. taula

“Lankidetz Nazioartekotzean” Kasuen Ikerlan Tematikoaren Egileak eta Taldeak

Taldeak eta egileak	Kasuak (enpresak)
Sarrrikoko Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea (EHU) Idoia Idigoras (Finantza Ekonomia II Saila) Oskar Villarreal (Enpresari Aplikaturiko Ekonomiaren Institutua)	RINDER KORPORAZIOA
Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea (Donostiako Ordezkaritza) (EHU) Jone Mitxeo (Finantza Ekonomia II Saila) Aitziber Lertxundi (Finantza Ekonomia II Saila)	TAMOIN TALDEA
Bilboko Ingeniaritza Goi Eskola Teknikoa eta Bilboko Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola (EHU) Izaskun Alvarez (Enpresen Antolakuntza Saila) Enara Zarrabeitia (Enpresen Antolakuntza Saila) Olatz Etxegarai (Bilboko Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola, Enpresa Kudeaketa eta Berrikuntzaren Balioespen Saila)	ESI-TECNALIA
Enpresa Fakultatea (Mondragon Unibertsitatea) Amaia Agirre Izaskun Agirre Amaia Aizpuru	GEYSER-GASTECH
ESTE-Deustuko Unibertsitateko Ekonomia eta Enpresa Fakultatea (Donostia) Arantza Zubiaurre Kristina Zabala	HINE TALDEA
Donostiako Unibertsitate Eskola Politeknikoa (EHU) Juan Carlos Aldasoro (Enpresen Antolakuntza Saila) Sara Cabezudo (Enpresen Antolakuntza Saila) Maria Luisa Cantonnet (Enpresen Antolakuntza Saila) Jon Iradi (Enpresen Antolakuntza Saila)	ORKLI
Gaiaren eta metodologiaren koordinatzailea (ikertzaile nagusia): Oskar Villarreal (Sarrrikoko Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea, Enpresari Aplikaturiko Ekonomiaren Institutua, EHU)	

Fuente: elaboración propia.

2. Koordinatzaileen berrespena eta enpresa egokien hautaketa (ikerlana kasuaren profila: ikerlana unitatea eta hautaturiko kasuak).
3. Metodologia eta Gaiaren mintegiaren antolakuntza eta burutzea, adituek emandako moduluetan egituratuta.
4. Gaikako ikertzaile-taldeen behin betiko osaera eta prestakuntza, azterketaren helburu den gaiarekin bat etorrira. Aipatu gaietan adituekin eta pertsona interesdunekin prestatuko lirateke. Ikertzaile-taldeak (azpi-taldeak) osatzen dira gaikako azterketaren baitan. Enpresa edo erakunde esleipena talde bakoitzari. Talde dualen aukera.
5. Ikerlan Tematikoaren irteera [kasuaren aurretiko metodologia (esparru teorikoa, ikerlana unitateak, kasuen hautaketa, gidoiaren prestaketa, itemak eta abarrak)]. Ikertzaileen gaikako taldeko kideen rol eta funtzioen ezarpena, gaikako koordinatzaileak gidatuta koordinatzaile metodologikoaren laguntzarekin. Denborajarraibideak ezarriko dira Ikerlan Tematiko bakoitzarentzat.
6. Kasu bakoitzaren lanketa (banakako kasuaren bilketa, burutzea, ikerlana eta berazterketa) ikertzaile-talde bakoitzak (talde bat enpresa edo erakunde bakoitzeko). Bigarren kasuen lanketa talde dualek, baleude.
7. Banakako kasuaren behin betiko idazketa ezarritako bi formatuetan (erabakizko irakaskuntzako kasua eta kasu analitikoa enpresentzat) kasuaren egileek, gaikako koordinatzaileak koordinatuta koordinatzaile metodologikoaren laguntzarekin.
8. *Ikerlan Tematikoaren* lanketa (kapituluen multzo osoa). Tematiko koordinatzaileak eta koordinatzaile metodologikoak gidaturiko taldeak.
9. *Ikerlan Tematikoaren* argitalpena erakunde sustatzaileek: “Innobasque Kasuen Ikerlan Tematiko: “Lankidetzaz Nazioartekotzean”, dagokion argitaletxearekin, ISBNrekin eta azterketaren koordinatzaileen eta kasuen egileen aipamen espresuarekin.
10. Tematiko entziklopediaren argitalpena: “Innobasque Kasuen Ikerlan Tematikoen Bilduma” (gaia zehazteke dago), obra osoko ISBNrekin (sorta – gaikako argitalpenen entziklopedia). Handituz joango litzateke denborak aurrera egin ahala (epe luzera). Hau, logikoa denez, erakunde sustatzaileek proiektuari emandako egiturazko edo abagunezko izaeraren araberrako aukera izango da.

Zein dira gaikako azterketen helburuak?

Helburua da honakoetan emaitza asegarriak lortzea:

1. Argitalpenak

- a) Enpresen kasu banakatuak azterketa zehatzerako orientazio bikoitzarekin (pedagogikoa eta ikaskuntza akademikokoa erabakizko irakaskuntza kasuan, eta hedatze eta ezagutza orokorrekoa kasu analitikoan). Honela, enpresa-ikuspuntutik jardunbide onen ezagutza aplikatua lortzen da helburuen araberrako (irakaskuntzaren tresna, hedapena, ikerketa) formatu egokietan.

- b) Honakoa bezalako *Kasu* kolektiboen *Ikerlan Tematiko*: Innobasque Kasuen Ikerlan Tematiko: “Lankidetzaz Nazioartekotzean”, adituek egindako gaikako argitalpen espezializatuak dira. Enpresak aurre egin beharreko arazoaren ulermen sakona ahalbidetzen du, aztertutako fenomenoari eta aztertutako enpresen kolektiboaren jokabideei eta erabakiei dagokienez. Gaikako argitalpen bakoitzak jasoko lituzke kapitulu metodologiko bat, kapitulu teoriko bat (gaian erabilitako esparru eta eredu teorikoa), kasu zehatz bakoitzari legokiozkeen kapitulu desberdinak (bi aldiz: erabakizko irakaskuntzako kasua eta kasu analitikoak), aztertutako proposaturiko metodologia eta ereduaren arabera, eta azken harreman-kapitulu bat, kasuen aspektu komunitario eta desberdinetan banaka litekeena proposaturiko ereduaren eta ondorioen arabera.

Hurrengo taulan gaikako azterketaren egitura erakusten da, argitalpeneko aurkibide gisa.

4. taula

Kasuen Ikerlan Tematikoaren Egitura (argitalpeneko aurkibidea)

- Kasuen Ikerlan Tematikoaren Sarrera metodologikoa.
- Lankidetzaz Nazioartekotzean: Esparru Kontzeptual eta Teorikoa.
- Gaikako ikerlaneko kasuak (Kasu analitikoak enpresentzat):
 - 1. kasua
 - 2. kasua
 - 3. kasua
 - ...
- Gaikako ikerlaneko kasuak (Erabakizko irakaskuntzako kasuak):
 - 1. kasua
 - 2. kasua
 - 3. kasua
 - ...
- Ondorioak eta azken gogoetak.
- Eranskin metodologikoa: Ikerlan Tematikoaren Protokoloa eta Azalpen Bibliografikoa.

Iturria: egileak egina.

Gai zehatz bakoitzean eremu zientifikoko beste argitalpen batzuk sor daitezke, lortutako emaitzetatik aurrera (aurretik ezarritako ereduaren orokortze analitikoak), ikerketa-taldearen lanaren ustiapen zientifikoa sustatuta (txostenak, artikulak eta abarrak).

- c) *Tematiko Entziklopedia* (denborarekin egunera daitekeena): “Innobasque Kasuen Ikerlan Tematikoaren Bilduma” (gaia zehazteke dago). Egindako kasu kolektiboen gaikako ikerlanen sorta gisa konfiguraturiko litzateke, gaikako entziklopedia osatuta (obra osoko ISBNrekin). Erreferente bat izango litzateke, bai eremu geografiko jakin baten inguruko literaturaren ikuspegitik, bai kasuen ikerlanen bildumaren ikuspegitik.

2. Ukiezinak

Funtsean, ingurunerik hurbilenean aztertzen den fenomenoaren ezagutzari dagokio (hurbilketa sakona enpresa-errealitateari). Honek barne hartzen ditu:

- a) Gai kritikoen (gai esanguratsuen) inguruko lanbide-espezializazio handiko lanmekanismo eta dinamiken garapena, adimen eta ulermen osagai homogeneous-

kin (kontzeptuak, terminologia, egitura, faktoreak, ezaugarriak eta abarrak), ikertzaileen gaikako taldeak hautaturiko kasuen ikerlanarako ezarritako metodologiaren eta gaikako irizpideen bitartez a priori sortuak.

- b) Norberaren eta kolektiboaren interes komunitik giro egokia sor liteke oso gai zehatzetan eta nahikoa zehaztuetan ezagutza partekatzeko (helburu zehatzak ez barreiatzeko nahiarekin).
- c) Sorturiko dinamikak berak azterketa aurreratuagoak bultzatuz litzake ondorengo faseetan. Eredu teoriko hobetu berriak sor litezke aurretik ezarritakoetatik abiatuta.
- d) Gaiaren esparruan benetako beharren detektatze egiaztatua hizpide diren enpresentzat. Bide eman liezaioke trataturiko aspektuari laguntzeko erakundeen neurrien egokitzapen hobea ahalbidetuko duen gaiaren ezagutzari.

Nori zuzentzen zaizkio gaikako azterketak?

Emaitzen esparruak integrala izan behar du, eta esparru enpresarial, instituzional eta akademikoa (prestakuntza eta ikerketa) hartu behar ditu barne.

Emaitza ukigarri eta ukiezinen hedapenak interesa duten arlo guztiei ekarri nahi dizkie onurak. Nekez eutsi ahal iznago zaio proiektuari esku hartzen duten eragile guztiek euren interesentzako emaitza positibo eta zuzenak lortu ezean. Hala ere, ez dira interes komunak (normalean hauek ez dira egoten), helburu bateragarriak baizik.

Enpresek informazioa emango dute, euren esperientziak, ezagutza aplikatua, eta solaskide izango direnen denbora baliotsua. Ordainetan, komunitatearen sona eta aintzatespena jasoko dute, eta era berean, beste enpresa batzuen esperientziak eta ezagutza, lanbide-espezializazio handiko beste ezagutza orokorrei batekin batera, haien funtsezkoak diren gaitan aditu ikertzaileek eraginak. Ez dira alde batera utzi behar bizi dugun ingurune globalizatuan laguntzera eta lankidetzan aritzera prest dauden "hautatuen" talde baten baitan egoteak sor litzakeen sinergiak.

Esparru instituzionalak bertako pertsonen laguntza, baliabide materialak, ize-na eta zerbitzu publikoko bokazioa emango ditu. Ordainetan, gizarte-etekin handiak lortuko ditu, eta egiaztatu ahal izango du proiektu honen emaitza ukigarri eta ukiezinek bat egiten dutela bere politikekin¹³.

Esparru akademikoak irakasleak eta ikertzaileak emango ditu, haien denboraren ordu ugari, euren ezagutza teoriko espezializatua eta euren lankidetzak, eta orainaldiko eta, batik bat, etorkizuneko ezagutza aplikaturantz zubiak ezartzeko nahia. Ordainetan, bere inguruneko enpresen jardunbide onak lortuko ditu, irakaskuntza eta ikaskuntzarako formatu egokietan, bere eskualdeko enpresetako kasuen eskuragarritasuna, homogeneoak bai ikuspegi formaletik, bai eduki aldetik, azaldutako eredu teorikoetan oinarrituriko argumentuekin. Gainera, aukera izango du zientifikoki ustiatzeko (ikerketaren arloa) itzal handiko ikertzaileen lankide-talde batekin eragindako emaitzak, proposaturiko metodologiak eskatutako zorroztasun eta kalitate bermea dela eta.

13. Innobasqueren kasuan, Euskadi bizitzaren esparru guztietan jendarte berritzaileko lurralde izateko eraldaketa-prozesuari dagokionez, erakundeen lehiakortasuna, kohesio soziala eta hiritarren bizi-kalitatea handitzeko xedearekin ("Manifiesto por la Innovación en Euskadi") (INNOBASQUE, 2008).

4. Kasuen Ikerlan Tematikoaren zorrotasun eta kalitatearen ebaluazioa

Badirudi beharrezkoa dela azpimarratzea proposatu dugun diseinu metodologikoaren jarraipen zorrotzak azterketaren emaitzen baliotasuna eta fidagarritasuna maximizatuko lukeela (ikerketaren alderditik), baina kontziente izan behar gara kasuen ikerlanen oinarrituriko ikerketa bat inoiz ezin dela osoki planifikatu, eta bere garapena ikertzaileak kontrolpean ez dituen aldagai ugari baldintzatuta dagoela, beraz, hori dela eta, garapen ideiala eta erreala ez dira bat etortzen. Ondorioz, metodologia benetan burutu ahal izan den modutik eratorritako emaitza erakusgaien fidagarritasun eta baliotasunaren balorazio propioa egin behar da. Zenbait emaitza jakinekin lotutako hainbat taktikaren aplikazioak ezarri behar ditu azterketaren behin betiko kalitatea eta zorrotasuna. Proba horiek dira: baliotasun konstruktiboa, barne-baliotasuna, kanpo-baliotasuna, fidagarritasuna, oinarri teoriko – interpreta-tiboa eta testuinguru-oinarria.

Hortaz, esanbidez adirerazi beharko litzateke zein neurritan eta zergatik bermatzen dituen erabilitako metodologiak ikerketaren fidagarritasuna eta oinarria eta aipaturiko hiru baliotasun adierazle bakoitza.

5. taulan azterketan egindako zorrotasun eta kalitatearen ebaluazio probak eta taktikak jasotzen dira, prozesuaren zein fasetan burutu diren kontuan hartuta.

5. Aplikagarritasuna

Kasuen Ikerlana ikaskuntza aukera oso garrantzitsuak eskaintzen dituen irakaskuntza-metodo bat da, eta ikerketa-metodologia baliagarri eta beharrezkoa gizarte-zientzietan eta oro har ezagutzak zientifikoki aurrera egiteko. Hala ere, normalean, irakaskuntza eta ikerketako orientazioak beti egon dira bereizita honi dagozkion ekarpen metodologikoei aurre egiteko orduan.

Uste dugu hemen aurkezturiko diseinu metodologikoak aurrerapauso txiki bat ekar dezakeela orientazio bien beharrezko integrazioan, lanketa-prozesuan dauden sinergia garbiak eta horrek dakarren gizarte-errentagarritasuna direla eta.

Gainera, balio zientifiko handiko metodologia da, horretarako ezarritako prozedurak jarraituz gero, eta gai da bestelako aukera metodologikoekin nekez lor litezkeen poz pertsonalak lorrarazteko. Bereziki baliagarria da benetako fenomeno bat beraren aldagai garrantzitsu guztiak aintzat hartuz ulertu nahi denean, eta egoera edo fenomeno konplexuak aztertu edo ebaluatu nahi direnean. Kasuen ikerlana bitartekorik egokienetakoa da egoera estrategiko baten errealitateaz jabetzeko, eta ezin hobea da enpresa-zuzendaritza eta antolaketa ikasketetan ikertzeko, horietan azaldu egin behar baitira harreman kausal konplexuak, aztertu egin behar dira luzetarako aldaketa-prozesuak, profil zehaztuko deskribapenak egin, teoriak sortu edo jarrera teorikoak hurbildu, modu arakatzailan zein argigarrian, aztertutako fenomenoaren ikuspegi holistiko zabal eta osoa erabili, aztertutako fenomenoaren aurkitzen den benetako testuingurua ulertu eta, finean, funtsean konplexua, zalantzarria eta ezezaguna izango den fenomeno bat aztertu, Innobasquek orain arte aztertzeke panteaturikoak bezala.

5. taula

Kasuen Ikerlan Tamatikoaren zorrotzasun eta kalitatearen ebaluazio probak

Proba	Taktika	Ikerketaren fasea
Egiturazko baliotasuna	<p>Testuinguru kontzeptualaren eta esparru teorikoaren aurretiko azterketa (triangelaketa teorikoa).</p> <p>Osagai kontzeptual nagusien egiturazko diseinua nazioartekotze eredu estrategikoaren (eredu teorikoa) arabera.</p> <p>Aipatu jatorrizko ereduko faktore argigarri nagusien laburpena.</p> <p>Ebidentzia jasotzeko hainbat metodoren erabilera (triangelaketa metodologikoa):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentuen berrazterketa. • Elkarrizketa sakon ugari. • Zuzeneko behketa. • Euskarri fisiko, teknologiko eta kulturalen erabilera. <p>Informazio-iturri anitzen erabilera (datuen triangelaketa) ebidentzia hainbat iturritan egiaztatzeko:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barnekoa eta kanpoko, zuzeneko (lehen mailakoa) eta zeharkakoa (bigarren mailakoa). • Tipologia desberdinak: dokumentazioa, fitxategiak, elkarrizketak, galdetegiak, datu-baseak, benetako testuinguru fisikoa. • Gai beren aurreko funtsezko informatzaile aniztasuna. • Iturrien arabera alderaturiko ebidentziaren ebaluazio kritikoa. <p>Ebidentzia jasotzeko eta aztertzeko ia aldi bereko eta bateraturiko prozesua.</p> <p>Ebidentzia-katearen ezarpena.</p> <p>Atzeraelikadura eta elkarreraginezko harremana informatzaileekin.</p> <p>Kasuaren txostenaren berrazterketa funtsezko informatzaileek.</p> <p>Ikerketaren malgutasun orokor eta instrumentala landa-azterketaren eta jatorrizko egiturazko ereduaren berrazterketa ziklikoaren bidez.</p>	<p>Literaturaren berrazterketa.</p> <p>Ikerketaren diseinua.</p> <p>Ikerketaren diseinua.</p> <p>Ebidentziaren bilketa.</p> <p>Ebidentziaren bilketa.</p> <p>Ebidentziaren bilketa eta ikerlana.</p> <p>Diseinua eta bilketa.</p> <p>Bilketa eta ikerlana.</p> <p>Osaera.</p> <p>Denak.</p>
Barne-baliotasuna	<p>Jokabide komuneko eredia (proposamen teorikoetan bermatuta).</p> <p>Azalpena sortu (eredu teorikoan egituraturiko literaturaren alderaketa sistematikoa).</p>	<p>Banakako azterketa eta globala.</p> <p>Banakako azterketa eta globala.</p>
Kanpo-baliotasuna	<p>Nazioartekotzeari buruzko ikuspegi eta ikuspuntu teorikoen planteamendu eklektiko eta integratzailea.</p> <p>Teoria etsaien erabilera jatorrizko ereduan (triangelaketa teorikoa).</p> <p>Ikerlana unitatearen ezarpena eta kasuen hautaketa aztertuturiko fenomenoaren (enpresaren nazioartekotzea) gaineko ezagutza gaitasunaren arabera.</p> <p>Ebidentzia jasotzeko metodoen (triangelaketa metodologikoa) eta informazio-iturrien (datuen triangelaketa) hautaketa aztertuturiko fenomenoaren gaineko ezagutza gaitasunaren arabera.</p> <p>Teoria etsaien funtsezko faktore argigarrien erabilera kasu bakoitzean.</p> <p>Logika atzera erantzulearen (kasu anizkunen azterketa) aplikazioa orokortze analitiko gauzatzeko.</p> <p>Ikerketaren zenbait emaitz etorkizuneko ikerketa-ildoen azterketen abiapuntu-hipotesizat hartu.</p>	<p>Ikerketaren diseinua.</p> <p>Diseinu orokorra.</p> <p>Ikerlana unitatearen identifikazioa eta kasuen hautaketa.</p> <p>Diseinu orokorra eta ebidentzia bilketa.</p> <p>Banakako azterketa.</p> <p>Ikerlana globala eta ondorioak.</p> <p>Osaera eta ondorioak.</p>

(Jarraitzen du)

5. taula (Jarraitzen du)

Kasuen Ikerlan Tamatikoaren zorrotzasun eta kalitatearen ebaluazio probak

Proba	Taktika	Ikerketaren fasea
Fiabilidad	<p>Ikerlanaren protokoloaren lanketa eta bere jarraibideen jarraipena ekintza-gida gisa.</p> <p>Datu-base baten lanketa, ebidentzia-iturri desberdinetatik lorturiko informazioa antolatu, jaso eta laburbilduko duena.</p> <p>Konpromiso etikoa funtsezko informatzaile laguntzaileen ahalegin, denbora, arduraldi eta jarduera zehatzei dagokienez.</p> <p>Ebidentzia lortzeko eta aztertzeko orduan aspektu etikoen ebaluazio zorrotza.</p>	<p>Diseinu orokorra eta datuen bilketa.</p> <p>Diseinu orokorra eta datuen bilketa.</p> <p>Diseinu orokorra eta datuen bilketa.</p> <p>Diseinu orokorra, bilketa eta ikerlana.</p>
Oinarri teoriko-interpretatiboa	<p>Fenomenoaren eta testuinguruaren ikuspegi eta adieren aurretiko ulermena funtsezko informatzaileen arabera (enpatia handia informazio-iturrien erreferentziazko esparruekin).</p> <p>Funtsezko informatzaileen ekimen dialektikoa ahalbidetuko duten tekniken erabilera (hasteko protokoloa, galdera irekiak, elkarrizketa erdi egituratuak).</p> <p>Alderaketa sistematiko kritikoa eredu teorikoan egituraturiko proposamen teorikoen eta ebidentzia-iturrietatik barneratu eta lorturikoen artean.</p> <p>Testuinguruzko ezagutzaren iragazte kritikoa eredu teorikoan ezarritako osagai kontzeptual eta teoriko esanguratsuen arabera.</p>	<p>Diseinu orokorra eta datuen bilketa.</p> <p>Diseinu orokorra eta datuen bilketa.</p> <p>Datuen bilketa eta ikerlana.</p> <p>Datuen bilketa eta ikerlana.</p>
Testuinguru-oinarria	<p>Arreta aztergaia den fenomenoaren azalpenerako esanguratsuen diren testuinguruzko osagaiei, jatorrizko erudian esplizituki jasoak ez badaude ere.</p> <p>Ikerlana unitateen (euskal enpresa multinazionalak) kokapen-ingurune orokorra aintzat hartzea eta ebidentziaren ebaluazio kritikoa aipatu (makro) testuinguru horren arabera.</p> <p>Kasu bakoitzaren ingurune zehatza aintzat hartzea eta ebidentziaren ebaluazio kritikoa aipatu (mikro) testuinguru horren arabera.</p>	<p>Ebidentzia bilketa.</p> <p>Datuen bilketa eta ikerlana.</p> <p>Datuen bilketa eta ikerlana.</p>

Iturria: Villarreal (2007); Villarreal eta Landeta (2010).

Dena den, gai guztiek gal dezakete garrantzia aztertutako edozein fenomenoren inguruan egon ohi diren hiru testuinguruak aintzat hartu ezean (enpresariala, instituzionala eta akademikoa). Gehiegitan aipatzen da (eta benetakotzat jo) interes komunak daudela. Hala ere, garatzen saiatu garen enpatia ariketaren oinarria da interes desberdinak daudela, baina bateragarriak. Esparru hauek batuko dituzten zubiak eraikitzeko lan egiten jarraitu behar dugu. Oraindik asko dugu egiteko, baina hau lehenengo pauso txiki bat izan daiteke.

6. Erreferentzia bibliografikoak

BARNES, L. B.; CHRISTENSEN, C. R. y HANSEN A. J. (1994): *Teaching and the Case Method*, 3rd ed., Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

BEER, M. (1988): "Towards a redefinition of O.D.: a critique of research focus and method", *Academy of Management O.D.*, Newsletter Winter.

- BONACHE, J. (1999): “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, enero-junio, pp. 123-140.
- CÉSPEDES, J. J. y SÁNCHEZ, M. (1996): “Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 3, pp. 23-40.
- EISENHARDT, K. M. (1989): “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- ERSKINE, J. A., LEENDERS, M. R., y MAUFFETTE-LEENDERS, L. A. (2003): *Teaching with cases*, 3rd ed., Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, Ontario.
- FONG, C. (2005): “El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar”, *Papers Proceedings, XIX congreso nacional XV congreso hispano-francés AEDEM*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.
- GUMMESSON, E. (1991): *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Newbury Park, California.
- HELMER, O. (1983): *Looking Forward*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- HELMER, O. y RESCHER, N. (1959): “On the epistemology of inexact sciences”, *Management Science*, Vol. 6, pp. 25-53.
- INNOBASQUE (2008): “Manifiesto por la Innovación en Euskadi”, presentación pública de INNOBASQUE el 31 de enero de 2008 en el Palacio Euskalduna, Bilbao.
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. (1991): *Nuevas técnicas para la dirección estratégica*, Publicacions de la Universitat de Barcelona. Barcelona.
- LANDETA, J. (1992): *Información subjetiva para la decisión: El método Delphi*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*, Ariel, Barcelona.
- MAUFFETTE-LEENDERS, L.; ERSKINE, J. A.; LEENDERS M.R. (1999): *Learning with cases*, 2nd ed., Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, Ontario.
- MAXWELL, J. A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- MAXWELL, J. A. (1998): “Designing a Qualitative Study” en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- NAUMES, W. y NAUMES, M. J. (2006): *The Art and Craft of Case Writing*, 2nd ed. Armonk, Sharpe, Inc, NY.

- OLTRA, V. (2003): “Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa”, *XIII Congreso ACEDE*, Salamanca.
- RIALP, A. (1998): “El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva”, ponencia presentada en el *IV Taller de Metodología ACEDE*, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- SOLDEVILLA, E. (1986): “Fuentes y campos científicos de la Economía de la Empresa”, *Gestión Científica*, Vol. 1, nº 2, UNED, pp. 5-25.
- STAKE R. E. (1994): “Case Studies”, en DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao. Premio Extraordinario de Doctorado de la UPV/EHU. En página web del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa: www.ieae.net (publicaciones).
- VILLARREAL, O. (2008): *Estudios Temáticos de Casos de Empresas Vascas de Gestión Innovadora: Manual Metodológico*. Editorial PMP – Innobasque, Zamudio.
- VILLARREAL, O. (2008a): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, Vol. 1, nº 1, 2008, pp. 67-82.
- VILLARREAL, O. (2011): “Thematic case studies: integration within teaching and research, building bridges between the academic world, companies and public institutions, *International Journal of Case Method Research & Application*, XXIII, n.º 2, pp. 86-100.
- VILLARREAL, O. y LANDETA, J. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, nº 3, pp. 31-52.
- YIN, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1993): *Applications of case study research*, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1998): “The Abridged Version of Case Study Research”, en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.

Lankidetza enpresaren nazioartekotzean: esparru kontzeptual eta teorikoa

Oskar Villarreal Larrinaga

1. Sarrera	28
2. Enpresaren nazioartekotzea	28
3. Enpresaren nazioartekotzearen eredu estrategikoa: hamar aldagaiak	29
4. Bizikidetza estrategia (lankidetza-hitzarmenak)	38
5. Erreferentzia bibliografikoak	60

1. Sarrera

Enpresa kudeaketan globalizazioak dituen inplikazio estrategikoei buruzko hausnarketak nazioartekotzea estrategia egingarritzat jotzera garamatza, gero eta nazioarteko izaera handiagoa duen egungo egoerari aurre egiteko. Bere jatorriko lekuaz kanpoko merkatu geografikoetara bideratzeko enpresaren erabakia, enpresa horren hazkunde eta garapen modu konplexuago gisa ulertu behar dugu.

Hala ere, nazioartekotzearen konplexutasunak berak eta berau abiatzeko eta garatzeko berariazko baliabide eta gaitasunen beharrak, itxurazko nazioartekotzearen kultura enpresarial ezarekin batera, gure enpresek hazkunde estrategia horri oso gutxitan jarraitzea eragin du, eta oro har, horri ekin dioten enpresek oso emaitza onak izan dituzte. Tradizionalki, gure enpresen neurria izan da euskal enpresaren nazioartekotze maila apalaren arrazoi eta ondorioa, aldi berean. Horri gehitu behar zaio enpresen arteko lankidetzaren erabilera eskasa, horrek konponduko bailuke “gutxieneko tamainaren” arazoa, baliabideak, gaitasunak, arriskuak eta emaitzak hainbat erakunderen artean partekatzen direlako. Alderdi horretan ere, gure enpresa sarean ez da egon lankidetzarako kultura tradizioa gehiengoaren aldetik.

Ikuspuntu honetatik, nazioartekotzerako lankidetzak bide egokia dirudi eta, zorionez, hainbatek jarraitzen dute dagoeneko. Horietako esperientzia batzuen berri emango dizuegu *Nazioartekotzerako Lankidetzako Kasuen Ikerketa Tematiko* honetan. Horretarako, lehenik, nazioartekotzearen kontzeptuan sakonduko dugu, estrategia gisa; jarraian nazioartekotze eredu estrategiko bat aurkeztuko dugu, eta azkenik, lankidetzan sakonduko dugu eredu horren alor garrantzitsuenetarikoa den aldetik.

2. Enpresaren nazioartekotzea

Enpresaren Nazioartekotzea nazioarteko dibertsifikazio geografiko bidezko hazkunde estrategia korporatibo gisa ulertzen dugu, balio-katearen jardura ezberdinetan eta enpresaren antolaketa egituraren eragin mailakatu duen epe luzeko garapen prozesu dinamiko baten bitartez, enpresaren baliabide eta gaitasunen nazioarteko ingurunearekiko konpromisoetan eta inplikazioan sakonduz, eta gero eta ezagutza handiagoan oinarrituta.

Enpresaren nazioartekotzea garatzeko modua, oro har, enpresaren eta bere ingurunearen baldintza aldakorren doikuntza inkrementalen prozesu baten ondoriozkoa izaten da, kanpo merkatuan hautemandako aukera eta mehatxuen erantzun gisa, merkatu horretan egindako jardueretan bildutako esperientziaren bitartez lortutako ezagutzari esker (Johanson eta Vahlne, 1977).

Beraz, nazioartekotzeak, berez konplexua, dinamikoa eta ebolutiboa den prozesu baten ezaugarriak ditu (Rialp eta Rialp, 2005), eskatzen diren gaitasunen izaera espezializatua eta nazioarteko ingurunearen ziurgabetasun eta ezjakintasun maila direla-eta (Alonso, 2005), eta eragin eta garrantzi handiko erabaki estrategikoa da, eskuarki enpresaren epe luzeko garapena kolokan jar dezakeena (Guisado, 2002).

Badirudi “ezezagunerako bidaia honek” (Johanson eta Valhe, 1977) nolabaiteko laguntza behar duela.

Nazioartekotzeak, fenomeno ekonomiko eta enpresa estrategia gisa, beraz, kontzeptuen konplexutasun handia eta ikuspegi analitiko ezberdinak ditu ezaugarritzat. Horregatik, zuzendaritza estrategikoa, enpresaren ekonomiaren zientzian sartzen den diziplina zientifikoa, ezarri dugu lan honen kontzeptu esparru eta ardatz nagusi, nazioartekotzearen enpresa kudeaketari ikuspegi global, orekatu, estruktural, aurre-hartzaile eta errektiboan aurre egitea ahalbidetzen baitigu. Ikuspegi horretatik, nazioartekotzeak dakartzan etapa eta erabaki esparru guztiei modu koherentean aurre egiteko gida gisa erabil daitekeen nazioartekotzearen enpresa kudeaketa eredu bat garatu dugu, elkarren osagarri diren hamar kudeaketa aldagairen uztarketa planteatuta. Aldi berean, eredu horrek enpresaren nazioartekotze prozesua ulertu eta aztertzeo aukera ematen du.

3. Enpresaren nazioartekotzearen eredu estrategikoa: hamar aldagaiak¹

Eredu honetan (Villarreal, 2007 eta 2008), nazioartekotze strategiaren kudeaketa aldagai ezberdinak estrategia horren eskema orokor batean ipini ditugu, aldagai horien aukera posible guztiak banaka planteatzen saiatuz; nazioartekotze strategiaren esparru ezberdin horiek, halaber, koherentzia estrategikoa behar-beharrezkoa dute, eta hori halako erabakiak multzoan eta elkarreraginean aintzat hartuz soilik lor daiteke.

Enpresaren nazioarteko jardueren arrakastaren zati handi bat bere nazioartekotze prozesuaren norabide estrategiko egokian datza. Zentzu horretan, azterketa, formulazio eta ezarpen fase klasikoak nahitaez bete beharreko urrats sekuentzialak ez ezik, nazioarteko eremuan erabakiak hartzeko hausnarketa marko interesgarria ere badira.

Horregatik guztiagatik, nazioartekotze eredu estrategikoaren ikuspegi eta molde ezberdinak nazioartekotze estrategien motibazio eta faktoreetara egokitu ditugu modu koherente eta erlazionatuan, baita ingurune global batean egon daitezkeen bide eta modalitate ezberdinetara ere.

Enpresaren nazioartekotzerako proposatzen dugun zuzendaritza estrategiko eredu edo eskema orokorrak kudeaketa aldagaien uztarketa gisa planteatzen du nazioartekotze estrategia, eta enpresaren tamaina eta hazkundea jotzen ditu prozesuaren helburutzat. Prozesu honek lau etapa edo aldi ditu:

I) **Nazioarteko azterketa estrategikoa.** Bi ikuspegi (barne zein kanpo mailakoa) izango dituen azterketa estrukturala egin behar da, hiru alderdi kontuan izanda (herrialdea, jarduera sektorea, enpresa), horrela ingurune-enpresa egoeraren diagnostikoa lortzeko (A+B), AMIA metodologia erabiliz (ahuleziak, mehatxuak, indarguneak eta aukerak): kanpo azterketak (A) “herrialde” alderdia hartzen du (jatorria eta helmuga) eta barne azterketak (B) “enpresa” alderdia behar du.

1. Proposatzen dugun eredu honakoetan dago oinarrituta: enpresaren nazioartekotzearen eta enpresa multinazionalaren berrazterketa teoriko sendoan (Villarreal, 2005, 2007; 2010), Euskal Herriko multinazionalak zuzendaritzako kideei eginiko elkarrizketetan oinarritutako hainbat bizipen errealetan (Villarreal, 2008a eta 2009; Villarreal et al., 2004), eta izaera holistikoko ikerketa garaikide anitzaren bitartez eginiko ikerketa zientifikoan, emaitza onak eman zituena (Villarreal, 2007), enpresen nazioartekotzeari buruzko lau kasu aztertuta.

II) **Nazioarteko jardueren helburuen sistema zehaztea.** Helburuen sistema ezarri behar da (b), guztiz zehaztuta daudenak eta enpresaren nazioarteko jardueretarako gida (a prioriko funtzioa) eta kontrol moduan (funtzio iraunkorra eta a posteriori) lagunduko dutenak. Logikoaenez, helburuen sistema hau enpresaren nazioartekotzea bultzatu duten arrazoiekin lotuta dago, motibazioa sistematik bertatik transmiti dadin. Sistema hori ingurune-enpresa diagnostikoak eta enpresaren misioak berak (a) zehaztuko dute.

III) **Nazioarteko estrategiaren formulazioa.** Enpresak nazioarteko estrategia hainbat esparru estrategikotan nola garatzen duen planteatzean datza: (1) kokapen estrategia, (2) sartzeko eta irauteko estrategia, (3) hazkunde estrategia, (4) bizikidetasun estrategia, (5) estrategia korporatiboa, (6) barneratze estrategia, (7) lehiatzeko estrategia, (8) egitura estrategia, (9) ikuspegi estrategia, (10) sekuentzia estrategia. Nazioartekotze estrategia esparru ezberdin horietan sailkatzeak ez dakar erabaki horiek independente balira bezala hartzea. Erabat beharrezkoa da estrategia horien guztien arteko elkarrekiko mendekotasuna.

IV) **Nazioarteko estrategia ezartzea.** Nazioartekotze prozesua modu egokian ezartzean datza, nazioarteko strategiaren koherentzia modu egokian bideratuz eta enpresaren balioak (6) katearen funtzio eta jarduera ezberdinei kutsatuz. Funtsean, oinarritzko bi alderdi hartu behar dira kontuan: antolaketa egituraren diseinua (8)(9) eta nazioarteko kontrol estrategikoa (8)(9).

3.1 Nazioarteko azterketa estrategikoa (I)

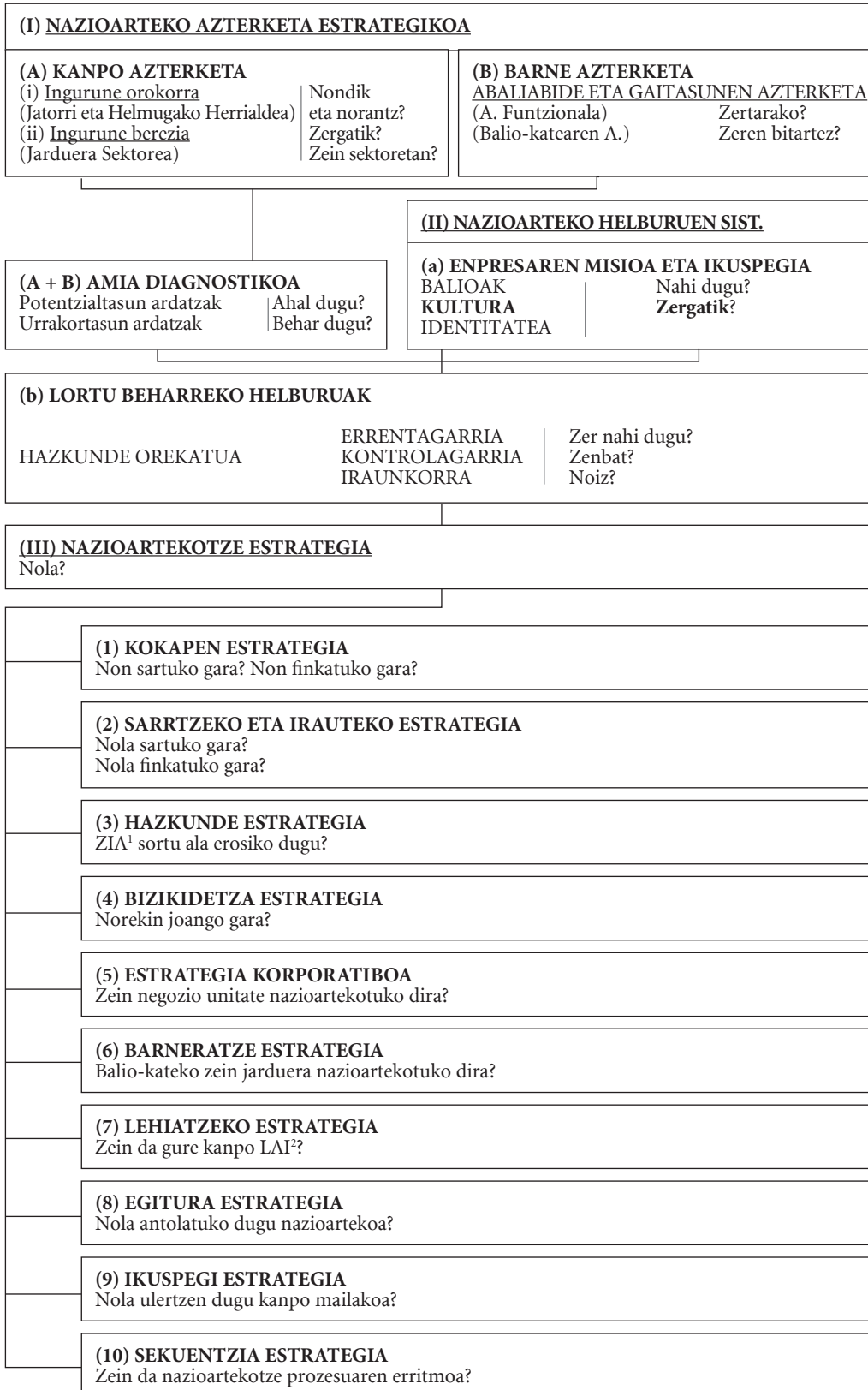
Azterketa estrategikoaren (I) helburua enpresak zein inguruneri egin behar dion aurre zehaztea da, baita enpresaren gaitasun eta trebeziak ere, eragin zuzena baitute bestelako aukera estrategikoen hautaketan. Enpresak jarraitu beharreko erabaki estrategikoak enpresaren barne azterketan eta bere ingurunearen azterketan oinarrituak izan behar dira. Estrategiak arrakastatsua izan daitezen, ingurunearen, antolaketa baliabideen eta enpresaren balioen arteko oreka bilatu behar dute. Izan ere, hainbat autorek² antolaketaren eta bere ingurunearen arteko harremanaren arabera definitzen dute estrategia. Azterketa, beraz, strategiaren formulazioaren abiapuntua da, eta diagnostiko zuzena egiteko, modu metodikoan egitea komeni da (Porter, 1980; Johnson eta Scholes, 1993).

Enpresak bi ikuspegiko (barne eta kanpo mailakoa) azterketa estrukturala egin behar du, bere nazioarteko lehiakortasunaren³ euskarri izango diren hiru alderdiak kontuan izanda (herrialdea, jarduera sektorea eta bere barne ezaugarriak); modu horretan, ingurunea-enpresa egoeraren diagnostikoa lortuko dugu AMIA metodologia erabiliz. *Kanpo azterketak* (A) ingurunearen azterketa estrategikoari egiten dio aipamen, modu honetan xehatuko duguna: i) ingurune orokorra, “herrialdea” alderdiarekin (jatorria eta helmuga) lotzen dena, eta ii) ingurune berezia, “jarduera sektorea” alderdiarekin lotzen dena. Bestalde, *barne azterketak* (B) enpresaren azterketa estrategikoari egiten dio erreferentzia (“enpresa” alderdia), bere ezaugarriak, baliabideak eta gaitasunak kontuan hartuta.

2. Honakoak lirake nabarmenenetako batzuk: Ansoff (1965), Porter (1980), Grant (1996). Nazioarteko strategiaren eremuan, argumentu hau erabiltzen dute Alonso eta Donosok (1998), Pla eta León (2004), Rialp eta Rialpek (2005), Garcíak (2005).

3. Guisadok (2002, 2003) enpresaren jokabidearen teoria ezberdinak zerrendatzen ditu ikuspegi honetatik: herrialdeen lehiakortasun abantailaren teoria, sektore azterketaren teoria eta baliabideen eta gaitasunaren teoria.

1. irudia

Enpresaren nazioartekotzearen eredu estrategikoa: eskema orokorra¹ ZIA: zuzeneko inbertsioa atzerrian.² LAI: lehiatzeko abantaila iraunkorra.

Iturria: Villarreal (2007, 2008).

2. irudia

Enpresaren nazioartekotzearen hamar estrategiak

(III) NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA Nola?		
(1) KOKAPEN ESTRATEGIA Non sartuko gara? Non finkatuko gara?	KOKAPENAREN ABANTAILAK	
(2) SARTZEKO ETA IRAUTEKO ESTRATEGIA Nola sartuko gara? Nola finkatuko gara?	ESPORTAZIOA (zeharkakoa ala zuzena) NZE (Nazioarteko Zerbitzuen Ezarpena) AZE (Atzerriko Zerbitzuen Ezarpena) APE (Atzerriko Produkzio Ezarpena)	
(3) HAZKUNDE ESTRATEGIA ZIA ¹ sortu ala erosiko dugu?	BARNE HAZKUNDEA (Organikoa) KANPO HAZKUNDEA (Bat-egitea edo Erosketa)	
(4) BIZIKIDETZA ESTRATEGIA Norekin joango gara?	BAKARKA LANKIDETZA HITZARMENA (Lizentzia, Azpikontratazioa, Enpresa Bateratua, Partzuergoa, Frankizia)	NORBERAREN ABANTAILAK BESTEREN ABANTAILAK
(5) ESTRATEGIA KORPORATIBOA Zein negozio unitate nazioartekotu?	ESPEZIALIZAZIOA DIBERTSIFIKAZIOA	SINERGIAK (Hedadura-ekonomiak)
(6) BARNERATZE ESTRATEGIA Balio-kateko zein jarduera nazioartekotu? (Kokapen eraginkorra)	HORNIDURA EKOIZPENA MARKETINA LOGISTIKA FINANTZAKETA SALMENTA OSTEKO ZERBITZUA I+D+i	SINERGIAK (Balio-hedadura) (Balio-katearen Ikuspegi Globala)
(7) LEHIATZEKO ESTRATEGIA (NEGOZIO ESTRATEGIA) (NUE) Zein da gure LAI ² atzerrian?	KOSTUETAN LIDERGOA DESBERDINTZEA	LAI NUE ³ bakoitzean
(8) EGITURA ESTRATEGIA (Antolaketa Egituraren Diseinua) Nola antolatuko gara? Nola erabaki, koordinatu eta kontrolatu?	FUNTZIONALA (originala edo egokitua) NAGUSIA-FILIALA SAIL ANITZEKO PDTU - PROZESUA SAIL ANITZEKO, GEOGRAFIKOA MATRIZIALA, SAREKOA	
(9) IKUSPEGI ESTRATEGIA Nola ulertzen dugu kanpo mailakoa? (Sektorearen Nazioarteko Lehiakortasun presioak)	GLOBALA MERKATU ANIKTZEKOA TRANSNAZIONALA ESPORTATZAILEA	Toki egokitzapena Integrazio globala
(10) SEKUENTZIA ESTRATEGIA Zein da nazioartekotze prozesuaren erritmoa?	SEKUENTZIALA ALDIBEREKOA	

¹ ZIA: zuzeneko inbertsioa atzerrian.² LAI: lehiatzeko abantaila iraunkorra.³ NUE: negozio unitate estrategikoa.

Iturria: Villarreal (2007, 2008).

Ingurune orokorraren nazioarteko azterketa estrategikoa (i) jatorria-helmuga ikuspegitik xehatu behar dugu. Jatorria, logikoki, enpresa kokatuta dagoen herrialdeari dagokio, eta helmuga, berriz, enpresak nazioartekotzeko asmoa duen herrialde guztiei dagokie, non nazioartekotuko den, alegia. Kasu guztietan ingurune horien ezaugarri diren faktore estrukturalak aztertuko ditugu. Enpresak zehaztu behar ditu ingurune orokorrean bere jokabidean eta emaitzetan eragina izango duten aldagai nagusiak. Aldagai ezberdin horiek aztertzeko, bost alderditan bil ditzakegu (PESTE azterketa): Politiko-legala, Ekonomikoa, Soziokulturala, Teknologikoa eta Ekologikoa.

Jatorrizko herrialdearen azterketa *erronboaren edo diamantearen teorian* (Porter, 1991) proposatutako metodologiarekin osa daiteke, herrialde jakin bateko enpresen nazioarteko lehiakortasuna zehazteko. Diamantearen teoria lau aldagai orokor eta bi aldagai gehigarritan oinarrituriko erdua da. Honakoak dira aldagai orokorrak: i) faktoreen hornidura; ii) eskaeraren baldintzak; iii) lotutako sektoreak eta sostengurakoak; iv) enpresen estrategia, egitura eta lehia. Aldagai gehigarriak honakoak dira: i) kasualitatea; ii) gobernuaren papera. Aldagai hauek guztiek osatzen dute tokiko enpresek lehiatzen duten ingurune nazionala, dagozkion lehiakortasun abantailen sorkuntza sustatuz edota motelduz. Azterketa honek nondik? galderari erantzuten dio. AMIA metodologiari jarraiki, jatorrizko herrialdearen mehatxuak eta aukerak ezagutzea ahalbidetzen digu. Kokapenaren abantailetan oinarritzen da.

Helmuga herrialdearen azterketa, PESTE azterketaren atalen arabera, honakoe-tan xeha daiteke: i) ingurune politiko legalaren azterketa (Rugman eta Verbeke, 1998), eta bertan herrialde arriskuaren azterketa (Duran, 2000) da, zentzu zabalean (Rodriguez, 1997), bereziki garrantzitsua; ii) azterketa ekonomikoa, dibisa aldaketaren arriskuaren azterketa da honetan bereziki garrantzitsua (Ontiveros *et al.*, 1991; Diez de Castro eta Mascareñas, 1994); iii) azterketa soziokulturala (Hofstede (1980, 2001), Trompenaars eta Hampden-Turner, (1997) eta Gesteland (1999) autoreen kultura ezberdintasun ereduak); iv) azterketa teknologikoa; eta v) azterketa ekologikoa edo ingurumenekoa. Azterketa honek norantz? galderari erantzuten dio. Helmuga herrialdearen mehatxuak eta aukerak ezartzea ahalbidetuko digu (AMIA). Kokapen abantailetan oinarritzen da.

Ingurune bereziaren azterketa estrategikoak (ii) nazioarteko azterketaren bigarren alderdiari egiten dio aipamen, jarduera sektoreari, hain zuzen. Azterketa hau Porterren (1980) bost indar lehiatzaileen bitartez egiten dugu, herrialdeko negozio baterako proposatutakoaren antzera. Aldi berean, sektoreko ohiko egiturazko faktoreez gain, beharrezkoa dirudi bi alderdi gehigarri ere kontuan hartzea: talde estrategikoak (Hunt, 1972; Newmann, 1978; Porter, 1980) eta sektorean globalizazioak duen presentzia maila. Berez, biak lot daitezke talde estrategikoen azterketa-rekin, eta bertan aldagai gakoa globalizazioari aurre egiteko modua izango litzateke. Profil estrategikoa bezalako azterketarako tresna tipikoa ere erabil daiteke, faktore ezberdinek benetako joera globala ote duten frogatzea ahalbidetzen duena (Canals, 1994). Globalizazioak, sektorearen ezaugarri diren oinarrizko indar lehiatzaileen konfigurazio berria eragin dezake. Zentzu horretan, sektore mota ezberdinak aurki ditzakegu nazioarteko esparruan, sektore globaletatik (horietan, mundu mailako integrazioa da nagusi) merkatu anitzeko sektoreetaraino (horietan, tokiko egokitzapenak du pisu handiagoa), eta tartean hibridoak ere badaude, hala nola sektore

transnazionalak (Porter, 1986; Ghoshal eta Nohria, 1993). Azterketa honek bi galderari erantzuten die: Zein sektoretan? eta Zergatik? Jarduera sektorearen mehatxuak eta aukerak (AMIA) ezagutzea ahalbidetzen digu. Nazioartekotzearen abantailetan oinarritzen eta, neurri batean, kokapenaren abantailetan.

Barne azterketa estrategikoa (B) enpresaren azterketan datza, bere ezaugarriak, baliabideak eta gaitasunak kontuan hartuta. Beraz, azterketa estrategikoaren hirugarren alderdiak (“enpresa” alderdiak) enpresaren barne faktoreei egiten die aipamen. Azterketa hau enpresaren balio-katea kontuan hartuta ohiko ikuspegi funtzioaletik egitea komeni bada ere, gaur egun *baliabide eta gaitasunen teoriarekin* (Grant, 1996) osatzea da joera nagusia, enpresaren lehiakortasun faktore erabakigarriak dituen baliabideak eta gaitasunak direla uste baita. Gainera, teoria honek enpresak nazioartean ustia daitezkeen gaitasun bereizgarriak edukitzean oinarritutako nazioartekotzea justifikatzea ahalbidetzen du (Duran, 1996). Hala, ematen du gaitasuna, jarrera eta zuzendaritza trebetasunak bezalako faktoreek (Alonso, 2005; Rialp eta Rialp, 2005) mesede egiten diotela nazioartekotzeko erabakiari, esperientzian eta ezagutzan ongi oinarrituta egonez gero. Azterketa honek honako galderari erantzuten die: Zertarako? Eta Noiz? Enpresaren indarguneak eta ahuleziak finkatzen lagunduko digu. Norberaren abantaila edo lehiakortasun eta nazioartekotze abantailetan oinarritzen da.

Proposatutako azterketa estrategikoa AMIA Diagnostikoarekin (A+B) amaitzen da, potentzialtasun ardatzak eta zaurgarritasun ardatzak zehaztea ekarriko duena, bi norabideko faktoreen arteko harremanetik sortzen direnak: positiboa (aukerak eta indarguneak) eta negatiboa (mehatxuak eta ahuleziak), AMIA metodologiaren arabera nabarmentzekotzat jo direnak ikuspegi bikoitzean zehar (kanpo eta barne maila) eta enpresaren nazioarteko lehiakortasuna oinarritzen den hiru alderdietan (herrialdea, jarduera sektorea eta bere barne ezaugarriak). Azterketa fasearen amaiera gisa, hiru abantaila motatan oinarritzen da: kokapenezkoak, berezkoak edo lehiakortasun eta nazioartekotzekoak. Modu oso orokorrean, Nazioartekotu behar dugu eta ahal dugu? auziari erantzun behar dio.

3.2. Nazioarteko Jardueren Helburuen Sistemaren Zehaztapena (II)

Helburuen sistema (b) ingurune-enpresa AMIA diagnostikoa eta enpresaren misioa alderatuz planteatzen da, modu horretan helburuen sistemaren iturri gisa jokatzeko baitute, gure eremuan nazioarteko jardueren kontrol eta gidarako osagaia dena.

Enpresaren misioak (a) erakundearen funtsezko xedea islatu behar du, enpresaren izatearen arrazoia (Thompson, 1993) eta enpresaren filosofia adierazi behar du bere balioen, oinarri korporatiboaren, kulturaren eta identitatearen bitartez. Nazioarteko testuinguruan, funtsezkotzat joenezake nazioarteko ikuspegia eta jarrera agertzea filosofia horren ezaugarri gisa. Zentzu horretan, nazioartekotzea helburu estrategikotzat jotzea, ditugun baliabideak sustatzea eta berriak sortzea dakar, itxuran eskuraezinak diren helburuak lortzeko (Menguzzato eta Renau, 1991). Ikuspegi honetatik, misioan barneratutako dugu Nazioartekotu nahi dugu? Zergatik? auzia.

Zentzu horretan, guztiz zehazturiko helburuen sistema (b) ezarri behar da, enpresaren nazioarteko jarduerekin lotuta dauzkagun itxaropenak zuzen neurtzeko aukera emango diguna. Horretarako, garrantzitsua izango da atributuaren (hazkundera, normalean) norabidea egoki zehaztuko duten neurtze eskalak ongi aukeratzea, baita atalasea (helburuaren neurketa) eta aldi bateko horizontea ere. Helburuen sistema, logikoa den bezala, enpresaren nazioartekotzea bultzatzen duten arrazoiekin lotuta dago, eta bere bitartez transmitituko da motibaziozko eragina. Modu horretan, nazioartekotzeko erabakia arrazoi ezberdinak direla-eta izan daiteke. Nabarmenezkoa dirudi esportazioarekin lotutako arrazoiak eta herrialdeaz kanpo kokatzeko arrazoiak bereiztea (Villarreal, 2007). Helburuen sistemaren ikuspegitik, honako auziei eman beharko litzaieke erantzuna: Zer lortu nahi dugu nazioartekotzearen bitartez? Nola neurtuko dugu? Zenbateraino eta noiz neurtuko dugu arrakasta?

3.3. Nazioarteko estrategiaren formulazioa (III): Nazioartekotzerako Hamar Estrategien Eredua

Enpresaren nazioartekotzerako zuzendaritza estrategikoaren ereduaren hirugarren faseak nazioartekotzearen aukera estrategikoen formulazioari erreparatzen dio. Enpresak hamar erabaki mota hartu behar ditu, gutxienez, nazioarteko eremuan, enpresak erabaki esparru ezberdinetan garatuko baitu nazioartekotze estrategia (III). Modu honetan, nazioarteko estrategiak hartzen dituen erabaki multzoak ondoko hamar esparru estrategikoetan xeha daitezke (*hamar estrategien eredua*):

1. Kokapen estrategia

Esparru horien artean, jakina, esparru geografikoa bera dago (herrialde merkatuaren hautaketa) (Andersen, 1997). Modu honetan, kokapen estrategia, enpresak nazioartekotzea erabakiko duen jardueretarako kokapen onena identifikatzean, ebatzatean eta hautatzean datza. Nabarmendu behar da esparru hau zuzenean dagoela lotuta ingurune orokorraren nazioarteko azterketa estrategikoarekin, helmuga herrialdearen alderdiari dagokionez; gogora dezagun azterketa horrek “Norantz nazioartekotuko gara?” galderari erantzuten ziola (esparru geografikoa). Beraz, PESTE azterketa eta diamantearen eredua erabiltzeko proposamenak eta AMIA metodologiaren bitartez aztertutako faktoreek helmuga herrialdearen mehatxuak eta aukerak zehazten lagundu digutenak, erabateko erabilgarritasuna eta egokitasuna dute kokapen estrategian; bertan, halaber, funtsezkoak izango dira nazioartekotzeko arrazoiak. Azken finean, azterketa hura eta estrategia hau kokapen abantailetan oinarritzen baitira. Horregatik guztiagatik, han aipatutakoa (azterketa gisa) atal honetan aplikatu daiteke (estrategia gisa), behin nazioartekotze estrategia bultzatzen duten arrazoiek eraginda. Kokapen abantailetan du oinarria.

2. Sartzeko eta irauteko estrategia

Ikuspegi honetatik, ereduak merkatu batean sartzeko erabiltzen dituen moduei (sarrera edo barneratze estrategia) eta bertako egoera sendotzeko erabiltzen dituen moduei (irauteko estrategia) dagozkien auziei egin behar die aurre. Beraz, esparru hau planteamendu hau jarraituz xeha genezake. Denbora aldagaia bereziki da garrantzitsua kasu honetan. Honako auziei erantzun behar zaie: Nola sartuko gara?

Nola ezarriko gara bertan? Alor estrategiko honetan, azaletik begiraturaz gero, hiru modalitate bereiz ditzakegu (aukera uztargarriak). Lehenik eta behin, esportazioa (eta bere bertsio anitzak), horren bitartez ekoizpena jatorrizko herrialdean mantentzen da eta bertatik hornitzen dira atzerriko merkatuak transakzio komertzialen bitartez (transferentzia fisikoak). Esportazioa *zeharkakoa* (bitartekaria jatorrizko herrialdean) edo *zuzena* (agentea edo ordezkaritza helburuzko herrialdean) izan daiteke. Esportazioaren bitartez, ondasunak edo zerbitzuak baino ez dira kanpora ateratzen. Baliabideak arriskuan jartzea, arriskua, etekinen potentziala eta kanpo eragiketen gaineko kontrola minimizatu egiten dira. Bigarrenik, *Nazioarteko Zerbitzuen Ezarpena* (merkataritzako NZE), merkataritza izaera duen zuzeneko inbertsioa atzerrian (ZIA) edo kanpo inbertsio zuzena (KIZ) eginez atzerrian ezartzeko, modu honetan enpresa multinazional (EMN) bihurtuz. Hirugarrenik, Atzerriko Produkzio Ezarpena (APE) manufaktura-multinazionalerako (EMNetarako) edo Atzerriko Zerbitzuen Ezarpena (AZE) zerbitzuetako EMNetarako, balio hedadura handiagoko KIZ eginez (White eta Poynter, 1984), atzerrian ezartzeko. Kanpo ezarpenen (KE) kasuan, ondasunak eta zerbitzuak kanpotik eta kanpora aldatzeaz gain, ezagutza eta pertsonen fluxua ere gertatzen da, hala nola kapital aldaketa. Kanpo inbertsio zuzenak baliabideen, arriskuaren, etekin potentzialaren eta kontrolaren konpromiso maila altuagoa ekartzen du.

3. Hazkunde estrategia

KI zerotik sor daiteke hazkunde organikoagatik (barne hazkunde) edo helmuga herrialdean dagoeneko ezarrita dagoen enpresa baten erosketan oinarrituta (kanpo hazkunde). Honako auziari erantzuten zaio: Kanpo ezarpena sortu ala erosiko dugu? Alor estrategiko honetan, bi estrategia bereiz ditzakegu:

- a) Barne hazkundeak jabetza osoko KI bat sortzea dakar. Bere baliabide propioak dituen enpresa bat sortzen da inbertsioaren helmuga den herrialdean.
- b) Kanpo hazkundeak inbertsioaren helmuga den herrialdean dagoeneko ezarrita dagoen enpresa bat osorik bereganatzea dakar.

4. Bizikidetzatza estrategia

Nazioartekotzea bakarka zein beste enpresa batekin/batzuekin lankidetzan egin daiteke (lankidetzatza-hitzarmena). Azken kasu hau aliantza estrategikoan du bere oinarria (García Canal, 1999; García *et al.*, 2002). Helmugan kokatutako agente batekin eginiko kontratu-hitzarmen forma hartu ohi du, hainbat aukeraren bitartez (Lizentzia, frankizia, partzuergoa, azpikontratazioa, enpresa bateratua...), eta norberaren zein bestearen abantailak baloratzen dira. Arrisku, baliabideen konpromiso, etekin potentzial eta kontrol mailek kokapen orekatuagoa hartzen dute batera jardunda. Alor estrategiko honetan erantzun beharreko auzia honakoa da: Norekin joango gara? Alor hau gerora garatuko da, izan ere “Lankidetzatza nazioartekotzean” kasuen azterketako gai nagusien zati baita.

5. Estrategia korporatiboa

Azterketa eta erabakitze osagai gisa du Negozio Unitate Estrategikoa (NUE), ikuspuntu estrategikotik enpresa unitate homogeenetan bereiztea ahalbidetzen duena

(Springer, 1973; Sanchís eta Camps, 2000). Zentzu horretan, enpresak kokapen bat hartu behar du espezializazio-dibertsifikazio ardatzean, modu horretan nahi den dibertsifikazio maila ezartzeko, negozio alorrean aldaketa eginez gero, produktu-merkatu (NUE) berrietara sartzea dakarrela kontuan hartuta, eta beraz, arrakastarako gako eta berriak diren faktore berrietarako sarbidea ere bai. Negozio estrategia negozioaren bizitza zikloan daukan kokapenak baldintzatuta dago, baita enpresaren lehia postuak ere; azken hori, era berean, nazioarteko jarduerak eta horiek gertatzen diren inguruneak baldintzatzen dute. Planteamendu hau sinergiak lortzeko moduan dago oinarrituta eta horrek zehazten du, kasu honetan nazioarteko izaerako sinergiak. EMN dibertsifikatuak (Kanpo Ezarpen Produktiboa Jarduerak Dibertsifikatuz (KEPD) eta Zerbitzuen Kanpo Ezarpena Jarduerak Dibertsifikatuz (ZKED)) dira alor estrategiko honen adibide, eta Zein negozio unitate estrategiko nazioartekotuko dugu? auziari erantzuten diote.

6. Barneratze estrategia

Enpresak nazioarte mailan egin dezake balio-katearen jarduera primarioetako bat (enpresa inportatzailea edo enpresa esportatzailea) edo EMN bihur daiteke, non bere KI guztiek balio-katearen jarduera primario guztiak egingo lituzketen (bertikalki integratutako EMNak) (Jarillo eta Martinez, 1991). Nabarmentzekoa da balio-kateko edozein jarduera primario nazioartekotu daitekeela (balio hedaduraren alderdia (White eta Poynter, 1984); filialaren rol espezifikoa (Pla eta Leon, 2004)). Enpresaren balio-kateko jarduera guztien ikuspegi globala behar da, eta gomendagarria da ikuspegi hori bezeroen eta hornitzaileen balio-kateetara zabaltzea (Villarreal *et al.*, 2004). Alor estrategiko honetan Balio-kateko zein jarduera nazioartekotuko ditugu? galderari ematen zaio erantzuna.

7. Lehiatzeko estrategia

Lehiakortasun abantaila iraunkorra (LAI) zein iturritatik lortu den jakitea da kontua. Planteamendu honetan, lehiakortasun strategiaren bi aldagai klasikoak biltzen dira, nazioarteko testuingurutik: kostuen lidergoa (eskalatik eta estandarizaziotik eratorritako eraginkortasun globalarekin lotuta) eta bereiztea (merkatu anitzeko sentsibilitatearekin eta tokiko egokitzapenarekin lotuta). Alor estrategiko honetan, honako galderari erantzun behar zaio: Zein da gure lehiakortasun abantaila kanpoaldean?

8. Egitura estrategia

Osagai nagusia nazioarteko jarduerari aurre egitea ahalbidetuko duen antolaketa egituraren diseinua izango da (Garcia, 2005). Honakoak dira aukerak, funtsean: egitura funtzional jatorrizkoa edo egokitua; nazioarteko barrutia, produktu-prozesu edota esparru geografikoaren arabera; nagusi-filial egitura; matriziala; sarekoa; eta antolaketa birtuala (Pla, 200; Pla eta Leon, 2004). Nazioarteko barrutia sortzea lehen pausoa da kanpo merkatutarako berriaz egindako antolaketa egitura ezartzeko. Tradizionalki, bi alderdi hartu dira kontuan (nazioarteko fakturazio erlatiboa eta nazioarteko gama hedadura), hainbat berrantolaketa eragin dezaketenak (Stopford eta Wells, 1972). Tipologia estruktural honek egitura primarioa deiturikoari eta erabakiak hartzeko eta kontrolatzeko modua zehazten duten izaera formalagoko anto-

laketa alderdiei erreparatzen die. Alor estrategiko honetan, Nola erabakiko dugu? Nola kontrolatuko dugu? galderei erantzun behar diegu.

9. Ikuspegi estrategia

Jarduera sektorearen lehiakortasun presioekin lotu ohi da, nazioarteko ikuspegitik. Nazioarteko gaitasunaren oinarriko alderdiak integrazio globala (sakabanatutako jardueren koordinazioa eta kostuen murrizketa, eskalatik eta estandarizaziotik eratorritakoa) eta tokiko egokitzapena (kontsumitzaileen lehentasunak, gobernuen eskaerak, etab.) direla uste ohi da. Nazioarteko ikuspegi estrategiak⁴ (Bartlett eta Ghosal, 1991) ikuspegi ezberdinak eman ohi ditu: globala, merkatu anitzekoa, transnazionala, esportatzailea. Alor estrategiko honetan Nola ulertzen dugu kanpo mailakoa? galderari erantzuten zaio.

10. Sekuentzia estrategia

Nazioartekotzearen abiadurarekin eta intentsitatearekin dago lotuta. Sekuentzia estrategia eta aldibereko strategiaren artean aukeratu beharra planteatzen du. Lehenak nazioartekotze fenomenoaren izaera ebolutiboa onartzea dakar, faseen arabera garapen mailakatu prozesu bati jarraiki denbora tarte luze xamarrean (Johanson eta Wiedersheim-Paul, 1975 eta Johanson eta Vahlne, 1977 eta 1990). Bigarrenean, aldibereko strategiak nazioartekotze prozesu azkarra darama, Nazioarteko Enpresa Berria (NEB) izenez ezaguna den enpresa fenomenoarekin lotuta, mundu mailako izaerarekin sortzen diren enpresei dagokiena (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt eta McDougall, 1997); horixe da korrante berrien planteamendua, nazioartekotze prozesua ikuspegi mailakatuarekiko modu ezberdinean azaltzen dutenak. Zein da nazioartekotze prozesuaren erritmoa? galderari erantzuten dio.

Deskribatu diren nazioartekotzearen alor ezberdinek, elkarrekin kontuan hartuta eta erabaki guztien elkarrekiko mendekotasunean soilik lor daitekeen koherentzia behar dute.

3.4. Nazioartekotze strategiaren ezarpena (IV)

Nazioarteko estrategia ezartzeaz ari gara, koherentzia estrategikoa modu eraginkorrean bideratuz antolaketa egitura guztian zehar, eta enpresaren balio-kateko (6) alor funtzional ezberdinak kutsatuz (Guisado, 2003). Antolaketa egituraren diseinuan eta nazioarteko kontrol estrategikoan oinarritzen da (8 eta 9 esparruen berriazko garapenarekin).

4. Bizikidetza estrategia (lankidetzaz-hitzarmenak)

4.1. Definizioa eta kontzeptua

Bizikidetza strategiaren ikuspegitik {ikus (4) alor estrategikoa, 1 eta 2. irudietan}, *Enpresaren Nazioartekotzearen Hamar Estrategien Ereduak* enpresaren nazioarteko

4. Aitorturiko hainbat proposamen daude (Perlmutter, 1969; Porter, 1986; Prahalad eta Doz, 1987; BCG, 1989; Bartlett eta Ghosal, 1991; Keegan, 1997).

hazkundearen erabakian bakarka edota lagunduta joatearekin lotutako auziari aurre egin behar dio. Beraz, honako galderei erantzuten saiatu beharko genuke: Bakarrrik edo lagunduta nazioartekotuko gara? Norekin joango gara? Zentzu horretan, atzerriko merkatuetan sartze eta errotzeko moduekin lotutako⁵ alorra da nagusiki (*sartzeko eta irauteko estrategia*), baita erabilitako hazkunde motarekin ere (*hazkunde estrategia*) kanpo inbertsio zuzenaren (KIZ) kasuan, 1. taulan eta 3. irudian adierazi den bezala.

Modu honetan, *bizikidetza estrategiaren* bitartez, nazioartekotzea bakarka zein beste enpresa bat(zu)ek lagunduta egiteko modua lantzen da. Azken kasu hori, hots, beste enpresa bat(zu)ekin egitea, aliantza estrategikoan edo lankidetza-hitzarmenean oinarritzen da. *Aliantza estrategiko bat gertatzen da bi erakundek edo gehiagok estrategia zehatz bat aurrera eramateko baliabideak eta jarduerak partekatzen dituztenean* (Johnson et al., 2006). *Aliantza estrategikoak bi enpresa independenteren edo gehiagoren arteko hitzarmenak dira, euren etorkizuneko jardueren zati bat koordinatzeko* (García Canal, 2004). Helmugan kokatutako agente batekin eginiko kontratu forma hartu ohi dute, hainbat aukeraren bitartez (lizentzia, frankizia, partzuergoa, azpikontratazioa, enpresa bateratua...), eta norberaren zein bestearen abantailak baloratzen dira. Arrisku, baliabideen konpromiso, etekin potentzial eta kontrol mailek kokapen orekatuagoa hartzen dute batera jardunda. Enpresek aliantzen erabilera ugari egin ditzakete euren nazioartekotzea areagotzeko (García Canal eta Menguzzato, 2005).

Hala, lankidetza-hitzarmena ulertu ohi da kontratu bidezko hitzarmenetan oinarritutako *sartzeko eta irauteko modu* gisa (lizentziak edo nazioarteko frankiziak, nagusiki), eta modu horretan, nazioarteko enpresa baten eta atzerriko beste entitate baten arteko hitzarmen edota kontratu lotesleari esker, jabeago intelektual bat (patente, teknologia, marka erregistratu, ekoizpen edota banaketa sistema, edota baita negozio bide edo formatu osoagoa ere) zati batean edo osorik eta herrialde-merkatu zehatz batean erabili edo ustiatzeko eskubidea ematen dio bata besteari (normalean lehenak bigarrenari), ordain motaren baten truke, normalean ekonomikoa (kanon finkoa edo salmenten gaineko *royaltyak*) eta alde zuzenetik aldean adostua. Produktu edo prozesuaren lizentziaren kasu zehatzean, ustiatze eskubideak iraupen mugatuagoa izan ohi du, frankiziarenaren aldean; azken horrek, oro har, denboran hedadura luzeagoa izaten du. Halaber, beste kontratu mekanismo batzuk ere hartzen dira kontuan, aurrekoen ezaugarri ezberdinak dituztenak, hala nola ekoizpen, banaketa, *management* edo zuzendaritza kontratuak eta “giltza eskuan” motako kontratuak (Rialp eta Rialp, 2005).

Buckleyk eta bestek (1991) aliantza estrategikoa eta esportazioa eta inbertsio zuzena bereizten dituzte, “efektu kanporatzailea” dela eta, enpresak aktibo zehatz batzuk erabiltzeko eskubideak saltzen baitizkio beste bati; beste aukeretan, aldiz, jarduera horiek barneratuta daude eta hasierako enpresaren baitan jarraitzen dute.

Aliantza estrategikoek garrantzi handia hartu dute enpresen nazioarteko hedaduran azken hamarkadotan.

4.2. Motibazioa

Enpresak aliantza estrategikoak egitera bultzatzen dituzten arrazoiak anitzak dira, eta izaera ekonomikoa, estrategikoa edo antolaketari dagokiona izan dezaket

5. Kasuen ikerketa tematikotik erabaki estrategiko horren espezifikotasuna landu nahi dugu, alor estrategikoen elkarrekiko mendekotasuna eta alor horiek osatu eta integratzean sortzen den aldagai aniztasuna kontuan hartuta.

(Kogut, 1988). Hala ere, ingurune gero eta lehiakorrago eta aldakorragoan enpresa aliatuei euren lehiakortasuna hobetzea ahalbidetzen dien errealitate garrantzitsu eta konplexu hau ulertzeak esparru zabal eta osoa eskatzen du, enpresen lankidetzaz azaltzeko ikuspegi ezberdin hauek elkarren osagarri egingo dituen, zenbaitetan elkar indartu ere bai, horrela aliantza estrategikoen “logika hirukoitza” sortuta (Menguzzato, 1995). Beraz, ingurunearen ezaugarrien arabera (globalizazioa, aldaketa teknologikoa, desarautzea), nazioartekotzearen aukerak profitatzeko aliantzak egiteak abantaila nabarmenak dakartza (Garcia Canal, 2004):

- a) **Sarrerako mugak gainditzea.** Zabaltzen ari den enpresari muga nazionalak gainditzean sortzen den lehen hesia gainditzeko laguntzea; horri deitzen zaio “atzerriko desabantaila”. Testuinguru honetan, enpresak ez dituen toki baliabide guztiak dauzkan tokiko enpresa batekin aliatzea sostengu handia izan daiteke sartu nahi den herrialde berrian arrakasta izateko. Gabezia hau izan da, nazioarteko eragiketetan eskarmentu ezarekin batera, tradizionalki enpresek euren nazioartekotzerako aliantzak bilatzeko arrazoiak bat. Nazioartekotzerako sostenguak bilatzea enpresek aliantzak egiteko motibo garrantzitsua da, eta Espainiako enpresek buruturiko aliantzen lagin batean arrazoi nagusi gisa ere ageri da (Urza, 1998).
- b) **Arriskuak murriztea.** Lankidetzarekin lotu ohi den abantaila bat da nazioarteko proiektuen arriskuak beste bazkideekin partekatzearena. Proiektu hauekin lotutako inbertsioaren zenbatekoa nabarmena izan ohi da; horrek agerian uzten du enpresarekin batera arrisku hori bere gain hartuko duten bazkideak (tokikoak ala ez) aurkitu beharra. Hala ere, lankidetzaren abantaila hau neurri handiko proiektuen baterako finantzaketaz harago doa, zentzu estrategiko gehigarria baitu. Nazioartekotze proiektu asko ziurgabetasun egoeran egiten direnez, enpresek egoera horren arabera neur dezakete euren inplikazio maila nazioarteko merkatuetan. Modu horretan, herrialde batean sar daitezke aliantza baten bitartez, eta honela bertako esperientzia bildu, eta behin ziurgabetasun hori desagertuta, bakarka lehiatzeari ekin merkatu horretan ezarri gabe daudenak baino erraztasun handiagoz. Kasu horretan, aliantzak aukera moduko bat bihurtzen dira, ezarri den enpresak bakarka inbertitzeko aukera izango baitu (Kogut eta Kulatilaka, 1994). Izatez, aliantza hori enpresa bateratua denean eta enpresak bere bazkideari partaidetza erosten dionean, errealtzat jotzen den aukera egikaritzen ari dela esaten da, aukera hori enpresa bateratuaren partaidetzan bertan gauzatzen baita, eta ez finantza-tresnetan.
- c) **Nazioarte mailako lehia aldatzea.** Kolusioa, hots, lehia murrizteko akordioak egitea lehiakideekin, aliantza estrategikoen beste ageriko abantaila bat da, eta horrek lehiaren defentsarako agintarien aldetik halako praktiken ikuskapen zorrotzagoa egitea ekarri du. Nazioarteko aliantzen arloa da, hain zuzen, halako akordioen aldekoagoa. Nazioarte mailan, akordio horrek suposa dezake bazkideak presentzia duen beste merkatuetan ez sartzea, eta hori, lehiaren defentsarako, zailagoa da agintariak hautemateko, eta, batez ere, zigortzeko.
- d) **Nazioarteko hedapena birkortzea.** Enpresek azkar irabaz dezakete nazioarteko presentzia nazioartekotzuriko beste enpresa batzuekin hitzarmenak eginda, ezarpen geografiko osagarria dutenean, bakoitzari dagokion merkatuan sar-

bidea izan dezaten. Hitzarmen mota hauek aurretik zerbitzua ematen ez zuen herrialdeetan egotea ahalbide diezaiokete enpresari denbora epe laburrean, eta kasu askotan nazioarte mailako errotzea baino lehenagoko tarteko pausoa izan daitezke. Izan ere, nazioarte mailako berregituraketarako finkatze prozesuan dauden industriren alorrean, ohikoa da euren artean aliantzak dituzten enpresen sareak sortzea eta euren arteko lehia sartzeari ekiditea, baina antzera eratutako enpresa-sareekiko lehia betean sartzen direnak. Sare hauek bloke estrategikoak izenez dira ezagunak (Nohria eta Garcia-Pont, 1991).

Nazioartekotzerako lankidetzarako arrazoi edo abantaila hauen guztien artean, azken hori da izaera berritzaileeneko edo tamaina handieneko eragiketak sorrarazi dituen. Nazioarteko lankidetzako ohiko abantailak enpresa bateratuen bitartez lortzen ziren bitartean, azken abantaila mota hau enpresen arteko akordio malguga-koekin egin izan da, bazkideen partaidetzen arteko trukaketak eginez sinatu direnak (García Canal, 2004).

Bestalde, Duranek (2005) dio aliantza estrategikoen, nazioartekotzeko bide gisa, kanpo merkatuetarako sarbidea, lehiakortasun abantaila gehigarriak sortzea (iker-keta eta garapena, merkataritzako banaketarako bideak eta moduak, etab.) eta eraginkortasuna bilatzea (ekoizpenaren berrantolaketa, inputak ziurtatzea) ahalbidetzen dutela.

Aurretik aipatutakoei aliantzen beste abantaila batzuk gehitu behar zaizkie, hala nola bazkidearengandik ikasteko aukera (Kogut, 1988; Menguzzato, 1995), nahiz eta horrek arriskua ere ekar dezakeen, enpresak bere bazkideak baino gutxiago ikasiz gero (Garcia Canal, 2004).

Guisadok (2002) hiru oinarritzko arrazoi ematen ditu enpresen arteko lankidetzarako:

- a) arriskuaren kontrola (ekonomikoa, eragiketena eta teknologikoa);
- b) eraginkortasuna (hedadura-ekonomien ustiaketari lotuta); eta
- c) denbora (aurreraturiko teknologietarako sarbidearekin lotuta).

Gai honi dagokionez, Johnson eta beste hainbaten (2006) hitzetan, aliantza egiteko arrazoi zehatz asko daude, baina hiru kategoria handitan biltzeko joera dute:

- a) masa kritikoa izateko beharra;
- b) baterako espezializazioa, bazkide bakoitzari bere gaitasunetara hobekien egokitzeko jarduerak egiteko aukera ematen diona; eta
- c) bazkideen ikasketa eta hobeto ustia daitezkeen gaitasunak garatzea.

4.3. Tipologia

Hitzarmen edo aliantza motei dagokienez, lau sailkapen⁶ proposatzen ditugu. Lehen biak osatu egiten dira beste bat lortu arte, eta laugarrena nazioartekotzeari dagokio berariaz.

6. Vidalek (1999) beste bi sailkapen proposatzen ditu. Lehen, kontratu egituraren arabera (elkartruke edo kontratazio-hitzarmenak, akzioetan partaidetza txikiak, eta enpresa bateratuak eta elkarteak barne hartzen dituzten koalizioak). Bestea, hitzarmenaren helburu diren jardueren izaeraren arabera (garapen teknologikorako hitzarmenak; logistika eta eragiketazkoak; marketin, salmenta eta zerbitzukoak; jardura anitzekoak). Oro har, enpresen arteko lankidetzaren guztiak aplika daitezke egoera anitzetan, baita aldi berean jardura funtzional ezberdinak hartzeko ere (Guisado, 2002). Dena den, lankidetzaren gehienak I+G eta ekoizpen jarduerekin lotuta daude, nagusiki (Fernandez, 1993).

Hala, bazkideen artean dagoen harremanari erreparatuta, lehen sailkapenak bi hitzarmen mota bereiztea dakar⁷ (Porter eta Fuller, 1986):

1. **Hitzarmen bertikalak.** Hauetan, bazkideek balio-kateko fase ezberdinen arteko trukea koordinatzen dute. Kasu honetan, bazkideen artean sortzen diren loturak erosle-saltzaile motakoak dira. Modu horretan, akordioaren helburu diren jarduerak aldeetako batek egiten ditu, aurretik besteak bere outputa utzi baitio ordain baten truke.
2. **Hitzarmen horizontalak.** Hauetan, bazkideek balio-katearen fase berean kokatuta dauden jardueren garapena koordinatzen dute. Jarduera bere osotasunean garatuz edota negozioen elkartrukeen bitartez egin daitezke; azken horietan bazkideek balio-katearen fase berean kokatutako jardueren outputa uzten diote elkarri. Halaxe gertatzen da bazkideek banaketa sareak elkartrukatzeko dituztenean, adibidez.

Aldi berean, bazkide lehiatzaileen eta ez lehiatzaileen artean egindako hitzarmenak bereizte aldera, bigarren sailkapen bat ere erabili ohi da (Fernández, 1991):

1. **Hitzarmen lehiakorrak.** Jardueraren bat era bateratuan egiteko interesa duten enpresen artean egiten direnak, merkatuan zuzeneko arerioak diren enpresak izanda ere.
2. **Hitzarmen osagarriak.** Izaera osagarria duten produktuak eskaintzen dituzten enpresen artean egiten direnak; beraz, ez dira zuzeneko lehiatzaileak merkatuan.

Bi definiziook ez dutenez erabateko gainjartzerik ekartzen, elkarrekin har daitezke kontuan, eta horrek ez dio oztoporik jartzen sailkapen gehigarri bat (hirugarren sailkapena) egiteari, lau hitzarmen mota bereiziz: bertikal lehiakorrak, bertikal osagarriak, horizontal lehiakorrak eta horizontal osagarriak.

1. **Hitzarmen bertikal lehiakorrak.** Elkarren zuzeneko lehiatzaileak diren bi enpresaren artean, horietako batek bien interesekoa den balio jarduera egitea adosten dute, horrela bien beharrak asebeteko dituen outputa sortuz.
2. **Hitzarmen bertikal osagarriak.** Bezero edota hornitzaile diren enpresekin ezartzen direnei dagozkien nagusiki. Hitzarmen mota hau ohikoa da enpresa handien eta sostengu moduan lan egiten duen industria laguntzailearen artean. Izaera bertikaleko hitzarmenek parte hartzen duten enpresen espezializazioa bultzatzen dute, bakoitzak lehiakortasun abantaila bat edo gehiago dituzten jardueretan buru-belarri aritzea ekartzen baitu. Hots, neurri batean, parte hartzen dutenek aurrerantz edo atzerantz hazteari uko egiten diote, enpresa bakoitza espezializatzen den balio-kateko katebegia edozein izanda ere. Ikuspegi orokor batetik, halako hitzarmenak aurreranzkoak (bezeroekiko ezartzen direnean) edo atzeranzkoak (hornitzaileekin ezartzen direnean) edo bi norabideetakoak direla esan daiteke. Azken kasu hori gertatzen denean, sare estrategikoak izena hartu ohi dute (Guisado, 2002).
3. **Hitzarmen horizontal lehiakorrak.** Merkatuan zuzeneko arerioak diren enpresen artean ezartzen direnak dira, baina jardueraren bat elkarrekin egiteko in-

7. Hitzarmen bertikal eta horizontalen arteko bereizketa Porter eta Fullerrekin (1986) egindako sailkapenaren arabera da, hots, "X koalizioa" eta "Y koalizioa" bereizten dituen.

ari den enpresari merkatuaren berariazko ezagutza, eta berak, berriz, ematen dionarekin oreka sortzen duen beste baliabide motaren baterako sarbidea lortzen du modu horretan (García Canal eta Menguzzato, 2005). Bazkide biek sorrera berriko sozietate berria eratzen dute, kapitala elkarbanatuz eta helmuga herrialdeko ekoizpen eta merkataritza jarduerak koordinatuz (García Canal, 2004).

2. **Herrialdeko aliantzak.** Herrialde bereko bazkideen arteko hitzarmenak dira, horien guztien nazioartekotzea errazteko. Herrialdeko aliantzaren kasu paradigmaticoa *esportazio partzuergoak*⁹ dira. Horietan, herrialde bereko enpresa ezberdinak elkartzen dira euren esportazio jarduera guztiak edota merkatu zehatz bat edo batzuetarako esportazioa koordinatzeko (García Canal eta Menguzzato, 2005). Aliantza mota hau enpresa txikiei egokitzen zaie hobeto, nahiz eta enpresa handiek ere erabil ditzaketen batzuetan (García Canal, 2004).
3. **Aliantza globalak**¹⁰. Bazkide atzerriarrek eginiko hitzarmenak dira, hainbat herrialdeko jarduera koordinatzeko. Normalean, bazkideen arteko merkataritzako negozio edo sareen elkartruke-hitzarmenetan oinarritzen dira eta, batzuetan, bazkideen nazioarteko jardueren koordinazio handiagoa aurreikusten dute (akordio markoak) (Vidal, 1999). Identifikatutako negozio elkartruke-hitzarmenak bi bazkideren artean sinatu ohi dira, eta euren jardun esparrua bazkideen jatorrizko herrialdera mugatzen da. Hitzarmen hauek kontratuek gidatutakoak baino ez dira izaten, eta ez da ohikoa bazkideen arteko akzio trukearekin osatzea. Oro har, praktika mota hau elkarrekikotasunean du oinarria. Akordio markoek (bazkideen aldetik maila globaleko jarduerak koordinatzea helburu duten aliantzak (García Canal eta Menguzzato, 2005)), argi adierazten den bezala, hedadura geografiko handiagoa daukate. Berez, euren jarduera esparrua eskualde geografiko batean (EB, adibidez) kokatzea da arruntena. Aurrekoak bezala, bi bazkidek baino ez dute osatzen. Era berean, oso ezohikoa da enpresa bateratua sortzea aliantza kudeatzeko bide gisa, baina kasu honetan ohikoagoa da bazkideen arteko akzio trukea egotea. Truke mota hauek garrantzitsuak izan omen dira aliantza mota hauen garapena bultzatzeko garaian (Vidal, 1999). Aliantza globalen eraketak garrantzi handia izan du Espainiako enpresen nazioarteko hedaduran, hala kuantitatiboki, nola kualitatiboki (García Canal, 2004).

García-Canal eta bestek (1998; 2002), *aliantza globalak* eratzeko garaian enpresek jarrai litzaketen estrategia ezberdinak aztertu zituzten. Zentzu horretan, jada zeuden aliantzen laguntza maximizatzea ahalbidetzen duten estrategiak ziren, alde batetik, hasieran hainbat aliatu global edukitzea, euren arteko hautaketa naturala sortzeko eta, bestetik, bazkideak bilatzea; bazkide horiek, nazioarteko ezarpen gehigarria edukitzeaz gain, baliabideak eta ezagutza teknologiko eta merkataritzakoa ekarriko zuten, enpresaren lehiakortasuna hobetze aldera.

García Canal eta bestek (2002), aurreko tipologiatik abiatuta, lau aliantza motako sailkapena ezarri eta Espainiako kasuarekin alderatu zuten.

1. Tokiko aliantzak. Enpresak tokiko bazkideekiko aliantzak baino ez ditu erabiltzen, normalean KIZerako mugak dakartzaten merkatu zehatzetan sartu ahal izateko.

9. Ikus 4.4 modalitateak.

10. Vidalek (1999) Espainiako enpresek 1987 eta 1997 artean nazioartekotzeko sortutako aliantza globalak aztertu ditu. Orotara, nazioartekotzeko 87 aliantza global identifikatu ditu.

2. Merkatuetara sartzeko erreferentziazko aliantza global bakarra. Bazkideen baliabideak eta gaitasunak biltzea da asmoa, mundu mailako jarduera koordinatua lortzeko aliantza bakarraren bitartez.
3. Eskualde mailako hedaturako aliantza ugari merkatuetara sartzeko. Enpresak bere nazioarteko esparrua zabaldu nahi du aliantza independente ugariaren bitartez, aurreko estrategiako aliantza global bakarrarekin ez bezala.
4. “Gaitasunen eraikuntzarako” aliantzak. Enpresak aliantzak egiten ditu bere lehiakortasun abantailak hobetzeko, bazkideen I+G eta fabrikazio estrategien koordinazioaren bitartez, eta merkatuak zabaltzeko asmoz.

Azken batean, herrialdeko *aliantzak* eta, batez ere, *tokikoak*, nazioarteko lankidetzaren tipoa klasikoak dira. *Tokikoak* egiten dira “atzerriko desabantaila” oso handia den herrialdeetan kokatuta dauden bazkideekin. *Herrialdekoak* prozesu honek berezkoak dituen arriskuak murrizteko erabiltzen dituzte enpresek (batez ere txikiak eta ertainak, nazioartekotze prozesuaren lehen faseetan). Aitzitik, *aliantza globalak* fenomeno sortu berria dira, merkatuen globalizazioarekin lotutakoa eta bazkide batekin nazioarteko merkatuetako gaitasuna koordinatzea ahalbidetzen duena (García Canal, 2004; García Canal eta Menguzzato, 2005).

Nazioarteko aliantzek aurrean duten erronka handietako bat euren kudeaketa da. Hitzarmen hauen kudeaketa ez da erraza, jakina: aliantzen edukia erabakitzeak ahal legin handiak egin behar dira, baita jarduerak antolatzeko modua ere, eta hori guztia adostasunean oinarrituta erabakitzea komeni da, izan ere, enpresa independenteek parte hartzen duten jarduketan aurrean baikaude. Gainera, nazioarteko aliantzen kasuan, zailtasuna areagotu egiten da bazkideen arteko ezagutza eza handiagoagatik eta kultura nazional eta korporatiboen arteko alde handiagoagatik (García Canal eta Menguzzato, 2005). Honek guztiak denbora eskatzen du, eta bazkideei etekinak ateratzeko ezarritako epeen atzerapena ekar dezake, bazkideek kudeaketa errutinak eta prozedurak diseinatu behar baitituzte. Arrazoi hori dela eta, aliantzek garapena izan ohi dute, hala konpromiso handiagoko aliantzarantz, nola inplikazio txikiagokoetarantz. Bazkideek jarduerak modu eraginkorrean egitea lortzen dutenean eta elkarren arteko konfiantza garatzen dutenean, errazago gertatzen da proiektu berriak identifikatu eta burutzea. Aitzitik, aliantzetan, behar bezalako emaitzak lortzen ez direnean, zaila gerta daiteke konfiantza lortzea, eta lankidetzaren baztertu egiten da (García Canal, 2004).

Zentzu horretan, lankidetzarako jarrera lankidetzako harremanen sustatzaile eta berme gisa (Ariño eta De la Torre, 1998), aliantzen arteko konfiantza (Menguzzato eta Dasi, 1999; Escribá, 2003) eta antolaketa ikasketak aliantzetan (Menguzzato, 1995; Escribá eta Urra, 2002) nazioarteko aliantzetarako lankidetzaren gako eta arrakastaren giltzarriak dira.

4.4. Modalitateak

Lehenago esan dugu aliantza estrategiko edo lankidetzaren hitzarmenak helmugan kokatutako agente batekin eginiko kontratu forma hartu ohi duela, hainbat aukeraren bitartez. Honakoak lirateke aukera nagusiak (Fernández, 1993; Guisado, 2002; Pla eta León, 2004; Johnson *et al.*, 2006)¹¹:

11. Guisadok (2002) nazioartekotzean aplikatu daitezkeen bestelako kontratu bideen azterketa zabalago egin zuen.

1. Lizentzia-hitzarmena¹²

Kontratu akordioa da; horren bitartez, lizentzia emaileak patente bat edo *egiten jakin bat* egiteko, erabiltzeko edota saltzeko eskubide mugatu bat lagatzen edo ematen dio lizentzia hartzaileari, kanon, erregalia edo royalty forma hartzen duen ordainaren truke. Normalean, eskubide hauek aktibo ukiezinetan gauzatzen dira. Hala, lizentziaren helburua marka erregistratu bat, patente bat, *egiten jakin* zehatz bat, diseinu bat edo copyright bat izan daiteke. Lizentziak ohikoak izaten dira oinarri teknologiko sendoko industrietan, bertan, esaterako, produktu patentatu bat egiteko eskubidea lagatzen baita komisio baten truke.

Lizentzia-hitzarmenek produktu zehatz batek atzerriko merkatu batean izan ditzakeen aukerei eta onarpen mailari buruzko lehen eskuko informazioa lortzea ahalbidetzen dute, eragiketan baliabiderik arriskuan jarri gabe. Nazioartekotze bide hau ETEek erabili ohi dute, normalean baliabide urriak dituztenak eta kanpo merkatuen ezagutza urria edo ezdeusa dutenak, merkatu horietarako hurbilketari ekiteko asmoz. Erantzuna positiboa izango balitz, gerora konpromiso handiagoa eskatzen duten beste nazioartekotze modu batzuk planteatu daitezke. Zentzu horretan, lizentzia-hitzarmenak gerora etorriko litzatekeen esportazio prozesu baten lehen pauso gisa erabil daitezke, edo baita prozesu horren bestelako aukera gisa ere.

2. Azpikontratazio-hitzarmenaren (azpikontratazioa)

Bitartez, enpresa batek (kontratista, eroslea edo bezeroa) beste bati (azpi-kontratista, hornitzailea edo zuzkitzailea) jarduera edo zerbitzu jakin batzuk egitea edo osagai edo produktuen fabrikazioa eskatzen dio. Beraz, azpikontratazioaren kasuan, enpresak zerbitzu edo prozesu atal zehatz batzuk azpikontratatzea erabakitzen du: adibidez, zerbitzu publikoetan gero eta ohikoagoa da zabor biltzea, garbiketa eta informazioaren teknologia zerbitzuak enpresa pribatuei azpikontratatzea (kanpo kontratazioa). Bi mota bereiz ditzakegu: “outsourcing”, jarduera laguntzeko bada, eta azpikontratazio aurreratua, oinarritzkoa denean. Guisadok (2002) azpikontratazio lehiakorra eta lankidetzakoa bereizten ditu, kontratu egile eta azpikontratu egile diren enpresen arteko harremanak artikulatzeko moduaren arabera. Nazioarteko esparruan, azpikontratazio aurreratuaren adibide nabarmengarria “giltza eskura proiektua” da.

Azpikontratazioak izugarri errazten du fabrikazioari ekitea zailtzen duten merkatuetako presentzia aktiboa, eta fabrikazio horri ekitea ezinbestekoa da arrakastarako aukerak izateko. Modu horretan, fabrikaziorako KEP egiteko baliabide nahikorik ez izateagatik edota halako erabakiak dakartzan arriskuak gehiegizkotzat jotzeagatik nazioartekotzeari ekiten ez dioten enpresek ere aipatutako merkatuetarako sarbidea izateko aukera dute tokiko enpresek azpikontratazio oso edo zatikakoa eginez. Hala eginez gero, aipagai den enpresak ez ditu fabrikazio propioak dakartzan arriskuak hartzen, eta, beraz, arriskuaren kontrol handiagoa lortzen du. Enpresak beti jo ahal izango du nazioartekotze modu garatuagoetara. Beraz, azpikontratazioak enpresen nazioartekotzea errazten laguntzen du, guztiz propioak diren KEP sortzeak dakartzan inbertsioen osotasunera jo gabe; bestelako aukera bat da, bada, halako filialen sorrerarako, edota arrisku gutxiagoko ikasketa egiteko lehen pausoa, behintzat.

12. Hainbat autore eta profesionalak lizentzia-kontratuaren alde guztiak biltzen dituen lankidetzahitzarmen gisa ulertzen dute, eta horrek nahasmena sor lezake. Hala definitu zuen UNCTCk (1988) lizentzia: “Lizentzia-hitzarmena eskubide besterengarri bat daukanaren eta beste enpresa baten arteko kontratua sinatzean datza, eta horren bitartez azkenari eskubide horren erabilpena egiteko baimena ematen zaio, baldintza zehatzetan, salmenta-kopuruarekin lotutako hasierako ordainketa finko baten edota aldizkako ordainketa baten truke”. Erakunde honen arabera, lizentzia-hitzarmenak honako aukerak bereizten ditu: nazioarteko eremuko banaketa-hitzarmenak, kudeaketa kontratuak, frankiziak, fabrikazio kontratuak eta patenteen lagapena.

3. Nazioarteko frankizia-hitzarmenaren bitartez

Bitartez, frankizia egileak frankizia hartzaileari erabilera, ezagutza eta gaitasun eskubideak lagatzen dizkio, egileak bere jatorrizko herrian garatutako negozio ia berdina errepikatu, ezarri eta administratzea ahalbidetuko diotenak hartzaileari, trukean diruzko ordainketa jasota, normalean. Frankiziek azpikontratazioen antzera funtzionatzea ahalbidetzen dute, baina frankizia bidez azpikontratatzeko dena ez da ekoizpen funtzioa, baizik eta dagokion merkaturatze funtzioaren atal bat edo bere osotasuna. Frankiziaren bitartez, enpresak bere produktuen txikizkako banaketa eta salmentarako atzerriko merkatuetarako sarbidea izan dezake, lan horretan baliabide propio asko jokoan ipini gabe. Frankizia, beraz, hainbat kasutan, salmentako Nazioarteko Zerbitzuen Ezarpenaren (NZE) aurrekoa, edo ordezkua, izan daiteke, modu horretan, arriskuaren kontrol eraginkorrari lagunduta.

Beraz, frankizia txikizkako banaketarako hitzarmen mota berezi bat da: produktu bat edota salmenta sistema bat erabiltzeko baimena emateaz gain, enpresa frankizia egileak zerbitzu osagarri multzo bat ere (publizitatea, trebakuntza, aholkularitza) ematen dio frankizia hartzaileari, eragiketa prozesuak estandarizatzeko eta kalitate maila egokiak ziurtatzeko.

Atzerriko frankiziek hainbat forma har ditzakete:

- a) frankizia hartzaile bakoitzarekin zuzeneko harremana garatzea, merkatuaren urruntasunak eta frankizia hartzaile asko izateak horien jarraipena eta kontrola zail dezaketean arren (nazioarteko zuzeneko frankizia);
- b) atzerrian KI ezartzea, tokiko frankizia hartzaileekin negoziatu eta eurak kontrolatzeko ardura izango duena (nazioarteko frankizia filiala);
- c) atzerriko enpresa bati lurralde osorako frankizia globala lagatzea, frankizia hartzaile hori frankizia egile gisa lan egin dezan merkatu horretan (nazioarteko frankizia masterra); eta
- d) erdibideko formak erabiltzea: adibidez, tokiko enpresa batekin *joint-venture* bat ezartzea frankizien sarea garatzeko (nazioarteko *joint-venture* frankizia).

Lehen belaunaldiko frankizietan, hala nola edarien, auto kontzesionarioen edota gasolindegien industrietan, frankizia egilearen aldetik laguntza eta babes ematea nahiko mugatua izaten da, eta beraz, kontratua marka eta hainbat teknologia lagatzera mugatuta egoten da; hala ere, bigarren belaunaldiko frankizietan, adibidez, janari azkarreko jatetxeetan, moda dendetan, hoteletan, auto alokairuan eta abarretan, enpresen artean sortzen den harremana estuagoa da, eta erosleak frankizia egilearen marka jasotzeaz gain, negozioa garatzeko jarraibideak eta gida zehatzak, trebakuntza eta zuzeneko laguntza, baita finantzarioa ere, jasotzen ditu.

4. Sare-hitzarmenen

Bitartez, bi erakunde edo gehiago aritzen dira elkarlanean, elkarrekiko abantailak ematen dizkieten harreman formalei esker. Horrela, sareak sortu dira aire bidezko garraioaren industrian, nagusiki marketin helburua dutenak (merkataritzako sinergiak), baina aliantzako bazkideek (edo batzuek) kapitalean neurri batean parte

hartuz ere bai. Lankidetzaz hitzarmen hauek oso epe luzeko konpromisoa eskatzen duten aliantza edo sare estrategikoei egiten diete aipamen, eta, horregatik, lehen aipatutako lankidetzaz hitzarmenek jasotzen duten uneko lankidetzaz edo iraupen zehatzeko baina harago doaz. Herrialde ezberdinetakoak diren enpresen arteko epe luzeko aliantzak euren balio-kateetako katebegi zehatzetako lankidetzaz oinarritu ohi dira, eskala- edo hedadura-ekonomiei sarbidea erraztuz, kasuen arabera. Nabarmendu behar da lankidetzaz mota hau oso erakargarria dela ETEentzat, lankidetzaz dagoen jardueren artean, tamainarekin lotutako hainbat abantailetarako sarbidea ematen baitu, euren balio-kateetan malgutasunari eustearekin batera. Lankidetzaz mota honek enpresen izaera lehiakorra indartzen du, nazioarteko merkatuetan euren kabuz egin ezin dituzten hainbat jarduera sendotzen laguntzen duen heinean.

5. Administrazio-hitzarmenak

Epe luzeko lankidetzaz hitzarmenak dira, eta horien bitartez enpresa batek beste bati administrazio funtzioa uzten dio. Kontratu hauen bitartez, enpresa baten kontrol operatiboa nazioarteko enpresa independente batek hartzen du zuzendaritza funtzioak egin ditzan. Enpresa horrek ematen dituen zerbitzuak askotarikoak dira: zuzendaritza nagusia, finantza-administrazioa, langileen kudeaketa, etab. Eskuarki, funtzio horiek, kontratua amaitutakoan bezeroari itzuliko zaizkiolakoan betetzen dira. Zuzendaritza zerbitzuak lagatzen dituen enpresa da, azken batean, giza faktorearen eta kapitalaren (eguneroko funtzionamenduaren) gidari eta kontrolatzaile, eta jabegoaren nagusi legala denak kontrolatzen ditu operazioak, baina ordezkari gisa. Kontratu mota hau sarritan erabiltzen dute nazioarteko hotel-kateek, baita zerbitzu publikoen kudeaketaren alorrean ere, hala nola garraioak, telekomunikazioak, energia, etab. Hala, kudeaketa gaitasun handiko eta baliabide askoko hotel-enpresa handi askok establezimendu askoren administrazioa daramate, euren jabetzakoak ez diren arren.

6. Akzioen elkartruke txikiak

Proiektu komun batean parte hartzeko asmoz (merkatu berri batean sartzea, arriskuak dibertsifikatzea...), bi enpresak elkarrekiko kokapena hartzea erabakitzen dute dagozkien kapital egituretan, bi enpresen arteko akzioen elkartrukea eginez.

7. Esportazio partzuergoak

Hainbat enpresak osatzen dituzte, ETEek nagusiki, elkarren artean kapitala batu eta bazkidetzaz egiten dutenak; helburua enpresa berri bat sortzea da, enpresa elkartu guztien espportazioak burutu eta kontrola ditzan. Kanpo merkatura taldean sartzeko modu hau tamaina txikiko enpresentzako, merkataritza eta finantza hedadura arazoak dituztenentzako nazioartekotze tresna erabilgarria da. Partzuergoaren bitartez, konpainia hauek kanpo jarduerak sortutako gastuak elkarbanatzea lortzen dute, eta produktu sail handiagoa eskaintzea ere bai, partzuergoko kide diren enpresak, eskaintzari dagokionez, osagarriak direnean¹³.

8. Partzuergoak

Enpresa independente berri bat sortzea helburu ez duten enpresen arteko lankidetzaz hitzarmenak dira, espportazio partzuergoak ez bezala. Beraz, hitzarmen mota

13. Laguntza publiko garrantzitsuak izan dira espportazio partzuergoak eratzeko. Laguntza programa nagusia ICEXek sustatu zuen 1985ean. Horren babesean, 330 partzuergo sortu ziren 2001 bitartean (ICEX, 2003). Lopezek (2000) partzuergo horietako lagin esanguratsua aztertu zuen. Ondorioek adierazten digutenez, partzuergoak herrialde zehatzetako aukera zehatzak profitatzeko sortu ziren gehienbat eta, horietan, sostengu finantzario publikoa halako jardueretan aritzeko bultzada gehigarria izan zen. Benetan, elkarlanerako bide hau aliantzak aukera erreal gisa dituen ikuspegiarekin bat egiten du, izan ere, behin enpresa batek herrialde zehatz batean duen arrakastaren ezjakintasuna argitzen denean, elkartze bide honek ez baitu zentzurik. Horren froga da 330 partzuergoetatik laurogeita hamar baino ez zirela lanean ari 2001ean (ICEX, 2003). Horren azalpena da, halaber, ICEXek denbora mugatuz finantzatzen zituela partzuergoaren jarduerak, hiru urtez baino ez, hain zuzen.

honetan ez dago kapital ekarpenik, ezta jabetza titulurik ere. Enpresa elkartuak ados jartzen dira proiektu bati elkarrekin aurre egiteko, eskuarki epe luzekoa. Aliantza mota honen adibide izan zen, hasieran behintzat, Airbus Industrie deituriko Partzuergo Europarra, bidaiarientzako hegazkin handiak egiteko ardura zuena eta alemaniar, frantziar, ingeles eta espainiar (CASA) herritartasuneko enpresek osatuta, harik eta enpresa gisa eratu zen arte.

9. Kanpo merkataritzako kooperatibak

Funtsean, esportazio partzuergoen funtzionamendu eta helburu berberak dauzkate. Horiekiko ezberdintasunik handiena lege egitura ezberdina izatean datza, kasu honetan kooperatibei dagokiena, horrek dakartzan abantaila eta oztopo guztiekin.

10. Erakundeek sustatutako elkarteak eta proiektuak

Interes publikoa edota proiektu zehatz baten tamaina dela-eta, askotan erakunde publiko edo pribatuak (gobernu nazionalak, eskualdeko gobernuak, fundazio publikoak, fundazio pribatuak, etab.) helburu zehatz baten inguruan enpresak elkartzea babestu eta sustatzen dute, enpresa horiek entitate berri bat sortzera bultzatuz, azkenean partaideetariko batek ere kontrolatuko ez duena. Oro har, proiektua aurrera eramateko enpresa arduradunaren zuzendaritza eta kontrola erakunde sustatzailearen esku egon ohi da.

11. I+G elkarteak, erosketak zentralak, proiektu bateratuak

Enpresen arteko aliantzak egiteko beste modu batzuk dira, entitate juridiko independente berria sortzeko aukerarik ematen ez dutenak; baliabideak eta gaitasunak batzea bilatzen dute berariazko jardura esparru ezberdinetan (I+G, hornidura, etab.) oinarritzko zehaztasuna lortzeko. Hala, I+Gren kasuan, aipatu elkarteak bere helburua lortzen duenean, enpresa bakoitzak bere aldetik ekingo dio dagokion aplikazio teknologikoari, bere interesaren arabera. Antzeko ezaugarriak dituzte erosketak zentralak. Hitzarmen hauek *Europako interes ekonomiko taldeetan* (EIET) gauzatu ohi dira. Proiektu bateratuen kasuan, non enpresa bakoitzak bere espezializazioa ekartzen duen, *aldi baterako enpresa-elkartearen* (ABEE) formula erabili ohi da, lan publikoetan bereziki sarritan erabiltzen dena.

12. Enpresa bateratua ('joint venture')

Aliantza estrategikoa egiteko modurik konplexuena izan daiteke. Enpresa bateratua entitate ekonomikoen elkartea da negozio bat garatzeko, iraupen luzekoa eskuarki; bertan, erabakien kontrola eta horiek hartzea, etekinak eta arriskua partekatzen dira, aldeetako bakoitzak eginiko ekarpenaren arabera. Enpresa bateratuak, beraz, izaera juridikoa du, eta eragiketak egiten ditu bere kabuz (Harrigan, 1985; Killing, 1988). *Joint venture* bat enpresa berria da, arriskuak partekatuz helburu zehatz bat lortzeko elkartzen diren bi enpresa independente edo gehiago elkartuta sortzen dena (Guisado, 2002). *Joint venture*aren bitartez, bi erakunde independente izaten jarraitzen dute, baina elkarte berri bat sortzen dute, bi matrizeen zati dena (Johnson *et al.*, 2006).

4.5. Abantailak eta eragozpenak

2. taulan aliantza estrategikoen abantaila eta eragozpen nagusiak erakusten dira.

2. taula

Aliantza estrategikoen abantaila eta eragozpenak

Abantailak	Eragozpenak
<ul style="list-style-type: none"> • Merkatu eta teknologia berrietarako sarbide azkar eta erraza ematen dute, arrisku eta kostu gutxiarekin. • Baliabideak, gaitasunak eta arriskuak partekatzea ahalbidetzen dute, eta horrek independentzia osoarekin gauzatzea ezinezkoa izango litzatekeen enpresa proiektuak bideragarri egiten ditu. • hedadura-ekonomien ustiapen eta ikasketarako bidea ematen dute. • Enpresa espezializatuen baliabide eta gaitasunen asimetriak osatzen eta lehiakortasun abantailak lortzen laguntzen dute. • Sektore baten lehiakortasun izaera aldatzera irits daitezke, enpresa baten alde. • ETEen nazioartekotzea sustatu eta indartzen dute, nazioarteko merkatuetara sartzeko erraztuta baliabide handiak konpromisoan ipini gabe eta neurrigabeko arriskuak hartzea saihestuta. • Bazterreko merkatuak zerbitzu daitezke edo zuzeneko inbertsioa non mugatu erabaki. • Lehen pausoa izan daiteke merkatu baten errealitatea zein den ezagutzeko. • Tokiko ezagutzak, zuzendaritza kideak eta marketin politikak erabiltzeko aukera. • Ez dago norberaren zuzendaritza baliabide handirik inbertitzeko beharrik. • Kapital inbertsio txikia behar dute eta hasierako inbertsioaren araberako itzulketa handia ematen dute. • Kontratu modu asko. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bazkideei baliabide eta gaitasun nuklearrak besterentzeko arriskua hartzen da. • Baliabide eta gaitasunak besterentzearen bitartez, lehiakide berriak agertzea. • Enpresek berrikuntzan nahikoa indar ez inbertitzea ekar lezake, beste bazkideek egingo dutelako gehiegizko konfiantza izateagatik. • Oro har, antolaketa konplexutasuna areagotzen dute, erabakiak hartzeko aldean independentzia baldintzatzen dute eta eragiketen kontrola zailtzen dute. Koordinazio ahaleginak areagotzea eskatzen dute. • Produktu edo zerbitzuak arrakasta izanez gero, lor litekeen etekina txikiagoa da (palanka efektu operatiboa). • Hitzarmenaren bazkidearen bilaketa, negoziazio eta kontrol kostuak. • Ospea galtzeko arriskua, know-how delakoaren erabilera txarragatik. • Harremanak ez badu bestea asebetetzen, zaila da berau bertan behera uztea. • Unitateen artean estandarrei eustea zaila gerta daiteke (batez ere nazioarteko frankizietan).

Iturria: Guisadok (2002) eta Pla eta Leonek (2004) egindakoan oinarrituz, osatua eta egokitua.

4.6. Lankidetzeta-hitzarmenen (bizikidetzeta estrategia) eta hamar estrategien ereduko beste esparru estrategiko batzuen arteko uztarketa

KIZari dagokionez (*sartzeko eta irauteko estrategia*), jabego egitura da gakoa. Hala, KIren jabego egitura kontuan hartuta, horiek bi kategoria zabaletan sailkatze-ko aukera dago (Buckley eta Casson, 1988; Gatignon eta Anderson, 1988; Hennart, 1988; Kogut, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Contractor, 1990):

1. Enpresa inbertitzaileak *bakarka eginiko KIZ*; hots, KIren kapitalaren %100aren jabe da, eta bertako jabetza osoko filial baten kokapenaren sortzaile.
2. *Hainbat bazkidek parte hartzen duten KIZ* eta, beraz, KI partekatzen dutenak; harrera merkatuan nazioarteko enpresa bateratua sortzea dakar.

Bigarren kategoria honi, kanpo hazkundearen garapenaren moduaren arabera kanpo hazkundearen estrategien sailkapenari jarraiki [Bueno (1996) eta Bueno *et al.* (2005) ikuspegi], honakoekin egin dakioke aurre:

1. *sozietateen integrazioa*. Izaera juridikoaren galera du ezaugarritzat, eta halakoak izan daitezke: i) bat-egite purua; bertan, bi sozietate, A eta B, batzen dira, C sozietate berria sortzeko bien ondare osoa elkartuta. A eta Bren izaera juridikoak desagertu egiten dira; eta ii) bat-egitea aktiboaren zati bat emanez: A sozietateak B sozietateari bere ondarearen zati bat ematen dionean gertatzen da. Aren izaerak bere horretan dirau, baina Brena desagertu egin daiteke, C berri bat sortuz gero, edo bestela, bere horretan jarrai dezake, Aren ekarpenari esker handitu egiten bada.
2. *kapitalean parte hartzea*. Kontrol zorroa sortzeko estrategia ere deiturikoa. Garapenaren modalitate juridikoaren arabera, izaera juridikoa mantentzea ezagurri duen kanpo hazkunde mota da. Sozietateetan parte hartzea honakoa izan daiteke: a) kontrol absolutua, kontrol zorroa kapital sozialaren %80 baino gehiagokoa denean; b) gehiengo kontrola, kontrol zorroa kapital sozialaren %50 baino gehiagokoa denean, eta c) gutxiengo kontrola, kontrol zorroa kapital sozialaren %50 baino gutxiagokoa denean.

Baterako partaidetzan eginiko KIZek entitate berri baten sorreran (*joint venture* edo *nazioarteko enpresa bateratua*) oinarritutako aliantza estrategikoetara garamatza, besteak beste; lankidetzako jarduera esparrua, horren arabera, bi enpresa edo gehiagok, eskuarki herrialde ezberdinetakoak, dagozkien aktibo edota baliabideen batuketaren emaitza den enpresa baten jabegoa, kudeaketa eta kontrola partekatzea erabakitzen duten, ez beti proportzio berean. *Nazioarteko enpresa bateratuak*, beraz, herrialde ezberdinetako hainbat bazkideren arteko baterako inbertsioa izan ohi dira, horietako baten herrialde-merkatuan jarduten direnak. Oro har, tokiko bazkideak ematen ditu bere herrialdeko merkatuaren edota gobernuko harremanen ezagutzarik handienak, eta nazioarteko bazkideak, berriz, normalean handiagoak izan ohi diren bere baliabideak, ekonomiko, tekniko edo teknologikoak, edota kudeaketari dagozkionak (Rialp eta Rialp, 2005). Bazkideetako bakoitzak izaera ezberdineko aktiboak eman liezazkioke enpresa bateratuari: dirua, aktibo fisikoak, giza baliabideak, *know-how*, banaketa sareak, teknologia, etab. Aktibo horien ebaluazio monetarioa izango litzateke enpresa bateratuaren kapitala (Pla eta Leon, 2004).

Zentzu horretan, hamar estrategien ereduko alor estrategikoei dagokienez esaten genuen bezala, ohikoa da alor horietako hainbat uztartzea. Modu horretan, guztiz uztargarriak dira *hazkunde estrategia* eta *bizikidetzak estrategia*, eta horrela, *hazkunde strategiaren* bi aukerei:

a) **Jabetza osoko KE sortzea** eta

b) **Jabetza osoko KE erostea**,

beste bi gehitzen zaizkio¹⁴:

c) **Enpresa bateratu baten sorrera**. Helmuga herrialdean enpresa berri bat sortzen da baliabide eta gaitasun gehigarriak emango dituzten beste bazkide batzuekin lankidetzan, eta jabegoa partekatzen dute.

14. Lopez Duarte eta Garcia Canalek (2004) bildutako ebidentzia enpirikoak ahalbidetzen du modalitate hauek betetzen duten papera aztertzea, Espainiako enpresen egindako KIZen testuinguruan. Lanetik atera daitekeen lehen ondorioetako bat da eskuarki Espainiako enpresak kanpo baliabideekiko menpekotasun nabarmena izan duela bere KIZ bidezko hedatze prozesuan. KE sortu berriak enpresa bateratu eta eskuratuen oso azpitik daude. Enpresa espainiarrak, beraz, kanpora jo izan du, beste enpresa batzuen jabetzako baliabideetan oinarrituta, horiekin aliatuz edota horiek osorik edo partzialki eskuratuz. Honek ikusarazten digu aliantzak gehiago erabili direla KIZ bidezko nazioartekotze prozesuetako lehen faseetan, Espainiako enpresak bere nazioarteko hedapenean mailakako garapena izan duela frogatuta; modu horretan, eskarmentua pilatuz joan da eta, aldi berean, arriskuak murriztu ditu.

d) Helmuga herrialdean kokatuta dagoen enpresa baten kapitala **partzialki eskuratzeari, KE partekatua** sortuta. Eskuratzeari horrek ekar dezake enpresa inbertitzaileak harrera merkatuan kokatutako KEren kapitalaren ehuneko bat baino ez erostea, edota eskuratzeari partekatutako batean¹⁵ inplikatzeari. Azken honek ekartzen du KIZren helburu den herrialdean kokatutako enpresa baten kapitalean bazkide berriak sartzea, esku hartzen duten enpresek aurretik garatutako lankidetzaren hitzarmen baten esparruan, horri baliabide berriak emateko helburuarekin, bere hedapenerako, norabide aldaketarako edo biziraupenerako beharrezkoak baititu. Sarrera hori bi modutan gauza daiteke: i) herrialde hartzailean kokatutako enpresa baten eskuratzeari partzialaren bitartez, enpresa eskuratzeari eta enpresa eskuratuaren jabeen arteko lankidetzaren hitzarmen bati esker, hala saltzailea bera enpresaren jabeak izanik, eta ii) harrera merkatuan kokatuta dagoen enpresa bat osorik eskuratzeari, enpresa-talde edo partzuergo batek egindakoa, eskuratzeari unitatearen jabea eta kudeaketa partekatuzko helburuarekin.

Antolaketaren ikuspuntutik, harrera merkatuan kokatutako enpresa baten kapitala osorik eskuratzeari jabetza osoko filial bat sortzearen antzekoa da, eta eskuratzeari partzialak, aldiz, sorrera berriko enpresa bateratuaren antzeko izaera du. Hala ere, nazioartekotze prozesuan duen eragina ezberdina da, eskuratzeari enpresa eskuratuak garatutako harrera merkatuaren azpiegitura eta ezagutzak erabiltzen baitira, enpresa inbertitzaileari bere jardura kokapen gutxi-asko aurreratutik hasteko aukera emanez.

Gomes-Casseresen arabera (1989), bi sailkapenok elkarren baztertzailerik izan bari, elkarren osagarri dira. Horrela, hala enpresa berri bat sortzen duten inbertsioak, nola harrera merkatuan aurretik kokatutako unitate bat eskuratzeari bitartez gauzatzen direnak, bakarka zein modu partekatuan egin daitezke. Lau aukera hauek ikus daitezke 3. taulan.

3. taula

KIZ bitartez harrera merkatuan ezartzea, hazkunde estrategia eta bizikidetzaren estrategia uztartuz

		Bizikidetzaren estrategia	
		Bakarka	Lankidetzaren hitzarmena
Hazkunde estrategia	Barne Hazkunde	Jabetza osoko KE sortzea (a)	Enpresa bateratua sortzea (c)
	Kanpo Hazkunde	Jabetza osoko KE eskuratzeari (b)	KEren eskuratzeari partzial edota partekatua (d)

Iturria: Villarreal (2007, 2008).

Modu honetan, bakarka edo enpresa-taldeek eginiko KIZak harrera merkatuan enpresa berri bat agertzea edo aurretik existitzen zen enpresa baten jabetza eta kontrolan aldaketa ekar ditzake. Zentzu horretan, atzerriko merkatu batean aurretik existitzen zen enpresa baten eskuratzeari oso edo partziala merkatu horretan sartu nahi duten enpresek gero eta sarriago erabiltzen duten aukera da (Caves eta Mehra, 1986 eta Hennart eta Park, 1993).

15. Enpresa bateratuaren sorreraren eta eskuratzeari partekatuen arteko ezberdintasuna Noblek ezarri zuen (1994), "joint venture"ak eta "shared venture"ak bereizi zituen.

Honenbestez, identifikatu ditugun KEen bi jabetza egiturak (jabetza osoko filiala eta enpresa bateratua) ekoizpen instalazio berri baten abiatzearen edota aurretik zegoen baten eskuratzearen emaitza izan daitezke (Lopez, 1996). Enpresa arloko erabakitze esparru estrategiko hauek (harrera merkatuan kokatutako unitatearen jabetza egitura eta KIZ bidez bertan kokatzeko modua eta hazkunde mota) elkarrekin kontuan hartzeak, kategoria baztertzailak ez direla aintzat hartuta, aipatu lau aukerak identifikatzea ahalbidetzen dio enpresari nazioartekotzeari ekitea xede. Hitzarmenarekin lortu nahi den helburuaren eta merkatu hedaduraren arabera, lau *joint venture* edo *nazioarteko enpresa bateratu* motarekin topo egingo dugu, 4. taulan ikus daitekeen bezala.

Tokiko enpresa bateratu batek bertako merkatuan sartzea izan dezake oinarritzko helburutzat, tokiko bazkidearen ezagutzek erraztuta, edota merkatu horretan kokatutako hainbat baliabide ustiatzea, tokiko enpresek besterik ez dituztenak eskura. Aitzitik, enpresa bateratu global baten bitartez, munduko merkatu gehienetan presentzia garatzea bilatuko litzateke funtsean, bazkideen koordinazioaren bitartez, edota mundu mailan bazkideen lehiatzeko gaitasuna hobetzea, euren baliabide eta gaitasunak bateratuz (Laserre, 2003; Pla eta Leon, 2004).

4. taula

Enpresa bateratuen tipologia

		Helburua	
		Merkatua	Baliabideak eta gaitasunak
Merkatu hedadura	Globala	Hedadura globaleko <i>joint venturea</i> (bazkideen osagarri geografikoa)	Bazkideen lehiakortasuna areagotzeko <i>joint venturea</i> (fabrikazio bateratua. I+G)
	Tokikoa	Merkatu batean sartzeko <i>joint venturea</i> (garatze bidean dauden herrialdeak)	Herrialde bateko baliabideetarako sarbidea izateko (baliabide naturalak dituzten herrialdeak)

Iturria: Laserre (2003).

Enpresa bateratuen (*joint ventureak*) abantaila eta eragozpen nagusiak erakusten dira 5. taulan.

Johnson eta bestek (2006) zerari erreparatzen diote: zergatik ote diren estrategia batzuk beste batzuk baino arrakastatsuagoak, aukera estrategikoak ebaluatzea ahalbidetzen duten arrakasta-irizpideen kontzeptua txertatuta. Lehen irizpidea (besteak onargarritasuna eta egingarritasuna dira) strategiaren doikuntza da, estrategia erakundea dagoen egoerari egokitzen zaion galderari erantzuten diona. Zentzu honetan, 6. taulak lotutako alor estrategikoen uztarketa doitutzat jotzeko dauden arrazoiak agertzen ditu.

Aurreko loturaren antzera, sartzeko eta irauteko estrategia eta bizikidetzat estrategia uztartu ohi dira, luzetarako planteamendu baten bitartez (sekuentzia estrategia). Hala, Rialp eta Rialpek (2005) azaltzen dute nazioarteko enpresek euren nazioartekotze prozesuan zehar, gehiagotan edo gutxiagotan, erabaki estrategiko mota ezberdinei aurre egin behar dietela, nazioarteko merkatuetan sartu eta garatzeko bide edo modu orokorren hautaketa edo aldaketan oinarritutakoak. Gure erabakitze zehaztasun planteamenduan, hautaketa hau beste alorrekin uztartzen da.

5. taula

Enpresa bateratuen abantailak eta eragozpenak

Abantailak	Eragozpenak
<ul style="list-style-type: none"> Sarrerako kostuak eta gastuak partekatzea. Dagokion merkatuaren lehiaketa baldintzei buruzko informazio ona lortzeko bide pragmatiko eta eraginkorra (bazkideen bitartez). Baliabideak elkartrukatzeko aukera: informazioa, teknologia, esperientzia, etab. Dagozkion tokiko merkatuetako arrisku mailen kontrola bertako bazkide baten bidez, beraren berariazko ezagutzei esker. Enpresen jabetza eta kontrolari kanpoko gobernuak ezar dakizkiekeen murrizketak (atzerriko inbertsioari mugak) saihesteko balio dezake. Beste bazkideak beste enpresa batzuekin, gobernuarekin eta abarrekin dauzkan harremanak balia daitezke. 	<ul style="list-style-type: none"> Bazkide egokia hautatzeko zailtasunak. Aldeen arteko desadostasunak sor daitezke, ezberdintasun kulturalak, zuzendaritza estiloak, negozio jarduerak eta abarrak ezberdinak direla eta. Kontrolarekin lotutako funtzioetarako izendapenekin arazoak. Bazkideei oinarritzko eskumenak aldarazteko arrisku potentziala dago. Bazkideren baten aldetik, jokabide oportunistak izateko aukera. Enpresa bateratuaren norabide estrategikoan aldaketak egiteko zailtasuna. Enpresa handietan, hainbat herrialdetako enpresa bateratu ezberdinak batzea zail gerta daiteke. Independentzia galera. Baldintzak aldatuz gero, bazkide bakoitzak zailtasunak izan ditzake bere helburu estrategikoak lortzeko.

Iturria: Guisadok (2002) eta Pla eta Leonek (2004) egindakoan oinarrituta.

6. taula

Nazioartekotze aukeren doikuntza estrategikoa, KIZean bizikidetzaren estrategia eta hazkunde estratagia uztartzean

	Zergatik izan daiteke egokia aukera hau, honako terminoetan...		
Aukera estrategikoa	Ingurunea	Gaitasuna	Itxaropenak
Barne garapena	Merkatuan lehenik. Ez dago bazkide edo eskurapen "eskuragarririk".	Gaitasunen ikasketa eta garapena. Kostuen banaketa denboran zehar.	Erraztasun kultural/politikoa.
Bat-egitea/eskurapena	Abiadura. Eskaintza/eskaera. Prezio/etekin ratioak.	Gaitasunak eskuratzea. Hedadura-ekonomiak.	Etekinak: akzioaren hazkundera edo kotizazioa. Talka kulturalak.
Garapen bateratua (lankidetzaren hitzarmenak)	Abiadura. Industriaren araua.	Gaitasun osagarriak. Bazkideen ikasketa.	Sartzeko "beharrezkoa". Arriskua murrizten du. Modan dago.

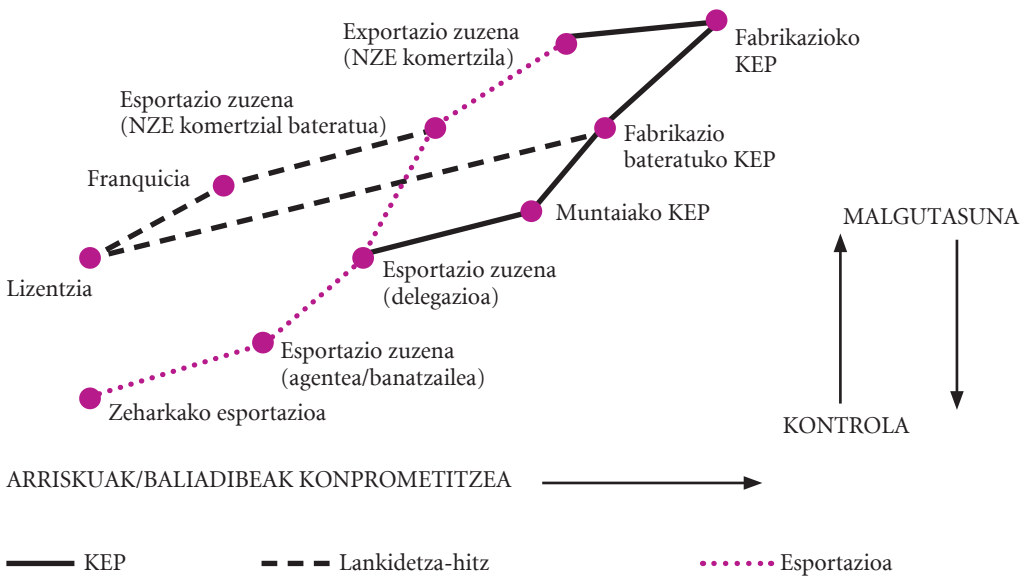
Iturria: Johnson *et al.* (2006).

Rialp eta Rialpen hitzetan (2005), enpresek kanpo merkatuetan sartu eta garatzeko erabilitako aukera estrategia hauek, sarritan, horietako bakoitzak errealitatean dakartzan arrisku maila, baliabideen konpromiso, etekinen potentzial eta kontrol maila izan dute ezaugarri; horiek guztiak ezberdinak dira, baina, era berean, oso lotuta daude. Horrek hainbat tentsio edo konpromiso kritiko daudela adierazten du, alde batetik, kontrol maila eta, horrekin batera, enpresak bere kanpo eragiketetan jasaten duen arrisku operatiboa zehazteko garaian, eta, bestetik, denbora une bako-

tzean lortu beharreko etekin potentziala konprometitutako baliabideen bolumenaren arabera (Osland *eta al.*, 2001). Auzi hauek, *sartzeko eta irauteko estrategia* eta *bizikidetzaren estrategia*ren uztarketa naturalarekin batera, luzetarako ikuspegiarekin (*sekuentzia estrategia*) ikus daitezke 3. irudian.

3. irudia

Sartzeko eta Irauteko Estrategiaren garapena – Bizikidetzaren Estrategia



Iturria: Villarreal (2007, 2008).

Oro har, nazioartekotze maila handiagoetarako pausoek enpresak nazioarteko eskarmentu maila handiagoa lortzea dakarte, bere nazioarteko garapenean egindako mailakako ikasketa pilatzeko prozesuari esker (Alonso eta Donoso, 1994). Era berean, *sartzeko eta irauteko strategiak* (esportazioa, NZE, KEP edo KZE) eta *bizikidetzaren strategiak* (kontratu hitzarmenak, enpresa bateratuak) uztartzen dituzten (denboran bat egiteko aukera ere badutenak) enpresaren nazioartekotze bide orokor hauetako bakoitza “hurrenkera zidorrak” (*sekuentzia estrategia*) edo erakundetze formulen mailaketa islatzen dituzte, eta konpainiarentzat kontrol, arrisku, malgutasun eta baliabideen konpromiso maila ezberdinak dituzte. Hala, bere erabakiak jarraitu duen sekuentzia strategiak oso baldintzatuta dago eta, bereziki, nazioarteko merkatuetan pilatutako mailak baldintzatuta.

Dena den, komeni da nabarmentzea konpainiaren nazioartekotzearen goi mailako ardura duten zuzendaritzako kideek nazioartekotzeko bestelako aukera edo patroi orokor horien artean egindako hautaketaren izaera estrategiko, arrazional eta nahitakoa, beharrezko izaera dena, bestalde, euren baliabide eta antolaketa gaitasunak eta tokiko zein nazioarteko inguruneko faktoreak kontuan hartuta. Hala, enpresaren nazioartekotzearen ikuspuntu honek, hamar *estrategien ereduan* proposatutako alor ezberdinetako zenbaitetan oinarritua, enpresaren gero eta nazioarteko inplikazio handiagoa deskribatu eta nazioarteko garapenerako bide eta aukeren aniztasuna islatzen du. Irudi hauek, era berean, konpromiso, baliabideen eskuragarritasun, etekin potentzial, kanpo eragiketetikiko kontrol maila eta arrisku ope-

ratibo maila ezberdinak ekarriko dizkiote konpainiari. Gainera, prozesu hau berez da estrategikoa, baina baita ebolutiboa eta dinamikoa ere, nazioartekotzerako bide hauek denborarekin aldatu egiten baitira enpresak nazioartean duen presentzia areagotzen eta finkatzen den heinean (Rialp eta Rialp, 2005).

Uztarketa ikuspegi antzekoa da, osagai eboluzionista kanpo uzten bada ere, Buckley eta Cassonek (1998) egiten dutena. Euren azterketan diotenez, kokapen kostuak, nazioartekotzea, finantza-aldagaiak, osagai kulturalak, merkatuaren egitura eta lehiakortasun estrategia, baita tokiko inguruari egokitzeko kostuak ere, merkatu bakoitzean nazioartekotzeko bideetan paper garrantzitsua duten elementuak dira. Aurreko argumentuak kontuan hartuta, estrategia uztarketak emaitza ematen di-tuen aukerak marraz ditzakegu, 7. taulan ikusgai daudenak.

7. taula

Sartzeko eta irauteko estrategia, hazkunde estrategia eta bizikidetzak estrategien uztarketaren emaitza diren nazioartekotze bideak

Estrategia Uztartu Mota	Deskribapena
KIZ (kanpo inbertsio zuzena)	Kanpo ekoizpen eta banaketa unitate propioak.
KIZ ekoizpenean	Kanpo ekoizpen unitate propioak, besteren kanpo banaketa unitateekin.
Azpikontatazioa	Kanpo banaketa unitate propioak, besteren kanpo ekoizpen unitateak erabiliz.
KIZ banaketan	Ekoizpen unitateak bertatik esportazioa.
Exportazioa/frankizia	Besteren ekoizpen unitate batetik esportatzea.
Lizentziak	Integratutako kanpo enpresa bati teknologia helaraztea.
<i>Joint-venture</i> integratua	Ekoizpen eta banaketa unitate baten jabetza bateratua atzerrian.
<i>Joint-venture</i> ekoizpenean	Ekoizpen unitate baten jabetza atzerrian, baina besteren kanpo banaketako unitatea erabiliz.
<i>Joint-venture</i> banaketan	Banaketa unitate baten jabetza bateratua atzerrian, baina besteren kanpo ekoizpen unitatea azpikontatuz.
<i>Joint-venture</i> esportaziorako	Atzerriko jabetza bateratuko banaketa unitate baten esportazioa.
KIZ/ <i>joint-venture</i>	Kanpo ekoizpen unitate baten jabetza eta kanpo banaketa unitate baten jabetza bateratua.
<i>Joint-venture</i> /KIZ uztarketa	Kanpo banaketa unitate baten jabetza eta kanpo ekoizpen unitate baten jabetza bateratua.

Iturria: Buckley y Casson (1998).

Planteamendu hauek lau zehaztasun estrategikori erantzuten diete: non kokatzen dira ekoizpen unitateak (*kokapen estrategia*), zein ezaugarri izan behar dituzte kanpoko ekoizpen unitateek (*sartzeko eta irauteko eta barneratze estrategia*), kanpoko banaketa unitateak propioak ala besterenak diren (*hazkunde estrategia*), eta unitate horien jabetza osoa ala partekatua den (kontrol osoa vs. kontrol partekatua) (*bizikidetzak estrategia*).

Azkenik, Pla eta Leonek (2004) nazioartekotze bide hauetako batzuen bikotekako azterketa egin zuten, gaiari buruzko lanen azterketa sakona egin ondoren. Hala, *transakzio kostuen teoriaren* funtsak oinarrizko argudio gisa erabiltzen dira, enpresak egin beharreko hautaketa justifikatzeko, hots, lizentzien erabileraren bidez enpresak kanpo merkatuetan duen abantaila zehatza merkaturatzea edo barne mailan, konpainian bertan ustiatzea KIZ (kanpo inbertsio zuzen) baten bidez. Hautaketa hori merkatura sartzean sortzen diren transakzio kostuek eta jarduera hori enpresa barruan antolatzeke barne kostuek emanda etorriko litzateke (Caves, 1982). Hala ere, badira zenbait faktore bi kostuetan eragina dutenak eta, zeharka, baita aukeratutako metodoan ere. Modu horretan, barne aldagaiak kontuan hartuta, lizentziak jotzen dira aukerarik onentzat, behin enpresak KE egiteko baliabide nahikorik (langileak, kapitala, merkatuen ezagutza, etab.) ez duela frogatzen denean (Clegg, 1990). Zenbait ikerketak (Telesio, 1979) erakusten dute industriako enpresa txikiak lizentziak erabiltzen dituztela gabezia horiek gainditzeko lehen pauso gisa eta, aldi berean, baita nazioarteko merkatuetan nolabaiteko presentzia lortzeko ere.

Nazioartean ustiatzeko aukera duen abantailarekin lotuta, lizentziak gehiago erabiltzeko joera ikus daiteke abantaila horiek patente, marka edo produktu batean kodetuta gera daitezkeenean. Kontrako kasuan, abantaila isileko ezagutza osagai handiko know-how zehatz batean oinarrituta dagoenean, hala nola gaitasun teknologiko edo zuzendaritzakoan, inbertsio zuzena izango da erabiliko den modua, batzuetan ezagutza horiek oso zailak baitira aldatzeko langile-taldea edota antolaketa bera aldatu gabe (Kogut eta Zander, 1993 eta 1995). Argumentu honen bitartez, enpresaren beraren eraginkortasuna frogatuko litzateke ezagutza horiek bere KEetara bideratzeko, kanpo erakunde bati ematea baino kostu baxuagoan; eta bestalde, ezagutza horiek enpresaren etorkizuneko hazkunde eta hedapena erraztuko duten plataforma bihurtzen dira, euren berritasuna eta mugatzeko zailtasuna direla eta.

Sektorearen baldintzei dagokienez, lizentzia eta KIZren arteko erabakia I+Gko gastu mailak eta lehiakideen egiturak baldintzatuta dago. Lehen faktorearekin lotuta, lizentziak erabiltzeko joera handiagoa dago berrikuntza gehiago dauden sektoreetan eta produktuen konfigurazioan konplexutasun handiagoa duten sektoreetan, aldaketa teknologiko azkarrak direla eta (Telesio, 1979). Bigarren faktoreari dagokionez, eztabaida dago, ez baita gauza bera helmuga herrialdeko sektorearen egitura eta jatorriko herrialdekoa. Lehen kasuan, tokiko ekoizle askoko oligopolioak egoteak, KIZri mugak jartzeko gobernu politiketan eragiteko gaitasuna izan dezaketenak, lizentzien erabilera bultzatzen du. Bigarren kasuan, jatorrizko herrialdean oligopolioak egoteak zera dakar: lehiakideren batek kanpo merkatuetarako mugimenduren bat egitean, gainerakoek hura jarraitzeko joera izatea. Beraz, mugimendu horiei azkar erantzun ahal izateko kontrol maila handiko moduak behar dira (jabetza osoko KE), eta horregatik, lizentziak gutxiago erabiltzen direla ikusi da (Kim eta Hwang, 1992).

Herrialde mailan, Davidson eta McFetridgek (1985) frogatu zutenek, teknologiaren transmisioan lizentziak erabiltzeko probabilitateak, KIZen erabilerarekin alderatuta, behera egiten du honakoek gora egiten duten neurrian: (a) herrialde batean pilatutako eskarmentua, (b) merkatuaren neurria, eta (c) jatorriko herrialdeko ezaugarri demografiko eta kulturekiko antzekotasuna. Era berean, Contractorrek (1984) erakutsi zuen lizentzia kopuruak behera egiten duela helmuga herrialdeko

garapen ekonomikoaren mailak gora egin ahala; eta, aitzitik, lizentzien erabilerak gora egiten du kanpotik datozen inbertsio zuzenak arautzeko gobernu politikak daudenean.

Filial propioen eta enpresa bateratuen hautaketari dagokionez, badirudi erabakiak harremana duela KEen jabetza egituraren faktoreekin (Pla eta Leon, 2004). Hala, enpresa inbertitzailearen neurriak, bere dibertsifikazio eta eskarmentu mailak eta transmititutako ezagutzak dira sarrien aipatzen diren faktoreak. Enpresaren neurriari dagokionez, aldea dago egindako ikerketen artean. Oro har, enpresa bateratuen garrantzia aitortzen da enpresa txikien nazioartekotze estrategian, baliabideen urritasuna eta enpresa handien arriskuarekiko jarrera bestelakoa baita. Dena den, beste lan batzuek kontrako eragina ikusi dute, edota ez dute eraginik antzeman. Badirudi eztabaida hori Mutinelli eta Piscitelloren lanean (1996) argitzen dela, harremana aurkitu baitzuten enpresa inbertitzailearen eta U formako jabetza egituraren artean, hots, filial propioa erabiltzeko probabilitatea areagotu egiten da enpresaren neurriarekin batera puntu bateraino, eta hor enpresa bateratua sortzeko probabilitatea berriz areagotzen hasten da. Modu honetan, justifikatuta geratzen da enpresa txikiek enpresa bateratuak erabiltzea beren muga finantzario eta zuzendaritzakoen-gatik, eta neurri handiagokoek erabiltzea ere bai, baldintza onak lortzeko kokapen hobea izateagatik, batez ere industria oligopolikoetan, bertan lankidetzaren jokabidearen koordinaziorako eta informazioa transmititzeko eramaile bihurtzen baita, kolusiotik eratorritako hainbat etekin lortzea ahalbidetuz.

Enpresa inbertitzailearen dibertsifikazio mailaren arabera, berau areagotzen den heinean sarrera metodo gisa enpresa bateratua erabiltzeko probabilitatea handitu egiten dela frogatu da. Gertakizun honek badu azalpena: lehen aldiz sartzen den industrietako enpresa aktiboetatik baliabide gehigarriak lortzea beharrezkoa da (Kogut eta Singh, 1988).

Ikerlan gehienetan adierazi da filial propioak enpresa bateratuak baino nahiago direla enpresa inbertitzailearen nazioarteko eskarmentua areagotzen den heinean (Kogut eta Singh, 1988). Horretarako oinarritzko argumentua da nazioartekotzeak ingurune konplexu baterako sarrera dakarrela, eta han enpresak faktore ezberdinei egin behar diela aurre; horietako faktore asko jatorritzko herrialdekoaren bestelakoak dira. Ikuspuntu honetatik, KI bidezko hasierako sarrerak hainbat arriskutan sartzea ekarriko luke tokiko baldintzen inguruko ezagutza gabezia dela eta, eta enpresa bateratuak dira horretarako tarteko irtenbidea, tokiko inguruneari buruzko informazioa pilatzea ahalbidetzen baitute, sarrera arriskuak gutxiagotuta. Behin hasierako ezjakintasuna gaindituta, enpresak konfiantza handiagoa hartzen du bere aukerei dagokienez, eta hurrengo eragiketetan, herrialde horretan bertan edo kulturalki antzekoak diren beste batzuetan, filial propioetan inbertitzeko. Baina zenbait autorek beste hipotesi batzuk proposatzen dituzte. Bereziki Erramillik (1991) U formako harremana zehazten du, zerbitzu enpresen kasuetan. Azkenik, bazkide batekin kontratu egokia sinatzea oso zaila gertatzen den kasuetan, matritzetik filialetara transmititzen den ezagutza mota isilekoa denez edota ez dagoenez ongi babestuta, hala nola marka komertzial bat edota teknologia zehatz bat, enpresek nahiago izaten dute filial propioak erabiltzea nazioarteko hedapena egiteko bide gisa (Gatignon eta Anderson, 1988).

Sektoreko baldintzei dagokienez, enpresa bateratuak erabiltzeko joera handiagoa ikusten da tokiko enpresek kontrolatutako baliabide naturalen sektore intentsiboen kasuetan; horiek, normalean, gobernu politiken mendekoak izaten dira, atzerriko enpresei jabetza osoa zaildu edota debekatzen dietenak, eta gehienetan gutxieneko neurria handiegia izaten da horri aurre egin ahal izateko (Caves, 1982). Gauza bera gertatzen da I+Gean industria intentsiboen kasuetan. Berrikuntza teknologikoen erritmo etengabeak eta prozesuak eta produktuak bezeroen behar aldakorretara egokitzeko premia handiagoak enpresen lehiakortasunaren arrakastaren giltza baliabide gehigarrietara sartzeko gaitasunean egon dadin ekarri du, garai batean baino gehiago (Kogut eta Singh, 1988).

Azken batean, nazioartekotzerako lankidetzaz hitzarmenekin oso lotuta dagoen *bizikidetzaz estrategian* honako galderari erantzun behar zaio: Bakarrik nazioartekotzeko gara edota beste batzuekin batera egingo dugu? Norekin egingo dugu? Eta erantzuna ezberdina izan daitekeela ulertu behar dugu, merkatu edo momentu bakoitzean. Ikusi dugun bezala, barne zein kanpo mailako erabakitze faktoreetan du funtsa, *jabetza, nazioartekotze eta kokapen abantailetan* oinarrituta, eta horien artean *nazioartekotze* faktoreak direla garrantzitsuenak esan daiteke.

4.7. “Lankidetzaz nazioartekotzean (bizikidetzaz estrategian aztertu beharreko faktoreak)” Kasuen Ikerlan Tematikoko Auziak

Ikerlanaren proposamenaren eskemari jarraiki, “Lankidetzaz nazioartekotzean” Kasuen Ikerlan Tematikoa dagozkion auzi orokorrak direla ulertzen dugu:

- Zein jokabide du enpresak Lankidetzaz nazioartekotzean auziari dagokionez?
- Zein da edo dira enpresa bere nazioartekotzean lankidetzaz aritzeko arrazoiak?

Auzi hauek, adierazi den bezala, Hamar Estrategien Ereduko *bizikidetzaz estrategiarekin* daude lotuta (Bakarrik nazioartekotzeko gara edo beste batzuekin egingo dugu? Norekin egingo dugu?). Horretarako, barne zein kanpo mailako erabakitze faktoreen funtsa ulertu beharko dugu, aproposak eta egokiak izango diren jabetza, nazioartekotze (bereziki) eta kokapen abantailetan oinarrituta.

Zentzu honetan, bizikidetzaz estrategia aztertzeko, Ikerlan Tematikoa honetako enpresek nazioartekotzeko erabiltzen dituzten lankidetzaz hitzarmenak aztertuko ditugu. Auzi honen sekuentzia bidezko planteamenduak lehenaldiko eta orainaldiko arrazoi eta faktoreak ikertzeko aukera ematen digula uste dugu, luzerako azterketa batean. Ikuspegi honetatik, beharrezkotzat jotzen dugun guztia biltzea ahalbidetzen diguten galdera kopuru handiagoa planteatzen da. Kasu bakoitzerako aztertu beharreko auziak¹⁶ honakoak dira, gutxienez:

- Lankidetzaz hitzarmenak erabiliko ditugu gure nazioartekotze estrategian?
- Norekin egingo diogu aurre lankidetzaz nazioartekotze estrategian?
- Erabaki honen inguruko irizpide edo “araurik” egongo al da *a priori*?
- Zein enpresa aliantza mota erabiliko dugu? (lizentziak, frankiziak, azpikontratazioa, partzuergoa, enpresa bateratua, etab.).

16. Ikerlan tematikoa planteatuko ditugu, jakina. Azterketa xeheagoa egiteko, Eranskin Metodologikoa: Ikerlan Tematikoa-ren Protokoloa eta Deskribapena ikustea gomendatzen dugu, galdetegi dagokien atala.

- Balio-katearen zein jarduerari eragiten diote hitzarmenek?
- Ba al da lehiakideekiko lehia-hitzarmen horizontalik?
- Ba al da hitzarmen horizontal gehigarririk?
- Ba al da bezeroekiko hitzarmen bertikalik?
- Ba al da hornitzaileekiko hitzarmen bertikalik?
- Zein aliantza mota egin dugu? (herrialde baterako tokikoa, hainbat herrialderako globala, bertako enpresekiko domestikoa, etab.).
- Zein abantaila mota ustiatu nahi dugu? (norberarenak edo besterenak) (merkatukoak edo baliabidekoak).
- Zein da gure Kanpo Ezarpenen (KE) jabetza egitura? (filial propioa, enpresa bateratua).
- Zein dira erabaki hauek baldintzatzen dituzten faktoreak?
- Zein izan da lankidetzaren erabili den herrialde(et)an jarraitu den nazioartekotze prozesuaren denbora sekuentzia (bizikidetzaren estrategia)?
- Zein izan dira enpresaren nazioartekotze estrategiako lankidetzaren nagusietako funtsezko mugarrak, arrazoi eta faktoreak?

Edonola ere, kontuan hartu behar dugu hainbat alderdi uztartuta planteatzen direla, *Hamar Estrategien Erreduko* hainbat alor estratagiko bateratuta.

5. Erreferentzia bibliografikoak

- ALONSO, J. A. (2005): “El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 71-80.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): *La Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, ICEX, Madrid.
- ALONSO, J. A. y V. DONOSO (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.
- ANDERSEN, O. (1997): “Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks”, *Management International Review* (Special Issue 2), pp. 27-42.
- ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York. *La Estrategia de la Empresa*, (es) Ed. Eunsa, Iruña, 1976.
- ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998): “Learning from failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures”, *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, mayo-junio, pp. 306-325.

- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras: La solución transnacional*, McGraw-Hill, Madrid.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. C. (1988): "A Theory of Co-Operation in International Business", en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, pp. 31-53.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. C. (1998): "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internationalization approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, nº 3, pp. 539-562.
- BUCKLEY, P. J., PASS, C. L. y PRESCOTT, K. (1991): "Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness", *Journal of General Management*, Vol. 17, nº 2, pp. 34-46.
- BUENO, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, 5.ª ed, Pirámide, Madrid.
- BUENO, E., MORCILLO, P. y SALMADOR, M. P. (2005): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.
- CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- CAVES, R. E. (1982): "Industrial organization, corporate strategy and structure", *Journal of Economic Literature*, Vol. 18, marzo, pp. 64-92.
- CAVES, R. E. y MEHRA, S. K. (1986): "Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries", en PORTER, M. E. (ed.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, pp. 449-481.
- CLEGG, J. (1990): "The Determinants of International Licensing Behavior: evidence from five countries". *Management International Review*, Vol. 30, nº 3, 231-251.
- CONTRACTOR, F. J. (1984): "Choosing between foreign direct investment and licensing: theoretical considerations and empirical test", *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, pp. 167-88.
- CONTRACTOR, F. J. (1990): "Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice", *Management International Review*, Vol. 30, 31-54.
- DAVIDSON, W. H. y MCFETRIDGE, D. G. (1985): "Key characteristics in the choice of international technology transfer", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, pp. 5-21.
- DIEZ DE CASTRO, L., MASCAREÑAS, J. (1994): *Ingeniería Financiera: La gestión en los mercados financieros internacionales*. McGraw-Hill. Madrid.
- DURÁN, J. J. (1996): *Multinacionales españolas I: algunos casos relevantes*. Pirámide. Madrid.
- DURÁN, J. J. (2000): *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*, Pirámide, Madrid.

- DURÁN, J. J. (2005): “Teoría de la Economía y Dirección de la Empresa Multinacional”, en DURÁN, J. J. (ed.): *La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas*, Minerva Ediciones, Madrid, pp. 11-46.
- ERRAMILLI, M. K. (1991): “The Experience Factor in Foreign Entry Behavior of Service Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, nº 3, pp. 479-501.
- ESCRIBÁ, A. (2002): “Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, nº 13, pp. 467-495.
- ESCRIBÁ, A. (2003): “Análisis de la influencia de las asimetrías organizativas en la performance de las alianzas entre empresas”, *Internacional Management*, Vol. 6, nº 3, pp. 1-22.
- ESCRIBÁ, A. y URRRA, J. A. (2002): “An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: an integrative conceptual framework”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, nº 4, pp. 330-346.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): “La cooperación empresarial”, *Información Comercial Española*, nº 693, mayo, pp. 25-38.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1993): *Alianzas estratégicas. Hacia una estrategia de cooperación*, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- GARCÍA CANAL, E. (1999): “Cooperative Agreements in Spain after its Integration into the European Union”, *European Business Review*, nº 99 (2), pp. 105-114.
- GARCÍA CANAL, E. (2004): “El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas”, *Universia Business Review*, nº 3, tercer trimestre, pp. 70- 83.
- GARCÍA CANAL, E. y MENGUZZATO, M. (2005): “Alianzas Estratégicas y Empresa Multinacional Española”, en DURAN, J. J. (ed.): *La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas*, Minerva Ediciones, Madrid, pp. 227-250.
- GARCÍA CANAL, E., LÓPEZ, C. y RIALP, J. (1998): *Las Estrategias de Cooperación como Medio de Internacionalización: Experiencia de las Empresas Españolas*, Centro de Economía Industrial, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, Barcelona.
- GARCÍA CANAL, E., LÓPEZ, C., RIALP, J. y VALDÉS, A. (2002): “Accelerating International Expansion through Global Alliances: A Typology of Cooperative Strategies”, en *Journal of World Business*, nº 37, pp. 91-107.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): “Las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, pp. 109-116.
- GATIGNON, H. y ANDERSON, E. (1988): “The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation”, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, nº 2, pp. 305-336.

- GESTELAND, R. R. (1999): *Cross cultural business behaviour: marketing, negotiating and managing across cultures*. Copenhagen Business School Press. Copenhagen.
- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1993): "Horses for courses: organizational forms for Multinational Corporations", *Sloan Management Review*, winter, pp. 23-35.
- GOMES-CASSERES, B. (1989): "The Ownership Structure of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, Vol. 11, nº 2, pp. 1-25.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, Madrid.
- GUISADO, M. (2002): *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Pirámide, Madrid.
- GUISADO, M. (2003): *Estrategia de Multinacionalización de la empresa y Política de Empresa*. Pirámide, Madrid.
- HARRIGAN, K. R. (1985): *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- HENNART, J. F. (1988): "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 361-74.
- HENNART, J. F. y PARK, Y. R. (1993): "Greenfield vs Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States", *Management Science*, Vol. 39, september, pp. 1054-1070.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work related values*. Sage, Londres.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries*. Sage, Londres.
- HUNT, M. S. (1972): *Competition in the Mayor Home Appliance Industry, 1960-1970*, Tesis Doctoral, Harvard.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX) (2003): "La fuerza de la unión", *El Exportador*, nº 64, ICEX, Madrid.
- JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalization Process of the Firms: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nº 1, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp. 11-24.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, nº 3, October, pp. 305-322.

- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1993): *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, 3ª ed.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006): *Dirección Estratégica*, 7ª edición, Pearson Educación, Madrid.
- KEEGAN, W. J. (1997): *Marketing global*. Prentice-Hall, Madrid.
- KILLING, J. P. (1988): “Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity”, en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington.
- KIM, W. C. y HWANG, P. (1992): “Global Strategy and Multinational’s Entry Mode Choice”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, nº 1, pp. 29-53.
- KOGUT, B. (1988): “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 319-32.
- KOGUT, B. y KULATILAKA, N. (1994): “Operational Flexibility, Global Manufacturing and the Option Value of a Multinational Network”, *Management Science*, Vol. 40, nº 1, pp. 123-39.
- KOGUT, B. y SING, H. (1988): “Entering the United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure”, en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- KOGUT, B. y ZANDER, U (1993): “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, nº 4, pp. 625-645.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1995): “Knowledge, market failure and the multinational enterprise”, *Journal of International Business Studies*, 2º trimestre, pp. 417-426.
- LASERRE, P. (2003): *Global Strategic Management*, Palmgrave-Mc Millan, New York.
- LÓPEZ DUARTE, C. (1996): *Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- LÓPEZ DUARTE, C. Y GARCÍA CANAL, E. (2004): “Creación de valor en la expansión internacional a través de las inversiones directas en el exterior: El caso de las empresas españolas”, *Información Comercial Española*, nº 817, pp. 51-65.
- LÓPEZ NAVARRO, M. A. (2000): “Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español”, *Información Comercial Española*, Vol. 788, pp. 19-33.
- MCDUGALL, P., SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): “Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of the Theories From International Business Research”, *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp. 469-487.
- MENGUZZATO, M. (1995): “La triple lógica de las alianzas estratégicas”, en CUERVO A. (dir.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, pp. 503-523.

- MENGUZZATO, M. y DASÍ, S. (1999): “Problemas culturales en los acuerdos de cooperación: la importancia de las asimetrías de tamaño”, *ICADE*, nº 48, pp. 45-64.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del Management*, Ed. Ariel, Barcelona.
- MUTINELLI, M. y PISCITELO, L. (1996): “Firm’s specific factors, Technological opportunities, competences and the entry mode choice: evidence from the Italian case”, *Working paper, University of Reading*, Reading.
- NEWMANN, H. (1978): “Strategic Groups and the structure/performance relationship”, *Review of Economics and Statistics*, vol. 60, nº 3, pp. 417-427.
- NOBLE, D. (1994): “Spanish and UK Firms and Cooperation: An Examination of Cooperative Strategies in the FDI Expansions of Spanish Parent Companies in the UK and of UK Companies in Spain”, *Proceedings of the 21st Annual Conference of the UK Academy of International Business*, UMIST, march.
- NOHRIA, N. y GARCÍA-PONT, C. (1991): “Global Strategic Linkages and Industry Structure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, summer, pp.105-124.
- ONTIVEROS, E., BERGES, A., MANZANO, D. y VALERO F. (1991): *Mercados Financieros Internacionales*. Espasa Calpe, Madrid.
- OSLAND, G. E., TAYLOR, C. R. y ZOU, S. (2001): “Selecting International Modes of Entry and Expansion”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, nº 3, pp. 153-161.
- OVIATT, B. y MCDOUGALL, P. (1997): «Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures», *Management International Review*, 37, Special Issue, pp. 85-99.
- PERLMUTTER, H. V. (1969) “The tortuous evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, ene/feb, pp. 9-18.
- PLA, J. (2000): *La estrategia internacional de la empresa española*. Fundación Universitaria Vall d’Albaida, Ontinyent.
- PLA, J. y LEÓN, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*. Pearson Educación, Madrid.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York. *Estrategia competitiva*,(es), CECSA, México, 1982.
- PORTER, M. E. (1986): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janes, Barcelona.
- PORTER, M. E. y FULLER, M. B. (1986): “Coalitions and Global Strategy”, en PORTER, M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 315-345. Versión en castellano en PORTER, M. E. y FULLER,

- M. B. (1988): “Coaliciones y estrategia global”, *Información Comercial Española*, junio, pp. 101-120.
- PRAHALAD, C. K. y DOZ, Y. L. (1987): *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*, Free Press, Nueva York.
- RIALP, A. y RIALP, J. (1996): “El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico”. *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 248-266.
- RIALP, A. y RIALP, J. (2005): “Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 99-108.
- RODRÍGUEZ, A. (1997): “El riesgo país: concepto y formas de evaluación”, *Cuadernos de Gestión*, nº 19, junio, pp. 41- 65.
- ROOT, F. R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, New York.
- RUGMAN, A. M. y VERBEKE, A. (1998): “Multinational enterprises and public policy”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29 (1), pp. 115-136.
- SANCHIS, J. R. y CAMPS, J. (2000): “Unidades Estratégicas de Negocio: la cuestión formulacional vs. Organizacional”, *Alta Dirección*, nº 212, pp. 289-300.
- SPRINGER, C. H. (1973): *Strategic Management in General Electric*, Operations Research, noviembre-diciembre, pp.1.177-1.182.
- STOPFORD, J. M. y WELLS, L. T. (1972): *Managing the multinational enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. Basic Books, Inc., New York.
- TELESIO, P. (1979): *Technology Licensing and Multinational Enterprises*, Praeger, New York.
- THOMPSON, J. L. (1993): *Strategic Management: awareness & change*. Ed. Chapman & Hall, 2ª ed.
- TROMPENAARS, F y HAMPDEN-TURNER, G. M. (1997): *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. N. Bradley. Londres.
- UNITED NATIONS CENTRE OF TRANSNATIONAL CORPORATION (UNCTC) (1988): *License Agreements in Developing Countries*, ONU, New York.
- URRA, J. A. (1998): “Una Evidencia Empírica de los Factores Subyacentes en la Cooperación Empresarial”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, nº 1, pp. 77- 94.
- VIDAL, M. (1999): *La internacionalización de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales 1987-1997: un enfoque de creación de valor*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.

- VILLARREAL, O. (2005): “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, nº 2, número especial, pp. 55-73.
- VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, Vol. 1, nº 1, pp. 67-82.
- VILLARREAL, O. (2008a): “El caso de CIE Automotive: el crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización”, *Ekonomiaz*, nº 68, pp. 231-263.
- VILLARREAL, O. (2009): “La Internacionalización a través del modelo de las Diez Estrategias: el caso del Grupo Irizar”, *Creativity and Survival of the Firm under Uncertainty*. European Academy Publishers, Madrid, pp. 92.
- VILLARREAL, O. (2010): “The Dodecagon of Internationalisation: A Theoretical Integration Model”, *European Research Studies Journal*, Vol. XIII, nº 1, pp. 3-24.
- VILLARREAL, O., GÓMEZ, O., LERTXUNDI, A., URIONABARRENETXEA, S. y MATEY, J. (2004): *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*, Cluster Conocimiento, Bilbao.
- WHITE, R. E. y POYNTER, T.A. (1984): “Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada”, *Business Quarterly*, 49, pp. 59-69.

Rinder, argi fabrikak, bere diseinuarekin Asia argizatzen du

Idoia Idigoras Gamboa
Oskar Villarreal Larrinaga

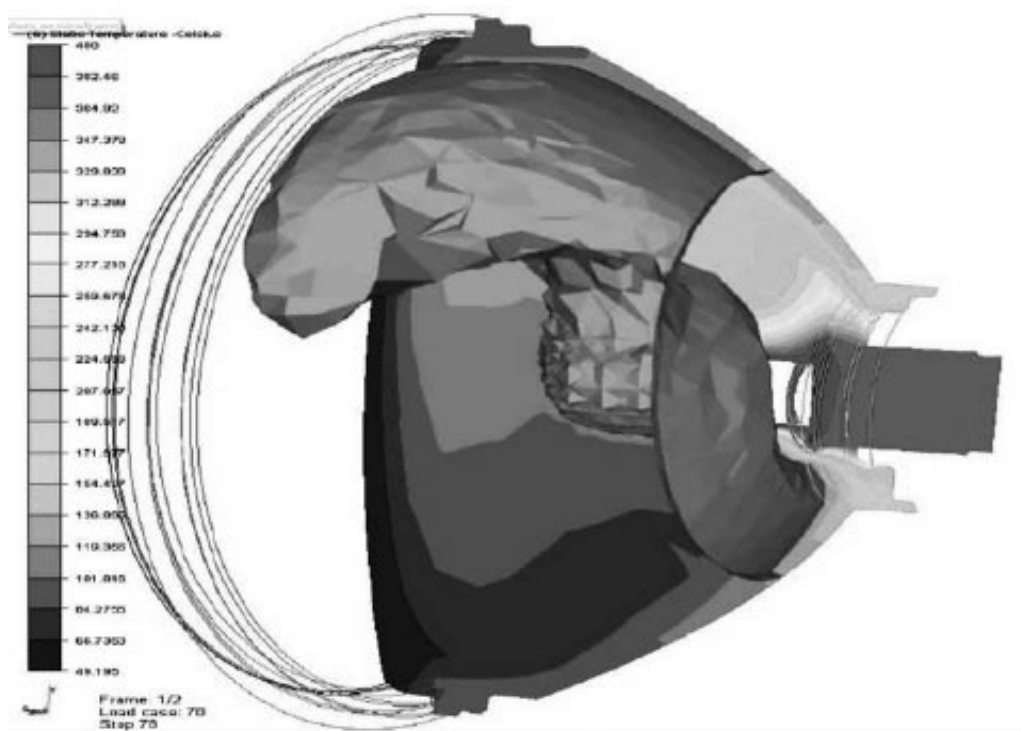


Enpresa eta bere jarduerak: aurrekariak	71
Nazioartekotze estrategia	74
Indian sartzeko lankidetza akordioa	82
Beste herrialderen baten ezartzea, nola egin?	89
Corporación Rinder kasuaren ebidentzia-iturriak	91
1 eranskina	93
2 eranskina	93
3 eranskina	94
4 eranskina	95

Rinder-ek bere faroekin lilurutzen gaitu, sitar musika tresna jotzen du, familia zaporea du eta urrutia usaintzen sumatzen dugu. Eleanitza da: maratia, hindia, ingelesa, gaztelera eta euskara bere hizkuntzak dira. Baina, guzti horren gainera, aitzindaria izateagatik estimatzen dugu. Ausarta den enpresa bati buruz idazteak benetan pozten gaitu. Ausarta, tamaina ertaina duen familia-enpresa honek, aspaldi, nazioartekotzean inolako esperientziarik ez zuenean eta Indiari buruz ezer ezagutu gabe, Indiaren aldeko apustu ikaragarria egin zuelako, aitzindarian bilakatuz. Hala ere, enpresari talde on bati esker, egin behar zena oso argi izanda, borondate onarekin eta, behar bada, pūyāk¹ ekarritako zorteari esker aspaldiko abentura arriskutsu hura nazioartekotzerako ikasgai interesgarri baten bilakatu da. Horixe da kontatuko duguna. Hirurogei urte betetzeko zorian dagoen enpresa honek munduko automobilgintzarako argizatze ekipoen diseinu eta ekoizpenean liderrean bilakatzea du erronka nagusia. Indian ezarri zen lehen enpresa euskalduna izan zen, Gernika kuttunetik 7.500 kilometrotara joan zen. Lankidetzak akordio bati esker posible izan zen, joint ventureari esker. Nahiz eta bi urte baino ez iraun akordio honek, nahikoa izan zen Rinder Indian ezarri ahal izateko eta, orduz geroztik, Asia argizatzen jarraitzen du, Euskadiko teknologia eta diseinuaren bidez.

1. Hinduismoaren erritua.

Nahiz eta bi urte baino ez iraun akordio honek, nahikoa izan zen Rinder Indian ezarri ahal izateko eta, orduz geroztik, Asia argizatzen jarraitzen du



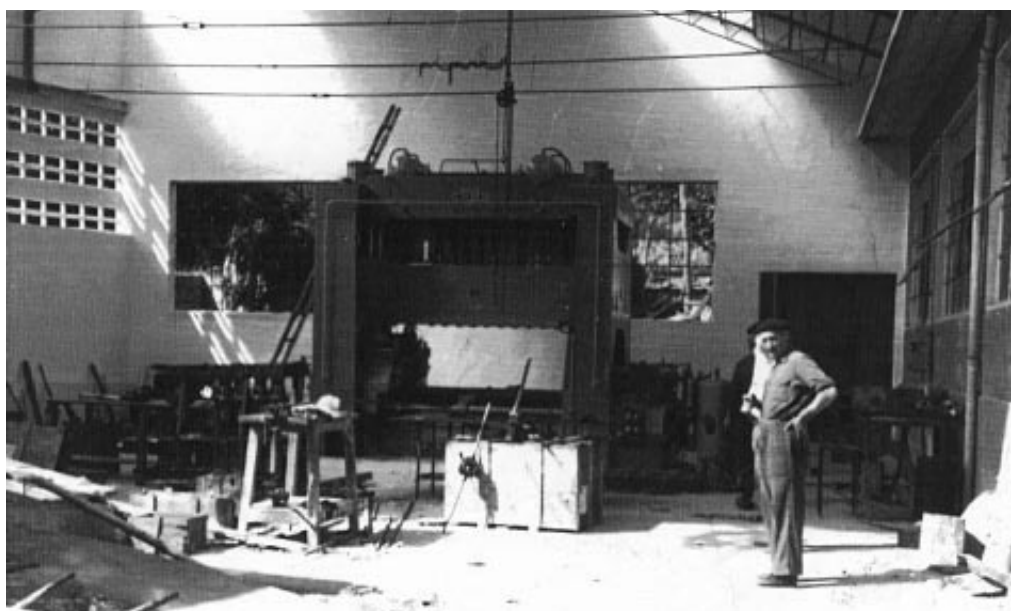
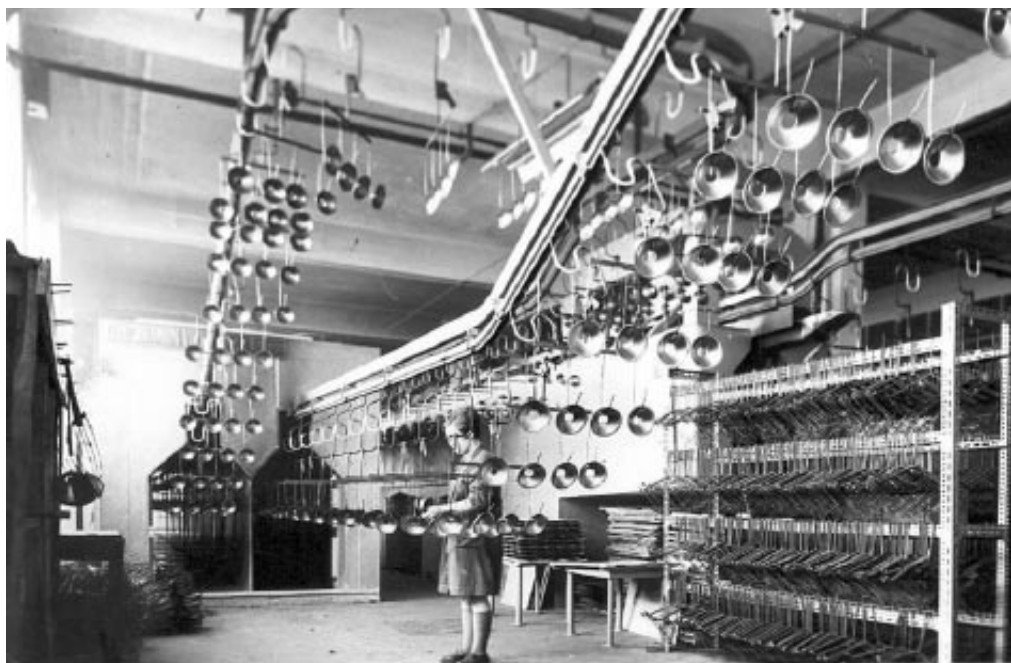
Automozio argiztapen taldea.

Enpresa eta bere jarduerak: aurrekariak

Rinder beti familia-enpresa izan da. Rinder Industrial 1952an Gernikan (Bizkaia) sortu zen. Bere jarduera hasieratik argizatze ekipoen sormena, diseinua eta garapena izan zen eta automobilgintzarako argizatze ekipoen diseinu eta ekoizpenean munduko liderrean bilakatu arte hazi zen. Hasieran bizikletentzat dinamoak ekoiztu zituen (1 eranskina ikusi). 1963an, OEM² batentzat lehen faroa ekoiztu zuen. 1973an jada bere produktuak EEEko³ herrialde guztietara esportatzen zituen, eta gero beste herrialde batzuetara ere: Maroko, Norvegia, Israel edo Txile. Ordur geroztik, bere merkatua zabaltzen joan da 5 kontinenteetako 60 herrialdetara heldu arte.

2. OEM: Original Equipment Manufacturer. Automobilgintza arloan OEM deitzen zaie ekipoen originalen ekoizleei. Ibilgailuen ekoizleak dira, beraz, produkzio kateko azken mailan daude. Kotxak, motoak edo ibilgailu industrialak ekoiztu eta muntatzen dituztenak dira (Toyota, GM, VW, Honda, Yamaha, etab.).

3. EEE (Europako Elkartea Ekonomikoa), oraingo EB (Europar Batasuneko) aurrekaria.



Rinder Gernika (antzinako argazkiak) (2 eranskina ikusi).

“Produktu estandarra jende ugari egin zezaketen, lehen ekipoa agian, ez horrenbestek; jauzi hori emateko momentua zen, ez genituen lehiakide ugari”

Beraz, Rinder Industrial Grupo Rinder-en sorrera izan zen, berau 2006ko irailan Corporación Rinder moduan eratu zen, izandako hazkundearen ondorioz. Bost handiagotze izan dituen Gernikako lantegia (azkenengoa 2000 urtean), nagusiki produktu estandarren merkatura dedikatu da (batez ere ordezkioak), produktu samurragoak, saltzeko errazak eta errendimendu positiboak dituztenak produzituz. Hala ere, Espainiako automobilgintzako lehen ekipoentzat ere saltzen zuten (Mungian egiten ziren Gogomobilei, SEATi edo Pegasori, eta beste espainiar etxe batzuei ere: Derbi, Sanglas, Motovespa, Barreiros, etab.). Orduan txikiak ziren ekoizle horiei, faroak, intermitenteak, pilotuak... saltzen zitzaizkien, eta horiexek izan ziren lehen ekipoentzat lan egitearen lehen pausuak, beranduago, hauei produktuak esportatu ere egiten zitzaizkien.

Aurrekari horiek zirela eta, Rinder-en etorkizunerako une erabakigarria heldu zen. 1992an krisia pil-pilean zegoela, antolaketa eta estrategia aldaketa nabarmenak planteatu ziren enpresarentzat. Akziodunek gerente posturako “kanpoko” norbait ekartzea erabaki zuten, akziodunen artean bat aukeratu beharrean, ordu-arte ohikoa zena. Horrela, 1993an, Fernando Echevarría Rinder Industrialeko gerentziara heldu zen. Makina-erreminta sektorean esperientzia izandakoa zen. Hitz goxoak ditu Fernandok une hariiek gogoratzeko: “Egia esan ikaragarritzko zortea izan dut enpresa honetan. 1993an beraiekin elkartu nintzen, gerentzia ordezkatu zenean, enpresan zuzendari postu garrantzitsuak betetzen bost bazkide zeuden: zuzendaritza teknikoa, merkatal zuzendaritza, erosketak zuzendaritza, zuzendaritza finantzarioa eta



Bi gurpileko bezeroak.



Lau gurpileko bezeroak.

Kalitatekoa... Eta, apartekoa da! Ezagutu ditudan pertsonarik bizkorren, langile eta arduratsuenak dira...; ez da arrunta izaten bigarren belaunaldiko familia-enpresa batean horrelako adimena duten bost bazkide aurkitzea, eta gainera, denak elkarrekin... ez da ohikoa”.

Lan talde hau zer hobetu hausnartzen hasi zen, ondo egiten zena oinarritzat hartuz, noski. “Hobetu beharreako identifikatu nahi genuen. Beste ikuspegi bat zekarren zuzendari berria zegoenez..., Rinder enpresaren etorkizunerako aldaketak espero ziren”, komentatzen du Fernandok. Merkatuak, krisitik irten ondoren, behar berriak zituen eta kotxeen lehen ekipoentzat lana egiten zuen argizatze enpresa espainiar bakarra zegoen. Rinder Industrial enpresaren negozioa, produktu estandarra, ondo zihoan bere merkatu naturalean, hau da Espainian. “Ezin ginen deskuidatu, oso negozio interesgarria zen, oso ondo zebilena, baina, bagenekien soilik horretan zentratzen baginen ez genuela aurrera egingo, ikaragarri konformista egingo ginela, negozio horretan exijentzia edo eskakizun maila oso txikia zelako. Ez zen beharrezkoa ezer, ez teknologian inbertitu, ezta kalitatean ere... Oso ondo zebilen, baina merkatuak ez zuen inolako presiorik egiten, ez lehiakorragoak izateko...”, eranstean du Fernandok eta ondorioztatzen du: “Lehen ekipoa indartu behar zen”.

Hausnarketaren emaitza ondorengoa izan zen: “Etorkizunean, estandarren negozioan prezioa aldagai funtsezkoa bilakatuko zen, eta hori, lehenago edo beranduago, benetako arazo bat izango zen. Sistemaz aldatu beharra zegoen eta egoera berrietara moldatu behar ginen. Lehen ekipoen aldeko apustua beharrezkoa zen, ordezkoekin

Japoniar multi-nazionalei, beraien jatorrizko merkatuetan (Asian, hain zuen) saltzea posible ote zen?

2006ko irailan Corporación Rinder sortu zen, Zamudion (Bizkaia) zuelarik egoitza; honek, Rinder Taldea era egokiagoan konfiguratu zuen, sozietate nazionalak eta nazioartekoak lotuz

irabazten zena lehen ekipoa inbertitu beharko zen, eta pieza hobeagoak egiteko eta besteengandik zertxobait desberdintzeko ahaleginak beharrezkoak ziren”. Ez zen nahikoa ordezkoen negozio errentagarriaz geratzearekin, Rinder-en desberdintzapenerako zerbait zailagoa, konplexuagoa behar zen. Fernandok dioen moduan: “Produktu estandarra jende ugari egin zezaketen, lehen ekipoa agian, ez horrenbestek”. Jauzi hori emateko momentua zen, ez genituen lehiakide ugari”. Rinder-ek estandarren merkatu errentagarria, baina etorkizun zalantzagarririkoa zuen eta, hasiberria zen lehen ekiporako merkatuak, aldiz, aukera ugari eskaintzen zituen.

Nazioartekotze estrategia

Bi negozio ezberdin eta,aldi berean, osagarriak ziren aldeko apustu honek bi lerro estrategiko ezberdin markatu zituen merkatu geografikoei zegokienez ere, eta hau, Rinder-en nazioartekotze estrategiarako oinarrikoa izan zen. Batetik, ordezeko produktua zegoen, estandarra, herrialde ezberdinetara aspaldi esportatzen zena (Erresuma Batua, Suedia, Frantzia, Maroko, Norvegia, Israel, Txile edo Mexiko, besteak beste), gehienetan agenteen bitartez eta, beste batzuetan, handizkariak erabiliz (esklusiboak edo ez). Negozio unitate honetan ez zen aldaketa nabarmenik behar, betiko planteamendua jarraitzea nahikoa zen. Lehen ekipoa, oster, aldaketa nabarmenak eman ziren eta aukerak era ugari ziren.

“Zortea izan genuen, 1992ko krisia gainditu ondoren, lehen ekipoa merkatua esplotatzear zegoela, hain justu, Rinder lehen ekipoa zentratu zen. Japoniar multinazionalak (Honda, Yamaha eta Suzuki) Europar kokatu ziren, eta Espainian, ere (Yamaha, Italian eta Frantzia zegoen MBK markarekin, eta Honda, Italian). Gainera, Piaggio ere hor zegoen, Motovespa erosi zuena (jadanik Rinder-en bezero garrantzitsua zena)”, gogoratzen du Fernandok. Dena den, negozio gehiena Italian zegoen. Lehiakideak Italian zeudenez, merkatu horretara sartzea oso zaila zen, eta



Chakan-en kokatutako lantegiaren inaugurazioa (2003).

horixe zen, izan ere, Rinder-en erronka nagusia. Hala ere, arrakasta izan zuen negozio berri honetan; euskal lantegietan egindako produktuekin lehen ekiporako eta produktu estandarren merkaturako fakturazio berdina lortu zuen. Lehen eki-poaren aldeko apustu arrakastatsu honi esker Rinder enpresaren bezeroak munduko motozikleta ekoizle garrantzitsuenak izan ziren, nahiz eta hauei saltzeko sarbidea Espainian zituzten filialak izan.

“Corporación Rinder sortu genuen, denok norabide berean mugitzeko”

Egoera honetan, 1995eko amaieran Rinder atzerrian ezartzeari buruz pentsatzen hasi zen. Japoniar multinazionalei, beraien jatorrizko merkatuetan (Asian, hain zuen) saltzea posible ote zen?, beraientzat europar merkatuan jada lan egiten zenez... Fernandok orduko zalantzak gogoratzen ditu: “Gurekin pozik badaude hemen..., beste toki batzuetan gustuko hornitzaileak ote dituzte?”. Fernando Echevarriak bideratutako diagnostikoaren emaitza Rinder Indian pausoka pausoka ezartzea izan zen, lau Atzerriko Produkzio Ezarpen (APE) bidez, bi sozietate ezberdinekin: Rinder India Pvt. Ltd. (hiru APE) eta Rinder Tools India Pvt. Ltd. (APE bat). Kronologikoki horrelaxe izan zen:

- 2000an⁴ Rinder India Pvt. Ltd. (Pimpri), Pimprin kokatua, Pune, India.
- 2002an Rinder India Pvt. Ltd. (Chakan), Chakanen kokatua, Pune, India (3 eranskina).
- 2006an Rinder Tools India Pvt. Ltd. Hasieran Pimprin kokatua, Pune, India, geroago Chakan-era eramana (3 eranskina).
- 2008an Rinder India Pvt. Ltd. (Delhi) Delhin kokatua, Bahadurgarh Haryana, India (3 eranskina).

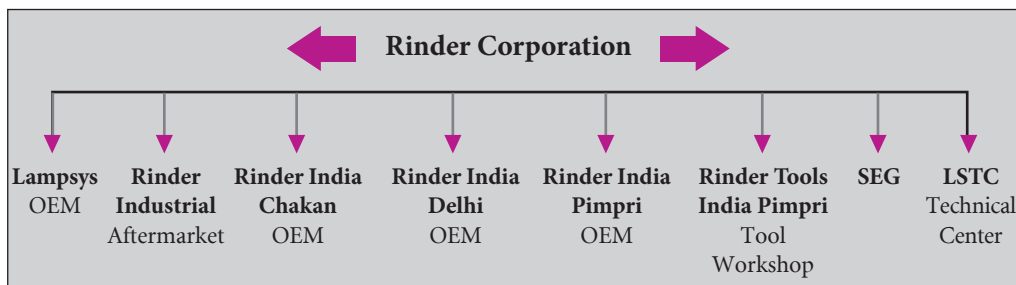
4. 1997geroztik indiar bazkidearekin lankidetzak akordioa.

Aldi berean, estatuan, estrategia berriaren ondorioz ezarpen berriak sortu ziren, Gernikan (Bizkaia) zegoen Rinder Industrial, E.A. ri gehituz. Ondorengoak izan ziren:

- 2006an Light & Systems Technical Center, S.L. Zamudion kokatua, Bizkaia (4 eranskina).
- 2006an Sistemas Eléctricos Globales, S.L. Parets del Vallesen kokatua, Bartzelona.
- 2008an LAMPYSYS Light Systems, S.L. Gasteizen kokatua, Araba (4 eranskina).

2006ko irailean Corporación Rinder sortu zen, Zamudion (Bizkaia) zuelarik egoitza. Honek, Rinder Taldea era egokiagoan konfiguratzeko, sozietate nazio-

Corporación Rinder-en egitura



Indian izandako garapena beti lehen ekipoari lotua egon da, batez ere, bi gurpileko ibilgailuei

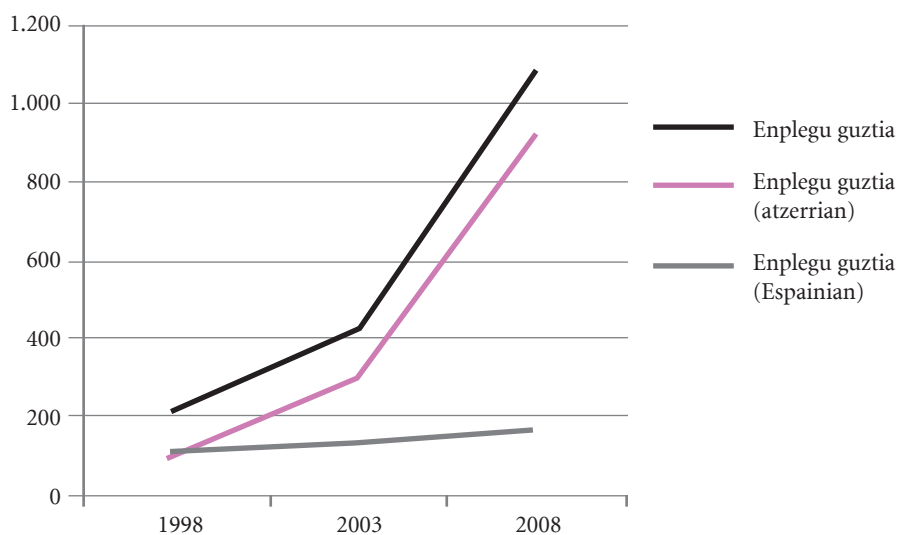
nalak eta nazioartekoak lotuz. Izandako hazkundeak, egitura egokiagoa eskatzen zuen, Rinder Taldea osatzen zuten enpresa ezberdinen arteko sinergiak eta aukerak aprobetxatzeko, hedapena bultzatzeko eta merkatuko posizioa sendotzeko.

“2006 arte dena Gernikan zentralizatua zegoen, handik Indiakoa ere kontrolatzen zen (ez zegoen beste ezarpenik...). Baina hazkundeak eta ezarpen berriek antolaketa arazoak sortu zituzten. Antolaketa eta prozedura berriak beharrezkoak zirela ikusten genuen, ez genekien pertsonekin nola aritu... Hutsune bat geneukan, Rinder Gernikak antolaketa guztiari eusten zion... eta horren ondorioz erabakiak hartzerakoan argitasun eza eta informazio falta geneukan. Ez genituen negozio bakoitzaren beharrak ezagutzen, ezta negozio horiek errentagarriak ziren ala ez. Dena nahastuta zegoen. Antolatu beharra geneukan, nolabait antolatu behar ginen negozio ezberdinen arabera, eta horrela, erantzukizunak ere ezarri”, argudiatzen du Fernandok. “Gainera, lehen ekipoa merkatua galtzen ari ginen, Gernikak lehen ekipoko bezeroen kalitate beharrak ez zituen behar adina asetzen eta”. Bi arrazoi hauek bultzatuta Rinder-ek antolaketa egitura aldatu zuen, bi negozioak bereizi ziren, horrela bakoitza berean zentratu ahal izango da, eta era autonomoan kudeatuko da. “Galdutako lehen ekipoa errekupeatzeko enpresa berria sortzea erabaki genuen, Gasteizeko enpresa da. Kalitate arazorik inoiz eman ez digun produktu estandarra Gernikan geratu zen. Indiako eskaerei eta talde guztiko eskaerei aurre egingo dion Diseinu Zentro bat sortu genuen, Zamudion egoitza duena. Horrela arazoak konpontzen genituen: koordinazio eza, lan guztiak premiazkoak ziren eta ez zegoen lehen tasunik, zehaztapenak... Corporación Rinder sortu genuen, denok norabide berean mugitzeko, departamendu batzuk zentralizatu genituen: kontabilitatea, sistemak, etab.”.

Corporación Rinder-en aldagai garrantzitsu batzuen bilakaera hurrengo irudietan ikus daiteke.

1. irudia

Corporación Rinderren enpleguaren bilakaera



Iturria: Corporación Rinder.

2. irudia

Fakturazio eta esportazioaren bilakaera

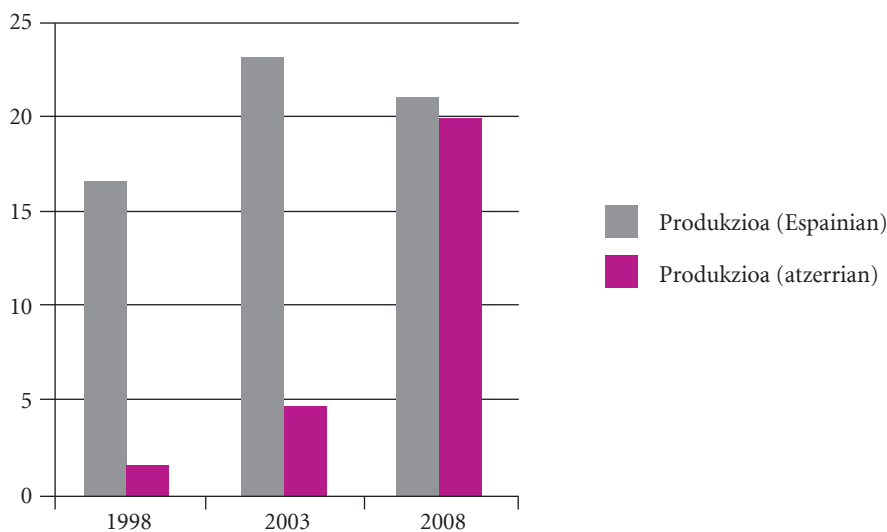


Iturria: Corporación Rinder.

Asiar merkatuek hazkunde aukera ikaragarriak dituzte, fakturazio zifrak gaur egun handiak dira biztanle ugari dituztelako

3. irudia

Produkzioaren bilakaera



Iturria: Corporación Rinder.

Indian izandako garapena beti lehen ekipoari lotua egon da, batez ere, bi gurpileko ibilgailuei. Gertuko merkatuak, berriz, bi negozioekin izan du lotura, bai lehen ekipoa bai produktu estandarra, bi eta lau gurpileko ibilgailuei zuzenduta, hala ere kasu honetan gehiago zentratu da ibilgailu industrialetan (traktorea, kamioa, ..., autobusa). Horrelaxe azpimarratzen du Guillermo Goiriak, Rinder Industrial, E.A.ko Factory Manager, "Indian ez gara mugitzen zehatz zehatz hemen bezalako merkatuan. Han, batez ere, motoaren lehen ekipoan zentratzen gara, nahiz eta orain ibilgailu industrialak dituzten bezeroekin ere hasi nahi dugu, TATA⁵, adibidez. He-

5. TATA Indiar automobil eta ibilgailu industrial enpresa ekoizlerik handiena da.

Indian Ezarpen Produktiboa erabiltzeaz gain, Rinder-ek esportatu ere egin duela, automobil-gintza garrantzitsua den herrialdeetara

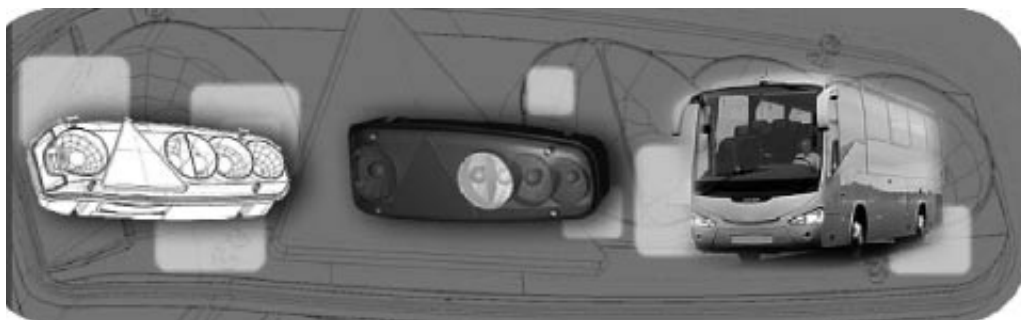
6. Aukera, mehatxu, indargune eta ahulezien akronimoa. Analisi estrategikorako metodologia.

men, aldiz, bi merkatu ditugu, batetik guk “merkatu estandarra” deitzen dioguna, eta bestetik, “lehen ekipoaren” merkatua. Produktu estandarren merkatua, guk produktu unibertsalak deiturikoak osatzen dute, hau da, ez da ibilgailu zehatz batentzat ordezkoa, ez dira ibilgailu zehatz batentzat produktuak, adibidez, kamioi baten pilotuak. Hemen, Gernikako lantegia produktu estandarrean dihardu eta Gasteizeko, aldiz, lehen ekipoan, ibilgailu zehatz batentzat produktuak eginez, adibidea, Yamaharentzat faroa. Euskadin ditugun bi enpresa ekoizleen balorazioa egin behar izanez gero horrela izango litzateke gutxi gora behera: %50 lehen merkatura, beste %50 estandarren merkatura”.

“Bi negozio lerroak guttiz ezberdinak dira. Ez dute inolako harremanik, lehen-gaiak eta osagaiak elkarbanatzea izan ezik (plastikoa, bonbillak, kristalak...). Lehen ekipoan eta ordezkoetan merkatuak guttiz ezberdinak dira. Lehen ekipoaren bezero zerrenda 50 bezeroz osatuta dago, adibidez, ordezkoen bezeroak 2.000 izan daitezke. Lehen ekipoaren produktuak 200 badira, ordezkoak, berriz 2.500. Jarduera zeharo ezberdinak dira. Ordezkoetan geroz eta gure produktu propio gutxiago ditugu, geroz eta gehiago merkaturatzen ditugu besteen produktuak”, eransten du Fernandok.

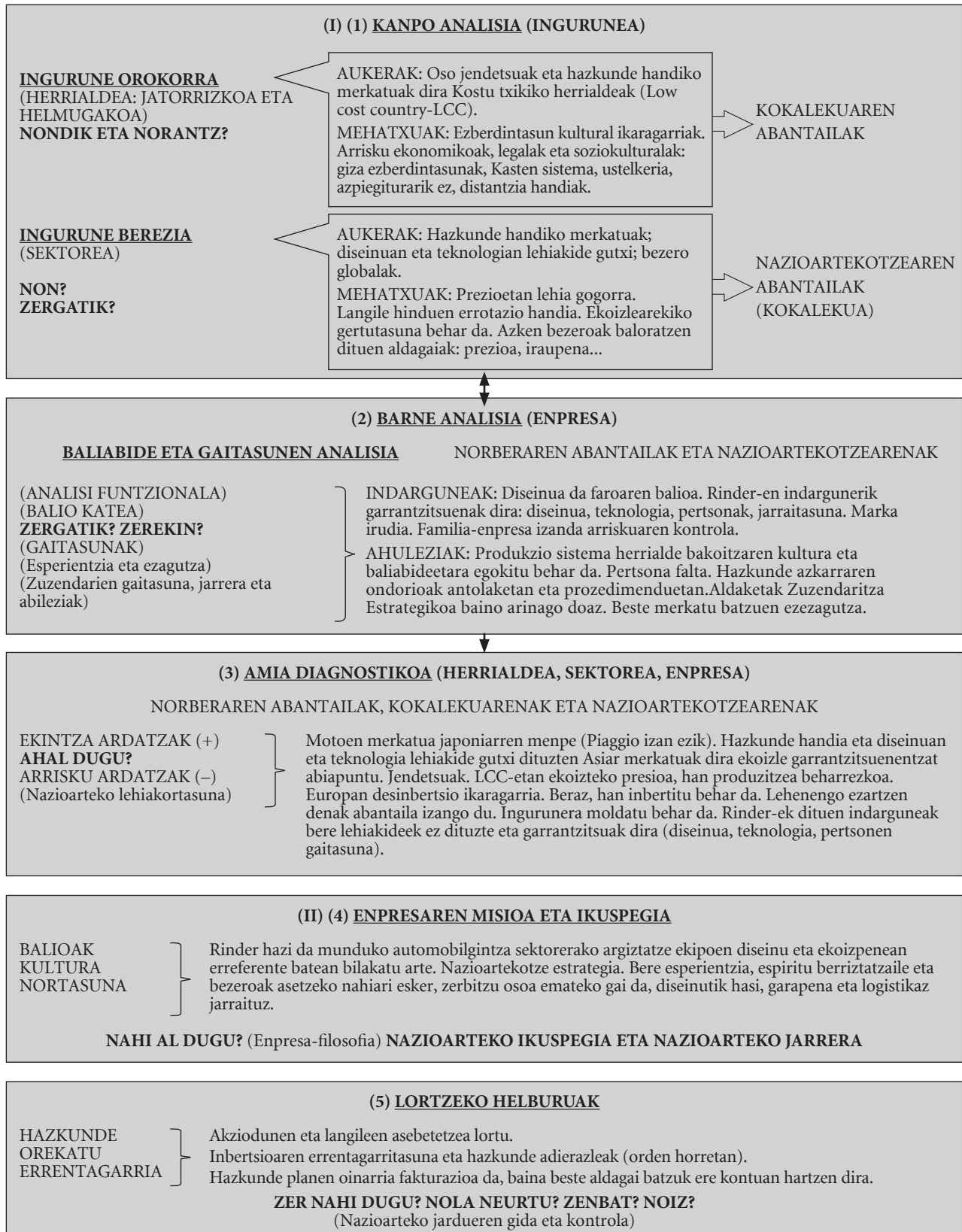
4 eta 5 irudietan Hamar Estrategien Eredua jarraituz Rinder-en profil estrategikoa ikus daiteke. 4 irudian ingurunearen eta enpresaren ikuspegi analitikoa agertzen da, AMIA⁶ laburpena ere agertzen delarik. Bestalde, Rinder-en izatearen arrazoiak, bere misio, ikuspegia eta helburuak ere agertzen dira.

Rinder-eko Zuzendaritza Taldeak berriro ere ondo asmatu zuen. Bi gurpileko ibilgailuen merkatuak eskaintzen zituen aukera eta mehatxuak eta, Rinder-ek zituen indargune garrantzitsuak, pertsonak eta diseinu, erlazionatzeko gai izan ziren. Horrela AMIA diagnostikoak ondorengo erakusten digu: Motoetan (Piaggio izan ezik) enpresa japoniarrak dira nagusi (Honda, Yamaha, Suzuki, Kawasaki). Asiar merkatuek hazkunde aukera ikaragarriak dituzte, fakturazio zifrak gaur egun handiak dira biztanle ugari dituztelako. Bizilagun ugari dituzten herrialdeez hitz egiten ari gara (Txina, India, Indonesia, etab.). Toki horietako hornitzaileek, teknologian eta diseinuan lehiakide gutxi dituzte, beraz hori aukera garrantzitsua da baliabide horiek dituenarentzat. Kostu baxuko herrialdeetan produzitzeko presioa handia da (Low cost country-LCC), beraz, beharrezkoa da han produzitzea. Gainera, European desinbertsio handia ematen ari da. Beraz, asiar merkatuetan inbertitzea ezinbestekoa da. “Leku harietan lehenengo kokatzea eta ondo egitea, noski, da erronka. Ingu-runera moldatzea ezinbestekoa da”, komentatzen du Fernandok. Rinder-ek dituen indarguneak garrantzitsuak dira erronkari horri aurre egiteko, batez ere kontuan



Anitzeko pilotua.

4. irudia

Hamar Estrategien Eredua jarraituz Rinder-en profil estrategikoa (I)

Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua.

“Hemen egiten diren lan guztiak han ere egin behar dira, baina modu ezberdinean egiten dira”



Diseinua: Rinder-en indargunea.

hartzten bada lehiakideek ez dituzten indarguneak direla (diseinua, teknologia, pertsonen gaitasunak, marka irudia). Rinder-en balio eta kulturari esker beraientzat ezezaguna zen herrialde batean, Indian, arrakasta handiarekin sartzeko gai izan dira, zailtasun ugariri aurre eginez.

5 irudian Hamar Estrategien Eredua jarraituz, Rinder-en nazioartekotze estrategia hamar arlo estrategikoetan bereizita ikus daiteke. Rinder-en nazioartekotze estrategiari dagokionez herrialde bakar batean, Indian hain zuzen, 4 Atzerriko Ezarpen (AE) ditu. Horietatik, Rinder-ek kostu txikiko herrialdeetan produzitzen duten asiarrak ekoizle garrantzitsuenei (japoniarrak batez ere) saltze dizkie faroak (lehen ekipoa). Gainera, Rinder-ek Euskadin dituen lantegietatik bezero horiek Europan dituzten filialetan ere lehen ekipoa saltzen dizkie; baita ere beste europar bezero garrantzitsuren bati ere (Piaggio adibidez). Horrela ikus daiteke, Indian Ezarpen Produktiboa erabiltzeaz gain, Rinder-ek esportatu ere egin duela, automobilgintza garrantzitsua den herrialdeetara.

Rinder-ek, Indiako lehen sarrera izan ezik (1997an Pimprin), beti hazkunde organikoa erabili du Atzerriko Ezarpenetan –AE– (2002an Chakanen; 2006an Pimprin; 2008an Delhin). Hala ere, soilik Chakan eta Delhiko lantegiak dira berriak, Pimpriko lantegi zaharraren berrantolaketa baino ez da eta. Hurrengo atalean lankidetzak izan duen papera nazioartekotze estrategiarako landuko dugu, dena den, gaur egun Rinder-en AE guztiak %100ean bereak direla esan behar dugu. Estrategia korporatiboari dagokionez, Rinder bi negozio unitate estrategikoetan bereizita dago, lehen ekipoa eta produktu estandarra. Soilik, lehena, multinazionalizatu da. Indian lehen ekipoa, soilik, egiten da. Produktu estandarra hara eramateak ez du zentsurik. Guzti hau desberdintzapen estrategiarekin lotzen da: Rinder-en diseinua, pertsonen gaitasun eta marka irudia abantailak direlarik. Produktu estandarrek ez du horrelako atributurik behar urrutiko merkatuetan, “oso oso kalitate gutxikoa da eta”, dio Fernandok.



Kalitatea: Rinder-en indargunea.

5. irudia

Hamar Estrategien Eredua jarraituz Rinder-en profil estrategikoa (II)**(III) NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA
NOLA?****(1) KOKAPEN ESTRATEGIA
NORA GOAZ? NON KOKATU?**

Indiako ezarpenari esker Indiako merkatura eta beste asiarrak batzuetara saltzen da: Txina, Indonesia, ad. Espainiatik EB herrialdeetara, Marokora, Norvegiara, Israelera, Txilera edo Mexikora, besteak beste, esportatzen da. Automobilgintza garrantzitsua duten merkatuetara heltzea lortzen da.

**(2) SARTZEKO ETA JARRAITZEKO ESTRATEGIA
NOLA SARTU ETA NOLA EZARRI?**

ESPORTAZIOA (zuzena): Automobilgintza garrantzitsua duten herrialdeetara baina Atzerriko Ezarpenik ez dutenetara). APE (Atzerriko Produkzio Ezarpenak): India (4): 1997-2000: Pimpri; 2002 Chakan; 2006 Pimpri; 2008 Delhi.

**(3) HAZKUNDE ESTRATEGIA
Zuzeneko Inbertsioa Atzerrian SORTU ALA EROSI?**

BARNE HAZKUNDEA (ORGANIKOA): India (3): 2002 Chakan; 2006 Pimpri; 2008 Delhi.
KANPO HAZKUNDEA: India (1): 1997-2000: Pimpri. 1997 joint venturearen bitartez; 2000 eskuratzeko osoa.

**(4) BIZIKIDETASUN ESTRATEGIA
NOREKIN GOAZ?**

BAKARRIK: Gaur egun guztiak %100.
LANKIDETZA AKORDIOA: Hasieran teknologia-transferentzia akordio baten bitartez sartzen da (technical assistance agreement). Gero ENPRESA BATERATUAN bilakatuko da (Fien Rinder Pvt. Ltd). Pimpriko joint venturea (1997)%50 hindu batekin, 2000an Rinder India Pvt. Ltd bilakatuko da.
NORBERAREN ABANTAILAK: baliabideak (diseinua eta teknologia) eta pertsonak.
BESTEEN ABANTAILAK: merkatuarenak eta martxan jartzearenak (jadanik lanean zegoen lantegia).

**(5) ESTRATEGIA KORPORATIBOA
ZEIN NEGOZIO UNITATE NAZIOARTEKOTZEN DUGU?**

DIBERTSIFIKAZIOA: Erlazionatutakoa. Bi NUE(ordezkoak eta lehen ekipoa) bereiz daitezke nazioartekotze estrategian.
SINERGIAK (helmen ekonomiak): Sinergiak Zuzendaritzan, inbertsioetan eta operatiboak.

**(6) BARNERATZE ESTRATEGIA
BALIO KATEKO ZEIN JARDUERA NAZIOARTEKOTZEN DUGU? (balioaren norainkoa)**

Jarduereen kudeaketa estrategikoa kontuan hartuz: produkzioa, marketina, erosketak, finantzak eta pertsonak maila ertain-altuan nazioartekotuta daude; giza baliabideen kudeaketa, logistika, I+G+b, diseinua eta ingeniari maila baxuan. Euskadin eta han jarduera berdina egin behar dira, baina era ezberdinean egiten dira. Prozesu guztiak berdina dira (injekzioa, margotzea, ... muntaketa), baina hemen robotak erabiltzen dira, han pertsonak. Produkzio sistema lekuan lekuko kultura eta baliabideetara egokitu behar da.
(Kokapen efizientea) (Balio Katearen Ikuspegi Orokorra).

**(7) LEHIATZEKO ESTRATEGIA (NEGOZIO ESTRATEGIA) (NUE)
ZEIN DA GURE LEHIATZEKO ABANTAILA IRAUNKORRA ATZERRIAN?**

Rinder negozio DESBERDINDUA duen automobilgintzarako argiztapen ekipoen hornitzailea da. Diseinua da Rinder enpresaren altxorra. Fardoaren baliorik garrantzitsuen markadun diseinua da.

**(8) EGITURA ESTRATEGIA (Antolaketa egituraren diseinua)
NOLA ANTOLATZEN GARA? NOLA ERABAKITZEN DUGU?
NOLA KOORDINATU ETA KONTROLATU?**

Bi negozio ezberdin dituen (ordezkoa eta lehen ekipoa) antolaketa egitura, egitura matritziala sinplea eta zeharkako funtzio batzuk.

**(9) IKUSPEGI ESTRATEGIA
NOLA ULERTZEN DUGU KANPOKOA?**

(Sektoreak nazioartean duen lehiatzeko era) Presio globala batez ere: merkatuari eta kostuei dagokionez, hala ere bezeroaren ezaugarrietara moldatzea eta berarengandik gertu egotea ere garrantzitsuak da.
EMN, merkatu anitzekoa batez ere, baina joera transnazionalarekin. Integrazio globala eta koordinazio handia beharrezkoak dira merkatu oso zabalak hornitzen dituelako, gainera ezaugarri partikularretara ere moldatu beharra ikusten da.

**(10) SEKUENTZIA ESTRATEGIA
ZEIN DA NAZIOARTEKOTZE PROZESUAREN ERITMOA?**

Etenik gabeko multinazionalizazio jarraitua 1996-2008 bitartean 4 APE (Atzerriko Produkzio Ezarpenak).

Lankidetzak akordioak egitea ez da erraza, eta are zailagoa, mantentzea, batez ere atzerrian lan egiteko

Balio kateko jardueren nazioartekotzeari buruz maila ertain batean atzerriratu direla esan daiteke. Produkzioa, marketina eta erosketak dira nazioartekotze maila altuena dutenak, operazio finantzario zehatz batzuetan nahikotxo autonomia maila ikus daiteke eta langile hinduak ere geroz eta gehiago dira Rinder-en Indiako lantegietan. Produkzioari dagokionez Fernandok horrela azpimarratzen du: “Hemen egiten diren lan guztiak han ere egin behar dira, baina modu ezberdinean egiten dira. Prozesuak berdinak izan arren (injekzioa, margotzea, berniza,... muntaia), hemen robotak erabiltzen ditugu, han pertsonak. Produkzioa herrialde bakoitzeko kultura eta baliabideetara egokitu behar da”.



Ikuspegiari dagokionez, Rinder-ek lehiatzeko ingurunea kontuan izanda bere nazioartekotze estrategia garatzen du (1 irudiko ingurune berezia). Ondorengo biak gestionatu beharko ditu, bien arteko oreka bilatuz: batetik, globalizazioaren beharra edo presioa (merkatuko ikuspegia eta kostuak kontuan izanda) eta, bestetik, merkatu bakoitzak egiten duen presioa (merkatu lokal bakoitzeko beharretara produktua egokitu beharra⁷ eta bezeroarengandik hurbil egoteko beharra- asiar ekoizle handiak).

Kontrako norabidea duten faktore hauek Rinder-ek merkatu anitzeko ikuspegiarekin kudeatu ditu, nahiz eta joera transnazionala geroz eta garrantzitsuagoa izan (integrazio handiaren beharra eta merkatu lokal bakoitzak dituen behar berezietara moldatzeko exijentzia konbinatuz). Nazioartekotzearen sekuentziari dagokionez, nahiz eta datuek hazkunde garrantzitsua erakutsi (grafikoak ikusi), atzerriko ezarpenen erritmoa jarraitua da, baina tartetxoak ere erakusten ditu: Hasieran hiru eta bi urtekoak 1997-2000 eta 2000-2002; gero luzeagoa, 4 urte, 2002-2006; eta Delhiko azken EP azkarxeago, 2006-2008.

Indian sartzeko lankidetzak akordioa

Rinder-ek bere historian zehar harreman ugari izan ditu beste parte-hartzaileekin. Betidanik, harreman iraunkorrak mantendu ditu bezero, hornitzaile eta, baita ere, lehiakideekin. Halaber, erakundeekin⁸ izandako harremanak ere errazak eta garrantzitsuak dira. Baina Rinder aritzen den sektorea benetan zorrotza eta zaila da. Lankidetzak akordioak egitea ez da erraza, eta are zailagoa, mantentzea, batez ere atzerrian lan egiteko. Fernandok dioen legez: “Nazioarteko lankidetzak akordio gehienak porrot egiten dute. Arrazoa? Bazkideen helburuak guztiz ezberdinak direla.

7. Adibidez, Fernandok aipatzen zuen: “Ezaguna den Piaggioren VESPA Indian luzatu behar izan genuen, han moto berean senarra, emaztea, eta semea/alaba joaten baitira, eta ez ziran moto berean sartzen...”.

8. Adibidez, Eusko Jaurlaritzak dituen Kanpo Merkataritzako bekadun bat baino gehiago, Indian egon ondoren, Corporación Rinder-en lanpostu garrantzitsua hartzera pasa da. Baita ere SPRI erakundeke agenteekin dituen harremanak.

Bazkideek balorazio ezberdinak egiten dituzte, kultura ezberdina da, epeak ezberdinak dira eta erritmoak ere ezberdinak dira”. Guillerrok arrisku teknologikoa ere aipatzen du: “Uste dut beste arazo bat ere egon daitekeela, know-how. Denok know-how lapurtuko diguten beldur gara. Guk, hain zuzen, diseinua hemen dugu. Ekoizten dugun guztia hemen diseinatutakoa da, berdina da, gero lantegi baten edo beste baten ekoiztu, hemen edo Indian. Know-how aren arazoa hor dago, lapurtu ahal den zerbait da, eta..., zure indargune nagusia ere bada”. Guillerrok hain urrutiko herrialdeetan ezarri diren enprekin mantentzen diren harremanak goraiatzen ditu: “Enpresa atzeritarren esperientziak (batez ere europarrak) oso lagungarriak dira, nahiz eta beste negoziotakoak izan. Han geunden erbesteratu guztiak elkartzen ginen, bakoitzaren esperientziak kontatzen genituen eta... horrek ateak ireki ahal ditu”. “Aspalditik guregana enpresa ugari hurbiltzen da gure esperientzia Indian ezagutzeko. Aholkuak ematen dizkiegu”. Gauzak aldatu egin dira, gaur egun Rinder da beste batzuei laguntza eskaintzen diena.

Lehen ekipoa leialtasuna dagoela pentsatu arren, gauzak ez dira batere errazak. Guillerrok dioen legez: “Orokorrean harremanak egonkorrak izaten dira. Urte asko irauten dute. Bezero batentzat lanean hasiz gero, arraroa da bezeroa galtzea. Egon daitezke une arriskutsuak, adibidez, beraien proiektu edo produkzioaren plangintzaren arabera, etab. Baina, oro har, lehen ekipoa harremanak iraunkorrek dira. Harreman marketina da. Hori bai, ordezkoen merkatuan ez dago leialtasunik”. Fernandok ikuspegi ezkorragoa du, “gai oso mingarria da, batez ere garai hauetan... leialtasunik ez dagoela uste dut. Orain gutxi dela, bezero bati argiztatze proiektu berri bat aurkeztu genion moto berriarentzat... Bezero honentzat iraganean lan ugari egin dugu, azken bost motoak egin dizkiogu, behar zuen guztia, dena eman diogu... eta orain, gure biko bezero horrek esan digu zentimoa... zentimoa dela. Motoentzat lan egiten ez zuen

“Denok know-how lapurtuko diguten beldur gara”



Muntaia planta Indian.

“Moto ugari ekoizten ziren (Europar baino gehiago), beraz merkatuak aukera izugarriak zituen”



argizatze lehiakide bat agertu da, guk baino eskaintza merkeagoaz eta gure betiko bezeroari gutxi axola zaio iraganean guk eman dioguna, guk egin duguna, iraganeko nekeak, konpromisoak, etab. Hau horrela da, horrela da guztiekin”.

Dena den, Rinder Indian sartzera, lankidetzak akordioa aukera egokia izan zela esan behar dugu, batez ere herrialde berri batean sartzeko tresna aproposa izan zelako. Beraz, akordio honen nondik norakoak sakonki azaldu nahi ditugu. Horretarako, 1995ean egindako hausnarketa estrategikora itzuliko gara. 1995ean atzerrian ezartzeri buruz egindako hausnarketa berriz ere “zorteari lotuta zetorren” esaten du harrokeriarik gabe Fernandok. “Kezka hori geneukan eta etorkizunean atzerrira joan nahi genuen, baina presarik gabe, eta inolako premia larririk gabe... Zortea izan zen, J. K. Jain deituriko indiar batek deitu zigun ea berarekin kolaboratu nahi genuen galdetuz. Gu gai horietaz pentsatzen eta aldi berean hindu bat berarekin kolaboratu nahi genuen galdetzen. Bitxia!, Zergatik ez entzun zer nahi zuen?... abenduaren 30ean etortzeko prest zegoen, gero 31n..., Eguberriak zirela esplikatu genion... Azkenean, 1996ko urtarrilaren hasieran etorri zen, lehen kontaktua izan genuen...: Bere herrialdea azpigaratua zegoela, teknologiaren beharra zutela... Eta, nor zegoen han moto ekoizleentzat lan egiten? Erantzunaren susmoa geneukan, eta gure ideia baieztatzen zen: atzerrira joan behar genuen!”.

J. K. Jain argizatze ekoizlea zen, eta garai haietako informazioarekin (“Merkatal ikerketaren bat, baina Internetik gabe”), Fernandok eta bere ekipoak Indian argizatze

ekoizle gutxi zeudela baieztatu zuten. “Hala ere, ez genekien hindua oso ondo negozio horretan kokatzen. 1996ko martxoan, 15 eguneko bidaia egin genuen, indiarren lan-egia eta merkaturia ezagutzeko. Dena oso azkar joan zen, eta bidaia horretan, bertan, bueltatu aurretik, Jain indiarren elkarrekin zerbait egitea planteatu genion”.

Indiara egindako lehen bisitak hainbat gauza interesgarri erakutsi zien, Fernandok adierazten duen legez: “Moto ugari ekoizten ziren (Europar baino gehiago), beraz merkatuak aukera izugarriak zituen. Honda, Yamaha, Suzuki... zeuden, gure bezero naturalak, ezagutzen gintuztenak. Gainera, konturatu ginen, moto ekoizleek Indian aurkitzen ez zuten beste zerbait nahi zutela, eta horixe izan zen animatu gintuena. Bidaia amaitu aurretik Jain jaunari lankidetzak akordio batera heldu gintezkeela esan genion”. Dena den, Rinder-ek ez zuen inolako esperientziarik. Inork ez zekien nola jardun horrelako akordio batean, eta, ez zekiten nola mugitu. Gainera, Rinder familia-enpresa bat baino ez zen, tamaina txikikoa (orduak mila miloi pezeta fakturatu zituen, 6 milioi euro). “Garrantzi handiko kontua zen, Gernikatik hain urruti eta ezezaguna zen herrialde batera..., ikaratuta geunden”.

“Horrelako zerbaitetan murgiltzerakoan ezin genuen arrisku handirik onartu”, beraz, hasierarako teknologia-transferentzia akordio bat egitea pentsatu zen (technical assistance agreement). Rinder-en ekarpen garrantzitsua bere teknologia baitzen. Akordio haren arabera, Rinder-ek lehenengo diseinatu eta ondoren diseinuari jarraituz moldeak egingo zituen; horrela, moldeak kobratuz gastuak estaltzen zituen eta, gainera, pieza bakoitzeko royaltya jasotzen zuen. “Herrialdea ez ezagutzeak ziurgabetasuna sortzen zuen, royaltyak errupietan kobratuko ote genituen...”, gogoratzen du Fernandok. “Hala ere, akordio hari esker nazioa ezagutzeko aukera izango genuen, arrisku gutxi jasanez. Beraz, akordioa sinatzeko eta proiektuak lortzeko beste bidaia bat egin genuen. Urte horretarako (1997) proiektu zorrotz ikaragarriekin itzuli ginen. Bigarren bidaia horretan hinduarekin bazkide izateko aukera hausnartzen hasi ginen”.

“Nahiz eta orduan gure ez jakite maila handia izan, urteak pasa ondoren, ondo egin genuela konturatu gara. Porrota ere posible izan zitekeen, baina bazkiderik gabe ezin genuen lehen pausu hori eman”, onartzen du Fernandok. Bigarren bidaia hau amaitu aurretik, teknologia-transferentzia kontratua sinatuta zeukatela, Jain jaunari etorkizunerako elkarrekin beste zerbait egitea planteatu zioten, elkarrekin kolaboratzea. “Baizkoa eman zuen. Zalantzak gero akordio batera heltzerakoan sortuko ziren, baina horrelako proposamen bati hinduek ez dizute inoiz ezezkia emango. Horri indiar batek ere ez dizu ezetz esango. Hori gero ikasi dugu”. Indiara bi bidaia egin ondoren, atzerrian ezartzerakoan zuten ezjakintasuna eta esperientzia falta benetako ardura zen Fernandorentzat: “Zer genekien?, negoziatzen ere ez genekien. Ez genekien Joint venturea nola egiten zen. Liburuak erosi eta ikasten hasi ginen. Gure plana Batzordean aurkeztu genuen eta onartua izan zen. Joint Venturea sortzeko negoziatzen hasi ginen, lan ikaragarriekin, ezjakintasunaren ondorioz kontratuko esaldi eta hitz guzti guztiak hainbat aldiz errebisatzen genituen, oso zorrotz... Sorpresarik ez izateko dena aurreikusita, itxita, eduki nahi genuen, (bazkariak nork ordainduko zituen, ere)... Benetan, lan neketsua izan zen”.

Horrelako operazioetan inolako esperientzia eta ezagutzarik ez izan arren, ez zuten euskal aholkularien laguntzarik izan. Hala ere, berriz ere, Fernandoren iritziz

“Ez genekien joint venturea nola egiten zen; liburuak erosi eta ikasten hasi ginen”

“Makina zaharrak baina martxan zeudenak erosi genituen; lehen egunetik martxan zegoen zerbait eta bezeroekin kontaktuak genituen”

zorte ona izan zuten: “Delhiko merkataritza bulegoan aholkulari zerrenda bat eskatu nuen, eta 30 edo 40 pertsonaz osatutako zerrenda bidali zidaten. Noski, aholkularien artean ez nuen inor ezagutzen, baina erreferentzietan... Kasualitatea!, aholkularietako bat Derbi enpresakoa zen. Rabasak (Derbiko jabeak) esan zidan aholkularia pertsona bikaina zela, beraz, aukeraketa egina zegoen!, berarekin kontaktuan jarri ginen. Hindua zen. Guk ezagutzen ez genituen hango tramiteekin lagundu zigun, negoziaketetan gure bitartekaria izan zen, ..., e-mailez komunikatzen ginen... eta bera zen azken ukituak ematen zituenena. Asko lagundu zigun. Nik, gero gizon hura SPRI-koei aurkeztu nien, eta Indian SPRI-ko ordezkari bilakatu zen. Joint Venturea idaztea konplexua izan zen, baldintzen xehetasuna zela eta. Ez dugu, inoiz beste horrelakorik sinatu. Irakurriz, galdetuz, Merkatal Ganberatara joanez, txostenak eskatuz ikasi genuen. Indian aitzindariak ziren Prensas Onaindia enpresako Onaindiarekin ere hitz egin nuen...”.

1998an joint venturea sinatu eta Rinder-ek berehala proiektuak jaso zituen. Jain jaunak lantegiak martxan zituenez (gehienak Delhin, bat Bangaloren eta beste bat Pimprin) lana berehala sortu zen. “Han negozioa hutsetik hasia zela zen, eta indiarrari lantegia erosteko akordioak (nahiz eta bere lantegi zaharrena izan) bidea erraztu zigun. Makina zaharrak baina martxan zeudenak erosi genituen. Lehen egunetik martxan zegoen zerbait eta bezeroekin kontaktuak genituen”, oroitzen du Fernandok. Rinder-ek miloi erdi euro inbertitu zituen, Fien Rinder Pvt. Ltd enpresa berriaren akzioen erdiaren truke. Akordioari esker Pimprin kokatuta zegoen plantaren jabeakidea zen. Lantegiaren kokapenak abantailak zituen: proiektuetako bat handik oso gertu zegoen enpresa bati lotua zegoen. Gainera, “TATA⁹, ekoizle handia, gure auzokoa zen. Atzealdeko pareta apurtzen bagenuen, zuzenean TATA-ren lantegian sartzen ginen”. Beraz, hinduaren ekarpena lantegia zen, hots, planta eta aktiboak, eta “noski, merkatuaren ezaguera”, onartzen du Fernandok. “Hainbat proiektu lortu genituen, eta teknologia-transferentziarako akordioa estreinatu gabe hil zen, ordurako joint venturea geneukan eta”.

Lantegiak lehengo produktuarekin funtzionatzen zuen. “Gutxi saldu arren saltzen zuen, pilotu bat TATA-ri, beste bat beste bezero bati, Bajaj¹⁰. Injekziorako hiru makina zituen..., ez zegoen mugimendu handirik... Hutsetik ez hasteko adina eta kostuak estaltzeko adina. Gutxi prestaturiko langileak zeuden, baina joint ventureak bizirik iraun zuen bitartean denbora izan genuen langileei erakusteko eta egitura sortzeko”, gogorarazten du Fernandok. “Dena ondo zihoala zirudien”.

Hala ere, ezberdintasun kulturalaren ondorioz lehen arazotxoak berehala agertu ziren. “Hamaika istorio gertatu zitzaigun, baina beti bat gogoan izango dut. Pimpriko lantegia bota eta guztiz berria egiteko ez genuenez denborarik, bi pausutan egokitzea erabaki genuen. Hasiera batean, lantegi erdia konponduko zen, hain zuzen, baina Vastu Shastra¹¹ filosofiarekin topo egin genuen. Indiar bazkidearen eskaera zen”, kontatzen du Fernandok. “Han gauzak horrela funtzionatzen dute..., obra hasi aurretik astrologo bati galdetuz jakin genuen zein egunetan lanean hasiko ginen, puya (otoitza)egin ondoren, urrezko txanponak lurperatu ondoren..., ezin da edozein egunetan obra hasi..., lantegiaren aurrealdea atzealdea baino altuagoa izan behar zuen...”. Hinduen kulturarekin bat zetorren guzti hori baina europarrentzat zentzugabekeriak ziruditen. “Eskakizun horietako batzuk betetzeak nahikotxo diru suposatu zigun”, ondorioztatzen du Fernandok.

9. TATA Indian zegoen automobil ekoizlerik handiena zen.

10. Bajaj Auto Limited automobil ekoizle indiar handiena; 2 eta 3 gurpileko ibilgailuen ekoizpenean liderra Indian eta laugarrena munduan.

11. Indiako antzinako arkitektura zientzia da, kokapenari garrantzia ematen diona. Ezaguera hau Vastu Shastran jasotzen da, bost elementuen oreka, armoniaren zientzia dena.

Proiektuek garatzeko denbora behar zuten (bost edo sei hilabete) baina amaituz zihoazen, eta lantegian ezinezkoa zen ekoiztea, ez zuen ekoizteko ahalmenik. Injeziorako hiru makina oso zahar soilik genituen. Rinder-ek emandako diruarekin metalizazio makina bat erosi zen, baina Rinder-ek emandako dirua amaitu zenean ez zegoen kapital gehiago.”Proiektuak amaituz zihoazela konturatu ginen, gero ekoiztu beharra zegoela eta... ezingo genituela ekoiztu ohartu ginen... Inbertitu beharra zegoen, dirua jarri behar zen, makinak behar genituen... Jain jaunak, ostera, ez zegoela arazorik esaten zuen... Arazorik ez, nola ezetz?, kexatzen da Fernando. Bazkideak ez zuenez dirurik jartzen Rinder susmatzen hasi zen: proiektu guztiak amaitzen zirenean, lantegi horretan ekoiztu beharrean, hinduak bere beste lantegietan ekoiztuko ote zituen? (hau da, joint venturetik kanpo zituen beste lantegietan).

Rinder-ek ahalegin guztiak egin zituen lankidetzarekin jarraitzeko. Hinduari inbertsio planak eta salmenta planak aurkeztu zieten, baina ez zuten ezertarako balio izan. Fernandok adierazten duen legez: “Bezeroa erabiliz ere saiatu ginen, hinduaren erreakzioa sortzeko baina alferrikakoa izan zen guztia. Bera bere baitan mantentzen zen..., azkenean bezeroz bezero joan nintzen zer gertatzen zen esplikatur, uste nuen bezeroari esplikatzeko bagenion zer gertatzen zen eta zeintzuk izango ziren berak jasango zituen ondorioak..., mahai batean jartzeko eskatuko zigula eta belarririk tira eginez irtenbide bat exijituko zigula..., baina ez, ez ziguten jaramonik ere egin!!! Azalpenik ez duten gauzak dira: zure proiektua amaitzear dago... motoa aterako duzu... eta... farorik gabe atera behar duzu...!!! Inoiz ez dut erreakzio hori ulertu, uste genuen bezeroa haserretuko zela, bularretik hartuko zigula..., baina ez zen ezer gertatu, hori ere ez zen irtenbidea izan”.

Azkenean, Rinder-ek enpresa blokeatzea erabaki zuen, egoera eutsiezina izan arte. Hornitzaileei ez zitzaion ordaintzen (bakarrik langileei), baina bazkideak, bere dirutik ordaintzen zien..., faktura handi bat izan zuen arte, ordaindu ezin zuena. Orduan, amaiera ekarriko zuen gertaera bat eman zen. Hogeitabat hornitzailek, langileren baten laguntzarekin, Rinder-ek Pimpriko plantan zituen Gernikako bi langile atxilotu zituzten. Euskaditik egindako hainbat gestioaren ondorioz, poliziaen parte-hartzearekin ere, bi pertsona horiek India egun horretan bertan utzi zuten. Rinder-ek ezin zuen ordainketa gehiago egin, horien sinadurarik gabe ezin zen ezer ordaindu, beraz hori behin betikoa zen.

Hogeita lau ordu beranduago, bazkideak Fernandori deitu zion hura konpontzeko asmoarekin: “Baizkoa eman nion,..., negoziatu genuen eta bere akzioak lehen-goien prezioan erosiko geniola esan nion, zifra berdina ordaindu genuen... Hori ere istorio xelebrea izan zen..., baizkoa eman zigun, baina ez zegoela ziur. Egun bat jarri genuen operazioa egiteko, nik 400.000 euroko txeki konformatua neraman, gaueko 10etan elkartu behar ginen, baina 12:30 arte ez zen agertu, hegazkina ordu batetan ateratzen zen. Hantxe sinatu genuen, eta han amaitu zen joint venturea”. Orduz geroztik, Rinder %100aren jabe zen. 1999 urteko amaiera zen, hau da, J. K. Jain jaunarekin izandako lehen bileraz geroztik hiru urte pasa ziren. Aurreko enpresa indargabetu zen eta beste berri bat sortu zen 2000ko martxoan izen berriarekin (Rinder India Pvt. Ltd.). Gertaera haiek bezero handiekin genituen harreman komertziale-tan ondorioak izan zituzten. Horrela, TVS Suzuki bezeroa galdu genuen, bazkide ohiarekin joan baitzen. Beste bezeroa (Bajaj) mantenu genuen, hau izan zen gero arrakasta gehien izan zuena. “Orduko handiena galdu genuen (TVS Suzuki), baina

Ezberdintasun kulturalaren ondorioz lehen arazotxoak berehala agertu ziren

“Ez dut ondo doan joint venture bat ezagutzen”

berriro ere zortea izan genuen, gurekin mantendu zenak (Bajaj) gero merkatuan arrakasta lortu zuena izan baitzen”, pozik kontatzen du Fernandok.

Indian izandako lehen esperientzia hau gogoratzerakoan Fernandok horrela argudiatzen du: “Ez dut ondo doan joint venture bat ezagutzen. Arrazoiak?, bazkideen helburuak ez direla berdintsuak izaten, batez ere. Gainera, beste arazo bat ere baze- goen, ez geneukala esperientziarik horretan. Ezjakintasun horretan Indian, Rinder errepikatuz, Rinder II sortu nahi genuen... eta horixe da inoiz egin behar ez dena. Hori izan zen lehen borroka. Gero epeak dagoz. Gu beti etorkizunera begira geun- den, epea luzeagoa edo laburragoa izan zitekeen baina beti 3, 4, edo 5 urtera begira..., gehiago edo gutxiago landutako plan estrategikoak genituela baina etorkizuna abia- puntu bezala hartuz; eta, han, maiz, jendea hurrengo egunari begira zegoen, eta hori ikaragarria da, guztiz kontrako bideak dira”.

“Gainera, askotan, negozioak harreman pertsonaletan oinarritzen dira... Zuret- zat ezezaguna den herrialde batera joaten zarenean, hango ohiturak, arteak ez dituzu ezagutzen, ez dakizu mundu horietan mugitzen. Ezin duzu zure etorkizuna gauza horietan oinarritu eta beste gauza batzuen aldeko apustuak egin behar dituzu..., eta horrela hasten dira borrokek: zuk hemendik joan nahi duzu..., zure bazkideak... bes- te bidetik..., eta oso zaila da, askotan amore eman arren, beste batzuetan ezezkua eman behar duzu: ez, hau estrategikoa da eta ezin dut etsi. Amaitzeko, ez dut uste bazkide lokalak dirua jarriko duenik. Uste dut gehienetan zure ezagutza nahi dutela. Negozioaren zati bat ematen dizute hiltzen joan dadin. Itzaltzen doan bitartean ahal duten guztia jaso nahi dute, beranduago beraiek dituzten beste negozioetara aplikat- zeko. Arretaz begiratuz gero, joint venture gehienak partzialak dira, bazkideak beste negozio batzuk mantentzen ditu”, ondorioztatzen du Fernandok.

Bajaj-en bitartez (beraiekin jarraitu zuen bezeroa) Rinder Kawasakirentzat lan egiten hasi zen eta denborarekin Kawasaki bere bezero nagusian bilakatu zen. Na-



Akzioak erosterakoan antolatu zen festa (Pune, 2000).

hiz eta Kawasakik Indian lantegirik ez izan, Indian produzitutakoa Kawasakiri esportatzen zitzaion Indonesia, Malasia, Tailandia, EEBB eta Japoniara. “Zortea izan genuen, %100ean gure aldeko apustua egin zuen bezero bat edukitzeagatik, baina oso mundu konplexua da eta hango arauak eta hemengoak ez dira berdinak. Han ez duzu eskaintzarik egiten, han proiektu baterako aukeratzeko zaituzte. Hori bai, gero zein prezioetan saldu behar duzun esango dizute”, zehazten du Fernandok.

2000 urteetako lehen hamarkadan Rinder-ek Indian bere ibilbidea bakarrik jarraitu zuen, lehen ekipoa lan eginez bere baliabide garrantzitsuenen bitartez, teknologia eta diseinua, hain zuzen. Hauek beti Euskal Erkidegoan egin ziren. “Faroaren balioa diseinua da, eta horixe da Rinder-en altxorra”. Horrela, Rinder bera bakarrik, beste bazkiderik gabe, Indian enpresa berriak irekitzen joan zen: 2003an Chakan-en, Pune; 2006an Pimpri-n, Pune¹²; eta, 2008an Delhin, Bahadurgarh Harayana. Fernandok aspaldi, 1995ean egindako hausnarketa estrategikoa gogoratzen du: “Indiara horrela iritsi ginen, hauxe buruan geneukala, gure bezeroak Europan gurekin pozik badaude, zergatik ez eskaini gure lana beste merkatu batzuetan ere? Gainera, sektoreko liderrak ziren enpresa japoniarren produktuak Japonian eratzeko ziren, eta han hartzen ziren erabakiak ere. Bezero horiek aritzen diren merkatuetan egon nahi dugu, beraiek hauxe esan dezaten: ‘Rinder hornitzaile globala da, ez da berria, badakit ondo egiten duela lan, ezagutzen dut eta’. Horixe zen geneukan ideia, bikaina zen, eta horretan jarraitzen genuen”.

Beste arrazoi bat ere bazegoen, egoera okertzen zenerako irtenbide bat edukitzea: “Orokorrean, Europan desinbertsio ikaragarria ematen ari da..., eta krisiak, gainera, prozesu hau areagotzen du. Geroz eta beharrezkoagoa ikusten da Europatik urrutiko ekoiztea, eta guk badugu beste kokapen bat, ez dakit nahikoa den ala ez. Gure bezeroek gu geroz eta gehiago presionatzen gaituzte kostu txikitako herrialdeetan produzitzeko (LCC). ‘Kontuak ateratzeko LCC-etan ekoiztea ezinbestekoa da’, esaten digute. Bestetik, toki horietan dagoen merkatua ere kontuan hartu behar da. Merkatu garrantzitsua dagoen herrialde batean zu ez bazara ezartzen zure lehiakideari tokia uzten diozu”. Beraz, 1995ean egindako hausnarketa baliagarria zen beste herrialde batzuetan ezartzeko proiektuetarako ere. 2008an hasitako krisiak planak atzeratu zituen, baina 2010eko udaran pil-pilean zeuden.

Beste herrialderen baten ezartzea, nola egin?

Ezarpen berrietarako aukerak Txina, Indonesia, Vietnam eta Brasil ziren, eta Fernandok azaltzen du: “Txina 15 miloi motoko merkatu ikaragarria da, lehenago edo geroago han egon behar dugu. Zertxobait han saltzen dugu baina oso gutxi. Han saltzeko, bertan kokatu behar zara, bestela ezinezkoa da. Indian homologazioak beharrezkoak dira, Txinan ez. Bakarrik esportatzen dutenek zertxobait homologatua behar dute, beraz, zertxobait saltzen dugu. Indian bost edo sei moto ekoizle daude, Txinan 500 edo 600 egon daitezke. Indian zazpi faro ekoizle daude. Txinan, ziur aski 40.000. Prezioetan lehiatzen den merkatu batera ezin gara joan, ez dakigu, ez dugu inolako aukerarik. Exijitzen duten merkatuetara joan behar gara, behar bat izanda inork erantzuten ez duen merkatuetara, eta zuk egin dezakezu: dituzten premiei erantzuna emanez!. Noizbait Txinara joango gara, baina, ez dakit... Txinan lan

Rinder-ek Indian bere ibilbidea bakarrik jarraitu zuen, lehen ekipoa lan eginez bere baliabide garrantzitsuenen bitartez, teknologia eta diseinua

12. Rinder Tools India Pvt. Ltd. 2006an, hasieran Pimpriko instalazioetan kokatua, eta gero Chakanera eramandakoa, biak Punen.

“Aukera ugari daude, baina ezin dituzu inbertsioak egin toki guztietan ezartzeko, eta are gutxiago oraingo egoeran, dena oso konplexua den unean...”

egiteko era ikaragarria da: diru beltza, marjina kaxkarrak (zergak eta tasak estaltzeko adina ez direnak...). Txina izugarri konplexua da. Hala ere, ez dugu uko egiten, Taiwan sarbidea izan daitekeen arren. Hots, Txinan bazkide lokala bilatu beharrean, Taiwaneko bazkide batekin elkartu gaitezke, bere merkatura saltzeko eta gero, elkarrekin Txinara joan. Krisi egoera honetan operazio konplexua iruditu arren aintzat hartzen dugun ideia bat da. Enpresa baten izena dugu, ondo ezagutzen duguna, gure produktuen produktu osagarriak dituena, lehiakideak ezin gara izan baina elkar lagundu gaitezke..., bueno, ba horretan gabiltza”.

Indonesia edo Vietnam dira beste aukera batzuk Rinder ezartzeko, eta Fernandok adierazten dioen moduan: “Indonesia munduko hirugarren merkatua da eta Vietnam, oso handia izanik, oso gertu dago. Gainera, gure bi bezero Indonesian daude. Indonesiara esportatzen dugu Kawasaki eta Yamaha hornitzeko. Bajaj eta TVS ere han daude, muntatzen ari diren modeloak Indiatik ekartzen dituzte. Hau da, Indian hornitzen ditugu eta zeharka Indonesian dituzten plantak ere, modeloak Indiatik iristen dira han muntatzeko. Vietnam beste aukera bat izan daiteke, modan dago, baita turismorako ere, geroz eta entzunagoa da, nahiz eta ez ezagutu, bere ohi-turak, kulturak... direla eta herrialde konplexua izan daitekeela uste dut”.

Eta azkenik, Brasil dago, “merkatu handia eta kulturari dagokionez antzerakoagoa. Gertuago ikusten dugu. Hori abantaila bat da. Brasilen bi gurpilen merkatua Manao-n Kontzentratzen da, oilhanaren erdian dago, oso itxita dago, eta hor denak daude, eta horrek segurtasun gehiago ematen dizu,...., enpresa atzerritarak hor daude, beraz beste herrialdeekiko diferentzia nabarmena dirudi”, ondorioztatzen du Fernandok. “Aukera ugari daude, baina ezin dituzu inbertsioak egin toki guztietan ezartzeko, eta are gutxiago oraingo egoeran, dena oso konplexua den unean... Brasilen etorkizunean egingo diren ezarpenetarako nahiago dugu tokiko bazkiderik gabe joatea. Baina, Txinara edo Indonesia bazkiderik gabe joatea oso zaila da. Herrialde oso konplexuak dira, norberaren kabuz ezartzeko, batez ere hasieran... Brasil errazagoa, baina...”.

2008an hasitako krisi ekonomikoak Corporación Rinder-en nazioartekotze prozesuak gelditu zituen, baina ezarpen berriak urrutiko herrialde ezezagunetan izan daitezke: Txina, Indonesia, Vietnam, edo, behar bada, Brasil. Fernando Echevarría 2010eko udaran nazioartekotze estrategia planifikatu nahian zebilen, hausnarketan kontuan zituen, batetik, bere esperientzia (“Arrakasta edo porrota ez dago zirkuntantzien menpe, horien aurrean dugun jarreraren menpe baizik”) eta, bestetik, bere ezagutza (“Ez dut ezagutzen ondo funtzionatzen duen jain venturerik, hala ere, martxan dagoen negozio batekin hastera, nahiz txarra izan, zorionekoa da”): “Rinder, bere kabuz ezarri behar da herrialde berrietan ala badu beste aukerarik? Nazioartekotzean lankidetzak akordio guztiak baztertu behar al ditugu?”, zalantzan jartzen du Fernandok.

Leku berri horietan ezartzeko aukerak Rinder-ek Indian sartu zeneko esperientzia gogorarazten digu berriro ere. Atzera begiratu, emaitzak ikusita, Indiako apustua arrakastatsua izan zela esan daiteke, esperientzia zaila eta arriskutsua izan arren. Indian sartzerakoan erabilitako lankidetzak akordioa positibotzat hartzen da, eraginkorra izan baitzen. Baina, gaurko egoera, ez da berdina, ez dute orduko esperientzia falta, gaur egun Rinder bere diseinu, teknologia eta marka irudiari esker Asiar merkatuetan “nor bait” da.

Rinder kudeatzen duen lan taldeak hartuko duen erabakia, ziur gaude, ondo hausnartutakoa izango da, eta beste behin ere arrakastatsua izango dela iragartzen dugu¹³. Erabakiak hartzeak, uko egitea ere suposatzen du. Rinder-ek geldí egoteari uko egin zion, bere merkatu eroso eta errentagarrian lasai geratzeari uko egin zion, bere Gernikako lantegi zaharra esplotatzearekin konformatzeari uko egin zion. Rinder, aldiz, aitzindaria izan zen eta Indiatik etorritako ezezagun batekin kolaboratzen hasi zen. Guzti horri esker beti gogoratuko dugu Rinder-eko pertsonak izan duten gaitasuna lortu dutena lortzeko, orduan gezurra iruditu arren: Euskadin diseinatutako faroekin munduko leku ugari argizatzea eta automobilgintza sektorerako argizatze ekipoen diseinu eta ekoizpenean erreferente batean bilakatzea.

Corporación Rinder kasuaren ebidentzia-iturriak

Landa fasea: datu iturri anitzen erabilera (ebidentzien triangelatzea).

1) Ebidentzia dokumentala (dokumentazioa eta artxiboak)

Barnekoa

- Grupo Rinder-en dokumentazio korporatiboa.
- Web orrialdea: <http://www.rinder.es/>.

Kanpokoak

- SABI Datu basea (2006ko bertsioa).
- CIVEX datu basea (eguneratutako bertsioa).
- Web orrialdeko prentsa-agiriak (anitzak):
 - http://pdf.elpais.com/archivo/pdf/20061015elpneg_12.pdf.
 - http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Rinder-abrira-fabrica-China-ano-luego-ira-Indonesia/20060320cdscdiemp_20/cdsemp/.
 - http://www.clubexportadores.org/boletin/Enlaces/2008/Noviembre/Noticias/Empresas/Notas_de_prensa_COFIDES_dic08.pdf.
 - <http://www.elcorreodigital.com/alava/20080413/economia/grupo-vizcaino-instala-minano-20080413.html>.
- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1 zk., 67-82 or.

Rinder-eko pertsonak izan duten gaitasuna lortu dutena lortzeko: Euskadin diseinatutako faroekin munduko leku ugari argizatzea eta argizatze ekipoen diseinu eta ekoizpenean erreferente batean bilakatzea

13. Kasu honen argitalpen uanean, Fernando Echevarriak nazioartekotzerako beste lankidetzak akordio bat sinatu dutela Triom Spa enpresarekin (italiar fabrikatzailea eta europar lehiakidea) baieztatu digu. Vietnamen VITLIGHT izeneko joint venture bat egin dute. Enpresa eratu dute eta 2011ren amaieran produzitzen hasiko da. Joint venture orekatua da (bazkide bakoitzak %50 du), antzerako tamaina duten eta lehiakide zuzenak diren bi familia-enpresen artean egindakoa da. Bazkideek aurreikusten dutenez joint venture hau lehena izango da eta honi beste herrialde batzuetan beste ezarpen batzuk jarraituko diote. “Lehiakideak garen bi enpresen arteko esfortzuak bateratu behar ditugu, elkarrekin lana egin behar dugu, horrela etorkizunean biok hazi gaitezke, dio Fernandok.

2) Galdesortak eta sakoneko elkarrizketak

Aurrez aurrekoa galdesorta irekiarekin, aurrez aurrekoa erdi-egituratua, galdesorta irekia (galdera ireki eta itxiak); e-mailez bidalitako galdesorta eta telefono bidez azalpenak:

- Fernando Echevarriarekin bi elkarrizketa, Corporación Rinder-eko Zuzendari Orokorra, 2009ko uztailaren 2an eta 2009ko azaroaren 5ean eginak, Zamudion (Bizkaia), bi ordu eta bi ordu eta hamar minutuko iraupenarekin.
- Guillermo Goiriarekin elkarrizketa, Rinder Industrial E.A. Factory Manager, 2010ko martxoaren 18an eginak, Zamudion (Bizkaia), ordu bat eta berrogeita bost minutuko iraupenarekin.

3) Behaketa zuzena

Corporación Rinder-ek Zamudion (Bizkaia) dituen bulegoetara bisita eginez.

4) Artefaktu fisiko, teknologiko eta kulturalen behaketa

Elkarrizketen grabaketa, egiaztatu eta transkribatzeko (guztira: 5 ordu eta 55 minutu) iraupena).

Corporación Rinder-en irudi-fitxategiak (argazki historikoak, instalazioen argazkiak, eskemak, organigramak).

Fernando Echevarriak, Corporación Rinder-eko Zuzendari Orokorra eta Guillermo Goiriak, Rinder Industrial, E.A. Factory Manager, kasua berrikusi dute.

1 eranskina



Rinder-en lehen produktua: dinamoia bizikletentzat.

2 eranskina



Gernikako lantegia.

3 eranskina



Chakan-eko lantegia.



Delhi-ko lantegia.

Rinder Tools India Pvt Ltd
Rinder Corporación

1 Diseño 3D propio de moldes de inyección de plástico

2 Diseño CAM de trayectoria de mecanizado de herramienta

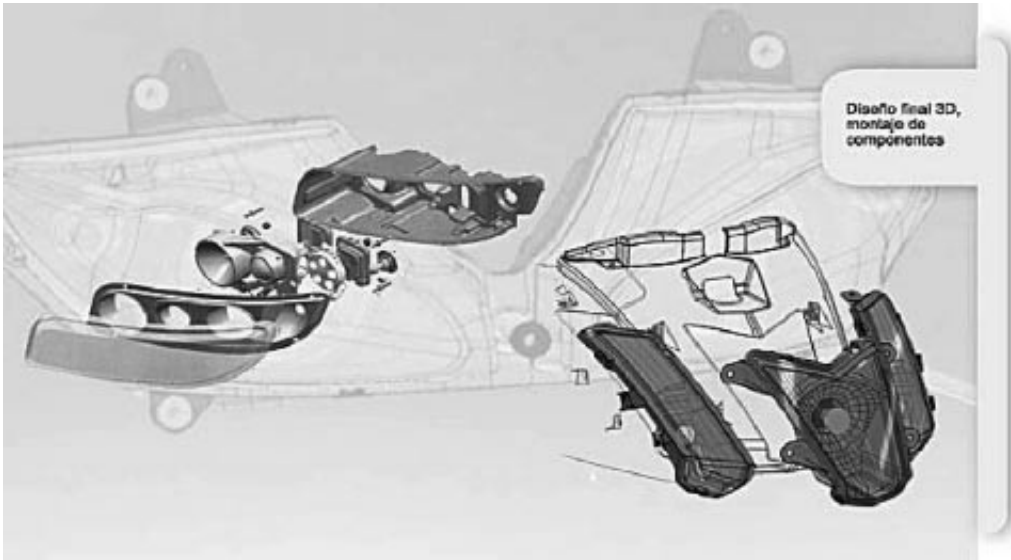
3 Mecanizado de alta velocidad

4 Ajuste y pulido final de molde

The infographic is a circular graphic divided into four quadrants, each showing a different stage of the manufacturing process. The top-left quadrant shows a person working at a computer with a 3D model on the screen. The top-right quadrant shows a person working at a computer with a different 3D model. The bottom-left quadrant shows a large, complex plastic part being machined on a high-speed machine. The bottom-right quadrant shows a person adjusting and polishing a mold. The Rinder logo is visible in the top right corner of the infographic.

Rinder Tools India Pvt. Ltd. plastikoen injekzioarako moldeak diseinatu eta ekoizten dituen enpresa da. Gaur egun Chakan-en dago. Hasieran, Pimpri-n kokatu zen

4 eranskina



Light & Systems Technical Center, S.L., 2006an sortu zen eta Zamudion kokatua dago. Ez ditu zerbitzuak eskaintzen soilik Grupo Rinder-eko enpresei, beste enpresa batzuentzat ere lan egiten du. Munduko automobilgintzarako argizatze sistemen diseinuan Ingeniaritza hoberenen artean kokatzea da bere helburua.



Planta de LAMPSYS Light Systems, S.L., 2008an sortu zen eta Gasteizen (Araban) kokatua dago. Azken teknologiak dituen kalitate-laborategia du. Produktu guztiek kalitate froga zorrotzak pasatzen dituzte.

Grupo Tamoin: nazioartekotzea bezeroaren eskutik

Aitziber Lertxundi Lertxundi
Jone Mitxeo Grajirena



Industria muntaia eta mantentze-zerbitzuen sektorea	100
Grupo Tamoin-en estrategia	102
Grupo Tamoin-en nazioartekotzea	105
Lankidetzaz Grupo Tamoin-en nazioartekotzean	113
Grupo Tamoin kasuaren ebidentzia-iturriak	114

Tamoin Espainiako industria- zerbitzuen hornitzaile nagusienetako bat da

Grupo Tamoin (Tamoin), 1956 urtean sortu eta Erandion (Euskal Herria) kokatua dagoen enpresa, balio erantsi altuko prozesu industrialetan espezializatutako enpresa da. 2009 urteko bere fakturazioa 65 milioi eurotara iritsi zen eta Espainiako industria-zerbitzuen hornitzaile nagusienetako bat da. Bere jarduerak elektromekanika eta instrumentazio alorrean muntaia eta mantentze-zerbitzuez gain, instalazio mota askoren eraikuntza eta mantentze lanetarako ingeniari-tzaile espezializatuko zerbitzuak ere barne hartzen ditu. Elektrizitate-sorkuntza eta birfintze/petrokimika sektoreez gain, beste sektore industrial gehienetan lan egiten du (energia berriztzaileak, aeronautika, ekipo-ondasunak, ingeniari-tza, eta abar). Hortaz, bere bezero-zorroa nazioartean erreferentzia diren espainiar enpresa nagusiek osatzen dute, Endesa, Iberdrola, Repsol YPF, Petronor, Iberia, General Electric, Arcelor eta Heineken, besteak beste.

Grupo Tamoin, S.A. enpresa nagusia da eta zerbitzu partekatuen eskaintzaz arduratzen da. Bere aktibitatea lau konpainien bidez antolatzen du, hauek aldi berean merkatuko bost negozio-unitate estrategiko kudeatzen dituztelarik (1 irudia), balio-katearen hainbat alorretan balioa erantsiz, ingeniari-tza, muntaia, martxan jartzea eta mantentzea, hain zuzen ere.

Enpresaren ibilbideko une garrantzitsuenen artean 1998 eta 1999 urteak daude, enpresari bultzada berri bat emateko asmoz urte hauetan enpresaren jabegoan aldaketa ematen baita. Joseba García, bere Zuzendari Orokorrak honela agertzen du: “Oso antzinako moduko kontseilua zen. Itzuli bat eman behar zitzaion, estrategian aldaketa osoa”. Honela, 1998an *Management Buy Out* (MBO) eragiketa bat egin zen, zuzendariek akzioen zati bat erosiz eta zuzendaritza-talde berria osatuz. Proiektu jaio berriarekin, 1999an Tamoin-en bezero garrantzitsu baten ordainketa-etendu-

1. irudia

Grupo Tamoin-en Negozio-Unitate Estrategikoak



TPS (Tamoin Power Services)	TER (Tamoin Energías Renovables)	TME (Tamoin Mantenimientos Especiales)	TSI (Tamoin Servicios de Ingeniería)	TCM (Tamoin Construcciones Mecánicas)
Zentral elektrikoien mantenu integralerako programak	Ekipo birakari-turbinen muntaia	Parke eolikoien mantenu-zerbitzuak	Hotz industriala	Industria-plantetan ekipoen muntaia mekanikoa
Ekipo birakari-turbinen mantenua	Zentral elektrikoien geldiene programatuak	Parke eolikoak martxan jartzeko ikuskapen-zerbitzuak	Instrumentazio & elektrizitate zerbitzuak	Industria-planten mantenu mekanikoa
Balbula eta euskarrien mantenua	Zerbitzu aeronautikoak, <i>motor fitting</i> -ak, moduluak & osagaiak	Parke eolikoien mantenu integralerako programak	Mekanika-zerbitzu bereziak	Industria-planten geldiene programatuak
			“Erabiltzeko prest” proiektuak (biomasa, kogenerazioa eta trigenerazioa)	

Iturria: Grupo Tamoin.

rak enpresa oso egoera larrian jarri zuen. Hala ere, Josebaren hitzek dioten moduan “urte zailak izan ziren arren, konponbide irudimentsuekin aurrera atera ginen. Gainera egoera horiek ezin dituzu jendartera zabaldu, 3 edo 4 pertsonen artean, bakar-dadean sufritu behar dira... baina esperientzia handia ematen dizute;garai haietan master bat egin genuen, oso gogorra, gutxi gomendagarria, baina horrelako egoera batetik zurlora joaten ez bazara indartuta atera zaitezke”.

Argi ikus daiteke Tamoin-ek esperientzia hartatik asko ikasi zuela, enpresaren berregituraketa hura izan baitzen hazkunde izugarriko hamarkada bati hasiera eman ziona. Horren seinale da hamarkada honetan enpresak bere negozio-zifra hirukoiztu izana, 1998 urteko 21.000.000 eurotatik 2009 urteko 65.000.000 eurotara iritsiz.

Grupo Tamoin-en hazkundera bere jardueren dibertsifikazio eta nazioartekotzean egindako ahaleginen fruitua izan da, enpresan negozio-unitate estrategiko berrien sorrera ekarri duelarik.

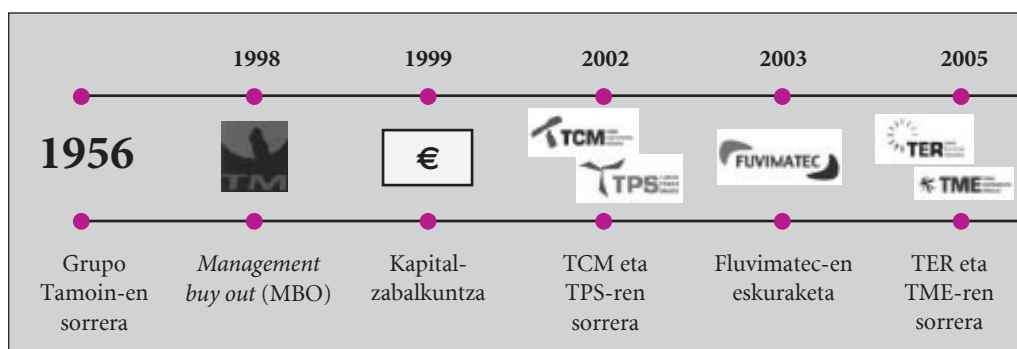
Tamoin Construcciones Mecánicas (TCM) negozio-unitateak 2002 urtea geroztik enpresaren jatorrizko jarduera barne hartzen du, industria muntaia eta mantentze jarduera (planta industrialak, ondasun ekipoak...) hain zuzen ere, energia, kimika eta petrokimika sektoreekin oso lotua dagoena. TCM eremu geografiko ezberdinetan kokaturiko unitate estrategikotan antolatuta dago (Espainiako iparraldea, erdialdea, ekialdea eta hego-ekialdea), unitate hauek aldi berean bezeroen produkzio-ezarpenekin bat datozelarik (Petronor eta Repsol enpresetan jarraipenerako zentroen bitartez).

Tamoin Power Services-ek (TPS) muntaia eta mantentze integraletan jarduten du, baina espezifikoa eta energia sektoreari lotuagoa dago (zentral elektrikoak, ekipo birakarien muntaia eta errebisioa, programaturiko geldiuneak, besteak beste). Berriki aeronautika sektorean hasi dira lanean, Iberdrola eta Iberia direlarik bezero garrantzitsuenetako batzuk, hurrenez hurren.

Dibertsifikazio prozesua 2005 urtean azkartu zen Tamoin Mantenimientos Especiales (TME) sortuz, energia sektorean mantentze espezializatuan zentratua dagoen enpresa (balbulak eta ihes-igorpenak). Dibisio honek 2009an jarduera berria hasi du, instrumentazio eta elektrizitate zerbitzuena hain zuzen ere, lehen enpresak eskaintzen zituen zerbitzu mekanikoen osagarri gisa.

2. irudia

Grupo Tamoin-en hazkunde eta dibertsifikazio prozesua



Iturria: Grupo Tamoin.

Enpresari bultzada berri bat emateko asmoz 1998 eta 1999 urteetan enpresaren jabegoan aldaketa ematen da

Grupo Tamoin-en hazkundera bere jardueren dibertsifikazio eta nazioartekotzean egindako ahaleginen fruitua izan da

Tamoin Energías Renovables (TER) elkartearen sorrerarekin enpresak berebiziko pausoa ematen du bere dibertsifikazio eta hazkunde prozesuan, hurrengo hamarkadan hazkunderako aukera gehien duten sektoreetako batean sartuz, parke eolikoaren operazio eta mantentze lanetarako zerbitzu integralak eskainiz.

Tamoin Servicios de Ingeniería (TSI), TER elkartearen integratzen den negozio unitatea da eta eraginkortasun energetikoaren hobekuntzarako proiektuen garapenean espezializaturik dago, energiaren sorkuntza eta eraldaketarako instalazioen “giltza eskuan” moduko eraikuntzarako zerbitzu integrala eskainiz (biomasa, kogenetazioa...).

Eskaintzen dituen zerbitzu eta artatzen dituen sektoreetan garatu duen dibertsifikazioaz gain, enpresak bere sarreren osakeran ere, zehazki balio-kateari begiratuz, bilakaera jasan du. Honela, muntaia jardueraren pisua, enpresaren ohiko jardueraren dena, txikitzen joan da mantentze zerbitzuen alde. “Bere garaian negozioa %70ean muntaiatik zetorren eta %30 mantentze lanetatik eta orain justu kontrakoa da. Agian gehiago esango nuke, mantentze negozioa gainera egonkorragoa delako. Ekoizpen-instalazio guztiek, krisi garaian ere bai, funtzionatzen jarraitzen dute eta mantenua behar dute” hausnartzen du Josebak. 2010 urterako aurreikuspenek baieztapen hauek berresten dituzte, mantentze jarduerak sarreren %75 sortuko baitute, muntaia jarduerak %21 eta maila berean, garrantzi txikiarekin proiektu eta beste lanek %2.

Industria muntaia eta mantentze-zerbitzuen sektorea

Tamoin-en jarduera sektore oso dinamikoan garatzen da, etengabe industria-diseinuan eta materialen teknologian eman diren berrikuntzetara egokitzen behartu duena. Aldi berean, bere merkatuan eragiten duen globalizazioari aurre egiten ari da, bai eskaintza eta bai eskariaren aldetik. Sektore honen garapena ekonomia orokorraren bilakaera ziklikoarekin duen erlazio zuzenak baldintzatu du. XXI mendea sektorearen negozio bolumenaren hazkunde handiarekin hasi da, aurreko urteetako bi digituko hazkunde-tasak berreskuratuz, eskariaren portaera positiboa dela medio (atzerriko merkatuetako hazkunde-tasak barne merkatukoak baino nabarmen handiagoak izanik). Sektore hau oso sektore heterogeneoa da, bere zerbitzuak eskariko segmentu anitzei eskaintzen dizkiena, hala nola energia, instalazio industrialak, aire-garraioa, komunikazioak eta instalazio elektromekanikoak.

Muntaia industrialaren sektorean enpresa mordoak lan egiten du, horietako asko eskualde mailan lan egiten duten tamaina txikiko familia-enpresak direlarik. Berrogei langiletik gora dituzten enpresa kopurua 160 ingurukoa da eta enpresa handien artean, soilik enpresen %10a da 500 langile baino gehiago dituen. Halaber, tamaina handiagoko enpresa hauen artean, eraikuntza eta zerbitzuen sektoreetako talde nagusien sozietate filialak daude. Horiekin batera, ondasun-ekipoen ekoizpenean eta instalazio eta muntaian espezializatutako taldeen barne dauden enpresak ere lehiakideak dira. Honela 2007 urtean, merkatu nazionalerako bederatzi enpresa nagusiek Espainiako negozio-bolumenaren %50 baino gehiago batzen zuten. Horien artean, Grupo Tamoin-ekin batera, Grupo Cobra, Grupo Elecnor, Grupo Abeinsa, Grupo Isolux Corasan, Grupo EMTE, Masa, Grupo Felguera eta Montajes Nervión enpresak leudeke.

Enpresa gehienak estatuan zehar banatuta daude, gune industrialen inguruan kokatuak, baina handienak Madril, Katalunia eta Euskadiko Erkidegoetan biltzen dira, enpresa guztien erdia baino gehiago, hain zuzen ere. Hauetako askok nazioartean delegazioak dituzte.

Une hauetako inguruneko joeren ondorioz, sektoreko enpresak zerbitzuak zabaldu eta dibertsifikatzera behartuta daude, era berean eskariaren merkatuak dibertsifikatzera. Sektoreak erronka bikoitza dauka: barne merkatua asetzeaz gain, esportazio merkatuari ere aurre egin behar dio, merkatu honen garrantzia hazkorrari delako sektoreko enpresentzat. Bereziki, energia berriztatzaileen hedapenerako politikak energiaren segmentuaren hazkundera eragin dute. Honela, Hego Amerika, Ekialdeko Europa edo Ipar Afrikako herrialde batzuen garapen ekonomikoan energiaren segmentua da abiadura handienarekin hazten ari dena. Europa eta Estatu Batuetan ere bai energia alorrean inbertsio-proiektuak ondozkutzen ari dira.

Hortaz, sektoreko enpresentzat merkatu geografiko berrien garapena enpresa "traktoreen" nazioartekotzean oinarritzen da, nagusiki energia, petrokimika eta telekomunikazio sektoreetakoak direnak.

Enpresa hauen nazioartekotzeak beraien hornitzaileen nazioarte mailako hedapen prozesuak bultzatzen ditu, honela hornitzaileek bezeroak doazen merkatuetan zerbitzuak ematen jarraitzen dutelarik. Sektore honetan, ohiko bezeroei nazioarteko proiektuak garatzeko gaitasuna funtsezko faktorea da nazioartekotze estrategiak sendotzeko. Arlo honetan etorkizunerako erronka interesgarria izan daiteke prozesu hauetan parte hartzen duten enpresen artean estrategia osagarrietan indarrak batzeko gaitasuna.

Eskaintzen dituen zerbitzu eta artatzen dituen sektoreetan garatu duen dibertsifikazioaz gain, enpresak bere sarreraren osaeran ere, zehazki balio-kateari begiratu, bilakaera jasan du



Tamoin-en jarduera sektore oso dinamikoan garatzen da, etengabe industria-diseinuan eta materialen teknologian eman diren berrikuntze-tara egokitzera behartu duena

Beste alderdi batetik, sektorean tentsio nabarmenak daude kontratu etako prezioen negoziaketan. Sektoreko enpresen tamaina bezeroena baino nabarmen txikiagoa izanik, negoziaketa ahalmen mugatua daukate eta ondorioz, prezio eta baldintza onartzaileak dira. Gainera, kualifikaturiko lan-esku espezializatuaren eskasiak, sektorean talentuagatik benetako guda biziarazten du.

Sektorearen zatikatze handiak eta enpresa mota ezberdinen interes ezberdinek azken ekitaldietan enpresen arteko norgehiagoka areagotu egin dute, prezio eta marginetan islatuz. Egoera hau bereziki konplexua da eta okerrera egiten du zerbitzuen osagai nagusia lan-orduak direlako; faktore bereizgarriak ukigarri bihurtzea oso zaila da, batez ere eskaintza egiten den momentuan. Hala ere egoera hau aldatzen ari da. Bezero askok enpresen eskaintzak balioesteko orduan ezaugarri ukiezinak balioesten hasi dira, hala nola, kalitate eta hobekuntza jarraituaren konpromisoa, ingurumena, lan-arriskuen prebentzioa eta enpresaren gizarte-erantzukizuna.

Beste sektore guztietan bezala, sektore hau ez da globalizazioaren eraginetik at gelditu. Gertatzen ari diren aldaketa horien ondorioz, sektoreko enpresek daukaten erroka bat kontzentrazioarena da. Tamaina faktore erabakigarria da negozio planak eta plan estrategikoak garatzeko orduan, merkatu berrietan sartzeko eta aktibitate bolumenerako gaitasunak gehitzen baititu. Egoera honetan, globalizazioaren efektuei aurre egiteko, dimentsioa oinarritzko elementu batean bilakatzen da, barne merkatuko posizioak indartuz eta nazioartean proiektu berriak ekiten lagunduz.

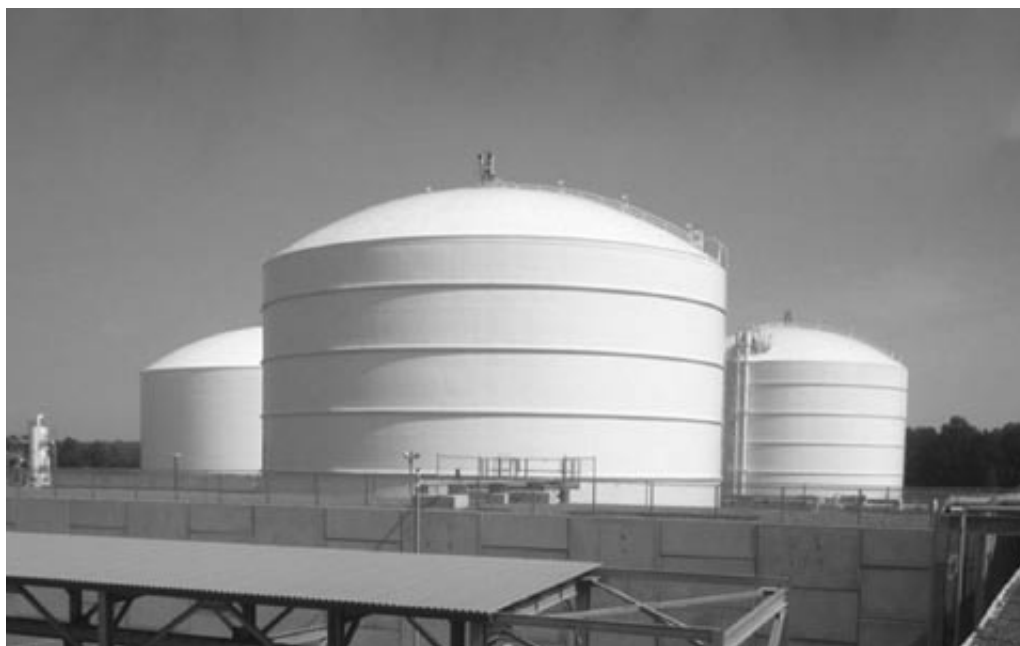
Sektoreko hazkundearen gakoa, alde batetik, eskaintzen diren zerbitzuen zabalkuntza eta dibertsifikazioan dago eta bestetik, eskari-merkatuen dibertsifikazioan. Honela, aire-energia, gasaren ziklo konbinatu, biomasa eta teknologia berriztagarrietan eman diren aurrerapenek, denbora gutxian, sektore honen itxura nabarmen aldatu dute.

Grupo Tamoin-en estrategia

Sektore-ingurune honetan, Grupo Tamoin-en misioa honakoa da: "Zerbitzu industrialak ematea, elektromekanika eta instrumentazio alorretako muntaia eta mantentze lanetatik ingeniari-tza espezializaturaino, gure jarduera bezeroari zerbitzatzeko bokazioarekin, segurtasun, kalitate, errentagarritasun, ingurumenari errespetua eta erantzukizun sozialaren estandar zorrotzen menpe soluzioen garapenean berrituz".

Zintzotasun, segurtasun, berrikuntza eta networking balioak erreferentzia gisa hartuz, bere enpresa ikuspegia "Espainian industria zerbitzuen talde liderra izatea da eta nazioarte mailan erreferentziatzko bazkide gisa kokatzea, negozio bolumenaren % 50a jatorri bereizi eta berritzaile duna izatea lortuz".

Tamoin-en misioak eta ikuspegiak argi erakusten dute hazkundera eta errentagarritasuna direla helburu orokor nagusiak, hauek lortzeko dibertsifikazioa eta nazioartekotzea oinarritzko ildo estrategiko bilakatuz Zehazki, 2010-2012 Plan Estrategikoan 120 milioi euroko fakturazio bolumena lortzea lehentasunezko helburu gisa finkatzen da, honek 2009ko negozio-zifra (65 milioi euro) ia bikoiztea dakarrelarik.



**Sektoreko
enpresentzat
merkatu
geografiko
berrien
garapena
enpresa
“traktoreen”
nazioarte-
kotzean
oinarritzen da**

Zintzotasun, segurtasun, berrikuntza eta *networking* balioak erreferentzia gisa hartuz, bere enpresa ikuspegia “Espainian industria zerbitzuen talde liderra izatea da eta nazioarte mailan erreferentziazko bazkide gisa kokatzea, negozio bolumenaren % 50a jatorri bereizi eta berritzaileduna izatea lortuz”.

Tamoin-en misioak eta ikuspegiak argi erakusten dute hazkundera eta errentagarritasuna direla helburu orokor nagusiak, hauek lortzeko dibertsifikazioa eta nazioartekotzea oinarritzko ildo estrategiko bilakatuz Zehazki, 2010-2012 Plan Estrategikoan 120 milioi euroko fakturazio bolumena lortzea lehentasunezko helburu gisa finkatzen da, honek 2009ko negozio-zifra (65 milioi euro) ia bikoiztea dakarrelarik.

Dibertsifikazioa enpresaren zutabe estrategikoetako bat izanik, Tamoin-entzat oso garrantzitsua da dibertsifikazio hori, hazkundera bezala, ordenatua izan dadila eta bere jarduerarekin erlazionatua egotea, jardueren integrazioak bezeroari balio erantsi handiagoa emango diolako. Honela, bere negozio-zorroaren dibertsifikazioa oso loturik dago “energia-irtenbideen” bultzadarekin, besteak beste, kogenerazio-sistemak, biomasaren aprobetxamendurako teknologiak, hondakinen aprobetxamendurako soluzioak eta planta industrialen energia-eraginkortasunaren hobekuntzak barneratuz. Energia alorretik kanpo, oraintsu elektrizitate eta instrumentazio alorretan gaitasun berriak erantsi dira eta garapen betean dago hotz industrial eta aire-girotzaren alorra, orain arte Tamoin-entzat berriak diren sektoreetara sarrera emango diotenak.

Aurreko guztiari enpresa-talde honen ezaugarri izan den berrikuntza jarraitua erantsi behar zaio. Kudeaketa arloan, taldeko enpresa guztiak Kalitatearen Kudeaketan (ISO 9001), Ingurumenaren Kudeaketan (ISO 14001) eta Lan- Arriskuen Prebentzioan (OHSAS 18001) ziurtaturik daude. Are gehiago, Tamoin Power Services (TPS) enpresak ISO 9110 ziurtagiria dauka aeronautika-mantentzean.

Sektoreko hazkundearen gakoa, alde batetik, eskaintzen diren zerbitzuen zabalkuntza eta dibertsifikazioan dago eta bestetik, eskari-merkatuen dibertsifikazioan

Industria-alorrean industria eolikoarentzako soluzio bertikal bat garatu dute, teknologia anitzeko mantentze eredu bat estandarizatzea ahalbidetuz, kudeaturiko instalazioen fidagarritasuna, mantengarritasuna eta produktibitatea handituz.

Balio-kateari begiratzen badiogu, ingeniaritza espezializatuan zerbitzuen *suite* bat garatu dute, balio erantsi teknologiko handiagoko zerbitzua eskainiz. Aldi berean, diziplina teknikoetan barneratuz, instrumentazio eta elektrizitate-zerbitzuen dibisio osoa merkaturatu dute.

Giza baliabideen ikuspuntutik, Tamoin-entzat bere langileak funtsezkoak dira: “Oso talde kualifikatua daukagu, proiektu konplexu eta berezien garapenean esperientzia handikoa”. Bere lantaldeak sektorean kapital intelektual bakarra ematen dioten gaitasunak dauzka. Bere giza kapitalean duen konfiantzaren adierazgarri da hainbat urteetan bere pertsonalak izandako mugikortasun baxua.

Gaur egun 1.200 pertsonako lantaldea dauka. Tamoin-en aurreikuspenen arabera, 2012 urte amaierarako lantalde hau %33 batean handituko litzateke eta langileen %30ak bere lana Espainiatik kanpo egingo luke.

Gainera, bere zerbitzuak balio erantsi handienarekin eman ahal izateko mota ezberdineko bazkide eta elkarkideen laguntza dauka (teknologiako, proiektuetako eta izaera instituzionaleko aliatuak). Josebak oso argi dauka: “Guk hornitzaileen leialtasuna handitzen duen politika sustatzen dugu; proiektu berri bat daukagunean elkarrekin garatzea proposatzen diegu eta gorantz begiratuz, berdin baita ere, gure bezeroek honela joka dezaten saiatzen gara”.

Guzti horrek Tamoin bere bezeroengana orientaturiko enpresa batean bihurtzen du, zenbait bezeroekin 45 urte baino gehiagoko lan erlazioak mantentzea horren proba izanik.

Tamoin-en lehiatzeko abantaila bere produktu eta zerbitzuen desberdintzapenean laburbiltzen da eta hau kalitatea eta diseinuaz gain, bezeroari arretan eta gertutasunean eta bere giza baliabideen gaitasunean oinarritzen den desberdintzapenean

3. irudia

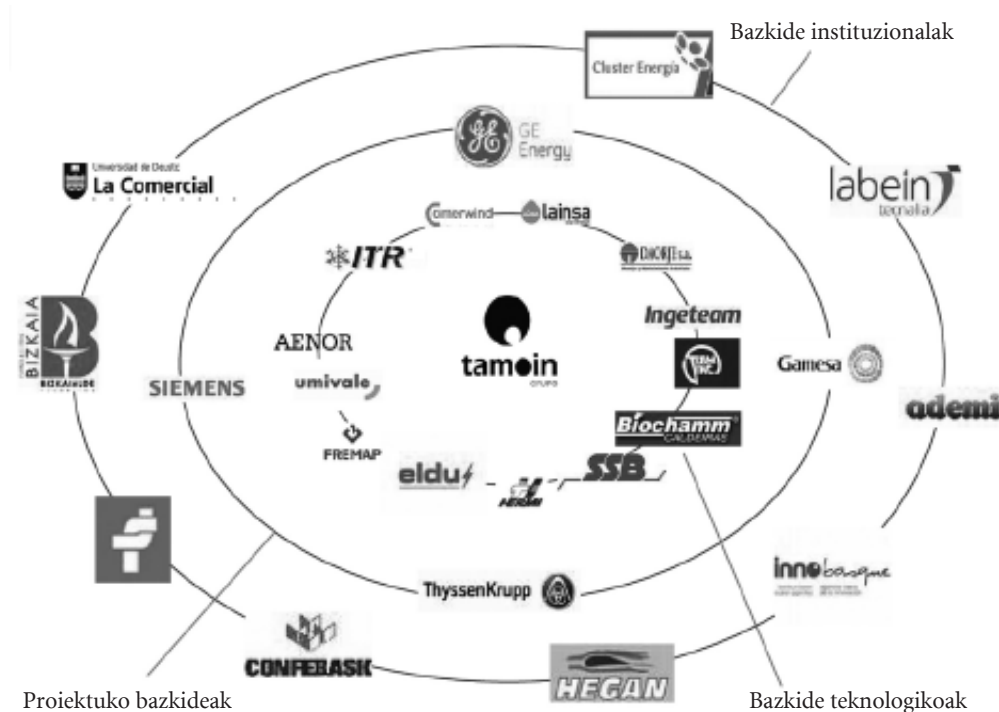
Giza baliabideen garapena Grupo Tamoin-en



Iturria: Grupo Tamoin

4. irudia

Grupo Tamoin-en bazkide eta laguntzaileak



Iturria: Grupo Tamoin

Tamoin-en misioak eta ikuspegiak argi erakusten dute hazkundera eta errentagarritasuna direla helburu orokor nagusiak

oinarrizten da, guzti hori prezio lehiakorrek konbinatuz. Tamoin-ek espezializatutako ingeniari zerbiztu gama zabala eskaintzen du, balio erantsi handiagoko zerbiztua eskaini dezakeelarik. Eskaintzen duen zerbizuen integrazioak errendimenduaren eta instalazioen fidagarritasunaren hobekuntza dakar, zerbiztuaren kostu osoa eta ekoizpen egituraren murrizketaz gain, honek, bezeroari bere barne malgutasuna dakarkielarik eta negozioaren muinean zentratzea ahalbidetzen diolarik. Bere gerentearen esanetan: “Zerbiztu espezializatuak integratzeko gaitasun handia daukagu, kalitate handiarekin, 50 urte baino gehiagoko enpresa izatearen eskarmen-tua dugu eta jakina, prezioa. Bezeroari integratutako zerbiztua eskaini nahi diogu: guk arazoa konpontzen dizugu, prezioaz hitz egingo dugu, baina epe ertain - luze-rako elkarlana bilatzen dugu”.

Grupo Tamoin-en nazioartekotzea

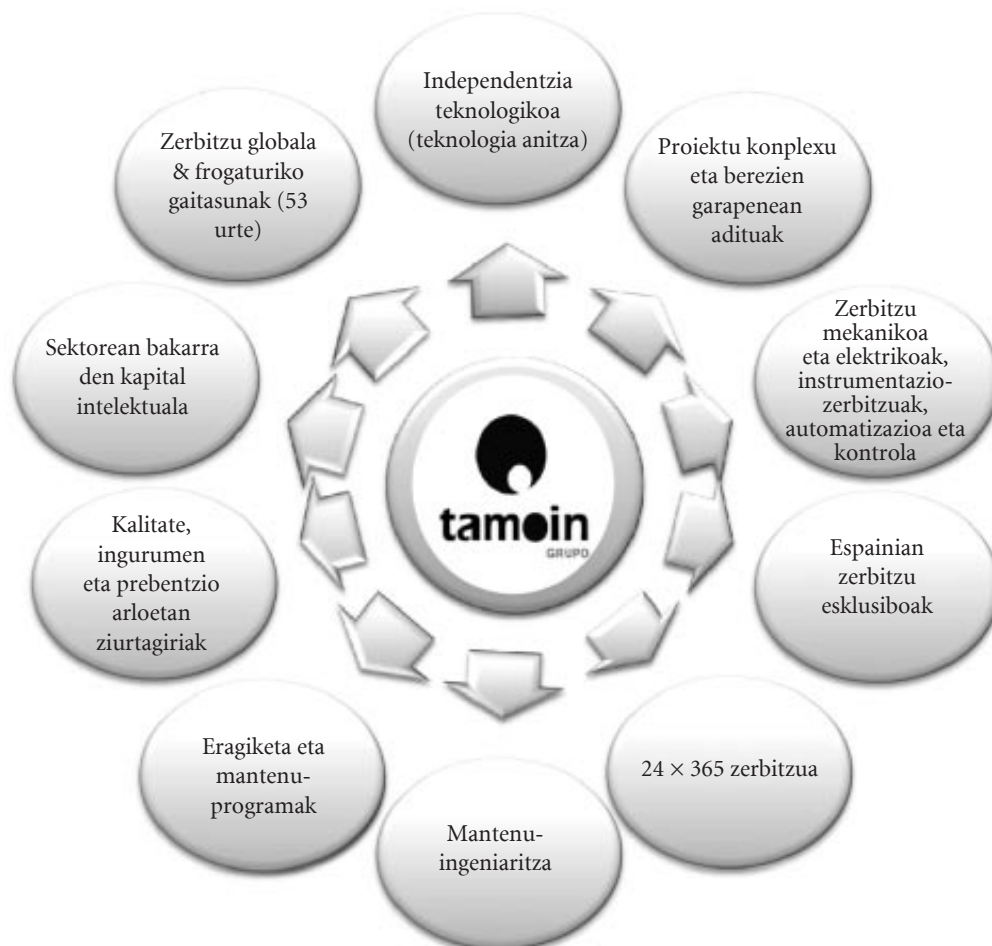
Ingurumari honetan, Joseba García zalantza izpirik gabe esaten du Tamoin-ek aurrean hazteko asmoa duela eta hazkunde honetan enpresaren nazioartekotzeak izango duen lekua ere hazi egingo dela.

Tamoin-en nazioartekotzearen ibilbidea enpresaren hazkunde estrategiarekin estuki lotua dago, Zuzendari Orokorrek beti esan duenari jarraiki, “ez dena hazten, txikitu egiten da. Gauden bezala gelditzea erabakitzen badut galtzen gaude. Merkatu berrietara sartzea ahalbidetuko digun dimentsio handiagoa lortu behar dugu”.

**Giza
baliabideen
ikuspuntutik,
Tamoin-entzat
bere langileak
funtsezkoak
dira**

5. irudia

10 arrazoi Grupo Tamoin aukeratzek



Iturria: Grupo Tamoin

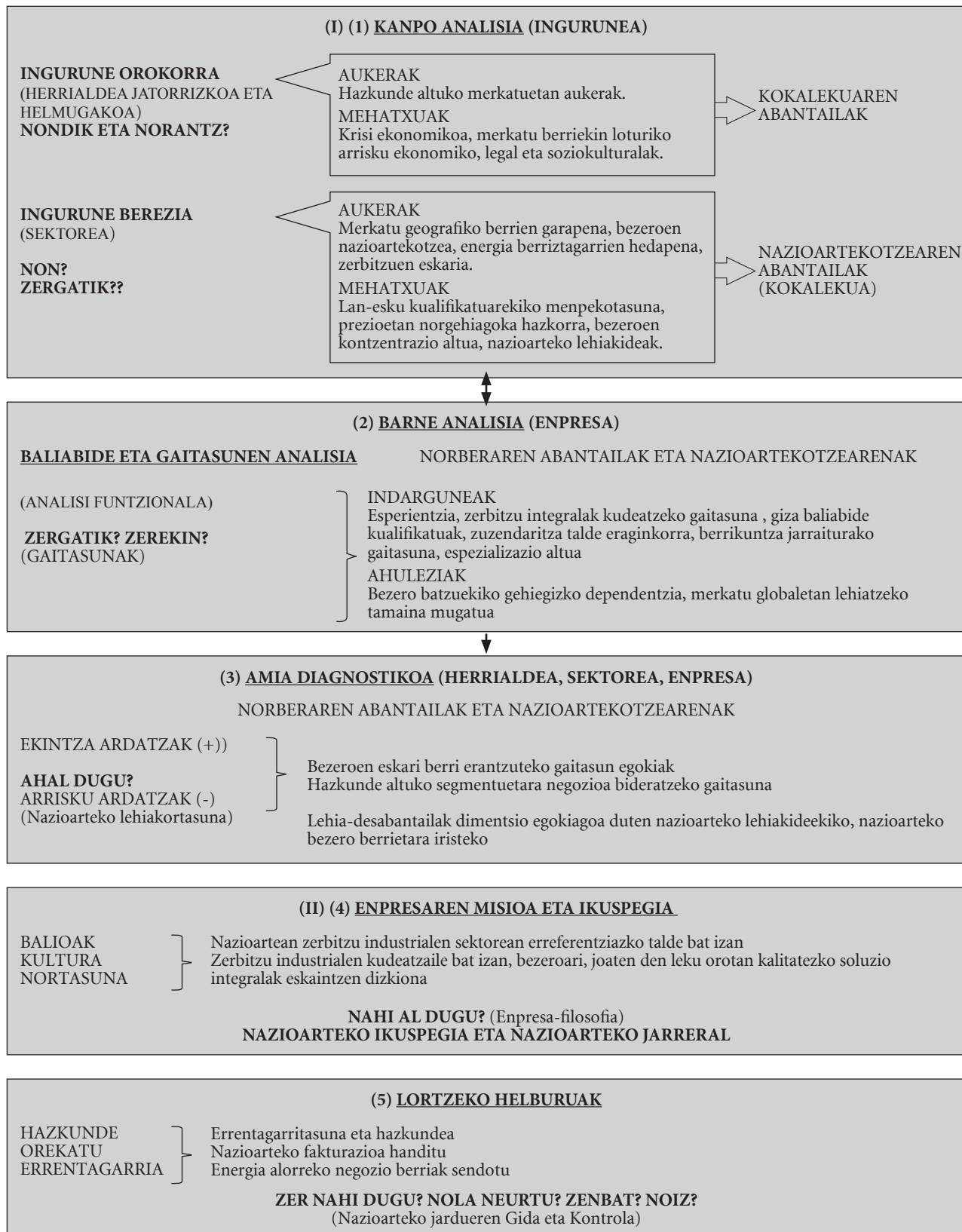
Planteamendu estrategiko honek nazioarteko salmentak etengabe haztea ekarri du, 2009an salmenten zenbateko osoaren %14 izatera iritsi zirelarik. Hazkunde eredu bezala nazioartekotzearen estrategia hartuz eta atzerriko merkatuetako hazkundearako aukerak aprobetxatu nahian eta bere bezeroei, edonon daudelarik ere, zerbitzurik onena eskaintzeko asmoz, Tamoin bere filialak sortu ditu, hauen kapitalaren %100aren jabe delarik. Horrela, 2010ean hainbat atzerriko ezarpen ditu, zehazki, Mexikon, Portugalen (2005 eta 2006an sortutako zerbitzuen filialak), Alemanian (2010ean sorturiko zerbitzuen filiala) eta Polonian (merkataritza filiala).

1971 geroztik, esportatzen hasi zeneko urteaz geroztik, unean uneko zenbait sarraldi egin izan dituen arren, Taldearen benetako nazioartekotzearen hedapena 2005ean hasi zen, Tamoin México Mexikorako filiala eratu zuenean. Ordura arte, Tamoin erbesteko merkatuetan merkataritza bulegoen bitartez eta enpresa lokalekin zeuzkan lankidetzak akordioez azaltzen zen.

Grupo Tamoin-en helburuko merkatuen aukeraketa enpresak planteatutako nazioartekotzearen ereduari erabat lotuta dago, izan ere, orain artean, bere nazioarte-

6. irudia

Hamar Estrategien Eredua jarraituz Grupo Tamoin enpresaren profil estrategikoa (I)



Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua

**Tamoin-ek
espezializa-
tutako
ingeniaritza
zerbitzu
gama zabala
eskaintzen du,
balio erantsi
handiagoko
zerbitzua
eskaini
dezakeelarik**

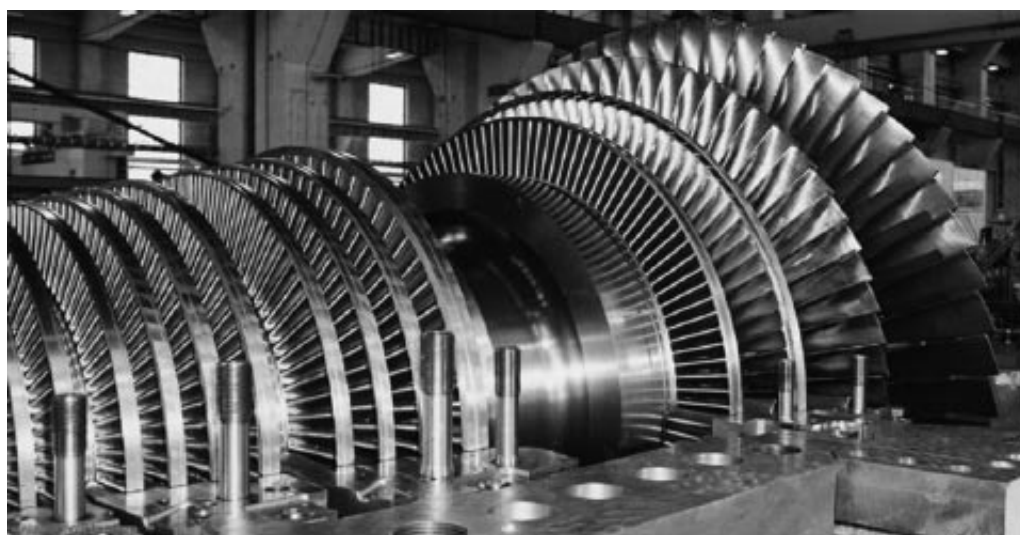
ko ibilbidea orokorrean espainiar bezero handiekin partekatutako eskarmentuagatik bereizten da, Iberdrolaren kasuan esaterako, bere nazioartekotzearekin enpresa lokalen gain trakzio funtzioa eragiten baitu.

Mexikoren kasuan Josebak honela dio: “Iberdrolak Mexikora joateko erabakia hartzen duenean, enpresak behar zituen eta deitu egin zigun. “Mexikora joatea interesatzen al zaizue?” galdetu ziguten. Erantzuna berehalakoa izan zen: bai edo bai. Aukera ona zen”.

Grupo Tamoin-en ezarpena Portugalen 2006an GTM Serviços Industrias LDA filial portugaldarraren sorreraren eskutik etorri zen, eta Mexikorako planteamendu berdinetik ekin zitzaion, hau da, bezeroa izan zen enpresari merkatu berrirako bidea ireki ziona.

Ezarpen berrien ekimenak arrakastaz egin daitezzen, merkatu berrien ezagupena eta, besteak beste, hauen instituzio sarea eta ingurune soziokulturala ezagutzea oso kontuan hartzekoak dira. Teknologia ez bezala, Tamoin-en eskarmentuagatik erbesteko herrialdeetara sartzeko inolako oztopoa ez dena izan, arazo nagusienak izaera soziokulturalekoak izan dira, herrialdearen ezagutza. Josebak ongi azaltzen duen bezalaxe: “Enpresa lokal baten moduan funtzionatu behar da [...] Herrialdearen beraren idiosinkrasia ezagutu egin behar da”. Izan ere, ez dira gutxi enpresen nazioarteko esperientzietan sortu izan diren disfuntzionaltasunak, Tamoin-ek bezala, herrialde batean fisikoki ezartzea erabakitzen dutenenak, eta areago, balore soziokulturaletan eta legezkoetan desberdintasun handiak izan ditzaketen herrialdeetara badoaz. Horrelaxe adierazten du Josebak: “Mexikoren kasua Portugaleko kasutik erabat ezberdina da, Portugalen merkataritza ereduak antzerakoak dira [...] errendimenduak antzerakoak dira, kulturalki antzerakoak gara, mediterraneoak gara”.

Bestalde, behin zailtasunak arrakastaz gainditu ostean, atzera begiratzeak ezarpen haietan ikasitakoa baloratzea dakar etorkizuneko nazioarteko proiektuei arrakastaz heltzeko. “Herrialdeko bertako idiosinkrasia oso ondo ulertu behar dela eta proiektuen arrakastarako plangintza derrigorrezkoa dela ikasi dugu”, ondorioztatzen du Josebak.



7. irudia

Grupo Tamoin-en (2010) nazioarteko ezarpenak



Iturria: Grupo Tamoin

Aurreko esperientzietatik ikasiz, nazioartekotzearen prozesua 2010eko martxoan indarberritu egin zen Tamoin Deutschland GMBH-en eraketarekin. Dusseldorf-eko egoitzatik, Tamoin Deutschland-ek Alemania eta Poloniako merkatuak estaliko ditu, aurretik ere aritua delarik merkatu hauetan. Herrialde bietan, helburua Tamoin-ek espainiar merkatuan eskaintzen dituen jarduera guztiak esparru germaniar-poloniarrera zabaltzea da, industria energetikoan eta petro-kimikoan espezializatutako zerbitzu industrialen eskaintza baita.

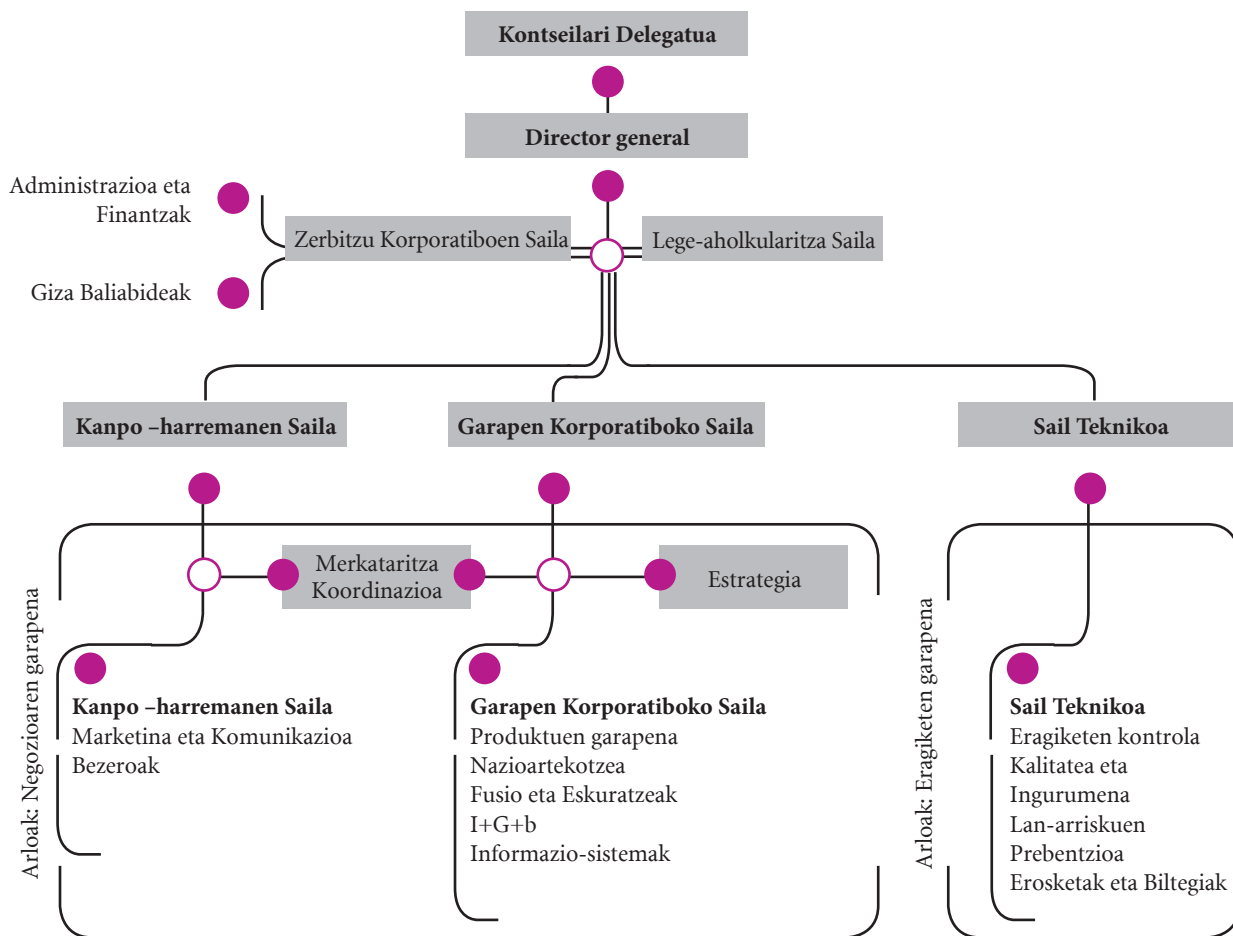
Kasu guztietan, Tamoin-eko Zuzendari Orokorrek prozesuaren arrakastarako enpresa lokal baten moduan ezartzearen garrantzia azpimarratzen du: “Garrantzi-tsuen enpresa lokalaren moduan lan egitea da eta ez arrotza bezala joatea. Merkataritzaren ikuspegitik zeharo ezberdin ikusten da; administrazio ikuspegitik ere errazagoa da. Erbestekoekin lan egitea gehiago kostatzen zaien maila jakin bateko hornitzaileekin kontratu jakin batzuk egitea errazten du”.

Barneko ikuspegitik, nazioartekotzeak bai kudeaketan, bai antolaketaren egituraren eta bai pertsonen gaitasunean egoten diren aldaketetara moldatzeko neurri egokiak hartzea eskatzen du.

Grupo Tamoin-en kasuan ezarpen hauek enpresaren jatorrizko egituraren koka-tzen dira. Matrizearen itxurako erreprodukzio txikiak dira, atzerriko merkatuaren tamainara edo eskalara egokituak eta enpresa matrizearen produktu/zerbitzu le-rron ekoizpenean eta merkaturaketan lan egiten dutenak. Gaur egun, ekoizpena erabat nazioartekotuta dagoen arren eta erosketen zatia ere bai, gainerako funtzioak (finantzak, marketina, antolaketa eta sistemak, sail teknikoa) Erandioko egoitzan daude zentralizatuta.

“Bezeroari integratutako zerbitzua eskaini nahi diogu: guk arazoa konpontzen dizugu, prezioaz hitz egingo dugu, baina epe ertain-luzerako elkarlana bilatzen dugu”

8. irudia
Grupo Tamoin-en organigrama



Iturria: Grupo Tamoin.

Kanpoko ezarpenetan hartzen diren erabakiei dagokienez, den-dena egoitza espainiarrean dago zentralizatuta. Oraingoz ezarpen hauek ez dute autonomiarik, baina beharbada etorkizunean, dimentsio handiagoa dutenean, autonomia handiagoa eman ahal izango zaie. Politika honekin bat, kanpoko ezarpenetako zuzendariak espainiarrak dira, lan-esku zuzena jatorrizkoa den bitartean. Obrako arduradunak enpresaren baloreak ondo ezagutzen ditu eta honen kutsua helarazten saiatzen da. “Bakarrik esku-lana gara, ez dugu inolako produktu fisikorik saltzen eta horregatik sinesgarritasuna lortzeko merkatura gure kutsua biziki eraman behar dugu”, zehazten du Josebak.

Nazioarteko ingurune honetan, Tamoin-en lehiatzeko abantaila barruko merkaturuan lehiakorra izatea ahalbidetzen dioten zutabe berdinen gainean eraikitzen da, bezeroei arreta osoa eta lokala eskainiz eragiketen kudeaketa globalarekin, honek bezeroarekin konfiantzan erroturiko harremanak eta bien arteko ezagupena gartzeta dakarrelarik, jarraian izandako lankidetzeta esperientziei esker.

Taldearen hurrengo helburua merkatu estatubatuarrean sartzea da, 2011ko bigarren seihilabetekoan gauzatzea itxaroten delarik.

9. irudia

Hamar Estrategien Eredua jarraituz Grupo Tamoin enpresaren profil estrategikoa (II)

(III) NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA NOLA?
<p style="text-align: center;">1) KOKAPEN ESTRATEGIA NORA GOAZ? NON?</p> <p>Mexiko, Portugal, Alemania, Polonia . Gure bezeroak dihoazen herriladeetara (trakzio efektua).</p>
<p style="text-align: center;">(2) SARTZEKO ETA JARRAITZEKO ESTRATEGIA NOLA SARTU ETA NOLA EZARRI?</p> <p>Zerbitzuen ezarpenak: Mexiko, Portugal, Alemania. Ezarpen komertziala: Polonia.</p>
<p style="text-align: center;">(3) HAZKUNDE ESTRATEGIA Zuzeneko Inbertsioa Atzerrian SORTU ALA EROSI?</p> <p>BARNE HAZKUNDEA (ORGANIKOA) Mexiko, 2005; Portugal, 2006, Alemania 2010.</p>
<p style="text-align: center;">(4) BIZIKIDETASUN ESTRATEGIA NOREKIN GOAZ?</p> <p>BAKARRIK: ezarpenen jabetzaren %100. Bezeroarekin jatorrian lankidetzaz merkatuetara sartzeko. LANKIDETZA AKORDIOA NORBERAREN ABANTAILAK: Baliabideenak, espezializazioarenak eta egiten jakitearenak. BESTEEN ABANTAILAK. Merkatuetara sarbidea</p>
<p style="text-align: center;">(5) ESTRATEGIA KORPORATIBOA ZEIN NEGOZIO UNITATE NAZIOARTEKOTZEN DUGU??</p> <p>DIBERTSIFIKAZIOA Erlazioanaturakoa. Jatorrizko herrialdeko jarduera berdina nazioartekotzen dira. Bere jarduera nagusiarekin erlazioanaturako negozioak. SINERGIAK: zuzendaritza, inbertsio eta operatibako sinergiak.</p>
<p style="text-align: center;">(6) BARNERATZE ESTRATEGIA BALIO KATEKO ZEIN JARDUERA NAZIOARTEKOTZEN DUGU? (balioaren norainokoa)</p> <p>Atzerriko ezarpenak enpresaren jatorrizko egituran daude kokatuta. Matrizearen erreproduzioak dira atzerriko merkatuen tamaina eta eskalara egokituak, matrizearen negozio/zerbitzu lerroak ekoizten eta merkaturatzen dituztenak. Ekoizpen osoa eta erosketen zatia nazioartekotuak. Gainerako funtzioak matrizean zentralizatuak. (kokapen efizientea) (Balio Katearen Ikuspegi Orokorra)</p>
<p style="text-align: center;">(7) LEHIATZEKO ESTRATEGIA (NEGOZIO ESTRATEGIA) (NUE) ZEIN DA GURE LEHIATZEKO ABANTAILA IRAUNKORRA ATZERRIAN?</p> <p>Atzerriko ezarpenen balioaren hedadura matrizearen berdina. Ezberdintzapena: bezeroaren beharren ezagupen handiagoa eta egiten jakitea. Espezializazioa: zerbitzu integralen eskaintza.</p>
<p style="text-align: center;">(8) EGITURA ESTRATEGIA NOLA ANTOLATZEN GARA? NOLA ERABAKITZEN DUGU? NOLA KOORDINATU ETA KONTROLATU</p> <p>((Antolaketa egituraren diseinua) 5 negozio-unitate estrategiko kudeatzen dituzten 4 sozietatez osatutako sozietate matrizea (TCM, TPS, TER, TME, TSI). Matrize egitura (negozioak eta merkatuak) jarduera operatiboetan. Nazioartekotze saila, nazioartekotze proiektuei dagokienez unitate guztien interesak biltzen dituen.</p>
<p style="text-align: center;">(9) IKUSPEGI ESTRATEGIA NOLA ULERTZEN DUGU KANPOKOA</p> <p>(Sektoreak nazioartean duen lehiatzeko era) Kostua eta merkatuen ikuspegitik globalizazioarako nolabaiteko presioa, baina batez ere, trakzio elementu bezala aritu den bezeroari egokitu beharra da faktorerik garrantzitsuenak. EMN transnazionala eta merkatuanitzekoaren konbinaketa. Egoitza nagusitik koordinatutako ekintzak baina, aldi berean, merkatu bakoitzaren ezberdintasunetara egokituak eta batez ere, merkatu bakoitzean bezeroaren beharretara egokituak.</p>
<p style="text-align: center;">(10) SEKUENTZIA ESTRATEGIA ZEIN DA NAZIOARTEKOTZE PROZESUAREN ERRITMOA?</p> <p>Hasierako nazioartekotzea oso puntuala esportazioen bitartez, eta 2005ean Mexiko eta Portugaleko ezarpenen sorrerarekin garrantzia hartzen duena. Prozesu hau indartu eta azkartu egiten da europar merkatuetan ezarpenak eginez eta zerbitzuen filialen sorkuntzara bideratzen delarik (Alemania).</p>

Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua

**Ezarp
berrien
ekimenak
arrakastaz
egin daitez
en, merkat
berrien
ezagupena
eta, beste
ak beste, h
uen instit
uzio sarea
eta ingur
une soziok
ulturala
ezagutzea
oso kont
uan hartz
ekoak dira**

Tamoin-ek lehenik eta behin Estatu Batuetako merkatu eoliko indartsuan apustu egin du, Barack Obamaren agintaritzapean energia berriztagarrientzako garai ona bizitzen baita. Baina Estatu Batuetan Tamoin-en jarduera etorkizunean ez da muntaia eta parke eolikoen mantenura mugatuko, baizik eta munduan sortzen joango diren gainerako filialen antzera, helburua merkatu horietan zerbitzuen eskaintza osoa egitea izango da.

Halaber, Estatu Batuetako ezarpen estrategia berberarekin, Tamoin-ek 2011n Erresuma Batuan filial bat izan nahi du, itsasoko energia eolikoaren esparruan asmo handiko proiektuak dituen herrialdea izanik, parke eolikoen muntaia eta mantenuko enpresentzako egundoko esparru irekia delako.

Epe luzeagora, zerbitzu industrialen euskal konpainia Latinoamerikan eta Magreb-eko herrialdeetan aukerak aztertzen ari da, azpiegitura energetiko eta industrialekin erlacionatutako proiektu handietan inbertsio esanguratsuak itxaroten diren herrialdeak.

Tamoin-entzako nazioartekotzeak helburu estrategiko gisa duen garrantziak datozen urteetarako Taldearen egituraren barruan jarduera honek izango duen artikulazioari so egitera darama. Hori dela eta Plan Estrategiko berrian atal batek bakar bakarrik nazioartekotzea izango du hizpide, eta nazioartekotzea giza baliabidez eta materialez hornituko du, eta nazioartekotzea gauzatuko den merkatuak, baldintzak eta inguruneak antzemango dira. Nazioartekotze proiektuei dagozkien unitate guztien interesak biltzeaz arduratuko da sail berri hau.



Lankidetzak Grupo Tamoin-en nazioartekotzean

Grupo Tamoin-en kasuak erakusten duen moduan, lankidetzak berebiziko garrantzia izan du nazioartekotzean bere bezero handien trakzio efektuaren birtartez. Enpresa handi hauen nazioartekotze prozesuek, orokorrean, tamainaren hazkundera ez ezik, kanpoko eragiketen konplexutasunaren hazkundera zekarkien, hori dela eta, lankidetzak jatorrian bertako enpresa ezagunekin geroz eta gehiago erabiltzen zen formula zen kanpo-garapenerako.

Bezeroaren trakzio efektua Tamoin-en nazioartekotzean formula ona izan da, bere zuzendariaren iritziz. Bezeroaren eskutik joatearen abantaila eta eragozpenei erreparatuz, Tamoin-en ez daukate zalantzarik esatean nazioartekotzean bezeroarekin lankidetzan aritzeak alderdi bien onura ekarri duela. “Gu bezeroarekin goaz, honek badaki bere behar zehatzak ezagutzen ditugula eta gu berarekin goaz, ez daukagularik zalantzarik bere kaudimenari buruz. Elkar ulertzea, ebazteko garaian konfiantza, elkarren arteko ezagutza, epe ertain eta luzerako erlazioaren bilaketa... guzti horrek, biontzako onura ekarri du eta gure lankidetzaren arrakasta”.

Argi dagoenez lankidetzaren eragozpenez ere ez da ahaztu behar. Nolabaiteko bezeroarekiko menpekotasuna edo itxura baten Tamoin-entzako horren errentagarriak ez diren proiektuetan lan egin behar izatea, jatorrian lankidetzaren zenbait eragozpen izan daitezke, baina abantailekin alderatuz, bezeroarekin nazioartekotzea berriro errepikatuko luketen formula ona dela baieztatzen dute. Josebak azpimarratzen duenez; “Trakzioa gehiago erabili beharko litzateke. Formula ezin hobea da”.

Laburbilduz, Tamoin-ek merkatuko geroz eta produktu eta zerbitzu konplexuago eta integralagoen eskaria asetzeko gaitasuna erakutsi du, bere bezeroentzako zerbitzuen kudeatzaile izatera iritsiz, hornitzaile izatea baino haratago doan kontzeptua.

**“Garrantzi-
tsuena
enpresa
lokalaren
moduan lan
egitea da eta
ez arrotza
bezala joatea”**



Taldearen hurrengo helburua merkatu estatubatuarrean sartzea da

Grupo Tamoin kasuaren ebidentzia-iturriak

Landa fasea: datu iturri anitzen erabilera (ebidentzien triangelatzea).

1) Ebidentzia dokumentala (dokumentazioa eta artxiboak)

Barnekoa

- Grupo Tamoin-en dokumentazio korporatiboa.
- Web orrialdeko prentsa-agiriak (anitzak)
- “La esencia y la historia de Tamoin ha estado muy ligada con la permanente innovación”, Gonzalo Fornos Basarrateri elkarrizketa, Grupo Tamoingo Garapen Korporatiboko Zuzendaria, *Revista MMI*, 2009.
- “Tamoin 50 años: de una empresa de montaje a un grupo de servicios industriales”, Antonio Barrenechea Elorrietari elkarrizketa, Grupo Tamoingo Kontseilari Delegatua, *Revista MMI*, 2006.
- Barrenechea, A.: “El sector de montajes y mantenimiento industrial. El reto de la globalización”, *Boletín de Estudios Económicos*, LXII bol., 192 zk., abendua 2007, 511-540 or.
- www.tamoin.es.

Kanpokoak

- “Tamoin prevé duplicar en tres años su facturación”, *Energía Berria, Revista del Cluster de la Energía*, 32 zk., 2010 apirila, 8-9 or.
- Villarreal, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1 zk., 67-82 or.

2) Galdesortak eta sakoneko elkarrizketak

Lankidetzta Nazioartekotzean Kasuen Azterketaren Protokoloan zehaztutako galdesorten arabera burutuak (aurrez aurrekoa galdesorta irekiarekin, aurrez aurrekoa eta erdi egituratua, galdesorta irekia –galdera ireki eta itxiak–):

- Joseba García Garaigordobilekin elkarrizketak, Grupo Tamoin-go Zuzendari Orokorra, 2009ko ekainaren 26ean eta 2010ko martxoaren 2an eginak.

3) Behaketa zuzena

Grupo Tamoin-ek Erandion (Bizkaia) dituen bulegoetara bisita eginez.

4) Artefaktu fisiko, teknologiko eta kulturalen behaketa

Elkarrizketen grabaketa, egiaztatu eta transkribatzeko (90 minutuko iraupena).

Grupo Tamoin-en irudi-fitxategiak (argazkiak, eskemak, organigramak).

Kasuaren berrikuspena Grupo Tamoin-en Zuzendari-Gerentearen aldetik, Joseba García.

**Bezeroaren
trakzio efektua
Tamoin-en
nazioarteko-
tzean formula
ona izan da**

ESI-Tecnalia: zerbitzuen nazioartekotzea

Izaskun Alvarez Meaza
Olatz Etxegarai Legarreta
Enara Zarrabeitia Bilbao



Jarduera sektorea eta erreferentzia-merkatuak: kanpo-analisi estrategikoa	118
Enpresa: barne-analisi estrategikoa, xedea eta helburuak	119
Nazioartekotze estrategia: 10 Estrategien Eredua	124
Lankidetzak akordioak	127
Ebidentzia-iturriak	131

Ezaugarri bereizgarri nagusia da eskainitako software produktu eta zerbitzuen kalitatea

Jarduera sektorea eta erreferentzia-merkatuak: kanpo-analisi estrategikoa

ESI-Tecnalia¹ren bezeroak, ikerkuntza jarduera (I+G) eta zerbitzu teknologikoen ondorioz, informazio eta komunikazio teknologien (IKT) sektoreko enpresak dira. Sektore hori tamaina ezberdineko enpresek osatzen dute, bai multinazionalak, bai enpresa txiki eta ertainek (ETE), eta guztiz globalizatutako sektorea da: software produktu edo zerbitzu bat munduko edozein tokitik egin daiteke, hau da, enpresa horiek ez dute bakarrik inguruko enpresekin lehiatzen, baizik eta munduko edozein enpresarekin. Beraz, ESI-Tecnaliaren bezeroak diren software enpresa ekoizleen erronka nagusia, dimentsioa edozein izanda ere, bere lehiakideengandik desberdintzea da. Ezaugarri bereizgarri nagusia da eskainitako software produktu eta zerbitzuen kalitatea, eta hori, ukigarri egiten du ESI-Tecnaliak, besteak beste, ematen dituen nazioarteko ziurtagirien bidez. Beraz, prezioaren bidez desberdintzea ez da lehiatzeko abantaila, kalitate eta produktibitate handiagoa izateagatik beraien produktuen eskaria handitzen dela ikusi duten enpresa guzti horientzat.

ESI-Tecnalia Europako Batzordearen eta nazioarteko enpresen arteko akordio baten ondorioz sortu zen. Ondorioz, bere bokazioa nazioartekoa izan da hasiera-hasieratik. Hala ere, ESI-Tecnaliaren barne egoerak bere unean Zuzendaritza behartu zuen estrategia lehiakor berri bat definitzera, eta nazioartekotzea bultzatu zen oinarri nagusi bezala.

Estrategia berria aurrera eramanez, ESI-Tecnaliak herrialde desberdinetan kokatutako bazkideak bilatu zituen eta horiekin elkarlanean hasi zen. Bazkide horiek IKT sektorean esperientzia handia zeukaten, eta euren merkatuan, tokiko enpresak eta ESI-Tecnaliaren teknologien eskaera oso ondo ezagutzen zituzten. Bazkide horiek merkatuen beharrez eta garapen maila analizatzen laguntzen dute. Laguntza instituzionala behar izanez gero, helburu den herrialdean bazkideek kudeatzen dute.

ETE lokalak eta enpresa multinazionalak dira bezero nagusiak nazioarteko mailan. Espainiako multinazionalen kasuan (Telefónica, Indra, etab.) beraiekin modu koordinatuan egiten da kontaktua, alde batetik, Espainiako jatorriko enpresan ESI-Tecnaliaren bitartez eta, bestaldek, multinazionalaren tokiko egoitzan bazkidearen bitartez.

Lehiakideei dagokienez, tokiko merkatuan zerbitzuak ematen dituzten enpresa txikiek osatzen dute nazioarteko ingurunea. Produktu eta zerbitzu gama handi batek konpetentziarik izan ez arren, I+G proiektu bakarren emaitza delako, beste batzuek badaukate. Kasu horietan, lehiakideak, alde batetik, aholkularitza enpresa txikiak izan daitezke. Enpresa txiki horiek malguagoak dira eta zerbitzua ematerako orduan prezio baxuagoak ezar ditzakete, kostu finakoak (aholkularitza ordu prezioak) eta kostu aldakorrak (bidaiak eta dietak) baxuagoak dituztelako, esate baterako, beraien langileen lekualdatzea beharrezkoa ez delako. Bestalde, herrialde ezberdinetan dauden multinazionalak tokiko aholkulariekin eta hizkuntza ezberdinetan zerbitzuak prezio lehiakorretan eskaini ditzakete.

1. Oharra, 2011ko Urtarrila: 2010ko urtarrilaren lehen Tecnalía Korporazio Teknologikoko (Cidemco, EUVE, ESI, Fatronik, Inasmet, Labein, Leia eta Robotiker) zortzi zentroen fusio prozesua burutu zen, eta prozesu horren ondorioz Tecnalía Research & Innovation entitate juridikoa sortu zen. Tecnalíak dibisioetan multzokatzen diren 17 negozio-unitate ditu. ESI-Tecnaliaren negozio-unitateak Tecnalíaren ICT-European Software Institute dibisioaren barruan kokatzen dira, beraz, ESI-Tecnaliaren jarduera guztia, bere nazioartekotze aktibitatea barne, Tecnalíaren dibisio honetan burutuko da.

Enpresa: barne-analisi estrategikoa, xedea eta helburuak

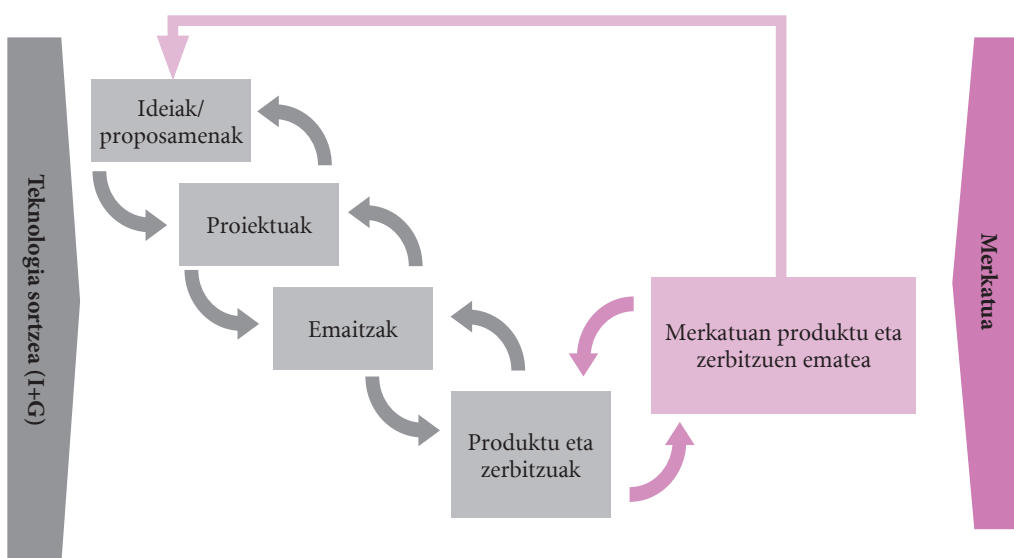
ESI-Tecnalia irabazi-asmorik gabeko fundazioa da eta Zamudion (Bizkaia) du bere egoitza. Europar Batasunak eta Eusko Jaurlaritzak sortu zuten 1993. urtean sektoreko enpresa handiekin batera. Fundazioak software eta zerbitzuen industria sektore egonkor, produktibo eta bikainean bihurtzeko lan egiten du, enpresei lagunduz merkaturatzen dituzten IKT soluzioen garapenean kalitate eta produktibitate gorenara lortzen. Gainera, ahaleginak egiten ditu gizarte osoak, bai herritarrek, bai sektore ezberdinetako ETEek, soluzioak eskuragarri izan eta horien erabilera eraginkorra eta zentzuduna egin dezaten, hau da, informazio gizartea sustatzeko lan egiten du.

Fundazioak duen helburu nagusia enpresei software hobetua egiten laguntzea da, denbora eta forman, kalitate handiago eta kostu txikiagoarekin. Halaber, bere erronka nagusien artean dago mundu mailan sektoreko buru bihurtzea ETEen kalitate eta lehiakortasunaren aurrerapenari laguntza ematen, garapen endogenoaren bidez eta aliantza estrategikoak ezarriz.

ESI-Tecnaliako balio erantsiaren katea, ikerkuntza proiektuen “produktizazio” bezala ere izenda daitekeena, enpresak lehiakorragoak izaten laguntzeko beharrezkoa den teknologia baten ideiatik sortzen da, I+G ikerkuntza proiektu baten bidez ikertzen dena. Proiektuen emaitzak produktu edo zerbitzu baten sorburu izan daitezke, eta ESI-Tecnaliak, gainontzeko IKT sektorerara zabaltzen ditu bere bazkideen bitartez.

1. irudia

ESI-Tecnaliako balio erantsiaren katea



Iturria: ESI-Tecnalia.

ESI-Tecnaliaren barne egoerak bere unean zuzendaritza behartu zuen estrategia lehiakor berri bat definitzera, eta nazioartekotzea bultzatu zen oinarri nagusi bezala

Fundazioak duen helburu nagusia enpresei software hobea egiten laguntzea da, denbora eta forman, kalitate handiago eta kostu txikiagoarekin

Pertsonak (beraien jakintza, esperientzia, prestakuntza eta nazioarteko boka-zioa) balio erantsiaren katearen oinarriak dira.

Gaur egungo nazioarteko posizioa lortzeko faktore lehiakor nagusiak dira nazioarteko oinarria daukan plan estrategiko lehiakor baten definizioa, metatutako ezagutza eta giza-baliabideen esperientzia, bere irudia edo markaz gain.

Nazioartekotzea estrategia bezala aztertzen bada, 2000. urtean indartzen da. Momentu hartan, aurreikusten zen bezala, Europako Batzordearen aldetik ESI-Tecnaliaren hasierako finantzazioa amaitu zen. Ondorioz, Fundazioa autoiraunkorra bilakatu behar zen, eta horretarako, 2000-2003 Plan Estrategikoa definitu eta abian jarri zuen. Plan horren helburu nagusietarikoa zen I+Gren emaitzak enpresentzako produktu edo zerbitzu eraldatzea, eta honek hiru helburu zituen: diru-sarrerak gehitzea merkatuko salmenten bidez; I+Gren emaitzen aplikagarritasuna enpresetan egiaztatzea eta I+Gren emaitzak enpresetara iristen zirela bermatzea, beraien lehiakortasuna handitzeko.

Aipatutako planak asmo handiko nazioartekotze helburuak zituen, horietariko bat jardueraren gehikuntza zen, bereziki salmentena, nazioartekotzearen bidez. Horretarako, herrialde desberdinetan bazkideak bilatu ziren ESI@net izeneko merkataritza-sarea sortzeko. Horren helburuak ziren produktu eta zerbitzuak saltzea, nazioarteko hedapena bizkortzea eta merkatu masa kritiko bat lortzea.

2002. urtean, Plana nazioarte mailan emaitzak ematen hasi zenean eta salmentak ESI@net nazioarteko sarearen bidez 700.000 eurokoak izan zirenean, fundazioak erronka berri bati aurre egin behar izan zion: ekoizteari (hau da, zerbitzu horiek emateari).

Atzera bota ziren hainbat aukera:

- Jatorriko egoitzan, Bilbon, pertsona gehiago kontratatzea: mugarik gabe hazi nahi ez izateagatik eta pertsona horiek “erre” egiten direlako, zerbitzuak munda zehar emateko behin eta berriro bidaiatu behar izateagatik.
- Pertsonak kontratatzea zerbitzu gehienak ematen ziren herrialde desberdinetan: horrek hainbat herrialdetan sukurtsalak ireki beharra suposatzen zuelako. Aukera hori ez dator bat zentro teknologiko baten funtzioarekin, ezta erakundearen finantza eta administrazio gaitasunarekin.

ESIk planteatutako estrategia ekoizpenaren (zerbitzuen ematea) gehikuntzaren behar izanari erantzuteko, ESI-Tecnaliaren antzekoak ziren zentro bikainen sare baten sorkuntza sustatu zen, ESICenter izenekoak. Zentro horiek ahalbidetzen zuten zegokien herriari hobeto egokitzea (hizkuntza eta kultura hurbiltasunagatik) eta zerbitzuen ematea tokiko baliabideen bidez egitea. Ondorioz, zerbitzuak kostu baxuagoan eskaintzen ziren.

Horretarako, ESI-Tecnaliak fidagarria zen bazkide bat bilatzen zuen, kontaktu onak zituena eta ESICenterren berdina ziren zentro teknologikoak ezartzeko tek-

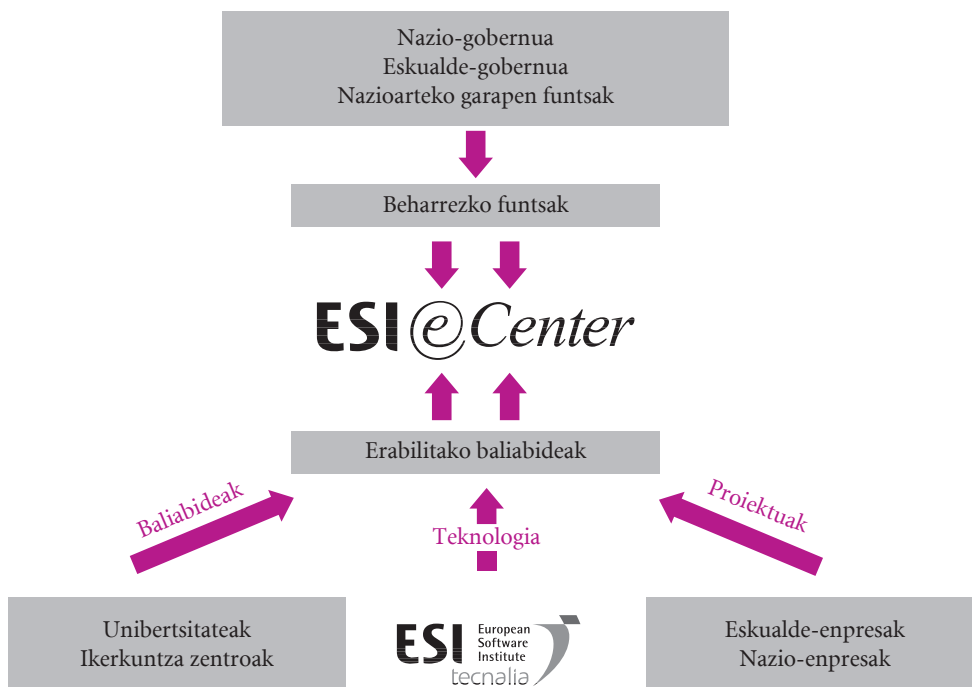
nologia ulertu behar zuena (*driver*, ESICenterraren sorkuntzan buru izatearen eta erakunde sortzaileen helburu eta interesekin bat egitearen arduraduna den pertsona edo erakunde izan daitekeena).

Helburu, jarduera eremu eta forma juridiko berdina dute ESI-Tecnaliak eta ESI-Centerrek. Zentro horiek kalitate eta lehiakortasun maila akreditatuak lortzera bideratuta daude, horretarako, tokiko giza-baliabideei gaitasuna emanez. Zentro horiek sortzeko behar diren fondoak bazkide sortzaileengandik datoz, batez ere, ezarriko den herrialdeko nazio edo eskualde-gobernutik edo nazioarteko garapen funtsetik. ESICenterra 3-4 urtetan finantzarioki laguntzarik behar ez izatera iritsi behar da. ESI-Tecnaliaren ekarpena zentro horiei teknologia eta negozio ereduaren transferentziaren bidez egiten da. ESICenter baten iraunkortasuna bermatzeko garrantzitsua da zentro teknologiko baten oinarri desberdinak aintzakotzat hartzea (ikusi 2. irudia).

ESICenterren sare bat munduko toki desberdinetan sortzea oso baliagarria izan zen prestakuntza handiko giza-baliabideei gaitasuna emateko. Beraz, ESI-Tecnaliak ESICenterren bidez ekoizpen ahalmen handiagoa eta estaldura geografiko zabalagoa zuen, bulegorik ireki beharra izan gabe. ESICenterrek hazteko gaitasuna zuten, ESI-Tecnaliak egindako teknologia transferentziari eta beraiek egindako teknologiari esker. Aldi berean, beraiek egindako teknologia ESI-Tecnaliari edo beste ESICenterrei transferitu zitekeen.

2. irudia

ESICenterraren sorrera eskema



Iturria: ESI-Tecnalia.

Pertsonak (beraien jakintza, esperientzia, prestakuntza eta nazioarteko bokazioa) balio erantsiaren katearen oinarriak dira

Helburu, jarduera eremu eta forma juridiko berdina dute ESI-Tecnaliak eta ESICenterrek

Hala ere, merkatu zehatz batzuetan eta teknologi zehatz batzuetarako, ESI-Tecnaliak bereak ziren merkatal bulegoak irekitzea beharrezkoa zela uste izan zuten. Hori izan zen Txile eta Estatu Batuen kasua.

Gero eta lehiakor eta globalagoa den merkatuaren aurrean, ESI-Tecnaliaren estrategia, alde batetik, merkatal gaitasuna handitzea izan zen sare bat sortuz, eta horrek, herrialdea hurbilagoetik analizatzea ahalbidetzen zuen, gehiago saltzeko helburuarekin; eta bestetik, strategiaren beste ardatza izan zen ekoizpen ahalmena handitzea antzeko zentroen sorkuntzari lagunduz, eta zentro horiei, teknologia transferitzen zitzaizen zerbitzua tokiko merkatuan eman ahal izateko bere arrisku finantzarioa handitu gabe.

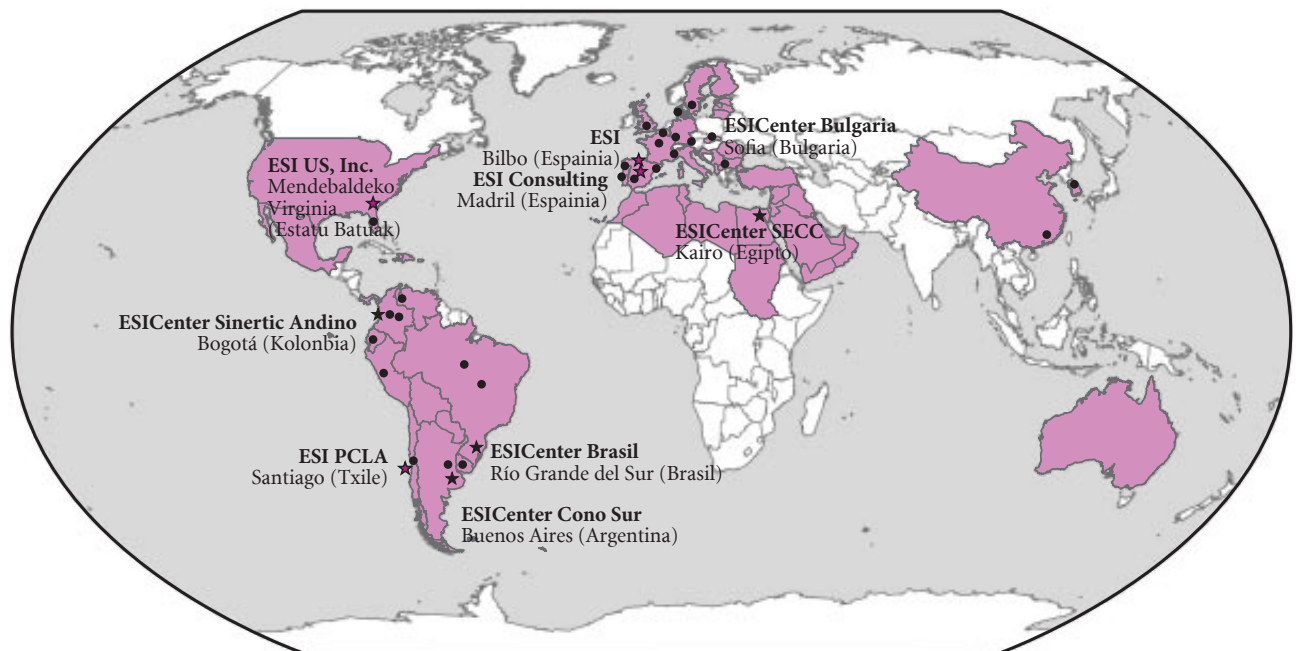
Filosofia horrekin, ESI-Tecnaliak gaur egun munduko hainbat tokitan kokatutako IT sektoreko enpresa guztiei aholkularitza zerbitzu bat eskaintzen die ESI@net, ESICenter eta merkataritza-bulegoen bidez (ikusi 3. irudia).

Nazioartekotzea xedean jasota dago eta garatuta dago plan estrategikoan, ku-deaketa planetan eta unitate ezberdinekoetan. Beraz, erakunde osoak bere gain hartzen du.

ESI@neten kasuan, nazioartekotze estrategian lehentasunezko helburuak dira: hazkundera, eraginkortasun handiagoa izatea eta ESI-Tecnaliaren teknologiaren sal-

3. irudia

ESI@net, ESICenter eta merkataritza-bulegoen lokalizazio mapa

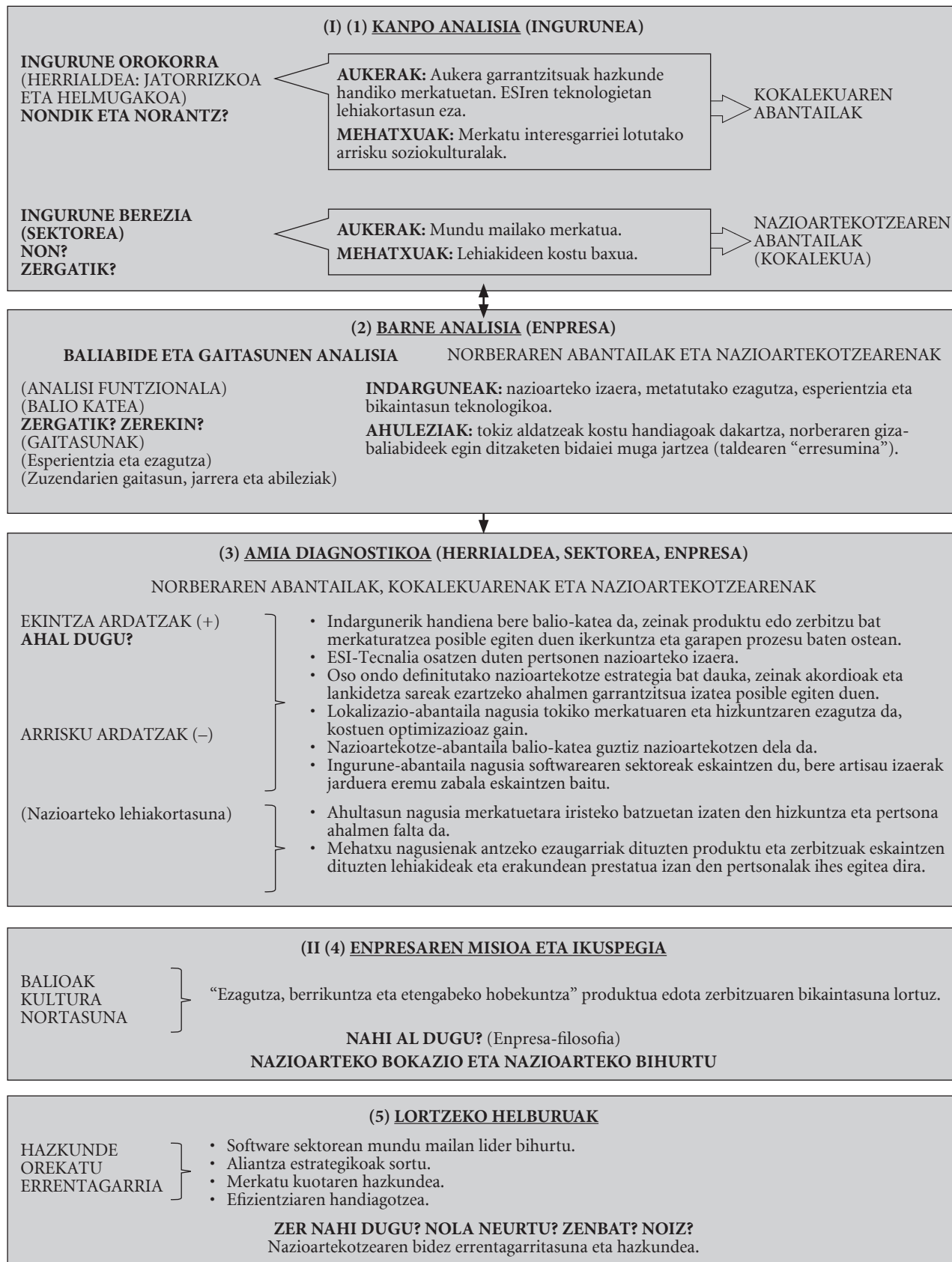


● ESI@net ★ ESICenters ★ ESiko merkataritza-bulegoak ■ ESI sareko aktibitate area

Iturria: ESI-Tecnalia.

4. irudia

Hamar Estrategien Eredua jarraituz ESI-Tecnaliaren profil estrategikoa (I)



Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua.

ESI-Tecnaliak munduko hainbat tokitan kokatutako IT sektoreko enpresa guztiei aholkularitza zerbitzu bat eskaintzen die ESI@net, ESICenter eta merkataritza-bulegoen bidez

menta proportzioa beste batzuenak baino handiagoa izatea. ESICenterrei begira, lehenetasuneko helburua, zentro hauek zerbitzuak eman ditzaten, beraiei teknologia-transferentzia egitea da.

Helburu sistemaren egitura nazioartekotzean (helburuen arabera zuzendari-tza HAZ) erakundeetan urtero aurrekontu-helburuen definizioaren bidez planteatzen denaren berdina da. Hori kudeaketa planaren helburu bilakatzen da eta sail bakoitzaren helburu konkretuak bihurtzen dira; azken horiek berriz, ordainsariarekin bat doazen helburu pertsonalak bihurtzen dira. Laburbilduz, helburu sistema enpresa-estrategian jaio egiten da eta pertsona bakoitzeraino heldu egiten da.

Nazioartekotzean, hazkundea orekatua da, jarraitu nahi diren estrategiak eta sustatu nahi diren arloak eta merkatu konkretuak oinarritzat hartuz helburuak finkatzen direlako. Halaber, iraunkorra, kontrolagarria eta errentagarria da. ESICenterren kasuan, negozio-planean definitzen da ekonomikoki laguntza behar ez izatera heldu behar direla, hiruzpalau urtetan.

Nazioartekotze estrategia: 10 Estrategien Eredua

1. Kokapen estrategia

Gero eta lehiakor eta globalagoa den merkatuaren aurrean, ESI-Tecnaliaren kokapen estrategia izan da informazio-teknologiaren merkatua gorakadan daukaten herrialde ezberdinetara sartzea.

ESI-Tecnaliaren jardura nagusia Zamudion garatzen da eta merkataritza-bulego bi ditu: bata Estatu Batuetan eta bestea Txilen. ESICenterrak 5 herrialdeetan kokatuta daude: Kolonbia, Brasil, Argentina, Egipto eta Bulgarian, eta ESI@net merkataritza-sareak 46 herrialdeetan jarduten duten 56 bazkide ditu (ikusi 3. irudia).

2. Sartzeko eta jarraitzeko estrategia

Sartzeko eta jarraitzeko estrategia honako honetan oinarritzen da:

- Merkataritza-sare bat sortzea, ESI@net izenekoa.
- Teknologia-zentroak sortzea, ESICenter izenekoak.
- Merkataritza-bulegoak ezartzea.

Nazioartekotze prozesuak denbora-sekuentzia bat jarraitzen du; lehenengo etapan merkataritza-sarea definitzen da eta honen bidez merkatuaren interesa ezagutzen da. Bigarren etapan, herrialde batean ESICenter bat ezartzeko sustapena kome-nigarria den aztertu egiten da.

Nazioarteko merkatuetan sartzeko erabili den metodoa, alde batetik, esportazio zuzena egitea da, agentearen (ESI@net) edo helburu herrialdean lurralde-ordetzkaritzaren bitartez (merkataritza-bulegoak); eta bestetik, ESICenterren bitartez.

Azken horietan, ESI-Tecnaliak ez dauka parte-hartzerik, lizentzia eta azpikontrazio akordioak baizik. ESICenterren bazkide sortzaileen konpromisoa oinarritzokoa da, ESI-Tecnaliaren ezagutza beraien bidez kanporatzen delako.

Nazioarteko merkaturan iraupena merkataritza-sarean, merkataritza-bulegoetan eta ESICenterretan oinarritzen da.

3. Hazkunde estrategia

Hazkunde estrategiak ez du jarraitu kanpoko enpresa baten sortzea edota erosketa.

2000. urtean ESI@net izenarekin ezagutzen den merkataritza-sarea sortu zen ESI-Tecnaliaren produktu eta zerbitzuak saltzeko. Zerbitzuaren ezarpenak, merkataritza-sareko agenteen bidez saltzen zena, ESiko pertsonala zegoen herrialdera tokiz aldatzea ekartzen zuen. Tokialdatze horrek proiektuari kostua gehitzen zion eta tokiko hizkuntza ezagutzeko beharrezko zekarren. Arazo hori murrizteko, aintzat hartu zen merkataritza-agenteari beharrezkoa zuen ezagutza transferitzea, agenteak berak zerbitzua egin ahal izateko. Gainera, agenteak interesa ere bazuen zerbitzuak ematen ikasteko. Baina hori arriskutsua zen, ezagutzaren ihesak agente lehiakide bihurtu zezakeelako. Ondorioz, aukera hori atzera bota zen. Baina beste aukera bat zegoen: merkataritza-bulego bat sortzea, non ESI-Tecnaliako langileak zerbitzua emango zuen. Baina hori, hasiera baten behintzat, ez zen ekonomikoki bideragarria. Pertsonen kudeaketaren ikuspuntutik, aukera horrek ESI-Tecnaliako langile batzuk atzerriratzea edo alde aurretik trebatu beharreko lekuko pertsonak kontratatzea suposatzen zuen. Aukera biek kostu eta arrisku handiak zekartzaten nazioarteko jardueraren iraunkortasunerako.

Egoera horretan, mundu mailan ESI-Tecnaliaren jarduerak garatzeko jarraitutako hazkunde estrategia aldatu egin zen eta helburu herrialdearen enpresa espezializatuekin aliantzak sortzea planteatu zen. Ondorioz, 2002. urtetik aurrera ESI-Tecnaliaren antzekoak diren teknologia-zentroak sortu ziren, ESICenter izenekoak.

2005. urtean hazkunde estrategian aurrera egitea erabaki zen Estatu Batuetan eta Txilen merkataritza-bulegoak ezarriz, nahiz eta hasieran aukera hau bideragarritzat ez hartu. Ezarpenean eragina izan zuten faktoreak hurrengoak izan ziren: tokiko merkatuaren ikuspen hobetzea (Txileren kasuan gertatu zen bezala) eta kalitate gradu ezberdinak dituzten enpresak dauden merkatu ezberdin eta heldu batean egotearen beharrezkoak (Estatu Batuen kasua, software sektorean mundu mailan erreferente eta aitzindari dena).

4. Bizikidetasun estrategia

Bizikidetasun estrategia ESI@net eta ESICenterrekin egindako akordioekin bat dator.

ESI@neten bazkideek marketin akordio bat dute produktu eta zerbitzuen salmentarako. Zerbitzuak ESI-Tecnaliako langileek ematen dituzte.

**ESiko
pertsonala
zegokion
herrialdera
tokiz
aldatzeak
proiektuari
kostua
gehitzen zion
eta tokiko
hizkuntza
ezagutzeko
beharrizana
zekarren**

ESI-Tecnaliak teknologia eta ezagutza transferitzen die ESICenterrei, beharrezko kalitatearekin zerbitzua eman dezaten. Horretarako, produktuak edota zerbitzuak emateko lizentzia emango duen sortze akordio bat sinatzen da. Gainera, azpikontratazio lizentzia baten bidez ESICenterrek hainbat zerbitzu azpikontratatuak dizkio ESI-Tecnaliari.

5. Estrategia korporatiboa

Jarraitutako estrategia korporatiboa zerbitzuen nazioartekotzea da, honek pertsonen eta, ondorioz, ezagutzaren nazioartekotzea dakar.

6. Barneratze estrategia

Barneratze estrategia balio-katearen jarduera guztiak nazioarteko bihurtzean datza.

ESI-Tecnaliaren balio-katea (ikusi 1. irudia) oinarritzko osagai bik osatzen dute: I+G (sorkuntza, bideragarritasuna eta ideien garapena) eta emaitzak (produktua edo zerbitzua).

Balio-katearen nazioartekotze maila osoa da, alde batetik, ikerketa proiektuak nazioartekoak dira eta merkatu ezberdinetan esperientzia duten aholkulariekin garatzen direlako. Gainera, merkatu horietako bezeroen bidez lortutako esperientzia aprobetxatzen da. Eta bestetik, produktua edo zerbitzua garatu ondoren, pertsonak baino ez dira nazioartekotzen.

7. Lehiatzeko estrategia

Lehiatzeko estrategia kanpoaldeko hurrengo abantaila iraunkorrek zehazten dute: ezagutzak, esperientziak, bikaintasun teknologikoak eta bere irudi edo markak.

8. Egitura estrategia

Egitura estrategiak ESI-Tecnaliaren garrantzi handiko atal bi kontrolatzea ahalbidetzen du: zerbitzuaren kalitatea eta bere teknologia. Bere nazioarteko estrategiaren garapenerako egitura antolatzailea sareko antolakuntza jarraitzen duen koordinazio egitura ez hierarkikoan oinarritzen da.

Erabaki estrategikoak zuzendariak hartzen ditu eta ESI-Tecnaliaren negozio unitateen ikuspuntutik egiten da; aldi berean, zuzendaritza orokorrak gainbegiratuta daude.

ESI-Tecnaliak ESICenterrek eskaintzen duten zerbitzuen formalizazio, sozializazio eta kontrol prozesuak ezartzen ditu. Nazioartekotze unitateak teknologia transferentzia kontrolatzen du hileroko txostenen bidez. Zerbitzuen kalitatea etengabe kontrolatzen da kontu-ikuskaritza zehatzen eta proiektuen emaitzen azterketaren bidez.

ESICenterrek mugatuta dute ESI-Tecnaliak transferitutako zerbitzuei buruzko erabakiak hartzeko gaitasuna, bigarren honek zerbitzu horien teknologia era egokian transferitzen den ala ez egiaztatzen baitu.

ESICenterreko langileei egiten zaien ezagutzaren transferentzia era praktikoan egiten da zerbitzu biren prestakuntzaren bitartez, eta hirugarren zerbitzu bat ESI-Tecnaliako aholkulari batek gainbegiratzen du.

9. Ikuspegi estrategia

Nazioarteko merkatuak eska dezake produktuen edota zerbitzuen kokapena, herrialdeko kultura eta hizkuntzara egokituz. Software sektorean, mundu-mailako presioa beti dago, hori dela eta, zerbitzuak kanpoaldean gauzatzeak, lehenago komentatu den bezala, ESI-Tecnaliako pertsonala tokiz aldatzea dakar. Horrek suposatzen du, tokiko baliabideekin eginda baino kostu handiagoa izango duela zerbitzuak, baita kultura eta hizkuntzaren ezjakintasuna ere. Arazo hori gainditzeko jarraitutako ikuspegi estrategia, alde batetik, ikuspegi estrategiko multidomestikoa hartzea izan da, marketin mix-a merkatuko ezaugarriei egokitzea suposatzen duena; eta bestetik, ikuspegi transnazionala, hau da, kanpoko herrialdeari egokitzea. Estrategia hori ezinbestekoa da zerbitzua beharrezko kalitatearekin emateko eta kostuetan lehiatu ahal izateko.

10. Sekuentzia estrategia

2000. urtean plan estrategiko berria definitu zenetik, sekuentzia estrategiak zehazten duen nazioartekotze prozesuaren erritmoa sekuentziala izan da ESI@neten, eta aldi berekoa ESICenter eta merkataritza-bulegoetan.

ESI@netek erritmo sekuentziala jarraitu du bere garapena gradualki eman delako fase desberdinetan eta epe nahiko luzean.

ESICenter eta merkatal-bulegoek aldibereko erritmoa jarraitzen dute, hau da, azeleratua, Nazioarteko Enpresa Berria (NEB) bezala ezagutzen den enpresa fenomenoarekin erlazionatzen dena, eta horrek nazioarteko jaiotzen diren enpresei erreferentzia egiten die. Prozesu mota hori oso ziklikoa da eta aldagai askoren menpe dago, urte batean hainbat ESICenter sor daitezke eta beste batzuetan bat ere ez.

Lankidetzak akordioak

Lankidetzak nazioartekotzean oinarritzakoa da merkatu internazionaletan saldu ahal izateko. Aldi berean, ESI-Tecnaliaren funtsezko sendotasuna da. Lankidetzak hori aurrera eramateko jarrai daitezkeen eredu bi daude. ESI@neten kasuan, ESI-Tecnaliaren produktuak edota zerbitzuak, produktu bakarra edo sorta osoa, saltzeko interesa duten erakundeekin elkarlanean aritzen da. Beste kasuan, lankidetzak ESICenterren bidez egiten da, alde aurretik ESI@net kokatuta egongo delarik merkatu horretan.

ESI-Tecnaliak teknologia eta ezagutza transferitzen die ESICenterrei, beharrezko kalitatearekin zerbitzua eman dezaten

5. irudia

Hamar Estrategien Eredua jarraituz ESI-Tecnaliaren profil estrategikoa (II)**(III) NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA
NOLA?****(1) KOKAPEN ESTRATEGIA
NORA GOAZ? NON KOKATU?**

Estatu Batuak, Txile, Kolonbia, Brasil, Argentina, Egipto eta Bulgarian ezartzen da. Merkataritza-sarea 46 herrialdetara heltzen da. Informazio-teknologiaren merkatua gorakadan duten herrialde ezberdinetara heldu nahi da.

**(2) SARTZEKO ETA JARRAITZEKO ESTRATEGIA
NOLA SARTU ETA NOLA EZARRI?**

ESPORTAZIOA (zuzena): ESI@net, Merkataritza-bulegoa (Estatu Batuak, Txile: 2005).
ESICenter ("sasi-ezarpena"): Kolonbia, Brasil, Argentina, Egipto eta Bulgaria.

**(3) HAZKUNDE ESTRATEGIA
Zuzeneko Inbertsio Atzerrian SORTU ALA EROSI?**

Ez da sortzen ez erosten kanpoko inbertsio zuzenik. ESI-Tecnaliaren antzekoa den erakundea, ESICenter izenekoa, sortzen lagundu egiten du.

**(4) BIZIKIDETASUN ESTRATEGIA
NOREKIN GOAZ?**

BAKARRIK
LANKIDETZA AKORDIOAK

NORBERAREN ABANTAILAK
BESTEEN ABANTAILAK

Merkataritza-bulegoak: Estatu Batuak eta Txile.
Lizentzia eta azpi-kontratazio akordioak: ESICenter.
Marketin akordioak: ESI@net.
merkatu, giza-baliabideak eta kostua.
merkatua.

**(5) ESTRATEGIA KORPORATIBOA
ZEIN NEGOZIO UNITATE NAZIOARTEKOTZEN DUGU?**

Zerbitzuen nazioartekotzea.

**(6) BARNERATZE ESTRATEGIA
(balioaren norainokoa)****BALIO KATEAREN ZEIN JARDUERA NAZIOARTEKOTZEN DUGU?**

Balio katearen jardura guztiak nazioartekotzen dira: I+G (sorkuntza, bideragarritasuna eta ideien garapena) eta emaitza (produktu edo zerbitzua).

**(7) LEHIATZEKO ESTRATEGIA
ZEIN DA GURE LEHIATZEKO ABANTAILA IRAUNKORRA ATZERRIAN?**

Bere desberdintzea ahalbidetzen duten kanpoaldeko abantaila lehiakor iraunkorrak honako hauek dira: ezagutza, giza-baliabideen esperientzia, erakundearen tamaina eta bere irudi edo marka.

**(8) EGITURA ESTRATEGIA
(Antolakuntza egituraren diseinua)
NOLA ANTOLATZEN GARA? NOLA ERABAKITZEN DUGU?
NOLA KOORDINATU ETA KONTROLATU?**

Egitura antolatzailea sareko antolakuntza jarraitzen duen koordinazio egitura ez hierarkikoa da.

Egitura estrategiak ESI-Tecnaliaren garrantzi handiko atal bi kontrolatzea ahalbidetzen du: zerbitzuaren kalitatea eta bere teknologia. ESI-Tecnaliak ESICenterrek eskaintzen duten zerbitzuen formalizazio, sozializazio eta kontrol prozesuak ezartzen ditu.

**(9) IKUSPEGI ESTRATEGIA
NOLA ULERTZEN DUGU KANPOKOA?**

Ikuspegi estrategiko multidomestikoa hartzeak merketin mix-a merkatuko ezaugarriei egokitzea suposatzen du. Eta ikuspegi transnazonala hartzeak kanpoko herrialdeari egokitzea suposatzen du. Honek guztiak ahalbidetu du, zerbitzua eskatutako kalitatean ematea eta, gainera, kostuetan lehiatzeko aukera izatea.

**(10) SEKUENTZIA ESTRATEGIA
ZEIN DA NAZIOARTEKOTZE PROZESUAREN ERITMOA?**

Nazioartekotze prozesuaren eritmoa sekuentziala izan da ESI@neten eta aldi berekoa ESICenter eta merkataritza-bulegoan.

Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua.

Enpresa nazioartekotzean lankidetzara eraman duten arrazoiak hurrengoak dira batez ere:

- Muga nazionalak gainditzea eta merkatu berrietan sartzeta.
- Arriskuak murriztea ESICenterren bidez banatuz.
- Eraginkortasuna hobetzea ESICenterren bidez kostuak murriztuz.
- Nazioarteko hedapena bizkortzea.
- Abantaila lehiakorrak sortzea.
- Bazkideengandik ikastea.
- Masa kritiko bat lortzea.

Akordioek eragina dute balio-kate osoan (ikusi 1. irudia). Alde batetik, ESICenterrekin I+Gn (idea sortzea, bere eraginkortasuna aztertu eta garatzea) eta bere emaitzan (produktua edo zerbitzua) eragina duen lankidetzara akordioa dago. Bestalde, ESI@netekin merkatuan eragina duen lankidetzara akordio bat dago. Gainera, lehiakideekin akordio bertikal lehiakor zehatzak daude gaitasun faltak eraginda baliabideak azpikontratatzeko.

Ezarritako nazioarteko aliantza mota lokala da, merkatuan sartzeko kanpoko bazkide batekin egiten den akordioa.

Lankidetzara akordioek abantaila propioak ustiatzea ahalbidetzen dute, oinarri-zkoena eraginkortasuna handitzea izanik, baliabide berdinekin merkatu gehiagotara heltzen baita.

Nazioarteko aliantzetan lankidetzaren oinarriko faktoreak dira: jokabide kooperatiboa, aliatuen arteko elkarren arteko konfiantza, kultura ezberdintasunen ku-deaketa eta, neurri txikiagoan, aliantzekin erakunde-ikaskuntza.

Erabilitako enpresa aliantza mota ESICenterren kasuan, eguneroko operatiboa gidatzen duen lizentzia eta azpi-kontratazio akordio bat barne duen “lankidetzara akordio” bat da. ESI@neten kasuan lankidetzara merkatal akordio baten bidez egiten da, eta honen bidez erakunde bi edo gehiagok elkarrekin lan egiten dute erlazio formalak ahalbidetuz.

Nazioarteko aliantza horiek ematen dituzten abantailak hurrengoak dira:

- Merkatu berrietan arin sartzeta erraztea ESI@neten bidez.
- Baliabideak, gaitasunak eta arriskuak partekatzea.
- Merkatuaren errealitatea frogatzeko bidea izatea ESI@neten kasuan.
- Ezagutza eta marketin politika lokalak erabiltzea.
- Kapital inbertsio gutxi behar izatea.

Aliantza horien desabantaila nagusienak hurrengoak dira:

- Bazkideei baliabide eta ezinbesteko gaitasunak transferitzeko arriskua.
- Norberaren izena galtzeko arriskua.

Nazioarteko merkatuak eska dezake produktuen edota zerbitzuen kokapena, herrialdeko kultura eta hizkuntzara egokituz

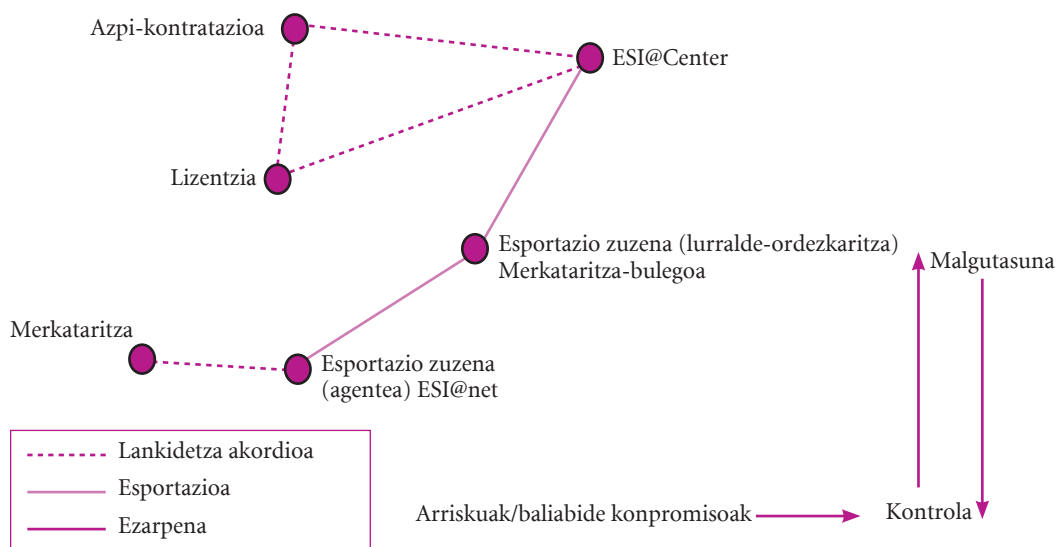
Lankidetzaren nazioartekotzearen oinarria da merkatu internazionalan saldu ahal izateko. Aldi berean, ESI-Tecnaliaren funtsezko sendotasuna da

Kanpo ezarpenetan barne hazkunderako jarraitutako lankidetzaren egitura erakunde bakarka sortzea izan da.

6. irudian lankidetzaren akordioaren deskribapen zehatza aurkezten da.

6. irudia

Bizikidetasun estrategiarekin batera sartzeko eta jarraitzeko estrategiaren gain erabaki hartzearen eboluzioa



Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua.

Ebidentzia-iturriak

1. Ebidentzia dokumentala

- ESI-Tecnalia (2008): 2008 Urteko Txostena.
- ESI-Tecnalia (2008): Informazio Teknologien Berrikuntza Txostena.
- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1 zb., 67-82 orr.

2. Galdeketa eta elkarrizketa anitz sakonak

Ciara O’Higgins, nazioartekotze saileko arduradunari, egindako elkarrizketa presentzialak *Semblanza y cadena de evidencia del Estudio de Casos “La Cooperación en la Internacionalización”* deritzon txostenean (Villarreal, O.) definitzen diren galdegiak jarraituz. Elkarrizketa horiek 2009ko ekainaren 30ean, abuztuaren 11an eta abuztuaren 19an burutu ziren. Elkarrizketa bakoitzak bi orduko iraupena izan zuen gutxi gorabehera.

3. Behaketa zuzena

2009ko ekainaren 3tik 5era, week@ESI astearen barruan ESI-Tecnaliak Zamudio antolatutako I Nazioarteko “Bridging the Digital Gap” Kongresura asistentzia.

4. Tresna fisiko, teknologiko eta kulturalen behaketa

Berresteko eta transkribatzeko helburuarekin elkarrizketa guztien grabaketa 3 audio artxibo digitaletan.

ESI-Tecnaliak egindako berrikusketa.

**Erabilitako
enpresa
aliantza mota
ESICenterren
kasuan,
lizentzia eta
azpi-
kontratazio
akordio bat
barne duen
“lankidetzak
akordio”
bat da**

Geyser-Gastech, Errusia berotzeko prest

Amaia Agirre Aramburu
Izaskun Agirre Aramburu
Amaia Aizpuru Garmendia



Ur berogailuen merkatua / sektorea	134
Enpresaren jatorria eta ezaugarriak	138
Epilogo	145
Geyser-Gastech kasuaren ebidentzi iturriak	146
1 eranskina	148

2007an, ur berogailuen merkatua birjarpen merkatu bat da Europako merkatuari dagokionez

Bergaran gaude, 2007ko uztailearen azkenean Geysler-Gastecheko zuzendaritza taldea bilera bat ari da egiten. Erosketetako burua, gerentea eta berrikuntza saileko zuzendaria daude bertan.

—Ez gara hazten ari! —dio kudeatzaileak, azken seihilekoko emaitzen proiektio bat irakurtzen duen bitartean—. Emaitzak ez dira txarrak, ur berogailuen europar merkatua txikiagotzen ari dela kontuan izanda; baditugu eskaerak datozen hiletarako, baina gure bezeroetako bat errusiar merkaturako daukan estrategia birpentsatzen ari da.

—Zergatik ez dugu ur berogailu berri bat diseinatzen bezero horrentzat? —galdetzen du berrikuntzako zuzendariak (hasi berria da enpresan)—. Jakina, geure kostu egitura eta osagai teknologikoen prezioa kontuan hartuta.

—Nondik erantzun behar diogu merkatu horri? —galdetzen du erosketetako buruak.

—Erna gaitezen! —dio kudeatzaileak, irakurtzen ari zen txostena brastakoan itxita—. Bezeroen beharrei aurrea hartzen jakin behar dugu, eta horiei ahalik eta modurik eraginkorrean eta lehiakorrenean erantzuten.

Gaiari heldu beharra aipatu zen hurrena bileran, zeren bezero hura galtzeak enpresaren beraren iraupena jar baitzezakeen arriskuan.

Hurrengo orrialdeetan, Joseba Beldarrain Geysler-Gastecheko kudeatzaileak, Asier Plaza erosketetako buruak eta Jesús Tomé berrikuntzako zuzendariak Geysler-Gasteche (aurrerantzean GG) garatutako estrategia ulertzeko gakoak agertuko dituzte.

Ur berogailuen merkatua / sektorea

Esan genezake ur berogailuen merkatua merkatu heldua dela. Ur berogailuaren historiari berrikuspen labur bat eginez gero, esan behar da lehen gailuak 1900 eta 1905 bitartean sortu zirela. Gogoan ditugu guztiok mendebalde urruneko film haiek eta *cowboyak* (behizainak) upeletan bainatzen. Kementsuentzako garaiak ziren haiek.

Hurrena, berriz, tokiko aplikazioko ur berogailuak heldu ziren, hau da, berogailua eta txorrota fisikoki batuta zeuden, eta *direct heating* deitu zitzaion sistemari. Ez da gaur egun ezagutzen duguna, zeren esan baikenezake oraingo ur berogailuak urrutiko kontrola daukala, hots, gailu bakarrak berotzen du etxebizitza bateko txorrota guztietatik datorren ura.

Tokiko aplikazioko lehen ur berogailu kontzeptu hori 1905 inguruan sortu zen, hasieran lurreko gailu bat zela, eta, gero, hormakoa. Kontzeptu horrek berak, edo antzeko batek, mende bat iraun du merkatuan. Hasieran, gailuaren kontsumoa handia izan zen garatzen ari ziren merkatuetan; orain, ordea, nabarmenki jaitsi da, batik batik merkatu europarrean.

2007an, ur berogailuen merkatua birjarpen merkatu bat da Europako merkatuari dagokionez. Ez litzateke guztiz zuzena esatea Europako merkatua saturatuta dagoela; hobeki esanda, normalean ez da jartzen ur berogailurik etxebizitza berrietan, Espainia hegoaldeko kasu berezi batzuetan izan ezik. Birjarpen merkatu bat da, beraz, eta ehuneko 2 edo 3 puntu ari da jaisten urtetik urtera.

Errusiako merkatuaz ari bagara, ordea, egoera oso bestelakoa da. Errusiarrek sobietar erregimenaren garaiko zentral termikoak dauzkate, eta horiek ematen dizkiete argia eta berokuntza.

Baina, antza denez, zentral horiek ez dute behar beste ur bero eskaintzen urte osoan. Horregatik ari da hazten ur berogailuen kontsumoa Errusian azken urte hauetan; lehen 600.000 gailu saltzen ziren urtean; orain, aldiz, 1.000.000. Dena dela, errusiar merkatuak ur berogailu merke bat eskatzen du. Erronka gogorra da hori GGrentzat une honetan, zeren enpresak produktu merkeago bat produzitu behar baitu merkatu hartarako.

Asiar merkatuari dagokionez, esan behar da potentzial handiko merkatu bat dela. Asian, Txinan zehazki, merkatua %12ko erritmoan ari da hazten gutxi gorabehera.

Alde horretatik, Txinak toki interesgarria dirudi fabrikaziorako, bai gero errusiar merkatura jotzeko, bai Txina bera ere merkatutzat hartzeko. Edonola ere, eta Joseba Beldarrainek dioenez: *“Uste izaten da, nola Txina oso merkatu handia den, erraza izango zaigula bertan saltzea, eta hori gezurra da erabat. Txina toki ona da mundu oso-rako fabrikatzeko, baina oso txarra, bertan ezer saltzeko, txinatarra ez denarentzat”*.

Txina munduko merkaturik handiena izan daiteke gaur egun; GGrentzat, ordea, ez da munduko merkaturik handiena une honetan, munduko tailerrik handiena baizik, eta Txinako fabrikatzaileek saltzen dute merkatu horretan; hau da, Txina tailer handi bat da beste guztientzat, baina txinatarrek saltzen dute beren merkatuan.

Alde horretatik, pentsa liteke txinatar aliatu bat edukitzeak ate batzuk ireki ditzakeela merkatu horretan. Nolanahi ere, txinatar ur berogailua Europatik desberdin samarra da kontzeptualki, eta egokitu egin behar litzateke, Txinan saldu ahal izateko. Berokuntzan, txinatar ereduak Europakoaren antzekoagoa da; etxeko ur beroan, berriz, Txinako ereduak Japoniakoaren antz handiagoa du. Txinatar ur berogailua ez dator bat gurearekin, ez kontzeptuan, ez tamainan... eta GGk dezente aldatu beharko luke produktua. Errusiar ur berogailua, aldiz, europar ereduan oinarritzen da.

Eredu merkeago bat edukitzeak Errusiako eta Txinako merkatuetan sartzen utziko lioke GGri, eta, bestalde, gaur egun kostu arrazoiengatik heldu ezin den beste merkatu batzuetara heltzen. Eta, gainera, bere bi bezeroen marjina atxikitzen, Ekialdeko Europan.

Helmuga herriekin lotutako faktoreak

Jakina da GGren nazioartekotze erabakian kostua dela jatorri herriarekin lotutako faktore nagusia, baina helmuga herrietan ere badira eragin handiko faktoreak, eta kontuan eduki behar dira.

“Txina toki ona da mundu oso-rako fabrikatzeko, baina oso txarra, bertan ezer saltzeko, txinatarra ez denarentzat”

**Geys-
Gastech
diseinuaren
jabea da,
eta osagai
hornitzaile
onak behar
ditu bere
produktua
fabrikatzeko**

GGk beste herri batean fabrikatzea bilatzen du beti, kostu txikiagoak edukitzeko, baina ez du bilatzen berak osagai guztiak produzitzetik. GG diseinuaren jabea da, eta osagai hornitzaile onak behar ditu bere produktua fabrikatzeko. Errusian edo Ukrainan, ordea, ez dauka hori. GGk ur berogailuaren osagai guztiak egin beharko lituzke, Errusian jartzeko asmorik balu, eta, horretarako, enpresa tamaina garrantzitsu bat beharko litzateke.

Gainera, Errusiak ez du araudi garbirik, zergak oso aldakorak dira, erakundeek ez dute laguntzarik ematen... azken finean, irizpideak ez daude batere garbi, oso aldakorak dirudite. Esate baterako, askotan transakzio ekonomikoak ez dira egiten bankuen bitartez, eta horrek segurtasunik ezaren sentipena sortzen du.

Txinari dagokionez, egoera bestelakoa da. Txinan, osagai hornitzaile ugari dira; Txinak hornitzaile sare garrantzitsu bat dauka, GGren produktuari doakionez. Egia esan, GG jadanik txinatar hornitzaile batzuekin ari zen lanean orain urte batzuetatik, eta modu estuagoan batekin, 2000tik, aliantza kontratu baten bidez. Abiapuntuko egoera bestelakoa da. Aldez aurreko harreman horrek gauza asko errazten dizkio GGri: beste hornitzaile batzuekiko eta Gobernuarekiko harremanak, merkatuaren ezagutza, eta enpresaren (balizko) ezarpena bizkortzea.

Sektoreko lehiaketa presioak

Lehenago aipatu dugun bezala, produktuak 100 urte baino gehiago darama merkatuan, eta, GGrentzat, produktu “zaila” da, hau da, ez da oso produktu erakargarria, ez baita hazten ari (herri batzuetan izan ezik); teknologikoki ere, ez da asko aldatu, eta marjinak, aldiz, murriztu egin dira.

Europan, GGk lehiakide garbi bat dauka: Junkers. Lehiakide gutxi dago. GG birjarpenera merkatu batean dago ia osoki, eta, batik bat Europen, etxebizitza sozial ugaritan. Ekialdeko Europen, berriz, eta Errusian batez ere, berokuntza zerbitzua eman ohi da, udan, zeren neguan gobernuak hornitzen baititu herritarrak beroz eta ur beroz, zentral termikoek sortutako beroaren eta argindarraren bitartez. Udan, berriz, gelditu egiten dituzte zentralok, mantentze lana egiteko, eta, orduan, herritarrek ura berotzeko beste formula bat behar dute.

Enpresen kontzentrazio prozesu bat gertatu da argi eta garbi, enpresek gutxieneko masa bat behar baitute bizirik irauteko. Enpresa lehiakideak ezkutatu egin dira poliki-poliki, eta, azkenean, ia bi bakarrik gelditu dira, eta gainerakoak, distantzia handira.

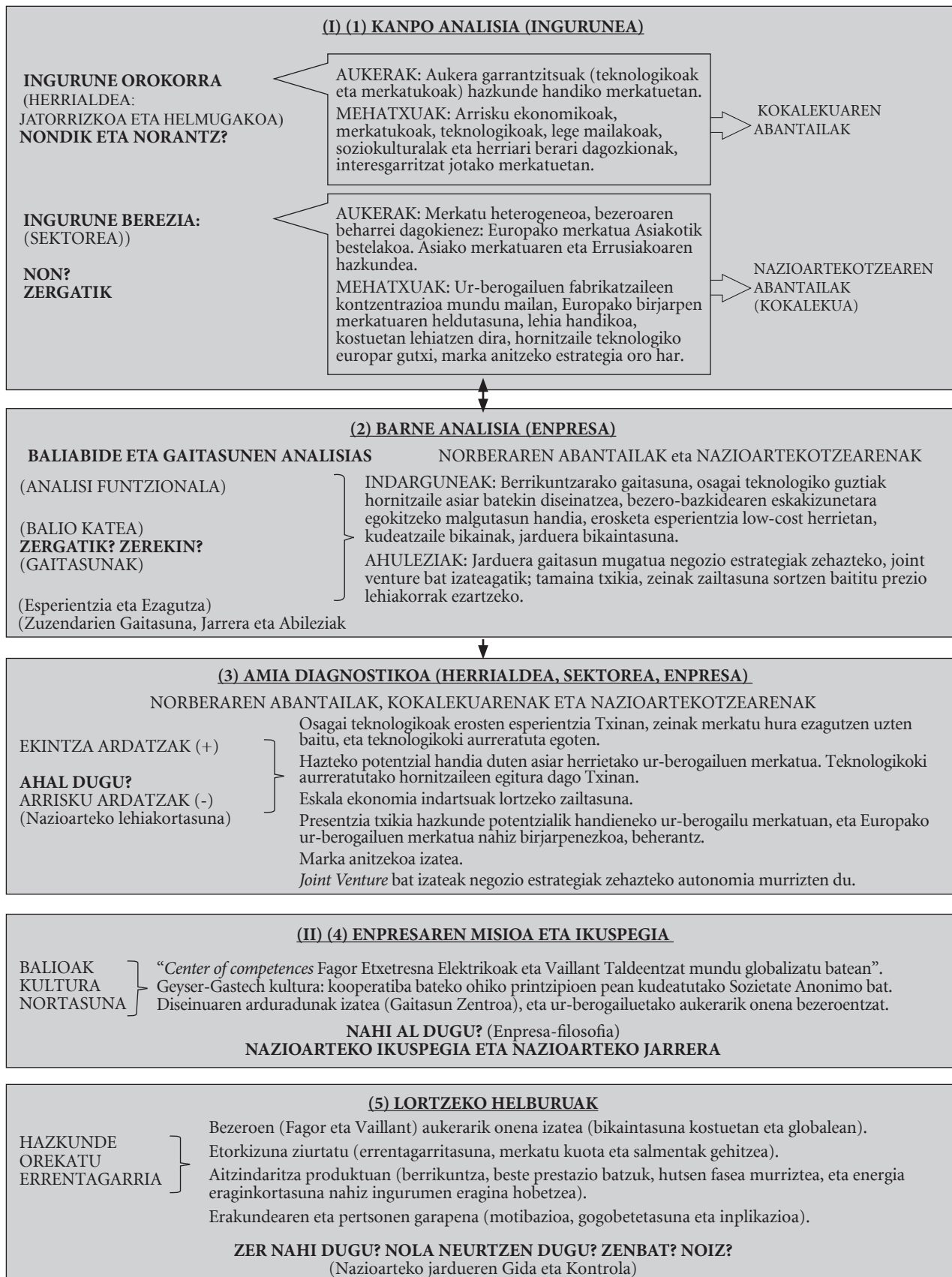
Enpresa asko dira Txinan, hango merkaturako produktuak egiten dituztenak, baina, lehen aipatu dugun bezala, produktu kontzeptualki desberdina da.

Nola produktu “zail” bat den, badirudi dena bertan behera uztea edo errentagarritasun maila batean irautea litzatekeela estrategia egokia.

GGk, enpresa gisa eta definizioz, produktu hori egin dezake bakarrik, eta, beraz, orain dagoen merkatuetan irauten saiatu behar du, eta bere bezeroen merkatu berriei erantzuten, merkatu bakoitzaren estandarrak betetzen dituela, eta lehiakorria izanda.

1. irudia

Hamar Estrategien Ereduaren jarraituz Geysler-Gastechen profil estrategikoa, (I)



Europar, Geyserr-Gastech-k lehiakide garbi bat dauka: Junkers, Enpresen kontzentrazio prozesu bat gertatu da argi eta garbi, enpresek gutxieneko masa bat behar baitute bizirik irauteko

Enpresaren jatorria eta ezaugarriak

GG. SA *joint venture* bat da, eta Vaillant eta Fagor Etxetresna Elektrikoak taldeek osatzen dute. Gasezko ur berogailuak bakarrik produzitzen dira enpresan, eta, gero, bi bazkideek merkaturatzen dituzte, era guztiz independentean. Enpresa sozietate anonimo bat da, eta kooperatiba bateko ohiko printzipioen pean kudeatzen da.

Fagor Etxetresna Elektrikoak Elkarte Kooperatiboa Europako 5. fabrikatzailea da etxetresna horien alorrean, eta MONDRAGONeko¹ kooperatibarik aspaldikoena. Hainbat negoziotan (egosketa, etxetresna txikiak, garbiketa-ontzigarbigailuak, hotza, konforta, altzariak, etab.) ari da, eta nazioarteko bokazio garbi bat dauka. Mundu osoko 130 herritan du presentzia komertziala, eta 12 marka komertzialen bidez dihardu haietan. Berrikuntzan, nazioartekotzean eta jasangarritasunean oinarritzen du bere proiektu sozio-enpresariala. Bestalde, % 18ko merkatu kuota dauka Espainian, eta Taldearen zifra osoaren % 35 fakturatzen du nazioarte mailan.

Vaillant Taldeak Remscheid hirian (Alemania) du egoitza. 2001etik, aitzindaria da etxeko ur beroaren mailan, Europar. Johann Vaillantek² sortu zuen Vaillant, 1874an. Enpresa, gero, beste konpainia europar hauekin batu zen: BPK (Bongioanni Pensotti Kalore) italiarra eta Hepworth Heating britainiarra. Harrezkero, Vaillant aitzindari teknologiko bat izan da merkaturatzen, bereziki berokuntzaren eta aire girotuaren negoziotan, eta munduko 100 herritan baino gehiagotan ari da produktuak saltzen.

GG, Bergaran (Gipuzkoa) sortu zen, 1997an, bera osatzen duten bi bazkideen % 50narekin. GG Fagorren lehengo ontzi-garbigailu fabrikari dago kokaturik. Bi bazkideen batasunak asmo sendoa bat du: tamainak batzea eta sinergiak sortzea, produktzio eta logistika kostuak hobetzeko eta, horrela, merkaturatzen kalitatezko eta prezio lehiakor bateko ur berogailuak jartzeko. Beste hitz batzuetan esanda, honako hau da helburua: bi bazkideek merkaturatzen eskaintzen dituzten ur berogailuetan eskuratzen duten marjina hobetzea. Beraz, *joint venture* honetan bada berezitasun bat: bazkide-akzionistak eta bezeroak bat datoz. GGn aurkitzen dugun beste berezitasun bat: ur berogailuen “lagapen prezioa” kontzeptua. Fakturazioa egiazko kostuetan oinarrituta egiten da, eta horrek kostuak kalkulatzeko sistema on bat edukitzera behartzen du GG. Horri esker, bazkide bakoitzak beraren ur berogailuen fabrikaziotik datozen gastuak soilik hartzen ditu bere gain.

Hamahiru urte hauetan, hiru etapa handi izan dira GGren historian. Lehen etapa 1997tik 2000ra doa; bertan, industria jarduera ipini zen martxan, eta bazkide bakoitzak teknologia transferentzia bat egin zuen, industria jarduera garatzeko. Alde bate-tik, Vaillantek produktuaren alorreko bere *know-how* a jarri zuen, eta Fagor Etxetresna Elektrikoak taldeak, aldiz, fabrikazioaren alorrean zeukan ezagutza. Urte horietan guztietan, ez zen garatu egiazko berrikuntzarik produktuan; teknologia eta jabetza eskubideak hornitzaile nagusien eskuetan zeuden, oro har.

Bigarren etapa 2001ean hasi zen, behin industria jarduera sendotu eta gero; hor, lehen kudeaketa eredu bat diseinatu zen, eta honako hauek zituen oinarri: minikonpainia batzuen ezarpena, prozesukako zeharkako hobekuntza, eta EFQM eredu hartzea kudeaketarako erreferentzia eredutzat. Etapa horretan (2002an amaitu zen), halaber, diseinu alternatibo batzuk garatu ziren, orduko hornitzaileekiko mendekotasuna saihesteko.

1. Arrasaten 1956an hasitako mugimendu kooperatiboaren fruitua da MONDRAGON, eta lehen euskal enpresa taldea. Antolamendu mailan, lau arlotan dago eraturik: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza. Honako hauek ditu zifrarik aipagarrienak: 256 enpresa, 92.773 langile.

2. Johann Vaillant oso ezaguna da, historiako lehen ur-berogailua patentatu baitzuen 1894an. Kontsumo ondasunetan markak erabiltzen ere aitzindaria da, pako arrautzatik irteten ari den erbiaren logotipoarekin. 1905ean, Johann Vaillantek lurreko ur-berogailuaren bertsioa sortu zuen, eta Geyserr deitu zion. 1961ean, berriz, hormako gasezko lehen ur-berogailua asmatu zuen. Horregatik guztiatik, Vaillantek goitik behera aldatu du berokuntzaren eta ur beroaren merkatua bere historian zehar.

Hirugarren etapan (2003tik aurrera), Plan Estrategikoa egin zen; hor, enpresak zutabe estrategiko batzuk zehaztu zituen, bere helburua iristeko: emaitzak, produktu aitzindaritzza, erakundearen eta pertsonen garapena, bikaintasuna kostuetan, eta erreferentzia izatea, bai planifikazioan, bai produktua bezeroei helaraztean.

Egun, GGren lantegiak 750.000 unitate inguru produzitzen ditu, ur berogailuak garatzen dizkien markentzat. Zehazki, eta Fagorren eta Vaillant enpresen espezifikazioen pean, gasez dabilzan ur berogailuak egiten ditu, zeinak marka hauen pean saltzen baitira gero: Fagor, Aspes, Edesa, Whirpool, Vaillant, Sanier Duval, etab.

1. koadroa

Geysler-Gastech misioa

GGn ur berogailuak garatzen eta fabrikatzen ditugu, Fagor Etxetresna Elektrikoak eta Vaillant taldeek zehaztutako estrategien arabera. Helburu zehatz bat dugu: irtenbide berritzaileak eskaintzea, beharrezko kalitatearekin, kostuarekin eta zerbitzuarekin, geure bezeroei beren lehiaketa posizioa hobetzen laguntzeko. Horri esker, hiru hauek espero ditugu: geure bezeroak asetzea, errentagarritasuna sortzea akziodunentzat, geure etorkizuna ziurtatzea.

Iturria: Geysler-Gastech.

1. koadroan ikusten denez, GGren misioak prozesu komertzialik ez izatea dakar berekin, eta horrek erabat mugatzen du, noski, enpresak merkatuan aritzeko daukan gaitasuna. Zehazki esanda, GGk ez du kontrolatzen negozio estrategia, hori bi bazkide-bezeroek ezartzen baitute alde aurretik. Ur berogailuen salmenta, beraz, Fagor Etxetresna Elektrikoak Elkarte Kooperatiboaren eta Vaillant Taldearen marketin sailen bitartez egiten zen.

Une honetan, 350 langile ari dira lanean GGn; horietatik 310 Fagor Etxetresna Elektrikoak kooperatibako bazkide langileak dira, eta 40, GGko langileak.

GG minikonpainiatan egituratutako erakunde bat da, eta kudeaketaren esparru eta maila guztietan uzten du kalitate totala hedatzen, oinarritzko hiru ardatz hauetan oinarrituta: barruko eta kanpoko bezeroarenganako orientazioa, eraginkortasun ekonomikoa, eta barne funtzionamenduaren hobekuntza. Prozesu giltzarrien inguruan egituratutako minikonpainia horiek bezeroarengana orientatutako prozesu horizontaleko zeharkako kudeaketa bat errazten zuten. Aipatu prozesu giltzarriak hauek dira: Fabrikazio prozesua, non azpiprosesu guztiak (eskaeratik kobrantzaraino) sartzen diren; Diseinu prozesua, produktuaren eta prozesuen garapena azpiprosesuak hartzen dituen, eta beste hiru prozesu, bezeroaren gogobetetasunarekin, hornitzaileen kudeaketarekin eta aliantzen garapenearekin lotuak.

Geysler-Gastech: enpresaren ibilbideko mugarri garrantzitsuak

Azken hausnarketa estrategikoaren esparruan, GGk *center of competence* hori izateko asmoa du, eta, gainera, etxeko ur beroaren alorreko aukerarik onena izan

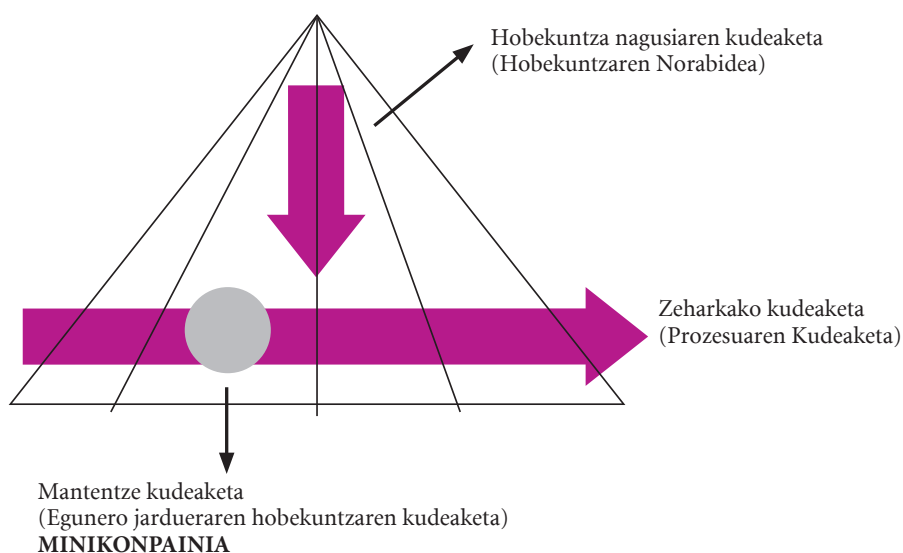
**Bi bazkideen
batasunak
asmo sendo
bat du:
tamainak
batzea eta
sinergiak
sortzea,
produktzio
eta logistika
kostuak
hobetzeko**

**Egun, Geys-
Gastechren
lantegiak
750.000
unitate inguru
produzitzen
ditu, ur
berogailuak
garatzen
dizkien
markentzat**

nahi du Fagor Etxetresna Elektrikoak eta Vaillant taldeentzat. Horretarako, kostue-
tako bikaintasuna eta produktu aitzindaritza izango dira, besteak beste, GGren bektore
estrategiko nagusiak.

2. irudia

Minikonpainien eredu



Iturria: Geys-
Gastech.

3. irudia

GGko Prozesuen Mapa Orokorra

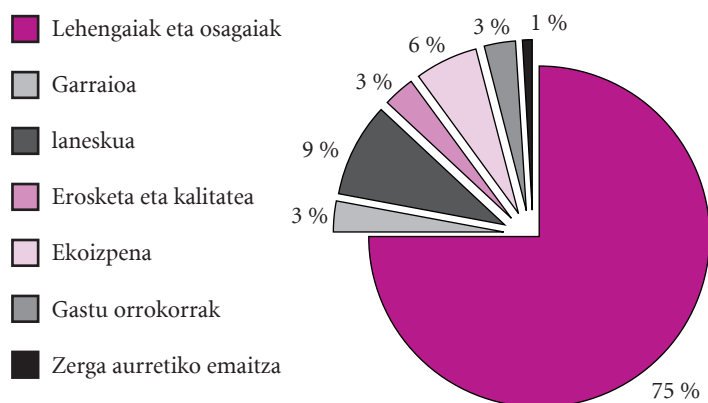


Iturria: Geys-
Gastech.

Alde horretatik, fabrikazio prozesua funtsezkotzat jotzen da kostuetan lehiakorra izateko; hor, lehengaien eta osagaien kostua kostu osoaren % 75 izaten da, eta gainerako % 25a, honela banatzen da: 12 puntu gastu operatiboak dira, 9 puntu langileen gastuak, eta 4 puntu beste koste batzuk (ikus 4 irudia).

4. irudia

Kostuen egitura



Iturria: Geysler-Gastech.

Kostuei dagokienez, kontuan hartu beharreko beste alderdi bat GGren bezeroek hartutako marka anitzeko politika da. Horrek produktua desestandarizatzen behartzen du GG, horrek berekin dakarren kostu hazkundearekin.

GGren lehiakide nagusiek, aldiz, marka bakarreko estrategia bat jarraitzen dute, zeren ur berogailuen merkatuan ez baitu balio banatzailearen marka daraman produktuak.

Produktu aitzindaritzaz bezainbatean, GG egoera berezi batetik abiatzen zen; ez zuen zuzenean kudeatzen bere osagai giltzarri batzuen (elektronika eta segurtasun balbulak) hornikuntza, eta, horregatik, bitartekari baten mendeko egin zen. Horrek guztiak informazioa galtzea zekarren berekin, eta hornitzailearekiko harreman falta. Horren ondorioz, produktu berriak garatzeko prozesua kalteturik gertatzen zen. Beraz, Asier Plaza, Jesús Tomé eta Joseba Beldarrain bat zetozen gauza batean: premia-zkoa zen erosketa prozesuan kanpoko solaskide bat erabiltzearen gaia birpentsatzea.

Arrazoi horregatik, erabaki zuten aurrerantzean zuzenean arituko zirela hornitzaileekin, eta hasi ziren aztertzen ea zer aukera eskaintzen zituzten Asiako herriek, osagai teknologikoen hornidurari zegokionez. Lehen fase batean, konfidentzialtasun mailaren eta GGrentzako irtenbideen eksklusibotasunaren arabera sailkatu zituzten hornitzaileak, eta, hurrena, harremana sakondu zuten haietako batzuekin, aliantzak sortzeko negoziatioei ekiteko. Hala, 2003an, Blissful Technology-ri zuzenean erostea potentziatu zen. Segurtasunaren eta gas balbulen alorreko Taiwango enpresa bat da hori, eta produkzio instalazioak ditu Txinan. Azkenean, 2005ean, aliantza bat sinatu zen berarekin. Zalantzarik gabe, *renminbiaren* (RMB), hots, Txinako diruaren parekotasuna izan zen aintzat hartutako alderdi bat* (Ikus diruaren kotizazioaren eranskina).

Helburu zehatz bat dugu: irtenbide berritzaileak eskaintzea, beharrezko kalitatearekin, kostuarekin eta zerbitzuarekin, geure bezeroei beren lehiaketa posizioa hobetzen laguntzeko

Geys- Gastech minikon- painiatan egituratutako erakunde bat da, prozesu giltzarrien inguruan egituratutakoa

Horren ondorioz, berrikuntza batzuk lortu ziren, eta prestazio eta patente berriak garatu ziren mundu mailan, une horretatik aurrera biak kontrolatzen zirelarik, *know-how*, eta osagai teknologikoen jabetza eskubideak. Gainera, nahiz eta alde kultural handiak izan Txinaren eta Europaren artean, erabakiak hartzeaz, negoziazio prozesuez, orduaren aldaketan bertan, etab., Asiako kultura eta hango merkatua ezagutzeari lortzen da, eta eroste nahiz elkarlan esperientziak ere gogobetegarriak dira bi aldeentzat.

Nazioarteko hedapena

Enpresa osatzen duten bi bazkideen nazioarteko estrategiek baldintzatzen dute GGren nazioarteko jarrera. Alde batetik, lehenago aipatu dugun bezala, Fagor Etxetresna Elektroko Elkarte Kooperatiboa 130 herritan baino gehiagotan ari da, 12 marka komertzialen bitartez. Ur berogailuei dagokienez, jadanik 98.000 gailurekin erantzuten zion Errusiako merkatuari 2005ean, eta ekarpen marjina txiki batekin.

Bestetik, Vaillant Taldeak 80 herritan baino gehiagotan saltzen du, Europan eta Txinan dauzkan 14 produkzio instalazioen bitartez, eta Errusiako merkaturako 17.000 gailu saltzen zituen 2005ean, berak salmenta kate egituratu bat ez eduki arren. Estrategia zehatz bat zeukan Errusiako merkatuari erantzuteko: aurreranzko integrazioa; hor, banaketa sartzen zuen balio katean, bezeroei eskaintzen zien zerbitzu komertziala hobetzeko. Arestian aipatutako gutzia erdiesteko, Vaillant Taldeak fluxu mailan hazi behar zuen, hau da, fakturazio bolumena handitu behar zuen.

Beraz, Vaillant Taldeak harremanak hasi zituen txinatar hornitzailegai batzuekin, Errusian ur berogailuen salmenta bolumena handitzeko asmoz, eta, aldi berean, Fagor Etxetresna Elektroko Elkarte Kooperatiboa ere bere marjinak hobetu nahian zebilen. Hori gutzia mehatxu serio bilakatu zen GGrentzat.

2. koadroa

Bere aliantzagatik 2003-2007 aldian GGk lortu dituen onura nagusiak

- 23 prestazio berriren baterako garapena; ezagunak dira ur berogailuen munduan, baina ez daude gure produktu katalogoan. Aipatu aldian GGk garatu dituen prestazioen % 77 dira.
- 12 berrikuntzen garapena; oso funtzio berritzaileak dira, eta lehenak izan dira ur berogailuen munduan. Aipatu aldian Geysarren garatu direnen % 100 dira.
- 4 patente berri, mundu mailan; batera erregistratu dituzte Geyserek eta Aliatuak.
- % 20tik gorako beherapena erosketaren prezioan, funtzio gehigarriak barne direla.
- Akastunen hobekuntza nabaria (% 11,77tik % 0,38ra).

Iturria: Geys-er-Gastech.

5. irudia

Geysler-Gastechen profil estrategikoa, Hamar Estrategien Ereduaren arabera (II)**(III) NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA
NOLA?****(1) KOKAPEN ESTRATEGIA
NORA GOAZ? NON KOKATU?**

Txinan, bai Errusiako, bai Ukrainako, bai Txinako merkatuei erantzuteko.

**(2) SARTZEKO ETA JARRAITZEKO ESTRATEGIA
NOLA SARTU ETA NOLA EZARRI?**

APE (Atzerriko Produkzio Ezarpenak) Txina (1).

**(3) HAZKUNDE ESTRATEGIA
ZUZENENKO INBERTSIOA ATZERRIAN SORTU ALA EROSI?**

BARNE HAZKUNDE (ORGANIKOA): GGren Beraren Baliabideekin egindako inbertsioa, zeren bazkide txinatarraren (PTC) instalazioetan ezarri baitzen, eta GGk alokairu bat ordaintzen du horiengatik.

KANPO HAZKUNDEA

**(4) BIZIKIDETASUN ESTRATEGIA
NOREKIN GOAZ?**

BAKARRIK

LANKIDETZA AKORDIOA. Txinako EE joint venture kooperatibo bat da, PTCekin. Jabetza: % 50 Geysler-Gastech, eta % 50, PTC. Mozkinen banaketa: % 20 Geysler-Gastech, eta % 80, PTC.

NORBERAREN ABANTAILAK: merkatu mailan eta baliabideetan.

BESTEREN ABANTAILAK: merkatu mailan.

**(5) ESTRATEGIA KORPORATIBOA
ZEIN NEGOZIO UNITATE NAZIOARTEKOTUKO DITUGU?**

DIBERTSIFIKAZIOA
SINERGIAK

**(6) BARNERATZE ESTRATEGIA
BALIO KATEKO ZEIN JARDUERA NAZIOARTEKOTZEN DUGU?
(Balioren norainokoa)**

Funtzioen kudeaketa estrategikoaren ikuspegi batetik: osagai teknologikoen erosketa, eta logistika eta produkzioa (nagusiki muntatzea) zeharo nazioartekotuta daude; langileak, finantzak (maila ertain batean) eta diseinua nahiz I+G ez daude nazioartekotuta (ez dute behar, ez marketinik ezta salmenta osteko zerbitzurik ere ez)

Balio kateko jarduera guztiak nazioartean kokatuta egoteko gero eta joera handiagoa dute, diseinuak eta I+Gk izan ezik, nahiz eta buru pentsatzaileak (estrategia, jakinduria, erabakimena) eta baliabide horien irizpide (objektiboak) hemen dauden.

(Kokapen efizientea) (Balio Katearen Ikuspegi Orokorra).

**(7) LEHIAKETZEKO ESTRATEGIA (NUE)
ZEIN DA GURE LEHIAKETZEKO ABANTAILA IRAUNKORRA KANPOAN?**

Geysler-Gastechen jarrera estrategikoak kostuetako aitzindarietan oinarritutako negozio eredu bat dakar berekin, eta horrek kostu txikiko (*low-cost*) ur-berogailuak produzitzen ditu, GGren bezeroek merkatu berriei (Txina eta Ekialdeko Europa) erantzun diezaieten.

**(8) EGITURA ESTRATEGIA
(Antolamendu Egituraren Diseinua)
NOLA ANTOLATZEN GARA? NOLA ERABAKITZEN DUGU?
NOLA KOORDINATU ETA KONTROLATU?**

Antolamendu eredu funtzionala, ikusi egin behar zeinetan (produktu-prozesu) egituratua, Txinako kulturak hala eskatzen baitu. Lanpostuaren formalizazioa eta produktu-prozesuekin lotutako erabakien (kalitatea, diseinua, *lay out*) zentralizazioa.

**(9) LEHIAKETZEKO ESTRATEGIA
NOLA ULERTZEN DUGU KANPOKOA?**

(Sektoreak nazioartean lehiatzeko erak) Nagusiki presio globalizatzailea: kostu mailakoa,

Garapen maila desberdina eskualdeka. Asian, beren garapen teknologikoa garatu dute ur-berogailuen alorrean, japoniarren eraginarekin (Europakoa ez bezalako ikusmoldea uraz). Txinan, prestazio handiko merkatua, eta Europan, birjarpen merkatua.

Europako irtenbideek ez dute balio Asian, eta Amerikan ez da ur-berogailu kulturarik. Beraz, eskualde bakoitzera egokitu behar da.

**(10) SEKUENTZIA ESTRATEGIA
ZEIN DA NAZIOARTEKOTZE PROZESUAREN ERITMOA?**

Prozesua Txinako nazioarteko erosketarekin hasten da; hurrena, epe luzerako elkarlan akordio bat garatzen da, patenteen garapenera bideratuta; 2007an, APE bat, *Joint Venture* Kooperatibo bat, Txinako hornitzaile teknologikoarekin (PTC).

Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua.

**Geys-
Gastech
egoera
berezi batetik
abiatzen
zen; ez zuen
zuzenean
kudeatzen
bere osagai
giltzarri
batzuen
hornikuntza**

GGren jarrera estrategikoak kostuetako aitzindaritzan oinarritutako negozio eredu bat dakar berekin. Horri esker, kostu txikiko (*low-cost*) ur berogailuak produzitzen dira, GGren bezeroek bereziki Txinako, Errusiako eta Ukrainako merkatuei erantzun diezaieten. Nola beren merkatuetan sartzeko bezero horiek ur berogailu egoki bat behar zuten, GGk produktu merkeago bat diseinatu zuen, merkatuaren espezifikazioen arabera. Ur berogailu berria Administrazio Kontseiluan aurkeztu zen, bezeroen beren aurrean. Joseba Beldarrain GGko kudeatzaileak dioen bezala, “Produktu berri bat eskaini genien Kontseilukoei, haien beharrak asetzen zituen produktu bat, baina, halere, hura Bergaran fabrikatzeak ez zien uzten berek nahi zituzten marjinak lortzen. Eta produkzioa nazioartekotzea proposatu genien, irtenbide alternatibotzat”.

Merkatu haiei erantzuteko fabrikazioa nazioartekotzea hitzartu ondoren, kostu txikiko (*low-cost*) herrien (LCC) bila hasi zen. Txina eta/edo Errusia izan ziren ur berogailuen muntatzea egiteko proposatutako aukerak, eta, azkenean, Txinan produkzio instalazio bat (APE) eratzea erabaki zen, bertan sartzeko modu gisa.

Ikusi zen Txina aukera hobe bat zela. Honako hauek izan ziren arrazoi nagusiak: Blissful Technologyrekiko aliantzatik jasotako esperientzia eta *know-how*a, enpresa berria osagaiz hornitzeko Txinan zegoen industria ehun indartsua, eta Txina munduko ur berogailu fabrikazioko eta kontsumoko merkatu handiena izatea. Joseba Beldarrain GGko kudeatzaileak dioen bezala, “Inbertsioak egin beharra sailhestea izan zen erabakiaren gakoetako bat, zeren jadanik bai baitzen gaitasun handiko industria ehun bat Txinan”. Horren agergarri, berrikuntzako zuzendariak dioskuna: “...hirugarren hilerako, bageneuzkan jadanik pieza guztien ereduak eta kotizazioak. Hori pentsaezina da European”.

Behin merkatu geografikoa eta produktua zehazturik, funtsezko gai bat aztertu zen: nola egin nazioartekotze prozesua ahalik eta bizkorren. Kontuan harturik GGk ez zuela egin nahi inbertsio handirik, eta ezarpena egiteko epea ere laburra zela, GGk uko egin zion kanpo hazkunde bati (jadanik badiren enpresak erostea: erosketak edo fusioa). Asier Plazak dioskunez, “txinatar merkatuaren ezaugarriek berek eta Mondragonen nazioartekotze mailan zeuden esperientziek ulertarazi ziguten ezin geniola bakarrik heldu prozesu hari”.

Alde horretatik, GGri iruditu zitzaion nahitaezkoa zela hango bazkide bat edukitzea, hau da, araudia, eskakizun administratiboak, kokapen geografiko onak, hornitzaile egokiak, boterearen barrukotasunak, etab. ezagutzen zituen bazkide bat. Azken finean, helmuga herriko egoerak eta berezitasunak ezagutzen zituen bazkide bat. Beraz, elkarlan estrategia bat hobetsi zen nazioartekotzeko.

Elkarlana, nazioartekotzeko

Faktore ugariatik erabaki zen baterako enpresa bat eratzea: hornitzailearekin ordu arte izandako esperientzia ona, elkar aditzeko erraztasuna, eta 5 urteko elkarlanean lortutako emaitza pozgarriak. GGren eta Blissful Technology hornitzailearen arteko elkarlanari esker, baliabide eta gaitasun jakin batzuk batzen dira, eta horien konbinazioak halako onura edo abantaila batzuk dakartza; bakarka lortzen

zailak, enpresa bientzat. Zehazki, elkarlan horrek honako hauek dakartzkio GGri: onartutako arriskuaren murrizketa bat, merkatuetan sartzeko kostuak urritzea, informazioa eta teknologiak eskuratzea, esperientziak bateratzea, elkarrengandik gehiago ikastea, eskala ekonomietatik probetxu (prezio lehiakorrek) ateratzea eta, finean, lehiaketa posizioa hobetzea eta nazioartekotze prozesua bizkortzea.

Herriaren beraren (Txina) izaera kontuan harturik, 2008an *joint venture*³ Kooperatibo bat edo Kontratuzko *joint venture* bat (Hangzhou Shui Gastech Co Ltd.) eratu zen. Nahiz eta, a priori, *joint venture* kooperatiboa gutxi erabilitako nortasun juridiko bat izan, malgutasun handiagoa ametitzen du arlo guztietan, eta ardurak eta mozkinak ere kontratuan negoziatu eta jaso diren bezala banatzen. Beraz, bazkidearekin negoziatu ondoren, eta bi aldeen interesak kontuan harturik, biek hitzartu zuten Blissful Technologyk % 50eko partaidetza izango zuela sozietate berrian, eta gainerako % 50a Fagor Etxetresna Elektrikoak eta Vaillant taldeen eskuetan egongo zela. Halere, mozkinen banaketak ez zituen izango proportzio horiek: % 80 Blissful Technologyrentzat da, eta gainerako % 20a, GGrentzat. Mozkinen banaketa horri esker, elkarlan akordio horrekin bilatzen duena lortzen du GGk, hau da, osagai teknologikoen fabrikazioa nahiz Txinako merkaturia ezagutzea, eta bezeroen beharrei erantzutea eta kostuak murriztea. Zalantzarik gabe, horrela hurbilago du ura berotzearen alorrean bere bi bezeroek benetako Gaitasun Zentrotzat eduki dezaten.

Azkenik, nahiz eta produktuarekin eta prozesuarekin lotutako erabakiak, hau da, produktuaren diseinua eta kalitatea, edo lay-out-a, GGn zentralizatuta dauden, lantegi berriak gainerako area funtzionalen (erosketak, muntatzea, langileak, finantzak...) kudeaketa bereganatu du. Gainera, hori egiteko, area funtzionaletan oinarrituta egituratu dute *joint venture*a. Enpresa proiektuaren zuzendaritzari dagokionez, berriz, hasieran han jaiotako pertsonekin egin nahi bazen ere, hasierako ezarpena hemendik bidalitako zuzendari batzuekin egin da.

Epilogo

Joseba Beldarrain eta haren laguntzaile taldea pozik dira egindako bidez eta hartutako erabakiez. Bi urte bakarrik joan dira ur berogailuen fabrikazioa nazioartekotzeko ekimena abiarazi zenetik, eta erabakiak hartzeko testuingurua bat-batean aldatu da. “Gauza bitxiak gertatu dira; adibidez, gure bezeroak une honetan ez du nahi Txinako produkturik Errusiako merkatuari erantzuteko. Gainera, krisiak gogor jo du sektorea, baina bereziki errusiar merkaturia, non eskaria gogor jaitsi baita”, dio Joseba Beldarrainek. Halere, une batzuetan erabakiak hartu behar dira... Azaldu duguna horren adibide ona da.

Nahiz eta edozein erabakik ziurtasunik eza izan lagun beti, nabarmendu behar da proiektu honetan horrek pisu handia izan duela hasiera-hasieratik. Mario Vargas Llosa-k (1936) esana primeran dagokio protagonistek bizi izan dutenari eta oraindik etortzeko dagoenari: “Ziurtasunik eza bitxilore bat da, eta sekula ez da bukatzen haren petaloak kentzen”.

Gainera, ukaezina da zuzendaritza talde gazte honek egindako ereite lana. Oso epe labur batean, ur berogailuak egin ditu, prezio lehiakorrean, Txinan, eta, bestalde,

Blissful Technology-ri zuzenean erostea potentziatu zen. Seguratsunaren eta gas balbulen alorreko Taiwango enpresa bat da hori, eta produkzio instalazioak ditu Txinan

3. Enpresa Mistoaren Legeak (*Joint Venture Law*, 1979) bi enpresa misto mota bereizten ditu: akziokako enpresa mistoa edo enpresa konbentzionala (*equity joint venture*), eta kontratuzko enpresa mistoa edo enpresa misto kooperatiboa (*contractual or co-operative joint venture*). Akziokako enpresa mistoak askoz ugariagoak dira kontratuzko enpresak baino; egoera berezietan erabiltzen dira azken horiek, kontratuzko esparruak eskaintzen dien malgutasunagatik, ederki baitatorkie hori enpresa konbentzionalak arautzen dituen legeria osoagoaren eta zorrotzagoaren aurrean.

“Inbertsioak egin beharra saihestea izan zen erabakiaren gakoetako bat, zeren jadanik bai baitzen gaitasun handiko industria ehun bat Txinan”

baikorki begiratzen dio etorkizunari. “Krisiak ez du bizitza osoan iraungo. Honek beste aukera bat ematen digu: Txinako klabeen pentsatzea”, berresten dute GGko zuzendaritza taldeko kideek.

Ekintza baten balioa haren egokitasunaren arabera epaitzen da.
(Lao Tzu)

Geyser-Gastech kasuaren ebidentzi iturriak

Landa fasea: datu- iturri anitzen erabilpena (ebidentzien triangulaketa).

1) Dokumentu ebidentziak (dokumentazioa eta fitxategiak)

Barnekoak

- MONDRAGON (2007-2008): *2007 eta 2008ko Balidatutako Praktika Onen Bilduma*, 17. zbkia, uztaila 2009.
- GEYSER-GASTECH: *Aurkezpen fitxategiak: Aliantzen Ebaluazioa*, 2007
- GEYSER-GASTECH: *Aurkezpen fitxategiak: Aliantzen kudeaketa*, 2007
- GEYSER-GASTECH: *Aurkezpen fitxategiak: PTC Aliantza WEB-ean*, 2007

Prensa oharrak web orrialdetan (anitzak).

Kanpokoak

- ARAGON, C. y NAVARRO, I. (2003): “GEYSER-GASTECH: Hacia la excelencia en Gestión a través de las minicompañías” in *Ezagutza Klusterrean* (2003): *Kudeaketa aurreratutako enpresak*, Zamudio.
- SABI Datu basea (2006. bertsioa)
- CIVEX Datu basea (Gaur eguneratutako bertsioa)
- ECHABURU, B. y PEREZ, A. (2008): “Sólo mediante un enfoque integral se pueden realizar verdaderos avances en el desarrollo del liderazgo”, *Capital Humano*, 224. zbkia., 80-86. orr.
- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1 zbkia., 67-82. orr.
- Prensa oharrak hedabideetan (anitzak).

2) Hainbat zuzendariei eginiko elkarrizketak eta galdetegiak

Hainbat zuzendariei eginiko elkarrizketak eta galdetegiak (presentziala galdetegi irekia erabiliaz, presentziala erdi-egituratutako galdetegiak, galdetegi irekia (galdera irekia zein itxia), e-mail- ez luzatutako galdetegi itxia).

- Joseba Beldarrain-eri egindako elkarrizketa (Geysler-Gastecheko Zuzendari Orokorra dena), 2009ko uztailaren 6ean Bergaran burututakoa. Iraupena: 2 ordu.
- Asier Plaza-ri egindako elkarrizketa (Geysler-Gastecheko Erosketa Zuzendaria dena), 2009ko uztailaren 13ean Bergaran burututakoa . Iraupena: 2 ordu.
- Joseba Beldarrain-eri egindako bigarren elkarrizketa, 2009eko urrian burutua Iraupena: 2:10 ordu.
- Galdetegi irekia (galdera irekiak zein itxiak) Asier Plazak ihardetsia 2009-eko ekainaren 27an.
- Galdetegi itxia Asier Plazar *e-mail*-ez ihardetsia 2009eko ekainaren 15ean.

Nahiz eta, a priori, 'joint venture' kooperatiboa gutxi erabilitako nortasun juridiko bat izan, malgutasun handiagoa ametitzen du arlo guztietan

3) Zuzeneko Behaketa

Zuzeneko Behaketa, Bergaran 2009eko uztailaren 6ean Geysler-Gastech-eko Bulegoak eta planta bera bisitatuz eginiko behaketa. Bergaran 2009eko uztailaren 6ean Geysler-Gastech-eko Bulegoak eta planta bera bisitatuz eginiko behaketa.

4) Tresna fisiko, teknologiko eta kulturalen behaketa

Transkripzio eta baieztapen asmoarekin egindako elkarrizketa guztien grabazioa 60 minutuko 7 zinteta.

Geysler-Gastech-eko Irudi fitxategiak (iragarkiak, argazkiak, kontzeptu-eskemak, organigrama).

1 eranskina

Chinese yuan renminbi (CNY)

Latest (19 September 2007): **EUR 1 = CNY 10,5001**

Change: +0,0682 (+0,65 %)

Select date range: **1m / 3m / 6m / 1y / 2y / 5y / All**

Change from 1 April 2005 to 19 September 2007: **-0,2254 (-2.10 %)**

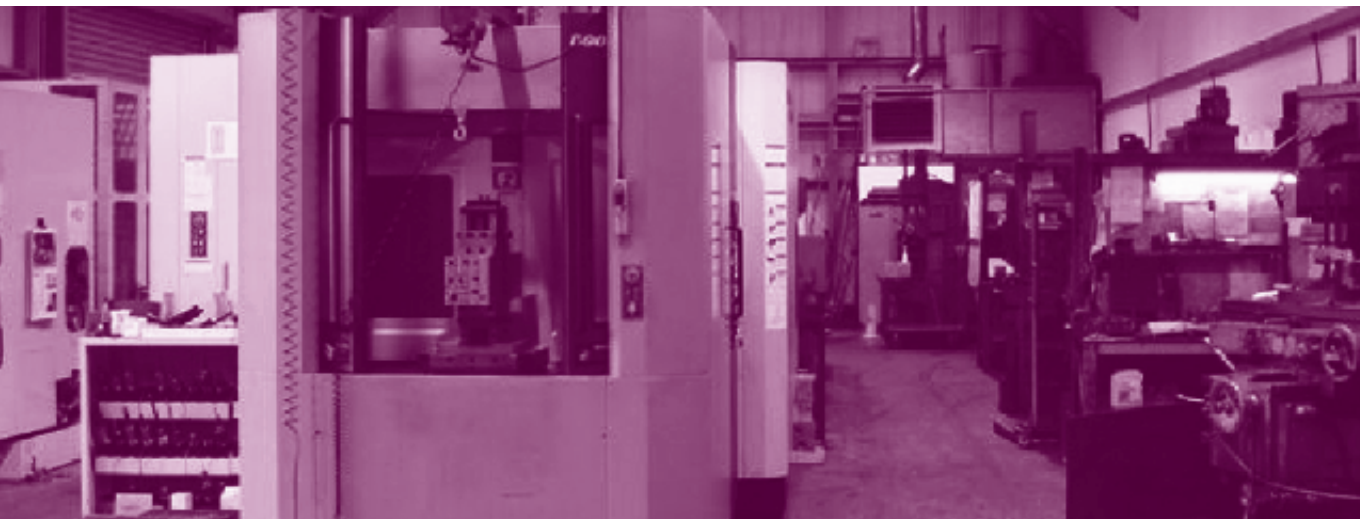
Minimum (15 November 2005): 9,4322 - Maximun (22 April 2005): 10,8232



Iturria: European Central Bank.

HINE taldea: lankidetza nazioartekotzean

Kristina Zabala Berriozabal
Arantza Zubiaurre Goena



Sarrera	150
Jarduera-sektorea eta erreferentziako merkatuak	151
Enpresa: xedea eta helburuak	152
Nazioartekotze-estrategia	153
Lankidetza nazioartekotzean	154
Etorkizuneko erronkak	158
HINE taldea kasuaren ebidentzia iturriak	161
1. eranskina. Konpainiaren organigrama 2009an	163
2. eranskina. Gamesa	163

1994. urtean indarra hartzen ari zela zirudien sektore baten aldeko apustua egitea erabaki zuen: energia eolikoaren sektorea. Horretarako, Danimarkako hainbat enpresa oleohidraulikorekin teknologiaren transferentziako hitzarmen bat sinatu zuen, herrialde hori baitzen energia eolikoaren sektorean erreferentzia Europan

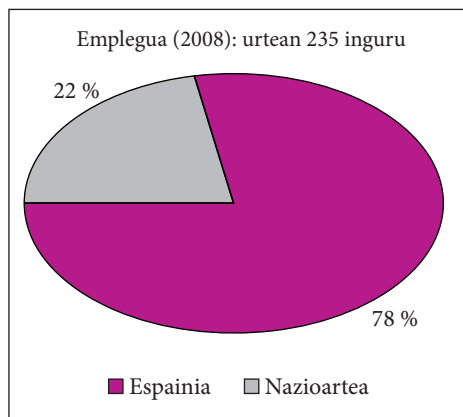
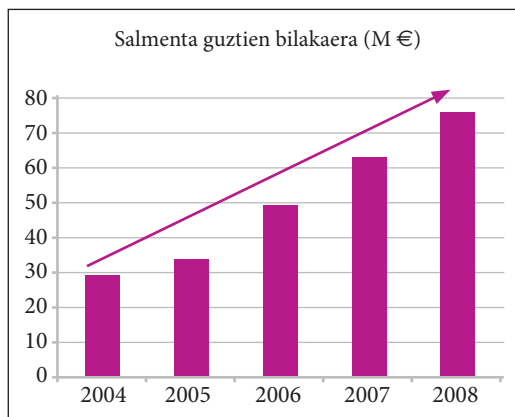
Bestelako emaitzak nahi badituzu, ez ezazu beti berdina egin
(Albert Einstein)

Sarrera

1974. urtean Pello Guibelalde sortua, HINEk sistema oleohidraulikoak diseinatzen, garatzen eta ekoizten ditu eta saldu ondoko zerbitzua ere eskaintzen du, industria automatizaziorako, ohiko sektoreetan, besteak beste, makina-erremintak, siderurgia, paperaren industria, plastikoa edo ontzigintza. 1994. urtean indarra hartzen ari zela zirudien sektore baten aldeko apustua egitea erabaki zuen: energia eolikoaren sektorea. Horretarako, Danimarkako hainbat enpresa oleohidraulikorekin teknologiaren transferentziako hitzarmen bat sinatu zuen, herrialde hori baitzen energia eolikoaren sektorean erreferentzia Europan.

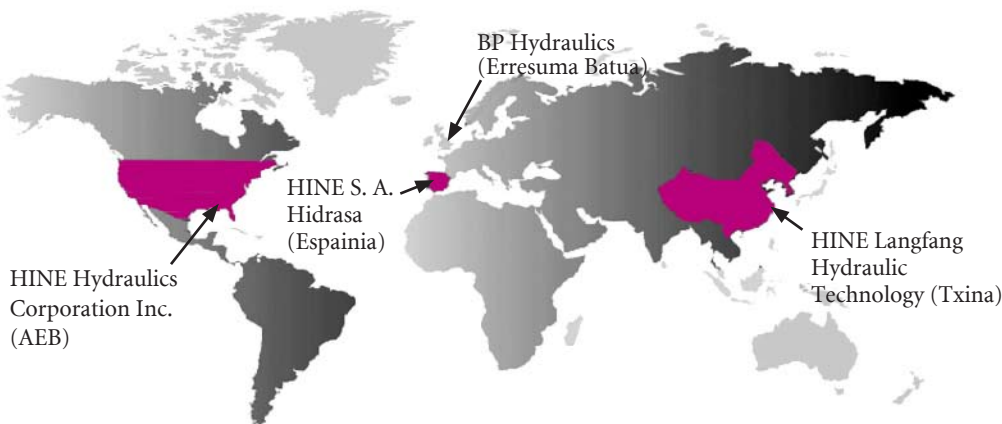
Energia berriztagarrien sektorearen aldeko apustu erabakigarriak hazkundearen bidetik eraman du eta 2008an 80 milioi euroko fakturazioa lortu zuen, 230 pertsona baino gehiagoko lan-taldearekin. ETE honek 2009. urtearen hasieran, Olaberriako lantegi nagusiaz gainera, ekoizpen-lantegiak zituen Ameriketako Estatu Batuetan, Txinan eta Erresuma Batua.

1. grafikoa
HINE taldea: oinarrizko zenbait datu



Iturria: HINE taldea.

2. grafikoa
HINE taldea: nazioarteko presentzia Europan, AEBetan eta Txinan, 2009



Jarduera-sektorea eta erreferentziako merkatuak

Nahiko ezezaguna bada ere, erabilera arrunteko makina askok dute teknologia oleohidraulikoa. Teknologia horren bidez, indarra transmititzen da eta mugimenduak kontrolatzen, olioaz baliatuz. Segur aski, aplikaziorik ezagunenak kamioien eta trenen galgak eta esekidurak dira, edo garabien, atzerakako hondeamakinaren eta iraulkien beso jasotzaileak. Fabrikazioko industrian, sistema horiek pisu eta bolumen handiko zamak segurtasunez mugitu behar diren sektore guztietan erabiltzen dira, eta oro har, makinaren orientazioko, hurbilketako eta biratzeko mekanismoetan. Horiek ziren, beraz, HINEren sektore bezeroak energia berriztagarriak indarra hartzen hasi ziren arte.

HINEk haize-sorgailuen biraketa agintzen duten sistema oleohidraulikoak diseinatzen eta ekoizten ditu



Eguzki-atzitzzaileak, eguzki-loreak bezala, orientatu egin behar dira, eguzki-izpiak ahalik eta gehien aprobetxatzeko. Haizearekin ere gauza bera gertatzen da. HINEk haize-sorgailuen biraketa agintzen duten sistema oleohidraulikoak diseinatzen eta ekoizten ditu. Kontua ez da soilik haize-sorgailuaren gondola aire-korrontearen noranzkoan biratzea, baizik eta besoak inklinazio zehatz batekin astindu behar dira,

1. taula

Munduko 10 merkatu handienak (MW metatuak)

Herraldea	2006	2007	2008	Ehunekoa	Ehuneko metatua
AEB	11.635	16.879	25.237	20,7 %	21 %
Alemania	20.652	22.277	23.933	19,6 %	40 %
Espainia	11.614	14.714	16.453	13,5 %	54 %
Txina	2.588	5.875	12.121	9,9 %	64 %
India	6.228	7.845	9.655	7,9 %	72 %
Italia	2.118	2.721	3.731	3,1 %	75 %
Frantzia	1.585	2.471	3.671	3,0 %	78 %
Erresuma Batua	1.967	2.394	3.263	2,7 %	80 %
Dinamarka	3.101	3.088	3.159	2,6 %	83 %
Portugal	1.716	2.150	2.829	2,3 %	85 %
Guztira	63.203	80.415	104.051		
Munduko ehunekoa	85,1 %	85,5 %	85,2 %		

Iturria: BTM Consult ApS,- 2009 martxoa.

HINE taldearen xedea da irtenbide pertsonalizatuak eta berehalakoak eskaintzea, horrela bezeroek ahalik eta zerbitzurik onena jasotzea bermatzeko

haizearen indarrari ahalik eta etekinik handiena ateratzeko. Hori lortzeko, haize-sorgailuen hegoak haizearen norabide aldakorrera etengabe doitzen dira eta horrek sendotasun eta fidagarritasun handiko sistemak eskatzen ditu.

2008. urtean, Espainia, energia eolikoan instalatuta zuen potentzia metatuari begiratuta, munduko hirugarren herrialdea zen eta laugarrena, instalatutako urteko potentziari begiratuta. Gainera, AEBetan energia eolikoa sortzen atzerriko lehenengo inbertsiogilea zen.

2. taula

Urteko potentzia instalatua herrialdez herrialde (MW)

Herrialde	2006	2007	2008	Ehunekoa)	Ehuneko metatua
AEBs	2.454	5.244	8.358	29,6 %	30 %
Txina	1.334	3.287	6.246	22,2 %	52 %
India	1.840	1.617	1.810	6,4 %	58 %
Espainia	1.587	3.100	1.739	6,2 %	64 %
Alemania	2.233	1.667	1.665	5,9 %	70 %
Frantzia	810	888	1.200	4,3 %	78 %
Italia	417	603	1.010	3,6 %	74 %
Erresuma Batua	631	427	869	3,1 %	81 %
Portugal	629	434	679	2,4 %	84 %
Australia	79	176	615	2,2 %	86 %
Guztira	12.014	17.442	24.191		
Munduko ehunekoa	80,0 %	88,1 %	85,8 %		

Fuente: *BTM Consult ApS*, marzo, 2009.

Enpresa: xedea eta helburuak

2009. urtearen hasieran, HINE taldea industri inguruneetarako eta energia berri-erregaietarako ekipamendu oleohidraulikoa eskaintzen zuten enpresa-taldea zen, ingeniari-taldea propio maila handia zuena, aholkularitza teknikoa eta produktuen diseinua etengabe berritzen eta garatzen ari zena.

HINE taldearen xedea da irtenbide pertsonalizatuak eta berehalakoak eskaintzea, horrela bezeroek ahalik eta zerbitzurik onena jasotzea bermatzeko. Erantzun hori emateko, erakundearen filosofia guztia ondoko balioen inguruan eraikitzen da:

- Etengabeko ikerkuntza eta abangoardiako teknologiak erabiltzea.
- Kalitate handiko zerbitzua eta produktuak.
- Talde-lana eraginkortasun handienaz.
- Malgutasuna eta bezero bakoitzaren behar espezifikoetara egokitzea
- Munduko aukerarik seguruena eta fidagarriena.

Horretarako, taldeko negozio-unitateak ekoizpen-lantegiak irekitzen ari dira hainbat herrialdetan.

- Espainian:
 - Hine Industrial
 - Hine Renovables
 - Hine Moyma
- Munduko gainerako herrialdeetan:
 - Hine Hydraulics Corporation, AEB.
 - Hine (Langfang) Hydraulic Technology, Txina.
 - BP Hydraulics, Erresuma Batua.

Berriztagarrien negozioaren hazkundea zela eta, HINEk 2005ean berriztagarrientzat berariazko dibisioa sortzea erabaki zuen, HINE Renovables, zuzendaritza independentea izango zuena

Nazioartekotze-estrategia

HINEren nazioarteko hedapena Energia Berriztagarrien unitatearen bidetik etorri da. Unitate hori, urteek aurrera egin ahala, taldearen barruan garrantzi handiagoa hartzen joan da. Horrela, 2008. urtean, Taldearen negozio guztiaren %40 hartzen zuen gutxi gorabehera.

Guztia 1990eko hamarkadaren hasieran hasi zen, zehazki, 1993. urtean. Urte hartan, GAMESAk sozietate misto bat sortu zuen Danimarkako enpresa batekin, energia berriztagarriak garatzeko, artean aldaketa klimatikoari buruz ezer gutxi hitz egiten zen garaian. HINE enpresa konturatu zen haize-sorgailuen garapenak etorkizun handia izan zezakeela eta erregulazio hidraulikoa behar izango zutela. Horrenbestez, Danimarkako enpresekin eta GAMESArekin hitzarmen batera iritsi zen, haien haize-sorgailuen erregulazio hidraulikoaren hornitzaile izateko. Hortxe hasi zen HINE Renovables enpresaren ibilbidea.

Berriztagarrien negozioaren hazkundea zela eta, HINEk 2005ean berriztagarrientzat berariazko dibisioa sortzea erabaki zuen, HINE Renovables, zuzendaritza independentea izango zuena. Zuzendaritza Lander Guibelalderen eskuetan gelditu zen, historia honetako bigarren protagonista. Helburua energia berriztagarriei lotutako sektoreen –besteak beste, eolikoa, eguzkikoa eta itsasokoa– eskariari egoki

3. taula

Bi dibisioen bereizketa estrategikoaren arrazoiak

Industri dibisioa	Berriztagarrien dibisioa
Ohiko sektoreak	Garrantzia hartzen ari diren sektoreak
Bezero txiki asko	Bezero handi gutxi
Banakako soluzioen ekoizpena	Soluzioak seriean
Ikuspegi nazionalagoa	Ikuspegi globala

Helburua enpresa maila globalean energia berriztagarrien sektorerako sistema oleohidraulikoen hornitzaile lider bihurtzea zen

erantzutea zen. Bereizketa estrategiko horren atzean ekoizpen-sistemako desberdintasunak zeuden, baina, batez ere, sektore bezeroaren desberdintasunak.

Apustu irmoak lantegi berri bat eraikitzean ere izan zuen isla, enpresaren egoitzatik oso hurbil. 5.000 metro koadroko lantegi modernoa da, aipatutako sektoreentzat sistema oleohidraulikoen jarduera garatzen duena, eta 2009. urtearen hasieran abian jarri zena. Helburua enpresa maila globalean energia berriztagarrien sektorerako sistema oleohidraulikoen hornitzaile lider bihurtzea zen.

Hori lortzeko, 2006. urtean HINEk Lanfgang-eko lantegia jarri zuen abian, Txinan, GAMESAk herrialde hartan zuen lantegiaren eskariari erantzuteko. 2007. urtearen amaieran, AEBetan Pennsylvaniako lantegia ireki zuen, eta 2008an Britainia Handian BP Hydraulics enpresa eskuratu zuen, doikuntza handiko mekanizatuen hornikuntza bermatzeko.

Azken urteetan, beste hainbat mugimendu garrantzitsu ere gertatuak ziren ohiko negozioan, HINE Industrial industri dibisioan. Konpainiak 2006an Espainiako bi enpresa eskuratu zituen, Hidrasa-Hidravick, Espainiako iparraldeko lehiakidea, eta Moyma, muntaia eta mantentze-lan oleohidraulikoetan espezializatua. Horrela, HINE Industrial hornitzaile global bihurtu zen (diseinua, ekoizpena, merkaturatzea, instalazioa eta mantentze-lanak egiten zituen) eta Espainian erreferentzia. 2009ko uztailaren hasieran Hidrasarekin bat egitea adostu zen, xurgapen bidez. Horrela, ekoizpena, diseinua eta ingeniari-tza Olaberriaren egingo ziren, nahiz eta merkataritza-ordezkaritza guztiak irekita utzi.

Enpresaren hazkundeak eta hedapenak antolaketa eta sozietateetan berregituratze garrantzitsua ekarri zuen. Horrela, 2009az geroztik, taldea hiru dibisiotan egituratzen da, 1. eranskineko organigraman ikus daitekeen bezala.

- HINE Industrial: ohiko sektoreen eskariari erantzuteko.
- HINE Renovables: energia berriztagarrien sektoreari erantzuteko.
- BP Hydraulics: bloke hidraulikoak ekoizten dituen enpresa, HINEk ekoizten dituen sistemetan osagai estrategikoa.

Lankidetzaz nazioartekotzean

Ordura arte, HINEk nagusiki Espainiako merkatuaren aldeko apustua egin zuen. Merkatu horretan kokapen sendoa eskuratu zuen. Baina esportazioek ez zuten garrantzi handirik, esperientzia txikiak ziren, salmenten zenbateko osoan eragin hutsalekoak. 2006. urtean, ordea, aldaketa etorri zen. Urte hori HINEren ibilbidea mugarri izan zen, Txinan lantegia ireki baitzuen. 2009. urtean, nazioarteko merkatuetako salmentak taldeko salmenta guztien %23 ziren eta nazioarteko eskumendekoetako ekoizpena taldeko ekoizpen osoaren %18ra iristen zen.

Nazioartera irekitzea energia berriztagarrien dibisiotik etorri zen, behar jakin bati erantzunez: bezeroaren “ondoan” egotea nazioartekotze-prozesuan. Enpresako zuzendaritzak ulertu zuen beharrezkoa zela bezeroari jarraitzea eta haren ekoizpen-lantegietatik hurbil kokatzea, horixe baitzen jatorrizko herrialdean lantegiaren jar-

duera babesteko modua. Era berean, nazioartekotzea aukera-iturri ere bazen. Pello Guibelalde horrela ulertzen zuen eta azpimarratzen zuen nazioartekotzea ez dela aukera bat, baizik eta eskakizun bat, jatorrizko herrialdean ere lehiakor izaten jarraitu nahi bazuten.

Haize-sorgailuen ekoizleen sektorean, lehiakideak globalak ziren eta presentzia garrantzitsua zuten herrialde askotan. GAMESA, HINE Renovablesen bezero nagusia, haize-sorgailuen munduko hiru ekoizle handienetakoa bat zen (2008an %12ko merkatu-kuota zuen) eta Espainian liderra zen turbina eolikoaren ekoizpen, salmenta eta instalazioaren sektorean. Enpresa traktorea zen euskal konpainia askoren nazioartekotzean. Horren erakusle argia HINE Renovables bera dugu. Hain zuzen ere, HINEk beharra kanpoko merkatuetan presentzia handitzeko aukera bihurtzen zuen, GAMESAren eskutik atzerriko merkatuetara iristen zenean.

HINEren helburua, beraz, bikoitza zen. Alde batetik, bezeroa leial bihurtzea, eta horrek esan nahi zuen nazioartekotze-estrategian haren ondoan egotea. Beste aldetik, nazioartean presentzia irabaztea, atzerrian kokatzeak aukera ematen baitzion bezero berriei salmentak egiteko eta lehengaiak baldintza lehiakorragoetan erosteko. AEBetan eta Txinan sartzeko modua antzekoa izan da; ez, ordea, Indian, ondoko lerroetan ikusiko dugun bezala:

HINE Langfang Hydraulic Technology (Txina)

2006. urtean, HINEk Txinan Langfang-eko lantegia ireki zuen, GAMESA bezero nagusiak Tianjin-en (Langfang-etik ordu batera) zuen lantegiaren eskariari erantzuteko. Baina Txinan ezartzeko erabakia pare bat urte lehenago hartu zuen, GAMESAk HINEri haize-sorgailuen lantegitik hurbil ezartzeko proposamena egin zionean.

Dagoeneko aipatu dugun bezala, HINE Renovablesek bezero nagusietako bat leial bihurtzeko beharra zuen, eta behar horrek berarekin zekarren bezeroaren nazioartekotze- prozesuan haren ondoan egotea. HINEko arduradunek bazekiten baietz erantzutea bertako merkatua bermatzeko bidea zela. Gainera, Txinako merkatuaren aukerek bezerogai berriak ere ekar zitzaketen.

Orain dela urte batzuk, Txinako agintariek herrialdean inbertitu nahi zuten enpresei Txinako bazkide batekin batera sartzeari eskatzen zieten. Orain, ordea, araudia aldatu da eta 2003. urteaz geroztik, bazkide txinatarrik gabe sar daiteke. HINEk tokiko bazkide batekin *joint-venture* bat osatzearen abantailak eta desabantailak aztertu zituen eta bakarrik sartzeari erabaki zuen. Tokiko bazkide batek herrialdea hobeto ezagutzeko aukera emango zion, baina, euskal enpresak nahiago zuen bere *know-how*a beretzat gorde, teknologiaren inguruko jakiteetan kontrola ez galtzeko. Gainera, merkatu potentzialera iristeko bideak neurri batean ziurtatuta zituen, bezero garrantzitsu baten eskariari erantzunez sartu baitzen, enpresan konfiantza osoa zuena eta haren bidelagun izatera gonbidatu zuena.

Noski, HINEk Txinan ezartzeko zailtasun ugari egin behar izan zion aurre, besteak beste, kultura oso desberdinetik eta eragozpen burokratiko askotatik zetozen zailtasunak. Eta egiteko horretan, tokiko aholkularitza oso lagungarria izango zen.

HINEk uste zuen pertsonen filosofia errespetatzea oso garrantzitsua zela. Ildo horretatik, proiektua zuzentzeko, ingeniari siriarrak bat aukeratu zuten, Txinan ikasia

2006. urtean, ordea, aldaketa etorri zen; urte hori HINEren ibilbidea mugarri izan zen, Txinan lantegia ireki baitzuen

HINEren helburua, beraz, bikoitza zen. Alde batetik, bezeroa leial bihurtzea, eta horrek esan nahi zuen nazioarteko-tze-estrategian haren ondoan egotea. Beste aldetik, nazioartean presentzia irabaztea, atzerrian kokatzeak aukera ematen baitzion bezero berriei salmentak egiteko eta lehengaiak baldintza lehiakorragoetan erosteko



HINE Langfang Hydraulic Technology lantegiaren instalazioak.

eta txineraz mintzatzen zena. Gainera, Euskal Herriarekin familiako lotura emozional indartsuak zituen, eta horregatik, tokiko eta atzerriko kultura uztartzen zituen.

Txinako lantegia indarra hartzen joan zen, eta gero eta osagai gehiago ekoizten ziren bertan. Nolanahi ere, oraindik produktu batzuk Olaberrian egiten ziren soilik eta diseinu eta ingeniartzako sailak ere ez ziren mugitu.

Txinan sartzeak bezeroaren ondoan egoteko eta hura leial bihurtzeko beharrari erantzuten bazion ere, Pello Guibelalde erabaki hori etorkizuneko erronka handi baten barruan kokatzen zuen. Honela zioen: “2030. urtean, Txina munduko lehengo potentzia ekonomikoa izango da, eta han egon beharra daukagu, etorkizun horren parte izan nahi badugu”.

Hine Hydraulics Corporation Inc. (Ameriketako Estatu Batuak)

Ameriketako Estatu Batuetako eskumendekoari dagokionez, AEBetan ezartzeko proiektua Txinako proiektua baino lehen pentsatuta bazegoen ere, lantegi berria 2007. urtean inauguratu zuten. Urte horren amaiera aldean, Pennsylvaniako lantegiko ekoizpenari ekin zitzaion, GAMESAk Filadelfian zuen lantegitik ordu bateko distantzian. AEBetan ezartzeko erabakia ere Txinako kasuaren antzekoa izan zen. 2005. urtean, balizko lankidetzaren baterako hainbat lehiakide ikustera joan ziren, baina berriro ere, bezeroa ziurtatuta edukitzeak eta beharrezko jakite teknologikoa edukitzeak pisu handiagoa izan zuen tokiko bazkide bat edukitzeak zekartzan abantaila gehigarriak baino. Beraz, bakarrik sartzea erabaki zuten, Txinan erabilitako bide beretik, nahiz eta AEBetako merkatua oso bestelakoa izan.



HINE Hydraulics Corporation Inc.-en irudia.

**HINE Renova-
blesek bezero
nagusietako
bat leial bihur-
tzeko beha-
rra zuen, eta
behar horrek
berarekin
zekarren
bezeroaren
nazioarteko-
tze- prozesuan
haren ondoan
egotea**

BP Hydraulics

2008. urtean, HINEk Britainia Handiko BP Hydraulics enpresa eskuratu zuen, bloke hidraulikoen ekoizpenean taldearen kokapena indartzeko helburuarekin. Izan ere, bloke hidraulikoak osagai estrategikoa ziren sistema oleohidraulikoen ekoizpenean. Eskuratze horrekin, osagai estrategikoaren hornikuntza bermatzeaz gainera, berriztagarrien negozioan aurreikusitako erritmoan haztea ere ziurtatzen zen. HINEk konpainiaren %100 eskuratu zuen eta dibisio independente izaera eman zion.



BP Hydraulics-en instalazioen ikuspegia.

AEBetan ezartzeko erabakia ere Txinako kasuaren antzekoa izan zen

Indiako merkatuan sartzea

India merkatu erakargarria da HINErentzat, baina energia berriztagarrien merkatua ziurtasun ezak ere badira eta kontu handiz ibili beharra dago. MADEK, GAMESAren jabetzakoak, haize-sorgailuen lantegia 2010. urterako jarri nahi du abian, baina oraindik ziurtasun eza da nagusi eta horren aurrean, HINEk beste lau euskal enpresarekin partzuergo bat osatu du, Indian merkataritza-bulegoa irekitzeko. Partzuergoak Indiako bertako agente bat kontratatu du bulegoa zuzentzeko. Haren egiteko nagusia izango da merkatuak eskaintzen dituen aukerak aztertzea eta, HINEri dagokionez, herrialde hartan ezartzea posible izango ote zen ikustea eta, erantzuna baiezkoa izanez gero, merkataritzako formularik egokiena bilatzea.

3. eta 4. irudietan nazioartekotzearen eredu estrategikoa azaldu dugu eta horrek aukera eman digu nazioartekotze-estrategiaren konplexutasuna modu sintetikoan aurkezteko. Hain zuzen ere, nazioartekotze-estrategia horrek eman dio bidea HINE taldearen hazkundeari.

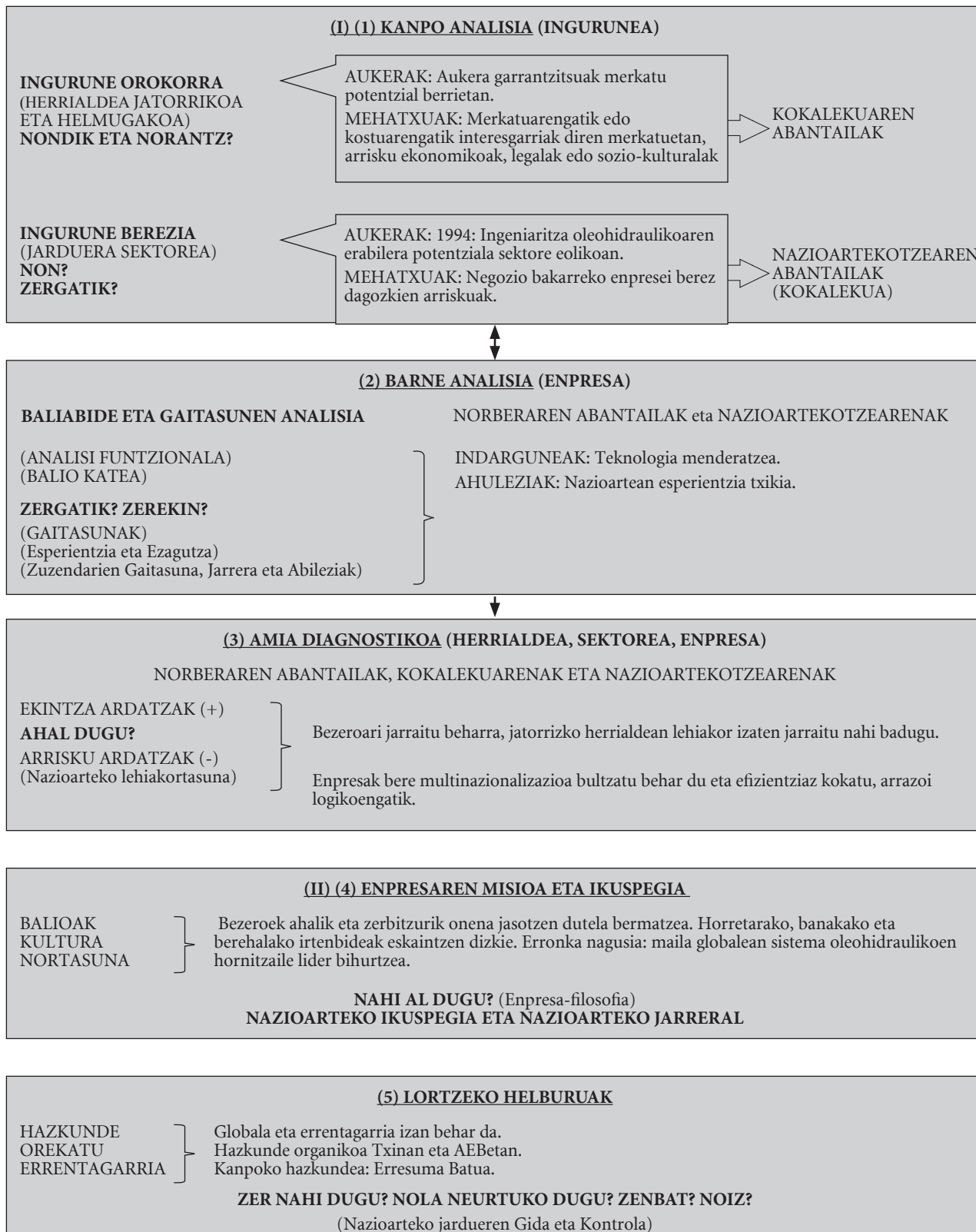
Etorkizuneko erronkak

Krisiari aurre egiteko, HINE taldeak hasiera-hasieratik erabili duen tresna beraren aldeko apustua egin du: berrikuntza. Berrikuntza Teknologikoko sailetik, HINEk bezeroekin etengabeko lankidetzara sustatzen du, garapen teknologikoak elkarrekin egiteko. Horrela, gaur egun 4,5 megawateko haize-sorgailuen sistema hidraulikoaren prototipoak egiten ari da eta haize-sorgailu handien lehenengo simulazio-eredua ere garatu du, 2015etik aurrera merkatuan lider izateko asmoz. I+G+Bn beste proiektuetako bat olatuen energia aprobetxatzeko Santoñako (Kantabria) planta esperimentaleko sistema hidraulikoa garatzea izan da (OPT Teknologia, *Ocean Power Technology*).

Baina aldaketa negozioaren beste eremu batzuetara ere zabaltzen da, prozesuekin, kudeaketarekin edo langileekin zerikusia dutenak. Zaila da bestelako emaitzak lortzea, beti gauza bera egiten baduzu, dio Pello Guibelalde. Horregatik, bestelako ideiak bilatzea, gauzen inguruan beste modu batera pentsatzea eta irtenbiderik onenak imajinatzea da enpresa honen etorkizuneko erronka.

3. irudia

Hamar Estrategien Eredua jarraituz Hine Taldearen Profil estrategikoa (I).



Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua.

2. irudia

Hamar Estrategien Eredua jarraituz Hine Taldearen Profil estrategikoa (II)

(III) NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA NOLA?
(1) KOKAPEN ESTRATEGIA NORA GOAZ? NON KOKATU?
Txina, AEB, Erresuma Batua, India.
(2) SARTZEKO ETA JARRAITZEKO ESTRATEGIA NOLA SARTU ETA NOLA EZARRI?
ESPORTAZIOA (zuzeneko) Industria dibisioan. Produktzio-ezarpena atzerrian: Erresuma Batua, Txina, AEB, eta etorkizunean, India.
(3) HAZKUNDE ESTRATEGIA ZUZENEKO INBERTSIOA ATZERRIAN SORTU ALA EROSI?
BARNE HAZKUNDEA (ORGANIKOA) Txina 2006, AEB 2007. KANPO HAZKUNDEA Erresuma Batua 2008.
(4) BIZIKIDETASUN ESTRATEGIA NOREKIN GOAZ?
BAKARRIK: Guztiak %100 LANKIDETZA AKORDIOA Gamesaren eskutik Txinan, AEBetan eta Indian NORBERAREN ABANTAILAK bezeroetan eta baliabideetan BESTEEN ABANTAILAK, bezeroenak.
(5) ESTRATEGIA KORPORATIBOA ZEIN NEGOZIO UNITATE NAZIOARTEKOTZEN DUGU?
DIBERTSIFIKAZIO erlazioan. Know-how teknologikoa partekatzen da. SINERGIAK (irismen-ekonomiak) Zuzendaritzako, inbertsioko eta eragiketako sinergiak.
(6) BARNERATZE ESTRATEGIA BALIO KATEKO ZEIN JARDUERA NAZIOARTEKOTZEN DUGU? (balioaren norainokoa)
Funtzioen kudeaketa estrategikoaren ikuspegitik: berriztagarrien unitateari dagokion “ekoizpena” oso nazioartekotua dago. Ingeniaritzako jarduerak joera argia dute nazioartean kokatuak egoteko. “Pentsalariak” (estrategia, jakintza, erabakiak) egoitza daude. Nolanahi ere, eragiketen kudeaketa, zerbitzua eta mantentze lanak atzerriko ezarpen bakoitzean daude. (Kokapen efizientea) (Balio Katearen Ikuspegi Globala)
(7) LEHIATZEKO ESTRATEGIA (NEGOZIO ESTRATEGIA) (NUE)
ZEIN DA GURE LEHIATZEKO ABANTAILA IRAUNKORRA ATZERRIAN?
HINE taldearen kokapen estrategikoak, berriztagarrien unitateari dagokionez, hornitzaile globalaren negozio eredu desberdinduak adierazten dut picht hidraulikodun haize-sorgailuen fabrikatzailearen industrian.
(8) EGITURA ESTRATEGIA NOLA ANTOLATZEN GARA? NOLA ERABAKITZEN DUGU? NOLA KOORDINATU ETA KONTROLATU?
(Antolaketa egituraren diseinua) Bi negozio arloko antolaketa egitura (berriztagarriak eta industria). Berriztagarrien dibisioan, nazioartekotzearen aldeko apustua, merkatu garrantzitsuetan egotera eramaten dituena. Dibisiozko egitura.
(9) FOKATZE ESTRATEGIA NOLA ULERTZEN DUGU ATZERRIKOA?
(Sektoreak nazioartean duen lehiazko era) Funtsean, globalizazioaren presioa: merkatua eta kostua.
(10) SEKUENTZIA ESTRATEGIA ZEIN DA NAZIOARTEKOTZE PROZESUAREN ERRITMOA?
PProzesu bizkorra 2005ean hasi zenetik. Ondoz ondoko irekitzeak Txinan, AEBetan eta, baliteke Indian, gutzia 5 urte baino gutxiago epean.

Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua.



2008. urtean, HINEk Britainia Handiko BP Hydraulics enpresa eskuratu zuen, bloke hidraulikoen ekoizpenean taldearen kokapena indartzeko helburuarekin

Santoñan olatuen energiaz baliatzeko planta pilotuaren buiaren ikuspegia.

HINE taldea kasuaren ebidentzia iturriak

Landa lana: hainbat datu iturri (ebidentziaren triangelua).

1) Dokumentu bidezko ebidentzia (dokumentazioa eta artxiboak)

Barnekoa

HINE TALDEA: *Korporazioaren aurkezpenaren artxiboa*, 2009.

HINE TALDEA: *Wind Sector txostena*, 2009.

HINE TALDEA: www.hine.es (página web).

Prensa oharrak web orrian (ugariak).

India merkatu erakargarria da HINEren-tzat, baina energia berri-eriztagarrien merkatua ziurtasun ezak ere badira eta kontu handiz ibili beharra dago

Kanpoko

VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1, 67-82. orr.

Prensa oharrak hedabideetan (ugariak).

2. Hainbat galdekizun eta elkarrizketa sakon enpresako zuzendari batzuei

Aurrez aurrekoa galdekizun irekiarekin, aurrez aurrekoa erdi-egituratua, galdekizun irekia (galdera irekiak eta itxiak).

- Pello Guibelalde Hine Taldeko presidenteari eta Lander Guibelalde Hine Renovables dibisioko zuzendari gerenteari elkarrizketan jasotako ebidentziak, “Lankidetzaz nazioartekotzean” kasuen gaikako azterketarako erabili diren *Senblantza eta Ebidentzien katean* definitutako galdetegiari jarraituz, 2009ko maiatzaren 20an Olaberrian. Iraupena: 2 ordu.
- Pello Guibelalde Hine Taldeko presidenteari eta Lander Guibelalde Hine Renovables dibisioko zuzendari gerenteari elkarrizketa 2009ko uztailaren 9an. Iraupena: 1 ordu.

3. Zuzeneko behaketa

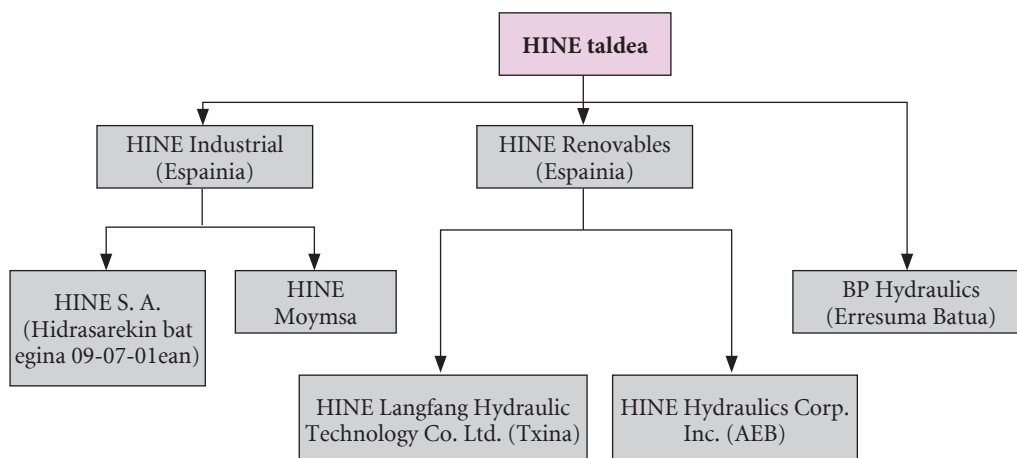
Taldeko egoitzaren bulegoetara eta Hine Renovables dibisioko instalazioetara egindako bisitan, Olaberrian, 2009ko maiatzaren 20an.

4. Gailu fisiko, teknologiko eta kulturalen behaketa

Pello Guibelalde eta Lander Guibelalderekin elkarrizketa grabatzea, 2009ko maiatzaren 20an, entzundakoa berresteko eta transkribatzeko. 120 minutuko zinta.

Hine Taldeko irudien artxiboak (publizitateko iragarkiak, argazki historikoak, instalazioetako argazkiak, eskema kontzeptualak, organigramak).

1. eranskina. Konpainiaren organigrama 2009an



2. eranskina. Gamesa

Gamesa Korporazio Teknologikoa 1976ko urtarrilaren 28an sortu zen. Gaur egun Gasteizko Ramon y Cajal kaleko 7-9 zenbakietan du egoitza, Araban, Euskal Autonomia Erkidegoan.

2002ko ekainaren 7tik aurrera, lehengo izena (Grupo Auxiliar Metalúrgico, S.A.) atzean utzi eta Gamesa Corporación Tecnológica, S.A. izatera pasatu zen, aurrerantzean “Gamesa”.

2006. urteaz geroztik energiaren iraunkortasunerako teknologiak ditu jarduera nagusi.

Gamesak 1976an ekin zien teknologia berriak garatzen zituen etorkizun handiko jarduera hasi berriei: robotika, mikroelektronika, ingurumena, material konposatuak, etab. Lehendik egiten zituen jarduerekin ere jarraitu zuen.

1993an aeronautikako lehenengo programa garatzen hasi zen: Embraer ERJ-145 proiektua. 1994an konpainiak haize-sorgailuak muntatzeko unitatea jarri zuen abian. Parke eolikoak sustatzeko, eraikitzeko eta saltzeko jarduerak 1996an hasi ziren. 1997an Gamesak kontzentrazio- prozesu bati ekin zion, estrategikotzat hartutako jardueretan. 2006an Aeronautikako eta Zerbitzuetako desinbertsioak amaitu zituzten. Gainera, 2008an orubearen desinbertsioa egin zuten.

Gamesa Korporazio Teknologikoa antolaketa- eta sozietate-egitura mailaz maila egokitzen joan da eta sektore eolikoan kokapen sendoa lortu du.

Konpainiak Burtsan kotizatzen du 2000ko urriaren 31z geroztik eta Ibex-35 selektiboaren barruan dago 2001eko apirilaren 24az geroztik.

Iturria: <http://www.gamesacorp.com/es> (2009/07/10).



Orkli: ‘guanxi’aren ezagutza, Txinan nazioartekotzeko oinarri

Juan Carlos Aldasoro Alustiza
Jon Iradi Arteaga
Maria Luisa Cantonnet Jordi
Sara Cabezudo Maeso



Enpresaren jatorria	166
Jarduera sektorea eta erreferentzia-merkatuak	171
Nazioartekotze-estrategia	172
Nazioartekotze-prozesuan kolaborazioa	174
Ebidentzia iturriak	180

Enpresako kasua

Orkli, berokuntza eta etxetresna elektrikoetarako osagaiak egitean eta saltzean jarduten duen enpresa da bereziki

Enpresaren jatorria

Orkli enpresa MCC-ko (Mondragon Corporación Cooperativa) Osagai Dibisioan sartuta dago eta berogailu eta etxetresna elektrikoak ekoizten ditu. Ekoizten dituen segurtasun termoelektrikorako piezak nazioarteko hainbat berogailu- eta berotze-sistemetan instalatuak daude.

1. irudia

Orkli S. Koop.-ren jatorrizko planta



Iturria: Euskomedia.org.

Enpresaren xedea

“Arlo orokorreko enpresa baten garapena bermatzea ,nazioartean lehiakorra dena, soluzio berritzaileen diseinuan ,ekoizpenean eta komertzializazioan, Konfort-Etxea sektorean dauden segurtasun ,arautze eta kontrol beharretarako”.

Orkli Elkarte Kooperatibaren hastapena Ordizian, 1974ko abuztuan kokatzen da; Copreciren (etxetresna elektrikoaren industriadarako osagaiak egiten dituen enpresa) II Dibisio moduan abiarazten da Orkli. Coprecik Orkliren eskura utzi zituen kapital ekonomikoa, teknologia eta produktua, baldin eta kontrataturiko pertsonala Goierrikoa bazen;beraz, horrela abiarazi ziren Orkli enpresaren lehen urratsak. Garai haietan, Orkliko sortzaileek emakumeak lan merkatura sartzeak eragingo zuen aldaketaz jabetu ziren. Beraz, Goierri inguruko emakumeei piezen muntaketan lan emango zien enpresa bat sortzea pentsatu zuten.

1. taula

Orkliko historiaren gertaera esanguratsuenak

1982	Orkli sortzen da Ordizian.
1987	Fabrikazio-prozesuen automatizazioa hasten da.
1994	Orkliko instalazioak handitzen dira; bulegoetarako eraikin berri bat eraikitzen da.
1995	Orklik antolakuntza-egitura negozio-unitateetara bideratzen du.
1997	Ingalaterran Orkli-UK delegazioa sortzen da.
1998	Orkli-Italia delegazioa sortzen da. Orklik ekoizpen-fabrika berri bat eraikitzen du Araman (Gipuzkoa).
2002	Ekoizpen-fabrika berri bat eraikitzen da Txinan.
2003	Kolektoreak ekoizteko Orkli-Gureak fabrika zabaltzen da.
2004	Alemanian Orkli-Deutschland delegazioa sortzen da.
2005	“Lurbero” Zoru Bero Emaila negozioa jaulkitzen da.
2006	Brasilen fabrika berri bat zabaltzen da.. Eguzkia-energia termikoko produktu-lerroen jaulkipena. Ceram S. Koop. sortzen da; errekuntza-arlori bideraturik.
2007	Logistika-plataforma berri bat sortzen da Iruran (Gipuzkoa). Txinako fabrika Kunshanera lekualdatzen da. Ceram gas-erregailuen jardura abiaratzen da.

Iturria: <http://www.orkli.es>.

1982ko otsailean, lau urtez langileen soldaten ekarpenekin buruturiko kapitalizazioaren ondoren Copreci enpresatik independizatu eta Orkli sortzen da (Ordizia Klima hitzetik eratorria).

Industria-prozesuen automatizazioa

1986. urtean hausnarketa estrategiko bat abiarazten da eta erronka nagusizat jotzen da fabrikazio-prozesuaren automatizazioa. Ordu-arte eskulanean oinarrituriko fabrikazio prozesuak batzuetan ez zuen bat egiten bezeroen kalitate-eskaki-zunekin; beraz, Orklik kalitate-arazoak zirela eta, bezero gehiago galtzeko arriskua ekiditearren, apurka, eskulan-prozesua eta prozesu automatizatuak partekatuz aldatetari ekin zion.

Nahiz eta hasiera batetan, prozesu automatikoek eskulan soberakina ekarriko zutenaren beldur izan, eskaeren handitzearen ondorioz, pertsona gehiago kontratatu ziren.

1986an gogoeta estratéjico bat burutu zen eta honetan lehentasunezko erronka ekoizpen prozesuen automatizazioa izango zela erabaki zen

Orkli S. Coop. bere antolakuntza-egitura eraldatu zuen, egitura funtzional klasiko batetik merkatu-bezerora orientatuz

2. eta 3. irudiak
Orkli S.Koop-ko ekoizpen planta



Iturria: <http://www.orkli.es>.

Eraldaketa horretan oso garrantzitsua izan zen enpresak garaturiko formazio-planak, langileek ez baitzuten nahikoa ezagutza teknikoa prozesu automatikoak ezarri ahal izateko.

Etengabeko hobekuntza eta produktibitatea

90. hamarkadaren hasieran, prozesu automatizatuak ezarri eta gero, Orkliko zuzendaritzak hobetzeko eta lehiakor izateko erronka berriei aurre egin nahi zion. Gauzak horrela, erabateko kalitatea, *just in time*, Kanban, doituriko ekoizpena, lan taldeak eta abarreko kontzeptuak hedatzen eta ezartzen hasten dira enpresan. Ondorioz, 90. hamarkadan zehar enpresa-kudeaketaren honako hiru zutabeak gauzatzen hasten dira:

- Antolakuntza bezeroari bideratu.
- Balio erantsiaren kontzeptua.
- Pertsonen parte hartzea hobekuntzan bermatu.

Orkli S. Kooperatibak, giza-baliabideak, lehiakortasun abantaila lortu ahal izateko oinarriztat hartuz, betiko egitura funtzionala bezero-merkatura bideraturiko egitura bilakatu zuen; horretarako, minifabrikak eta autokudeaturiko taldeak ezarri

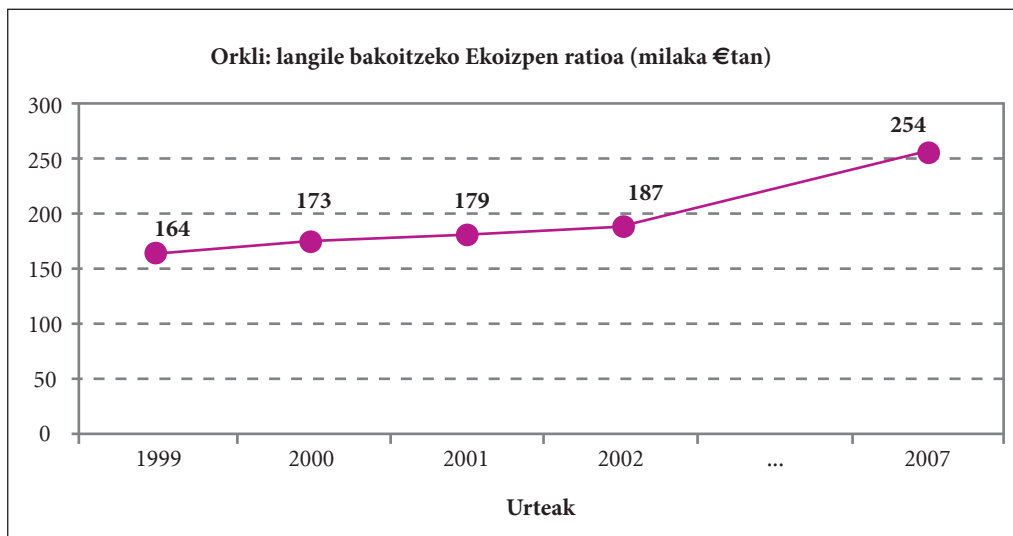
ziren. Beraz, “taldea”, kudeaketarako oinarriko unitatea da eta bertan langileek beraien ekarpenak bidera ditzakete, etengabeko hobekuntzaren gune bilakatuz.

Hobekuntza-prozesu horren isla da 2001. urtean lorturiko zilarrezko Q saria eta 2007. urtean lorturiko ingurugiroko europar saria.

Produktibitateari dagokionez, azken urte hauetan Orkli S.Kooperatibak erdiet-sitako kalitate eta lehiakortasun mailak, nazioartekotze joerak bultzatuz, produktibitatean isladatzen dira; produktibitate igoerak aldi berean ustiapenen diru sarrera eta enpleguaren hazkundean islatu da, besteak beste. 1999 eta 2007 urteen arteko langileko produktibitatea %55 hazi zen eta 2002 eta 2007 urteen artean %40,4 hazi zen, honako grafikoan ikus daitekeen bezala.

1. grafikoa

Orkli S.Koop-ko produktibitatea/enpleguaren garapena (1997-2007)



Iturria: SABI datu basetik eraldatua.

Negozio-unitateak

1996. urtean enpresako zuzendaritzak abiarazitako hausnarketa estrategikoaren ondorioz, merkatu-bezeroari bideraturiko antolakuntza-egitura berri bat definitzen da, honako hiru Negozio Estrategia Unitateak identifikatuz.

- Berokuntza eta etxeko ur beroa.** Berogailu eta etxeko ur berorako instalazioen airearen eta uraren tenperatura kontrolatu eta erregulatzeko sistemak egiten dira unitate honetan. Banatzaile, handizkari, biltegi, eta abarren bitartez asetzen dira bezeroen beharrak.
- Segurtasun termoelektrikoa.** Sua pizteko eta zaintzeko sistemak, etxetresna elektrikoen sektoreko ekoizleei bideraturiko gas-seguratsuna eta gas-erregulazio sistemak. Produktuak: termo-pareak, talde magnetikoak, pizteko sistemak eta eragingailuak.

Produktibitateari dagokionean, Orkli S. Coop. enpresak azken urteetan lorturiko kalitate eta lehiakortasun maila lortu dituen produktibitate maila handietan islatzen da

**Orkliren
negozio-
unitateak:
Berokuntza
eta UBS,
segurtasun
termo-
elektrikoa eta
ur-berokuntza
dira**

4. irudia

Orkli S.Koop.-ko Etxeko ur beroa eta berokuntzarako produktuak.



Iturria: <http://www.orkli.es>.

3. **Ur-beroketa.** Irtenbide hidraulikoak garatzen eta fabrikatzen ditu ur beroa sortzearen sektorerako. Berogailuentzako, galdarentzako eta termoentzako osagaiak. Berrikuntza jarraitua eta bezero bakoitzaren beharretara pertsonalizatutako diseinua lantzen da.

5. eta 6. irudiak

Segurtasun termoelektrikorako produktuak



Iturri: <http://www.orkli.es>.

7. eta 8. irudiak

Ura berotzeko produktuak.

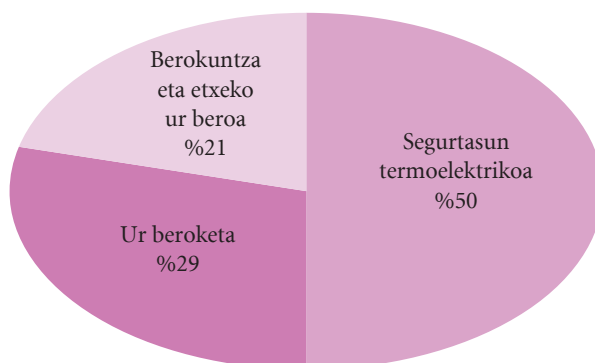


Iturri: <http://www.orkli.es>.

Ondorengo grafikoak aipaturiko negozio-unitateen salmentaren banaketa adierazten du.

2. grafikoa

Orkli S.Koop.-ko unitate-negozioen salmentak (2010)



Iturria: Orkli, 2010.

Sektore honek duen arazorik larriena, sektore honetako enpresak migratzen ari direla da

Jarduera sektorea eta erreferentzia-merkatuak

Etxetresna elektrikoaren sektoreari ekonomia-sektore eragile deritza. Hau da, etxetresna elektrikoaren sektorearen jarduera ez da produktu jakin batzuetara mugatzen; beste hainbat sektore eta azpisektoretan eragina du. Etxetresna elektrikoaren ekoizpenak, besteak beste, honako hornitzaile-industrian du eragina: makina-industria, lehengai-industria, piezak, osagaiak, ikerketa-zerbitzuak, zerbitzu-hornitzaileak, diseinu-zerbitzuak, altzariak, ... Industria horiek guztiak sektorearen hornitzaile dira eta kontutan hartu behar dira ekoizpen prozesuan. Bestalde, kontutan izan behar dira ekoizte ondorengo jarduerak, hau da, salmenta-jarduera, merkaturatze-jarduerak eta banaketa jarduerak.

Etxetresna elektrikoaren ekoizpen sektorea EAE-ko esanguratsuenetakoa da; ekoizpenaren eta balio erantsiaren %2,2 eta enpleguaren %2 suposatzen du. Halere, sektore honen menpe dauden enpresa hornitzaile guztiak kontutan izango bagenu, zifra horiek askoz ere esanguratsuagoak izango lirateke.

EAE-ko etxetresna elektrikoaren sektoreko Klusterrak (ACEDE) sektorean %90eko pisua du, eta 14.000 pertsoneri lan ematen dieten 8 enpresa hartzen ditu barne, bai azken produktuaren ekoizle eta baita osagaienak ere (Fagor Etxetresna elektrikoak, Copreci, Orkli, Tajo, Maier S. Koop., Silam, Panelfisa, Plastinka).

Europar mailan, etxetresna elektrikoaren merkatuak honako ezaugarriak ditu:

- Prezio-lehiakortasuna: azken urte hauetan islatzen den moduan, produktu horien prezioa industria-sektoreetan eman den inflazio-tasaren azpitik hazi dira oso.
- Gaineskaintzak ekoizpen ahalmenaren arrazionalizazioarekin batera oso lehiakorrek diren enpresak bizirautea bultzatu du.

Europar Batasunari dagokionez, ekoizpena, nagusiki, lau herrialderen artean banatzen da: Alemania (%40), Italia (%22), Frantzia (%14) eta Erresuma Batua (%10). Lau herrialde horiek guztizko ekoizpenaren %86 ekoizten dute.

Txinako Merkataritza Ministeritzako datuen arabera, 2010eko uztailean etxetresna elektrikoek palmenta 2.360 milioi dolarretakoa izan zen

Europar Batasunean (EB), etxeetako energia-eskaera guztizko eskaeraren %25 da; bestalde, etxeetan energia erabiltzen duten produktuen kontsumoak, produktu eta erabilera berrien ondorioz, igoera handia izan du azken urte hauetan.

Sektorean ematen den arazo larrienetakoa etxetresna elektrikoek industriaren migrazioa da; ez soilik Europa Erdi eta Ekialdera, baizik eta Errusiara, Turkia eta Txinara ere bai. Beraz, deslokalizazioa ez da EBko bazkide diren Estatuatarantz bakarrik ematen ari, baizik eta etxetresna elektrikoek segmentu osoak Europatik Txinara lekuz aldatzen ari dira.

Txinako Komertzio Ministerioaren datuen arabera, 2010eko uztailean, etxetresna elektrikoek salmenta 2.360 milioikoa izan zen; aurreko urteko aldi bereko salmentarekin alderatuz, %82 hazi da. Hazkunde hori, gobernuak etxetresna elektrikoak erosteko emaniko diru laguntzekin lotuta dago. Diru laguntzen programa 2009 urtarrilean hasi zen eta helburua, nekazal herrietan kontsumoa bultzatu eta herrialdearen hazkundera bultzatzea zen. Nekazariak etxetresna elektrikoak erosteko diru laguntzak jaso dituztela uste da, produktu hauen salneurriaren %13aren baliokideak hain zuzen ere.

Europar ekoizleen esportazio aukerak Asia, Afrikako Iparraldean eta Ekialde Hurbilean biltzen dira nagusiki, non Europar Batasuneko etxetresna elektrikoek esportazioek goranzko joera duten. Europar ekoizleek egungo baldintzaz balia daitezke balizko merkatu hauetan sartzen jarraitzeko (erdiko klasearen hazkundera, Europar produktuen izen ona,...).

Orkliren nazioartekotze prozesua, pixkanaka eman da; atzerriko inbertsioak minimizatuz eta ekoizpen osoa jatorriko enpresan mantenduz. Hala ere, 2002. urtean Orkliren Negozio Osagarri Unitateak eginiko azterketa estrategikoan, Txinan ekoizpen unitate bat sortzea sustatzen zen. Erabaki hau hiru ardatzetan oinarritzen zen:

1. Eskulana merkeagoa zen inguruneetan kostuaren arabera lehiatzea.
2. Merkatu asiarrean bere lehiakide japoniarraren, 2001. urtean ekoizpen planta bat inauguratu zuen, eta bertako ekoizleen sendotzea eragozteko hesiak jartzea.
3. Ekoizle asiarrek Orkliren merkatu naturalak lapurtu ez zitzaten behar adina hesi sortzea: merkatu europearra eta amerikarra, behar hainbesteko tamaina ez izategatik.

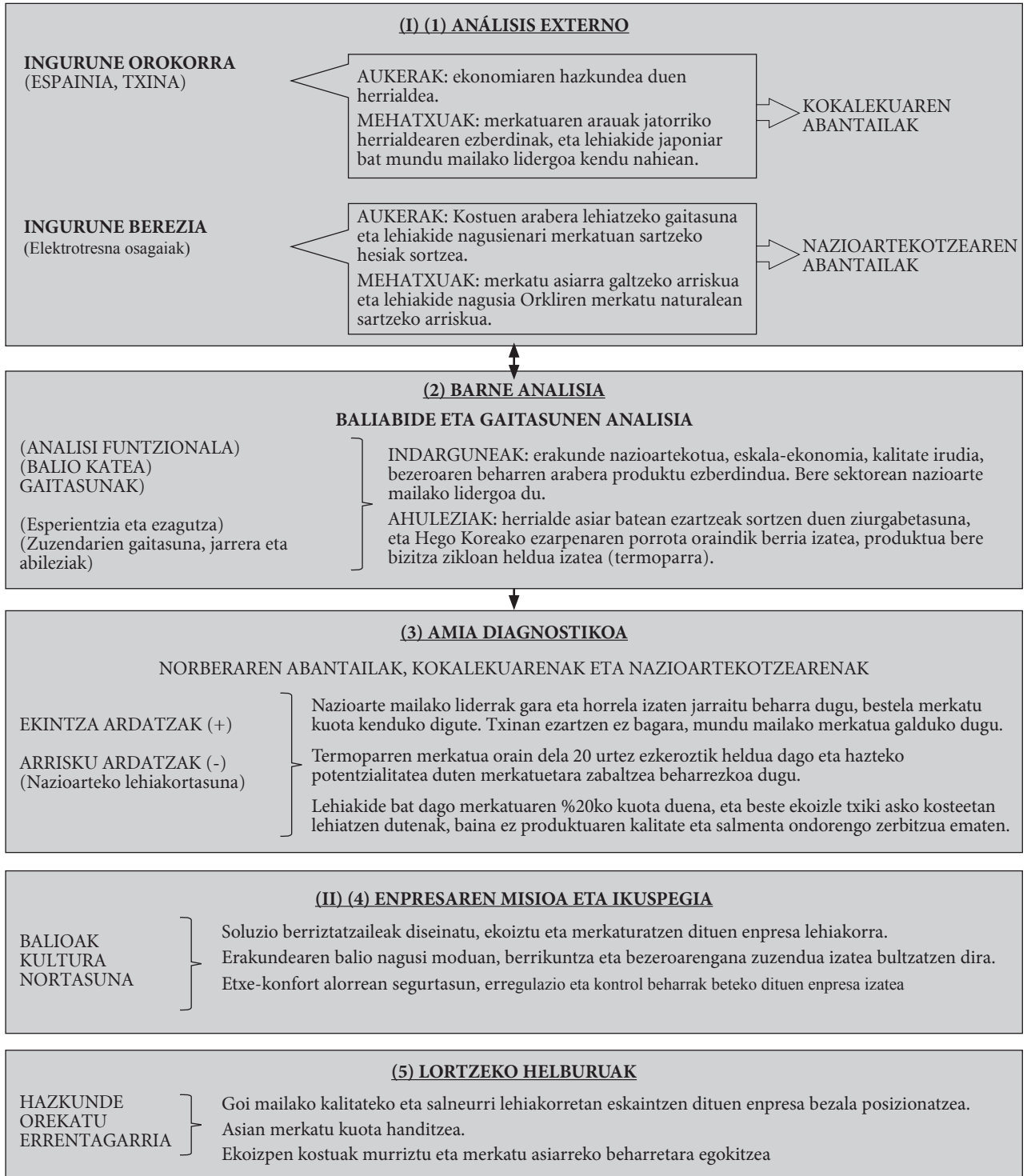
Enpresa honen lehiaketa abantaila hiru faktoreen batura da: ekoizpenaren tamainua, ekonomia-escala esanguratsuak sortzen dituen, enpresak bere merkatuan duen kalitatezko irudia, eta azkenik, bere berrikuntzen eta bezero bakoitzaren beharretara produktua egokitzea. Hiru ardatz hauetako bat ahultzeak ondorio kaltegarriak izan ditzake, horregatik merkatuan oso kuota handiak mantentzea helburu nagusietariko bat da.

Nazioartekotze-estrategia

Orkli sortu zenetik, jarduera komertzial handia izan da bere ezaugarria. 80. hamarkadan, bere merkatu-helburua ekonomia osoa zela kontsideratzen zuen, gai-

9. irudia

Hamar Estrategien Ereduaren arabera Orkli S.Koop.-ko estrategia-profila



Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua.

nontzeko enprekin alderatuz, gehienek ekoizpenaren soberakinak esportatzeko egiten baituzten.

Orklik bere nazioartekotze estrategia egin du merkatu asiarrean sartu ahal izateko eta horrela nazioarte mailan lidergo egoera mantendu asmoz

Honela, pixkanaka, delegazio komertzial eta ekoizpen plantak sorteen joan da munduko ia kontinente guztietan zehar.

Orklik nazioartean duen presentzia honela deskriba daiteke:

- Ekoizpen plantak: Brasil eta Txina.
- Delegazio Komertzialak: Erresuma Batua, Belgika, Frantzia, Italia, Bielorrusia, Polonia, Alemania, Txekiar Errepublika, Eslobakiar Errepublika, Errumania, Kroazia, Errusia eta Serbia-Mendibeltza.
- Agente komertzialak: Portugal, Herbereak, Suedia, Hungaria, Grezia, Turkia, Chicago, Txile, Argentina, Algeria, Egipto, Iran, India, Korea, Taiwan eta Australia.

Bestalde, Asiako merkatuan sartu eta, horrela, nazioarte-mailan lidergotza mantentzea ahalbidetuko dion nazioartekotze-estrategia propioa landu du Orklik. Hurrengo taulan Txinako merkatuan emaniko nazioartekotze-estrategia osatzen duten ezaugarriak islatzen dira.

Ikus daitekeenez, Orkli bertako enpresa baten bitartez sartzen da Txinako merkatura; enpresa horrekin hitzezko elkar-kolaborazio bat ezartzen da, hau da, ez da inolako idatzizko kontraturik ezartzen. Txinako enpresa horren produktuak Orkliren produktuekin osagarriak dira eta are garrantzitsuagoa, enpresa horrek oso ondo ezagutzen du etxetresnarako osagaien merkatua. Horren ondorioz, Orklik edozein merkatu ezezagun batetan sartzeko lehen langa gainditzen du.

Merkatu Txinarraren salmentak onak diren heinean, Orkliko zuzendaritzak aurreko enpresarekiko duen harremana alde batera utzi eta ekoizpen-fabrika propio bat ezartzea erabakitzen du. Gauzak horrela, Orklik sarrera-hesia gainditu eta gero Orklik Txinan ekoizpen-fabrika ezartzea erabakitzen du, MCC taldeko beste zenbait enpresekin, elkarren arteko sinergiaz baliatuz.

Nazioartekotze-prozesuan kolaborazioa

Gaur egun Orkli, Mondragon taldeko beste enpresa batzuekin batera Kunshango poligonoan dago. Baina, Orkliren Txinako merkaturatzea 1995. urtean abiarazi zen.

Orkli bere sektoreko berritasun teknologiko, lehiakideen eskaintzak eta bezero posibleen berri izateko, nazioarteko azoketara erregulartasunez joaten zen. 1995. urtean, Taiwango azoka batean, sukaldeetarako pizteko bujiak egiten zituen fabrikatzaile batek termopareak merkatu txinatarrean merkaturatu ahal izateko kooperatze-ko proposamena luzatu zion. Bi enpresak lortuko zituzten irabaziak agirian zeuden: Singh¹ jaunaren enpresak Orkliren produktu osagarri bat eskaini zezakeen euren bezeroei, honela bere enpresa erakargarria bihurtuz, eta Orklik inbertsio handirik egin gabe eta ondorioz arrisku finantziero asko jasan beharrik gabe merkatu txinatarrean sartzeko kanal baliotsu bat izango zuen.

Pertsona honek merkatu txinatarrak zituen arau komertzialei buruz zuen ezagutza oso garrantzitsua izan zen. Igor Ezeizak zioen bezala (ezarpenaren arduraduna) “merkatu txinarrera hurreratu nahi duen edozein enpresarentzat bertako plan-teamendu batekin joatea oso zaila da. Bertako merkatuan ari den enpresa batekin

1. Sekretupeko informazioa dela eta, Singh Jauna aipatuko da, izen hau benetazkoa ez izanik.

10. irudia

Orkli S.Koop. nazioartean

Orkli munduan



Orkli Europan



 Planta
  Delegazioa
  Agente komertziala

Iturria: <http://www.orkli.es>.

11. irudia

Hamar Estrategien Ereduaren araberako Orkli S.Koop.-ko estrategia-profila (II)

(III) NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA
(1) KOKAPEN ESTRATEGIA
Txinan KE (Kanpo Ezarpena) Kusnhango lurraldean ezartzen da, Shangaitik 40 kom-tara, Txinako hiri ekonomiko nagusia.
(2) SARTZEKO ETA JARRAITZEKO ESTRATEGIA
Txinako enpresa batekin lankidetzak akordio baten bitartez merkatu txinatarrean sartzen da (Ningbo eremuan). Enpresa honekin lankidetzan aritzearen ondorio zeta honek merkatuari buruz duen ezagutzaga ezinbestekoak izango dira etorkizunean Kanpo Ezarpen bat aurrera eramateko.
(3) HAZKUNDE ESTRATEGIA
Lehenengoz azpi urtetan enpresa txinatarrekin lankidetzan aritzen da. 2002. urtean lehenengo KE sortzen da.
(4) BIZIKIDETASUN ESTRATEGIA
Hasiera batean enpresa txinatar batekin lankidetzak akordio bat egiten da (1995-2002). Enpresa honek Orkliri bere instalakuntzak alokatzen dizkio, Ningbon Orkliren lehenengo KE sortzen da. Ondoren, Orklik MCC enpresa taldearekin lankidetzan Kunshan-en industrialde bat eraikitzen du, eta KE-a Ningbotik Kunshan-era lekualdatzen du..
(5) ESTRATEGIA KORPORATIBOA
Ez jarduerak ezta produktu sorta ere ez dira dibertsifikatzen.
(6) BARNERATZE ESTRATEGIA
KE honek merkatu txinatarerako bakarrik ekoizten du, eta gainontzeko funtzioak, I+G ezik, nazioartekotuak daude.
(7) LEHIATZEKO ESTRATEGIA (NEGOZIO ESTRATEGIA)
Orkliren posizionamendu estrategikoa eskala-ekonomiak sortzean oinarritzen da, etorkizunean izan ditzazkeen lehiakideei merkatura sartzeko hesiak sortuz.
(8) EGITURA ESTRATEGIA
Organizazio eredu egitura matriziala da eta bere gunea Ordizian du.
(9) IKUSPEGI ESTRATEGIA
Globalizatzeko presioa gehienbat: merkatu eta kostuena. Kasu honetan, merkatua eta txinatar kultura ezagutzea funtseko bihurtzen dira.
(10) SEKUENTZIA ESTRATEGIA
Etengabeko prozesua eta pixkanaka doana, KE-ren arrakasta ziurtatzeko asmoz, merkatu txinatarra ezagutzera eta bertatik ikastera zuzendua.

Iturria: Villarreal, O. (2008) lanetik moldatua.

elkartuz joatea beharrezkoa da "... "hasiera batean negozioak egiteko bertako pentsamoldearekin egitura komertzial bat osatzera joan behar genuen, merkatu horretako arau komertzialak ezagutzeko, edo bestela ez genuen inolako arrakastarik izango, ez baidu inolako zerikusirik Europan egiten denarekin". Lankidetzak honen alderik deigarriena, Igor Ezeizak onartu zuen bezala "inoiz ez zela inolako idatzizko akordiorik egin".

Bi erakunde hauek zazpi urtetan zehar hitzeko akordioa mantendu zuten, bertako enpresa produktuaren merkaturatzeaz arduratuz, eta bitartean Orklik Ordizian eginiko osagarriak hornitzen zizkion. Itun komertzial honen bitartez nazioartekotu den edozein enpresak gaituzten behar duen oztupoari aurre egiten lagundu zion; merkatuaren ezagutza eza.

**Sukaldeak
pizteko
bujia ekoizle
batek Orkliri
merkatu
txinarrean
euren
produktuak
merkatura-
tzeko
kooperatzeko
proposamena
luzatu zion**

Salmenta kanal hori eta Orklik atzerrian zituen gainontzeko langileekin zuen ezberdintasuna, ordezkari eta delegazioekin alegia, Singh Jaunarekin zegoen lankidetzak akordio horizontal osagarri batean oinarritzen zela izan zen, eta honen bitartez, bi enpresa hauek ez ziren lehiakideak, baizik bien artean merkatuan eskaini ahal ziezaketen produktu sorta zabaltzen zuten, bertako enpresak gainbegiratzeko banaketa-sare bakar bat erabiliz.

Orklik ez du inoiz etxetresna elektrikoak ekoizten dituen enpresekin eskusibotasuna ezartzen duen akordiorik hitzartu nahi izan, gauzak honela, ahozko itun horretan askatasun osoan jardun zuen eta bertako enpresaren bezeroak partekatu zituen. Gainera, ekoizpena Ordizian egiten zen, beraz, jatorrizko enpresako langileak ziren onuradun nagusiak.

Hala ere, 2000. urtean bi aldeak bilera egin zuten lankidetzaren baldintzak berritzeko asmoz. Singh Jaunak Orkliri bere bezeroek zituzten salmenta ondorengo arazoak berehalako konpontzeko laguntza teknikoa eskatzen zuten, honela emaniko zerbitzua hobetzeko helburuarekin. Eskakizun honekin batera beste bi gertakizun zeuden. Alde batetik, Orkli, mundu mailako liderra izanik merkatuaren %50 edukiaz, honen lehiakide nagusia zen RKC enpresa japoniarren mehatxua somatzen zuten, honek merkatuaren %20 berea baizuen (merkatuaren gainontzeko zatia enpresa txiki ugarien artean banatua zegoen) eta enpresa hau Txinan ezarriko zen beldurra zuten, bertatik merkatu asiarrak hornituko zuten beldurra hain zuten ere. Bestalde, bertako ekoizleak, oso lehiakorrek eta automatizatu gabeak egon arren, hazten ari ziren eta euren kudeaketa hobetzen.

Gauzak honela, 2000. urtean Igor Ezeiza Ningbora (Txina) iritsi zen. Bere zereginak, bertako bezeroei laguntza teknikoa ematea zen, merkatuaren azterketa egin eta bertako enpresa txinatarrarekin harremanak erraztea. Momentu horretan, merkatu korearrean izandako esperientzia txarra oraindik gogoan zegoen, ordezkarien bitartez produktuak merkaturatzeko estrategiak ez baizuen emaitza onik eman eta jokoak galdu zen, denbora aurrera zihoan heinean ekoizle korearrak nagusitu zirelarik. "Iraganean eginiko akats bera ez genuen errepikatu nahi, eta merkatuaren buru izateko aukera galdu" zioen Igor Ezeizak.

Orklik, arrisku handirik hartu gabe, Txinako lehen kanpo-eraketa egitearen modua pentsatzen zuten bitartean, Shing jaunak ezarketa hori erraztuko zuten eskaintza bat egin zuten; bere industria-nabea alokatu eta instalakuntzak partekatzeak alegia. Honela sortu zen Orkliren lehen kanpo-eraketa (KE), bertako eskulana kontratatu zen Igorren zuzendaritzapean eta jatorriko enpresatik etorri ziren bi zuzendariorde industrialen laguntzaz. Hasiera batean, segurtasun sistema osatzen zuten bi produktuetatik egiten errazena ekoizten zen planta horretan, eta beste Ordiziatik zuzenean esportatzen zen. Garai horretan, merkatu mailako estrategiak ez ziren hain oldarorrak eta kooperatibak kostu-marjina nahikoa zuten politika horrekin jarraitu ahal izateko. Komertzial-marjinen aldaketak eta KEren sendotze teknologikoak erreferentzi teknologiko konplexuagoen pixkanakako transferentzia egitea posible egin zuten.

KE sendotzen joan zen moduan, eskumen gehiago transferitzen joan ziren, bertan termopare sorta gehiena ekoiztuz. 2004. urtean, osagai kritiko batzuk bakarrik ekoizten ziren Ordizian, Asian ez baitzeuden hornitzaile egokiak eta ekonomiazko eskalak jatorriko etxean sorteen baiziren, ekoizpen-maila berdina mundu osorako mantenduz.

Singh jaunak zuen industri-nabea alokatzeko prest zegoen eta Orklirekin legua banatzeko. Honela sortu zen Orkliren lehen kanpo-erzpena

Ezarketa-prozesu honetan zehar arazo eta ustekabeko anitz sortu ziren, zuzeneko eskulanarekin adibidez. Orkliko hiru zuzendariak kooperatibako langileak ziren aspalditik, baina gainontzeko langileak bertakoak ziren. Hauen artean, agintean zeudenak ingelesa menperatzea beharrezko zuten, barne komunikaziorako erabiltzen zen hizkuntza baizen. Hauek gainontzeko langileei ordenak ematen zizkieten, bestela ezinezkoa zen, arrazoi linguistikoak zirela medio, komunikazio zuzena izatea.

Gertakizun honi, bertako merkatuak zuen ezaugarri berezi bat erantsi behar zitzaion, pertsonalaren zuzendaritza neurri handi batean zailtzen zuen. Nahiko ohizkoa zen bertako eskulan zuzena osatzen zuten langileak egun batetik bestera lanpostua uztea soldata eskaintza hobe bat jaso zutelako. Orklik orduan bitarteko karguak fidelizatzea erabaki zuen langileen egonkortasuna bultzatzeko asmoz, soldata erakargarriak eskainiz eta Orkliren proiektuko partaide eginez. Hori lortzeko, tartera Ordiziako enpresara eramaten zituzten erakundearen baloreak, kultura eta nazioarteko proiektua transmititzeko.

Kooperazio-fasean administrazio mailako akordio tazittoa bazegoen ere, kanpo ezarketa prozesuan, bertako enpresarekin eginiko aliantza hitzarmen estrategiko bihurtzen joan zen, eta iraganean Singh jaunaren enpresak egiten zituen zenbait jarduera komertzial orain filial berriak egiten zituen: merkaturatze lanak, lege-izapideak, kontabilitatea, hornikuntza, hornitzaile eta bezeroekin harremanak... Orklin ikerketa eta garapen jarduera bakarrik mantendu zen. Hauetako zenbait kudeaketa administratiboek, herriko administrazioarekin harremanak edo jardueraren kontuhartzea, Orkliko zuzendari lanorduru asko kendu zizkien, bertako lege eta ohiturak medio eta kontabilitaterako paketeak ez erabiltzeagatik.

KE berriaren egiturari dagokionez, hau %100ean Orkliren jabegotza zen, Elkarte Anonimoaren izaera juridikopean. Sartzeko eta hazteko estrategia hau erabakitzeko, Mondragon Enpresa Taldeko gainontzeko erakundeak jarraituriko eredia jarraitu besterik ez zen egin.

Shing jaunaren bitartez lorturiko merkatuaren ezagutza eta merkatuaren hazkundearen ondorioz, Orkli, enpresa propio bat ezartzeko aukera aztertzen hasi zen.

Orkli ez zen, MCC taldearen barnean, enpresa berri baten ezarketan pentsatzen zuen bakarra. MCC-ko beste enpresa batzuek ere Txinan ezarri nahi zuten:

- Shangai inguruan fabrika bat zeukan Wingroup-Dikar taldeak bertako instalakuntzak utzi behar zituen; arrazoia, Formula 1-eko zirkuituaren eraikuntzalanen ondorez emaniko terrenoen desjabetzea izan zen.
- Bestalde, momentu horretan, MCCko taldeko beste kooperatiba batzuk Txinako merkatura sartu nahian zebiltzan.

Egoera horrelakoa izanik, Txinan, nazioartekotze-estrategia komun bat ezartzeari ekin zion MCC taldeak.. Jatorriz, lau kooperatibek hartu zuten parte nazioartekotze-proiektu horretan: Orkli; Oiarso, Orbea eta Wingroup-Dikar.

Nazioartekotze-plana Kunshanen gauzatzen hasi zen; Kunshan, Txinako kapital ekonomikotik, hau da, Shangaitik 40 kilometrotara zegoen. Orkliri dagokionez,

planteamendu orokor horrek bat egiten zuen Orkliko planteamendu propioarekin; Kunshan, ez zen Ningbo eremua bezain nekazaria eta beraz, arazo gutxiago izango zituzten erdiko agintaritzarako pertsonak aurkitzen. Gauzak horrela, MCC taldeak lur-zoru nahikoa erosi zuen industria-parke bat egiteko asmoz; nahi zuten kooperatibek bertan izango zuten nahikoa laguntza eta lekua Txinan sartu ahal izateko.

Kunshango poligonoan instalatzeaz zeuden enpresen arteko sinergiak bilatzeak, ezartze-prozesua erraztu zuen, oso. Horretaz gain, ezarketaren ikuspegi orokorra izango zuen eta mota guztietako sinergiak (bilerak egiteko prozedurak, hornitzailen kudeaketa, gobernuarekiko harremanak (*guanxi*), pertsonala kontratatzea,...) bilatzen lagunduko zuen figura postu bat sortu zen.

Lan horren guztiaren ondorioz 2007. urtean irek izen Kunshaneko parkea; guztira 300.00 m² eta urbanizaziorako 85.000 m²

2. taula

MCC taldeko enpresak Kunshanen 2007an

Enpresa	Azalera (m ²)	Plantila
Orkli	9.300	200
Oiarso	4.200	20
Wingroup-Dikar	18.200	400
Orbea	5.300	30

Iturria: <http://www.mondragon-corporation.com>.

Lau kooperatiba hauetaz gain, industrialde honek hiru solairuko baserri eder bat du, 400metro karratuko azalerakoa, bilera eta topagune funtzioa betetzen duela, industrialdearen zuzendaritza bertan dago eta bisitarientzat 10 logela ditu, Euskal estiloa duen “txoko” eta erantsita duen arkupe batez gain (gastronomi elkarte).

Gaur egun, Ordiziako enpresa eta Kunshanen dagoen enpresaren arteko harreman mota matritziala dela esan daiteke. Kunshango enpresak txinatar merkatuan saltzeko bakarrik ekoizten du eta merkatu honi dagozkion erabakiak hartzeko garaian independentzia maila handia du. Gainontzeko gaitan, Ordizian ezartzen dira Orkliren norabide nagusiak.

Ezarpenaren lehenengo momentutik, Orklirentzat funtsezkoa izan da Kunshango langile eta Ordizikoen artean harremanak sortzea, Iñigo Erañak (Negozio-buru) dioen moduan, “tarteka Kunshandik langile kualifikatuak etortzen dira. Ezinbestekoa da hauek preziatuak sentiaraztea: Ordiziara ekarri, aste pare bat hemen igaro, formakuntza eman eta dena ikus dezatela. Aukera hori asko baloratzen dute, bestelako zirkunstantzietan ez lukete inoiz egingo. Guzti honek enpresaren parte izatearen sentimendua garatzen laguntzen du. Honez gain, Ordiziako langile batzuk Kunshanera joaten dira bertan lan egitera.”

2010. urtean zazpi enpresa zeuden Kunshaneko industria-parkean: Batz, Fagor Arrasate, Orbea, Orkli, Orona, Fagor Industrial, Oiarso eta Wingroup. Zortzi kooperatiba horiek ez ezik, MCC taldekoak ez ziren beste bi enpresa zeuden (Gestampo eta Talleres Agui).

Orkli ez Mondragon Kooperatiba Enpresa Taldeko bakarra Txinan ekoizpen-planta bat jarri nahi zuen bakarra

Kunshango poligono industrialean kokatu behar ziren zentru guztien arteko sinergiak ezarpen prozesua asko erreztu zuen

Bestalde, 2010. urte bukaeran MCCko presidentea eta Eusko Jaurlaritzako ordezkariak Kunshaneko aginteekin hitzarmen bat sinatu zuten; hitzarmen horrek, Kunshan eta Euskal Herriko harremanak sendotzearekin batera, parkea 200.00 m² tan handitzea ahalbidetuko du.

Halaber, edozein enpresak, MCC kooperatibek duten baldintza ekonomiko eta administratiboaren onura izateaz gain, MCC taldeak ezartze prozesuan egin beharreko administrazio-izapideen laguntza emango die. Orkliren kasuan islatu den moduan, laguntza horiek ezinbestekoak dira, baldin eta nazioartekotze-prozesua aurrera emango bada.

Ebidentzia iturriak

Landa-fasea: hainbat datu-iturriak erabiltzea (ebidentziaren triangulaketa).

1) Dokumentu bidezko ebidentzia (dokumentazioa eta artxiboak)

Barne-dokumentazioa

TU *Lankide* aldizkaria: 402 eta 403 zenbakiak.

Mondragon-corporation.com:2004ko maiatzaren 14ean argitaraturiko prentsa-oharra.

www.orkli.es.

Kanpo-dokumentazioa

Euskosare.org: 2009ko uztailaren 2an argitaraturiko artikulua.

ADEGI: 2009ko otsailaren 26an argitaraturiko prentsa-oharra.

ACEDE-ko web orria. (Euskadiko elektrotresnen sektoreko Klusterra).

SABI datu-basea (2006ko bertsioa).

CIVEX datu-basea.

URDANGARIN, C. (1999): “Internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa, (MCC)”, *Ekonomiaz*, 44. zkia.

VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1, 67-82 orriak.

Hainbat komunikabideetako prentsa-oharrak.

2) Zuzendaritza-kideei eginiko galdeketa eta elkarrizketa sakonak

Zuzendaritza-kideei eginiko galdeketa eta elkarrizketa sakonak; horretarako “La Cooperación en la Internacionalización” kasuak aztertzeke protokoloak jarraitu

dira (zuzenekoa galdeketa irekiarekin, zuzenekoa erdiegituraturik, galdeketa irekia (galdera ireki eta itxiak), e-mail bidezko galdeketa itxia eta telefonoa gauzak argitzearren).

- Igor Eceizari, ORKLI S. Koop.-ko gerentea, elkarrizketa 2009ko irailaren 10ean. ordizia, Gipuzkoa. iraupena: 1:20 ordu.
- Inigo Erañari, ORKLI S. Koop.-ko negozio-zuzendaria, elkarrizketa, 2009ko urriaren 23an elkarrizketa. Ordizia, Gipuzkoa. iraupena: 1:25 ordu.

3) Behaketa zuzena

Orklik Ordizian dituen bulego eta fabrika bisitatuz, 2009ko iraila eta urrian.

4) Gailu fisiko, teknologiko eta kulturalen bidezko behaketa

Elkarrizketa guztiak grabatu dira, baieztapen eta transkripzio funtzioa modu digitalean gauzatuz.

Orkliko irudi-artxiboak (iragarkiak, argazki historikoak, instalazioen argazkiak, eskema kontzeptualak, organigramak).

Orkliko zuzendariak, Igor Ezeizak, berrikusi du kasua.

**2010. urtearen
amaneran,
Mondragon
Taldeko
eta Eusko
Jaurlaritzako
ordezkariek
Kunshan
dagoen
lurraldeko
agintariekin
hitzarmen bat
sinatu zuten**

Rinder-ek Asia argiztatzeko du, bakarrik ala lagunduta?

Idoia Idigoras Gamboa
Oskar Villarreal Larrinaga



Enpresa eta jarduerak: aurrekariak	184
Nazioartekotze estrategia	186
Lankidetzak akordioa: Indian ezartzearen hasiera	187
Beste herrialderen baten ezartzea, nola egin?	195
1 eranskina	196

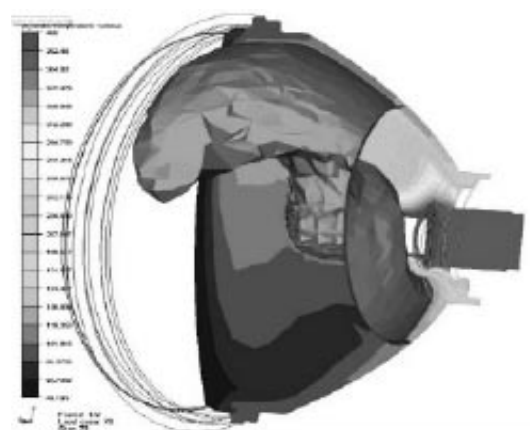
Irakaskuntzarako kasua

“Rinder-en nazioarteko-tzea bakarrik ala lagunduta izan behar zuen?”

2010ko udara. Fernando Echevarría, Rinder korporazioko Zuzendari Nagusia, enpresaren nazioarteko estrategia markatuko zuen erabaki bat hartu beharrean zegoen. Rinder 1952an Gernikan (Bizkaia) sortu zen eta orduz geroztik hazi eta hazi joan zen munduko automobilgintza sektorerako argizatze ekipoen diseinu eta ekoizpenean erreferente batean bilakatu arte. 1997an, Indian ezarri zenean, bere multinazionalizazioa hasi zen, eta ezarpen honi beste batzuk jarraitu zizkioten. Beste herrialde batzuetarako ezarpenak ere aurreikusita zeuden. Dena den, 2008an hasitako krisi ekonomikoak planak atzeratu zituen. Izandako esperientziari esker Rinder-ek tokian tokiko kultura ondo ezagutzeari eta kontaktu lokalen sare sendoa lortzeari garrantzia izugarria ematen zion. Gainera, inbertsioa ere handia izango zen. Hala ere, iraganean Rinder-ek izandako lankidetzak akordio zapuztuek ez zuten argitzen herrialde berrietan ezartzeko modua. “Rinder-en nazioartekotzea bakarrik ala lagunduta izan behar zuen?”, hausnartzen zuen Fernandok.



Nazioartekotzean: hainbat zalantza konpondu behar dira.



Automozio argiztapen taldea.

Enpresa eta jarduerak: aurrekariak

Rinder beti familia-enpresa bat izan da. Rinder Industrial 1952an Gernikan (Bizkaia) familia ezberdinek sortu zuten. Bere jarduera, hasieratik, argiztatzeko ekipoen sormena, diseinua eta garapena izan zen eta automobilgintza sektoreko argiztapen ekipoen diseinu eta ekoizpenean liderrean bilakatu arte haziz joan da. Hasiera hasieran bizikletentzat dinamoak ekoiztu zituen. 1963an, OEM¹ batentzat lehen faroa ekoiztu zuen. 1973an jada bere produktuak EEEko² herrialde guztietara esportatzen zituen, eta gero beste herrialde batzuetara ere: Maroko, Norvegia, Israel edo Txile. Orduz geroztik, bere merkatua zabaltzen joan da 5 kontinenteetako 60 herrialdeetara heldu arte.

Beraz, Rinder Industrial Grupo Rinder-en sorrera izan zen, berau 2006ko irailan Corporación Rinder moduan eratu zen, izandako hazkundearen ondorioz. Bost handiagotze izan dituen Gernikako lantegia (azkenengoa 2000 urtean), nagusiki produktu estandarren merkatura dedikatu da (ordezkoak), produktu samurragoak, saltzeko errazak eta errendimendu positiboak dituztenak produzituz. Hala ere, Espainiako automobilgintzako lehen ekipoen zatia ere saltzen zuten (Mungian

1. OEM: *Original Equipment Manufactures*. Automobilgintza arloan OEM deitzen zaie ekipoen originalen ekoizleei. Ibilgailuen ekoizleak dira, beraz, produkzio kateko azken mailan daude. Kotxak, motoak edo ibilgailu industrialak ekoiztu eta muntatzen dituztenak dira (Toyota, GM, VW, Honda, Yamaha, etab.).

2. EEE (Europako Elkarrekin Ekonomikoa), oraingo EB (Europar Batasuneko) aurrekaria.

egiten ziren Gogomobilei, SEATi edo Pegasori, eta beste espainiar etxe batzuei ere, Derbi, Sanglas, Motovespa, Barreiros, etab.). Orduan txikiak ziren ekoizle horiei, faroak, intermitenteak, pilotuak... saltzen zitzaizkien, eta horiexek izan ziren lehen ekipoentzat lan egitearen lehen pausuak, beranduago, hauei esportatu ere egiten zitzaizkien produktuak.

Aurrekari horiek zirela eta, Rinder-en etorkizunerako une erabakigarria heldu zen. 1992an krisia pil-pilean zegoela, antolaketa eta estrategia aldaketa nabarmenak planteatu ziren enpresarentzat. Akziodunek gerente posturako “kanpoko” norbait ekartzea erabaki zuten, akziodunen artean bat aukeratu beharrean, ordu-arte ohikoa zena. Horrela, 1993an, Fernando Etxevarría Rinder Industrialeko gerentziara heldu zen. Makina-erreminta sektorean esperientzia izandakoa zen. Hitz goxoak zituen Fernandok une hariiek gogoratzeko: “egia esan ikaragarritzko zortea izan dut enpresa honetan. 1993an beraiekin elkartu nintzen, gerentzia ordezkatu zenean, enpresan zuzendari postu garrantzitsuak betetzen bost bazkide zeuden: zuzendaritza teknikoa, merkatal zuzendaritza, erosketa zuzendaritza, zuzendaritza finantzarioa eta Kalitatekoa... Eta, apartekoa da!. Ezagutu ditudan pertsonarik bizkorren, langile eta arduratsuenak dira...; ez da arrunta izaten bigarren belaunaldiko familia-enpresa batean horrelako adimena duten bost pertsona aurkitzea, eta gainera, denak elkarrekin... ez da ohikoa”.

Lan talde hau zer hobetu hausnartzen hasi zen, ondo egiten zena oinarritzat hartuz, noski. “Hobetu beharrekoa identifikatu nahi genuen. Beste ikuspegi bat zekarren zuzendari berria zegoenez..., Rinder enpresaren etorkizunerako aldaketak espero ziren” esaten zuen Fernandok. Merkatuak, krisitik irten ondoren, behar berriak zituen eta kotxeen lehen ekipoentzat lana egiten zuen argizatze enpresa espainiar bakarra zegoen. Rinder Industrial enpresaren negozioa, produktu estandarra, ondo zihoan bere merkatu naturalean, hau da Espainian. “Ezin ginen deskuidatu, oso negozio interesgarria zen, oso ondo zebilena, baina, bagenekien soilik horretan zentratzen baginen ez genuela aurrera egingo, ikaragarri konformista egingo ginela, negozio horretan exigentzia edo eskakizun maila oso txikia zelako. Ez zen beharrezkoa ezer, ez teknologian inbertitu, ezta kalitatean ere... Oso ondo zebilen, baina merkatuak ez zuen inolako presiorik egiten, ezta lehiakorragoak izateko...” eransten zuen Fernandok eta ondorioztatzen zuen: “lehen ekipoa indartu behar zen”.

Hausnarketaren emaitza ondorengoa izan zen: “etorkizunean, estandarren negozioan prezioa aldagai funtsezkoa bilakatuko zen, eta hori, lehenago edo beranduago, benetako arazo bat izango zen. Sistemaz aldatu beharra zegoen eta egoera berrietara moldatu behar ginen. Lehen ekipoaren aldeko apustua beharrezkoa zen, ordezkoekin irabazten zena lehen ekipoan inbertitu beharko zen, eta pieza hobea goak egiteko eta besteengandik zertxobait desberdintzeko ahaleginak beharrezkoak ziren”. Ez zen nahikoa ordezkoen negozio errentagarriaz geratzearekin, Rinder-en desberdintzapenerako zerbait zailagoa, konplexuagoa behar zen. Fernandok zioen moduan: “produktu estandarra jende ugari egin zezaketen, lehen ekipoa agian, ez horrenbestek”. Jauzi hori emateko momentua zen, ez genituen lehiakide ugari”. Rinder-ek ordezkoko merkatu errentagarria, baina etorkizun zalantzararikoa zuen eta, hasiberria zen lehen ekiporako merkatuak, aldiz, aukera ugari eskaintzen zituen.

Automobilgintza sektoreko argiztapen ekipoen diseinu eta ekoizpenean liderrean bilakatu arte haziz joan da

“Bagenekien soilik horretan zentratzen baginen ez genuela aurrera egingo, ikaragarri konformista egingo ginela, negozio horretan exijentzia edo eskakizun maila oso txikia zelako”

Nazioartekotze estrategia

Bi negozio ezberdin eta, aldi berean, osagarriak ziren aldeko apustu honek bi lerro estrategiko ezberdin markatu zituen merkatu geografikoei zegokienez ere, eta hau, Rinder-en nazioartekotze estrategiarako oinarrizkoa izan zen. Batetik, ordezeko produktua zegoen, estandarra, herrialde ezberdinetara aspaldi esportatzen zena (Erresuma Batua, Suedia, Frantzia, Maroko, Norvegia, Israel, Txile edo Mexiko, besteak beste), gehienetan agenteen bitartez eta, beste batzuetan, handizkariak erabiliz (esklusiboak edo ez). Negozio unitate honetan ez zen aldaketa nabarmenik behar, betiko planteamendua jarraitzea nahikoa zen. Bestalde, lehen ekipoa, aldaketa nabarmenak eman ziren eta aukerak ugari ziren.

“Zortea izan genuen, 1992ko krisia gainditu ondoren, lehen ekipoa merkaturatu esplotatzeaz zegoela, hain justu, Rinder lehen ekipoa zentratu zen. Japoniar multinazionalak (Honda, Yamaha eta Suzuki) European kokatu ziren, eta Espainian, ere (Yamaha, Italian eta Frantzia zegoen MBK markarekin, eta Honda, Italian). Gainera, Piaggio ere hor zegoen, Motovespa erosi zuena (jadanik Rinder-en bezero garrantzitsua zena)” gogoratzen zuen Fernandok. Dena den, negozio gehiena Italian zegoen. Lehiakideak Italian zeudenez, merkatu horretara sartzea oso zaila zen, eta horixe zen, izan ere, Rinder-en erronka nagusia. Hala ere, arrakasta izan zuen negozio berri honetan; euskal lantegietan egindako produktuekin lehen ekiporako eta produktu estandarren merkatuak fakturazio berdina lortu zuen. Lehen ekipoa aldeko apustu arrakastatsu honi esker Rinder enpresaren bezeroak munduko motozikleta ekoizle garrantzitsuenak izan ziren, nahiz eta hauei saltzeko sarbidea Espainian zituzten filialak izan.

Egoera honetan, 1995eko amaieran Rinder atzerrian ezartzeari buruz pentsatzen hasi zen. Japoniar multinazionalak, beraien jatorrizko merkatuetan (Asian, hain zuten) saltzea posible ote zen?, beraientzat europar merkatuan jada lan egiten zenez... Fernandok orduko zalantzak gogoratzen zituen: “gurekin pozik badaude hemen..., beste toki batzuetan gustuko hornitzaileak ote dituzte?”. Fernando Echevarriak bideratutako diagnostikoaren emaitza Rinder Indian pausoka pausoka ezartzea izan zen, lau Atzerriko Produkzio Ezarpen (APE) bidez, bi sozietate ezberdinekin: Rinder India Pvt. Ltd. (hiru APE) eta Rinder Tools India Pvt. Ltd. (APE bat). Kronologikoki horrelaxe izan:

- 2000an³ Rinder India Pvt. Ltd. (Pimpri), Pimprin kokatua, Pune, India.
- 2002an Rinder India Pvt. Ltd. (Chakan) Chakanen kokatua, Pune, India.
- 2006an Rinder Tools India Pvt. Ltd. Pimprin kokatua, Pune, India.
- 2008an Rinder India Pvt. Ltd. (Delhi) Delhin kokatua, Bahadurgarh Haryana, India.

Aldi berean, estatuan, estrategia berriaren ondorioz ezarpen berriak sortu ziren, Gernikan (Bizkaia) zegoen Rinder Industrial, E.A. ri gehituz. Ondorengoak izan ziren:

- 2006an Light & Systems Technical Center, S.L. Zamudion kokatua, Bizkaia.
- 2006an Sistemas Eléctricos Globales, S.L. Parets del Vallesen kokatua, Bartzelona.
- 2008an LAMPSSYS Light Systems, S.L. Gasteizen kokatua, Araba.

3. 1997geroztik indiar bazkidearekin lankidetzak akordioa.

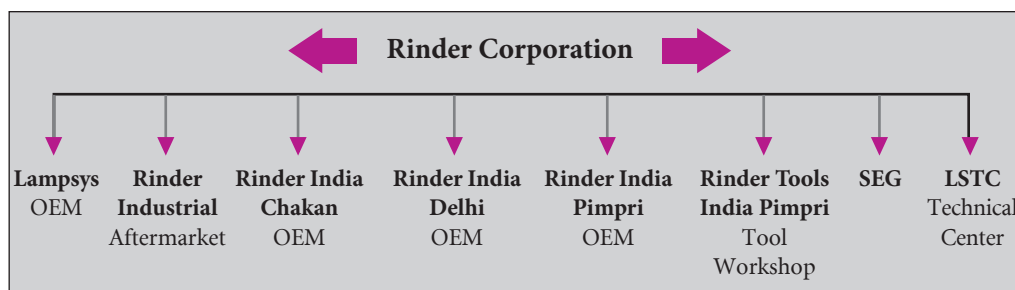


Japoniar multinazionaleri, beraien jatorrizko merkatuetan (Asian, hain zuen) saltzea posible ote zen?

Iturria: atlasescolar.com.ar.

2006ko irailean sortu zen Corporación Rinder, Zamudion (Bizkaia) zuelarik egoitza. Honek, Rinder Taldea era egokiagoan konfiguratzeko, sozietate nazionalak eta nazioartekoak lotuz. Izandako hazkundeak, egitura egokiagoa eskatzen zuen, Rinder Taldea osatzen zuten enpresa ezberdinen arteko sinergiak eta aukerak aprobetxatzeko, hedapena bultzatzeko eta merkatuko posizioa sendotzeko.

Corporación Rinder-en egitura



Iturria: Corporación Rinder.

Lankidetzaren akordioa: Indian ezartzearen hasiera

1995ean atzerrian ezartzeri buruz egindako hausnarketa berriz ere “zorteari lotuta zeterren” esaten zuen harrokeriarik gabe Fernandok. “Kezka hori geneukan eta etorkizunean atzerrira joan nahi genuen, baina presarik gabe, eta inolako premia larriarik gabe... Zortea izan zen, J. K. Jain deituriko indiar batek deitu zigun ea berarekin kolaboratu nahi genuen galdetuz. Gu gai horietaz pentsatzen eta aldi berean hindu bat berarekin kolaboratu nahi genuen galdetzen. Bitxia!, Zergatik ez entzun zer nahi zuen?... abenduaren 30ean etortzeko prest zegoen, gero 31n..., Eguberriak zirela esplikatu genion...Azkenean, 1996ko urtarrilaren hasieran etorri zen, lehen

“Bere herrialdea azpigaratua zegoela, teknologiaren beharra zutela... Eta, nor zegoen han moto ekoizleentzat lan egiten?”

kontaktua izan genuen...: Bere herrialdea azpigaratua zegoela, teknologiaren beharra zutela... Eta, nor zegoen han moto ekoizleentzat lan egiten? Erantzunaren susmoa geneukan, eta gure ideia baieztatzen zen: atzerrira joan behar genuen!”.

J. K. Jain argiztatze ekoizlea zen, eta garai haietako informazioarekin (“merkatal ikerketaren bat, baina Internetik gabe”), Fernandok eta bere ekipoak Indian argiztatze ekoizle gutxi zeudela baieztatu zuten. “Hala ere, ez genekien hindua oso ondo negozio horretan kokatzen. 1996ko martxoan, 15 eguneko bidaia egin genuen, indiarraren lantegia eta merkaturia ezagutzeko. Dena oso azkar joan zen, eta bidaia horretan, bertan, bueltatu aurretik, Jain indiarrari elkarrekin zerbait egitea planteatu genion”.

Indiara egindako lehen bisitak hainbat gauza interesgarri erakutsi zien, Fernandok adierazten zuen legez: “moto ugari ekoizten ziren (Europar baino gehiago), beraz merkatuak aukera izugarriak zituen. Honda, Yamaha, Suziki... zeuden, gure bezero naturalak, ezagutzen gintuztenak. Gainera, konturatu ginen, moto ekoizleek Indian aurkitzen ez zuten beste zerbait nahi zutela, eta horixe izan zen animatu gintuena. Bidaia amaitu aurretik Jain jaunari lankidetzak akordio batera heldu gintezkeela esan genion”. Dena den, Rinder-ek ez zuen inolako esperientziarik. Inork ez zekien nola jardun horrelako akordio batean, eta, ez zekiten nola mugitu. Gainera, Rinder familia-enpresa bat baino ez zen, tamaina txikikoa (orduak mila miloi pezeta fakturatzen zituen, 6 milioi euro). “Garrantzi handiko kontua zen, Gernikatik hain urruti eta ezezaguna zen herrialde batera..., ikaratuta geunden”.

“Horrelako zerbaitetan murgiltzerakoan ezin genuen arrisku handirik onartu”, beraz, hasierarako teknologia-transferentzia akordio bat egitea pentsatu zen (*technical assistance agreement*). Rinder-en ekarpen garrantzitsua bere teknologia baitzen. Akordio haren arabera, Rinder-ek lehenengo diseinatu eta ondoren diseinuari



Delhi: *Technical Assistance Agreement* sinatu zenean (1997ko martxoan).

jarraituz moldeak egingo zituen; horrela, moldeak kobratuz gastuak estaltzen zituen eta, gainera, pieza bakoitzeko *royalty*-a jasotzen zuen. “Herrialdea ez ezagutzeak ziurgabetasuna sortzen zuen, *royalty*-ak errupietan kobratuko ote genituen...”, gogoratzen zuen Fernandok. “Hala ere, akordio hari esker nazioa ezagutzeko aukera izango genuen, arrisku gutxi jasanez. Beraz, akordioa sinatzeko eta proiektuak lortzeko beste bidaia bat egin genuen. Urte horretarakoxe (1997) proiektu zorro ikaragarriarekin itzuli ginen. Bigarren bidaia horretan hinduarekin bazkide izateko aukera hausnartzen hasi ginen”.

“Nahiz eta orduan gure ez jakite maila handia izan, urteak pasa ondoren, ondo egin genuela konturatu gara. Porrota ere posible izan zitekeen, baina bazkiderik gabe ezin genuen lehen pausu hori eman”, onartzen zuen Fernandok. Bigarren bidaia hau amaitu aurretik, teknologia-transferentzia kontratua sinatuta zeukatela, Jain jaunari etorkizunerako elkarrekin beste zerbait egitea planteatu zioten, elkarrekin kolaboratzea. “Baizkoa eman zuen. Zalantzak gero akordio batera heltzerakoan sortuko ziren, baina horrelako proposamen bati hinduek ez dizute inoiz ezezkoa emango. Horri indiar batek ere ez dizu ezetz esango. Hori gero ikasi dugu”. Indiara bi bidaia egin ondoren, atzerrian ezartzerakoan zuten ezjakintasuna eta esperientzia falta benetako ardura zen Fernandorentzat: “zer genekien?, negoziatzen ere ez genekien. Ez genekien *joint venture*-a nola egiten zen. Liburuak erosi eta ikasten hasi ginen. Gure plana Batzordean aurkeztu genuen eta onartua izan zen. *Joint venture*-a sortzeko negoziatzen hasi ginen, lan ikaragarriarekin, ezjakintasunaren ondorioz kontratuko esaldi eta hitz guztiak hainbat aldiz errebisatzen genituen, oso zorrotz... Sorpresarik ez izateko den dena aurreikusita, itxita, eduki nahi genuen, (bazkariak nork ordainduko zituen, ere)... Benetan, lan neketsua izan zen”.

Horrelako operazioetan inolako esperientzia eta ezagutzarik ez izan arren, ez zuten euskal aholkularien laguntzarik izan. Hala ere, berriz ere, Fernandoren iritzi zorte ona izan zuten: Delhiko merkataritza bulegoan aholkulari zerrenda bat eskatu nuen, eta 30 edo 40 pertsonaz osatutako zerrenda bidali zidaten. Noski, aholkularien artean ez nuen inor ezagutzen, baina erreferentzietan... Kasualitate!, aholkularietako bat Derbi enpresakoa zen. Rabasak (Derbiko jabeak) esan zidan aholkularia pertsona bikaina zela, beraz, aukeraketa egina zegoen!, berarekin kontaktuan jarri ginen. Hindua zen. Guk ezagutzen ez genituen hango tramiteekin lagundu zigun, negoziaketetan gure bitartekaria izan zen, ..., e-mailez komunikatzen ginen... eta bera zen azken ukituak ematen zituena. Asko lagundu zigun. Nik, gero gizon hura SPRI-koei aurkeztu nien, eta Indian SPRI-ko ordezkari bilakatu zen. *Joint venture*-a idaztea konplexua izan zen, baldintzen xehetasuna zela eta. Ez dugu, inoiz beste horrelakorik sinatu. Irakurritz, galdetuz, Merkatal Ganberatara joanez, txostenak eskatuz ikasi genuen. Indian aitzindariak ziren Prensas Onaindia enpresako Onaindiarekin ere hitz egin nuen...”.

1998an *joint venture*-a sinatu eta Rinder-ek berehala proiektuak jaso zituen. Jain jaunak lantegiak martxan zituenez (gehienak Delhin, bat Bangaloren eta beste bat Pimprin) lana berehala sortu zen. “Han negozioa hutsetik hasia oso zaila zen, eta indiarrari lantegia erosteko akordioak (nahiz eta bere lantegi zaharrena izan) bidea erraztu zigun. Makina zaharrak baina martxan zeudenak erosi genituen. Lehen egunetik martxan zegoen zerbait eta bezeroekin kontaktuak

“Moto ugari ekoizten ziren (Europan baino gehiago), beraz merkatuak aukera izugarriak zituen”

“Makina zaharrak baina martxan zeudenak erosi genituen. Lehen egunetik martxan zegoen zerbeit eta bezeroekin kontaktuak genituen”

genituen”, oroitzen zuen Fernandok. Rinder-ek miloi erdi euro inbertitu zituen, Fien Rinder Pvt. Ltd enpresa berriaren akzioen erdiaren truke. Akordioari esker Pimprin kokatuta zegoen plantaren jabekidea zen. Lantegiaren kokapenak abantailak zituen: proiektuetako bat handik oso gertu zegoen enpresa bati lotua zegoen. Gainera, “TATA⁴,ekoizle handia, gure auzokoa zen. Atzealdeko pareta apurtzen bagenuen, zuzenean TATA-ren lantegian sartzen ginen”. Beraz, hinduaren ekarpena lantegia zen, hots, planta eta aktiboak, eta “noski, merkatuaren ezaguera”, onartzen zuen Fernandok. “Hainbat proiektu lortu genituen, eta teknologia-transferentziarako akordioa estreinatu gabe hil zen, ordurako *joint venture*-a geneukan eta”.

Lantegiak lehengo produktuarekin funtzionatzen zuen. “Gutxi saldu arren saltzen zuen, pilotu bat TATA-ri, beste bat beste bezero bati, Bajaj⁵. Injekziorako hiru makina zituen..., ez zegoen mugimendu handirik... Hutsetik ez hasteko adina eta kostuak estaltzeko adina. Gutxi prestaturiko langileak zeuden, baina *joint venture*-ak bizirik iraun zuen bitartean denbora izan genuen langileei erakusteko eta egitura sortzeko” gogorazten zuen Fernandok. “Dena ondo zihoala zirudien”.

Hala ere, ezberdintasun kulturalaren ondorioz lehen arazotxoak berehala agertu ziren. “Hamaika istorio gertatu zitzaigun, baina beti bat gogoan izango dut. Pimpriko lantegia bota eta guztiz berria egiteko ez genuenez denborarik, bi pausutan egokitzea erabaki genuen. Hasiera batean, lantegi erdia konponduko zen, hain zuzen, baina Vastu Shastra⁶ filosofiarekin topo egin genuen. Indiar bazkidearen eskaera zen” kontatzen zuen Fernandok. “Han gauzak horrela funtzionatzen dute..., obra hasi aurretik astrologo bati galdetuz jakin genuen zein egunetan lanean hasiko ginen, *puya* (otoitza)egin ondoren, urrezko txanponak lurperatu ondoren..., ezin da edozein egunetan obra hasi..., lantegiaren aurrealdea atzealdea baino altuagoa izan behar zuen...”. Hinduen kulturarekin bat zetorren guzti hori baina europarrentzat zentzugabekeriak ziruditen. “Eskakizun horietako batzuk betetzeak nahikotxo diru suposatu zigun”, ondorioztatzen zuen Fernandok.

4. TATA Indian zegoen automobil ekoizlerik handiena zen.

5. Bajaj Auto Limited, India-ko kotxe fabrikatzaile handienetakoa zen eta baita ere liderra zen bi eta hiru gurpileko ibilgailu fabrikatzaile bezala Indian eta laugarren munduan.

6. Indiako antzinako arkitektura zientzia da, kokapenari garrantzia ematen diona. Ezaguera hau Vastu Shastran jasotzen da, bost elementuen oreka, armoniaren zientzia dena.



Rinder-ek diseinatutako pieza eta motoan integratua.

Proiektuek garatzeko denbora behar zuten (bost edo sei hilabete) baina amaituz zihoazen, eta lantegian ezinezkoa zen ekoiztea, ez zuen ekoizteko ahalmenik. Injekziorako hiru makina oso zahar soilik genituen. Rinder-ek emandako diruarekin metalizazio makina bat erosi zen, baina Rinder-ek emandako dirua amaitu zenean ez zegoen kapital gehiago.”Proiektuak amaituz zihoazela konturatu ginen, gero ekoiztu

Ezberdintasun kulturalaren ondorioz lehen arazotxoak berehala agertu ziren

beharra zegoela eta...ezingo genituela ekoiztu oihartu ginen... Inbertitu beharra zegoen, dirua jarri behar zen, makinak behar genituen... Jain jaunak, oster, ez zegoela arazorik esaten zuen... Arazorik ez, nola ezetz?, kexatzen zen Fernando. Bazkideak ez zuenez dirurik jartzen Rinder susmatzen hasi zen: proiektu guztiak amaitzen zirenean, lantegi horretan ekoiztu beharrean, hinduak bere beste lantegietan ekoiztuko ote zituen? (hau da, *joint venture*-tik kanpo zituen beste lantegietan).

Rinder-ek ahalegin guztiak egin zituen lankidetzarekin jarraitzeko. Hinduari inbertsio planak eta salmenta planak aurkeztu zieten, baina ez zuten ezertarako balio izan. Fernandok adierazten zuen legez: “ bezeroa erabiliz ere saiatu ginen hinduaren erreakzioa sortzeko baina alferrikakoa izan zen guztia. Bera bere baitan mantentzen zen..., azkenean bezeroz bezero joan nintzen zer gertatzen zen esplikatzuz, uste nuen bezeroari esplikatzun bagenion zer gertatzen zen eta zeintzuk izango ziren berak jasango zituen ondorioak..., mahai batean jartzeko eskatuko zigula eta belarritik tira eginez irtenbide bat exijituko zigula..., baina ez, ez ziguten jaramonik ere egin!!!. Azalpenik ez duten gauzak dira: zure proiektua amaitzear dago...mota aterako duzu... eta... farorik gabe atera behar duzu...!!! Inoiz ez dut erreakzio hori ulertu, uste genuen bezeroa haserretuko zela, bularretik hartuko zigula..., baina ez zen ezer gertatu, hori ere ez zen irtenbidea izan”.

Azkenean, Rinder-ek enpresa blokeatzea erabaki zuen, egoera eutsiezina izan arte. Hornitzaileei ez zitzaion ordaintzen (bakarrik langileei), baina bazkideak, bere dirutik ordaintzen zien..., faktura handi bat izan zuen arte, ordaindu ezin zuena. Orduan, amaiera ekarriko zuen gertaera bat eman zen. Hogeitabat hornitzailek, langileren baten laguntzarekin, Rinder-ek Pimpriko plantan zituen Gernikako bi langile atxilotu zituzten. Euskaditik egindako hainbat gestioen ondorioz, poliziaen parte-hartzearekin ere, bi pertsona horiek India egun horretan bertan utzi zuten. Rinder-ek ezin zuen ordainketa gehiago egin, horien sinadurarik gabe ezin zen ezer ordaindu, beraz hori behin betikoa zen.

Hogeita lau ordu beranduago, bazkideak Fernandori deitu zion hura konpontzeko asmoarekin: “baizkoa eman nion,..., negoziatu genuen eta bere akzioak lehenengoan prezioan erosiko geniola esan nion, zifra berdina ordaindu genuen ...Hori ere istorio xelebrea izan zen..., baizkoa eman zigun, baina ez zegoela ziur. Egun bat jarri genuen operazioa egiteko, nik 400.000 euroko txeki konformatua neraman, gaueko 10etan elkartu behar ginen, baina 12:30arte ez zen agertu, hegazkina ordu batetan ateratzen zen. Hantxe sinatu genuen, eta han amaitu zen *joint venture*-a”.



Pune-ko lantegia (1999).



Chakan-eko Injekzio-lantegia (2008).

“Ez dut ondo doan ‘joint venture’ bat ezagutzen”

Orduz geroztik, Rinder %100aren jabe egin zen. 1999 urteko amaiera zen, hau da, J. K. Jain jaunarekin izandako lehen bileraz geroztik hiru urte pasa ziren. Aurreko enpresa indargabetu zen eta beste berri bat sortu zen 2000ko martxoan izen berriarekin (Rinder India Pvt. Ltd.). Gertaera haiek bezero handiekin genituen harreman komertzialetan ondorioak izan zituzten. Horrela, TVS Suzuki bezeroa galdu genuen, bazkide ohiarekin joan baitzen. Beste bezeroa (Bajaj) mantenu genuen, hau izan zen gero arrakasta gehien izan zuena. “Orduko handiena galdu genuen (TVS Suzuki), baina berriro ere zortea izan genuen, gurekin mantendu zenak (Bajaj) gero merkaturatu arrakasta lortu zuena izan baitzen” kontatzen zuen Fernandok pozik.

Indian izandako lehen esperientzia hau gogoratzekoan Fernandok horrela argudiatzen zuen: “ez dut ondo doan *joint venture* bat ezagutzen. Arrazoiak?, bazkideen helburuak ez direla berdintsuak izaten, batez ere. Gainera, beste arazo bat ere bazegoen, ez geneukala esperientziarik horretan. Ezjakintasun horretan Indian, Rinder errepikatuz, Rinder II sortu nahi genuen... eta horixe da inoiz egin behar ez dena. Hori izan zen lehen borroka. Gero epeak dagoz. Gu beti etorkizunera begira geunden, epea luzeagoa edo laburragoa izan zitekeen baina beti 3, 4, edo 5 urtera begira..., gehiago edo gutxiago landutako plan estrategikoak genituela baina etorkizuna abiapuntu bezala hartuz; eta, han, maiz jendea hurrengo egunari begira zegoen, eta hori ikaragarria da, guztiz kontrako bideak dira”.

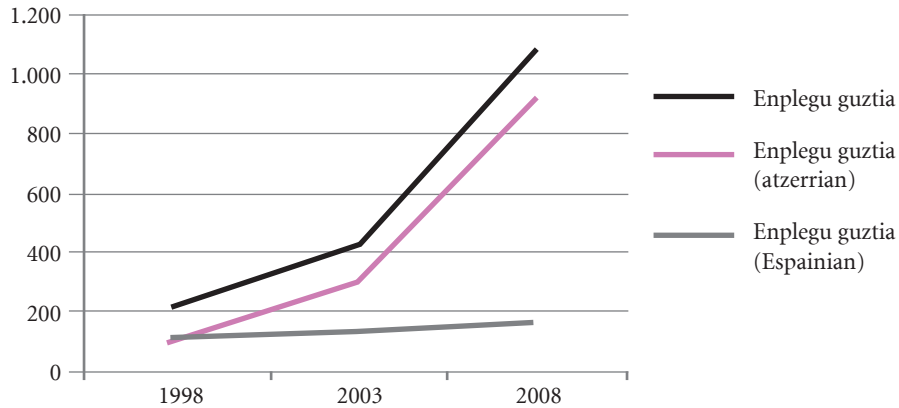
“Gainera, askotan, negozioak harreman pertsonaletan oinarritzen dira... Zuretzat ezezaguna den herrialde batera joaten zarenean, hango ohiturak, arteak ez dituzu ezagutzen, ez dakizu mundu horietan mugitzen. Ezin duzu zure etorkizuna gauza horietan oinarritu eta beste gauza batzuen aldeko apustuak egin behar dituzu..., eta horrela hasten dira borrokak: zuk hemendik joan nahi duzu..., zure bazkideak... beste bidetik..., eta oso zaila da, askotan amore eman arren, beste batzuetan ezezkoa eman behar duzu: ez, hau estrategikoa da eta ezin dut etsi. Amaitzeko, ez dut uste bazkide lokalak dirua jarriko duenik. Uste dut gehienetan zure ezagutza nahi dutela. Negozioaren zati bat ematen dizute hiltzen joan dadin. Itzaltzen doan bitartean ahal duten guztia jaso nahi dute, beranduago beraiek dituzten beste negozioetara aplikatzeko. Arretaz begiratu gero, *joint venture* gehienak partzialak dira, bazkideak beste negozio batzuk mantentzen ditu” ondorioztatzen zuen Fernandok.

Bajaj-en bitartez (beraiekin jarraitu zuen bezeroa) Rinder Kawasakirentzat lan egiten hasi zen eta denborarekin Kawasaki bere bezero nagusian bilakatuz zen. Nahiz eta Kawasakik Indian lantegirik ez izan, Indian produzitutakoa Kawasakiri esportatzen zitzaion Indonesia, Malasia, Tailandia, EEBB eta Japoniara. “Zortea izan genuen, %100ean gure aldeko apustua egin zuen bezero bat edukitzeagatik, baina oso mundu konplexua da eta hango arauak eta hemengoak ez dira berdinak. Han ez duzu eskaintzarik egiten, han proiektu baterako aukeratzen zaituzte. Hori bai, gero zein prezioetan saldu behar duzun esango dizute”, zehazten zuen Fernandok.

2000 urteetako lehen hamarkadan Rinder-ek Indian bere ibilbidea bakarrik jarraitu zuen, lehen ekipoan lan eginez bere baliabide garrantzitsuenen bitartez, teknologia eta diseinua, hain zuzen. Hauek beti Euskal Erkidegoan egin ziren. “Faroaren balioa diseinua da, eta horixe da Rinder-en altxorra”.

Corporación Rinder-en aldagai garrantzitsu batzuen bilakaera hurrengo irudietan ikus daiteke.

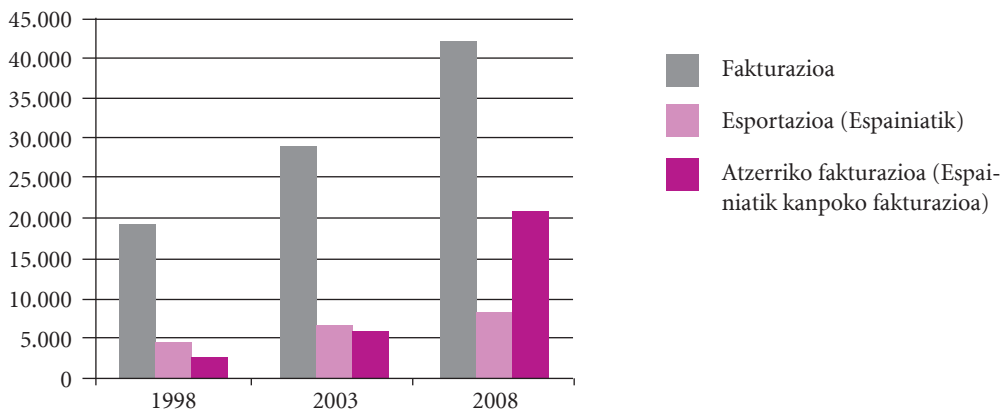
1. irudia

Corporación Rinderren enpleguaren bilakaera

Rinder-ek Indian bere ibilbidea bakarrik jarraitu zuen, lehen ekipoan lan eginez bere baliabide garrantzitsuenen bitartez, teknologia eta diseinua

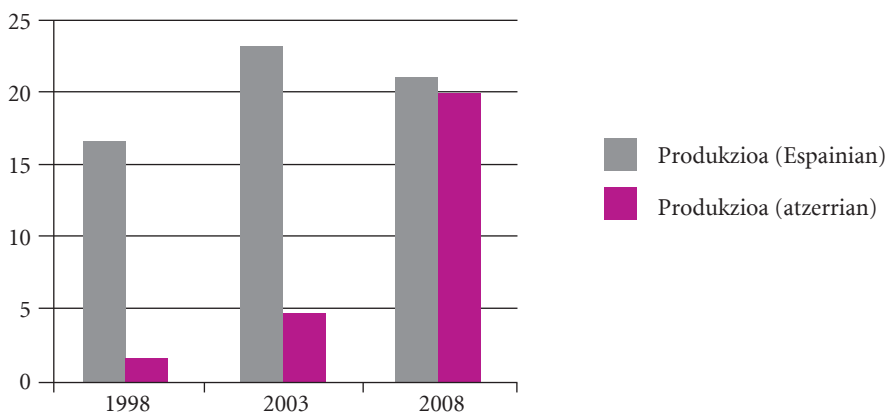
Iturria: Corporación Rinder.

2. irudia

Fakturazio eta esportazioaren bilakaera (milaka eurotan)

Iturria: Corporación Rinder.

3. irudia

Produkzioaren bilakaera (miloika eurotan)

Iturria: Corporación Rinder.

“Beraiek hauxe esan dezaten: ‘Rinder hornitzaile globala da, ez da berria, badakit ondo egiten duela lan, ezagutzen dut eta’”

Horrela, Rinder bera bakarrik, beste bazkiderik gabe, Indian enpresa berriak irekitzen joan zen: 2003an Chakan-en, Pune; 2006an Pimpri-n, Pune; eta, 2008an Delhin, Bahadurgarh Haryana. Fernandok aspaldi, 1995ean egindako hausnarketa estrategikoa gogoratzen zuen: “Indiara horrela iritsi ginen, hauxe buruan geneukala, gure bezeroak Europan gurekin pozik badaude, zergatik ez eskaini gure lana beste merkatu batzuetan ere?. Gainera, sektoreko liderrak ziren enpresa japoniarren produktuak Japonian eratzen ziren, eta han hartzen ziren erabakiak ere. Bezero horiek aritzen diren merkatuetan egon nahi dugu, beraiek hauxe esan dezaten: “Rinder hornitzaile globala da, ez da berria, badakit ondo egiten duela lan, ezagutzen dut eta”. Horixe zen geneukan ideia, bikaina zen, eta horretan jarraitzen genuen”.

Beste arrazoi bat ere bazegoen, egoera okertzen zenerako irtenbide bat edukitzea: “Orokorrean, Europan desinbertsio ikaragarria ematen ari da..., eta krisiak, gainera, prozesu hau areagotzen du. Geroz eta beharrezkoagoa ikusten da Europatik urruti ekoiztea, eta guk badugu beste kokapen bat, ez dakit nahikoa den ala ez. Gure bezeroek gu geroz eta gehiago presionatzen gaituzte kostu txikitako herrialdeetan produzitzeko (LCC, *Low Cost Country*). “ Kontuak ateratzeko LCC-etan ekoiztea ezinbestekoa da”, esaten digute. Bestetik, toki horietan dagoen merkatua ere kontuan hartu behar da. “Merkatu garrantzitsua dagoen herrialde batean zu ez bazara ezartzen zure lehiakideari tokia uzten diozu”. Beraz, 1995ean egindako hausnarketa baliagarria zen beste herrialde batzuetan ezartzeko proiektuetarako ere. 2008an hasitako krisiak planak atzeratu zituen, baina 2010eko udaran pil-pilean zeuden.



Rinderrek Indian zuen bigarren lantegia, Chakanen kokatua (2002).

Beste herrialderen baten ezartzea, nola egin?

Ezarpen berrietarako aukerak Txina, Indonesia, Vietnam eta Brasil ziren, eta Fernandok adierazten zuen: “Txina 15 miloi motoko merkatu ikaragarria da, lehenago edo geroago han egon behar dugu. Zertxobait han saltzen dugu baina oso gutxi. Han saltzeko, bertan kokatu behar zara, bestela ezinezkoa da. Indian homologazioak beharrezkoak dira, Txinan ez. Bakarrrik esportatzen dutenek zertxobait homologatua behar dute, beraz, zertxobait saltzen dugu. Indian bost edo sei moto ekoizle daude, Txinan 500 edo 600 egon daitezke. Indian zazpi faro ekoizle daude. Txinan, ziur aski 40.000. Prezioetan lehiatzen den merkatu batera ezin gara joan, ez dakigu, ez dugu inolako aukerarik. Exijitzen duten merkatuetara joan behar gara, behar bat izanda inork erantzuten ez duen merkatuetara, eta zuk egin dezakezu: dituzten premiei erantzuna emanetz! Noizbait Txinara joango gara, baina, ez dakit...Txinan lan egiteko era ikaragarria da: diru beltza, marjina kaxkarrak (zergak eta tasak estaltzeko adina ez direnak...). Txina izugarri konplexua da. Hala ere, ez dugu uko egiten, Taiwan sarbidea izan daitekeen arren.

Indonesia edo Vietnam ziren beste aukera batzuk Rinder ezartzeko, eta Fernandok adierazten zuen legez: “Indonesia munduko hirugarren merkatua da eta Vietnam, oso handia izanik, oso gertu dago. Gainera, gure bi bezero Indonesian daude. Indonesiara esportatzen dugu Kawasaki eta Yamaha hornitzeko. Bajaj eta TVS ere han daude, muntatzen ari diren modeloak Indiatik ekartzen dituzte. Hau da, Indian hornitzen ditugu eta zeharka Indonesian dituzten plantak ere, modeloak Indiatik iristen dira han muntatzeko. Vietnam beste aukera bat izan daiteke, modan dago, baita turismorako ere, geroz eta entzunagoa da, nahiz eta ez ezagutu, bere ohiturak, kulturak...direla eta herrialde konplexua izan daitekeela uste dut”.

Eta azkenik, Brazilzagoen, “merkatu handia eta kulturari dagokionez antzerakoagoa. Gertuago ikusten dugu. Hori abantaila bat da. Brasilen bi gurpilen merkatua Manao-n Kontzentratzen da, oihanaren erdian dago, oso itxita dago, eta hor denak daude, eta horrek segurtasun gehiago ematen dizu,..., enpresa atzerritarrak hor daude, beraz beste herrialdeekiko diferentzia nabarmena dirudi” ondorioztatzen zuen Fernandok. “Aukera ugari daude, baina ezin dituzu inbertsioak egin toki guztietan ezartzeko, eta are gutxiago oraingo egoeran, dena oso konplexua den unean... Brasilen etorkizunean egingo diren ezarpenetarako nahiago dugu tokiko bazkiderik gabe joatea. Baina, Txinara edo Indonesia bazkiderik gabe joatea oso zaila da. Herrialde oso konplexuak dira, norberaren kabuz ezartzeko, batez ere hasieran...Brasil errazagoa, baina...”

2008an hasitako krisi ekonomikoak Corporación Rinder-en nazioartekotze prozesuak gelditu zituen, baina ezarpen berriak urrutiko herrialde ezezagunetan izan zitezkeen: Txina, Indonesia, Vietnam, edo, behar bada, Brasil. Fernando Etxebarria 2010eko udaran nazioartekotze estrategia planifikatu nahian zebilen, hausnarketan kontuan zituen, batetik, bere esperientzia (“arrakasta edo porrota ez dago zirkunstantzien menpe, horien aurrean dugun jarreraren menpe baizik”) eta, bestetik, bere ezagutza (“ez dut ezagutzen ondo funtzionatzen duen *join venture*-rik, hala ere, martxan dagoen negozio batekin hastea, nahiz txarra izan, zorionekoa da”): “Rinder, bere kabuz ezarri behar da herrialde berrietan ala badu beste aukerarik? Nazioartekotzean lankidetzak akordio guztiak baztertu behar al ditugu?, zalantzan jartzen zuen Fernandok.

“Merkatu garrantzitsua dagoen herrialde batean ez bazara ezartzen zure lehiakideari tokia uzten diozu”

“Rinder, bere kabuz ezarri behar da herrialde berrietan ala badu beste aukerarik?”

1 eranskina



Fernando Echevarría, Corporación Rinder-eko Zuzendari Orokorra (erdian) eta UPV/EHU ko Idoia Idigoras eta Oskar Villarreal.

Ohar pedagogikoak

Irakaskuntzarako kasu honen ohar pedagogikoak jaso nahi badituzu, posta elektroniko honetara eskatu:

Idoia Idigoras Gamboa: idoia.idigoras@ehu.es

Grupo Tamoin: bezeroarekin nazioartekotuko al gara?

Aitziber Lertxundi Lertxundi
Jone Mitxeo Grajirena



Tamoin Taldea	198
Aktibitate-sektorea	199
Grupo Tamoin-en nazioartekotzea	200

Tamoin Espainiako industria- zerbitzuen hornitzaile nagusienetako bat zen

2009 urteko uda hasieran, Joseba García, Grupo Tamoin enpresaren Zuzendari Orokorra, hurrengo urteetako plan estrategikoan nazioartekotzeak izango zituen ardatz nagusiak erabakitzeko prozesuan zebilen. 1956 urtean sorturiko bilbotar enpresa hau, Espainiako industria-zerbitzuen hornitzaile nagusienetako bat zen. Bereziki elektrizitate eta petrokimika sektoreetako instalazioen muntaia eta mantentze-zerbitzua egiten zuen, nahiz eta azken urteetan bere negozioa dibertsifikatze prozesu batean zegoen, energia berriztatzaile eta industria aeroespazialaren sektoreetara, besteak beste. Momentu hartan sektorean bizi zen erronka bat eskari merkatuen dibertsifikazioa zen. Honela, enpresak kanpoan egindako ezarpenekin bizitako esperientzia eta lehia hazkorra Josebaren ardura nagusiak ziren. Erronka horretan bere zuzendaritza-taldeari hau galdetzen zion: “Nazioarteko bezero berriak lortzeko inizatiba guk hartu behar al dugu? Edo, ez ote da hobe gure bezeroen lankidetzaz erabiltzea merkatu berrietara atek irekitzeko?”.

Tamoin Taldea

Grupo Tamoin (Tamoin) 1956 urtean sortu zen Bilbon (Euskadi). 2008 urtean bere negozio-bolumena 50 milioi eurotik gorakoa izan zen, Espainiako industria-zerbitzuen hornitzaile nagusienetako bat zelarik. Bere jarduerak elektromekanika eta instrumentazio alorrean muntaia eta mantentze-zerbitzuez gain, instalazio barietate askoren eraikuntza eta mantentze lanetarako ingeniari-taldea espezializatuko zerbitzuak ere barne hartzen zituen. Elektrizitate-sorkuntza eta birfintze/petrokimika sektoreez gain, beste sektore industrial gehienetan lan egiten zuen (energia berriztatzaileak, aeronautika, ekipo-ondasunak, ingeniari-taldea, eta abar). Hortaz, bere bezero-zorrotan nazioartean erreferentzia zuten espainiar enpresa nagusiek osatzen zuten, Endesa, Iberdrola, Repsol YPF, Petronor, Iberia, General Electric, Arcelor eta Heineken, besteak beste.

Grupo Tamoin, S.A. enpresa nagusia zen eta zerbitzu partekatuen eskaintzaz arduratzen zen. Bere aktibitatea lau konpainien bidez antolatzen zuen, hauek aldi berean merkatuko bost negozio-unitate estrategiko kudeatzen zituztelarik (1 irudia), balio-katearen hainbat alorretan balioa erantsiz, ingeniari-taldea, muntaia, mar-txan jartzea eta mantentzea, hain zuzen ere.

Bere enpresa ikuspegia “talde industrial nagusienetako bat izatea” zen eta ondorioz, errentagarritasuna eta hazkundea ziren enpresarentzat helburu orokor garrantzitsuenak. Horretarako bere langileak funtsezkoak ziren: “oso talde kualifikatua daukagu, proiektu konplexu eta berezien garapenean esperientzia handikoa”. Gainera, bere zerbitzuak balio erantsi handienarekin eman ahal izateko mota ezberdineko bazkide eta elkarkideen laguntza zeukan (teknologiako, proiektuetako eta izaera instituzionaleko aliatuak). Josebak oso argi zeukan: “guk hornitzaileen leialtasuna handitzen duen politika sustatzen dugu; proiektu berri bat daukagunean elkarrekin garatzea proposatzen diegu eta gorantz begiraturik, berdin ere bai, gure bezeroek honela joka dezaten saiatzen gara”.

Guzti horrek Tamoin bere bezeroengana orientaturiko enpresa batean bihurtzen zuen, zenbait bezeroekin 45 urte baino gehiagoko lan erlazioak mantentzea horren proba izanik.

1. irudia

Grupo Tamoin-en Negozio-Unitate Estrategikoak



TPS (Tamoin Power Services)		TER (Tamoin Energías Renovables)	TME (Tamoin Mantenimientos Especiales)	TSI (Tamoin Servicios de Ingeniería)	TCM (Tamoin Construcciones Mecánicas)
Zentral elektrikoien mantenu integralerako programak	Ekipo birakari-turbinen muntaia	Parke eolikoien mantenu-zerbitzuak	Hotz industrialak	Ingeniaritza	Industria-plantetan ekipoen muntaia mekanikoa
Ekipo birakari-turbinen mantenua	Zentral elektrikoien geldiuene programatuak	Parke eolikoak martxan jartzeko ikuskapen-zerbitzuak	Instrumentazio & elektrizitate zerbitzuak	Energia-aholkularitza	Industria-planten mantenu mekanikoa
Balbula eta euskarrien mantenua	Zerbitzu aeronautikoak, <i>motor fitting</i> -ak, moduluak & osagaiak	Parke eolikoien mantenu integralerako programak	Mekanika-zerbitzu bereziak	“Erabiltzeko prest” proiektuak (biomasa, kogenerazioa eta trigenerazioa)	Industria-planten geldiuene programatuak

Iturria: Grupo Tamoin.

Aktibitate-sektorea

Industria muntaia eta mantentze-zerbitzuen sektorearen bilakaerak erlazio zuzena zuen ekonomia osoaren garapen ziklikoarekin. Halaxe, 2000 urteaz geroztik sektorearen negozio-bolumenean hazkundera eman zen eskariaren portaera onaren ondorioz, baina hazkunde hori 2008tik aurrera gelditu zen krisia zela medio.

Muntaia industrialen sektorean enpresa mordoak lan egiten zuen, horietako asko eskualde mailan lan egiten zuten tamaina txikiko familia-enpresak zirelarik.

Halaber, tamaina handiagoko enpresen artean, eraikuntza eta zerbitzuen sektoreetako talde nagusien sozietate filialak zeuden. Horiekin batera, ondasun-ekipoen ekoizpenean eta instalazio eta muntaiaren espezializatutako taldeen barne zeuden enpresak ere lehiakideak ziren. Honela 2007 urtean, merkatu nazionalerako bederatzia enpresa nagusiek Espainiako negozio-bolumenaren %50 baino gehiago batzen zuten. Horien artean, Grupo Tamoinekin batera, Grupo Cobra, Grupo Elecnor, Grupo Abeinsa, Grupo Isolux Corsan, Grupo EMTE, Masa, Grupo Felguera eta Montajes Nerviión enpresak zeuden.

Momentu hartako inguruneko joeren ondorioz, sektoreko enpresak zerbitzuak zabaldu eta dibertsifikatzera behartuta zeuden, era berean eskariaren merkatuak dibertsifikatuz. Sektoreak erronka bikoitza zeukan: barne merkatua asetzeaz gain, esportazio merkatuari ere aurre egin behar zion, merkatu honen garrantzia hazkorrak zelako sektoreko enpresentzat. Bereziki, energia berriztatzaileen hedapenerako politikek energiaren segmentuaren hazkundera eragin zuten. Honela, Hego Amerika, Ekialdeko Europa edo Ipar Afrikako herrialde batzuen garapen ekonomikoan energiaren segmentua zen abiadura handienarekin hazten ari zena. Europa eta Estatu

Tamoin bere bezeroengana orientaturiko enpresa bat zen

2. irudia

10 arrazoi Grupo Tamoin aukeratzek



Iturria: Grupo Tamoin.

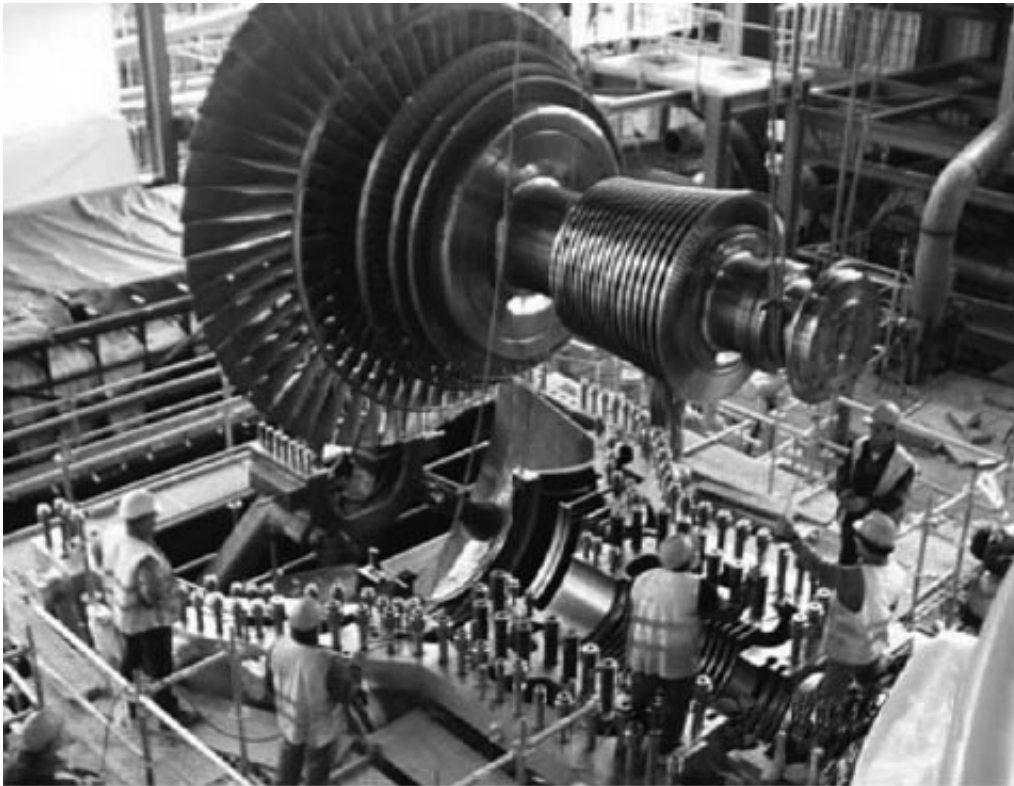
Batuetan ere bai energia alorrean inbertsio-proiektuak ondozkatzen ziren. Josebak zioen moduan: “potenzial oso altua duten merkatuak daude, adibidez, Polonia, Britainia Handia, Estatu Batuak. Merkatu horietan egon beharra dago!”.

Hortaz, sektoreko enpresentzat merkatu geografiko berrien garapena enpresa “traktoreen” nazioartekotzean oinarritzen zen, nagusiki energia, petrokimika eta telekomunikazio sektoreetakoak zirenak.

Grupo Tamoin-en nazioartekotzea

Grupo Tamoin-ek hirurogeita hamargarren hamarkadaren hasieran esportatzeari ekin zion eta nazioarteko fakturazioa hazten joan zen etengabe, 2009an %14 zelararik. Zuzendari Orokorrak beti zioenari jarraiki, “ez dena hazten, txikitu egiten da...Gauden bezala gelditzea erabakitzen badut galtzen gaude. Merkatu berrietara sartzea ahalbidetuko digun dimentsio handiagoa lortu behar dugu”. Hazkunde eredu bezala nazioartekotzearen estrategian oinarrituz eta atzerriko merkatuetako

Ekipo birakarien muntaia



Iturria: Grupo Tamoin.

hazkunderako aukerak aprobetxatzeko eta bere bezeroei, edonon daudelarik ere, zerbitzurik onena eskaintzeko asmoz, Tamoin-ek bere filialak sortu zituen, hauen kapitalaren %100aren jabe zelarrik. Horrela, 2009an Mexikon, Portugalen (2006an sorturiko zerbitzuen filialak) eta Alemanian (2008an sorturiko merkatal filiala) kokatutako ezarpenak zituen.

Mexiko eta Portugal-en kasuan, Tamoin merkatal izaerako ezarpena irekiztetik ekoizpeneko ezarpena izatera pasatu zen. Ezarpen hauek ez zuten taldearen antolaketa-egitura barruan negozio-unitate zehatzik eratzen, baizik eta enpresa nagusiaren itxurako erreproduktio txikiak ziren, atzerriko merkatuaren tamainara edo eskalara egokituak eta enpresa nagusiaren produktu/zerbitzu lerroen ekoizpenean eta merkaturaketan lan egiten zutenak. Ekoizpena erabat nazioartekotuta egon arren eta erosketen zatia ere bai, gainerako funtzioak (finantzak, marketina, antolaketa eta sistemak, sail teknikoa) Erandioko egoitzan (Bizkaia) zeuden zentralizatuta.

Tamoin-en nazioarteko ibilbidea batez ere espainiar bezero handiekin partekatutako eskarmentuaz bereizten zen, Iberdrolaren kasuan esaterako, bere nazioartekotzearekin enpresa lokalen gain traktzio funtzioa eragiten baitzuen. Enpresa handi hauen nazioartekotze prozesuek, orokorrean tamaina handitzeaz gain kanpoko eragiketen konplexutasuna handitzea zekarten eta hau dela eta enpresa lokal ezagunekin jatorrian lankidetzaz geroz eta gehiago erabiltzen zuten beraien kanpoko garapenean. Josebaren esanetan “Iberdrolak Mexikora joateko erabakia hartzen duenean, enpresak behar zituen eta deitu egin zigun. “Mexikora joatea interesatzen al zaizue?” galdetu ziguten. Erantzuna berehalakoa izan zen: bai edo bai. Aukera ona zen”.

Sektoreko enpresentzat merkatu geografiko berrien garapena enpresa “traktoreen” nazioartekotzean oinarritzen zen

**2009an
nazioartean
kokaturiko
hiru ezarpen
zituen:
Mexiko,
Portugal eta
Alemania**

Nazioarteko testuinguru honetan, Grupo Tamoin-ek kalitatea eta diseinua, bezeroari arreta eta gertutasuna, bere giza baliabideen gaitasuna eta guzti hori prezio lehiakorrek konbinatzean oinarritzen den produktu/zerbitzuen desberdintzapenarekin lehiatzen zuen. Josebak adierazten zuen legez: “Zerbitzu espezializatuak integratzeko gaitasun handia daukagu, kalitate handiarekin, 50 urte baino gehiagoko enpresa izatearen eskarmentua dugu eta jakina, prezioa. Bezeroari integratutako zerbitzua eskaini nahi diogu: guk arazoa konpontzen dizugu, prezioaz hitz egingo dugu, baina epe ertain luzerako elkarlana bilatzen dugu”.

Guzti horrek konfiantza eta bata bestearenganako ezagutzan zetzan harremanen garapena ekartzen zuen, enpresa bien lankidetzan bizipen jarraituen fruitu bezala.

Joseba García-k enpresari eman nahi zion nazioartekotzeak merkatu geografiko eta sektore erakargarrienak eta etorkizunean hazteko potentzial handienekoei buruz erabakia hartzea zekarren. Portugal eta Mexikoko ezarpenetan izandako eskarmentuekin, erabakia oraindik eta zailagoa zen: “Ba al dago bakarrik joan eta bezero berriak bilatzeko aukerarik?, edo gure bezeroek lehenengo urratsa emateko zain egongo gara beraiekin nazioartekotzean lankidetzan jarduteko?”.

Ohar pedagogikoak

Irakaskuntzarako kasu honen ohar pedagogikoak jaso nahi badituzu, posta elektroniko honetara eskatu:

Aitziber Lertxundi Lertxundi: aitziber.lertxundi@ehu.es

ESI, edo nola nazioartekotu zerbitzuak

Izaskun Alvarez Meaza
Olatz Etxegarai Legarreta
Enara Zarrabeitia Bilbao



Enpresa eta bere jarduera sektorea	204
Nazioartekotze estrategia	205
Lankidetza akordioak	207

Irakaskuntzarako kasua

ESI, irabazi-asmorik gabeko fundazioak, 'software' eta zerbitzuen industria sektore egonkor, produktibo eta bikain bat bihurtzeko lan egin du

1. Zerbitzu baten kostuak batez ere pertsonalaren kostuak ziren, beraz, zerbitzuaren kostua murriztea ez zen bideragarria.

2002ko udazkena, Manu Pregok ESiren (European Software Institute) Zuzendari Nagusiak, erakundearen nazioarteko bihurtze estrategia markatuko zuen erabaki bat hartu beharra zeukan. ESI, 1993. urtean Europar Batasunak eta Eusko Jaur-laritzak sortu zuten sektoreko enpresa handiekin batera eta Zamudion (Bizkaia) egoitza zuen irabazi-asmorik gabeko fundazioa zen. Hasieran, Europar Batasunak emandako diru-laguntzei esker finantzatzen zen 1999an Bruselako diru iturria bukatu zen arte. Iraunkortasuna lortzeko, ESIk 2000 – 2003 Plan Estrategikoa definitu eta abian jartzea erabaki zuen. Plan honek, beste zenbait helbururekin batera, nazioarteko bihurtzeko asmo handiko helburuak zituen, hauetariko bat mundu osoan zehar bere produktuak eta zerbitzuak saltzeko sare bat sortzea izan zelarik. Manu Pregoren arabera, aipatutako nazioarteko merkataritza-sarearen arrakastak salmenten gehikuntza eragin zuen, honek, erronka berriak eragin eta merkatu berrien irekiera ahalbidetu zuen. Zentzu honetan, Manu Pregok hurrengo galdera egiten zion bere buruari: “Nola lehia dezakegu Hego Amerika edo Ekialdeko Europa bezalako merkatuetan, guk eskaintzen ditugun zerbitzuen prezioa bertako lehiakideek eskaintzen dutena baino handiagoa dela kontutan izanik?¹ Nola jarrai dezakegu handitzen gure aholkulariei are gehiago bidaiatzea eragin gabe, baina gaur egun dugun langile kopurua handitzeko behar izan barik?”

Enpresa eta bere jardura sektorea

Zamudioko Teknologi-Parkean kokatzen zen irabazi-asmorik gabeko ESI fundazioak software eta zerbitzuen industria sektore egonkor, produktibo eta bikainean bihurtzeko lan egiten zuen. Honela, enpresei laguntzen zitzairen merkaturatzen zituzten informazio teknologi soluzioen garapenean kalitate eta produktibitate gorena lortzen, bai nazio mailan zein nazioartekoan. Bestalde, ESIk ahaleginak egiten zituen gizarte osoak, bai herritarrek bai sektore ezberdinetako ETEek soluzio hauek eskuragarri izan eta hauen erabilera eraginkorra eta zentzuduna egin zezaten.

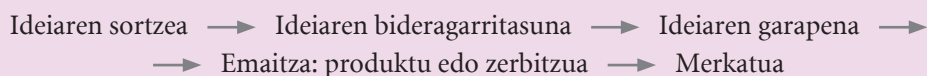
Fundazioaren xedea Informazio Gizartearen garapena eta industriaren lehiakortasuna hobetzea zen, ezagutza, berrikuntza, etengabeko hobekuntza, eta Informazioaren Teknologien sustapena eta hedapenaren bidez.

Helburu nagusia, enpresei *software* hobetua egiten laguntzea zen, denbora eta forma egokian, kalitate handiago eta kostu txikiagoarekin. Era berean, erronka nagusien artean hurrengo zegoen: mundu mailan liderra izatea kalitatearen garapenari eta *software* sektoreko ETEen lehiakortasunari emandako laguntzan, garapen endogeno eta hitzarmen estrategikoen bitartez.

ESIk zituen funtzioen artean produktu berriak garatzeko I+Gren aurreratzea, teknologia berrien garapena eta Informazioaren Teknologien sektoreari zerbitzuak ematea nabarmentzen zen.

Informazioaren Teknologien sektorea sektore globalizatua zen, bai bezeroentzat bai ekoizle eta hornitzaileentzat. Tamaina ezberdinetako enpresek osatzen zuten erabat nazioartekoa zen merkatua. Sektorearen globalizazioak software produktu edo zerbitzu baten erosketari munduko edozein tokitan kokatzen ziren enpresen bidez egitea ahalbidetzen zuen.

1. irudia

ESIk balio erantsiaren katea

Iturria: autoreek egindakoa.

Mundu mailako merkatu honetan, enpresek, tamaina kontutan izan gabe, lehiakideetatik bereiztea beharrezkoa zuten. Ezaugarri diferentziagarria eskaintako *software* produktu eta zerbitzuen kalitatea zen batez ere, eta hau, ESIk, beste batzuen artean, ematen zituen nazioarteko ziurtagirien bidez ukigarri egiten zen. Beraz, kalitate eta produktibitate handiagoa izanez gero beraien produktuen eskaria handituta ikusi zuten enpresa guzti hauentzat, prezioaren bidez desberdintzea ez zen lehiatzeko abantaila.

ESIk balio erantsiaren katea, ikerkuntza proiektuen “produktizazio” bezala ere izenda zitekeena, ideia batetik sortzen zen produktu edo zerbitzu batentzat eta ondoren ideiarekin bideragarritasuna aztertzen zen. Behin bideragarritasuna onartuta, ideia garatzen zen produktu edo zerbitzu bezala merkaturatuz. Hurrengo irudian azaltzen den bezala, ideia balioa lortzen zihoan katean zehar.

Pertsonak, pertsonen jakintza, esperientzia, prestakuntza eta nazioarteko boka-zioa balio erantsiaren katearen oinarriak ziren.

Ondorengo taulan 2000 – 2002 epealdirako zenbait hazkunde magnitude aipagarrien eboluzioa adierazten da:

1. taula

ESIk hazkundea

Urtea	Langile kopurua	Diru-sarrerak langileko (€)	Zerbitzu teknologiko kopurua	Diru-sarrerak zerbitzu teknologikoko (€)	Diru-sarrera totalak (K€)
2000	41	68.000	37	560.000	3.233
2001	49	71.000	59	899.621	3.298
2002	58	79.000	78	1.172.439	4.615

Iturria: ESIk emandako datuetan oinarrituta autoreek egindakoa.

Nazioartekotze estrategia

Bruselak emandako laguntza bukatu zenean eta iraunkortasuna lortzeko helburuaz, ESIk 2000 – 2003 epealdirako Plan Estrategiko bat ezarri zuen (Plana). Plan honen helburu nagusi bat I+Gren emaitzak enpresentzat izango ziren zerbitzuetan eraldatzea zen. Honen asmoa hirukoitza zen: ESiren diru-sarrerak gehitzea merkaturako salmenten bidez; I+Gren emaitzen aplikagarritasuna enpresetan egiaztatzea;

Fundazioak duen helburu nagusia enpresei ‘software’ hobea egiten laguntzea da, denbora eta forman, kalitate handiagoa eta kostu txikiagoarekin

**Pertsonak
(beraien
jakintza,
esperientzia,
prestakuntza
eta nazioarte-
ko bokazioa)
balio erantsia-
ren katearen
oinarriak dira**

eta I+Gren emaitzak enpresetara iristen zirela bermatzea beraien lehiakortasuna handitzeko. Gainera, Manu Pregoren aburuz, Planak, beste zenbait helburuaren artean, asmo handiko nazioartekotze helburuak zituen. Helburu hauetariko bat nazioartekotzean lankidetzan zen, produktu eta zerbitzuak mundu mailan saltzeko nazioarteko merkataritza-sare bat sortzearen bidez, nazioarteko hedapena bizkortzeko eta merkatu masa kritiko bat lortzeko helburuarekin.

Planaren nazioartekotze helburuak lortzeko asmoz, 2000. urtean ESI@net bezala ezagutzen zen Nazioarteko Merkataritza-Sare Komertziala sortu zen. Sare horretako kideek akordio komertzial bat zeukaten eta akordio horren bidez ESIren hainbat produktu eta zerbitzu saltzen zituzten salmenta komisio baten truke. Zerbitzuak ESIko langileek ematen zituzten, eta horretarako Zamudiotik munduko beste edozein tokitara aldatzen ziren.

ESI@net merkataritza-sarearen eboluzioa sortu zenetik ondorengo taulan adierazten da:

2. taula

ESI@net merkataritza-sarearen eboluzioa

Urtea	Bazkide kopurua	Herrialdeak	Kontratu kopurua	Diru-sarrerak kontratuko (€)
2000	10	16	4	36.000
2001	24	30	12	180.000
2002	34	36	22	741.000

Iturria: ESIk emandako datuetan oinarrituta autoreek egindakoa.

ESIren bezero nagusiak nazioarteko mailan ETE lokalak eta enpresa multinazionalak ziren. Orokorrean, enpresa hauek multinazional espainiarrak ziren (Telefónica, Indra, etab.) eta kontaktua beraiekin modu koordinatuan egiten zen, bai jatorriko enpresan (ESIren aldetik) bai tokiko egoitzan ESI@net sarearen bazkide komertzialaren bidez.

Lehiakideei dagokienez, nazioarteko ingurunea orokorrean tokiko merkatuan zerbitzuak ematen zituzten enpresa txikiek osatzen zuten. Horregatik, Manu Pregoren iritziz, kostu aldetik enpresa mota hauen arazoa ESIk izan zezakeena baino askoz txikiagoa zen. Kostu finakoak txikiak ziren eta kostu aldakorra edo zerbitzuaren kostuak ez zekarren langileen lekualdatzea herrialde batetik bestera. ESIk aldiz, tamaina eta metatutako nazioarteko esperientziaren abantaila zeukan. Azpimarragarria da zenbait zerbitzu edo/eta produktuk ez zutela inolako kompetentziarik ESIko iker-tzaileek garatutako I+G proiektu berrietatik sortzen zirelako.

Egoera honetan, ESI@net Merkataritza-sarea herrialde desberdinen beharriak aztertzeko lehenengo adierazlea zen. Sare honen bidez, merkatuen potentzial eta hazkundearen ikuspena lortzen zen.

Aldiz, zerbitzuaren ezarpenak, Merkataritza-sareko agentearen bidez saldua, ESIko langileria tokiz aldatzea ekartzen zuen zegoion herrialdera. Ez zen ahaztu

behar tokialdatze honek proiektuari kostua gehitzen ziola eta tokiko hizkuntza ezagutzeko beharrezana zekarrela.

Arazo hau murrizteko aukera bat, zerbitzuaren ezarpena merkataritza-agenteari irakastea zen, agenteak zerbitzu horiek egiten ikasi nahi zuelako. Baina honek, Manu Pregoren iritziz, ESIn arriskua zekarkion, ezagutzaren ihesak agentea lehiakide bihurtzeko zezakeelako.

Baina beste aukera bat zegoen, merkataritza-bulego bat sortzea non ESIn langileak zerbitzua emango zuen. Baina aukera hau, Manu Pregoren iritziz, ez zen ekonomikoki bideragarria. Pertsonen kudeaketaren ikuspuntutik, aukera honek ESIn langile batzuk atzerriratzea edo alde aurretik trebatu beharreko lekuko pertsonak kontratatzea suposatzen zuen. Aukera biek kostu eta arrisku handiak zekartzaten nazioarteko jardueraren iraunkortasunerako.

Planaren nazioarteko helburuak lortzeko ESI@net izeneko nazioarteko merkataritza-sare bat sortu zen

Lankidetzak akordioak

Bazkide egokia bilatu eta akordioa ezarri ondoren, lankidetzak nazioartekotzean ESI@net Sarearen parte izatera sartzen ziren bazkide komertzialen bidez ematen zen.

Bestalde, ESIn ere lankidetzak akordioak zituen nazioarteko mailan unibertsitate ezberdinekin eta gobernu-erakundeekin. Honela, ESI@net osotzen zuten bazkideek ESIn ikusten zuten erakunde hauen interesak herrialdekoekin bateratzeko gai zen erakunde bat, horrela tokiko estrategia sektorial iraunkorra egin ahal izateko.

Era honetan, Manu Pregoren ustez, ESIn iraunkortasunaren arazoa neurri handi batean konpondu egin zen, bai tokiko merkaturak bai nazioartekoan lortutako salmenten gorakadei esker. Gainera, merkaturatze prozesua nazioartekotzea lortu zen. Baina orain, ESI hurrengo urratsaren aurrean zegoen: 2002ko udazkenean, Manu Pregok, ESIn Zuzendari Nagusiak, hurrengo galderak egiten zizkion bere buruari: “Gure produktuak eta zerbitzuak ESI@net sarearen bidez nazioarteko merkaturatzean egonda, zer gertatzen da produktu eta zerbitzu hauen ekoizpen prozesuarekin? Nola nazioartekotze gintezke merkataritza-agenteei ezagutza transferitzeko arriskua izan gabe eta langile kopurua handitu gabe?”.

Ohar pedagogikoak

Irakaskuntzarako kasu honen ohar pedagogikoak jaso nahi badituzu, posta elektronikoko honetara eskatu:

Enara Zarrabeitia Bilbao: enara.zarrabeitia@ehu.es

Geyser-Gastech, gogobetetze osoa bere bazkideei: nola izan lehiakorrak?

Amaia Agirre Aramburu
Izaskun Agirre Aramburu
Amaia Aizpuru Garmendia



Enpresaren jatorria	209
Berogailuen sektorea	209
Berogailuen negozioa GG	210
Nazioarteko hedapena	213
1 eranskina	214

Europako berogailuen merkatua txikiagotzen ari zen berritze merkatu bat zen; bezeroak euren estrategia birplanteatzen ari ziren Errusiako merkatura

2007ko uztailean, Joseba Beldarrain, Geysler-Gastech-eko zuzendari orokorrak, Asier Plaza, erosketa zuzendariak eta Jesús Toméz, berrikuntza zuzendariak bilera bat egin zuten erakundearen etorkizuna markatuko zuen erabaki bat hartzeko. Erakundea 1997. urtean sortua eta Bergaran (Guipúzcoa) kokatua, Fagor Etxetresnak eta Valliant taldearen arteko joint-venture baten ondorioa da. Erakunde honen jarduna ur-berogailuen ekoizpen eta garapena zen eta horrela bere bezero bazkideak gogobetetzea lortu zuen.

Joseba Beldarrainek bazekin Europako berogailuen merkatua txikiagotzen ari zen berritze merkatu bat zela. Bezeroak euren estrategia birplanteatzen ari ziren Errusiako merkatura. Horregatik, Joseba Beldarrainek eta bere taldeak euren etorkizuna arriskuan ikusten zuten. Nola bete zitezkeen Geysler-Gastech-ek bere bezero bazkideen espektatibak? Eta nola izan zitezkeen lehiakorragoa?

Enpresaren jatorria

Geysler-Gastech S.A-ren (aurrerantzean GG) jarduna ur-berogailuak ekoiztea zen. Fagor Etxetresnak eta Valliant taldearen arteko joint-venture batek sortu zuen. Enpresa Bergaran (Gipuzkoan) 1997an sortu zuten bi bazkideek %50era. Helburua, merkatura eskaintzen zituzten berogailuen marjinak hobetzeko zuten beharra asebetetzea izan zen.

Fagor Etxetresnak Koop. E., etxetresnen ekoizle europarra, MONDRAGON¹, eko hainbat negozioetan (sukaldeak, garbigailuak, ontzi-garbigailuak, confort, sukaldeko altzariak...) aritzen zen kooperatibarik zaharrena zen eta nazioartekotzeko zuen nahia zen bere ezaugarrietako bat.

Valliant taldea, Remscheid-en (Alemania) egoitza zuena, berogailuen eta ur bero sanitarioaren sektorean Europako liderra zen 2001etik. Vallianten integrazioaren emaitza da, 1874. urtean sortu zuen Johann Vaillant²-ek Europako beste talde batzuekin batera hala nola: BPK (Bongioanni Pensotti Kalore) enpresa italiarra eta Hepworth-Heating talde britainiarra. Orduetik Valliant taldearen ezaugarri nagusiak, berogailu eta are egokituaren teknologian aitzindaria izatea eta munduko 100 herrialde baino gehiagotan egotea izan dira.

Berogailuen sektorea

Berogailuen erabilera aurreko mendean kokatu behar dugu, 1905. urte inguruan. Western-etako pertsonaiek hautsez betetako bakero ausarten irudiak utzi dizkigute, zeintzuk bainatzerakoan oinarrizko sistema bat erabiltzen zuten: upela eta ur bero pitxar bat. Beranduago, erabiltzailea erosoago sentitu zedin ezarpen lokaleko berotze-sistema batera eboluzionatu zen. Hasiera batean, lurreko elementu bat zen, zeina aurrera, paretako elementu bat izatera pasa zen. Hurrengo aurrerapena produktuen garapenean honen urrutiko erabilera izan zen, hau da, elementu bakar bat etxeko puntu guztietako ur bero beharrei erantzuteko. Funtsean, 100 urte baino gehiago teknologikoki asko aurreratu ez zuen produktu batekin.

1. MONDRAGON
1956an Arrasaten jaiotako mugimendu kooperatiboen fruitu da, lehen Euskal enpresa taldea izanik. Antolamenduari dagokionez lau arlo hauen arabera dago eraturta: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza. Datu aipagarrienak ondorengo haiek dira; .2008. urtearen bukaeran 256 enpresek eta 92.773 langileek osatzen zuten MONDRAGON taldea.

2. Johann Vaillant
1984an lehen berogailu patentatzeagatik ezagutzen dugu.. Halaber, kontsumo ondasunen industrian marka erabilpenagatik aitzindari gisa dugu ezaguna bere lehen logotipoa dela eta.. 1905an, Johann Vaillantek ankadun lehen berogailua sortu zuen, Geysler izenarekin. Geroztik, 1961 ean, paretako lehen gas galdara sortarazi zuen. Hau guztiagatik, Vaillant-ek bere historian zehar berogailu eta ur beroaren merkatua iraultzatu du.

Hasiera batean, berogailuen merkatu zabala zegoen Europan, baina, galdaren agerpenak, etxebizitza berrietan berogailuak ez instalatzea ekarri zuen, Espainiako hegoaldea izan zen salbuespena. Ondorioz, berritze merkatu bat zen, 2-3 puntu portzetual txikiagotzen ari zena urtean. Europako Mendebaldean eta Errusian uraren beroketa udan bakarrik erabiltzen zen, gainerakoan Gobernu arduratzen zen zerbitzu hau emateaz zentral termikoen (district heating) bidez. Horrela berogailuen eskaera hazi egin zen, aukera interesgarri bat eskainiz. Gainera, berogailu errusiarrak ez zuten Europako berogailu estandarrekiko alde handirik. Merkatu honen beste ezaugarrietako bat, produktua komertzializatzeko bertako bitartekari bat edukitzearen beharra zen eta balio kateko jarduera batzuen gaineko kontrola galtzea eragiten zuen.

Hala ere, Asiako merkatua, eta Txinakoa bereziki, %12ko erritmoan ari zen hazten. Berogailuen ekoizpen eta kontsumoan merkaturik handiena zen, 10 milioi berogailu, munduko 13-14 milioien aurrean. Honek guztiak, Txinak osagai teknologiko aurreratuen hornitzaileen ehun industrial zabal bat izatea zekarren, Europak ez zuena. Txinako merkatuak zailtasunak zituen komertzializatzeko orduan, nahiz eta munduko tailerrik handiena izan atzerriko produktuen salmentarako oztopoak jartzen zituen. Hau da, Txinan egindako produktuak nagusitzen ziren. Halaber, zuzeneko eskulanaren kostua gutxi gorabehera Europakoa baino, 25 aldiz txikiagoa zen.

Merkatuari zegokion beste zailtasun bat ur beroaren inguruan zuten ikusmoldea zen, eta honek Europako merkatuko ezaugarri ezberdinak zituen produktu bat eskatzen zuen.

Berogailua produktu oso espezializatua zenez, sektore honetan merkatuko segmentuak ez ziren oso argiak. Honek masa kritiko handi bat izatea zekarren, zeinak lehiatzeko bolumena ematen zuen. Honek guztiak, berogailu ekoizleak ekoizpenaren potentziala arrazionalizatzerantz eramane zituen eta enpresa kontzentrazio prozesu batera. Horrela GG bi lehiakidera murriztu zen eta gainontzekoa oso atomizatua geratu zen. Junkers (Bosch talde alemana) zen bere lehiakide nagusia kostuak nabarmen txikiagoak zituena eta produktuaren estrategia marka bakarrekoa zituena.

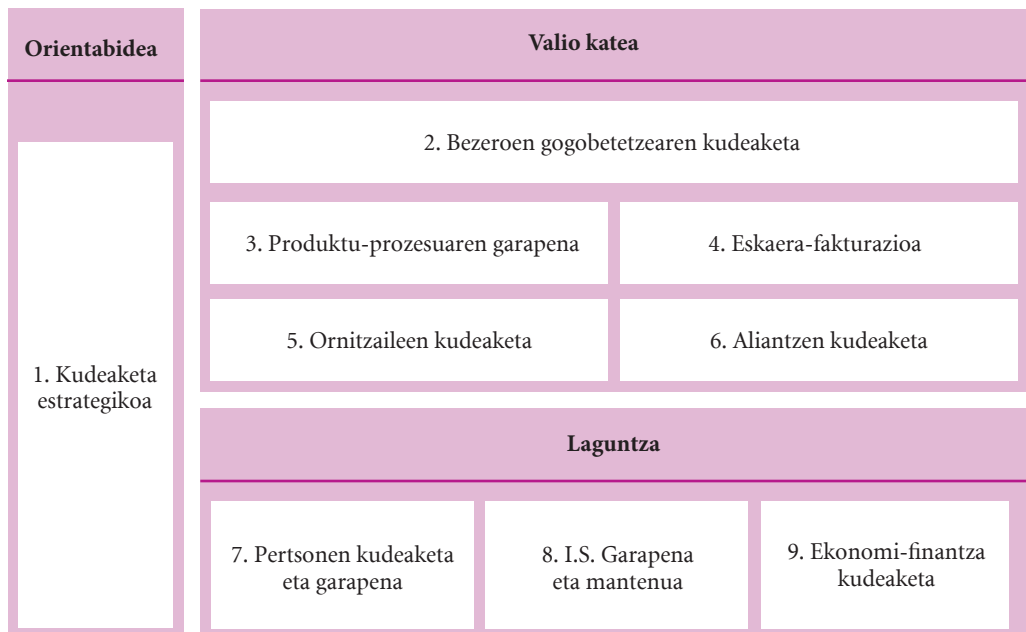
Berogailuen negozioa GG

GG enpresa txikietan egituratutako erakunde bat zen, honek erabateko kalitatea kudeaketaren arlo eta maila guztietara eramatea ahalbidetzen zuen, hau funtsezko hiru ardatzetan oinarritzen zen: barne eta kanpo bezeroarenganako orientazioa, eraginkortasun ekonomikoa eta barne funtzionamenduaren hobekuntza. Prozesu gakoaren inguruan egituratutako enpresa txiki hauek, zeharkako kudeaketa bat errazten zuten, bezeroari zuzendutako prozesu horizontalen bidez. Honako hauek ziren prozesu gakoak: Fabrikazio prozesua, eskaeratik hasi eta ordaintzeara arteko azpi-prozesu guztiak hartzen zituen bere baitan; Diseinu prozesua, produktu eta prozesuaren garapenaren azpi-prozesuak jasotzen zituena; eta beste hiru prozesu bezeroaren gogobetetzearekin, hornitzaileen kudeaketarekin eta aliantzen garapenarekin lotutakoak.

**Funtsean,
Berogailua
100 urte
baino gehiago
teknologikoki
asko aurreratu
ez zuen
produktu
bat zen**

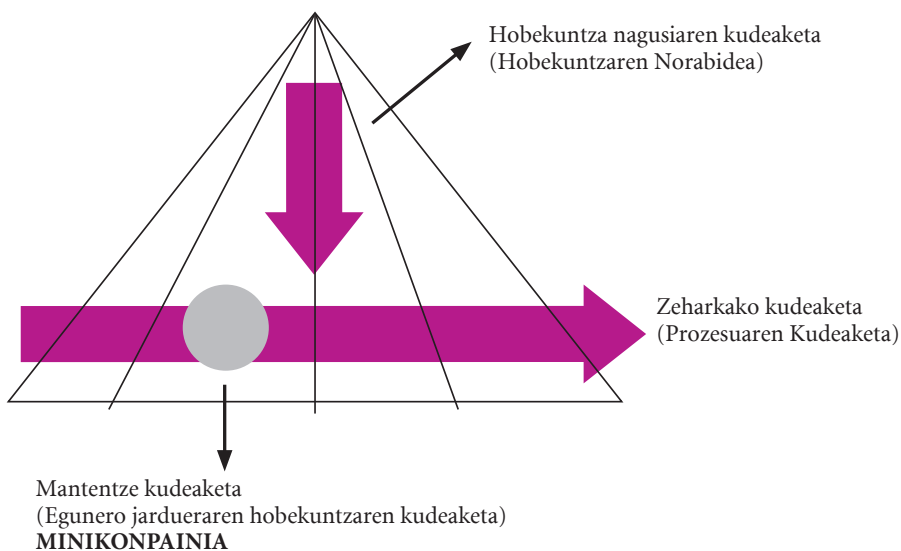
Txinako merkatuak zailtasunak zituen komertzializatzeko orduan, nahiz eta munduko tailerrik handiena izan atzerriko produktuen salmentarako oztopoak jartzen zituen

1. irudia
GGko Prozesu mapa orokorra



Iturria: Geysler-Gastech.

2. irudia
Enpresa txikien eredu



Iturria: Geysler-Gastech.

1 koadroan ikusi daitekeen moduak, GGren misioak ez zuten prozesu komertzialik. Zehazki, GGk ez zuten negozio estrategia menperatzen, bere bezero bazkideak zehazten zuten hau. Horrela, berogailuen salmenta Fagor Etxetresnak Koop. E. eta Vaillant Taldeko Marketing departamentuen bidez egiten zen.

1. koadroa

GGren misioa

GGn ur berogailuak garatzen eta ekoizten ditugu, Fagor Etxetresnak eta Vaillant taldeak definitutako estrategiak jarraituz. Gure helburua, behar den kalitate koste eta zerbitzuarekin bezeroen posizio lehiakorra hobetzeko irtenbide berritzaileak ematea da. Honekin, gure bezeroak asebeste, akziodunentzat errentagarritasuna lortu eta gure etorkizuna ziurtatu nahi dugu.

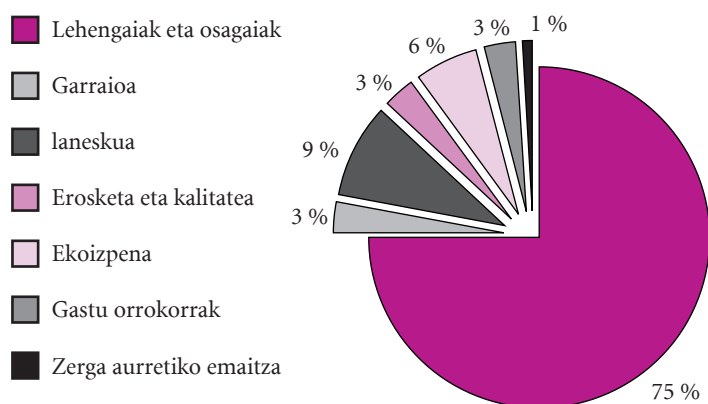
Iturria: Geysler-Gastech.

GG enpresa txikietan egituratutako erakunde bat zen, honek erabateko kalitatea kudeaketaren arlo eta maila guztietara eramatea ahalbidetzen zuen

GGn kostuetan lehiakorra izateko fabrikazio prozesua erabakigarria da. Zentzu honetan, lehengaien eta osagaien kostua, kostu osoarekiko %75a zen. Gainontzeko %25 horrela banatzen zen: egitura gastuak 12 puntu eta eskulana 9 puntu (ikusitako kostuen zunda). Lehiakide guztiek marka bakarraren estrategia jarraitzen zuten bitartean, merkatu honetan ez baitzuen balio banatzailearen marka zuen produktu batek, GGk marka-anitzeko estrategia baten alde egin zuen eta estandarrekin lan ez egite honek kostuen gehikuntza bat zekarren.

2001. urtera arte GGk ez zuen osagai gako (elektronika eta segurtasun balbulak) batzuen hornikuntza kudeatzen. Bitartekari baten bidez egiten zuen eta honek, informazio galera eta hornitzailearekin harreman falta izatea eragiten zuen. Honen ondorioz, produktu berrien prozesuaren eta elektronikako osagaien eta berogailuetako segurtasun balbulen garapena oso kaltetuta zegoen, teknologia eta jabetza-eskubideak kanpo bitartekariaren esku zeudelako. Hau guztiak, Asier Plazak, Jesús Tomék eta Joseba Beldarrainek pentsatu zuten erosketa prozesuan kanpo solaskide bat erabiltzea birplanteatzea presazkoa zela.

3. irudia

Kostuen zunda

Iturria: Geysler-Gastech.

GGn kostuetan lehiakorra izateko fabrikazio prozesua erabakigarria zen

2. koadroa

2003-2007an GGk lortutako onura nagusiak aliantzaren ondorioz

- 23 prestazio berri garatu zituzten batera, berogailuen munduan ezagunak, baina, ez dira produktuaren katalogoan agertzen. GGk epe horretarako egindako prestazio berrien %77 da.
- 15 berrikuntzen garapena, funtzio berritzaileak berogailuen munduan primizia izan direnak. Geysarren epe horretarako egindakoen %100 da.
- Mundu mailako 4 patente, GEYSER eta Aliatuak batera erregistratu dituzte.
- Erosketa prezioan %20 baina gehiagoko jaitsierak, baita funtzio osagarrietan.
- Defektiboetan hobekuntza garrantzitsuak (%11,77tik %0,38ra).

Iturria: Geysar-Gastech.

Hornitzaile honekin zuzeneko harremana izatea erabaki zutenean, osagai teknologikoen hornikuntzarako Asiako lurraldeek eskaintzen zituzten aukerak aztertzen hasi ziren. Hornitzaileak GGri emango zioten konfidentziasun eta eskusibotasun mailaren arabera sailkatu zituzten, eta hainbat hornitzaileekin harremanak sakondu zituzten, aliantzak sortzeko negoziazio bat bideratuz. Horrela, 2003an zuzeneko erosketa indartu zen, Bissful Tecnology Taiwan-eko hornitzailearekin. Hornitzaile honek ekoizpen instalazioa Txinan zuen eta segurtasun eta gas balbulak ekoizten zituen, 2005ean aliantza bat sinatu zuten. Zalantzarik gabe, baloratzeko alderdi bat renminbi-RMB-ren (Txinako moneta) parekotasuna izan zen.* ikus monetaren kointizazioaren eranskina*

Honen guztiaren ondorioz, berritzaia lortu zen, mundu mailako ezaugarri eta patenteak garatu ziren. Momentu honetatik aurrera know-how eta osagai teknologikoen jabetza eskubideak kontrolatu zituzten. Gainera, Txina eta Europaren arteko ezberdintasun kulturalak zeuden: erabakiak hartzeko, negoziatorako, ordu aldaketa... baina, erosketa eta lankidetzak hain esperientzia ona izan zen bientzako, Asiako kultura eta merkatuaren gaineko ezagutza lortu baitzen.

Nazioarteko hedapena

GGren nazioarteko planteamendua, bere bi bazkideen nazioarteko estrategiek baldintzatzen dute. Alde batetik, Fagor Etxetresnak Koop. E-k, 130 herrialdetan lan egiten zuen 12 marka komertzialen bidez. Berogailuei dagokienez, Errusiako merkatuari heldu zion, 2005ean 98.000 berogailuko bolumena zuen eta kontribuzio-margina txikia zen.

Beste alde batetik, Vaillant Taldeak 80 herrialde baino gehiagotan saltzen zuen Txinan eta Europan zituen 14 ekoizpen planten bidez. 2005ean 17.000 berogailu saltzen zituen Errusiako merkatuan eta ez zuen salmenta kate propio eta egituratu bat. Errusiako merkatuan lan egiteko erabili zuen estrategia aurreranzko integrazioa izan zen banaketa balio katera gehituz, horrela bere bezeroei eskaintako zerbitzu komertziala hobetzeko. Aurreko denak, fluxuan haztea (bolumena handitzea) eskatzen zuen.

Errusian transakzio ekonomikoen %70 ez da finantza entitateen bidez egiten. Irregularitasun asko zeuden zergeri zegokienez, arrisku-herrialde ziurgabetasun handiarekin, atzerriko enpresen diru-laguntzetan gardentasunik ez eta berogailuak ekoizteko hornitzaile teknologikoen sare industrialik gabe. Gainera, Errusian esku lana Europako estandarra baino, 6 edo 10 aldiz txikiagoa zen.

Vaillant Taldea berogailuen hornitzaile txinatar posibleekin harremanetan hasi zen Errusiako berogailuen salmenta bolumena handitzeko eta hau mehatxu larri bat zen Geyserrantzako. Era berean, Fagor Etxetresnak bere marjinak hobetu nahi zituen. Joseba Beldarrainek Asier Plana eta Jesús Tomézen laguntzarekin bere bezeroekin batera errusiar merkatura sartzeko helburuarekin, zeuden aukera bideragarrien inguruan hausnartu zuen. Zein aukera zituen Geyserrantzako bere bezeroek zuten merkatu errusiarra sartzeko? Lankidetzak akordioak baloratu behar al zituzten bezeroen eskaerak asebetetzeko?

Hornitzaile honekin zuzeneko harremana izatea erabaki zutenean, osagai teknologikoen hornikuntzarako Asiako lurraldeek eskaintzen zituzten aukerak aztertzen hasi ziren

1 eranskina

Chinese yuan renminbi (CNY)

Latest (19 September 2007): **EUR 1 = CNY 10,5001**

Change: +0,0682 (+0,65 %)

Select date range: **1m / 3m / 6m / 1y / 2y / 5y / All**

Change from 1 April 2005 to 19 September 2007: **-0,2254 (-2.10 %)**

Minimum (15 November 2005): 9,4322 - Maximun (22 April 2005): 10,8232



Iturria: European Central Bank.

Ohar pedagogikoak

Irakaskuntzarako kasu honen ohar pedagogikoak jaso nahi badituzu, posta elektroniko honetara eskatu:

Amaia Agirre Aramburu: amai.agirre@gmail.com

HINE taldea: hazkundera energia berriztagarrien bidetik

Kristina Zabala Berriozabal
Arantza Zubiaurre Goena



HINEren jatorria eta jarduera	218
HINEren nazioartekotze estrategia	219
Indiako merkatuan sartzea	222

1994. urtean indarra hartzen ari zela zirudien sektore baten aldeko apustua egitea erabaki zuen: energia eolikoaren sektorea; horretarako, Danimarkako hainbat enpresa oleohidraulikorekin teknologiaren transferentziako hitzarmen bat sinatu zuen, herrialde hori baitzen energia eolikoaren sektorean erreferentzia Europan

2009ko udaberriko arratsalde hartan, Pello Guibelalde, HINE Taldeko zuzendari gerentea, bakarrik geratu zen bulegoan, partzuergoko bazkide izan zitezkeen lau pertsonarekin bilera amaitu ondoren. Pentsakor, buruan zalantza eta ziurgabetasun ugari zituen, zurrunbiloan, ez baitzekien nola egin aurre erronka berriari: Indiako merkatuan sartzea. India merkatu erakargarria zen HINErentzat, baina energia berriztagarrien sektorean zalantza ugari ikusten ziren, kontu handiz eta zuhur ibiltzera behartzen zutenak. Horixe izan zitekeen energia berriztagarrien negozioaren nazioarteko hedapenean hurrengo urratsa, baina oraindik erabakitze zegoen nola heldu erronka horri. HINE Taldeak 2009. urtearen hasieran, Olaberriako (Gipuzkoa) lantegi nagusiaz gainera, ekoizpen lantegiak zituen AEBetan, Txinan eta Erresuma Batuan, eta orain, Gamesaren gonbita jaso zuen, MADE Tecnologías Renovables eskumendekoaren eskutik, elkarrekin Indian ezartzeko. Nola sartu behar zuen HINEk herrialde hartan, bakar-bakarrik, aurrekoetan bezala, edo partzuergoan, arratsalde hartako bileran aztertu zuten bezala?

HINEren jatorria eta jarduera

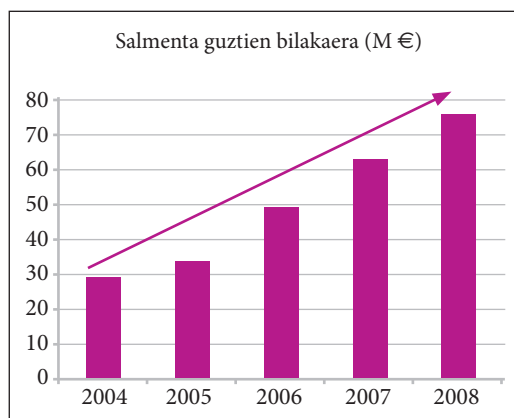
1974. urtean Pello Guibelalde sortua, HINEk sistema oleohidraulikoak diseinatzeko, garatzen eta ekoizten zituen eta saldu ondoko zerbitzua ere eskaintzen zuen, industria automatizaziorako, ohiko sektoreetan, besteak beste, makina-erremintak, siderurgia, paperaren industria, plastikoa edo ontzizintza.

1994. urtean indarra hartzen ari zela zirudien sektore baten aldeko apustua egitea erabaki zuen: energia eolikoaren sektorea. Horretarako, Danimarkako hainbat enpresa oleohidraulikorekin teknologiaren transferentziako hitzarmen bat sinatu zuen, herrialde hori baitzen energia eolikoaren sektorean erreferentzia Europan. Orduz geroztik, enpresak etengabe hazten jarraitu du eta 2008an urtean 80 milioi euroko fakturazioa lortu zuen, 230 pertsona baino gehiagoko lan taldearekin.

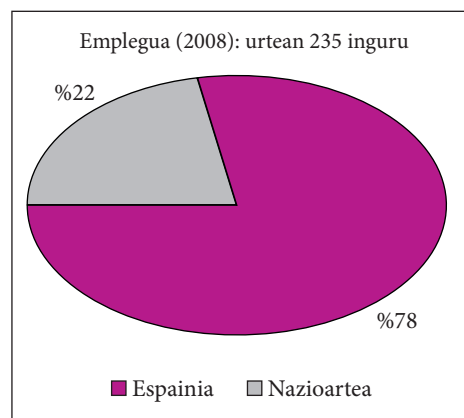
Nahiko ezezaguna bada ere, erabilera arrunteko makina askok dute teknologia oleohidraulikoa. Teknologia horren bidez, indarra transmititzen da eta mugimen-

1. grafikoa

HINE taldea: oinarrizko hainbat zenbaki



Iturria: HINE taldea.



duak kontrolatzen, olioaz baliatuz. Segur aski, aplikaziorik ezagunenak kamioien eta trenen galgak eta esekidurak dira, edo garabien, atzerakako hondeamakinaren eta iraulkien beso jasotzaileak. Fabrikazioko industrian, sistema horiek pisu eta bolumen handiko zamak segurtasunez mugitu behar diren sektore guztietan erabiltzen dira, eta oro har, makinaren orientazioko, hurbilketako eta biratzeko mekanismoetan. Horiek ziren, beraz, HINEren sektore bezeroak energia berriztagarriak, eta bereziki, energia eolikoa, indarra hartzen hasi zen arte.

Eguzki-atzitzzaileak, eguzki-loreak bezala, orientatu egin behar dira, eguzki izpiak ahalik eta gehien aprobetxatzeko. Haizearekin ere gauza bera gertatzen da. HINEk aerosorgailuen biraketa agintzen duten sistema oleohidraulikoak diseinatu eta ekoizten ditu. Kontua ez da soilik aerosorgailuaren gondola aire-korrontearen noranzkoan biratzea, baizik eta besoak inklinazio zehatz batekin astindu behar dira, haizearen indarrari ahalik eta etekinik handiena ateratzeko. Hori lortzeko, aerosorgailuen hegoak haizearen norabide aldakorrera etengabe doitzen dira eta horrek sendotasun eta fidagarritasun handiko sistemak eskatzen ditu.

2008. urtean, Espainia, energia eolikoan instalatuta zuen potentzia metatuari begiratuta, munduko hirugarren herrialdea zen eta laugarrena, instalatutako urteko potentziari begiratuta. Gainera, AEBetan energia eolikoa sortzen atzerriko lehenengo inbertsiogilea zen.

HINEren nazioartekotze estrategia

HINEren nazioarteko hedapena Energia Berriztagarrien unitatearen bidetik etorri zen. Unitate hori, urteek aurrera egin ahala, taldearen barruan garrantzi handiagoa hartzen joan zen. Horrela, 2008. urtean, Taldearen negozio guztiaren %40 hartzen zuen gutxi gorabehera.

Guztia 1990eko hamarkadaren hasieran hasi zen, zehazki, 1993. urtean. Urte hartan, Gamesak sozietate misto bat sortu zuen Danimarkako enpresa batekin, energia berriztagarriak garatzeko, artean aldaketa klimatikoari buruz ezer gutxi hitz egiten zen garaian. HINE enpresa konturatu zen aerosorgailuen garapenak etorkizun handia izan zezakeela eta erregulazio hidraulikoa behar izango zutela. Horrenbestez, Danimarkako enpresekin eta Gamesarekin hitzarmen batera iritsi zen, haien aerosorgailuen erregulazio hidraulikoaren hornitzaile izateko. Hortxe hasi zen HINE Renovables enpresaren ibilbidea.

Berriztagarrien negozioaren hazkundea zela eta, HINEk 2005ean berriztagarrientzat berariazko dibisioa sortzea erabaki zuen, HINE Renovables, zuzendaritza independentea izango zuena. Zuzendaritza Lander Guibelalderen eskuetan gelditu zen, historia honetako bigarren protagonista. Helburua energia berriztagarriei lotutako sektoreen –besteak beste, eolikoa, eguzkikoa eta itsasokoa– eskariari egoki erantzutea zen. Banaketa estrategiko horren atzean ekoizpen sistemako desberdintasunak zeuden, baina, batez ere, sektore bezeroaren desberdintasunak.

Apustua irmoa zen: lantegi berri bat ere eraiki zen, enpresaren egoitzatik oso hurbil. 5.000 metro koadroko lantegi modernoa da, aipatutako sektoreentzat sis-

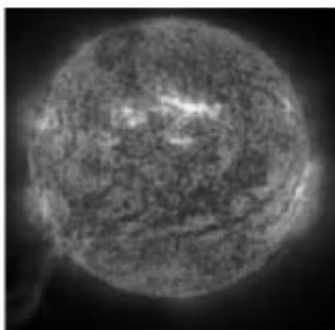
HINEk aerosorgailuen biraketa agintzen duten sistema oleohidraulikoak diseinatu eta ekoizten ditu

**Helburua
enpresa maila
globalean
energia
berriztagarrien
sektorerako
sistema
oleohidrau-
likoen
hornitzaile
lider bihurtzea
zen**

tema oleohidraulikoen jarduera garatzen duena, eta 2009. urtearen hasieran abian jarri zena. Helburua enpresa maila globalean energia berriztagarrien sektorerako sistema oleohidraulikoen hornitzaile lider bihurtzea zen.

Hori lortzeko, 2006. urtean HINEk Lanfgang-eko lantegia jarri zuen abian, Txinan, Gamesak herrialde hartan zuen lantegiaren eskariari erantzuteko. 2007. urtearen amaieran, AEBetan Pennsylvaniako lantegia ireki zuen, eta 2008an Britainia Handian BP Hydraulics enpresa eskuratu zuen, doikuntza handiko mekanizatuen hornikuntza bermatzeko.

Azken urteetan, beste hainbat mugimendu garrantzitsu ere gertatuak ziren ohiko negozioan, HINE Industrial industri dibisioan. Konpainiak 2006an Espainiako bi enpresa eskuratu zituen, Hidrasa-Hidravick, Espainiako iparraldeko lehiakidea, eta Moynsa, muntaia eta mantentze-lan oleohidraulikoetan espezializatua. Horrela, HINE Industrial hornitzaile global bihurtu zen (diseinua, ekoizpena, merkaturatzea, instalazioa eta mantentze-lanak egiten zituen) eta Espainian erreferentzia. 2009ko uztailaren hasieran Hidrasarekin bat egitea adostu zen, xurgapen bidez. Horrela, ekoizpena, diseinua eta ingeniari-tza Olaberrian egingo ziren, nahiz eta merkataritza ordezkaritza guztiak irekita utzi.



Ordura arte, HINEk nagusiki Espainiako merkatuaren aldeko apustua egina zuen. Merkatu horretan kokapen sendoa eskuratu zuen. Baina esportazioek ez zuten garrantzi handirik, esperientzia txikiak ziren, salmenten zenbateko osoan eragin hutsalekoak. 2006. urtean, ordea, aldaketa etorri zen. Urte hori HINEren ibilbidea mugarri izan zen, Txinan lantegia ireki baitzuen. 2009. urtean, nazioarteko merkatuetako salmentak taldeko salmenta guztien %23 ziren eta nazioarteko eskumende-koetako ekoizpena taldeko ekoizpen osoaren %18ra iristen zen.

Nazioartera irekitzea energia berriztagarrien dibisiotik etorri zen eta behar bati erantzuten zion: bezeroaren (Gamesa) “ondoan” egotea nazioartekotze prozesuan. Enpresako zuzendaritzak ulertu zuen beharrezkoa zela bezeroari jarraitzea eta haren ekoizpen lantegietatik hurbil kokatzea, horixe baitzen jatorrizko herrialdean lantegiaren jarduera babesteko modua. Era berean, nazioartekotzea aukera iturri ere bazen. Pello Guibelalde horrela ulertzen zuen eta azpimarratzen zuen nazioartekotzea ez dela aukera bat, baizik eta eskakizun bat, jatorrizko herrialdean ere lehiakor izaten jarraitu nahi bazuten.

Aerosorgailuen ekoizleen sektorean, lehiakideak globalak ziren eta presentzia garrantzitsua zuten herrialde askotan. Gamesa, HINE Renovablesen bezero nagusia, aerosorgailuen munduko hiru ekoizle handienetako bat zen (2008an %11tik gorako merkatu kuota zuen) eta Espainian liderra zen turbina eolikoaren ekoizpen, salmenta eta instalazioaren sektorean. Enpresa traktorea zen euskal konpainia askoren nazioartekotzean. Horren erakusle argia HINE Renovables bera dugu. Hain zuzen ere, HINEk beharra kanpoko merkatuetan presentzia handitzeko aukera bihurtzen zuen, Gamesaren eskutik atzerriko merkatuetara iristen zenean.

HINEren helburua, beraz, bikoitza zen. Alde batetik, bezeroa leial bihurtzea, eta horrek esan nahi zuen nazioartekotze estrategian haren ondoan egotea. Beste aldetik, nazioartean presentzia irabaztea, atzerrian kokatzeak aukera ematen baitzion bezero berriei salmentak egiteko eta lehengaiak baldintza lehiakorragoetan erosteko.

Horrela, 2006. urtean, HINEk Txinan Langfang-eko lantegia ireki zuen, Gamesa bezero nagusiak Tianjin-en (Langfang-etik ordu betera) zuen lantegiaren eskariari erantzuteko. Baina Txinan ezartzeko erabakia pare bat urte lehenago hartu zuen, Gamesak HINEri aerosorgailuen lantegitik hurbil ezartzeko proposamena egin zionean.

Dagoeneko aipatu dugun bezala, HINE Renewablesek bezero nagusietako bat leial bihurtzeko beharra zuen, eta behar horrek berarekin zekarren bezeroaren nazioartekotze prozesuan haren ondoan egotea. HINEko arduradunek bazekiten baietz erantzutea bertako merkatua bermatzeko bidea zela. Gainera, Txinako merkatuaren aukerek bezerogai berriak ere ekar zitzaketan.

Orain dela urte batzuk, Txinako agintariek herrialdean inbertitu nahi zuten enpresei Txinako bazkide batekin batera sartzeari eskatzen zieten. Orain, ordea, araudia aldatua da eta 2003. urteaz gozotik, bazkide txinatarrik gabe sar daiteke. HINEk tokiko bazkide batekin *joint-venture* bat osatzearen abantailak eta desabantailak aztertu zituen eta bakarrik sartzeari erabaki zuen. Tokiko bazkide batek herrialdea hobeto ezagutzeko aukera emango zion, baina, euskal enpresak nahiago zuen bere *know-how*a beretzat gorde, teknologiaren inguruko jakiteetan kontrola ez galtzeko. Gainera, merkatu potentzialera iristeko bideak neurri batean ziurtatuta zituen, bezero garrantzitsu baten eskariari erantzunez sartu baitzen, enpresan konfiantza osoa zuena eta haren bidelagun izatera gonbidatu zuena.

Noski, HINEk Txinan ezartzeko zailtasun ugari egin behar izan zion aurre, besteak beste, kultura oso desberdinetik eta eragozpen burokratiko askotatik zetozen zailtasunak. Eta egiteko horretan, tokiko aholkularitza oso lagungarria izango zen.

HINEk uste zuen pertsonen filosofia errespetatzea oso garrantzitsua zela. Ildo horretatik, proiektua zuzentzeko, ingeniari siriari bat aukeratu zuten, Txinan ikasia eta txineraz bazekiena. Gainera, Euskal Herriarekin familiako lotura emozional indartsuak zituen, eta horregatik, tokiko eta atzerriko kultura uztartzen zituen.

Txinako lantegia indarra hartzen joan zen, eta gero eta osagai gehiago ekoizten ziren bertan. Nolanahi ere, oraindik produktu batzuk Olaberriaren egiten ziren soilik eta diseinu eta ingeniariatzako sailak ere ez ziren mugitu.

Hori lortzeko, 2006. urtean HINEk Lanfang-eko lantegia jarri zuen abian, Txinan, Gamesak herrialde hartan zuen lantegiaren eskariari erantzuteko

HINE Renovablesek bezero nagusietako bat leial bihurtzeko beharra zuen, eta behar horrek berarekin zekarren bezeroaren nazioartekotze prozesuan haren ondoan egotea

Txinan sartzeak bezeroaren ondoan egoteko eta hura leial bihurtzeko beharrari erantzuten bazion ere, Pello Guibelalde erabaki hori etorkizuneko erronka handi baten barruan kokatzen zuen. Honela zioen: “2030. urtean, Txina munduko lehenengo potentzia ekonomikoa izango da, eta han egon beharra daukagu, etorkizun hori partekatu nahi badugu”.

Ameriketako Estatu Batuetako eskumendekoari dagokionez, AEBetan ezartzeko proiektua Txinako proiektua baino lehen pentsatuta bazegoen ere, lantegi berria 2007. urtean inauguratu zuten. Urte horren amaiera aldean, Pennsylvaniako lantegiko ekoizpenari ekin zitzaion, Gamesak Filadelfian zuen lantegitik ordu bateko distantzian. AEBetan ezartzeko erabakia ere Txinako kasuaren antzekoa izan zen. 2005. urtean, balizko lankidetzaren baterako hainbat lehiakide ikustera joan ziren, baina berriro ere, bezeroa ziurtatuta edukitzeak eta beharrezko jakite teknologikoa edukitzeak pisu handiagoa izan zuen tokiko bazkide bat edukitzeak zekartzan abantaila gehigarriak baino. Beraz, bakarrik sartzea erabaki zuten, Txinan erabilitako bide beretik, nahiz eta AEBetako merkatua oso bestelakoa izan.

2008. urtean, HINEk Britainia Handiko BP Hydraulics enpresa eskuratu zuen, bloke hidraulikoen ekoizpenean taldearen kokapena indartzeko helburuarekin. Izan ere, bloke hidraulikoak osagai estrategikoa ziren sistema oleohidraulikoen ekoizpenean. Eskuratze horrekin, osagai estrategikoaren hornikuntza bermatzeaz gainera, berriztagarrien negozioan aurreikusitako erritmoan haztea ere ziurtatzen zen. HINEk konpainiaren %100 eskuratu zuen eta dibisio independente izaera eman zion.

Indiako merkatuan sartzea

India merkatu erakargarria zen HINErentzat, baina energia berriztagarrien merkatua ziurtasunik gabea zen, nagusiki araudiari eta lehiari begiratuta. Kontu handiz ibili beharra zegoen, beraz. MADEk, Gamesaren jabetzakoak, aerosorgailuen lantegian 2010. urterako jarri nahi zuen abian. Nola heldu behar zion HINEk herrialde hartan sartzeko erronkari? Indiako merkatuan nola sartu behar zuen, aurreko kasuetan bezala, bakar-bakarrik, edo egokiagoa izango zen partzuergo bat osatzea, aukerak eta arriskuak bazkide gehiagoren artean banatzeko?

Ohar pedagogikoak

Irakaskuntzarako kasu honen ohar pedagogikoak jaso nahi badituzu, posta elektroniko honetara eskatu:

Kristina Zabala Berriozabal: kristina.zabala@deusto.es

Orkli: termopareak Herri Errepublikara Txinatarra menperatu dute

Jon Iradi Arteaga
Juan Carlos Aldasoro Alustiza
Maria Luisa Cantonnet Jordi
Sara Cabezudo Maeso



Enpresaren jatorria	224
Negoio unitateak	224
Txinako hedapenaren hasiera	226
Txinako ezarpenaren sendotzea	228

Irakaskuntzarako kasua

“Orklik segurtasun termoelektrikoan mundu mailako lidergo egoera du, mundu mailako merkatuaren %50^a suposatzen baitu”

2004eko otsaila, Iñaki Otaño, MCC¹ko Lehendakariordeak, Orkliko Lehendakari zen Jose Luis Arizkorretarekin bilera egin zuen erabaki garrantzitsu bat hartzeko asmoz. Enpresa hau Ordizian 1982. urtean sortu zen, eta berokuntzara, osasun erabilerarako ur beroa eta etxetresna elektrikoetarako osagarriak ekoiztu eta saltzen zituen. 2002. urtea ezkerotik, Orklik Txinan ekoizpen fabrika bat zuen (Ningbon) merkatu asiarrak osoa hornitzeko erabiltzen zuena. Iñaki Otañok orduan instalazio horretatik Kunshan hirian zegoen industrialde batetara aldatzeko aukera pentsatu zuen, Shangai hiritik hurbil, bertara ere MCCko beste enpresa batzuk (Dikar, Orbea eta Oiarso) ere joan behar zuten eta. Orklirentzat ideia ona ote zen bere bezeroetatik aldentzea eta gainontzeko kooperatibekin lekualdatzea? Erabaki horrek bere bezeroei ematen zien zerbitzuaren hobetzea suposatuko ote zuen edo guztik aurkakoa?

Enpresaren jatorria

Orkli S. Coop. enpresa Ordizian 1974eko abuztuan sortu zen, Copreci enpresaren 2. zatitze bezala funtzionatzen hasi zen (etxetresna elektrikoaren industriarako osagarrien hornikuntzara zuzendua), eta 1982ko osatailean independizatu egin zen eta Orkli enpresa sortu zen (Ordizia Klima izenetik eratorria).

Jatorriz, enpresa honek berogailuentzat piezak eta akzesorioak eskuz montatzen lan egiten zuen. Kalitate inguruko akatsen ondorioz bezero garrantzitsuak galdu zituela medio, 1986. urtean eta lehenengo gogoeta estrategiko prozesuaren ondorioz, prozesu guztiak automatizatzea erabaki zen. Gauzak honela, Orklin kalitate sistema baten ezarpena hasi zen, ISO-9001 arauaren arabera bere sektoreko enpresetan zertifikazio hau lortu zuen lehenengoetakoa izan zelarik. Horrezkerotik, etengabeko hobekuntzaren filosofia pertsonal osoaren partaidetzan oinarriturik beti gogoan izango zen.

Negoio unitateak

Orkli hiru negozio unitateetan egituratua dago:

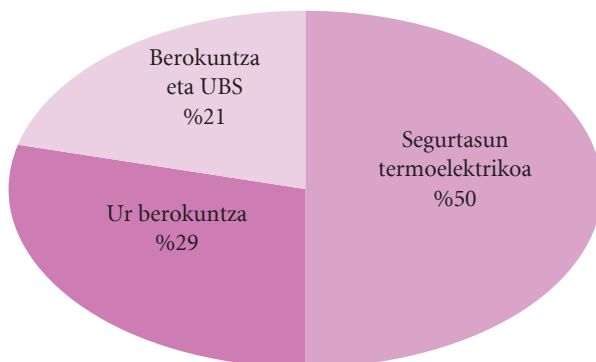
1. **Berokuntza eta O.U.B.** Berokuntza eta osasun erabilerarako ur bero instalakuntzetarako aire eta uraren tenperatura erregulatu eta kontrolatzeko sistemak.
2. **Segurtasun termoelektrikoa.** Pizte eta sugar zaintzarako sistemak, etxetresna elektrikoaren sektoreko ekoizleentzat gasaren erregulazio eta segurtasuna.
3. **Ur berokuntza.** Berogailuetan ur eta gasaren erregulazioa etxebizitzetarako, berogailu eta galdarak egiten dituzten etxetresna elektrikoaren ekoizleentzat.

Orkli enpresak segurtasun termoelektrikoan mundu mailan lidergo egoera du, Iñigok dioen bezala “Orklik mundu mailako merkatuaren %50 betetzen du”.

Orkli enpresak segurtasun termoelektrikoan zuen nagusitasuna zela medio, merkatu txinatarrean sartuko zen lehen produktu sorta izatea erabaki zen, eta zehazki esateko, termoparea izan zen sartu zen lehenengo produktua.

1. Mondragón Corporación Cooperativa Euskadin sortutako kooperatiba eta enpresa taldea da, Espainian eta bost kontinenteetan zehar ere hedatua dago. Euskadiko lehen enpresa taldea da eta Espainiaqko zazpigarrena, eta mundu mailako kooperatiba talde handiena da. 2008. urte amaineran 92.773 langile zituen 256 enpresetan eta lau arlotan banatuak: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza.

1. grafikoa
Negoio unitateko salmentak (portzentaiak)



“Orkliren lidergotzaren arrazoietakoa bat, ekoizpen prozesuen automatizazioan datza, honela eskala-ekonomiak lortu baiditu”

Iturria: Orkli S. Coop.

Funtzionatu ahal izateko kanpo energiarik behar ez duen sistema autonomo bat da. Berau osatzen duten osagarriak bi dira: termoparea eta talde magnetikoa.

Termoparea, talde magnetiko bati konektatuz, gasa erretzen duten gailuetan sugar ezean segurtasun gailu bezala lan egiten du. Sugarraren eraginez termoparearen burua berotzen denean indar electromotriz bat sortzen da, indar hau talde magnetikoa aktibaturik edukitzeko erabiltzen da; sugarra itzaltzean, korrontea murriztu egiten da, honela talde magnetikoa itxiz, eta orduan gasak erregailura duen bidea automatikoki isten da.

Talde magnetikoak, termopar bati konektatuz, sugarrik ez dagoenean gasa erretzen duten gailuetan segurtasun gailu bezala lan egiten du, gasaren bidea itxiz termopareak sorteen duen seinale elektrikoaren arabera.

Orklire nagusitasunaren gakoetako bat ekoizpen prozesuen automatizazioa da, honek Orkliri eskalazko ekonomien bitartez lan egiteko aukera ematen dio, goi mailako kalitate eta salneurri konpetitibozko produktuak sortuz; “gure produktua kalitatez ona da kostu egoki batean”. Segurtasun termikozko produktuak instalatzen diren

1. irudia
Termopareak



Fuente: <http://www.orkli.es/>.

2. irudia
Talde magnetikoak



Fuente: <http://www.orkli.es/>.

“Termoparen baten azken kostua kontsumitzailearentzat produktuaren %3 eta %5 bitartean kokatzen da”

azken produkturako pieza kritikoak direla (gas bidezko etxetresna elektrikoak, galdarak, gas bidezko berogailu eta termak, gas bidezko estufak, eta absortziozko hozkailuak), Inñigok dioen bezala “gure ekoizpen prozesuari esker kostuaren ikuspegitik lehiakorrak izaten laguntzen digu, eta kalitatearen ikuspegitik, prozesu automatizatuak izateak ere laguntzen digu, eta hori bezeroak badaki, diru pixka bat gehiagorengatik Orkliren produktu bat lor daiteke”.

Kontsumitzailearentzat adibidez, termopareak produktuaren azken kostuarengan %3 eta %5 bitartean suposatzen du. Lehiakideen eskaintza salneurri baxuetan oinarriturikoa ez da askoz ere baxuagoa, horregatik bezeroak “nahiago du Orkliren produktu bat erosi”, Inñigok ziurtatzen du.

Txinako hedapenaren hasiera

80. hamarkadan enpresa gehienek euren ekoizpenaren soberakinei irteera emateko esportatzen zuten bitartean, Orklik ordurako bere merkatu objetibotzat mundu osoa kontsideratzen zuen.

Horretarako, urteetan zehar mundu mailan saltzaile eta ordezkari sare bat lantzen joan zen, estrategikoak ziren kokapenetan delegazioak sortuz.

1995ean puntu horretan zegoelarik, Taiwanen ospatu zen azoka batean sukaldetarako bujiak ekoizten zituen enpresa batek bere produktuak merkatu txinatarrean merkaturatzea proposatu zion. Akordio honek bientzat ekarriko zituen irabaziak argiak ziren: Singh Jaunaren² enpresak bere bezeroei produktu osagarri bat eskaini ziezaikkeen horrela bere enpresa erakargarriagoa eginez, eta bestalde, Orkli merkatu txinatarrean sartzeko sarrera bide baliotsu bat izango zuen. Kooperazio honen aldearik deigarriena, Igor Ezeizak onartu zuen bezala (ezarpenaren arduraduna) “inungo idatzirik tartean ez izatean zetzan”.

Bi enpresa hauek lehenengo zazpi urteetan ahozko hitzarmena mantendu zuten, enpresa txinatarren ardura produktuaren merkaturatzen izanik, Orklik Ordizian ekoiztutako osagarriak hornitzen zizkion bitartean. Hala ere, 2000. urtean bilera egin zuten lankidetzaren baldintzak berritzeko asmoz. Singh Jaunak Orkliri bezeroekin salmenta ondoren zituen arazoak konpontzeko laguntza teknikoak in situ eskaintzeko eskaera egin zion, honela eskainitako zerbitzua hobetzeko asmoz. Eskaera honi bi gertakizun lotu zitzaizkion. Alde batetik, Orkli, mundu mailako liderra izanik merkatuaren %50ko kuotarekin, bere lehiakide nagusiarengatik mehatxatua sentitzen zen, RKC enpresa japoniarrarengatik alegia, merkatuaren %20ko kuota zuela (merkatuaren gainontzeko zatia enpresa txiki ugarien artean banaturik zego-

2. Kofidentzialtasun arrazoiak direla eta Singh Jana deituko zaio, eta izen hau asmatutako da

1. koadroa

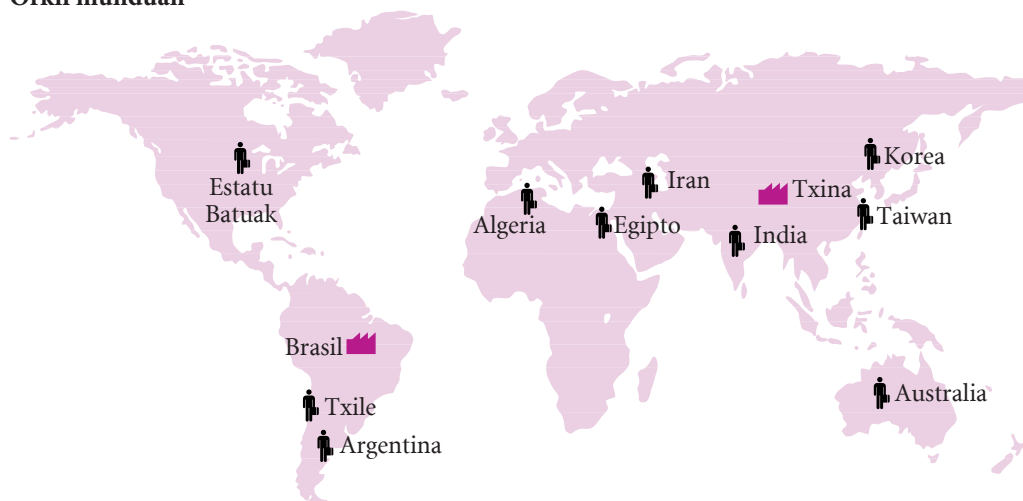
Orkliren misioa

“Eremu globaleko enpresaren garapena bermatzea, Etxe-Erosotasun sektorean segurtasun, erregulazio eta kontrol beharretarako bai diseinu, internazionalki lehiakorra den ekoizpen eta komertzializazio jardueretan konponbide berritzaileak ematen dituena.”

2. grafikoa

Orkli S.Koop. nazioartean

Orkli munduan



“Kooperazio honen ezaugarri deigarriena inoiz elkarlaguntza hitzrmen idatzirik ez edukitzea izan zen”

Orkli European



 Planta

 Delegazioa

 Agente komertziala

Iturria: Orkli S. Coop.

“Iraganean eginiko akatsak ez genituen errepikatu nahi eta horrelan merkatu asiarrean liderrak izateko aukera galtzea”

en), alde batetik, enpresa hau Txinan ezarri eta bertatik merkatu asiarra hornituko zuen beldurragatik. Bestaldetik, bertako ekoizleak, oso lehiakorak eta automatizatuak egon ez arren, hazten eta euren kudeaketa hobetzen ari ziren.

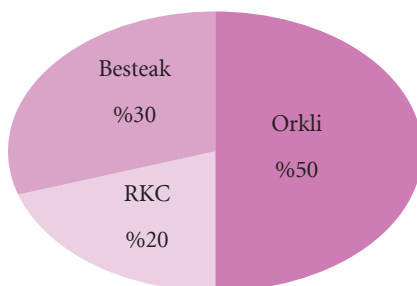
Gauzak honela, 2000. urtean, Igor Ezeiza Ningbora (Txina) iritsi zen. Bere zereginak, bertako bezeroei laguntza teknikoa ematea, merkatuaren prospekzio bat egin eta bertako enpresarekin harremanak hobetzea izan ziren. Garai haietan, merkatu korearrean izandako esperientzia txarra oraindik gogoan zen, ordezkarien bitartez merkaturatzeko estrategia aurrera eramateko kokagune bezala porrot gin zuen eta aukera hori galdu zen, denboraren poderíos bertako ekoizleak indartsuagoak egin baiziren. “Iraganean eginiko akatsa ez genuen errepikatu nahi, eta merkatu honetan liderrak izateko aukera galdu”, baieztatzen du Igor Ezeizak.

Ordurarte, Orkliren internazionalizazio prozesuaren ezaugarria berau pixkanaka egitea izan zen, atzerrian zituen inbertsioak gutxituz eta jatorriko enpresan ekoizpen guztia eginez. Hala ere, Orkliren Laguntzarako Negozio Unitateak 2002an egin zuen análisis estrategikoaren ondorioz Txinan ekoizpen gune bat bultzatzea erabaki zen. Erabaki hau bi zutabeetan oinarritzen zen:

1. Koste irizpidearen arabera lehiatzea eskulan merkeagoa dagoen ingurune batez baliatuz.
2. Merkatu asiarrean hesiak jartzea, bere lehiakide japoniarra ez indartzeko, honek 2001. urtean ekoizpen gune bat inauguratu zuen, ezta ere bertako ekoizleak ere.

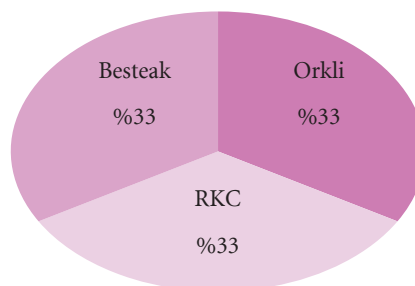
Erabaki hau aurrera eramateko erabakia Singh jaunaren eskaintzarengatik sortu zen, bere industria-nabearen zati bat alokatu eta instalakuntzak partekatzeko. Horrela sortu zen Orkliren lehenengo kanpo ezarpena (KE), eta berau aurrera eramanez ahal izateko bertako eskulana kontratatu zen, Igorren zuzendaritzapean eta jatorriko enpresatik desplazatu ziren bi zuzendariorde industrialen laguntzaz. Hasiera batean, segurtasun sistema osatzen duten bi produktuetan bakunena ekoizten zen, eta beste produktua Ordiziatik esportatzen zen. Garai horretan, merkatu estrategiak ez ziren hain oldarkorak, eta kooperatibak politika horrekin jarraitu ahal izateko kostu marjina zuen. Marjin komertzialetan eginiko aldaketak eta KEren sendotze teknologikoak erreferentzi gero eta konplexuagoen ekoizpenaren transferentzia egi-

3. grafikoa
Segurtasun termoelektrikozko produktuen banaketa mundu mailan



Iturria: Orkli S. Coop.

4. grafikoa
Segurtasun termoelektrikozko merkatuaren banaketa Txinan



Iturria: Orkli S. Coop.

ten lagundu zuten. KE indartzen joan zen heinean, eskumen gehiago transferitzen joan ziren, azkenean termopare gehienak han egitera iritsiz. 2004. urtean, osagai kritiko batzuk bakarrik Ordizian ekoizten jarraitzen ziren filialera bidaltzeko asmoz, Asian hornitzaile egokien gabezia zegoelako eta jatorriko enpresak lorturiko eskalazko ekonomiei esker mundu osorako ekoizpen maila mantenduz.

Aldi berean, lehenago Singh jaunak egiten zituen lan komertzialak gero filial berri honek egitera pasa zen: merkaturatze lanak, legezko tramiteak, kontabilitatea, pertsonalaren kudeaketa, hornitzaile eta bezeroekin harremana mantentzea... Orklin ikerkuntza eta garapen unitatea soilik mantentzen zen.

“MCCko zuzendaritza taldeak enpresen nazioarte-kotzerako estrategia globala proposatu zuen”

Txinako ezarpenaren sendotzea

2004ko hasieran, zenbait gertakizunek MCCko Lehendakariordea eta Orkliko lehendakaria, Jose Luis Arizkorretak bilera bat egitea bultzatu zuten. Wingroup-Dikar talde kooperatiboko enpresa, Shangaien zituen instalakuntzak uztera behartua ikusi zen, bere industri eraikinak betetzen zuten lurraldea desjabetu zelako hirigintzaren berrordenamendu berri bate zela medio, “Automobilaren Hiria” eta Formula 1rentzat zirkuitu bat eraikitzeko asmoa zela eta. Beste bi kooperatibak, Orbea eta Oarsok, herrialde asiar honetan ere industri eraikinak egitea ere kontuan zeukaten euren plangintza estrategikoetan. Eta azkenik, Orkliren ekoizpena ezin zen handitu alokatu-rik zeukan eraikinean leku falta zegoelako.

MCCren goi zuzendaritzak enpresa talde honentzat internazionalizaziorako estrategia orokor bat proposatzen zuen. Norabide honek ezarpenerako inbertsio politketan eragina zuen, Kunshan inguruan (Shangaitik hurbil) behar adinako lurak erosiz industriale bat eraikitzeko, honela herrialde asiar honetan kokatu nahi zuten cooperativa guztiak bildu ahal izateko.

Azken erabakia hartu aurretik, Arizkorreta jaunak bere lankideekin bi alternatiba haiek analizatzea eta baloratzea erabaki zuen. Alokaturako instalakuntzak txikiak geratu zirela eta, ekoizpen cunearen lekualdaketa ezinbestekoa zen. Beraz, arazoa zera zen, leku horretan jarraitu Singh jaunarekin geratu eta bere sare komertziala partekatzen jarraitu edo gainontzeko kooperatibekin joatea. Baina kasu honetan, Orklik zer irabaziko zuen? Lankidetza berri honek zer onura ekarri ziezaiokeen?

2. kuadroa

Kunshango poligonoaren ezaugarriak

- **Hedadura:** 300.000 m² guztira. Hasiera batean 85.000 metro urbanizatzeko eta 37.000 metro eraikitzeko aurreikuspena. Orklik 10.000 metro²ko instalakuntzak betetzeko aukera izango luke.
- **Lehenengo fasean interesa duten enpresak:** Wingroup-Dikar, Orbea eta Oiarso. Etorkizunean batu daitezkeen enpresak: Fagor Arrasate, Fagor Industrial, Batz eta Gestamp.
- **Lehenengo faserako enplegua:** 300 bertako langile. 5 urteren ondoren 1200etara iristeko aurreikuspena.
- **Lehenengo faseko inbertsioa:** 15.000.000 euro.

Ohar pedagogikoak

Irakaskuntzarako kasu honen ohar pedagogikoak jaso nahi badituzu, posta elektroniko honetara eskatu:

Sara Cabezudo Maeso: sara.cabezudo@ehu.es

“Lankidetza Nazioartekotzean” esperientzien Ondorioak eta Laburpena

Oskar Villarreal Larrinaga
(Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea)

1. Ikerturiko Kasuen banakako deskribapena	2
2. Ikerturiko kasuen testuingurua	8
3. Ikerturiko Kasuen Jokabide Estrategikoak	10
4. Lankidetza Nazioartekotzean gaiari buruzko azken gogoetak	20
5. Erreferentziak	23

Lan honek eusten duen tesi nagusia da lankidetza-hitzarmenek duten gaitasuna berauek sinatzen dituzten enpresen nazioartekotzea lortzeko. Enpresa-itunen tipologia era askotakoa da, “Lankidetza Nazioartekotzean” gaiaren esparru kontzeptual eta teorikoarekin loturiko kapituluan azaldu bezala, eta aldi berean, naioartekotzeak estrategia gisa modalitate eta ñabardura ugari ditu. Honi gehituz gero enpresek jarraitzen duten jokabide estrategiko desberdina, jarduera bakoitzaren sektore-ingurune desberdinak eta eremu geografiko ezberdinekin lotutako testuinguru faktoreen aniztasun handia, lehenengo ondorioetako bat da, nabarmena denez, ez dagoela formula magikorik edo konponbide bakarrik gero eta globalagoa den mundu honetan nazioartekotzearen bidea jarraitzen duen edozein enpresaren arazoei aurre egiteko.

Hemen aurkeztu duguna enpresen eta euskal enpresariaren esperientzia desberdinak dira, arrakastatsutzat jo daitezkeenak nahi zuten nazioartekotzea lortu duten neurrian. Jakina, besteek irakaspen hauetatik ikas dezakete. Baina ez besterik gabe gauza bera egiteko, baizik eta nazioartekotze erronkaren aurrean edozein erakundek egin beharreko hausnarketa strategikotik iragazteko.

1. Ikerturiko Kasuen banakako deskribapena

Aurreko kapituluetan hizpide izandako kasuak, beraz, Lankidetza Nazioartekotzean gaitik ateratako irakaspenak dira. Ikus dezagun haietariko bakoitzaren laburpen txiki bat, beraien egileek eginak. Kasuak, jarraiki ordena berberean erakusten direnak, hauek dira: 1) RINDER; 2) TAMOIN; 3) ESI; 4) GEYSER-GASTECH; 5) HINE eta 6) ORKLI.

1. **Rinder**; mundu mailako erreferentea automobilgintzarako argi-ekipoen diseinu eta fabrikazioan, nazioartekotzearen aldeko apustua egin zuen hazkunde eredu gisa. 1997an bere lehen ezarpena egin zuen Indian, bertako bazkide batekin joint venture baten bidez, funtsezkoa izan zena Indian sartzeko eta bere markako diseinu, teknologia eta irudiagatik ezaguna izateko. Bere nazioartekotzeak hazkunde gaitasun handiko merkatu berrietan jarraitzen du.
2. **Tamoin**; muntaketa eta mantentze industrialean diharduen taldea, apustu argia egin du nazioartekotzearen alde hazkunde eredu gisa. Sektorearen egoerak eta enpresa definitzen duten ezaugarriek eragina izan dute garaturiko nazioartekotze prozesuan, eta horretan funtsezkoa izan da bezeroekin lankidetza.
3. **ESI-Tecnalia**; IKTen bezain sektore globalizatuan, zerbitzuak eskaintzen ditu sektoreko enpresei kalitate eta produktibitate gehiena lortzen lagunduta. Egungo nazioarteko lekua lortzeko, plan estrategiko lehiakor bat definitu zuen, eta bertan, bere zerbitzuen nazioartekotzea funtsezko oinarria zen.
4. **Geyser-Gastech, SA**; Mondragon Taldearen baitakoa, gas bidezko urrezko bero-gailuak garatzen eta fabrikatzen ditu produktu berritzaileak banatzeko asmoz, kalitate, zerbitzu eta gizarte eta ingurumenarekiko konpromisoan oinarrituta. GEYSER GASTECH enpresak lankidetzan oinarrituriko nazioartekotze estrate-

gia burutzen du. Joint venture bat sortu zuen Txinan bertako hornitzaile batekin, barne eta kanpo-azterketan oinarrituriko plangintza-prozesu baten ostean, eta enpresaren misioa/ikuspegia eta helburuak ezarriz burutua.

5. **HINE Taldea**; energia berriztagarrien aldeko apustua egin zuen 1994an, eta erabaki horrek etengabeko hazkundearen bidetik eraman du, 2008an urteko fakturazioa 80 milioi eurokoa eta 230 lagun baino gehiagoko lantaldea lortuta. ETE honek, 2009 hasieran, Olaberrian daukan lantegi nagusiaz gain, ezarpen produktiboak zeuzkan AEBetan, Txinan eta Erresuma Batuan, eta Indiako merkaturian sartzeko erronkari heltzen ari zitzaion.
6. **Orkli**; merkatu txinatarrean sartu zen. Hasieran, eta aipatu merkaturian izan zezakeen arrakastaren oinarri gisa, ORKLI tokiko enpresa baten eskutik sartu zen merkatu txinatarrean, erabateko sinergia gertatuta bien artean. Fase horretan merkatu txinatarrean inguruan eskuraturiko ezagutzak bere kanpoko ezarpena ezartzea planteatu zion ORKLiri.

Jarraiki, Ikerlan Tematiko honetan ikerturiko sei kasuen ezaugarri nagusiak azalduko ditugu, enpresaren deskribapenaren ikuspuntutik zein profil estrategikotik. Era berean, EM hauen aurrekari eta jatorria aipatuko ditugu, hori guztia nazioartekotzeari begira aztertutako fenomeno gisa. Atal honetan azalduko dugunak esku artean darabilgun ikuspegitik garrantzitsutzat jo dugunaren deskribapen osoa izan nahi du, nahiz eta ez beraren hedadura osoan. Zentzu honetan, nabarmendu beharra dago hemen aurkezten duguna ikerturiko kasuetatik jaso, prozesatu eta aztertu den informazioaren zati bat besterik ez dela. Kasu bakoitzaren gaineko informazio osoa banakaturiko aurreko kapituluetan dago, aztertutako aspektuei buruz xeheago informatzeko eginak.

1. taulan, ikerturiko sei euskal EMen ezaugarri kardinalak aurkezten dira, beren nazioartekotzeari dagokionez bakoitzaren ezaugarri-multzo zehatua zehaztea ahalbidetzen dutenak.

1. taula

Ikerturiko sei euskal EMen oinarrizko profilak

Enpresa Ezaugarriak	Rinder (1. kasua)	Tamoin (2. kasua)	ESI (3. kasua)
Antolaketaren Deskribapena	RINDER euskal enpresa familiarra da, mundu mailako erreferentea automobilgintzarako argi-ekipoen diseinu eta fabrikazioan. Bere merkatua bost kontinenteetako 60 herrialdeetara baino gehiagotara hedatu da, Indian dituen ezarpen produktiboak nabarmenduta.	TAMOIN euskal enpresak hasi muntaketa eta mantentze elektromekaniko eta instrumentaziokotik eta instalazio ugari eta anitzak eraikitze eta mantentzeko ingeniarietza espezializatuko zerbitzuetaraino lantzen ditu.	ESI-Tecnaliak, irabazi asmorik gabeko fundazioak, aholkularitza eta prestakuntza zerbitzuak, hala nola laguntza teknologikoa eskaintzen ditu adituen lantalde baten eta aliantzen nazioarteko sare baten bidez; gainera, informazioaren jendartearen garapena sustatzen du.
Kokapena	Zamudio (Bizkaia)	Erandio (Bizkaia)	Zamudio (Bizkaia)
Jarduera	Automobilgintzarako argi-ekipoen Diseinua eta Fabrikazioa.	Muntaketa eta Mantentze Industrialen sektorea.	Komunikazio eta Telekomunikazio Teknologien sektorea.
Sozietate Mota	Sozietate anonimoa. Enpresataldea.	Sozietate anonimoa. Enpresataldea.	Irabazi asmorik gabeko fundazioa. Berriki sartua Tecnalia Research & Innovation Fundazioan.
Eraketa Urtea	1952.	1956.	1993.
Estreinaldi esportatzailea	1973.	1971.	1993.
Merkataritzako lehen NZE	1998 India.	2005 Mexiko.	2005 merkataritza-bulegoak (AEB eta Txile).
Lehen KEP edo KZE (EM irismen baliotsuarekin)	1998 India.	2005 Mexiko.	2002 ESICenters.
KEP edo KZE Denbora-Sekuentzia	KEP (denak Indian -4-), dagokien abiarazte urtearekin, honakoak dira: <ul style="list-style-type: none"> • 1998-2000 Pimpri; • 2002 Chakan; • 2006 Pimpri; • 2008 Delhi. 	KEP, dagokien abiarazte urtearekin, honakoak dira: <ul style="list-style-type: none"> • 2005 Mexiko; • 2006 Portugal; • 2010 Alemania 	ESIren KZE, dagokien abiarazte urtearekin, honakoak dira: <ul style="list-style-type: none"> • ESICenterrak: 2002 Kolonia, Brasil, Argentina, Egipto eta Bulgaria
Guztirako Langile-Kopurua¹ eta kanpoan (eboluzioa) Adierazle hau normalean erabiltzen da enpresaren neurria giza alderditik ezartzeko, eta EBean indarrean dauden sailkapenen arabera hartzen da kontuan (ikus oin-oharra)	RINDERrek neurri garrantzitsua dauka (enpresa handia), 1.076 langile 2008an. Langile-kopurua etengabe handitu da, 212tik 1998an eta 428tik 2003an. Jauzi esponentziala gertatu zen kanpo-enpleguan KEetatik aurrera (1998: 212 lagun taldean. 117 bertakoak eta 95 atzerriar; 2003: 428 lagun taldean. 137 bertakoak eta 291 atzerriar; 2008: 1.076 lagun taldean. 163 bertakoak eta 913 atzerriar.	TAMOINEk neurri garrantzitsua dauka (enpresa handia), 1.206 langile 2010ean. Langile-kopurua etengabe handitu da, oro har erritmo jarraituarekin. 1998an 700 langile zituen, 2007an 845, 2008an 1.147 eta 2010ean 1.206, horietatik %30 kanpokoak izanda. 2012 bukatzerako, langile-kopuru hau %33 handituko litzateke gutxi gorabehera.	Kasuan ez dago aldagai honen inguruko informaziorik.

1. 2003ko maiatzaren 6ko Europako Batzordearen Gomendioa (96/280/EB) aintzat hartu da, mikroenpresen, enpresa txiki eta ertainen eta enpresa handien definizioari buruzkoa (2003/361/CE) [Aldizkari Ofiziala L 124 2003.5.20koa] 2005eko urtarrilaren 1etik aurrera aplikagarria. Hau, guztirako enplegu eta guztirako fakturazio kontzeptuei aplikatu zaie.

Geysler-Gastech (4. kasua)	HINE (5. kasua)	Orkli (6. kasua)
GEYSER-GASTECH Joint Venture bat da, Vaillant eta Fagor Etxetresna Elektrokoak taldeek eratua. Bertan gas bidezko urezko berogailuak baino ez dira ekoizten, bazkideek bakoitzak bere aldetik merkaturatzen dituztenak. Kooperatiba bati dagozkion printzipio bereizgarrien arabera kudeaturiko SA da.	HINE ingurune industrial eta energia berriztagarrikoei hornidura oleohidraulikoa ematen diharduen enpresa-talde bat da, berea duen ingeniari-taldea maila handiaz, aholkularitza teknikoaz eta bere produktuen diseinuaren etengabeko berrikuntza eta garapenean.	ORKLI S. Koop-ek, egoitza Ordizian (Gipuzkoa) duenak, hiru negozio unitate ditu: berogailua, segurtasun termoelektrokoak eta ur-berotzea. Bere eskaintza zabala munduko ia merkatu osora hedatzen da. ORKLI Txinan eta Brasilen ditu lantegiak, eta bost kontinenteetan barrena barreiatutako ordezkari-taldea eta agenteen sare propioa.
Bergara (Gipuzkoa)	Olaberria (Gipuzkoa)	Ordizia (Gipuzkoa)
Elektronikoak ez diren etxeko gailuen fabrikazioa.	Konponbide oleohidraulikoen ingeniari-taldea hainbat arlo industrial eta berriztagarrien baitako enpresentzat.	Etxetresna elektrokoen industriarako osagaien salmenta.
Sozietate anonimoa. Vaillant eta Fagor taldeek eraturiko Joint Venturea da.	Sozietate anonimoa. Enpresa-taldea.	Sozietate kooperatiboa.
1997.	1974.	1982.
1997.	1994.	80ko hamarkada.
1997 Bazkide-bezeroak berezitasuna.	Zuzeneko esportazioa Indust. atalean.	1997 ordezkari-taldea Erresuma Batuan.
2008 Txina.	2006 Txina.	2002 Txina.
KEP, dagokion abiarazte urtearekin, honakoak dira: • 2008 Txina.	KEPk, dagokien abiarazte urtearekin, honakoak dira: • 2006 Txina; • 2007 AEB; • 2008 Erresuma Batua	KEP, dagokien abiarazte urtearekin, honakoak dira: • 2002 Txina; • 2006 Brasil
GEYSER-GASTECHek neurri garrantzitsua dauka (enpresa handia). 2010ean langile-kopurua 350 lagunekoa zen, horietatik 310 Fagor Etxetresna Elektrokoak kooperatibako bazkide langileak izanda, eta 40 GGeoak.	HINE Taldea enpresa ertaina da EBaren irizpideen arabera. 2008an 235 langile zituen; horietatik %78k Espainian egiten zuten lan eta %22k, berriz, atzerrian.	Aldagai honen inguruko kasuko informazioa Kunshaneko industrialdean (Txina) ezarritako MCC Taldeko enpresekin dago lotuta. ORKLI 2007an 200 langile zituen.

(Jarraitzen du)

1. taula (Jarraitzen du)

Ikerturiko sei euskal EMen oinarritzko profilak

Enpresa Ezaugarriak	Rinder (1. kasua)	Tamoin (2. kasua)	ESI (3. kasua)
Urteko Fakturazioa² (eboluzioa) Adierazle hau normalean erabiltzen da enpresaren neurria merkataritzaren alderditik ezartzeko, eta EBean indarrean dauden sailkapenen arabera hartzen da kontuan (ikus oin-oharra)	RINDERrek neurri garrantzitsua dauka (enpresa ertaina), 41 milioi euroekin 2008an. Fakturazioa etengabe handitu da: 1998an 18 milioi euro, 2003an 27,9 milioi euro eta 2008an 41 milioi euro.	TAMOIN finkatu egin da enpresa handi gisa, bere fakturazioari erreparatuta. 2009 urteko negozio kopurua 65 milioi eurokoa zen. Enpresak, hamarkada batean, hirukoiztu egin du bere negozio kopurua, 1998ko 21 milioi eurotik 2009ko 65 milioi eurora igarota.	Kasuan ez dago aldagai honen inguruko informaziorik.
Nazioarteko Fakturazio Erlatiboa (eboluzioa) (kanpo-salmentak/ Guztirako salmentak)	Kanpo fakturazioaren handitzea etengabea da eta hazkunde hau barne-salmentak baino askoz ere handiagoa da. Nazioarteko fakturazio erlatiboa 1998an %9,2 izatetik 2003an %16,77 eta 2008an %48,8 izatera igaro zen.	Nazioarteko fakturazioa modu iraunkorrean hazi da, 2009an guztirakoaren %14 izateraino.	2002an, nazioartean, ESI@net nazioarteko sarearen bitarteko salmentak 700.000 eurora iritsi ziren.
Balio³ Erantsia Sortzen duten Kanpo-Jardueren Proporzioa (eboluzioa): Nazioarteko Ekoizpen edo Zerbitzu Erlatiboa (kanpo-ekoizpena/ guztirako ekoizpena)	Nazioarteko edo kanpo-fakturazioaren handitzea etengabea eta hazkorra da. Hala, nazioarteko ekoizpen erlatiboa 1998an %9,23 izatetik 2003an %16,77 eta 2008an %48,81 izatera igaro zen.	Kasuan ez dago aldagai honen inguruko informaziorik.	Kasuan ez dago aldagai honen inguruko informaziorik.
KEP edo KZE Kopurua eta Proporzioa (KE balio handiko irismenarekin)	4 KEP guztirako 8tik (%50). Beraz, Españan kokaturiko lau lantegiri eusten diote.	4 KEP guztirako 8tik (%50). Beraz, Españan kokaturiko 4 sozietateri eusten diote.	ESIk bi merkataritza-bulego ditu: AEB eta Txilen. ESICenterrak 5 herrialdetan daude: Kolonbia, Brasil, Argentina, Egipto eta Bulgarian. Españan bi zentro dituzte (Zamudion eta Madrilan).
KEP, KZE edo NZE duten Herrialde-Kopurua (balio erantsi sortaileak diren jardueradun herrialde-kopurua)	KEP guztiak (4) daude Indian.	4 KEP horiek Mexikon, Portugalen, Alemanian eta Polonian (NZE) daude.	7 KZE horiek (ESICenterrak) Kolonbia, Brasil, Argentina, Egipto eta Bulgarian daude. NZEak (merkataritza-bulegoak) AEB eta Txilen.
Egungo Sozietate-Partaidetza KEetan	Egun, KE guztiak bereak dira (%100ean). Hasieran, KEP 1 Indiako bazkidearekin %50ean partekatua.	Egun, KE guztiak bereak dira (%100ean).	ESIren antzeko erakundea, ESICenter, sortzen laguntzen du helmugako herrialdean.
Artaturiko Merkatu Atzerritarren (Eremu Geografikoak) Kopurua	Automobilgintza industria esanguratsua duten leku guztiak. Indiak Kanpo Ezarpenekin bere merkatua eta Asiako beste merkatu batzuk artatzen ditu: Txina, Indonesia. Españatik EBeko herrialdeetara, Marokora, Norvegiara, Israelera, Txilera edo Mexikora, besteak beste, esportatzen da.	Bere bezeroen zerrenda nazioartean erreferentzia diren enpresa espainiar handiek osatzen dute, besteak beste: Endesa, Iberdrola, Repsol YPF, Petronor, Iberia, General Electric, Arcelor eta Heineken. Bere bezeroak abiatzen diren eremuetara joaten da (Latinoamerika, Ekialdeko Europa, Afrikako iparraldea, Estatu Batuak).	Informazioaren teknologien merkatuak goranzka dituzten herrialde guztietara joaten da. KZE eta NZEez gain, ESI@net merkataritzako sareak 46 herrialdetan jarduten duten 56 bazkide ditu.

2. Idem.

3. Osagai honek nazioarteko fakturazio erlatiboari buruzko aurreko datua interpretatzea ahalbidetzen digu, merkatuko prezioen mailan kalkulatura homogeneoak baitira, eta ahalbidetu egiten baitute Españako KEetatik esportazio gisa egindako kanpo-salmentak eta kanpoan kokaturiko KEetatik egindako kanpo-salmentak banakatzea. Azken hau da neurri honi parekagarria zaion datua.

Geysler-Gastech (4. kasua)	HINE (5. kasua)	Orkli (6. kasua)
Kasuan ez dago aldagai honen inguruko informaziorik. Egun, GEYSER-GASTECHek 750.000 bat unitate ekoizten ditu berogailuak garatzen dituen hainbat markarentzat.	HINE Taldeak neurri garrantzitsua dauka (enpresa handia), fakturazioari erreparatuta. 2008 urteko negozio kopurua 76 milioi eurokoa zen. Fakturazioa etengabe handitu da, 2004an 30 milioi euro, 2006an 49,5 milioi euro eta 2008an 76 milioi euro.	Kasuan ez dago aldagai honen inguruko informaziorik.
Erreferentzia baliagarri eta berdintsu gisa, adierazten da GEYSER-GASTECH osatzen duten bi bazkideetarik baten, Fagor Etxetresna Elektrikoak Taldea S. Koop.en, nazioarteko fakturazioa %35ekoa dela, Taldearen guztirako zenbatekoari dagokionez.	2009 urtearen hasieran, nazioarteko merkatuetako salmenta HINE taldearen guztirako salmenten %23 zen.	Kasuan ez dago aldagai honen inguruko informaziorik.
Kasuan ez dago aldagai honen inguruko informaziorik.	2009 hasieran, bere nazioarteko filialen fabrikazioa HINE taldearen guztirako ekoizpenaren %18 zen.	Kasuan ez dago aldagai honen inguruko informaziorik.
EPK 1 guztirako 2tik (%50). Kanpoan Txina eta Bergarako lantegia.	3 KEP guztirako 6tik (%50). Beraz, España kokaturiko 3 sozietateri eusten diote.	EPK 1 guztirako 3tik (%50). Kanpoan Txina eta Brasilen eta Ordiziako lantegia.
KEP hori Txinan dago.	3 KEP horiek Txina, AEB eta Erresuma Batuan daude.	2 KEP horiek Txina eta Brasilen daude.
%50ean. Txinako KE joint venture kooperatiboa da, PTCrekin (bazkide txinatarra). Jabetza %50 GEYSER-GASTECH eta %50 PTC.	KE guztiak bereak dira (%100ean).	%100ean.
Txinako KEP Errusia, Ukraina eta Txinako merkatuak artatu ahal izateko da. Logikoa denez, Vaillant eta Fagorri interesatzen zaizkien merkatu guztietara.	HINERen nazioarteko hedapena hertsiki lotuta dago Energia Berriztagarrien unitatearekin. Merkatu bereizgarriak dira esanguratsuak. Bere bezeroak abiatzen diren eremuetara joaten da.	Asia, Afrikako iparralde eta Ekialde Hurbila, bertan jada goranzko joera erregistratzen baita EBetik eratorritako etxetresna elektrikoaren esportaziorantz.

(Jarraitzen du)

1. taula (Jarraitzen du)

Ikerturiko sei euskal EMen oinarritzko profilak

Enpresa Ezaugarriak	Rinder (1. kasua)	Tamoin (2. kasua)	ESI (3. kasua)
Erronka	RINDERrek nazioartekotzea bere hazkunde estrategia oinarritzeko gakoetariko bat bezala ulertzen du, teknologia eta diseinuari dagokienez hazkunde gaitasun handiko eta lehia maila txikiko merkatuei erreparatuta.	TAMOINEk nazioartekotzea bere hazkunde estrategia oinarritzeko gakoetariko bat bezala ulertzen du, bere bezeroei zerbitzurik onena emateko haiek dauden lekuan.	Mundu mailako lider bihurtzea Informazioaren teknologien sektoreko ETEen kalitate eta lehiakortasunaren aurrerapenaren laguntzan, software hobea ekoizten lagunduz, denbora eta forman, kalitate handiagoz eta kostu gutxiagoz.

Iturria: egileak aipatu kasuetan oinarrituta egina.

2. Ikerturiko kasuen testuingurua

Atal honetan, ikerturiko enpresek aurrean izandako inguruneen (orokor eta bereziaren) ezaugarri nagusiak adieraziko ditugu. Ingurune orokorra enpresari interesatzen zaion eremu geografikoaren testuinguru faktoreek azaltzen dute. PESTE azterketaren bitartez aztertu dugu, aldagai ezberdinak bost dimentsiotan aztertzeko taldekatzen dituen: Politiko legala, Ekonomikoa, Soziokulturala, Teknologikoa eta Ekologikoa. Ingurune berezia (jarduera-sektorea) Porterren bost indar lehiakorren bidez aztertu dugu. Bi azterketetan izaera positiboko (aukerak) eta izaera negatiboko (mehatxuak) faktoreak aztertu ditugu, AMIA metodologiari jarraiki.

2. taula

Sei euskal EMen analisi estrategikoa (enpresaren testuinguru faktoreak eta barne-faktoreak)

Kasuak Esparru analitikoak	Rinder (1. kasua)	Tamoin (2. kasua)	ESI (3. kasua)
Testuingurua (Ingurune Orokorra) Aukerak	KTH (LCC) neurrigabeko hazkunde handiko merkatuekin.	Aukera garrantzitsuak hazkunde handiko merkatuetan.	Aukera garrantzitsuak hazkunde handiko merkatuetan.
Testuingurua (Ingurune Orokorra) Mehatxuak	Desberdintasun kultural oso gogorrak. Arrisku ekonomiko, legal eta soziokulturalak: gizarte- ezberdintasunak, kasta-sistemak, ustelkeria, azpiegitura eza, distantziak.	Krisi ekonomikoa. Arrisku ekonomiko, legal eta soziokulturalak, merkatu berriekin lotuak.	Arrisku soziokulturalak, merkatu interesgarriekin lotuak.
Testuingurua (Ingurune Berezia) Aukerak	Teknologia eta diseinuari dagokienez hazkunde handiko eta lehia maila txikiko merkatuak, mundu mailako bezeroak.	Merkatu geografiko berrien garapena. Bezeroen nazioartekotzea. Energia berriztagarrien hedapen politikak. Zerbitzuen eskaria.	Merkatu globalizatua. Lehia eza ESIn berezko teknologietan.
Testuingurua (Ingurune Berezia) Mehatxuak	Lehia gogorra prezioari dagokionez. Errotazio handia langile indiarrari dagokionez. Bezero fabrikatzailearengandik hurbil egoteko beharra. Azken bezeroak beste faktore batzuk baloratzen ditu: prezioa, iraunkortasuna.	Eskulan kualifikatuaren mendekotasun handia. Gero eta lehia handiagoa prezioari dagokionez. Bezeroen pilaketa handia. Nazioarteko lehiakideak.	Mehatxu nagusiak dira antzeko ezaugarriak dituzten produktu eta zerbitzuak eskaintzen dituzten lehiakideak. Lehiakideen kostu txikia.

Geysler-Gastech (4. kasua)	HINE (5. kasua)	Orkli (6. kasua)
Lehiakortasun Zentroa izatea berogailuei dagokienez (Center of Competences) eta aukerarik onena urezko berogailuetan Fagor Etxetresna Elektrikoak eta Valliant Groupentzat.	HINE Taldearen misioa da bermatzea bere bezeroek ahalik eta zerbitzurik onena jasotzen dutela, eta horretarako, konponbide pertsonalizatuak eta berehalakoak eskaintzen ditu. Bere erronka da sistema oleohidarulikoaren hornitzaile liderra bihurtzea mundu mailan.	Merkatu txinatarra, funtsezkoa mundu mailako lidergoari eusteko.

Aldi berean, enpresaren errealitatearen azterketa egin dugu balio-katearen eta baliabide eta gaitasunen azterketaren bitartez. Zentzu honetan, izaera positiboko (aukerak) eta izaera negatiboko (mehatxuak) faktoreak AMIA metodologiari jarraiki aztertu ditugu.

Azkenik, diagnosi bat lortu da, izaera bereko edo desberdineko eta azterketa esparru guztietako (barneko eta kanpoko) faktoreak elkartuta. Hemen lortu dira ondorio analitiko nagusiak.

2. taulan, laburbilduta azaltzen dira kasu bakoitzaren ikerlan honetako aspektu-rik garrantzitsuenak: 1) RINDER; 2) TAMOIN; 3) ESI; 4) GEYSER-GASTECH; 5) HINE eta 6) ORKLI.

Geysler-Gastech (4. kasua)	HINE (5. kasua)	Orkli (6. kasua)
Aukera garrantzitsuak (teknologikoak eta merkatukoak) hazkunde handiko merkatuetan.	Aukera garrantzitsuak izan litekeen merkatu berrietan.	Suspertzen ari den ekonomiad duen eta hazten ari den herrialdea.
Arrisku ekonomikoak, merkatukoak, teknologikoak, legalak eta soziokulturalak, eta herrialdearekin berarekin lotutakoak interesgarritzat jotako merkatuetan.	Arrisku ekonomiko, legal eta soziokulturalak, merkatu edo kostuengatik interesgarriak diren merkatuekin lotuak.	Merkatuan jarduteko arauak desberdinak. Mundu mailako lidergoa lehiatzen zuen lehiakide japoniarra.
Merkatu heterogeneoa bezeroaren beharrei dagokienez: Europako merkatua Asiakoaren bestelakoa. Asia eta Errusiako merkatuen hazkundera.	Egin daitekeen ingeniariatza oleohidarulikoaren erabilera sektore eolikoan.	Kostuetan lehiatzeko eta lehiakide nagusiari sartzeko oztopoak sortzeko aukera.
Berogailu fabrikatzaileen pilaketa mundu mailan, birjartze merkatu europarraren heldutasuna, lehiakortasun handikoa, kostuetan lehiatzen dira, hornitzaile teknologiko europar gutxi, oro har marka anitzeko estrategia.	Negozio bakarreko enprekin lotutako berezko arriskuak.	Merkatu asiarra galtzeko arriskua. Lehiakidea ORKLIren berezko merkatuan sartzeko aukera.

(Jarraitzen du)

2. taula (Jarraitzen du)

Sei euskal EMen analisi estraterjikoak (enpresaren testuinguru faktoreak eta barne-faktoreak)

Kasuak Esparru analitikoak	Rinder (1. kasua)	Tamoin (2. kasua)	ESI (3. kasua)
Enpresaren Barne-Faktoreak Indarguneak	Faroaren balioa diseinua da. Hori da RINDERren funtsezko indargunea: diseinua, teknologia, pertsonak, irmotasuna, uzkurduraren aurreko erresistentzia, marka irudia. Arriskuaren kontrola enpresa familiar gisa.	Eskarmentua. Zerbitzu integralak kudeatzeko gaitasuna. Giza baliabide kualifikatuak. Zuzendaritza-talde bikaina. Etengabeko berrikuntza gaitasuna. Espezializazio handia.	Nazioarteko izaera, pilaturiko ezagutza eta eskarmentua, bikaintasun teknologikoa. Indargune nagusia bere balio-katea da, ahalbidetu egiten duena merkatu produktu edo zerbitzu bat ikerketa eta garapen prozesu baten ondoren eramatea.
Enpresaren Barne-Faktoreak Ahuleziak	Ekoizpen modua herrialdeko kulturari eta baliabideei egokitu behar zaie. Pertsona eza. Oso hazkunde azkarra, prozedura ezari eta hobe daitekeen antolaketari eragiten diena. Zuzendaritza estraterjiko planifikatua gertakizunen abiadurak gaintitzen du. Beste merkatu batzuen ezagutza eza.	Zenbait bezeroren gehiegizko mendekotasuna. Hedadura mugatua merkatu globalizatuetan.	Ahulezia nagusia da, tarteka, hizkuntza gaitasun eta langile eza merkatu guztietan sartzeko. Erakundearen prestatua izan den jendeak ihes egiteko arriskua. Joan-etorriek kostu handiagoak dakartzate, muga baliabide propioek egin ditzaketen bidaietan (taldearen “erremina”).
AMIA	Motoaren mundua (Piaggio izan ezik) japoniarrek menderatzen dute. Teknologia eta diseinuari dagokien hazkunde handiko eta lehia maila txikiko merkatu asiarrak dira fabrikatzaile handien erreferentziak. Gainera, biztanle pila bat dute. Presioa dago KTHetan ekoizteko. Gero eta beharrezkoagoa iznago da han ekoiztea. Desinbertsio prozesu ikaragarria Europan. Beraz, eremu horietan inbertitu behar da. Gakoa da lehenengo eta ondo kokatzea. Inguruneari egokitu beharra dago. RINDERren indarguneak (diseinua, teknologia, pertsonen gaitasuna) faktore garrantzitsuak dira testuinguru horretan, ez egoteagatik edo gutxi egoteagatik lehiakideen artean.	Baliabide eta gaitasun egokiak bezeroren behar berriei erantzuteko. Negozioa hazkunde handiko segmentuetara berbideratzeko gaitasuna. Lehiakortasun desabantailak nazioarteko bezero berriak eskuratzeko, hobeto kokaturiko nazioarteko lehiakideei dagokienaz.	ESI-Tecnalia osatzen duten pertsonen nazioarteko izaera. Nazioartekotze estraterjia oso ondo definituta dauka, eta horrek lankidetzak-akordio eta sareak ezartzeko gaitasun garrantzitsua ahalbidetzen dio. Kokapen abantaila nagusia tokiko merkatuaren eta bertako hizkuntzaren ezagutza da, kostuen optimizazioaz gain. Nazioartekotze abantaila da balio-katearen nazioartekotze osoa. Inguruneak aukera nagusia softwarearen sektoreak eskaintzen du, bere artisaia izaera dela eta, jarduteko esparru handia eskaintzen duena.

Iturria: egileak aipatu kasuetan oinarrituta egina.

3. Ikerturiko Kasuen Jokabide Estraterjikoak

Aurretiko ikerketei esker (Villarreal, 2007) euskal enpresen artean ez dagoela nazioartekotze eredu bakarra jakin arren, garrantzitsua iruditzen zaigu ikerturiko enpresetan izandako antzeko jokabide estraterjikoak aztertzea. Horretarako, misioaren eta helburuen esparruen azterketa konparatiboa egin dugu, hala nola “hamar estraterjiaren ereduaren”ren (“Lankidetzak Nazioartekotzean” gaiaren esparru kontzeptual eta teorikoarekin lotutako kapituluaren azaldua) esparru estraterjikoena ikerturiko euskal EMen artean.

Hala, 3. taulan, laburbilduta, ikerturiko EMen nazioarteko enpresa-filosofiaren osagai bereizgarri nagusiak jasotzen dira, baita nazioarteko jarduerarekin lotutako helburuak ere. Gehigarri gisa, enpresa bakoitzari dagozkion “hamar estraterjiaren ereduaren”ren

Geyser-Gastech (4. kasua)	HINE (5. kasua)	Orkli (6. kasua)
Gaitasun berritzailea, hornitzaile asiarratekin batera osagai teknologikoen diseinua, malgutasun handia bezero-bazkidearen eskakizunei moldatzeko, erosketa eskarmentua Low Cost herrialdeetan, kudeaketa-talde bikainak, eragiketa bikaintasuna.	Nagusitasun teknologikoa.	Nazioartean egotea, eskala-ekonomiak, kalitatezko irudia, produktuaren bereiztea bezeroaren beharren arabera. Nazioarteko lidergoa sektorean.
Joint Venture bat denez, jarduteko gaitasun mugatua bere negozio estrategiak definitzeko, neurri murrizak zailtasunak sortzen dizkio prezio lehiakorrek ezartzeko orduan.	Nazioarteko eskarmentu urria.	Ziurgabetasuna herrialde asiarratean ezartzearen inguruan. Hego Korean ezartzeko saiakera baten duela gutxiko porrotaren esperientzia. Produktu heldua bere bizi-zikloan (termoparea).
Eskarmentua osagai teknologikoen erosketan Txinan; horrek ahalbidetzen dio merkatu txinatarraren ezagutza izatea eta teknologikoki aurreratuta egotea. Hazkunde gaitasun garrantzitsua duten herrialde asiarrateko urrezko berogailuen merkatua. Teknologikoki aurreraturiko hornitzaileen egitura Txinan dago. Zaila eskala indartsuetako ekonomiak lortzea. Presentzia urria urrezko berogailuen hazkunde gaitasun handieneko merkatuan, eta Europako urrezko berogailuen eta birjartze merkatua gainbeheran. Marka anitzekoa izatea. Joint Venture bat izateak murriztu egiten du negozio estrategiak definitzeko bere autonomia.	Bezeroa jarraitu behar da jatorrian lehiakorrek izaten jarraitzeko. Enpresak bere nazioartekotzea sustatu behar du, eta eraginkortasunez kokatu, arrazoi logikoak direla eta.	Liderrak gara eta izaten jarraitu behar dugu, bestela, merkatu-kuota galduko dugu. Ezarpen txinatarrak gabe mundu mailako merkatua lehiatuko digute. Termoparearen merkatua duela 20 urte da heldua. Beharrezkoa da hazkunde gaitasuna duten beste merkatu batzuetara hedatzea. Badago %20ko merkatu-kuota duen lehiakide bat, eta fabrikatzaile txiki ugari kostuetan lehiatzen direnak, baina ez produktuaren kalitatean, ezta salmenta osteko zerbitzuan ere.

hamar esparru estrategikoetan egituraturiko jokabide estrategikoak azaldu ditugu (1. RINDER; 2. TAMOIN; 3. ESI; 4. GEYSER-GASTECH; 5. HINE eta 6. ORKLI).

Nolabaiteko antzekotasuna duten nazioartekotzeko oinarrizko zenbait arrazoi egoteak jokabide estrategiko eredu posible bat aurrez ezar lezakeela dirudien arren, ezin dira alde batera utzi ikerturiko kasuen arteko desberdintasunak, ikerlan tematiko honetako kasuak ezaugarritzea ahalbidetu diguten ikerturiko sei euskal EMen oinarrizko profiletan jaso bezala (ikus 1. taula). Jarduera eta sektore desberdinak, sozietate berezitasun desberdinak, enpresa zuzentzeko estilo eta filosofia desberdinak, bakoitzaren historia eta jatorri bereizgarriak, erdietsitako merkatuak, ingurune bereziak dakartzatenak, erabaki estrategiko desberdinak eta heterogeneoak arrazoi litzaketen osagaiak besterik ez dira. Hala ere, ikus daitekeenez, ez da baztertu behar nolabaiteko bat-etortze estrategikoa.

3. taula

Jokabide estrategikoa “Hamar estrategien eredu”ren arabera ikerturiko sei euskal EMen nazioartekotzean

Esparruak	Kasuak	Rinder (1. kasua)	Tamoin (2. kasua)	ESI (3. kasua)
Enpresa-Filosofia (Nazioarteko Misioa eta Ikuspegia) eta Helburuen Sistemen Esparruak				
Nazioarteko Ikuspegia eta Nazioarteko Jarrera	RINDER automobilgintzaren industriarako argiteria ekiopoen diseinu eta fabrikazioan mundu mailako lider bihurtu arte hazi da. Nazioartekotze estrategia argia. Urte askoko eskarmentua, hala nola izaera berritzailea eta bere bezeroak asetzeko asmo irmoa, bermerik onena ematea zerbitzu osorako, diseinu eta garapenetik fabrikazio eta logistikaraino.	Nazioartean erreferentziazko zerbitzu industrialen taldea izatea. Bezeroari, doan tokira doala, konponbide osoak eskaintzen dizkion kalitate handiko zerbitzu industrialen kudeatzailea izatea.	“Etengabeko ezagutza, berrikuntza eta hobekuntza”, produktu edota zerbitzuaren bikaintasuna lortuta.	
Helburuen Sistema	Akziodunak asetzea eta lan egiten duen jendea gustura sentitzea, ondoren enpresaren arrakasta partekatzeke. Inbertsioaren Errentagarritasun eta Hazkunde adierazleak. Ordena horretan lehenetsiak. Hazkunde plana fakturazioan dago oinarrituta, baina aspektu desberdinen arabera ñabartuta eta ardaztuta.	Errentagarritasuna eta Hazkundera. Nazioarteko fakturazioa handitzea. Negozio ildo berriak finkatzea energiaren esparruan.	Mundu mailan lider bihurtzea softwarearen sektorean. Aliantza estrategikoak ezartzea. Merkatu-kuotaren hazkundera-gehikuntza. Eraginkortasuna areagotzea.	
Nazioartekotze Esparru Estrategikoak				
Kokapen Estrategia	India, bere merkatua eta Asiako beste merkatu batzuk artatzen dituzten Kanpo Ezarpenekin: Txina, Indonesia. Españatik esportatzen da, besteak beste, EBeko herrialdeetara, Maroko, Norvegia, Israel, Txile edo Mexikora. Aotomobulgintza industria esanguratsua dagoen lekuetara iristen da.	Mexiko, Portugal, Alemania eta Polonia. Bere bezeroak abiatzen diren herrialdeetara (traktore efektua).	AEB, Txile, Kolonbia, Brasil, Argentina, Egipto eta Bulgaria. Merkataritza-sarea 46 herrialdeetara iristen da. Informazioaren teknologien merkatuak goraka dituzten herrialde guztietan sartzen da.	
Sartzeko eta Jarraitzeko Estrategia	ESPORTAZIOA (zuzena) Automobilgintza industria esanguratsua dagoen KEik gabeko herrialdeak. KEP (Kanpo Ezarpen Produktiboa) India (4): 1997-2000 Pimpri; 2002 Chakan; 2006 Pimpri, 2008 Delhi.	Zerbitzuen KZE: Mexiko, Portugal, Alemania. Merkataritzako KZE: Polonia.	ESPORTAZIOA (zuzena): ESI@net, Merkataritza-bulegoa (2005 AEB, Txile) ESICenter (“sasi-ezarpena”): Kolonbia, Brasil, Argentina, Egipto eta Bulgaria	
Hazkunde Estrategia	BARNE HAZKUNDEA (ORGANIKOA) India (3): 2002 Chakan; 2006 Pimpri, 2008 Delhi. KANPO HAZKUNDEA India (1): 1997-2000 Pimpri. 1997 erosketan partziala joint venturean; 2000 erosketan osoa.	BARNE HAZKUNDEA (ORGANIKOA) 2005 Mexiko, 2006 Portugal, 2010 Alemania.	Ez da sortzen, ez erosten, Zuzeneko Inbertsioa Kanpoan. Helmuga herrialdean ESI-Tecnaliaren antzeko erakundera sortzen laguntzen da, ESICenter bezala ere ezaguna.	

Geyser-Gastech (4. kasua)	HINE (5. kasua)	Orkli (6. kasua)
<p>“Center of Competences Fagor Etxetresna Elektriokoak Taldea eta Vaillant Taldearentzat mundu globalizatuan”.</p> <p>Geyser Gastech kultura: Sozietate Anonimoa, kooperatiba baten berezko printzipioen arabera kudeatua. Diseinuaren arduradunak (Lehiakortasun Zentroa) eta aukerarik onena izatea urrezko berogailuetan bere bezeroentzat.</p>	<p>Bere bezeroek ahalik eta zerbutzirik onena jaso dezaten bermatzea, horretarako, konponbide pertsonalizatuak eta berehalakoak eskainita. Erroka da mundu mailan sistema oleohidraulikoen hornitzaile liderra bihurtzea.</p>	<p>Mundu mailan diharduen eta lehiakorra den enpresa baten garapena bermatzea konponbide berritzaileen diseinu, ekoizpen eta merkaturatzean, Erosotasuna-Etxearen sektorean dauden segurtasun, araudi eta kontrol premiei erantzuteko. Berrikuntza eta bezeroari begira lan egitea sustatzen dira kultura korporatiboaren balio nagusi gisa.</p>
<p>Bere bezeroen aukerarik onena izatea (FAGOR eta VAILLANT) (bikaina izan behar da kostuetan eta globala). Etorbizuna ziurtatzea (errentagarritasuna, merkatu-kuota eta salmenten gehikuntza). Lidergoa produktuan (berrikuntza, prestazio berriak, akatsen fasea murriztu eta energia-eraginkortasuna eta ingurumen-eragina hobetu). Erakundearen eta pertsonen garapena (motibazioa, asebetetzea eta inplikazioa).</p>	<p>Globala izan behar da, eta Errentagarritasuna. Hazkunde organikoa Txinan eta AEBetan. Kanpo hazkundera: Erresuma Batua.</p>	<p>Kalitate handia prezio lehiakorretan. Merkatu-kuotari eustea eta handitzea Asian. Fabrikazio kostuak murriztea. Merkatu txinatarraren eskakizunei egokitzea.</p>
<p>Txina Errusia, Ukraina eta Txinako merkatuak artatu ahal izateko.</p>	<p>Txina, AEB, Erresuma Batua, India.</p>	<p>Txina. Ezarpena Kunshaneko eskualdean, Shangaitik, Txinako hiriburua ekonomikotik, 40 kilometrorra.</p>
<p>KEP (Kanpo Ezarpen Produktiboa) Txina (1).</p>	<p>ESPORTAZIOA (zuzena) atal Industrialaren kasuan. KEP (Kanpo Ezarpen Produktiboa): Erresuma Batua, AEB eta etorkizunean Indian.</p>	<p>Merkatu txinatarraren bertako enpresa batekin aurrera eramandako lankidetzaren bitartez sartu zen (Ningbo eskualdean). Lankidetzeta eta bertako enpresaren bidez eskuraturiko merkatu txinatarraren ezagutza funtsezkoa izan zen aurrerago KE bat ezartzeko.</p>
<p>GEYSER GASTECHen Beraren Baliabideekin egindako inbertsioa, bazkide txinatarraren instalazioetan (PTC) ezartzen baita, horiengatik alokairu bat ordainduta.</p>	<p>BARNE HAZKUNDEA (ORGANIKOA) 2006 Txina, 2007 AEB.</p> <p>KANPO HAZKUNDEA 2008 Erresuma Batua.</p>	<p>BARNE HAZKUNDEA (ORGANIKOA) 2002an ezarri zen ORKLIren lehen KE Txinan.</p>

(Jarraitzen du)

3. taula (Jarraitzen du)

Jokabide estrategikoa “Hamar estrategien eredu”ren arabera ikerturiko sei euskal EMen nazioartekotzean

Esparruak	Kasuak	Rinder (1. kasua)	Tamoin (2. kasua)	ESI (3. kasua)
Bizikidetasun Estrategia		<p>BAKARTIA Egun denak %100ean.</p> <p>LANKIDETZA-AKORDIOA Hasieran transferentzia teknologikoko akordio baten bidez sartu zen (technical assistance agreement). Beranduago BATERAKO ENPRESA bihurtu zen (Fien Rinder Pvt. Ltd). Pimpriko KE hau (1997) %50eko joint venturean, bazkide indiar batekin Rinder India Pvt. Ltd. bihurtu zen 2000 urtean.</p> <p>Baliabide (diseinua eta teknologia) eta pertsonai dagozkien ABANTAILA PROPIOAK.</p> <p>Merkatuko eta abiarazteko (martxan dagoen lantegia) BESTEREN ABANTAILAK.</p>	<p>BAKARTIA filialen jabetzaren %100. Bezeroarekin lankidetzatza jatorrian merkatuan sartzeko.</p> <p>Baliabide, espezializazio eta egiten jakiteari dagozkien ABANTAILA PROPIOAK.</p> <p>Merkatuetan sartzeko BESTEREN ABANTAILAK.</p>	<p>BAKARTIA Merkataritza-bulegoak: AEB eta Txile</p> <p>LANKIDETZA-AKORDIOA Baimen eta azpikontratazio-akordioak: ESI@Center</p> <p>Marketin-akordioak: ESI@net</p> <p>Merkatu, baliabide eta kostuari dagozkien ABANTAILA PROPIOAK.</p> <p>Maerkatuari dagozkien BESTEREN ABANTAILAK.</p>
Estrategia Korporatiboa		<p>DIBERTSIFIKAZIOA: Erlazionatua. Nazioarteko estrategia bi NUEtan berezia: ordezkioa eta lehen taldea.</p> <p>SINERGIAK (hedadura-ekonomiak) Zuzendaritza, inbertsio eta eragiketa sinergiak.</p>	<p>DIBERTSIFIKAZIOA: Erlazionatua. Jatorrizko herrialdeko jarduera berak nazioartekotzen dira. Jarduera nagusiarekin lotutako negozioak.</p> <p>SINERGIAK (hedadura-ekonomiak) Zuzendaritza, inbertsio eta eragiketa sinergiak.</p>	Zerbitzuen nazioartekotzea.
Barneratze Estrategia		<p>Funtzioen kudeaketa estrategikoko ikuspuntu batetik: ekoizpena, marketina, erosketak, finantzak eta pertsonak maila ertain-altuan daude nazioartekotuta; giza baliabideen kudeaketa, logistika, I+D+i eta diseinua eta ingeniariak maila baxuan. Euskal Herrian egiten diren eragiketa berak han egin behar dira, baina han eta hemen egiteko moduak desberdinak dira. Prozesu guztiak berberak dira (injekzioa, pintura, berniza... muntaketa), baina hemen robotak erabiltzen dira; han, ordea, pertsonak. Ekoizpen modua herrialdearen kulturari eta bertako baliabideei egokitu behar zaie.</p>	<p>KEPk enpresaren jatorrizko egiturari kokatzen dira. Jatorrikoaren kopiak dira, atzerriko merkatuaren neurri edo eskalara moldatuta, jatorrikoaren negozio ildo / zerbitzuak ekoiztu eta merkatuazten dituztenak. Ekoizpen guztia eta erosketen zati bat nazioartekotuta. Gainerako funtzioak jatorrikoan zentralizatuta.</p>	Balio-kateko jarduera guztiak nazioartekotzen dira: I+D (ideiaren sorkuntza, bideragarritasuna eta garapena) eta Emaitza (produktua edo zerbitzua).
Lehiatzeko Estrategia		<p>RINDERren Jarrera Estrategikoak negozio eredu BEREZITUA dakar automobilgintzaren industriadako argiteria ekipoen hornitzaile gisa. Diseinua da RINDERren bihotza. Faroaren balioa marka irudia duen diseinua da.</p>	<p>DESBERDINTZEA: bezeroaren beharren inguruko ezagutza oso handia eta egiten jakitea. Espezializazioa. Zerbitzu integralen eskaintza. KEen balio-hedadura jatorrikoaren bera da.</p>	Bere DESBERDINTZEA ahalbidetzen duten kanpoko abantaila lehiakor iraunkorrak hauek dira: ezagutza, giza baliabideen eskarmentua, erakundearen neurria eta bere irudi edo marka.

<p>Geyser-Gastech (4. kasua)</p>	<p>HINE (5. kasua)</p>	<p>Orkli (6. kasua)</p>
<p>BATERAKO ENPRESA LANKIDETZA-HITZARMENA. Txinako KE joint venture kooperatiboa da PTCKin. Jabetzaren %50 GEYSER GASTECH eta %50 PTC. Etekinen Banaketa: %20 GESYER GASTECH, %80 PTC.</p> <p>Merkatuari eta baliabideei dagozkien ABANTAILA PROPIOAK. Merkatuari dagozkion BESTEREN ABANTAILAK.</p>	<p>BAKARTIA denak %100ean.</p> <p>LANKIDETZA-AKORDIOA Gamesaren trakzioaren ondorioz Txina, AEB eta Indian. Bezero eta baliabideei dagozkien ABANTAILA PROPIOAK.</p> <p>Bezeroei dagozkien BESTEREN ABANTAILAK.</p>	<p>Hasieran lankidetzak akordio bat zegoen bertako enpresa batekin (1995-2002). Enpresa horrek instalazio batzuen alokairua eskaini zion ORKLIri. ORKLIren lehen KE sortu zen Ningbon. Lankidetzak MCC taldeko enpresekin industriagune bat sortzeko Kunshanen, eta Ningboko KE Kunshanera eramateko.</p>
<p>Nolabaiteko ESPEZIALIZAZIOA produktu bariatatearekin.</p> <p>SINERGIAK (hedapen-ekonomiak).</p>	<p>DIBERTSIFIKAZIO: Erlazionatua. Know-how teknologiko partekatua.</p> <p>SINERGIAK (hedapen-ekonomiak) Zuzendaritza, inbertsio eta eragiketa sinergiak.</p>	<p>Ez dira dibertsifikatzen jarduerak, ezta eskaintako produktu aukera ere.</p>
<p>Funtzioen kudeaketa estrategikoko ikuspegi batetik: osagai teknologikoen erosketak, logistika eta ekoizpena (funtsean muntaketa) erabat nazioartekotuta daude; langileak eta finantzak bitarteko mailan; diseinua eta I+D ez daude nazioartekotuta. (ez dute behar ez marketina, ez salmenta osteko zerbitzua).</p> <p>Balio-kateko jarduera guztiak nazioartean gero eta kokatuago egoteko joera garbia dute, diseinuak eta I+D izan ezik, nahiz eta buru pentsalariak (estrategia, jakinduria eta erabakia) eta baliabide hauen irizpideak (helburuak) hemen dauden.</p>	<p>Funtzioen kudeaketa estrategikoko ikuspegi batetik: berriztagarrien unitatearen “ekoizpena” oso nazioartekotuta dago. Ingeniaritza jarduerak nazioartean gero eta kokatuago egoteko joera garbia dute.</p> <p>Buru pentsalariak (estrategia, jakinduria, erabakia) egoitza daude.</p> <p>Hala ere, kudeaketa operatiboa, zerbitzua eta mantentzea KEP bakoitzean kokatuta daude.</p>	<p>KEk merkatu txinatarrarentzat baino ez du fabrikatzen, eta gainerako funtzio guztiak, I+D izan ezik, nazioartekotuta daude.</p>
<p>GEYSER GASTECHen Jarrera Estrategikoak KOSTUETAN LIDERGOA izatean oinarrituriko negozio ereduak dakar, low-cost berogailuen hornitzaile gisa, bere bezeroek merkatu berriak artatu ahal izateko (Txina eta Ekialdeko Europa)</p>	<p>HINE Taldearen Jarrera Estrategikoak, berriztagarrien unitateari dagokionez, negozio eredu BEREZITUA dakar, pitch hidrauliko aerosorgailuen fabrikatzaileen industriako mundu mailako hornitzaile gisa.</p>	<p>ORKLIren Jarrera Estrategikoak KOSTUETAN LIDERGOA izatean oinarrituriko negozio ereduak dakar, eskala-ekonomiak aplikatuta etorkizuneko oztipoak ezartzeko.</p>

(Jarraitzen du)

3. taula (Jarraitzen du)

Jokabide estrategikoa “Hamar estrategien eredua”ren arabera ikerturiko sei euskal EMen nazioartekotzean

Esparruak \ Kasuak	Rinder (1. kasua)	Tamoin (2. kasua)	ESI (3. kasua)
Egitura Estrategia	Bi negozio esparruko antolaketa eredua (ordezkoa eta lehen taldea) eta zeharkako zenbait funtzioaren matrize-egitura sinplea.	Jatorriko sozietatea lau sozietatek osatzen dute, bost negozio unitate estrategiko kudeatzen dituztenak (TCM, TPS, TER, TME, TSI). Matrize-egitura (negozioak eta merkatua) eragiketa-jardueretan. Nazioartekotze saila, nazioartekotze proiektuei dagokienez unitate guztien interesak batzen dituena.	Antolaketa egitura sarean antolaturiko hierarkiarik gabeko koordinazio egitura da. Egitura estrategiak ahalbidetzen du ESI-Tecnaliaren bi zati oso garrantzitsu kontrolatzea: zerbitzuaren kalitatea eta bere teknologia. ESI-Tecnaliak ESICenterrek eskaintzen duten zerbitzuen formalizazio, sozializazio eta kontrol prozesuak ezartzen ditu.
Ikuspegi Estrategia	Funtsean presio globalizatzailea: merkatu eta kostuari dagokiena, nahiz eta egokitze behararen eta bezeroarengandik hurbil egoteko garrantziaren presio lokalizatzailea ere esanguratsua den. EM, funtsean, merkatu anitzekoa, eredu transnazonalagoranzko joerarekin. Mundu mailako integrazio eta koordinazio handiaren beharra merkatu handietan hornitzailearen kokapenagatik eta ezaugarri berezietara nolabait egokitze baldintza.	Nolabaiteko presio globalizatzailea: merkatu eta kostuari dagokiena, baina, funtsean, bezeroari moldatzeko beharra izan da osagai traktorea, faktorerik esanguratsuen. EM transnazonal eta merkatu anitzekoaren konbinazioa. Jarduerak egoitza nagusitik koordinatuak, baina, aldi berean, merkatu bakoitzaren berezitasunei egokituta, eta bereziki, merkatu bakoitzeko bezeroaren beharrei.	Merkatu anitzeko ikuspegi estrategikoa izateak, marketin mix merkatuaren ezaugarrietara egokitzea dakarrena, eta ikuspegi transnazonala, kanpoko herrialdera egokitzea dakarrena, oinarritzea da zerbitzua beharrezko kalitatearekin burutzeko, kostuetan lehiatzeko aukera emateaz gain.
Sekuentzia Estrategia	Erritmo etengabeko nazioartekotze-prozesua, guztira 4 KEPrekin 1997-2008 aldian, 2 urteko gutxieneko bi tarterekin (2000-2002; 2006-2008) eta 3 urteko gehieneko birekin (1997-2000; 2003-2006).	Hasierako nazioartekotze oso zehatza esportazioen bidez, 2005etik aurrera bizkortu egiten dena zerbitzuen filialak sortuta Mexiko eta Portugalen. Prozesu hori bizkortu egin zen ezarpenak eginez Europako merkatuetan, lehenengo merkataritzako filialekin, azkar eboluzionatu eta zerbitzuen filial bihurtu zirenak (Alemania).	Nazioartekotze prozesuaren erritmoa sekuentziala izan da ESI@net-entzat, eta aldi bereko ESICenter eta Merkataritza-bulegoentzat.
Nazioartekotze Eredua (Kudeaketa Eredua)	RINDER Indian ezarri da, hazkunde handiko eta maila teknologiko txikiko merkatua. Desberdintasun kulturalak eta sartzeko oztopoak Indiako bazkideen bidez gainditu zituen hasieran, eta beranduago ezarpenen kontrola bere egin eta tokiko kulturara moldatu da.	TAMOIN Taldearen nazioartekotzea bere bezeroak ezarri diren herrialdeetan eta jabetza osoko filialen bidez gertatu da, etxean buruturiko jarduera berberak eta lehiaketa estrategia bera burututa.	ESI “ESI@net”en, Merkataritza-bulegoen eta ESICenterren bidez ezartzen da. Erakundeak (ESICenter) sortzen laguntzen du. Balio-kate osoa nazioartekotzen du. Ezagutzak, giza baliabideen eskarmentuak, erakundearen neurriak eta irudi edo markak bereizten dute.

Iturria: egileak aipatu kasuetan oinarrituta egina.

“Hamar estrategien eredua”ren bitartez (Villarreal, 2008) eraikitako egiturari jarraiki ikerturiko hainbat EMen jokabideen azterketa konparatibotik honako go-goetak egin daitezke:

- **Enpresa-filosofari (nazioarteko misioa eta ikuspegia)** dagokienez, azken finean erakundearen nazioarteko jardueraren aurreko jarrera islatzen duena, baiez-

<p>Geyser-Gastech (4. kasua)</p>	<p>HINE (5. kasua)</p>	<p>Orkli (6. kasua)</p>
<p>(Produktu-prozesuaren) arabera egituraturiko antolaketa eredu funtzionala, kultura txinatarrak hala eskatzen baitu. Lanpostuaren formalizazioa eta produktu-prozesuarekin lotutako erabakien zentralizazioa (kalitatea, diseinua, lay out).</p>	<p>Bi negozio eremuko (berriztagarriak eta industrialak) antolaketa eredu, berriztagarrien arloaren nazioartekotzearen alde eginda, merkaturik garrantzitsuenetan egotera daramatzana. Atalen arabeko egitura.</p>	<p>Antolaketa eredu matrize-egituran oinarritzen da, egoitza nagusia Ordizian izanda.</p>
<p>Funtsean globalizatzailea: kostuari dagokiona.</p> <p>Garapen maila desberdina eremuaren arabera. Asian, garapen teknologiko propioa garatu dute berogailuen munduan Japoniaren eraginarekin (uraren kontzepzioa Europarenaren bestelakoa da). Txinan goi zerbitzuko merkatua, eta Europako birjarpen merkatua. Europako konponbideek ez dute balio Asian, eta Amerikan ez dago berogailu kulturarik. Beraz, eremu bakoitzari egokitu beharra dago.</p>	<p>Funtsean presio globalizatzailea: merkatu eta kostuari dagokiena.</p>	<p>Funtsean presio globalizatzailea: merkatu eta kostuari dagokiena. Kasu honetan, ezagutza funtsezkoa da, Txinako merkatuarena zein kulturarena.</p>
<p>Prozesua nazioarteko erosketarekin hasi zen Txinan, ondoren epe luzerako lankidetzakordioa garatu zen, patenteen garapenera bideratuta; 2007an K&E bat Joint Venture Kooperatibo baten bidez hornitzaile teknologiko txinatarrarekin (PTC).</p>	<p>Prozesu bizkorra 2005etik, eta ondoz ondokoa Txinan eta AEBetan irekita, eta litekeena Indian, guztiak 5 urte baino gutxiagoan.</p>	<p>Etengabeko prozesua, baina neurrizkoa, merkatu txinatarraren ikaskuntza eta ezagutzara bideratuta K&Eren arrakasta ziurtatzeko.</p>
<p>Lehenik, Txinan osagai teknologikoak erosiz hasi zen; ondoren, Kanpo Ezarpen Produktibo bat, low-cost berogailuen hornitzaile moduan kokatzeko helburuaz, bere bezeroek Ekialdeko Europa eta Txinako merkatuak artatu ahal izateko.</p>	<p>Berriztagarrien atala nazioartera irekitzeko behar bati erantzuten dio: bezeroari “laguntzea” bere nazioartekotze prozesuan. Lantegiaren jarduera jatorrizko herrialdean babesteko modua da.</p>	<p>Produktua planeta osoan zehar hornitzeko jarraitu den nazioartekotze eredu merkataritzako agenteak izan dira. Arau honen salbuespen bakarrak bi kanpo ezarpen izan dira: bata Brasilen eta bestea Txinan.</p>

ta dezakegu azterketa honetako lagin analitikoan osagai komuna izateaz gain, berretsi egiten duela gure iritzia aspektu honek enpresaren nazioartekotzean duen funtsezko garrantziaren inguruan. Izan ere, EM bakoitzak bere lexiko bereziarekin (inplizituki edo esplizituki) adierazi egiten du bere mundu mailako enpresa-orientazioa eta nortasuna nazioarteko erakunde gisa. Enpresa-filosofia-

ren baitako mundu mailako kontzientzia honek alde batera uzten du jokabide oportunitista eta pentsatu gabea nazioartekotze estrategian. Hala ere, bat datozen mundu mailako ikuspegi eta jarrera hauek ez dira oztopo EM bakoitzak bere nortasun ikur bereziak mantentzen dituzten, dagokion jarduerara ulertzeko eta gauzak egiteko bere moduari dagokionez, bakoitzaren misio, ikuspegi eta antolaketa baliotan islatzen dena.

- **Helburuen sistemari** dagokionez, beste modu batean ezin izanda aipatu mundu mailako ikuspegi eraginkorra bihurtzeko eta zehazteko beharra dela-eta, oso argi adierazten ditu nazioarteko jardueraren helburu zehatzak, erakunde hauek nazioartekotze estrategiari ematen zaion garrantzia erakutsita. Nazioarteko hazkundearen ezaugarriari lotutako neurri-eskalak, funtsean, merkatu-kuota (merkatu edo eremu geografiko jakinak zehaztuta) eta nazioarteko fakturazioa dira, sistemak nazioarteko jardueraren gida eta kontrol funtzioak betetzea ahalbidetuta horrela. Azpimarragarria da kasuetan badagoela aipatu nazioarteko hazkundeak errentagarria izan behar duelako ideia, “Lankidetza Nazioartekotzean” gaiaren esparru kontzeptual eta teorikoarekin lotutako kapituluaren azalduko gure argudioa berretsita.
- Esparru estrategikoei dagokienez, eta **kokapen estrategiatik hasita**, esan beharra dago sei EMek islatzen dutela estrategia honen bidez mundu mailako merkaturako euren orientazioa. Nabarmengarria da, eta gainera aho batekoa laginekiko enpresa industrialen artean, Asiari helmuga gisa ematen zaion garrantzia (bereziki Txinari, India ere protagonismoa irabazten ari den arren). Zerbitzu-enpresek, ordea, orientatuago dirudite merkatu amerikar eta europarrera. Baiez-tapen hauek finkatu egiten dute kontinente asiarra, eta, bereziki, Txina eta India, euskal enpresen nazioartekotzearen baitan joera handieneko helmuga gisa azkenaldian, aspaldiago ohikoagoak izaten ziren bestelako lehentasun batzuk aldatuta. Beraz, azalera handien ikuspegitik zein ezarpen herrialdeen zehaztetik (Txina eta India), badago nolabaiteko antzekotasuna ikerturiko enpresa industrialen kasuen artean. Edonola ere, azpimarratu beharra dago herrialde hauek beraiekin daramaten distantzia psikologikoaren irizpideak gaintutua dirudiela, bereziki lankidetza-hitzarmenak baliatuz gero, ikus daitezkeen bezala.
- **Sartzeko eta jarraitzeko estrategiari** dagokionez, esportazioa erabili dute tradizionalki EMek ezartzen ari ziren merkatuetan sartzeko eta horiek hornitzeko, aipatu mundu mailako orientazioa ahalbidetuta horrela. Modu honetan artaturiko herrialdeen bolumen garrantzitsua nabarmendu behar da. Kasuetan, esportazio modalitatearik erabiliena zuzenekoa da, eta aukera desberdinak badaude ere, erabiliena agentearena da, normalean bat helmuga herrialde bakoitzeko. NZE, funtsean, merkataritza-funtzioaz erabiltzen da. Ikerturiko kasuen izaera multinazionala dela eta, KEPen erabilera EM industrialen lau kasuetan eta ZKEena zerbitzuen EMetan, oihartzunik handieneko bidea da dagozkien nazioarteko jardueretan. Herrialde-kopuruari dagokionez, desberdintasuna nabarmendu behar da; izan ere, badaude hainbat kasu KEak herrialde bakarrean dituztenak (RINDER eta GEYSER-GASTECH). Nahiz eta batzuek, RINDERrek, kasu, herrialde berean (India) errepikatzen dituzten (lau aldiz ere) KEPk. Bestetik, beharrezko inbertsio erlatibo txikiagoak badirudi ahalbidetu egiten duela zerbitzu-enpresen edo beren jardueretan ingeniari-taldea osagai handia duten enpresen KE kopuru

handiagoa (ESI 7 KEekin; TAMOIN 4rekin eta HINE 3rekin). Beraz, esparru honetan, badago nolabaiteko jokabidezko analogia erabilitako modalitateei dagokionez, baina ez, ordea, ezarpen-kopuruari dagokionez.

- Ikerturiko sei euskal EMen **hazkunde estrategiak** jokabide berdintsu samarra aurkezten du. Oro har, badirudi hazkunde organikoak duela lehentasun garbia, baina hori ez da oztopo, batik bat geografikoki eta kulturalki urrun dauden helmugetan sartzeko hasierako etapetan, nahikoa ohikotasunez erabiltzeko lankidetzak akordioak izenpeturiko bazkideen instalazioak, RINDER, GEYSER-GASTECH edo ORKLIren kasuan bezala. Kanpo-hazkundera HINEk baino ez du erabili Erresuma Batuko bere KEPn. Jokabide hau urrundu egiten da gutxi gorabehera duela gutxiko beste esperientzia batzuetan gehiengoak erabilitako enpresa-erosketen maiztasunetik, nahiz eta alde batera utzi gabe zenbait eragiketa organiko (CIE Automotiveren kasua aipa daiteke, eta neurri txikiagoan, IRIZARrena, beste ikerlan batzuetan aztertutako (Villarreal, 2008a eta 2009).
- **Bizikidetasun strategiari** dagokionez, jokabide komuna dago. Kasu guztietan, badirudi aukerarik gogokoena bakarka jokatzeko dela, norberaren KEekin. Hala ere, planteamendua ez da batere zorrotza KEen hastapenetan. Hau da, bizikidetasuna herrialdean sartzeko estrategia gisa barneratzen da (formula egoki gisa joint venturea gailentzen dela dirudi, nahiz eta gehiengoak duen jabetza lehenetsita), baina bakardadea nahiago da jarraitzeko estrategia bezala. Arrazoi merkatuari dagozkion besteren abantailen bilaketan dago ezarpenaren hastapenetan, akordio osagarri onak edo legezko baldintzak dauden salbuespen urrietan izan ezik. Jokabide hau, gertakizunek islatzeaz gain, esplizituki adierazten eta barneratzen dute ikerturiko EMen zuzendariek. Esparru estrategiko hau zenbait azken ondorioekin hedatuko dugu.
- **Estrategia korporatiboari** dagokionez, bat-etortze partziala baino ez dago erlazioaturiko dibertsifikazio maila handiagatik (produktuak, teknologiak, jarduerak) ikerturiko kasuen eta produktu espezializazio handiagoa dela-eta maila murriztagoa eta era berean erlazioatua duten beste kasu batzuen artean. Gehien dibertsifikaturiko EMen kasuek, era berean, nazioartekotuak izan diren NUE ugariak dituzte, nahiz eta badauden nazioarteko eragin handiagoko negozioak. Edonola ere, sinergien (hedapen-ekonomiak) ustiapenak esparru desberdinetan (zuzendaritza, inbertsioa eta operatiboa) eragiten du.
- **Barneratze estrategia** dela eta, balio-katearen funtzioak modu desberdinetan daude nazioartekotuta. Oro har, planteamendu berdintsu samarra ikusten da, ekoizpen, marketin, logistika eta salmenta osteko zerbitzuak izanda nazioartekotuenak, eta diseinu eta ingeniariak eta I+D+i gutxienak. Oro har, KEen balio-hedadura askoz handiagoa da balio-katea herrialdean sartzean. Joera da nagusiaren balio-katea transferitzea, jatorrizko ereduak mimitizatuta. Gehiengoaren aukera garbia izaten da bertako ezarpena kanpoan kopiatzea. Hortaz, esparru honetan ere, neurritzeko estrategia homogeneoa ikus daiteke kasu desberdinen artean.
- **Lehiatzeko strategiari** dagokionez, desberdintasuna dago abantaila lehiakor iraunkorra kostuetan bereizte edo lidergoaren bitartez lortzeko iturrian. Argumentu lehiakorrek desberdinak badira ere, logikoa denez kasuen artean, jardue-

ren artean, eta baita merkatuen artean ere, funtsezko gaitasun komunak ikusten dira ikerturiko EMen artean, ezagutzari, egiten jakiteari eta markaren irudiari dagokienez.

- **Egitura estrategiari** dagokionez, analogia bikoitza arrazoi daiteke. Batetik, iker-turiko kasu guztiek jarraitu dute egitura aldaketa sekuentzia bat erakundearen nazioarteko garapenarekin berarekin bat etorrita. Bestetik, antolaketa egitura guztiek eusten diote nolabaiteko konplexutasun eta eboluzio mailari, koheren-tzia gordeta euren egungo nazioartekotze mailarekin. Nabarmendu beharra dago egiturarik komunena (RINDER, TAMOIN edo ORKLI) matrize-egitura dela. Halere, antolaketa egiturarik harrigarriena ESIri dagokiona da, sareko ko-ordinazio egitura ez hierarkikoa baitu, adhokraziatik edo abaraska-erako anto-laketa egituratik hurbil.
- **Ikuspegi estrategia** dela eta, distantziak gordeta, sektore bakoitzari dagozkion nazioarteko lehiakortasun presioak antzekoak dira, ESIren kasuan izan ezik. Oro har, merkatu eta kostuari dagozkien presio globalizataileek eta merkatuari da-gozkion presio lokalizataileek bereizten dituzte, bezeroarengandik hurbil ego-tearen garrantziagatik eta produktua/zerbitzua egokitzeko beharragatik. Nahiz eta sektore bakoitzeko nabardurek bereizi egiten dituzten eta oreka hori kolokan jarri kasu bakoitzean. Komunikazio eta telekomunikazio teknologien zerbitzuen EMean (ESI), presioa nahiko lokalizatailea da. Testuinguru honetatik aurrera, ikerturiko EM desberdinek ikuspegi estrategia nahiko antzekoari eusten diote, batik bat hau joera gisa interpretatua bada.
- Azkenik, **sekuentzia estrategiari** dagokionez, ESIren jokabidea aldibereko na-zioartekotze prozesu batekin bereiz daiteke, sekuentzia berantiarreko prozesuak jarraituriko gainerako kasuei dagokienez, bizkortze handiko eta ondorengo finkatzeko bultzada eta fase desberdinak eta aldizkakoak izan dituztenak.

Laburbilduta, ikerturiko EMen artean ez dagoela jokabide komuneko eredurik esan badaiteke ere, antzekotasun gehiago ikusten dira desberdintasunak baino, aipa-tu erakundeen artean testuinguru eta barne-desberdintasunak egon arren. Gainera, azpimarragarria da deskribaturiko esparru desberdinetan jokabidezko desberdinta-sunak egoteak kasu bat, edo gehienez bi, bereizteko joera duela gainerakoei dagokie-nez, horietan antzeko jokabideari eutsita gutxi gorabehera.

Jarraiki, 4. taulan, azken laburpen gisa, ikerlan tematiko honetan lorturiko emaitza enpiriko nagusiak aurkezten ditugu, lan honetako lagin analitiko osatu duten iker-turiko sei enpresen artean jokabide estrategiko berdintsuen doikuntza mailarekin lo-tuak, misioaren eta helburuen esparruen eta “hamar estrategien eredu”aren esparru estrategikoen azterketa konparatiboa egin ostean sei euskal EM hauen artean.

4. Lankidetza Nazioartekotzean gaiari buruzko azken gogoetak

“Lankidetza Nazioartekotzean” Innobasqueren Kasuen Ikerlan Tematiko hau gai honen inguruko zenbait hasunarketarekin bukatu nahi dugu. Egile honek aurretik

4. taula

Lorturiko emaitza nagusien laburpena, “Hamar estrategien eredu”aren kategorien arabera ikerturiko sei euskal EMen nazioartekotzean jokabide estrategiko eredu komunaren izateari dagokionez

Esparruak	Emaitzak
Enpresa-Filosofiaren eta Helburuen Sistemen Esparruak	
Nazioarteko Ikuspegia eta Nazioarteko Jarrera	Bat-etortze maila oso handia, desberdintasun formalekin.
Helburuen Sistema	Osagai komun eta zehatzen baterako existentzia.
Nazioartekotze Esparru Estrategikoak	
Kokapen Estrategia	Antzekotasun maila handia, eremu geografikoetan zein herrialdeetan.
Sartzeko eta Jarraitzeko Estrategia	Nolabaiteko bat-etortze maila handia erabilitako modalitateetan, nahiz eta jokabide desberdina ikus daitekeen KEen kopuruan.
Hazkunde Estrategia	Jokabide berdintsua.
Bizikidetasun Estrategia	Bat-etortze maila oso handia, baita sekuentzian ere.
Estrategia Korporatiboa	Bat-etortze partziala baino ez.
Barneratze Estrategia	Neurrizko jokabide homogeneoa.
Lehiatzeko Estrategia	Jokabide bipolarra ALI lortzeko iturrian, osagai komun eta zehatzen baterako existentzia nazioarteko lehiakortasun faktoreetan.
Egitura Estrategia	Jokabidezko parekotasuna aldaketa sekuentzian, egiturazko konplexutasun eta eboluzio mailan, koherentea nazioartekotze mailekin. Egiturazko antzekotasun maila handia sei kasuen arteko hirutan.
Ikuspegi Estrategia	Nolabaiteko antzekotasuna sei kasuen arteko bostetan, dagozkien sektoreko nazioarteko lehiakortasun presioei dagokienez. Bat datorren joerazko ikuspegia, nabardura nabarmengarriekin bada ere. ESIn desberdintasuna.
Sekuentzia Estrategia	Neurrizko antzekotasun maila kasuetan, ESIn izan ezik.

Iturria: egileak egina.

egindako ikerketek eta hemen ikerturiko kasuek eurek gogoeta gutxi batzuk, baina nahikoa esanguratsuak, ezartzea ahalbidetzen digute.

Aurrena, hala ere, egile-talde bakoitzaren azken mezua adieraziko dugu, bakoitzari dagokion kasuan lankidetzaren bidezko balio sorkuntzari dagokionez:

- Bere nazioartekotzean, RINDER Korporazioak tokiko bazkideekin lankidetzan aritzeko formula gisa joint ventureak eskainitako abantailak jaso ditu, herrialde urrun, ezezazgun eta oso kultura desberdinetakoetan sartzeko trabak gainditzeko.
- Bere nazioartekotzean, TAMOIN Taldeak jatorrian bere bezeroekin lankidetzan aritzeak eskainitako abantailak jaso ditu, haien traktore-efektua profitatuz merkatu berrietan baldintza hobeeetan sartzeko.
- ESIn, ESICenterrak “lankidetzak-akordioen” bidez zuzentzen dira, baimen eta azpikontratazio-akordioak barne. ESI@net-ek aliantzak burutzen dituzte merkataritza-akordioen bidez, beraz, erakunde bi edo gehiago lankidetzan aritzen dira elkarrentzako abantailak ahalbidetzen dituzten harreman formalen bidez.

- GEYSER-GASTECHen, KEPrako erabilitako lankidetzaren Joint Venture modalitate bat da. Lankidetzaren Joint Venture honek malgutasun handiagoa ahalbidetzen du aspektu guztietan, eta erantzukizun eta etekinen banaketa kontratuaren esparruan negoziatu eta jasotakoaren arabera.
- HINE Taldearen eta, zehazki, HINE Renovables berriztagarrien atalaren nazioartekotze prozesuak Trakzio bidezko Lankidetzaren eredu jarraitzen du, tokiko “bazkide” baten, Gamesaren, eskutik, hainbat herrialderen esparruan aplikatuta.
- ORKLIren lankidetzaren estrategia merkatu asiarrean eboluzionatuz joan da. Tokiko enpresa batekin hasi zen elkarlanean eta beranduago bere KE bat sortu zuen, tokiko enpresa baten pabilioi industrial zati bat alokatuta zenbait osagai atzerrian fabrikatzeko.

“Lankidetzaren Nazioartekotzean” Innobasqueren Kasuen Ikerlan Tematiko honekin loturiko gure ondorio eta gomendio nagusiak hauek dira:

- Lankidetzaren akordioak edo aliantza estrategikoak, oro har, arrakastatsua izan dira, lortu nahi zituzten helburuak eta eragin zituzten motibazioak bete dituzten neurrian.
- Helburu eta motibazio hauek sartzeko oztipoak gainditzearekin eta arriskuak murrizketarekin lotuak izan dira, nazioarteko proiektuen arriskua beste bazkide batzuekin partekatzea ahalbidetu duen neurrian.
- Oro har, lankidetzaren akordioek bizkortu egin dute enpresen nazioarteko hedapena, akordioetan jasotako jardueretan zein ondorengo jardueretan.
- Modalitateak anitzak badira ere, akordiorik ohikoena eta, oro har, probetxugarrienak, akordio horizontal lehiakorrak dira (enpresa lehiakideen artean).
- Oraindik ere, ohikoagoak dira toki aliantzak (akordioak bazkide atzeritarrekin - normalean tokikoak- herrialde jakin batean sartzeko) eta etxeko aliantzak (lankidetzaren akordioak herrialde bereko bazkideekin guztien nazioartekotzea errazteko) mundu mailako aliantzak baino (bazkide atzeritarrekin akordioak jarduera hainbat herrialdetan koordinatzeko). Hala ere, azkenekoen bertuteak benetan interesgarriak bihurtzen ditu. Honek frogatu egiten du enpresa-lankidetzaren kulturaren euskal enpresen artean aurrera eramandako gaitasuna.
- Akordio aukerei dagokienez, joint ventureak nabarmentzen ditugu herrialde berri batean sartzeko oso aukera interesgarri gisa. Halere, gehiago erabiltzen da aldi baterako aukera bezala (hasierako aldi) behin betiko akordio iraunkor bezala baino.
- Era berean, sareko akordioen lan ona nabarmentzen dugu bestelako aukera eraginkor gisa. Modalitate hau ez dago hain egituratuta eta askoz ere malgugoa da, eta, beraz, egokia da ingurune aldakor eta nahasietarako.
- Baimen-akordioak, I+D elkarteak, erosketa-zentralak eta baterako proiektuak oso formula egokiak izan daitezke nazioartekotu nahi den akordioaren edukia- ren eta balio erantsiko katearen zatiaren arabera.

- Funtsean, nazioartekotzeko lankidetzak-akordioetan merkatuaren ezagutza eskuratzeko eta “azterriko desabantaila” izenez ezagutzen dena garaitzea bilatzen da. Honek arrazoituko luke lankidetzak-akordioen aldi baterako eta behin-behineko erabilera helmuga berrietan sartzeko formula gisa.
- Nazioartekotzea epe luzerako estrategia gisa iraupen-lasterketa bat da. Nazioartekotzeko lankidetzak-akordioak bitarteko etapak izan daitezke garapen korporatiboari dagozkion egoeratarantz, inbertsio gehiago eta baliabide arriskutsuagoak eskatzen dituztenak, baina baita kontrol gehiago ere.
- Lankidetzak-akordioen kudeaketa zailtasunak oso handiak dira bazkideekin, baita ere, alde kulturalak direla eta.
- Lankidetzak-akordioetan ez daude interes komunak. Edonola ere, denbora batez bateragarriak izan daitezkeen interes desberdinak daude.
- Hala ere, beharrezkoa da nazioartekotzeari berari buruzko hausnarketa estrategikoa, baita lankidetzari buruzkoa ere, hura konfiguratzeko duen esparru estrategiko gisa.
- Enpresa-lankidetzaren kultura sustatzen jarraitu behar dugu, euskal enpresa askoren ezaugarriak direla eta, beren baliabideei eta neurriari dagokienez, bakarkakoa lortu ezineko helburu eta nahiak izatea eta lortzea ahalbidetzen baitu estrategia honek.

5. Erreferentziak

- VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1 zk., 67-82 or.
- VILLARREAL, O. (2008a): “El caso de CIE Automotive: el crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización”, *Ekonomiaz*, 68 zk., 231-263 or.
- VILLARREAL, O. (2009): “La Internacionalización a través del modelo de las Diez Estrategias: el caso del Grupo Irizar”, *Creativity and Survival of the Firm under Uncertainty*. European Academy Publishers, Madrid, 92 or.
- VILLARREAL, O., GÓMEZ, O., LERTXUNDI, A., URIONABARRENETXEA, S. y MATEY, J. (2004): *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*, Cluster Conocimiento, Bilbao.

Ikerturiko kasuak dira:

Rinder, *argi fabrikak, bere diseinuarekin Asia argizatzen du* (Idoia Idigoras Gamboa eta Oskar Villarreal Larrinaga, UPV/EHU).

Grupo Tamoin: nazioartekotzea bezeroaren eskutik (Aitziber Lertxundi Lertxundi eta Jone Mitxeo Grajirena, UPV/EHU).

ESI-Tecnalía, zerbitzuen nazioartekotzea (Izaskun Alvarez Meaza, Olatz Etxegarai Legarreta eta Enara Zarrabeitia Bilbao, UPV/EHU).

Geysler-Gastech, Errusia berotzeko prest (Amaia Agirre Aramburu, Izaskun Agirre Aramburu eta Amaia Aizpuru Garmendia, Mondragon Unibertsitatea).

HINE taldea: lankidetzan nazioartekotzean (Kristina Zabala Berriozabal eta Arantza Zubiaurre Goena, Deustuko Unibertsitatea).

Orkli: 'guanxi'aren ezagutza, Txinan nazioartekotzeko oinarri (Maria Luisa Cantonnet Jordi, Juan Carlos Aldasoro Alustiza, Jon Iradi Arteaga eta Sara Cabezudo Maeso, UPV/EHU).



Bizkaiko Parke Teknologikoa Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, 203
48170 Zamudio

www.innobasque.com