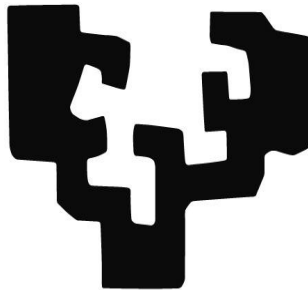


Enpresaren kanpo- merkataritzaren kudeaketa: Irizar-en kasua

eman ta zabal zazu



**Universidad
del País Vasco**

**Euskal Herriko
Unibertsitatea**

Akier AlberdiI, Iker Chertudi, Iker Erezkano, Gorka Iglesias eta Asier Oteo

Kanpo Merkataritza irakasgaiaren ikasleak (2016/2017. ikasturtea)

Negozioen Kudeaketa Gradua

Elkanoko Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola

Ekonomi eta Enpresa Zientzien Fakultatea

Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

AURKIBIDEA

1. Sarrera	2
2. Enpresaren kanpo-merkataritza: oinarrizko kontzeptuak	4
2.1. Enpresaren nazioartekotzea	4
2.2. Nazioarteko marketina	6
2.3. Merkatuetan sartzeko estrategiak	7
3. Kasuaren azterketa: Irizar	8
3.1. Irizar, "lightining the road": enpresari hurbilketa bat	8
3.2. Kooperatiben nazioarteratzea: kontraesanak eta erronkak	9
3.3. Irizarren nazioartekotze prozesua eta kanpo herrialdeen azterketa	9
3.5. Irizarren kanpo-merkataritzaren kudeaketa	12
4. Ondorioak	14
5. Bibliografia	15
6. Eranskinak	15

1. SARRERA

Ikuspegi makroekonomiko batetik, **kanpo merkataritzak erabateko garrantzia dauka edozein herrialderen garapenerako**. Herrialde bakoitzak bere zerbitzu eta produktu propioak ekoizteaz gain, gerta daiteke beste baliabide batzuetan gabezia nabariak izatea, hala nola, finantzan, industrian eta giza baliabideetan. Edozein herrialde, nahiz eta garatua izan, ezingo da bere kabuz arlo guztiak ekoizteko gai izango. Hor datza kanpo merkataritzaren garrantzia: herrialdeen arteko produktu eta zerbitzuen trukea, truke horien bitartez herrialdeen beharrak asetuz.

Baina truke hori ez da berez ematen: enpresak dira truke horiek ahalbideratzeko bitartekorik nagusienak. Lan honen **helburua**, enpresaren kanpo-merkataritzaren alorra aztertzea da, bai maila teorikoan, bai enpirikoan. Horretarako, **metodologia** zehatza erabiliko dugu: alde batetik, kanpo-merkataritzaren kudeaketarekin lotutako oinarri teorikoa landuko dugu, (García Lupiola, 2016) lanaz baliatuz (metodologia deskribatzaile-bibliografikoa). Bestetik, atal teorikoan sakontzeko asmoarekin, kasu baten azterketa gauzatuko dugu, modu sakonean egindako elkarrizketa baten bitartez (metodologia deskribatzaile-enpiriko kualitatiboa).

Kasuaren azterketa gauzatzeko, euskal herriko enpresa garrantzitsu bat aukeratu dugu: Irizar. Enpresa hori eredugarritzat jotzen dugu, bai bere filosofia propioarengatik (lanaren autokudeaketan oinarritzen den kooperatiba), bai nazioarte mailan izandako arrakastagatik. Horrez gain, Irizarren sektorea ere erakargarria iruditzen zaigu: pertsonen garraioaren sektorea, zehazki, autobusen produkzioa. Garraio sektorea hainbat arlotan gara daiteke, hala nola, turismoa edo sektore publikoa. Gainera, ezinbestekoa da gaur egungo gizartean, garraio pribatuaren alternatiba gisa. Bestetik, garraio arduratsuen gaiarekin lotzen dugu, hau da, kutsaduraren murrizketarekin.

Lanaren egitura honako zatitan banatu dugu: Lehenengoko atalean kanpo merkataritzaren kontzeptua azalduko dugu, ezinbestekoa iruditzen zaigulako edozein enpresaren esperientzia enpirikoa ulertzeko, aurretik oinarri teoriko sendoak izatea. Bigarren atalean, Irizarren nazioartekotze prozesua aztertu dugu. Horretarako Irizar enpresaren Kanpo Merkataritzaren arduradunarekin, Gotzon Gomez Sarasolarekin, elkarriketa bat izan dugu (lan honen eranskinean agertzen den galdetegi batean oinarrituz), 2016/12/01ean, Irizarren Ormaiztegi lantegian. Lanarekin bukatzeko, ikerketa bibliografiko eta enpirikotik ondorioak atera ditugu.

2. ENPRESAREN KANPO MERKARITZA: OINARRIZKO KONTZEPTUAK

2.1. ENPRESAREN NAZIOARTEKOTZEA

Gaur egungo testuinguru historikoan, hau da, **globalizazioaren garaian**, enpresen nazioartekotzea, ezinbesteko prozesua bihurtu da enpresen bideragarritasuna bermatzeko. Saia gaitzen orain enpresaren kanpo merkataritzaren alorrari hurbilpen bat egiten.

Lehenik eta behin, **enpresaren nazioartekotzea** ez da bakarrik produktu edo zerbitzuak esportatzea, hori baino konplexuagoa da. Enpresaren nazioartekotzearen kasuan, enpresa bera kokatu egiten da kanpo-merkatu batean edo batzuetan. Prozesu transbersala izanik, enpresaren alor guztietan eragina du:

- Merkataritza-arloan, informazio sistemen garrantzia azpimarra genezake (merkatuen analisisia). Horrez gain, merkataritza sare potente bat garatzea ezinbestekoa da.
- Produksioan ere aldaketa batzuk emango dira ziurrenik, esate baterako, fabrikazio-gaitasuna handitzearen eta produktuak herrialde berrira egokitzearen beharra).
- Finantzaketari dagokionez, nazioartekotze prozesua inbertsio handia eskatzen du (azken betekizun hori ez dago enpresa ertain eta txiki guztientzat eskuragai).

- Antolakuntzaren alorrean, enpresa berrantolatu beharko da. Izan ere, lanpostu berriak sortuko dira, halaber, prestakuntza berezia jasoko dute enpresako pertsonen kanpo kultura eta ohiturak ikasteko. Guzti horrek etengabeko prestakuntza dakar.

Azkenik, nazioartekotzeak **epe luzeko planifikazioa** behar duela esan genezake. Horrela, esportatzea nazioartekotze prozesuaren lehen fase gisa uler daiteke, hau da, atzerriko merkatu batean egonkortasunez kokatu aurreko fasea.

Enpresa kanpo-merkatuen aritzeak **abantaila zehatz batzuk** dauzka. Alde batetik, enpresak informazio gehiago lortu beharrean dago, bai kanpora begira (merkatuei buruzko informazio eguneratua), bai barnera begira (demagun, produktu edo zerbitzuen eguneraketaren inguruan). Enpresaren lehiakortasuna garatzeko bide bat izan daiteke, zalantzarik gabe. Horrez gain, enpresak errenta maila handiagoa duten merkatuetan sartzeko aukera izango du, produktuen bizi-zikloa luzatuz.

Desabantailak ere egon badaude. Nazioartekotzea arriskua handia du enpresarentzat: inbertsioaren tamaina handia izaten da eta gehienetan, prozesu konplexua izaten da, zailtasunez beteriko prozesua, alegia.

Enpresak nazioartekotze prozesua egiteko gai den ala ez jakiteko, azterketa bat egin beharko du, bere barne eta kanpo potentzialitateen azterketa: **bideragarritasun plana**. Azterketa horretan, barne diagnostiko bat egingo da enpresak dituen aukerak eta indarrak aztertuz. Hauek dira azertu beharreko aldagairik garrantzitsuenak: produkzioa handitzeko gaitasuna; antolaketa logistikoa; barne merkatuko kuota; kalitate- eta segurtasun-baldintza legalak bermatzeko gaitasuna; lehiatzeko kalitate eskakizunak; finantza-baliabideak; prestakuntza eta pertsonen gaitasun profesionala. Merkatua aukeratzeko orduan, aldagai batzuk kontutan hartu beharko ditu enpresak, nolabait nazioartekotzearen ziurgabetasuna murrizteko asmoarekin: hurbiltasun geografikoa; finantza-egoera; lehiakideen esportazioak; kanpo-merkatuaren tamaina; inportazioen gaineko murrizketak eta zergak; homologazio betekizunak; adierazle makro ekonomikoak eta sozialak.

2.2. NAZIOARTEKO MARKETINA

Nazioarteko marketina ez da bakarrik merkataritza-estrategia bat. Etorkizunerako proiektzioa duen kontzeptua da. **Kudeaketa-tekniken multzoa** da, kanpo-merkatuetan aritzeko modu bat ezartzen duena: harremanetan jartzen ditu, alde batetik, kanpo-merkatuetako kontsumitzaileen eta erabiltzaileen beharrak eta, beste aldetik, enpresek produktu eta zerbitzuen bitartez ematen dituzten erantzunak.

Nazioarteko marketina, **enpresaren kanpo-negoioaren definizioa** da, bezeroen ikuspuntutik. Eta haren oinarri eta helburua, ahalik eta merkatu gehienetan, erosteko prest dauden pertsonak eta erosi ahal duten pertsonak bilatzea da, hain zuzen ere, bezero bihurtuko diren pertsonak. Zehazki, enpresaren **zuzendaritzaren funtzio bat** da, eta haren helburu nagusietako bat bezeroak lortzea da. Horrela, nazioarteko marketinak enpresaren hainbat alorrekin harremanetan dago eta alor horien gain eragiten du:

- Antolaketa: enpresa barruan funtzioak, erantzukizunak eta ardurak zehaztea ezinbestekoak dira.
- Informazioa: merkatu bakoitzaren zehaztasunak kontuan hartu beharko dira.
- Kudeaketaren arloan, honako puntu hauek aztertu beharko dira: esportazioa, filialak...
- Kontrol arloan: helburuak zehaztu, merkataritza-estrategia zehaztu (marketin plana), aurrekontuak diseinatu.... azkenik, helburu eta emaitzen arteko desbideraketak kalkulatu beharko lirateke, eta behar izanez gero, estrategian aldaketak txertatu.

Aurreko paragrafoan, informazioa aipatu dugu. Nazioarteko marketinaren barnean, **merkatu ikerketek erabateko garrantzia** daukate: enpresek merkatu desberdinetan izan ditzaketen emaitzak aurreikusi behar dituzte. Kanpo-merkatuak ikertzerako orduan, enpresak arrisku eta zailtasunak dituzten merkatuak alboratuko ditu, merkatu horiek ez dutelako mozkinik emango enpresari.

Ikertutako merkatu bakoitzean **marketin-mixeko elementuak** zehaztuko ditu enpresak: aztertutako merkatuan saltzen diren produktuak, produktuari egin behar zaizkion moldaketak, prezioak, produzitu beharreko kopurua eta abar. Hau da, **merkatuan sartzeko planeamendu estrategikoa**. Planifikazio estrategikoaren abiapuntua helburuen zehaztapena da: hiru urteko epean lortuko diren salmentak aurreikustea, lortu nahi den merkatu-kuota, espero den errentagarritasuna, egindako merkataritza-inbertsioak berreskuratzeko epea (marketin-mixeko elementuak). Helburuak finkatuta, enpresak baliabideak zehaztu behar ditu, eta diru-sarreraren eta gastuen aurrekontu bat egin. Aurrekontua kontuan harturik, egindako aurreikuspenak betetzen diren jakingo dugu; eta betetzen ez badira, dagozkion erabaki zuzentzaileak hartu beharko dira.

2.3. MERKATUETAN SARTZEKO ESTRATEGIAK

Kanpo-merkatuetan sartzeko bide bat aukeratu beharko du enpresak, produktuaren presentzia eta iraunkortasuna ziurtatzeko asmoarekin. Lau bide daude merkatuetan sartzeko, banaketa-sisteman dagoen kontrolaren arabera:

- **Enpresak esporta dezake**, hau da, atzerriko merkatu batean bere produktua saldu. Enpresak jarduera hori zuzenean egin dezake edo tokiko enpresa baten esku utzi
- Enpresak esporta dezake, orobat, **beste enpresa batzuekin** kanpo-merkatuetan sartzeko egindako lankidetzeta-hitzarmenen bidez.
- **Enpresa atzerrian ezarri**. Aukeratutako kanpo-merkatuko enpresa bat bereganatu dezake edo filial bat zabaldu.
- Enpresak beste enpresa batzuekin **estrategia-itun bidez** zuzeneko inbertsioak egin ditzake kanpo-merkatuetan.

3. KASUAREN AZTERKETA: IRIZAR

Sarreran aipatu bezala, aurreko atalean zehaztu ditugun elementu teorikoak kasu praktiko baten azterketarekin sakonduko ditugu. Kasu hori ikertzeko, Irizarren webgunea arakatuz gain, elkarrizketa sakon bat egin diogu Irizarren kanpo salmenten zuzendariari, Gotzon Gomez Sarasolari.

3.1. IRIZAR, “LIGHTNING THE ROAD”: ENPRESARI HURBILKETA

Irizar **autobusak eta autokarrak diseinatzen duen enpresa liderra** da. Autobusetan ezezik, elektronikan, komunikazioetan (ITS sistemak) eta makina birakarietan ere sektoreko erreferentzia eztaba daezina da.

2.600 pertsonaz osatuta egonik, Irizar Taldeak Munduan banatuta dauden bost autokar eta autobus lantegitan garatzen du bere jarduera (Espainia, Maroko, Brasil, Mexiko eta Hegoafrika). Beste bost konpainia ere baditu Espainian, bere dibertsifikazio industrialaren fruitu gisa. Gainera I+G zentroa du, luzerako ikuspegia duena, bere produktu eta sistemen ikerketa aplikatuan eta garapen teknologikoan. Egoitza nagusia Ormaiztegin dago eta bertan ere badago Creatio, Irizar taldearen Ikerketa eta Garapenerako Zentroa.

Urtean 500 milioi euro baino gehiagoko fakturazioa du Irizarrek, eta bost kontinenteetako 90 herrialde baino gehiagotan presentzia komertziala duen taldea da.

1889an sortu zen, 125 urte baino gehiago ditu eta Irizar gaur egun talde indartsua da, geografikoki dibertsifikatua eta industrialki etengabeko hazkundera duena, markaren, teknologiaren eta iraunkortasunaren alde egiten duena, eta produktu propioen alde, bai autokar eta autobus elektrikoetan, eta baita ere presentzia duen sektoreetako gainerako produktuetan.

3.2. KOOPERATIBEN NAZIOARTEKOTZEA: KONTRAESANAK ETA ERRONKAK

Irizar kooperatiba bat da eta horregatik, merezi du aipatzea, modu oso laburrean bada ere, kooperatibek orohar nazioartekotze prozesuetan dituzten berezitasunak. Horretarako, Anjel Mari Errastiren lanak erabiliko ditugu oinarri teoriko gisa (Errasti, 2004; Errasti, 2013).

Funtsean, kooperatiben nazioartekotze prozesuak **kontraesanetan** jar ditzake kooperatiben printzipio eta balioak eta nazioartekotze prozesu horren dinamika bera. Kooperatibak autoeraketan eta garapen endogenoan oinarritzen diren enpresak dira: kideen parte-hartze integralean oinarritzen dira (parte-hartzea jabetzan eta kudeaketan). Eta printzipio horiek talka egiten dute atzerrian izaera kapitalista duten filialak sortzearekin (eta bertako langileak soldatapekoak izatearekin eta ez kooperatibistak).

Edonola ere, **erronka handiak** ere sortzen dira kooperatiben nazioartekotze prozesuetan, hala nola, multinazional horien filialen demokratizazioaren esparruan edo filial horien lan baldintzen hobekuntzarekin, gainontzeko multinazionalekin alderatuz.

3.3. IRIZARREN NAZIOARTEKOTZE PROZESUA ETA KANPOKO HERRIALDEEN AZTERKETA

Irizar 1889an hasi zen bere jarduerarekin, garai horretan esparru nazionalean aritzen zen. Denborarekin garatuz joan ahala, kanpo merkataritzan murgiltzen hasi zen, **1990. hamarkadan** hain zuzen ere: Irizar konturatu zen bere merkatua Espainia bakarrik zela, eta beraz, zabaltzea erabaki zuten multinazional txiki batean bihurtuz.

Zabaltzerakoan **BRICS** taldea osatzen zuten herrialdeetara jo zuten, filialak irekitzeko asmoarekin: lehenik Txinan ireki zuten 1994ean, geroago Maroko, Brasil, Mexiko, India eta azkenik, Hego Afrika. Herrialde hauek ez zuten aurreikusitako hazkundera eta horren ondorioz, eta kultura ezberdinen eraginez, Txina eta Indiako planten jarduera etetea erabaki zuten Irizarrek.

Merkatuei dagokionez, merkatu errentagarrietara zabaltzea erabaki zuten eta gaur egun, 90 herrialdetan lehiatzen da. Aipatzeko da ere, Euskal Herriko lantegia indar gehien duena dela: bertako bulegoetatik beste filialen eta enpresen emaitzak eta finantzak VAN sistemaren bidez kontrolatzen eta jarraitzen dira hilabetero.

Irizarrek, baditu kanpoko herrialdeetan **hainbat produkzio planta**, esate baterako, Gipuzkoan (Headquartes izenarekin), Brasilen, Marokon, Mexikon eta Hego Afrikan.

Gipuzkoako enpresa, Irizar Taldearen **egoitza nagusia** da. 1889an sortu zen eta 120 urte baino gehiagoko historia du. Gaur egun 6 herrialdetan ditu autokarrak egiteko produkzio lantegiak, eta 90 herrialde baino gehiagotan presente dago 5 kontinenteetan zehar.

Brasileko produkzio planta, 1998an sortu zen Sao Paulo estatuan, joint-venture moduan bertako bazkide batekin batera. 1999an Irizarrek Brasileko partaidetzaren %100 eskuratu zuen. **Marokokoa**, 1997an sortu zen, baita ere joint-venture moduan, autobusen eta autokarren sektorean presentzia handia zuen bertako bazkide batekin batera. 2002ko apirilean Irizarrek Marokoko partaidetzaren %100 eskuratu zuen. 2008an Marokoko lantegi berria inauguratu zen, Skhirateko herrian. **Mexikokoa** 1999an sortu zen Querétaron eta **Hego Afrikakoa** 2004an: bi filial horiek hasieratik %100ean izan ziren Irizarrenak.

Herrialde hauetako hainbat ezaugarri eta datu batzuk ditugu, eta honakoak dira (<http://www.datosmacro.com/>):

- **Maroko:** 2015ean Marokok 33.503.000 biztanle izan zuen, 2014. urteko kantitatea 324.000 biztanleetan hazi zen. Bizi-itzaropena 2014an 74,02 urtera handitu zen. 2014an kanpo zorra 52.470 milioi euro izan zen, aurreko urteko datuak konparatuz, 2.822 milioi euro handitu zen. 2015ean Marokoko esportazioak %9,99 hazi ziren aurreko urtearekin konparatuz, esportazioak BPGaren %21,81 da. 2015ean inportazioak %1,99 jaitsi ziren. Inportazioak BPGren %37,38-a da.

- **Brasil:** bederatzigarren ekonomia da Barne Produktu Gordinaren bolumenari dagokionez, Brasilen BPG-ren per capita oso esanguratsua da bertako bizi maila jakiteko. 75. tokian dugu eta beraz esan genezake nahiko baxua dela bertako bizi-maila. Bere zor publikoa 1.151.680 da. Brasil Hego Amerikako estatu handiena eta populatuena da. Guztira 8.547.400 km² eta 191.043.661 biztanle ditu, eta munduko bostgarren estatua da eremuan eta biztanlerian. Brasileko bizi itxaropena: Emakumeak, 78 urte; gizonak, 70. Analfabetismo tasa% 8,3 jaitsi zen 2013an Brasilen, baina ipar-ekialdeko eskualdean gaitz bat jarraitzen du izaten, non biztanleriaren % 16,6 ez daki irakurtzen ezta idazten. Brasileko kanpo zorra 556.871 bilioikoa da.
- **Mexiko:** Mexikok 119.530.753 biztanle ditu 2015. urteari dagokionez, azken bost urteetan 7 milioi biztanleko igoera eduki du, nahiko esanguratsua alegia. Mexikoko gobernuak hainbat arau eta lege ezarri ditu egoera ekonomikoa aurrera eramateko helburuarekin. Mexiko hamargarren postuan dago BPGari dagokionez, herrialde nahiko garatua dela ikusten da, 2 140 564 milioi dolarrekin urtean. Mexikoko bizi itxaropena nahiko handitu da azken urteetan, 190 herrialdeetatik 53. postuan kokatu da, 76,21 urteko bizi itxaropenarekin. Analfabetismoari dagokionez, azken 45 urteetan %25,8tik, %5,5etara jaitsi da. Nahiko datu aipagarria da, azken urteetan eskolara joaten diren umeak ugaritu egin direlako eta hezkuntza maila asko hobetu delako azken belaunaldian.
- **Hego Afrika:** Hegoafrika 1.219.080 km² luze-zabal da eta, izenak berak dioen bezala, Afrika kontinentearen hego muturrean dago. Biztanleria 2015ean 47.432.000 biztanleko izan zen eta herrialdeko dentsitatea 39 bizt./km² da. Hegoafrika 25. garren postuan dago BPGari dagokionez, 578 640 milioi dolarrekin urtean. Aztertutako herrialdeetatik, Marokorekin batera, herrialde azpigaratuagoak dira. Hegoafrikako bizi itxaropena oso baxua da 190 herrialdeetatik postu nahiko baxuenetan kokatuta dago, 56.74 urteko bizi itxaropena dauka herrialdeak, honek bizitza maila nahiko eskasa adierazten du, eta egoera txarretan bizi direla. Analfabetismoari dagokionez, azken belaunaldian egoera larri batean kokatu dago, %93ko analfabetismoa dago herrialde osoan. Nahiko datu aipagarria da, herrialdearen egoera argi eta garbi ikusten delako. Egoerak hobetu beharra dauka baina egoera hobetzeko dituzten medioak oso eskasak dira.

3.5. IRIZARREN KANPO-MERKATARITZAREN KUDEAKETA

Atal honetan, **Gotzon Gomez Sarasolari egindako elkarrizketatik eratorritako informazioa** landuko dugu (ikus eranskinean agertzen den galdetegia).

Aurreko atalean aipatu bezala, Irizarren kanpo merkataritza prozesua, **laurogeigarren urtean** jarri zuten martxan, garai hartan Espainiako herrialdean produktua asko saltzen zen, eta garai horietan Irizarreko zuzendariak ikusi zuten, herrialde desberdinetara zabaltzeko aukera egokia zela momentu horretan, eta multinazional txiki bat izateko pentsamoldea eduki zuten.

Txinan enpresa txiki bat zabaltzea erabaki zuten hasiera batean, bertoko beste bazkide batekin. Ondoren **Brasil** etorri zen, gero **Mexiko**, gero **Indiako herrialdea**, eta azkenik **Hegoafrika** izan zen, hauek ekoizpen planta bezala sortu zituzten.

Eta merkatuetara zabaltzerako orduan ere, ideia bera eduki zuten, ahalik eta produktu gehiago mundu osotik zabaltzeko helburu izatea, **errentagarriak diren herrialdeetara zabaltzea**. Gaur egun 90 herrialdeetan saltzen dute produktua, European zehar banatzaile ugari dituzte, Frantziakoa adibidez, Irizarrena da, eta Frantziako banatzaile horren eginkizuna da herrialdetik produktua banatzea. Italiako banatzaile ordea ez da beraiena, independentea da, banatzaile hauekin kontratu mota bat sinatzen dute, banaketa-kontratua izena duena. Bertan nola lan egingo duzun definituta dago, zer komisio mota ordainduko dituzun, ordainketa motak...

“Gainera **arazoren bat baldin baduzu** ere banatzaile horrekin, kontratuan bertan definitzen da. Eta arazorik edukiz gero, Pariseko komertzial ganberan arazoa erabakitzen da,”. Baina berak esan bezala, “arazo mota hauek ez dira inoiz gertatzen, tribunal batera joaten baldin bazara, abokatueta diru mordoa gastatu behar izango duzu, gastatuko duzu gehiago lortuko duzuna baino”. Banatzaile guztiekin harreman ona edukitzea helburu garrantzitsuenetarikoa da, eta beti salmenta helburu batzuk definituz.

Kanpoko herrialdeetan **estrategia mota bat definitzerako orduan** honako baldintza hauek bete behar dira: “hasiera batean, lehenik eta behin, zein herrialdean produktua saldu nahi duzun erabaki ondoren, aukeratutako herrialdera joateko, abokatu bat kontratatu beharko duzu, bertako legeak ondo aztertu eta ezagutu ditzan. Zein zerga mota dauden, zenbat ordaindu beharko den, ondo ezagutu beharko dira herrialdean inbertitzea errentagarria izango den erabakitzerako orduan”.

Herrialde desberdinetara produktua eramaterako orduan, Irizarrek **incoterm desberdinak** erabiltzen ditu, gehien erabiltzen dena EXW (ex works) incoterma da, Ormaiztegin edota Brasilen batez ere. Baina bezeroak beste incoterm mota bat egitea erabakitzen badu, incoterm mota desberdinak erabiltzen dituzte, esaterako, CIF (Cost, Insurance and Freight). Baina DDP (Delivered Duty Paid) esaterako ez dute ia inoiz erabiltzen, askoz ere konplikatuagoa delako. Israelen adibidez, CIF erabiltzen dute bertako portuetaraino eta portu horretatik gainontzeko gestio guztiak bertakoak egiten dituzte. Incotermetan ez dute arazorik edukitzen eta herrialde horietako bezeroekin incoterm motak erabakitzerako orduan erraztasuna edukitzen dute.

Irizarren helburua argia da, **enpresak herrialde horietan irabaziak edukitzea eta gero irabazi horiek Euskal Herritaratzea**. Baina herrialde askotan, zerga moten arabera zaila izaten da irabaziak lortzea: adibidez, Brasilen, sozietatean zerga altua inposatzen dizute; gainera, bertatik irabaziak eramateko beste zerga bat ezartzen dizute, eta askotan ez du merezi bertan filial bat ezartzea. Horregatik ondo ezagutu behar da herrialde bakoitzaren zerga araudia. Lan-araudia ezagutzea ere oso garrantzitsua da. Brasilen legez, langileen bazkaria, garraioa, etab. ordaindu beharra dago, eta horretarako ondo aholkatuta egon behar zara.

Irizar filial bat irekitzerako orduan, **finantzaketa** honako hau da: lehenik eta behin, Irizarren finantza arduradunak, mailegu bat eskatzen dio bankuari. Hasiera batean Espainiako herrialdean eskatzen dute mailegu eta behin martxan hasten dela filiala, herrialde horretako finantzarioak ados jartzen dira Irizarrekin eta finantzaketa bilatzen hasten dira merkatu horretan.

Erabakia kosteen arabera erabakitzen da: Irizarrek herrialde horretan mailegu bat eskatzen baldin badu, dibisa-arriskua handia da eta horregatik eurotan eskatzen da mailegu hori, interesak baxuagoak direlako. Baina arazo bat dago: mailegua eurotan daukazu, baina adibidez, Brasileko kasua, Irizarrek maileguaren kuota eurotan ordaindu behar du baina dibisa guztiak “Real”etan dira. Erresuma Batuan adibidez, **kanbio aseguruak** erabiltzen dituzte, dibisak eduki ditzakeen gorabeheren aurka.

Filialetan eta herrialde desberdinetako enpresetan, **herrialde horietako langileak kontratatzen dituzte**, herrialde horretan produktua saltzeko errazagoa delako. Baina, Irizarrek, enpresa eta filial horietara zuzendari bat eramaten du beti: adibidez, Frantziako edo Erresuma Batuetako zuzendaria eta hilabetean behin herrialde horietara joaten da enpresaren egoera ikusteko eta aztertzeko.

Enpresak zabaltzean Euskal Herrira etortzen dira formakuntza jasotzera atzerriko langileak. Adibidez, gaur egun, Ormaiztegiko enpresan, 100 langile Brasildar daude, Brasileko egoera gaur egun nahiko larria delako eta erabaki zutelako enpresa ez ixtea. Horregatik 4 hilabeterako kontratatua egin diete 100 langile hauei eta Ormaiztegin bertan lan egiten hasi dira.

4. ONDORIOAK

Lan hau ikerketa enpiriko bat da, zehazki, kasu praktiko baten azterketa: Irizar enprearen kasua. Lan hau burutzeko, bereziki, **Gotzon Gomez Irizarren kanpo merkatuen zuzendariari egindako elkarrizketan oinarritu gara**. Elkarrizketa horretatik, hainbat ondorioak atera ditugu.

Dakigunez, Irizar Euskal Herriko kooperatibarik garrantzitsuena da. Espainia osoan zehar salmentak egiten dituzte, eta baita ere, aipatu dugun moduan, mundu osoko 90 herrialde baino gehiagotan ere. Hori dela eta, gure ustez, **Irizar eredu gisa har daiteke nazioartekotze prozesuaren alorrean, azken urteetan izandako hazkundera oinarrituta**.

Badirudi, Irizar enpresak bere lantegietan bere lan egiteko eredu autogestionatua transmititzen saiatzen dela. Baina hori aurreiritzi bat da. Herrialde guztietan ez dituzte erabiltzen lan eredu berberak. Hau da, herrialdearen arabera lan-antolaketan aldaketa batzuk egin izan behar zituzten eta beraz, **Irizarrek ez zituen praktikan jartzen bere jatorrizko filosofia autoeratu.**

Herrialde bakoitzaren kultura kontutan hartzea ezinbestekoa da nazioartekotze prozesu bat abian jartzeko. Ez bakarrik langileen kudeaketaren alorrean, kontsumitzaileen kulturaren alorrean ere: merkatu horretako ohiturak jarraitu behar ditu bertan mozkinak lortzeko.

5. BIBLIOGRAFIA

Errasti, A. (2004). Kooperatiben nazioarteratzea: MCC korporazioaren kasua. *Ekonomia Sozialaren Erronkak Kapitalismo Globalean*. Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea (UEU).

Errasti, A. (2013). Euskal Dragoiak Erdiko Erresuman: Mondragon Taldeko Multinazionalak Txinan. Uztaro, *Giza eta Gizarte Zientzien Aldizkaria*, 84. zenbakia. Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea (UEU).

García Lupiola, A. (2016). *Enpresaren Kanpo-Merkataritza eta Nazioarteko Elkarkidetzaren Ekonomikoa*. Leioa: Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).

6. ERANSKINA (galdetegia)

1. Noiz hasi zen Irizarren nazioartekotze prozesua? Zergatik?
2. Zelan izan zen lehenengo fase hori? Zuzenean esportazioak egin ahal ziren Euskal Herritik?
3. Zein herrialdeetan kokatuta dago Irizar?
4. Zergatik aukeratu zuen Irizarrek herrialde horiek?
5. Bertan sartzeko trabarik edo oztoporik? Oztopoak gainditzeko neurriak/estrategiak?
6. Zenbat denbora behar izan du Irizarrek merkatu horietan finkatzeko?
7. Nazioartekotzea gauzatzeko finantzazio tresnak?
8. Itunik kanpoko bazkide horiekin? Zein estrategia erabili duzue merkatu horietan sartzeko? Kanpoko bazkideak behar izan ditu Irizarrek?
9. Filialetara bertoko langileak bidali dira? Ezagutzaren edo enpresa kulturaren transferentzia/transmisioa gauzatu duzue? Atzerriko enpresetan autogestioa aplikatzen da?
10. Kooperatibismoaren eta nazioartekotze prozesuaren arteko kontraesanak zelan ikusten duzu? (EH matriza kooperatiba da eta atzerriko filialak kapital sozietateak)