

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

KOOPERATIBEN ESTRATEGIAK GLOBALIZAZIO GARAIAN: IRIZARREN NAZIOARTEKOTZEAREN ANALISIA

GRADU AMAIERAKO LANA

Egilea: Ainhoa Medina Eceizabarrena

Zuzendaria: Anjel Errasti Amozarrain

Data: Donostia, 2015

AURKIBIDEA

| | | |
|-----------------------------------|--|----|
| 1. KAPITULUA | SARRERA: Lanaren helburua, metodologia eta egitura | 5 |
| I. ZATIA: ALDERDI TEORIKOA | | |
| 2. KAPITULUA | KOOPERATIBISMOA | 7 |
| 2.1 | Gizarte ekonomia | 7 |
| 2.1.1 | Gizarte ekonomiaren sorrera | 7 |
| 2.1.2 | Gizarte ekonomiaren kontzeptua | 7 |
| 2.2 | Kooperatibak | 9 |
| 2.2.1 | Kooperatibaren kontzeptua eta motak | 9 |
| 2.2.2 | Kooperatibak jarraitu beharreko "aginduak" | 9 |
| 2.2.3 | Kooperatiba enpresa VS enpresa kapitalista | 10 |
| 3. KAPITULUA | GLOBALIZAZIOA | 12 |
| 3.1 | Sarrera | 12 |
| 3.2 | Globalizazioa bultzatu duten faktoreak | 12 |
| 3.3 | Globalizazioak sorrarazitako ondorioak | 15 |
| 3.4 | Kooperatibak globalizazioan. Kontraesanak | 17 |
| 4. KAPITULUA | NAZIOARTEKOTZEA | 18 |
| 4.1 | Sarrera | 18 |
| 4.2 | Nazioartekotze estrategia | 18 |
| 4.3 | Nazioartekotzearen arrazoiak | 19 |
| 4.4 | Nazioartekotzeko bideak | 20 |
| 4.4.1 | Aliantza motak | 20 |
| 4.4.2 | Aliantza estrategikorako, kontratu ezberdinak | 21 |
| 4.5 | Enpresaren nazioarteko hedapen etapak | 23 |

II. ZATIA: ALDERDI ENPIRIKOA

| | | |
|--------------|---|----|
| 5. KAPITULUA | ENPRESAREN ANALISI ESTRATEGIKOA | 26 |
| 5.1 | Sarrera | 26 |
| 5.2 | Enpresaren sektorea | 27 |
| 5.3 | Enpresaren kanpo analisia | 28 |
| 5.3.1 | Ingurune bereziaren analisia (Porter) | 28 |
| 5.4 | Enpresaren barne analisia | 34 |
| 5.4.1 | Giza baliabideen arloa | 34 |
| 5.4.2 | Arlo finantzarioa | 36 |
| 5.4.3 | Merkataritza arloa | 44 |
| 5.4.4 | Produkzio arloa | 45 |
| 5.4.5 | I+G arloa | 47 |
| 5.5 | AMIA diagnostikoa | 47 |
| 5.6 | Enpresaren xedea eta helburuak | 48 |
| 5.7 | Enpresaren erantzukizun soziala | 49 |
| 6. KAPITULUA | NAZIOARTEKOTZERAKO HAMAR ESTRATEGIEN EREDUA | 53 |
| 6.1 | Sarrera | 53 |
| 6.2 | Ereduaren garapena | 54 |
| 6.2.1 | Kokapen estrategia | 54 |
| 6.2.2 | Sartzeko eta irauteko estrategia | 57 |
| 6.2.3 | Hazkunde estrategia | 58 |
| 6.2.4 | Bizikidetzaren estrategia | 59 |
| 6.2.5 | Estrategi korporatiboa | 59 |
| 6.2.6 | Lehiatzeko estrategia | 60 |
| 6.2.7 | Egitura estrategikoa | 61 |
| 6.2.8 | Ikuspegi estrategia | 61 |

| | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|----|
| 7. KAPITULUA | IRIZARREN BI MOMENTU BEREZI | 62 |
| 7.1 | Sarrera: Koldo Saratxaga | 62 |
| 7.1.1 | Inflexio puntua | 62 |
| 7.1.2 | Irizar, MCC eta NerGroup | 69 |
| III. ZATIA: ONDORIOAK | | |
| 8. KAPITULUA | ONDORIOAK | 74 |
| | INFORMAZIO ITURRIA | 76 |
| | ERANSKINA: GALDEKETA | 78 |

1. KAPITULUA. SARRERA: LANAREN HELBURUA, METODOLOGIA ETA EGITURA

Euskal Herrian 2. sektoreak presentzia eta eragin handia izan du XIX. mendetik. Ugariak dira industria motak, baina nik autobus fabrikatzaileen sektorea aztertzea erabaki dut. Honela, sektoreko enpresa lider bat aztertzea, Irizar taldea, ezin hobea iruditu zait. Bere nazioartekotze hedapena hain denbora laburrean izana harritu nau. Bestalde, etxetik gertuko enpresa bat da, Goierri eskualdean dago, eta inguruko jendeak bertan lan egiteak Irizarri buruzko informazioa eguneko, gertuko eta fidagarria izatea ahalbidetu nau.

Beraz, lanaren helburu nagusia da Irizar enpresaren analisi estrategikoa egitea. Horretarako, kooperatibismoa eta nazioartekotzea izango ditut hizpide. Azpi helburuei dagokienez, batetik, aztertuko dut Irizarren izan duen orain arteko ibilbidea eta bestetik, nazioartekotzearen arrazoiaren analisia.

Irizar Kooperatibak, azken urteetan merkatu ezberdinetan kokatuenez, gradu amaierako lanaren ibilbidea batik bat, luxuzko autobus produkzioan nagusitu dut. Ildo honetatik, lanaren analisia garatu ahal izateko, egitura bi zatitan banatu dut. Lehenengo zatian alderdi teorikoa lantzen dut non hiru arlo ezberdin sakontzen ditudan: lehendabizi, kooperatibak zer diren eta zer antolakuntza mota duten; ondoren, lanketa globalizazioan kokatuko dut: zer den, nola sortu den eta honek enpresei zer modutan eragiten dieten azalduko dut era labur batean eta azkenik, nazioartekotzea izango dut aztergai, izan ere, alderdi enpirikoan Irizar enpresak deslokalizazio estrategian hartutako erabakien zergatia hobeto ulertzeko. Horretarako, bilaketa bibliografiko eta dokumental nahitaezkoak izan dira: liburu, aldizkari, dokumentazio, klaseko informazio, datu baseetan dauden artikulak eta etab. informazio bildu eta era garbi eta laburrean garatu dut.

Bigarrenengo zatian, alderdi enpirikoari ematen diot garrantzia. Kasu honetan, hiru zati ezberdinetan banatu dut. Enpresaren analisi estrategikoa aztertzen hasiko naiz bertako faktoreak kontuan hartuz hainbat ondorioetara iristeko asmoarekin. Ondorengo zatian, Irizarren nazioartekotzearen gaia aztertzen dut eta hori aurrera eramateko, nazioartekotzeko hamar estrategien eredua erabili dut metodologia gisa, non eskema hori Oscar Villasanteko dokumentazioko datuekin betetzen ahalegindu naizen. Azkenik, Irizarrek MCC eta NerGroup-arekin dituen erlazio edo ez erlazioak aztertuko ditut, Koldo Saratxaga hiru enpresa hauen lotzailea izanik. Orokorrean, apartatu honetako informazio iturri: Irizar webgunea, Internet bidez lortutako artikulak, liburuak eta abar izan dira. Bestalde, beharrezkoa izan da enpresa bertara joatea eta giza baliabideetako zuzendariari elkarrizketa egitea, Roberto Iñiguez de Onsonori, alegia.

I. ZATIA: ALDERDI TEORIKOA

2. KAPITULUA. KOOPERATIBISMOA

2.1 GIZARTE EKONOMIA

2.1.1 GIZARTE EKONOMIAREN SORRERA

Gizarte ekonomiaren kontzeptua antzinatasun handieneko kontzeptua dela esan daiteke, XIX. mendeko azterlan ekonomikoetan agertu baitzen lehen aldiz, 1844ean, hain zuzen ere. Historiari so eginez, iraultza industria garaiaren ondoren, gizakiek jasaten zituzten ondorioak eta agintariak hartzen zituzten neurri ezberdinek gizarte eraginerako interes negatiboak sortzen zituztenak oso ondorio desegokiak eraman zituzten orduko gizartera. Honela, gizarte ekonomiaren sorreraren lehen pausoak hasi ziren sortzen. Terminoa, ikuspegi bikoitzaz sortu zen: alde batetik, zenbait lorpen sozial xede ekonomikoaren berezko osagaitzat hartzea eta beste alde batetik, helburu hauetarako sortutako erakunde berriak identifikatzea. Gizarte ekonomiaz hitz egiten dugunean esan dezakegu sektore pribatu kapitalistaren eta sektore publikoaren artean dagoen ekonomiako sektore bat dela. Sektore mota honetan parte hartzen duten enpresek ezaugarri esanguratsuenak autonomi gestioa, erabakiak hartzerako orduan prozesu demokratikoko bidea hartzea eta mozkinak banatzeko garaian lana eta pertsonaren garrantzia kapitalaren gainetik ipintzea dira.

2.1.2 GIZARTE EKONOMIAREN KONTZEPTUA

Ez da erraza gizarte ekonomiaren definizio bakar bat ematea, ehunka definizio ezberdin eman baitira azken urteetan. Definizio bat ematearren, definizio proposamen berriena Europako Kontseilu Ekonomiko eta Sozialak (CESEK) onartutakoarena emango dut: “enpresa pribatuen multzoa da, eta era formalean daude eratuta, erabakitzeko autonomia eta atxikitze askatasuna dute eta bertako bazkideen premiei merkatuaren bitartez erantzuteko sortu dira. Horretarako, ondasunak nahiz zerbitzuak ekoizten dituzte eta aseguru edo finantzatu egiten dute. Bertan, gainera, bazkideen artean egindako mozkin edo soberakinen behin-behineko banaketak eta erabakiek ez dute lotura zuzenik boto bana duten bazkideen kotizazioekin edo kapitalarekin. Ekonomia sozialean bertan, erabakitzeko autonomiaz eta atxikitze askatasunaz modu formalean sortutako eta familien aldeko ez-merkatuko zerbitzuak ekoizten dituzten erakunde pribatuak ere badaude, eta erakundeak sortu, kontrolatu edo finantzatzen dituzten eragileak ezin dira euren soberakinez jabetu, egon baleude”.

Definizio honetan ikusten dugunez, gizarte ekonomiaren barnean bi talde handi banatzen dira: merkatukoa eta ez merkatukoa. Xehetasun handiagorekin aztertuko ditugu aipatutako taldeak (Dinamia. Consultoría social, 2010):

- Merkatuaren azpisektorea edo enpresarioa: erakunde tradizionalenak dihardute bertan; hots, antolaketa egitura demokratikoa duten enpresak eta irabazien banaketa bazkide bakoitzak burututako kapital ekarpenaren arabera burutzen ez duten enpresak sartzen dira talde honetan. Antolaketa demokratikoak, pertsona bakoitzak boto bakar bat duela esan nahi du. Horretaz gaiz, hiru baldintza edo eskakizun bete beharko dituzte:
 1. Bertako bazkideen premiei erantzuteko sortzen dira. Hau da, bazkideak jardueraren erabiltzaileak ere badira.
 2. Merkatuko ekoizleak dira. Merkatuan jarduten dute produktuak prezio esanguratsuetan salduz eta baliabide gehienak bertatik lortuz.

3. Soberakinak bazkide-erabiltzaileen artean bana ditzakete, baina ez bakoitzak jarritako kapitalen arabera, norberak egindako jarduera mailaren arabera baizik.

Azpi sektore honetan, kooperatibak eta mutualitateak kokatzeaz gain, gizarte ekonomiako enpresa-taldeak, lan-elkarteak edo erantzukizun mugatuko sozietateak ere bai. Dena dela, enpresaren forma juridikoa edozein dela ere, kudeaketa demokratikoaren irizpideak du garrantzia (pertsonek, boto bat).

- Ez merkatuaren azpisektorea: kasu honetan, irabazi asmorik ez duten erakundeak dihardute talde honetan. Erakunde pribatuak ere sartzen dira, elkarrekin eta fundazioak gehien bat. Hauek, hirugarren pertsona batzuei zerbitzuak eskaintzen dizkiete eta merkatuetan ere beren produktuak saldu ditzakete, baina ez prezio esanguratsuekin. Hau da, dituzten baliabideak dohaintzen, bazkideen kuoten edo administrazioak emandako diru-laguntzen bidez lortzen dituzte. Horretaz gain, lortzen dituzten irabaziak ezin dituzte bertako bazkideen artean banatu. Familien aldeko ez-merkatuko erakundeak sartuko lirateke eta, nahiz eta egitura demokratikorik ez eduki lehentasunezko ondasunak hornitzeagatik hartzen dira kontuan.

Gizarte ekonomiaren barnean sartuta dauden enpresa guzti hauek euren artean ezberdinak izan arren, guztiek ezaugarri komunak edo funtsezko irizpideak dituzte. Honako hauek dira:

- Erakunde pribatuak dira.
- Modu formalean eratuta daude (nortasun juridikoa).
- Kudeaketa eta erabakietarako autonomia eta botere publikoarekiko independentzia dute.
- Borondatezko atxikimendua eta irekia daukate.
- Pertsonen eta objektu sozialaren lehentasuna kapitalarekiko.
- Jarduera ekonomikoa garatzen dute.
- Erakunde demokratikoak dira.

Bestalde, gizarte ekonomiak puntu batzuk defendatzen dituzte non balio erantsi bat ematen diete bertan dauden enpresa taldeei. Hona hemen labur, defenditzen dituzten sei printzipioak: pertsonen garrantzia ematen diete, prestakuntzak eta ezagupenak garatzeaz arduratzen dira, ekonomian demokrazia dute, kalitatezko lanpostuak ahalbidetzen saiatzen dira baita egonkorrak ere, konpromiso handia daukate ingurugiroarekiko eta gizartearekiko eta azkenik, lanpostuak sortzeaz gain, langileriaren segurtasun eta bizi kalitateaz ere arduratzen dira.

2.2 KOOPERATIBAK

2.2.1 KOOPERATIBA KONTZEPTUA ETA MOTAK

Kooperatibek, indarrean dagoen globalizazioaren aurrean, ekoizpen eredu berri bat irudikatzen dute demokrazia, elkartasuna, lurraldearekiko estutasuna eta garapen komunitarioa bezalako balioetan oinarrituz. Nazioarteko Kooperatiben Elkartearen arabera, honela definitzen da (NKE, 1995): “Kooperatiba elkarte autonomoa da. Osatzen duten pertsonak bat egitea erabaki dute - nork bere borondatez-, ekonomiaren aldetik, gizartearen aldetik eta kulturaren aldetik dituzten behar eta helburuak asetzeko enpresa baten bitartez. Enpresa sortu duen pertsona guztiena da jabetza, eta demokratikoki egiten da kudeaketa”. Hortaz, erakundearen jabetza bazkideena da eta bazkide guztiek eskubide eta betebeharrak berdinak dituzte ondoren, irabaziak euren artean banatzeko.

Kooperatiba gehienak, 4/1993 Euskadiko kooperatiben legepean eratzen dira, bai eta lege hori garatzen duten araudien bitartez ere. Oso kooperatiba gutxi dira Euskal Herrian, Espainiako legepean garatzen direnak. Hala ere, herrialde bakoitzeko kooperatibak bete beharko dituzten baldintzak eta eskakizunak desberdinak izango dira, izan ere, kooperatiba horien jardura leku eta egoera desberdinetan sortu baitira. Bestalde, Europako Sozietate Kooperatiboaren Estatutua indarrean sortu zenetik, estatutu honen barruan eratzeko aukera izango dute euskal kooperatibek eta baita gainontzeko kooperatibek ere.

Kooperatiba mota ezberdinak daude eta hauek modu egokian sailkatzeko irizpide desberdinetan oinarritzen dira. Euskadiko kooperatiba legeak, 1993ko ekaineko legeak, honela zehazten ditu: alde batetik, bazkideak kontuan hartzen baditugu, lehen mailako kooperatibak, bigarren mailakoak eta bien arteko kooperatibak aurki ditzakegu; bestetik, jardura hartzen badugu irizpidetzat honako hauek agertu daitezke: lan kooperatibak, etxebizitzeko kooperatibak, finantza kooperatibak, irakaskuntza kooperatibak, nekazaritzako kooperatibak, aseguru kooperatibak, zerbitzu kooperatibak eta azkenik, beste kooperatiba batzuk.

2.2.2 KOOPERATIBAK JARRAITU BEHARREKO “AGINDUAK”

Kooperatibismoaren printzipioak ACI-k (Alianza Cooperativa Internacional) adierazi eta berrikusteen ditu noizbehinka. ACI, kooperatiben nazioarteko elkarte bat da, ekimen pribatutik sortua 1990ean. Honen helburu garrantzitsuenetako bat, kooperatiba mota guztientzat printzipio kooperatiba komunak ipintzea izan da. Urteetan, ipintzen dituzten printzipio horiek aldatzen eta hobetzen joan dira eta orain arte indarrean daudenak 1995eko kongresuan onartutakoak dira. Printzipioak honako hauek dira (Gadea Soler, Enrique 2009):

- a. Atxikimendu boluntarioa eta irekia: kooperatibak erakunde boluntarioak dira, haien zerbitzuak erabiltzeko gai diren pertsona guztiei eta bazkide izateko erantzukizuna onartzeko guztiei daude irekiak, generoaren, arrazaren, klase sozialaren, posizio politikoaren edo erlijioaren araberrako bazterketarik gabe.
- b. Bazkideen kudeaketa demokratikoa: kooperatibak bazkideek demokratikoki kudeatzen dituzten erakundeak dira, bazkideak kooperatibaren politika ezarpenean eta erabakiak hartzean aktiboki parte hartzen dutelarik. Kooperatibak ordezkatzeko eta kudeatzeko aukeratutako pertsona da, gizon nahiz emakume, bazkideen aurrean arduradun. Lehenengo mailako kooperatibetan, bazkide orok dute bozketarako eskubide berdinak (bazkide bat, boto bat), eta beste mailatako kooperatibek ere, modu demokratikoan daude egituraturik.
- c. Bazkideen esku hartze ekonomikoa: bazkide guztiek egin behar dute ekarpen ekonomikoa kooperatibari eta kapital hori modu demokratikoan kudeatu. Diru kantitate horren gutxienezko zati bat kooperatibaren jabetzakoa izan behar da. Kooperatibako

partaideek bazkide izaera lortzeko ezarri duten kapitalaren arabera, ondoren jasoko duten ordainaren arabera izango da. Jarduerarekin lortzen dituzten soberakinak, jomuga desberdinetara bideratzen dituzte eta izan daitezke: kooperatibaren garapenera, bazkideen onurarako erabiltzea, erabakitako beste jardueri babesa eramatea edo indartzea...

- d. Kooperatibaren independentzia eta autonomia: kooperatibak, elkarri laguntza ematearren, erantzukizunaren, demokraziaren, berdintasunaren eta solidaritatearen baloreetan oinarritzen dira. Hauen sortzaileen ohiturak jarraituz kideek zintzotasunaren, gardentasunaren, erantzukizun sozialaren eta besteenganako arduraren balio etikoetan sinesten dute. Bestalde, aurrez esan bezala, kooperatibak erakunde autonomoak dira, bazkideak kudeatutakoak. Beste erakunde batzuekin edota gobernuarekin hitzarmenak sinatu ditzakete edo kanpoko iturriak erabili diru-sarrera bat lortzeko; baina, bazkideen kontrola beti izango da demokratikoa eta kooperatibaren izaera autonomoa izaten mantendu beharko dute.
- e. Hezkuntza, formazioa eta informazioa: normalean, kooperatibak hezkuntza eta formazioa eskaintzen diete beren bazkideei, aukeratutako ordezkariari, zuzendariari eta langilei kooperatibaren garapenerako modu eraginkorrean lan egin dezaten.
- f. Kooperatiben arteko elkarlana: kooperatibak bazkideentzat ahalik eta modu efizienteenean jarduten saiatzen dira, mugimendu kooperatiboa indartzen dute tokiko, nazio, eskualdeko eta baita nazio arteko egituren bitartez elkarrekin lan eginez.
- g. Komunitatearekiko interesa: kooperatibak hauen komunitateen edo eskualdeen garapen iraunkorrak lortzeko egiten dute lan, bazkideek onartutako politiken bitartez.

Aipaturiko zazpi printzipioak bere osotasunean bete behar dute kooperatibek eta beren izaera mantentzen ahalegindu beharko dira denbora pasa ahala. Bestalde, printzipioak ez dira independenteak euren artean, baizik eta osagarriak; elkarren artean lotura dago. Beraz, printzipioetako bat betetzen ez bada gainontzekoetan zeharkako edo zuzeneko eragina jasango dute.

2.2.3 KOOPERATIBA ENPRESA VS ENPRESA KAPITALISTA

Lan elkartuko kooperatibak sortu diren inguru ekonomiko eta sozialari egokitu behar izan zaie bizirik jarraitu ahal izateko. Kooperatibak kapitalismoarekin batera sortu eta garatu arren, euren filosofiak oso ezberdinak dira. Kapitalismoa ondasunen jabeago pribatuan oinarritzen da eta baliabideen esleipena merkatuko indarraren arabera gauzatzen da. Ezberdintasunen garrantzitsuenen artean aurki ditzakegu: jabeago mota, ekintzaileen motibazio eta izaera, agintaritza egitura, errenten banaketa sistema eta azkenik, xedea. (Errasti, 2003)

- Jabeago mota: aurrez aipatu dudan bezala, kooperatibaren jabeak bertako bazkide taldeak osatzen dute (normalean, kooperatibaren langileak osatzen dute). Beraz, euren ekarpenen bidez sortutako elkarrekin denez, sozietate kolektibo bezala ulertzen da. Enpresa kapitalistetan aldiz, jabeagoa akziodunenen gain dago.
- Ekintzaileen motibazioa eta izaera: enpresa kapitalistetan ohikoena banakako lan edo ekintzak bultzatzea da, oso motibagarriak ez direnak. Izan ere, langileak egindako lana beste batentzako egiten dira. Kooperatibetan berriz, taldeko ekintzak jorratzen dira. Langileak eurak, enpresaburuak direnez euren egindako lana etorkizunean beraien onurarako izango dira eta honela lortu ditzaketen irabaziak euren artean banatu ahal izango dituzte.
- Agintaritza egitura: enpresa kapitalistetan agintaritza kapitalari dagokio, hots, enpresa buruari edo akziodunei. Kapital edota akzio gehiena duen pertsonak aginte gehiena izango du enpresan. Normalean, oso kontzentratua egoten da aginte maila.

Kooperatibetan, agintea bazkide orok dute. Agintaritzaren kontzentrazio maila kasu honetan, zabalagoa eta partekatua bilakatzen da. Izan ere, kooperatibetan, lanari dagokio eta berdintasunez banaturik dago, "pertsona bat, boto bat" printzipioaren arabera.

- Errenten banaketa: sozietate kapitalistetan sortutako emaitza dibidenduen bidez banatzen da, inbertsioa burutu dutenen artean. Kooperatibetan, ordea, lortutako soberakinak langile, erabiltzaile eta komunitatearen artean banatzen da.
- Xedeak: enpresa kapitalistetan irabaziak edo mozkinak maximizatzea dute helburu. Kooperatibak, ordea, kapitalisten helburutik hurrenagoko helburuetara iritsi nahi izaten dituzte, hala nola: lanpostuen sorrera, komunitatearen ongizatea, gizarte ekintzak bultzatzea...

3. KAPITULUA. GLOBALIZAZIOA

3.1 SARRERA

Globalizazio hitza azken hamarkadan oso erabilia izan da nahiz eta batzuetan ez jakin zehatz mehatz zer esan nahi duen. Definizio mordoak bildu dira, eta guzti horien arten garbien eta ondoen ulertu dudana honako hau izan da: herrialdeen arteko mugak ezabatzen laguntzen duen mugimendua, kapital, ondasun eta zerbitzuen trukerako erraztasun handiagoa ematen direlarik. Globalizazioa, aldaketa ekonomiko, teknologiko eta sozialaren ondorioa da bai individuala, bai kolektiboa. Hau da, merkatuen arteko batasuna eta kultura eta gizartearen arteko hurbilketa mugitzen duen prozesua da. Prozesuak enpresetan eragin zuzena du. Alde batetik, enpresen produkzioa, kontsumoa eta zirkulazioa eta baita bertako osagaiak, hala nola: kapitala, eskulana, lehengaia, informazioa, teknologia... merkatu globalera zabaltzen da; merkatu oso murrizta izatetik mundu guztira hedatzera pasatzen da. Globalizazioaren aurrean gaudela ikusteko, beharrezkoa da ondorengo 3 baldintzak betetzea:

1. Herrialde batetako enpresek kanpoko herrialdeetan inbertsioak egiterako orduan askatasuna edukitzea. Horrela, inbertsioetatik lortzen diren mozkinak, nahi dutenean, lekuz aldatzeko arazorik ez dute edukiko.
2. Enpresen ekoizpen edo produkzio prozesua librea izatea. Honek, herrialde batetako enpresak kanpoan ezarri nahi badu bere ekarpen faktoreak mugarik ez sortzea aldarrikatzen du.
3. Azkenik, kanpo merkatuetan produktuak saltzeko orduan arazorik ez sortzea. Laburbilduz, kanpo merkataritzako mugarik ez egotea eta askea izatea.

Aipaturiko hiru baldintzak hauek betez, enpresek munduko edozein lekutan, ekoitzi, zabaldu, inbertitu... dezakete, bertako ezagupenekin, ekoizpen faktoreekin eta teknologiarekin. Egiten dituzten jardueraren arabera, nazioarteko enpresen eta globalizatuen artean desberdindu dezakegu.

Lehenengo enpresa motak, munduko edozein lurraldeetan saltzea izango du. Bigarrenengoak aldiz, atzerriko merkatuetan bere produktuak saltzeaz gain, bertan inplantatu ditzake bere ekoizpen faktore eta prozesuak.

Globalizazioak, hala ere, baditu bere trabak. Oso ohikoa da, herrialde batetako merkatuak sarrera hesiak ipintzea gainerako herrialdeei oztopoak ipintzeko. Honi, neurri protekzionista izena ematen zaio. Horrek zera pentsarazten du: atzerriko enpresen produktuak erraztasun osoz ez sartzeaz gain, enpresa horrek ezin izango duela bere ekoizpena, bertakoa den enpresen baldintza berdinen aurrean lehiatu; baldintza zailagoak izango ditu, ekoizpen- kostuak handituz. Beraz, aurretik aipatutako mugimendu libre hori zati handian ez da betetzen.

3.2 GLOBALIZAZIOA BULTZATU DUTEN FAKTOREAK

Gaur egungo globalizazioak aurrera jarraitzeko globalizazioa bultzatu duten faktore zehatzen eragina zein izan diren aztertuko ditugu. Lau faktore garrantzitsuenen artean banatu dira, eta honako hauek dira (Mochón, 2006):

1. Enpresa multinazionalak

Globalizazioaren prozesua bultzatu duen mekanismorik indartsuena enpresa multinazionalak dira. Beharrezko tresnak bihurtu dira, garapen teknologikoak zein

kudeaketa eredu hobeak igortzeko eta zabaltzeko. Enpresa mota honek erlazio estua dute, ikerketa, garapen eta berrikuntzarekin. Izan ere, bata hedatzen den heinean besteak ere hedatzeko joera hartzen baitu.

Azken boladan, nazioartekotze estrategikoen lokalizazioak eta nazioarteko berrikuntza joerak aldatzen doaz tekniken lehentasun terminoetan. Honela, enpresa multinazionalak hartutako erabakiak modu global batean hartzen dute, eta ikerketa, garapen eta berrikuntzan egindako inbertsioak herrialde batean edo bestean egitea komeni zaien hartzen dute kontuan. Erabaki honetako bat izan daiteke adibidez, produktu zehatz bat nola ateratzen den hobeto alor ezberdinak begiratzuz: enpresa multinazional batek produktu hori atzerriko merkatuetan ekoiztea edo kanpoko herri batean filiala irekitzea, ondoren produktu hori enpresaren egoitza zentrala dagoen herrialdera inportatuz.

Ikerketa, garapen eta berrikuntza nazioartekotze aktibitatearekin loturik, bi estrategia mota jarraitu dituzte multinazionalak. Alde batetik, teknologia maila altuko konpainiak daude, joera globala dutena eta baliabide kantitate handia inbertitzen dutena I+G+b-an. Gainera, azken honen lanaren zati garrantzitsu bat egoitza zentrala ez duten herrialdera bidaltzen dute. Beste alde batetik, teknologia maila ertaina duten enpresa taldeak daude, non ikerketa, garapen eta berrikuntzan aktibitate maila baxuagoa duten, aurrekoarekin alderatzen badugu.

Dena den, bizi garen mundu honetako globalizazio prozesua aurrera doan heinean, nazioarteko merkatuak ere geroz eta zabalagoa dira eta gainera, informazioa, ezagutzak, ideiak edota baliabideen fluxua partekatzeko geroz eta erraztasun handiagoa dute. Errealitatean edozein jarduera, edozein tokitan egin daiteke, inguruko enpresak antzeko ezaugarriak dituzten kasuetan. Baina, kontutan izan behar dugu merkatu globala izateak ez duela esan nahi enpresa horrek arrakasta lortuko duenik hala eta nola. Garrantzitsua da, enpresak duen merkatua kalitatekoa izatea.

2. I+G+b-an egindako inbertsioa

Ezagutza ez da bide bakar batetik soilik igortzen, ikerketa zentroetatik industria alorrera, baizik eta industria batetik ere ezagutza interesgarriak bildu daitezke ondoren zentroetan baliagarri suerta daitekeena. Fluxu hauei esker, ikerketa eta industrien artean ezagutzaren difusio efektua sortzera darama; izan ere, instituzioan sortutako ezagutza hedatzera ematen da, beraiek beste instituzioan erabiltzearen ondorioz. Transmisio hori enpresa eta instituzio akademikoen artean gertatzeaz gain, ikerketa zentro eta industria sektoreen artean ere ematen da.

Teknologia maila altuko herrialdeetan enpresa berritzaileak beste erronka bati aurre egin beharko diote: kostu finkoaren igoera. Honen zergatia, I+G+b-an eta software-ekin zerikusia dute. Hauetan eginiko inbertsioak handiagoak diren heinean, produktua edo zerbitzuaren ekoizpen kostuak ere garestitu egingo dira eta ondorioz azken prezioa igotzera eramango du. Gainerako enpresa lehiakideekin lehiatzeko, beharrezkoa izango du enpresak kostu finkoak murriztuko dituzten eremu teknologikoak sortzea.

3. Atzerriko inbertsio zuzena

Enpresa multinazionalen jarduerak, pribatizazioaren garrantziak eta sektore batzuetako desarauketak atzerriko inbertsio zuzenaren hedapen azkarra bultzatu dute. Guzti hauen artean, herrialde askotarikoen ingurua hobetzera eraman dute, nazioartekotze merkatuan tasa handiagoak lortuz eta teknologia transferentzia bizkortuz. Herrialde batek atzerriko enpresa multinazionalak erakartzeko orduan duen gaitasuna funtsezkoa da ekonomiaren garapenerako eta nazioarteko merkataritzako sarera libreki sartu ahal izateko ere. Bestalde, herrialdeak garapen teknologiko handiagoa baldin badauka, enpresa multinazionalak eskuratzeko orduan erraztasun handiagoa izango du.

Azken hamarkadan aztertu izan da enpresa txiki eta ertaineko nazioarteko jarduerak ugarituz joan direla eta horiekin batera atzerriko inbertsio zuzenak ere. Bi arrazoi eman dira: alde batetik, naiz eta enpresa mota hauek egin izan dituzten atzerriko inbertsio zuzenen kopuruaren zenbatekoa baxua izan, enpresa askok parte hartzen dute. Bestalde, joera handia daukate bai enpresa txiki bai enpresa ertainek herrialde garatueta eramateko euren aberriko inbertsioa (enpresa handiek baino).

4. Teknologi berriak eta komunikazioa

Teknologi berriak eta komunikazioak enpresetara, administrazio publikoetara eta etxeetara hedatzen eta orokortzen joan dira oso modu bizkorrean. Sozietatea eraldatzen ari da; izan ere, bere jaiotzea liberalizazio eta lehia handitze testuinguruan ematen ari da, globalizazioari indarra emanez. Teknologi berriek sortutako eraldaketak, produkzio sisteman eta antolaketan, komunikazio eran eta orokorrean, negozio munduan negozioak egiteko moduan eragiten ari dira.

Teknologi berriak eta komunikazioak sozietateko oinarriko elementuak aldatzera lagundu dute. Enpresak geroz eta modularragoak dira, integrazio-maila altuagoak izatera baino eta bertako hornitzaile eta bezeroak sozio bezala jokatzeko aldaketaren azkartasun eta malgutasunean erraztuz. Sozietateak hezkuntzan eta formakuntzan eskatutako helburuetan eta gure artean komunikatzeko eran (fax, telefono, Internet, mezuak...), sekulako aldaketak egon dira.

Ildo beretik, Internet tresnari esker, nazioarteko eragiketako egiteko orduan gauzak erraztea eta sinplifikatzea lortu du. Izan ere, gaur egun enpresa batek atzerriko enpresa batekin kontratu bat sinatu nahi badu, Internetek eskaintzen dizkigun aukera ezberdinen bitartez, posible du ordenagailuko pantaila batetik kontratu bat sinatzea. Lehen ordea, beharrezkoa zen kontratuko bi alderdiek toki berean elkartzea kontratua aurrera eramateko. Urruneko bi herrialdeek erabakiak hartzeko eta aurrera eramateko (Euskal Herria, Mexiko) Internet primeran etortzen da.

3.3 GLOBALIZAZIOAK SORRARAZITAKO ONDORIOAK

Globalizazio prozesuaren ondorioak lau puntuetan jorratzen dira, eta honako hauek dira: oparotasuna eta hazkundera, pobrezia, ekonomiaren ziurtasun ezaren areagotzea eta sortutako aberastasunaren banaketa (Mochón, 2006):

1. Oparotasuna eta hazkundera → nazioarteko merkataritzen eta faktore fluxuen eredu neoklasikoak herrialde askotako faktore hornidura ezberdinetan dauden desberdintasunean oinarritzen da (kapitala /lan ratioa). Gainera, aurreikuspenak egin daitezke; izan ere, ekoizpen produkzio faktoreen mugimendu askeak merkatuaren hazkundera eta, ekonomia aldetik, ongizatea lortzea ahalbidetzen ditu.

Merkataritzako mugimendu librea eta hazkunderaren arteko erlazioa positiboa izatera bultzatzen laguntzen duten arrazoiak honako puntu hauek zehazten dute:

- Merkataritzak espezializazio eta eraginkortasuna onartzen ditu.
- Ekoizpen prozesuan sortzen diren eskala ekonomikoak errazago lortzen dira, merkatuaren hedapenari esker.
- Lehiakortasun maila handiago ematen denez, sektore monopolistikoaren iraunkortasuna mantentzea zailagoa egiten da.
- Globalizazioak bultzatutako merkatuen zabalkuntzarekin inflazioa errazago kontrolatzera eramaten du eta honela, egonkortasun makroekonomiakoari laguntzen dio.
- Azkenik, merkataritza librea izatera pasa denez, atzerriko inbertsio zuzenak garrantzi gehiago hartu dute.

Hazkunderaren eta irekieraren arteko erlazioari dagokionez, teoriak dio herrialde bateko irekiera maila bertako hazkunde-tasa maila altuarekin lotura duela. Baina hazkunde mota asko daude. Hauetako batzuk, beste batzuk baino laguntza gehiago emango diete garabidean dauden herrialdeei edo herrialde garatuei. Aurrez aipatu dudan moduan, irekiera maila zenbat eta handiago izan, hazkunde tasa orduan eta handiago izango da; baina posible da, kasu guztietan ez betetzea. Garrantzitsua da gogoratzea herrialde bateko nazioarteko merkataritzarako estrategia egokienak garatzea beharrezkoa dela hori bete ahal izateko.

2. Pobrezia → Globalizazioaren ezaugarrietako bat nazioarteko mugen ezabapena da, eta horrekin batera edozein enpresetako produktu edo zerbitzuen mugimendu askatasuna ematen da. Honek, hazkundera ekartzea ahalbidetzen du eta era berean pobrezia eta desberdintasuna urruntzea. Teorian, hala esaten da baina praktikan ezin dugu berdina aipatu. Kanpo merkataritzan jarduten duten herrialde orok ez dute pobrezia maila jaisteaz lortzen, ezta ongizatea lortzen ere. Hazken hiru hamarkadei so eginez aipatu dezakegu:

- Pobreziaren tasa globalak nahiko jaitsi direla.
- Bestalde, aurreko datuaren tasak munduko beste herrialdeetako eboluzioa ezkututzen du. Izan ere, adibidez Afrikako eboluzioaren norabidea kontrakoa izan da: pertsona pobre kopurua eta pobrezia tasa ikaragarri hazi dira. Beraien ekonomia baztertua dago mundutik. Beste modu batean esan da, globalizazioak ekarritako ondorio positiboak ez dituzte jasan, kontrakoak baizik.

3. Ekonomiaren ziurtasun ezaren areagotzea → Gaur egun, ekonomia alorrean, ziurgabetasun handiagoa dugu iraganean baino. Herrialde asko nazioarteko ekonomiaren partaide bihurtu direnez, lehiakortasun prezioa areagotzea eraman du mundu osora. Geroz eta lehiakide gehiago daude eta hobeto prestatuak.

Beraz, globalizazio prozesuari esker eskari agregatua eta ekonomiaren hazkunde handitzeaz gain, hainbat taldeen artean ziurgabetasuna sortzen du lehiakide berrien mehatxuagatik. Arazo honek, garapen bidean dauden herrialdeei eragiteaz gain, herrialde garatuei ere eragiten diete. Industria enpresak hortaz, deslokalizazio prozesuak sortzen dituzte kanpo herrialdeko enpresak dituzten soldata kostu baxuei aurre egiteko, baita ekoizpen egituretan aldaketak ere merkatu globalizatu eta teknifikazio-maila altuago batek bultzatua. Honela, globalizazioaren eskutik deslokalizazioa gerturatzea normala da. Enpresek bizi irauteko beharrezkoa dute lehiakorrak izatea, eta hori lortzeko ekoiztutako produktu edo zerbitzuen prezioa egokia izatea eskatzen du, lehiakorra izatea alegia. Normalean, azken baldintza hau betetzeko ekoizpen faktoreak merkeagoak diren herrialdeetan kokatuz lortzen dira.

Deslokalizazioarekin jarraituz, azken boladan nabaritu den gertakari azpimarragarrienerako bat pertsonalak ez diren zerbitzuak beste lurralde batean finkatzea izan da. "Offshoring" hitzaz ezagutzen da. Teknologi alorrean, hobekuntza ugariak daude baita komunikazioan ere. Honek ahalbidetzen duena herrialde batetik bestera, urruntasuna oztopo izan da ere, zera da: zerbitzuak elektronikoki ematea eta kalitatea egoera onean mantentzen jarraitzea. Deslokalizazioak abantailak izateaz gain, baditu bere alde txarrak ere. Esaterako, demografian sortzen den desoreka. Hazken hamarkadan, herrialde garatuetako biztanleriak %14ko murrizketa jasan du, garapen bideko herrialdeetako biztanleria gehitu den bitartean. Arazo honen irtenbidea garapen bideko herrialdeetatik eskulana inportatzea izan daiteke.

4. Sortutako aberastasunaren banaketa → Globalizazioak ekarritako aberastasuna ez dela banatzen gertaera bat da. Lehenik eta behin, gogoratu behar da historian zehar globalizazioak bloke ezberdinetan zatitu dituela herrialdeak: onuradunak eta ez-onuradunak. Globalizazioa hiru etapatan bereizi da orain arte. Globalizazioaren lehen etapan Europar Batasuneko herrialdeak izan ziren onuradunak; bigarren etapan berriz, Ipar Ameriketakoak eta oraingoan, "Anillo del Pacifico" deitzen zaion herrialdeek osatzen dutenak.

Beste gertaera esanguratsua, herrialde ezberdinen ezberdintasunak ez ezik, herrialde bakoitzaren barnean gertatzen dena da. Denboraren poderioz, herrialde barruko ezberdintasun-maila hedatuz joan da eta desberdintasun hedapen honen intentsitate handienak jasan dituzten herrialdeak India eta Txina izan dira. Biztanlerien azterketa eginez gero, euren arteko desberdintasunak geroz eta handiagoak direla ikusi daiteke; baina, bestalde, globalizazioak ekarritako alde positibo gehien lortzen dituzten herrialdeen artean kokatzen dira. Banaketa honen oreka falta, ez da globalizazioaren errua bakarrik izan, eredu kapitalistak ere zerikusi handia izan du. Herrialde garatuetan kontrol antzeko bat emateko banaketa bidezkoagoa ahalbidetzen duten mekanismoak jarri dituzte abian. Orain garapen bidean dauden herrialdeetan ere mekanismo prozesu hori abian jartzea geratzen da.

Aberastasunaren banaketa orekatuagoa izateko lan ekoizpen faktoreen leku aldaketak, herrialde batetik bestera, paper garrantzitsu bat betetzen du. Lanaren mugimendu migratorioa beharrezko tresna bihurtzen da herrialdeen arteko errenta banaketa emateko. Baina praktikan oztopoak daude. Adibidez, lanaren mugimendu

askearen traba Europar Batasuneko herrialdeetan ikus daiteke, hizkuntza alorrean murgiltzean. Beraz, globalizazioaren arrakasta hein handi batean lanaren mugikortasun librean oinarritzen da.

3.4 KOOPERATIBAK GLOBALITATEAN. KONTRAESANAK.

Kooperatiba enpresa eredu mota bat da. Maila mikroan du eragina, batez ere: unitate produktiboari egiten dio erreferentzia. Lan harremanak zeharo aldatzen dira enpresa kooperatiboan, langilea aldi berean baita langile eta enpresari. Langileak berak du enpresaren kontrola, hau da, jabetza juridikoa. Pertsona bihurtzen da prozesu produktiboaren aldagai nagusia. Irizpide demokratikoaz gain, bestelako balioak hartzen ditu kooperatibismoan: lurraldearekiko lotura, gizarte erantzukizuna...

Baina, kooperatibak merkatu globalizatuaren logikarekin talka egiten du. Kontraesanak agerian geratzen dira. Kooperatibaren konplexutasuna kontuan hartuz, enpresa jarduera kooperatiboa modu orekatuan gauzatzea, hau da, balio kontraesanik gabe, ezinezkoa da. Ikuspegi honetatik abiatuta euskal kooperatiben barne kontraesanak aztertuko ditugu jarraian.

Barne kontraesanak dira kooperatiben barne antolakuntzan ematen diren desorekak. Kooperatibek urteak pasa ahala joera dute balioen gainbehera prozesuan erortzeko. Elkartasunezko balore kooperatiboak ahultzen doaz eta ohiko enpresa kapitalisten logika ezartzen hasten da. Gure mendebaldeko gizartean errotuta dagoen ekonomia neoliberalaren balore indibidualistek joera hau erraztu egin dute; beste kasuetan, kooperatibak eurek sortuta. Kooperatibismoa ezin da errealitate neoliberaletik kanpo ulertu. Kooperatiba batzuen etengabeko hazkundeak kooperatiben oinarritzko printzipioen garapena eta bazkideen parte-hartzejuridiko-ekonomikoa oztopa ditzake. Gainbehera prozesu hau gertatzen denena kooperatiba barruko parte hartzea asko murrizten da. Horrela, maila juridikoan nolabaiteko demokrazia ekonomikoa sosten arren, kudeaketa mailan langileen parte-hartzeak urria izaten jarraitzen du hainbat kooperatibetan. Hemen beste kontraesan batekin egiten dugu topo: soldatapeko langileen kontratazio masibo eta langile hauen instrumentalizazioa eta esplotazioa bazkide-kooperatibisten aldetik. Joera hau, kooperatiben dimentsioa hazi ahala indartu egiten da.

4. KAPITULUA. NAZIOARTEKOTZEA

4.1 SARRERA

Globalizazio fenomenoaren eta beste faktoreen eraginez (lehiakortasuna, kostuen murrizketak, teknologia garapena...), gaur egungo enpresek jarduten duten ingurunea erabat konplexua eta aldakorra da. Egun batetik bestera lehiakide berriak sortzen dira eta lehiaren aurrean dituzten tresnak geroz eta hobeagoak dira; jada, ez da nahikoa produktuak saltzen dakien enpresa bat izatea. Globalizazioaren bultzadaz, herrialdeen arteko mugak ezabatuz doaz eta honekin batera lehiakideak ugartuz. Herrialde batean sartzeko edo irteteko trabarik ez edukitzeak, aukera asko ematen ditu enpresek aske eta libreki mugitzeko. Beraz, enpresa ororentzat merkatu global honetan planifikazio estrategiko bat edukitzea beharrezkoa bihurtzen da. Plan estrategia ezberdinak daude, lortu nahi dugunaren arabera. Esaterako, lehiakortasun estrategiak, industrian oinarritutako estrategiak, teknologia estrategiak eta azken hamarkadan geroz eta indar gehiago hartzen ari den nazioartekotze estrategia. Azken hau gehienbat kooperatiba elkarteek hartu dute tresna estrategiko gisa.

Nazioartekotze eta globalizazioaren artean erlazio estua sortu da. Enpresak nazioartekotzen dira mundua globalizatua dagoelako eta alderantziz, mundua globalizatua dago enpresak nazioartekotzen direlako.

4.2 NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA

Enpresak atzerriko eragiketetan geroz eta gehiago inplikatzeko den bilakaera prozesu bezala ulertzen da nazioartekotze hitza. Alegia, kanpo merkatuekin harreman egonkorragoak zuzenduriko jarduerak betetzen hasten den momentutik aurrera, nazioarteko bidea hasten da. Beraz, enpresa batek bere jatorriko herrialdeko mugez kanpo ekoizpen edo banaketak burutzen dituenean, enpresa multinazionala bihurtzen da.

Bestalde, nazioartekotzea hedapen estrategiaz gain berrikuntza estrategia gisa ulertzen da. Hedapen estrategikoa, enpresak merkatuan duen lehia posizioa hobetu nahi izaten dutelako eta berrikuntza estrategia, lurraldeko eta kanpo merkatuetako hazkunde erritmoari jarraitzeko eta ondorioz lehia kokapena ez ahultzeko erabiltzen dira. Hala ere, enpresaren nazioartekotzea nazioarteko dibertsifikazio geografiko bidezkoa hazkunde estrategia gisa ulertzen da batik bat. Izan ere, jatorrizkoa duen herrialdean zentratzeari utzi eta merkatu berrietara zabaltzen da; esaterako, enpresa baten balio-katearen jardura toki ezberdinetan kokatzen joaten bada azkenean enpresaren baliabide eta gaitasunak nazioarte eremuarekiko inplikatzeko hasiko da. Honela, etorkizunean kanpo herrialdeetatik ikasten joango da, ezagutza gehiago lortuz.

Hala ere, ez dugu ahaztu nazioartekotze estrategia oso prozesu konplexua eta pisutsua dela. Ezin dugu hala eta nola burutu; nahiko denborarekin prestatu behar da eta alderdi guztiak ondo begiratu behar dira, gauza asko egongo batira jokoan. Aipamen honen ondoren, enpresak bi erabaki garrantzitsu hartu behar izango ditu. Lehenengoa, enpresak aukeratu behar izango du barne merkatuan bakarrik aritzea ala bere jarduerak atzerriko merkatuetara zabaltzea eta bigarrena, atzerriko merkatuan sartzeko erabakitzen badu, sartzeko metodo egokiena aukeratzea.

4.3 NAZIOARTEKOTZEAREN ARRAZOIAK

Behin enpresaren kanpo azterketa (ingurune orokorra eta berezia) eta barne azterketa egin ondoren, ateratzen den AMIA diagnostikoa aztertzen da. Kanpo merkatuan kokatzea aproposa edo egokia dela ikusirik, nazioartekotze prozesua martxan ipintzen da. Normalean, enpresa guztiek nazioartekotzeko dituzten arrazoik mozkina eta lehiaketa lortzea dira. Hauetaz gain, kanpo arrazoiak eta barne arrazoiak agertzen dira.

Barne arrazoiak

- Kostuen murrizketa: lurralde batetako enpresak bertan jarduera garatzeak beste lurralde batean kokatzeak baino kostu altuagoak izateko gertaera posiblea da. Honen aurrean, oso ohikoa da atzerriko herrialdeetara jotzea, bertako ekoizpen faktoreak hala nola, eskulana, lehengaiak, soldata... merkeagoak izan daitezkeelako. Prozesu hau aurrera eramaten duten enpresak, deslokalizazio estrategia erabiltzen dutela esaten da.
- Baliabideak aurkitzea: posible da, hemengo enpresa batek bere produkzioa aurrera atera ahal izateko behar dituen baliabideak atzerriko herrialde batean kokaturik egotea. Bestalde, posible izango litzateke ere kanpoan aurkitzen diren baliabideak (teknologia espezializatua, kokapen geografikoa...) hemengoak baino hobeagoak edo interesgarriagoak izatea. Arrazoi honek, kanpo herrialdeetara zabaltzea bultzatzen dute enpresei.
- Arrisku murrizketa: enpresaren tamaina handitzen doan heinean, enpresak bertako jarduerak eremu geografiko ezberdinetara banatzen hasteko joera hartzen du. Honela, lurralde jakin batean egoteaz gain, beste lurraldeetan finkatzen bada enpresaren arriskua murriztera bultzatzen du. Izan ere, toki batean lortutako emaitzak ez badu arrakastarik izan gainontzeko tokietan dauden enpresekin konpentsatzeko aukera ematen dio.
- Dimensio egokia: enpresaren jarduera batzuetarako oso zaila bihurtzen da markatu lokalean bakarrik jardunez tamaina egokia lortzea. Hortaz, beharrezkoa suertatzen da kanpora ateratzea tamaina egokiago bat lortzearren eta honela salmenta bolumena bultzatzera bideratzen du.

Kanpo arrazoiak

- Globalizazioa: gaur egun gizartean eta industrian gertatzen ari den globalizazioaren prozesua izango litzateke nazioartekotze bideak bultzatzen duen arrazoi nagusietako bat. Globalizazioak, merkataritza libreko gunak sortzea ekarri du eta baita mugak desagerraraztea ere. Honen aurrean enpresak beren bizi-iraupenerako ia beharrezkoa dute, nazioartekotze prozesuan inplikatzeko.
- Muga legalak: globalizazioa garaian egon arren, oraindik ere zenbait merkatu babestuta irauten dute (muga zerga, oztopo burokratikoak...). Oztopo horiek gainditzeko, enpresak zuzenean kokatzen dira herrialde horietan edo enpresaren batekin elkartzen dira. Beraz, hesi protekzionista gainditzeko arrazoia izango litzateke.
- Lehiakideak eta bezeroak jarraitzea: garapen prozesuan kokatzen diren enpresak beren lehiakideak edo arerioak diren enpresei jarraitu beharko diete, atzean geratu nahi ez badute. Geroz eta lehia handiagoa dago enpresen artean eta ezin dute lehiakideen artean sortzen den banaketa distantziari handitzen utzi. Hau da, enpresa bat gure enpresaren aurkari zuzena bada eta kanpoan zabaltzen hasten bada edo produktuetan berrikuntzak sartzen baditu, guk ere aurreratzen joan beharko dugu; kanpora zabaltzen

saiatu, produkzioa hobetu, teknologia espezializatuagoa sartu... guzti hori atzean ez geratzeko.

Bestetik, bezeroen beharrak asetzeko ere beraien ideiei jarraituko beharko diete enpresek. Normalean, produktuen salmenta prezioak jaisteko lehenik produkzioak dakartzan kostuak murriztea beharrezkoa bihurtzen du. Horretarako, herrialde jakin horietara joatea funtsezkoa da.

- Industriaren bizitza zikloa: enpresak merkatu helduan jarduten badute, ez dute hazkunderako aukera handirik izango. Arazo honi aurre egiteko produktu berriak garatu beharko dituzte, produktuen dibertsifikazio estrategia bidez, edo hasierako fasean edo hazkunderan dagoen beste herrialde bateko merkatuan kokatzea, esaterako Hego Amerika.

4.4 NAZIOARTEKOTZEKO BIDEAK

Nazioartekotzeko modurik egokiena aukeratzeko garaian faktore ezberdinak kontuan hartu beharko dira, adibidez: gure enpresaren gain hartu beharko dugun arrisku tamaina, errentagarritasun maila eta kanpo enpresetako jardueretan lortu nahi kontrola. Bestetik, enpresak nazioartekotu baino lehen galdera garrantzitsu bati erantzun beharko diogu prozesua hasi baino lehen. Bakarrik ala laguntzarekin nazioartekotu gara? Honela izanez gero, norekin batera joango gara? Enpresa bat beste enpresa batekin edo batzuekin lagunduta nazioartekotzen bada aliantza estrategikoan edo lankidetzaz-hitzarmenean oinarritzen da. Hots, bi erakundek edo gehiagok estrategia zehatz bat aurrera eramateko baliabideak eta jarduerak partekatzen dituztenean, aliantza estrategikoa sortzen da. (Johnson eta al, 2006)

Azken hamarkadotan aliantza estrategikoak garrantzi handia hartu dute enpresen nazioartekotze hedadurarekin batera. Izan ere, hauen bidez, lurraldeko enpresa baten eta atzerriko enpresa baten arteko hitzarmenari esker teknologia, ekoizpen, banaketa-sistema, ezagutzak... zati batean edo osorik laguntzeaz gain, herrialde horretako merkatuan erabiltzeko edo ustiatzeko eskubidea ematen dio batak besteari. Bi enpresek lortzen dituzte, bakoitzak bere moduan, abantailak edo irabaziak. Bi alderdien artean gaizki ulerturik ez egoteko funtsezkoa da, hitzarmen kontratua egiterako orduan, puntu guztiak argi eta garbi ipintzea; bestalde, alde zuzenetik ere, aldean artean adostasun batera iristea beharrezkoa da.

4.4.1 Aliantza motak

Hitzarmen-mota ezberdinak daude, elkartzen diren moduaren arabera. Gure kasuan, lau sailkapen proposatuko ditugu eta honako hauek dira (Innobasque):

1. Hitzarmen bertikal lehiakorak: bi enpresa ezberdinak euren artean zuzeneko lehiatzaileak dira, izan ere merkatuan zuzeneko arerio edo aurkariak baitira. Baina, batek bere enpresaren eta beste enpresaren jarduera egitea onartzen du bien onurarako delako.
2. Hitzarmen bertikal osagarriak: nagusiki bezero edota hornitzaile diren enprekin ezartzen zaienei dagozkie. Enpresaren espezializazioa bultzatzen dute bakoitzak bere lehia abantaila duten jardueretan oinarritzen dira. Hau da, balio-kateko fase ezberdinen arteko trukea koordinatzen dute enpresa hauek bakoitzak bere onena eskainiz. Adibidez, Irizar kasuan, 2009. urtean Scannia hornitzailearekin eginikoa litzateke.

3. Hitzarmen horizontal lehiakorra: kasu honetan merkatuan zuzeneko enpresa kompetitzaileak direnen artean eginikoak dira, baina elkarrekin jarduera espezifiko bat edo batzuk burutzen dituzte. Hitzarmen mota honen bitartez, elkarturiko bi enpresen arteko helburu nagusia eraginkortasun maila handiagokoak lortzean datza. Honela, arerio diren enpresek, balio-kate berbera dutenek, posible izango dute komunean dituzten jarduerak batera egitea ekoizpen prozesuko kostuak murriztuz.
4. Hitzarmen horizontal osagarriak: azkenik, hitzarmen mota hauek euren artean bezero, hornitzaile edota arerio ez diren enpresen artean garatzen dira. Hots, sektore ezberdinerako enpresak dira, non izaera osagarria duten produktuak eskaintzen dituzten.

4.4.2 Aliantza estrategiarentzako, kontratu ezberdinak

Atzerrian kokatutako agente batekin eginiko kontratu formak ezberdinak eta hainbat aukeren bitartez egin daitezke. Aukeratzen denaren arabera, aurrez aipatu dudana bezala, enpresek kontuan eduki beharko dute horrek ekar ditzakeen aldaketak, bai enpresa-kontrollean, bai arriskuan eta baita enpresa baliabideetan ere. Ohikoenen artean honako kontratuak aurki ditzakegu:

- Frankizia: enpresa batek beste bati produktu edo zerbitzu bat merkaturatzeko eskubidea ematen dio, esparru geografiko zehatz baten barruan eta ordainsari ekonomiko baten truke. Frankizia kontratuaren ezaugarri nagusiak dira:
 - Frankiziatua da negozioaren jabea eta, beraz, inbertsioak egiten dituena.
 - Frankiziatzaileak izena, marka eta irudi komun bat ematen ditu denda frankiziatuei. Gainera, dagokion ezagutza (know-how) eta laguntza teknikoa ematen dizkio.
 - Frankiziatuak frankiziatzaileari ordainsari bat eman beharko dio.
- Lizentziak: kontratu honen bidez, lizentziatzaileak lizentziatuari eskubide mugatu bat ematen dio bere eskubide industrialeko eskubideak erabiltzeko. Hauen barnean, marka komertzialak, diseinuak, know-how, informazio teknikoa... egongo lirarteke. Eskubide horren truke batek besteari, royalty bat ordaindu beharko dio. Lizentzia oso erabilia da nazioarte mailan, honela eskubideen jabea den enpresak ingurune berrietan esplotatzearen arriskua ekiditen duelako. Bestetik, lizentziatzaileak, merkaturatzea hobe ezagutzen duenez, eskubide horiekin lan egiteko aukera izango du.

Gaur egun lizentzia erabilienetakoen artean teknologiako lizentziak daude. Hauetan murgilduz, lizentzia bat ematea interesgarria izan daiteke zenbait arrazoiengatik (lizentziatzailearen aldetik): kostuak eta arriskua elkar banatzen direnez, produktuaren erabilera komertziala ziurtatzeko erabil daiteke, merkaturatzea zabaltzeko eta merkaturatzea teknologia berri bat estandarizatzeko erabil daiteke, arazo legalak dauden merkaturatzean sartzeko erabil daiteke...

Bestalde, zenbait kasutan lizentzia ez ematea gomendagarria da, hala nola: lizentziatua kontrolatzeko zailtasunak daudenean (urrun dagoelako, adibidez), bazkideari lehiatzeko abantaila lortzeko aukerak ematen dizkionean...

- Azpikontratazio hitzarmena: honen bidez, enpresa batek beste enpresa bati produktu edo zerbitzu bat ekoiztu edota eskaintzeko eskaera egiten dio, gero bere balio-katean barneratuko duelarik. Azken denboraldian, azpikontratazioaren erabilera asko ugartu da arrazoi ezberdinengatik, esaterako: enpresa batek beste enpresa batek baino kostu

baxuagoak lor ditzake bere sistema produktiboak tamaina edota baldintza egokiagoak eskaintzen dituelako, merkatuko gorabehera aurre egiteko ere erabil daitezke (krisi garaian...)

- Partzuergoak: enpresa independente berri bat sortzea helburu ez duten enpresen arteko lankidetzaz hitzarmenak dira, esportazio partzuergoak ez bezala. Hitzarmen mota honetan ez dago kapital ekarpenik, ezta jabetza titulurik ere. Enpresa elkartuak ados jartzen dira proiektu bati elkarrekin aurre egiteko.
- Enpresa bateratua edo joint venture: aliantza estrategikoa egiteko modurik konplexuena dela esan daiteke. Enpresa bateratua entitate ekonomikoen elkarrekin da negozio bat garatzeko. Bertan, erabakien kontrola eta horiek hartzea, etekinak eta arriskua partekatzen dira, aldeetako bakoitzak eginiko ekarpenaren arabera. Hots, bi erakunde independente izaten jarraitzen dute, baina elkarrekin berri bat sortzen dute, bi matrizeen zati dena. Nazioartekotze bide guztietatik kontrol, baliabide eta arrisku ertainena eskatzen duena da.

Aliantza hitzarmenetik kanpo gehien erabiltzen diren nazioartekotze moduak dira (Errasti, 2003):

- Esportazioak: atzerriko merkatuetan kokatzeko biderik merkeena da eta arrisku gutxien dakarrena; herrialdeen arteko mugak produktuek soilik zeharkatzen baitituzte; baina kanpo merkatuetako eragiketetan kontrol-maila mugatua ematen dute. Zeharkako esportazio eta zuzeneko esportazioak aurki ditzakegu. Zeharkako kasuan, nazioarteko eginkizun garrantzitsuenak kanpoko agenteek burutzen dituzte, eta enpresak ia oharkabean jakiten du bere produktuak atzerriko merkatuetan bukatzen dutela. Esportazio zuzenen kasuan, antolaketaren konpromiso maila handiagoa eskatzen du eta atzerriko merkatuetako eragiketak enpresaren marketin eta salmenta sailek burutzen dituzte. Bestalde, kanpoko merkatuekin harremana estuagoa da eta nazioartekotzearen eragina nabariagoa da enpresaren egitura eta estrategian.
- Atzerriko inbertsio zuzena (AIZ): enpresa eta atzerriko merkatuen artean lotura egonkorra sortzeko bide estrategikorik indartsuena den heinean, enpresaren izaera eragin handiena duena ere bada.

4.5 ENPRESAREN NAZIOARTEKO HEDAPEN ETAPAK

Nazioartekotzea esan dugu, tokiko enpresentzat hedatzeko aukera bat dela. Enpresek nazioarteko eragiketetan duten konpromiso maila gradualki joango dira igotzen, gehiegi ez ausartuz. Honela, hedapen etapa hauek bereiz ditzakegu:

Zeharkako esportazioak: ikuspegi operatibo batetik, zeharkako esportazioa etxeko salmenta bezala ulertzen da enpresa batentzat (herrialde barnean egiten dena); izan ere, merkaturatze zeregin guztiak beste enpresa edo erakundeek egiten dituzte. Bitartekari horiek esportatzailearen merkatu berean egoten dira, eta esportazio zeregin guztiak bere esku geratuko dira: enpresaren izenean jardungo du edo bere kasa kanpoko merkatuetan erosi edo birsalduko du. Bitartekari horiei, trading (zeharkako esportazioa) konpainia izenez ematen dira ezagutzara.

Esportazio zuzenak: esportatzaile batek jatorrizko merkatutik zuzenean, kanpoko merkatu batean dagoen azkeneko erosle bati saltzea pentsarazten du.

Hitzartutako esportazioak: aurrez aipatu bezala, beste ekoizle batzuekin elkarlana izatea suposatzen du.

Kanpo merkatuetan instalazioak irekitzea: enpresaren kanpo-merkatuarekiko konpromiso handiena eskatzen dion formula da.

Bestalde, enpresak nazioarteko prozesuarekin duen konpromiso mailaren arabera, lau enpresa mota bereiz daitezke:

1. Enpresa esportatzailea: normalean enpresa guztiak hemendik hasten dira atzerriko merkatuetan toki bat egiten. Esportazio hauek ez dira maiztasun jakin batekin ematen, hau da ez dute zertan konstanteak izan behar. Atzerriko merkatu batera esportatzen dute momentu horretan egokiena iruditzen zaielako; ez da ohiko jarduera bat. Nagusiki, barne merkatuan jarduten du enpresa esportatzaileak.
2. Enpresa multinazionala: enpresa mota honek herrialde batean baino gehiagotan ditu unitate iraunkorrak, bai ekoizpenekoak, bai merkataritzakoak. Esportazio hutsetik haratago doazenak dira; lehia abantailaren bat ustiatu izaten dute, errentagarritasuna hobetzeko asmoz. Lehia abantaila teknologia izan daiteke edota berak fabrikatzen duen produktu ezberdindu bat. Enpresa multinazionalak atzerrian filialak ezartzen dituzte etxe nagusiaren egitura berbera izango dutenak, jarduera deszentralizatu batean sortuz. Ezaugarri honetaz gain, honako hauek dituzte:
 - Matrizeak kontrola du filialengan beren kapitalaren parte-hartzearen bidez (parte-hartze osoa edo zatikatua).
 - Zuzendaritza eta planifikazioa matrizearengan zentralizatzen dira.
 - Etengabeko hazkundera dauden dimentsio handiko enpresak dira, eskala ekonomikoan eta ikerketa eta garapenean egindako inbertsioei esker erabiltzen dituzten teknologia aurreratuenak direla eta, kostu murriztekin ekoizten dutenak.
 - Merkatuetan sartzeko botere altua daukate. Nazio eremuko enpresen parean, enpresa multinazionalak sartu eta iraun dezakete merkatu jakin baten barruan, bere emaitza globalek babesa ematen diotelarik. Hauek, gainera, enpresa arruntak baino maniobra eta erresistentzia gaitasun handiagoa dute.
 - Enpresa multinazionalen filial batzuen emaitza negatiboak, beste filial batzuen positiboekin konpentsatzen dira. Beraz, enpresa taldeak kontuan hartzen duena lorturiko emaitza globala da.
3. Enpresa globala: zentralizazioa dute ezaugarri nagusitzat enpresa mota hauek, erosketak, ekoizpena, I+G bezalako jarduerak jatorrizko herrialdean egiten baitute. Atzerrian eginez gero, herrialde gutxietan kokatuko liriateke. Enpresa multinazionalekin alderatuz, jarduera kritikoa jatorrizko herrialdean gauzatzen direla esan dezakegu.
4. Enpresa transnazionala: geratzen den azken enpresa mota hau errealitatean ematen den antolaketa egitura bat baino gehiago zuzendaritzaren ikuspegi eredu gisa ulertzen da (Errasti, 2003). Zentralizazio eta deszentralizazio eragiketarik bat egitea lortu nahi izaten dituzte. Eraginkortasuna maximotu nahi da, merkatuei erantzun egokiena emanaz eta zenbait herrialdeetan sortzen diren berrikuntzak nahiz gertaerak antolakuntza guztira zabalduz.

II. ZATIA: ALDERDI ENPIRIKOA

5. KAPITULUA. ENPRESAREN ANALISI ESTRATEGIKOA

5.1 SARRERA

Irizar Group Goierri eskualdeko Ormaiztegi (Gipuzkoa) udalerrian dagoen enpresa kooperatiba bat da eta bere jarduera nagusia luxuzko autobusak eta autokarrak diseinatzea, fabrikatzea eta komertzializatzea da. Horretaz gain, elektronikaren eta komunikazioen sektoreetan dihardute.

2500 pertsonak baino gehiagok osatutako proiektua da Irizar, 5herrialde ezberdinetan autobusak eta autokarrak egiteko produkzio lantegiak dituen (Espainia, Maroko, Brasil, Mexiko eta Hegoafrika), Espainian 5 enpresa partaidetu, eta bere presentzia komertziala 90 herrialdeetan baino gehiagotan hedatua.

Jose Francisco Irizarren eskutik 1889an fundatua, 126 urteko historiarekin, sektorearen lider absolutua da Espainian eta erreferentziarik garrantzitsuenetakoa munduan.

TAULA 1 IRIZARREN HISTORIA LABURRA

| | |
|------------------|---|
| 1889 | Irizar sortu zen Ormaiztegi herrian. |
| 1928 | Trakzio mekanikoko lehen autobusaren fabrikazioa eman zen. |
| 1938 | Karrozeria jartzearen lehen urratsak eman ziren. |
| 1948 | Metala gehitzen hasi ziren beren produkzio prozesuetan. |
| 1954 | Egitura zein panelatu metalikoekin egindako autokarrak fabrikatzen hasi ziren. Familia elkarte izatetik elkarte anonimo izatera igaro. |
| 1963 | Kooperatiba bezala inskribatu zen Kooperatiben Erregistro Ofizialean. Ondoren, M.C.C.-kinatxikitu zen. |
| 1964 | Lehendabizikoz esportatzeari ekin zioten. |
| 1970-1990 | Etengabeko berrikuntzei esker, autobus modelo ugari fabrikatu ziren: Dinam, Korosti, Urepel, Urko, Udala, Urbia, Everest, Dragon eta Pony. |
| 1991 | -Koldo Saratxagaren eskutik kokapen estrategiko berria eman zion enpresari eta etengabeko arrakasta lortzera bideratu zuen. -Nazioartean zabaltzen hasi zen modu bizkorrean. |
| 1995-2009 | -Irizarren nazioarteko hedapena eman zen. →1995: Txinan, Irizar Tianjin enpresa sortu zuten. →1996: Marokon beste fabrika bat zabaldu zuten, Irizar Magreb izenez. →1998: Brasilen, Irizar Caio enpresa sortu zuten. →1999: Irizar Mexico-ko lantegia inauguratu zuten. →2001: Indian, TVS eta AshokLeyland enpresekin batera lantegia inauguratu zuten. →2004: Hegoafrikara ere iritsi ziren Irizar South Africa izenez. -2005.urtean Koldo Saratxaga Irizarren zuzendaria izatez utzi zuen. -Irizar, Mondragon Elkartetik atera zen 2008. urtean. |
| 2009-2011 | -Irizarrek produktuen gama zabaltzen hasi zen: →2009an Irizar i4 eta Irizar PB modelo merkaturatu aurkeztu zuten. →Irizar i6 modelo merkaturatu eta hurrengo urtean Espainiako urteko autobusaren saria jaso zuten. |

| | |
|-------------|--|
| | -Irizar markako autobus guztien gama bezeroen esku jarri zen (txasisa gehi karrozeria). Beraz, Irizar autobus fabrikatzaile bihurtu zen. |
| 2012 | -Txinako produkzio plantan, produzitzeari utzi zioten eta beren % zatia bertako bazkideei saldu zieten. |
| 2014 | -Autobus elektrikoak fabrikatu (i2e) eta merkaturatu zuten. - Txinaren kasuan bezala, Indian ere produzitzeari utzi zioten. |
| 2015 | -i2e markako autobus elektrikoak "Urteko autobusa" saria lortu zuen. -AEB-ko merkaturan sartzeko lehen urratsak ematen ari dira. |

Iturria: nik egina

5.2 ENPRESAREN SEKTOREA

Analisi estrategikoarekin hasi aurretik, enpresaren dibertsifikazioen errealitatean arreta berezia jartzea beharrezkoa da. Negozio Unitate Estrategikoak (NUE) bereiztea ezinbestekoa bihurtzen da, enpresa berak erabakiak hobeto hartu ahal izateko eta beren errealitatea hobeto ulertzeko. Beraz, Irizarrek duen nazioartekotze maila oso ezberdina da negozio-unitate bakoitzean, neurri handi batean negozio-unitate bakoitzak duen merkaturua ere ezberdina delako. Negozio-unitate garrantzitsuena eta diru sarrera gehien eskaintzen dizkietenak luxuzko autobusen diseinu, fabrikazioa eta komertzializazioa da. 2009. urtean, autobusen karrozeria egiteak autobus integralak ekoiztera igaro ziren, beraien txasisa gehituz. Negozio-unitate honetan liderra da Irizar, nazioarte mailan garapen handiena izan duena; izan ere, munduan zehar bost produkzio planta irekitzea lortu baitute: Marokon, Brasilen, Mexikon, Hego Afrikan eta Espainian.

Beraz, gaur egun Irizar autobus integratuen ekoizle indartsua da, non nazioarte maila altua duen eta filialen inkorporazioei esker aktibitateak dibertsifikatzea lortu duen. Produktu edo zerbitzu hauek zuzenduta dauden merkaturua mundu mailakoa izateak dibertsifikazio geografiko handia duela esan nahi du, honekin batera arriskua ere zabaldu egiten delarik. Hots, herrialde batean enpresaren salmentetan emaitza onak lortzen ez badira hainbat arazo direla medio (krisia, herrialdearen ezagutza eskasa...) beste herrialdeetako salmentekin nolabait orekatu dezakete.

2009an, taldea indartzeko eta arriskuaren kontzentrazio maila minimizatzeko, dibertsifikazio industrialari ekin zioten, hala negozio-unitate berriak sortuz. Enpresak garapen ahalmen handia zuen jada eta beraz, lehentasuna eman zieten beste sektoreetan murgiltzea. Bide honetatik, aurrez aipaturiko negozio-unitateaz gain, Irizarrek beste 5 negozio-unitateetan parte hartzen du eta honako hauek dira:

- Garraioaren sektorean, klimatizazio eta aire egokituaren negozio-unitateak ere izan du bere nazioartekotzea, luxuzko autobusen fabrikazioaren adinekoa izan ez den arren. Eremu honetan aurkitzen den enpresa, Hispacold da.
- Elementu elektronikotan (ate sistemak eta pertsona ezinduentzako jasogailuak) negozio-unitatearen hedapena batik bat, trenbideko sektorean dibertsifikatzeak ekarri du. Masats enpresa izango litzateke.
- Ondorengo bi negozio-unitateak potentzia handiko hedapena duten sektoreetan kokatzen dira. Alde batetik, gama altuko potentzia elektronika, non JEMA enpresa aurkitzen den eta bestetik, telekomunikazioa. Azken hau, garraioaren kudeaketara zuzendutako STS (smart transport solutions) soluzioak garatzen dituen enpresa

teknologikoa arduratzen da, hain zuzen ere, DATIK enpresa. 2011. urtean negozio-unitate hauek Irizar enpresaren fakturazio totalaren %16a suposatu zuten gutxi gorabehera.

- Azkenik, 2013. urtean Irizar Alconza Berango enpresaren jabe bihurtzen da, non itsas eta hidrauliko sektoreetan diharduten.

Aktibitate edo ekintza guzti hauek luxuzko autobus produkzioarentzat osagarriak dira, baina Irizar taldearen erronka aktibitate berrietan sartzea da garapen handiko potentzietan batera (automozioarentzako sistemak, automatizazioa, sare elektriko argiak...).

5.3 ENPRESAREN KANPO ANALISIA

Nazioartekotze prozesua aztertu aurretik, enpresaren analisi estrategikoa egitea beharrezkoa da bere lehia posizioa zein den ezagutzeko. Horretarako, lehenik eta behin, kanpo faktoreak aztertzen hasiko gara enpresarentzat izan daitezkeen mehatxu eta aukera ezberdinak ikusteko. Beste aldetik, barne faktoreak aztertuko ditugu enpresen giza baliabide eta ahalmenak osatzen dutenak, non merkatuan lehiatzeko orduan enpresaren ahultasunak eta indar-guneak zehazten dituzten. Irizarren kasuan, negozio unitate bat baino gehiago duenez bat aukeratuko dugu enpresaren analisia egiterako orduan: autobusen karrozeri eta ekoizleen sektorea.

Ondoren, AMIA izenez ezagutzen den tresna aplikatuko dugu, non kanpo eta barne analisisetatik lortutako ondorioak jasotzen dituen. Honela, etorkizunerako erabakiak hartzerako orduan ezagutza zabalagoa izango du enpresak eta orain arte hartutako erabakiak zenbatetsi ahal izango dute.

5.3.1 INGURUNE BEREZIAREN ANALISIA

Ingurune berezia aztertuz enpresa batek lehiakideekiko bere egoeraren gain eragin zuzena duten faktoreak ezagutu ditzakegu. Ingurune berezia enpresaren sektoreak osatzen du, enpresak bere aktibitatea garatzen duen sektore industrialia, hain zuzen ere. Irizar taldeak dibertsifikazio industrialari esker, sektore ezberdinetan kokatzen denez, negozio-unitate estrategiko garrantzitsuenean edo orain arte ezagunena izan denaren analisia egingo dugu: luxuzko autobusen diseinu eta produkzioan.

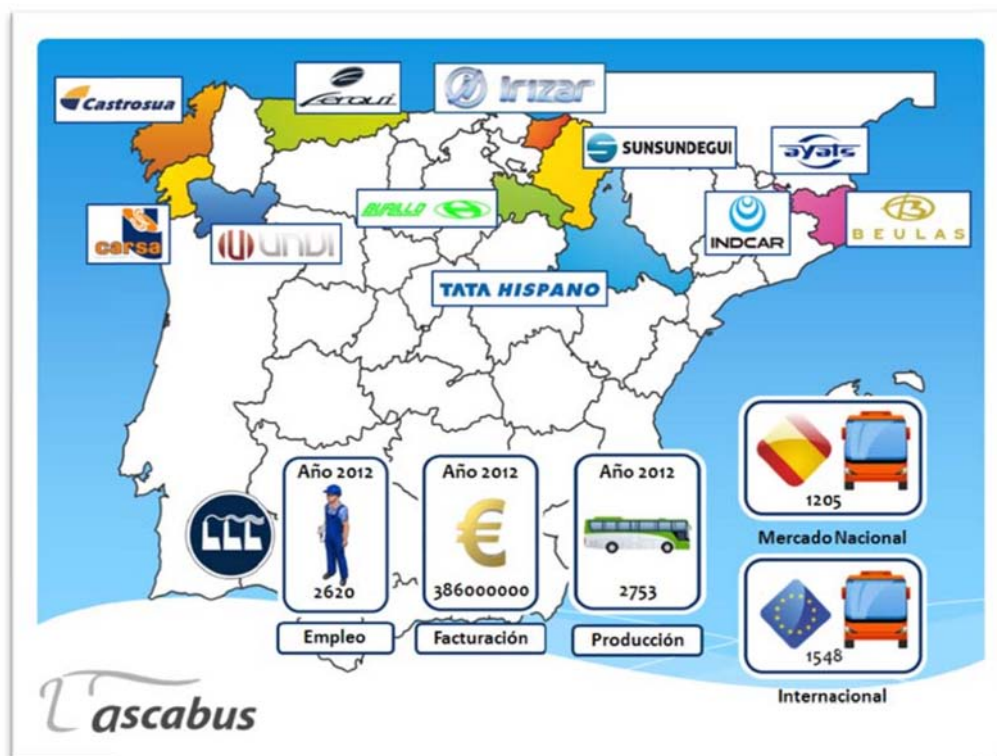
Ingurune berezia aztertzeke gehien erabiltzen den metodologia Porterrek definituriko bost indar lehiatzaileen analisia da. Jarraian, Irizar kokatuta dagoen sektorean aplikatuko dugu metodologia.

1. Sektoreko lehiakideen arteko norgehiagoka-maila

Sektoreko enpresek beraien posizio konpetitiboa hobetzeko egiten dituzten ekintza multzoa da (merkatu kuota handitzea, parte hartze handitzea...). Irizar taldeak 2009. urtera arte luxuzko autobusen karrozeriak ekoizten zituzten soilik, beraien lehiatzaileak nazio mailan nahikoak zirelarik. Beraz, Espainiako karrozeria sektorean, ASCABUS-ek eskuratutako datuen arabera, 20 enpresa aurkitzen ziren 2012 urte inguruan non horietako gehienak berrogeita hamar urtetik gorako esperientzia zuten. Beraz, esan dezakegu autobusa karrozerien sektorearen **kontzentrazio maila** ez dela oso

handia (Europa karrozeri enpresak ere kontuan hartu behar dira) eta ondorioz, norgehiagoka handia. Izan ere, sektore ez oso kontzentratuak enpresa nahikoak dauden sektoreak dira eta euren arteko merkatu kuota nahiko sakabanatua daudenean. Bestalde, sektore honetan parte hartzen duten enpresen arteko ezagupena, kontrola, estrategiak eta prezioak akordatzeko zailtasunak dituzte, enpresa asko direlako.

IRUDIA 1 Karrozeri industrialia Espainian



Iturria: Ascabús. El Sector Carrocero de Autobuses y Autocares y el Transporte de viajeros en cifras.

Irizar enpresan dibertsifikazio estrategia aplikatu ondoren, autobus karrozeri fabrikatzaile izatetik autobus integratu edo osoak ekoiztera igaro zen. Honela, bere karrozeri lehiakideak atzean uztea lortu zuten, Irizar kokagune paregabeen ipiniz. Horren isla, azken hamahiru urteetan Espainiako karrozeri sektorean liderra eta Europako bigarrena izatea da. Laburbilduz, gaur egun karrozeri sektorean egoteaz gain autobus ekoizleen sektorean ere aurkitzen da, eta bide honetatik lehiakide gehiago edukitzea bultzatu du. Ekoizleen sektorean, Europako autobusen merkatua enpresa gutxi batzuen menpe daudela ezagutzen da, aliantza politikaren eskutik eta honek enpresa gutxi batzuen menpe egotea suposatzen du: Mercedes- benz, Iveco, Volvo... Sektore honetako kontzentrazio maila Europa mailan, nahiko kontzentratua dela esan dezaket enpresa gutxi batzuen esku baitaude eta honek, norgehiagoka txikia eta errentagarritasun handia izatea bultzatzen du.

Espainiako karrozeri sektorearen **hazkunde-maila** handia da eta ondorioz, enpresen arteko norgehiagoka txikiagoa. Izan ere, sektorea urtetik urtera indartzen joan da nahiz eta azkenaldian Espainia mailako igoyeraren %a mantendu egin den krisiaren eraginez. Hazkundearen garapena batez ere, autobusen esportazioengatik dator loturik;

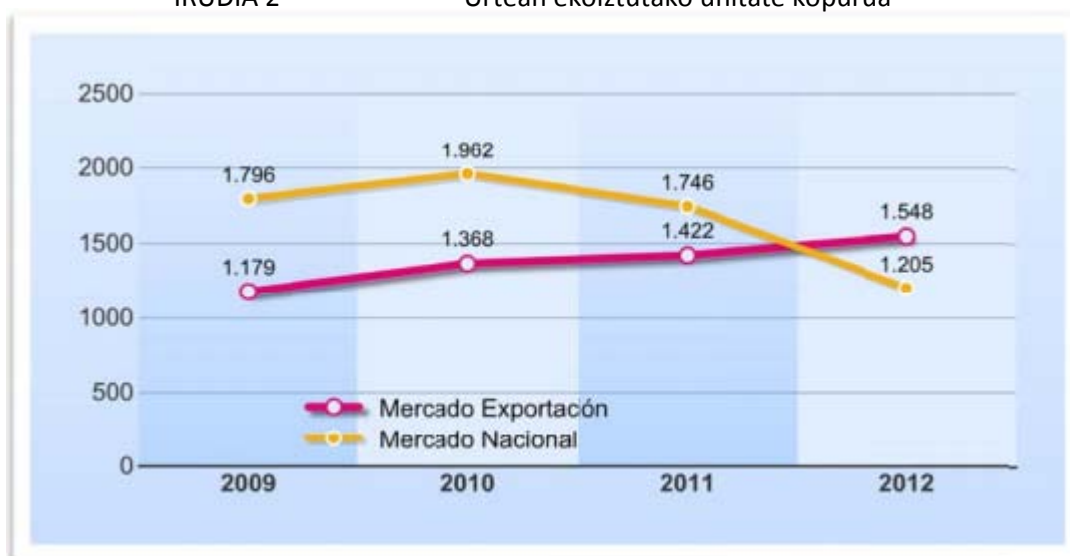
enpresek lortzen dituzten salmenten %50a baino gehiago kanpoko herrialdeetara esportatzeari esker lortzen dituzte.

TAULA 2 Karrozeri sektorearen datu makroekonomikoak

| DATOS MACROECONÓMICOS ASCABÚS | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Nº De vehículos carrozados matriculación nacional. | 1962 | 1746 | 1205 |
| Nº De vehículos carrozados Exportación. | 1368 | 1422 | 1548 |
| Nº De Empleos mano de obra directa. | 2294 | 2195 | 2078 |
| Nº De Empleos mano de obra Asociada (Auxiliar). | 781 | 777 | 542 |
| Inversión en I+d+i | 19.998.175€ | 16.539.126€ | 12.723.364€ |
| Facturación Global | 402.575.897€ | 383.690.182€ | 386.170.520€ |
| Costes imputados a laboratorios y centros tecnológicos | 2.876.845€ | 3.111.553€ | 3.327.650€ |

Iturria: Ascabús. El Sector Carrocero de Autobuses y Autocares y el Transporte de viajeros en cifras.

IRUDIA 2 Urtean ekoiztutako unitate kopurua



Iturria: Ascabús. El Sector Carrocero de Autobuses y Autocares y el Transporte de viajeros en cifras.

Grafikoan ikusten denez, autobus karrozerien ekoizpen unitateak jaitsiera bat jasan zuten 2012. urtean nazio merkatuarentzako. Baina jaitsiera hori, orekatzea lortzen da esportazioko ekoizpen unitateei esker, 343 unitateko diferentzia lortuz.

Espanian, sektorearen egoera onena ez izan arren, azken hiru urteetan ikerkuntza eta garapenean egindako inbertsioak indarra izaten jarraitzen dute, sektorearen bizi iraute eta etorkizun sendoagoa lortzeko asmoz.

Beste alde batetik, sektore **honetako produktu edo zerbitzuen desberdintze maila** txikia denez, sektoreko norgehiagoka-maila handia da. Espainia eta Europako autobus karrozeri fabrikatzaile enpresek euren artean ez dituzte desberdintasun handirik. Ia enpresa guztien helburu garbia bezeroan beharrak asetzea da, zerbitzu eskaintza batzuen bitartez: segurtasuna, erosotasuna, fidagarritasuna eta errentagarritasuna. Batzuk besteak baino zerbitzu edo produktu hobekoak eskainiko dizkie beren bezeroei, baina denbora bat igaro ondoren gainerako enpresek hobekuntzak egiten saiatuko dira beren enpresetan. Espainia eta Europaren artean desberdintzen den zerbitzua, autobus integratua izatea edo ez izatea litzateke. Espainiako autobus ekoizleen sektoreak, hornitzaile batzuen menpe daude eta beraz, Europar sektorearen atzetik jarraitzen dute produktu edo zerbitzu desberdintze mailari dagokionez. Beste bereizketa bat Espainia eta Europako sektorearen artean produktuen edo zerbitzuen eskaintzan dagokio. Espainiakoa hobeko dela esaten da, bertako karrozeroak neurriko autobusak produzitzen dituztelako (Europakoek serieko karrozeriak sortzen dituzte).

Sektorearen irteera-hesiak handiak direla esan daiteke, arrazoi hauengatik:

- Aktibo espezializatuak: sektore honetako enpresak autobusak egiteaz oso espezializatuak daudenez, sektoretik kanpo, ezingo luketen beste enpresa mota bat sortu. Beraz, ekoizten duten produktuen likidazioa balioa txikia da.
- Irteerako kostu finkoa: enpresek porrot egiten badute, bere langileei kalte ordainak ordaindu beharko dizkio eta hau izango litzateke kostu finko nagusia, eta bezeroekin, alde aurretik hartutako konpromisoak ez betetzearen kostuak ordaindu beharko lituzke.
- Sinergia erlazioak: sektore barruko enpresa batek negozio honetaz gain beste aktibitateak baldin baditu, hots, dibertsifikazio maila bat badauka jatorrizko negozio hori mantentzera behartuta egon daiteke beste negozioekin dituen sinergia erlazioak mantentzeko (produktzioan eskala-ekonomikoak lortzeko, ospea mantentzeko, espresaren marka-irudi ona mantentzen jarraitzeko...).
- Hesi emozionalak: normalean, sektore honetako enpresak tamaina ertainekoak dira, hots, familiarak. Beraz, kideen arteko harremanagatik jabeak enpresa ixteko orduan faktore psikologikoak izango ditu kontuan.

Beraz, **irteera-hesiak** handiak direnez enpresen arteko norgehiagoka-maila handia izango da. Horrela, enpresek nahiz eta errentagarritasun txiki izan produkzioekin sektorean gelditzera behartuta dago.

2. Lehiakide berrien mehatxua

Autobus karrozeri independente sektoreari hainbat zalantza sortu zaizkio azken urteetan. Beldur dira marka handiko ibilgailuek esku artean duten estrategiari. Iveco, Man, Volvo, Mercedez-Benz-ek Espainiako bai beste lurraldeetako merkatuen kontrol osoa lortu nahi dute, hirugarren herrialdeetan ekoiztutako ibilgailu integratuen bidez. Aipatutako enpresa handi batzuk jadanik, karrozeri enpresak hartu dituzte bere gain, Europakoetan batez ere, eta neurri deslehiakorrek ere hartu dituzte; hala nola, txasisak ez saltzea karrozeri independenteei eta entregatze epea luzatzea. Beraz, bastidore

markak ibilgailu osoen merkatuan sartzen jarraitzen badute, Espainiako autobus garraioko sektoreko hainbat esparruetan garrantzi handiko arrastoa utziko lukete:

- Espainiako industria ekoizpenaren jarduera ahultzea.
- Industria osagarrien laguntza jarduera murriztea.
- Zuzeneko eta zeharkako lanpostuak desagertzea.
- Inbertsio eta garapenean, zentro teknologikoetan... inbertsio gehiago egitea, non egungo enpresaren fakturazioaren murrizketa bultzatzen duen.
- Hornitzaileen kostua handituko litzateke (atzerrian daudelako eta inportazioak bere kostua dutelako) eta beraz, autobusen produkzio balio-katearen kostua ere igoko litzateke. Honek, produktuaren azken prezioa igoko luke, enpresaren errentagarritasuna jaitsiz.

Marka handiak alde batera utzirik, enpresa berri edo jaioberri batek sektore honetan sartzea oso zaila ikusiko litzateke. Alde batetik, sektorean sartutako enpresa berriak esperientzia duten enpresek in lehiatu beharko luketen eta beraz, kostu desabantailak jasan. Eskala-ekonomiari dagokionez, sektorean finkatutako enpresek handiagoa izango dute, produktu baten produkzio bolumena handitzen denez produktu horren unitateko kostua txikitzen eta kostu finkoa unitate gehiagoren artean banatzen delako. Bestalde, sartu nahi duten enpresek ahalegin handiagoa egin beharko dute produktuaren desberdintze alorrean sektoreko enpresa eta beraien bezeroen arteko fideltasuna hausteko asmoz. Lehengaiak eskuratzeko orduan ere desabantailak izango dituzte finkatuta dauden enpresekiko; esaterako, lehengaiak nahi duen kantitate eta prezioan lortzeko. Beraz, autobusen produkzio sektorera sortu nahi duen enpresa orok sektoreko beste enpresen baldintza eta tamaina berdinekin egin beharko dute, kostuetan desabantaila oso garrantzitsuak jasan ez badute nahi.

Laburbilduz, lehiakide berriak sartzeko aukerak daudenez sektore honetako enpresak ondorio negatiboak jasango dituzte, bertako norgehiagoka handituko litzatekeelako, errentagarritasun potentzialak murriztuz eta sektorearen erakargarritasuna txikituz.

3. Ordezko produktuen mehatxua

Ordezko produktuez hitz egiten dugunean ideia-nahasketa handia sortzen da. Garbi ulertzeko bere definizioa emango dut lehenik: ordezko produktuak sektoreko produktuaren funtzio berdina betetzen dutenak edo behar berdinak asetzen dituztenak dira, beraz merkatu edo bezero berdinari zuzenduak daudenak, baina beste sektore industrial batean ekoizten direnak. Hots, teknologikoki ezberdinak direnak. Beraz, esan dezakegu autobusak ekoizten dituzten enpresa guztientzat, lehiakidetasun-maila handia dagoela, gainerako garraio motekin desberdintzen badugu: tren enpresek, abioi enpresek eta barku enpresek.

Espainiako azken 10 urteetan autobus bidez egindako garraioak urtero %3ko igoera jasan du. Beheko grafikoan ikus daiteke 2011 urtean gehien erabiltzen zen garraio mota autobusena zela %52rekin. Hortik gertu, tren garraioa kokatzen zen %44.4rekin.

IRUDIA 3 Erabilitako garraio mota ezberdinen ehunekoa 2011. urtean.



Iturria: Ascabús. El Sector Carrocero de Autobuses y Autocares y el Transporte de viajeros en cifras.

Ordezko produktuak euren artean desberdintzeko, kontuan hartu beharko dira: segurtasuna, kalitatea, erosotasuna, prezioa... Hau da, bezeroen behar eta nahiei oso lotuak dauden faktoreei.

Errepideko garraioaren ordezko produktuak:

- Tren bidezko garraioa: distantzia luzeetako abantaila handiak, bizkorak eta seguruak dira.
- Aire bidezko garraioak: gaur egun gehiago erabiltzen da, kostuak murriztu eta zerbitzu hobegoak eskaintzen dutelako. Nahiz eta segurtasun handiko garraio izan, garestia da.
- Itsas bidezko garraioa: abantailak distantzia luzeetarako Europar Batasunak itsas bidezko garraioak bultzatzea du helburu, horrela errepideko garraioa murrizteko.

4. Bezeroen eta Hornitzaileen negoziazio boterea

Sektore honetan jarduten duten enpresa kopurua nahiko altua denez mundu mailan, hauen negoziazio boterea bezeroekiko txikia izango da. Bezeroek pisu handia daukate sektore honetan eta garrantzi handiz zaintzen dituzte enpresek. Autobus ekoizleen abantaila estrategikoetako bat bezeroen beharrak eta nahiak betetzea dira, hauek eskaintzen dituzten zerbitzuen bidez. Gainera, enpresa batetik bestera produktuen desberdintze-maila txikia denez (denek kalitate antzekoa dute eta berain zerbitzua ia berdina da), bezeroen negoziazio boterea handia da. Bezeroek informazio maila handia edukitzeak, garraio zerbitzu bat ematen dutelako ere bezeroen boterea indartzea dakar. Alegia, beren segurtasunean eta osasun kalitatean garrantzi handia ematen diotenez oso ohikoa da autobus enpresen eta produktuen informazioa edukitzea. Guzti honengatik, garbi dago bezeroek negoziazio-boterea dutela enpresen aurrean.

Hornitzaileen kasuan ere, botere nahiko altua dutela esan daiteke Espainiako enpresa gehienentzat. Izan ere, marka handiko enpresen menpe daude beraien produkzioa aurrera eramanez ahal izateko. Gainera, marka handiko enpresa hauek kontzentrazio maila handia daukate, enpresa gutxi baitira baina tamaina handikoak. Autobus fabrikatzaile sektore honetako enpresen negoziazio boterea txikia da hornitzaileek dutenaren aldean. Bezeroen kasuan bezala, hornitzaileek informazio maila altua daukate abantaila izanik beraienezat.

5.4 ENPRESAREN BARNE ANALISIA

Enpresa batek beste merkatuetara jo aurretik, enpresa berak dituen baliabide eta ahalmenak aztertu behar izango ditu eta ea hauek lehia abantaila sortzea laguntzen dituzten. Lehia abantaila hau nazioarteko merkatuan hedapenaren oinarria izango da.

Aurrez aipatu dudan moduan, barne analisisian indargune eta ahuleziak aztertzen dira, konpetentzia mugitzen den ingurunearen arabera baina beti ere gertaera objektibo eta errealitatean oinarriturik. Bertan enpresaren malgutasun eta dinamismoak paper garrantzitsua jokatzeko dute. Beraz, lehia abantaila sortzea ahalbidetzen duten faktoreak aztertzen saiatuko gara eta alderantziz, gure helburuak oztokatzen dizkiguten alderdiak saihestu edo deuseztatu.

Enpresaren **arlo funtzionalak** ikusiz aztertuko dugu Irizar enpresaren barne analisia. Horretarako, giza baliabideen arloa, arlo finantzarioa, merkataritza arloa, produkzio arloa eta I+G arloa bereiziko ditugu analisi sakonago bat burutzeko.

5.4.1 GIZA BALIABIDEEN ARLOA

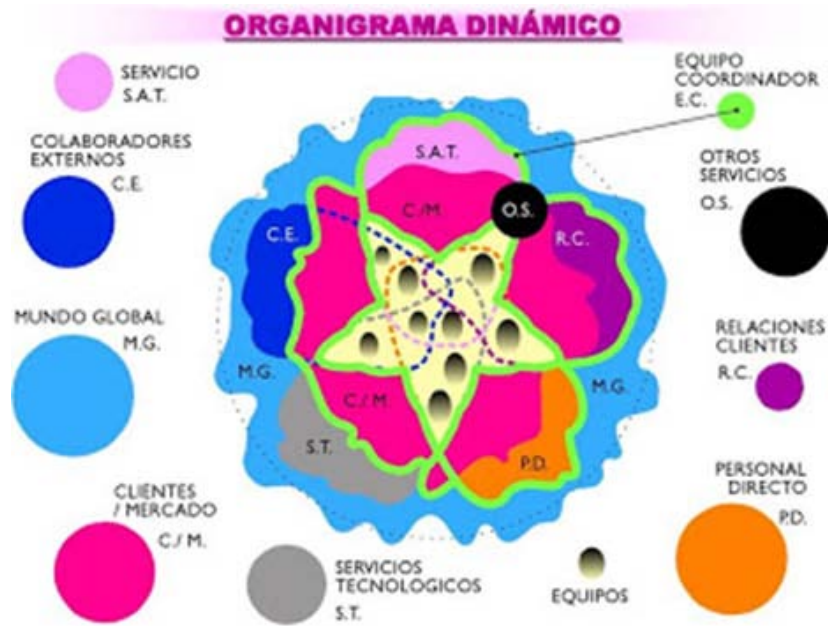
Irizar Taldea gainontzeko autobus fabrikatzaile sektorekoengandik ezberdintzen da sindikatu, departamendu eta hierarkia ezagatik. Aktibitate guztiak auto-bideratutako ekipoen karguan daude. Langileak bere gain hartzen dituzten ardura edo erresponsabilitateak, liderrak ere hartzen ditu, erabaki horiek pertsona eta talde guztiei eragiten baitiote. Irizarren nolabaiteko liderra egoteak esan nahi du langileak liderraren gain onarpena eta konfiantza dutela; lidergo horrekin gustura lan egiten dutela, alegia. 1990 urtetik 2005 urtera Koldo Saratxaga Irizarren zuzendari zenean, zera zioen: “Yo he procurado que todo el mundo sienta que le ha costado lo que ha hecho para que se sienta dueño del éxito. Si yo soy la persona con más responsabilidades, soy quien más decisiones tengo que tomar, pero de lo que me he ocupado es de que las personas sientan que ellos también son parte del éxito de este proyecto”, “Creo en la autoridad y no en el poder, a diferencia de lo que es habitual en las empresas”. *Sentimientos, pensamientos y realidades* (2012).

Langileak enpresarekin identifikatzea eta honen parte sentitzea da Irizarren filosofiaren ardatza. Irizar proiektuaren oinarrian, taldean lan egiten duten pertsonak daude. Komunikazioa, askatasuna, kooperazioa eta ardura dira proiektuaren ardatzak. Pertsonengan oinarritutako proiektua da, non askatasuna eta komunikazioa lantzeaz gain, ardurak banatzen dituzten. Honek, bidea zabaltzen du enpresa gero eta indartsuagoa izateko eta lanpostuak sortzeko.

Urteak daramatza piramide itxurako egiturarik gabe. Izan ere, organigrama mota hauek hierarkia egitura daukate oinarri bezala; hots, lan ardura eta mailaren arabera bereizten dira piramidearen pisuak eta, enpresaren funtzioak eta erdi-mailako lanak islatzen ditu gehien bat.

IRUDIA 4

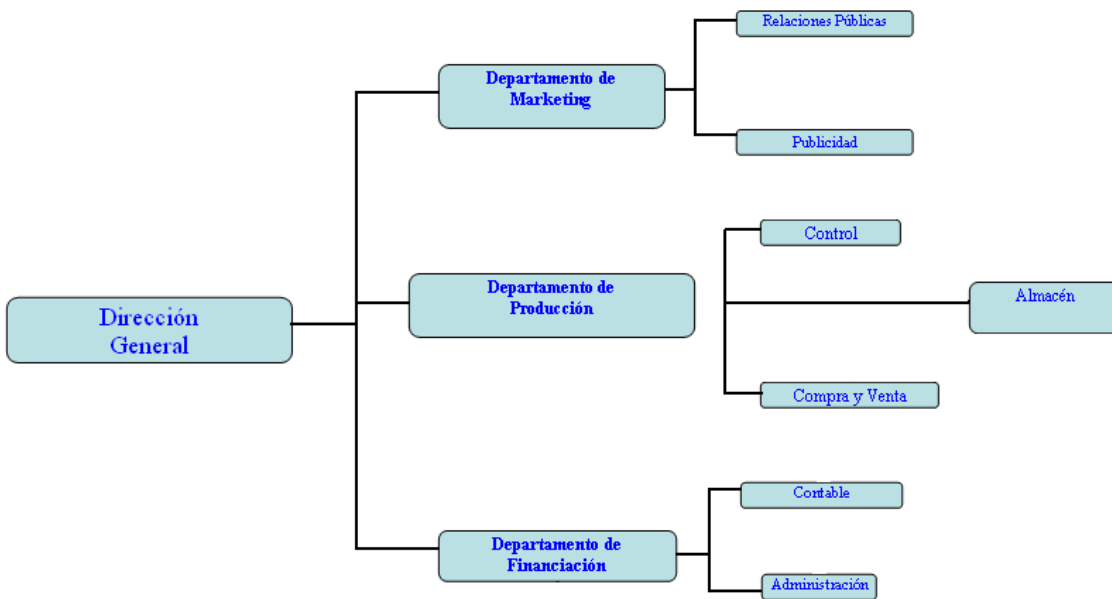
Irizarren gaur egungo organigrama



Iturria: Google-ko irudia

IRUDIA 5

Organigrama klasikoa



Iturria: Googleko irudia

Irizarren gaur egungo organigraman berriz, zirkulu erako grafiko bat ikusten da non organizazioko departamentu ezberdinek osatutako pertsonen elkartasuna erakusten den. Lehen aipatu dudana bezala, proiektu bateratua irudikatzen du organigramak eta ezarritako politikarekin lortzen den arrakasta langile edo pertsona guztiena da. Beraz, enpresa-taldea osatzen duten pertsona guztiek pisu berdina edukiko dute, erdi-mailako karguak hautsiz.

Zer dakar organigrama honek? Kargu guztietako erabakietan eta esku-hartzean ahalmen gehiago lortzea. Bestalde, eginbeharreko funtzioetan konpromiso altuago bat eskatzen da.

Organigrama honek sailen arteko partizipazioa sustatzen du. Honela, enpresaren balore guztiak eta bezeroaren nahiak lortzen dira. Grafikoaren forma irregular, dinamikoa eta aldakorrek enpresa malgutua dela ohartarazten digu. Hau da, enpresa moldatzeko gai dela bezero eta merkatu ezberdinek egindako eskari kopuruei eta merkatuaren beharrei aurre egin ere.

Zein da bere arrakastaren gakoa?

- Talde lana bultzatzen duen proiektu bat da, autogestio egitura duena eta aberastasuna eta enplegua sortzea bilakatzen duena.
- Fidagarritasun taldeak garrantzitsuak dira. Hauek, helburuak definitzen dituzte eta bezeroen beharrak komunikatzen dituzte.
- Enpresaren motibazio politika oso handia da.

Modu honetan, Irizarrek ez du bilatzen langile kualifikaturik lan konkretu baterako, baizik eta diziplinazko pertsonak nahi ditu. Irizar taldeak pertsonak baloratzen ditu eta beraien irakaskuntza sustatzen du; honela, jakintza guzti hauek beste pertsonetara zabaltzea bultzatzen du.

Organigrama mota honi esker, Irizarren ez dago ordutegi finkorik, ezta buruzagi edo agintaririk ere. Pertsona bakoitzak badakite zeintzuk diren bere ardurak, eta hartzen diren erabakietan guztiek hartzen dute parte. Beraz, askatasuna eta arduraren oreka oso garrantzitsua da. Taldeka egiten dute lan, eta bezeroa dute bere helmuga. Lidergoa banatuta dago eta komunikazio maila oso altua mantentzen ez badute taldeetan banatutako lanak ez du zentzurik. Hau da Irizarren lan egiteko modua.

Irizarren organigramak merkatu orokorrarekin zerikusia dauka eta baita bezero jakin batzuei erantzuteko beharrenekin. Lehentasuna daukate, lantegietako pertsonen eta ondoren bezeroekin; buruzagiak edo nagusiak ez dira sartzen. Hauen ustez, hesiak altxatzek eta atalak sortzek bezeroengandik urruntzea sortzea dakar. Irizarrek lan taldearen kudeaketan sinesten du, beti ere bezeroei begira.

5.4.2 ARLO FINANTZARIOA

Irizar enpresaren arlo finantzarioa 126 urteetan gora beherak jasan ditu eta bere eboluzioa garbiago ikusteko hiru etapatan bereiziko ditugu.

1.etapa → 1963 urtetik 1990 urtera. 1963. urtean Irizar hirurogei bazkideek osatzen zuten kooperatiba bat bihurtu zen eta honela ekonomikoki eta finantzarioki egonkortasuna edukitzea lortu zuen.

2.etapa → Etapa hau, Irizar berriaren sorrera bezala ezagutarazten da. 1991ean, Irizarrek krisi sendo batean murgildurik zegoen hainbat arrazoiengatik. Honen aurrean, Koldo Saratxaga hartzen dute zuzendari buru, Irizar bide onetik gidatzeko ardurarekin. Koldok hartu zituen erabakiak izan ziren, besteak beste: krisia sortarazten zuen kausak bilatu eta deuseztatu; alde

batetik, salmenta txarrenen %20a identifikatu, ondoren bertan behera uzteko (esportazioko merkatuak zeuden, marjina gordin negatiboarekin). Bestetik, salmenta-pertsona-ondare erlazioak orekatu. Izan ere, salmenta errentagarriak lortzeko pertsona kopuru altuak zituzten. Saratxagak hainbeste aldaketa ekarri zituen enpresara, non batzar orokorra egitea beharrezkoa kontsideratu zen. Batzarrean, epe motzerako soluzioak onartu zituzten eta soluzio hauek puntu hauetan oinarritzen ziren:

- a) Bermea eskaintzen zutenei bakarrik saltzea.
- b) Errentagarritasun tasa %15 inguruan egotea lortzea.
- c) 225 pertsonen osatutako plantila mantentzea.

Hartutako erabaki hauek ondorengo emaitzak lortzea ahalbidetu zituen, urte baterako marjinarekin.

TAULA 3 Irizarren 1991-1992 urteetako finantza eboluzioa (pesetetan)

| | 31/12/91 | 31/12/92 |
|--|----------|----------|
| Ventas | 3.136 | 3.726 |
| Rotación | 1,48 | 1,75 |
| Activo | 2.116 | 2.134 |
| Tasa de Rendimiento Empresarial (T.R.E.) | -25,4% | +27,3% |
| Valor añadido / Ventas | 18,2% | 35,8% |
| Valor añadido / Puesto de Trabajo | 2 | 5,07 |
| Ventas / Puesto de Trabajo | 11 | 14,17 |
| Puestos de Trabajo | 286 | 263 |
| Independencia (Recursos Propios/Recursos Ajenos) | 0,37 | 0,52 |
| Gastos Financieros | 78 | 149 |
| Excedente | -616 | 201 |

Iturria: Irizar S. Coop. zifrak

1992tik 1999rako balantzea

Aktibo finantzarioak garapen garrantzitsua izan zuen, denboraldi horretako “cash-flow”aren zati handi bat inbertitua izan zelako: finantza soberakinetan, partaidetutako enpresen sorreran (dibertsifikazioan) eta MCC taldeko partizipazioetan.

Pasiboari dagokionez, 1997 eta 1998ko ekitaldien pasibo finantzarioak hedapena izan zuten, urte horietan egindako inbertsioak epe luzera finantzatzeko asmoarekin, balantzeko partidak orekatuz.

Irabaziak ez monetarizatzea, Irizarren pasiboko fondo propioak pisu gehiago hartzea ahalbidetzea ekarri zuen. Honela, enpresa sendoagoa bilakatu.

TAULA 4 Irizarren 1991-1992 urteetako balantze eboluzioa

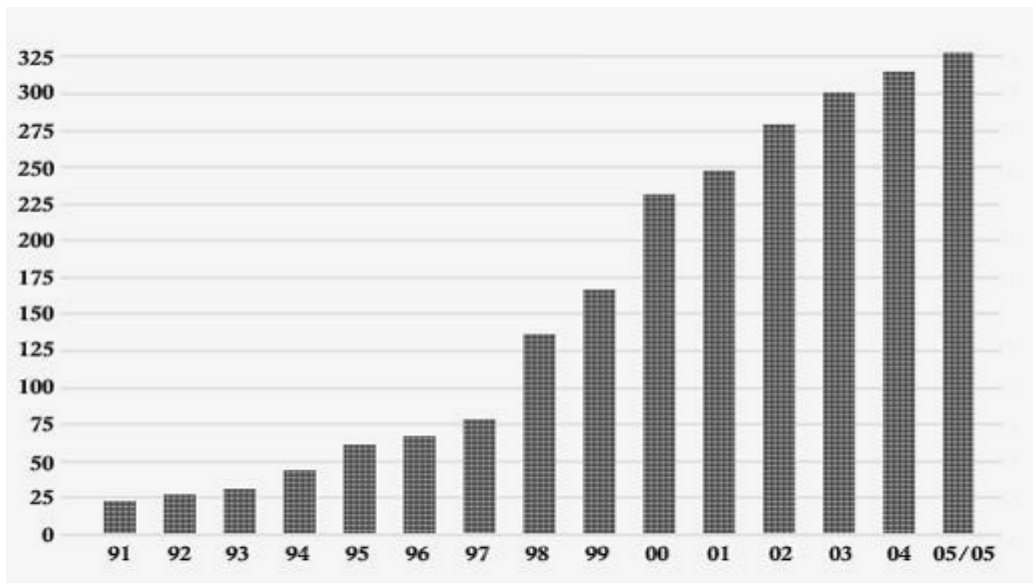
| INCREMENTOS PORCENTUALES | | |
|---------------------------------|------|--------|
| Concepto | 1992 | 1999 |
| Activo | | |
| Activo Productivo | 94% | 49% |
| Inmovilizado Productivo | 28% | 20% |
| Existencias | 19% | 5% |
| Realizable no Financiero | 47% | 23% |
| Activo Financiero | 6% | 51% |
| Total Activo | 100% | 100% |
| Pasivo | | |
| Pasivo Productivo | 77% | 89% |
| Fondos Propios | 34% | 65% |
| Pasivo sin Coste Financiero | 42% | 24% |
| Pasivo Financiero | 23% | 11% |
| Total Pasivo | 100% | 100% |
| INCREMENTOS PORCENTUALES | | |
| Total Activo / Pasivo | 100% | 949% |
| Fondos Propios | 100% | 1.796% |

Iturria: Irizar. Presentación al European QualityAward 2000, pág. 80.

1991-2005 Irizar Group

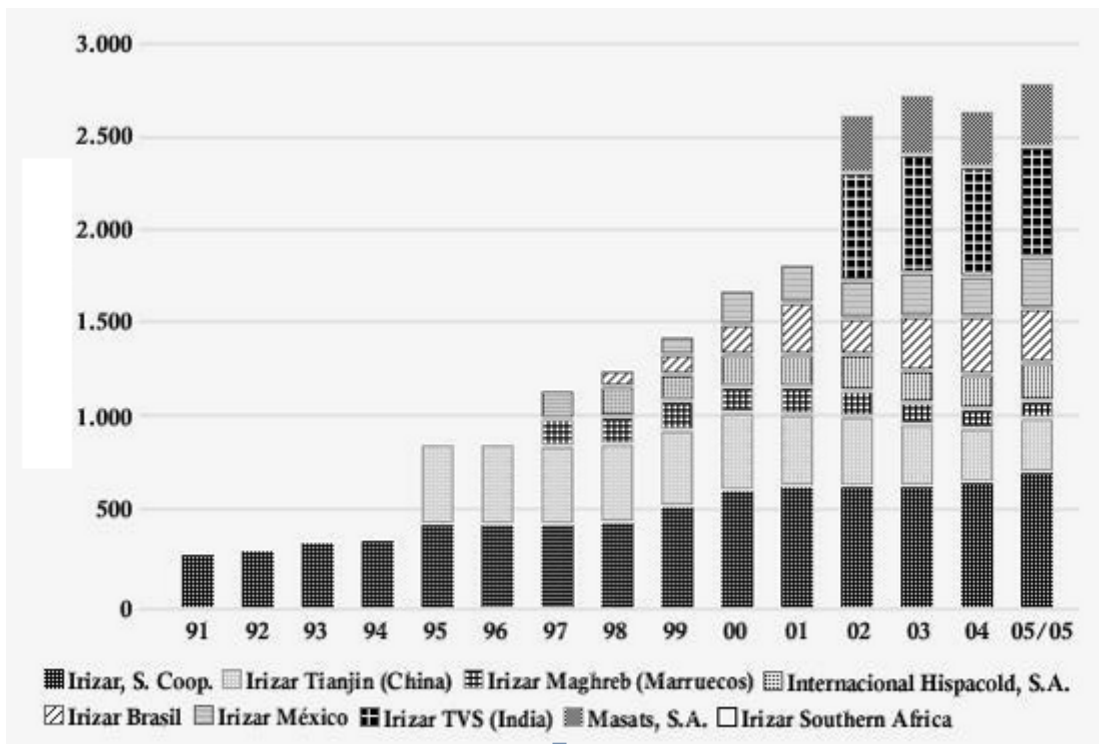
Ondoren, Koldo Saratxagak Irizarren pasatu zituen hamalau urteetan lortutako emaitzak ikusiko ditugu, finantza ekonomikoko aspektuan:

GRAFIKOA 1 Irizar Group-en salmentak 1991 urtetik 2005 urtera (milioi euroetan)



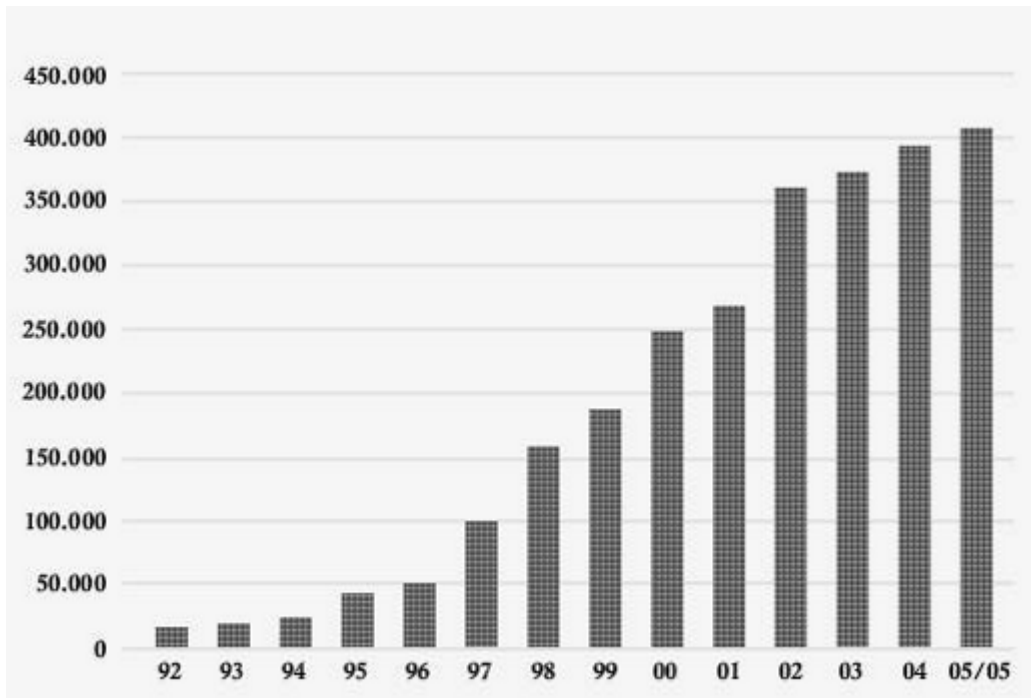
Iturria: Irizar Group – MCC, Irizar. *La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, 2005.*

GRAFIKOA 2 Irizar Group-en enplegua 1991 urtetik 2005 urtera (pertsona kopuruko)



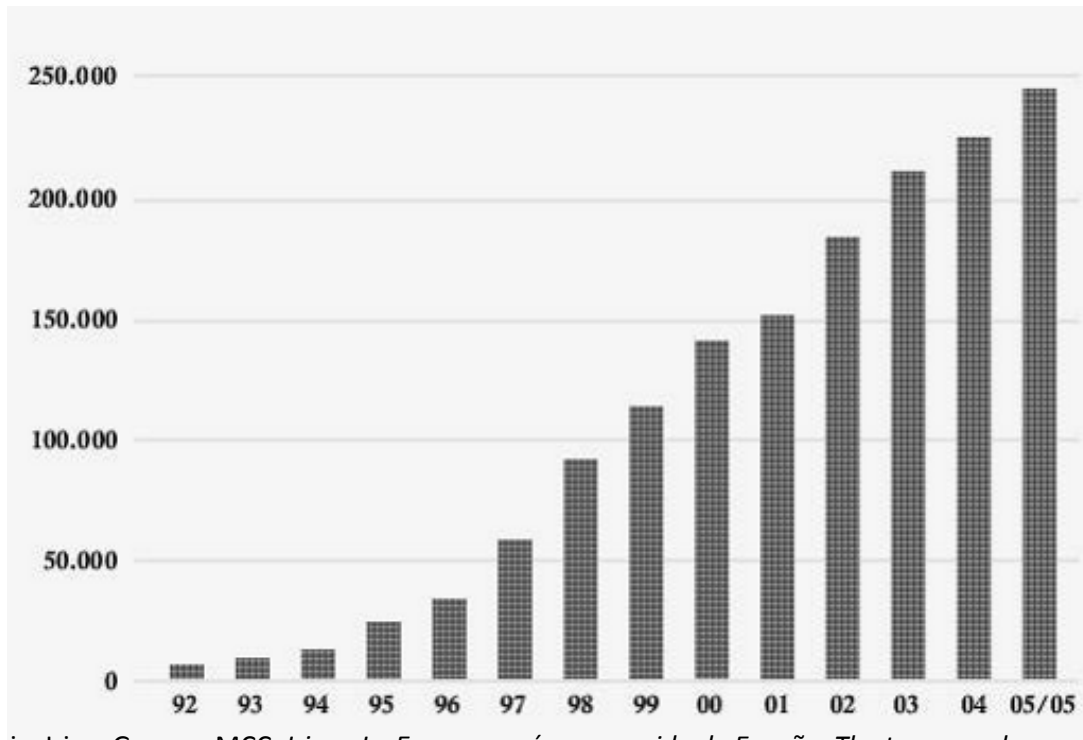
Iturria: Irizar Group – MCC, Irizar. *La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, 2005.*

GRAFIKOA 3 Irizar Group-en aktiboa 1991 urtetik 2005 urtera (milioi eurotan)



Iturria: Irizar Group – MCC, Irizar. *La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, 2005.*

GRAFIKOA 4 Irizar Group-en fondo propioak 1991 urtetik 2005 urtera (milioi eurotan)



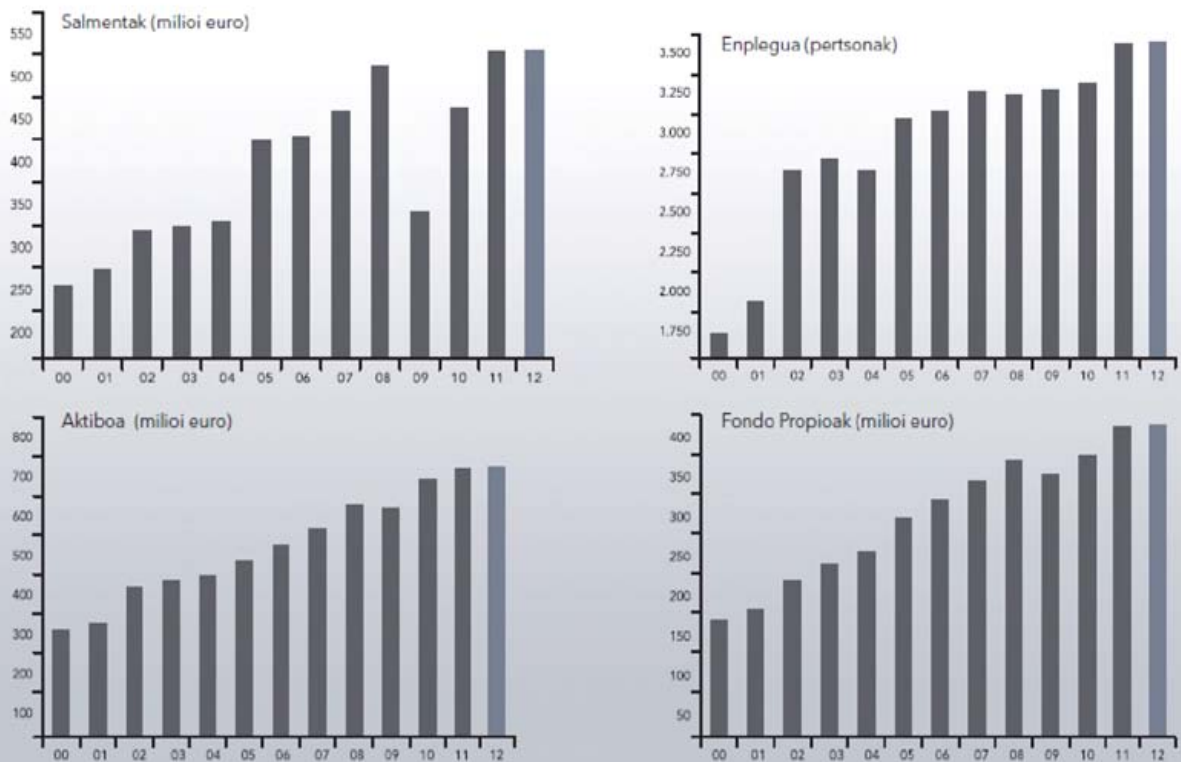
Iturria: Irizar Group – MCC, Irizar. *La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, 2005.*

Goranzko kurba antzematen da, hamabost urte horietan. 1991ean 20 milioi euroko fakturazioa zuten eta 250 pertsona ziren lanean. 2005.urtean berriz, 346 milioi euro izatera pasatu zen fakturazioa, ia 3000 pertsonez osatuta.

3. etapa→2005 urtetik gaur egun arte (Koldo Saratxaga asesore moduan soilik 05-09)

Irizar taldeak 500 milioi euro baino gehiagoko fakturazioarekin itxi zuen 2012. urteko ekitaldia. Nabarmendu behar da aipatutako fakturazioa nazioartekotze maila altuari eta dibertsifikazio industrialari zor zaiola. Fakturazio osoaren %18a bakarrik barne merkatuari zegokion. Beraz, gainontzeko %82a esportazioko merkatuei dagokie, Espainian nahiz atzerriko lantegietan fabrikatutako produktuen esportazioei esker. Urte horretan, ia 5000 autokar ekoiztu ziren eta hauen bostena Gipuzkoako lantegietan fabrikatuak, Espainia eta Europa helburu zituelarik.

GRAFIKOA 5 Irizar enpresaren datu ezberdinak 2012 urte-arte

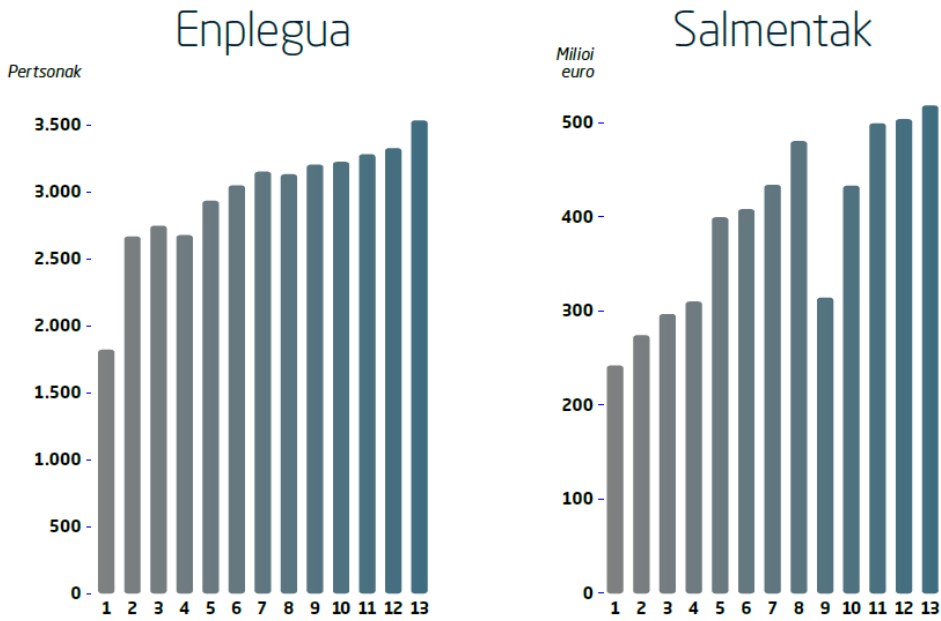


02

Iturria: Irizar 2012, urteko txostena.

GRAFIKOA 6

Irizar enpresaren enplegu eta salmentak 2013 urte-arte



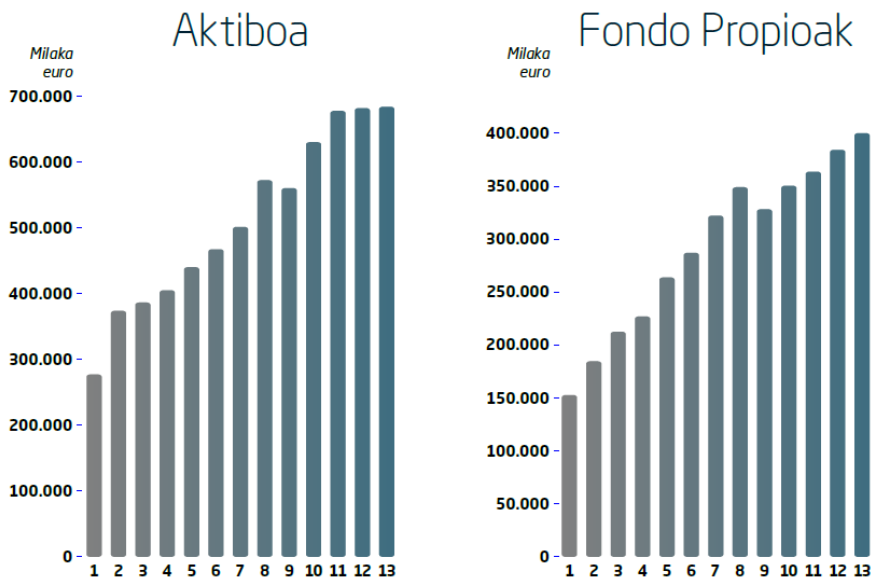
Iturria: Irizar 2013, urteko txostena.

Irizar taldeak beste fakturazio marka batekin itxi zuen 2013. urtea: 556 milioi euro. Hazkundera Irizar markaren eta taldea osatzen duten gainerako marken sendotasunaren ondorio da, baita bezeroen konfiantzaren ondorio ere bai. Irizarrek, beraz, mundu mailako erreferentzia gisa sendotzen jarraitzen du gama altuko autokarren fabrikazioan.

2013. urtean guztira 5.368 autokar produzitu dira eta haietatik 2.988 gama altuko autokarrak dira. Horietatik %38, 1.000 unitate baino gehiago, Ormaiztegi lantegian ekoiztu dira, Europara eta Israelera bidaltzeko.

TAULA 7

Irizar enpresaren aktibo eta fondo propioak 2013 urtera arte



Iturria: Irizar 2013, urteko txostena.

Fakturazio osotik, %34 Irizarrek Ormaiztegin duen lantegiari dagokio, %46 Irizarrek munduan dituen gainerako lantegiei, eta %20 Irizar Taldeko gainerako enpresen fakturazio bateratuari.

Fakturazio osoaren %88 Taldeko lantegi guztien esportaziotik dator, kontuan hartuta Irizar nazioartekotze eta dibertsifikazio maila handia duen taldea dela. Irizar Ormaiztegin iaz egindako inbertsioak 18 milioi eurokoak izan dira, bai lantegia hobetzeko bai IGBrako.

TAULA 5 2012ko balantzea

| AKTIBO EZ-KORRONTEA | | ONDARE GARBIA |
|----------------------------|-----------------|----------------------------|
| Aktiboukiezina | 8.785.000,00€ | 279.275.000,00€ |
| Ibilgetumateriala | 22.077.000,00€ | |
| Finantzaibilgetuak | 132.270.000,00€ | |
| AKTIBO KORRONTEA | | PASIBO EZ-KORRONTEA |
| Izakinak | 19.335.000,00€ | 50.404.000,00€ |
| Bihurgarria | 196.995.000,00€ | PASIBO KORRONTEA |
| Erabilgarria | 25.633.000,00€ | 75.416.000,00€ |

Iturria: nik egina

TAULA 6 2013ko balantzea

| AKTIBO EZ-KORRONTEA | | ONDARE GARBIA |
|----------------------------|-----------------|----------------------------|
| Aktiboukiezina | 9.568.000,00€ | 269.937.000,00€ |
| Ibilgetumateriala | 16.167.000,00€ | |
| Finantzaibilgetuak | 98.704.000,00€ | |
| AKTIBO KORRONTEA | | PASIBO EZ-KORRONTEA |
| Izakinak | 27.308.000,00€ | 38.655.000,00€ |
| Bihurgarria | 218.312.000,00€ | PASIBO KORRONTEA |
| Erabilgarria | 14.368.000,00€ | 75.835.000,00€ |

Iturria: nik egina

ERROTazio FUNTSA

Errotazio funtsa= AK-PK = Kapital iraunkorra-AEK

EF₂₀₁₂= 259.988.000-75.835.000= 184.153.000€

EF₂₀₁₃= 241.963.000-75.416.000= 166.547.000€

Interpretazioa: errotazio funtsak positiboak dira 2012an eta 2013an. Horrek esan nahi du aktibo korranteak kapital iraunkorren zati bat estaltzen duela. Horri esker enpresak ez du arazorik izango epe luzeko zorrei aurre egiteko, kobrantza eskubideekin eta diru likidoarekin estaltzen duelako kapital iraunkorren zati bat. Beraz, alde batetik segurtasuna irabaziko du enpresak. Baina bestalde, errotazio funts handi batek finantza kostu handiagoa ekar dezake epe luzeko zor asko badaude. Irizar-en kasuan ordea, aipatu beharrekoa da berezko baliabideak handiak direla, %70 inguru. Beraz, kapital iraunkorren zatirik handiena berezko baliabideak edo ondare garbia dira.

5.4.3 MERKATARITZA ARLOA

- Enpresaren prezio politika: enpresaren produktuak garestiak dira, kalitate handikoak direlako. Baina, bezeroaren eskakizunetara eta beharretara moldatzen dira.
- Enpresak merkatu-ikerkuntzak egin ditu, enpresak oso ondo ezagutzen ditu bere bezeroen beharrak, harreman oso estua dute.
- Irizar saiatzen da bere bezeroak enpresa ezagutu dezaten, zein diren jakin dezaten autobus bat erosi baino lehen. Horretarako, bezeroei entzun eta zaintzen diete.
- Produktu gama handia du Irizarrek. Lehen esan bezala, bezeroen eskakizunetara moldatzen da.
- Banakuntza kanalei buruz: banaketa zuzena izango litzateke. Enpresa eta bezeroen artean ez dago bitartekaririk.
- Publizitate eta promozioaren efektibotasuna: ez du publizitate kanpainarik egiten, produktua oso espezifikoa delako eta bezero leialak ditu.
- Marka da aktibo nagusia eta, horregatik, egunero egin beharreko ahaleginak egiten ditu marka handi bat eratzeko, "Irizar marka", bezeroei produktu eta zerbitzurik onenak eskainiz haien konfiantza eta leialtasuna lortzeko, estrategia enpresarial egoki batean oinarrituta eta komunikazio estrategia egoki batez lagunduta.

Irudi berriak azken urteetan izan duen aldaketa handiari erantzuten dio, izan ere, azken urteotan Irizar erreferentziatzko marka bihurtu da nazioartean.

Imagotipoari (sinboloa) irudi gaurkotuagoa eman zaio, Irizar produktuen diseinuko ezaugarriaren ildoekin bat datorrena, eta elementu nagusia izaten jarraitzen du. Bere bereizgarri nagusiak eta ezaugarri guztiak lehengo berak dira. Barruko piezek esanahi bikoitza dute; alde batetik, Irizar hitzaren, i-a adierazten dute, eta, bestetik, autokarrean doan pertsona bat, eserlekuan bermatuta, besarkatu, babestu, heldu eta segurtasuna ematen dion pieza bat irudikatuz.

Zirkuluak barruko pieza biak inguratzen ditu, eta inguruko pertsonak, bezeroak eta bidaiariak irudikatzen ditu, hitz batean, inguruan duen mundua.

LEHEN:



ORAIN:



5.4.4 PRODUKZIO ARLOA

Irizar enpresaren produkzioa 6 herrialde ezberdinetan kokatzen da gaur egun, 3300 pertsonen osatua. Herrialdeak, Espainia (Ormaiztegi), Brasil, Mexiko, Maroko, India eta Hegoafrika dira; 2012.urtera arte Txina produkzioetako lurralde bat zen, baina izatez utzi zuen. Zuzendariak zionez, Jose Manuel Orcasitas, ez zen jada merkatu interesgarria, europarrentzat oso zaila zelako eta Irizarren interes estrategikoan ez zuelako tokirik.

Oraingoz ez dute kanpoan enpresa berririk irekitzeko asmorik, autobusen produkzioari dagokionez. Izan ere, ezarrita dauden instalazioekin nahikoa dute bost kontinenteetan erantzuteko eta gainera merkatu berriak potentziatzeko edo heltzeko posizio bikaina dute. Adibidez, Turkia eta Errusia interesgarriak litzateke.

2013. urtean erronka berri bati aurre egiteko planak egiten hasi ziren: Estatu Batuetako merkatuan sartzea, Mexikoko plantatik Irizar autobus integralaren markarekin. Lehen unitateak Ormaiztegiko plantan entregatuko dira, non autobus integralen teknologia guztia biltzen den.

Hala ere, bi edo hiru urteetara teknologiaren transferentzia emango da Mexikora, amerikar merkatuaren arreta hobetzeko asmoz.

Orokorrean, autobus eta autokarren karrozeriaren prozesua fase ezberdinetan oinarritzen da. Lehenengo fasean, lehen fabrikatzaile batek elementu mekanikoak osatzen dituen armazioa ekoizten du: gurpilak, frenoak, motorrak... Txasi hau, karrozeri enpresa bati hornitzen dio, non bigarren fase batean, armazioaren gain karrozeria ezartzen duten autobus osoa sortuz eta bezeroen behar eta nahien funtzioen arabera sortuz.

Produkzioaren oinarritzko pausuak karrozari enpresa batean:

1. Harrera eta egokitzapena.
2. Autofabrikatuen preparazioa: pisua, sabaia, aurrealdea eta atzealdea.
3. Aurrefabrikatuen muntaketa.
4. Bastidore gaineko elementu estrukturalen ezarpena.
5. Bastidorearen estruktura ainguraketa.
6. Estaldura eta xaflatuak: aldekoak, sabaia, aurrealdea, atzealdea.
7. Hondo pintura prestaketa.
8. Hondo pintura.
9. Amaitutako sekzioaren muntaketa: pisua, leihoak, eserlekuak, atea.
10. Hermetikotasun proba.
11. Amaierako kalitate kontrolak.
12. Errepide probak.

Irizarren produkzioa ikastaldi prozesu luze baten ondorioz sortzen eta lortzen da. Honela, Erakunde produkzio unitateen esfortzu guztiak sistematizatzea eta koordinatzea lortzen da, eraginkortasun globala maximizatuz.

Irizar taldeak bezeroen eskakizunei garrantzi handia ematen diete eta beti saiatzen dira elkarren artean komunikazio egoki bat mantentzen. Harreman oso estua daukate bezeroekin, eta honela beraien beharrak gertutik ezagutzea lortzen dituzte (merkatu-ikerkuntzak sustatzen dituzte). Beraz, bezeroek jokutzen duten paper garrantzitsua ikusirik produkzioan gauzak berritzen eta beren beharretara moldatzen saiatzen dira. Nola? Irizar autobusen produkzioa lau ideietan oinarritzen da.

- Proiektu berriak egiterako orduan, bizkortasuna oinarri.
Autobusen ekoizpenerako, sekuentzia bakarreko baina ez errepikakor proiektuak erabiltzen dira. Honek, pertsona, material, finantzazio... eta gaitasunak koordinatzea suposatzen du, denbora epe motzean eta kostu finko batzuekin zehaztutako helburu garbiak lortzeko.
- Malgutasuna, teknologia berria aplikatzerakoan.
Gaur egun, teknologia berria autobusen munduan sartzeak eta segurtasun handiagoz ezartzeak produkzio sistematan malgutasun handiago bat edukitzea exijitzen du, diseinuan egiten diren aldaketa txiki horiek errazago ezartzeko. Elementu garrantzitsuen artean ikus daitezke: abiadura kontrolatu daitezkeen sistemak, bidea uzten ari zaren alarma sistema, freno sistemak...
- Bezeroen nahietara egokitzea.

- Produktuaren pertsonalizazioa.

5.4.5 I+G ARLOA

Azken urteetan, Irizar Taldea ahalmen teknologiko handia garatzen ari da taldeko enpresa guztietan bermatuta; bai autobus eta autokarren enpresetan, bai azken urteetan egindako industri dibertsifikazioaren ondorioz sortu direnetan, hori delarik konpainiaren lehentasunezko helburu estrategikoa.

Taldeak gama altuko potentziako elektronikako fabrikatzailea den Jema enpresa erosi zuen, 2009. urtean, Datik 2011. urtean erosi zuen, garraioaren kudeaketara zuzendutako STS (Smart Transport Solutions) soluzioak garatzen dituen enpresa teknologikoa.

Ildo horretan, Irizarrek autobus osoa fabrikatzen du: Ormaiztegiko kooperatibak salto kualitatibo bat eman du eta autobusaren estruktura guztia eraikitzen hasi da, txasis-ak ere berak egingo ditu, orain arte beste marka batzuei erosten zizkion.

Kooperatiba ez da ikaritzen krisia dela eta pausu handi bat emateko erabakia hartu du. Azken urteetan egin dituen ikerketen ondorioz, teknologia propioa merkaturatu du.

Bere teknologia honekin, ez dago behartuta txasis-ak erostera, orain arte egiten zuen bezala. Horrela, autobusak eraikitzen ditu hasieratik amaierara.

Gainera, horrela hornitzaileekiko duen dependentzia murriztu du, azken urteetan hain irrikatua izan duen helburua. Orain arte, Irizarren bezeroak txasis-aren marka aukeratu ahal zuten. Hala ere, aldaketa hau pixkanaka ari da aplikatzen Irizar eta ez du bere txasis hornitzaileekin erlazioa bat-batean moztu. Irizarrek honekin argi eta garbi utzi nahi du bere jarduera nagusia autokarren fabrikazioa dela txasis marka guztien gainetik.

5.5 AMIA DIAGNOSTIKOA

Enpresaren barne azterketa eta inguruko azterketa egin ondoren, enpresaren situazio errealaren lehen diagnostikoa daukagu. Ondoren, aukera, mehatxu, indargune eta ahulezi garrantzitsuenak aurkeztuko dizkizuet laburpen moduan:

Aukerak:

- Dagoeneko ezarrita dagoen merkatuetan duen hazkuntza marjina.
- Sektoreko produkzio bolumen altua.
- Bezero multzo berriak.
- Globalizazioaren hazkuntza, eta honi esker, merkatu berrietan sartzeko aukera handituz doa.
- Garabidean dauden herrialdeekiko dugun eskaria handituko da.
- Krisi ekonomikoak eta nazioarteko norgehiagoka handiak sektorearen hedapen geografiko handiago bat lortzea bultzatu du, nazioartekotze ekintza gehiago erabiliko dituztelarik.

Mehatxuak:

- Merkatu interesgarriei egotzitako arrisku ekonomiko, legal eta soziokulturalak.
- Gaur egungo krisi ekonomikoa.
- Bezeroen negoziazio botere handia.
- Lehiakide berrien mehatxua.
- Norgehiagoka handia sektoreko enpresen artean.
- Ikerketa eta garapenerako finantziakzioa lortzeko geroz eta norgehiagoka handiagoa, bai estatu mailan, baita Europar Batasunean ere.
- Know how-a eta informazioa babesteko geroz eta zailtasun handiagoa.

Indarguneak:

- Produkzio-sistema eskariaren arabera.
- Produktuaren kalitate-sistema indartsua.
- Langileen inplikazio handia.
- Zuzendaritza lanetan denek hartzen dute parte.
- Teknologia altua eta modernoa.

Ahuleziak:

- Industria-gamako produktuetan zentratuta daude.
- Plan estrategikoetan ez dute sinesten.

5.6 ENPRESAREN XEDEA ETA HELBURUAK:

XEDEA

Irizarren xedea enpresaren proiektua eta marka sendotzea da, bere hazkundera ahalbidetzeko eta bere inguruneetan aberastasuna eta enplegua sortzeko; proiektua aurrera eramateko taldean lan egiten duten pertsonetan oinarritzen da. Bezeroak asebetetzea dute lehentasun, euren ganako harreman hurbilean oinarrituta, behar dituzten produktuak eta zerbitzuak eta konfiantza ematen duen proiektu sendo baten bermea eskainiz.

Horretaz gain Irizar Taldea osatzen duten pertsonen, bere kanpoko laguntzaileak eta gizartea ahalik eta gehien gogobetetzeko lan egiten dute.

Gizartearekin duen harremana errespetuzkoa, irekia eta parte hartzailea da. Bere hurbileko ingurunean parte hartzen dute aberastasuna eta enplegua sortuz, eta hezkuntzan, kulturen eta kirolean parte hartzen dute, baita ekintza solidarioetan ere.

Beraz, Irizarren misioa hau da: lan-taldeetan lan eginez, Irizar enpresa bikaina egitea, zeinak, bezeroen, kooperatibako langileen, kanpoko laguntzaileen eta inguruaren etengabeko asebetetzea dela medio, elkarlanean, askatasunezko, komunikaziozko eta partaidetza aktibozko marko batean aberastasuna eta lanpostuak sortuko dituen hazkundera ekarriko duten irabaziak lortzea ahalbidetuko duen.

BISIOA

Irizarren bisioa etorkizun baterako mundu osoko bidaiarientzat segurtasuna eta erosotasuna lortzea da eta bezeroei zerbitzua, fidagarritasuna eta errentagarritasuna emango dieten autokarrak eta autobusak eskaintzea. Garrantzitsuena autobusa “eskaintzea” dela eta ez “saltzea”; kontzeptu ezberdinak dira. Horregatik Irizar, zerbitzu enpresa bat da.

Gainera, bezeroentzat balioa maximizatzea, taldearen gainerako jardueretan produktuak eta zerbitzuak haien beharretara egokituz, betiere berrikuntzaren erreferentzia izanik eta, ondorioz, markaren irudia indartuz.

Irizarren arrakasta helburu kualitatiboetatik heldu da. Bezeroekin ere helburu zehatz batzuk dituzte. Adibidez, zenbat bisita egin dituzten neurtzen dute, zenbat bezero bisitatzen dituzten eta zenbat etortzen diren beraiei bisitatzera. Ez dute, ordea, zenbat saldu duten begiratzen.

BALIO KOMUNAK

1. Lehen balioa bezeroaren asebetetzea da, etorkizunerako bermea delako.
2. Lanbide-gaitasun gorena lortzea
3. Aldaketak sustatzea eta bultzatzea, ekimenak eta arriskuak bere gain hartuz
4. Ideiak talde-lanean jorratzea eta ideiak bultzatzea
5. Konfiantza da beste balio garrantzitsu bat. Besteengan konfiantza izan eta besteen konfiantza irabazi. Irizarrek ez du kontrolik egiten.
6. Komunikazioan eta informazioan irekiak izatea. Ezagutzak lortu eta besteekin elkar-banatzea.
7. Bezeroak, hornitzaileak, lankideak, gizarte-ingurua eta ingurugiroa errespetatzea; ardurak onartu eta ekintzen emaitzak geure gain hartu.
8. Azkenik, kalitatea, zerbitzua, kostua, berrikuntza, segurtasuna eta lan-osasunaren gaineko esperientziak elkarrenganatu eta bezerori jakinarazi.

5.7 ENPRESAREN ERANTZUKIZUN SOZIALA

Enpresaren erantzukizun sozialaren ideia 1960 eta 1970 urte artean sortzen da, ikusten denean beharrezkoa dela ingurumenarekiko inpaktua murriztea eta baliabide naturalen eskaria erregulatzea.

80 eta 90 urte artean, onarpen nabaria agertzen da eta horregatik beharrezkoa da produkzio sistema berriak sortzea.

Enpresa batzuek desberdintze modu bat bezala ikusten dute ideia hau eta lehiakorragoak izateko aukera garrantzitsua.

Europar Batasunaren arabera hau da erantzukizun soziala: enpresek beren borondatez gizarte eta ingurumen ardurak txertatzea beren merkataritzako eragiketetan eta harremanetan.

Erantzukizun soziala lurralde jakin batean ari diren enpresek gizartearen esparruan, lanaren esparruan, ingurumenaren esparruan eta giza baliabideen esparruan hartzen dituzten

konpromisoen multzoa da. Horren bitartez enpresek negozio estrategiaren barruan sartu dute lanean ari diren gizartearekiko inplikazioa.

Ildo honetatik, merkataritzako onura lortzeko egitura eta antolamendua egokiak prestatzen diren bezala, gizarte ekintzako proiektuetarako antolaketa tekniko egokia behar da herritarrek haien onura jaso ahal izan dezaten.

Teknologiari esker, mundua eraikitzen dela esaten da; hori horrela, Irizarrek sektorean duen kokapenak aukera ugari ematen dizkio, baina baita erantzukizunak ere.

Zinez uste da enpresa arrakastatsua izateko enpresa arduratsua izatea nahitaezkoa dela, eta hazteko, berriz, konpromiso handiagoa eduki behar dela erkidegoekin, langileekin eta ingurunearekin.

Erantzukizun sozial korporatiboa 4 areatan egituratuta dago: Giza taldean inbertitzea, kudeaketa gardena, ingurumena eta aberastasuna sortzea.

1. Giza taldean inbertitzea:

Helburua zera da, erakundeko pertsona oro baloratzen dugula sentiaraztea. Gure lantoki guztietan lanbide- eta giza prestakuntzako eta garapeneko programak garatzen ditugu. Gainera, lehenetsunetako bat bizitza profesionala, pertsonala eta familiarra behar bezala bateratzea da.

2. Kudeaketa gardena:

Enpresa-estrategia, eragiketak eta eguneroko praktikak gardentasunez kudeatzen ditu.

3. Ingurumena:

Etorkizunari begira, gero eta jarduera iraunkorragoa lortu nahi dute. Helburu horretarako, sortzen doazen hondakinak behar diren tokian gordetzen dituzte, tokiko legediari jarraiki, eta haien birziklatze-, berrerabiltze- eta murrizte-maila areagotzeko lanean dihardute.

4. Aberastasuna sortzea:

Herrialde ezberdinetan jarduten dute, eta aberastasuna sortzen dute, sektore automobilistikoan irtenbideak, zerbitzuak eta berrikuntza eskaintzen ditugulako. Gainera, erkidegoetako gizarte eta giza garapena bultzatzen dituzte, tokiko jarduera anitzen bitartez.

Irizar Euskal enpresak, autobus eraikuntzan espezializatua, " Enpresaren gizarte erantzukizunaren Konektika saria hiru e-ri" saria irabazi zuen. Konektika komunikazio agentziak ematen duen bereizketa handia da, enpresaren hainbat alderdi saritzen dituelako: finantza kudeaketa argia, motibazioa, politika ekonomikoa, lanaren sorkuntza, bizitza profesionala eta familiarra bateratzea, etika, laguntza humanitarioa, ingurumenaren zaintza... Sari hau irabazi izana asko esaten du Irizarrek enpresa bezala duen garrantziaz.

Hala ere, Irizarrek batez ere ingurumena eta gizartea hartzen ditu kontuan:

1. Ingurumena: Irizarrek ingurumen politikaren lehentasunak dira:

- Sustantzia kutsatzaileen murrizketa etengabea.
- Ingurumen irizpideen sarrera produktuen diseinuan eta bere pertsona eta lankideen artean ingurumenari errespetua edukitzearen ideia zabaldu nahi dute.

2. Gizartea:

Irizarren harremana gizartearekiko adeitasunezkoa izango da, zabala eta parte-hartzailea aberastasuna eta lanpostuak sortuz, kultura eta kirola dira Irizarren berehalako ingurunea, baina hala ere beste gizarte ekintzetan ere parte hartu ohi du.

Ingurumenari dagokionez, gizarte erantzukizun politikaren ondorioz, Irizarrek orain dela gutxi I+G arloko proiektua sortu du autobus berria sortzeko, %100ean elektrikoa izango dena hiri erabilerarako. Beste enpresa batzuekin, teknologi zentroekin eta amaierako erabiltzaileekin partzuergo bat lideratuz. Ikerketa proiektua 2011n hasi zen eta 3 urteko iraupen estimatua du. Autobus elektriko hau 2014ean ikusi ditugu Donostiako kaleetan zehar.

Gizarteari dagokionez, bere filialen ingurunean dauden proiektu sozialei laguntza eman zaie batez ere.

Irizarren proiektuak gaur egun:

Beninen eskola bat eraikitzeako proiektua

Herriak Elkarlanean elkartearen eskutik, Boukomben (Benin) haurrak eskola garaian barnetegi batean egoteko eraikin bat egin dugu, haur horiek distantzia luzeak egin behar izaten dituzte eta egunero eskolara joateko. Eskolak 3 eta 13 urte bitarteko 300 haur har ditzake. Seme-alaben etorkizunagatik arduratuta zeuden gurasoek eskatuta, eskola honek 15 kilometro inguruko erradio baten barruan dauden herrixketatik datozen haurrak hartzen ditu.

Halatan, haurron oinarritzko heziketa, elikadura, osasun eta higijene beharrei erantzutea lortu dugu.

Irizarren eta Tecnumen arteko lankidetzaren hitzarmena

(Nafarroako Unibertsitatea)

Irizarrek lankidetzaren hitzarmen bat izenpetu du SEED Group-ekin. Hitzarmen horren arabera, Eskolako ikasleek urteroko Formula Student Electric lehiaketarako jarleku bakarreko ibilgailu bat fabrikatu eta garatzeak ekarriko dituen gastuen zati bat diruz lagunduko du kooperatibak.

Hala, Irizarrek etorkizuneko ingeniariaren ikaskuntza bultzatzen du, gaitasun egokiak bultzatuz eta ingurumena errespetatzen duten proiektu teknologikoak babestuz.

Hiri autobus %100 elektrikoa

Hiri autobus %100 elektrikoa eta zero igorpenekoa garatzeko proiektua, une honetan, lehiakortasun iraunkorrarekin hartua dugun konpromisoaren zutaberi adierazgarriena bihurtu da.

Berrikuntzaren mugari honen bidez, behin betiko bultzatu nahi dugu autobusa, hiri inguruneetan pertsonen garraio masiborako aukerarik onena delakoan; eta era berean, Irizar Europako abangoardia teknologikoan kokatu nahi dugu, %100 elektrikoa eta zero igorpenekoa izango den hiri autobus honekin.

IEB (Irizar Electric Bus) proiektuaren erronka nagusia autobus elektriko bat garatzea da, gaur egungo ibilgailu konbentzionalen eta hibridoen aurrean lehiakorra izango dena; gainera, hainbat arlotako erronka teknologikoak gainditu nahi ditu, hala nola autobusen egitura, trakzio sistema, energia sortu eta biltegitratzea, kontrol sistema multiplexatuak, komunikazioak eta ustiapenerako laguntza sistemak.



6. KAPITULUA. NAZIOARTEKOTZERAKO HAMAR ESTRATEGIEN EREDUA

6.1. SARRERA

Enpresaren nazioartekotzea, “enpresa atzerriko eragiketetan geroz eta gehiago inplikatzeko bilakaera prozesu gisa” defini daiteke (Welch eta Loustasin-en, 1988,35). Hau da, enpresa bat atzerriko merkatuarekin harremanetan edo jardura egonkorra burutzen hasten den momentuan, nazioartekotzeko bidea hartzen du. Horretaz gain, jatorrizko herrialdearen mugez kanpo ekoizten edo banaketa prozesuak ematen direnean enpresa multinazionala bilakatzen da. Beraz, Irizar taldea enpresa multinazionala dela esan daiteke.

Beste era batera ere defini daiteke 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 ezagutzaren handiagoan oinarrituta” (Villarreal, 2012).

Mckiermn-en arabera, nazioartekotzeak enpresaren beharrei erantzuten die. Beharrak, barne eta kanpo beharren arabera banatzen dira. Honela, enpresaren jardura proaktiboa edo reaktiboa izan daiteke. Irizarren kasuan, enpresa proaktibo baten aurrean egongo ginateke nazioarteko jardueretan ekimena hartzen baitu (beraien ekintzak borondatezkoak dira eta erasokorrak). Zergatik nazioartekotu nahi du Irizarrek?

TAULA 7 Irizarren nazioartekotze arrazoiak

| | BARNE BEHARRA | KANPO BEHARRA |
|-------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| PROAKTIBOA | Ezagutza maila handitu | Marjina aukerak |
| | Enpresaren helburuak | Merkatu aukerak eta bolumen aukerak |
| | Eskala ekonomikoak (bezeroak ugaritu) | Bezeroak zerbitzatu |
| | | Kokapen abantailak |

Iturria: nik egina

Irizar enpresak nazioarteko eremuan hartzen dituen erabakiak esparru ezberdinei dagozkie. Honela, enpresak hartzen dituen erabakiak hamar esparru hauetan txertatuko dira. Beraz, Irizarrek nazioarte eremuan hartu dituen, hartzen dituen eta hartuko dituen erabakiak kontuan izanik hamar estrategien eredua osatzen saiatuko naiz, Oscar Villarreal dokumentutik biltzea lortu dudana informazioarekin eta baita ere, Roberto Iñiguez de Onsoñori egindako elkarrizketari esker.

6.2 EREDUAREN GARAPENA

6.2.1 Kokapen estrategia

Kokapen estrategia, enpresak nazioartekotzea erabakiko duen jardueretarako kokapen onena identifikatzean, ebaluatzean eta hautatzean datza. Beraz, norantz nazioartekotuko den galderari erantzuten dio. Ez dago zalantzarik herrialde ezberdinetako ezberdintasunak alderdi politikoei, ekonomikoei, kulturei edo legalei dagozkenez nazioartekotze prozesua aurrera eramateko prozesua baldintzatzen dutela, eta beraz, enpresa honek eduki ditzakeen arrakastarako aukerak. Enpresaren ezaugarrietara egokien moldatzen diren merkatuak aukeratzen joan beharko du. Merkatu ezberdinetara sartu nahi duen potentzia, tamaina eta hedatzeko itxaropena baloratu beharko ditu. Honela, Txina, Brasil edo Latinoamerikako hainbat herrialde emergenteak merkatu interesgarriak bihurtzen dira enpresentzat; izan ere, produktuak herrialde hauetan ekoizteak kostu murrizketa bat dakar. Hala ere, bi herrialdeen arteko ezberdintasunak oztopo handia izan daitekeela kontuan izan behar da.

Laburbilduz, herrialde berri batean sartzearen puntu positibo eta negatiboak aldeztu aurretik aztertu behar dira, erabaki egokienak hartzeko. Zer eskaini eta zer arazo suerta digukeen. Horretako, mehatxuak eta aukerak alderatzea litzateke erabaki zuzena.

Merkatuak edo kokaguneak aukeratzeko faktore erabakigarrienak puntu hauetan laburbildu dezakegu:

1. Baliabide estrategikoak lortzeko bidea (AIZ)
 - Teknologia
 - Baliabideak kostu baxuan
2. Merkatu berrietara sartzea
3. Konpetentziari jarraitzea
 - Oligopolio erreakzioa
4. Bezeroei jarraitzea

Bestalde, merkatu berrietara sartzearen oztopoak honakoak aipa ditzakegu:

1. Lurraldearen arriskua
2. Faktore politiko-legalak
 - Aranzelak
 - Ez aranzelak
3. Lehia oztopoak

Irizarren nazioartekotzeko arrazoi nagusia merkatu estrategikoetan kokatzea izan da, dibertsifikazio geografikoaren estrategia jarraitzea, eta arrazoi honi erantzunez kokatu dira bost herrialdeetan, aurrez aipatu dudan moduan. 1992an, Irizarrekoek jabetu ziren Espainiako merkatuan nahiz eta liderrak izan, oso mugatu zela. Horregatik, atzerrira joatea erabaki zuten, bi bide ezberdinetatik: bata, sarbidea konplikatua ez zen herrialdeetara esportatuz; eta bestea, kanpoan saltzeko oztopoak zeuden merkatuetan herrialde horietan bertan ezartzea edo kokatzea. Mundua lau zatitan banatu zuten, ustiatu nahi zituzten merkatuen arabera. Merkatu estrategiko horiek honakoak ziren: Europa, Ipar Amerika, Asia eta Hegoamerika (Afrika eta

Australia merkatu txikiak ziren). Europa, Ormaiztegitik zerbitzatzeko aukera zegoen, eta beste merkatu estrategikoetan ekoizpen plataformak sortzen hasi ziren.

- Irizar Maghreb, Maroko, 1997

Marokon filial bat sortzeko aukera 1997an sortu zen Irizarrek Fancovel, hiri barruko autobus fabrikatzaile enpresaren %34a eskuratu zuenean. Irizar Maghreb deituko zen enpresa. Irizarren "lanpostuen garapen" misio eta teknologia transferentzia estrategiarekin, proiektuan barneratzea erabaki eta Everest autobus modeloaren teknologia transferitu zuten. Honako hau, kudeaketarako partaidetzarekin bat egiten zuten, izugarritzko emaitzak lortuz. 2001ean, Irizar Maghreb-en %100eko partizipazioa bereganatu zuten.

Azkeneko datuen arabera, Marokoko autokar sektorearen merkatu kuotaren %90a zuten beregain. Proiektu errentagarria da eta etorkizunean merkatu afrikarreko merkatuekin ekiteko aproposa.

2011.urtean enpresaren hazkundera nabarmen handitu zen; batetik, luxuzko autobus merkatuaren hazkundera, non merkatu kuotaren %100a zuen eta bestetik, hiri barruko autobus fabrikaziotatik Irizar plantarik garrantzitsuenetariko bat dela esan daiteke.

- Irizar Brasil, Brasil, 1998

1998an Irizarrek Brasilera jo zuen eta Caio-rekin lantegi berri bat jarri zuen martxan, Irizar- Caio izen ipiniz. Caioek urte horietan hiri barruko autobusak ekoizten zituen eta autobus merkatuko segmentuaren liderra zen %40ko merkatu kuotarekin. Irizar-Caioren bazkide bakoitzak kapitalaren %50a jarri zuten. Lankidetzaren helburua, Ormaiztegitiko kooperatibarentzat Brasilgo merkatuan errazago sartzea zen; baina, 1998 urte bukaeran, lurraldeko krisiaren ondorioz Caio bere partizipazioa Irizarri saltzera behartuta zeuden. Honela, Irizar-Brasil sortzen da, Irizar enpresaren %100a kontrolatzen duelarik gaur egun arte.

2011.urteanarteko produkzio erritmoa hiru autobus egunekoak izan dira, planta honetako aktibitate maximoa suposatzen zuelarik. Brasildik, merkatu lokalari erantzuteaz gain, produkzioaren %75a Txile, Australia eta Hegoafrikara esportatzen du.

- Irizar México, Mexiko, 1999

Irizarrek atzerrian martxan jarri duen beste lantegietako bat Mexikon kokatzen da, hain zuzen ere, Queretako hirian. Irizar Mexikon 2000 milioi pezetako inbertsioa egin zuen Irizarrek bere garaian. Planta berri honek, EEBBko eta Kanadako merkatuan sartzeko zubia izatea espero dute Ormaiztegitikoei. Hala ere, oso garrantzitsua da Mexikoko merkatua Irizarrentzat. Izan ere, Mexikon egiten diren bidaiaren ia %98a autobusez egiten dira, eta horrek merkatu handia mugitzen du, Mexikoko BPGren %7,5 errepide bidezko garraioak sortzen baitu. Honela, 2011.urtean (Irizar-Brasil bezala)urteko produkzio erritmoa hiru autobus egunekoak izan dira; hots, 700 autobus baino gehiago urtean.

- Irizar Southern, Afrika, 2004

Erlazio komertzial baten ostean, planta berri bat ezartzea pentsatu zuten Afrikan. Hasiera batean, 2002. urtean, Hegoafrikako bitartekari lokal batekin Irizar Brasiltik berrehun autobus baino gehiago eman ziren, non Hegoafrika eta bere ingurutik gertu dauden herrialdeetan banatuta zeuden. 2004. urtean, Irizarrek partaidetzaren %100a lortu zuen Irizar Southern Africa izena harturik.

- Irizar Tianjin, Txina, 1995etik 2012. urtera

1995ean Txinan sortu zuen Irizarrek atzerriko lehenengo filiala: Tianjin Irizar, CoachCo. Lts. Merkatua erakargarria izanik, eta bertara sartzeko zailtasunak kontuan hartuz (autobusek %80ko muga saria zuten) bertan ekoizten hastea erabaki zen. Atzerriko enpresa hau, momentu horretan Txinan kokaturik zegoen eta Alsa enpresarekin eratutako joint-venturea zen.

2012. urtean ordea, Txinako produkzio enpresa bertan behera uztea erabaki zen. Jada, ez zen merkatu interesgarria Irizarrentzat, lehia interesik ez baitzuen.

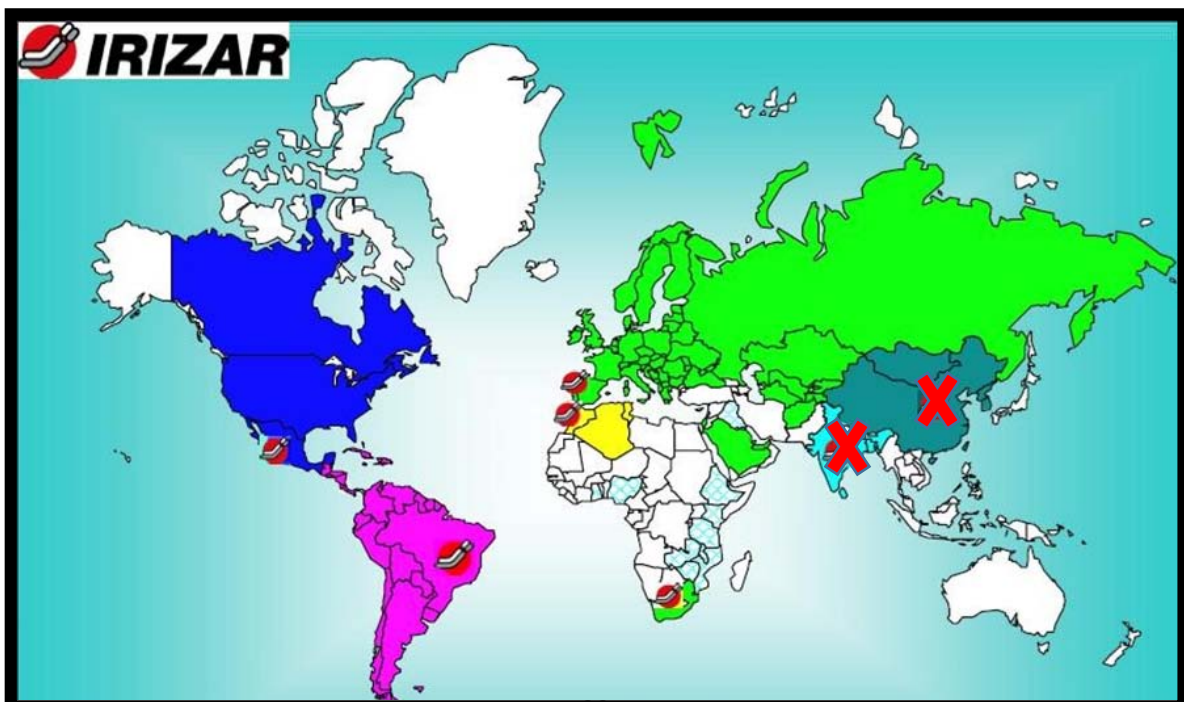
- Irizar TVS, India, 2001etik 2014. urtera

2001. urtean milioi pezeta inbertitu zituen autobusentzako produktuak egiteko enpresa berria sortzeko, bertako bi konpainiekin, Ashok Leyland eta TVS, akordioa lortu ostean. Joint-ventura honekin, luxuzko autobusak, minibusak eta hirientzako autobusak ekoizten ditu.

2014. urtean berriz, Txinaren kasuan bezala, bertako planta produktiboa bertan behera uztea erabaki zuten Irizar estrategiaren ildotik urrun zegoelako.

IRUDIA 6

Irizarren produkzio plantak (Nik egina)



Laburbilduz, Irizar taldeak, bost herrialdeetan kokatzen ditu bere produkzio enpresak: Espainian (egoitza nagusia da eta Gipuzkoako Ormaiztegi herrian dago), Brasilen, Mexikon, Marokon, eta Hegoafrikan. Presentzia komertziala berriz, bost kontinenteetako lauorgeri eta hamar herrialdeetan baino gehiagotan du.

Roberto Iñiguez-i egindako elkarrizketari esker esan daiteke herrialde asiarrak (Txina eta India) uztearen zergatia batik bat, estrategiarekiko alineazio ezagatik dela. Herrialde hauetan jada ez diete kalitateari, segurtasunari, produktuen balore multzoei... nahi bestelako garrantzirik ematen. Irizarren ekarpena gaur egun, Txinan eta Indian oso mugatua da eta ia Irizar taldearen strategi nagusiaren aurkakoa. Honela, bi herrialde hauek uztearen bidea hartu dute beste bide berri bati hasiera emateko: Adunako planta berria. 60 milioi euroko inbertsioa egin behar dute Adunako elektro plantan, non 2016 urte amaierarako prest edukiko duten produkzioa aurrera eramateko. Bertan, Irizar taldeko autobus integral eta autobus elektrikoetan zentratuko dira gehienbat.

6.2.2 SARTZEKO ETA IRAUTEKO ESTRATEGIA

Aurrez ikusi dugun moduan, enpresak zein merkatuetara joan behar den erabaki ondoren, nola sartu behar duen erabaki beharko du. Denborarekin ereduak aldatzen joaten dira; normalean enpresak denbora aurrera joan ahala atzerriko herrialdearekin eredu handiagoko konpromisoa hartzen du. Hala ere, inguruarekin erlazionaturiko faktoreak kontuan hartzen dira, nazioarte zein herrialde mailarekin eta kokaturik dagoen sektorearekin zer ikusia dutenak. Bestetik, enpresaren barne aldagaiak kontuan hartu behar dira, bere baliabide eta ahalmenak. Honela, produktuaren nazioarteko ahalmena, zuzendarien jarrera, enpresaren barne-kultura, nazioarteko jardueri buruzko esperientzia eta ezagupen mailak ere kontuan hartuz.

Atzerriko merkatuetan sartzeko estrategia egokienaren aukeraketa enpresarentzat garrantzi handiko erabakia da, baliabideak eta hartzen diren arriskuak desberdinak direlako. Nazioartekotzeak, izaera dinamikoa du; alegia, nazioartekotze prozesuan aurrera egin ahala enpresak atzerriko merkatuekin dituen konpromiso eta loturak aldatuz joan ohi dira.

Bestalde, nazioarteko merkatuan bizkortasun handiz sartzeko, zuzeneko eta ez-zuzeneko kostuak, arrisku ekonomiko eta komertzialak, eginiko inbertsioa eskuratzeko denbora... aztertu beharreko faktoreak bihurtzen dira erabakiak hartzerako orduan. Honela, produkzio filial bat edo bertako hornitzaile batekin lan-harremanetan ipintzea ez litzateke hain egokia izango esportazio eragiketak egitea baino. Baina, nazioarteko merkatuetan presentzia edukitzeak denbora luzean emaitza positiboagoak eskuratzeko ahalbidetzen du, nahiz eta arrisku gehiago edukitzea dakarren. Ondorengo taulan, merkatu berri batera sartzeko modu ohikoenak erakutsiko dizkizuet:

TAULA 8 Kontrola, baliabideak eta arriskua nazioartekotzean

| | Esportazioak | Lizentziak | Jointventure | AIZ | Erosketak |
|-------------|--------------|------------|--------------|--------|-----------|
| Kontrola | Handia | Txikia | Ertaina | Handia | Ertaina |
| Baliabideak | Ertaina | Txikia | Ertaina | Handia | Handia |
| Arriskua | Txikia | Handia | Ertaina | Txikia | Txikia |

Iturria: Angel Errasti (2003). Kooperatiben garapena globalizazio garaian: nazioarteko hedapenaren politika sozioekonomikorako gakoak.

Argi dago Irizar merkatu askotara zabaldu dela eta merkatu askotan saltzen dituela bere produktuak. Salmenta hauek modu ezberdinetan egiten ditu. Esportazio zuzenaren bitartez (ordezkaritza helburuzko herrialdeetan) 72 lurraldeetan banatzen ditu gehienbat, Europako herrialdeetan. Hau da, ondasunak edo zerbitzuak baino ez dira ateratzen kanpora. Baliabideak arriskuan jartzea, arriskua, etekinen potentziala eta kanpo eragiketen gaineko kontrola minimizatu egiten ditu.

Bestetik, Irizarrek atzerriko produkzio ezarpena manufaktura-multinazionalerako balio hedadura handiko kanpo inbertsio zuzenak egiten ditu atzerriko lau herrialdeetan: Maroko, Brasil, Mexiko eta India. Azken honetan, bi produkzio enpresa edo planta daude. Honela, lurralde hauetako merkatuak hornitzea lortzen du.

Azkenik, atzerriko produkzio ezarpen asanblatua Hegoafrikan kokatzen da. Merkatu lokala ustiatzeaz gain, Brasil eta Australia herrialdeei hornitzen dizkie beren produktuak.

6.2.3 HAZKUNDE ESTRATEGIA

Esparru honetan kanpo ezarpena sortu edo erosi egin daitekeen aztertzen da. Bi estrategia bereiz ditzakegu: alde batetik, barne hazkundeak eta bestetik kanpo hazkundeak. Irizarren kasuan, barne hazkundeak eman dira Mexiko (1999) eta Hegoafrikan (2004); hots, jabetza osoko kanpo inbertsio bat sortzen da. Bere baliabide propioak dituen enpresa sortzen du inbertsioaren helmuga den herrialdeetan. Bestetik, Maroko, Brasil, eta Indian kanpo hazkundeak eman dira. Hauetan, inbertsioaren helmuga den herrialdean dagoeneko ezarrita dagoen enpresa bat osorik bereganatzea litzateke (Txinaren kasuan, Irizarrek estrategia hau ere erabili zuen).

Ikuspuntu makroekonomiko batetik, kanpo hazkundeak ez du produkzioaren gehikuntza bat suposatzen; bakarrik, aktibo talde baten jabetza aldaketa ematen da. Beraz, enpresa hazten da baina bere sistema ekonomikoa ez. Irizarrek, lehenik eta behin fusio estrategia bitartez, juridikoki independenteak diren beste enpresekin elkartzuz enpresa barri bat sortzea bilatzen zuen. Marokon, Brasilen, Indian eta Txinan honen bitartez, beren merkatuetan sartzea lortu zuen. Denborak aurrera egin ahala, Ormaiztegiokoek aipatutako enpresa hauetako batzuegan maila handiagoa lortzea lortu zuten, bertako akzioen gehiengoa erosiz. Esaterako, Irizar Maghreb-en akzioen %a hasiera batean, %34koa zen eta 2001.urtean berriz %100a. Bereganatze hori eskuratze bitartez izan zen.

Globalizazio-prozesuaren ondorioz, Irizar taldeak fusio/eskuratzeak erabili ditu, alde batetik, nazioarteko lehiakide handienekin baldintza hobetoak lortzeko eta bestetik, nazioartekotze-prozesuak garatzeko.

Fusio mota ezberdinak daude. Irizarrek erabili dituenak izan dira:

- Fusio horizontala: Maroko, Brasil, India eta Txinako enpresekin bat egin zuen Irizarrek, non sektore berekoak ziren. Hots, antzerako produktu eta zerbitzuak eskaintzen dituztenen artean eginikoak.
- Fusio bertikala: kasu honetan, produktu edo zerbitzuaren balio-kateko maila ezberdinetan ari diren enpresek parte hartzen dute.
- Fusio osagarriak: sektore ezberdinetako enpresen artean eginikoak dira, baina sektoreen artean erlazioak dutenak. Lehen, Irizar, Ispacols, Masats...

Fusio edo eskuratze estrategiak abian jartzeko arrazoiak anitzak dira:

1. Kostuen murrizketa.
2. Merkatuko boterea.
3. Baliabide osagarrien konbinaketa.
4. Sinergia finantzarioak lortzea.
5. Abantaila fiskalak.
6. Sarrera-hesiak gainditzea, besteak beste.

Kanpo hazkundeak enpresari onurak ekartzeaz gain, eragozpenak ere ekar ditzake zentzua ez bada ondo erabiltzen. Prezio altuak dituzte, normalean barne hazkundeak baino garestiagoak izan ohi dira. Eskuratu nahi den enpresaren kontrola handiagoa den heinean, primak ere handiagoak izango dira. Gainera, atzerriko lurraldean eskuratzeko nahiaren zurrumurruak heltzen direnean, erosgaia den enpresaren prezioa laster igotzen da. Bestalde enpresaren tamaina handitzeagatik, malgutasun eta koordinazio galera ematen ohi da neurri handiago edo txikiago batean, eta monopolioen aurkako erreakzioak sortu daitezke.

6.2.4 BIZIKIDETZA ESTRATEGIA

Gaur egun, Txinako planta martxan segitu ez arren bere momentuan bizikidetzaren gaia oso garrantzitsua bilakatu zen. Txinako kultura, lan egiteko eta saltzeko modua, administrazioekin harremanetan ipintzeko modua, hizkuntza, erlijioa... ezberdina da. Honen aurrean, Txinan eginiko inbertsioa %50ekoa izan zen. Kasu honetan, lankidetzaren hitzarmenak egin zituzten Txinarekin. Hasiera batean, Txinako atzerriko produkzio ezarpena %50ean banatzen da, babestutako sektore baten sozio publikoa delako eta gobernuak hala exijitzen zuelako. 2005 urtetik aurrera, kapitalaren %50a duen sozio pribatu batekin partekatu zuen.

Indiako kasuan ere, lankidetzaren hitzarmenak daude. Izan ere, hiru enpresen artean banatze da Irizar TVS , jointventure akordioa zati berdinetan banatzen delarik, bakoitzarentzat %33.3koa izanik.

Maroko, Brasil eta Hegoafrikako lurraldeetan finkatutako enpresak bakarka lehiatzen dute inolako laguntzarik gabe. Beraien hasiera, ez zen gaur egungo egoeraren berdina; lankidetzaren hitzarmenaren bidez hasi baitziren nazioartekotzen.

6.2.5 ESTRATEGIA KORPORATIBOA

Produktu arloan, Irizarrek espezializazio edo dibertsifikazio aukeren artean, dibertsifikazioaren aldeko apustua egin du. 2009. urtera arte Irizarren dibertsifikazioa murriztua eta euren artean lotura zutenak ziren; espezializazioan oinarritzen zen batez ere. Aktibitate nagusiko produktu gutxi batzuen ekoizpenean jarduten zuen (autokarren karrozatuak) eta menpeko batzuetan, hala nola, aire girotuko ekoizpenean-Hispacold 1998-, ateentzako sistema elektriko eta pneumatikoetan –Masats 2002-. Honela, efektu sinergiakoa sortuko da, negozio unitate ezberdinak elkartzen direnean lortzen den balioa bi enpresen edo gehiagoren balio independentearen batura baino handiagoa denean.

2009. urtetik aurrera, dibertsifikazio estrategia Irizar taldearen indartzearen gako gisa definitzen du Irizarrek berak. Urte horretan bertan, Jema Energy S.A. gehitu zen Irizar Group taldera, eta bi urte beranduago, 2011.urtean Datik enpresa. 2012an Creatio – I+G zentro teknologikoa. 2013 urtean Alconza Berango S.A.

Nazioartekotze estrategiko aldetik, Irizar taldeak estrategia global bat jarraitzen du egitura transnasionalean oinarritzen dena. 1995.urtean hasi zuen nazioartekotze estrategia, hedapen eta elkartasun estrategiak jarraituz.

Matrizearen eta filialaren arteko harremana autonomoa da, eredu komun eta kudeaketa autonomian oinarritutakoa. Irizarrek atzerrian dituen lantegiak normalean matrize enpresatik datorren koordinatzaile nagusi baten laguntzaz autogestionatzen da. Aipatzeke, koordinatzaile nagusi honen papera, gutxi gorabehera 4 urteren buruan tokiko pertsona batek hartzen duela.

Nazioarte mailan, unitate bakoitzeko lanak 4-15 pertsonen taldeetan egiteko antolatuta dago, modu autonomo eta autogestionatuan lan egiten dutelarik, guzti hau komunikazioan inbertsio handiak eta esperientzia-partekatuaren bitartez koordinaturik. Antolatzailearen betiko papera desagertu egiten da, honen partez "erraztailearen" papera sartzen baita; azken honen eginkizun nagusia lan-talde desberdinei beharrezko laguntza eskaini eta organizazioan zehar komunikazio egokia egon dadin laguntzea da.

Azkenik, integrazio bertikalaren kasuan, Irizar bere hornitzaile propio izatera pasatu da. Honela, Irizarren integraturik daude erosketa bolumenean partehartze garrantzitsua duten eta produktuarengan eragin handia duten hornitzaileak, hala nola, pinturak, kolak, estrukturak ... hornitzen dituztenak.

Hornitzaile hauekin komunikazio apropos bat edukitzea nahitaezkoa da, izan ere, "Just-in-time" sistema ezarri baita Irizarrek autobusak egiteko beharrezkoak diren materialen %60an.

Halaber, duela gutxi dagoeneko aurreikusirik zegoen baina oraindik ezarririk ez zegoen urratsa eman zen: Bezeroa prozesuan integratzea. Honekin, langileei bezeroek ziotenaren berri eman ordez, langileek eurek zuzenean entzutea bezeroek ziotena ahalbidetzen da.

6.2.6 LEHIATZEKO ESTRATEGIA

Aurrez aipatu dudana bezala, Irizarrek nazioarte mailan eskaintzen duena produktuen kalitatez gain, bezeroenganako gertutasuna eta zerbitzua da. Produktuen kalitateari dagokionez, Irizar enpresak desberdintze estrategia garbiaren apustua egin duela esan dezakegu, izan ere:

- Enpresaren negozioa luxuzko autobus merkatu-nitxora bideratu da, baliabideak eta gaitasunak segmentu honetan kontzentratuz. Luxuzko autobusen segmentuak bezeroari balio gehiago emateko marjina ematen du, eta, hortaz, gehiago kobratzeko ere. Irizar enpresarentzako segmentu aproposagoa da, honek ez baitu beste ekoizleek (hala nola, Mercedes, Man, etab.) duten haina tamaina eta hauek eskala ekonomia handiagoekin jokatu dezakete.
- Antolamenduan erabateko aldaketa burutu du, estruktura murriztuz eta zeharkako kostuak minimora murriztuz.
- I+G+b sustatu du, antolamendu guztia sartuz eta alderdi guztiak barneratuz: Produktuak eta prozesuak.

- Etengabe begiraten du merkatua, bertan ematen diren merkatu joerak ikuskatzeko; Irizar enpresako pertsonal guztiak bere estrategia etengabe berrikusten du.

Munduko bost toki estrategikoetan daude kokatua Irizar taldea, eta horrek ahalbidetzen dio mundu guztian zehar dauden bezero nazioartekotuei zerbitzua edozein tokitan ematea.

6.2.7 EGITURA ESTRATEGIKOA

Nazioarteko estrategiei aurre egiteko Irizarrek ahalbidetu duen antolaketa egituraren diseinua, matriziala dela esan dezakegu. Forma matrizialaren ezaugarri nagusia zera da: erabakiak hartzeko gaitasuna filialetako zuzendaritzarekin konpartitzen dela. Estrategia, Ormaiztegiko zuzendaritzak finkatzen du baina beste herrialdeko partaideen laguntzarekin, eurak baitira atzerriko merkatuaren ezaugarriak, eskakizunak eta etorkizunean esperotako bilakaera hobeen ezagutzen dutenak. Bertako politikak eta erabakiak aurrera eramateko ordea, modu batean askatasuna dute atzerriko filialek. Dena den, askatasun horren barruan beharrezkoa da Ormaiztegiko enpresa matrizearen onarpena izatea. Izan ere, bertan duten bisio orokorra handiagoa da, informazio handiago dute, datu garrantzitsuagoak dituzte, kanpoko herrialdeetan duten bisioarekin alderatuz. Komunikazioa eta koordinazioa ezinbestekoak dira etxe nagusi eta filialen artean proiektu globalari begira. Bestela, pasa liteke Ormaiztegiko bisioa atzerrian duen enpresarentzat hartzen duen erabakia egokiena ez izatea, emaitza ez gustukoak lortuz. Erabaki garrantzitsuenak Ormaiztegin finkatzea garrantzitsua iruditzen zaio Irizarri, hain zuzen ere, aipatutako koordinazioa lortzeko. Erabateko askatasuna utziko balitz, egoera oso kontraesanak sor litzateke. Esaterako, produktu berdina Mexikon prezio jakin batean saltzea eta Europan beste prezio batean saltzea. Gaur egungo merkatu globalizatu honetan bezeroak mundu guztian kokatuta daudenez ez da posible honelako egoerak ematea.

Eguneko kudeaketari dagokionez, askatasun osoa dute. Izan ere, ez dute piramide itxurako hierarkiarik. Bertako langileek hartzen dituzte eguneroko erabakiak, askatasun handiarekin. Gainera, kalitate, prezio, ekoizpen arloak, merkataritza ... bertan dituzte, langileengandik oso gertu.

Informazioaren elkartruke handia dago, etxe nagusi eta filialen artean. Teknologia gehiago dago eta ezagutza ere handiagoa da. Ezagutza hori, filialek elkar-trukatzen da.

6.2.8 IKUSPEGI ESTRATEGIA

Nahiz eta Irizar enpresak ohiko sektore trasnasionalean parte hartu (automozio sektorean), autobusen azpisektorean elementu multidomestiko gehiago ditu autoen sektorean baino. Bertan azaltzen diren presioak handiagoak dira autoenen sektorean baino, izan ere, bezeroen nahi eta beharrak asetzea eta hauengandik gertuago egotea behartzen baitu. Bestalde, globalizazioaren presioa gehienbat, kostuzkoa da.

Beraz, Irizar, enpresa multinazional transnazional eta domestikoa konbinaketa bat dela esan daiteke. Integrazio global eta aukera lokaleko probetxuen koordinazio handien eskutik lortzen dute estrategia sendoa eta egonkorra bilakatzea. Aipatutako estrategia, merkatu zehatzen ezaugarrietara egokitzea nahitaezkoa du; adibidez, Mexiko herrialde baterako autobusen neurriak handiak izan daitezke, bertako ohituren eta ematen duten bizimoduagatik, eta klimatizazio arloan garrantzi handia eman diezaioke. Bestalde, beste herrialde batek, beste ezaugarri batzuei emango die lehentasuna.

7. KAPITULUA. IRIZARREN BI MOMENTU BEREZI

7.1 SARRERA: KOLDO SARATXAGA

Kapitulu honetan, Irizar enpresak jasandako bi momentu bereizgarrienak aztertuko ditut. Bi momentu bereizgarrien zergatia, zuzendari orokor berria izendatzearekin bat dator, Koldo Saratxagarekin hain zuzen ere.

Koldo Saratxaga Irizar enpresara joan aurretik, Irizar egoera larrian aurkitzen zen. Honela, Koldori nahitaezkoak iruditzen zitzaizkion aldaketak ipintzen hasi zen enpresan. Koldo Saratxagak, 1991tik 2005era, Irizarren finkatu zuen bere burua, ezinbesteko pertsona bihurtuz. Hamalau urtez zuzendu zuen Irizar enpresa eta galera handiak izatetik etekinak izatera pasatu zen. Lanpostuak ere, kolokan edo arriskuan izatetik lanpostu berri asko sortzea lortu zuten, mundu guztian zehar.

Koldo Saratxaga oso ezaguna bihurtu da Irizar enpresatik pasatu eta gero. Izan ere, Koldok beste enpresari askok ez bezala beste ideia ezberdinak zituen buruan. Beti azpimarratu izan du edozein enpresaren jatorria pertsonak osatzen dutela eta honen arabera hartu behar direla erabakiak. Taldeko lana suspertu behar dela, erabaki guztiak denen artean hartu behar direla eta pertsona guztien iritzi eta ideiak kontuan hartu behar direla ere azpimarratzen du Saratxagak. Lortutako arrakastari esker, enpresa munduan dituen ikuspegi eta pentsamenduak mundu guztira zabaldu dira eta etorkizun batean gainontzeko enpresek enpresa egonkor eta efiziente batean bihurtzeko asmoz.

Beraz, Irizar taldeak bi momentu ezberdin izan ditu. Lehenengoa, Irizar sortu zenetik 1990. urtera bizi izandakoa. Bigarrena berriz, Irizarren zuzendari aldaketa eman ostekoa, 1991tik gaur egunera. Hala ere, aipatu beharra daukat Koldok 2005 urtean Irizar fisikoki utzi eta gero, ondorengo lau urteetan aholkatzen jarraitu zuela (2005-2009).

7.1.1 IRIZARREN INFLEXIO PUNTUA

1991. urtean krisiaren ondorioz eta enpresaren organizazio eta orientazio ezagatik Irizar oso egoera larrian egon zen: 1000 milioi pezetako galerak, 300 milioi aurreko urtean eta 286 langile produkzio baterako non ez zen autoa eguneko pasatzen. Ez zegoen aukerarik finantza injekziorik egiteko; Irizar ixteko zegoen.

Premiazko aldaketa behar zuten eta hori dela eta, 1991ko irailean biltzarra egin zuten Koldo Saratxagaren laguntzaz (zuzendari berria). Hartutako lehenengo neurria krisiaren jatorriak deuseztatzea eta hori lortzeko alde batetik, salmenta hondagarrienak ziren %20a identifikatu eta eten; beste alde batetik, salmenta-kapitala-pertsona triangelua orekatu (salmenta errentagarriak eskuratzeko gehiegizko langileak zeuden). Saratxagaren beste nahia konpromiso estua lortzea zen, konfiantza eta sinesgarritasun partekatua zuzendari berriaren eta kooperatibisten aldetik.

Beraz, gerente aldaketa beharrezkoa izan zen zulo beltzetik ateratzeko baita honek zekarren sinesgarritasun eta motibazioa ere. Gainera biltzarrean onartutako proposamena epe laburreko erreferentzia marko gisa hartu zen:

- Bermea eskaintzen duten salmentak bakarrik saldu.
- %15eko errentagarritasun tasa lortzen saiatu.
- 225 langile gutxienez lanean mantentzen segitu.

Pertsonen ahaleginek laster eman zuten emaitza positiboak alderdi ezberdinetan. Irabaziak lortzen hasi ziren autobus guztietan, pertsonak lan-taldean lana egiten ikasi zuten eta biltzarrean zuzendariak esandako hitzak sinestez eta konfiantza hartuz joan ziren.

TAULA 9 Biltzar aurretik eta ondoren lortutako emaitzak

| | 30/09/91 | 31/12/92 |
|------------------------------------|----------|----------|
| Salmentak | 3136 | 3726 |
| Errotazioa | 1.48 | 1.75 |
| Aktiboa | 2116 | 2134 |
| Errendimendu-tasa | %-25.4 | %27.3 |
| Balio erantsia/salmenta | %18.2 | %35.8 |
| Balio erantsia/lanpostua | 2 | 5.07 |
| Salmenta/lanpostua | 11 | 14.17 |
| Lanpostua | 286 | 263 |
| Independentzia (R propios/Rajenos) | 0.37 | 0.52 |
| Finantza gastua | 78 | 149 |
| Soberakin, escedente | -616 | 201 |

Iturria: Irizar la reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Cluster conocimiento.

GLOBALIZAZIO IRAUNKORRA ESTRATEGI MODUAN

Behin larrialdi garaia pasa ondoren 1993ko maiatzean zetozen urteetarako plan estrategikoa garatzeari ekin zioten. Horretarako, 1994 eta 1996 urte bitarterako estrategia nagusiak bi ziren:

1. Nazioartekotze estrategia.
2. Produktu estrategia.

Beraz, erabaki oso garrantzitsuak hartu ziren non etorkizun baterako globalizazio estrategia zuten helburutzat. Globalizazioa merkatuen dibertsifikazioan eta produktu bakar batean kontzentratzea du oinarri.

- Merkatuen dibertsifikazioari esker, enpresarentzat sinergiak lortzea eta arrisku globala ahalik eta gehien murriztea da. Matriz de ANSOFF.
- Produktu bakarrean pairatzean, kalitate handiko produktua izatea lortzen du eta beren bezero gustuei arreta jartzea lortzen dute; Irizar produktua beste produktuekiko ezberdintzen denez esklusibitatea lortzen dute.

Luxuzko autokarren ingeniarietza eta berrikuntza guztia merkatu ezberdinetako eskakizun, berezitasun eta araudiei zuzendurik zeuden. Gehien erakartzen zieten herrialdeak Alemania, Italia eta Erresuma Batua ziren kalitate arloan exijentzia maila altua zutelako. Irizarren helburua, eguneko produkzioa handitzean zen eta honela ospea lortzea. Honela, Europako txasis edo mekanika fabrikatzaileekin errazago topo egitea lortzen zuten eta merkatu berriko eskaerei erantzuteko tresna gehiago zituzten. Momentu horretan Espainiako inork ezin zuen horrelako edozer eskaini.

Kanpoko hainbat egoerek enpresetako ekintzak mugatzen dituzte baina Irizarri ez zion modu absolutu batean eragin. Honek, lehiatze abantaila moduan hartu zuen. Dibisio berri bat ireki zuten transferentzia teknologikoa modu eraginkor batean bultzatzeko. Merkatu egokienetan pentsamendu hori aplikatuz bideragarria litzateke bertako ohiko ekintza komertzialetan parte hartzea, ezin izango bailitzateke lurralde horretako produktu-prezioekin lehiatu.

Honela, 1995ean produkzioko zuzendariaren gidaritza pean, Euskal Herriko lehenengo enpresa izan zen “Jointventure” –a Txinan sortzen. Honen bidez, enpresaren ezagutzak edo knowhow-a munduko edozein enpresetara zabaltzen da bertako akzioen % bat lortuz.

TAULA 10 Urtean lortutako emaitzak

| Urte batean lortutako emaitzak |
|--|
| Merkatuko kuota bikoiztea lortu zuten, %30-tik gora. (merkatu barruan) |
| Alemanian emaitza bikainak lortu zituen. |
| Erresuma Batuetan merkatuan sartu bezain laster “urteko autobus hobereana” titulua eskuratu zuten. |
| Aipatutako lurralde hauetaz gain, Frantzia eta Italia ere Jointventurako hitzarmen komertzialak lortzen ari ziren. |
| Irizarreko autobusak 12 toki ezberdinetan zeuden. |
| 700 milioi pezetako irabaziak lortu zituzten. |
| Produkzioko erritmoa jada eguneko 2 autobus ziren. |

Iturria: nik egina

Produktuen ingeniarietza departamentuak gogor egin zuen lana, produktua herrialde ezberdinetako baldintzetara moldatzeko. Hala nola, Erresuma Batuetan bolantea eskuinean ipintzea, eskandinaviarrentzat klimatizazio berezia ipintzea ... Bezeroen eskaerei sekulako arreta ipintzen diete Irizarreko langileek eta horri esker salmenta bolumena geroz eta handiagoa izan da. Ez dugu ahaztu behar Irizar txasis eta mekanika fabrikatzaile handien aldean segitzen duela merkatu honetan; Mercedes, Man, Scania, Iveco, Renault, Volvo..., non produktuaren ekoizpen-kostu totalaren %45 inguruan parte hartzen duten. Beraz, hauen pausoak jarraitzea oso garrantzitsua da, produkzio ahalmena handia izateko eta honela, merkatu globaleko eskaerari aurre egiteko. Irudiak zeregin garrantzitsu bat betetzen du merkatuan, bidaiari-lagunaren eragin handia kontuan hartuz gero.

Momentura arte lortutako arrakasta eta egindako bide bikaina 7 faktoreen menpe daudela esan daiteke:

1. Produktua
2. Lidergoa
3. Lan taldea
4. Malgutasuna. Etengabeko eraberritzea
5. Barne hobekuntza
6. Enpresaren irudia
7. Enpresako kultura

Estrategia proposatu zen egunetik urte batera enpresak nazioartekotzea bereganatua zuen. Beraz, estrategia berri bat ipintzea nahitaezkoa zen. Enpresako zuzendariak etorkizunari begira produktu eta merkatuko garrantziaz gain, beste arlo bati eman zien garrantzia: pertsonen. "Somos las personas-reflexiona Koldo- las que tenemos que ser capaces de mantener este éxito que tenemos ahora. Tenemos que seguir por tanto creyendo e impulsando a las personas. Y dentro de este espíritu preguntamos: ¿qué queremos?, ¿cuáles nuestra meta a largo plazo?". Cluster conocimiento (1997).

Honela, estrategia berriaren oinarria hau izan zen: bezeroak gogobete eta balio gehigarriagoa eman. Hots, bezeroen eskariak asetzeko eta aurrera eramateko beharrezkoa baldin bada hainbat oztopoei aurre egitea, aurre egingo zaie. Adb: Real Madrilgo ekipoak autobus bat 18 egunetan entregatzea nahi zuten. Denbora horretan eskatutako baldintza guztiak betetzea erronka bihurtu zen baina merezi zuen lan gogor hori egitea. Entrega-epea bete ondoren bezeroari segurtasuna transmitituz bizi guztirako bezeroa lortu zuten.

Estrategia berria lortu ahal izateko Irizarrek oinarritzko 4 balore hauek jarri zituen martxan:

1. Kalitatea
2. Zerbitzua
3. Berrikuntza
4. Kostua

Bezeroen eskaera askoei erantzuteko asmoz, 1994ko urte amaieran anbizio handiko proposamena egin zen biltzarrean: orain arteko egungo produkzioa bikoiztu langileen kopurua %40an igoaz. Hori gutxi balitz, merkatu berdinean mugitzen segitu nahi zuten, kapitala eraldatu gabe eta salmenta marjina mantenduz.

TAULA 11 Enpresako estrategia orokorra

| | 1994 urtea | Etorkizuna |
|-----------------------------|---|---|
| Urteko produkzioa | 450 (eguneko 2 autobus) | 900 (eguneko 4 autobus) |
| Produktua | Luxuzko autobusak, bezero multzo berdinei | Luxuzko autobusak, bezero multzo berdinei |
| Baliabideen kapitala | 94 | 94 |
| Salmenta margena | 94 | 94 |
| Pertsona kopuru | 350 | 480 |

Iturria: Irizar la reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas.
Cluster conocimiento

Horretarako, kudeaketa eredu berria nahitaezkoa zen erabateko aldaketak sortu ahal izateko: ingeniari-tza-berria. Beraz, etapa berri bat sortu zen gaur egungora arte

Garbi zegoen kudeaketa ereduan aldaketa sakon bat behar zutela proposamena aurrera eramateko. Erronkarentzat tresna egoki bat behar zuten: REINGENIARITZA. Koldo Saratxagak definizioa hau eman zion: “revisión fundamental y rediseño radical de los procesos del negocio para alcanzar mejoras espectaculares, hasta un 100% si es necesario”. Beraz, egitura klasikoa apurtzea aukeratu zuten egitura berri bati ongi etorria emateko

REINGENIARITZA KUDEAKETA EREDU GISA (1995-1998)

Etorkizuneko estrategia eta reingeniaritza aurrera eramateko 5 pauso hartu zituzten:

- Liderraren uste osoa eta korporatiboaren erabakia.
- Koordinazioaren erantzukizuna eraman behar duen pertsonaren izendapena eta prozesuaren aukeraketa.
- Prozesu berriaren kudeaketa oinarriak eta plan globalaren informazioa.
- Kanpo laguntzaileen kontratazioa.
- Prozesuaren eta ezarpenaren diseinu berria martxan ipintzea.

Prozesua, bezeroen eskaera zikloan oinarritzen da; hau da, autobusa eskatzen duten momentutik beren eskuetara iristen den momentura arte. Honela, bere barne hartzen ditu komertzial, ingeniari, planifikazio, hornikuntza, fabrikazio eta muntajeetako pertsonal zuzenak, hornitzaile eta bezero...

Prozesua eraldatzeko lehen urratsa informazioaren teknologia aldatzea zen. Informatizatzeko orduan, beharrezkoa zen enpresaren marko globalean sartzea; prozesu guztietan integraturik egotea. Enpresa globalaren ikuspegi berritik, software eta hardware estrategiak beharrezkoak zirela ikusi zuten prozesu beharriaren puntu kritikoak estaltzeko. Aldatu beharreko gauzak:

1. Enpresaren kudeaketa aldatzea prozesu berrira moldatzeko. Lehenik produktuaren prozesu eta sistema diseinua aldatzea. Honela, proiektua 2 zatitan jarri zuten martxan .
 - Diseinuaren arrazionalizazioan → ohiko geometriako CAD sistema erabili beharrean autobusentzako diseinu sistema berri bat erabiltzen hasi ziren. Puzzle antzeko bat litzateke diseinu ezberdinetako elementuekin, non beraien artean konbinatuz autobus partikular edo bakarra sortzen dute. Honela, herrialde berri batek eskaera egingo baluke, “moztu eta itsatsi” operazioekin nahikoa izango litzateke produktua eraldatzeko. Autobus egituren diseinuaz gain, xaflatuentzako, sistema elektrikoentzako ... ere diseinatu dituzte.

- Prozesuan → kontzeptu berdina aplikatu zitzaizkien autobusa osatzen zuten materialei. Egitura sendo bat lortzeko material ezberdinen artean autobus bakoitzerako konbinazio perfektu bat osatzera igaro ziren. Konfigurazioari esker nahi adina kasu sortzea lortu zuten.

Proiektuaren denbora murriztea lortu zuten eta prozesua lehen zena baino sinpleago bat sortzea lortu zuten.

Diseinuaren lehenengo faseetan, produktu ingeniartzeko eta bezeroen elkarrekintza biziari esker eta baita alde aurretiko bileretan departamentu guztiek produktuan parte hartzeari esker produkzioaren denbora txikiagotzea lortu zuten eta baita akatsak murriztea ere. Departamentuen artean zeuden mugak hausten joan dira eta pixkanaka proiektu hasieratik edozein motatako inputs eta ideiak ematen joan dira.

Produktuen berrikuntzako departamentuak paper garrantzitsu bat betetzen du. Enpresa barruko ezagutzak jasotzen ditu (inputs) eta baita kanpokoak ere. Beraz, bere ardura da ezagutza hauek bildu, landu eta enpresa guztiari igortzeko.

2. Fabrikazioko prozesuak aldatu behar ziren, berri. Departamentuen artean komunikazioa zegoenez, beraien arteko eztabaidetatik hobekuntzak ateratzen zituzten etorkizunean aplikatzeko. Hobekuntzak izan zitezkeen: garbiketa, hobekuntza ergonomikoak, kokaleku aldaketa, aldaketa teknologikoak, soldadura ordezkatzeko kolorengatik... Azkenean, prozesuan sartutako aldaketak dokumentatzen eta formalizatzen joan ziren, fabrikazio prozesu berri bati lekua utziz.
3. Dibergentzia sistema bat jarri zuten martxan arazoak, desbideratzeak, arazoentzako soluzioak... modu sistematikoa gordetzeko. Reingeniaritzaren filosofiari segituz enkargatuak ezabatu ziren eta beste modu batean sailkatu ziren. Honela, zuzeneko pertsonalek arazoentzako soluzioak eta proposamenak ematen hasi ziren; erresponsabilitate eta funtzio gehiago zeuzkaten langileek. Enpresa barruan komunikazioa indartzen eta garrantzi gehiago ematen hasi ziren. Orain enkargatuak eduki beharrean talde txikietan liderrak sortzen hasi ziren modu normal batean. Erraza izan zen sistema berri hau eramatea denek modu berdin batean parte hartu eta motibazio berdina zutelako: Irizarren proiektu berria aurrera eramatea eta lanaren gehikuntza mantentze edo gehiagotzea.

Aldaketa guzti hauei esker, prozesuaren kudeaketa gestioan “equipo linea cliente” kontzeptua sortu zen. Talde bat litzateke, autobusa sortzeko behar den langile orok osatzen dutelarik. Prozesu nagusiko funtzio ezberdina duten talde bakoitzak koordinatzaile bat dute. Honela, koordinatzaile guztiak elkartzen dira hilabetean behin gutxienez prozesua nola doan jakiteko. Modelo berri honekin komunikazioaren fluxua garbia da ekipotik bezerora arte, “equipo linea cliente”. Egunero informazioa aztertu eta igortzen da, negozioko klabe harremanaren arabera. Beraz, garbi uzten du Irizarrek bezeroen beharrak asetzea duela helburu.

Lortzen den emaitza: prozesua hasten den unetik amaitzen den arte, badakite zer pasatu den beraiek fabrikatutako autobusekin; baina ez dira zentratzen bakarrik beraien arloan pasatzen diren gauzekin, arlo guztietan pasatzen denekin baita ere. Orduan langileek ez dute

arduradunarengana jo beharrik edozein arazo konpontzeko. Taldeak erantzuten du horren eta beste gauza askoren aurrean. Informazio eta komunikazioan oinarritzen da proiektua.

“Talde bezero lineak” hornitzaile eta azpi kontratistak era natural batean elkartzen ditu. Linea honetan hornitzaileen 8/10ek parte hartzen dute: egiturakoek, pinturakoek, kolakoek... Hornitzaile hauekin komunikazio bikaina edukitzea funtsezkoa da eta hori dela eta, JIT sistema ipini dute martxan (just in time) materialen %60en kasuan. Honek, enpresa eta hornitzaileen artean presio jakin bat sortzen du baina integrazioarentzat mesedegarria da. Lehen aipatuta dudan moduan, hilabeteen behin “talde bezero linea” elkartzen da autobusarekin, bezeroekin... zer pasatu den jakiteko. Hemendik elkarrekintza sortzen da eta behar dituzten aldaketak edo gaitasunak hartzen joaten dira etengabe.

Hala ere, prozesuan azken pauso bat falta zen, bezeroak barneratzea. Bezeroek saltzaileei beren baldintza eta gustuak esan beharrean autobusa sortzen zuten langileei eskatzen hasi ziren. Eragin handiagoa sortzen zen honela, modu zuzen batean.

1994an reingeniaritzari esker, enpresaren kudeaketa ereduan eta organizazioan aldaketak egon ziren. Aldaketa estrategiko honek, enpresa haztea eta multinazionala izatea lortzen du. 3 urte inguruan, 44 herrialdeetako eskariak erantzuteko instalazioak hedatuz, produkzio plantak bateratuz, 3000 milioi pezeta inbertituz (18 milioi euro) eta produkzioaren ahalmena %50ean handituz joan ziren.

7.1.2 IRIZAR, MCC ETA NER GROUP

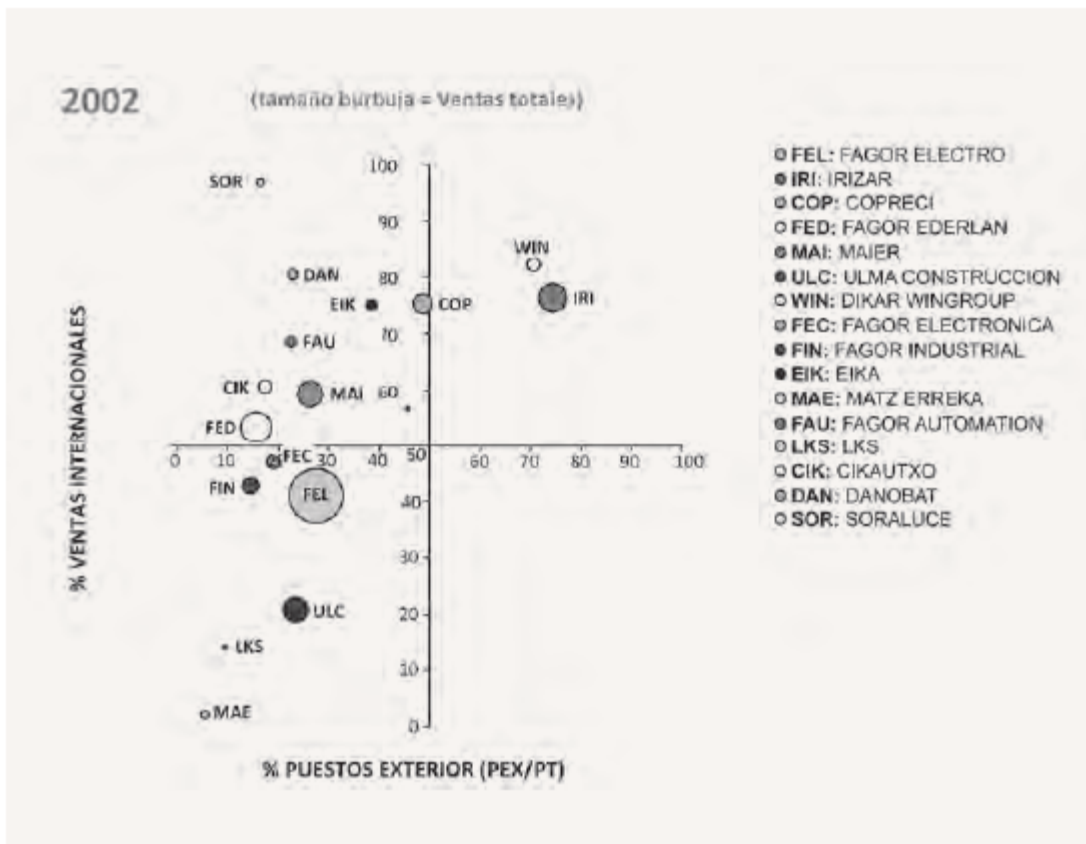
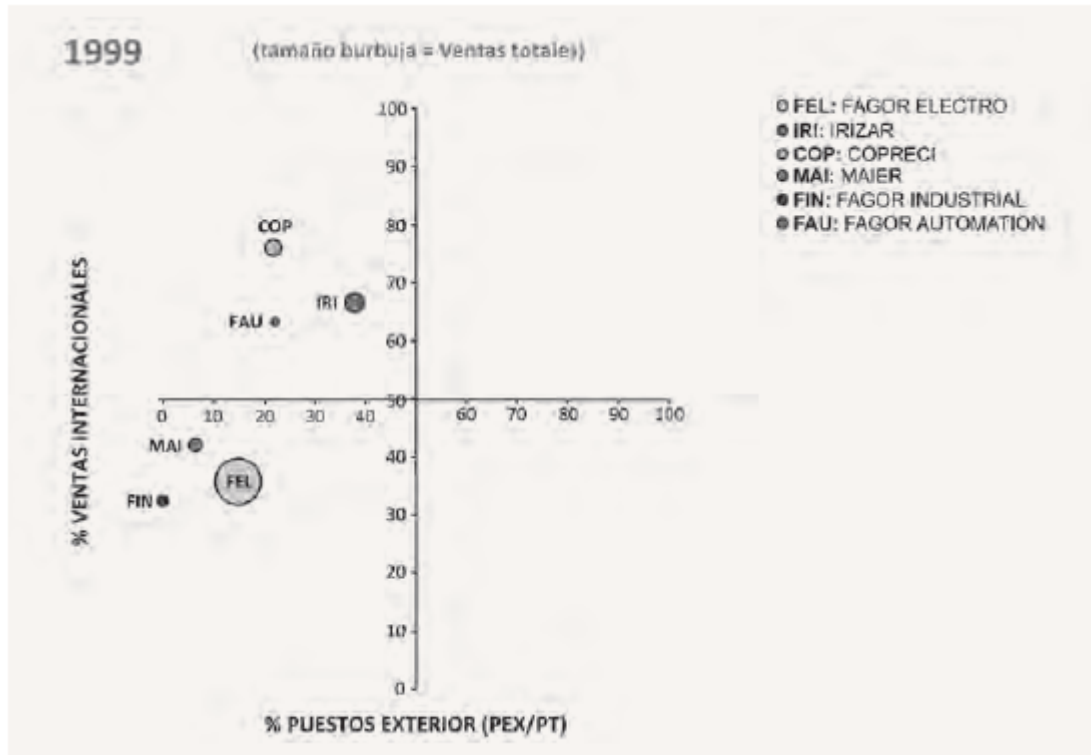
Hiru enpresa hauek elkar lotzen dituzten hainbat ezaugarrirez gain, pertsona bat dago: Koldo Saratxaga. Irizarrek lortutako arrakasta Koldoren eskutik dator neurri handi batean eta arrakasta lortzearen arrazoia puntu hauetan laburbildu daitezke:

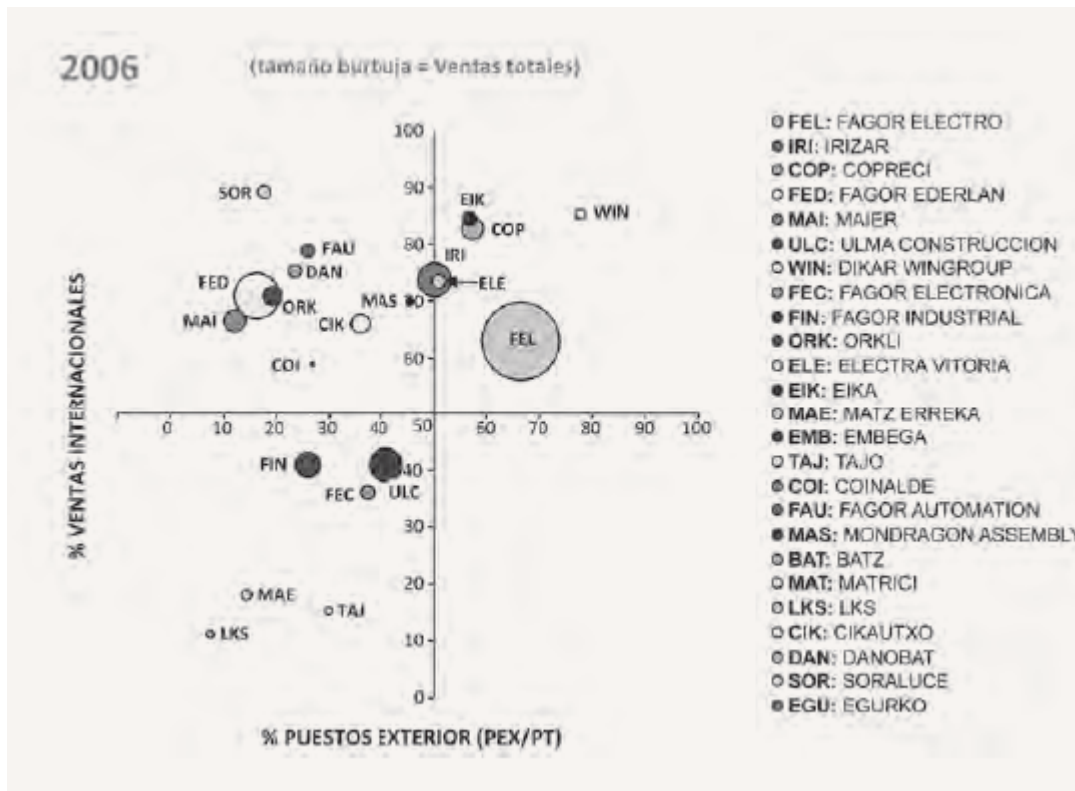
- Proiektu ezberdindu bat da. Pertsonengan fidatzen, lanean partekatzen uzten eta autonomia maila ematen den proiektu bat da Irizar. Honela, lana egiteko orduan inizatiba lortzen da eta baita erantzukizuna ere.
- Taldearen ikuspegi eta orientazio osoa bezeroen beharrei zuzendurik daude.
- Hornitzaileekin lortutako erlazio egokia.
- Sustapen jarraitu eta kudeaketa eraldaketak.

Irizar enpresa 1968 urtean sartu zen Mondragon korporazioan bere emaitzak hobetzeko asmotan. Honela, globalizazioa zela eta, estrategia berriak hartzen joan ziren beren inguruneko faktoreetara egokien moldatzeko.

1996-2006 epeko aktibitateak emandako emaitzei so eginez gero, aztertzen da korporazio globalentzako erlazio positibo bat ematen dela salmenta totalen hedapena (294%), nazioarteko salmenta prima (%32tik %59ra) eta atzerriko lanpostuen kopuru hedapenaren artean (12100). Ikusi irudi 7.

IRUDIA 7 Mondragon korporazio globalaren nazioartekotze dibertsifikazioaren estrategia (1996-2006)





Iturria: La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. Jose Maria Luzarraga, Iñazio Irizar.

Beraz, korporazioko globalizazio estrategia integrazio bertikalean oinarritzen da. Greenfield proiektu berriak, joint-ventureak edo sortu dauden enpresen erosketak, nazioarteko salmenten garapenean eta atzerriko merkatu kuoten parte hartzea dute helburu.

MONDRAGON KORPORAZIOTIK ATERATZEAREN ZERGATIA

Irizar enpresak hausnarketa eta eztabaida luze baten ostean Mondragon Taldetik ateratzea erabaki zuten 2008.urtean. Erabaki hori ez zuten hala eta nola hartu, analisi prozesuan denbora asko jardun zuten. Uztearen zergatia, Ampo enpresak bere garaian uztearen arrazoen antzekoak izan ziren: beren eredu korporazioaren oinarria sakontzea. Gorka Herranz-ek, Irizarren koordinatzaile nagusiak, zera zioen: “queremos dar el paso hacia una aplicacion más radical de nuestro modelo, lo que nos va a permitir responder mucho mejor a las necesidades de nuestros clientes en un entorno cada vez más necesarias”. Izan ere, erabakiak hartzeko orduan zuzeneko esku-hartzean oinarritzen da taldearen estrategia eta epe honetako azken boladan enpresa osatzen zuten %55 pertsonen hausnarketa estrategikoan hartu zuten esku.

Honela, Mondragon korporazioak zuen funtzionamendu era ez zuen Irizar taldekoarekin zerikusirik. Mondragonen jarduteko era piramide sistemakoa zen, eta honek Irizar taldeari bizkortasuna galtzea eragiten zuen. Izan ere, Irizar enpresaren funtzionamendu egoki batentzako erantzun bizkorak eta malguak behar zituzten, hots ideiak behetik gora garatzen dira pertsonetatik hasi eta buruzagiak diren arte eta Mondragonekin batera ez zituzten emaitza horiek lortzen. Beraz, bertan jarraitzen bazuen beraien hazteko hazkundea motela izaten segituko luketen. Behin handik irtenda, enpresaren hazkunde ekonomiko eta korporatiboa hobetuko litekeela espero zen, lanpostu berriak sortzeaz gain.

Beraz, Irizarren aberastasuna hazteko eta enplegua sortzeko aurrera pauso hau ematera ausartu ziren emaitzak onak lortuz. Ez zuten arrazoi ekonomikoengatik ezta gainontzeko langileen elkartasun faltagatik utzi.

NER GROUP

NER Group izenaren inzialek dioten bezala “Nuevo Estilo de Relaciones” erakunde ezberdinez osatutako elkarte bat da, non ezagutzak eta sinergiak trukutzen dituzten; euren artean ahaleginak elkartzen dituzte hobetzeko, eraginkorrakoak izateko eta emaitza hobekoak lortzeko. Elkarte honek, gizartearekiko konpromiso handia du.

Elkarte honen sortzailea Koldo Saratxaga da eta 2009. urtean jarri zuen proiektua martxan, hain zuzen ere urrian. Elkarte honen misioa proiektu berri bat sortzea da, non berrikuntza garatu eta elkar-banatu behar den, sozietatera begira jardura arduratsu eta eraginkorra izan behar den, barne eta kanpo erlazioak kontuan hartu behar dituen, giza garapen egonkorrari garrantzia eman behar dioten...

Bestalde, NER Group-en baloreak, Koldo Saratxagak Irizar enpresari ipinitako antzekoak dira: lan-taldeari garrantzi handia ematen zaio, baita bertan lan egiten duten pertsoneri ere. Pertsonak partaide izan behar dute elkartearen eta euren artean lan egin; beraien jomuga, erronka... zehaztu behar dituzte, ezagutza berriak lortu eta beraien errealitate propioa amesteko eta sortzeko. Bestalde, inguruneari dagokionez, komunikazio garbian oinarritzen dira, bai bezero, hornitzaile eta lankideen artean.

NER Group elkartearen 19 erakunderekin hasi zen eta gaur egun, 22 erakunde hauek osatzen dute: AMPO, Arreche, Ebi, Ekin, Estudio.k, Gashor, Grip-on, Icaza, K2K, Kondia, Lancor, Lejarreta seguridad, Logos, Nerei, Panelfisa, Royde, Sarein, Trebeki, TTT Goiko, Urtxintxa, Walterpack eta Zubiola.

Ikusten denez, Irizar taldea ez da erakunde talde hauen artean kokatzen. Irakurri ditudan artikuluak diotenez, 2008an Irizar Mondragon korporaziotik ateratzean eta bakarrik geratzean Koldo Saratxagak bere buruan zuen ideia partaide izatea espero zuen. Hots, Koldok bere enpresa asoziazioaren entseina garrantzitsua bihurtzea espero zuen. Honen aurrean, 2009. urtean Irizar enpresak batzarra antolatu zuen, Koldok eskainitako proiektu berriaren parte hartzeko edo ez aukeratzeko. Hasiera batean baiezkoa atera zen; baina, hiru botoko marjinarekin bakarrik atera zen. Honen aurrean eta rezesio momentuan aurkitzen zirelarik, Irizar Kooperatibako kontseilu errektoreak esandakoa atzera bota zuen, NER Group enpresatik ateraz. Bertatik ateratzeko arrazoi gehiago bazituzten Irizarrekoek: hein handi batean, forma eta epeko osatutako faktore ezberdinek zeukaten; bestalde, Saratxagaren aldeko eta ez aldekoek ortutako tentsioak gehitu beharko liriteke beraien taldean. Lehenengo puntuari erreferentzi eginez, batzuek zera zioten: “ Koldo oso azkar joan da proiektuarekin. Dena monopolizatu zuen, krisi handiko momentu batean beldurra eta nolabaiteko mesfidantza sortuz taldean. Momentu horretan beste gauzetan zuzendu beharko litzateke lehentasuna”. Bestalde, egoera horrela eman zenez, Irizar Taldeko arduradunek, proiektua ateratzeko proposatu zioten Koldori, krisia igaro ondoren alegia. Baina honek ez zuen onartu eta bere ideiekin egin zuen aurrera.

Beraz, Irizarrek ezezkia esatean Koldori euren artean sortutako erlazioa behin-behineko hautsi zen.

III. ZATIA: ONDORIOAK

8. KAPITULUA. ONDORIOAK

Globalizazio prozesuan murgildurik gaude. Globalizazioak azken urteetan aldaketak ekarri ditu enpresa mundura eta alderantziz, enpresa multinazionalak globalizazioari bultzada sendo bat eman diote. Beraz, bien arteko elkarrekintza eman dela aipatu behar da. Hau da, globalizazioari esker, herrialdeen arteko mugak ezabatu dira mundu mailako merkatu bakar bat sortuz; honek, lehiakortasuna areagotzen du enpresetan.

Kooperatibak eta gizarte ekonomiako enpresak oro har, nahiz eta neurri batean enpresa kapitalistatik desberdinak izan, testuinguru berrira egokitzera behartuak daude. Hauek, iraunkor eta lehiakorak izateko, nazioartekotzearen beharra dute. Kooperatibak kapitalismoari aurre egiteko antolaketa eredu alternatibo gisa garatu zirela ondorioztatu daiteke.

Irizarren lehia posizioa ondo kokatua dago bere sektorea kontuan hartuz. Krisi garaia eta lehiakide berrien mehatxua agerian egonda ere, Irizarrek bere ezagutza eta baliabideak modu egokian erabiliz aurrera ateratzeko indarra eduki du gaur egun arte. Irizar taldeak garrantzi handia hartu du autobus karrozeri eta autobus ekoizleen sektorean, bai Espainia mailan eta baita nazioarte mailan ere (Txinan, Mexikon, Marokon, Brasilen eta abar.). Bere teknologia eta ekipoen kalitatea mundu maila osoan ezaguna da, eta salmentak eta langile kopurua handituz doaz urtez urte. Orokorrean, enpresa eta sektorearen analisi estrategikoak ezagutu eta aztertuta ondoriozta dezaket autobus karrozeri sektorearen egoera egokia dela.

Irizar enpresa autobus karrozeri eta autobus ekoizleen sektorean lider izateko eta mozkinak bermatzeko bezeroekin kontaktu jarrai bat edukitzea ezinbestekoa da, honela bere behar eta nahiak aurreikusteko aukera izango baitu. Irizarrentzat bezeroekin autobus pertsonalizatuak egitea premiazkoa da, diseinu, produkzio fase eta prozesu guztien informazioa elkar banatuz, eta salmenta ondorengo zerbitzu eraginkor bat eskainiz. Honela, bezero fidelak lortzeko aukera handiagoak ditu, eta azken batean, posizio konpetitibo hobeto batean kokatu bere lehiakideekiko. Beraz, marka irudi on bat edukitzea lortu dutela esan dezakegu.

Irizarren ikuspuntutik, bere langileen heziketa enpresaren lehia posizioa mantentzeko eta liderrak izaten jarraitzeko klabea da. Diru kantitate handia bideratzen da langileak hezteko. Halaber, Irizarrek teknologikoki ezagutza handia duten, hainbat hizkuntza menderatzen duten eta bere burua aski den langileak kontratatzen ditu.

Irizarrek arrakasta izaten jarraitzeko ezinbestekoa du ikerketa, garapen eta berrikuntzan inbertitzen jarraitzea. Honi esker, bere posizio konpetitiboa hobetzeko pausoak finkatzen ditu eta bere lehiakideak hazteko oztupo da. Gainera, ordezko produktu eta lehiakide berriak sartzeko ekiditen du. Irizarrek ikerketa eta garapeneko ekintzei esker, autobusen kalitatea hobetzeko pausoak finkatzen ditu eta honela, hauen eraginkortasuna handitu, prozesuen epeak murriztu eta malgutasun eta erraztasun handiago batekin lan egitea ahalbidetzen du.

Lankidetzak akordioak egitea ere beharrezkoa dira etorkizunean arrakasta izaten jarraitzeko. Lankidetzak akordio hauen bidez, enpresa desberdinekin sinergiak lortuko dira, eta honela gaitasun eta baliabide handiago bat izateko aukerak handituko dira. Honi esker, merkatu berrietan sartzeko aukera izango du, eta hizkuntza, erlijio, ohitura... berri hauek suposatzen duten oztupoa murriztuko da, eta hazten jarraitzeko aukerak handituko dira. Enpresaren kanpo hazkundera dagokionez, iragarri daiteke ikerketatik jasotako emaitzen arabera, Irizar taldeak hainbat enpresekin fusio elkarrekintzak egiten jarraituko duela.

Irizarren urteko kontuak aztertu ondoren, esan daiteke enpresaren egoera finantzarioa sendoa dela. Irizarren ratio ekonomiko eta finantzario guztiek maila ona erakusten dute eta gainera, enpresak autonomia maila handia duela nabarmendu daiteke. Bestalde, enpresaren ekoizpen planta eta delegazioen kudeaketa bikaina izaten jarraitzen badu aurreikusi daiteke bere egoera finantzarioa sendoa izango dela.

Irizarrek frogatu du proiektu iraunkor eta indartsua duen enpresa dela, proiektuak bermea eta etorkizuna dituela, eta autobusen fabrikazioan konfiantza eta ospea transmititzen dituen proiektua dela. Beraz, ondorioztatu dezakegu Irizarren planteamendu estrategikoa aproposa dela.

ONDORIO PERTSONALA

Lan hau egiteak enpresa munduko ezagupen gehiago eta sakonagoak lortzea lagundu dit. Hasiera batean, ez nekien oso ondo nondik jo baina lanean aurrera egin ahala bideratzea lortu dut. Bestetik, nahiz eta Irizar enpresa handia eta ezaguna izan, enpresari buruzko informazioa lortzea ez zait oso erraza suertatu. Liburu ezberdinetara jo dut datu esanguratsuenak aurkitu ahal izateko eta baita Merkatal Erregistrora ere. Internet bidez lortutako informazioa baliagarria izan zait baina aipatu behar dut aurkitutako azken datuak ez daudela oso eguneratuak. Honen aurrean, Irizarren giza baliabideko zuzendariarekin izandako elkarrizketa nahiz eta lortzeko zaila izan, enpresari buruzko ikuspegi osoago bat izateko ezinbestekoa izan da.

INFORMAZIO ITURRIA

BIBLIOGRAFIA:

- Cluster conocimiento (1997). Irizar la reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Bilbao.
- Errasti, A.M. (2003). *Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: Nazioarteko hedapenaren politika sozioekonomikorako gakoak* (Doktorego tesia). Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.
- Gadea Soler, Enrique (2009). Estudio sobre el concepto de Cooperativa: referencia a los Principios y a su discutida vigencia. Jado: boletín de la Academia Vasca de Derecho . Zuzenbidearen Euskal Akademiaren aldizkaria, ISSN 1888-0525. Aldizkaria, 17 zk. 165-185 orriak.
- Iñazio Irizar (2002). *Empresa cooperativa y liderazgo*. Centro Universitario de estudios sociales.
- Koldo Saratxaga (2012). *Sentimientos, pensamientos y realidades*. Bilbao.
- Ley 4/1993, de 24 de Junio, de Cooperativas de Euskadi, Euskal Herriko Boletín Ofiziala, 135.zk.(1993)
- Luxio Ugarte (2004). *¿ Sinfonia o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar: un modelo basado en las personas* . Granica.
- Mendizabal, A. eta Errasti, A. M. (2004). *Ekonomi sozialaren erronkak kapitalismo globalean*. Donostia: Udako Euskal Unibertsitatea.
- Mitxeo Grajinera, J. (2013). *Zuzendaritza estrategikoa: hazkundera eta garapena*. Donostia. Enpresa ikasketen unibertsitate eskola EHU. (argitaragabeak)
- Urteko txostenak: Kooperatiben Merkatal Erregistroa, Donostia.
- Villarreal Larrinaga, Oscar (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Bilbao. Enpresa ikasketen unibertsitate eskola.
- Villarreal Larrinaga, Oscar (2011). *Lankidetzaren enpresaren nazioarteratzean: esparru kontzeptual eta teorikoa*. Zamudio: Innobasque.

WEB ORRIAK:

://www.coiig.com/COIIG/dmdocuments/Documentacion%20Normativa/marketing/diapos_estrategia_internacionalizaci_n_2014_o_villarreal_1.pdf

<://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>

<://www.uned.es/dpto-analisis-economico2/fichprof/mochon/Descarga/Globalretos.pdf>

://www.ehu.eus/documents/2069587/2113082/9_6.pdf

://paisvasco.comercio.es/icex/cda/controller/pageDTS/0,5309,5262612_5263233_4630775_4,00.html

<http://www.komunika.info/eu/artculos/com-interna/mas-alla-de-los-recursos-humanos-el-caso-irizar/>

<http://mercado.unex.es/calidad/Casos/Casos%20Calidad.pdf>http://www.informacion-empresas.com/Empresa_IRIZAR-SCI.htmlhttp://www.informacionempresas.com/Empresa_IRIZAR-SCI.html

http://economia.elpais.com/economia/2013/04/19/actualidad/1366386943_322769.html

<http://goierri.hitza.info/2013/02/27/irizar-etorkizunari-begira/>

<http://www.irizar.com/en/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Irizar>

<http://www.ascabus.es/>

<http://prezi.com/k18cgeewpfa9/como-era-la-estructura-de-la-empresa/>

<http://mercado.unex.es/calidad/Casos/Casos%20Calidad.pdf>

http://www.researchgate.net/publication/28140465_Gestin_del_cambio_y_excelencia_el_caso_Irizar

<http://www.casosinnovasque.com/cast/pages/temas/temasant/pdfs/cas/Irizar1997.pdf>

http://www.ccooautonomos.es/comunes/recursos/99899/doc141920_Guia_sobre_la_Economia_Social_y_Solidaria.pdf

<http://internacionaliza.aidico.es/modelo-cms-69-1-843/>

http://www.eleconomista.es/pais_vasco/noticias/3795381/03/12/Irizar-consolida-su-plataforma-para-seguir-creciendo-y-diversificarse.html#.Kku8ACZ46M1RKje

ERANSKINA: GALDETEKETA

- ¿Cuál es el organigrama que utilizáis hoy en día en la empresa? ¿Qué diferencias podemos encontrar con el anterior organigrama?
- Irizar, aparte de fabricar autobuses integrales en los últimos años, se ha incorporado en otros sectores. ¿Cuáles son? ¿Por qué? ¿Tenéis intención de incorporar en algún otro sector?
- ¿Con cuántas empresas más competís en España? ¿Y en Europa?
- En la ventaja competitiva. ¿Qué estrategia utilizáis para ser mejor empresa que las otras? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de Irizar? Y ¿Cuáles crees que son las amenazas y oportunidades que tiene?
- ¿De qué manera os ha repercutido que los vehículos de grandes marcas como, Volvo, Iveco, Mercedes... hayan optado por crear todo el vehículo por su propia cuenta?
- En el apartado del comercio, ¿Cuántas gamas de productos hay? ¿Cuál es la cuota de mercado de cada producto? ¿Qué destacarías de este apartado de Irizar?
- De la cadena de valor de la producción de autobuses, ¿cuáles se internacionalizan? ¿Por qué?
- Cuando os instaláis en otro país, ¿Soléis crear filiales o compráis una empresa que ya está en funcionamiento? ¿En qué os basáis para esa elección?
- ¿Dais mucha importancia a la innovación y desarrollo? ¿Cuánto invertís en ella?
- ¿Habéis conseguido entrar en el mercado de Estados Unidos? ¿Cómo y cuándo lo conseguisteis? ¿Tenéis intención de abrir más plantas productivas en algún otro país?
- A la hora de seleccionar la forma de entrada en los mercados internacionales, ¿Qué formas de entrada opta Irizar?
- ¿Por qué motivos cerrasteis la planta que teníais en China? ¿Solo cerrasteis esa planta? (India)
- Enfocándonos en la internacionalización ¿Qué plan de estrategia tenéis para el futuro?
- ¿Cuáles son los objetivos que queréis lograr?
- ¿Cuáles son los retos que tiene Irizar?
-
- ¿Por qué salió Irizar en el año 2008 del grupo Mondragon?
- Koldo Saratxaga ha sido una persona importante para Irizar (expresidente). ¿Cómo llevasteis la salida de Koldo?
- ¿Estáis integrados en NerGroup? ¿Por qué motivos no le estáis?

DATOS DE HOY EN DÍA

- ¿Cuántos filiales tiene Irizar por todo el mundo y en qué países?
- ¿Qué peso tiene la exportación sobre la producción entera? ¿A qué lugares se exporta y qué lugar es el cliente más importante?
- ¿Qué se produce en el exterior? ¿Y en Ormaiztegi?