

Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola, Donostia

Gradu Amaierako Lana

Nazioarteko Marketin Plana, Refractarios Kelsen S.A. - Errusia

Egilea:

Leire Otaegui Otamendi

Tutorea:

Jose Juan Beristain Oñederra

Donostia-San Sebastian, 2015

AURKIBIDEA

1.	Sarrera	8
2.	Globalizazioa	10
3.	Ekintza esparrua.....	10
3.1.	Aldi baterako horizontea	10
3.2.	Helmugako herrialdea: Errusia.....	10
3.2.1.	Informazio orokorra.....	11
3.3.	Produktu kartera eta helburu sektorea	13
4.	Produktuaren analisia	13
4.1.	Produktu motak	13
4.1.1.	Lehengaiak.....	14
4.1.2.	Produktuen prozesuaren azalpena	15
4.2.	Hazkunde tasa eta bere bizitza zikloaren fasea	17
4.3.	Iraungitzea.....	18
4.4.	Ontziratzea eta enbalaia	25
4.5.	Produktuaren merkaturatzea	27
4.6.	Eskaintzen dituen lehiarako abantailak	27
5.	Enpresaren analisia – Kelsen	30
5.1.	Enpresaren barne analisia	30
5.1.1.	Enpresaren tamaina	32
5.1.2.	Ahalmen teknologikoa	33
5.1.3.	Ekoizteko ahalmena	35
5.1.4.	Egungo esportazioen egoera.....	36
5.1.5.	Marketin mix-eko ezagutza	38
5.1.5.1.	Produktua	38
5.1.5.2.	Prezioa	39
5.1.5.3.	Banaketa	39
5.1.5.4.	Komunikazioa.....	40
5.1.6.	Giza baliabideak	41
5.1.7.	Baliabide finantzarioak.....	42
5.2.	Enpresaren kanpo analisia: inguruneak	43
5.2.1.	Ingurune ekonomikoa	44
5.2.2.	Ingurune demografikoa.....	50
5.2.3.	Ingurune politikoa	56

5.2.3.1.	Herrialde arriskua	57
5.2.3.2.	Mundu mailako erakundeak.....	57
5.2.3.3.	Egoera politikoa.....	58
5.2.4.	Ingurune legala.....	60
5.2.4.1.	Muga zerga hesiak	60
5.2.4.2.	Munduko Merkataritza Erakundea	61
5.2.4.3.	Gizakien, landareen eta animalien osasunerako arauak.....	61
5.2.5.	Ingurune kulturala.....	62
5.2.5.1.	Hezkuntza	65
5.2.5.2.	Erlijioa	66
5.2.5.2.1.	Erljio motak.....	66
5.2.5.2.2.	Jai egunak.....	66
5.2.5.3.	Komunikazioa eta hizkuntza	66
5.2.5.3.1.	Protokoloa	67
5.2.5.4.	Etika eta morala.....	67
5.2.5.5.	Harrotasun eta aurreiritziak.....	69
5.2.5.6.	Kultura materiala eta kontsumo materiala	69
5.2.5.7.	Erakunde sozialak eta interakzio soziala	70
5.3.	Errusiako adreilu erregogorren merkatuaren eta konkurrentziaren azterketa	71
5.3.1.	Errusiako altzairugintza sektorea eta produktuak.....	71
5.3.2.	Errusiako altzairutegiak	72
5.3.3.	Kelsenen gaur egungo konkurrentziaren analisisa	73
6.	AMIA analisisa.....	76
6.1.	AMIA analisisa: azalpenak.....	77
7.	Marketin planaren helburuak eta estrategia	79
8.	Helmugako herrialdean sartzeko modua.....	80
8.1.	Nazioarteko merkataritza agenteak	80
9.	Nazioarteko marketin mixa	81
9.1.	Produktua	81
9.1.1.	Kanpo merkatuetan produktuak dituen ezaugarriak.....	81
9.1.2.	Kanpo atributuak	81
9.1.2.1.	Ontzia eta enbalaia.....	81
9.1.2.2.	Etiketa	82
9.1.3.	Zerbitzu atributuak	83
9.1.3.1.	Bermea.....	83

9.1.3.2.	Salmenta aurreko eta ondorengo zerbitzuak	83
9.1.4.	Atributu ukiezinak	83
9.1.4.1.	Marka	83
9.1.4.2.	Jatorrizko herrialdea	84
9.2.	Prezioa	84
9.2.1.	Prezio politika	84
9.2.2.	Marketin mix-eko koordinazioa	85
9.2.3.	Eskala ekonomiak	85
9.2.4.	Ganbio tasak	85
9.2.5.	Fluktuazioak ekiditeko aseguak	85
9.2.6.	Produktuaren bizitza zikloa	86
9.2.7.	Produktuaren azken prezioa	86
9.3.	Banaketa	86
9.3.1.	Incoterm	87
9.4.	Komunikazioa	88
9.4.1.	Merkataritza xedeak eta alderantzizko merkataritza xedeak	88
9.4.2.	Azoka eta erakusketak	89
10.	Eragiketa triangularrak	90
11.	Esportatzerako garaian dauden fase desberdinak eta beharrezkoak diren dokumentuak	91
12.	Nazioarteko fiskalitatea	92
12.1.	BEZa	92
12.2.	Aduana dokumentuak	92
12.3.	Gune frankoak	92
13.	Ordaintzeko eta kobratzeko bideak Nazioarteko eragiketetan	92
14.	Ondorioak	93
14.1.	Lanaren mugak	97
	Bibliografia	98
	Eranskinak	101
	Eranskina 1: Oinarrizko produktuen segurtasun fitxa	101
	Eranskina 2: Ez oinarrizko produktuen segurtasun fitxa	102
	Eranskina 3: Errusiako monetaren (billete eta txanponen) deskribapena eta argazkiak	102
	Eranskina 4: Egungo Errusiako hezkuntzako joerak eta Errusiako hezkuntzaren etapa desberdinak	104
	Eranskina 5: Errusiako 4 erlijio garrantzitsuenen historiaren aipamenak	106

Eranskina 6: Errusiako 17 jai egun desberdinen azalpena	108
Eranskina 7: Protokoloa	114
Eranskina 8: Errusiako herrialde fitxa	123
Eranskina 9: Kelsen enpresak bezero bakoitzeko egiten duen portadaren adibidea	124

TAULEN AURKIBIDEA

Taula 1: Refractarios Kelsen enpresako produktu kartera	14
Taula 2: Refractarios Kelsen enpresako adreiluek eduki ditzaketan formak	16
Taula 3: Refractarios Kelsen enpresako salmentak (t) urteko	18
Taula 4: Refractarios Kelsen enpresako oinarrizko eta ez oinarrizko produktuen segurtasun fitxa	20
Taula 5: Refractarios Kelsen enpresako produktuen enbalaia mota desberdinak	25
Taula 6: Refractarios Kelsen enpresako fakturazioa, 2013-2014 eta 2015. urtean	32
Taula 7: 2013. urtean, Refractarios Kelsen eta bere lehiakideen posizioa edukitako ustiapen sarreren arabera	32
Taula 8: Inbertsio proiektu berriaren aurrekontua	33
Taula 9: Refractarios Kelsen presentzia munduan zehar herrialde eta enpresaka sailkatuta	36
Taula 10: Enpresako bulego eta ekoizpeneko sailak eta langile kopurua	41
Taula 11: Errusiako BPGaren bilakaera, 2010-2014 urte bitartean	44
Taula 12: Errusiako biztanle bakoitzeko BPGaren bilakaera, 2010-2014 urte bitartean	44
Taula 13: Errusiako BPGaren bilakaeraren iragarpena 2015-2016. urteetarako	45
Taula 14: Errusiako esportazioen bilakaera, 2010-2014 urte bitartean	45
Taula 15: Errusiako inportazioen bilakaera, 2010-2014 urte bitartean	46
Taula 16: Errusiako interes tasen bilakaera, 2010-2015 urte bitartean	47
Taula 17: Errusiako merkataritza-balantzaren bilakaera, 2010-2014 urte bitartean	48
Taula 18: Errusiako KPIren inflazioaren proiektzioa 2012-2016 urte bitartean	48
Taula 19: Errusiako biztanleria jaiotze tasaren arabera sailkatuta, 1990-2010 urte bitartean	52
Taula 20: Errusiako biztanleria heriotza tasaren arabera sailkatuta, 1990-2010 urte bitartean	52
Taula 21: Errusiako biztanleriaren urteko hazkunde tasa, 1990-2010 urte bitartean ...	53
Taula 22: Errusiako etorkizuneko biztanleria proiektzioak, 2015-2050 urte bitartean ..	54
Taula 23: Bizi itzaropena jaiotzean, 1990-2010 urte bitartean	54
Taula 24: Errusiako migrazioak, 1990-2010 urte bitartean	55
Taula 25: Errusiako ezkontza eta dibortzioak 1000 biztanleko, 2010-2013	56
Taula 26: Errusiako ustelkeriaren hautemate tasari buruzko datuak, 2014. urtean	68
Taula 27: Errusiako ustelkeriaren hautematearen bilakaera, 2006-2014. urte bitartean	69
Taula 28: Errusiako kanpo merkataritza produktuka banatuta	72
Taula 29: Errusiako altzairutegiak	73
Taula 30: Refractarios Kelsen enpresako posizioa RHI enpresarekin alderatuz	74
Taula 31: Refractarios Kelsen enpresako posizioa Magnesita de Brasil (LWB) enpresarekin alderatuz	75

Taula 32: AMIA analisia	76
Taula 33: Esportatzerako garaian Kelsenek jarraitzen dituen pausoak eta egiten, erabiltzen dituen dokumentuak	91
Taula 34: Errusiako billete mota desberdinen argazkiak eta bakoitzaren azalpena	102
Taula 35: Errusiako hezkuntzan notak jartzeko sistema	106

GRAFIKOEN AURKIBIDEA

Grafikoa 1: Errusiako esportazioen bilakaera, 2005-2014 urte bitartean	45
Grafikoa 2: Zigortutako herrialdeetako eta gainerako herrialdeetako inportazioak, 2013-2014 urte bitartean	46
Grafikoa 3: Errusiako inportazioen bilakaera, 2005-2014 urte bitartean	46
Grafikoa 4: Errusiako interes tasen bilakaera, 2012-2015 urte bitartean	47
Grafikoa 5: Errusiako merkataritza-balantzaren bilakaera, 2005-2014 urte bitartean .	48
Grafikoa 6: Inflazioak truke tasaren gain duen eragina	49
Grafikoa 7: Errusiako biztanleria adinaren arabera sailkatuta	51
Grafikoa 8: 6 dimentsio ezberdinetan oinarritutako Errusiako analisi kulturala Geert Hofstede ereduaren oinarrituz	63
Grafikoa 9: Errusiako kanpo merkataritzaren (esportazioak eta inportazioak) banaketa geografikoa	72

IRUDIEN AURKIBIDEA

Irudia 1: Ezkerretik eskuinera: dolomia, magnesita eta grafitoaren argazkiak.....	14
Irudia 2: Aplikazioak: koilara, bihurtutako eta labea	17
Irudia 3: Kelseneko produktuek Errusian duten muga zergaren zenbatekoa jakiteko bete beharreko pausuak.....	60
Irudia 4: Palet tratatuaren zigilua	62
Irudia 5: Mundu mailako ustelkeria herrialdeka sailkatuta, 2014. urtean.....	68
Irudia 6: Etiketa orokorra	82
Irudia 7: Etiketa berezia	82
Irudia 8: Legediak agindutako etiketa berezia	83
Irudia 9: FOB incoterm ereduaren	87
Irudia 10: Errusiako txanpona mota desberdinen argazkiak.....	104

1. Sarrera

OBJETUA

Nire Gradu Amaierako Lana nazioarteko marketin plan bat egitean oinarrituko da, Refractarios Kelsen, S.A. enpresa eta Errusia helmugako herrialde izanik. Kelsen enpresa aukeratu izana proiektu hau aurrera eraman ahal izateko ez zen ezusteko edo zozketa bidez aukeraturiko zerbait izan. Kelsen aukeratu nuen duela bi urte udaran praktikak egin nituelako, oso gustora sentitu nintzelako bertan igaro nituen bi hilabeteetan eta enpresak ateak zabalik utzi zizkidalako, hau da, edozein laguntza behar izanez gero beraiekin kontatzeko esan zidatelako. Zergatik Errusia eta ez beste herrialde bat? Kelsenek jada presentzia du munduko hainbat herrialdeetan eta nik nire proiektuaren proposamena azaldu nienean beraiek aukeran zenbait herrialde (Afrika, Errusia) jarri zizkidaten eta Errusia izan zen nik aukeratu nuen herrialdea proiektua gauzatzeko. Zergatik Errusia? Errusiak jakin-mina sortzen didalako eta herrialdearen ingurune desberdinak (ekonomikoa, politikoa) aztertzerako garaian informazio ugari lortzeko aukera ikusi nuelako.

Lan honetan zehar, ez ditut nazioarteko marketin plan baten pauso guztiak jarraituko, izan ere, ez da beharrezkoa izango nazioarteko merkatuen aukeraketa egitea, nire kasuan jada hasiera batetik jakin baitut zein merkatutara zuzenduko naizen.

HELBURUAK

Lan honetan zehar nazioarteko marketina sakonki aztertzeko aukera izango dut eta jarraingo helburuak lortu nahi ditut:

- Refractarios Kelsen enpresaren produktuaren analisisa egin, zein den produkturik egokiena Errusiara esportatzeko jakin eta Refractarios Kelseneko lehiarako abantailak zein diren.
- Refractarios Kelsen enpresaren barne analisisa eginez enpresaren ahalmen teknologikoa, ekoizteko ahalmena eta esportazioari buruzko datuak jakitea.
- Errusian, Refractarios Kelsen enpresaren ingurune desberdinak aztertzea, hala nola, ingurune ekonomiko, demografiko, politiko, legala eta kulturala.
- Errusiako adreilu erregogorren merkatua aztertzea.
- Jakitea, Refractarios Kelsen enpresak zein modu erabiltzen duen Errusian sartzeko.
- Nazioarteko marketin mix-a aztertzea Errusiako kasurako, hots, produktua, prezioa, banaketa eta komunikazioa.
- Refractarios Kelsen enpresak Errusiara esportatzerako garaian zein dokumentu beharko dituen jakitea.
- Errusiara esportatzerakoan Refractarios Kelsen enpresak ordaindu beharko dituen zergak eta egin beharreko aduana dokumentuak zeintzuk diren jakitea.
- Zeintzuk diren Refractarios Kelsenek Errusian erabiliko dituen kobratzeko bideak.

Azkenik, nire lana baliagarria izan dadin nahi dut Refractarios Kelsen enpresako komertzialentzat Errusiara jotzen dutenerako, izan ere, enpresaren kanpo analisiari buruzko informazioa edukitzea interesgarria izango zaielakoan nago.

ARRAZOIAK

Lan teoriko bat, lau urtetan zehar unibertsitatean ikasirikoarekin batera enpresa batean aplikatzeko aukera oso ona dela uste dut. Gainera, gaur egun pil-pilean dagoen gai bat jorratuko dut, gure inguruko enpresa txiki eta ertainak ematen ari diren pausua nazioartekotze aldera jasotzen duelako. Izan ere, lan honek, azken finean, enpresa industrialen mundua eta nazioarteko marketina uztartzeko aukera ezin hobea eskaintzen duela iruditzen zait.

METODOLOGIA

Proiektu hau egiterako garaian informazio iturri desberdinak erabili ditut informazioa lortzeko.

Alde batetik, bigarren mailako barneko zein kanpoko informazioa erabili dut. Lehenengo, informazio mota hau lortzera bideratu nintzen hainbat arrazoiengatik. Lehenik eta behin, informazio mota honek kostu baxua duelako eta bigarrenik, informazio eskuragarria izan delako nire kasuan. Barneko informazioari dagokionez, Refractarios Kelsen enpresan oinarritutako marketin plan bat izanik enpresara bertara jo nuen informazio eske. Kelsenen, zenbait dokumentu eskaini zizkidaten lana egin ahal izateko.

Bigarren mailako kanpoko informazioa ere erabili dut proiektu hau egiterako garaian. Erakundeak: ICEX (Kanpo Merkataritzako Institutua), IVEX, Hispanoerrusiar merkataritza ganbera. Asoziazioak: AENOR. Aldizkari espezializatuak, "datosmacro", SABI datubasea.

Bestetik, lehen mailako informazioari dagokionez, teknika kualitatiboak erabiliko ditut. Hain zuzen ere, Refractarios Kelsen enpresako 4 langile elkarrizketatuko ditut, esaterako, Ander eta Lander komertzialak, Arantxa komertzial saileko arduraduna eta Alaitz administrazio saileko arduraduna. Elkarrizketa hauek Refractarios Kelsen enpresako bulegoetan egingo dira, neurri neurrikoak izango dira eta bertan, enpresako hainbat aspektu galdetuko dizkiet. Hasiera batetik argi izan nuen, elkarrizketatuek emandako datuak oso garrantzitsuak izango zirela lan hau aurrera eraman ahal izateko eta lan honekin lortu nahi nituen helburuak lortzeko.

Lehen mailako informazioa eskuratzeko elkarrizketak egiteaz gain zenbait liburu nahiz erakundetan ere oinarritu naiz.

2. Globalizazioa

<< **Merkatua mundu osoa delako** >>: Zure enpresa nazioartekotzen ari zaren bitartean, litekeena da Txinan ekoizturiko ordenagailu batekin, japoniar txipa eta sistema informatiko amerikarra duena erabiltzea. Litekeena da Marokon ekoiztutako galtza batzuk jantzita eramatea, betaurreko italiarrak, suitzar erloju bat eta atzerriko herrialderen batean hizkuntza ikastaroren bat jaso izana. Gainera, litekeena da Koreako edo Europako auto bat gidatzea eta Kubako ron-a edo Eskoziako whiskia edatea. Hau da gaur egungo errealitatea, globalizazioa (Cerviño, 2006).



3. Ekintza esparrua

(Piedecausa A. O., 2015)

3.1. Aldi baterako horizontea

Nazioarteko marketin planak gehienez 3 urtetan gauzatzea gomendatzen da nazioarteko ingurunean ematen diren aldaketak direla eta.

3.2. Helmugako herrialdea: Errusia

Kelsenek jada esperientzia dauka nazioarteko merkatuetan, izan ere, gaur egun bere produktua munduko herrialde desberdinetara esportatzen bait du. Horrenbestez, merkatu berriak bilatzea, aukeratzea eta aztertzea ez da beharrezkoa izan. Nazioarteko marketin plan hau aurrera eraman ahal izateko xede merkatu bezala Errusia aukeratu dut.

3.2.1. Informazio orokorra

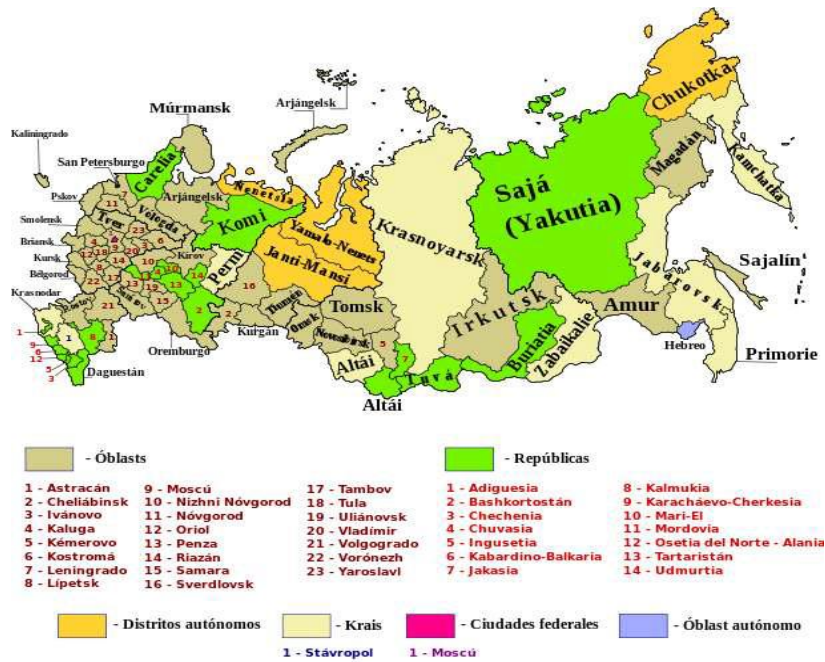


Errusia munduko herrialderik zabalena da eta bertan munduko biztanleriaren %2 baino gehiago bizi da. Munduko merkatu handienean 9. postuan kokaturik dago, 142.470,272 milioi biztanle ditu (uztailaren 2014an estimatuta).

Mosku eta San Petersburgon biltzen da biztanleria Errusiarraren %13 inguru. Herrigunean bizi da biztanleriaren %73,8 (2011).

Herrialde nagusietako biztanleria (milioitan): (2011)

1. Mosku (11.6)
2. San Petesburgo (4,9)
3. Novosibirsk (1,5)
4. Ekaterimburgo (1,4)
5. Nizhni Nóvgorod (1,2)
6. Samara (1,2)

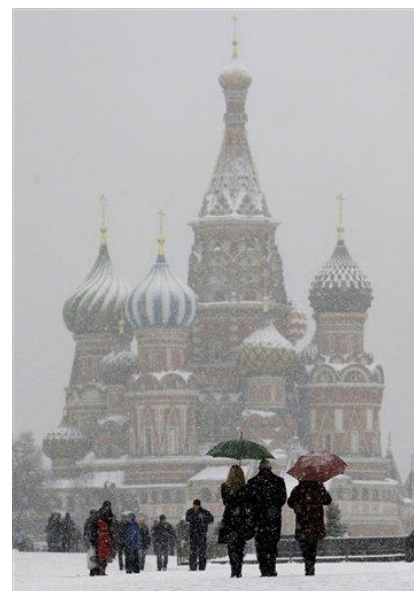


(Central Intelligence Agency, 2015) (IVEX, 2013).

Errusiako federazioko erakunde politiko-administratiboa 83 unitate administratibok osatzen dute (subjektu federalak).

21 errepublika daude federazioaren barnean. Hauek autonomia maila handia dute barneko hainbat gairen inguruan eta bat datoz Errusiako gutxiengo etnikoarekin (nahiz eta ez izan beti gehiengoak lurralde horretan).

Errepublika bakoitzak bere konstituzio propioa du. Gainerako lurraldea 9 lurraldek "krais" bezala ezagutzen direnak, 46 probintziak "oblast" bezala ezagutzen direnak, 4 auzo autonomo eta "oblast" autonomo batek osatzen dute. Horretaz gain, bi hiri federal, Mosku eta San Petersburgo daude (Central Intelligence Agency, s.f.) (IVEX, 2013). Errusiako klimari dagokionez, Errusiako klima urtaro hotz eta beroen arteko desberdintasunagatik ezaugarritzen da. Herrialdearen gehiengo eskualde epelean aurkitzen da, Ozeano Artikoko uharteak eta iparraldeko eskualde kontinentalak eremu artikoan eta azpiartikoan kokatzen dira, itsaso beltzeko kostaldea eremu subtropikalean aurkitzen da. Eskualderik hotzena Siberia da, non Verjoyansk hiritik gertu ipar hemisferioko polo hotza dagoen.



Batezbesteko tenperatura urtarrilean 52 gradu azpikoa da eta otsailean 62 gradu azpikoa. Neguan, Errusiako ia lurralde guztia elurrak estaltzen du. Salbuespenak, itsaso beltzaren kostaldeko hegoaldeko eskualdeak dira. Errusian udara oso desberdina izaten

da: hegoaldean bero egiten duen bitartean iparraldean soilik elurra desagertzen da eta ez du horrenbesteko hotza egiten (Viajes a Rusia, 2011).

3.3. Produktu kartera eta helburu sektorea

Kelsenen kasuan, atzerriko merkatuetara esportatzeko produkturik hoberena eta egokiena altzairugintza sektorerara zuzendutako, dolomiazko lehengaiadun adreilu erregogorrek dira. Dolomia aukeratzearen arrazoiak jarraingoak dira:

- Kelsenek Calcinor taldean egoteagatik dolomia harrobia duelako eskura adreilu erregogorrek ekoizteko.
- Dolomia lehengai merkea delako gainerako lehengaiekin alderatuz; hau da, magnesita, grafitoa ... atzerrik ekartzen dituzte eta beraz, garestiagoak dira.
- Dolomian, konkurrentzia txikiagoa dagoelako.
- Etekin gehiago lortzeko aukera ikusten dutelako.
- Salmentak igotzeko aukera ikusten dutelako.

4. Produktuaren analisia

Nazioartekotze prozesuari ekin aurretik ezinbestekoa da Refractarios Kelsen enpresako produktu zorroa zein den jakitea.

4.1. Produktu motak

Kelsen enpresaren aktibitatea Industria Siderometalurgikoan oinarritzen da, zeinak espezializazio maila altua eskaintzen dion. Enpresa honek altzairugintza sektorerako errefraktarioak merkaturatzen ditu, %80a oinarrizkoak izanik eta beste %20 ez oinarrizkoak.

Produktu garrantzitsuenak Kelsenia gordina (dolomia berdea) eta Kelnor, labetik pasatakoa (temperizada) dira.

Jarraian aurkituko duzun taulan ikus daiteke zein den Refractarios Kelsen enpresaren produktu kartera:

Taula 1: Refractorios Kelsen enpresako produktu kartera

OINARRIZKOAK	EZ OINARRIZKOAK
Dolomiazko adreiluak	Silize- Zirkoniozko adreilu eta masak
Dolomia- Karbonozko adreiluak	Alumina- Zirkoniozko adreilu eta masak
Dolomia- Magnesio Karbonozko adreiluak	Zementu aluminosoak
Magnesitazko adreiluak	Hormigoi aluminosoak
Magnesia- karbonozko adreiluak	
Alumina- magnesita- karbonozko adreiluak	
Alumina- karbonozko adreiluak	
Erasorako masak eta dolomiazko betegarriak	
Proiekzioarako magnesitazko masak, gunitadoa eta partxeoa	
Magnesitazko hormigoiak	
H.E.A. solerazko masak	

Jatorria: <http://www.calcinor.com/guiupuzcoa.htm#kelsen>

4.1.1. Lehengaiak

Kelsen enpresaren ekoizten diren produktuak egin ahal izateko lehengaiak behar izaten dituzte. Lehengaiak dagokienez, dolomia izan ezik, lehengaien gehiengoa atzeretik ekartzen dute Kelsen enpresan. Dolomia: Espainiatik, hain zuzen ere, Santanderretik, Bueras-eko harrobitik. (4.6 atalean, produktuaren kalitatea azalduta). Magnesita: Txina, Australia, Brasil, Irlanda, lehen Turkia eta Italiatik gaur egun ez itxi egin direlako lantegiak. Grafitoa: Txina, Norvegia, Afrika (Zimbawe eta Madagaskar). Lehengaiak enpresan sartzen den momentutik, enpresaren produktu kontsideratzen dute, hori dela eta, lehengaiak ere kalitate kontrol zorrotzak pasa behar dituzte, beraien purutasuna eta egoera egokia egiaztatzeko.

Irudia 1: Ezkerretik eskuinera: dolomia, magnesita eta grafitoaren argazkiak



Jatorria: Refractorios Kelsen

Lehengaiak erosi aurretik beti erakusgai bat eta fitxa teknikoa bidaltzeko eskatzen zaio saltzaileari. Ondoren, bidalitako erakusgaia Kelseneko laborategian aztertzen da. Eragiketa triangeluarretan bezala, trader-arekin lan egiten dute eta inoiz ez dute jakiten zein harrobitik datorren lehengaia.

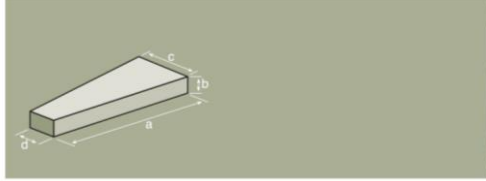




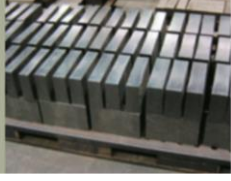
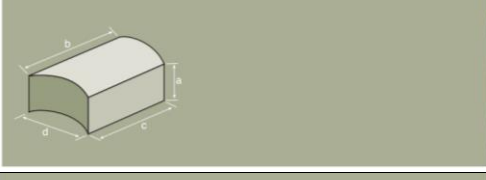
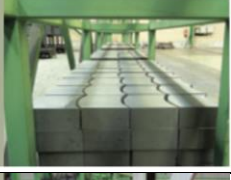




Kelsen nazio mailan liderra da dolomian.

4.1.2. Produktuen prozesuaren azalpena

Kelsenen, bezeroak nahi duen lehengaia aukeratu ondoren, lehengai guztiak nahastu egiten dira eta orduan masa sortzen da. Behin masa lortuta, hau prentsa batetik pasatzen da forma emateko eta bezeroak eskaturiko adreilua lortzeko. Prentsarik igaro ondoren, labetik pasatzen da prentsarik irtendako adreilua. Labean, produktu gehiago nahasten dira eta adreilua gogortu egiten da.

Prentsan jarraingo formatua har dezakete adreiluek:

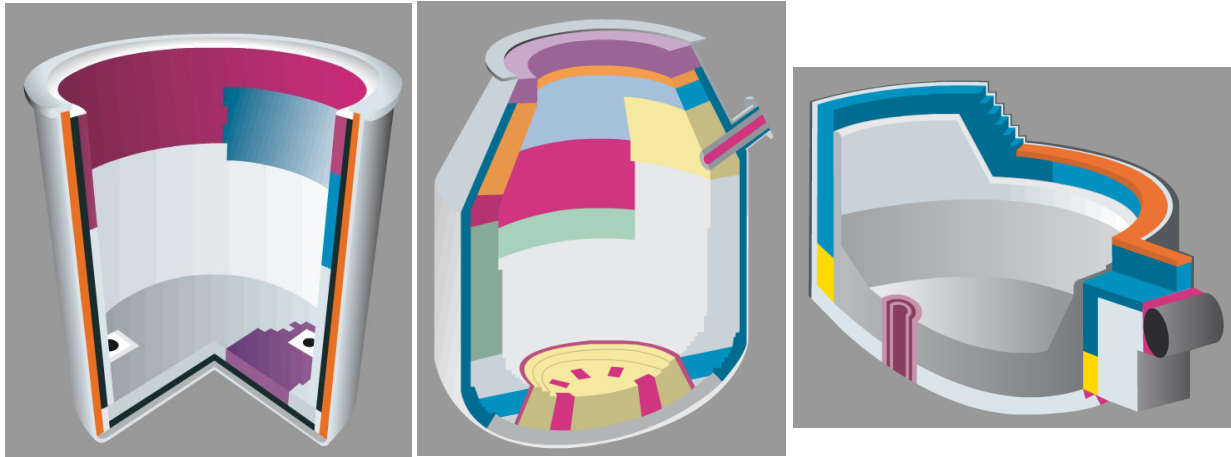
Taula 2: Refractarios Kelsen enpresako adreiluek eduki ditzaketan formak

FORMATUAK		
Ladrillos refractarios para horno y convertidor		
Ladrillos refractarios para fondo de cuchara		
Ladrillos refractarios para pared cuchara (serie P)		
Ladrillos refractarios para pared cuchara (serie SU)		
Ladrillos refractarios para pared cuchara; Serie Mini Key (MK)		
Ladrillos refractarios de seguridad		

Jatorria: Refractarios Kelsen

Oxigenozko altzairugintzaren barnean, Kelsenen produktuak altzairutegien bihurtgailu, galda eta labe koilareen, asken, ... estaldurara zuzenduta daude, hau da, lehengai eta formatu desberdinetako adreiluz betetzen edo forratzen dituzte aplikazioak. Jarraian zenbait argazki ikus daitezke:

Irudia 2: Aplikazioak: koilara, bihurgailu eta labea



Jatorria: Refractarios Kelsen

Laburbilduz, lehengai horiekin formatu horiek dituzten adreiluak lortzen dira eta adreilu horiek horrelako aplikazioen barnean kokatzen dira.

Altzairutegiek beraien produktuak egin ahal izateko, aplikazio desberdinak erabiltzen dituzte eta aplikazioek temperatura oso handiak jasan behar izaten dituzte. Altzairua egin ahal izateko zenbait material (txatarra, gauza kimiko batzuk eta elektrodo elektriko batzuk) birrindu behar izaten dira labe barruan. Labe horretan altzairu likidoa eginez gero, labe hori segituan izorratuko litzateke eta bota egin beharko litzateke. Hori ez gertatzeko, Kelsenek labea barrutik “forratzen” du kalitate eta forma ezberdineko adreiluekin eta honela labean altzairu birrindua egin ahal izango dute forrua hautsi arte. Behin, forrua hausten denean forrua kendu eta berriz ere forratuko da adreilu berriekin.

4.2. Hazkunde tasa eta bere bizitza zikloaren fasea

Jarraian, Refractarios Kelsen enpresako azken urteetako salmenten (toneladako) eboluzioa taula batean bilduta aurki daiteke.

Refractarios Kelsen salmentak bi modu desberdinetan sailkatzen dituzte:

- Masa: beharrezko lehengaiak nahastuta sortzen da, prentsa eta labe prozesurik jasan gabe.
- Berdea: prentsa prozesua soilik jasan duten adreiluak.
- “Temperizada”: prentsa prozesutik pasa eta adreiluak labeko prozesua jasan duenean.

Taula 3: Refractarios Kelsen enpresako salmentak (t) urteko

PRODUKTUAK/URTEAK	2013	2014	2015eko maiatza
Alumina- magnesia- karbonozko adreiluak (Temperizada)	376	614	475
Magnesia-Karbonozko adreiluak (berdea)	6.717	7.033	3.599
Magnesia-Karbonozko adreiluak (Temperizada)	1.987	4.160	816
Dolomia berdea	21.184	21.340	8.892
Dolomia (Temperizada)	17.559	16.745	6.997
Dolomia- Magnesio- Karbonozko adreiluak (berdea)	2.055	1.823	629
Dolomia- Magnesio- Karbonozko adreiluak (Temperizada)	4.905	5.680	2.532
Magnesiako masak	1.701	1.594	631
Dolomiazko masak	3.389	3.690	1.764
GUZTIRA	59.873	62.680	26.335

Jatorria: Refractarios Kelsen, Alaitz Amiano

Taulan agertzen den moduan, enpresaren salmentak urtez urte goraka doazela ikus daiteke. Alaitz, administrazio saileko arduradunaren hitzetan, etorkizunera begira aurreikuspen onak dituzte.

Ander eta Lander komertzialek diotenez, dolomiazko adreilu erregogorrek aspalditik existitzen dira, horrenbestez, bizitza zikloari dagokionez produktua heldutasun goieran aurkitzen dela esaten dute.

4.3. Iraungitzea



Kelseneko produktuek sei hilabeteko iraungitzea dute, hau da, 6 hilabete iragan baino lehen produktua erabiltzea gomendatzen dute. Kelsenek, bai etxeko merkatuan eta baita atzerrian ere produktuaren iraungitzea berdina da, beraz, esan liteke ez dutela jolasten produktuaren iraungitze datarekin.

Aipatu beharra dago Kelsenek bidaltzen dituen produktu guztiek segurtasun fitxa eta orri tekniko bat eramaten dutela. Kelsenen, produktuen segurtasun fitxa bi era desberdinetan banatzen dute: produktua, oinarrizkoa edo ez oinarrizkoa denaren arabera.

Oinarrizko eta ez oinarrizko produktuei dagozkien segurtasun fitxak hamasei atal ditu. Atalak banan-banan azaltzen hasi aurretik esan beharra daukat ez oinarrizkoen segurtasun fitxa askoz ere zehatzagoa dela oinarrizkoena baino, legeak ezarri berri duelako. Jarraian, oinarrizko eta ez oinarrizko produktuen segurtasun fitxen edukia azalduko dut taula batean.

Oinarrizko eta ez oinarrizko produktuen segurtasun fitxetan (Ikusi 1 eta 2 eranskinak) azaltzen da produktuaren erabilera eta biltegiatze egokia zein den. Bertan, adreiluak, giroko tenperatura duten eta ahalik eta hezetasun gutxien duten biltegi itxietan biltegiatzea gomendatzen da. Horretaz gain, paletak muntaketa momentu arte ez irekitzea gomendatzen da hauen hidratazioa ekiditeko.

Taula 4: Refractarios Kelsen enpresako oinarrizko eta ez oinarrizko produktuen segurtasun fitxa

SEGURTASUN FITXA		
	OINARRIZKOA	EZ OINARRIZKOA
		
Substantziaren eta enpresaren identifikazioa	Izen komertziala, sinonimoak, fabrikatzailea, helbidea, telefonoa, fax-a, larrialdietarako telefono eta fax-a.	<ul style="list-style-type: none"> - Produktuaren identifikatzaileak: Izen komertziala, sustantzia edo nahasketaren erabilera egoki eta desegokiak zeintzuk diren. - Fabrikatzailearen datuak: ekoizpen, banatzailearen datuak, larrialdietarako telefonoa, bezeroen arreta zerbitzuko ordutegia.
Substantziaren osaketa	Nº CAS, izendapena, maila (%), sinboloak, R esaldiak.	<ul style="list-style-type: none"> - Sustantzia/nahasketaren sailkapena: CE nº 1272/2008 araudiaren sailkapena, 1999/45/CE zuzendaritzaren sailkapena, sailkapen sistema. - Etiketaren zatiak: <ul style="list-style-type: none"> • CE nº 1272/2008 oinarritutako etiketatze araudia: ohartarazpen hitza, arrisku piktogramak, arrisku seinaleak, arretazko aholkuak. • 1999/45/CE zuzendaritzaren arabeko etiketatzea: arrisku seinaleak, arrisku esaldiak, segurtasun esaldiak.
Arriskuen identifikazioa	-	<ul style="list-style-type: none"> - Karakterizazio kimikoa - Deskribapena - Informazio osagarria
Lehen laguntza	Kasu guztietan medikuaren aholkua eskatu. <ul style="list-style-type: none"> - Arnaste kasuan 	<ul style="list-style-type: none"> - Lehenengo laguntzen deskribapena: <ul style="list-style-type: none"> • Produktua arnaste kasuan

	<ul style="list-style-type: none"> - Azalarekiko kontaktuan dagoenean - Begiekin kontaktuan dagoenean 	<ul style="list-style-type: none"> • Azalarekiko kontaktua dagoenean • Begiekin kontaktuan dagoenean • Ezbeharrez hartuz gero - Medikuentzako argibideak: <ul style="list-style-type: none"> • Sintoma garrantzitsuenak eta eragin, zorrotz eta atzeratuak. • Osasun laguntza ororen adierazpenak eta behar bezain azkar eman beharreko sendabide bereziak.
Suteen aurka hartu beharreko neurriak	<ul style="list-style-type: none"> - Itzaltze metodoa - Prozedura bereziak 	<ul style="list-style-type: none"> - Substantzia itzaltzaile egokiak. - Substantzia edo nahasketetatik eratorritako arrisku zehatzak. - Suteen aurkako pertsonalarentzat gomendioak. <ul style="list-style-type: none"> • Babesteko hornidura berezia
Isurtze kasuan hartu beharreko neurriak	-	<ul style="list-style-type: none"> - Arreta pertsonalak, babes hornidurak eta larrialdi prozedurak. - Ingurumenarekiko arreta - Eutsitasun eta garbiketa metodo eta materialak - Beste atal batzuei erreferentzia
Erabilera eta biltegitratzea	<ul style="list-style-type: none"> - Erabilera - Biltegitratzea 	<ul style="list-style-type: none"> - Manipulazioa <ul style="list-style-type: none"> • Segurtasunezko manipulaziorako arreta • Suteen eta leherketen prebentzioa - Biltegitratze baldintza seguruak, bateraezintasun posibleak barne <ul style="list-style-type: none"> • Biltegitratzea <ul style="list-style-type: none"> ○ Biltegiak eta edukiontziak bete beharreko eskakizunak ○ Arauak batera biltegitratzekotan ○ Biltegitratze baldintzei buruzko argibide gehigarriak
Esposizio pertsonalen kontrolak	<ul style="list-style-type: none"> - Hornikuntza - Arnasketa babesa - Eskuen babesa - Begien babesa - Azalaren babesa - Oinen babesa - Garbitasun neurriak - Kontrolaren parametro zehatzak 	<ul style="list-style-type: none"> - Argibide gehigarriak instalazio teknikoen egokitzapenerako - Kontrol parametroak <ul style="list-style-type: none"> • Informazio osagarria - Esposizio kontrolak <ul style="list-style-type: none"> • Babes pertsonalerako hornidura <ul style="list-style-type: none"> ○ Babes eta garbitasun neurri orokorrak - Arnasketa babesa - Eskuen babesa <ul style="list-style-type: none"> • Eskularruen materiala

Propietate fisiko-kimikoak		<ul style="list-style-type: none"> - Begien babesesa
	<ul style="list-style-type: none"> - Egoera fisikoa - Forma - Kolorea - Usaina - Biguntze puntua - Dentsitatea - Disolbagarritasuna uretan 	<ul style="list-style-type: none"> - Oinarrizko propietate fisiko eta kimikoen informazioa <ul style="list-style-type: none"> • Datu orokorrak <ul style="list-style-type: none"> ○ Itxura <ul style="list-style-type: none"> ➤ Forma ➤ Kolorea ○ Usaina ○ Usaimen atalase - Lurrun PH - Egoera aldaketa <ul style="list-style-type: none"> • Urtze puntua • Irakite puntua - Hantura puntua - Sukoitasuna - Sutze puntua - Deskonposizio tenperatura - Bakarrik su hartzeko posibilitatea - Lehertze arriskua - Leherketa mugak <ul style="list-style-type: none"> • Txikiago • Handiago - Lurrunaren presioa - Dentsitatea <ul style="list-style-type: none"> • Dentsitate erlatiboa • Lurrunaren dentsitatea • Lurruntze abiadura - Uraren disolbagarritasuna/nahaskortasuna - Banaketa koefizientea - Biskositatea <ul style="list-style-type: none"> • Dinamika • Zinematika • Lurrunaren dentsitatea

Egonkortasuna eta erreaktibotasuna	- Saihesteko baldintzak - Ekiditeko materialak - Erraz zatitzen diren produktu arriskutsuak	- Informazio gehigarria - Erreaktibotasuna <ul style="list-style-type: none"> • Egonkortasun kimikoa <ul style="list-style-type: none"> ○ Deskonposizio termikoa - Erreakzio arriskutsuak jasateko aukera - Ekidin beharreko baldintzak - Material bateraezinak
Informazio toxikologikoa	-	- Efektu toxikologikoei buruzko informazioa <ul style="list-style-type: none"> • Toxikotasun zorrotza <ul style="list-style-type: none"> ○ Oinarrizko efektu estimulazaileak <ul style="list-style-type: none"> ➢ Azalean ➢ Begian ○ Sentsibilizazioa • Informazio toxikologiko gehigarriak
Informazio ekologikoa	-	- Toxikotasuna <ul style="list-style-type: none"> • Uretako toxikotasuna - Iraunkortasuna eta degradabilitatea - Sistema ekologikoetako portaera <ul style="list-style-type: none"> • Biometaketa potentziala • Mugikortasuna lurzoruan - Ingurumeneko informazio gehigarriak <ul style="list-style-type: none"> • Informazio orokorra - PBT y mPmB balioztatze emaitzak <ul style="list-style-type: none"> • PBT • mPmB • Beste aurkako efektuak
Ezabatzeari buruzko kontsiderazioak	-	- Hondakinen tratamendurako metodoak <ul style="list-style-type: none"> • Gomendioak - Garbitu gabeko enbalaia <ul style="list-style-type: none"> • Gomendioak
Garraioari buruzko informazioa	-	- UN zenbakia - Garraiorako arrisku motak

Araudiaren informazioa	-	<ul style="list-style-type: none"> • Mota - Enbalaia taldea - Ingurumenerako arriskuak <ul style="list-style-type: none"> • Itsas kutsatzaile - Erabiltzaileentzako arreta bereziak - Ontziratutako gabeko garraioa
Beste informazio batzuk	-	<ul style="list-style-type: none"> - Segurtasun kimikoaren ebaluazioa - Laburdura eta akronimoak

Jatorria: Refractarios Kelsen, Arantxa Maiz

4.4. Ontziratzea eta enbalaia

Taula 5: Refractarios Kelsen enpresako produktuen enbalaia mota desberdinak

Dolomiazko adreiluen enbalaia:

	Palet madera <i>Palette en bois</i>	1º Bolsa polietileno <i>1^{er} sac en polyéthylène</i>	2º Bolsa polietileno <i>2^{ème} sac en polyéthylène</i>	Bolsa de polietileno metalizado <i>Sac en polyéthylène métallisé</i>	Aluminio al vacío <i>Aluminium sous vide</i>	Flejado con cantoneras <i>Cerclage avec protections d'angle en carton</i>	Cartón <i>Carton</i>	Funda polietileno <i>Housse en polyéthylène</i>
1	X	X	X	•	•	•	•	•
2	X	X	X	•	•	X	•	•
3	X	X	X	•	•	X	X	X
4	X	X	•	•	X	X	X	X
5	X	X	•	X	•	X	X	X

Silize, Magnesia eta AMC adreiluen enbalaia:

	Palet madera <i>Palette en bois</i>	1º Bolsa polietileno <i>1^{er} sac en polyéthylène</i>	2º Bolsa polietileno <i>2^{ème} sac en polyéthylène</i>	Aluminio al vacío <i>Aluminium sous vide</i>	Flejado con cantoneras <i>Cerclage avec protections d'angle en carton</i>	Cartón <i>Carton</i>	Funda polietileno <i>Housse en polyéthylène</i>
6	X	X	X	•	X	•	•
7	X	X	•	•	X	X	X
8	X	X	X	•	•	•	•

Ez oinarritzko adreiluen enbalaia:

	Palet madera <i>Palette en bois</i>	Big-Bag 1.500 Kg. <i>Big-Bag 1.500 Kg.</i>	Big-Bag 1.000 Kg. <i>Big-Bag 1.000 Kg.</i>	Sacos plástico <i>Sacs en plastique</i>	Sacos papel <i>Sacs en papier</i>	Cartón especial <i>Carton spécial</i>	Flejado <i>Cerclage</i>	Jaula madera <i>Palette-caisse</i>	Bidones con tapa <i>Fûts avec couvercle</i>	Funda polietileno <i>Housse en polyéthylène</i>
9	X	X	•	•	•	•	•	•	•	•
10	X	X	•	•	•	•	•	•	•	X
11	X	•	•	•	X	•	•	•	•	X
12	X	•	X	•	•	X	X	•	•	X
13	•	•	•	•	X	•	•	X	•	•
14	X	•	•	•	•	•	•	•	X	X
15	X	•	•	X	•	•	•	•	•	X



Jatorria: http://www.kelsen.es/formatos_cas.pdf

Kelsenek, Espainia eta European enbalaia mota berdina erabiltzen du, hain zuzen ere, 1, 8 eta 5. Irudietan (gorriz) ikus daitekeen moduan ontziratuta eta biltzen dituzte ekoizturiko produktuak. Hots, palet-a eta boltsarekin. Europatik kanpo edo nazioartean aluminioarekin eta kaxarekin joaten da 4. irudian (berdez) ikus daitekeen bezala. Hau da, produktua helmugako herrialdera iristeko eta garraiatzeko itsasontzia erabiltzen bada, aluminioa jartzen zaio eta aldiz, kamioien garraiatzen bada ez.

4.5. Produktuaren merkaturatzea

Kelsenek etxeko merkaturatze produktuak komertzialen bidez saltzen ditu. Merkatu honetan, atzerriko merkaturatze ez bezala Kelsenek ez dute inongo agente edo banatzaile erabiltzen produktu erregogorak saltzeko.

4.6. Eskaintzen dituen lehiarako abantailak

Kelsenek abantaila lehiakorak lau izango lirateke: produktuaren kalitatea, prezioa, salmenta aurretiko, bitarteko eta ondorengo zerbitzuak eta produktuen kalitatea bermatzeko gaitasuna dira.

PRODUKTUAREN KALITATEA

Calcinorrek bere produktuen kalitatea bermatzeko aldera harrobi bat du Kantabrian, hain zuzen ere, Buerasen. Kelsen, Calcinor taldeko partaide izanik, lantegi honetatik dolomia gordina, kaltzinatua eta sintetizatua atera, ekoiztu eta komertzializatzen du. Buerasen kokatuta dagoen lantegi honek dolomia harria birrintzeko eta sailkatzeko hornikuntza propioak ditu bere jardueraren aurrera eraman ahal izateko. Horretaz gain, MAERZ izeneko bi labe bertikal ditu lantegiak, lehena, bere kaltzinaziorako eta bigarrena, sintetizatze prozesurako (Calcinor, s.f.).

Bueraseko lantegian ekoizten den dolomia kalitate eta dentsitate handia du eta gainera, hidratazioarekiko erresistentzia handia du (Calcinor, s.f.).



Hau guztia, oso garrantzitsua da Kelsenek kasuan, izan ere, Buerasen dolomia harrobi bat edukitzeak dolomiazko adreilu erregogor "puru" eskaintzeko aukera ematen bait dio Kelsen, eta ondorioz Kelsenek, adreilu erregogorren kalitate ezin hobea eskaini diezaieke bere bezeroei. Produktuaren kalitatea abantaila lehiakor moduan erabiltzen du Kelsenek bere lehiakideekiko, munduko herrialde desberdinetan zehar ekoizten diren dolomiazko

adreilu erregogor guztiek ez bait dute Kelsenek eskaintzen duen kalitate berdina eskaintzen.

Horretaz gain, Refractarios Kelsenen beraien produktuen kalitatea bermatze aldera Aenor erakunde ofizialak emaniko hiru ziurtagiri desberdin dituzte: ISO 9001, ISO 14001 eta OHSAS 18001. Arantxaren dioenez, Aenor erakundeko auditore bat joaten da enpresa ikuskatzera. Auditore honek txosten bat betetzen du eta txostenean ea Kelsenek ISOak edukitzeko baldintzak betetzen dituen edo ez azaltzen du, ISOak emateko edo ez. ISO ziurtagiriak 3 urtero balioa daukate. Lehenengo urtean Kelsenek ziurtagiria lortzeko edo berritzeko 4.103,20€¹ ordaintzen ditu eta hurrengo bi urteetan jarraipena egiten diete auditoreek emandako ISOei eta honek 3.617.30€²-ko kostua du urteko.

Arantxak, Kelseneko komertzial saileko arduradunak, azaltzen duenez, gaur egun, merkatu batzuetan enpresaren batek ISO ziurtagiriak ez baditu bezeroek ez dizkiote produktuak erosten enpresa horri. Beraz, gaur egun ezinbesteko bihurtzen ari dira ISO ziurtagiriak merkatu batzuetan. Gainera, Arantxaren esanetan, ziurtagiri hauek izateak ospe ona ematen dio enpresari.



ISO 9001: kalitatea kudeatzeko sistema

Enpresak, produktu zein zerbitzuak eskaintzerako garaietan bezeroaren eskakizunak asetzeko duen ahalmena erakusten du (AENOR, 2010).



ISO 14001: ingurumena kudeatzeko sistema

Modu erraz batean ingurumenarekin zerikusia duten aspektuak sistematizatzeko aukera ematen zaie enpresako egunerokotasunean egiten diren jardueri. Horretaz gain, ingurumenaren babesa eta kutsaduraren prebentzioa bultzatzen ditu (AENOR, 2010).



OHSAS 18001: segurtasunaren eta laneko osasunaren kudeaketa

Erakunde batek bere SST-rako arriskuak kontrolatzeko eta SST-an eginiko lana hobetzeko helburua du (AENOR, 2010).

Ziurtagiriak, interesa duten aldeekiko independentea den erakunde batek (AENOR) burutzen ditu. Honen bidez, erakunde, produktu, prozesu edo zerbitzuak arauetan eskatu bezala, baldintzak edo zehazpen teknikoak betetzen dituztela ziurtatzen da. Horrela, Aenor markak ziurtapen hau nabarmentzen du merkatuan elementu desberdintzaile bat osatuz, eskainitako produktu eta zerbitzuen irudia hobetuz eta bezero eta kontsumitzaileen artean konfiantza sortuz (AENOR, 2010).

¹ Kontuan hartu behar da prezioan 3 ISOak daudela

² Kontuan hartu behar da prezioan 3 ISOak daudela

PREZIOA

Prezioari dagokionez, Kelsenen, dolomia, magnesia karbonozko eta alumina magnesia karbonozko adreiluak ekoizten dituzte eta hauetan materialik merkeena dolomia da. Kelseneko komertzialek azaltzen dutenez, enpresa askok kostuak murriztu nahi dituztenean dolomiazko adreilu erregogorrek erosten dituzte. Gainera, Kelsenek Calcinor taldeko partaide izateagatik dolomiaren prezioa merkeagoa jasotzen du, lehengai taldean bertan dagoelako. Hau guztiagatik, prezioa abantaila lehiakor bat bezala daukate Kelsenen.

ZERBITZU ESKAINTZA

Kelsenek erabiltzen dituen salmenta aurretiko zerbitzuei dagokienez, Kelsen bai etxeko eta atzerriko merkatuetan bezero potentzialei produktuaren ezaugarriak ahalik eta hobekien zehazten eta deskribatzen saiatzen da. Honela bada, Kelsenek aholkuak eta gomendioak ematen dizkio bezeroari, esanez zein produktu den egokiena berarentzat etabar. Aholkularitzaz gain, Kelsenen aurrekontuak modu argi (bezeroak ondo ulertuko duena) batean eta garaiz entregatzen saiatzen dira, betiere bezero potentzialari laguntzeko.

Salmenta bitarteko zerbitzua, salmentarekin batera eskaintzen diren zerbitzuak dira eta Kelsenek segidako zerbitzu hauek eskaintzen ditu: langile trebakuntza, instalazio zerbitzua etabar.

Kelsenek eskaintzen eta ematen dituen salmenta ondorengo zerbitzuak honako hauek dira: arazoak konpondu, datuak lortu, lantegira joan dena ondo doala ziurtatzeko. Zerbitzu hauek nazional mailan asko ematen dira, hori dela eta Kelseneko komertzial teknikoak etengabe ibiltzen dira beraien bezero diren Espainiako altzairutegi batetik bestera bidaiatzen, bezero bakoitzaren beharrak eta nahiak ahalik eta hobekien asebetetzeko. Atzerrian berriz, Kelsen bigarren maila batean geratzen da salmenta ondorengo zerbitzuak eskaintzerako garaian. Izan ere, salmenta ondorengo zerbitzuak ez ditu Kelsenek eskaintzen, zerbitzu hauek Kelsenek kontratatutako agenteak eskaintzen ditu normalean. Kasu honetan, normalean Kelseneko teknikoak ez dira altzairu lantegietara joaten. Aldiz, urtean behin edo bitan komertzialak dena ondo doan ikustera joaten dira eta ea lehiakideak sartu diren edo ez, eta sartu badira nolako egoeran aurkitzen diren.

PRODUKTUEN KALITATEA BERMATZEKO GAITASUNA

Lehiarako abantailatzat har daiteke Kelsenek bere produktuen kalitatea bermatzeko duen gaitasuna. Horretarako inbertsio handiak egiten dira I+G+I-n, laborategian material errefraktarioen arteko erlazio kimikoak nola hobetu ikertzera bideratuta batez ere. Laborategia ez diote inori erakusten ezta bisitak etortzen direnean atzeritik ere, izan ere, euren sekretua bertan gordetzen da, hain zuzen ere, Kelsenen lehia abantailaren iturria.

5. Enpresaren analisia – Kelsen

5.1. Enpresaren barne analisia

Aztertzen ari naizen enpresaren testuingurua hobeto ulertzeko, lehenik eta behin, ezinbestekoa iruditzen zait KELSEN-ek beste zenbait enpresarekin batera eratzen duen taldearen historia ezagutzea.

CALCINOR TALDEA



Hogeita hamar urteko esperientziak bermatzen dute CALCINOR taldearen ibilbidea eta, honekin batera, baita KELSEN enpresarena ere. Taldearen sortzaile izandako Fidel Azcabide Olaechek jarduera industrial bati ekin zion eta 1974.urtean, jarduera honi jarraipena emanaz, FIDEL AZCABIDE, S.A. erakundea sortu zuen.

Urte hartan bertan, lehenengo labe bertikal modernoa ezarri zen Altzon (Gipuzkoa) Espainiako kare industrian berrikuntza sakon bat eraginez. MAERZ labea bezala ezagutu zen sektorean eta hurrengo urteetan, beste bi labe sartu ziren aipaturikoaren atzetik eta Altzoko instalazio berdinetan (1975 eta 1980). Honen ondorioz, fabrika honek 200.000 kare toneladako urteko ekoizpena iristea lortu zuen. Taldeak, gaur egun, hamalau kaltzinazio labe, bost sintetizazio labe eta beste bost igeltsu labe ditu bere jarduera aurrera eramateko.

1989.urtean CALCINOR, CARMEUSE taldearekin elkartu zen, hain zuzen ere, Europa, EEBB, Kanada eta Mexikoko merkatuetan lider den enpresarekin. Urte hartan, kapital sozialaren zabalkundeak eragindako egoerak bultzaturik, taldearen hasierako arrazoi sozialak aldaketa bat jasan zuen, CALCINOR, S.A. bezala jardutera pasatzen zelarik. Eta CARMEUSE-rekin adosturiko elkarlanak CALCINOR taldeari uneoro garapen

teknologiko modernoeneko partaide izatea ahalbidetu zion. Honen helburua punta-puntako instalazioak izatea zen, horrela sistemen kalitatea hobetuz maila goreneko produktuak ekoizteko.

Lehenago aipatutako Altzoko lantegia sendotu ondoren, zabalkunde geografiko sakon bati ekin zion taldeak kaltzinazio zein erauzketa jardueretan. Horretarako, taldean zenbait enpresa barneratzen joan ziren pixkanaka eta horietariko bat KELSEN izan zen. 2001. urtean sartu zen "Refractarios KELSEN" CALCINOR taldean. Zerbitzu globalago bat eskaintzera bideraturiko erabakia izan zen, altzairugintzako beharrak betetzeko asmoz, karea eta dolomia kaltzinatutik hasi eta produktu errefraktarioetara arte. Gaur egun, CALCINOR sektoreko beste zenbait talderekin loturik dago; bereziki aipatzekoak dira "Schmid Industrieholding GmbH (Austria)" eta "Grupo Calidra (Mexiko)" erakundeekin duen lotura.

REFRACTARIOS KELSEN S.A.



"Refractarios KELSEN, S.A." enpresa 60. hamarkadan sortua izan zen, industria siderometalurgikora zuzendutako produktu erregogorrek edo errefraktarioak ekoizteko asmoarekin. Mikel Segurola enpresari gipuzkoarrak sortu zuen eta Segurola familiaren esku egon zen hauek akzioak saltzea erabaki zuten arte. Nahiz eta, gaur egun CALCINOR taldean barneratua dagoen, KELSEN urte batzuk lehenago sortu zen.

KELSEN-ek ekoizturiko lehen produktuak galdaketa goilaren estaldurarako produktu monolitikoak izan ziren. Produktu haietatik abiatuta, teknologia aurreratuagoko errefraktario berriak garatuz joan ziren, bai bertsio konformatuetan eta baita ez konformatuetan ere. Lehen urteetan material ez konformatuak edo masa errefraktarioak egiten zituzten arren, 1980. urterako adreilu edo pieza konformatuak eskaintzeko gai izan ziren, azido zein basikoak.

Modu honetan, 80. hamarkada hasierarako, KELSEN-ek eskaintza oso zabala zuen jada eta Oxigeno Altzairugintza zein Altzairugintza Elektrikoaren behar ezberdinei erantzuteko gai zen. Hala ere, beira ekoizleekin eta petrokimika arloan ere lan egiten zuten, nahiz eta, beste maila batean izan. Estatu mailako posizioari dagokionez, azpimarratzekoa da 1994. urtean fabrikatzaile nazional handiena izatera pasa zela.

5.1.1. Enpresaren tamaina

Enpresaren tamaina nazioartekotze prozesuarekin zuzenean erlazionaturik dago. Hala ere, enpresaren tamaina ez da eragozpen bat izaten nazioartekotze garaian, bai ordea enpresaren tamainarekin erlazionatutako zenbait aspektu (Piedecausa A. O., 2015).

Refractarios Kelsenenen tamainari dagokionez, enpresa ertaina eta sozietate anonimoa da. Enpresa honen kapital soziala 60.200€-koa da, 86 langilerekin eta jarraiangotaulan ikus daitekeen fakturazioa du.

Taula 6: Refractarios Kelsen enpresako fakturazioa, 2013-2014 eta 2015. urtean

FAKTURAZIOA	
2013	29.601.000 €
2014	31.759.000 €
2015	18.389.000 € (Uztaila arte)

Jatorria: Refractarios Kelsen, Alaitz Amiano

Azaldu berri dudan bezala, enpresaren tamaina ez da ezinbesteko aldagaia atzerrian arrakasta izateko. Izan ere, jarraian ikus daitekeen taulan azaltzen duen bezala Refractarios Kelsen enpresak 2013. urtean adreilu erregogorren sektorean Espainia mailako 10 enpresa garrantzitsuenen artean kokatu zen, hain zuzen ere, 5. postuan aurkitzen da. Taula honetan ikusten den moduan Refractarios Kelsen enpresak 29.739 mila euroko diru sarrera izan zuen.

REFRACTARIOS KELSEN

Taula 7: 2013. urtean, Refractarios Kelsen eta bere lehiakideen posizioa edukitako ustiapen sarreraren arabera

Nombre	País	Código consolidación	Año	Ingresos de explotación mil EUR	Ran
Últ. año disponible					
REFRATECHNIK IBERICA SA	ESPANA	U1	2013	37.291	1
KROSAKI AMR	ESPANA	U1	2013	33.181	2
REFRACTARIOS SA					
VESUVIUS IBERICA	ESPANA	U1	2013	32.337	3
REFRACTARIOS SA					
CICOGRES SA	ESPANA	U1	2013	31.384	4
REFRACTARIOS KELSEN SA	ESPANA	U1	2013	29.739	5
RHI REFRACTORIES ESPAÑA SL	ESPANA	U1	2013	29.250	6
NOVOGRES SA	ESPANA	U1	2013	25.695	7
INGENIERIA Y SERVICIOS TECNICOS SA	ESPANA	U1	2013	25.393	8
AZTECA PRODUCTS & SERVICES SL	ESPANA	U1	2013	22.714	9
REFRACTARIOS ALFRAN SA	ESPANA	U1	2013	19.371	10
CALDERYS IBERICA	ESPANA	U1	2013	17.277	11
REFRACTARIOS, SA					

Jatorria: SABI datubasea

5.1.2. Ahalmen teknologikoa

I+G+I inbertsioari dagokionez, Kelsen enpresak azken urteetan ez du inbertsio handirik egin, inbertsio minimoak egitera mugatu da. 2013. urtean esaterako Navition ERP ordenagailu programa erosi zuten eta guztira 471.000 euro inbertitu ziren. 2014. urtean berriz, 242.000 euro inbertitu zituzten.

Gaur egun inbertsio garrantzitsu bat aurrera eramaten ari da. Hain zuzen ere, bi fase desberdinetan banaturiko zazpi milioi eurotan baloratutako inbertsioa. Inbertsioaren lehen fasea 2015eko maiatzean hasi zen eta hiru milioi euroko gastua izango duela estimatu dute. Lehenengo fase honetan pabiloi berri bat eraiki eta paletizatuko sistema berri nahi dira. Inbertsioaren bigarren fasea, aldiz, jarraian urteetan egingo da eta lau milioi euroko kostua izango du. Bigarren fase honetan, tenperizatutako labe berri bat ezarriko dute.

Horretaz gain, Kelsen enpresa jasaten ari den eta jasatea espero duen automatizazio prozesua oso handia da. Izan ere, ekoizpen prozesua efizienteago izateko makina-erraminten etengabeko hobekuntzak egiten ari dira aldioro.

Jarraian ikus daiteke inbertsio honen aurrekontua eta baita fase bakoitzean egingo diren lanen azalpen zehatzagoa eta bakoitzaren kostua.

Taula 8: Inbertsio proiektu berriaren aurrekontua

KELSENEKO 2. LABE TENPERIZATUA: AURREKONTUA

Concepto	Presupuesto (Mayo 2015)
INGENIERIA Y AUTORIZACIONES	136.947 €
Autorizaciones	80.000 €
Plan parcial	10.000 €
Ingenieria Calcinor	46.947 €
Ingenieria constructiva	0 €
DESCONTAMINACIÓN/URBANIZACIÓN	70.000 €
Investigación detallada Análisis de Riesgos Plan de actuación	70.000 €
Plan de actuación=Urbanización	
PABELLON	1.168.142 €
Incluye obra civil, estructura, alumbrado, puente grúa y urbanización para paso camiones	934.463 €
Hormigones y materiales de cantera	80.000 €
Escollera	47.500 €
Zahorra de todo uno	68.000 €
Relleno (Zahorra) 450.000€	0 €
Acometida de agua	2.282 €
Acometida de electricidad e iluminación (campezo)	35.896 €
Emergencias (Campezo)	0 €
Extracción y gas	0 €
Labein	0 €
CARROS HORNO Y BANDEJAS	380.100 €
26 carros (3850€) + 300 (400€) bandejas	220.100 €
400 (400€) Actualmente hay 280	160.000 €
Modificar carros actuales 60 (550€)	0 €
ALMACEN INTELIGENTE PALLETS SALIDA HORNO	1.120.000 €
Almacen inteligente	
SCADA Y GESTION DE MOVOTOS BANDEJAS	
Gestión movimientos bandejas(LGV)	
Lector bandeja: 5 lectores en prensa 1 lector carro VTD 1 lector entrada directa horno	
CARGA HORNO	
Modificar sistema actual	

2º de carga	
HORNO	2.141.000 €
Horno, equipos y armarios, con asistencia montaje y puesta en marcha	1.830.000 €
Transporte horno y equipos	27.000 €
Montaje mecanico y cableado horno	250.000 €
Chimeneas	5.000 €
Calorifugado tubos, intercambiador, etc (320m2)	29.000 €
INSTALACION PALETIZADO	811.000 €
Instalacion descarga horno y paletizado incluyendo: 2 Desapiladores de palets 7 Apiladores de bandejas 30 m de cadenas a embaladora 2 etiquetadoras	811.000 €
Faltan 20 m de cadenas	
MODIFICACION LINEA EMBALAJE	291.500 €
Lachenmeier smartpack	211.500 €
Mesa embaladora vieja	50.000 €
Báscula + 2 etiquetadoras	30.000 €
INSTALACION AIRE COMPRIMIDO	50.000 €
Incluye compresor e instalacion	50.000 €
INSTALACION GAS	20.000 €
Acometida gas desde ERM	20.000 €
INSTALACION ELECTRICA	18.000 €
Acometida a horno y paletizado	18.000 €
DIVERSOS	300.000 €
Diversos	300.000 €
PUESTA EN MARCHA Y SUPERVISION	20.000 €
Puesta en marcha y supervisión	20.000 €
Total	6.526.689 €
Fase1	3.757.589 €
Fase2	2.769.100

Jatorria: Refractarios Kelsen, Alaitz Amiano

5.1.3. Ekoizteko ahalmena

Gaur egun Kelsenen ekoizpen maila % 100ean aurkitzen da, beraz, esan nezake beraien ekoizpen ahalmen maximoan daudela. Nahiz eta, ohikoa den ekoizpen maila %100 izatea maiatza-iraila bitartean Kelseneko ekoizpen maila jaitsi egiten da %96 ingurura. Jaitsiara hau, Kelsenen erosle diren bezero askok udaran enpresa itxi eta

oporak hartzeko aprobetxatzen dutelako gertatzen da. Ondorioz, denboraldi hau da ahulena Kelsenentzat.

Enpresarako langileak behar diren kasuan Kelsenek ez du kanpo kontsultorerik erabiltzen. Prozesu hau aurrera eramateko Kelsenek enpresako langileak bi zatitan bereizten ditu, alde batetik fabrikarako langileak eta bestetik, bulegoetarako. Bulegoen barnean hiru talde desberdin bereizten dituzte: zuzendariak (gerente eta lantegi zuzendaria), departamentu desberdinetako arduradunak eta administrazio langileak. Administrazioarako norbait kontratatu nahi denean Kelsenek berak egiten ditu elkarrizketa eta aukeraketak. Aldiz, zuzendari eta arduradunak hautatzeko Calcinor taldeko giza baliabideetako sailak eramaten du, hain zuzen ere, Maria Esquirozek. Fabrikarako langileak kontratatzerako garaian, berriz, Kelsenek kudeatzen du prozesu guztia.

5.1.4. Egungo esportazioen egoera

Landerrek azaltzen duenez, Refractarios Kelsen S.A. sortu zenean enpresaren inguruan Euskal Herrian bertan 200 kilometroko distantzian 11-12 altzairutegi inguru zeuden. Altzairutegi hauetaz gain, pixkanaka nazional mailako altzairutegietara jo zuten eta horrela bada, hazten joan ziren. Denborak aurrera egin ahala Kelsen kanpo merkatuetara begira jarri zen. Landerrek dioenez, Kelsen, lehenik eta behin inguruko herrialdeetara (Frantzia, Italia eta Portugal) esportatzen hasi zen eta ondoren askoz ere urrutiagoko herrialdeetara (Malasia, Tunez eta Argelia) jo zuten. Azken hiru herrialde hauetara esportatzearen arrazoia sare zabala zuen agente frantses bat dela diote bi komertzialek.

80.hamarkadaren erdialdera arte merkatu nazionalean lehiatzen zen Kelsen, baina urte haietatik aurrera bere produktu errefraktarioak nazioartean saltzen hasi zen, eskaintza munduan zehar zabalduz. Gaur egun, 4 kontinentetara esportatzen du Kelsenek. Gainera, 60 bezerotik gorako sarea du, 20 herrialde baina gehiagotan banatuta. Jarraian dagoen taulan ikus daiteke Kelsenek zein herrialdeetara esportatzen duen eta baita Kelsen bezeroen izenak ere.

Taula 9: Refractarios Kelsen presentzia munduan zehar herrialde eta enpresaka sailkatuta

HERRIALDEA	ENPRESA
Alemania	SAARSTAHL AG DEW Deutsche Edelstahlwerke AG der DILLINGER Huttenwerke
Belgika	Aperam Stainless Belgium SV/SA
Britainia Handia	PHOENIX REFRACTORIES UK LTD OUTOKUMPU STAINLESS LTD SHEFFIELD FORGEMASTERS INT Ltd
Egipto	EZZ STEEL CO. (S.A.E) AL EZZ DEKHEILA STEEL COMPANY
Espainia	MEGASA SIDERURGICA, S.L. SIDERURGICA SEVILLANA, S.A. SIDERURGICA BALBOA, S.A. NERVACERO, S.A. 22387 TUBOS REUNIDOS INDUSTRIAL SLU ACERALAVA, S.A. ARCELORMITTAL GIPUZKOA, SLU ARCELORMITTAL ZUMARRAGA SA CORRUGADOS GETAFE, S.L. C. A. F. S.A.(PRO.71035) ARCELORMITTAL ZARAGOZA S.A ACEROS INOXIDABLES OLARRA, S.A ACERINOX EUROPA, S.A.U. GLOBAL STEEL WIRE, S.A. CÍA. ESPAÑOLA DE LAMINACIÓN,SA RUGUI MELT S.A.U.
Estatu Batuak	RHI US LTD. FEDMET RESOURCES CORP. NORTH AMERICAN REFR. COMPANY HARBISON-WALKER REFRAC. CO. SIMEC USA CORPORATION
Frantzia	SAM MONTEREAU VALLOUREC TUBES FRANCE LAMINES MARCHANDS EUROPEENS CELSA FRANCE, S.A.S FAD Fonderie et Aciérie Denain
Hegoafrika	COLUMBUS STAINLESS (PTY) LTD ARCELORMITTAL SOUTH AFRICA SCAW SOUTH AFRICA (Pty) Ltd
Indonesia	PT GUNUNG GARUDA
Kuba	ACINOX TUNAS
Luxenburgo	RHI Refract. Site Serv. GmbH
Malasia	ANN JOO STEEL BERHAD SOUTHERN HRC SDN. BHD. AMSTEEL MILLS SDN BHD, KLANG.
Maroko	SONASID, S.A.
Mexiko	ACEROS DM
Norvegia	CELSA ARMERINGSSTAL AS
Portugal	SN SEIXAL

	SN MAIA, Sid. Nacional, S.A.
Qatar	QATAR STEEL COMPANY Q.S.C.
Tailandia	THE SIAM CONSTRUCTION STEEL CO LTD
Taiwan	DRAGON STEEL CORPORATION GLORIA MATERIAL TECHNOLOGY COR TUNG HO STEEL ENTERPRISE CORP
Turkia	EKINCILLER DEMIR CELIK

Jatorria: Refractarios Kelsen, Alaitz Amiano eta Arantxa Maiz

Orain azaldutako herrialdeetara esportatzeaz gain, azken urteetan Kelsen herrialde berri batzuetara esportatzen hasi da. Hala nola, Boli Kosta, Angola, Ekuador eta Txilen.

Krisi aurretik, Kelsenen produktuen %40a atzerrira esportatzen zen eta %60a berriz, estatu mailan saltzen zen. Krisia hasi zenetik, estatu mailako errefraktario eskaria gutxitu egin da eta nazioarteko merkatura eginiko esportazio bolumena berriz, igo egin da. Gaur egungo egoera ekonomikoa hobetu egingo denaren zantzuak daude, horrenbestez 2016. urte hasierarako estatu mailako eskaria igotzen hastea espero da eta nola ez, nazioarte mailan eginiko esportazioak mantendu eta igotzea.

5.1.5. Marketin mix-eko ezagutza

5.1.5.1. Produktua

Kelsenek etxeko merkatuan eta baita atzerriko merkatuetan eskaintzen duen produktua, produktu diferentziatua dela esan daiteke eskaintzen duen kalitate maila (4.6. atalean azaldurikoa) eta zerbitzuengatik. Hala ere, etxeko merkatuan 4.1. atalean azaldutako produktu guztiak eskaintzen ditu, beraz, etxeko merkatuan produktu kartera zabalagoa dauka. Aipatzekoa da, Kelsenek, bezeroen eskaeraren arabera ekoizten dituela produktuak, hau da, ekoizten dutena bezeroek eskatu dietena da. Bezero bakoitzak, bere enpresarako behar dituzten produktuak ezberdinak dira. Hau honela izanda, ekoizteko momentuan ekoizpen prozesua bezero horrek behar eta eskatzen dituen ezaugarrietara moldatu beharra dago, honek nola ez, denbora eta esfortzua eskatzen du, kostuetan honek duen eraginarekin.

Kelsenek eskaintzen duen produktuei lotutako zerbitzuei dagokienez, ematen den hornikuntza zeharo desberdina da etxeko merkatuan eta atzerrian. Lehenik, atzerriko merkatuan, gutxi gorabehera hilabete inguruko denbora behar dute, garraioa barne, produktua helmugara iritsi dadin eta etxeko merkatuan, aldiz, askoz ere azkarrago erreakzionatzen dute. Komertzialek esandakoaren arabera, bezero askorekin hileroko kontsumo finko bat jada ezarrita dute eta hilabetean zehar ekoizten joaten dira bezeroak eskaria bera bidali aurretik. Bigarrenik, etxeko merkatuan ekoizten dutenean bezeroek ez daukate zertan biltegi handirik eduki beharrik erositako produktuak biltegitzeko, askotan bezeroek nahikoa izaten dute biltegi txiki bat edukitzearekin, izan

ere, Kelsenetik zuzenean bidaltzen diete produktua. Horregatik, bezeroen biltegitratze kostuak normalean txikiak izaten dira eta aspektu hau, hau da, biltegitratze kostu txikia ematea ezinezkoa da atzerriko enpresa batentzat. Azkenik, komertzial teknikoaren gertutasuna aipatu beharra dago. Landerrek adibide batekin azaldu zuten aspektu hau. Adibidez, Kelsenen bezero den Bartzelonako altzairutegi batean arazoren bat dagoela jakinarazten badiote Kelseni, hurrengo egunerako Kelseneko komertzial teknikoak Bartzelonan egongo dira. Izan ere, Kelsenek zuzeneko kontaktua edo harremana duelako gertatzen da hau. Aurreko aspektuarekin gertatzen den bezala aspektu hau ezinezkoa da atzerriko enpresa batek ematea, nahiz eta erdian agenteak egon.

5.1.5.2. Prezioa

Etxeko merkatuan Kelsenek ez du prezio politika zehatz bat erabiltzen, prezioak merkatuaren eta lehiakideen arabera ezartzen dituzte. Kelsenen lehiakide diren "Magnesita de Brasil" eta RHI enpresek eta ekoizle Txinatarrek ezartzen dituzten prezioen arabera izaten da Kelsenen prezioa. Horretaz gain, bezeroaren eskaeren arabera ekoizten dituztenez produktuak Kelsenen, enpresarentzat ez da batere erraza kostuak murriztea. Gainera, produktuaren balioaren %50 baino gehiago lehengaiaren prezioak ezartzen du eta honek kostuak murrizteko sekulako zailtasunak eragiten ditu.

Etxeko merkatuan produktuaren azken prezioa, lehengaien erosketa eta honen garraioa enpresaraino, Kelseneko produktuaren ekoizpen eta marketin prezioak eta produktuaren garraio eta aseguruak osatuko dute. Produktuaren garraio kostuak desberdinak dira etxeko merkatuan kanpoko merkatuekin alderatuz, Kelsen Espainiako altzairutegietatik gertu dagoenez, gainerako lehiakideek (Frantzia eta Italiako iparraldekoak, Txinakoak) baino garraio kostu txikiagoak eskaintzeko aukera du. Gogoan eduki behar da, dolomia bera ez dela produktu garestia eta garraio kostu altua ez izateak abantaila argia ematen diola Kelseni.

5.1.5.3. Banaketa

Kelsenek bere produktuak nazio mailan banatu ahal izateko garraio enpresa desberdinak azpikontratatzeko ditu. Esaterako, Garrai, Transarano, Sanchez Alcántara, Abaco, Oiasotrans.

Garraioa azpikontratatzeko Kelsenek jarraingo pausuak jarraitzen ditu. Lehenik, Kelseneko komertzial koordinatzailea den Arantxa aurretik aipaturiko enpresa hauekin kontaktuan jartzen da. Jarraian, Kelsenek jakin beharreko datuak ematen dizkio garraio enpresari, esaterako, produktua nondik nora eraman behar den, hau da, zenbateko distantzia dagoen eta garraiatu beharreko produktua zein den esaten diete, ondoren garraio enpresak kotizazioak bidaltzen dizkio Kelseni. Azkenik, kotizazioen arabera Kelsenek garraio enpresa bat edo beste aukeratu du bere produktuak garraiatzeko.

Logistikako aktibitateak denboran eta distantzian banatuta aurkitzen diren ekoizpen eta merkatuaren arteko zubiak dira. Enpresen logistika erosketen,

ekoizpeneko, garraioko, biltegiko eta banaketako departamentuen kudeaketaz eta planifikazioaz arduratzen da.

Kelsenen, barne eta kanpoko logistika bereizten dira.

Barne logistika, enpresaren barruan kokatzen diren aktibitateak dira. Adibidez, Kelsenen kasuan materialak nahiz produktuak lekuz aldatzeko gehien erabiltzen duten garraioa kamioia dela aipagarria da. Izan ere, bai hasierako materialak eta baita azkeneko produktuek duten pisuagatik ezinbesteko baldintza bilakatzen da.

Kanpoko logistikari dagokionez, bertan parte hartzen duten prozesuak enpresara iristen diren baliabideekin edo materialekin eta enpresatik irteten diren produktuekin erlazionaturik aurkitzen da. Lehengaiei dagokienez, gehien bat itsasontziz ekartzen dituzte. Eta horrenbestez, lehengai gehienak inportatuak izateak asko zailtzen du logistikako prozesua. Aldiz, enpresatik irteten diren produktuak beti kamioiez joaten dira, batzuetan zuzenean helmugako herrialdera eta beste batzuetan portuetara gero itsasontziz bidaltzeko.

5.1.5.4. Komunikazioa

Kelsenek azokak erabiltzen ditu komunikazio tresna bezala. Kelsenen tradizioztat dute lau urtero Dusseldorf-en ospatzen den “Metec” izeneko azoka batetara joatea, zeina errefraktarioen sektorean nagusi dena.

Metec 2015, metalurgian espezializatutako nazioarteko azoka da. Kongresuetan irtenbide berritzaileak erakusten ditu burdingintzako, metalgintzako, ijezkailu eta altzairu fabrikentzat (METEC, 2015). Metec azokak, Alemanian, hain zuzen ere, Dusseldorf-en industria metalurgikoko profesional hoberenak biltzen ditu. Azoka honetan, erakusketariak beraien know how-a eta ezagupenak aurkezten dituzte: burdinazko eta ez burdinazko metalen ekoizpenean, hornikuntza eta osagaiak, metalarekin zerikusia duten lanetarako, neurketa eta kontrolerako teknologia eta datuen komunikazioa. Nazioarteko Metec azokan hainbat gai lantzen dituzte, besteak beste, industria metalurgikoaren eboluzioa, prozesu metalurgikoko teknologian lortutako aurrerapen berriak eta ezinbesteko pausuak prozesu siderurgikoen ekoizpenean (METEC, 2015).

Azoka honetara Landerrek azaltzen duenez ez dira espresuki zerbait zehatzaren bila joaten, baizik eta, bezero, banatzaile eta agenteekin kontaktuan jarri eta beraiekin biltzeko aukera ezinhobe bezala ikusten du Kelsenek Dusseldorf-en ospatzen den azoka. Gainera, adreilu erregogorren egoeraz hitz egiten dute azokako gainerako bisitariekin, bakoitzaren ikuspuntuak partekatuz. Bilboko azokaz gain, nazio mailan ez dira beste inongo azokara joaten eta asmorik ere ez dute.

5.1.6. Giza baliabideak

Kelseneko giza baliabideei dagokienez, ondorengo taulan enpresaren antolaketa ikus daiteke bulegoetan eta ekoizpenean banatuta eta baita postu/sail bakoitzeko langile kopurua.

Taula 10: Enpresako bulego eta ekoizpeneko sailak eta langile kopurua

BULEGOETAN	PERTSONA KOPURUA SAILEKO	EKOIZPENA	PERTSONA KOPURUA SAILEKO
Gerentea	1	Arduradunak	6
Lantegi zuzendaria	1	Prentsa mekanikoak	3
Ekoizpenburua	1	Lantegi mekanikoak	5
Departamentu komertziala	6	Mantentze-laneko mekanikoak	2
Administrazioa eta jaulkitzeak	5	Argiketaria	1
Informatika	1	“Expediciones”	4
Planifikazioa	3	Errotazaina	6
Erosketa eta sistemak	3	Lerro langilea/operador línea	4
Laborategia	5	Prentsatzailea	12
BULEGOETAN GUZTIRA	26	Labezaina	3
		Operario planta	11
		Enbalaiaiko laguntzaileak	3
		EKOIZPENA GUZTIRA	60

PERTSONA KOPURUA GUZTIRA

86

Jatorria: Refractarios Kelsen, Alaitz Amianori eginiko elkarrizketatik lortua

Jarraian komertzial saila azalduko dut. Sail hau, 5 pertsonak osatzen dute. Hain zuzen ere, Arantxa Maiz, Ander Arrieta, Lander Lizarribar, Iñigo Larruscain, Iosu Arrue eta Aitor Bereciartuak.

Komertzialen prestakuntza maila deskribatze aldera, komertzial saileko langileen ikasketak honako hauek dira: Arantxak goi mailako modulua du administrazio eta finantzetan, Anderrek industria antolakuntzako ingeniarietza ikasi zuen, Landerrek Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Gradua ikasi zuen DEUSTOn, Iñigok psikologia ikasi zuen EHUn, Iosuk ingeniarietza tekniko mekanikan ikasi zuen eta Aitorrek kudeaketarako informatika modulu bat du. Hizkuntzei dagokienez, Kelseneko komertzial guztiek euskara, gaztelera eta ingelesa oso ondo hitz egiten dituzte. Hizkuntza horietaz

gain, Anderrek italiara ere maneiatzen du eta gaur egun Kelsenek ordaindutako frantseseko klaseak jasotzen dituzte komertzial guztiek.

Komertzialak bi zatitan bereizten dira Kelsenen. Alde batetik, komertzial teknikoak (Iñigo, Iosu eta Aitor) daude eta bestetik, komertzialak (Ander eta Lander). Komertzial teknikoak laguntza teknikoa emateaz, esaterako, frogak lortzeaz, arazoak konpontzeaz etabar arduratzen dira, lantegi barruraino sartzen dira edozein lan tekniko burutzeko asmoarekin. Komertzialek, berriz, negozioak egiteaz arduratzen dira, hau da, akordioak lortzen saiatzen dira Kelsenek herrialde horretara esportatu ahal izateko. Arantxa, berriz, komertzial saileko arduraduna da, horrela, komertzial teknikoei eta komertzialei laguntzeaz eta hauek kudeatzeaz arduratzen da.

Komertzialek honako pausu hauek jarraitzen dituzte herrialde berri batetara esportatu nahi dutenean. Lehenik eta behin, herrialdeak beraien artean banatzen dituzte, honela lana zatitzen dute. Behin banaketa burutu ondoren komertzialak dagokion herrialdera bidaiatzen du. Herrialde batzuetan agente bidez egiten dute lan eta beste herrialde batzuetan berriz banatzaile bidez. Behin komertziala herrialdean dagoenean, produktua saltzen saiatzen da. Beraiek azaltzen dutenaren arabera, produktua ezezaguna den herrialdeetan produktua zer den, zertarako balio duen, dituen onurak etabar azaltzen dituzte bertakoek produktua eros dezaten eta ezezaguna den herrialdeetan aurkezpen txiki bat egiten dute produktuaren eta enpresaren nondik norako guztiak azaltzeko.

5.1.7. Baliabide finantzarioak

Baliabide finantzarioei dagokienez, Kelseneko komertzialak atzerriko merkatuetara joaten direnean ez dute inongo aurrekonturik edukitzen. Enpresak zuzenean bere gain hartzen ditu komertzialek eginiko gastuak atzerriko merkatuetan. Esaterako, azoketara joateko, bezero potentzialak bisitatzeko eta hauekin elkartzeko, langile berriak kontratatuzko ... Ander eta Landerrek azaltzen dutenez, enpresan oso argi dute nazioartekotze prozesuak abantailak eta onurak ematen dizkiola enpresari baina hau gertatu arte atzerriko merkatuetara jotzeko diru kantitate bat eduki behar duela enpresak azpimarratzen dute.

Kelsen, egoera ekonomiko onean aurkitzen da. Alaitzen esanetan, Kelsen talde batean, hain zuzen ere, Calcinor taldean, integratuta dago eta horrek ahalmen gehiago eta aldi berean babesa ematen dio. Kelseneko azken urteko balantzea³ (2014. urtea) aztertuz ikus daiteke: aktibo ez korrontea 8.160 mila eurotakoa dela, aktibo korrontea 14.114 mila eurotakoa (izakinak 6.459, zordun komertzialak eta kobratzeko bestelako kontuak 7.602, eskudirua 51 mila eurotakoa). Horrela bada, aktiboa guztira 22.274 mila eurokoa da. Ondare garbia 12.460 mila eurotakoa da, fondo propioak 12.154 mila euro (kapitala 60, erreserbak 11.286) eta diru-laguntzak ez zituela jaso 2014. urtean ikus daiteke. Pasiboari dagokionez, ez zuen epe luzeko zorrik eta epe laburrera 67 mila eurotako zorra 2014. urtean. Epe laburreko zorrak taldeko entitate eta elkartutakoekin, berriz, 4.715 mila eurotakoa izan zen eta hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko

³ 2014. urteko abenduaren 31ko balantzea (milaka eurotan)

bestelako kontuak 5.011 mila euro, hau da, zorrak, hornitzaileekin, hartzekodunekin eta taldeko beste enpresekin izan zituzten.

5.2. Enpresaren kanpo analisia: inguruneak

Jakina den bezala Refractarios Kelsen enpresak hainbat aspektu aztertu beharko ditu bere produktuak atzerrian merkatutako dituen edo ez erabaki aurretik. Baiezko kasuan, hau da, kasu honetan, zein merkatutan, Errusian eta nola komertzializatu erabaki beharko du. Horretarako, nazioarteko marketinaren ezagutza sakona eskuratu beharko du, zeinak aldaketa garrantzitsuak jasan dituen azkeneko hamarkadetan, aukera berri, erronka eta arazo berriekin.

Kelsenek bere etorkizuneko errentagarritasuna bermatu nahi badu etengabe aztertu beharko du nazioarteko ingurune dinamiko eta aldakorra, bere negozioa etengabe egokituz aukerarik hoberenetara eta berehalako mehatxuetatik babestuz.

Enpresak erabakiak hartzen ditu ezagunak diren marketin mix-eko 4P (produktua, prezioa, banaketa eta promozioa) aldakorretan oinarrituz. Baina erabaki hauek kaltetuak izan dira enpresaren kanpo inguruneako aktore eta indarrez, enpresarentzat kontrolaezinak direnak, merkatuetan eragina dutenak eta ondorioz marketinaren erabaketan. Northwestern unibertsitateko Kotler irakaslearen esanetan, enpresa bateko marketin ingurunea honela defini daiteke *“Aktore eta indarrak duten eragina garatzeko gaitasunean eta transakzioak egitean eta arrakastadun harremanak helburu publikoarekin lortzean”* (Cerviño, 2006). Kelsenek aktore eta indar guzti hauek aztertu behar ditu eta baneratzan dituen mehatxu zein aukerak identifikatu.

Zentzu honetan, ingurunearen balorazioan eguneratuta egoteko helbururik garrantzitsuenetariko bat aukera berriak bilatzea da. Marketin aukera bezala ulertzen da *“merkatu zehatz bat, non enpresak marketin akzioak garatzeko aukera edukiko duen eta lehiarako abantailez disfrutatu”* (Cerviño, 2006). Aukerak, enpresarentzat erakargarritasuna eta arrakasta izateko probabilitatearen erlazioaren arabera sailkatu ditzakegu. Aukera batek arrakasta izateko probabilitatea hainbat aspekturen arabera da; alde batetik, puntu sendoek erlazioatuta egon beharko dute arrakasta lortu ahal izateko jarritako baldintzekin, alde aurretik ezarritako helburuak bete daitezen, bestetik, puntu sendo horiek konkurrentziaren posizioa gainditzeak ere eragina izango du. Eraitza hoberenak lortzen dituen konpainia izango da kontsumitzailearentzat balio gehien sortzeko gai izango dena eta hau mantentzea epe luzean, konkurrentziak erraz kopiatzea edo imitatzea ekidinez.

Beste alde batetik, ingurunean gertatutako aldaketek mehatxuak sor ditzazkete enpresarentzat. Mehatxua *“Ingurune joera edo aurkako garapen batetik datorren erronka bat da, zeinaren bidez marketineko akzio egokien gabeziarekin, enpresak posizioa galduko luke merkatuan”* (Cerviño, 2006). Mehatxuak, beraiek duten garrantzi eta probabilitate mailaren arabera sailkatu behar dira. Horrela, mehatxu batek garrantzia eta probabilitate maila altua duenean enpresak berehala egin beharko dio aurre.

Horrela bada, makroinguruneko eta mikroinguruneko faktoreen analisia eginez enpresak jakin ahal izango du zein aukera eta mehatxuri egin beharko dien aurre epe labur, ertain eta luzera. Mikroingurunea ingurune hurbileko aktoreek (sektorea, industria, negozio mota) osatzen dute, zeinak eragiten duen hauek duten gaitasuna bere merkatua zerbitzatzeko: enpresa bera, hornitzaileak, bitartekariak, bezeroak, lehiakideak eta interes taldeak. Makroingurunea, berriz, enpresaren ingurune mikroekonomikoarengan eragina duten indar sozial zabalek osatzen dute. Adibidez, faktore demografikoak, politikoak, legalak, ekonomikoak, teknologikoak edo kulturalak (Cerviño, 2006).

Lehenik eta behin, makroingurunea aztertuko dut eta ondoren mikroingurunea.

5.2.1. Ingurune ekonomikoa

Ingurune makroekonomikoa, kontsumitzaileen erosteko ahalmenak, aurrezteko ahalmenak, gastu ereduak, enpresa eta etxeko ekonomian eginiko inbertsioetan eragina duten zenbait faktore eta aldagaiak osatzen dute.

Errusiako ingurune ekonomikoaren barnean, BPGa, esportazioak, inportazioak, interesa, merkataritza-balantza, inflazioa eta dibisa aztertzen dira jarraian.

BPG

Taula 11: Errusiako BPGaren bilakaera, 2010-2014 urte bitartean

Taula 12: Errusiako biztanle bakoitzeko BPGaren bilakaera, 2010-2014 urte bitartean

Evolución anual PIB Rusia			Evolución anual PIB Per capita Rusia		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2014	1.399.850€	0,6%	2014	9.733€	-10,7%
2013	1.578.711€	1,3%	2013	10.986€	-0,4%
2012	1.569.314€	3,4%	2012	10.951€	14,3%
2011	1.368.967€	4,3%	2011	9.569€	19,0%
2010	1.149.238€	4,5%	2010	8.045€	30,1%

Jatorria: <http://www.datosmacro.com/pib/rusia>

Taula honek erakusten duen moduan, Errusiako BPG-a jaisten ari dira urtez urte. Errusiako BPG 2014. urtean %0,6 hazi zen 2013. urteko datuarekin alderatuz, hau da, 7 dezimal gutxiago, %1,3ko izan bait zen. 2014. urtean BPG-aren zenbatekoa 1.399.850 milioi eurokoa izan zen eta 2013. urtearekin alderatuz, 178.861 milioi euro gutxiago.

Biztanle bakoitzeko BPG edo biztanle bakoitzeko errentari dagokionez, datu hau ere beheraka doa urtetik urtera. 2014. urtean 9.733 eurokoa izan zen, 1.253€ txikiagoa 2013. urtean baino.

Jarraiangotik taulan agertzen den moduan, Errusiako BPGak %3 inguruko jaitsiera izatea espero da aurtengo, 2015. urtean eta %1 baino gutxiago haztea espero da 2016. urterako. Aldaketa hau, petrolioaren prezioaren berreskurapenagatik, 2015. urte hasieran nazioarteko harremanetan lortutako hobekuntzengatik eta inportazioak edukirikoa arrakasta ordezkapen programetan (OECD, 2015).

Taula 13: Errusiako BPGaren bilakaeraren iragarpena 2015-2016. urteetarako

	2012	2013	2014	2015	2016
El crecimiento del PIB, porcentaje	3.4	1.3	0.6	-2,7	0.7

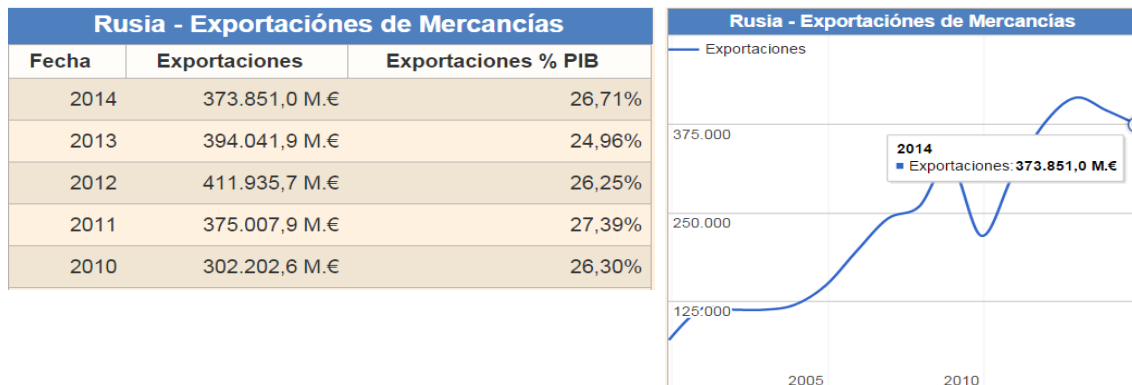
Jatorria: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/06/01/world-bank-revises-its-growth-projections-for-russia-for-2015-and-2016>

ESPORTAZIOAK

Segidako taulan Errusiako esportazioen bilakaera, 2010-2014 urte bitartean ikus daiteke. 2014. urtean Errusiako esportazioak %5,12 erori ziren 2013. urtearekin alderatuz. Baina, 2004. urtearekin alderatuz esportazioak igo egin dira, izan ere, 147.284,4 milioi eurokoak izan bait ziren. Atzerrian eginiko salmentek BPGaren %26,71 adierazten dute, hain zuzen ere, 373.851,0 milioi euro. Zifra hau, nahiko baxua da beste herrialde batzuetako zenbatekoarekin konparatuz.

Taula 14: Errusiako esportazioen bilakaera, 2010-2014 urte bitartean

Grafikoa 1: Errusiako esportazioen bilakaera, 2005-2014 urte bitartean

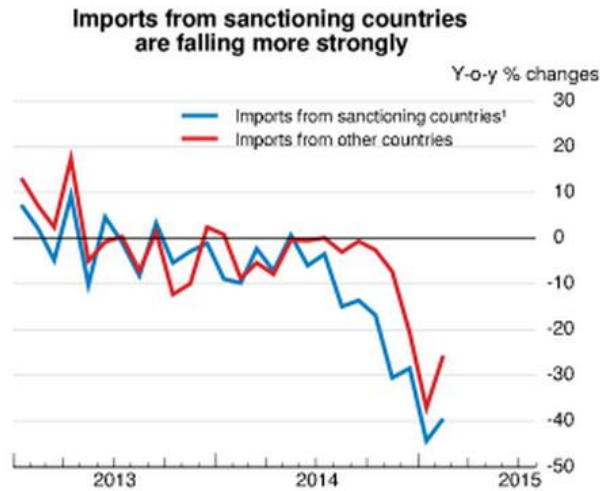


Jatorria: <http://www.datosmacro.com/comercio/exportaciones/rusia>

INPORTAZIOAK

Taula honetan, zigortutako herrialdeetako eta gainerako herrialdeetako inportazio datuak aurki ditzazkegu, 2013-2015. urte bitartean. Kasu honetan, nabarmentzeko da zigortutako herrialdeetatik datozen inportazio datuak 2014-2015 urte bitartean beherakada indartsua jasan dutela.

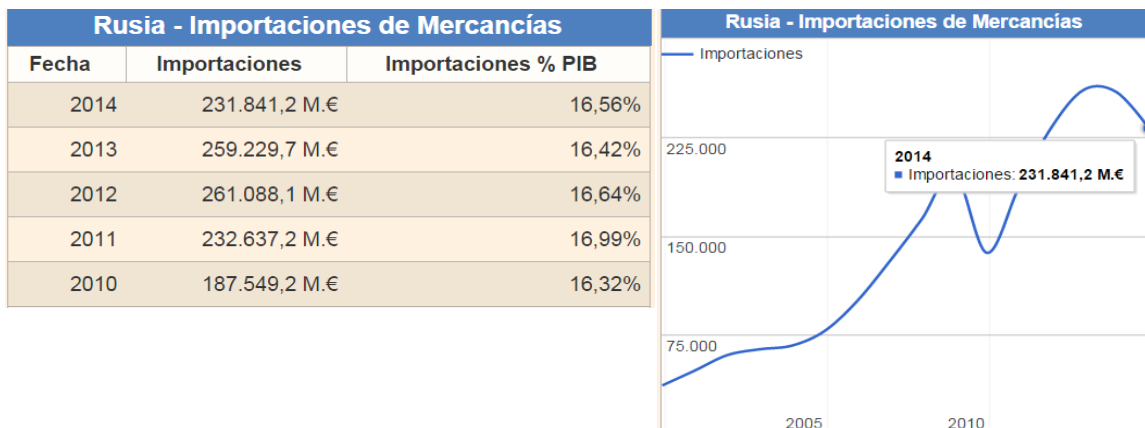
Grafikoa 2: Zigortutako herrialdeetako eta gainerako herrialdeetako inportazioak, 2013-2014 urte bitartean



Jatorria: <http://www.oecd.org/economy/russian-federation-economic-forecast-summary.htm>

Taula 15: Errusiako inportazioen bilakaera, 2010-2014 urte bitartean

Grafikoa 3: Errusiako inportazioen bilakaera, 2005-2014 urte bitartean



Jatorria: <http://www.datosmacro.com/comercio/importaciones/rusia>

2014. urtean Errusiako inportazioak %10,57 erori ziren 2013. urtearen alderatuz. Atzerrian eginiko salmentak BPGaren %16,56a adierazten dute, bana datu hau nahiko baxua da gainerako herrialdeekin konparatuz. 2015. urtean esportazioak 231.841,2 milioi euroko kostua izan zuten. Gainera, Errusia inportazio bolumen gehiena duen herrialdeetako bat da. Horretaz gain, esportazioak jaitsi diren arren inportazioak baina handiagoak izan dira. Errusiako azken urteetako inportazioen bilakaera aztertuz gero, 2013. urtearekin alderatuz jaitsi egin direla ikus daiteke, nahiz eta, 2004. urteko datuekin konparatuz igo egin dira, zeina BPGaren %16,47 izan zen eta 78.287,6 milioi eurokoa.

INTERESA

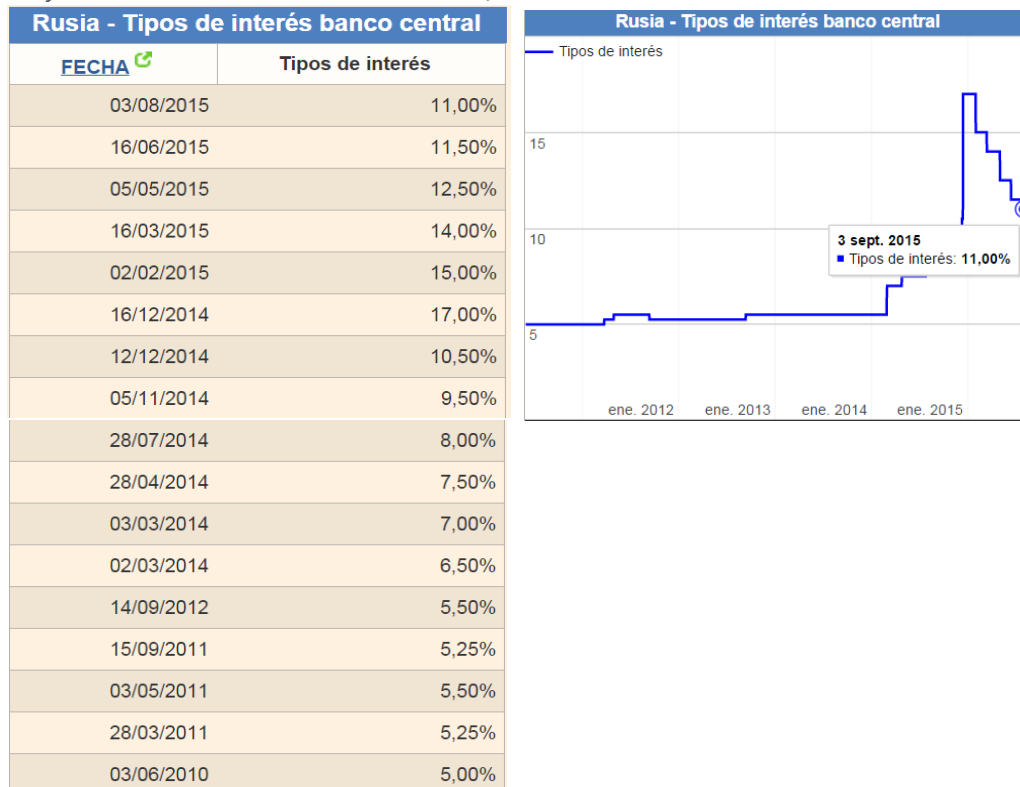
Taula honetan, Errusiako interesen bilakaera ikus daiteke 2010. urteko ekainetik 2015. urteko abuztura bitartean, data hauek barne. Aipatzekoa da taulan eta grafiakoan ikus daitekeen bezala interes tasa altuena, %17koa, 2014. urte amaierakoa izan zela eta geroztik interes tasa jaisten joan dela.

Interes tasak, banku zentralak erabiltzen dituzten tresna garrantzitsuenak dira beraien politika monetarioa aurrera eramateko.

Interes tasen jaitsiera batek prezioen ahultzea edo deflazio ingurune posible bat ekar dezake, ekonomia suspertu eta esportazioak gehitzen laguntzeaz gain.

Taula 16: Errusiako interes tasen bilakaera, 2010-2015 urte bitartean

Grafikoa 4: Errusiako interes tasen bilakaera, 2012-2015 urte bitartean



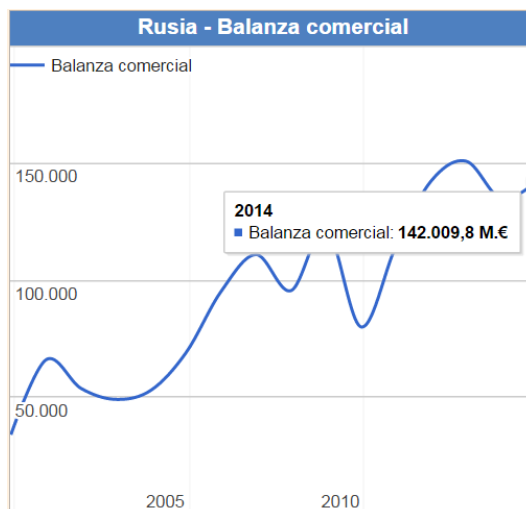
Jatorria: <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/rusia>

MERKATARITZA-BALANTZA

Taula 17: Errusiako merkataritza-balantzaren bilakaera, 2010-2014 urte bitartean

Grafikoa 5: Errusiako merkataritza-balantzaren bilakaera, 2005-2014 urte bitartean

Rusia - Balanza comercial			
Fecha	Balanza comercial	Tasa de COBERTURA 	Balanza comercial % PIB
2014	142.009,8 M.€	161,25%	10,14%
2013	134.812,1 M.€	152,00%	8,54%
2012	150.847,6 M.€	157,78%	9,61%
2011	142.370,7 M.€	161,20%	10,40%
2010	114.653,4 M.€	161,13%	9,98%



Jatorria: <http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/rusia>

Errusiako merkataritza-balantzak 142.009,8 milioi euroko superabit ekonomikoa izan zuen 2014. urtean, BPGaren %10,14, 2013. urteko superabit ekonomikoa baina handiagoa, 134.812,1 milioi eurokorekin eta BPGaren %8,54. Merkataritza-balantzaren aldaketa esportazioen jaitsieragatik eta inportazioen igoeragatik izan zen.

Errusiako azken urteetako merkataritza-balantzaren zenbatekoaren bilakaera aztertzean superabit ekonomikoa handitu egin dela ikus daiteke 2013. urtearekin alderatuz.

INFLAZIOA

Taula honek, Errusiako kontsumo prezioen indizearen inflazioaren proiektzioa (batezbestekoa) jasotzen du, 2012-2016 urte bitartean. Taula honetan, nabarmentzekoa da 2015. urtean, hau da, aurten KPIk izan duen inflazioa. Munduko Bankuak aurreikusten du 2016. urterako KPIren inflazioa jaitsiera nabarmena egingo duela 15,5etik 7,5era.

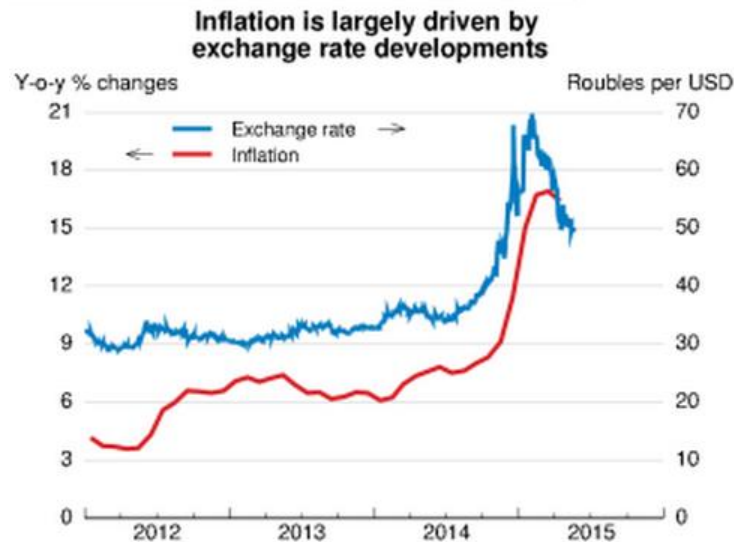
Taula 18: Errusiako KPIren inflazioaren proiektzioa 2012-2016 urte bitartean

	2012	2013	2014	2015	2016
Kontsumo Prezioen Indizearen inflazioa (KPI) (batezbestekoa)	5,1	6,8	7,7	15,5	7,5

Jatorria: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/06/01/world-bank-revises-its-growth-projections-for-russia-for-2015-and-2016>

Jarraingo grafikoan, inflazioa neurri handi batean truke tasaren garapenak bultzatua dela ikus daiteke. Horrela, truke tasaren jaitsierak inflazioa ere beheraka eramaten du.

Grafikoa 6: Inflazioak truke tasaren gain duen eragina



Jatorria: <http://www.oecd.org/economy/russian-federation-economic-forecast-summary.htm>

DIBISA (RUSOPEDIA RT, 2010)

Errusiar federazioko monetak "rublo" izena du. Gaur egun, zirkulazioan jarraitzen du 5eko (ia desagertuak), 10, 50, 100, 500, 1000 eta 5000 rubloko billeteek eta 1, 2, 5 eta 10eko txanponak osatzen dute. "Kopek", berriz, rubloaren frakzioa da (ehuneko zati bat/ehunena) eta 1, 5, 10 eta 50 kopek txanponetan zirkulatzen du.

DIBISA TRUKEA

Errusian dibisak aldatzea oso sinplea da. Aireportuetan, hoteletan, bankuetan errotulu bat agertzen den tokietan jarraingo hitzarekin, "trukea" edo «обмен валют» errusieraz ("obmién valiut", "obménnik" bezala ezagutzen du jendeak). Leku hauetaz gain, ohikoa da truke etxeak bankuren batera atxikituta egotea. Pasaporte eskatu ohi da eta eragiketaren frogagiria eman, zeina herrialdean eginiko egonaldia amaitu arte gorde behar den. Antza denez kalean ez da dirurik trukatu behar, nahiz eta eskaintzen diguten trukea onuragarriagoa izan guretzat. Horretaz gain, garrantzitsua da dolar zein euro billete berriak, zimurrik, tolesturarik eta orbanik gabe edukitzea. Izan ere, Errusian billete berrienak eta kontserbazio egoera hobereanean daudenak onartzen dituzte.

Hala eta guztiz ere, hirietan kutxazain automatikoak leku guztietan aurki daitezke, normalean ez da arazorik egoten esku dirua ateratzeko. Errusieraz kutxazain automatikoa "bankomat" da, banku automatikoa.

Debekaturik dago herrialdetik 10.000 dolar edo gehiagoko rubloak ateratzea.

Behin Errusiako moneta azaldu ondoren, nabarmentzeko da 2014. urte amaieran monetak jasandako jaitsiera adierazgarria, hain zuzen ere, %42koa izan bait zen dolarraren aurrean. Hala ere, rubloak jada berreskuratu da izandako jaitsieratik (Atradius Group, 2015).

Errusiako monetaren (billete eta txanponen) deskribapena eta argazkiak (Ikusi 3. eranskina).

5.2.2. Ingurune demografikoa

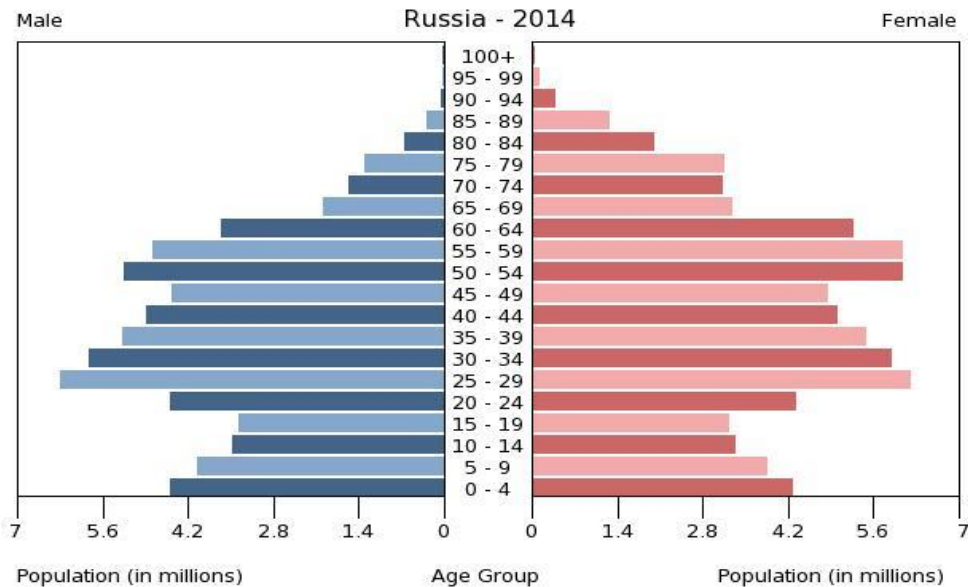
Boterea eduki ahal izateko ezinbestekotzat jotzen da demografia eta gaur egun, Errusiako politikako hiru lehentasunetako bat da demografia, zeinarentzat jarraitze egitasmo zehatzak eta estatuko laguntza ezarri diren. SESBko kolapsoaren ondorioz, Errusiako biztanleriaren osasun eta bizi itxaropenak izugarrizko beherakada izan zuen, batez ere, bizi aldaketa eta egokitzapen bortitzagatik egoera ekonomiko eta sozialetara. Errusiako politikariek badakite desabantailan daudela potentzia demografiko bezala, Estatu Batuak, Txina edo Indiarekin alderatuz eta kontutan hartuz lurraldeko hedakuntza eta sakabanatzea. Batzuetan, iragana adibide gisa hartuz, datuak ezkutatu izan ohi dira (Ministerio de Defensa, 2009).

Biztanleriak merkatuak osatzen ditu, eta azken finean, eskari maila. Ondorioz, Refractarios Kelsen, S.A.-ko esportazio arduradunentzat interesgarria izango da ingurune demografikoa aztertzea. Ingurune demografikoan zehar Errusiako biztanleria, biztanleriaren banaketa adinaren arabera, jaiotza tasak, heriotza tasak, biztanleriaren urteko hazkunde tasa, etorkizuneko biztanleria proiektzioa, bizi itxaropena jaiotzean, biztanleriaren batz besteko adina, erlijio egiturak, arraza etnikoak, migrazio joera eta ezkontzak eta dibortzioak azalduko ditut orokorrean (Cerviño, 2006).

- Errusiako biztanleria:
 - 142.470.272 biztanle (2014ko uztailen estimatuta)
(Central Intelligence Agency, 2015)

- Errusiako biztanleria adinaren arabera sailkatuta:

Grafikoa 7: Errusiako biztanleria adinaren arabera sailkatuta



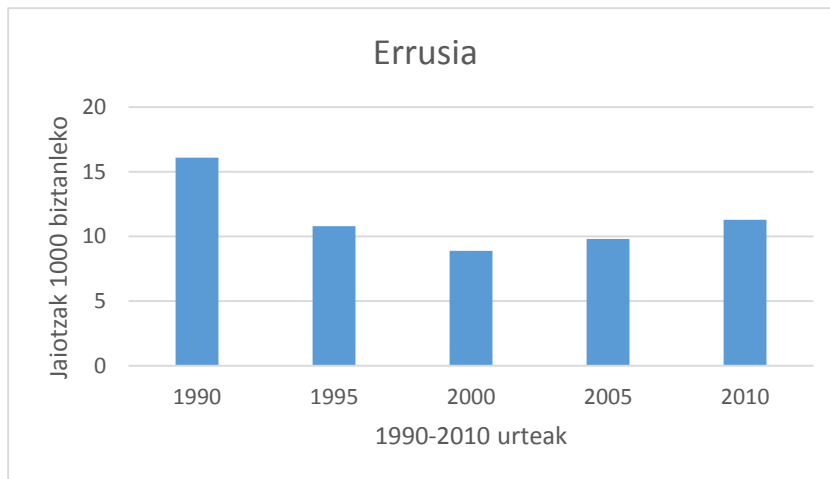
0-14 urteak: 16,4% (gizonezkoak 11.980.138/emakumezkoak 11.344.818)
15-24 urteak: 10,7% (gizonezkoak 7.828.947/emakumezkoak 7.482.143)
25-54 urteak: 45,8% (gizonezkoak 31.928.886/emakumezkoak 33.319.671)
55-64 urteak: 13,8% (gizonezkoak 8.408.637/emakumezkoak 11.287.153)
65 urte eta gehiago: 13,3% (gizonezkoak 5.783.983/emakumezkoak 13.105.896)
 (2014. urtean estimatuta)

Jatorria: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

- Errusiako biztanleria jaiotze tasaren arabera sailkatuta:

Lehenik eta behin, Errusiako biztanleriaren jaiotza tasaren eboluzioa (1990-2010 urte bitartean) ikus daiteke eta jarraian 2014.urteko datua.

Taula 19: Errusiako biztanleria jaiotze tasaren arabera sailkatuta, 1990-2010 urte bitartean



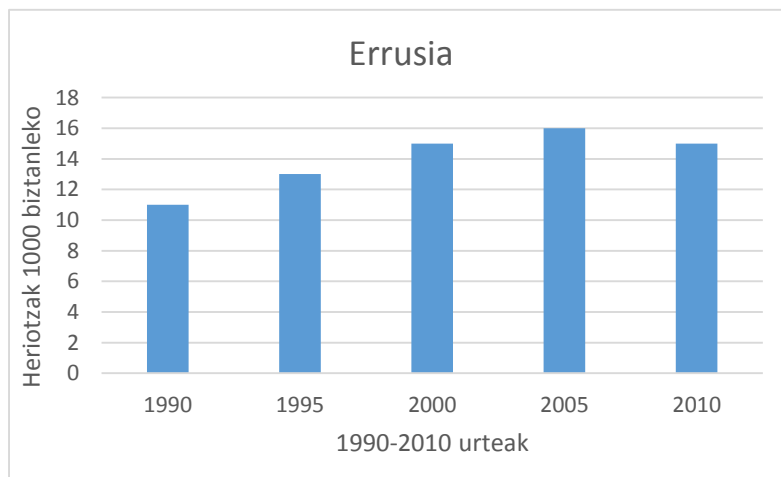
Jatorria: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t42/p02/&file=pcaxis>

➤ 11,87 jaiotza/1.000 biztanleko (2014. urtean estimatuta)
(Central Intelligence Agency, 2015)

- Errusiako biztanleria heriotza tasaren arabera sailkatuta:

Jarraian aurkituko duzun taulan, Errusiako biztanleriaren heriotza tasaren eboluzioa (1990-2010 urte bitartean) ikus daiteke.

Taula 20: Errusiako biztanleria heriotza tasaren arabera sailkatuta, 1990-2010 urte bitartean



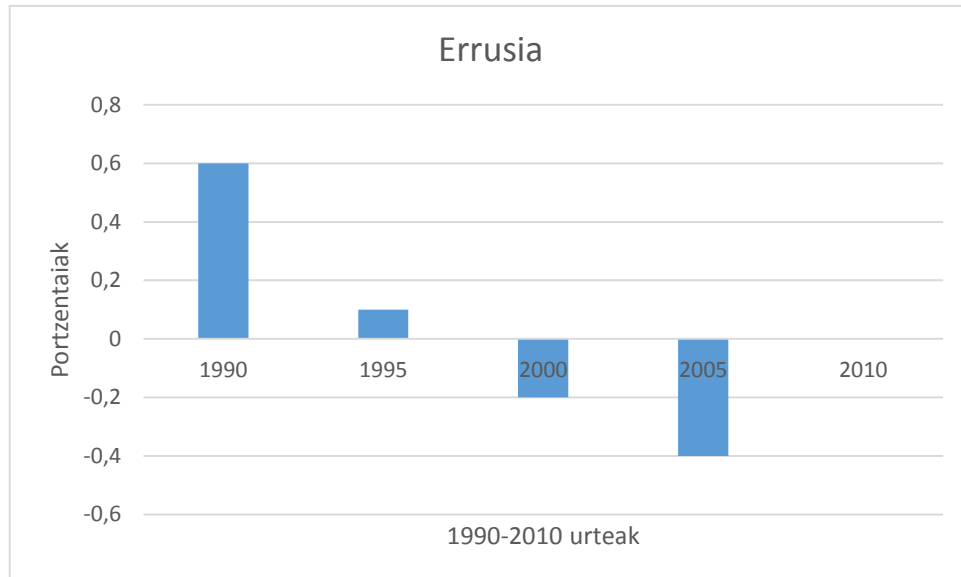
Jatorria: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t42/p02/&file=pcaxis>

Kontribuziorik handienak gizonezkoen heriotzak dira ekidin daitezkeen kausengatik: alkohola, tabakoa, biztanleriaren %52 erretzailea da, bide istripu, indarkeriazko hilketa eta estresa, batez ere. Errusiako heriotza tasa %61 handitu zen 1991-2005 urte bitartean, eta Europakoa baino lau aldiz handiagoa da, eta Errusiar biztanleriak nekez dauzka 0,85 gizonezko emakume bakoitzeko (Ministerio de Defensa,

2009). 2014. urtean estimatutako datuek diotez, 13,83 hildako 1000 biztanleko izan ziren. Azken urteko datuak hobeagoak dira, iraganeko datuekin alderatzen baditugu (Central Intelligence Agency, 2015).

- Errusiako biztanleriaren urteko hazkunde tasa:

Taula 21: Errusiako biztanleriaren urteko hazkunde tasa, 1990-2010 urte bitartean



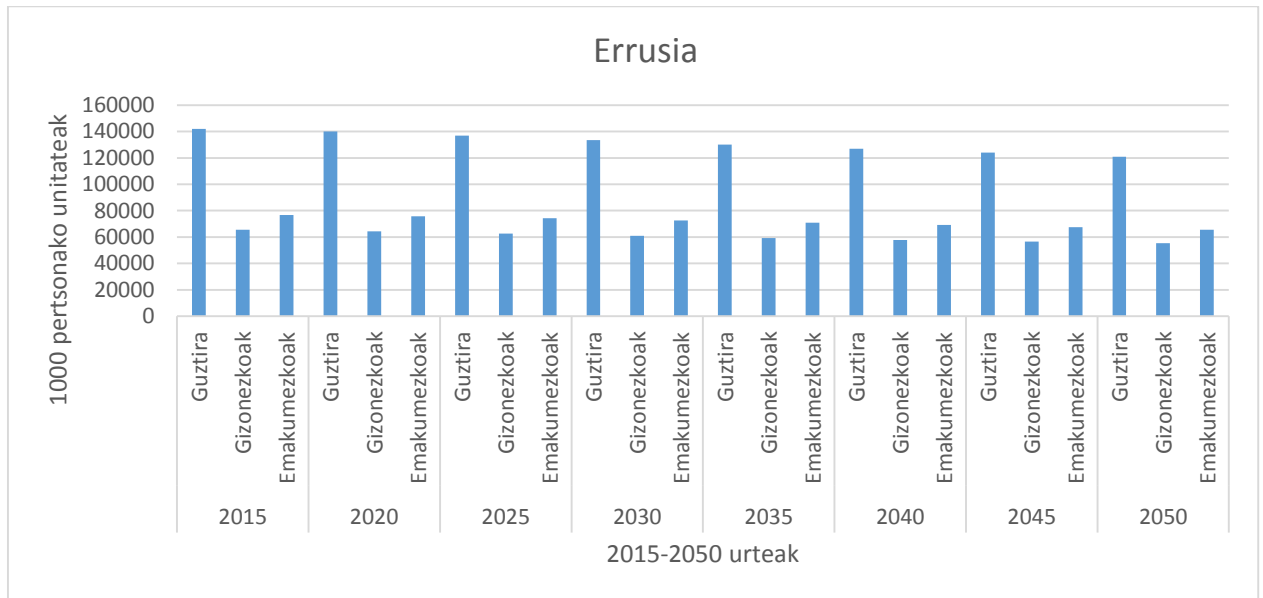
Jatorria: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t42/p02/&file=pcaxis>

Laburbilduz, Errusiarrak desagertzen doaz eta egun, askoz ere milioi gutxiago dira SESBa erori zenean baino (148 milioi lehen eta orain 142 milioi). Hau, arduradun politikoek ustez “potentzia” estatusa berreskuratzeko oztopo bat da, izugarriko zailtasunak nazioarte mailan lehiakorak izateko, batez ere, immigratzeko kultura gutxiko herrialde batean. Buruzagi batzuek “trauma” bezala ikusten dute. Gauzak horrela, Errusiako estatuak 2009. urtean 271.000 rublo, hau da, 7.500€, eman zizkien bigarren umea zuten familiei, eta 2010. urtean diru kantitatea igotzeko promesa egin zuen 307.000 rublotara. Dударik gabe, estatuko gai bat dela oso argi dago. Hainbeste eta horren iraingarriak dira bizi kalitateko konparaziozko datuak gainerako nazioarteko potentziekin alderatuz, non gobernua gorriarazten duten, horregatik, etorkizunean inbertitzeko ezinbesteko elementu bilakatu da (Ministerio de Defensa, 2009). 2014. urtean estimatutako datuek azaltzen dutenez, biztanleriaren urteko hazkunde tasa % -0,03koa izan zen (Central Intelligence Agency, 2015). Beraz, Errusiako hazkunde tasa 2010. urtearekin alderatuz pixka bat okertu egin dela esan daiteke, izan ere, %0tik %-0,3ra jaitsi da.

- Errusiako etorkizuneko biztanleria proiektzioak:

Segidako taulan bildutako datuak interpretatuaz batera, ondorioztatu daiteke Errusiako etorkizuneko biztanleria gutxituz joango dela urteak pasa ahala.

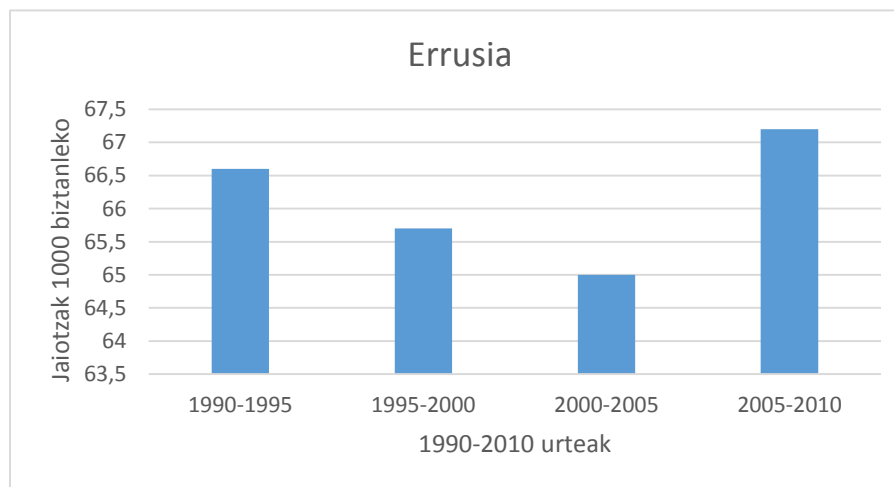
Taula 22: Errusiako etorkizuneko biztanleria proiektzioak, 2015-2050 urte bitartean



Jatorria: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t42/p02/&file=pcaxis>

- Bizi itzaropena jaiotzean:

Taula 23: Bizi itzaropena jaiotzean, 1990-2010 urte bitartean



Jatorria: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t42/p02/&file=pcaxis>

Gaur egungo bizi itzaropenaren batz bestekoa 67,7 urtetakoa da, hain zuzen ere Europar Batasuneko baino 10,8 urte baxuagoa.

- Errusiako biztanleriaren batz besteko adina:

- **Guztira:** 38.9 urte
- **Gizonezkoak:** 36 urte
- **Emakumezkoak:** 41,9 urte
(2014. urtean estimatuta) (Central Intelligence Agency, 2015)

- Errusiako biztanleria erlijioaren arabera sailkatuta:

Errusiar Ortodoxoa %15-20, musulmana %10-15, %5 beste kristauak (2006. urtean estimatuta).

Oharra: estimazioa debozio edo fededun jendeari egin zitzaion; Errusiar populazioaren gehiengoa ez da fededuna eta ez da elizara joaten, 7 hamarkada baino gehiago Sobietar arauen menpe egon ondoren oinordetzan utzirikoa (Central Intelligence Agency, 2015).

- Errusiako biztanleria arrazaren arabera sailkatuta:

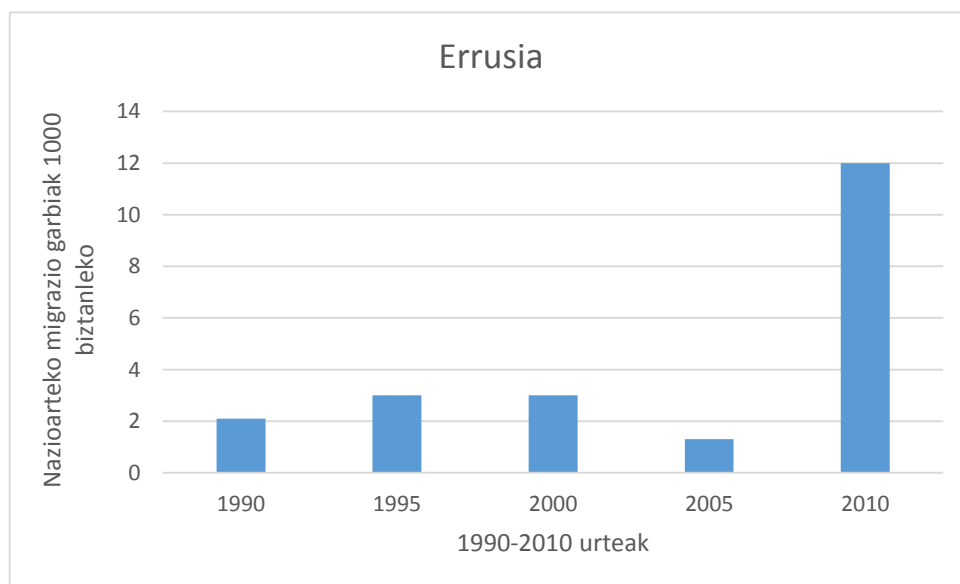
Errusiarak %77'7, Tatariarrak %3'7, Ukranianarrak %1'4, Bazkirrak %1'1, Txuvaxiarrak %1, Txetxeniarrak %1, besteak %10'2 eta zehaztu gabekoak %3'9.

Oharra: 190 baino talde etniko gehiago biltzen ditu 2010. urtean Errusiako erroldak (2010. urtean estimatuta) (Central Intelligence Agency, 2015).

- Errusiako migrazioak:

Lehenik, Errusiako migrazioak (1990-2010 urte bitartean) ikus daitezke eta ondoren, 2014. urteko migrazio datua.

Taula 24: Errusiako migrazioak, 1990-2010 urte bitartean



Jatorria: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t42/p02/&file=pcaxis>

- Migrazio garbiaren datua 1,69 migrazio/1.000 biztanleko (2014. urtean estimatuta) (Central Intelligence Agency, 2015)

- Ezkontzak eta dibortzioak:

Taula 25: Errusiako ezkontza eta dibortzioak 1000 biztanleko, 2010-2013

Urteak	1000 biztanleko	
	Ezkontzak	Dibortzioak
1992	7.1	4.3
2000	6.2	4.3
2005	7.4	4.2
2008	8.3	4.9
2009	8.4	4.9
2010	8.5	4.5
2011	9.2	4.7
2012	8.5	4.5
2013	8.5	4.7

Jatorria: http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_12/lssWWW.exe/stg/d01/05-07.htm

Errusian ezkontza eta dibortzio asko ematen dira, dibortzio eta bigarren aldiko ezkontza asko gainerako Europako herrialdeetan alderatuz, non ezkontza edo dibortzio gutxi ematen diren, eta herrialde musulmanetan, non ezkontza eta dibortzio asko ospatzen diren.

Azken urteetan, ordea, Errusiako 18-24 urte bitarteko gazteen artean ezkontza gutxiago erregistratzen ari direla esaten dio Tatiana Gurko-k Errusiako "Gazeta.ru."-ri. Bere esanetan, 1980. urtean Errusian, adin tarte honetako gizonezkoen %62 eta emakumezkoen %68 ezkondu egin ziren, 2011. urteko %29 eta %44-ren aurka. Gaur egun, ezkontza gehienak 25-34 urte bitartean erregistratzen dira (Máltseva, 2014).

5.2.3. Ingurune politikoa

Gobernuek herrialdeak kontrolatu eta gobernatzen dituzte eta hauek filosofia eta sistema politiko desberdinak izaten dituzte estatuaren esku hartze maila desberdinarekin ekonomian. Gobernuek lege eta arauak ezartzen dituzte beraien herrialdeko sistema ekonomikoa bideratzeko eta erregulatzeko. Araudian egon daitezkeen desberdintasunek eragin zuzena izan dezakete produktuaren salmentan, hau da, herrialde batean saldu daitezkeen produktua beste herrialde batean ezin daiteke saldu. Garapen bidean dauden herrialdeetan, Errusiaren kasuan, hain zuzen ere, beraien sistema ekonomikoren barruan agentzia, erakunde eta enpresa propioak ezartzeko joera dago. Hau, ez dator bat herrialde garatuetako joerarekin, estatuaren eskuetan dauden enpresak pribatizatzearen alde bait daude.

Edozein nazioartekotze prozesuk esportatu nahi duen herrialdeko analisi politikoarekin batera joan behar du. Enpresak herrialde ezegonkorretan jarduerak garatzen dituenean, analisia egiterako garaian faktore politikoa aldagai kritikoa izaten da, estatu kolpeak eta ezarri berri diren demokraziak tartean daudenean. Hau

guztiaगतिक, atzerrira esportatu nahi duten enpresek herrialde arriskua aztertzeको metodo desberdinak erabili behar dituzte erabaki komertzialak hartu edo inbertitzeko ahalik eta informazio gehien lortuz (Cerviño, 2006).

5.2.3.1. Herrialde arriskua

Errusiako herrialde arriskua neurtzeko, Atradius enpresak 2014. urteको irailean eginiko txostenean oinarritu naiz. Bertan, Errusiako arrisku maila aztertzen da eta atal hau jorratzerako garaian arrisku politikoan oinarritu naiz.

Atradius enpresaren esanetan, Errusiako arrisku politikoarekiko kalifikazioa 5 izarreको da, hau da, neurtutako arrisku mailan dagoela kontsideratzen dute eta horrenbestez, positibotzat daukate.

Izar kopurua 1etik 10era doan eskala batean gauzatzen da, non 1ak arrisku maila baxua adierazten duen eta 10k arrisku maila altuena. Kalifikatzeko 10 pausoak 5 kategoria garrantzitsuetara gaineratzen dira kreditu kalitateari buruzko beren interpretazioa errazteको. Kalitatearen espektroको zatirik hoberenetik hasiz, kategoria hauek aurki daitezke: "arrisku baxua", "neurtutako arrisku baxua", "neurtutako arriskua", "neurtutako arrisku altua", "arrisku altua" eta "arrisku oso altua". Gainera, 10 puntuko eskalaz gain, kalifikazio aldatzaileak eskalako pauso bakoitzarekin elkartuta daude: "positiboa", "egonkorra" eta "negatiboa". Kalifikatzeko aldatzaile hauek zehatz mehatz adierazi eta desberdintzen dituzte arrisku egoeran dauden herrialdeak (Atradius Group, 2015).

5.2.3.2. Mundu mailako erakundeak

- **Estatu independenteen komunitatea (CEI)** (EENI, Escuela de Negocios, 2015) (CIS STAT, s.f.)

1991. urtean sortu zuten CEI (Estatu Independenteen komunitatea) Errusia, Bielourusia eta Ukrainaren artean. Beranduago, Armenia, Azerbaijan, Kazakhstan, Kirgizistan, Moldavia, Tadjikistan, Turkmenistan eta Uzbekistan batu ziren. Sobietar Batasuneko 15 errepublika ohietatik 10ek osatzen duten nazioz gaindiko erakunde bat da. Salbuespenak 3 estatu baltiko dira: Estonia, Letonia eta Lituania, zeinak gaur egun Europar Batasuneko kide diren. Erakundearen egoitza Minsk-en aurkitzen da, hain zuzen ere, Bielorrusiako hiriburuan. CEI erakundeak bere kargu hartzen ditu estatu kideen merkataritza, finantza, lege eta segurtasunaren koordinazioa.



- **EUROPAR BATASUNA (EU)** (Unión Europea, s.f.)

Europar Batasuna 28 herrialdek osatzen dute. Hain zuzen ere, Austria, Belgika, Bulgaria, Zipre, Kroazia, Txekiar Errepublikak, Danimarka, Estonia, Finlandia, Frantzia, Alemania, Grezia, Hungaria, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburg, Malta, Herbehereak, Polonia, Portugal, Errumania, Eslovakia, Eslovenia, Espainia, Suedia eta Erresuma Batuak dira kideak. Atxikitze bidean, Montenegro, Serbia, Turkia, Albania eta Mazedonia aurkitzen dira. Errusia, aldiz ez da Europar Batasuneko kide.



Europar Batasunean jarraingo gaiak tratatzen dira: aduana batasuna, barne-merkatuaren jardunerako beharrezkoak diren arauak ezartzen dira, kide diren herrialdeen moneta-politika, euroa izanik moneta, itsasoko baliabide biologikoen kontserbazioa arrantza politikaren barnean, merkataritza politika komuna eta nazioarteko akordioen ospakizuna eskumen horien esparruan.

5.2.3.3. Egoera politikoa

Errusiako presidentea Vladimir Putin da (Errusiar batasuneko alderdia) eta 2012ko maiatzean presidente izendatua izan zen 2012ko martxoaren 4ean ospaturiko presidentziarako hauteskundeetan botuen %63arekin. Maiatzaren 7an Vladimirrek hirugarren agintaldia bere gain hartu zuen bi urte kontsekutibo ondoren 2000-2004 eta 2004-2008 urteetan, konstituzioaren erreformaren arabera, 6 urterako eta beste hainbestetan izendatua izateko (IVEX, 2013). Gobernuburua, berriz, lehen ministroa den Dmitry Medvedev eta gobernuaren forma, berriz, Errusiako alderdi batasunak eta teknokrata ez alderdikariek osatzen dute.

- **Barne politika**

Barne politika, egonkortasun egoeran aurkitzen dira demokraziaren kontura izan arren. Putin presidentea, ospetsu egin da Ukrainako krisiaren lehertzea eta Krimearen bat egitea eman zenetik. Bere onarpen tasa gorenean aurkitzen da %85ean hain zuzen ere (krisi aurretik erregistro txikiena erregistratu ondoren). Sentimendu nazionalista igo egin da, estatuak kontrolaturiko komunikabideek eginiko propaganda erasotzaileengatik. Nazionalismoari buruzko gaiak, bereziki, Europa eta Estatu Batuekin erlazioatutakoak izan dira epe luzean onarpen tasa altuak mantentzearen arrazoia, batez ere, Errusiari ezarritako zigorrak eragin zuzena izaten hasi zirenean herrialdeko ekonomia eta etxeko diru sarreretan.

Autoritarismoaren gogortzeagatik oposizioko edozein alderdi baztertua izan da. Hain zuzen ere, liberalak erasotzeko eta komunikabide independenteak eta gobernu kanpoko erakundeak zapaltzeko baimena eman diete.

- **Europa eta munduko gainerako herrialdeen arteko egoera**

Ukrainako krisiak serioski kaltetu ditu Errusiaren harremanak Mendebaldearekiko.

2014. urtean Ukrainako krisia hasi zenetik Errusia eta Europa eta Estatu Batuen arteko harremanak pixkanaka hondatzen joan dira.

Martxoan, Moskuk Krimea bereganatu zuenetik eta Ukrainako ekialdean separatisten indarrei laguntza eskaini zienean hasi ziren Europa eta Estatu Batuen lehen zigorrak. Zigor bezala, aktiboak izoztu, Errusiarrei, Krimeatarrei eta gatazka honen tartean sartuta zeudenei bidaiatzea debekatu zieten.

Ukrainako gatazka zibila, martxoa eta uztaila bitartean areagotu egin zenez, gizabanako eta erakunde gehiago gehitu ziren zigortuen zerrendara.

Gatazkek pixkanaka handitzen joan dira eta inflexio puntutzat hartzen da "Malaysian Airlines" airelineako hegazkin bat eraitsi zutenean Ukrainako lurraldean, 298 hildakorekin. Europa eta Estatu Batuen erantzuna Errusiari zigor zailagoak ezartzea izan zen. Hain zuzen ere, epe luzeko finantziazioan mugak, estatuarenak diren banku nagusiei (Sberbank, VTB, Vnesheconombank, Gazprombank eta beste batzuei) Europako eta Estatu Batuetako merkatuetara sarrera murriztea eta mugak Errusiara produktu jakin batzuk esportatzeko, erabilera bikoitzeko teknologiak eta petrolio industriarako goi mailako teknologiadun ekipamenduak barne.

Ingurune ekonomikoan azaldu dudan bezala, zigor hauek epe laburrean eragina izan dute eta epe luzera Errusiako ekonomian eragin nabarmena izango dutela diote jakitunek. Bereziki, enpresa nazional nagusiak eta bankuak finantziatzeko ahalmenean eragina izango du.

2014ko abuztuaren 7an, Errusiak berari jarritako zigorren erantzun moduan jarraiangor herrialdeak zigortu zituen: Europa, Estatu Batuak, Australia, Kanada eta Norvegia. Herrialde hauek ezin izango dituzte produktu jakin batzuk (haragia, esnekiak, fruituak, barazki eta lekaleak, arraina eta itsaskiak, landutako haragi eta esnekiak) esportatu urtebetean Errusiara. Umeen elikadurarako produktuak eta alkohola erantzun zigor hauetatik kanpo geratzen dira. Errusiak, ez ditu ordea, Japonia eta Suitza zigortu, zeinak Errusiaren aurka zigorrak ezarri zituzten (Camara de comercio hispano rusa, 2014).

Ukrainako gatazken gehikuntzak bide, Errusia separatisten alde nabarmentzen ari da armada erregularrak bidaliz. Hori dela eta, irailaren 12an martxan jarri ziren beste zigor batzuk ezarri zizkion Europak Errusiari. Zigorrak honako hauek dira: Errusiako estatuarenak diren bost bankuk ezingo dituzte akzioak edo bonuak saldu edo mailegatu 30 egun baino beranduago. Errusiako hiru defentsa enpresa eta beste hiru petrolio enpresa (Rosneft, Transneft eta the petroleum unit of Gazprom) baztertuak izango dira, ezin izango baitute European kapitala gehitu. Gainera, Errusian petrolio esplorazioak egiteko eta ekoizteko Europako laguntzak murriztu dira. Murrizketak ere egon dira

aplikazio militarrek dituzten ekipamendu zibil eta elektronikoen salmentetan. Europak ezarritako zigorrez gain Estatu Batuek ere zenbait zigor berri ezarri dizkiote Errusiarri (Atradius Group, 2014).

5.2.4. Ingurune legala

Herrialdeen analisi politikoarekin batera, kontutan hartu beharreko beste aspektuak dira, lege sistema eta araudien arteko desberdintasunak zuzeneko inbertsioetan, produktuen esportazio eta inportazioak eta gainerako prozedura eta jarduerak, zeinak eragina duten negozio bat aurrera ateratzerako garaian herrialde batean (Cerviño, 2006).

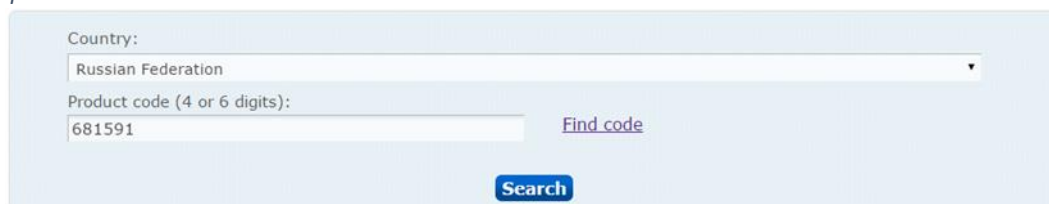
5.2.4.1. Muga zerga hesiak

Muga zerga hesiak arantzelek osatzen dituzte, eta inportatutako produktuei ezartzen zaizkien zergak dira, inportatzailearen herrialdean salmenta prezioa igotzeko asmoarekin ezartzen dira eta bide batez, lehia murriztu etxeko merkatuko ekoizleei. Neurri hau lurraldeko produktuak atzerriko konkurrentziarengandik babesteko asmoz ematen da (Piedecausa A. O., 2015).

Ander eta Landerren esanetan, agenteak beraiek baina hobeto eta gehiago jakiten du produktuaren salerosketari buruz eta hori da agentea kontratatzearen arrazoietako bat. Horregatik, Kelsenen esportatu behar duten herrialdean dagoen agentearengana jotzen dute ordaindu beharreko arantzelei buruz zalantzaren bat daukaten aldi oro.

Hala eta guztiz ere, Kelseneko komertzial saileko arduraduna den Arantxa arduratzen da gai honetaz. Arantxak, Europar Batzordeko merkatuan sartzeko datubaseko web orrira sartuz lortzen du behar duen informazio guztia.

Irudia 3: Kelseneko produktuek Errusian duten muga zergaren zenbatekoa jakiteko bete beharreko pausuak



Jatorria: http://madb.europa.eu/madb/atDutyDetailPubli.htm?datasetid=MAAT-RU15-05v001&hscode=681591&countries=RU&datacat_id=AT&keyword=&submit=&pathtoimage=http://madb.europa.eu/at/images/&showall=F

Web orrialde honek, Europar Batasunetik kanpo dauden merkatuetako muga zergei buruzko datuak lortzen ditu. Gainera, herrialdeka eta sektoreka dauden hesiak jasotzen ditu. Kelsenen kasuan, Errusiarra dolomiazko adreilu erregogorrek esportatu nahi direnez, web orrialde honetako "Tariff" atalera joan eta Kelsenen produktuari dagokion muga zerga kodea bilatu beharko da. Kasu honetan, kodea honakoa hau da: 6815.91 kodeak biltzen ditu, magnesita, dolomia edo kromita duten produktuak eta

bertan kokatzen dira dolomiazko adreiluak. Kelsenek bere dolomiazko adreiluak Errusian saldu ahal izateko %5eko muga zerga eta %18ko BEZa ordaindu beharko ditu (European Commission, 2015).

Orohar, produktuak erabilera orokorreko eta nazioarte mailan ezaguna den kode batzuen bidez sailkatzen dira. Izendegi hau, Izendapenen Sistema Bateratua eta Salgaien Kodifikazioari dagokio, zeinak produktuak sei kode desberdinen bidez sailkatzen dituen eta muga zergen 97 kapitulutan bilduta dauden eta era berean 21 sailetan antolatuta. Jarraitzen den sekuentzia orokorretik partikularrera joaten da, errazenetik konplexuenera eta landugabetik landuenera.

Muga zergen zatitzea honela osatzen da: lehenengo bi zifrak muga zergen kapituluari dagozkie. Kapituluak 1.242 sailetan azpi zatitzen dira eta gainera bi zifra kokatzen dira dagokien kapituluaren zenbakiaren ondoren. Sailak, 5.019 azpi partidatan azpi zatitzen dira, zeinak muga zergen zatiketako hurrengo zifrei dagozkien. Sailkapena, ordea, 10 digituraino iritsi daiteke eta azken lauak nazionalak dira.

Muga zergen izendegiak egitura legal eta logikoa osatzen du, zeinak munduko edozein tokitan bere erabileran berdintasuna bermatzen duen. Horrela, produktuak kode beraren bidez sailkatuko direla bermatzen da edozein dela ere transakzioa egiten ari den herrialdea. Honek, ulermen eta gardentasun handiagoa ematen dio transakzioari, herrialde eta eskualdeen arteko estatistiken sorrera erraztuz (Cerviño, 2006).

5.2.4.2. Munduko Merkataritza Erakundea

2012. urteko abuztuaren 22an bilakatu zen Errusia Munduko Merkataritza Erakundeko kide, hain zuzen ere, 156. kidea. Batezbestez, %7,8ko muga zerga kontsolidatua ezarriko ziela salgaiei eta 11 zerbitzu sektoreri eragingo dieten konpromiso zehatzak hartu zituen (OMC, Organización Mundial del Comercio, 2012). MME, herrialdeen arteko merkataritza arauak definitzeaz arduratzen da (Cerviño, 2006).

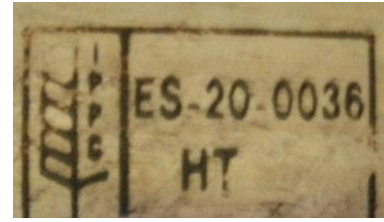


5.2.4.3. Gizakien, landareen eta animalien osasunerako arauak

Arau hauek biziaren, gizakien, animalien eta landareen osasunaren babeserako daude. Kelsenen kasuan, oinarritzko produktuak egurrezko paletetan bidaltzen dituztenez eta palet hauei zenbait herriadeetan intsektuak (termiteak) sortzen zaizkienez jarraian azaltzen dudana egiten dute.

Irudia 4: Palet tratatuaren zigilua

Herrialde bakoitzak bere baldintzak izaten ditu. Herrialde batzuek palet tratatuak eskatzen dituzte eta beste batzuek ez. Aspektu hau jakiteko, ezer egiten hasi aurretik Arantxa, jarraiangi bi orrialdetara sartzen da.



Jatorria: Refractarios Kelsen, Arantxa Maz

- <http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/sanidad-vegetal/embalajes-de-madera-nimf-15/paises-que-exigen-nimf-15/>
- <http://www.ispm15.com/start.htm#russia>

Kasu honetan, hau da Errusiaren kasuan, web orrialde batean palet tratatuak eskatzen dituzte eta beste orrialdean berriz, ezetz.

5.2.5. Ingurune kulturala

Herrialde bateko arau eta balore sozial, kultural eta erlijiosoek eragin handia dute marketin mix-eko sisteman eta baita erabakiak hartzerakoan ere. Erosle eta saltzailearen arteko erlazioa erasan eta definitzeaz gain, kultura aldagai hauek eragin zuzena izaten dute kontsumitzaileen lehentasun eta jokabideetan. Beraz, eragin zuzena dute produktu eta komunikazio politikarengan.

Kulturak, kontsumitzaileen ohitura eta jokabideak baldintzatzen ditu. Gustu, jarrera, balio, erlijio, estetika etabar kulturak sortuak dira.

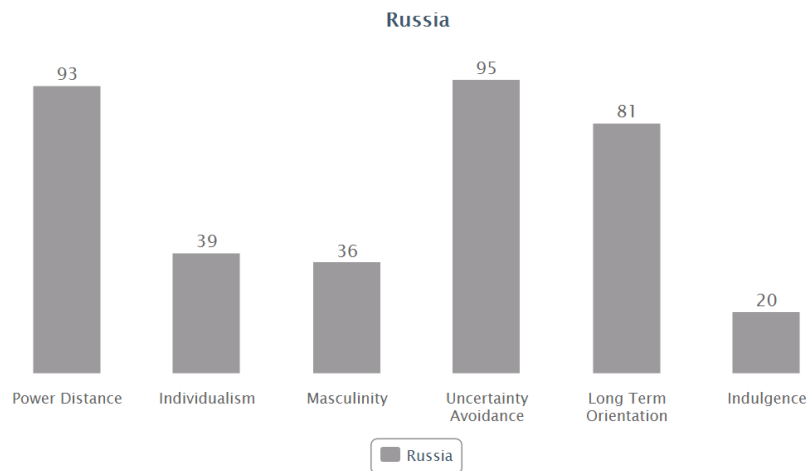
Nazioarteko marketineko espezialistak kulturak kontsumitzeko era eta gustuetan eragiten duela jakin behar dute eta baita faktore, aldaketa eta joera kultural garrantzitsuenak zeintzuk diren nor bere merkatuan.

Egiaz, aspektu kulturalak aztertu eta zenbatekoa zehaztea eta hauek nola eragiten dioten herrialde bateko marketin erabakiei jakitea ez da lan erraza. Hala ere, zenbait analisi eta ikerketa existitzen dira, modu zorrotzean eredu analitikoak ezarri dituztenak, zeinak kultura aldagai desberdinak ebaluatzeko aukera ematen dute zuzeneko edo zeharkako eragina dutenak enpresa erabakietan eta nazioarte mailan negozioak egiteko moduan.

Eredu hauetako batzuk ingurune kulturalako elementu garrantzitsu bakoitza aztertzen dute eta honek, nola eragiten duen marketin mix-eko aldagai desberdinetan. Beste eredu batzuk, kulturaren ikuspuntu antropologikoan oinarritzen dira. (Cerviño, 2006) Nahiko ezaguna den eredu, Geert Hofstede izeneko herbeheretar ikertzaileak ezarri zuena da, sei dimentsio ezberdinetan oinarritutako herrialdeen analisi kulturala ezarri zuen.

Jarraian Errusiako kultura aztertuko dut Geert Hofstede ereduaren oinarrituz: (The Hofstede Centre, s.f.)

Grafikoa 8: 6 dimentsio ezberdinetan oinarritutako Errusiako analisi kulturala Geert Hofstede ereduaren oinarrituz



Jatorria: <http://geert-hofstede.com/russia.html>

Botere distantzia:

Dimentsio honek, gizabanakoak gizartean ez direla berdinak adierazten du. Kulturaren jarrera gure artean dauden desberdintasunekiko adierazten du. Botere distantzia bezala definitzen da herrialde batean botere gutxiena duten instituzio eta erakundeetako kideak espero eta onartzen dutenean boterea desegoki banatuta dagoela.

Errusiak, 93 puntuko kalifikazioa du, boteredunak gizartetik urrun daudela adierazten du datu honek. Hau nabarmentzen da, hain zuzen ere, munduko herrialderik handienetarikoa delako eta erabat zentralizatuta dagoelako: atzerriko inbertsioaren 2/3ren Moskura zuzentzen da non gainera finantza potentzialaren %80 kontzentratuta dagoen. Boteretsuen eta ez horren boteretsuen artean sortutako izugarritzko desadostasunek garrantzia handiko estatus sinboloetara eramaten dute. Portaerak islatu eta adierazi behar du estatuaren papera negozio interakzioetako arlo guztietan: bai bisita, negoziazio edo kooperazioan; hurbilketak goitik beherakoa izan behar du eta edozein zeregin egiteko agindu argiak eskaini.

Indibidualismoa:

Dimentsio honekin erlazonaturiko gairik garrantzitsuena sozietateak bere kideekin duen independentzia maila da. Honek zerikusia dauka jendeak duen norbere irudiarekin, zeina "ni" eta "gu" terminoetan definitzen duten. Sozietate indibidualistetan jendeak beren burua eta zuzeneko senideak zaindu behar dituela uste dute. Sozietate kolektiboetan pertsonak, beraiek zaintzeaz arduratzen diren talde desberdinetako kide dira eta horren truke leialtasuna adierazten dute

Errusiarrek beraien lagunekin kanpora irtetea planeatzen badute, literalki, "gu lagunekin gaude" esango dute "ni lagunekin nago" esan beharrean, anai-arreba edo lengusuetaz hitz egiten badute ere berdina gertatzen da, 39 puntu edo baxuagoko

puntuazioak ere adierazpenak dituzte hizkuntzan. Familia, lagun eta edozein auzotar izugarri garrantzitsuak dira eguneroko bizitzari aurre egiteko. Harremanak ezinbestekoak dira informazioa lortzeko, gizartean barneratzeko edo negozioetan arrakasta izateko. Beharrezkoa da pertsonala, egiazkoa eta konfiantzazkoa izatea egitekoetan kontzentratu eta hartzailearekiko zuhurra izan, komunikazio inplizituaren ordez.

Maskulinitatea:

Dimentsio honetan (maskulinitatean) puntuazio altua edukitzeak gizartea lehiak, lorpenak eta arrakastak bultzatuko duela esan nahi du, arrakasta irabazleak definitzen du, eskolan hasten da balio sistema hau eta jokabideen antolakuntzan jarraitzen du.

Dimentsion honetan puntuazio baxua (feminitate) edukitzeak gizarteko balio nagusienak besteak zaintzea eta bizi kalitatea direla esan nahi du. Gizarte feminista bat da, bizi kalitatea den arrakastaren seinale eta jendetzarengandik nabarmentzea ez den miresgarria. Hemen, gairik garrantzitsuena da jendea zerk motibatzen duen jakitea, hoberena izatea (maskulino) edo gustuko izatea egiten duzuna (femenino).

Errusiako puntuazio baxuak, hau da, 36 puntukoa, ezustean harrapatu zaitzake kontutan izanik bere lehentasuna estatus sinboloengatik, baina hauek Errusian botere distantzia altuari lotuta daude. Begi kolpe bat ematean ikus daiteke, Errusiarrak lantokian, ezezagun batekin elkartzean bezalaxe bere arrakasta pertsonalak, ekarpenak eta gaitasunak gutxiesten dituzte. Umiltasunez hitz egiten dute beraietaz eta zientifiko, ikertzaile edo medikuek bizi maila oso apalean bizitzea espero dute. Portaera menderatzailea onartua izango da nagusiarengandik datorrenean, baina ez da estimatzen lankideen artean.

Ziurgabetasuna:

Ziurgabetasunak zerikusia dauka, etorkizunean gertatuko denaren erantzuna ez edukitzeak nola eragiten dion gizarteari: jakin beharko genuke etorkizunean gertatuko dena edo gerta dadin utzi behar da? Bitarikotasunak berarekin dakar antsietatea eta kultura desberdinek antsietatearekin nola borrokatu ikasi dute. Kultura desberdinetako kideak bitarikotasun edo ezezagunak diren egoeretan mehatxatuak sentitzen zirenez, erakunde zein sinesmenak sortu dituzte ziurgabetasuna ekiditeko.

Errusiak 95 puntu ditu atal honetan, hau da, Errusiarrak bitarikotasun egoerengatik mehatxatuak sentitzen dira. Errusiarrek nahiago dute testuingurua eta aurrekaria jakin. Esaterako, Errusiarrek ezezaguna den pertsona batekin hitz egiten dutenean hotzak eta oso formalak izaten dira.

Epe luzeko orientazioa:

Dimentsio honek deskribatzen du nola sozietate orok bere iraganarekin lotura mantendu behar duen, egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiten dien bitartean, eta sozietateek ezinbestekoak diren bi helburu hauei lehentasuna eman beharko lieteke. Arauak dituzten sozietateek eta dimentsio honetan puntuazio baxua dutenak, adibidez, nahiago dituzte denboran zehar kotsakratu diren tradizio eta arauak mantendu gizarte aldaketa susmo txarrez ikusten duten bitartean.

Beste alde batetik, kulturaren puntuazio altua dutenak hurbilketa pragmatikoago bat egiten dute: aurreztera bultzatzen dute eta hezkuntza berrian eginiko esfortzuak etorkizunerako prestatzeko era bat bezala ikusten dute. Errusiak, 81 punturekin zalantzarik gabe pentsaera pragmatikoa du. Orientazio pragmatikoa duten gizarteetan, jendeak egia egoeraren, denboraren eta testuinguruaren arabera dela pentsatzen du. Baldintza desberdinetako tradizioetara erraz egokitzeko gaitasuna dutela erakusten dute, aurrezteko eta inbertitzeko joera dute. Gainera, aurreztuz eta jarraikitasunarekin bere helburuak lortzen ari dira.

Induljentzia:

Gizadiari aurre egiten dion erronketako bat izan da iraganean eta da gaur egun, umeak sozializatzeko era. Sozializatu gabe ezin da gizaki bihurtu. Dimentsio hau pertsonen beraien bulkada eta desioak kontrolatzeko duten moduaren arabera definitu daiteke, umeak hazteko moduan oinarrituta. Kontrol ahula induljentzia bezala ezagutzen da eta kontrol handia, berriz, murrizketa. Kulturak, beraz, induljentzia edo murrizketa bezala deskribatu daitezke. Errusiako kulturaren murrizketa erraz ikus daiteke dimentsio honetako puntuazio baxua (20 puntu) begiratzuz. Dimentsio honetan puntuazio baxua duten sozietateek zinismo eta ezkortasunerako joera dute. Gainera, sozietate induljenteetan ez bezala, sozietate murriztuetan ez dute horrenbeste azpimarratzen aisialdia eta beraien desioak asebetetzeko kontrola. Orientazio hau duen jendeak beraien akzioak arau sozialengatik murriztuta daudenaren pertzepzioa eta beraien buruari entregatzea huts egitea dela sentitzen dute. Izartxo batekin (*) markatuta dauden herrialdeetako puntuazioak, neurri batean edo erabat, antzeko herrialdeetako datuen estimazioetatik eratorritako susmoetan oinarrituta eta beraien esperientzia profesionalarekin elkartuta. Herrialde honetako puntuazioak ez dira konparaziozkoak ikerketa akademiko egokietatik eratorritakoekin.

5.2.5.1. Hezkuntza

Errusiarrak umeen hezkuntza eta irakaskuntza onean interesatuta daude. Amak beraien seme alabei etxean irakasteaz arduratzen dira eta 4-5 urte bitarteko ume askok irakurtzen dakite. Umea eskolara joaten hasten denean gurasoek etxeko lanekin laguntzen diote. Beranduago, umearen errendimendua jaisten hasten bada klase partikularrak ordaintzen dizkiote eta unibertsitatean sartzeko klase partikularrak ere eskaintzen dizkiete beraien seme alabei. Oraindik Errusian unibertsitate sartzeko proba gaituz gero doakoa da, baina azterketa oso zaila da. Txikitatik, umeak

ikasketetara ohitzen eta motibatzen saiatzen dira eta 7 urterekin umeak jakin beharko du eskolara lanera joan behar dela eta ez jolastera. Umeek, etxeko lan asko eta zailak edukitzen dituzte. Ume askok orduak pasatzen dituzte etxeko lanak egiten, batzuetan, ezin izaten dute kalera jolastera irten, telebista ikusi edo beste mota batzuetako jarduerak egin (Rusiamia.com, 2013).

Egungo Errusiako hezkuntzako joeren eta Errusiako hezkuntzaren etapa desberdinen azalpena (Ikusi 4. eranskina).

5.2.5.2. Erlijioa

Erlijioa, ingurune kulturalako elementurik garrantzitsuenetarikoa da, batzuetan aukera ezberdinak aurkezten ditu, beste batzuetan, aldiz, zenbait produktu merkaturatzeko oztopoak jartzen ditu. Komertzialek Errusiako erlijio mota desberdinak ezagutzea ezinbestekoa izango da, horrela izan ezean errazagoa baita akatsak eta irainak egitea. Gogoratu beharra dago erlijioak pertsonen ohituretan, kontsumitutako produktuengan eta produktuak erosteko moduan eragiten duela (Cerviño, 2006).

5.2.5.2.1. Erlijio motak

Errusiako 4 erlijio garrantzitsuenak Errusiar Eliza Ortodoxoa, Budismoa, Islama eta Judaismoa dira (Ikusi 5. eranskina).

5.2.5.2.2. Jai egunak

Azkenik, Refractarios Kelseneko komertzialek Errusiako erlijio jaiegun datak noiz diren jakin eta kontuan hartu beharko dituzte negozio bidaiak egiterako garaian. Esaterako, Urte Berria, Gabon Ortodoxoa, Los Svyatki, Santa Tatiana eguna, Langileen eguna, Inuzenteen eguna etabar (Ikusi 6. eranskina).

5.2.5.3. Komunikazioa eta hizkuntza

Errusiera hizkuntza eslabiarra da. Errusiera 200 milioi pertsona baina gehiagok hitz egiten dute, horietariko asko elebakarrak, hau da, errusiera soilik hitz egiten dute. Errusiera, Errusiar Federazio guztian zehar, Ukrainan, Bielorrusian eta SESB ohiako beste errepublika batzuetan hitz egiten da.

Errusiar bidaiatzen duen edozein bidaiarientzat hizkuntza hesia da. Ezinezkoa da errusiera ikastea egun batzuetan soilik entzunez. Errusiera oso desberdina da hizkuntza erromanikoekin alderatuz, beste alfabeto mota bat edukitzeaz gain, hainbat soinu bitxi eta arraro ugari daude, eta pertsona batzuk ez dituzte inoiz ondo ahoskatzen. Beraien gramatika ere oso zaila da beste hizkuntza batzuekin (ingeleza, gaztelera etabar) alderatuz.

Errusiar alfabetoa alfabeto zirilikoan oinarritzen da eta 33 letrak osatzen dute. 21 kontsonante, 10 bokal, eta soinurik gabeko bi letrak, hain zuzen ere, zeinu biguna eta

zeinu indartsua. Errusiera ikastea ez dela batere erraza diote, hizkuntzak duen gramatika zailagatik. Errusiar gramatikak aditzen sistema propioa du. Gainera, substantiboak, adjektiboak eta izenordainak 6 deklinabide desberdin dituen sisteman bilakatzen dira. Errusierako esaldi batzuk ikasi nahi dituenak arreta berezia jarri behar dio silaba azentudunari, azentu aldaketak hitzaren esanahia alda bait dezake (Rusiamia.com, 2013).

5.2.5.3.1. Protokoloa

Errusiara joatean Kelseneko komertzialek kontutan hartu beharreko zenbait aspektu azaltzen dira: (Ikusi 7. eranskina).

- Hitzordua lortu ahal izateko egin beharrekoa
- Janzteko jarraibideak negozioak egiterako garaian
- Ongi etorrietako elkarrizketa gaiak
- Edonorengana zuzentzeko erarik hoberena
- Enpresa opari egoki bat hautatu eta aurkeztea
- Negoziatzen hasi aurretik jakin beharrekoa
- Jendaurrean eduki beharreko jokabidea
- Bizitza soziala Errusian

5.2.5.4. Etika eta morala

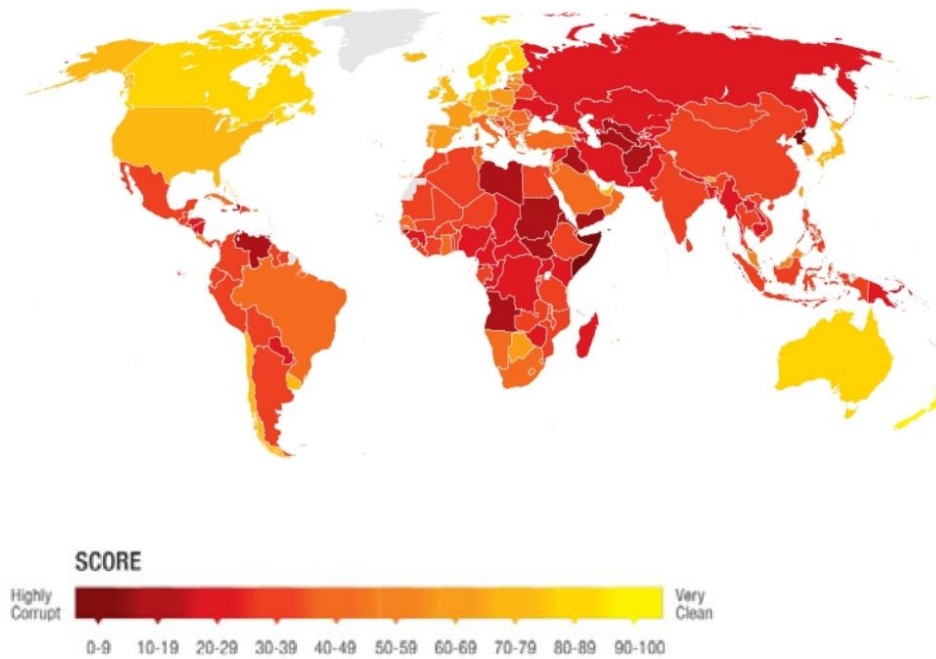
Kontuan hartu beharreko beste aspektu bat joera soziala da zenbait aspekturen gain, hain zuzen ere, aspektu etiko, humanitario, sozial, ingurumen, erantzukizun soziala etabarri buruzkoak.

Aztertu beharreko aspektu garrantzitsu bat ustelkeriarekiko eta gainerako zilegi ez diren jardueretik Errusian duten sentikortasuna da, zeinak eragin zuzena izango duen herrialdeko arrisku indizean (Cerviño, 2006).

Jarraingo mapa eta tauletan “Transparency International” izeneko gobernu kanpoko erakundeak ustelkeriari buruz jasoriko zenbait datu aztertu eta aipatuko ditugu. Lehenengo mapan, mundu mailako ustelkeria herrialdeka sailkatuta ikus daiteke. Mapa honetan Errusia ustelkeria maila ia altuena duen herrialdeetako bat dela ikus daiteke, %10-19 bitarteko puntuazioarekin (Transparency International, 2014).

Irudia 5: Mundu mailako ustelkeria herrialdeka sailkatuta, 2014. urtean

MAPA MUNDIAL DE LA CORRUPCIÓN (IPC 2014)



Jatorria: http://webantigua.transparencia.org.es/ipc_s/ipc_2014/mapa_ipc_2014.pdf

Taula honetan, 2014. urteko ustelkeriaren hautemate tasari buruzko datuak jasotzen dira. Puntuazio honek, Errusiako enpresaburu eta analista desberdinen ustez sektore publikoan dagoen ustelkeria maila jasotzen du, 100 (ustelkeria eza) eta 0 (ustelkeriaren pertzepzio altua) (Transparency International, 2014).

Taula 26: Errusiako ustelkeriaren hautemate tasari buruzko datuak, 2014. urtean

Posición país	País/Territorio	Puntuación del IPC 2014	Encuestas utilizadas	Desviación estándar	Intervalo de confianza del 90%		Rango mínimo/máximo	
					Min.	Máx.	Inferior	Superior
136	Rusia	27	8	2,8	22	32	21	38

Jatorria: http://webantigua.transparencia.org.es/ipc_s/ipc_2014/tabla_resultados_ipc_2014.pdf

Jarraingo taulak, 2006-2014. urte bitarteko Errusiako ustelkeriaren hautematearen bilakaera jasotzen du. Aurreko taulan bezalaxe, 100 (ustelkeria eza) eta 0 (ustelkeriaren pertzepzio altua) izanik. Azken bi urteak aztertuz argi geratzen da ustelkeriaren pertzepzioa okerrera doala: 2012. urtean 28 puntukoa zen eta 2014. urtean 27 puntukoa, 2012. urtean ustelkeriaren sailkapen zerrendan 175tik 127. posizioan zegoen eta 2014. urtean berriz, 9 postu jaitsi ditu 136. posizioan geratuz (Datosmacro, s.f.).

Taula 27: Errusiako ustelkeriaren hautematearen bilakaera, 2006-2014. urte bitartean

PAÍSES	2014		2013		2012		2011		2010		2009		2008		2007		2006	
	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición
Rusia	27	136	28	127	28	134	2,4	143	2,1	154	2,2	146	2,1	147	2,3	143	2,5	121

Jatorria: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/rusia>
http://es.rbth.com/sociedad/2014/12/09/la_lucha_contra_la_corrupcion_en_rusia_se_estanca_45697.html
http://es.rbth.com/politica/2013/04/16/la_polemica_rodrea_la_lucha_contra_la_corrupcion_26905.html

Errusiako negozioetan gertatzen den beste errealitate bat prestatuta dagoen krimenak dira, zeinak askotan agintaritzarekin lotura estuak dituzten. Enpresa txiki eta ertainek beraien etekinen %10a ordaindu behar diote dagokion (enpresaren kokapenaren arabera) edo kontratatu duen mafiosoari. Gaur egun enpresa askok polizia erakundeetako sail komertzialak edo segurtasunekoak nahiago dituzte kontratatu, zeinak errealitatean mafioso kamuflatuak diren. Hauek, “lagunduko” dizute “babesa” eskainiz bazkideekin arazoak badituzu, egoera kriminaletan bazaude edo ez ordaintzeak badituzu. Erakunde guzti hauek enpresa ofizialak erregistratuta dituzte eta lehen aipatutako %10 hori deklaraturik ordaintzen zaie eta ez beltzean.

5.2.5.5. Harrotasun eta aurreiritziak

Azkenik, sail honen barnean herrialde desberdinetako aurreiritzi, sineskeria, harrotasun nazionala eta etnozentrismoak nola eragiten duten produktuak hautematerako garaian eta nola baloratzen diren beste herrialdeetako produktu eta markak (Cerviño, 2006).

Orokorrean Errusiarrek beraien herrialdea maite dute. Beraiek nahi bezain beste kritikatu dezakete, baina Errusiarra ez den norbait Errusia kritikatzeko hasiz gero, suminez defendatuko dute beraien herrialdea. Beraiek munduko herrialderik handienetako baten biztanle sentitzen dira eta oso harro daude hortaz (Rusiamia.com, 2013). Aspektu hau jakinik, garbi geratzen da Errusiarrek beraien herrialde eta produktuekiko estima handia dutela.

5.2.5.6. Kultura materiala eta kontsumo materiala

Kulturaren barnean eta hain zuzen ere, kultura materialean kokatzen diren beste aspektu batzuk honako hauek dira: aberastasunaren hautematea, estatusaren proiektzio soziala eta prestigio soziala (Cerviño, 2006).

Errusiarrek, Sobietar Batasuneko kontrol absolututik gaur egungo ziurgabetasun egoerara ibilaldi luze bat egin behar izan dute. Beraien bizitzak izugarri aldatu dira eta jendearen zoriontasuna neurtzea posible izango balitz, neurri honek zoriontasunak okerrera egin duela azalduko luke. Adinekoek Sobietar Batasuneko garaia faltan botatzen dute, dena ulergarria, iragartzekoa eta egonkorra zelako. Denek antzeko bizitza zuten, nahiz eta batzuek talentua izan edo gogor lan egin, baina denek zekiten ongizate maila minimo batekin kontu zezaketela: bizitoki bat, lan bat, doako eta kalitate

handiko doako osasun-laguntza, elikagaietan prezio eskuragarriak, beraien seme alabentzako doako hezkuntza eta doako sarrera edozein kirolgune eta instalazio kulturalera. Ez zela horren garai txarra!

Gaur egun, jendeak estatu sozialistako abantaila guztiak galdu ditu eta oraindik ez dituzte lortu mendebaldeko sistema kapitalistaren abantailak.

Errusiar gehiengoak ez du ulertzen, egia esan, Errusiako eta mendebaldeko bizitzaren arteko desberdintasun handia non dagoen. Aitzitik, beraien ustez mendebaldeko bizitza jasanezina, mugatua eta aspergarria da, nahiz eta jendeak auto eta etxerik hoberenak dituen. Errusiarren ustez mendebaldean garrantzia gehiegi ematen diete objektuei eta gauzei eta mendebaldetar gehienak zorigaiztokoak direla pentsatzen dute ondasun materialak pilatzea bakarrik bilatzen dutelako.

Errusiarrek gustuko dute behin eta berriz errepikatzea beraiek duten jarrera balio materialekiko desberdina dela, eta beren burua zintzo, adiskidetsu eta ulerkortzat daukate. "Errusiako arimen misterioetaz" hitz egitea gustatzen zaie eta egile errusiar baten esaldia errepikatzen dute: "ezin duzu Errusia ulertu zure buru/gogoarekin bakarrik". Errusiarren gehiengoak hurkoa bere izaeraren arabera epaitzen du eta ez daukanaren arabera. Pertsona baten balio moralak nahiago dituzte ikusi, pertsona horrek duen autoa baino (Rusiamia.com, 2013).

5.2.5.7. Erakunde sozialak eta interakzio soziala

Kultura balioen barnean ere, jakin behar da desberdintzen primario eta sekundarioen artean. Lehenengoak iraunkorrenak dira. Gurasoengandik seme alabengana helarazten diren sinesmen eta oinarrizko balioak erakunde sozial garrantzitsuenek indartzen dituztenak: eskola, enpresa, familia, gobernu, eliza etabarrek. Sinesmen eta balio sekundarioak aldaketak jasateko arrisku gehiago dute. Marketinoko zuzendari batentzat errazagoa da balio sekundarioetan eragina izatea primarioetan baino.

Interakzio sozialaren aldagaia generoari dagokion erlazio sozialetan oinarritzen da (gizonezkoa Vs emakumea), familiaren ikusmoldea, adinaren balioa, nagusiaren eta mendekoaren arteko botere erlazioa, etabar (Cerviño, 2006).

Familia kontzeptuak adibidez esanahi desberdinak izan ditzake herrialde bakoitzean. Errusiaren kasuan, Errusiako iritzi publikoaren ikasketa zentruak (VTsIOM) 2012ko maiatzaren 12an egin zuen inkesta sozialaren arabera, Errusiarren helbururik garrantzitsuenetarikoa eta ezinbestekoa da familia zoriontsu bat sortzea eta beraien seme alabak ondo hezitzea. Inkestatuak izan ziren errusiarren % 93ak zeregin hau helburutzat hartu du bere bizitzan.

Zircon taldeak eginiko ikerketa batek 2013. urteko uztaila eta abuztuan jakinarazi zuen errusiar %43ak familia ideala osatuko lukeela: bizi osorako ezkontzak, aita, ama eta umeak osatutako eta maitasuna nagusi den familiak, elkar ulertzea eta helduekiko errespetua izateak. Hala ere, errealitatea oso urrun dago ideal batetik, izan ere,

inkestatuak izan ziren %11k bakarrik kontsideratzen du bere familiak parametro horiek betetzen dituela.

Leonti Byzovek, VTsIOM-ko soziologo eta analisi saileko zuzendariak dioenez, teorikoki, jendea Estatuko politika familiarrekin ados dago, nahiz eta, egiaz politika honek ez duen eragiten beraian inondik inora. “Egitan Errusiarrek hitzez gogor gaitzesten dutena egiten dute: dibortziatu, beraien senar eta emazteak engainatu eta harreman homosexualak izaten dituztela dio soziologoak (Máltseva, 2014).

Errusian, hedonismorantz joera gailentzen ari zela azpimarratu zuten, 2014ko irailaren 10 eta 11n Moskun ospatu zen “familia ugarien eta gizadiaren etorkizuna” izeneko foroan. Foroan parte hartu zuten adituek diotenez, nahiz eta estatuak familiako balio tradizionalak sustengatu dituen, perestroikaren ondorengo hamarkadan sozietateko balioak hedonismoarengatik ordezkatuak izan dira. Alexánder Zhávoronkov, Errusiako Zientzien Akademan soziologia institutuko ikertzaile nagusia denak adierazi duenez, talde sozial desberdinek lehentasun ezberdinak adierazi dituzten arren, hedonismorantzko joera nabarmena da. Hala eta guztiz, lanarekiko interesa, familia eta osasuna bigarren maila batean geratzen hasi dira. Azkenaldian, familia gazte asko aitatasuna atzeratzen ari dira, baita lehen umearena ere (TATIANA YERMÓSHKINA, 2014).

Adopzioari dagokionez, datu bezala interesgarria da jakitea 2014. urtean, Errusian 650.000 umetik gora zeudela bakarrik utzita eta %80ren gurasoak bizirik zeudela. Errusian familia tradizionalaren bultzatzen da, hori dela eta 2013. urtean adopzio prozesuak blokeatuta egon ziren Errusiar legegintzak izandako aldaketengatik. Horrenbestez, ezkontza homosexualak legezkatuta zeuden herrialdeetan, hain zuzen ere, Espainian ehunka pertsona itxarote zerrendan geratu ziren eta horietariko askok jada ume bat esleituta zuten. Izan ere, Errusiar gobernuaren kezka nagusietako bat umei nahasmendu psikologiko bat sortzea zen familia homosexualetan egoteagatik.

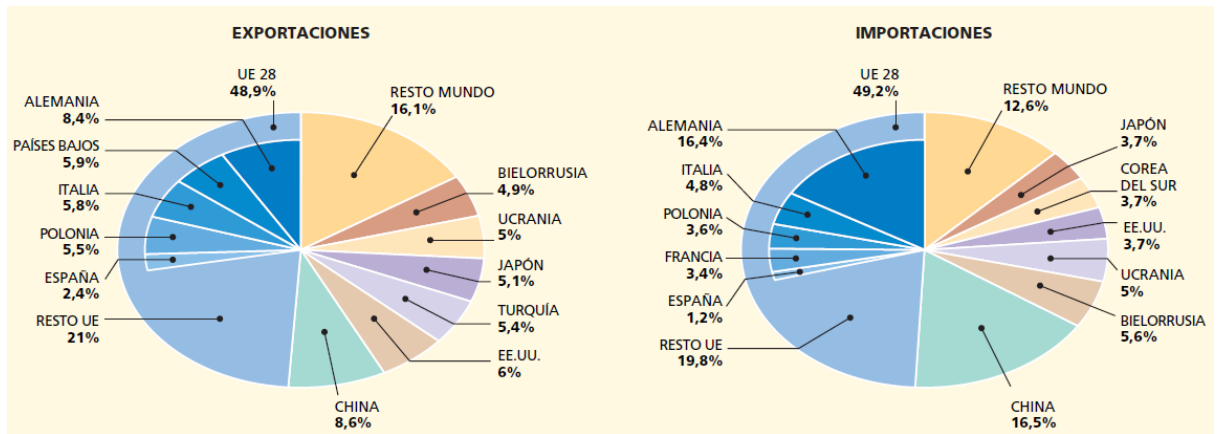
Hala ere, Errusiako eta Espainiako gobernuak akordio bat sinatu zuten 2014. urtean Errusiar umeen adopzioari berriz ekiteko. Akordio honek, familia heterosexualek umeak adoptatu ditzaketela dio, ez ordea ezkongabe eta homosexualek (Grinenko, 2014).

5.3. Errusiako adreilu erregogorren merkatuaren eta konkurrentziaren azterketa

5.3.1. Errusiako altzairugintza sektorea eta produktuak

Lehenengo taulan, Errusiako esportazio eta inportazioak herrialdeka sailkatuta ikus daitezke. Espainiak %2,4ko esportatzen du Errusiar eta inportazioak berriz, %1,2koak dira.

Grafikoa 9: Errusiako kanpo merkataritzaren (esportazioak eta inportazioak) banaketa geografikoa



Jatorria: ICEX, herrialdeko fitxa (Ikusi 8. eranskina)

Bigarren go taulan, Errusiak gehien esportatzen eta inportatzen dituen produktuak ageri dira. Galdaketa, burdina eta altzairua 20.070\$ (milioika dolarretan) esportatzen dira eta 5.892\$ (milioika dolarretan) inportatu. Nabarmenezkoa da, burdina eta altzairua askoz ere gehiago esportatzen direla inportatu baino. Grafiko hauetan ikus daitezkeen bezala Errusiak nahiko altzairu esportatzen du eta hori positiboa da Refractarios Kelsen enpresarentzat.

Taula 28: Errusiako kanpo merkataritza produktuka banatuta

Principales productos exportados	Valor	% variación 13/12	Principales productos importados	Valor	% variación 13/12
Exportaciones	527.266	0,5	Importaciones	314.945	-0,4
27. Comestibles, aceites minerales	372.036	0,9	84. Máquinas y aparatos mecánicos	56.965	-1,5
74. Fundición, hierro y acero	20.070	-11,2	87. Vehículos automóviles, tractores	40.155	-10,0
71. Piedras y metales preciosos, bisutería	14.301	3,5	85. Máquinas, aparatos y material eléctricos	35.547	-0,1
31. Abonos	9.121	-18,4	30. Productos farmacéuticos	14.552	8,7
84. Máquinas y aparatos mecánicos	8.868	16,0	39. Materias plásticas y sus manufacturas	11.467	-0,3
44. Madera y sus manufacturas	7.330	8,8	90. Aparatos ópticos, de medida, médicos	8.943	-15,0
76. Aluminio y sus manufacturas	7.125	-1,9	73. Manufacturas de fundición, hierro y acero	8.185	7,4
28. Productos químicos inorgánicos	5.010	6,5	02. Carne y despojos comestibles	6.748	-8,6
85. Máquinas aparatos y material eléctricos	4.977	9,9	08. Frutas comestibles	6.402	2,0
74. Cobre y sus manufacturas	4.965	-14,2	74. Fundición, hierro y acero	5.892	-8,0
Restantes exportaciones	73.463	2,5	Restantes importaciones	120.088	4,4

Jatorria: ICEX, herrialdeko fitxa (Ikusi 3.eranskina)

5.3.2. Errusiako altzairutegiak

Anderrek azaltzen duenez, Errusian adreilu errefraktario ekoizleak dira, horregatik aurkitu daitezke bertan hainbeste altzairutegi.

Jarraian, Refractarios Kelsen enpresak Errusian eduki ditzakeen bezero posibleak zerrendatu ditut. Enpresa hauek denak altzairutegiak dira.

Taula 29: Errusiako altzairutegiak

TALDEA	ENPRESAK
NLMK taldea	-NMLK (Lipetsk) -NSMMZ (Revda) -MLMK-Kaluga (Vorsino)
METALLOINVEST	-OEMK (StariyOskol) -Uralskaya Stal (Ural Steel) (Novotroitsk)
EVRAZ	-NTMK (Nizhniy Tagil) -ZSMK (ZapSib) (Novokuznetsk)
MMK taldea	-MMK (Magnitogorsk)
MECHEL	-CHMK (Chelyabinsk) -Izhstal (Izhevsk)
SEVERSTAL	-Cherepovets Steel Mill (Cherepovets)
TMK (Tube Metallurgical Company)	-TAGMET (Taganrog) -STZ (Severskiy Tube Plant) (Polevskoy)
UGMK (Ural Mining Metallurgical Company)	-MZ im. Serova (Metallurgical Plant name Seroff) (Serov) -Elektrostal of Tyumen (Tyumen)

Jatorria: Refractarios Kelsen, Lander Lizarribar

5.3.3. Kelsenen gaur egungo konkurrentziaren analisia

Jarraian Kelseneko mundu mailako lehiakideak aztertuko ditut.

Ander eta Landerrek azaltzen dutenez, lehiakideekin hasi baino lehen argitu beharra dago, lehiakide zuzenik, hau da Kelsenen produktu berdin berdinak saltzen dituen enpresarik ez dagoela merkatuan. Izan ere, Kelsenek Dolomian duen presentziagatik da ezaguna. Gainera, Kelsenek eskaintzen dituen dolomiaren kalitate eta motak ez dituzte beste enpresek saltzen. Kelsenek dituen lehiakideak, hain zuzen ere, Kelsenek saltzen dituen produktu batzuk saltzen dituztelako dira lehiakide, baina ez dituzte Kelsenek eskaintzen dituen produktu guztiak eskaintzen.

Kelsenen lehiakide nagusiak RHI eta "Magnesita de Brasil" dira. Bi enpresa hauek dira nagusienak beraien tamainarengatik, hauek baitira sektoreko lehiakide handienak bai salmentetan baita ekoizpenean ere. Hauetaz gain, badaude ez hain garrantzitsuak diren beste lehiakide batzuk ere, esaterako; Vesuvirius, Sanac, Kumas ... Baina hauek, lehenago aipatu dugun bezala, ez dute hainbesteko garrantzirik eta, beraz, ez ditugu zehazki aztertuko.

Enpresak azken finean, helburu bezala, lehiakideei bezeroek kentzea baino, gaur egun dituenak mantendu eta hauei ahalik eta zerbitzurik onena ematea da. Kostuetan jaitziera handiak egotea oso zaila denez, salmenta aurreko eta salmenta ondorengo zerbitzuetan jartzen dute beraien esfortzuaren zati handi bat, honela kostuen

jaitsierarekin eman ezin dizkieten abantailak, produktuaren kalitatea, salmenta aurreko zerbitzua eta salmenta ondorengo zerbitzuekin ematen dute.

Lehenik eta behin, RHI enpresari buruzko aipamen batzuk emango ditut. RHI altzairuzko errefraktarioen liderra da. Austriako enpresa honek duen tamaina handia dela ziurtatzeko bere langile kopuruaz ohartzea nahikoa da, izan ere 9000 langile dauzka munduan dituen enpresa guztietan banatuta.

Jarraiango tauletan, Kelsenek RHI eta Magnesita de Brasil enpresekiko duen posizioa azaltzen da hainbat aspektu kontutan hartuz, hala nola, prezioa, kalitatea, zerbitzu maila, salmenta ondorengo zerbitzua, ekoizpen zikloaren luzera, pertsonalizazio maila, produktibitatea, produktuen berrikuntza eta salmenta langile bakoitzeko.

Taula 30: Refractarios Kelsen enpresako posizioa RHI enpresarekin alderatuz

	AZPITIK	BERDIN	GAINETIK
PREZIOA		X	
KALITATEA		X	
ZERBITZU MAILA		X	
SALMENTA ONDORENGO ZERBITZUA	X		
EKOIZPEN ZIKLOAREN LUZERA			X
PERTSONALIZAZIO MAILA			X
PRODUKTIBITEA		X	
PRODUKTUEN BERRIKUNTZA	X		
SALMENTA LANGILE BAKOITZEKO			X

Jatorria: Refractarios Kelsen, Lander Lizarribar

Taula 31: Refractarios Kelsen enpresako posizioa Magnesita de Brasil (LWB) enpresarekin alderatuz

	AZPITIK	BERDIN	GAINETIK
PREZIOA		X	
KALITATEA		X	
ZERBITZU MAILA			X
SALMENTA ONDORENGO ZERBITZUA		X	
EKOIZPEN ZIKLOAREN LUZERA			X
PERTSONALIZAZIO MAILA			X
PRODUKTIBITATEA		X	
PRODUKTUEN BERRIKUNTZA	X		
SALMENTA LANGILE BAKOITZEKO			X

Jatorria: Refractarios Kelsen, Lander Lizarribar

Taulak aztertuz gero, Refractarios Kelsen zenbait aspektutan azpitik, beste batzuetan berdin eta beste batzuetan gainetik dagoela ikus daiteke.

- Azpitik: salmenta ondorengo zerbitzuan eta produktuen berrikuntzan.
- Berdin: prezioan, kalitatean, zerbitzu mailan, produktibitatean.
- Gainetik: ekoizpen zikloaren luzera, pertsonalizazio maila eta salmenta langile bakoitzeko

Salmenta ondorengo zerbitzuen kasuan Kelsen azpitik aurkitzen da, izan ere, Kelsenen 5 komertzial izanik ezin diete eskaini beraien bezeroei konkurrentziak eskaintzen dieten salmenta ondorengo zerbitzu berdina, RHI enpresa askoz ere handiagoa denez, pertsona gehiagok egiten dute lan bertan. Produktuen berrikuntzan berdina gertatzen da, nahiz eta Refractarios Kelsenen ahalegin handiak egiten dituzten produktuen berrikuntzan RHI eta Magnesita de Brasil enpresa handiak izanik baliabide ekonomiko gehiago bideratzen dituzte produktuen berrikuntzara. Oraingoan, ez da ordezko produkturik existitzen, baina taldean burutzen diren ikerkuntza lan handiek beren fruitua eman dezakete zentzu honetan. Izan ere, CALCINOR-ek ikerkuntza zentru garrantzitsu bat du, non inbertsio handiak egiten diren taldeko partaide guztien berrikuntza interesen mesederako. Momentu honetan karearen propietate errefraktarioak ikertzen ari dira, kare sintetizatua etorkizuneko produktu errefraktarioa izan litekeelako. Manipulatzeko zaila eta hidratazio errazeko materiala den arren, hainbat ikerketa eta proba egiten dihardute oso errefraktario ona delako.

6. AMIA analisia

Taula 32: AMIA analisia

KANPO ANALISIA
Aukerak
A1. Automatizazioaren eboluzioa → ekoizpen prozesua efizienteago izateko makina-erraminten etengabeko hobekuntzak
A2. Errusiako altzairutegi gehiagotara esportatzea
A3. Egoera ekonomikoaren suspertzea
Mehatxuak
M1. RHI liderra sektorean
M2. Errusian errefraktario ekoizleak dira
M3. Errusiako ingurune ekonomiko eta politiko ez oso egonkorra
M4. Errusian ustelkeria maila altua
BARNE ANALISIA
Indarguneak
I1. Enpresa erreferentziala da dolomiaren ekoizpenean eta Europako errefraktario enpresa berriena
I2. Sektorean esperientzia asko
I3. Kelsen Calcinor taldearen barruan egotea
I4. Kalitate agiriak: ISO 9001, ISO 14001 eta OHSAS 18001
I5. I+G+I egindako inbertsioa: Instalazio eta makinaren berrikuntza konstantea
I6. Enpresak eskaintzen dituen hizkuntza ikastaroak
I7. Bezeroaren nahietara eta beharretara egokitutako produktua
I8. 60 bezero 20 herrialde ezberdinetan banatuta.
Ahuleziak
A1. Siderurgia sektorearekiko dependentzia
A2. Salmenta ondorengo zerbitzuen eskaintzan eta produktuen berrikuntzan mugak
A3. Lehengaien garraio kostu altua: <ul style="list-style-type: none"> -Dolomia: Espainiatik, hain zuzen ere, Santanderretik, Bueras-eko harrobitik. -Magnesita: Txina, Australia, Brasil, Irlanda. -Grafitoa: Txina, Norvegia, Afrika (Zimbawe eta Madagaskar)
A4. Salmenta prezioaren %50a baino gehiago lehengaien kostuak

Jatorria: norberak egina

6.1. AMIA analisia: azalpenak

Atal honetan, AMIA analisisan agertutako puntu bakoitzaren zergatia azalduko dut.

KANPO ANALISIA

- Aukerak

A1. Kelsenen badakite oso garrantzitsua dela berrikuntza bermatzea eta horregatik, automatizazioaren eboluzioan jartzen dute arreta gehien. Izan ere, ekoizpen prozesua efizienteago izateko makina-erreminten etengabeko hobekuntza beharrezkoa dela badakite. Hori dela eta ahal den neurrian hobetzen joateko asmoa daukate.

A2. Behin, Refractarios Kelsenek Errusiako merkatuan sartu ondoren, esperientzia horretaz baliatu daiteke etorkizunean Errusiako altzairutegi enpresa bat baina gehiagoren hornitzaile bihurtzeko eta hauek era berean Kelsenen bezero.

A3. Gaur egungo egoera ekonomikoa hobetzen ari da eta epe labur edo ertainean horrela izango denaren zantzuak daude. Krisia hasi zenetik estatu mailako errefraktario eskaria gutxitu egin da eta 2016. urte hasieran eskaria igotzen hasiko dela uste da. Gauzak horrela, nazio mailan gehiago esportatzeko aukera izango dute.

- Mehatxuak

M1. Kelsen, nazio mailan dolomiazko adreiluetan liderra da, baina mundu mailan RHI enpresa da liderra sektorean, horrenbestez Kelsenek RHI-ren mugimenduei adi egon behar du, etengabeko "updating" bat aurrera eramanez.

M2. Errusia adreilu ekoizleak izanik Kelsenek zailtasunak izango ditu Errusiara beraien produktua esportatzeko. Gainera, muga zergak ordaindu beharko dituzte Errusiak jartzen dituen oztopoei aurre egin.

M3. Errusiako ingurune ekonomiko zein politikoa ez da oso egonkorra. Politikari dagokionez, Ukrainarekin gatazketan dabil eta ondorioz mendebaldeko zenbait herrialderekin harremanak kaltetu dira. Atradius enpresaren arabera, Errusiako herrialdeko arriskua neurtutako arrisku mailan dago. Ekonomiari dagokionez, azken urtean monetak eta inflazioak izugarritzko aldaketak jasan dituzte eta BPGa %1 baino gutxiago haztea espero da 2016. urtean.

M4. Transparency International erakundeak jasotako datuen arabera, Errusiako ustelkeria maila 27 puntukoa da, 100 (ustelkeria eza) eta 0 (ustelkeriaren pertzepzio altua) izanik. Puntuazio hau jaisten doa urtez urte eta datu hau kontutan hartu beharko lukete Kelsenen.

BARNE ANALISIA

- Indarguneak

11. Refractarios Kelsen erreferentziala da dolomiaren ekoizpenean. Eta horretaz gain, Kelsen, Europako errefraktario enpresa berrienetarikoa, (orain dela gutxi berritu zen, Calcinorrek erosi eta gero). Kelsen enpresan, azpiegiturarik handiena ekoizpen zentrua da, 2003-2007 urteen artean egin zuten. Inbertsio handia suposatu zuen enpresarentzat, baina honek beraien ekoizpen ahalmena %30ean handitzea suposatu zion. Erreferentziazko enpresa bilakatu da sektorean duen ibilbide onagatik eta bere produktuen kalitateagatik. Izan ere, Calcinor taldean partaide izateagatik, Buerasen kokatutako harrobiak emaniko dolomiaz baliatzen da Kelsen. Harrobi bat edukitzeak dolomiazko adreilu erregogor “purua” eskaintzeko aukera ematen bait dio Kelseni, eta ondorioz Kelsenek, adreilu erregogorren kalitate ezin hobea eskaini diezaieke bere bezeroei.
12. Refractarios KELSEN S.A.” 60. hamarkadan sortua izan zen industria siderometalurgikorako produktu errefraktarioak ekoizteko helburu nagusiarekin. Lehenik, galdaketa goilareen estaldurarako produktu monolitikoak ekoizten hasi ziren. Produktu hartatik abiatuta, teknologia aurreratuagoko errefraktario berriak garatuz joan ziren, bai bertsio konformatuetan eta baita ez konformatuetan ere. Orduztik, etengabe lanean dabil eta gaur egun produktu erregogorren merkatuko erreferentzia garrantzitsu bat izatea lortu du.
13. Kelsen Calcinor taldearen barnean 2001. urtean sartu zen. Zerbitzu globalago bat eskaintzera bideraturiko erabakia izan zen, altzairugintzako beharrak betetzeko asmoz, karea eta dolomia kaltzinatutik hasi eta produktu errefraktarioetara arte.
14. Guaz egun merkatu batzuetan sartzeko ISO kalitate agiriak edukitzea ezinbesteko bilakatzen ari da, izan ere, kalitate hauek izan ezean, bezero askok ez dizkiote produktuak erosten Kelseni. Hala ere, oraindik ere zenbait merkatutan lehiarako abantaila izaten jarraitzen du. Kelsenek, lehenengo ISO 14.001 eta ISO 9.001 eskuratu zituen eta ondoren OHSAS 18001. Gainera, ziurtagiri hauek edukitzeak ospe ona ematen dio enpresari.
15. Enpresak komertzialen prestakuntza maila hobetze aldera hizkuntza ikastaroak eskaintzen dizkie komertzialei eta atzerriko merkatuetara joan beharko duen edozein langileri.
16. Enpresa honen produktuen pertsonalizazio maila altua da. Izan ere, nahiz eta produktu estandar batzuetatik abiatu, bezero bakoitzak osagai kopuru, tamaina edo forma ezberdinak eskatzeko aukera du. Gainera, produktuez gain, salmenta aurretiko, bitarteko eta ondorengo zerbitzu indibidualizatuak (aholkuak, laguntza, informazioa, ...) eskaintzen ditu bezero bakoitzari egokituak. Adibidez, Euskal Herriko enpresetan astero joaten dira Kelseneko teknikoak.

17. 80. hamarkada arte Refractarios Kelsen S.A. estatu mailan soilik zuen presentzia, baina 1985 geroztik esportazio politika bat hasi zuen. Ibilbide luze eta arrakastatsu baten ostean. Gaur egun, 4 kontinentetara esportatzen du Kelsenek. Gainera, 60 bezerotik gorako sarea du, 20 herrialde baina gehiagotan banatuta.

- **Ahuleziak**

A1. Mundu mailan ez daude enpresa errefraktario asko baina, enpresa gehienak siderometalurgian jarduteaz gain zementu, beira, lehengaien etabarrean sektorean ere jarduten dute eta Kelsen, aldiz, siderometalurgian oinarritzen da. Ondorioz, sektore hau okertzen hasiz gero kalte garrantzitsuak izan ditzazke Kelsenek, ez ordea bere lehiakideek, hauek beste sektore batzuetara ere bideratzen baitute beren ekoizpena.

A2. Kelsenek, salmenta ondorengo zerbitzuen eskaintzan eta produktuen berrikuntzan mugak ditu. Izan ere, herrialde askoz ere gehiagotara beraien produktua esportatzen hasten diren momentuan edo beraien salmenta ondorengo zerbitzua hobetu nahi badute, pertsona gehiago beharko dituzte komertzial sailean, bezero bakoitzari behar duen arreta eta denbora eskaintzeko. Produktuen berrikuntzan muga ekonomikoak dituzte, baliabide ekonomiko gehiago zuzendu beharko dituzte produktuen berrikuntza prozesua bizkortu nahi badute.

A3. Kelsenen lehengaia atzeritik ekartzen dute, ondorioz, ordaindu beharreko garraio kostuak altuak izaten dira. Enpresan erabiltzen diren lehengaiak estandarrak dira eta hauek suposatzen duten kostuak pisutsuak direnez, garbi dago enpresa honek hornitzaileengan duen dependentzia.

A4. Salmenta prezioaren %50 baino gehiago lehengaien kostua izanik, Kelsenen kasuan oso zaila izaten da lehiakideekin prezioan lehiatzea. Hori dela eta, askotan lehiakideei bezeroek kentzen saiatu beharrean gaur egun dituenak mantendu eta hauei ahalik eta zerbitzurik onena ematen saiatzen da. Kostuetan jaitziera handiak egotea oso zaila denez, salmenta aurreko eta salmenta ondorengo zerbitzuetan jartzen dute beraien esfortzuaren zati handi bat, honela kostuen jaitzierarekin eman ezin dizkieten abantailak, produktuaren kalitatea, salmenta aurreko zerbitzua eta salmenta ondorengo zerbitzuekin ematen dute.

7. Marketin planaren helburuak eta estrategia

Marketin plan baten oinarritzko helburuak segidako lauak dira: salmentak, posizioa (produktu izarraren hazkundera mantentzea, enpresaren ospe ona areagotzea eta bezeroaren arreta zerbitzu berri bat ezartzea), errentagarritasuna (errentagarritasun ekonomikoa, finantzarioa eta langile bakoitzeko salmentak) eta merkatu kuota (Muñiz, 2015).

Nazioarteko marketin plan honekin Refractarios Kelsen enpresak jarraiangotzeko helburuak ditu.

- Salmentak: Kelsenek Errusian esportatzen hasiaz batera enpresako salmentak igotzea edo areagotzea du helburu. Kelseneko adreilu kaxa batek 1300-1500 kilo bitarteko pisu estandarra dutenez, batezbesteko 500-1000 tona bitartean salmentak gehitzea Errusian.
- Posizioa: lehiakideekiko duen posizioa hobetzea espero du eta bide batez Refractarios Kelsen enpresaren ospe ona eta irudia zabaltzea Errusian.
- Merkatu kuota: merkatu berri batetara lehenengo aldiz adreiluak esportatzerako garaian, hau da, Errusiaren kasuan, ez du merkatu kuotaren zenbateko zehatz bat bilatzen.

Kelsenek helburu estrategiko bezala, dolomiaren merkatuan munduko bigarren hornitzailea izatea du helburu. Liderra mundu mailan RHI da.

8. Helmugako herrialdean sartzeko modua

8.1. Nazioarteko merkataritza agenteak

Kelsenek bere produktuak helmugako herrialdean sartzeko normalki agente komertzialak erabiltzen ditu, nahiz eta kasu batzuetan bitartekari bidez saltzen dituzten produktuak.

Esportazioko agenteak nazio mailako agente komertzialek bezala lan egiten dute. Agentea, esportatzen duen enpresako ordezkaria izaten da eta enpresa askoren interes komertzialak adierazten ditu, merkatu jakin bateko segmentu geografikoan, enpresarentzat funtzio komertzialak betetz. Agenteak, enpresa esportatzailearen izenean produktua sustatu eta komertzializatu egiten duenez, galtze arriskua produktuaren ekoizleak edo esportatzaileak bere gain hartzen du. Agente hauek enpresaren jatorrizko herrialdean edo salgaien helmugako herrialdean izan dezakete bizilekua (Cerviño, 2006).

Agente komertzial hauek bilatu, aurkitu eta kontratatze ahoz ahoko sistema erabiltzen dute gehien bat. Adibidez, produktu erregogorrek saltzen dituen sektoreko beste enpresako norbaiti galdetuz ea kontakturen bat ba ahal duen Kelsen esportatzea gustatuko litzaiokeen herrialdean bertan, altzairutegiei galdetuz ea ezagutzen duten norbait interesatuta egongo litzatekeena eta ondo lan egiten duena, azoka eta erakusketetara joanez, interneten sartu eta begiratu herrialde horretan bertan errefraktarioak zeinek saltzen dituen eta berarekin kontaktuan jarri eta kasu batzuetan agentea bera kontaktuan jarri izan da Kelsen enpresarekin. Orokorrean, Kelsen enpresan agenteak behar badituzte ahoz ahoko sistema eta azokak erabiltzen dituzte gehien.

Kelseneko komertzialek agenteekin ia egunero hitz egiten dute posta elektronikoko bidez. Etengabeko harremana ezinbestekoa da, era guztietako informazio eskatzeko, salmentak nola doazen ikusteko, galderak egiteko, arazoak badaude hauek konpontzeko etabar eta Errusiaren kasuan horrela jarraitu beharko luketela uste dut.

Kelsenek kontratatzen dituen agenteek komisio desberdina kobratzen dute egindako lanagatik. Ehuneko izugarri aldatzen da, hain zuzen ere, %3tik hasi eta %10arte. Agenteek kobratzen duten komisioaren zenbatekoa helmugako herrialdean egiten duten lanaren arabera izaten da. Batzuek zerbitzu pila bat eskaintzen dituzte eta oso ondo egiten dute beraien lana. Beste batzuk aldiz, oso onak dira bulegoetan, hau da, dena oso ondo saltzen dute baina gero komertzialak informazio eske joaten direnean beti arazoak daukate.

Errusiaren kasuan, Anderrekin jarri ziren harremanetan esanez Kelseneko produktua Errusian saldu nahi zutela. Anderrek errefraktarioen enpresa batean lan egiten zuen gizon bat ezagutzen zuen eta enpresa hau berarekin harremanetan jarri zen dolomian interesatuta zegoelako. Beranduago, Anderren ezagunak alde egin zuen enpresa horretatik bertatik eta errefraktarioen beste enpresa batetara joan zen lanera eta bertan lanean hasi zenean Anderrekin harreman estua zuenez berriz ere Anderrekin kontaktatu zuen Errusian Kelseneko produktuak saldu ahal izateko.

Oraingoz bitartekari bat jarri da harremanetan Kelseneko komertzialekin, hala ere, nire ustez, Errusiako kasuan Kelseneko komertzialek ez lukete agenteren batekin lan egiteko aukera baztertu behar. Bitartekariarekin duela gutxi hasi ziren hitz egiten. Bitartekari honek berak erosiko lioke produktua Kelseni eta beraiek egingo lukete inportazioa Errusian. Hau da, beraiek produktua erosi eta saldu egingo lukete. Bitartekari honek Keratech izena du eta Txekiar Errepublikako enpresa bat da eta Errusian ekoizpen lantegi bat du.

9. Nazioarteko marketin mixa

9.1. Produktua

9.1.1. Kanpo merkatuetan produktuak dituen ezaugarriak

Errusiara esportatzeko garaian, Kelsenentzat produkturik egokiena, arazorik gutxien emango diona bai ekoizteko eta bidaltzeko Magnesia Karbonoa da, hala eta guztiz ere, Kelseni dolomia saltzea interesatzen zaio Kelseni. Ondorioz, Kelsenen zaldi irabazlea dolomia da. Magnesia karbonoa berez dolomia baina garestiagoa da, horretaz gain, Magnesia Carbonoaren lehengaia Australia eta Holandatik ekartzen dute eta beraz, prezioa garestitzen da eta gainera, merkatu honetan lehiakide askoz ere gehiago dituzte.

9.1.2. Kanpo atributuak

9.1.2.1. Ontzia eta enbalaia

Tamaina eta formaren barnean hainbat ezaugarri aipa daitezke. Erosketa maiztasuna herrialdeko enpresaren ekoizpenaren, biltegien edukieraren eta produktua erosten dion enpresaren kokapenaren arabera izango da. Azken finean, atzerriko enpresak kontrolatu beharko du zenbat altzairu ekoizten ari diren eta beharko duen, beraien biltegien egoera nolakoa den eta enpresa saltzailea zenbateko distantziara dagoen. European, gutxi gorabehera hilabete inguruko denbora behar dute, garraioa barne, produktua helmugara iristeko, horrenbestez, Errusiaren kasuan ohiko zerbitzu

bat edukiz antzeko denbora beharko luketela beraien produktua bidatzeko iruditzen zait. Gainera, bezero askorekin hileroko kontsumo finkoak jada ezarrita dituzte eta hilabeteen zehar ekoizten joaten dira bezeroak eskaria bera bidali aurretik.

Promoziolari dagokionez, nahiz eta jakin badakiten gaur egun oso garrantzitsua dela itxura eta produktua erakargarria izatea, komertzialek beraien produktua, produktu industrialak dela azpimarratzen dute. Beraiei inoiz ere ez diete eskatu produktuaren diseinu eta kolore aldaketarik. Gai honi atxikiz, Kelseneko ontzi zein enbalaia ematen duen informazio bakarra enpresaren datuak dira (taldearen izena, enpresaren izena, herria, helbidea, telefonoa eta posta kodea), datu hauetaz gain ez dute inolako informaziorik gehiago eskaintzen bertan.

Babesari dagokionez, adreilu erregogorren kasuan klima, garraio eta banaketa kanalak eta biltegitratze baldintzak berdinak dira herrialde guztietan. Aspektu hauek ez dute aldaketarik nabaritzen herrialde batean edo bestean.

9.1.2.2. Etiketa

Irudia 6: Etiketa orokorra



Jatorria: Refractarios Kelsen

Etiketetan hizkuntza bakarria erabiltzen da eta hau ingelesa izaten da. Hala ere, esan beharra dago etiketa gehienetan zenbakiak agertzen direla hizkiak baina gehiago.

Etiketak, bi zati desberdinetan sailkatzen dituzte, etiketa orokorrak eta etiketa bereziak.

Etiketa orokorrak, enbalatzeko makinak ezartzen ditu eta produktu guztiek eramaten dute kolore txuria duen etiketa hau (ezkerraldean ageri dena bezalakoa) bertan, Kelsen eta Calcinor izenak, bezeroa, aterki baten ikono txiki bat (produktua lehor mantendu behar dela esaten duena), formatua, kalitatea, pieza kopurua, irautze data, pisu gordina, pisu garbia eta Kelseneko kodea.

Etiketa berezietan dagokienez, hauek, batzuetan bezeroaren eskakizunak izaten dira eta beste batzuetan aldiz herrialdearen legediak esaten duena.

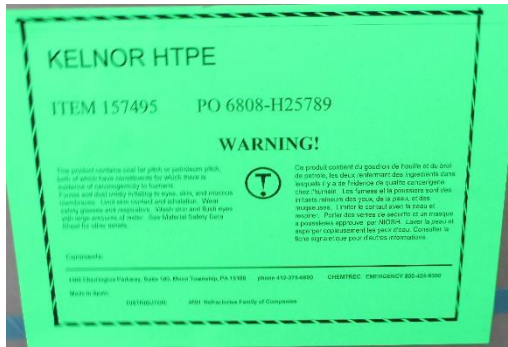
Ikono txiki desberdinen (produktua biltegitratzeko modua, lehorrean mantentzeko oharra) etiketa kolore gorriko da, sorta zenbakia, froga baterako produktua bada bezero batzuek eskatzen dute froga hitza duen etiketa bat jartzea. Berdina gertatzen da konponketa batetarako edo leku jakin batean instalatu behar denean produktua.



Irudia 7: Etiketa berezia

Jatorria: Refractarios Kelsen

Irudia 8: Legediak agindutako etiketa berezia



Jatorria: Refractarios Kelsen

Errusiaren kasuan, Kelseneko produktuek etiketa orokorra, zuria eramango dute. Horretaz gain, legediak edo bezeroek etiketaren bat exijitzen duten edo ez jakiteaz arduratu beharko dute Kelseneko komertzialek bertara esportatzen hasi baino lehen.

9.1.3. Zerbitzu atributuak

9.1.3.1. Bermea

Kelseneko produktuek sei hilabeteko bermea dute bai etxeko merkatuan eta baita atzerriko merkatuetan ere. Bermea ez dute lehiakortasun tresna bezala erabiltzen, izan ere, berme hori produktuaren iraupena da. Sei hilabete igaro ondoren produktuak arazoak eman ditzake eta hori enpresak ezin du onartu.

9.1.3.2. Salmenta aurreko eta ondorengo zerbitzuak

Atzerriko merkatuetan, kasu honetan Errusiako merkatuan gertatuko den moduan, salmenta aurreko, bitarteko eta ondorengo zerbitzuak eskaintzeaz kontrataturiko agentea arduratzen da. Komertzialek zerbait behar dutenean agentearekin harremanetan jartzen dira eta agenteak eskatzen zaion informazioa edo dena delakoa lortzen du. Agente mota desberdinak daude, batzuek zerbitzu asko eskaintzen dituzte eta beste batzuek gutxiago. Beraz, Kelseneko komertzialek kontu haundiz aukeratu beharko dituzte agente edo bitartekariak. Aukera honen arabera izango baita, azken finean, eskainiko dituzten salmenta aurreko eta ondorengo zerbitzuak.

9.1.4. Atributu ukiezinak

9.1.4.1. Marka

“Refractarios Kelsen” enpresa Merkataritza erregistroan erregistratuta dago. Baina, Kelsenek bere marka ez du babestu eta ezta erregistratu ere inondik inora. Kelseneko produktuak ez dituzte kontsumo merkatura zuzentzen eta arraroa izango litzateke beste errefraktario enpresa batek Kelsen izena hartzea. Horretaz gain, Kelseneko produktuek bai etxeko merkatuan eta baita atzerrian marka berdina

erabiltzen dute, hau da, marka globala, marka berdina toki guztietan. Inoiz ere ez dute beraien marka egokitu merkatu batetara.

9.1.4.2. Jatorrizko herrialdea

“Made in” efektua ez dute erabiltzen Kelsenen. Kelseneko produktuei made in Spain edo made in Basque Country jartzeak ez dauka inolako eraginik. Bai, ordea, eragin ona edo positiboa edukitzen du alde batetik, jakiteak produktua European egina dela eta ez Txinan. Beste alde batetik, bezeroaren aurrean esatea eta azpimarratzea, guztia Refractarios Kelsenen ekoizten dela, ez dutela “trader” moduan lan egiten eta dolomiaren kasuan lehengai beraien harrobitik ekartzen dutela.

9.2. Prezioa

Marketin mix-eko aldagai guztien artean, prezioa da gehien eragiten duena enpresako helburuen lorpenean, izan ere, irabaziak sortzen dituen aldagai bakarra baita, aldiz, gainerako aldagaiak gastuak eta inbertsioak sortzen dituzte. Prezioak inpaktu argi eta neurgarria izaten du salmenten eta enpresaren errentagarritasunean (Cerviño, 2006).

9.2.1. Prezio politika

Kelsenek ez du prezio politika zehatz bat erabiltzen, prezioak merkatuaren eta lehiakideen arabera ezartzen dituzte.

Prezioa merkatuak markatzen du eta herrialde batetik bestera asko aldatzen da. Sarrera fasean dauden herrialdeetan prezioa jaitsi ohi dute herrialde horretara sartu ahal izateko edo lehenengo proba hori lortze arren. Herrialde batetan bakarrik badaude edo monopolioa badute, prezioa pixka bat igo edo sendotu egiten dutela dio. Aldiz, beraien bakarrik badaude merkatu batean eta kompetentzia sartzera badoa prezioak “botatzen” edo jaisten dituzte. Laburbilduz, herrialde bakoitzeko egoeraren arabera ezartzen dira Kelsenen prezioak.

Kelsenen kasuan, prezioarengan eragina duten hainbat aldaera egoten dira. Adreilu batek mila kalitate mota izan ditzazke, izan ere, sartzen den osagaiaren arabera prezio bat edo beste izango du. Horretaz gain, nahiz eta prezioa enpresa askok toneladako ezartzen duten Kelsenek “kutxara/koilararen” prezio osoa kotizatzen du. Koilara baten barruan sei edo zazpi kalitate desberdin egon daitezke eta kalitate bakoitzak prezio desberdin bat dauka. Horrenbestez, Kelsenek ezarri nahi duen bukaerako prezioaren arabera jokatzeko du kalitateekin. Horrela, “Magnesita de Brasil” eta RHI enpresek ezarritako prezioetara iritsi ahal izateko.

Mundu mailan, beraien lehiakide diren “Magnesita de Brasil” eta RHI enpresek eta ekoizle Txinatarrek ezartzen dituzten prezioak ere arreta handiz begiratzen dituzte Kelsenen. Izan ere, orain aipaturiko lehiakide hauek prezio altuak ezartzen dituzten herrialdeetan Kelsenek ez du arazorik izaten prezio altuak ezarri eta mantentzeko. Aldiz,

prezio oso baxuak badituzte, kasu hauetan prezioa jaitsi egin behar izaten da eta hemen zailtasunak izaten dituzte.

9.2.2. Marketin mix-eko koordinazioa

Kelsen enpresako sail desberdinen arteko koordinazioa ezinbestekoa da dena ondo atera dadin, izan ere, komertzialak dira eskaria ekarri, agindutako datan eman eta kobratzearen arduradunak. Ondorioz, egunerokotasunean, ekoizpen sailarekin (produktua nola doan ikusteko), kalitatekoekin (produktua bidaltzeko egokia den edo ez jakiteko), administraziokoekin (fakturazioa, komisioak) eta enpresako sail guztiekin erlazionatzen dira, modu bateratuan lana aurrera atera ahal izateko. Kelsenek lan egiteko duen modua berdina da herrialde guztietarako, horrenbestez, Errusiara esportatzerako garaian ere enpresako departamentu desberdinen arteko koordinazioa mantentzen jarraitu beharko lukete.

9.2.3. Eskala ekonomiak

Aipatu beharra dago, dolomiazko adreilu erregogorretan marjina oso baxua izaten dela, hori dela eta, Kelseni bezeroek kantitate/bolumen handiak erostea interesatzen zaio gehien, eskala ekonomiak (geroz eta gehiago ekoiztu orduan eta merkeagoa izaten da ekoizpenaren kostu unitarioa) egon daitezten. Eskala ekonomikoari esker kostuak murrizten dira. Izan ere, lantegiaren tamaina eta ekoizpena geroz eta handiagoa izan, orduan eta lantegiko kostu finkoak, estrukturalak nahiz ekipamendukoak ekoizpen-unitate bakoitzeko txikiagoak izango dira.

9.2.4. Ganbio tasak

Ganbio tasei dagokienez, Kelsenek normalki euroekin egiten du lan. Salbuespen modura, orain dela gutxi lan egin berri dute dolarretan Hego Ameriketara eta Asian dolarretan prezioen beherakadaz baliatzeko, baina orokorrean Calcinorren politika euroekin lan egitean oinarritzen da, beraz, ez da dibisekin gehiegi sartzen. Hala ere, nire ustez dibisa kontuan hartu beharko litzateke nahiz eta zaila den horren kontra egitea. Lehen esan bezala, adreilu erregogorretako marjinak oso txikiak direnez ezin dituzte prezioak asko aldatu. Horrenbestez, Kelsenek dolomiazko adreilu errefraktarioak Errusiara esportatzerako garaian kontutan izan beharko du Errusiako moneta rubloa dela baina euroekin lan egiten saiatuko da.

9.2.5. Fluktuazioak ekiditeko aseguruak

Normalean, Kelsenek ez ditu fluktuazioak ekiditeko aseguruak egiten. Egin duten bakarra Estatu Batuetako banatzaileekin izan zen. Sinatu zuten kontratuan bertan klausula bat zegoen fluktuazioei buruzkoa. Klausulan, limiteak ere zehazten ziren, esaterako, aldaketa bat Kelsenentzat nabaria zenean, hau da, kanbioa 1,35 goitik zenean orduan Kelsenek Estatu Batuetako bezeroari ordaindu behar zion eta aldaketa Estatu Batuetako enpresarentzat nabaria zenean, hau da, 1,20 behetik, berriz, haiek Kelseni

ordaindu behar zioten. Ordaindu beharreko diru kantitatea, tonelada kopuruaren arabera izaten da eta horretarako formula bat erabiltzen dute.

Ingurune legalean aipatu dudan bezala Errusiara adreilu erregogorrek esportatu ahal izateko muga zergen zenbatekoa gehitu beharko da azken prezioa jakin ahal izateko.

9.2.6. Produktuaren bizitza zikloa

Produktuaren bizitza zikloari dagokionez, produktua heldutasun egoeran dago eta ez dute aprobetxatzen produktuaren bizitza zikloa herrialde desberdinetan sartzeko. Errusiaren kasuan ezingo lukete aprobetxatu. Izan ere, Errusian adreilu errefraktario ekoizleak dira.

9.2.7. Produktuaren azken prezioa

Errusian, produktuaren azken prezioa, produktuaren ekoizpen eta marketin prezioak, garraio eta aseguruak, muga zerga tasak eta agente komertzialaren marjinak osatuko dute.

9.3. Banaketa

Kelseneko produktuak mundu mailan banatu ahal izateko garraio enpresa desberdinekin lan egiten dute. Marketin mix-eko ezagutzan aipatu bezala Kelsenek garraioa azpikontratatu egiten du. Esate baterako, kamioi zein itsasontzi enpresekin, izan ere, Kelsenek ez dauka garraio enpresa propioirik.

Banaketa antolatzerakoan ezinbestekoa izango da zehaztea kontratu bakoitzean zein Incoterm mota erabiliko duen Kelsenek, banaketa ez baita berdina izango incoterm mota batekin edo beste batekin. Gainera, bezero bakoitzak berari gehien komeni zaion incoterma edo nahi duena aukeratzen du eta banaketa horren arabera egiten da.

Kelsenen, bere produktuak nazioarte mailan banatzeko lehenik eta behin itsasontzi enpresekin jartzen dira kontaktuan eta ondoren kamioi enpresekin.

Kelsenen itsasontzi enpresetaz hitz egiten dutenean, lehenik eta behin igorle (forwarder=transitario) eta itsasontzi enpresak desberdintzen dituzte. Izan ere, beraiek biek egiten dute lan. Kelsenek Evergreen izeneko itsasontzi enpresarekin egiten du, baina itsasontzi enpresa izan arren departamentu jakin bat dauka forwarder lanak egiten dituena. Forwarderrak berriz, Salvat eta Tibac enpresak dira.

Forwarderrek, zirkulazioan dauden salgaien nazioarteko garraioa kudeatzen dute (aduanak dituzten herrialdeen artean) eta horretarako nazioarteko logistikan esku hartzen duten alderdi guztiekin harremanetan jartzen dira. Hala nola, garraiolaria, aseguru enpresak, aduanako agenteekin etabar. Laburbilduz, saltzailearen eta garraiolariaren arteko bitartekari moduan lan egiten du (Piedecausa A. O., 2015).

Gaur egun itsasontzi enpresei enpresa esportatzaileekin harreman zuzena izatea ez zaie interesatzen irabazirik ez dutelako ateratzen lan hori egiteagatik. Orduan, Forwarder edo transitarios izeneko enpresa batzuk daude erdian, itsasontzi enpresen eta Kelsen, eta Kelsen bezalako enpresen arteko harremanak lortzeaz arduratzen dira eta horretaz gain, beste jarduera batzuk ere egiten dituzte. Kelsenen forwarderraren bidez jakiten dute merkantzia zein egun eta ordutan irtengo den portutik eta horren arabera esaten diote kamioi enpresari garraiolari bat bidaltzeko Kelsenera kontainerra kargatzera.

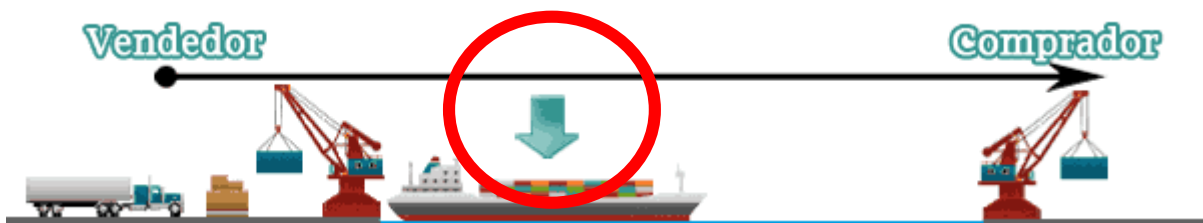
Kelsenen erabiltzen dituzten kamioi enpresak nazio mailan banaketa egiterako garaian erabiltzen dituzten garraio enpresa berdinak dira. Esaterako, Garrai, Transarano, Sanchez Alcántara, Abaco, Oiassotrans. Errusiaren kasuan, produktua atzerrira joango denez (seguruenez itsasontzi bidez), kamioi enpresaren batek kontainerra Bilbo edo Bartzelonako portura eramango du. Horrela bada, kamioilaria Kelsenera joango da, Kelsenen kontainerra kargatuko diote bezeroak eskatutako produktuez eta zuzenean bezero eta Kelsenen artean adostutako portura eramango du kamioilariak kontainerra. Kasu honetan, komertzial arduraduna kamio enpresekin kontaktuan jarriko da eta beharrezko datuak emango dizkie, azkenik Kelseni hobekien doakion kamioi enpresa aukeratuko da produktua portura bidaltzeko.

9.3.1. Incoterm

Incoterm-ei dagokienez, Kelsenen EXW ezin dute erabili Kelsenera joaten diren kamioi guztiak kargatzen baitituzte. Kelsenen, FCA (enpresan kargatzen dutenean), FOB, CPT, CIF, CFR, DAP, DDP (ez zaie gustatzen) ere erabiltzen dituzte.

E bidez hasten diren Incoterm-ak sinpleenak, gauza gutxien dituztenak dira eta enpresa saltzaileak gauza gutxien egin behar dituen da. Ondoren, F izaten da, non enpresa saltzaileak gutxien esku hartu behar duen eta segidan C eta D etortzen dira. Saltzaile moduan Kelsenek nahasmen gutxiago edukiko du E edo F bidez hasten diren Incoterm-etan. C bidez hasten diren Incoterm-etan sartuz gero arrisku eta zailtasun gehiago izango dituzte Kelsenen. Azkenik, D bidez hasten diren Incotermak daude, hemen paper guztiak Kelsenen egin beharko dira eta dena Kelsenen ardura izango da.

Irudia 9: FOB incoterm eredua



Nire ustez, Kelsenentzat Errusiarako esportatzerako garaian Incoterm mota errazena FOB izango litzateke. FOB (free on board): Enpresa saltzaileak (Kelsen) merkantzia portuko ontzi gainean jarri arteko kostu eta arriskuak bere gain hartu beharko ditu. Puntu horretatik aurrera, kostu eta arriskuak (garraioa eta besteak

helmugan) enpresa erosleari dagozkio (Soler, 2014). FOBen kasuan Kelsenek ez du aukeratuko zein itsasontzi enpresarekin joango den merkantzia helmugako herrialdera, hori erosleak erabakiko du. Gainera, erosleak esango du zein portura nahi duen iristea merkantzia. Kelsenen, Bilboko eta Bartzelonako portua erabiltzen dituzte produktua bidaltzeko. Beraientzat errazena Bilboko portua izaten da gertutasunagatik baina salgaien helmugako herrialdearen arabera erabakitzen da portu bat edo beste. Horrenbestez, Errusiako zein puntutara bidali behar den merkantzia jakin beharko da jakiteko zein portu den egokiena produktua helmugara iristeko.

Normalean zein portutara iritsi behar duen merkantziak bezeroak berak esaten du, marketin plan honetan, ordea ezinezkoa da jakitea bezerorik ez dudalako.

9.4. Komunikazioa

Promozioa funtsean komunikazioa da, saltzaileak erosleari igortzen dion informazioa, zeinaren edukia produktuari edo ekoizten edo saltzen duen enpresari dagokion. Modu desberdinen bidez egiten da –pertsonala edo inpersonala- eta bere azken helburua eskaria suspertzea eta baita irudia, posizionamendua eta marka balioa sortzea da.

Marketineko instrumentu moduan, komunikazioaren helburua produktu edo zerbitzuaren existentzia helaraztea da, produktuaren ezaugarri, abantaila eta asetzen dituen beharrak ezagutzera ematea. Komunikazioak, gainera, helburu bezala du erosle potentzialari ikusaraztea produktuak eskaintzen dituen etekinez, azken finean, eskaria estimulatzeaz arduratzen da. Baina komunikazioak ere jarduten du egungo bezeroengan, produktuaren existitzea eta bere abantailak gogoratzuz, produktuaren erabiltzaileak zirikatuak izan ez daitezen konkurrentziarengandik eta ez ditzaten beste produktu batzuk erosi (Cerviño, 2006).

9.4.1. Merkataritza xedeak eta alderantzizko merkataritza xedeak

Kelsenen merkataritza xedeak egin ohi dituzte, hitz laburrez, enpresako komertzialek beste merkatuetan burutzen dituzten promozio bisitak dira; balizko bezero edo bezero potentzialei eginiko bisitak hain zuzen ere. Kelsenek merkatu berrietara hedatu nahi duenean egiten ditu bisita hauek. Zuzeneko bisita hauek egokiak izaten dira lehenengo mailako informazioa lortzeko, bezero, banatzaile eta hornitzaile potentzialak ezagutu eta beraien behar eta nahiak zeintzuk diren jakiteko eta hauekin kontaktuak ezartzeko (Mediano, 2014-2015). Kelsenen kasuan, promozio bisitak beraien kontutik egiten dituzte, ez dute diru laguntza publikorik jasotzen.

Kelsenen, alderantzizko merkataritza xedeak ere egiten dituzte, hau da, atzerriko enpresa, bezero etabar Kelsen ezagutzera, etxeko merkatura etortzen denean. Landerrek azaltzen duenez, Kelseneko komertzialek beti gonbidatzen dituzte bezero, hornitzaile, agente eta banatzaileak beraien lantegia ezagutzera, ikus dezaten barrutik nolakoa den Kelsen.

9.4.2. Azoka eta erakusketak

Atzerriko azoketara ez da ia inoiz joan Kelseneko langilerik. Salbuespen modura, orain dela urtebete Lander Turkiako azoka batetara joan zen baina bertako banatzailea ezagutu behar zuelako izan zen. Turkiako azokan bizitako esperientzia ez zen oso ona izan, izan ere, gehiengo turkieraz zelako eta ingelesez ez zekitelako. Nahiz eta Turkiako azoka ez zen ondo joan, Errusiako kasuan, Lander eta Ander beste azoka batzuetara joateko prest daude.

Maiatza bukaeran Errusiako banatzaileak Errusiako azoka batetara joateko gonbidapena luzatu zion Landerri. Azoka honek "Metal Expo" du izena, urtero ospatzen da Moskun eta mundu mailan nagusi da bertan egiten den erakusketagatik bai industria metalurgikoan eta baita metalaren ekoizpenean.

METAL EXPO' 2015, NAZIOARTEKO 21. ERAKUSKETA INDUSTRIALA



- Data: 2015eko azaroaren 10-13
- Lekua: Errusia, Mosku, 75. aretoa, VDNkHa
- Web orria: <http://metal-expo.ru/en>

Arreta eraldatzean oinarritzen da, ekoizpen prozesuak eta teknologiak, metalari buruzko aurrerapen zientifiko eta teknologikoak. Azoka honetan adituak eta nazional eta nazioarteko enpresa garrantzitsuenak elkartzen dira, bertan beraien ezaguerak elkartuaz batera eta kontaktu komertzial berriak egiteko asmoz. 2014. urtean ospatu zen azaroko azokan antolatzaileek guztira 35 herrialde desberdinetako 650 erakusleri eman zieten ongi etorria. Aurtengo, Metal Expo azokaren XXI. edizioa lau egunekoa izan zen, hain zuzen ere, azaroaren 10, asteartean, hasi eta 13, ostiralean, amaitu zen (Metal-expo 2015, 2015).

Metal Expo azokara egin zuten bisitarekin Kelseneko komertzialak espero zuten bezerorekin batekin elkartzea. Horrekin batera, Errusiako agentearekin aurrez aurre egoteko, berarekin harremanak estutzeko eta jendaurrean elkartasuna adierazteko aukera paregabea dela diote. Gainera, beharrezkoa dela uste dute bezeroek aurpegia jartzea komertzialei, hau da, ikus dezatela zeini erosten dioten produktua eta jakin dezatela agentearen atzean nor dagoen. Horrekin batera, Kelsen enpresa aurkeztu interesa duen edozein bezerori.

10. Eragiketa triangularrak

Kelsenen gaur egun gero eta eragiketa triangular gehiago egiten dira, mundua txikia geratzen ari delako eta (trader = merkataritza enpresa) asko dagoelako.

Eragiketa triangularrak azalduko ditut adibide batekin. Kelsen, enpresa ekoizlea izanik Euskal Herrian dago, eroslea Kanadan dago baina salgaia jasoko duena Mexikon, horregatik da triangelu bat. Beraz, esportatzaile bat, inportatzaile bat eta erdian salerosketa egiten duen enpresa egongo dira. Erdiko enpresa izanik Kelseni erosten diona beste bati saltzeko.

Eragiketa trianguluar batean garrantzitsuena merkantzia nora joango den jakitea da, izan ere, dokumentuak inportatzailearentzat egin behar dira eta ez eroslearentzat. Horretaz gain, jakin behar da ea Kanadiarrak nahi duen Mexikarrak jakitea Kelsen ari dela esportatzen. Enpresa askok hanka sartzen dute paperak egiterako garaian, izan ere, kanadar batek Kelseni erosten badizkio produktuak zenbait dokumentutan Kanadakoaren datuak jarri beharko ditu Kelsenek baina inportaziorako diren dokumentuetan inportatzailearen izena jarri beharko da eta ez Kanadiarrarena. Kanadiarraren datuak jarri ezker merkantzia Mexikora iristean Mexikoko aduanakoek ez dute ulertuko zergatik agertzen den enpresa Kanadiar bat paperetan.

Errusiaren kasuan, gerta liteke eragiketa trianguluar batekin aurkitzea Kelsen enpresa baina ahal bada horrelako eragiketak ekiditen saiatu beharko lukete, eragiketa hauen zailtasun mailagatik. Gainera, eragiketa trianguluar bat egon dadin norbaitek joan beharko luke Kelsenera esanez Errusiar batek eskatu diola zerbaite eta ea zer egin dezaketen Kelsenen.

Kelsenen jarraian eragiketa trianguluarren kasuak izan dituzte: Kanadatik Kelseni erosi eta Kelsenek Kolonbiara bidali. Estatu Batuetatik Kelseni erosi eta Kelsenek Mexikora bidali. Suitzatik erosten diote Kelseni eta Kelsenek Turkiara bidaltzen du.

Kelsenen geroz eta herrialde gehiagorekin ari dira eragiketa triangularrak egiten. Herrialde berrietara esportatzen hasten direnean bi aukera edukitzen dituzte, bezeroarengana zuzenean jo edo trader baten bidez egin salerosketa. Askotan ezin izaten dute bezeroarengana zuzenean jo, oso zaila izaten delako eta kontaktu ezagatik. Kasu hau ezinezkoa denean, traderrarengana jotzen du eta traderraren bidez sartzen da Kelsen merkaturuan, eta traderrak ez du nahi izaten Kelsenek zuzenean bezeroarengana jotzea.

Traderrari ez zaio ordaintzen, saldu egiten zaio. Kelsenen traiderrari negoziatzen zaionaren arabera "ordaintzen" zaio. Kasu batzuetan, Kelsenekoek merkeago saltzen diote traderrari eta gero traderrak erosleari garestiago saltzen dio Kelseneko produktua.

11. Esportatzerako garaian dauden fase desberdinak eta beharrezkoak diren dokumentuak

Nazioarteko merkataritzako eragiketak, etxeko merkatuan gertatzen den bezala, enpresen arteko inprimaki komertzialen trukean oinarritzen dira. Eragiketa hauetan, salerosketa kontratuak alderdiek zenbait akordio subsidiario ixtea galdatzen du, bankuekin, garraio eta aseguru enpresekin, zeinak ohiko dokumentuetan adierazita dauden (Jiménez, 2012).

Kelsenen herrialde bakoitzera bidali beharreko dokumentazioa portadan edukitzen dute. Bertan, zehazten dute behar den eta bidali behar den dokumentazioa etabar (Ikusi 9. eranskina). Errusiaren kasuan ere horrelako portada bat erabiliko dute Kelsenen.

Herrialdearen eta salmentaren (Incoterm mota) araberakoa izaten da egin beharreko dokumentazioa. Lehenik, Incoterm-ari begiratu behar zaio oso garrantzitsua baita. Ondoren, herrialdeari begiratzen zaio, herrialde bakoitzak bere ohiturak dauzka eta.

Kelsen enpresak esportatzerako garaian jarraingo pausuak jarraitzen ditu eta dokumentu hauek erabiltzen ditu.

Taula 33: Esportatzerako garaian Kelsenek jarraitzen dituen pausoak eta egiten, erabiltzen dituen dokumentuak

PAUSUAK	DOKUMENTUAK
1. Marketina	Aurrekontu eskaera (RFQ=Request for Proposal)
2. Eskaintza	-Faktura "proforma" -Nazioarteko salerosketa kontratua -Salerosketaren baldintza orokorrak
3. Onarpena	Erosketa agindua
4. Ordainketa baldintzak	"Kreditu gutuna"
5. Ontziratzea	Incoterms 2010 -Conocimiento de embarque -Seguruaren ziurtagiria
6. Kreditu gutunaren jaulkipena	-
7. Kredituaren baieztapena	Kreditu gutun konfirmatuaren jakinarazpena
8. Salgaien ontziratzea eta ordainketa egiteko dokumentuen aurkezpena	-Faktura komertziala -Jatorri ziurtagiria -Ikuskapen ziurtagiria -Faktura kontsularra -Paketatuen zerrenda

Jatorria: (Jiménez, 2012)

12. Nazioarteko fiskalitatea

12.1. BEZa

BEZa zeharkako zerga bat da, izan ere, ahalmen ekonomikoaren zeharkako adierazpen batean erortzen da, zehazki ondasun eta zerbitzuen kontsumoan (Piedecausa A. O., 2015).

Kelsenek bere produktuak Europar Batasuneko herrialdeetara esportatzeagatik Espainian BEZa ordaintzen du, ez ordea, Europar Batasunetik kanpo dauden herrialdeetara esportatzeagatik. Baina, Europar Batasunetik kanpo egindako inportazioek BEZa dute (ICEX, s.f.). Horrenbestez, Errusiara esportatzeagatik Kelsenek ez du BEZa ordaindu beharko.

12.2. Aduana dokumentuak

Aduana dokumentuei dagokienez, Europar Batasuneko herrialdeetara esportatzeagatik “Intrastat-en” aitortpena egiten du Kelsenek hilero eta Europar Batasunetik kanpo dauden herrialdeetara esportatzeko, berriz, “DUAren: aduanako dokumentu bakarra” aitortpena egiten du hilero (Agencia Tributaria, s.f.).

Errusiaren kasuan, Kelsenek DUAren aitortpena egin beharko du, Europar Batasunetik kanpo dagoelako.

12.3. Gune frankoak

Gune frankoei dagokienez, lehen, inportazioak egiten zituztenean erabiltzen zituzten baina gaur egun ez dituzte erabiltzen. Gune frankoetan import materiala sartzen da eta hortik atera arte ez dira zergak ordaintzen. Zergak jaitsi arte itxaron daiteke gune frankoetan baina askotan materiala segituan behar izaten da eta dena garestiago irteten da. Izan ere, zergak, gune frankoan egoteagatik alokairua etabar ordaindu behar izaten dira.

13. Ordaintzeko eta kobratzeko bideak Nazioarteko eragiketetan

Nazioarteko marketinak aurkezten duen idiosinkrasiak ordaintzeko eta kobratzeko formula desberdinak erabiltzea berarekin ekartzen du, zeinak askotan barne merkataritzan erabilitakoetatik urrun geratzen diren (Piedecausa A. O., 2015).

Herrialde bakoitzean kobratzeko eta ordaintzeko era desberdinak erabiltzen dituzte. Honetarako, Kelsenen kontutan hartzen dituzte bai herrialdearen egoera ekonomiko, politiko soziala, hau da, herrialde arriskua eta baita herrialdeko eroslearekin duen konfiantza maila ere.

Nazional mailan, confirming-a erabiltzen dute. Europar Batasunean, hau da, Europa mailan banku transferentzia erabiltzen dute. Europar Batasunetik kanpoko herrialdeetan, era desberdinak erabiltzen dituzte:

- SWIFT (transferentzia azkarra) edo banku transferentzia
- CAD: contra documentos edo remesa documentaría
- Carta de crédito.

Nire ustez, Errusiaren kasuan, Europar Batasunetik kanpo dagoenez eta herrialdearen egoera ez denez oso ona kreditu gutun ezeztazekin bat, Errusian ezaguna den banku batekin eskatuko nuke eta ez bada fidagarria kreditu gutun konfirmatua eskatuko nuke. Konfirmatua deitzen zaio, Europako banku batek ziurtatzen duenean Errusiar bankuak ordainduko diola merkantzia saltzaileari eta Errusiar bankuak ez badu ordaintzen, ordaintzeta hori egingo dela bermatu duen Europar bankuak saltzaileari, hau da, Kelseni ordaintzeko betebeharra izango luke. Kreditu gutun konfirmatuak gastu gehigarri batzuk ditu baina Kelsen ez bada fidatzen enpresaren batetaz metodo hau erabili dezake, seguruena delako.

14. Ondorioak

Azkenik, lan hau amaitu ahal izateko lortu ditudan eta lortu ez ditudan helburuak azalduko dut eta honekin batera zein ondorioetara iritsi naizen azalduko dut.

- Refractarios Kelsen enpresaren produktuaren analisisia egin, zein den produkturik egokiena Errusiara esportatzeko jakin eta Refractarios Kelseneko leheiarako abantailak zein diren.

Lehenengo helburu hau bete dut. Refractarios Kelsen enpresa Industria Siderometalurgikoan oinarritzen da eta altzairugintza sektorerako adreilu zein masak ekoizten ditu. Altzairutegiek Kelsenen produktuak bihurtu, galda eta labe koilareen, asken estaldurara zuzentzen dituzte gero bertan tenperatura altuko altzairu likidoa erabili ahal izateko. Refractarios Kelsenen produktu zorroa aztertu ondoren eta elkarrizketatuaren esanetan, produkturik egokiena Errusiara esportatzeko adreiluak direla eta ez masak ondorioztatu dut. Errusiara esportatuko diren adreiluak dolomia lehengiarekin egingo dira jarraingo arrazoiengatik: Kelsen Calcinor taldean egonda, Calcinorrek duen dolomia harrobia delako eskura bertatik dolomia hartzeko eta nahi bezain beste adreilu erregogor ekoizteko, dolomia lehengai merkea delako gainerako lehengaiekin (magnesita, grafitoa ..) alderatuz, dolomian konkurrentzia txikiagoa delako, salmentak igotzeko aukera ikusten dutelako eta bide batez, etekin gehiago lortzeko. Refractarios Kelseneko lehiarako abantailak, produktuaren kalitatea, prezioa, zerbitzu eskaintza handiagoa eta produktuen kalitatea bermatzeko gaitasuna dira.

- Refractarios Kelsen enpresaren barne analisisia eginez enpresaren ahalmen teknologikoa, ekoizteko ahalmena eta esportazioari buruzko datuak jakitea.

Bigarren helburu hau ere bete dut. Kelsen enpresari dagokionez, barne analisia egin ondoren aipatzekoa da Kelsen Calcinor taldean sartu zela zerbitzu globalago bat eskaintze aldera. Ahalmen teknologikoa, puntu gorenean aurkitzen da, izan ere, aurten eta datozen urteetan, 7 milioi eurotan baloratutako inbertsioa egingo baitute, hain zuzen ere, makina eta labe berriak eta eraikuntza bat eraiki bestek beste. Kelseneko ekoizpen ahalmena % 100ean aurkitzen da (udarako jaitsiera kontutan hartu gabe) eta etorkizunean horrela jarraitzea espero dute. Esportazioak ere oso ondo doaz, 80. hamarkada erdiadera hasi ziren nazioartean saltzen eta gaur egun 4 kontinentetara esportatzen du, hots, 60 bezerotik gorako sarea du, 20 herrialde baina gehiagotan banatuta.

- Errusian, Refractarios Kelsen enpresaren ingurune desberdinak aztertzea, hala nola, ingurune ekonomiko, demografiko, politiko, legala eta kulturala.

Helburu hau ere betetzea lortu dut.

Ingurune ekonomikoa, Errusiako BPG-a jaisten ari dira urtez urte. Errusiako BPGak %3 inguruko jaitsiera izatea espero da aurten, 2015. urtean eta %1 baino gutxiago haztea espero da 2016. urterako. Esportazioak, 2014. urtean %5,12 erori ziren 2013. urtearekin alderatuz baina, 2004. urtearekin alderatuz esportazioak igo egin dira. Inportazioetan nabarmentzeko da, zigortutako herrialdeetatik datozen inportazio datuak 2014-2015 urte bitartean beherakada indartsua jasan dutela. Baina, esportazioak jaitsi diren arren inportazioak baina handiagoak izan dira. Interes tasa altuena, %17koa, 2014. urte amaierakoa izan zela eta geroztik interes tasa jaisten joan dela. Interes tasen jaitsiera batek prezioen ahultzea edo deflazio ingurune posible bat ekar dezake, ekonomia suspertu eta esportazioak gehitzen laguntzeaz gain. Errusiako merkataritza-balantzak 142.009,8 milioi euroko superabit ekonomikoa izan zuen 2014. urtean eta merkataritza-balantzaren aldaketa esportazioen jaitsieragatik eta inportazioen igoeragatik izan zen. Inflazioa, Munduko Bankuak aurreikusten du 2016. urterako KPIren inflazioa jaitsiera nabarmena egingo duela 15,5etik 7,5era. Horretaz gain, Errusiako moneta, hau da, rubloa azaltzen dut, billete bakoitzaren azalpena.

Ingurune demografikoa, Errusiako biztanleriaren zenbatekoa 142.470.272 biztanlekoa da. Biztanleria adinaren arabera sailkatzean, aipatzekoa da 25-54 urte bitartean dago biztanleriaren %45,8a. Jaiotza tasaren datua azken urteetan mantentzen ari da 11,87 jaiotza 1000 biztanleko. Heriotza tasaren datuak hobetua izan zen 2014. urtean 13,83 hildako 1000 biztanleko, iraganeko datuekin alderatuz. Errusiako etorkizuneko biztanleria gutxitzen joango dela diote urteak pasa ahala. Errusiako bizi itxaropena 67,7 urtetakoa da, Europar Batasuneko baino 10,8 urte baxuagoa.

Ingurune politikoari dagokionez, Errusiako arrisku politikoarekiko kalifikazioa 5 izarrekoa da, hau da, neurtutako arrisku mailan dagoela kontsideratzen dute eta horrenbestez, positibotzat daukate. Egoera politikoari buruz hitz egitean, Errusiako presidentea Vladimir Putin da eta bere hirugarren agintaldian dago. Barne politika, egonkortasun egoeran aurkitzen dira. Errusiak, Europa eta munduko gainerako herrialdeekin duen harremana aldiz ez da ona, izan ere, Ukrainako krisiak seriooki kaltetu ditu Errusiaren harremanak Mendebaldearekiko. Ukraina eta Errusiaren arteko gatazkak areagotzen joan diren heinean Mendebaldeak Ukrainaren alde egin du. Hori dela eta zigorrek

ezartzen joan dira bai Errusiak Mendebaldeko zenbait herrialderi eta baita alderantziz ere.

Errusiako ingurune legalari dagokionez, Kelsenek Errusiara dolomiazko adreilu erregogorrek esportatu nahi dituenek, lehenengo produktuaren kodea zein den jakin beharko da eta horretarako zein web orritan sartu behar den zehazten da lanean. 6815.91 kodeak biltzen ditu, magnesita, dolomia edo kromita duten produktuak eta bertan kokatzen dira dolomiazko adreiluak. Kelsenek bere dolomiazko adreiluak Errusian saldu ahal izateko %5eko muga zerga eta %18ko BEZa ordaindu beharko ditu. Kelsenen kasuan, oinarritzko produktuak egurrezko paletetan bidaltzen dituztenek eta palet hauei zenbait herrialdetan intsektuak (termiteak) sortzen zaizkienez paletak tratatuta bidaltzen dira batzuetan, baina hau helmugako herrialdeko legeak esaten du. Errusiaren kasuan paletak tratatuta bidaliko dira.

Errusiako ingurune kulturalaren barnean, lehenik, hezkuntza deskribatu dut, hezkuntzaren etapa desberdinak eta hezkuntzaren joera deskribatzea lortu dut. Errusiako 4 erlijio garrantzitsuenak eta 17 jai egunen (aberri eguna, gabon ortodoxoa, langileen eguna ...) nondik norakoak azaldu ditut. Komunikazioaren barnean protokoloa esplikatatu dut, hain zuzen ere, hitzordua lortu ahal izateko Kelseneko komertzialek egin beharko luketena, janzteko jarraibideak negozioak egiterako garaian, ongi etorrietako elkarrizketa gaia egokiak zein diren, edonorengana errespetuz zuzentzeko era egokiena, nola aurkeratu eta aurkeztu enpresa opari egoki bat, negoziatzen hasi aurretik jakin beharrekoa, jendaurrean eduki beharreko jokabidea eta bizitza soziala Errusian. Etika eta moralari dagokionez, Errusiako ustelkeria maila kontutan hartu behar da, izan ere, 2014. urtean 27 puntukoa izan zen 100 (ustelkeria eza) eta 0 (ustelkeriaren pertzepzio altua) izanik.

- Errusiako adreilu erregogorren merkatua aztertzea.

Helburu hau ez dut nahi dudana bezala betetzea lortu, izan ere Errusiako adreilu erregogorren merkatuaren hurbilpen bat egitea soilik lortu dut. Kelsenen gaur egungo lehiakideak RHI eta Magnesita de Brasil dira. Kelsenek lehiakide zuzenik ez du, hau da, Kelsenek dituen lehiakideak, hain zuzen ere, Kelsenek saltzen dituen produktu batzuk saltzen dituztelako dira lehiakide, baina ez dituzte Kelsenek eskaintzen dituen produktu guztiak eskaintzen. Kelsenek RHI eta Magnesita de Brasil enpresekiko duen posizioa aztertzean argi ikusten da Kelsen azpitik geratzen dela salmenta ondorengo zerbitzuan eta produktuen berrikuntzan. Errusiako altzairugintza sektorea eta produktuak aztertuz, nabarmentzekoa da Errusiak esportatzen zuen galdaketa, altzairu eta burdina 20.070 milioi dolarretakoa zela 2013. urtean eta Espainiak Errusiara %2,4ko esportazioak egiten dituela. Errusiako altzairutegi garrantzitsuenen izenak ere jasotzen dira lan honetan, horrela, Kelsenek altzairutegi hauekin harremanetan jartzeko eta beraien produktua saltzeko aukera izango du.

- Jakitea, Refractarios Kelsen enpresak zein modu erabiltzen duen Errusian sartzeko.

Helburu hau ere bete dut. Kelsenek bere produktuak helmugako herrialdean sartzeko normalki agente komertzialak erabiltzen ditu, nahiz eta kasu batzuetan bitartekari bidez saltzen dituzten produktuak. Agente komertzial hauek bilatu, aurkitu eta kontratatzeko ahoz ahoko sistema erabiltzen dute gehien bat. Agenteekin duten harremana berriz estua da, ia egunero hitz egiten dute posta elektronikoko bidez. Agenteek komisio desberdina kobratzen dute eta kobratzen duten zenbatekoa helmugako herrialdean egiten duten lanaren arabera izaten da, hain zuzen ere, %3tik hasi eta %10artekoa. Errusiaren kasuan, Anderrekin jarri ziren harremanetan esanez Kelseneko produktua Errusian saldu nahi zutela. Ondorioz, bi komertzialek azaltzen dutenez, Errusiako kasuan nahiz eta bitartekari bat jarri den beraiekin harremanetan ez dute baztertzen agente batekin lan egitea. Bitartekari honek Keratech izena du eta Txekiar Errepublikako enpresa bat da baina Errusian ekoizpen lantegi bat du. Bitartekari honen kasuan, berak erosi lioke produktua Kelseni eta beraiek egingo lukete inportazioa Errusian.

- Nazioarteko marketin mix-a aztertzea Errusiako kasurako, hots, produktua, prezioa, banaketa eta komunikazioa.

Helburu hau ere lortu dut. Produktuari dagokionez, Kelsenen zaldi irabazlea dolomiazko adreilu erregogorak dira. Etiketei dagokionez, etiketa orokorrak eta bereziak bereizten dituzte. Etiketa orokorrak, enbalatzeko makinak ezartzen ditu eta produktu guztiek eramaten dute kolore txuria duen etiketa hau (ezkerraldean ageri dena bezalakoa) bertan, Kelsen eta Calcinor izenak, bezeroa, aterki baten ikono txiki bat (produktua lehor mantendu behar dela esaten duena), formatua, kalitatea, pieza kopurua, iraungitze data, pisu gordina, pisu garbia eta Kelseneko kodea. Etiketa berezietan dagokionez, hauek, batzuetan bezeroaren eskakizunak izaten dira eta beste batzuetan aldiz herrialdearen legediak esaten duena. Nazioarteko merkatuetan, salmenta aurreko eta ondorengo zerbitzuak agenteek eskaintzen dituzte.

Prezioari dagokionez, Kelsenek ez du prezio politika zehatz bat erabiltzen, prezioak merkatuaren eta lehiakideen arabera ezartzen dituzte. Kelsenen kasuan, prezioarengan eragina duten hainbat aldaera egoten dira. Alde batetik, mundu mailan, beraien lehiakide diren "Magnesita de Brasil" eta RHI enpresek eta ekoizle Txinatarrek ezartzen dituzten prezioak ere arreta handiz begiratzen dituzte. Bestetik, adreilu batek mila kalitate mota izan ditzazke, izan ere, sartzeko osagaiaren arabera prezio bat edo beste izango du. Horretaz gain, nahiz eta prezioa enpresa askok toneladako ezartzen duten Kelsenek "kutxara/koilararen" prezio osoa kotizatzen du. Koilara baten barruan sei edo zazpi kalitate desberdin egon daitezke eta kalitate bakoitzak prezio desberdin bat dauka. Azkenik, sarrera fasean dauden herrialdeetan prezioa jaitsi ohi dute, herrialde batetan bakarrik badaude edo monopolioa badute, prezioa pixka bat igo edo sendotu egiten dutela dio. Aldiz, beraiek bakarrik badaude merkatu batean eta kompetentzia sartzera badoa prezioak jaisten dituzte.

Banaketari dagokionez, Kelseneko produktuak mundu mailan banatu ahal izateko garraio enpresa desberdinekin lan egiten dute. Marketin mix-eko ezagutzan aipatu bezela Kelsenek garraioa azpikontratatu egiten du. Banaketa antolatzerakoan ezinbestekoa izango da zehaztea kontratu bakoitzean zein Incoterm mota erabiliko den. Kelsenen, bere produktuak nazioarte mailan banatzeko lehenik eta behin itsasontzi

enpresekin jartzen dira kontaktuan eta ondoren kamioi enpresekin. Kelsenentzat Errusiara esportatzerako garaian Incoterm mota errazena FOB izango litzateke. FOB (free on board): Enpresa saltzaileak (Kelsen) merkantzia portuko ontzi gainean jarri arteko kostu eta arriskuak bere gain hartu beharko ditu. Puntu horretatik aurrera, kostu eta arriskuak (garraioa eta besteak helmugan) enpresa erosleari dagozkio.

Komunikazioari dagokionez, Kelsenen merkataritza xedeak egin ohi dituzte. Kelsenek merkatu berrietara hedatu nahi duenean egiten ditu bisita hauek. Alderantzizko merkataritza xedeak ere egiten dituzte, hau da, atzerriko enpresa, bezero etabar Kelsen ezagutzera, etxeko merkatura etortzen denean. Azokei dagokienez, atzerriko azoketara ez da ia inoiz joan Kelseneko langilerik baina salbuespen bezala Metal Expo izeneko Errusian ospatzen den azokara joateko asmoa daukate.

- Refractarios Kelsen enpresak Errusiara esportatzerako garaian zein dokumentu beharko dituen jakitea.

Helburu hau ere betetzea lortu dut. Kelsenen herrialde bakoitzera bidali beharreko dokumentazioa portadan edukitzen dute. Bertan, zehazten dute behar den eta bidali behar den dokumentazioa. Dokumentazioa, herrialdearen eta salmentaren (Incoterm mota) arabera izaten da egin beharreko dokumentazioa. Lehenik, Incoterm-ari begiratzen zaio eta ondoren herrialdeari. Errusiaren kasuan jarraiangoko dokumentuak egin eta bete beharko ditu Kelsenek: Aurrekontu eskaera (RFQ=Request for Proposal), faktura "proforma", Nazioarteko salerosketa kontratua, salerosketaren baldintza orokorrak, erosketa agindua, "kreditu gutuna", Incoterms 2010, conocimiento de embarque, seguruaren ziurtagiria, kreditu gutun konfirmatuaren jakinarazpena, faktura komertziala, jatorri ziurtagiria, ikuskapen ziurtagiria, faktura kontsularra eta paketatuen zerrenda.

- Errusiara esportatzerakoan Refractarios Kelsen enpresak ordaindu beharko dituen zergak eta egin beharreko aduana dokumentuak zeintzuk diren jakitea.

Helburu hau ere lortu dut. Kelsen enpresak Errusiara esportatzen duenean Errusia Europar Batasunetik kanpo dagoenez, BEZa ez du ordaindu beharko eta aduana dokumentuei dagokienez, DUAREN aitortpena egin beharko du eta ez Intrast Europar Batasunetik kanpo dagoelako.

- Zeintzuk diren Refractarios Kelsenek Errusian erabiliko dituen kobratzeko bideak

Helburu hau ere bete dut. Refractarios Kelsenek kobratzeko bide desberdinak erabiltzen ditu normalki, hots, herrialdeareko bezeroarekin duten konfiantza maila eta herrialdearen egoera ekonomiko politiko soziala hartzen dituzte kontutan. Errusiaren kasuan, kreditu gutun ezeztaz, konfirmatu bidez egiten saiatuko dira salerosketa.

14.1. Lanaren mugak

Errusiako adreilu erregogorren merkatura hurbilpen bat egiteko zailtasunak izan ditut. Ez da batere erraza izan sektore zehatz honetako datuak lortzea. Alde batetik,

informazioa bilatzerako garaian, interesatzen zaidan zerbait aurkitu dudan aldi guztietan informe edo informazio hori eskuratzeko ordaindu egin beharra dago. Beste alde batetik, hizkuntza arazoak izan ditut, izan ere web orrialde gehienak errusieraz daude eta horietariko askok ez dute ingelesera aldatzeko aukerarik ematen, eta zer esanik ez euskarara. Gainera, adreilu erregogorren sektorea oso zehatza da eta horren informazio zehaztua bilatzea ez da batere erraza izan.

Lan hau egin ondoren ondorioztatu dut, hasiera batean nituen ia helburu guztiak bete ditudala, salbuespen bezala Errusiako adreilu erregogorren sektorea izanik.

Bibliografia

AENOR. (2010). *AENOR*. Obtenido de http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.VeXVkfntmk
o

AENOR. (2010). *AENOR*. Obtenido de <http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/iso14001.asp#.VeXV3fntmk>
o

AENOR. (2010). *AENOR*. Obtenido de http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad_ohsas.asp#.VeXTn_ntmkp

AENOR. (2010). *AENOR*. Obtenido de http://www.aenor.es/aenor/certificacion/procesos/proceso_certificacion_aenor.asp#.VeXW1vntmko

Agencia Tributaria. (s.f.). *Agencia Tributaria*. Obtenido de https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/Inicio/Procedimientos_y_Servicios/Aduanas/Aduanas.shtml

Atradius Group. (marzo de 2014). *Atradius Group*. Obtenido de <https://group.atradius.com/reports-and-advice/country-report-russia-2014.html>

Atradius Group. (2015). *Atradius Group*. Obtenido de http://global.atradius.com/images/stories/Atradius_STAR-External_version.pdf

Atradius Group. (1 de Julio de 2015). *Atradius Group*. Obtenido de <https://group.atradius.com/reports-and-advice/economic-research-russia-update-july-2015.html>

Calcinor. (s.f.). *Calcinor Química Natural*. Obtenido de www.calcinor.com/Cantabria.htm

Calcinor. (s.f.). *Calcinor Química Natural*. Obtenido de www.calcinor.com/prorefractarios.htm

Camara de comercio hispano rusa. (14 de abuztua de 2014). *Camara de comercio hispano rusa*. Obtenido de http://www.hispanorusa.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1126&Itemid=1

Central Intelligence Agency. (1 de septiembre de 2015). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

Central Intelligence Agency. (s.f.). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html

Cerviño, J. (2006). *Marketing internacional, nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Ediciones Pirámide.

CIS STAT. (s.f.). *Interstate Statistical Committee of the of the Commonwealth of Independent States*. Obtenido de <http://www.cisstat.com/eng/index.htm>

Datosmacro. (s.f.). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/rusia>

EENI, Escuela de Negocios. (2015). *Comunidad de estados independientes*. Obtenido de <http://www.reingex.com/CEI-Comunidad-Estados-Independientes.asp>

European Commission. (7 de agosto de 2015). *Trade, Market Access Database*. Obtenido de http://madb.europa.eu/madb/atDutyDetailPubli.htm?datasetid=MAAT-RU15-05v001&hscod=681591&countries=RU&datacat_id=AT&keyword=&submit=&pathoimage=http://madb.europa.eu/at/images/&showall=F

Grinenko, N. (22 de iraila de 2014). *Blasting News, sociedad*. Obtenido de <http://es.blastingnews.com/sociedad/2014/12/espana-y-rusia-desbloquean-las-adopciones-pero-no-para-todos-00211009.html>

ICEX. (s.f.). *ICEX, pasaporte al exterior*. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi-pagina/servicios/pasaporte-exterior/index.html>

Ivanchuk, S. (s.f.). *Iberglobal*. Obtenido de <http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Russia>

IVEX. (marzo de 2013). *Errusia 2013 pdf*. Obtenido de http://internacional.ivace.es/estudios/informacion_paises_red_exterior_ivex.html?s=&report=&country=ru§or=&x=31&y=12

- IVEX. (Marzo de 2013). *IVACE INTERNACIONAL*. Obtenido de http://internacional.ivace.es/red_exterior/oficinas/RU_moscu/Informes.html
- Jiménez, G. C. (2012). *Guía ICC del Comercio Internacional, Prácticas globales para exportar e importar*. Barcelona: Cámara de Comercio Internacional.
- Máltseva, A. (24 de julio de 2014). *RBTH, Russia beyond the headlines*. Obtenido de http://es.rbth.com/sociedad/2014/07/24/la_importancia_de_la_familia_en_la_sociedad_rusa_42095.html
- Mediano, L. (2014-2015). *Nazioarteko Marketina*.
- Metal-expo 2015. (2015). Obtenido de <http://metal-expo.ru/en>
- METEC. (2015). Obtenido de <http://www.nferias.com/metec/>
- METEC. (2015). *METEC*. Obtenido de http://www.metec-tradefair.com/cipp/md_gmtn/custom/pub/content,oid,109066/lang,2/local_lang,5/ticket,g_u_e_s_t/
- Ministerio de Defensa. (febrero de 2009). *Ministerio de Defensa*. Obtenido de http://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/destacados/publicaciones/monografias/ficheros/110_LAS_RELACIONES_DE_PODER_ENTRE_LAS_GRANDES_POTENCIAS_Y_LAS_ORGANIZACIONES_INTERNACIONALES.pdf
- Muñiz, R. (2015). *Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/objetivos-basicos-de-un-plan-de-marketing-159.htm>
- OECD. (junio de 2015). *OECD*. Obtenido de <http://www.oecd.org/economy/russian-federation-economic-forecast-summary.htm>
- OMC, Organización Mundial del Comercio. (22 de agosto de 2012). *OMC, Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/news_s/pres12_s/pr671_s.htm
- Piedecausa, A. O. (2015). *Plan de internacionalización empresarial, manual práctico*. Madrid: ESIC.
- Piedecausa, A. O. (2015). *Plan de internacionalización empresarial, Manual práctico*. Madrid: ESIC.
- Protocolo.org. (23 de marzo de 2011). *Protocolo.org*. Obtenido de <https://www.protocolo.org/paises/europa/rusia/>
- RusiActiva.com. (s.f.). *RusiActiva.com*. Obtenido de <http://rusiactiva.com/fiestas.html>

Rusiamia.com. (2013). *Rusiamia.com*. Obtenido de <http://www.rusiamia.com/index.html>

RUSOPEDIA RT. (2010). Obtenido de http://rusopedia.rt.com/explore_rusia/informacion_practica/issue_28.html

Soler, D. (2014). *Guía práctica de las reglas Incoterms 2010*. Marge books.

TATIANA YERMÓSHKINA, R. G. (19 de septiembre de 2014). *RBTH, Russia Beyond the headlines*. Obtenido de http://es.rbth.com/sociedad/2014/09/19/instan_a_rusia_a_que_continue_apoyando_los_valores_tradicionales_de_43673.html

The Hofstede Centre. (s.f.). *The Hofstede Centre*. Obtenido de <http://geert-hofstede.com/russia.html>

Transparency International. (2014). Obtenido de http://webantigua.transparencia.org.es/ipc__s/ipc_2014/mapa_ipc_2014.pdf

Transparency International. (2014). *Transparency International*. Obtenido de http://webantigua.transparencia.org.es/ipc__s/ipc_2014/tabla_resultados_ipc_2014.pdf

Unión Europea. (s.f.). *Europa.eu*. Obtenido de http://europa.eu/about-eu/countries/index_es.htm

Viajes a Rusia. (25 de noviembre de 2011). *Viajes a Rusia*. Obtenido de <http://viajesarusia.org/clima-de-rusia/16/>

Eranskinak

Eranskina 1: Oinarrizko produktuen segurtasun fitxa

7. Manipulación y almacenamiento

- **Manipulación:**
 - **Precauciones para una manipulación segura:** Si se manipulan correctamente, no se requieren medidas especiales.
 - **Prevención de incendios y explosiones:** No se requieren medidas especiales.
- **Condiciones de almacenamiento seguro, incluidas posibles incompatibilidades:**
 - **Almacenamiento:**
 - **Exigencias con respecto al almacén y los recipientes:** No se requieren medidas especiales.
 - **Normas en caso de un almacenamiento conjunto:** No es necesario.
 - **Indicaciones adicionales sobre las condiciones de almacenamiento:** Mantener el recipiente cerrado herméticamente.

Eranskina 2: Ez oinarrizko produktuen segurtasun fitxa

7. MANIPULACIÓN Y ALMACENAMIENTO

- **MANIPULACIÓN:** Prevenir el contacto directo con la piel. Ventilar el área de trabajo si se produce la formación de polvo.
- **ALMACENAMIENTO:** el ladrillo debe ser almacenado a temperatura ambiente en almacenes cubiertos y con la menor humedad posible. No abrir los pallets hasta el momento del montaje de los ladrillos para evitar su hidratación.

Eranskina 3: Errusiako monetaren (billete eta txanponen) deskribapena eta argazkiak

Taula 34: Errusiako billete mota desberdinen argazkiak eta bakoitzaren azalpena

RUBLOAK	
ARGAZKIAK	DESKRIBAPENA
	<p>Billete hau ia-ia ez da erabiltzen 5 rubloko txanponarengatik ordeztua izan bait zen. Billeteak kolore berdea du eta "Milenio de Rusia" monumentuaren irudia agertzen da bertan. XIX. urtean eraikia izan zen monumentua Nóvgorod hirian Errusiako historiaren 1000 urteak ospatzeko. Atzealdean, Nóvgorod-eko Santa Sofia katedrala ikus daiteke. Billetearen beste aldean, berriz, hiriko gotorlekua agertzen da. (kremlin)</p>
	<p>Billetea berde eta marroi ilun kolorekoa da eta Krasnoyarsk hiriko Yenisei ibaiaren gainean dagoen zubiaren irudia erakusten du, Siberiako garrantzitsuenetariko bat dena. Yenisei ibaia, munduko bosgarren ibairik luzeena izanik, Mongolian sortu, Errusia zeharkatu eta ozeano Artikoan isurtzen da. Billetearen beste aldean, Krasnoyarsk-ko zentral hidroelektrikoa agertzen da, hiriko lekurik garrantzitsuenetariko bat.</p>
	<p>Billetea, urdin eta more kolorekoa da eta San Petesburgoko moko-itxura duten bi zutabetako baten oinean dagoen eskulturaren irudia darama. XIX. mendeko laurogeigarren hamarkada arte zutabeak antzinako balio burtsaren ondoan eraikiak, nabigaziorako argi gisa baliagarriak izan ziren. Gaur egun, zenbait jai nazionaletan gasezko antortxak pizten jarraitzen dute zutabeen gainetik. Atzealdean, San Pedro eta Pabloko gotorleku ezaguna ikusten da. Pedro handiak sortua, gotorlekuak kartzela bezala erabilia izan zen maila handiko preso politikoentzat. Orain museo bat da.</p>

	<p>Billetearen beste aldean, antzinako balio burtsaren eraikina antzeman daiteke, gaur egun itsas armadaren museo nagusia barne hartu du.</p>
	<p>Marroi, granate koloreko billetean adierazita dago Bolshói antzoki ospetsuaren eliz atarian dagoen eskulturaren irudia, zaldi koadriga bat Apoloren gurdia eramanez, Greziar mitologian artearen jainkoa. Billetearen atzealdean, antzokiaren eraikin guztia agertzen da, munduko handienetariko bat dena.</p>
	<p>More eta urdin koloreko billeteak Pedro handiari oroitarri egiten dio, itsasontzi bat kandlekin eta Arjánguelsk hiriko itsas portua, Errusiako iparraldean. Pedro I izan zen 1693. urtean leku hartan bertan ontziola bat sortzeko agindua eman zuena. Billetearen atzealdean, Solovki monasterioaren ikuspegi orokorra ikus daiteke, XV. urtean sortua eta herrialdeko zentro espiritual garrantzitsuenetarikoa eta erromesaldi destino ezagunenetarikoa bezala kontsideratuta dago. Sobietar garaian landako gatibu lanak, behartutako eskulandegiak (campo de trabajos forzados) (gulag) egiteko eta 1992. urtean monasterio bezala berrezarri zen eta Gizateriaren ondare bezala deklaratu zen Unescoren eskutik. Gaur egun, fraide elkarte bat eta museo bat barne hartzen ditu.</p>
	<p>Urdin eta berde koloreko billeteak Yaroslav printze jakintsuaren irudiaren monumentua darama, Yaroslavl hiriaren sortzailea, Moskutik 250 kilometrotara dagoena. Bere erregealdian, XI. hamarkadan, Errusia indar militar eta kulturala edukitzera iritsi zen. Aldamenean, hiriko gotorlekuko kapera (Kremlin) eta atzealdean, San Juan aitzindariaren eliza birsortzen da.</p>
	<p>Gorri laranja bitarteko billetean Nikolái Muraviov-Amurski eginiko monumentua ikus dezakegu, XIX. mendeko diplomatiko eta estatuburua. Paper garrantzitsua izan zuen Errusiar inperioaren hedapenean ozeano Pazifiko alderantz. Monumentua Jabárovsk-en dago, Errusiako Ekialde urruneko hiririk garrantzitsuenean. Billetearen atzealdean Jabárovsk-eko zubia agertzen da eta bertatik tren transiberiarrak Amur ibaia zeharkatzen du.</p>

Jatorria: http://rusopedia.rt.com/explore_rusia/informacion_practica/issue_28.html

TXANPONAK

Irudia 10: Errusiako txanpona mota desberdinen argazkiak



Jatorria: http://rusopedia.rt.com/explore_rusia/informacion_practica/issue_28.html

Gaur egun, rublo txanponek Errusiako Bankuaren ikurra aurkezten dute, bi buruko arranoa, eta "kopeks" txanponetan San Jorge adierazita dago eta herensugea (Mosku hiriaren ezkutua), lehenengo txanpon rubloak egin zirenean bezala.

1 eta 5eko kopeks txanponek erabilera gutxi dute eta egiteari uztea edo aleazio merkeagoak erabiltzea pentsatzen ari dira. Kopek 1 txanpona ekoizteko kostua 30 kopek inguru balio zuen 2008ko apirilean (RUSOPEDIA RT, 2010).

Eranskina 4: Egungo Errusiako hezkuntzako joerak eta Errusiako hezkuntzaren etapa desberdinak

Egungo Errusiako hezkuntzako joerak

Gaur egun ikasketa programa oso zaila eta korapilatsua da. Hasieratik, eskolak 3 zatitan banatzen dira: eskola arruntak, bereziak eta elbarritasun ezberdinak dituzten haurrentzako eskolak.

- **Eskola bereziak:** eskola hauek normalki beti edukitzen dute denbora gehien eskaintzen zaion ikasgai bat (edo batzuk). Adibidez, matematika, fisika, hizkuntzak, ekonomia etabar. Eskola hauetako programak lan ordu gehiago dituzte. Eskola arruntetan, ume batek matematikako 5-6 ordu eduki ditzake, aldiz eskola berezietan, 9 ordura ailegatzen da. Eskola hauetara sartu ahal izateko sartzeko azterketa bat egin behar da eta eskolak gaitasun handieneko eta hobekien prestatutako ikasleak aukeratzen ditu.
- **Eskola arruntak:** ume osasuntsu guztientzat dira.
- **Elbarritasun motaren bat duten umeentzako eskolak:** osasun arazoak, ikusmen arazoak, gorrak, atzeratuak etabar diren umeak joaten dira eskola mota honetara. Bereizketa honetan ez da inongo diskriminaziorik egiten, eskola desberdinek beraien ikasleetara egokitutako programak dituzte bertako

ikasleek jarduerak arrakastaz bete ditzaten, ondo senti daitezen eta ez dezaten pentsatu ezgaiak direla.

Errusiako hezkuntzaren etapa desberdinak

- **Sehaska etxea:** 18 hilabetetik hasi eta 3 urte bitarteko umeak onartzen ditu. Bertan umeek beraien adinari egokitutako jarduerak (jolasak, margotu ...) egiten dituzte.
- **Hurtzaindegia:** 3-7 urte bitarteko adineko umeak. 5 urte egin ondoren eskolara sartzeko prestakuntza kurtsoa egiten da. Hurtzaindegian umei irakurtzen, zenbatzen (batuketa eta kenketak), errusierako gramatikako oinarrizko elementuak, matematika, musika, plastika eta erritmoa erakusten zaie. Gainera, prestakuntza psikologikoa egiten da. Etapa honetan daudenean umeek badakite laister beraien bizitzako etapa berri bat hasiko dutela eta denek egonari gutxirekin itxaroten dute eskolako lehen eguna, non gauza berri eta interesgarriak ezagutuko dituzten. Iraileko lehen eguna umeen jai egun handia da, egun honetan beraien ikasketei hasiera ematen diete.
- **Eskola:** 7-18 urte bitarteko adineko ume/gazteak.
- **Lehen hezkuntza:** 3-4 urte irauten duten programa desberdinak daude. Aldi honetan zehar, ikasleei beraien lana nola antolatu behar duten erakusten zaie.
- **Bigarren hezkuntza:** bigarren hezkuntzako lehenengo lau urteak derrigorrezkoak dira, ondoren ikasleek aukera dezake, eskola, ikastetxe eta lanbide heziketaren artean. Jarraingo bi urte gehigarrietan unibertsitatera edo ikastetxera joatea aukeratu dezakete.
- **Lanbide heziketa:** 3 urte irauten du eta mota desberdinetako langile profesionalak prestatzen dira bertan.
- **Ikastetxea:** hemen, aditu teknikoak prestatzen dituzte. Derrigorrezko bigarren hezkuntzako lau urte egin ondoren, bigarren hezkuntza osoa. Ikastetxean kurtsoa arrakastarekin amaitu ondoren zuzenean espezialitate berdineko unibertsitateko kurtsoan sartu daitezke.
- **Unibertsitatea:** Errusian, lehen unibertsitateak ikertzaileen prestakuntzaz arduratzen ziren eta institutuak, berriz, ingeniariak prestatzeaz. Gaur egun, Perestroikaren ondoren, institutu askok beraien izenak aldatu zituzten eta unibertsitate bilakatu ziren, baina gehienak ingeniariak prestatzen jarraitzen dute. Errusiako unibertsitate hezkuntza munduko merkeena da. Errusiarrak oraindik, unibertsitatera doan sar daitezke, baina zorte hori ez badute, hiruhileko prezioa 300-1000\$ bitartekoa da, unibertsitate eta fakultatearen arabera izaten da. Unibertsitate askok atzerriko ikasleak onartzen dituzte, baina betiere prezio altuagoekin.

- **Gradu ondoko ikasketak:** unibertsitate eta institutu guztietan existitzen dira.

Ikasketetan hasieratik estimulatzen, notak jartzen dizkiete lehen hezkuntzatik.

Taula 35: Errusiako hezkuntzan notak jartzeko sistema

5	Notarik hoberena da, zeregina akatsik gabe eta noizbehinkako hutsegiterik gabe egitean lortzen da.
4	Beste nota on bat da, gehienez ustekabeko hutsegite bat edo bi egin daitezke.
3	Bataz besteko nota da, nota hau lortzeko lanaren erdiak, hau da, %50ak ondo eginda egon behar du.
2	Lanaren %50 baina gutxiago gaizki eginda badago lortzen da eta notarik txarra da.
0 eta 1	Inoiz ez dira jartzen.

Jatorria: (Rusiamia.com, 2013)

Eskola (ikastetxea, unibertsitatea, lanbide heziketa) bukatzen duten ikasleek "diploma gorria" jasotzen dute. Diploma gorria da gainerakoengandik desberdintzeko. Sinestamendu honek abantailak ematen dizkie unibertsitatera edo gradu ondoko ikasketetara sartzerako garaian eta baita lana bilatzerako garaian ere.

Eranskina 5: Errusiako 4 erlijio garrantzitsuenen historiaren aipamenak

- Errusiar Eliza Ortodoxoaren historia

Fededun kopuruan oinarrituz, errusiar Eliza Ortodoxoa munduko kristau eliza handiena da. Nahiz eta, Errusian, elizara joaten den jende kopuruaren datu ofizialik ez egon, hainbat ikerketa soziologikok baieztatzen dute 70 eta 80 milioi errusiar, errusiako Eliza Ortodoxoko kide direla.

"Aitaren eta semearen eta espiritu santuaren izenean" mundu guztian zehar bataiatzen dira kristauak, baina esaldi honetan bertan aurkitzen da eliza ortodoxoaren eta katolikoaren arteko desberdintasun handiena. Bereizketa hau hartu zuten aitzakiatzat 1504. urtean banatzeko, zeinak ekialde eta mendebaldeko zisma duen izentzat.

Ortodoxoentzat Espiritu Santua aitarengandik dator, bien bitartean eliza katolikoarentzat aitarengandik eta semearengandik dator Espiritu Santua. Hala eta guztiz ere, fededun Ortodoxoei galdetuz gero zein den bien arteko desberdintasuna gutxi batzuk soilik izango lirateke gai ongi erantzuteko.

- Budismoaren historia Errusian

Errusiako Budista elkartearen arabera, Errusiako budista fededunen kopurua 1,5-2 milioi pertsona ingurukoa da.

Dalai Lamak Errusia azkenekoz 2004. urtean bisitatu zuen. Lehenago ere, Dalai Lamak SESB hainbat aldiz bisitatu zuen.

Budismoaren barnean, 2 tribu bereiztu ziren Errusian; kamulkoak eta buriatoak eta bakoitzak egoera desberdina bizi izan zuen. SESB garaian, monasterio asko konfiskatuak izan ziren eta budaren estatua guztiak erre zituzten Boltxebikeek. Buriatoen kasuan, errepresaliak izatetik tolerantzia edukitzera pasa ziren, izan ere, defentsako materialerako baliabideak lortzen parte hartu zuten ordainsari moduan errepublika honetako budistei beraien komunitatea berriz ezartzen utzi zieten. Kamulkoen kasuan, Bigarren Mundu Gerran alemaniarren alde egin zuten, hau bukatu ondoren Estalinek erbesteratu egin zituen. Baina, Nikita Jruschov-ek Estalinen hilketak salatu ondoren soilik itzuli ziren Errusiara.

SESBren gainbeherarekin batera, Errusian azken bi hamarkadetan nabarmen handitu da Budaren doktrinaren joera aukeratu duten pertsona kopurua.

- Islamaren historia Errusian

Islam-a, Errusiako bigarren erlijio garrantzitsuena da fededun kopuruaren arabera eta Errusiako herrialdeko lau erlijio tradizionalen bat. X. mendetik aurrera, musulman errusiar gehiengoak Volga ibaiaren eskualdean eta iparraldeko Caucasoan bizi da.

Gaur egun, musulmanak errusiar biztanleriaren oinarrizko zati bezala kontsideratzen dira, baina datu zehatzak lortzea ezinezkoa da, izan ere, errolda egiterakoan errusiar gobernua debekatuta dauka sinesmen erlijiosoek buruzko informazioa eskatzea.

Errusiako historian zehar Islam-ak oztopo ugari izan ditu Errusiar eliza Ortodoxoaren pentsaera tradizionalarekin ez bait zetorren bat.

Zailtasun hauek izan arren, denbora igaro ahala milioika pertsonak musulmanak direnaren kontzientzia hartu dute eta milaka mezkita eraiki dituzte. Hainbat islamiar literatura argialetxe, ehunka egunkari, web orri etabar agertu dira. Gaur egun, edozein musulmanek lasai errezatu eta jan dezake beren erlijioaren mandamentuen arabera, erromesaldia egin eta atzerriko edozein lekutan ikasi.

- Judaisismoaren historia Errusian

Gaur egun judaismoak hiri garrantzitsuenetan ditu jarraitzaileak. Hebrear erakunde askok milioi bat pertsona praktikante baino gehiago direla baieztatzen dute.

Gaur egun Errusian juduen hainbat erakunde erlijioso daude. Garrantzitsuenak honako hauek dira: FEOR (Errusiako Erkidegoko juduen federazioa) eta KEROOR (juduen erlijiosoen erakunde eta erkidegoen kongresua). Hautako lehenengoa, handiena da eta izugarri aberatsa den Román Abramóvich errusiarrek babesten du.

Gainera, erlijio sinesmenek eragin zuzena dute sozietate desberdinetako balore, arau, sinesmen eta kontsumo portaerarekin.

(RUSOPEDIA RT, 2010)

Eranskina 6: Errusiako 17 jai egun desberdinen azalpena

- Urte berria: urtarrilak 1-2



Errusiako festa egunik gustokoena da. X eta XV. mende bitartean martxoaren 1a zen Errusiako urte hasiera. XV. mendean urte berria irailaren 1ean ospatzen zen. Aldiz, 1699. urtean urtarrilaren 1ean ospatzen hasi ziren Pedro I-en agindupean.

Gaur egun festa aldez aurretik prestatzen da. Postalak bidaltzen dizkiete senide eta lagunei, elegante janzten dira eta familiako kideei zer erosi pentsatzen dute. Horretaz gain, gabonetako zuhaitza ezinbestekoa da.

- Gabon Ortodoxoa: urtarrilak 7

Egun honetan Kristoren jaiotza ospatzen da eta Kristauen festa nagusia dela esan daiteke. Giro bero eta hunkigarrian egiten den senitarteko festa da.

Errusiarrek festa egun hau zenbait abesti eta jolas ezagunekin ospatzen dute. Gabonetan, gozokiak eta baliagarri diren gauzak oparitzen dira. Gainera, osasun ona, alaitasuna eta maitasuna desiratzen dira.



- Los Svyatki



Horrela deritze Kristoren bataio erlijiosoaren festa aurreratzen duten 12 egunei. Tradizioak dioenez, jendeak leku sakratuak bisitatzeko behar sabei dohaintzak egiten dizkie, pertsona elbarriak bisitatzeko bere lagunak eta senitartekoak ikustera joaten da opari batekin. Opariak egiteko ohitura gau sakratuko gertaerekin erlazionatzen da, errege magoek Jesusi opariak eman zizkionten bezala. Interpretazio herrikoiean "Svyatki-ak"

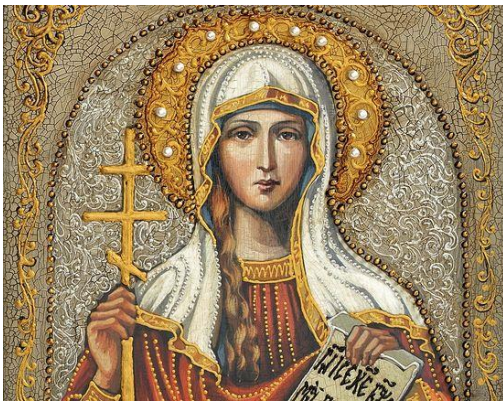
etorkizuneko igartzeekin, kartomantzia eta gazteentzako neguko dibertsio ugarirekin elkartzen dira. Hala ere, jentileen festa da. Aldi honetan ez zen aholkatzen gauzez lan egitea. Esaten dutenez, festaren lehenengo egunean hildako arimak lurrera itzultzen dira eta espiritu txarra noraezean ibiltzen da gauaren hasieratik. Horretaz gain, festa hau erritu berezi desberdinez lagundurik zihoan.

- **Urte berri zaharra**

Ofizialki, urte berri zaharra, urte berria hasi baino ordu batzuk lehenago ospatzen da. Ardo eta xanpain pixka bat edaten da eta hurrupada bakoitzak urte zaharreko alaitasun eta nahigabeak adierazten ditu.



- **Santa Tatiana: urtarrilak 25**



1755 urteko urtarrilaren 25ean Elizabeta enperatriz errusiarrak, Moskuko lehen unibertsitatea ireki zuen, aurrerantzean kultura aurreratu eta pentsamendu libreko zentro bihurtu dena. Tradizio ortodoxoan egun honetan Tatiana santua gurtzen da, kristau fedek gauzatua. Tatianaren omenez ikasleentzako katedral bat eraiki da.

Orduz geroztik, Tatiana santua hezkuntzaren babesle kontsideratzen da.

Gaur egun Tatianaren eguna unibertsitatean ikasten duten ikasleentzako jai egun bilakatu da. Neguko egun hotz honetan belaunaldi guztietako ikasleak zoriondu ohi dira.

- **Aberri eguna: urtarrilak 23**

1918an sortu zen festa hau eta armada gorriaren eguna bezala ezagutzen da. Gaur egun, festak Errusia defendatzen duten guztiak omentzen ditu. Jendeak arrazoi gehiago ditu bizirik dauden gudulariak zoriontzeko eta iraganeko guduetako heroiei oroitzapena egiteko. Festa ezaguna da eta jai eguna soldadutza egiten duten guztientzat. Gainera, gizonezkoen eguna da orokorrean, emakumeek gizonezkoen indarrarekiko errespetua adierazten dute eta opariak egiten dizkiete maite dituzten pertsoneri: aita, anai, seme eta mutil lagunari.



- **San Valentin eguna: otsailak 14**



Esaten dutenez, Klaudio II enperadoreak bere armadan soldadu urritasuna nabaritzen zuen eta horren errua ezkontzaren ohiturari bota zion. Horregatik, enperadoreak ezkontzak debekatu zituen. Valentin gotzainak ez zion jaramonik egin debekuari eta jendea ezkutuan ezkontzen hasi zen. Klaudio ohartu zenean Valentin exekutatu zuen. Orduztik, Valentin gotzainaren heriotza eguna, otsailaren 14a, maiteminduen eguna bezala kontsideratzen da.

- **Emakumearen nazioarteko eguna: martxoak 8**

Festa hau lehen aldiz Errusian 1913. urtean San Petesburgon ospatu zen. Egun honetan emakumeentzako eskubideen berdintasuna eremu politikoan, ekonomian eta sozialean galdatzen da. Egun honetan emakumeek maitasuna, osasuna, dirua, lagun onak, ama zoriontsu bat izatea, emazte bezala maitatua izatea eta aditu moduan estimatzea nahi dute.



- **Inauteriak: martxoan**

Errusiar paganoen jaieguna da, zeinak neguaren agurra eta udaberriaren etorrera adierazten duen. Errusiarrentzat inauteriak "maslenitsa" bezala ezagutzen dira. Jaiegun hau otsailaren amaiera, martxoaren hasieran ospatzen da. Jaiegunak hainbat



jolas herrikoi, mozorro festa eta janari ugarik laguntzen dituzte. Tradizioa borobil forma duten hostoxka batzuk prestatzea da, errusieraz "blini" izenez ezagutzen direnak, zeinak jentileen tradizioan eguzkiaren jainkoa sinbolizatzen duten. Inauteriak jaiak izateaz gain, emakumez jantzitako lastozko panpina baten izena ere bada. Panpina honek, eskuan zartagin bat edukitzen du hostoxka ("blini") batzuekin. Lehenengo jendeak panpinarekin jolasten du eta ondoren, lurperatu edo erre egiten dute.

"La maslenitsa" garizumaren aurretik doa, zazpi eguneko iraupena dauka eta egun bakoitzak izen berezia dauka. Lehenengo eguna, topaketaren eguna da eta inauterien etorrera ospatzen da. Bigarren eguna, jokoaren eguna bezala ezagutzen da. Egun honetan, gazteak mozorrotu egiten dira, etxez etxe abestiak kantatzen joaten dira eta trukean gozokiak jasotzen dituzte. Hirugarren eguna, gozozaleen eguna da, hori dela

eta, gozoki asko jaten dira egun honetan. Laugarren eguna ostegun handia bezala ezagutzen da. Asteko egunik alaiena eta aseezinena da. Bosgarren eguna, amaginarrebaren gaua deritzo. Seigarren eguna, bisiten eguna bezala ezagutzen da. Egun honetan, senitartekoak bisitatzen dira beraiekin egoteko asmoz. Zazpigarren eguna "barkamenaren eguna".

- Inuzenteen eguna: apirilak 1

Festa honen jatorria hainbat tokitakoa dela diote: batzuen ustez festa hau antzinako Erromatik datorrela, beste batzuek, India edo Irlandatik. Ez da ziurtasun osoz jakin noiz eraman zen festa hau Errusiara. Hala ere, XVIII. mendeko idazle errusiarren lanetan apirileko bromekin erlazionatuta frantsesak ageri dira.

Adituen hitzetan errusiaren %70a prest egoten da inguruko ezagun eta lagunei bromak egiteko.



- Pazko eguna: apirila edo maiatzean

Pazko sakratuaren eguna kristaudentzat salbatzailearen garaipenaren sinboloa da gaiztakeriaren gain, bizitza heriotzaren gain.

Errusian larunbat gau handia (pazko aurretiko gaua) betidanik ikuskizun handientsu eta hotsandikoa izan da. Jendea elizatan biltzen da eta kanpai hotsa entzutean jendeak kandelak pizten ditu, zuriz jantzitako elizgizonak agertzen dira, gurutzeak eta ikonoak eramanez. Elizako abesbatzak albiste handia helarazten du eta gurutzeen prozesioari hasiera ematen zaio elizaren inguruan.



Pazko mezan fededunak beraien artean hiru aldiz musukatzen dira eta hitz hauekin agurtzen dira: Kristo berpiztu da! eta pazko arrautzak trukutzen dira.

Pazko eguneko beste ohitura bat janaria bedeinkatzea da, Garizuman zehar debekatuta egon direnak, hala nola, gazta, arrautzak, kulichs (pazko bizkotxoak).

Pazko egunaren inguruan eginiko ospakizunak erlijio jai egunetara egokitzen dira. Arrautzak, jaiotzetik hil arteko aldia sinbolizatzen du. Kolore gorri margotutako Pazko arrautzak Kristoren odolarekin eginiko gure birjaiotzea adierazten du, zeinak lurrean bizirik eta loretan dagoen guztia adierazten duen. Horregatik, Errusiako herritar jentileen zenbait tradizio saihestezinak dira. Errusiako nekazariak ontzi batean gari haziak jartzen zituzten mahai gainean, eta ontzian lurperatzen dute Pazko arrautza eta haziak kontserbatzen dituzte ereinaldia iritsi arte.

- **Langileen eguna: maiatzak 1**

Parisen, 1889. urtean alderdi sozialistako nazioarteko kongresuak maiatzaren 1a Langileen Nazioarteko eguna bezala aldarrikatu zuen. Sobietar garaian, guztiek itxarondako festa izaten zen. Langileek desfileak egiten zituzten globo eta bandera gorritz beteriko kale garrantzitsuenak zeharkatuz. Orain, Errusian alderdi ezkertiar eta sindikatu ezberdinek beraien eskubideak aldarrikatzeko aprobetxatzen dute egun hau eta baita, soldata igoera eta beste hainbat abantailagatik borrokatzeko.



- **Garaipenaren eguna: maiatzak 9**



Egun honetan, Alemania nazistaren aurrean Sobietar herriak izandako garaipena ospatzen da. Udaberrian izaten da, sagarrondoak zuriz estaltzen dira, udaberriko eguzkiak kaleak argitzen ditu eta hiria ospakizun jantziz betetzen da. Plaza gorria festaren erdigune bihurtzen da. Goizeko hamarretan Errusiako armadaren desfilea hasten da.

Errusiako presidentek lore koroak ezartzen ditu soldaduen hilobian. Soldadu beterano guztiak zoriontzen dira. Errusiar herriak omenaldia egiten diete euren bizitzak aberria defendatzeko sakrifikatu dituzten guztiei eta Bigarren Mundu Gerrako biktimak gogoratzen dituzte. Errusiak 20 milioi pertsona baino gehiago galdu ditu gerra gogor honetan.

- **Errusiako subiranotasunaren adierazpen eguna: ekainak 12**

Herrialdeko festarik berriena da 1990. urteko ekainaren 12a, inflexio puntu bezala hartzen da Errusiar Federazioak independentziaren alde eginiko borrokan, hain zuzen ere, egun honetan subiranotasun nazionalaren aldarrikapena onartu zen. Momentu honetatik aurrera hasi zen estatuaren egitura berria ezartzen, federalismo konstituzionalaren printzipioetan oinarritzen dena. Egungo Errusiak gizarte demokratiko eta zibila eraikitzen du.



- Iván Cupalaren jaia: ekainak 22



Jentileen urteko jai egunik garrantzitsuenetarikoa da. Festa hau urarekin, suarekin eta landare munduarekin erlazionatzen da. Jendaurrean egiten da, izan ere, tradizioak dionez, errituan bildutako guztien partaidetza eskatzen da. Jai egun honen erritu batek dioenez, errusiar neskek lore koroak egiten dituzte eta uretara botatzen dituzte. Lore kororen bat urak ez badu eramaten eta ur hertzera inguratzen bada, koroa bota duen neska laister ezkonduko denaren seinalea da. Garoa da jai egun honen sinboloa. Errusiar jentil tradizioaren arabera, urtean behin soilik loratzen da garoa gorri ilun koloreduna. Errusiarren kondairak azaltzen duenez, gauetz hurbiltzen bazara loretan dagoen landarera, zeinak piztutako kandelaren itxura duen hartzen duen, lore horrek zure etorkizuna asmatuko duela diote.

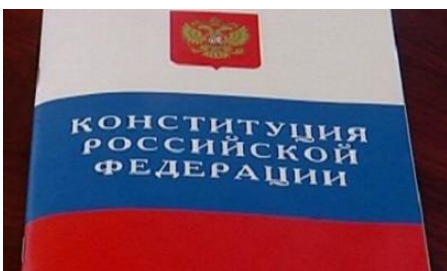
- Adiskidetzearen eta komunztaduraren eguna: azaroak 7

Duela 80 urte baino gehiago azaroaren 7ko gauean Leninek bere gizonak neguko jauregia erasotzera bidali zituen. Zar-eko gobernuaren ezintasunagatik izan ez balitz, Lenin ez zen agertuko Errusiako historiako orrietan matxinada armatuaren nagusi bezala, zeina aurrerantzean urriko Iraultza Sozialista handia bezala ezagutuko dena.



Gaur egun, estatuko jaieguna adiskidetzearen eta komunztaduraren eguna bezala ezagutzen da, zeinak urriko Iraultza sozialista handiko urteurrenarekin bat egiten duen. Errusiar herriari, Errusiako iraganeko akatsak eta desbideratzeak barkatzeko agintzen dio.

- Errusiako konstituzioaren eguna: abenduak 12



1993. urtean onartu zen herrialdeko legerik garrantzitsuena. Lege honek, justizia, berdintasuna eta aniztasun politikoa balio garrantzitsutzat dauzka. Era berean, herritar guztien eskubide eta askatasunak onartu eta babesten ditu.

(RusiActiva.com, s.f.).

Eranskina 7: Protokoloa

- Hitzordua lortu ahal izateko egin beharrekoa

Hitzordua lortzea izugarriko erronka izan liteke, hortaz, ezinbestekotzat kontsideratzen dira pazientzia eta iraunkortasuna. Behin hitzordua antolatuta dagoenean, ahal den guztia egin behar da hitzorduaren ezeztatzea ekiditeko.

Hitzordua lortzerako garaian, denborarekin antolatzea bermatu behar da. Gainera, bidaiatu behar duten komertzialentzat hoberena izango da hitzordua zenbait alditan konfirmatzeko aukera izango baitute, hitzordu eguna hurbiltzen doan heinean.

Errusiara bidaiak uztailaren bukaera aldera edo abuztuan antolatzen ez saiatzea gomendatzen da, izan ere, sasoi horretan jende gehienak oporrak hartzen ditu Errusian.

Errusiako eguna goiz hasten da, baina zaila izan daiteke aurreikustea noiz hasi eta bukatuko diren eguneroko jarduerak. Ordu-tegiak etengabe jasaten dituzte aldaketak, askotan azken minutuan. Bestetik, negozio bilerak eta gertaera sozialak gai irekiak dirudite. Kelseneko komertzialak Errusiara joaten direnean bileraren batera garaiz iristen ahalegindu beharko dute eta aldi berean malguak izaten saiatu beharko dute.

Beti puntuala izan behar da, baina komertzialek ez daitezela harriturik gelditu beraien Errusiar kontaktuak berandu iristen badira. Errusiar batentzat ez da ez-ohikoa ordubete edo bi ordu beranduago iristea hitzordu batetara. Bereziki, bilera zenbat eta garrantzitsuagoa izan zure Errusiar lagunarentzat, orduan eta puntualagoa izango da. Komertzialei, zain egotea egokituko balitzaie, beste lanen bat edo dibertsio aparailuren bat hartzea ideia ona izango litzateke denbora pasa egoteko. Beste talde batzuetan ordea, bost minutu berandu iristea gaizki ikusita dago. Hala eta gutiz ere, horrelako gauzak ekiditeko hoberena garaiz iristea da.

Behar den denbora hartu behar da hitzordu bakoitzerako. Bilerak berandu hasi ez ezik, planifikatutako denbora baina askoz ere beranduago amaitu daitezke.

Enpresa/negozio orduak normalki goizeko 9:00tik arratsaldeko 17:00k arte izaten da astelehenetik ostiralera bitartean. Lanean dauden langileak aurkitzeko ordu egokiena 10:00tik 18:00tara da. Probintzietan langileek lehenago amaitzen dute lana.

- Jantzeko jarraibideak negozioak egiterako garaian

Errusiako esaera zahar batek dioen bezala: "Beraiek ezagutzeko aukera zure janzkeraren arabera izango da eta zure jakintasun mailaren arabera agurtuko zaituzte".

Gaur egun, Errusiako enpresariak arreta handia jartzen diote janzkerari. Errusiar jendeak orokorrean diru gehiago gastatzen du beraien aurrekontu familiarretik arropan munduko beste edozein nazio baino.

Ezin dituztenek erosi modako arropa marka garestiak, esaterako, Versace, Armani, Gucci, Calvin Klein eta Hugo Boss, nahiago dute arropa merkeago jantzi baina hala ere, ondo egindako trajeak eta ez produktu faltsutuak, zeinak herrialdeko edozein merkatutan aurki daitezkeen.

Gizonezkoa bazara, hoberena traje eta gorbata bat janztearen alde egitea izango da (baina ziurtatu zaitez ez duzula egunero traje berdina jantzen) zure bilera guztietarako, bai jatetxe eta baita bulegoan baldin bada ere. Kolore ilunak eta alkandora

zuriak une berezietarako bakarrik dira. Bestela, urdin argi, gris edo marroi kolore tonuak aukeratu. Gainerako arropari dagokionez, galtza bakeroak eta zapatilak arropa informala bezala onar daitezke.

Emakumeek mahuka luzeko alkandora, belauen azpitik gona luze bat eta burua estalita eraman beharko dute, lepoko zapi edo txapela batekin, Errusiako eliza Ortodoxora sartu nahi badute.

Errusiara neguan zehar joaten bazara, asko berotzen duten arropak eraman, eskularru eta txapelak barne. Gainera, zoru oneko eta hotzetik ondo isolatzeko bota pare bat hartu.

- Ongi etorrietako elkarrizketa gaiak

Komertzialek, ahots tonu lasai eta moderatuarekin hitz egiten saiatu beharko dute betiere.

Oro har, zure Errusiar laguna oso pozik jarriko da zuk Errusieraz esaldi batzuk esateko ahalegina egiten baduzu. Hala ere, zure Errusiar kideak zure hizkuntza hitz egiten badu, zuk Errusieraz hitz egiteko erabakiak nahasketa sor dezake. Adibidez, pentsa dezakete beraien ingelesa ez dela behar bezain ona.

Errusiarrak batzuetan oso arretatsuak dira esaten dutenarekin, metaforikoki, sinbolikoki, eta agian kriptikoki hitz egiten amaitu dezakete. Horren ondorioz, mendekotasun handia hitzezkoa ez den komunikazioa. Beste batzuetan, aldiz, erabat irekiak dira; hau egoeraren araberako izango da.

Errusiar batek beste pertsona bat hizketaldi bitartean ukitzen badu, hori konfiantza keinu bezala kontsideratzen da.

Batzuetan, Errusiarrak politikari eta Errusiar bizitzeari dagozkion erronkei buruz gogotsu hitz egiten dutela nabaritu duzu. Komertzialek, horrelako eztabaidetan parte hartzeak eta beraien ikuspuntua emateak (kontrakoa baldin bada baita ere) gogoz hartuko dira, betiere entzule aktibo bat izatea baino hobe baita.

Errusiako historia eta kulturaren gaiak aipatzea estimu handiko keinu bat bezala hartzen dute. Errusiarrak erabat ongi hezitakoak dira, hortaz, komertzialek ez daitezela harritu beraien herrialdeko historiaz (kulturaz baino gerta errazagoa da) hitz egiten hasten badira. Komertzialak prestatuta egotea gomendatzen da..

Galdera pertsonalak ekiditea gomendatzen da, nahiz eta gai batzuk ikerketaren objektu izan. Komertzialek, ahal bezain beste galdera erantzuteko ahalegina egin behar dute, izan ere, zure Errusiar kideak komertzialak estutzen saiatu litezke xehetasun gehiago lortzeko.

Komertzialek kontu handia eduki behar dute kunplimenduak egiterako garaian, izan ere, Errusiarrak galduta senti daitezke. Adibidez, komertzialak etxe bat bisitatzera joaten badira eta gogo handiz miresten hasten badira Errusiarren etxeko apainketa, komertzialen gonbidatzaile Errusiarrak objektuak beraiantz hartzean jarraiki errepikatuko diote.

Kultura honetan, umeei izugarritzko nahitasuna diete; gurasoa izanez gero (ez da Kelseneko komertzialen kasua) seme-alaben argazkiak erakustea borondate ona erakusteko modu eraginkorra izan liteke.

Elkarrizketan zehar, komertzialek beraien sentimendu eta etorkizuneko itxaropenez hitz egitea onar daiteke. Batzuetan, Errusiar kideei gehiago interesatuko zaie komertzialen izaeraren alde pertsonala negozioren agenda baino.

Artelanez hitz egitea konplexua izan liteke komertzialentzat Errusian ezagunak direnak ez badituzte ezagutzen behinik behin, hala nola, Tchaikovski, Prokofiev, Tolstoy, Chekov, Pushkin, Malevich, Barishnikov eta Plesetskaya. Mota honetako elkarrizketa baten tartean sartuz gero komertzialak, ez daitezela harritu Chekov-en eleberrietaz hitz egiten hasi eta Picassoren margolanetaz hitz egiten amaitzen badute. Errusiarrei paralelismoak egitea, argibideak bilatzea eta harremanak ezartzea gustatzen zaie.

Komertzialak elkarrizketan galduta aurkitzen badira, kide Errusiarrari eska diezaieke laguntzeko zenbait gairi buruz ezagupenak zabaltzen. Adibidez, Errusia eta Japoniaren arteko arazoa Kuril uharteetan.

Elkarrizketa bati hasiera emateko gai posibleak honako hauek izan daitezke: Errusian gertatzen ari diren aldaketak, egungo gertakizunak, bigarren mundu gerra, zailtasun ekonomikoak, komertzialen herrialdearen eta Errusiaren arteko alde positiboak eta konparazioak (baina komertzialak Errusiar kideari gai hau mahai gainean jartzen uztea gomendatzen da, ez dadila komertziala aurreratu), liburuak eta pelikulak. Aldiz, komertzialak jarraiango gaiak ekiditen saiatu beharko lirateke: Errusiari buruzko keak, holokaustoa, Czar eta monarkia, gutxiengo etniak, erlijioa, Mosku eta San Petesburgo beraien artean alderatzea, Errusia garapenean dauden gainerako herrialdeekin alderatzea.

- Edonorengana zuzentzeko erarik hoberena

Lagunak diren pertsonak edo erlazio estuko pertsonak bakarrik komunikatzen dira izenez.

Norbait ezagutzen duzunean egokia da, zure abizena esatea beste inongo agurrik gabe.

Komertzialek ziurtatu beharko dute hitzordua duten pertsona orean tituluak ikasiak dituztela, izan ere, oso garrantzitsuak dira bereizketa hauek Errusiar kulturaren.

Normalean, Errusiarrek hiru izen izaten dituzte. Lehenengoa, emaniko izena da, azken izena, aitaren abizena da. Bigarren izena, aitaren izenaren egokitzapen bat da, patronimiko bat bezala ezagutzen dena. Gizonen kasuan, atzizki hauekin amaituko da: "VICH" edo "ovich" eta "norbaiten semea" esan nahi du. Emakumeen kasuan, berriz, "a" o "ovna" atzizkiez amaituko da eta "norbaiten alaba" esan nahi du. Norbaitekin konfiantza izanez gero, berarengana lehenengo edo bigarren izenez zuzentzeko gonbidapena egingo dizu

Komertzialak, bisitari bezala, beraien Errusiar kideari hitz egiterako garaian komenigarria da "gaspodin" ("Mr"="jaun" bezala ezagutzen duguna) edo "gaspazhah" ("Mrs."- "andere" edo "Miss"- "neska" bezala ezagutzen ditugunak) gehi beraien izena erabiliz deitzea. Pertsona baten izen eta patronimiko osoa erabiliz gero, ohorezko titulua erabiltzea ez da beharrezkoa.

Izen batzuk oso ohikoak dira eta informazio gehigarria beharko duzu pertsona egokia identifikatu ahal izateko. Zirkulu ofizialetan, Errusiarrek pertsonen jaiotze data erabiltzen dituzte izen berdineko pertsonak desberdintzeko. Beste alde batetik, Errusiarrek askotan "senior" eta "junior" aurrizkiak erabiltzen dituzte izen berdineko (bereziki gizonentzat) bi pertsona desberdintzeko.

Ezkondutako emakumeek gizonaren abizena hartzen dute, baina beraien sexua/generoa adierazten dute abizenaren azken hizkia aldatuz bokala denean (kasu gehienetan) "a" hizkiaz.

“Tovarisch” hitzak kamarada esan nahi du, baina gaur egun baliogabetuta dago. Komunismo garaian ezaguna zen, baina ez litzateke gehiago erabili behar.

- Enpresa opari egoki bat hautatu eta aurkeztea

Oro har, Errusiarrek opariak ematea eta jasotzea atsegin dute. Komertzialek, mota askotariko opariak eramateaz arduratzea gomendatzen da, horrela, beti edukiko dute opari aproposa eskura.

Opari merkeak ez daude zertan bildu beharrik, bai ordea garestienak.

Umeentzako opariak pribatuan irekitzen dira, helduentzako direnak bitartean besteen aurrean irekitzen dira. Komertzialek eginiko oparia arrakastatsua izan bada, esker on asko jasoko dituzte.

Errusiarrek diru asko gastatzen dute oparietan. Komertzialek ekidin beharko dite arkatzak, boligrafoak, pizgailuak (garestiak ez badira behintzat), ardo eta bodka merkeak, koadernoak etabar erostea.

Errusiar etxe batera gonbidatzen dituztenean komertzialak, txokolatzeko opari bat, postrerako elikagaien bat, ardo ona edo beste edozein alkohol (saiatu zaitez bodka ez den beste zerbait eramaten) mota eraman dezakete.

Lore sorta bat eramatea (ez oso garestia) bisitatu beharreko emakumeentzat (berdin dio zenbat emakume dauden etxean) ideia ona da. Baina, ziurtatu dezatela lore kopuru bakoitia daramatela. Zenbaki bikoitiak elizkizunetarako erabiltzen dira.

Opariak espero izaten dituzte gizarte gertakizunetan, bereziki esker ona ematea afari pribatuetan edo norbaiten etxean berandu arte geratutakoan. Esker oneko oharrak eta opor oharrak ez daude ondo ikusita ez dutelako erabilgarritasun praktikorik.

Umeak baldin badaude familian, zuhurtasunez jokatzeko asmoz opari txiki bat ematea hauei ondo ikusita dago. Adibidez, jostailu edo goxokiak.

Zorte txarrekoa kontsideratzen da haurdun dagoen emakume bati umearentzat opari bat ematea umea jaio aurretik.

Loreen aukeraketari dagokionez, Errusian loreak emakumeentzat eskusiboki eginiko opariak dira. Hala ere, badaude salbuespen batzuk, hala nola, bisitaturiko pertsona gizonezko irakaslea, medikua eta ospetsua denean.

Komertzialak, familia bat bisitatzera joaten badira, ohikoa izaten da emaztearentzat, arrebaarentzat edo amarentzat loreak ematea. Senitarteko emakume hauei etxean bisita badute aurrean egotea gustatzen bait zaie.

Arrosa, krema, laranja eta urdin koloreko loreak oso gutxitan oparitzen dira, izan ere, esanahi berezia baitute, baina kolore hauek aukeratzea nahiko onargarria da.

Hori koloreko loreak ekiditen saiatu behar dute komertzialek (ibilaldi batean zehar hartu ez badituzte behintzat). Lore zuri batzuk oparitzeko garaian kontu handia eduki behar da.

Beste hainbat herrialdetan bezala, loreak oinarrizko opari erromantikoak dira. Lore gorriak, bereziki tonu eder eta ilunekoak, maitasun edo nahitasun handiko jestu bezala hautemango dira.

Estimatzen diren opariak honako hauek dira: ardoa edo beste alkohol mota batzuk (bodka ez den beste zerbait aukeratzeko saiatu), txokolata (etxe batera gonbidatzen zaituztenean), urritasunean dagoen elikagaien elementuren bat, eskuoihalak, kamerak, erlojuak eta perfume, kolonia zein arropa (etxe batean berandu arte egoteagatik).

- Negoziatzen hasi aurretik jakin beharrekoa

Aurkezpen txartelak edo txartel komertzialak erabiltzea ohikoa da, eta askotan beharrezkoa, telefono aurkidegiak ez diren hain errazak aurkitzeko zenbait gunetan. Ondorioz, komertzialek txartel ezberdinez hornitzen saiatzea gomendatzen da.

Balio handikoa izan liteke zure enpresako aurkezpen txartela errusiarera itzulita egotea (testu zirilikoz) txartelaren atzealdean. Horretaz gain, zure izen osoa eta tituluak, lortutako unibertsitate tituluak barneratzeaz ziurtatu zaitez.

Komertzialek, aurkezpen txartela eskura ematerako garaian, errusiaraz itzulita dagoen aldea goraka begira ematea gomendatzen da errusiar hartzaileari.

Komertzialek ziurtatu behar dute bidalitako korrespondentziako gakoak errusiaraz idatzita daudela, modu honetan, Errusiarrek jasotzen dituzten eskutitz guztiak azkartasunez irakurriko dituzte.

Bulego gehienetan, hartzaileak bere posta elektronikoa irekiko du, bere administrazioko langileak egin ordez; argi dago, honek atzerapena ekar dezakeela. Komenigarria da idatzitako eskutitz komertzialetan eta lotura duten korrespondentzian harira joatea.

Atzerapenak, bereziki bulegoetako eta Errusiako gobernuko funtzionarioek sistema telefonikoarekin dituztenak saihetsezinak dira.

Kelseneko komertzialek behar izango dituzten dokumentu guztiak beraiekin eramatea gomendatzen da, fax makinak, ordenagailuak eta fotokopiagailuak funtzionatzen ez duten kasuetarako. Nahiz eta, Moskun ez den gerta erraza horrelako arazoak edukitzea.

Errusiako enpresa munduak hierarkia sustraitu sakona du, nahiz eta, estatuak lehen baino gutxiago menderatzen duen enpresa mundua. Nagusiek autoritatea dute beraien menpekoen gain, eta azken erabakia bere gain hartzen dute.

Errusiar enpresa munduan, emakume gutxi dute autoritate maila altua eta eragin handia.

Enpresa munduko emakumeentzat ezinbestekoa da egoki janztea eta profesionalki jardutea beti. Orduan, emakumeek erronka desberdinei aurre egin beharko diete Errusian egiten diren negoziotetan.

Erabakiak hartzen dituztenak aurrean daudenean, bilerak informazioa eta ideiak trukatzeko balio izan dezakete.

Beharrezkoa da komertzialek erabaki hartzaile gakoekin tratua izatea, atezainekin edo tartean dauden beste bitartekariekin baino. Pertsona hauek askotan, bisitari berriak jasotzera bidaltzen baitituzte. Gainera, komertzialek bidaia hasi aurretik etorkizuna planifikatu eta kontaktu egokiak egitea gomendatzen da.

Komertzialek ziurtatu beharko dute kontaktuak dituztela negoziatzeatik kanpo, esaterako, aditu bat dena Errusiar legean, zeina aldaketa jarraikiak jasaten ari dena interpretazio eta aplikatzean.

Komertzialek Errusiar kontaktuari beraiek pertsonalki ezagutzen uztea ezinbestekotzat jotzen da negoziatze bategi arrakasta izan dezan. Horretaz gain, zintzoa eta fidagarria izateko ahalegina egiten baduzu, horrek lagunduko dizu.

Komertzialak bilera batean daudenean ziurtatu daitezela behar bezain beste freskagarri, te, kafe, galleta, gose-pizgarri eta antzekoak edukitzeaz. Beste alde batetik, ez itzazu edariak plastikozko edalontzietan zerbitzatu.

Bulegoren batera sartu aurretik, komertzialek atea jo eta itxaron egin beharko dute barrura sartzeko esan arte, eta inoiz ere ez bulegoko atea ireki baimena eduki arte. Gainera, gela bat utzi aurretik beti ziurtatu beharko dute atea itxita uzteaz.

Lehenengo bilera normalean formalitate hutsa izaten da. Denbora hau Errusiarrek komertzialen eta Kelsen enpresaren sinesgarritasuna balioztatzen erabiltzen dute. Estrategiarik hoberena irmo eta duin agertzea da, aire bero eta eskuragarria mantenduz; nagusikeriazko portaera eta edozein erasoaldi ekidinez.

Mendebaldekoa izanez gero, hau da, Refractarios Kelsen, aztertzen ari garen enpresaren kasuan, Errusiarrek zalantzan jarri dezakete komertzialen eta Kelsen enpresaren gaitasun profesionala. Horren ondorioz, Errusiarren aldetik itxaropen eta eskaera altuekin aurki zaitezke.

Errusiarrek komertzialak konbentzitzen saia daitezke esanez beraiek nahi bezain beste sinestamendu eta esperientzia dutela arrakasta izateko beraien alorrean. Ikerketa gehiago behar izatea posible da baieztapen hauek ziurtatzeko, batzuetan eztabaidagarriak izan baitaitezke.

Errusiar kideak jarraiki esan dezake zerbait ulertzen duela, benetan horrela ez denean. Gainera, komertzialek edo bisitariak entzun nahi izaten dituzten gauzak esateko joera dute.

Errusia, une honetan sakon borrokatzen ari da komunismoaren balioak merkatu libre eta demokraziarengatik aldatzeko.

Errusiar asko, mendebaldeko negozioak egiteko kulturarekin oraindik ez daude etxekotuta edo gaizki informatuta daude. Komertzialentzat ezinbesteko izango da Errusiar kideari azaltzea eta sinestaraztea berak uler dezan. Gainera, komertzialak ideia desberdinak azaldu beharko dizkio, adibidez, motibazioa, joko garbia, kontabilitate plana eta ordainsaria, irabazi eta galerak, salmenten zenbatekoa, jabego eskubidea, borondate ona, jendearekiko harremanak, eta beste hainbat. Komertzialak edozer egiten duela ere, termino hauek kontu eta ukimen handiarekin erabili behar dira.

Kanpoko informazioa jasotzea zaila izan liteke Errusiarrentzat eta batzuetan, frustrazioarekin, oso ikuspegi itxia baitute.

Aurkezpenak sinpleak eta ulerterrazak izan behar dute; kontuan izanik baliabide urritasuna, eta ez dago efektu berezien edo beste apaingarriren beharrik.

Zure aurkezpena ingelesez egingo duzun arren, beharrezko diren beste edozein promozionatzeko material eta dokumentu errusieraz inprimatu ditzazkezu. Gainera, zure hobe beharrerako izan daiteke norkbere itzultzailea eramatea, Errusiar ordezkariak ematen duena baino.

Begien bistakoaz eta beste hainbat datu garrantzitsuz gain, lehentasuna izango du inpresio ona sortzeak.

Errusiarrekin negoziatzerako garaian funtsezkoa da enpresako lan taldea bat eginda dagoela ikustea. Hasteko modu on bat, taldea osatzen duten kide guztiek ondo ulertzen dutela eta ados daudela lortu nahi den tratuarekin jakitea izango litzateke. Ondoren, puntu hauek denak idatziz jarri eta bilerara eraman beharko litzateke dokumentua.

Oro har, Errusiarrek konpromisoa ahultasun seinaleztat daukate. Askotan, negozioak luzatuko dituzte beste alderdiak nahikoa kontzesio edo ohiz kanpoko irmotasuna erakutsi arte. Horretaz gain, Errusiarrek bisitariak edo komertzialak jenio txarrez eta greban jartzea, mehatxuak egitea tratua amaitzeko eta antzeko gorabeherak espero dituzte.

Atzerapen taktikak, eraso emozionalak, mehatxuak eta beste hainbat presio espero behar dira, baina baita hauek guztiak jasan ere. Horren ordez, komertzialek ahal duten guztia egin beharko dute negoziazioetan bi alderdientzat hoberena den etekin eta beharrak lortzeko.

Errusiar negoziatzaileak askotan kontzesio minimoak egingo dituzte eta handiagoak eskatuko dituzte trukean.

Idatzizko dokumentazio guztia oso garrantzitsua da. Batzuetan Errusiarrek behin eta berriz errepikatuko dute "protokolo" bat edo antzeko agiriak jarraitu behar direla, bertan zehaztuz zertaz hitz egin den bileran. Bileraren amaieran, "protokoloa" irakurri egiten da, denak ados egoten dira eta sinatu egiten da.

Errusiako negozio gizonak baiezko erantzunak emateko eta promesak egiteko joera dute atzerriko kontaktuak mantentzearen. Hala ere, komertzialek kontutan izan beharko dute ez daukatela autoritate eta ezta gaitasunik ere aurrera jarraitu ahal izateko.

Norbait jendaurrean goraiatu eta saritzeak susmo txarra sortzen du.

Komertzialek, Errusiarrek lan orduz kanpo lan egitea asteburuetan edo oporretan ez dela posible jakin beharko dute.

Errusian erabakiak hartzeko denbora asko behar izaten dute.

Kontratuek argiak, laburrak eta egoki itzulita egon behar dute errusierara eta ingelesera.

Behin kontratu bat sinatuta dagoenean, ez zaitez harritu kontratuko epeak ez badira betetzen. Izan ere, errusiarrentzat ohikoa da aldaketak egiten saiatzea.

Bilerak, askotan, telefono dei edo bisitariengatik etengo dira.

Errusiarrek ezaguera egoeran eta sentiberak izateko joera dute, baina hobe da Kelseneko komertzialek hauek ez tratatzea gehiagotasunez.

Komertzialek, autoritateekiko edo gehiegizko burokrazia azaldu beharko lukete ahal dutenean.

Errusiar kidearekin edariren bat hartzea modurik errazenetarikoa da borondate ona ezartzeko.

- Jendaurrean eduki beharreko jokabidea

Errusian bostekoa ematea ohikoa da. Errusiar bertsioa, heltze sendo bat ematean oinarritzen da zenbait astinaldi azkarrez jarraiturik, gizonen artean. Hau, eguneroko prozedura bat da eta kaixo esatea ez da nahikoa, nahiz eta, norbait oso ondo ezagutu. Gizonezko eta emakumezkoen artean edo bi emakumeren artean, halere, bostekoa askoz ere leunagoa da. Gizonezkoek emakumezkoak eskua luzatu arte itxaron beharko lukete beraiek emakumezkoek eskua luzatu aurretik. Emakumeen artean, nagusienak luzatu beharko dio eskua gazteenari lehenengo.

Begien bitarteko kontaktua sarreran oso garrantzitsua da eta komertzialek beti mantendu behar dute pertsona bat beraiengana zuzentzen ari den bitartean.

Errusiarrek jendaurrean daudenean nahitasuna agurtzerako garaian bakarrik erakusten dute. Senitarteko eta lagun onekin bakarrik ematen dituzte besarkada eta muxuak bata besteari masailetan.

Oro har, errusiarrek erosoago sentitzen dira hirugarrenen aurrean aurkezterako garaian. Ondorioz, komertzialek pixka bat itxarotea gomendatzen da beraien burua

talde berri batean aurkeztu aurretik. Minutu batzuk pasa ondoren ez bada aurkezpenik egin, orduan inizatiba hartu beharko dute komertzialek.

Hatz lodia gora begira jartzea jestu onargarri bat bezala kontsideratzen da. Zerbitzari bati deitu nahi badiozu jatetxe batean zaudenean, diskretuki hatz erakuslea altxatu dezakezu.

Moneta ofiziala "rubloa" da, hala ere, oraindik negozioetan ohikoa da beharrezko eragiketak US \$ egitea. Honek ez du esan nahi komertzialek \$-tan ordaindu beharko dutenik, hala ere, denda, jatetxe eta hotel gehienek rubloak bakarrik onartzen dituzte. Orain dela 5-10 urte ez bezala 1\$-eko eskupekoa ez da onartzen, zaila baita rubloetara aldatzea. Komertzialek eskupekoa eman nahi badiote zerbitzariren bati edo taxi gidari bati ziurtatu beharko dute rubloak emateaz. Eskupeko egokia %10 eta %30 bitartean egongo da.

Errusian oraindik posible da toki publikoetan erretzea, izan ere, errusiarrak poliki-poliki ari dira konturatzen zein garrantzitsua den murrizketak jartzea gai honen inguruan.

Ondo dago jakitea Errusian gaur egun edozer erosi daitekeela. Komertzialek ez daukazu zertan beraien maletan sartu beharrik Errusian aurkituko ez dituzun edo egongo ez diren produktuak. Egia esateko, komertzialak harrিতuta geratu dira ikustean Errusiar dendetan aurki daitezkeen produktu aukerarekin.

- Bizitza soziala Errusian

Komertzialak behin Errusian daudenean, mota guztietako eginbideak bete beharko dituzte, hala nola, enpresa bazkariak, gosariak, festak edo omenaldiak.

Mahai inguruan, Errusian enpresa bazkariak geroz eta garrantzia handiagoa hartzen ari dira. Eta laneko bazkariak baino askoz ere hedatuagoak daude enpresa afariak, eskaintzen duen aukeragatik afal ostean zerbait hartzera joan eta hitz egiten jarraitzeko. Jatetxe on bat aukeratu behar da eta jangela pribatu bat badu hobeto. Bestela, jatetxe lasai bat aukeratzen saiatu beharko da.

Gaur egun Errusian negozio gosariak ez dute arrakasta handirik, hala ere, pixkanaka garrantzia hartzen ari dira.

Ezin da hasi jaten gonbidatzailea jaten hasten den arte edo bere izenean topa egin arte.

Mahai tresnen erabilerak estilo kontinentala du, sardexka ezker eskuan eta labana eskuinean, inoiz ere aldatu gabe.

Eskuak beti mahai gainean eduki behar dira eta inoiz ez azpian edo magalean.

Herrialdeko baldintza klimatologikoa nolakoa den jakinda, Errusiarrak ez daude ohituta aire zabaleko jarduerak egitera. Ordutegiak beste edozein herrialde latindarrekoak baino goiztiaragoak dira. Horregatik, ohikoa da afari bat arratsaldeko seiretan hastea. Komertzialak gonbidaturiko jatetxea oso dotorea bada, hori seinale ona da izango da, izan ere hauekin akordio batetara iritsi nahi dutela esan nahi du.

Laguntzaileak ez dira gonbidatzen gosari, bazkari edo afaria negozioak egiteko bada. Aldiz, gonbidatu daitezke beste ekitaldi sozialetara. Adibidez, lagun gonbidatzaileak bere etxera gonbidatzen dituenean komertzialak.

Eserlekuen banaketa gonbidatzaileek egin ohi dute. Erdiko eserlekuak zuzendarientzat gordetzen dira. Ohikoa izango da komertziala eta bere laguntzailea, bisitaria izanik, hauen aurrean esertzea.

Nahiz eta alde handia dagoen Mosku eta Errusiako beste herri batzuen artean, oraindik leku batzuetan gaizki ikusita dago emakume batek jatetxe batean bakarrik jatea.

Edaria. Errusiarrek ohituta daude alkoholdun edariak edatera, zeina arazo bat bihurtu litekeen Kelseneko komertzialen batek ez badu edaten. Komertzialek eskaintzen dioten edariei ez uko egiten saiatu beharko du, izan ere, egiten badute arrazoi on bat eman beharko dute gonbidatzailea haserretu ez dadin. Komertzialek obligazioz edan behar badute, beti aurpegi ona jartzen saiatu beharko dute eta inoiz ere ez ezingo dute beraien atsekabea erakutsi. Irribarre on batek komertziala topa egitearen alde dagoela, gonbidapenagatik pozik dagoela, beraien ohiturak eta topa egitea proposatu dutena errespetatzen dituela adierazten du. Komertzialek kontu handiz ibili beharko dute edariarekin, beti gogoan izan behar dute “negozio bilera batean” daudela.

Janaria. Errusiarrek asko edan eta jaten dute, beraz, baliteke beraien komertzialei jaki bat birritan jateko gonbidapena egitea. Komertzialak ez badute errepikatu nahi, janari pixka bat platerean uztea da aholkurik hoberena, horrela, beteta daudela eta ez dutela errepikatu nahi ikusiko dute. Aurretik azalduko moduak ez badu funtzionatzen beste eraren bat bilatu beharko dute komertzialek beraien gonbidatzailea konbentzitzeko.

Ura. Komertzialak edonora (jaketxe, hotel, bulego) doazela ere ur botilak eskatu. Iturriko ura, behar bada ez da komenigarria edatea, izan ere, baliteke edateko bere onenean (gaizki edo gutxi araztuta) ez egotea.

Tabakoa. Komertzialen lagun gonbidatzaileak erretzaileak badira, prestatuta joan beharko dute kez inguraturik egoteko. Beraientzat otorduetan zehar erretzea ez da batere arraroa (beste herrialde askotan orain dela gutxi arte bezalaxe).

Kontua. Gonbidapena luzatzen duen pertsonak ordainduko du kontua. Komertzialek ez dute saiatu behar kontua ordaintzen, beraientzat iraina izan bait liteke eta hare gehiago emakumea bazara. Gainera, Errusian ez dago ondo ikusita zerbitzarien aurrean kontua berraztertzea, mesfidantza dagoenaren seinalea baita, eta ez zaie batere gustatzen.

Zerbitzariari deitzeko, begien bidez eta burua pixka bat mugituz egiten saiatu beharko dute Kelseneko komertzialek beharrezko kasuan. Inoiz ere ez, eskuarekin, seinaleak eginez edo bere izenez deituz.

Eskupekoa. Jatetxe askok Europako ohiturak jarraituz guztizko zenbatekoari %10a gehitzen diote eskupekoaren kontzeptu bezala. Kontuan ez badute sartzeko eskupekoa nahi duten kantitatea utzi daiteke eskupeko bezala. Zerbitzariak edozein zenbateko (zuhur edo zintzo) eskertuko dute.

Janari azkarra. Nazioarteko janari kateak izan ezik, ez zaitez fidatu kaleko janari postuez.

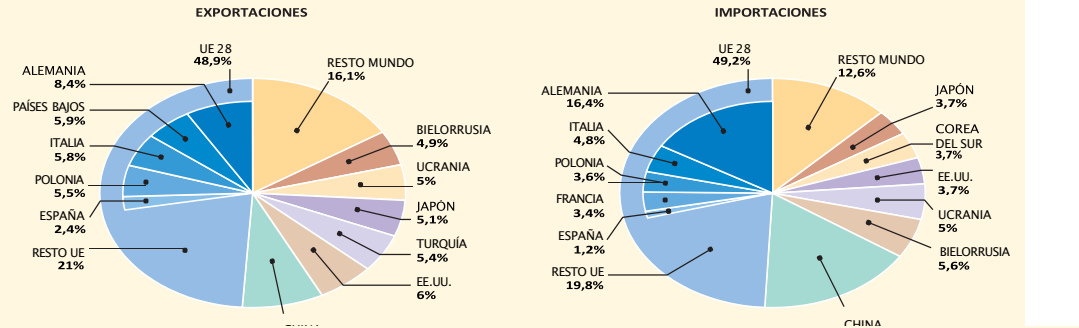
(Protocolo.org, 2011) (Ivanchuk, s.f.)

Eranskina 8: Errusiako herrialde fitxa

Sector exterior

Distribución geográfica del comercio exterior ruso

(Estructura porcentual, 2013)



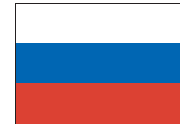
Principales productos exportados

	Valor	% variación 13/12
Exportaciones	527.266	0,5
27. Combustibles, aceites minerales	372.036	0,9
72. Fundición, hierro y acero	20.070	-11,2
71. Piedras y metales preciosos, bisutería	14.301	3,5
31. Abonos	9.121	-18,4
84. Máquinas y aparatos mecánicos	8.868	16,0
44. Madera y sus manufacturas	7.330	8,8
76. Aluminio y sus manufacturas	7.125	-1,9
28. Productos químicos inorgánicos	5.010	6,5
85. Máquinas aparatos y material eléctricos	4.977	9,9
74. Cobre y sus manufacturas	4.965	-14,2
Restantes exportaciones	73.463	2,5

Principales productos importados

	Valor	% variación 13/12
Importaciones	314.945	-0,4
84. Máquinas y aparatos mecánicos	56.965	-1,5
87. Vehículos automóviles, tractores	40.155	-10,0
85. Máquinas, aparatos y material eléctricos	35.547	-0,1
30. Productos farmacéuticos	14.552	8,7
39. Materias plásticas y sus manufacturas	11.467	-0,3
90. Aparatos ópticos, de medida, médicos	8.943	-15,0
73. Manufacturas de fundición, hierro y acero	8.185	7,4
02. Carne y despojos comestibles	6.748	-8,6
08. Frutos comestibles	6.402	2,0
72. Fundición, hierro y acero	5.892	-8,0
Restantes importaciones	120.088	4,4

Tasa de apertura comercial:
 Tasa de cobertura comercial:
 Saldo por cuenta corriente:
 Millones de dólares USA
 / PIB
 Deuda externa:
 Total (millones de dólares USA)
 / PNB
 Deuda a corto / total
 Servicio de la deuda
 externa / exportaciones
 de bienes y servicios:
 (2013)



Rusia

Eranskina 9: Kelsen enpresak bezero bakoitzeko egiten duen portadaren adibidea

TAIWAN			
BEZEROA:	DRAGON STEEL CORP. (142)		
Kalitatea:	_____		
Eskaera zbkia.:	_____		
Helbide portua:	TAICHUNG	Herrialdea:	TAIWAN R.O.C.
HC zbkia.:	_____	Kuadrea	<input type="checkbox"/>
Labo oniritzia	<input type="checkbox"/>	Kontenedore kopurua:	_____
Kontsignataria:	_____	Itsas. irteera portua/data:	_____
Karga data:	_____	Kontened. eskaera	<input type="checkbox"/>
Biltegikoei kopia	<input type="checkbox"/>		
INCOTERM:	_____	Dibisa: EUR	<input type="checkbox"/>
zbtetkoa. EUR:	_____		Fra.
		Dibisa: USD	<input type="checkbox"/>
zbtetkoa. USD:	_____		Fra.
<u>AGIRIAK :</u>			
Eskaintza zbkia.:	_____		
Bezerearen eskaera ofiziala	<input type="checkbox"/>	B/L	<input type="checkbox"/>
		borradorea	<input type="checkbox"/>

Barne eskaera zbkia.:

Etiketa A5

Exact-eko eskaera zbkia. / prebioak ?

Aduanako baimena

postaz

Emate agiriak:

FAKTURA

15FVEX.....

NAVISION-eko

FAKTURA

Bezeroari irteera abixua

faxa bidali

Kevin Chen (komisionistari)

fra.+B/L (batera) e-mailez

Bezeroari agirien bidalketa emate agiriaren

zbkia_____ OK DHL

Bezeroaren BANKUra bidali den emate agiriaren

zbkia_____ OK DHL

Packing list

Jatorri ziurtagiria

Fito (Tratatutako paletak)

Kalitate ziurtagiria

Bezeroari agiri guztiak e-mailez

Letra de cambio L/C zbkia

DUA

borradorea

Kontsignatario faktura

Gure bankura mezulari bidez dktu. originalak