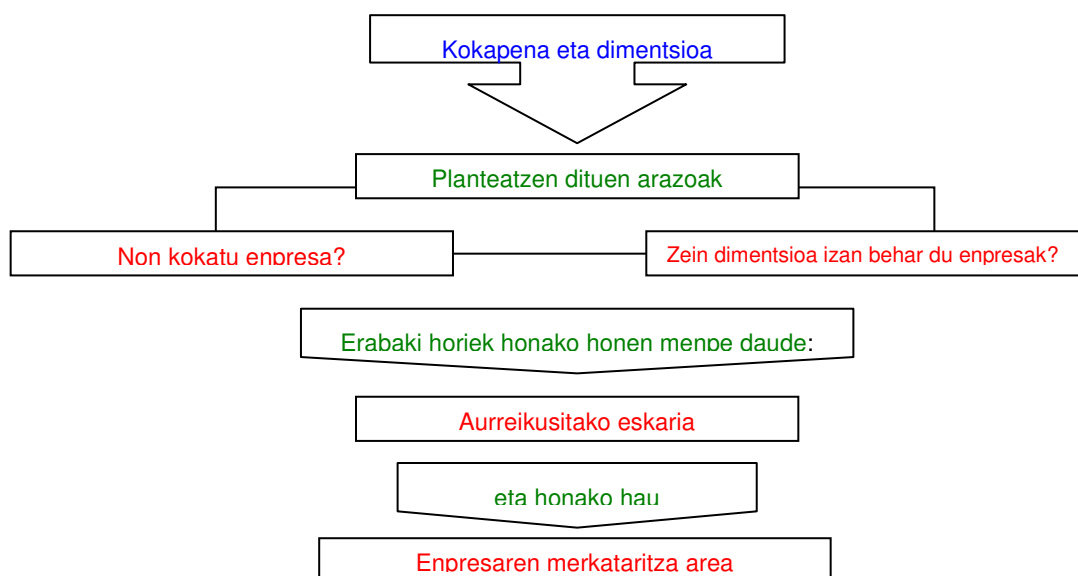


3 GAIA: ENPRESAREN GARAPENA

- 3.1 Kokapen eta dimentsio erabakiak.
- 3.2 Enpresen kokapena.
 - 3.2.1 Kokapen erabakiak.
 - 3.2.2 Industriaren kokapen faktoreak.
 - 3.2.3 Merkataritza eta zerbitzuen kokapen faktoreak.
- 3.3 Enpresen dimentsioa.
- 3.4 Enpresen hazkunde prozesua.
 - 3.4.1 Aldaketa indarrak.
 - 3.4.2 Hazkunde estrategiak
 - 3.4.2.1 Espezializatu edo dibertsifikatu?
 - 3.4.2.2 Barne edo kanpo hazkundera?
 - 3.4.2.3 Nazioartekotu eta barruko merkatua?
- 3.5 Multinazionalak.
 - 3.5.1 Kontzeptua.
 - 3.5.2 Enpresa multinazionalen ezaugarriak.
 - 3.5.3 Nazioartekotzearen justifikazioa.
 - 3.5.4 Enpresa multinazionalen estrategiak.
 - 3.5.5 Multinazionalen abantaila eta desabantailak.
 - 3.5.6 Enpresa multinazionalen erantzukizun soziala.

3.1 KOKAPEN ETA DIMENTSIOARI BURUZKO ERABAKIAK.



Enpresaburu batek bere jarduera aurrera eraman ahal izateko, eraikuntza, nabe edo ekoizpen planta bat behar du industri enpresaren kasuan, edo lokal bat merkataritza edo

zerbitzu enpresarenean. Hau da, ekoizteko beharrezkoak diren faktoreak instalatzeko espazio fisiko bat aukeratu behar du.

Sortu beharreko enpresaren kokapenaren inguruan bi galdera planteatzen dira:

1. Non instalatu enpresa? Erabaki honek eragina izango du, bai izango ditugun kostuetan (handiagoak edo txikiagoak), baita eta eskarian ere (handiagoa edo txikiagoa). Merkataritza guneek, adibidez, balizko bezero askoren sarrera dendetara errazten dute.
2. Zein dimentsioa eduki behar du enpresak? Zer da hobe enpresa txikia, ertaina edo handia hedatzea?

Bi erabakiek harremana dute, neurri handi batean aurreikusitako eskariaren menpe daudelako; hau da, merkatu aukera bat aurkitu ondoren, enpresak bere dimentsioa erabakiko du aurreikusitako bezero kopuruaren arabera eta kokapena aukeratuko du bezero horiek dauden tokiaren arabera. Beste aldetik, kontuan hartu beharko da zein izanen den enpresaren jarduera.

Kontuan hartu behar da zer nolako garrantzia duen erabaki zuzena hartzeak, bestela enpresaren etorkizuneko garapena kaltetu daitekeelako.

3.2 ENPRESEN KOKAPENA.

3.2.1 Kokapen erabakiak.

Enpresaren kokapenari buruzko erabakiaz ari garenean, bere jarduerak (ekoizpena, biltegiatzea, salmentak eta abar) burutu ahal izateko, enpresa fisikoki kokatzeko toki baten aukeraketari buruz ari gara. Erabaki hori enpresaren sorrerarekin lotuta dago bereziki eta, behin hartuz gero eta beharrezkoa den inbertsioa eginez gero, loteslea da denbora epe luzez. Tokiko esparruan aritzen diren enpresa txiki askoren kasuan, bere historian behin bakarrik hartzen den erabakia da. Hori guztia dela eta, erabaki egiturazkoa edo estrategikoa da eta, horrela izanda, kontuan hartu behar da bere garrantzia, honako hauek direla eta:

- Kostuetan eragin nabaria izanen du (garraio kostuak, soldatak, zergak, hornitzeak...).
- Sarreretan ere eragin nabaria izanen du, batez ere zerbitzu enpresen kasuan.
- Etorkizuneko kostuetan eta balizko diru-sarreretan eragiten badu, irabaziak sortzeko gaitasuna zehaztuko du.
- Beraz, kokapenean egindako akats batek, enpresaren martxa eta bere merkatuko lehiarako jokaera epe luzez baldintzatuko ditu.
- Erabaki hau aldatzeak doikuntza kostu handiak suposatzen ditu.

Erabaki hau ohikoa bada enpresaren sorrera fasean, nolabaiteko maiztasunarekin errepikatzen da enpresa handitzea erabakitzen denean: salmenta sareak, biltegiak, ekoizpen zentroak sortzea...; denak egiturazko erabakiak dira.

Beraz, erabaki honen garrantzia ezagututa, logikoa da enpresa kokatzeko tokia erabaki aurretik, dauden aukera ezberdinak aztertu eta, modu eraginkorrean eta kostu txikienekin, finkatutako helburuak lortzen lagunduko duena aukeratzea. Helburua ez da soilik kostuak murriztea, faktoreen (lehengaien, lanaren eta kapitalaren) merkatuetara eta produktuenetara sarbide eraginkorra bermatzea baizik.

Aukera ezberdinen azterketan, enpresek beren kokapen faktoreak, hau da, enpresa leku jakin batean kokatzea aholkatzen duten ezaugarrien multzoa, aztertzen dituzte. Faktore hauek anitzak dira eta bakoitzaren eragina, enpresaren jardueraren ezaugarri jakinen arabera izanen da. Horrela, ile-apaindegi baten kasuan modu nabarian eraginen du bezeroen hurbiltasuna, arrain-kontserben enpresa batentzat, beharrezkoak dituen lehengaiak hornituko dizkion kaia duen eremu batean kokatzea ezinbestekoa izanen den bitartean.

3.2.2 Industriaren kokapen faktoreak.

Irizpide orokor moduan, fabrika, biltegi eta planten kokapen hobeza, ekoizpen kostu oso txikiak dituen izanen da. Beraz, kokapen zehatz bakoitzaren arabera, enpresak faktoreetan gertatzen diren kostu aldaketak aztertu beharko ditu, hala nola:

1. Lurraren erabilgarritasuna eta kostua. Lursailen kostua erabakigarriagoa izanen da instalatzeko eremu handiak behar dituzten enpresentzat (petrokimikoak, auto fabrikatzaileak, eta abar), gune urbanoetatik urrun, lurra merkeagoa den eremuetan, kokatzeko joera izanen dutenak. Normalki, industri poligonoetan lurra merkeagoa da eta, enpresaren instalatzea errazten duten azpiegiturak izaten ditu. Batzutan, udalek, lanpostuak sortu ditzaketen enpresak erakartzeko, lurra eskaintzen dute baldintza abantailatsuetan.
2. Lehengaietara eta beste hornikuntzei sarbide abantailatsua. Enpresa bat behar dituen materialen hornikuntza iturrietatik hurbil kokatzen bada, gastuak aurreztu ahal izanen ditu. Zenbait enpresentzat (esne-zentralak, kontserba-industriak, eta abar), lehengaien ekoizpen zentroetatik edo garraio bideetatik hurbiltasuna oinarritzakoa da, ez soilik kostuak murrizten direlako, denbora aurreztu eta manipulazioan arriskuak ekiditen direlako. Adibidez, logikoa da irina fabrika bat zereala kultibatzen den zonalde batean kokatzea, barazkien kontserbako bat ekoizpen hori nagusia den tokietan, eta arrain fabrika bat kostaldetik hurbil daudenetan.
3. Lan indarra. Ekoiztu behar den produktuaren arabera, kualifikazio handiago edo txikiagoko lan indarra beharko da. Beraz, enpresak aipatutako lan indarra, bai kopuruan, bai kualifikazioan, eskain diezaiokeen herri bat aukeratuko du. Gainera, lan indarraren kostua zonalde batzuetatik bestetara aldatzen dela hartu beharko da kontuan. Adibidez, goi mailako teknologia eskaintzen duen enpresa bat, prestatutako lan indarra eta ikerketarako ekipamenduak, baita telekomunikazio edo unibertsitate sare bat ere dituen zonalde batean kokatuko da.
4. Zonaldearen industri dotazioa. Bere jarduera burutzerakoan, enpresak harremanetan egon behar du zenbait zerbitzu eskainiko dizkieten enpresa laguntzaileekin. Horregatik, zonaldearen industri maila eta erabil ditzakeen beste enpresen existentzia kontuan hartu beharko da: garraio enpresak, ekoizpen prozesurako beharrezkoak diren osagaien ekoizle edo banatzaileak edo balizko matxuretarako laguntza teknikoko zerbitzuak. Adibidez, kontserba industria batentzat garrantzitsua da ontziratzea behar dituen produktuetatik hurbil egotea (suntsigarriak direlako), baina baita ontziak ekoizten dituen fabrika batetik ere.
5. Azpiegitura eta komunikazioak. Zonaldean energi industri desberdinak egotea, ura, elektrizitatea eta telefonoaren hornikuntza, zerbitzuen azpiegitura (saneamendu sareak eta hondakinen biltzea, era guztietako aholkularitzak, eta abar) eta gainontzeko lurraldearekin

Enpresaren ekonomia

komunikazioena, baina garraiobide egokiak ere, kontuan hartu beharreko faktoreak izanen dira. Adibidez, gau egun enpresak hiri handietako periferian kokatzen ohi dira, “industri poligonoak” deitutakoetan, ura, argia, hondakinen bilketaren hornikuntzarako erraztasunak izan eta sarbide erraza eta ongi komunikatuak daudenak (autobide, trenbide, kaia, aireportu eta abarregandik hurbil egoten ohi dira). Kokatutako enpresen ezaugarri nagusia bere teknologia maila altua denean, “parke teknologikoetaz” hitz egiten dugu; orokorrean Administrazio Publikoak bultzatuak izaten dira.

6. Dirulaguntza ekonomiko edo fiskalen existentzia. Zenbait zonaldeetan, enpresen instalazioa bultzatzeko, Administrazioak zenbait abantaila ekonomiko eta fiskal ematen ditu, hala nola subentzioak, kreditu abantailatsuak edo zerga baxuagoak.

LOKALIZAZIO INDUSTRIALAREN FAKTOREAK
Lurraren erabilgarritasuna eta kostua.
Lehengaei eta beste hornikuntzei sarbidearen
Kualifikatutako lan indarraren existentzia.
Zonaldearen dotazio industrialia.
Azpiegiturak eta komunikazioak.
Laguntza ekonomiko edo fiskalen existentzia.

Garbi dago aldagai edo kokapen faktore hauek guztiak modu ezberdinean aztertu behar direla segun eta zein motatakoa den eta zein baldintzak dituen sortu nahi den enpresa. Beraz, bakoitzaren garrantzia erlatiboa izanen da.

Beste aldetik, faktore hauek ez dira konstante mantentzen denboran zehar eta ingurunearekin batera aldatzen dira. Adibidez, globalizazioak ekarri dituen aldaketen artean, nabarmentzekoa da, batez ere azkeneko bi hamarkadatan, gehien bat sektore industrialeko zenbait enpresa multinazionalak burutzen ari diren deslokalizazio fenomeno. Fenomeno honen ondorioz, Iparraldeko herrialdeak bere industria-ehuna galtzen ari dira, bai baliabideen (batez ere lan indarraren eta lehengaien) kostuaren inguruan, baita lan, fiskalitate eta ingurugiro arloetako arautegi lausoagoen inguruan ere, abantaila handiagoak eskaintzen dituzten lokalizazioen mesedetan. Gaur egun, enpresen kokapen egokiaren itxarobideak betetzen dituzten lokalizazio hauek Hegoaldeko herrialdeak deitutakoak dira (garapen bidean edo garatu gabeko herrialdeak); horren ondorioz, beste garai batzutan multinazionalak jasotzen zituzten herrialdeek, lehentasunezko lokalizazioak izateari utzi eta aberastasun eta lanpostuen murrizketa jaso izan dute. Momentuz fenomeno hau geldieztina dela ikusten ari da.

3.2.3 Merkataritza eta zerbitzuen kokapen faktoreak.

Orokorrean, komertzioak, bankuak, hotelak eta zerbitzu beste enpresa batzuk, beren produktu edo zerbitzuak bere bezeroentzat erabilgarri eta modu errazean eskuragarriak egon daitezela arduratzen dira, gehien bat. Mota honetako enpresen kokapen faktoreak honako hauek izaten dira:

1. Eskariarengatiko hurbiltasuna. Balizko bezeroak daudenetik hurbil egotea erabakigarria da. Garrantzitsua izanen da beren erosketa ahalmena eta kontsumo ohiturak ezagutzea.

Horrela, luxuzko jatetxe bat kokatzeko erosketa altua duen zonalde bat bilatuko da; eskola eta institutuak ikasleak bizi diren tokietatik hurbil instalatzen dira; unibertsitarioentzako egoitza batek unibertsitate zentrotik hurbil egon edo komunikazioetara sarbide erraza izan beharko du; bitxi-denda bat, jende asko pasatzen den hiriaren erdialdean kokatuko da eta ez periferiaren auzo batean, non bezero gutxi izanen den.

2. Ikusgaitasuna eta lokalaren dekorazioa. Garrantzitsua da bezeroentzat erakargarritasun botere handia duten zonaldeetan edo gehiago ikusten diren toki estrategikoetan kokatzea. Hobesgarriak dira oinezkoentzako kaleetan, merkataritza zentroetan, oinezkoen joan-etorri handiko zonaldeetan, erdialdeko plazetan eta abarretan dauden fatxada handiko lokaletan. Ikusgaitasuna errotulu deigarriak, argiak, zaindutako erakustoki eta abarren bidez ere bultzatu daiteke.
3. Lokalaren kostua. Logikoa denez, zenbat eta hobekiago kokaturik egon lokala, orduan eta errazagoa izanen da saltzea, baina ongi kokatutako lokalek erosketa edo alokairu kostu handiagoak suposatzen dute. Kontuan hartu behar da, bai lokalaren kostua, baita egokitzeak kostatuko duena ere.
4. Komunikazioen erraztasuna eta sarbidearen erosotasuna. Oinarrizkoa da erabiltzaileek sarbide erraza izatea produktu edo zerbitzuari, garraio publikoaren, aparkatzeko erraztasunen eta abarren bidez. Aparkatzeko erraztasunak, hiri handietan, batez ere, kokapena baldintzatzen du. Horrela, geroz eta handiagoa den hirien kongestioa eta aparkatzeko zailtasunak, kontsumitzaileek bere erosketak superfizie handietan egin ditzaten laguntzen ari dira, azken hauetan aparkatzeko erraztasuna eta autoa kargatzeko erosotasuna direla eta. Honen aurrean, hiri zonaldeetan, beren erosketak errazteko asmoz, bezeroen parkinga subentzionatzen duten saltokiak daude.
5. Jarduera osagarriak eta ingurunearen erakargarritasuna. Beste arrazoiak direla eta, lokala kokatzen den tokia erakargarria izan dadila: merkataritza zonalde izatea, oinezkoentzako izatea, aisialdi gunetatik hurbil egotea, eta abar.
6. Lokalaren erosotasuna. Barnetik eroso izan dadila, ez ditzala mugimendurako eta produktuak eskuratzeko zailtasunak izan.

MERKATARITZA ETA ZERBITZUEN LOKALIZAZIOA
Eskariarengatiko hurbiltasuna.
Ikusgaitasuna eta lokalaren dekorazioa.
Lokalaren kostua.
Komunikazioen erraztasuna eta sarbidearen erosotasuna.
Jarduera osagarriak eta ingurunearen erakargarritasuna.
Lurraren erabileraren inguruko hirigintza arautegia.
Lokalaren erosotasuna.

MERKATARITZA ZENTRUETAKO KASUA

Lan mundurako emakumearen sarrera orokorra, erosketetara joateko denbora gutxiago izatea eta kontsumo ohitura berriak merkataritzaren kokapena aldatzen ari dira. Ohiko denden atzeraldiaren parean, hazi besterik egiten ez duten merkataritza zentroak aurkitzen ditugu. Ereku hauek hipermerkatua, dozenaka denda txiki, zinemak, jatetxeak eta aisialdirako beste gune batzuk izaten ohi dituzte. Kontsumitzaileen behar desberdinen asekontza eremu bakar batean eskaintzean datza ideia. Erosketetara joatea aisialdi modu bat bihurtzen da eta, gainera, eremutik atera gabe, erosketa egin, zinera joan edo bazkaltzeko jarduerak tartekatzeko aukera ematen du.

TEKNOLOGIA BERRIAK ETA LOKALIZAZIOA

Informazio teknologia berriek eta Internet-aren erabileraren orokortzeak, enpresaren eremu fisikoaren kontzeptua aldatzen ari dira. Merkataritza elektronikoa edo on-line zerbitzuak, call-center direlakoak, giza behar berriak (hirugarren adinekoen arreta, familientzako zerbitzuak, eta abar), mezularitza, asistentzia anitza, eta abarrek kokapena kontzeptu tradizionala irauli egiten ari dira, bulego edo merkataritza lokal batera baino, telefonogune batera edo sarearen leku batera hurbiltzen ari direlarik. “.com” enpresen kasuan, garrantzitsua da kokapen birtual on bat aurkitzea.

3.3 ENPRESEN DIMENTSIOA.

Enpresaren magnitude edo dimentsioa, bere ekoizpen gaitasunari dagokio. Beraz, erabaki estrategiko edo egiturazkoa da eta enpresaren jarduera denbora epe zabal batean baldintzatzen du. Halere, enpresaren dimentsioaz hitz egiterakoan, komenigarria da zein unitateari buruz ari garen mugatzea: ez da gauza bera, askotan ekoizpen unitate askok (fabrikak, biltegiak, eta abarrek) osatutako enpresaren dimentsio globalari buruz, eta ekoizpen instalazio jakin baten tamainari buruz hitz egitea. Coca-Colak, adibidez, toki ezberdinetan banatutako ekoizpen eta biltegitratze planta asko ditu. Beraz, bi kontzeptu desberdindu beharko ditugu: fabrika edo ustiapenaren dimentsioa (unitate tekniko-ekonomikoa) eta enpresaren dimentsio globala (unitate ekonomiko-finanzarioa eta erabakitze-unitatea).

Enpresaren ekoizpen gaitasunari dagokionean, komeni da gaitasun ideala eta gaitasun erreala edo benetakoa desberdintzea; zentzu honetan, gaitasun ideala, denboraldi jakin batean eta baldintza idealen pean lor daitekeen ekoizpen maila maximoa da, gaitasun erreala benetan erabilitakoa, hau da, baldintza normalen pean lor daitekeen ekoizpen maila maximoa den bitartean. Adibidez, enpresa handi batek egunean 100 bezeroei harrera egiteko gaitasuna eduki dezake, baina 80ri besterik ez badie harrera egiten, benetan erabilitako gaitasuna %80koa dela erranen dugu; horrek, enpresa bere ekoizpen gaitasunaren azpitik dagoela, edo beste modutan esanda, erabili gabeko %20ko gaitasuna dagoela erran nahi du.

Dimentsioa eta eskaria

Bere produktuak kokatzeko merkatuak eskaintzen dizkion aukerek baldintzatzen dute enpresaren dimentsioa, enpresa baten helburua, merkatuak eskatutako produktu kopurua, ahalik eta modurik eraginkorrenean eta une egokian asetzea delako. Horregatik, enpresaren egiturari eragiten dion erabaki bat izan arren, eskarian aldaketak eman daitezkeen neurrian berrikusgarria izan behar du beti.

Enpresen dimentsioa neurtzeko irizpideak

Banan bana hartuta osoak ez badira ere, enpresen dimentsioa neurtzeko gehien erabiltzen diren irizpideak honako hauek dira:

1. Langile kopurua. Irizpide honen arabera, 10 langile baino gutxiago dituzten enpresak mikroenpresak dira, 10 eta 50 langileen artean dituztenak txikiak dira, 50 eta 250ren artean dituztenak ertainak eta 250 baino gehiago dituztenak handiak dira.

2. Salmenta edo diru-sarreraren kopuru. Negozio bolumena edo fakturazioa ere deitzen zaio eta, aurrekoarekin batera, irizpide erabiliena izaten da.

3. Ekoizpen bolumena edo ekoizpen gaitasuna. Enpresa batek, dituen produkzio faktore guztiak erabiliz, lortu dezakeen ekoizpen maila da. Adibidez, frigorifiko enpresa baten ekoizpen gaitasuna, dituen baliabide guztiak erabiliz, lor dezakeen frigorifiko kopurua da. Egunean 2.000 frigorifiko ekoizten ahal baldin baditu eta, adibidez, 1.700 produzitzen baditu, ekoizpen gaitasuna azpierzarabilita dago.

4. Norberaren baliabideak edo ondare netoa, hau da, bazkideek ekarritako kapitala gehi enpresak metatu dituen erreserbak.

5. Funtzionamenduan dauden baliabide osoak (aktibo osoa), zeinen barruan dauden bai norberaren baliabideak (bazkideek ekarritakoak), baita besterenak ere (maileguetatik eratorriak).

3.4 ENPRESAREN HAZKUNDE PROZESUA.

Enpresek hasierako kokapena eta bere instalazioen tamaina eta gaitasuna nola aukeratu behar duten ikusi dugu. Gero, enpresak instalazio berriak irekitzea, daudenak birkokatzea, tamaina eta gaitasuna aldatzea edo, zergatik ez, negozio lerro berriak irekitzea interesatzen ote zaion erabaki dezake. Enpresa kezka hauek planteatzen dituenean, bere hazkundera kuestionatzen ari da. Enpresa erakunde dinamikoa da eta bere joera, estrategia ezberdinen bidez, haztea da. Baina, zeintzuk dira aukerak eta nola ematen da hazkundera hori?

Ezagupen hauek ezinbestekoak dira enpresa modernoa ulertzeko.

3.4.1 Aldaketa indarrak.

Garatutako herrialdeetako enpresak nola hazi diren aztertuz gero, pareko hainbat eredu aurkituko ditugu. Aldaketa indar batzuk daude, eta horiek bultzatzen dute enpresaren garapen eta hazkundera:

1. ALDAKETA TEKNOLOGIKOA.

Hasiera batean, ekonomia batean non eskulangintza prozesuak nagusiak ziren eta non komunikazio eta garraiobide azpiegiturak oso gutxi garatuta zeuden, enpresa txikiek, metodo eta produktu tradizionalak zituztenek (betikoa betiko moduan egiten zutenek) eta tokiko merkatuetara mugatzen zirenek ere, bizirik irauteko aukera zuten.

Pixkanaka-pixkanaka, aldaketa teknologikoek egoera hori aldatu izan dute. Alde batetik, industria berrikuntzak, seriean ekoizteko teknika berriek eta tresna automatizatuen eransketak, ekoizpena handitzen eta dibertsifikatzen lagundu zieten enpresei, baita aleko prezioa gutxitzen ere (tamainaren handitzean oinarritutako eskala ekonomiak). Kostu gutxitze horrek, garraio eta komunikazioaren aurrerapenarekin batera, urrutiagoko merkatuetan lehiatzeko baldintzak hobetu zituen.

Gainera, Hirugarren Industri Iraultza deitutakoa bizitzen ari gara, informazio eta komunikazio teknologien bultzada handiarekin zer ikusirik duena eta munduko merkatu osoetara enpresen sarbidea ahalbidetu duena.

2_KONTSUMITZAILEEN INGURUKO ALDAKETAK.

Informazio gutxi eta gustu estandarrak zituzten kontsumitzaileei zuzendutako masa produktotik abiatuta, gaur egun selektiboa izatea da kontsumitzaileen portaeraren ezaugarria, beren beharren asekontza "pertsionalizatua" bilatzen duten formazio handiagoko pertsonak direlako. Horren froga, gaur egun zenbait produktuk duten dibertsifikazioa da (elikagaiak, kosmetikoak, arropa, bidaiak, eta abar).

Enpresek aukera dute handitzeko dibertsifikazio eta produktu berrien eskaintza eginez, edo homogeneotasun falta aprobeztatuz merkatu berrietan sartuz, kontsumitzaileen erosketa ohituretan (eta, beraz, bizitza estiloetan) aurkitutako aldaketei aurreratuz, aldaketa horiek probokatuz edo, soilik, jarraituz.

3_MERKATUEN GARAPEN ESPAZIALA.

Aurrerapen teknologiko eta garraio eta komunikazio aurrerapenei esker sortutako eskalako ekonomiei merkatuen irekitze geroz eta handiagoa batu behar zaie; batik bat XX. mendeko azken herenetik aurrera (neoliberalismoa). Alderdi horiek guztiak batzen direnean, enpresak konturatzen dira tokiko merkatuak, eta baita herrialdekoak ere, txiki geratzen zaizkiela, eta, hala, beren eragin eremua zabalduko dute merkatu berrien bila, baita herrialdetik kanpo ere. "Espazio" aldetik handitzea da helburua (aukera).

4_ANTOLAKUNTZA GARAPENAK.

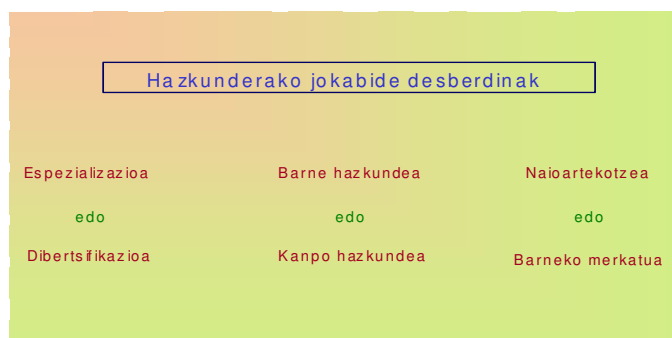
Berrikuntza ez dagokio alderdi teknologikoari soilik, bestelako ezagutza batzuei buruzkoa ere izan daiteke: kudeaketarako teknikak, zuzendaritzarako trebetasunak, antolakuntza garapenak, egiten jakitea (Know-how)...

Antolakuntza garapenei esker, geroz eta enpresa handiagoak zuzendu daitezke. Gaur egun, antolakuntza eredu konplexu berriak sortzen dira enpresa munduak pairatzen dituen aldaketa sakonei aurre egiten saiatzeko eta beren helburu nagusia da gorabehera jakinen aurrean erantzuteko gaitasuna hobetzea eta baita ingurune aldakorretara egokitzen jakitea ere,

3.4.2 Hazkunde estrategiak.

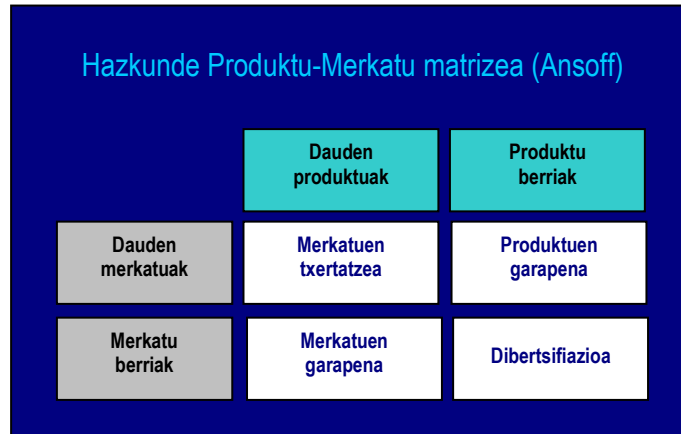
Aldaketa indarrek, enpresetan hazkundearen bidezko garapenerako bokazioa sortarazi dezaketen erronka eta aukerak aurkezten dituzte.

Hazkunde hori norabide ezberdinetan bidera daiteke, hurrengo galderei enpresak emanen dien erantzunaren arabera:



3.4.2.1 Espezializatu edo dibertsifikatu?

Beren garapenean, enpresak bi modutara haz daitezke: espezializazioaren bidez edo dibertsifikazioaren bidez. Ansoff-en edo produktu/merkatu matrizeak, hazkundera izateko aukera ezberdinak biltzen ditu:



ESPEZIALIZAZIO bidezko hazkundera. Enpresak bere ahaleginak areagotuko ditu bere ohiko produktuetan eta, horretarako, produktu horiek hobetu, eta salmentak handituko ditu, bai egungo merkatuetan, bai merkatu berrietan.

- a. Merkatuen txertatzea: Enpresaren helburua haztea izango da, bai bere ohiko bezeroekin salmentak handituz edo bai bere ohiko produktuentzat bezero berriak bilatuz. Hala, enpresari hainbat aukera agertuko zaizkio; esate baterako:

- Bezeroengan produktuaren erabilera areagotzen saiatzea

salmentarako eskainitako unitateen tamaina handituz: litro bateko esne kaxak 6 kaxako sortetan jartzea; bi litroko Coca-Cola edo 6 potoko sortak; familientzako tamainak elikagaietan, garbiketarako gaietan, banakoaren garbiketarako gaietan...

produktuari ezaugarri gehigarriak erantsiz: arropa leungarrietan, geletan eta gorputzerako kremetan tapoi dosifikatzaileak; sakelako telefonoetara mezuak bidali, eta orain, baita argazkiak bidali ere...

produktuarentzako erabilera gehiago sortuz: erabilera askotako garbiketara gaiak; jakiak prestatzeko esnegaina, jogurtak eta Coca-Cola...

- Enpresa lehiakideen bezeroak erakartzen saiatu

iragarki kanpainen bidez edo dastatzeko aukera, doako erakusgarriak, deskontu txartelak... hau da, sustapen ahalegina

edo

Lehia abantailaren bat lortuz: produktu bereizketa handiagoa, prezio baxuagoak...

- b. Merkatuen garapena: Enpresa saiatuko da ohiko produktuak merkatu berrietan txertatzen,

bai ingurune geografiko berrietan

Enpresaren ekonomia

bai merkatu beraren segmentu berrietan: Johnson's xanpua eta gainerako produktuak haurrentzako merkatutik helduentzako pasatu ziren; gauza bera gertatu da donuts-ekin eta Kellogs gosaritarako laboreekin ere.

- c. Produktuen garapena: Enpresak bere gaur egungo bere merkatuan mantenduko da, baina ohiko produktuekin harremanetan dauden edo haien osagarri diren beste produktu batzuk ere ekoitziko ditu. Besteak beste esne onduak, "bifidusa" duten jogurtak, zelulitisaren aurkako kremak eta auto "monobolumenak" dira enpresak nola handitzen diren, beren produktu sorta nola areagotzen duten eta berrikuntza irudia nola eskaintzen duten adierazten dutenak.

DIBERTSIFIKAZIO (ASKOTARITKOTZE) bidezko hazkundera: Enpresaren ibilbidearekin nolabaiteko haustura suposatzen du, merkatu eta produktu erabat berrietatik abiatuta garatzen delako. Hau da hazkunde estrategia arriskutsuena.

Dibertsifikazioari buruz hitz egitean komenigarria da hauen artean desberdintzea:

- a. Dibertsifikazio heterogeneo edo harremanik gabea. Produktu berrien eta zaharren artean ez dago inolako harremanik. Aukera errentagarriak ustiatzea da helburua, nahiz eta enpresako gainerako jarduerekin inolako loturarik ez izan. Adibidez: perfumeen merkatuan txertatzen den arropa enpresa bat (Don Algodon, esate baterako).

Egun, zalantzan jartzen da mota honetako askotarikitzea.

- b. Dibertsifikazio homogeen edo harremanduna. Produktu berrien eta zaharren artean lotura edo antzekotasunen bat dagoenean ematen da: teknologia bera, merkaturatzeko sistema bera eta abar.

Adibideak:

- Enpresa berak elkarren artean osagarriak diren bi produktu ekoitz ditzake: hortz eskuila eta pasta (merkataritza harremana).
- Sukaldeak eta labeak ekoizten dituen enpresa batek mikrouhinak ekoiztea erabaki dezake (harreman teknologikoa).
- Kafe solublea ekoizten duen enpresa bat esnekien merkatuan murgil daiteke (produktu osagarria), eta, era berean, kakao solublea ekoizten has daiteke (ordezko produktua).
- Coca-Colak, bere ohiko freskagarri gasdenez gain, merkatura gasik gabeko frutazko freskagarriak ateratzea erabaki zuen, baita tonika ere, eta orain ura atera du (Bonaqua). Hori guztia dauzkan bide teknologiko eta banaketa sistemai etekina ateratzeko.

❁ DIBERTSIFIKAZIO EREDU BAT: INTEGRAZIO BERTIKALA.

Integrazio bertikala. Kontzeptua.

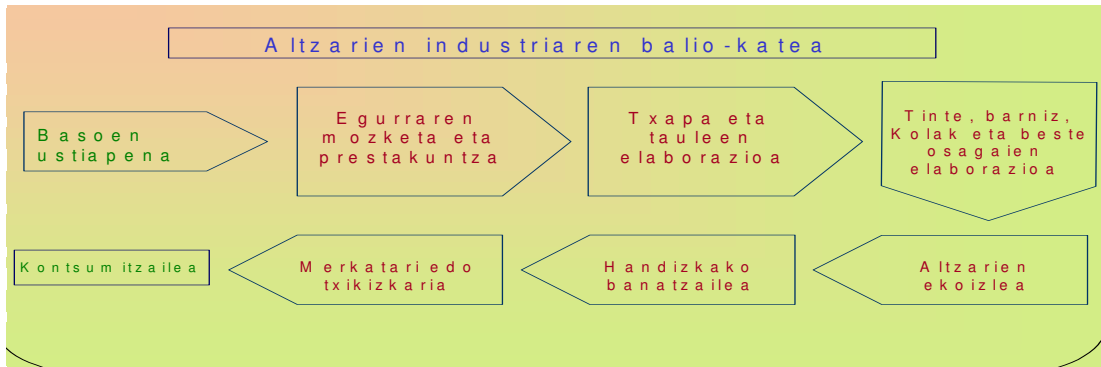
Enpresaren jatorrizko jardueren aurreko edo ondorengo ekoizpen aldiak aurrera eramateko instalazioak lortu edo eraikitzeke ekintza edo erabakia. Horrekin, enpresak bere gain hartuko ditu txertatzen diren aldi osagarri horien gidaritza eta koordinazioa.

Askotarikitze ez harremandunaren eredia da; izan ere, enpresaren barnean txertatzen ditu bere jarduera nagusitik at dauden bestelako jarduerak.

Atzerako integrazioa / Aurrerako integrazioa.

Edozein produktu ekoizteko prozesuak hainbat aldi ditu, altzariaren industriako balio-katearen taulan ikus dezakegun bezalaxe. Kate horretan, enpresak erantsitako balioa beste

katebegi bat da, eta beste enpresa batzuek ere hartu behar dute parte: lehengaiak lortzea da lehen pausoa, eta kontsumitzailearengana iristea azkena.



Balio-kate honetan, aldi-etako batean espezializa daiteke enpresa edo aurreko edo ondorengo jarduerak gehi ditzake:

Enpresa bilakatzen bada bere buruaren hornitzailea, hau da, atzera eginez gehitzen badizkio bere jarduerari balio-katearen aldiak, ATZERAKO INTEGRAZIOAZ hitz egin beharko dugu.

Adibideak:

Edari freskagarriak egiten dituen enpresa bat beirazko ontziak ekoizten hastea. Enpresa, erosi beharrean, produzitzen hasten da. Hala, enpresa askotarikitzen ariko da, eta atzerako integrazio bertikala emango da.

Autoak ekoizten dituen enpresa bat altzairua ekoizten hastea.

Kontserba industria bat potoak ekoizten hastea.

Enpresa bere buruaren bezeroa bilakatzen bada, hau da, aurrera eginez gehitzen badizkio bere jarduerari balio-katearen aldiak, AURRERAKO INTEGRAZIOAZ hitz egin beharko dugu.

Adibideak:

Arropak ekoizten dituen ehungintza enpresa batek bere denda katea irekitzea erabakitzea.

Irina ekoizten duena ogia, opilak, madalenak eta galletak egiten hastea.

Arraroak dira integrazio osoko kasuak; oro har, integrazio maila handiagoa edo txikiagoa ematen ohi da. Hain da horrela, non ezein enpresak ez duela bere kasa behar duen guztia egiten, eta, ondoren, ekoiztutakoa merkaturatu egiten du. Haatik, zenbait enpresa oso-oso urrutira iritsi dira beren integrazio prozesuan:

Espanian, CALVO kontserba enpresak, esaterako, hegaluzearen prozesu osoa integratu du, azken emaitza lortu arte. Bere ontzidiaz sortzeaz gain –horrek hornidurak ziurtatzen dizkio–, behar dituen potoak ekoizten dituen kontserba enpresa bakarra da Espainian. Horri guztiari esker, ekoizpenaren maila guztietan jarduteko aukera dauka: lehengaiak lortu, osagaiak ekoizti, eraldaketak egin eta potoetan sartu.

Espanian, halaber, integrazio bertikal osoaren ezin hobe dago:

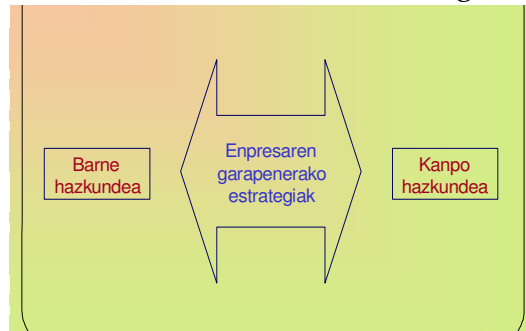
INDITEX: Negozio eredu malgu eta integratua



adibide

3.4.2.2 Barne edo kanpo hazkundera?

Enpresaren garapenerako estrategien inguruko ezaugarri orokor horiek kontuan izan ondoren, eta strategiaren bat hautatu ostean, beste fase edo aldi bat dugu: estrategia martxan nola jarri behar den erabakitzea. Horretarako, bi aukera ditugu:



KONTZEPTUAK

- Barne hazkundera edo hazkunde organiko edo naturala. Enpresaren barnean inbertsioak gehituz egiten dena, modu horretan, bere ekoizteko eta saltzeko gaitasuna areagotuko duelarik.
- Kanpo hazkundera edo enpresa kontzentrazioa. Beste enpresa batzuk erosi, haiei batu edo haiekin elkarlanean jardutea. Beraz, beste enpresa batzuk eskuratzeak, haiekin batzeak edo itunak sinatzeak ekarriko du kanpo hazkundera. Horrek guztiak enpresa kopurua gutxitzea ekarriko du, eta mantentzen direnen tamaina handitzea.

Hasierako fase batean, hazkundera barnekoa izaten da. Hala ere, enpresak tamaina esanguratsua lortzen duenean, barne hazkunderarekin batera kanpo hazkunderako aukera ere ageri izaten da; betiere, beste enpresa batzuekin lotuz edo elkarlanean hasiz.

ENPRESEN KONTZENTRAZIO MOTAK

1. Eskuratzeak.

- XURGATZEGATIKO fusioa. Enpresa batek beste bat eskuratzen duenean. Horrek halabeharrez dakar eskuratu den enpresaren desagertzea (Vodafone-Airtel).
- PARTE-HARTZEA. Enpresa batek beste sozietate batzuen akzioetako zati bat eskuratzen duenean (nortasun juridikoa galdu gabe). Parte-hartze horrek kontrol nagusia (kapital sozialaren %50 baino gehiago) edo kontrol minoritarioa (%50 baino gutxiago) ekar dezake.

Sortutako taldeak holding izena hartuko du baldintza hauek betez gero: parte-hartze hori "matrize" izeneko enpresa baten bidez egiten bada, eta horrek beste enpresa "filial" batzuen %50 baino gehiago eskuratzen bada; bere helburua izango da horietan hartzen diren erabakiak kontrolatzea.

2. Fusio hutsa. Pare bat enpresa edo gehiago desagertuko dira, bakar bat sortzeko, eta hari emango diote beren ondarea. Adibidez, Pryca + Continente = Carrefour; BSCH, BBVA, BBK eta abar.
3. Itunak (aliantzak). Elkarlanarekin eta enpresa sareen osaketarekin ere lor daitezke enpresak batuz lortzen diren abantailarik gehienak.

Itun estrategikoaren kontzeptua. Beren independentzia juridikoari eusten dioten enpresen artean epe luzerako hitzartzen duten elkarlan ituna. Itun horrek beraien jardura guztiei edo

batzuei eragingo die. Finean, bi enpresa independenteren edo gehiagoren arteko elkarlan modu bat da; partekatutako kontrola eta etengabeko elkarlana dakartza berarekin.

Itunek hartzen dituzten legezko formak.

- Esportazio kontsortzioa. Sektore berdinean bere jarduera burutzen duten bi edo enpresa gehiagoren arteko ituna, beren kanpo merkatuak elkarrekin garatzeko.
- Joint-ventures. Normalean, herrialde desberdinetako enpresen arteko elkarlanean jarduteko estrategiak. Formula honen bidez, batik bat, banaketa sareak partekatzea bilatzen da, bai alde biko merkatuak irekitzeko, bai elkarrekin hirugarren herrialde batera joan eta merkatuen berri emateko. Adibideak: Itun estrategiko bati esker Fagor Etxetresna Elektrikoak Marokon dago, hango Oucrid ekoizlearekin joint-venture bat duelarik; Philips eta Taiwaneko Benq enpresek sortutako biltegitratzen optikorako joint-venture; Peugeot-Citroën eta Hafei produktore txinatarrak sortutako joint-venture Txinako merkatura bideratutako autoak fabrikatzeko.
- ABEE (Aldi Baterako Enpresa Elkarte-Ute). Iraupen mugatua duen egitasmo bat aurrera eramateko, bi enpresa edo gehiagok osatzen duten elkartea. Behin egitasmoa bukatzen denean, elkartea desegin egingo dute. ADIBIDEA: Belateko tunelak, NUP, Iruñeko alde zaharra oinezkoentzako bihurtzea... Nafarroako ETEek osatutako Aldi Baterako Enpresa Elkarteak egin zituen.
- FRANKIZIA (geroz eta indar handiagoa duen elkarlanerako gertakaria).

Kontzeptua

Kontratu bidez lotutako enpresen arteko elkarlan sistema. Kontratu hori dela eta, enpresetako batek (frankiziatzailea) beste bati edo batzuei (frankiziaduna) merkataritza marka edo formula bat ustiatzeko aukera emango die, aldizkako ordainketa batzuen truke. Era berean, ustiaketa hori egiteko beharrezkoa duten prestakuntza, laguntza teknikoa eta ohiko zerbitzuak eskainiko dizkie: frankiziatutakoak enpresako produktuak eskusiban banatzeko erantzukizuna hartuko du, eta horretarako, merkataritza izen bera erabiliko du, baita publizitate eta apainketarako estilo bera ere. Halaber, utzitako markaren ospea mantendu eta handitzeko konpromisoa hartuko du.

3.4.2.3 Nazioartekotu edo barne merkatua?

↳ LEHIA GLOBALA.

Egungo gizartean gertatzen ari den globalizazioaren prozesuak asko lagundu du enpresen nazioartekotze gertakaria zabaltzen. Merkataritza libreko guneak sortzeak eta mugak desagerrarazteak merkatuen atea ireki dizkie zeinahi enpresa edo herrialdetako produktuei. Iruñean ekoizten diren Volkswagen autoak Europa guztian saltzen dira. Galleta zorroetan, hainbat eta hainbat hizkuntzatan ageri dira osagaiak; eta horrek argi uzten du herrialde ugarritan barrena banatzen direla. Haatik, Ingalaterrako galletak edo Japoniako musika tresnak erostea kontsumitzaileen gustuen homogeneousatzearen ondorio ere bada.

Globalizazio prozesu honek bide eman die enpresa multinazionaleri: geroz eta merkatu handiagotan dihardutenak, eskalako ekonomia indartsuak dituztenak eta kontsumo masiboari begira ekoizten dutenak. Hala ere, herrixka global batean egoteak eta kontsumoko munduko merkatu integratua izateak ere eragin kaltegarri bat dakarkio gizarteari: desberdintasunen

areagotzea. Izan ere, pertsona ugari merkatu global horretatik kanpo geratzen dira, alboratuta, eta are nabariagoa egiten da Iparraldearen eta Hegoaldearen arteko amildegia.

ENPRESAREN NAZIOARTEKOTZEA.

Tokiko enpresarentzat hedatzeko aukera bat da.

ENPRESAREN NAZIOARTEKO HEDAPENAREN ETAPAK.

a. Zeharkako esportazioak.

Ikuspegi operatibo batetik, zeharkako esportazioa etxeko salmenta da enpresa batentzat (herrialde barnean egiten dena); izan ere, merkaturatze zeregin guztiak beste enpresa edo erakundeek egiten dituzte.

Bitartekari horiek esportatzailearen merkatu berean egoten dira, eta esportazio zeregin guztiak bere esku geratuko dira: enpresaren izenean jardungo du edo bere kasa kanpoko merkatuetan erosi edo birsalduko du.

Bitarteko horiek, oro har, trading konpainia izenarekin ezagutzen dira.

b. Esportazio zuzenak.

Esportatzaile batek jatorrizko merkatutik zuzenean, kanpoko merkatu batean dagoen azkeneko erosle bati saltzea suposatzen du.

c. Hitzartutako esportazioak.

Beste ekoizle batzuekin elkarlana izatea suposatzen du. Bien interesa izango da kanpo merkatuetan salmentak areagotzea. Adibidea dira esportazio partzuergoak, barruko enpresa lehiakideei edo produktu osagarrien lerroak dituztenei, esportazio komun bat aurrera eramateko elkarlanean aritzeko aukera ematen dietena. Partzuergoa enpresa guztien kanpo merkataritza departamentua bezalakoa da, ekintza bateratua eta kostuen murrizketa garrantzitsuak ahalbidetzen dizkiena.

Adibideak: Nafarroako Zaporeak Kontsortzioa. Nafarroarekin lotuta dauden eta ondasunak sortzen dituzten enpresa nafarrak: bertako patxarana, zainzuriak, gibel-oreak, gaztak eta ardoak. Beste adibidea Jabugoaren Partzuergoa da, Huelvako hesteki ezaguna produzitzen duena; urdaiazpiko iberikoa, paleta iberikoak, solomo kaña, saltxitxoia...

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

3.5 MULTINAZIONALAK.

3.5.1 Multinazionalaren kontzeptua.

Zentzu hertsian, honako hau da enpresa multinazionala (EM): herrialde batean baino gehiagotan unitate iraunkorrak dituen enpresa –bai ekoizpenekoak, bai merkataritzakoak—. Beraz, nazioartean jarduera duten enpresak dira, esportazio hutsetik haratago doazenak. Hartzen dituzten beste izen batzuk “transnazionalak” edo “supranazionalak” dira, gobernu eta naziokotasun ezberdina duten herrialdeetan jarduten dutelako.

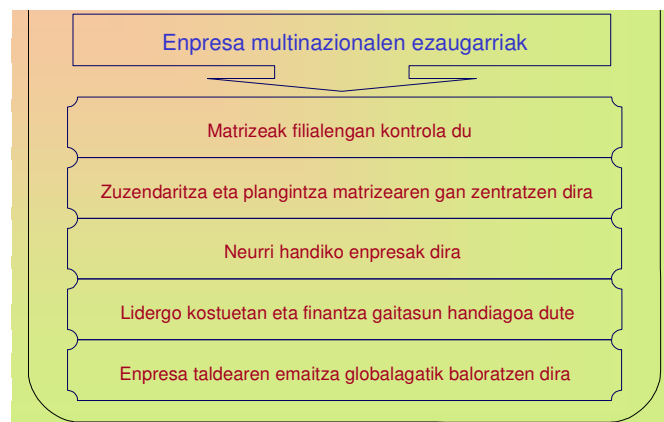
3.5.2 Enpresa multinazionalen ezaugarriak.

Enpresa multinazionalak, enpresa matrize batek eta, munduko herrialde ezberdinetan jarduten duten eta helburu berdinak partekatzen dituzten filial batzuek osatutako konpainiak

dira; jarduera hasi eta konpainiaren kudeaketa kokatzen den Estatuan jatorria duen enpresa, matrizea da, filialak beste Estatuetan jarduteko sortzen diren bitartean.

Gaur egun honako hauek dira enpresa multinazionalen ezaugarriak:

- Matrizeak kontrola du filialengan beren kapitalaren partehartzearen bidez (partehartze osoa edo zatikakoa).
- Zuzendaritza eta planifikazioa matrizearengan zentralizatzen dira; filialek munduko estrategia komunaren diziplina eta egituraren barruan jarduten dute.
- Etengabeko hazkundean dauden dimentsio handiko enpresak dira, eskala ekonomien eta ikerketa eta garapenean egindako inbertsioei esker erabiltzen dituzten teknologia aurreratuenak direla eta, kostu murriztekin ekoizten dutenak.
- Sartze botere handia daukate. Nazio eremuko enpresen parean, EMk sartu eta iraun dezake merkatu jakin baten barruan, bere emaitza globalek babesa ematen diotelarik. Multinazionalak, enpresa arruntak baino maniobra eta erresistentzia gaitasun handiagoa du.
- Emaitzak sortzen dituzte herrialde batean baino gehiagotan eta taldearen emaitzen arabera baloratzen zaie. Filial batzuen emaitza negatiboak, beste batzuen positiboekin konpentsatzen dira, kontuan hartzen dena emaitza globala delarik.
- Jarduten duten herrialdearen sistema politiko eta ekonomikoaren ezagupen perfektua dute. Herrialde batean behin betirako kokatu aurretik, multinazionalak, egoera politiko, ekonomiko eta soziala ezagutzea ahalbidetuko dien ikerketa burutzen dute.



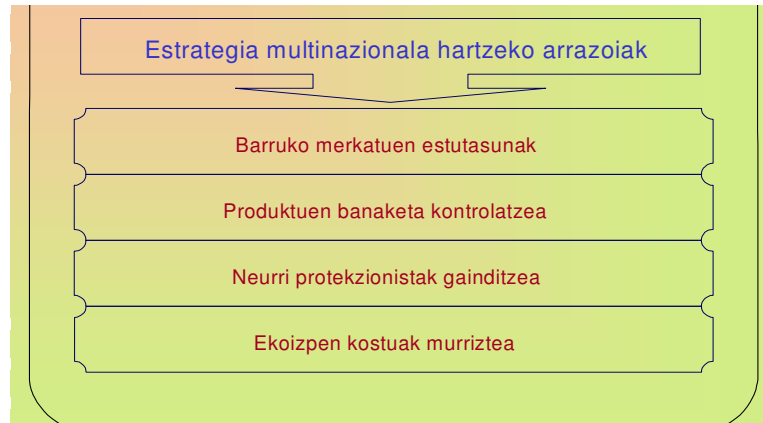
3.5.3 Nazioartekotzearen justifikazioa.

Enpresa bat jarrera multinazional bat hartzera bultzatzen duten arrazoien artean honako hauek nabarmentzen dira:

- Enpresei bere produktuentzako herrialdearen mugetatik kanpo irteera bilatzera bultzatzen dien nazioko merkatuen estutasuna.
- Produktuen banaketa kontrolatzea. EM atzerrian kokatzen dira bertan saldu ahal izateko, beste moduan, bertan presentzia izan gabe sarrera zaila izango luketen merkatuetan sartuz.
- Hesi protekzionistak gainditzea. Globalizazioa existitu arren, oraindik ere zenbait merkatu babestuta irauten dute (muga-zerga, oztopo burokratikoak...). Oztopo horiek gainditzeko,

EMk zuzenean kokatzen dira herrialde horietan edo tokiko enpresaren batekin elkartzen dira.

- Produkzio kostuak murriztea. EMek beren jarduerak herrialde ezberdinen artean banatzen dituzte bakoitzean lortzen dituzte abantailen arabera. Multinazionalak ekoiztuko dute faktoreek kostu baxuagoak (soldata baxuak eta lehengaien ugaritasuna) dituzten herrialdeetan eta beren irabaziak islatuko dituzte zerga txikiagoak dituztenetan.



3.5.4 Enpresa multinazionalen estrategiak.

EM behin sendotuz eta filial asko izanez gero, bi motatako estrategia daude:

- Enpresak kontzentratzen ditu bere fabrikazio plantak toki gutxi batzuetan, non ingeniariak, diseinu eta produkzio jarduerak zentralizatzen dituen eta, handik, gainontzeko mundura esportatzen du. Produkzio faktore beharrezko ugari dituzten herrialdeetan kokatzeak sortzen dituen eskala ekonomia indartsuek, garraio eta banaketa kostuak konpentsatzen dituzte.
- Enpresak bere kokapena zatitzen du, beren ezagupen teknologikotik, antolakuntza gaitasunetik edo markaren iruditik eratorritako abantailak lortzen dituen herrialde guztietan instalatzen delarik.

Adibidea: Chupa-Chups

Chupa-Chups enpresaren nazioarteko arrakastaren gakoa honako hauek izan dira: bere kokapen graduala beste herrialdeetan eta bere espezializazioa produktu bakar batean. 1970 eta 1980an hedapena esportazioen bidez oinarritu zen. Geroago abian jarri zituen lehen banatzaileak atzerrian eta 90ko hamarkadan zabaltzea burutu zuen Errusian, Frantzian, Txinan, Mexikon eta Kolonbian produkzio unitateen instalazioarekin. Chupa-Chups kokatzen den tokietan, orokorrean tokiko bazkide baten eskutik, bere artikuluen zati bat tokiko plantan ekoiztu eta handik beste herrialde batzuetara esportatzen du. Gaur egun, Chupa-Chups 164 herrialde baino gehiagotan dago.

3.5.5 Enpresa multinazionalen abantailak eta desabantailak.

Multinazionalak enpresa handiak direnez, horien zenbait abantaila disfrutatzen dituzte eta, zehazki, honako hauek nabarmenduko ditugu:

- ☉ Erosketetan eskala ekonomiak eta ikasketa eta esperientzia ekonomien lorpena.
- ☉ Baliabideen ugaritasuna.

- ☺ Bai ekoizpen prozesuan, baita enpresaren antolakuntzan eta produktuen merkaturatzean ere, ongi kualifikatutako tekniko espezializatuak dituzte.
- ☺ Zenbateko garrantzitsuak erabil ditzakete ikerketa eta garapenean (I+D).
- ☺ Kostuen lidergoko estrategiak mantendu ditzakete.
- ☺ Merkatuan eragiteko erabakiak har ditzakete.
- ☺ Orokorrean, bere finantzazioa kreditu erakundeekin hobe negoziatzeko aukera dute.
- ☺ Jardueren deslokalizazioa errentagarritasun irizpideen arabera.

Enpresa multinazionalen desabantaileri dagokienean, honako hauek hartu behar ditugu kontuan:

- ☺ Aldaketei azkar egokitzeko gaitasun txikia.
- ☺ Bezeroarengandik urruntasuna.
- ☺ Beste aldetik, ezin dugu ahaztu enpresa multinazionalak helburu nabarmenki ekonomikoa dutela. Hasiera batean, multinazionalak ez dituzte helburu sozialak bilatzen. Bere helburu nagusia ahalik eta irabazi altuena lortzea da, edozein herrialdean jarduten dutela ere. Horregatik, garapen maila baxuagoa duten herrialdeetan kokatzen direnean, bertan aurreikusten dituzten abantaila ekonomikoak, desabantailak baino askoz handiagoak direlako.

3.5.6 multinazionalen erantzukizun soziala.

Ohituraz, enpresa multinazionalak herrialde garatuetan dute jatorria; batik bat, AEBetan, eta, azkenaldian, baita Japonian eta EBko hainbat herrialdeetan ere. Herrialde hartzaileentzat, enpresa multinazionalak txertatzeak abantailak zein desabantailak eduki ohi ditu.

- Abantaila moduan, aipa daiteke atzerriko inbertsioek enpleguaren sorreran izaten duten efektu positiboa, baina, multinazionalen ezarketak, teknologikoki apalagoak diren ETE batzuen desagertzea eragin dezake, enpleguaren gaineko efektu osoa, nulu edo negatiboa izan daitekeelarik.
- Beste abantaila herrialde hartzailearentzat, berarekin batera jarduera ekonomikoaren maila teknologikoaren hobekuntza dakarren teknologia aurreratuaren ekarpena da. Halere, kasu askotan, multinazionalak herrialde aurreratuaren zaharkiturik dagoen eta oraindik errentagarritasuna atera nahi dioten teknologia ekartzen dute. Gainera, kanpoaldetiko mendekotasun teknologikoa sortzen da, ikerketa jarduera propioak ahazten direlako.
- Garapen bidean dauden herrialdeetako kapitalaren premiazko beharrak, kanpoko inbertsioekin zorrotzak ez izatea eragiten du, giza, lan, fiskalitate eta ingurugiro aferetan baldintza oso arinak eskaintzen dizkietelarik. Ohikoak dira baliabide naturalak gain-ustiatu edo haurren lana edo lan baldintza orokorren inguruko giza baliabideak kontuan hartzen ez dituzten multinazionalen kasuak.

Gai polemiko hauen aurrean eta, enpresa multinazionalak herrialdearen ekonomiarengan efektu onuragarriak sor ditzaketela ahaztu gabe, nazioarteko erakunde askok (OCDE, ONU, Europako Kontseilua...), GKE'k eta, geroz eta gehiago, iritzi publikoak, gizartearen eta ingurugiroaren gaineko enpresa multinazionalen jarrera arduratsuagoa eskatzen dute, batez ere, batzutan herrialde hartzaileen krisiaren kontura, beren irabaziak igo eta handitzen jarraitzen dutela ikusten dutenean.

Gai hau konpondu nahian, Jokabide kodeak finkatzen dira. Asmo oneko dokumentuak dira, eta zenbait hitzarmen errespetatzeko borondatea adierazi nahi duten multinazionalak sinatzen dituzte. Oro har, honako hau da helburua: konpainia batek nazioartean herritarrentzako modu egokian eta errespetuarekin jardungo duela bermatzea. GKE'en bidez dugun informazio erabilgarria eta Internetek komunikazio globalaren aukerak modu nabarian handitu dituela eta, geroz eta handiagoa den kontzientzia publikoari aurre egiteko sortzen dira. Argi dago iritzi publikoak pisu handia duela, azken finean, guk geuk osatzen baitugu beren merkatua.

ERANSGARRIA

Kokapenak erabakitzeko metodoak.

Instalazioen kokapena erabakitzeko oinarrizko laguntzarako tresna suposatzen duten metodo asko sortu dira; kokapenaren aukeraketa onak enpresaren helburuak lortzen lagundu dezake, kokapen ezegoki batek eragiketak gaizki betetzea eragin dezakeen bitartean.

Gehien erabiltzen den lokalizatze teknika faktore ponderatuen metodoa da. Indarrean jartzeko pausu batzuk jarraitzen dira:

- Kokapena aukeratzeko nabarmenak diren faktoreen zerrenda bat egitea.
- Enpresaren helburuetan duen garrantzi erlatiboari islatzeko faktore bakoitzari pisu bat esleitzea.
- Faktore bakoitzarentzat eskala bat egitea (adibidez puntu 1etik 10etara, edo 1etik 100era).
- Zuzendariei lokalizazio bakoitza faktore bakoitzerako puntua dezaten eskatzea.
- Puntuazioa bider faktore bakoitzeko pisua egin, eta kokapen bakoitzaren totala kalkulatzeko.
- Puntuazio altuena lortu duen lokalizazioa aukeratzeko.

Ebatzitako ariketa.

Elektragailuen ekoizle batek enpresa hedatu nahi du bigarren instalazio bat eraikiz. Bere bilaketa lau kokapenetara murriztu da, faktore meneratzaileei edo kritikoei dagokienean, denak onargarriak direnak. Lokalizazio zazpi faktoreen arabera lau toki horien ebaluazioa hurrengo taulan agertzen da:

Lokalizazio faktorea	Faktorearen ponderazioa (%)	Aukerak			
		A	B	C	D
1. Lan indarraren erabilgarritasuna.	20	5	4	4	5
2. Bizitza maila.	16	2	3	4	1
3. Garraio bideak.	16	3	4	3	2
4. Hurbiltasuna merkatuetatik.	14	5	3	4	4
5. Hurbiltasuna materialetatik.	12	2	3	3	4
6. Zergak.	12	2	5	5	4
7. Zerbitzu publikoak	10	5	4	3	3

Aukera bakoitzerako puntuazio ponderatua kalkulatu. Zein da kokapen gomendagarriena?

Ebazpena.

$P_i = \sum w_j \cdot P_{ij}$ aplikatuz, puntuazioaren balioak lortzen dira, ondoren ikus daitekeen moduan:

Lokalizazio faktorea	Faktorearen ponderazioa (%)	Aukerak			
		A	B	C	D
1. Lan indarraren erabilgarritasuna.	20	100	80	80	100
2. Bizitza maila.	16	32	48	64	16
3. Garraio bideak.	16	48	64	48	32
4. Hurbiltasuna merkatuetatik.	14	70	42	56	56
5. Hurbiltasuna materialetatik.	12	24	36	36	48
6. Zergak.	12	24	60	60	48
7. Zerbitzu publikoak	10	50	40	30	30
Puntuazioa guztira	100	348	370	374	330

Aurreko taularen ponderatutako puntuazioetan oinarrituta, C kokapena da hoberena, nahiz eta B kokapenak hurbildik segitzen dion.

Proposatutako ariketak.

1. Kubako hiri batean dagoen janari txinatarreko jatetxe bat bigarren lokal bat irekitzeko aukera planteatzen ari da. Hurrengo taulan balizko lau tokiak eta azterketarako kontuan hartutako faktoreen sailkapena, baita bakoitzaren pisua ere agertzen dira. Zein da aukeratu beharreko aukera?

Faktorea	Pisua	Aukerak			
		1	2	3	4
Bertako biztanleriaren etorrera	10	70	60	85	90
Lurraren eta eraikuntzaren kostua	10	85	90	80	60
Oinezkoen fluxua	35	70	60	85	90
Aparkalekuen erabilgarritasuna	25	80	90	90	80
Handitzeko potentziala	20	90	80	90	75

2. Azterketa bat egiten ari da hotel batek kokapen hoberena zein den jakiteko. Adituen batzorde batek balizko lau aukerak aztertu ditu, faktore talde bat eta beren ponderazioak kontuan hartu dutelarik. Analisi honen emaitzan ondoko taulan agertzen dira:

Lokalizazio faktoreak	Ponderazioa	A	B	C	D
Erakargarri turistikoak	0.35	90	75	65	70
Lurren existentzia	0.25	85	80	50	75
Oinarritzko zerbitzuak	0.15	80	70	65	90
Garraiorako erraztasunak	0.12	75	75	70	75
Langileriaren erabilgarritasuna	0.08	90	85	80	75
Eragin ekologikoa	0.05	65	70	75	70

Lagundu adituen batzordea hotelaren kokapena aukeratzeko.

