

**EAE-N ZERBITZU
AURRERATUAK ESKAINTZEN
DITUZTEN ENPRESEN
NAZIOARTEKOTZEAREN
AZTERKETA**

Noren lankidetzarekin egina:

Orkestra
INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DELISTO

2023



Aurkibidea

1. SARRERA	3
1.1. Zerbitzu aurreratuek globalizazioan duten gero eta garrantzi handiagoa	4
1.2. Terminologia eta sailkapenak	5
1.3. Zerbitzu aurreratu enpresak nazioartekotzeko estrategiak	5
1.4. Faktore erabakigarriak eta mugak	6
1.5. Pandemiak zerbitzu aurreratu enpresen nazioartekotzean izan duen inpaktua	7
1.6. Hurbilpen kontzeptuala	8
2. DATUAK ETA METODOAK	10
3. EMAITZAK	12
3.1. Kuantitatiboa	12
4.2. Kualitatiboa	16
4.3. Emaidza kuantitatibo eta kualitatiboak integratzea	21
5. ONDORIOAK ETA GOMENDIOAK	24
ERREFERENTZIAK	26



1. SARRERA

“Zerbitzu aurreratuak” izeneko jarduerak dira, besteak beste, informazioaren eta komunikazioaren teknologien jarduerak (IKTak), ikerketa- eta garapeneko-jarduerak (I+G) eta aholkularitza- eta ingeniari-tza-zerbitzuak. Jarduera horiek garrantzia esanguratsua dute lurraldearen hazkunde eta erresiliencia ekonomikorako, egungo testuinguruan. Elkar lotuta dauden bi alderdi bereziki adierazgarriak dira zentzu honetan: 1) sistema ekonomiko baten epe luzeko gaitasun berritzailea eta jarduna hobetzea, ezagutzak eta berrikuntzak zabaltzeko ekarpena egiten baitute kalitate handiko giza baliabideak eta teknologikoak erabiliz; eta 2) lurraldearen ingurumen-jarduera hobetzeko ekarpena egitea, isurpen baxuko jarduerak direlako eta beste sektore batzuetan trantsizioa egiten lagundu dezaketelako.

Hala, zerbitzu aurreratuen sektore dinamikoa erabiliz balio erantsi handiagoa sortu ahal izango da, produktibitatea handitu, kalitatezko enplegua sortu eta nazioartean modu dibertsifikatuan sartu.

Aipatutako azken alderdiari dagokionez, KIBS enpresen –ezagutza zerbitzu intentsiboak– jardueran export-premia izateak duen ebidentzia enpirikoa agerikoa izan arren, jarduera horien nazioartekotzea oraindik “disimulatuta” dagoen gaia da. Hala ere, McKinsey Global Institutek nazioartekotzeari buruz egindako azterketa batek adierazi du zerbitzuen merkataritza internazionala ondasunena baino % 60 azkarrago handitu dela, merkatuak liberalizatzeko neurrien; zerbitzu batzuk distantzian eskaintzea ahalbidetzen duten aurrerapen teknologikoen; eta zerbitzuen outsourcingaren hazkundearen ondorioz.

Praktikan, nazioarteko merkatuetan sartzea ez da txikieria enpresentzat, kudeatzeke dauden mugak daudelako oraindik eta auzi batzuk ikertu egin behar direlako. Hain zuzen ere, beharrezkoa da Euskadin nazioartekotutako zerbitzu aurreratuen enpresen ezaugarriak, estrategiak eta jokabideak aztertzea.

Hori guztia dela eta, azterketak ekarpena egin nahi du zerbitzu aurreratuen enpresen nazioartekotzea eta dituzten arazoak hobeto ulertzeko. Zehazki, emaitzen bitartez zerbitzu aurreratuen enpresen nazioartekotzearen jokabideak eta faktore erabakigarriak erakutsi nahi dira, baita prozesu horretan aurkitzen dituzten muga eta zailtasun horiek argitu ere. Zerbitzuen nazioartekotzerako sarrera

Atal honen helburua da zerbitzu aurreratuen nazioarteko hornikuntzaren inguruan dauden alderdi kontzeptual nagusiak labur berrikustea eta ondorengo azterketa enpirikoa bideratzekoa hurbilpen-marko kontzeptuala (1. eskema) definitzea.



1. eskema. Eskema kontzeptuala



Iturria: Guk egina

1.1. Zerbitzu aurreratuek globalizazioan duten gero eta garrantzi handiagoa

Zerbitzuen sektoreak du pisu nagusia garatutako ekonomien jarduera ekonomiko domestikoetan eta handitzen ari da pisu hori gainera. Horri tertziarizazioa edo "zerbitzuen ekonomia berria" izena jarri zaio. Hala ere, jardueraren berezko ezaugarri jakin batzuk direla eta, zerbitzuen nazioarteko merkataritza nazioarteko merkataritzaren % 20 soilik da; nahiz eta goranzko joera irmoa den eta erantsitako datuek barne-heterogenotasun handia estaltzen duten. Gainera, zerbitzu aurreratuen kasuan, bai 2008-2012ko finantza-krisian, bai pandemian, nazioarteko merkataritza-jarduerak errelisientzia erakutsi dute. Hala ere, zerbitzu aurreratuen sektorea lurraldearen lehiakortasuna sustatzeko eta mantentzeko duen indarrarengatik nabarmentzen da, gaitasun berritzailea hobetzearen bitartez, eta, bestalde, epe luzeko sistema ekonomikoaren jarduerarengatik ere nabarmentzen da. Hori beste sektoreei ematen dien laguntzarekin gauzatuko da; izan ere, ezagutzak eta berrikuntzak zabaltzeko ekarpena egiten dute, kalitate handiko giza baliabideak eta baliabide teknologikoak erabiliz (Conti et al. 2010). Adierazgarria da; izan ere, egungo testuinguruan, berrikuntza hazkundearen ekonomiako funtsezko zutabea da.

Zerbitzuen nazioartekotzearen hazkundera (eta zerbitzu aurreratuen segmentuarena zehazki) sustatzen ari diren hiru joera aipa litezke: zerbitzuen merkataritza liberalizatzea, aurrerapen teknologikoak eta *outsourcing*.

Lehenik eta behin, 1995eko GATS tratatuak zerbitzuen merkataritzarako muga esplizituak kendu zituen eta horrek erraztu eta sustatu egin du zerbitzuak nazioarteko merkatuetan hornitzea, baita zerbitzu horiek eskaintzeko baimenduta dauden profesionalak mugitzea ere.

Bigarrenik, aurrerapen teknologikoei esker, zerbitzuak digitalki eta urrunetik exekutatu daitezke. Hain zuzen ere, teknologia horiek aukera ematen dute zerbitzuaren kontsumoa eta ekoizpena bereizezinak izatetik eratorritako mugak gainditzeko (heine batean); hau da, zerbitzua eskaintzeko hornitzailea fisikoki bertan egon behar izate hori. Globalizazioaren eraginei eta nazioarteko merkataritzaren izaeraren aldaketari esker aurrerapen berri horiek aplikatu ahal izan dira, eta kanpo-schock batzuen ondorioz, besteak beste COVID-19aren pandemiaren ondorioz, aldatu egin dira norbanakoek eta enpresek teknologia berrien erabilerari dagokionez dituzten jarrerak.



Hirugarrenik, nabarmentzekoa da enpresek beren ekoizpena hobetzeko egiten duten outsourcingaren goranzko joera nabarmentzea. Aurretik aipatutako teknologiak eskaintzen dituen aukerei esker, aukera asko sortzen dira balio-kateko jarduerak bereizteko, eta gero eta enpresa gehiagok erabakitzen dute jarduerak azpikontratatzeko, esaterako, sareen kudeaketa, instalazioak edo existentziak, bezeroen arreta eta salmenta osteko zerbitzuak edo garapen teknologikoak eta softwarearenak.

1.2. Terminologia eta sailkapenak

Zerbitzu orokorren zein zerbitzu aurreratuen operazio-heterogenotasun eta heterogenotasun funtzional altua direla eta, anbiguotasun handia dago terminologian eta kontzeptuen mugaketan.

Alde horretatik, literaturak egiten du kapitalaren zerbitzu intentsiboen (esaterako, ostalaritza, garraioa, etab.) eta ezagutzaren zerbitzu intentsiboen (*knowledge-intensive services*) arteko lehen zatiketa handia (Contractor et al., 2003). Bigarren talde horren barruan, ezagutzaren zerbitzu intentsiboetan, hein handi batean gainjarri egiten diren bi terminologia nabarmentzen dira eta horregatik komeni da argitzea.

Alde batetik, zerbitzu profesionalak eskaintzen dituzten enpresak daude (PSF edo professional service firms ingelesez). Enpresa horiek bezeroei irtenbide kustomizatua ematen dieten enpresak dira, beren profesionalen ezagutza adituan oinarrituta, eta lau PSF mota daudela esan daiteke: *klasikoak* (auditoriak, ingeniariak, abokatu-langelak, etab.) lanbide tradizional eta arautuetakoak; *neoPSFak* (aholkularitza, publizitatea eta marketina, etab.), lanbide modernoagoak eta araudi profesionalaren mende ez daudenak; *teknologia garatzaileak*, zientzialariak, ingeniariak edo teknikoak dituzten enpresak eta irtenbideak garatzeko ekipamenduan inbertsio handiagoak egin behar dituztenak (esaterako, softwarea, teknologia, I&D); eta, azkenik, campus profesionalak, *ospitaleak edo unibertsitateak* barne hartzen dituztenak.

Bestalde, KIBS edo *knowledge-intensive business services* zerbitzuak daude. Beste enpresa batzuei zerbitzuak eskaintzen dizkieten enpresak dira, eta langileen ezagutzarekiko mendekotasun handia dute. Ian Miles KIBSen arloko egile ezaguna da eta KIBSak hiru azpimultzotan bereizten ditu: *P-KIBSak* (KIBS profesionalak, hala nola aholkularitzak, auditoriak eta lege-zerbitzuak, etab.); *T-KIBSak* (KIBS teknikoak eta zientifikoak, hala nola ingeniariak, I+Geko jarduerak, zerbitzu informatikoak, etab.); eta *C-KIBSak* (KIBS sortzaileak edo sormen intentsiboa dutenak, besteak beste, diseinua, arkitektura, etab.). Azken enpresa-mota hori gainjarri egiten da gero eta indar handiagoa hartzen ari den beste kontzeptu batekin, *industria kultural eta sortzaileekin*.

PSF eta KIBSen artean dauden desberdintasun teorikoetatik harago, bigarren sailkapenak abantaila bat du KIBSen azpikategoria bakoitzarentzat jarduera-kodeen zerranda jasotzen duelako. Hain zuzen ere, kontu nazionalerako estatistiketan horrela aztertu dira tradizionalki jarduera horiek. Zehazki, Miles eta bestek (2018) kodeen zerranda bat proposatzen dute hiru KIBS motentzat, Europako jarduera ekonomikoari buruzko nomenklaturaren arabera (NACE).

1.3. Zerbitzu aurreratuen enpresak nazioartekotzeko estrategiak

Enpresak nazioartekotu egiten dira merkatu, baliabide (ezagutza barne), efizientzia edo erosteko aktibo estrategiko berriak bilatzeko. Hala ere, manufaktura-enpresen azterketatik eratorritako arrazoi horiek ez dira zertan berdin aplikatu zerbitzuen enpresetan. Esaterako, zerbitzu aurreratuen enpresek zailtasunak dituzte eskala-ekonomiak lortzeko; beraz, ez dirudi nazioartekotzea efizientzia bilatzearen ondorioa izango denik. Halaber, tradizionalki aintzat hartu da zerbitzu aurreratuen enpresek bezero estrategikoen nazioartekotzea arrazoi propioengatik baino zerbait gehiagotatik jarraitzen dutela, baina enpresen arrazoiek ere bilakaera izaten dute nazioarteko merkatuetan izandako esperientziaren arabera. Zerbitzu aurreratuen enpresak, nazioartekotze jasagarria dutenak eta nazioartekotze hori desiragarria ez den baldintzak dituztenak nazioartekotzera bultzatzen dituzten arrazoiaren gaineko ezagutza falta da oraindik.



Bestalde, zerbitzu aurreratuen enpresek nazioartekotzeko dituzten moduei dagokienez, zerbitzuen nazioarteko merkataritzari buruzko 1995eko GATS nazioarteko hitzarmenaren arabera, zerbitzuak mugaz gaindi hornitzeko lau modu daude:

1. 1. modua: beste herrialde bateko bezero bat jatorrizko herrialdetik mugitu gabe hornitzea zerbitzua, hau da, birtualki (zerbitzuaren outputa esportatzea).
2. 2. modua: kontsumitzeko bidaiatu duen bezeroak zerbitzu bat kontsumitzean enpresaren jatorrizko herrialdean (esaterako, turismoa edo goi mailako hezkuntza).
3. 3. modua: zerbitzua beste herrialde batean eskaintzea enpresa herrialde horretan ezarriz.
4. 4. modua: zerbitzua beste herrialde batean eskaintzea enpresako langile batzuk herrialde horretara lekualdatuta (zerbitzua eskaintzeko pertsonak esportatzea).

Egile batzuk berretsi dute zerbitzu aurreratuen enpresek haien ezagutza babestu behar dutela; hortaz, hobe da kanpoan ezarpenak izatea. Hala ere, praktikan, ikus daiteke enpresa askok sareen eta aliantzen, frankizien edo proiektuentzako behin behineko bulegoen bitartez jardutea erabakitzen dutela. Azken batean, bidea dago egiteke oraindik zerbitzu aurreratuen enpresentzako jarduteko modurik egokienak zein diren ulertzeko, zer baldintzatan eta zergatik.

1.4. Faktore erabakigarriak eta mugak

Nazioartekotzearen faktore erabakigarriak eskaintzaren eta eskariaren arabera sailkatu daitezke (edo barne- eta kanpo-faktoreen arabera). Alabaina, nabarmentzekoa da zerbitzuak esportatzen dituzten ETE-en kasua ez dela behar bezala jorratu, manufakturen ETEkin alderatuta; izan ere, emaitzak ez dira hain erabakigarriak faktore horien eraginari dagokionez.

- **Eskaintzaren faktore erabakigarriak**

Lehenengoen artean daude enpresen tamaina eta finantzatzeko duten gaitasuna; berrikuntzaren maila (produktuaren bizi-zikloaren ikuspegian eta arrakala teknologikoan oinarrituta) nazioarteko bezeroei hornitzeko eskuragarri dagoen giza kapitala eta harremanen kapitala; eta produktibitatea (kostu finko eta aldakor gehiago kudeatzeko aukera ematen du).

Beste alderdi garrantzitsuetako bat da kudeatzaileek edo bazkide jabeek nazioarteko esperientzian duten gaitasuna. Alderdi hori garrantzitsuagoa da bazkideek kudeaketaren ezagutzarik edo esperientziarik ez dutenean, hala nola kultur eta sorkuntza enpresen kasuan edo beste lanbide batzuen kasuan.

- **Eskariaren faktore erabakigarriak**

Eskariaren faktore erabakigarrien artean helmuga-merkatuaren ezaugarriak nabarmentzen dira nagusiki, tamainari, sofistikazioari, lehiaketa-mailari eta prezioei dagokienez (malgutasuna, aldaketa-mota, etab.).

- **Nazioartekotzerako mugak edo erronkak**

O'Higgins, Andreeva & Aranburu-Goyak (2021) egindako azterketa baten arabera, 10 dira zerbitzu aurreratuen enpresek nazioartekotze-prozesuan izaten dituzten erronkak edo mugak (ikusi 1. taula).



1. Taula Zerbitzu aurreratuen enpresak nazioartekotzeko erronkak

#	Erronkak [Challenges]
1	Kustomizazioaren eta estandarizazioaren arteko oreka Eskaintako zerbitzuen iraunkortasunaren (estandarizazio jakin bat) eta merkatuen tokiko beharretara egokitzearen arteko oreka bilatzea.
2	Erakundeen konplexutasuna Herrialdeen arteko araudi desberdinetara egokitzea eta/edo lanbide baten barruan dauden desberdintasunetara egokitzea (balioak/ ohiturak/ ezagutzak...).
3	Nazioartekotzeko baliabideak izatea Nazioartekotzeko pertsonak izatea (beharrezko gaitasun eta ezagutzekin) eta/edo erakartzeko eta atxikitze gaitasuna izatea.
4	Banatutako ezagutzaren kudeaketa Enpresak munduan dituen lekuetan zehar banatutako ezagutza kudeatzea hainbat tresnaren bitartez, transferitzeko eta/edo partekatze.
5	Kalitatearen seinaleztapena eta ospea Markaren irudia / tokiko merkatuetako ospea sortzea enpresa ezezaguna denean.
6	Nazioarteko bezeroekin harremanak ezartzea Nazioarteko bezeroekin harremanak sortu eta kudeatzea, haien konfiantza lortzeko, haien hornitzailea izateko eta proiektu/zerbitzuetako parte-hartzea arrakastaz kudeatzeko.
7	Zerbitzuak transferitzeko ezintasuna Zerbitzuak nazioarteko merkatuen beharretara egokitze gaitasuna.
8	Nazioarteko zerbitzuen errentagarritasuna Zerbitzu aurreratuen enpresen kostuen egitura dela eta, nazioartekotzeetatik (adibidez, bidaietatik) eta tarifen arteko desberdintasunetatik eratorritako kostu gehigarriek nazioarteko zerbitzuen errentagarritasuna zaildu dezakete.
9	Muga linguistikoak eta kulturalak Muga linguistiko eta kulturalen inpaktua bereziki altua izan daiteke, bezeroekin etengabeko interakzioa izan behar delako eta zerbitzua haien beharretara egokitu behar delako.
10	Bazkideek nazioartekotzearen aurrean duten jarrera Bazkideek nazioarteko esperientziarik ez badute, epe laburreko kontratazioetan oinarritu daitezke eta/edo arriskuarekiko ezinikusia izan dezakete; hori muga izan daiteke nazioartekotzerako.

Iturria: O'Higgins et al. 2021.

1.5. Pandemiak zerbitzu aurreratuen enpresen nazioartekotzean izan duen inpaktua

Koronabirusaren pandemiak zerbitzu aurreratuetan izan duen inpaktuari buruzko txostenean, Miles eta besteek (2021) nabarmendu dute enpresek inpaktu bikoitza jasan dutela. Gainerako enpresa-moten moduan, zerbitzu aurreratuetakoek gaixotasuna, itxialdia eta langileen distantzia-neurriak kudeatu behar izan dituzte, eta urrunetik lan egiteko eta lankidetzan aritzeko mekanismoak eta tresnak martxan jarri. Nazioartekotuta dauden enpresen kasuan, lekualdatutako profesional asko aberriratu egin behar izan zituzten eta bezeroekin urrunetik lan egiteko modu berriak ezarri zituzten.

Baina aldi berean, zerbitzu aurreratuen enpresek pandemiara egokitzen lagundu behar izan zieten haien bezeroei. Hain zuzen ere, bezeroen erronkak egun batetik beste aldatu ziren eta enpresek bezeroen errealitate berrietara egokitu behar izan zituzten eskaintza eta irtenbideak. Pandemiak sortutako arazo asko komunak ziren arren, herrialdeek ezarritako politikak desberdinak izan ziren eta kutsatze-pikoak eta itxialdia



desberdinak ziren munduko eremu batean eta bestean; hori erronka handia izan zen pertsonak lekualdatzen dituzten enpresentzat. Bezeroak eta proiektuak zituzten herrialdeetan gaixotasunaren garapena monitorizatu behar izan zuten, aurrez aurre edo birtualki exekutatzearen inplikazioak etengabe baloratzeko. Zerbitzu aurreratuen eskariaren inpaktua ez da erraza baloratzeko; izan ere, hasieran eskariak behera egin zuten, baina gero gora egin zuten eta aldatu egin zen, bezeroak jarduketara eta lan egiteko modu berriak ezartzen hasi zirenean.

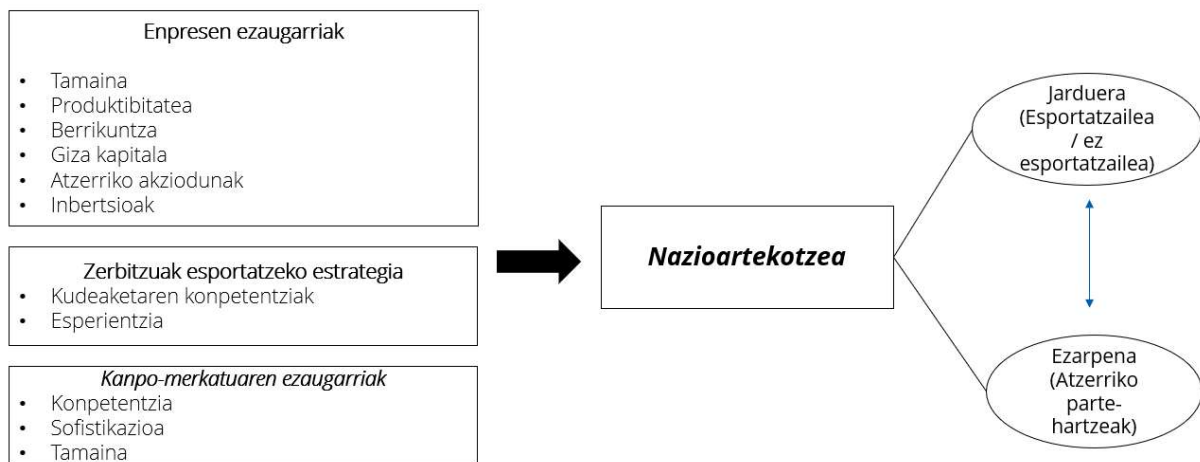
EAEEn, pandemiaren inpaktua bereziki gogorra izan da kultur industrietan eta sormen-industrietan (C-KIBS), Orkestraren¹ txosten berriak jasotzen duen moduan.

1.6. Hurbilpen kontzeptuala

EAEko zerbitzu aurreratuen enpresen faktore erabakigarriak eta jokabidea aztertzeko, alderdi “erabakigarrien” hiru blokeren intzidentzian oinarritutako hurbilpen kontzeptuala (2. eskema) proposatzen da: a) enpresen ezaugarriak, hots, literaturan eskaintzaren baldintzekin lotzen dena; b) estrategiaren kudeaketa, arreta nazioartekotzearen konpetentzietan eta esperientzian jarrita eta c) kanpo-merkatuaren ezaugarriak, konpetentziaren, sofistikazioaren eta tainaren mailaren terminoetan.

Halaber, nazioartekotzearen kontzeptua hiru modutara definitzen da esportazioen bitartez kanpoan jarduteko dauden “moduak” biltzeko asmoarekin (bai aukera bitarra kontuan hartuta, esportazioak egiten ditu-ez ditu egiten, bai intentsitate esportatzailearekin), eta ezarpenarekin edo parte-hartzeen kopuruarekin presentzia fisikoa izateko erabakiarekin.

2. eskema. Hurbilpen kontzeptuala



Iturria: Guk egina

¹ Orkestra. (2022). COVID-19aren inpaktua EAEko Kultur Industrietan eta Sormen Industrietan.



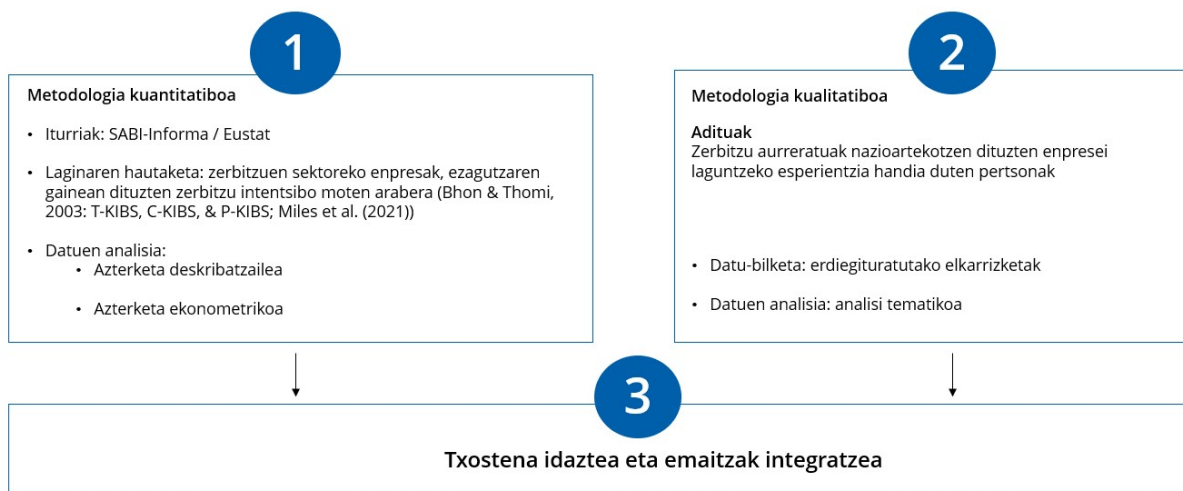
**DATUAK ETA
METODOA**



2. DATUAK ETA METODOAK

Ikerketaren metodologia mistoen ikerketa-diseinuan oinarritzen da (Creswell, 2003; Bamberger, Rao eta Woolcock, 2010); hau da, ikerketa-metodo eta -teknika kualitatibo eta kuantitatiboak integratzen dira. 3. eskeman, modu eskematikoan daude aurkeztuta egindako prozesua osatzen duten faseak eta osagarriak. Landa-lanaren fasean, datu kuantitatiboak (1) eta kualitatiboak (2) biltzen dira. Azkenik, hirugarren fasean, txosten honetan islatutako emaitzak aztertu eta txertatu dira.

3. eskema. Hurbilpen metodologikoa



Iturria: Guk egina



EMAITZAK



3. EMAITZAK

3.1. Kuantitatiboa

3.1.1. Azterketa deskribatzailea

Hurrengo 6. taulan, Espainian eta EAEen dauden KIBS esportatzaileen kopurua eta ehunekoa (%) ageri da, motaren arabera. Espainian 110 mila KIBS aktibo inguru daude eta horietatik % 3,8 esportatzaileak dira. Presentzia esportatzailearik handiena duten KIBS² motak C-KIBSak (% 7,2) eta T-KIBSak (% 6,9) dira. Nahiko logikoa da hori jarduera horiek duten eskala-beharra eta kanpo-merkatuko potentzialtasuna kontuan hartuta. Bestalde, P-KIBS eta CR-KIBSetan dagoen proportzio txikiagoa barne-eskariarekin lotu daiteke, baita araudi-alderdiekin eta/edo instituzionalekin ere. EAEren bereizgarria da esportatzaileen maila handiagoa dela (% 4,4 vs % 3,8) eta T-KIBS esportatzaileen eragina Espainiakoa baino handiagoa dela (% 11,8 vs % 6,9).

2. taula. KIBS esportatzaileen kopurua eta % motaren arabera (Espainia eta EAE) – NACE 4 digitu I

		Espainia			EAE		
		Ez esport.	Esp.	Esport. %	Ez esport.	Esp.	Esport. %
C-KIBS	6201 Programazio informatikoaren jarduerak	3,769	287	7,1	146	13	8,2
	6202 Aholkularitza informatikoaren jarduerak	3,592	311	8,0	185	12	6,1
	6203 Baliabideen kudeaketa	1,094	59	5,1	33	2	5,7
	6209 IK Tekin erlazioz atutako beste zerbitzu batzuk	6,010	481	7,4	274	13	4,5
	6311 Datuen prozesua, hostinga eta erlazioz atutako jarduerak	389	30	7,2	9	1	10,0
	6312 Webguneak	407	13	3,1	13	0	0,0
	Guztira	15,261	1,181	7,2	660	41	5,8
P-KIBS	6910 Jarduera juridikoak	8.490	100	1.2	342	1	0.3
	Kontabilitatearen, auditoriaren eta aholkularitza fiskalaren jarduerak	21.740	184	0.8	926	8	0.9
	Enpresa-kudeaketaren arloko beste aholkularitza-jarduera	12.215	338	2.7	783	26	3.2
	7022 batzuk	1.469	69	4.5	95	3	3.1
	7320 Merkatuaren azterketak eta iritzi publikoari buruzko inkestak	43.914	691	1.5	2.146	38	1.7
Guztira							
T-KIBS	Ingeniaritzari eta aholkularitza teknikoari buruzko zerbitzu						
	7112 teknikoak	11.815	853	6.7	702	90	11.4
	7120 Entseguak eta analisi teknikoak	1.933	85	4.2	48	2	4.0
	7211 Bioteknologiari buruzko ikerketa eta garapen esperimentalak	341	70	17.0	35	9	20.5
	Zientzia naturalen eta teknikoaren arloko beste I+G						
	7219 esperimental bat	959	120	11.1	78	15	16.1
7220 Giza eta gizarte-zientzien arloko I+G	173	5	2.8	15	1	6.3	
Guztira	15.221	1.133	6.9	878	117	11.8	
CR-KIBS	7111 Arkitekturako zerbitzu teknikoak	6.338	74	1.2	353	2	0.6
	7311 Publizitate-agentziak	8.361	426	4.8	334	11	3.2
	7312 Komunikabideen ordezkaritza-zerbitzuak	313	6	1.9	19	0	0.0
	7410 Espezializatutako diseinu-jarduerak	1.722	90	5.0	81	5	5.8
	7420 Argazkilaritza-jarduerak	1.165	16	1.4	37	0	0.0
	7430 Itzulpen- eta interpretazio-jarduerak	708	36	4.8	45	1	2.2
	7490 Beste jarduera profesional, zientifiko eta tekniko batzuk	8.967	348	3.7	339	11	3.1
Guztira	27.574	996	3.5	1.208	30	2.4	
KIBS-AK							
GUZTIRA		101.970	4.001	3.8	4.892	226	4.4

Iturria: Guk egina

² T-KIBS: zerbitzu teknologikoak, P-KIBSak: zerbitzu profesionalak, C KIBSak: zerbitzu informatikoak eta CR-KIBSak: zerbitzu sortzaileak. 1. eranskinean



Jarraian, 7. taulan, Euskadiko KIBSen ezaugarri batzuk daude. Aurretik aipatu dugun moduan, Euskadiko KIBSen % 4,4 esportatzaileak dira eta nazioarteko jardura hori egiten duten C-KIBS eta T-KIBSen proportzio erlatiboa da gehiengoa.

4. taula. Euskadiko KIBS ezaugarriak (esportatzaileenak eta esportatzaileak ez direnenak, motaren arabera)

	C-KIBS			P-KIBS			T-KIBS			CR-KIBS			KIBSak guztira
	Ez esp.	Esp.	Guztira	Ez esp.	Esp.	Guztira	Ez esp.	Esp.	Guztira	Ez esp.	Esp.	Guztira	
# (guztira)	660	41	701	2.146	38	2.184	878	117	995	1.208	30	1.238	5.118
%	94.2	5.8	13.7	98.3	1.7	42.7	88.2	11.8	19.4	97.6	2.4	24.2	
Adina (urteak, batezbestekoa)	13.3	17.2	13.5	16.1	17.9	16.2	13.6	20.5	14.4	15.5	18.1	15.6	15.3
Enplegatuek (#, batezbestekoa)	13.9	118.3	20.0	4.0	30.7	4.4	8.2	128.3	22.3	4.4	36.4	5.2	10.2
Fakturazioa (milaka euro, batezbestekoa)	1296.2	9610.9	1793.2	373.0	11496.8	573.5	923.2	16429.2	2795.4	394.9	6713.8	550.8	1168.4
Parte-hartzeak (#)	93	69	162	966	339	1305	214	415	629	190	68	258	2354
Atzerriko parte-hartzeak (#)	21	44	65	62	113	175	40	156	196	15	30	45	481
Atzerriko parte-hartzeak (Guztizkoaren %)	22.6	63.8	40.1	6.4	33.3	13.4	18.7	37.6	31.2	7.9	44.1	17.4	20.4
Atzerriko akzioak dituzten enpresen #	23	6	29	7	2	9	20	19	39	14	2	16	93
Atzerriko akzioak dituzten enpresen # % >50	13	6	19	2	2	4	8	13	21	11	1	12	56
Atzerriko akzioak (guztizkoaren %)	3.5	14.6	4.1	0.3	5.3	0.4	2.3	16.2	3.9	1.2	6.7	1.3	1.8
Atzerriko akzioak > 50 (guztizkoaren %)	2.0	14.6	2.7	0.1	5.3	0.2	0.9	11.1	2.1	0.9	3.3	1.0	1.1

Iturria: Guk egina

Euskadiko KIBSen oinarriko ezaugarri batzuk hauek dira, motaren arabera:

- C-KIBSak: laginaren % 13,7 dira eta % 5,8 esportatzaileak dira. Esportatzaileek batez besteko antzintasun handiagoa dute. Bestalde, enpleguaren mailari dagokionez, esportatzaileen segmentuak dimentsio handiagoa du. Halaber, agerikoa da hori C-KIBS esportatzaileen eta ez esportatzaileen artean dagoen batez besteko fakturazioaren mailan. Filialen kopuruari dagokionez, EAEn enpresa bakoitzaren filialen kopurua handiagoa da esportatzaileen artean (1,68 vs. 0,14) eta, gainera, filial horietako gehienak atzerrian daude kokatuta (% 63). Atzerriko akziodunen presentziari dagokionez, faktore horren intzidentzia handiagoa da C-KIBS enpresa esportatzaileen artean (% 14 vs. % 3); eta, gainera, enpresa esportatzaileen kasuan, atzerriko akziodunen parte hartzea % 50etik gorakoa da guztietan.
- P-KIBSak: laginaren % 42,7 dira eta soilik % 1,7 dira esportatzaileak. Esportatzaileek batez besteko antzintasun handiagoa dute. Tamainari dagokionez, bai enpleguaren, bai fakturazioaren arloan, enpresa esportatzaileen segmentuak dimentsio txikiagoa du. Filialen kopuruari dagokionez, filialen ratioa apur bat handiagoa da EAEn enpresa esportatzaileen artean (8,92 vs. 0,45), eta horietatik % 33 atzerrian daude (% 63). Atzerriko akziodunen presentziari dagokionez, eragile horien parte-hartzea baxua da tokiko agertokian.

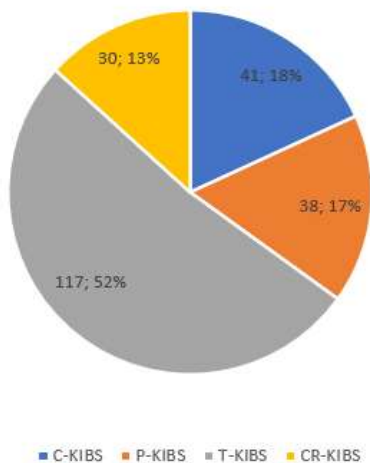


- T-KIBS: laginaren % 19,4 dira (vs. % 15 inguru Espainian) eta % 11,8 esportatzaileak dira. T-KIBS esportatzaileek 20 urte inguruko antzintasuna dute batez beste (beraien motakoen guztizkoa eta laginaren guztizkoa baino handiagoa). Bestalde, enpleguaren mailaren terminoetan, T-KIBSek gainerako KIBSek baino dimentsio handiagoa dute, eta enpresa esportatzaileen segmentuak dimentsio handiagoa du (128 langile batez beste vs. ez esportatzaileetan 8,2; eta fakturazioaren mailaren batez bestekoa 16 milioi euro vs. 923 milioi eurokoa da hurrenez hurren). Filialen kopuruari dagokionez, EAEn enpresa bakoitzeko filialen ratio handiagoa dago esportatzaileen artean (3,5 vs. 0,24), eta horietatik % 37 atzerrian daude. Atzerriko akziodunen presentziari dagokionez, kasu honetan ere faktore horren intzidentzia handiagoa da T-KIBS esportatzaileen artean (% 16 vs % 2, esportatzaileak ez direnekin alderatuta), nahiz eta % 50etik gorako atzerriko akziodunen parte-hartzea duten enpresen kopurua hain esanguratsua ez izan.
- C-KIBSak: laginaren % 24,2 dira eta % 2,4 soilik dira esportatzaileak. T-KIBS esportatzaileek dute antzintasunik eta dimentsiorik handiena (enpleguan eta fakturazioan) batez beste, esportatzaileak ez direnekin alderatuta. Filialen kopuruari dagokionez, enpresa bakoitzaren filialen ratioa ere handiagoa da EAEn enpresa esportatzaileen artean (2,26 vs. 0,15), eta filial horietatik % 44 atzerrian daude. Atzerriko akziodunen presentziari dagokionez, intzidentzia handiagoa da esportatzaileak ez diren CR-KIBSen artean.

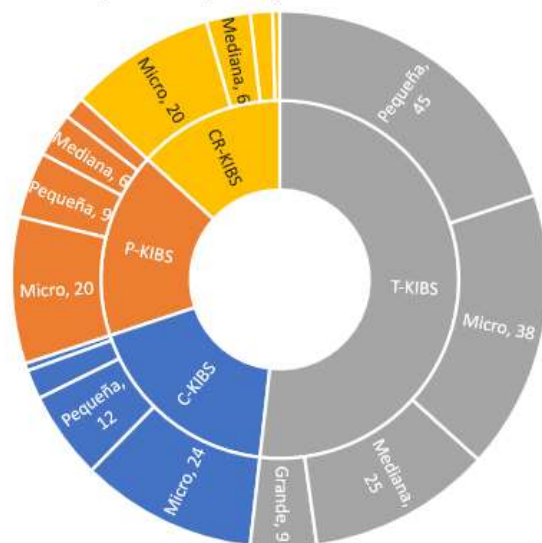
Azkenik, hurrengo 1. grafikoan, lau KIBS motaren ezaugarri erantsi nagusiak ageri dira.

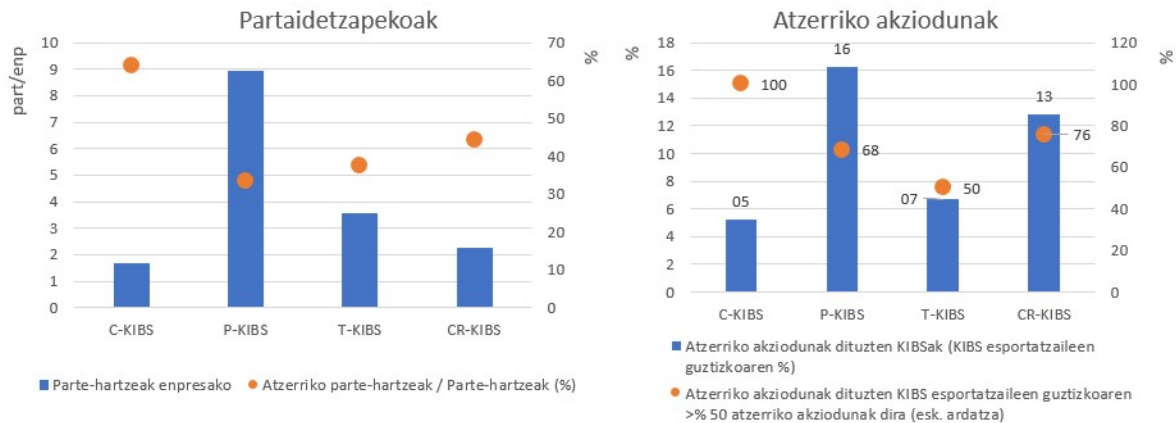
1. **grafikoa.** Euskadiko KIBS esportatzaileen ezaugarriak, motaren arabera

Motaren araberako banaketa (%)



Enpresa kopurua, tamaina tarteen





Iturria: Guk egina

4.1.1. Azterketa ekonometrikoa

Hizkuntza-eredu multinomiala aplikatzean lortzen diren estimazioak laburbiltzen dira 8. taulan, lau egoera-moduak ³ erabiliz mendeko aldagai gisa, KIBSen lau kategoriatako bakoitzarentzako nazioartekotzearekin alderatuta. Kasu honetan ateratako koefizienteek erakusten dute zer probabilitate dagoen atributu horrek nazioartekotzeko moduaren modu espezifikoan eragina izateko, oinarriko kategoriari dagokionez (kasu honetan, esportatzen ez duten eta atzerrian parte-hartzerik ez duten enpresak dira).

C-KIBSen kasuan, ez dago desberdintasunik atzerrian jarduerarik ez dutenen eta soilik esportazioak egiten dituztenen artean. Atzerrian parte-hartzea soilik duten enpresek intzidentzia positiboa dute, 10 urtetik beherakoa delako, berrikuntzak dituztelako eta industriako akziodunak dituztelako. Azkenik, haien nazioarteko jardueran esportazioa eta atzerriko enpresetako parte-hartzea uztartzen duten enpresek tamaina handiagoa dute (enplegua), berrikuntzak egiten dituzte (markak dituzte) eta produktiboagoak dira.

P-KIBSen segmentuan, nazioartekotze-jarduerak gauzatzen dituzten enpresen alderdi orokorrak (nazioarteko jarduerarik ez duten KIBSein alderatuta) tamaina, berrikuntza, atzerriko akziodunen presentzia eta produktibitatea dira.

T-KIBSei dagokionez, atzerrian jarduerarik egiten ez dutenen eta azterketarako proposatutako moduren batean egiten dutenen arteko desberdintasunak nabarmenak dira. Oro har, nabarmentzekoa da tamaina handiagoa (enplegua), sorkuntza berria (10 urte baino gutxiago), berrikuntza (marken kopurua) baldin badago, industriako eta/edo atzerriko akziodunen presentzia eta haien produktibitatearen maila nazioarteko jardueraren joera handiagoa adierazten duten adierazle esanguratsuak direla.

³ Nazioartean jarduera izateko 4 aukera definitzen dira: ez du atzerria esportatzen eta ez du jarduerarik atzerrian; esportatzen du, baina ez du jarduerarik atzerrian (esp.); ez du esportatzen baina jarduera du atzerrian (part.) eta esportatzen du eta parte-hartzea du atzerrian (part. eta esp.).



CR-KIBSentzat, desberdintasun gutxi daude nazioarteko jarduerarik ez dutenen eta aztertutako moduren batean jarduten dutenen artean; jakina, etxeko merkatuan zerbitzuak hornitzera bideratutako jarduera da. Parte-hartzea eta esportazioak uztartzen dituztenek tamaina handiagoa dutela, berritzaileak direla eta produktiboagoak direla nabarmentzekoa da, espero zitekeen moduan.

4. Taula. Mendeko aldagaia: nazioartekotzearen modalitateak

	C-KIBS			P-KIBS			T-KIBS			CR-KIBS		
	Part.	Esp.	art. eta Es	Part.	Esp.	art. eta Es	Part.	Esp.	art. eta Es	Part.	Esp.	art. eta Es
Enplegua	X	X	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
Adina (1=< 10 urte)	✓	X	X	✓	X	X	X	✓	✓	X	X	X
Berrikuntza	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
Atzerriko ekintza	X	X	X	✓	X	✓	X	✓	✓	✓	X	X
Industriako ekintza	✓	X	X	X	X	X	✓	✓	✓	X	X	X
Produktibitatea (ln)	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
Oharrak	673			2070			945			1199		

X: ez da adierazgarria estatistikoki; ✓ adierazgarria da estatistikoki,

Iturria: Guk egina

4.2. Kualitatiboa

Jarraian, azterketa kualitatiboaren emaitzak aurkeztuko ditugu. Azterketa horren helburua da literaturan identifikatutako erronkak (1. taulan daude laburtuta), zerbitzu aurreratuen enpresek errealitatean dituzten erronkekin kontrastatzea.

1. ERRONKA: ZERBITZUEN KALITATEAN KONSISTENTZIA LORTZEA, KUSTOMIZAZIOAREN ETA ESTANDARIZAZIOAREN ARTEKO OREKAREKIN

Salbuespenen bat egon daitekeen arren, erronka hori adierazgarriagoa da zerbitzu profesionalen nazioarteko enpresentzat, hala nola BIG4entzat; eta ez da zehazki zerbitzu aurreratuen Euskadiko enpresek duten zailtasuna. Lehenik eta behin, enpresek dagoeneko merkatu guztietan kalitate homogenea duten zerbitzuak eskaintzen dituztelako; eta, bigarrenik, erronka balantzaren alde batean dagoelako batik bat, hau da, zerbitzuak tokiko merkatuetara egokitzea eta bezeroen beharrak testuinguru desberdin batean kustomizatzea da erronka (ikus 7. erronka).

2. ERRONKA: ERAKUNDEEN KONPLEXUTASUNA ETA TOKIKO ERAKUNDEEN TESTUINGURURA (ETA ARAUDIRA) EGOKITZEA

Helmugako araudira egokitzea erronka da hainbat mailatan. Lehenik eta behin, maila indibidualean zerbitzua eskaintzen duten profesionalentzat; izan ere, haien lanbidea (ingeniaria, arkitektoa, etab.) gauzatzeko baliteke tokiko egiaztagiria edo homologazioa behar izatea. Bigarrenik, antolakuntza mailan, tokiko araudi aplikagarriaren ezagutza izatea beharrezkoa da, herrialdean jarduera izateagatik (esaterako, establezimendu iraunkorra, zergak, etab.), baita jarduera profesionalari dagokion araudia ere (hornitzaileen erregistroa, seguruak, etab.).

Erronka horrek zerbitzu aurreratuen enpresetan duen inpaktuaren maila hainbat faktoreren araberakoa da. Alde batetik, testuinguruko elementuek eragina dute, esaterako, herrialdeko araudiaren konplexutasun-mailak, araudia aplikatzeko garaian dagoen gardentasunak (administrazio-prozedurak eta prozesalak barne) eta testuinguruan dagoen ziurgabetasun politikoak eta ekonomikoak. Bestalde, eragina dute bai enpresaren tamainak (eta aholkularitza administratibo-legalaren barne- eta kanpo-eskuragarritasunak), bai beste merkatu batzuetan aldez aurretik izandako nazioarteko esperientziak. Adituek berresten dute erronka ez dela igaro ezin den muga, baina kudeatu egin behar da. Erronka adierazgarria da epeak luzatzen direnerako,



herrialdean jarduteko moduan eragina izango duelako (enpresak nazioarteko baliabideekin eta/edo tokikoekin jardun ote dezakeen edo tokiko bazkideen bitartez jardun behar duen zehaztuko baitu). Era berean, adituak bat datoz adieraztean erronka adierazgarriagoa dela enpresen helburua sektore publikoarekin lan egitea denean (lizitazioak egiteko baldintzen eta homologazioen kopurua handitu egiten delako) eta erakunde multilateralen lizitazioen bitartez ekidin daiteke (nazioarteko tituluak eta ziurtagiriak onartzen dituzte orokorrean).

3. ERRONKA: BALIABIDEEN ESKURAGARRITASUNA

Erronka honetarako, adituek bereizi egiten dituzte merkatu batean nazioarteko jarduerari ekiteko beharrezkoak diren baliabideak eta herrialdean epe luzean geratzeko beharrezkoak direnak. Merkatu batera sartzeko, nazioartekotze "low cost"ik ez dagoela nabarmendu dute. Nahiz eta zerbitzu-enpresa aurreratuak ez duten behar instalazio berri bat irekitzen duen manufaktura-enpresa batek bezain inbertsio handia egitea, hausnarketa eta apustu estrategikoak antzekoak izan beharko liriateke. Alde horretatik, komeni da azterketa-bidaiak egitea, merkaturak eta bertan jarduten dutenak ulertzeko eta nazioartekotze "oportunistatik", "parakaidistatik" edo desesperaziotik ihes egiteko, gutxitan ematen baititu fruituak. Epe ertain-luzeko apustua egin behar da giza baliabideetan eta finantzetan, estrategia horrek enpresarentzat dituen inplikazioen gogoeta estrategiko eta sakonarekin batera.

Era berean, nazioartekotze-ekimen berri baten kemena ez da nahikoa nazioarteko merkatuetan arrakasta izateko, eta epe ertain-luzerako baliabideen aldeko apusturik ez izatea muga garrantzitsua izan daiteke. Hain zuzen ere, merkatuan jarraipena izateko etengabeko apustua egin behar da oinarritik, bazkideekin eta bezeroekin konfiantza-harremanak sortzeko denbora behar delako eta helmuga-lekuan maiz egon behar delako fisikoki (ikusi 6. erronka). Hortaz, epe laburreko kontratazio-emaitzak espero dituzten enpresak frustratu egingo dira eta aukera handiagoak izango dituzte merkatua uzteko.

Bestalde, jatorrian enpresak eskuragarri dituen baliabideen eta tokiko merkatuko baliabideen artean bereizten da. Lehen kasuan, belaunaldi berrien prestaketa (hizkuntzei eta kulturarteko kompetentziei dagokienez) eta mugikortasunerako prestutasuna hobetu egin dira. Hala ere, enpresek dituzten baliabideen beharrak ere handitu egin dira; beraz, enpresek muga izaten jarraitzen dute nazioartekotzeko behar duten talentua erakartzeko. Kontrara, (eta merkatuaren araberakoa izan arren) ingeniarietako, aholkularietako edo softwarearen garapenerako zerbitzu aurreratuak eskaintzeko tokiko talentu kualifikatua geroz eta handiagoa da (adibidez, Latinoamerikan, Txinan, Indian), baina kostua ere handitu egin da azken urteotan.

4. ERRONKA: BANATUTAKO EZAGUTZAREN KUDEAKETA

Ezagutzaren kudeaketa sistematikoa erronka handiagoa da enpresaren egonkortze-fasean, presente dagoen merkatuetan. Hasierako faseetan, enpresek naturaltasun jakin batekin transmititzen dituzte aurreikuspenak, prozesuak eta esperientzia enpresaren bulego nagusitik tokiko merkatura. Hala ere, enpresaren jarduerak lan-merkatutik kanpo zenbat eta gehiago gora egin, orduan eta gehiago handitzen da informazio- eta ezagutza-fluxuak kudeatzeko beharra.

Zerbitzu aurreratuen enpresen kasu zehatzean, ezagutzaren zatirik handiena pertsonengan dago; hori dela eta, konplexuagoa da ezagutza hori kudeatzea, baita garrantzitsuagoa ere. Mugarik adierazgarriena enpresa nazioarteko merkatuetan eskuratutako eta garatutako ezagutza txertatzeko gai ez denean sortzen da, beste merkatu batzuetan aplikatu eta estrategia hobetu eta eraldatu ahal izateko. Enpresa horien hazkundera gero eta proiektu handiagoak eta konplexuagoak kudeatzean oinarritzen da, pilotutako esperientziari esker. Hortaz, enpresa horien hazkunde-gaitasuna ezagutza garatzeko eta txertatzeko duten gaitasunaren araberakoa da hein handi batean. Alde horretatik, erabilgarriak eta beharrezkoak dira ezagutza kudeatzeko, sistematizatze eta banatzeko tresna teknologikoak. Baina bidaiak eta kideen arteko harreman fisiko ezinbestekoak dira pertsonen arteko harremanak sortzeko, eta pertsonen artean esperientziak eta isileko ezagutza transmititzeko talde mistoak osatu behar dira. Halaber, "ezagutzaren Zelestinoaren" figura edo "boundary spanners" -enpresako sailen artean loturak dituzten eta sustatzen dituzten pertsonak- oso baliotsua da ezagutzaren kudeaketan dauden espazioaren eta denboraren mugak gainditzeko. Rol horrek



denbora eta ahalegina eskatzen ditu, eta sarri, borondatez hartzen dute beren gain kideek, baina duen garrantzia ikusita, enpresek zehaztea, sustatzea eta aitortzea komeni da.

Azkenik, tokiko taldeen ezagutza gutxiesteko arriskua dagoela adierazi dute. Zerbitzu aurreratuen enpresen jatorria haien bazkideen esperientzia profesionalean dago, eta, hortaz, haien abantaila lehiakorra kapital adimendun desberdin hori da. Hala ere, kapital adimendun hori testuinguruarekiko eta tokiko profesionalen ezagutzarekiko iragazgaitza bihurtzen denean, muga berri bat sortzen da nazioartean arrakasta eta hazkundea izateko. Tokiko ezagutzaren gutxiespen hori maizago sortzen da enpresarentzat garapen ekonomiko txikiagoa duten herrialdeetan.

5. ERRONKA: KALITATEAREN SEINALEZTAPENA ETA OSPEA

Adituek uste dute zerbitzu aurreratuen Euskadiko enpresentzat erronka garrantzitsua dela nazioarteko merkatuetan ezagutaraztea. Enpresen markak ez dira ezagunak eta merkatu batzuetan Euskadi – Basque Country markak bultzada eman dezakeen arren (konpromisoari, seriotasunari, erantzukizunari eta kalitateari lotuta), enpresak kalitatezko zerbitzu aurreratuen konfiantzazko hornitzaile gisa duen kokapena nekeza da. Izan ere, zerbitzu aurreratuen edo profesionalen helburua da bezeroei irtenbideak eman ahal izatea, eta konfiantza eta sinesgarritasuna elementu nagusiak dira horretarako. Gainera, zerbitzuen ukiezintasuna dela eta, kalitatea baloratzea oso subjektiboa da eta bezeroaren gogobetetzea (subjektiboa da baita ere) ez da amaierako emaitzan soilik oinarritzen (txostena, produktua, antolaketaren eraldaketa, industriako instalazioa, eraikina), proiektua gauzatzeko prozesuan baizik.

Hala ere, erronka hori ez da muga iraganezina enpresentzat, eta horretarako tresnarik ohikoena aurreko proiektuen eta bezeroen erreferentziak izaten dira. Adituek nabarmentzen dute jatorrizko herrialdeko bezeroen erreferentziak ez direla nahikoak nazioarteko merkatuetan sartzeko. Helmuga-herrialdean erreferentziak ez daudenez, nazioarteko beste erreferentzia batzuk baliagarriak izan daitezke enpresak bere merkatu naturala ez den testuinguruetan irtenbideak eskaintzeko duen gaitasuna frogatzeko. Enpresaren ospea indartzeko ekarpena egiten duten nazioarteko erreferentziak eta sinesgarritasuna lortzeko bide gehigarriak daude, esaterako, hainbat aldetako proiektuetan edo Europako ikerketa-proiektuetan parte hartzea, eta nazioartean esperientzia handiagoa duten enprekin osatutako partzuergoetan parte hartzea. Alde horretatik, hirugarrenengo baten preskripzioa ere adierazgarria izan daiteke eta enpresak bere bazkideen ospea balia dezake; betiere, erreferentzearen ospea enpresak sortu nahi duen markarekin eta irudiarekin bat datorrela egiaztatuta eta kontrastatu bada.

Garrantzitsua da gogoratzea zerbitzu aurreratuen kasuan ospea profesional indibidualekin lotuta egon daitekeela eta enpresek aurre egin behar diotela beren ospea pertsona bakarraren mende egoteak dakarren arriskuari. Azkenik, garrantzitsua da nabarmentzea enpresek tokiko merkatuan duten ospea indartzeko modurik onena dela herrialdearekiko duten konpromisoa baliabideen aldeko etengabeko apustuaren bitartez eta tokian ezagutza eta aberastasuna sortzearen bitartez erakustea. Aditu batzuek diote agian hori dela merkatu berri batera sartzeko garaian enpresek hain kontuan hartzen ez duten erronkaren zailtasuna.

6. ERRONKA: TOKIKO BEZEROEKIN HARREMANA EZARTzea ETA MANTENTZEA

Edozein enpresarentzat garrantzitsua da bezeroekin harreman ona ezartzea eta mantentzea. Hala ere, konfiantza-harremanak are garrantzitsuagoak dira zerbitzu aurreratuen enpresen kasuan, hainbat arrazoi direla eta. Lehenik eta behin, bezeroak bere arazoak eta beharrak sakon kontatzeko bere konfiantza bereganatu behar du. Bigarrenik, bezeroak irtenbidearen ezarpenean hartzen du parte, eta, kasu askotan, sorkuntzan ere. Beraz, beharrezkoa da ekoizpen-edo -exekuzio fasean zehar duen presentzia kudeatzea. Hirugarrenik, ohikoa da proiektuaren bilakaeraren arabera, bezeroaren beharrek eta espezifikazioek ere bilakaera izatea. Aldaketa horiek kudeatzeko eta proiektuaren iraupenean eta kostuetan duten inpaktu mugatzeko, zerbitzuen hornitzaileek bezeroen kudeaketa oso abila egin beharko dute. Hori guztia dela eta, harremanen kudeaketa ezinbestekoa da proiektuaren edo zerbitzuaren bizi-ziklo osoan zehar.



Merkatu batzuetan, lehen hurbilpenak erraza dirudi, baina ez da hala, zaila baita benetan kontaktuak kontratua lortzeko konfiantzazko harreman bihurtzea. Pazientzia eta denbora-inbertsioa handia behar dira prozesu horretarako, eta zailtasun hori ez dute beti ulertzen enpresa nagusian, emaitza berehalakoagoak espero baitituzte.

Kultur desberdintasunek (9. Erronka ikusi) are gehiago handitu dezakete erronka horren zailtasuna: herrialde askotan pertsonen arteko harremanak funtsezkoak dira negozioetarako eta harreman profesionalak sortzeko denbora eskaini beharra dago hizlariaren bizitzarekiko interesa erakusteko. Euskaldunok, eta oro har europarrok, pragmatikoak gara eta harira joan ohi gara; beraz, erlazionatzeko modu hori erronka da guretzat. Alabaina, merkatu horietan jardun nahi duten enpresak testuinguru horretan ohikoak diren modu eta denboretara egokitu beharko dira. Azkenik, enpresa jakin batzuetan (esaterako, ETEntzat edo kultur enpresa eta enpresa sortzaileentzat) zailtasunak daude bezero handiengana eta/edo lizitazio-plataforma handiengana iristeko.

7. ERRONKA: ZERBITZUEN BESTERENEZINTASUNA

Adituek diote ezinbestekoa dela zerbitzuak tokiko testuingurura egokitzea, eta jatorrizko merkatuan saltzen duten berbera saltzeko asmoa duten enpresek frustrazioa eta porrota bizi dutela. Lehenik eta behin, beharrezkoa delako merkatuan dagoeneko instalatuta dauden tokiko lehiakideek eta nazioartekoek eskaintzen dituzten zerbitzuak ulertzea, merkatuan oraindik espezializatutako zer ezagutza falta den, eta, ondorioz bertan zer zerbitzu dauden identifikatzeko. Bigarrenik, beharrezkoa izango delako zerbitzuak eskaintzeko modua egokitzea, tokiko testuinguruaren erregulazioetara eta ohituretara egokitzea.

Kasuren batean, merkatura sartu aurretik modu proaktiboan baino modu erreaktiboagoan egokitzen ziren arren, oro har, enpresak kontziente dira erronka hori jorratzeko beharra dutela. Oraingoan ere, nabarmentzekoa da nazioartekotzeko gogoeta estrategikoa egitean merkatuaren beharren azterketa egiteak duen garrantzia eta enpresak eskainitako zerbitzuetan eta horiek exekutatzeko moduan egokitapena egiteak.

8. ERRONKA: ZERBITZUEN ERRENTAGARRITASUNA

Erronka honetarako ere adostasun jakin bat dago elkarrizketatutako adituen artean nazioarteko merkatuetan errentagarritasuna lortzeko dauden zailtasunen gainean, eta erronka hori azaltzeko hainbat arrazoi aipatu dituzte. Lehenik eta behin, 5. eta 6. erronketan nabarmentzen den moduan, proiektuak lortzeko beharrezkoa den merkataritza-ekintza intentsiboa da ordui dagokienez, eta denboran luzatzen da; izan ere, merkataritza-ekintza horren emaitzek eta inguruneek hilabeteak eta are urteak behar dituzte gauzatzeko. Bigarrenik, jatorrizko merkatuan baino merkataritza-kostu handiagoen artean daude helmuga-merkatura joateko kostuak eta nazioarteko proiektuetan gertatzen diren ohiko atzerapenetatik eratorritako kostuak. Hirugarrenik, ez dago aukera handirik zerbitzu aurreratuen enpresek eskala-ekonomiak lortzeko, zerbitzua kustomizatze beharra baitago. Laugarrenik, zaila da etorkizuneko proiektuen zorroa sortzearen eta orainaldiko eskarien exekuzioaren artean oreka lortzea. Zeregin hori are zailagoa bihurtzen da enpresak merkatuaren ezagutza txikia baldin badu. Azkenik, asmatu egin behar da proiektuen exekuzioan baliabideak (eta dagozkien tarifak) esleitzerako garaian, horietan behar beste tarte lortzeko.

Zailtasun horren jakitun izanik, enpresa askok proba-errore moduan hasten dute nazioarteko jarduerara. Hala ere, modu horretan sorgin-gurpilaren egoera sortzen da, proiektuen bitartez errentagarritasuna lortzeko ekintza komertzialean inbertitu behar baita proiektu horiek zuri esleitzeko. Oro har, merkatura sartzeko aukera hori hartzen duten enpresek, gogoeta sakonik egin gabe eta baliabideen aldeko apusturik gabe (ikus 3. Erronka), 18 edo 24 hilabete igarota erretiratu egin ohi dira.



Hala ere, baliteke salbuespenak izatea kultur enpresa sortzaileen kasuan, bidaia-gastuak ez direlako asko handitzen, lan asko urrunetik egiten dutelako eta amaierako emaitza bidaltzen dutelako (esportazioa) pertsonak beharrean. Gainera, horien kasuan, prezioak jatorrian baino altuagoak izan daitezke.

9. ERRONKA: DESBERDINTASUN LINGUISTIKOAK ETA KULTURALAK

Zerbitzuak pertsonak eskaintzen dituztenen eta pertsonen arteko interakzioa beharrezkoa denez, desberdintasun linguistiko eta kulturalak garrantzi handia dute. Eragina dute fase komertzialean – hornitzailearen eta balizko bezeroaren arteko lehen harremanetik hasita– eta zerbitzuaren edo proiektuaren garapenean zehar, amaitu eta kobratu arte. Halaber, enpresak bezeroekin dituen kanpo harremanetan eragina izateaz gain, barne-harremanetan ere eragina du: gurekin lan egiten duten pertsonen (taldeak) eta gure hartzaileen (bezeroak) arteko ulermena.

Horregatik, nazioarteko negozioetan arrakasta izateko, zerbitzu aurreratuen enpresek prestatutako profesionalak eta kulturarteko harremanen kudeaketan esperientzia dutenak izan behar dituzte. Garrantzitsua da nabarmentzea nazioarteko esperientzia ez dela kulturarteko konpetentzien sinonimoa; izan ere, pertsona asko ez dira ohartzen beste kultura batzuetako pertsonekin interakzioak izatean sortzen diren gaizki ulertuez. Horren adibide tipiko bat bilera arrakastatsuen sentsazioa litzateke, kontratuaren zain dagoena; izan ere, solaskideak ez du kontratatzeko ohiturarik, ezta asmorik ere, epe laburrean.

Hain zuzen ere, kulturarteko desberdintasunen arriskurik handiena kontzientzia falta da. Horregatik, Euskadi eta Latinoamerika artean dauden desberdintasun kulturalak ustez txikiagoak izan arren, praktikan Txinarekin edo Indiarekin izan ditzakegunak baino muga handiagoak dira. Enpresek Asiako merkatuetan sartzea baloratzen dutenean, alderdi linguistikoak eta kulturalak sartzan dituzte estrategiaren barruan (esaterako, interpreteak edo bazkide eta enplegatu elebidunak edo bi kulturadunak bilatuz). Kontrara, Latinoamerikako merkatuak errazagotzat hartzen dira hurbiltasun linguistiko eta kulturalarengatik, eta garrantzia kentzen zaie desberdintasun kulturalari. Hala, kasu batzuetan ez dira kontuan hartzen eta ez dira modu proaktiboan jorratzen. Estatu Batuen edo Erresuma Batuen kasuan, zerbitzuak erosteko eta eskaintzeko ingeles maila altua izatea garrantzitsua da eta oraindik profesional gutxi (gazteak barne) dira gai hizkuntza askatasunez erabiltzeko (ahozkoa eta idatzizkoa), betiere, merkatu horietan zerbitzuak eskaini ahal izateko.

Horrek duen garrantziaren eta inpaktuaren gaineko kontzientzia-falta muga izan arren, diferentzia kulturalari arreta eskaini behar zaie, erronka gehienetan eragina baitute. Kultur desberdintasunak dira tokiko erakundeen testuingurua ulertzeko beharra (2. erronka), tokiko ezagutzaren gutxiespena (4. erronka), bezeroen konfiantza lortzeko zailtasuna (6. erronka), zerbitzuak tokiko testuingurura egokitzeko beharra (7. erronka) eta tokiko bazkideak gehitzeko mesfidantza eta erresistentzia (10. erronka) sortzen dituztenak.

10. ERRONKA: BAZKIDEEK NAZIOARTEKOTZEAREN AURREAN DUTEN JARRERA

Zerbitzu aurreratuen enpresa asko, zerbitzu profesionalenak bereziki, sozietate profesionalak dira eta bazkideek hiru rol izaten dituzte: bazkidea, kudeatzailea eta zerbitzuak eskaintzen dituena. Rol horiek pertsona bakarrean bilduz gero, kontraesanak egon daitezke, esaterako, zerbitzuak eskaintzen dituenak epe laburreko ikuspegia izan dezake berehalako irtenbidea bilatzeko; gestoreak epe labur/ertaineko ikuspegia izan dezake errentagarritasuna eta fakturatu daitezkeen orduen maximizazioa bilatzeko; eta hazkundean epe luzeko ikuspegia egon daiteke – kasu honetan nazioartekoa.

Erronka honetan, adituek desberdindu egiten dute nazioartekotze-prozesuaren hasiera eta merkatuan finkatzea edo irautea. Hasieran, bezeroen jarrera eta borondatea funtsezkoak dira. Aurreko erronketan aipatu dugun moduan, nazioartekotzea baliabideen apustu estrategiko intentsibo gisa ulertzen ez dutenek ez dute lortuko denboran zehar arrakasta izatea. Nazioarteko estrategiarekin konpromisoa lortzeko modurik onena da merkatuan presentzia izatea maiz eta bezeroekin harreman estuak sortzeko ahalegina egitea.

Baina bazkideek nazioartekotzearen aurrean duten jarrera are garrantzitsuagoa da egonkortze-fasean, eta, zehazki, nazioarteko profesionalak sozietate profesional sartzeko gonbidatzeko garaian. Elkarriketatutako



adituek onartzen dute enpresentzako erronka izaten jarraitzen duela. Bezeroen konfiantza lortzeko denbora eta ahalegina behar dira, eta, ere berean, enpresarentzat ez da erraza pertsona jakin batzuetan konfiantza izatea bazkide izan daitezen. Tokiko bazkideak izateko erresistentzia hori bereziki kaltegarria da ikuspegi estrategikotik, tokiko interes-taldeentzat merkatuarekiko konpromiso falta baita hori.

Enpresa sortzaile eta kulturalen kasuan (ingeniari eta arkitektoei ere eragin diezaike), beste elementu gehigarri bat nabarmendu behar da; bazkideen profil profesionala. Enpresa sortzaile eta kulturaletan, artistak eta sortzaileak dira eta sarri ez dute enpresen kudeaketarako prestakuntzarik. Hori erronka da nazioartekotzeko garaian, haien sormena eta produktu sortzaileak nazioartekotu daitezkeen arren, erakundeek haien prozesuen, egituraren eta estrategiaren oinarriak finkatu behar baititu merkatu berrietara jo aurretik.

4.3. Emaidza kuantitatibo eta kualitatiboak integratzea

Azterketa kuantitatiboak eta kualitatiboak laburbildu ondoren, 5. taulan bi aldean emaitzen ikuspegi bateratu eta integratua aurkeztu dugu.

5. taula. Emaidzak integratzea

Dimentsioa	Kuantitatiboa	Kualitatiboa	Emaidzak integratzea eta intereseko gaiak.
Tamaina	Adierazgarria da estatistikoki eta desberdintasun batzuk daude KIBS motaren arabera. Esaterako, T-KIBS entzako eta gainontzekoentzako oso garrantzitsua da, parte-hartze eta esportazio-modalitate bateratuaren kasuan.	Tamainak laguntzen du 2. (Konplexutasun instituzionala), 3. (Baliabideen eskuragarritasuna), 5. (Kalitatearen eta ospearen seinaleztapena) eta 8. (Zerbitzuen errentagarritasuna) erronkak gainditzen.	Baliabideen eskuragarritasuna lotuta dago tokiko enpresen eta erakundeen testuingurura egokitzeko gogoeta estrategiko sakona egiteko, tokiko bezeroen eta bazkideen konfiantza irabazteko epe ertain-luzeko inbertsioa komertziala egiteko, eta garatutako eta mundu mailan integratutako ezagutzari esker gero eta proiektu handiago eta konplexuagoak jorratzeko.
Berrikuntza	Adierazgarria da estatistikoki eta desberdintasun batzuk daude KIBS motaren eta nazioartekotzeko moduaren arabera.	Hainbat herrialdetan banatuta dagoen ezagutzaren kudeaketa eta integrazioa erronka handia da KIBSen lehiakortasunerako (4. erronka). Ezin da jatorrizko merkatuko berbera saldu, berrikuntzak egin behar dira zerbitzuak tokiko testuingurura egokitzeko (7. erronka).	KIBSen abantaila lehiakorra eta hazkunde potentziala bezeroen barne-eta kanpo-ezagutzari (tokiko bulegoetakoari barne) atxikitzeko gaitasunaren arabera dira, bezeroen gero eta erronka konplexuagoak konpondu ahal izateko.
Adina	Adierazgarria da estatistikoki eta desberdintasun batzuk daude KIBS motaren arabera. Esaterako, C-KIBS eta P-KIBS entzat atzerriko parte-hartzearekin. Ez da adierazgarria CR-KIBS entzat.	Zaila da KIBS entzat bere zerbitzuaren kalitatea demostratzea eta ospea sortzea (5. erronka). Horretarako, enpresek aurreko proiektuetako erreferentziak erabiltzen dituzte ospe-tresna gisa. Merkatu batean modu jasangarrian jarduteko, beharrezkoa da bezeroen eta bazkideen konfiantza irabaztea (6. erronka) eta nahikoa baliabide izatea (3. erronka).	Nazioarteko merkatura sartzeko, baliabideak behar dira eta jarduera finkatu egin behar da. Ospea lortzeko, baliabideak eta denbora behar dira. Kuantitatiboki, enpresa 10 urtetik beherakoa izateak adieraz lezake nazioarteko merkatuetan arrakastaz sartzeko heldutasun maila jakin batera iritsi eta jatorrizko merkatuan indartu beharra duela.
Akziodun-motak	Adierazgarria da estatistikoki eta desberdintasun batzuk daude KIBS motaren arabera. Oro har, atzerriko akziodunen intzidentzia handiagoa da.	Nazioarteko langileak zerbitzu aurreratu enpresen lankidetzara sartzeko erronka da KIBS entzat (10. erronka). Filialen tokiko ezagutzaren balioa gutxieteko arriskua dago (4. erronka).	Adierazgarria dirudi tokiko akziodunen eta/edo bazkideen presentzian eta KIBSen nazioartekotzean duten inpaktuan sakontzea.
Helmuga merkatuetan	Bi moduri buruzko informazioa bakarrik dago	Egiatzatu dute tokiko bazkideekin lotura asko daudela, baita UTE eta/edo	Garrantzitsua dirudi KIBSek nazioarteko merkatuetan nola jarduten duten



jarduteko moduak	(esportazioa eta filiala) eta esportazioa ez dago herrialdearen arabera banakaturik.	proiektuen bulegoen arteko formula mistoak ere.	hobeto ulertzea, eta, zehazki, merkatu berean zer modu erabili eta uztartzen dituzten eta zergatik.
Giza kapitala eta harremanena	Ez dago informaziorik.	Talentua hautemateko, mugitzeko eta atxikitze alderdiak gakoak dira KIBSen nazioartekotzerako (3. erroka), baita enpresa bazkideekin eta bezeroekin dauden harremanak ere (6. erroka). Bi errokak areagotu egiten dira diferentzia kulturalak eta linguistikoak (9. erroka) direla eta.	Adierazgarria dirudi KIBSen nazioartekotzearen giza alderdian eta harremanen alderdian sakontzea. Nola ezarri eta mantentzen dira denboran zehar tokiko merkatuko bezeroekin eta aliatuekin egindako harremanak? Nola eraikitzen da ospea? CR-KIBSen kasu espezifikoan, nola iristen dira enpresak kanal komertzialetara eta bezeroetara?

Iturria: Guk egina



ONDORIOAK ETA GOMENDIOAK

5. ONDORIOAK ETA GOMENDIOAK

Ikerketa honen helburua da zerbitzu aurreratuetako enpresen nazioartekotzearen arazoa hobeto ulertzea, bereziki, eragina duten faktoreak eta enpresa horiek aurre egin beharreko mugak.

Azterketa honetan, zerbitzu aurreratuen enpresei buruzko datuak kuantitatiboki zein kualitatiboki aztertu dira, zerbitzu aurreratuen enpresei nazioartekotzean laguntzen dieten adituei egindako elkarrizketen bitartez. Emaitez berretsi dute, hain zuzen ere, zerbitzu aurreratuen nazioartekotzeak bereizgarri garrantzitsuak dituela, eta emaitzen 4. atalean daude horiek zehaztuta. Jarraian, azterketaren inplikazioetako batzuk eta kontuan hartu beharreko gomendio batzuk nabarmenduko ditugu.

Adituek berretsi dute zerbitzu aurreratuen enpresek muga jakin batzuk dituztela nazioartekotzerako garaian, eta nabarmendu dute garrantzitsua dela enpresak muga horiek kontuan hartzea, erronkak jorratu eta gainditu ahal izateko plangintza estrategiko egokia egiteko.

Jarraian, enpresentzako adierazgarrienak diren inplikazioak azalduko ditugu:

1. Zerbitzu aurreratuen enpresentzako *low cost* nazioartekotzea lortzeko aukera desmitifikatzeko beharra

Hain zuzen ere, literatura akademikoan zein praktikoan uste da zerbitzuen enpresak erraz eta merke nazioartekotu daitezkeela (pertsona eta bulego bakar batekin). Alabaina, nazioarteko merkatuetan arrakasta izateko baliabideen aldeko apustua egin behar da (3. erronka) eta zaila da nazioarteko eragiketen errentagarritasuna lortzea (8. erronka). Hortaz, garrantzitsua da enpresak kontzientziaztea, nazioartekotze-prozesu arrakastatsua izateko apustu ekonomiko handia egin behar dela eta baliabideak behar direla jakiteko.

2. Nazioartekotzearen gaineko gogoetaren eta plangintza estrategikoaren garrantzia

Enpresa guztientzat garrantzitsua da nazioartekotzea gogoeta estrategiko batekin hastea; zergatik, non eta nola nazioartekotuko den. Baina aurretik aipatu dugun ustea dela eta, are garrantzitsuagoa da hori egitea zerbitzu aurreratuen enpresen kasuan. Gainera, merkatu-azterketaren zati bat eremuan bertan egitea komeni da, merkatuan zer eskaintzarekin sartu eta nola egokitu erabaki aurretik tokiko lehiakideen eta nazioartekoen eskaintza ezagutzeko eta ulertzeko. Hain zuzen ere, ezin dira nazioarteko merkatuak jatorrizko merkatuaren eskaintza berarekin jorratu (7. erronka) eta enpresak baloratu beharko du merkatuan nola jardungo duen, hau da, zein baliabide erabiliko dituen (3. eta 9. erronkak) eta jarduteko zein modu (esportazioa eta/edo ezarpena eta/edo tokiko bazkideekin).

3. Kontaktuak, harremanak eta bazkideak sortzeko eta ospea finkatzeko konstantziak eta pazientziak duten garrantzia

Zerbitzu-enpresen arrakasta bezeroekin eta bazkideekin konfiantza sortzeko gaitasunean oinarritzen da. Zeregin hori zaila eta geldoa da eta tokiko presentzia izan behar da (6. erronka). Baliabide intentsiboak behar dira horretarako (3. erronka) eta desberdintasun linguistikoek eta kulturalak zaildu egiten dute (9. erronka). Hortaz, nazioartekotze-prozesuan murgiltzen diren enpresek jakin behar dute haien apustutik emaitzak lortzeko denbora behar dela (8. erronka), eta pazientzia eta kaudimen finantzarioa izan behar dute tokiko merkataritzajarduerak dakarren apustua mantentzeko.

4. Giza alderdien eta harremanen garrantzia

Giza faktorea da nagusi zerbitzu aurreratuen fase guztietan, salmentan, sortze-prozesuan, exekuzioan zein amaieran. Hortaz, bezeroen eta zerbitzua hornitzen duten pertsonen arteko harremanetan (6. erronka), zein tokiko eta nazioarteko profesionalen arteko lankidetzan eta ezagutza partekatzeko eta bezeroaren zerbitzura jartzeko duten gaitasunean (4. erronka) oinarritzen dira. Aurretik aipatu dugun moduan, desberdintasun linguistikoek, eta batez ere kulturek (9. erronka) eragin handia dute kanpoko (bezeroekin) eta barneko (taldekoekin) harremanetan. Ondorioz, zerbitzu aurreratuen enpresek ezagutza tekniko aurreratuak dituzten pertsonak, gaitasun sozialak, pertsonen artean aritzekoak eta kulturartekoak dituztenak behar dituzte. Gainera, pertsona horiek prest egon behar dute bidaiatzeko eta nazioarteko proiektuetan parte hartzeko. Hori beste erronka bat da, talentua erakarri behar delako, baina gainera, apustu irmo bat behar da pertsonen arteko konpetentziak eta kulturartekoak garatzeko, eta hainbat bulegotako pertsonen arteko aurreko bilerak egiteko.

Jarduteko moduak: Maiz, zerbitzu aurreratuen enpresek modu batean baino gehiagotan jarduten dute herrialde berean: tokiko bulego bat izaten dute (3. modua), baina egoitzan ere aritzen dira langileak (1. modua) eta pertsonak bidaltzen dituzte (esportatu, 4. modua). Hortaz, jarduteko modua egun inkesten datuek jasotzen dutena baina konplexuagoa da, eta enpresa horiek atzerrian jarduteko duten modua hobeto ulertzea falta da. Halaber, datu ofizialekin ezin da denbora-jarraipenik egin herrialde batek funtzionatzeko duen moduaren bilakaera ikusteko, filialaren egituraren aldaketak soilik jasotzen baititu.

5. Urruneko lan birtuala egiteko aukerak eta mugak

Zerbitzu aurreratuen enpresak erresilienteak izan ziren ustez pandemiak eragin zuen shockaren aurrean eta azkar egokitu ziren haien nazioarteko bezeroekin urrunetik lan egiteko. Hasieran, dagoeneko zorroan zeuden proiektuak gauzatu aritu ziren eta dagoeneko bazituzten bezeroekin sortu zituzten proiektu berriak. Hala ere, azkar ikusi zuten bezero berriekin harremanak ezartzeko muga bat zutela, eta presentzia fisikoa beharrezkoa dela bezero eta bazkide berrien konfiantza lortzeko.

Pandemia osteko testuinguruan, zalantza asko daude bitarteko digitalek lan birtuala eta urrunekoa egiteko eskaintzen dituzten aukeren gainean (bai nazioartekotuta dauden enpresen barruan, bai kanpoko bezeroekin), baita pertsonen arteko harremanetarako bitarteko horiek ezartzen dituzten mugen gainean ere. Ikerketa akademikoa lan birtualaren eta hibridoaren gaia jorratzen ari da, baina oraindik ez dute ulertu zerbitzu aurreratuen enpresetan horrek zer nolako inpaktua duen. Izan ere, horietan giza kapitala eta harremanak oso garrantzitsuak dira.



ERREFERENTZIAK

- W. Anukoonwattaka. (2016, Apirila). 2. saioa: Introduction to the basic gravity model. In United Nations ESCAP: ARTNeT-GIZ Capacity Building Workshop on Introduction to Gravity Modelling.
- M. Bamberger, V. Rao eta M. Woolcock (2010). Using mixed methods in monitoring and evaluation : experiences from international development (English). Policy Research working paper; WPS 5245. Washington, DC: World Bank.
- D. H. Blagoeva, P. D. Ø. Jensen, eta H. Merchant (2020). Services in international business studies: A replication and extension of Merchant and Gaur (2008). *Management International Review*, 60(3), 427-457.
- R. Boyatzis (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Core Development*. Sage Publications
- V. Braun eta V. Clarke (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2): 77-101.
- D. D. Chadee eta J. Mattsson (1998). Do service and merchandise exporters behave and perform differently? A New Zealand investigation. *European Journal of Marketing*.
- G. Conti, A. L. Turco, eta D. Maggioni (2010). Exporters in services: New evidence from Italian firms. *Applied Economics Quarterly*, 56(1), 73-98.
- J. R. Cuadrado-Roura (2016). Service industries and regional analysis. New directions and challenges. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (36), 107-127.
- J. Creswell (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*, 2. edizioa, Sage Publications, Thousand Oaks (AEB), London (EB), and New Delhi (India).
- A. Dubois, eta L.-E. Gadde (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- A. Dubois, eta L.-E. Gadde (2014). "Systematic combining"-A decade later. *Journal of Business Research*, 67(6), 1277–1284.
- A. Eickelpasch eta A. Vogel (2011). Determinants of the export behaviour of German business services companies. *The Service Industries Journal*, 31(4), 513-526.
- K. M. Hofer eta G. Knight (2022). International services marketing: an integrative assessment of the literature. *The Service Industries Journal*, 42(3- 4), 225-248
- S. K. Kundu eta H. Merchant (2008). Service multinationals: Their past, present, and future. *Management International Review*, 48(4), 371-377.
- McKinsey Global Institute. (2019). *Globalization in Transition: the Future of Trade and Value Chains*. McKinsey Global Institute.

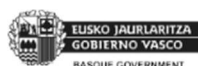
- H. Merchant eta A. Gaur (2008). Opening the 'non-manufacturing' envelope: The next big enterprise for international business research. *Management International Review*, 48(4), 379-396.
- M. C. Navarro-Pérez (2018). El despertar de las exportaciones de servicios no turísticos. *Papeles de economía española*, (158), 171.
- A. Minondo (2016) Exporters of knowledge-intensive business services in Basque Country. *Ekonomiaz*, 90, 2.
- H. K. Nordås eta D. Rouzet (2017). The impact of services trade restrictiveness on trade flows. *The World Economy*, 40(6), 1155-1183.
- K. Nowacka-Bandosz (2017). Export of Business Services in Poland and the European Union. *Trends in the World Economy*, 9, 143-154.
- C. O'Higgins, N. Aramburu, eta T. Andreeva (2021). Managing international professional service firms: a review and future research agenda. *Baltic Journal of Management*.
- C. O'Higgins, T. Andreeva, eta N. Aranguren-Goya (2021). International management challenges of professional service firms: a synthesis of the literature. *Review of International Business and Strategy*.
- K. O'Connor eta P. Daniels (2001). The geography of international trade in services: Australia and the APEC region. *Environment and Planning A*, 33(2), 281-296.
- N. Pisani eta J. E. Ricart (2016). Offshoring of Services: A Review of the Literature and Organizing Framework. *Management International Review*, 56(3), 385-424
- H.G. Rammal eta E.L. Rose (2014) "New Perspectives on the Internationalization of Service Firms", *International Marketing Review*, 31(6) liburukia, 550-556 or.
- J. Retegi, I. Eguia, M. Oleaga eta J. Salado (2022). COVID-19aren inpaktua EAEko Kultur Industrietan eta Sormen Industrietan. Euskadiko Lehiakortasunaren Institutua-Deustu Fundazioa Eusko Jaularitzaren Argiltapen Zerbitzua. Servicio Central de publicaciones del Gobierno Vasco
- S. Sermcheep (2019). Services export and economic growth in ASEAN countries. *Journal of Asian Economic Integration*, 1(2), 163-182.

EUSKADI
BASQUE COUNTRY



BasqueTrade
& Investment

GRUPO
spri
TALDEA



Orkestra
INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

Urkixo zumarkalea, 36-5. Solairua. Bizkaia Plaza eraikina
48011 Bilbo info@basquetrade.eus
(+34) 94 403 71 60