



Gradu Amaierako Lana

Enpresa administrazio eta zuzendaritzako gradua

Hizkuntzaren kudeaketa enpresan

EGILEA: Uxue Ayestaran Cestau

TUTOREA: Jose Mari Arriola

Donostian, 2016ko uztailaren 6an.

AURKIBIDEA:

1.-Sarrera	3
2.-Motibazioa eta helburuak	4
3.-Europako txosten teknikoak	5
3.1. ELAN	6
3.1.1. ELAN Azterketaren deskribapena	6
3.1.2. Galdeketaren ondorioak	7
3.1.2.1. Enpresa txiki eta ertainak (ETE)	7
3.1.2.2. Enpresa handiak	8
3.1.3. Historian emandako pausuak	8
3.1.4. Azterketa eta analisi desberdinak	10
3.1.4.1. Orain arte egindako analisi eta azterketak	10
3.1.4.1.1. Enpresa txiki eta ertainak (ETE)	10
3.1.4.1.1.1. Beste ikerketa batzuk eskala txikiagoan	10
3.1.4.1.1.2. Europako enpresa txiki eta ertainetan erabilitako hizkuntzak aztertzeko	11
3.1.4.1.2. Enpresa handiak	11
3.1.4.1.2.1. Hizkuntza kudeaketa aztertzeko analisiak enpresa handietan	11
3.1.4.1.2.1. Ingelesaren garrantzia aztertzeko analisiak	12
3.1.4.1.2.2. Hizkuntza gaitasunen nazioarteko beharrak aztertzeko analisiak	12
3.1.4.1.2.3. Nazioarteko lehiarako langileak prestatu behar dituztela dioten azterketak	13
3.1.4.1.2.4. Hizkuntza bat baino gehiago jakitearen ondorioak	13
3.1.4.1.2.5. Hizkuntzaren hesiak aztertzeko analisiak edo azterketak	13
3.1.4.2. Azterketa eta analisi makroekonomikoa	13
3.1.4.3. Azterketa estatistikoak	15
3.1.4.4. Gaitasun linguistikoak	16
3.1.5. Aurkikuntzak	17
3.1.5.1. Enpresa txiki eta ertainetan (ETE)	17
3.1.5.1.1. Kultura	21
3.1.5.1.2. Hizkuntza merkatuan	22
3.1.5.1.3. Atzerriko hizkuntzen formakuntza eta ezagupena	30
3.1.5.1.4. Eragileei burututako elkarrizketa eta galdeketak	33
3.1.5.2. Enpresa handietako aurkikuntzak	34
3.1.5.3. Desberdintasunak ETE eta enpresa handien artean	36
3.1.5.4. Enpresen nazioarteko komunikazioa kudeatzeko tresnak	38
3.2. CELAN	40
3.3. Ondorioak	42
3.1.6. "Hizkuntza-kudeaketa enpresan" jardunaldi batzuk	46
3.1.6.1. Hizkuntza-estrategia negozioan txertatzeko arazoak	46
3.1.6.2. Enpresen hizkuntzen kudeaketak, negozio aukerak hobetzen ditu	46
3.1.6.3. Enpresetan hizkuntza-politika egoki edo hizkuntza ongi kudeatzeko jarraitu beharreko pausuak	47
4.-Beste ikuspegi bat: Enpresako Gizarte Erantzukizuna (EGE)	48
4.1. Enpresako Gizarte Erantzukizuna (EGE) eta Hizkuntzen garapen iraunkorra	48

5.-Euskararen kasua	50
5.1. Sarrera	50
5.2. Euskara lan munduan	51
5.2.1. Euskara lan munduan historian zehar	51
5.2.2. Euskara lan munduan gaur egun	52
5.2.3. Hizkuntza kudeaketa enpresetan globalizazio aroan	54
5.3. Euskararen normalizazioa	54
5.4. Euskara eta kudeaketa foroa	55
5.4.1. Metodologia	56
5.4.2. Egoeraren azterketa	57
5.4.3. Euskararen balio erantsia	58
5.4.4. Euskara enpresako kudeaketan txertatzeko gakoak	61
5.4.5. Eragile eta baliabideak	62
5.4.6. Ondorioak	65
5.5. Bezeroen hizkuntza eskubidea	66
5.6. Euskararen erabilpen plana	67
5.6.1. Enpresan euskararen erabilpen plan bat txertatzeko arrazoiak	67
5.6.2. Plangintza enpresan txertatzeko pausuak	69
5.6.3. Enpresa batean euskararen erabilpen planak	70
5.6.4. Informazioa	70
5.6.5. Komunikazio zirkuluak	71
5.6.6. Kasu praktikoak	71
5.6.6.1. Fagor	71
5.6.6.2. Goizper	72
5.6.6.3. Kide	74
5.7. Euskararekin lortutako balio erantsia	76
6.-Ondorioak	78
7.-Bibliografia	81
7.1. Liburuak	81
7.2. Youtubeko bideoak	81
7.3. Dokumentuak	81
7.4. Komunikabidetako artikulak	82
7.5. Interneteko web orriak	83

1.-Sarrera

Enpresa eta hizkuntza lotuak daudela esan dezakegu, ildo horretatik, Abel Irizar Mantzizidorrek bere *Proposamen Ekolinguistiko bat Fagor Etxetresna Elektrioko kooperatibaren nazioartekotzerako* lanean honela dio: “Enpresa pertsonaz osatutako giza taldea da. Beraz, hiztunez osatutako talde egituratu bat da. Beste modu batera esanda, enpresa bat hizkuntza-komunitate bat da. Eta hizkuntza-komunitate guztietan dago hizkuntza. Bat, bi, hiru ala gehiago, baina komunitate guztiek behar dute hizkuntza eta hiztunon eguneroko jardunean parte hartzen du hizkuntzak (...) Garbi dago, beraz: gestioak hizkuntzak erabiltzea dakar, eta hizkuntza aniztasunak gestio-premia dakar. Beste modu batera esanda, enpresaren gestioak hizkuntzen gestioa eskatzen du.”¹

Era berean, hizkuntzek baduten eragin ekonomikorik, horrela erakusten digu esaterako Eusko Jaurlaritzak egindako azterketak. Azterketa horretan Euskal Autonomia Erkidegoko (EAE) ekonomiari² euskarak egiten dion ekarpena, euskarak sortzen duen aberastasun ekonomikoa neurtu eta euskara sektoreen dimentsio eta balio ekonomikoa kuantifikatzen dira. Ildo beretik, Bruselan ere Patxi Baztarrikak berak, ondorengo balio hauek aipatu zituen³.

Patxi Baztarrika sailburuordeak euskara eta gisako hizkuntzek ekonomian duten pisua eta eragina nabarmentzen ditu, bai Europako eremuan, eta baita maila globalagoan ere. Zera baieztatu du: “Hizkuntzek –euskara tartean dela- milaka lanpostu sortzen dute Europan. Enplegu zuzena sortzen duen sektorea da. Gainera, fakturazio garrantzitsua sortarazten dute, eta horrek ekarpen zuzena egiten dio Barne Produktu Gordinari (BPG). Euskararen egiten den inbertsioa bueltan itzultzen da euskaraz lan egiten duten kultura eta hizkuntza industrien bidez, 2,2 milioi biztanle dituen erkidegoan lanpostuak sortuta, BPGri ekarpenak eginez, eta abar”.

¹ IRIZAR MANTZIZIDOR, Abel: http://hiznet.asmoz.org/images/stories/ikerketa_lanak/Abel%20Irizar.pdf (26. orrialdea)

² http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.eus/r43-eduki/eu/contenidos/noticia/2015_10_15_28770/eu_28770/28770.html

³ <http://www.irekia.euskadi.eus/eu/news/24117-patxi-baztarrikak-euskarak-europan-duen-balio-ekonomikoa-aldarrikatu-bruselan>

Horiek horrela, hizkuntzek enpresen kudeaketa prozesuan duten papera aztertuko dugu. Horretarako, lehenik eta behin, Europako komisioak eginiko bi txosten tekniko hartu ditut oinarritzat: ELAN eta CELAN, 2006 eta 2011. urteetan eginikoak, hurrenez urren, eta horietan egindako analisi ezberdinetatik, zenbait ondorio atera ditut. Horrela, Europako herrialde ezberdinetako enpresek hizkuntzarekiko duten erlazioa edo joera atzemateko aukera izan dut, eta herrialde batetik bestera, hainbat faktore ezberdinengatik dauden desberdintasunak ikusi. Hizkuntza enpresaren kudeaketan, beste ikuspegi batetik ere behatu daiteke ordea, gizarte erantzukizunaren (EGE) ikuspegitik zehazki, hau da, enpresak gizarte eta kultura batean kokatzen dira, eta honen barnean, hizkuntza hartzen duelako kontutan, euren egunerokotasuneko jarduera edo beharra burutzerakoan.

Euskarari, Euskal Herriko hizkuntzari dagokionez, , lan munduan izan duen joera, gizartean barneratzeko eta normalizazio egoera bat lortzeko jarraitu edo eman beharreko pausuak, *euskara eta kudeaketa foroa*-ren prozesua eta bertatik ateratako ondorioak, eta euskara-planak edo erabilpen-planak enpresetan eragin duena edo bertatik ateratako onurak, atera ditut; Fagor, Goizper eta Kide enpresen adibide praktikoak aurkeztuz, hobeto ulertzeko asmotan. Halaber, enpresak euskara euren kudeaketa-prozesuan barneratu edo txertatzeagatik lortutako balio erantsia, agian, gainerako lehiakideengandik bereizteko ezaugarria, aztertuko eta azalduko dut, amaieran ondorio batzuetara iristeko helburuarekin.

Laburbilduz, oro har, Europako enpresek, eta Euskal Herriko enpresek zehatzago, eta hauetan erabilitako hizkuntzak, enpresaren kudeaketa edo negozio-prozesuan barneratzean lortutako ondorio batzuk atera ditut, bertako eragozpen eta onurak ezagutuz, kasu errealak eta analisi desberdinak behatuz.

2.-Motibazioa eta helburuak

Txosten honen motibazio nagusia izan da euskarak enpresaren kudeaketan izan beharko lukeen tokia irabazteko inguruko esperientzietatik ikastea, ondoren euskarazkoa garatu ahal izateko. Helburu horri begira, Europako txostenen azterketa eta ondoren, euskararen inguruko zenbait ekimen aztertu ditut, euskarak Euskal Herriko enpresetan duen lekua, edo lekurik baduen aztertzeke.

Hizkuntzak oro har, eta euskarak zehazki, gure gizartean, eta lan-munduan nola eragin dezaketen, edo nola uztar daitezkeen aztertzeari oso beharrezkoa deritzot. Izan ere, hizkuntza lana eta ekonomia, pertsonen eguneroko eta ezinbesteko tresnak dira. Txosten honetan, Euskal Herrian kokatuta gaudenez, azterketa hau egiteko bertako kasu praktikoak eta egoera ezberdinak aztertuko ditugu.

Halaber, Europan kokatuta gaude, eta hemen ere, herrialde batetik besterako desberdintasunak handiak dira, hainbat faktore desberdinengatik (kokapena, enpresaren sektorea, tamaina...), eta baita horietako bakoitzean erabiltzen diren hizkuntzen egoera desberdinagatik ere. Izan ere, ez da berdina nire ustez, ingelesa, frantsesa edo alemana bezalako hizkuntza normalizatu batek, edota euskara edo katalana bezalako hizkuntza minorizatu batek enpresetan, eta batez ere, enpresen kudeaketan sor dezakeen eragina.

Beraz, laburbiltzeko, enpresa baten barnean hizkuntzak dituen edo izan ditzakeen eraginak, desberdinak izan daitezkeela ikus dezakegu, ondorio desberdinetara iritsiz. Hain zuzen ere, ondorio horiek nolakoak izan daitezkeen aztertzea falta zaigu.

3.-Europako txosten teknikoak

Europako enpresen egoera eta hizkuntzarekiko duten harremana, edo testuingurua ezagutzeko asmotan, Europako Kontseiluak egindako bi txosten hartu ditut oinarritzat: ELAN⁴ eta CELAN⁵ txostenak.

ELAN, Europako Komizioak 2005. urtean egin zuen azterketa bat da, bertan, Europako enpresak hizkuntzak euren kudeaketan ez barneratzeagatik, galtzen dituzten negozio aukerak aipatzen ditu. Halaber, enpresetan hizkuntza desberdinak ez ezagutzearen eragina aipatzen da.

CELAN txostena berriz, 2011. urteko abenduan Europako Komizioak egindako beste txosten bat da, bertako helburu nagusia, Europako enpresen hizkuntza beharrak aztertzea da.

Bi txosten horietan oinarrituta, Europako enpresek hizkuntzekin duten erlazioa edo testuingurua azaltzen saiatuko naiz hurrengo ataletan.

⁴ ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise. http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf

⁵ CELAN: D1.3 Report on Language Needs in Business- Companies Linguistic & Language Related Needs in Europe. http://www.celan-platform.eu/assets/files/D1.3-Business_Needs_Report-Final.pdf

3.1. ELAN

Europar Batasuna, 28 estatuz osatuta dago: Austria, Belgika, Bulgaria, Kroazia, Zipre, Errepublikak Txekiarra, Danimarka, Estonia, Finlandia, Frantzia, Alemania, Grezia, Hungaria, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxenburgo, Malta, Herbehereak, Polonia, Portugal, Errumania, Eslovakia, Eslovenia, España, Suedia y Erresuma Batua⁶.

Estatu horiek guztiak, Europar Batasunaren barnealdean daude, bai, eta horregatik arau, lege eta eskubide jakin batzuk dituzte gainerako estatukoengandik ezberdinak, baina, herrialde guztietako biztanleek ordea, hizkuntza desberdinak erabiltzen dituzte euren artean komunikatzeko. Herrialde bakoitzak bere hizkuntza ofiziala du, (herrialde batetik bestera errepikatu daiteke) eta beste zenbait hizkuntza desberdin ere hitz egin daitezke haien lurretan, horietako batzuk, herrialde bateko zona jakin batean ofizial gisa izendatuz.

Guk, txosten honetan, herrialde horietako enpresetan hizkuntzak edo honen kudeaketak sortutako eraginak aztertuko ditugu, gehienbat ELANen oinarrituz.

3.1.1. ELAN Azterketaren deskribapena

ELAN azterketa dela eta, 2005ean ikerketa bat egin zuten CILT britainiar erakundeak eta nazioarteko ikertzaile talde batek, elkarlanean, Europako Batzordeko Hezkuntza eta Kultura zuzendaritzak aginduta. 2006ko abenduan eman zuen argitara Europako komisiok. Bertan, atzerriko hizkuntza gutxi jakin edota erabiltzeak Europako enpresetan sortzen dituen ondorioak aztertzen dira. CILTek (Erresuma Batuko zentro nazionalak) eta mundu mailako beste ikertzaile talde batek egin zuten azterketa hau, eta bertan, honako puntu desberdinak aztertzen dira: aurreko lanaren laburpen bat hizkuntza, eztabaida kultural eta zerbitzuen esportazio terminoen arteko erlazioa aztertzeko. Halaber, galdeketa bat, Europako 2000 enpresa esportatzaile txiki eta ertainei hizkuntzaren erabilerari buruzko datuak, hizkuntza-estrategiei buruzko informazioa, hizkuntza ez izateagatik galdutako negozio aukerei buruzko informazioa, eta abar jasotzeko. Halaber, herrialde bakoitzaren bost eragileren emaitzak jasotzen dira, aholkuak emateko aukera izanez; galdeketa bat 30 enpresa multinazionalen eta enpresa txiki eta ertainen arteko desberdintasunak ikusteko, negozio estrategian hizkuntza eta kultura ezberdintasuna barneratuz, eta azkenik, azterketa makroekonomiko bat hizkuntzan egindako inbertsioak Europar ekonomikoki ze eragin duen ikusteko.

⁶ http://www.eeas.europa.eu/delegations/costa_rica/what_eu/eu_memberstates/index_es.htm

Azterketa honen arabera, hizkuntzak jakiteak enpresen ingurumeneko ideia hobekak izateko, eta baita fabrikazio, marketin, lehengai eta banaketarako kanalei buruzko informazio berria jasotzeko ere⁷ areagotzen du.

Kontuan izanik, enpresa txiki eta ertainek (ETE) Europar Batasuneko langileriaren erdia baino gehiago osatzen duela, enpresa gehiago arrakastatsu bihurtu eta esportatzen hasiko balira hizkuntza faktoreari esker, aurreikusten da, honek Europako ekonomian ere gorakada handia ekarriko lukeela. Bestalde, hizkuntzaren kudeaketak enpresan sortutako kostuak, finakoak dira, eta beraz inbertsio honen errentagarritasuna aztertu beharko da, ezer martxan ipini aurretik.

3.1.2. Galdeketa-aren ondorioak

3.1.2.1. Enpresa txiki eta ertainak (ETE)

- Negozio-aukeren galerak:

Europako 2000 enpresa txiki eta ertainei (ETE) galdeketa bat egin zitzaien, eta hauetatik %11k onartu zuen hizkuntzen alorra behar haina garatuta ez izateagatik negozio-aukeraren bat galdu zutela, dirutan neurtuz miloi askokoak izanik. Gainera, beste enpresa batzuk galerak jasan arren ez ziren oraindik horren jakitun. Herrialde gehienetako enpresa askok (enpresa guztien %10) gainera, kultura ezberdinetan barneratzeko arazoak zituztela onartzen zuten. ETEko etorkizuneko asmoei eta erronkei dagokienez berriz, Europar Batasuneko %46ren asmoa hurrengo hiru urteren buruan esportazioko merkatu berrietan barneratzea da. Horregatik, aurreikusten da hizkuntza kudeatzeko tresnen erabilera eta gaitasun handiagoa beharko dutela, eta baita kultura ezberdinetan barneratzeko tresna ezberdinen laguntza ere.

- Estrategia linguistikoa:

Estrategia linguistikoari (atzerriko hornitzaile eta bezeroekin harremanak izan eta tratuak egiteko teknika edo tresna multzoa) dagokionez berriz, galdeketa eginiko enpresa erdiek aitortu zuten, bazutela. Estrategi linguistiko gisa gehien erabiltzen den tresna, bertako hiztunak kontratatzea da, eta bigarren garrantzitsuena berriz, web-orrialdeak hizkuntza desberdinetara egokitzea atzerriko pertsonak ere bertan murgiltzeko aukera izateko. Itzultzaile edo interpreteen tresna berriz, berdina mantentzen da, eta enpresa txikiek berriz, baliabide handiegirik ez dutelako agente lokalak kontratatzeke joera dute.

⁷ Estonian influencer, ELAN, 2006.

- Langileen prestakuntza:

Enpresen langileriari dagokionez, enpresa hauetan hezkuntza edo prestakuntza maila handia da, gainera, enpresa hauen erdiak baieztatu zuen ikastaroak eskaintzen dizkietela beren langileei emaitza paregabeak jasoz. Hala ere, enpresa txiki zein handiek onartzen dute nahiago dutela prestatutako jendea kontratatu, heziketa eurek ematea baino.

- Hizkuntza erabiliena:

Hizkuntza erabilienei dagokienez berriz, ingelesa da erabiliena atzerriarekin komunikatzeko, baina gainerako hizkuntzen garrantzia geroz eta handiagoa dela aitortzen dute, epe luzerako negozioetan batez ere, oso garrantzitsua delako herrialde bertako kultura eta hizkuntza jakitea.

3.1.2.2. Enpresa handiak

- Estrategia linguistikoa:

Enpresa handiei egindako galdeketa berriz, ETEtan ateratako ondorio berbera atera zuten: hizkuntza-estrategietan teknika erabiliena, bertako hiztunen kontratazioa dela.

- Hizkuntza erabiliena, eta ondorioak:

Ingelesa dela hizkuntza erabiliena. Hala ere, enpresa handietan ingelesa ez den hizkuntzen ezagupen eta erabilpenari, garrantzia handiagoa ematen diete.

Hizkuntza ezberdinen ezagutza izanik, ziurtatua dago esportazioen arrakasta eta emaitza ekonomikoen gorakada. Erlazio hau emateko ordea, kudeaketako lau tresna garrantzitsu daude: hizkuntza-estrategia, bertako hiztunen kontratazioa, hizkuntzak menderatzen dituzten langileak kontratatzea eta itzultzaile edo interpreteen lana.

3.1.3. Historian emandako pausuak

Atal honetan, historian eman diren pausu garrantzitsuenak laburbilduko ditut:

1. Lisboako Komisioaren estrategia.
2. Europako Komisioaren izenean ikerketa bat egin zuten, Lisboako komisioaren strategiaren (2000. urtea) ondoren, langileriaren eta ekonomiaren hazkundera eman, eta Europar Batasuna munduko lehiakorren artean barneratzeko. Hau lortzeko, hizkuntza-faktoreak eta honen kudeaketa gako nagusi dira. Ikerketa honekin, Europar Batasuneko estatu-tako partaide eta enpresei erabakiak hartzeko, informazio praktikoa

eta baliagarria ematea espero da. Ikerketa, hizkuntza eta ekonomia gaitasunetan zentratzen da, baina baita beste gai ezberdinetan ere, esaterako: hizkuntzetan prestatuak edo ez zeuden langileak, nola eragin dezaketen merkatuan eta merkatu berrietan sartzera; ingelesaren balioa, beste hizkuntzekin konparatuz negozioen arloan; hizkuntza-estrategien tresnarik eraginkorrenak... Galdera hauei guztiei erantzuna emateko, ikerketa lau zati ezberdinetan banatuta dago: aurretik egindako analisien errebasoa, estatu bakoitzeko 100 enpresa txiki edo ertain eta 30 enpresa handiri egindako elkarrizketa eta eragiten duten faktoreen azterketa kualitatiboa, eta enpresa txiki eta ertainen analisiaren ondorioen iruzkina. Gainera, azkenik, hizkuntzak eragina izan duen kasu erreala batzuk barneratzen dira ikerketan.

3. ELAN (2005. urteko abenduan): orain arte egindako ikerketa mugatuak, enpresa askoren irtenbide gisa, komunikazio-estrategia bat garatzea dela adierazten dute. Orain arteko ikerketek Europako 12 herrialde bakarrik aztertu dituzte, eta ELAN izango da ikerketa hori garatuko duena herrialde gehiagotan, faktore gehiago aztertuz.

ELANen azterketak, Europar Batasuneko enpresa txiki eta ertainen beharrak aztertzen ditu: hizkuntzak ez menderatzeagatik negozio-aukeren galera edota errendimendu baxua, hizkuntza gutxi menderatzeagatik sarrera-hesiak, enpresetako hizkuntza-kudeaketa tresnen erabilera, esportazioko merkatuetako hizkuntzen ezagupena, etorkizuneko esportazio-merkatuen erronkak ...

Enpresa txiki eta ertainen (ETE) azterketa, galdeketa baten bitartez egin zen herrialde bakoitzean ahalik eta informazio zehatzena jasotzeko helburuarekin. Horrela, herrialde guztietatik laginak hartu zituzten. Hala ere, herrialde batzuetan ez zen lagin erreala atera, neurtutako momentua ez baitzen egokiena.

Enpresa handi batzuk ere aztertu zituzten munduko 10 herrialde baino gehiagotan lan egiten dutenak eta 500 langiletik goragokoak, hauen emaitzak enpresa txiki eta ertainekin (ETE) konparatzeko.

4. CELAN (2011. urteko abendua)

Hurrengo atalean azterketa eta analisiak jorratuko ditugu.

3.1.4. Azterketa eta analisi desberdinak

3.1.4.1. Orain arte egindako analisi eta azterketak

3.1.4.1.1. Enpresa txiki eta ertainak (ETE)

ELANentzat azterketa garrantzitsuenak honako hauek dira: nazioarteko azterketak, ETEetako hizkuntzei buruzko galdeketak, enpresa handietako hizkuntzei buruzko ikerketak, hizkuntza gaitasunei buruzko galdeketak, kudeaketa internazionalako beharrei buruzko ikerketak eta hizkuntzen hesiei buruzko informazioa duten azterketak dira. Azterketa horietatik hauek nabarmenduko ditugu:

-Westhed et al (2002) ikerketan, analisi estatistiko bat egin zuten esportazioko enpresa arrakastatsu bat izateko eman beharreko pausuak esplikatuz. Atzerriko hizkuntzen gaia ezta ikerketa honetan lantzen, baina hizkuntzen kudeaketa aldagai independente gisa har daitekeela komentatzen da.

-Wolffh & Pett (2000), inguru giroko baldintzak eta antolakuntzako faktoreak, hizkuntza lehiakortasunarekin batera faktore garrantzitsuenen artean daude, esportazioen arrakastari dagokionez.

3.1.4.1.1.1. Beste ikerketa batzuk eskala txikiagoan

-Smallbone et al (1999) esaterako, trantsizioan dauden ekonomien internazionalizazioan oinarritzen da. Enpresa txiki eta ertainetan (ETE), kalitatea, bakartasuna eta prezioa diren bezala faktore garrantzitsuenak esportazioko lehiakortasunari dagokionez, bezeroekiko harremana ere faktore nagusi gisa hartzen da, hemen, kultura eta hizkuntza barneratzen dira.

-Britainiako kamerek egindako merkatuko hizkuntzaren galdeketan (2004. urtea), hizkuntza-gaitasunek nola eragiten zuten esportazioko emaitzetan ikusi zuten. Bertan, profil desberdinetako (motibazioa, aspirazioa, hezkuntza, hizkuntzen ezagupen desberdinetakoak) lau pertsona desberdintzen ziren, eta horietako bakoitza, enpresako esportazio emaitza desberdin batekin lotu zuten. Bertan ikusi zuten, hizkuntza-faktoreari geroz eta garrantzia handiagoa eman, esportazioetan lortutako emaitzak orduan eta positiboagoak zirela.

3.1.4.1.1.2. Europako enpresa txiki eta ertainetan erabilitako hizkuntzak aztertzeko

-Leonardo da Vinci programak, Reflect, Elise eta Elucidate galdeketak egin zituen 10 herrialde desberdinetako enpresetan, eta bertatik, ondorio hauek atera zituzten:

- 1) Lehenik eta behin, hizkuntza ofiziala ingelesa duten herrialdeek atzerriko hizkuntza gutxiago dakizkitez, ingelesa ez den beste hizkuntza ofizial bat duten herrialdeek baino.
- 2) Bigarrenik, atzerriko hizkuntza erabiliena ingelesa da, eta bigarrena alemana, frantsesa eta gaztelaniaren aurretik.
- 3) Hirugarrenik, enpresa gehienek hizkuntzen oinarriko ezagupena duten langileak dituzte, eta horrek mugatu egiten du atzerriarekin komunikatzeko garaian.
- 4) Laugarrenik, enpresa askok baieztatzen dute, hizkuntzak sortutako mugengatik negozio-aukeraren bat galdu dutela (herrialdeko enpresen %21 eta %8 artean).
- 5) Bosgarrenik, muga kulturalak jartzen dituzten herrialdeen artean Japon eta Txina, eta orokorrean, oriente erdiko herrialdeak dira nagusi, Frantzia eta Alemaniak jarraituta.
- 6) Seigarrenik, hizkuntza estrategietan tresnarik erabilienak lehen esan dugun bezala jatorrizko hiztunen kontratazioa, langileak kontratatzerakoan hizkuntzari dagokionez prestatuak aukeratzea, agenteen erabilera eta itzultzaileak edo interpreteak erabiltzea.
- 7) Zazpigarren ondorioa eta azkena, Europako herrialde desberdin askotako enpresak beren langileei ikastaroak eskaintzen dizkiete hizkuntzen ezagupena areagotu eta hobetzeko aukera, garrantzitsua baita ondo prestatuta egotea merkatu berrietan murgildu aurretik.

3.1.4.1.2. Enpresa handiak

3.1.4.1.2.1. Hizkuntza kudeaketa aztertzeko analisiak enpresa handietan

-Truchot (2002) analisiak dioenez, 1990. hamarkadan ingelesa erabiltzen zuten hizkuntza global edo generiko gisa.

-Dhir et Goke-Pariolak (2002) enpresa handietako hizkuntzaren planifikazio eta kudeaketaz egiten du berba, eta hauek enpresako aktibo garrantzitsu nola bihurtu daitezkeen ikertzen du.

-Knapp (1997) lurralde desberdinetan kokatuta dauden enpresa handien arteko komunikazio arazoak komentatzen ditu.

-Robinson (1992) eta Embleton y Hagen (1992 nola), politika korporatiboek eta hizkuntzen erakusketek emaitza komertzialetan nola eragiten duten ikertzen dute.

-Feely-ren azterketak (2004, nazioarteko enpresak euren filialekin nola komunikatzen ziren aztertu zuen, eta hizkuntzaren arazoak konpontzeko irtenbideak aurkitzen saiatu zen.

-Feely y Winslow, 2005 da egin den azken azterketa enpresa handi edo globaletako hizkuntza-politika aztertzeko. Azterketa hau egiteko, 151 enpresa handi analizatu zituzten, lau motatako erantzunak jasoz: enpresaren hizkuntzaren lehiakortasuna gaur egungo eta etorkizuneko beharren arabera, enpresaren borondate eta gaitasunak euren filialen hizkuntza beharrak asetzeko, hizkuntzaren irizpideak enpresaren negozio-estrategian barneratuta izatea, eta, enpresaren gaitasuna kudeaketa-tresnak erabiliz hizkuntzaren beharrak asetzeko orduan. Bederatzi arlo desberdinetan egin zituzten analisiak, eta honen arabera, hizkuntzari dagokionez, enpresa Aleman eta Frantsesak malguagoak dira, Erresuma Batuko enpresak baino, hizkuntza ezberdin askotan komunikatzen uzten dietelako langileei eta hornitzaileei, Erresuma Batuko enpresa askok ez bezala.

3.1.4.1.2.1. Ingelesaren garrantzia aztertzeko analisiak

Garbi dago, merkatu global batek, gaitasun desberdinak behar dituela hizkuntza desberdinetan. Hala ere, nazioartekotze-prozesu azkarraren ondorioz, ingelesak hartu du garrantzi handiena.

-Graddol (2006) azterketak, globalizazioaren hizkuntz dimentsioak, eta bere ondorioak aztertu ditu, gehienbat ingelesarentzat. Honek dionaren arabera, etorkizunean, ingelesaren garrantzia mantendu egingo da, beste hizkuntzen (Txinoa, Errusiarra eta gaztelania, adibidez) dimentsio edota erabilera pixkanaka handitzen joango den heinean.

3.1.4.1.2.2. Hizkuntza gaitasunen nazioarteko beharrak aztertzeko analisiak

-Kedia eta Daniel (2003)ek diotenez, negozioetako profesional guztiek, perspektiba globala eta kulturen arteko ezberdintasunak nabarmentzeko gaitasuna izan beharko lukete.

3.1.4.1.2.3. Nazioarteko lehiarako langileak prestatu behar dituztela dioten azterketak

Aztertutako enpresa gehienek adierazi zuten, beren langileek etorkizunean garrantzi handiagoa eman beharko dietela nazioarteko lehiakortasunari, eta horretarako prestatu beharko dituztela. Iritzi honetakoak dira, esaterako, honako hauek:

-Nehrt (1977); Moxon, O'Shea, Brown eta Escher (1997); eta, Webb, Mayer, Pioche eta Allen (1999).

3.1.4.1.2.4. Hizkuntza bat baino gehiago jakitearen ondorioak

Gainera, ondoren eginiko beste azterketa batzuk beste hizkuntza baten ezagupena arrakastarako ezinbesteko tresna dela baieztatu dute, hauek lehiarako abantaila garrantzitsua izanik.

3.1.4.1.2.5. Hizkuntzaren hesiak aztertzeako analisiak edo azterketak

-Frankel, (1997) Frankel y Rose (2002), eta Helliwell (1999) lanek ikerketa ezberdinen bitartez, hizkuntza ezberdintasunagatik sortutako hesi komertzialak aztertu zituzten.

-Noguer eta Siscart (2003)ek berriz, hizkuntzaren barrerak, sektore ezberdinetan ezberdinak direla esaten dute. Eta baita hauek negatiboki eragiten dutela nazioartekotze integrazioan. Kultura eta kulturarteko faktoreei dagokienez, esan beharra dago, kulturen arteko desberdintasun hauek ez direla arazo gisa hartu behar, aukera gisa baizik, eta gainera geroz eta garrantzitsuagoak dira, negoziarioan arrakasta lortu nahi bada mundu guztian zehar.

-Langhoff (1977)ek dioenez berriz, enpresa bateko merkatuko kudeaketa-arazoei aurre egiteko, hiru gaitasun behar dira: heterogeneotasunari aurre egitea, produktuak kultura ezberdinetara egokitzea eta kultura desberdineko merkatu eta aukera berriak aprobetxatzea.

-Freno, Walker eta Walker (1995)ek lanetan berriz, negoziarioa, kultura guztietan funtzionatzeko gako gisa identifikatzen dute, horretarako gaitasun ezberdinak beharko dira.

-Usunier (2000)ek inpaktu kulturala gutxitzeko tresnak azaltzen ditu: egokitze gaitasuna izatea, estereotipo negatiboak ezabatu eta kulturaren barneratu aurreko prestakuntza egokia.

3.1.4.2. Azterketa eta analisi makroekonomikoa

Azterketa honetan, enpresa txiki eta ertainen (ETE) esportazioetan, atzerriko hizkuntza batek duen eragina aztertzen da, eta baita, horren erabilera handiago batek Europako ekonomian duen eragina.

Enpresa txiki eta ertainek atzerriko hizkuntzak erabiltzearen onurak ekonomian, bere sektorean duten garrantziaren arabera da. Enpresa txiki eta ertainek (ETE) gainera, Europako ekonomiaren zati garrantzitsua osatu eta lanpostuen gehiengoa osatzen dute.

Lanaren produktibitatea kalkulatzeko, irteera-kuota sortutako lanpostu kantitatearekin erlazionatzen da.

Hurrengo taulan, TAULA.1n, industria-sektorean agertu bezala, herrialde desberdinetako proportzio guztiak 1 baino txikiagoak dira, enpresa handiak, txiki eta ertainak (ETE) baino errentagarriagoak direla adieraziz. Egia da ordea, ETEek ez dituztela enpresa handiek dituzten baliabide informatiko eta ekonomikoak, eta horrela, zaila dela handiak bezain errentagarriak izatea.

	Employment %	Output %	Relative labour productivity %
Spain	73.4	54.1	73.7
Italy	72.3	61.4	84.9
UK	53.0	37.4	70.6
France	52.7	40.2	76.3
Germany	45.5	31.4	69.0
Sweden	44.5	34.2	76.8

Source: Foreman-Peck et al 2006

TAULA.1- Herrialde batzuetako 250 langile baino gutxiago dituen industria enpresen lanpostuak, produkzioa eta produktibitate erlatiboa⁸

Industria sektoreko enpresa txiki eta ertainen (ETE) TAULA.1ean ikusten da, Italiako enpresak direla errentagarrienak, bigarren lanpostu-tasa handiena izanik Espainiaren atzetik. Erresuma Batua eta Frantzia berriz, alderagarriak dira lanpostu-tasaren aldetik, nahiz eta Frantziak errentagarritasun handiagoa duen.

Enpresen produktibitate eta esportazioaren arteko erlazioari dagokionez berriz, gaitasun linguistikoa emaitzetan ikusi behar da, atzerriko merkatuetan barneratzea baita helburu nagusia. Izan ere, espezializazioa da, mozkin handiagoak izatearen gako nagusia. Hala ere, atzerriko merkatuetan sartzeak beti ez dakar mozkin handiagoak lortzea berarekin, momentu honetan, atzerriko merkatuetan sartzeko egin beharreko gastua, merkatu berrietan sartzeko mozkin gehigarriarekin alderatu beharko litzateke, eta horrela, pena merezi duen edo ez erabaki. Gainera, atzerriko merkatuetan barneratzeko, lehenik, testuinguruaren informazioa ezagutu behar da, eta hau lortzea ez da erraza duen kostuagatik, enpresa txiki eta ertainek (ETE) arrisku handia hartu behar baitute. Gaitasun linguistikoa nahikoa badago, beste

⁸ TAULA. 1-11, IRUDIA.1-12, GRAFIKOA 1-4 bitarte, denak iturri beretik aterata daude: http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf

ekonomien inguruko informazioa lortzea errazagoa da ordea eta ondorioz, hizkuntzaren arloan inbertsio nahikorik ez egiteak, errentagarriak diren negozioazio-aukerak galtzea ekar diezaike ETEei.

Gaitasun linguistikoan inbertsioa egitea, kostu finkoa da esportazioko merkatuetan. Geroz eta txikiagoa izan enpresa kokatuta dagoen herrialdea, hizkuntzan egin beharko duen inbertsioa handiagoa izango da, eta geroz eta txikiagoa izan enpresa, geroz eta esfortzu handiagoa egin behar dute inbertsioa ordaintzeko. Inbertsioa, murgildu nahi dugun atzerriko herrialdearen araberakoa ere izango da.

Herrialdea zein den, esportazioaren jarrera eta hizkuntzaren inguruko azterketak emaitza desberdinak ematen ditu. Adibidez, Irlandako enpresen % 87k ingelesa ikusten du Europar Batasuneko harremanetarako hizkuntza nagusi gisa, eta horregatik, ez dute ikusten aukerarik galtzen ari direnik arrazoi honengatik. Adibidez, Finlandiako enpresa txiki eta ertainen kasuan berriz, enpresen esportaziorako garapena, hizkuntza-gaitasunek bultzatua izan zen, eta geroz eta txikiagoa izan enpresa eta geroz eta hizkuntza gehiago jakin, orduan eta azkarragoa bere esportaziorako estrategia.

3.1.4.3. Azterketa estatistikoak

Galdutako negozio-aukerari dagokienez, enpresa askok edo gehienek ezin dute esan ziur kontratu edo negozio-aukera bat galdu dutenik. Gauzak horrela, enpresa txiki eta ertainen % 11k bakarrik aitortu du gaitasun linguistikoengatik emandako galera. Hala ere, kontuan izan behar da, enpresa askok ez dakitela kontratu-aukerak hizkuntza arloa ondo ez garatzeagatik edo beste arrazoiren batengatik galdu dituzten. Horrela, autore batzuk esaten dute, kontratu potentzial gehiago galdu dituztela benetan ez inplikatzegatik, hizkuntza arazoengatik baino.

Lau faktore ezberdin daude gaitasun linguistikoengatik negozio-aukerak galtzea edo ez arrazoitzen dutenak:

- 1.- Herrialde batzuk errazago onartzen dute beste batzuk baino arrazoi honengatik kontratuak galdu dituztela. Enpresa batek atzerrian esaterako asko saldu badezake, eta egiten ez badu, ez du onartuko arrazoi honengatik aukerak galtzea.
- 2.- Atzerrian geroz eta gehiago saldu, gutxiago izango dira galdutako kontratuak esportaziorako esperientziagatik, batez ere.
- 3.- Erabilitako agenteak galdutako negozio-aukerek ere erlazionatzen dira. Nazioarteko agenteak erabiltzeak, kontratu gutxiago galtzea ekar dezake.

4.- Enpresak geroz eta tamaina handiagoa izan, kontratu gutxiago galtzen dituzte, atzerriko hizkuntzei dagozkien kostu finkoei aurre egiteko gaitasun handiagoak dituztelako.

3.1.4.4. Gaitasun linguistikoak

Enpresa txiki eta ertainek gaitasun linguistikoak handituko dituzte, baldin eta mozkinak kostuak baino handiagoak badira. Hau, esportazio-merkatu eta langileen gaitasunen araberakoa izango da. Hizkuntza-estrategia bat izateak, gaitasun linguistikoak handiagotzeko beharra eskatzen du, nazioarteko langile, agente eta interpreteekin batera, eta atzerriko esportazioaren kantitatea handituz.

Enpresa handien kasuan, gaitasun linguistikoak handitzea errazagoa da, hauek jasan baititzakete honek sortutako kostu finkoak.

Hizkuntzan egindako lau inbertsio motek (estrategia linguistikoa, langile natiboen kontratazioa, hizkuntza gaitasunak eskuratzea eta itzultzaileak) atzerriko salmenta-kopurua handitzen laguntzen dute, baina ez agenteek.

Eurobarometroa, 1973. urtetik, Europako komisioak estatu bakoitzean egiten dituen azterketa batzuk dira, gai desberdinen inguruan iritzi publikoa jakiteko. Gai honen inguruan ere egin dira azterketa hauek⁹.

Eurobarometroarekin eginiko azterketa batean, herrialde bateko biztanleek hitz egiten dituzten atzerriko hizkuntza kantitateak, esportazioko emaitzetan eragin dezakeela ageri da. Azterketa honetan, Erresuma Batua agertzen da lehen postuan, ama hizkuntzaz gain atzerriko hizkuntzarik ez dakiten biztanle gehien dituelako. Portugal eta Espainia bezalako herrialdeak berriz, eragin negatiboa dute azterketa honetan, hauek dakizkiten hizkuntzez gain beste hizkuntza batzuk ikasi behar dituztelako, esportazioan eragiteko.

Ekonomian ere eragin dezake, gaitasun linguistikoak edukitzea edo ez izateak. Gaitasun linguistikoaren eragina esportazioetan, ez da gaitasun linguistikoek ekonomian eduki dezaketen eragin berdina. Eragin hori hainbat faktore ezberdinen mende egon daiteke.

⁹ http://ec.europa.eu/spain/sobre-la-ue/euro-barometro/index_es.htm

Ondorioz, garbi dago nire ustez, atzerriko hizkuntzetan egindako inbertsioak enpresa txiki eta ertainek (ETE) egindako esportazioetan eragina dutela. Horrela, ETEen % 40k baino gehiagok bere salmenta erdiak baino gehiago esportatu egiten ditu, eta gainerako enpresa askok etorkizunean esportatzen hasteko intentzioa dute, eta honetarako, lau arlo desberdinetan, hizkuntzan abilak diren langileen kontratazioa, estrategia linguistikoa, jatorrizko hitzunen kontratazioa eta itzultzaileak eskuratzeko, inbertsioak egin behar dituzte. Horretarako ordea, kostu finkoak jasateko gaitasuna izan behar da.

3.1.5. Aurkikuntzak

3.1.5.1. Enpresa txiki eta ertainetan (ETE)

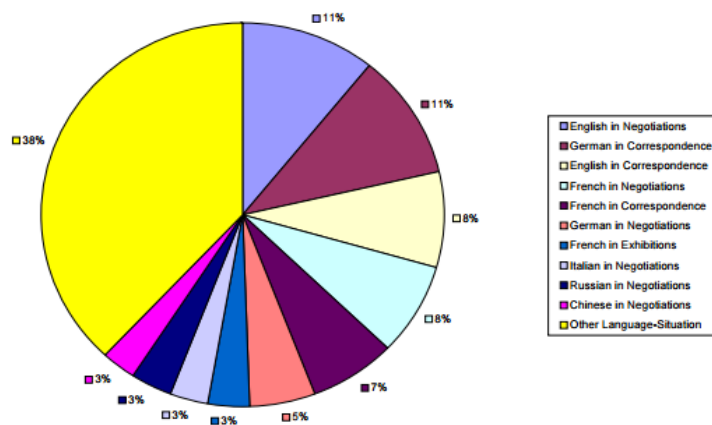
Atzerriko hizkuntzak erabiltzeak edo ezagutzeak, enpresa txiki eta ertainen emaitzetan eragiten du, izan ere, hizkuntzan inbertsioa egiteak, merkatu berrietako sarbidea ahalbidetzen du. Enpresa baten esportatzeko gaitasuna bere baliabideen araberakoa da, baina, bere beharra esportaziora bideratuz gero, orokorrean errentagarriagoa izaten da. Atzerriko hizkuntzen erabilera, nazioartekotze arrakasta lortzeko faktore nagusi bat da, izan ere, ia 2.000 enpresei egindako galdeketan, kulturak eta hizkuntzak, euren efizientzian eragin nabarmena duela garbi ikusten da. Hala ere, badaude kalitate arazo batzuk efizientzia hau dudan jarri dezaketenak, izan ere, enpresek komunikazio estrategia bat badute, hornitzaileenganako mendekotasun bat izan dezakete.

	Austria	Belgium	Bulgaria	Cyprus	Czech Rep	Denmark	Estonia	Finland	France	Germany	Greece	Hungary	Iceland	Ireland	Italy
In order to deal with customers abroad does your company have a formal language strategy?	52%	55%	67%	64%	50%	68%	46%	64%	40%	63%	68%	68%	13%	1%	55%
Has the language competence of your staff ever influenced your company's choice of export markets?	15%	13%	18%	5%	20%	5%	6%	22%	13%	7%	14%	24%	6%	5%	7%
Have you acquired staff with specific language skills due to export needs?	58%	62%	44%	5%	62%	26%	41%	48%	61%	39%	10%	72%	17%	22%	28%
Have you ever employed native speakers full time in your company who support your foreign trade?	45%	28%	7%	27%	26%	21%	16%	35%	15%	44%	19%	34%	17%	3%	19%
Have you ever used local agents and/or distributors who speak your own native language in your foreign markets?	75%	31%	39%	18%	41%	21%	16%	36%	66%	56%	24%	24%	25%	9%	32%
Have you ever employed external translators/interpreters for foreign trade?	80%	57%	40%	36%	63%	47%	33%	74%	23%	74%	48%	46%	53%	4%	39%
Do you ever adapt your website for foreign markets?	75%	77%	84%	64%	85%	72%	68%	91%	49%	74%	62%	70%	55%	5%	61%
Is there any possibility that your company ever missed an opportunity of winning an export contract due to lack of foreign language skills?	10%	9%	10%	5%	15%	21%	2%	26%	13%	8%	0%	5%	22%	1%	8%
Does your company have plans to begin trading in any new foreign countries?	25%	42%	60%	60%	69%	47%	35%	17%	37%	22%	91%	57%	48%	14%	39%
Is your decision of investing based on knowledge of the relevant language/culture?	5%	4%	16%	0%	15%	0%	16%	70%	4%	19%	9%	27%	73%	1%	15%

TAULA.2- Herrialde desberdinen arteko konparaketak

Jarraian, herrialde desberdinen arteko konparazioak ikusi eta lantzen dira arlo desberdinei buruz. Horren arabera, zenbait ondorio aterako ditugu:

- Hizkuntza ezagutza ezagatik ea enpresek negozio-aukerarik galdu duten, eta hala bada, zein hizkuntza eta zein egoeratan aztertu zen. Europako enpresa batzuetan (% 11), negozio-aukera erreal edo potentzial asko galtzen ari dira hizkuntzak ez jakin eta erabiltzeagatik. Gehiena galtzen ari den herrialdea Turkia da, Errumaniak bigarrenik, eta Finlandia, Islandia, Suedia eta Danimarkak ondoren. Beste herrialde batzuetan berriz, enpresen % 11k baino gehiagok aitortu du kontratu-galerak arrazoi honengatik. Oro har, ikus dezakegun bezala, negozio-aukera hauek galtzeak, Europar Batasuneko balio ekonomiko izugarri bat galtzea dakar. Datu bat jartzearren, kalkulatu da, Europako enpresa txiki edo ertain bakoitzak atzerriko hizkuntzak ez jakiteagatik, hiru urteko epean, sortutako galerak 325.000 €-raino iritsi daitezkeela. Zenbateko hau, Europan dauden enpresa txiki eta ertain (ETE) guztiak kontuan hartuz egiten badugu, Europar Batasunean gertatutako galera ekonomikoa 100 mila milioi eurotarainokoa izan daiteke urtero.



IRUDIA.1-Hamar hizkuntza edo egoeratik esportazio kontratuen galera

IRUDIA.1 honetan, garbi ikusten da, atzerriko beste hizkuntza batzuk ez jakiteagatik, hizkuntza desberdinengatik, galtzen direla negozio-aukerarik gehienak, negoziazioetarako ingelesa, eta mezularitzarako erabilitako alemanak ondoren.

Reasons	n	%
Lack of staff speaking languages	117	63%
Enquiries / requests for information or quotations not followed up	19	10%
Lack of confidence	15	8%
Phone/switchboard problems	8	4%
Problems with agents/distributors	8	4%
Errors in translating/interpreting	7	4%
Inability to capitalise on opportunities	5	3%
Exhibitions/trade fairs	4	2%
Lack of cultural affinity	2	1%
Total	185	100%

n = enpresa kopurua

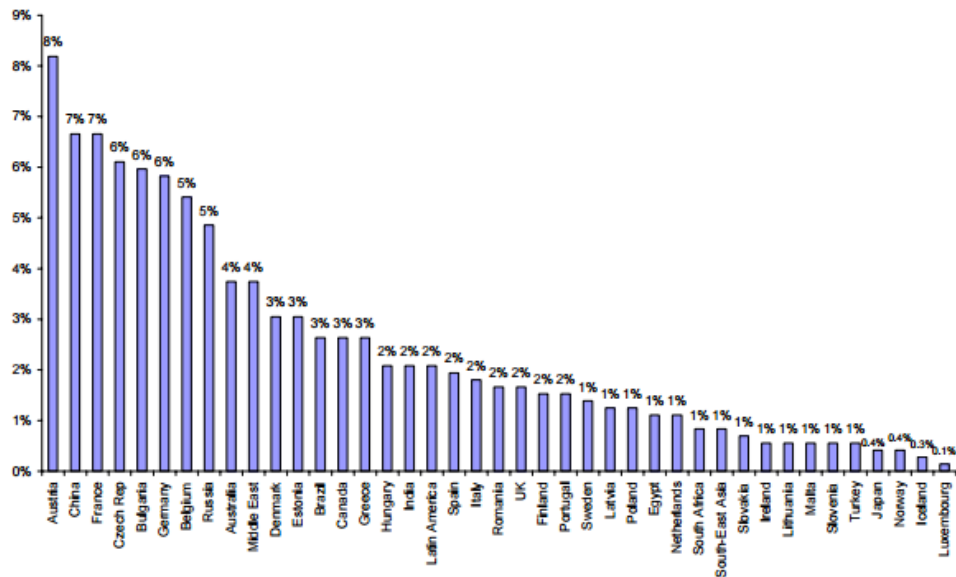
% = ehuneko proportzioa

TAULA.3-Hizkuntza gaitasunak ez izateagatik galerak dituzten enpresak emandako arrazoiak

TAULA.3ren bitartez ikus dezakegu berriz, negozio-aukerak galtzearen arrazoirik nagusienak zein diren: batetik, atzerriko hizkuntzak hitz egiten dituzten langile falta (% 63), jarraitutasun eta konfiantza faltak, eta agente eta banatzaileekin sortutako arazoak ditugu. Bestetik, itzultzaile eta interpreteekin arazoak, edota gaitasun edo baliabide faltak eta baita kulturarekin afinitate edo bateraezintasuna ere.

Merkatu nagusietan gehien erabiltzen den hizkuntza berriz, ingelesa da, munduko merkatuen % 51n erabilia. Honen ondoren berriz, alemana (% 13), frantsesa (% 9), errusiera (% 8), gaztelania (% 4) eta gainerako hizkuntzak (% 15) aurki ditzakegu. Hala ere, egoerari begiratuz, agian, harritzekoa da ingelesa, ez gehiago zabaldua egotea.

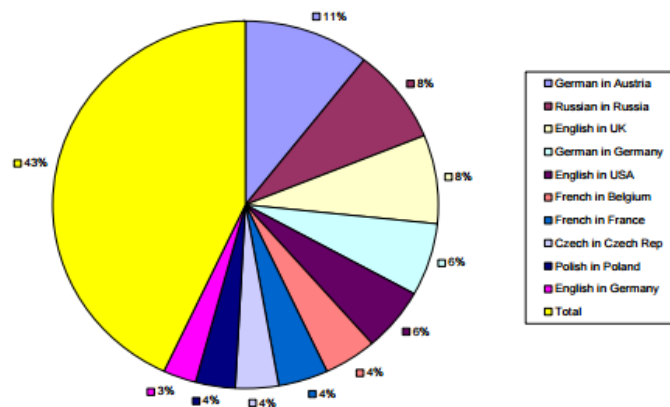
- Etorkizuneko negoziazioei dagokienez, enpresei etorkizunean atzerriko merkatu berrietan barneratzeko intentzio edo asmorik zuten galdetzean, eta baiezko kasuan zein lurraldetan, enpresen ia erdiak (% 46) baiezkoa erantzun zuten, hauetatik enpresa gehiengoak, Grezia, Bulgaria edo Turkian kokatuz.



GRAFIKOA.1- ETEek esportatzen hasteko intentzioa duten atzerriko herrialdeak

GRAFIKOA.1ean agertzen dira, enpresek atzerriko nongo merkatuetan barneratu edo sartu nahi duten gehienbat. Ikusten den bezala, herrialde horiek Austria, Txina eta Frantzia izango lirateke besteak beste.

- Enpresa gutxiak (% 10) baieztatu zuten, atzerriko herrialde berrietako merkatuetan inbertitzearen oinarri nagusia hizkuntzen ezagupena zela. Honen arrazoi nagusia, enpresa gehienek hizkuntzaren gaitasun nahikorik ez izatea da. Hala ere, badakite hizkuntzen ezagupena faktore garrantzitsua izan daitekeela enpresen helburuak betetzerakoan, eta merkatu berri batean barneratzerakoan. Egoera honetan, ingelesa hizkuntza garrantzitsuena bihurtzen da, merkatu askotako funtsezko elementua baita.

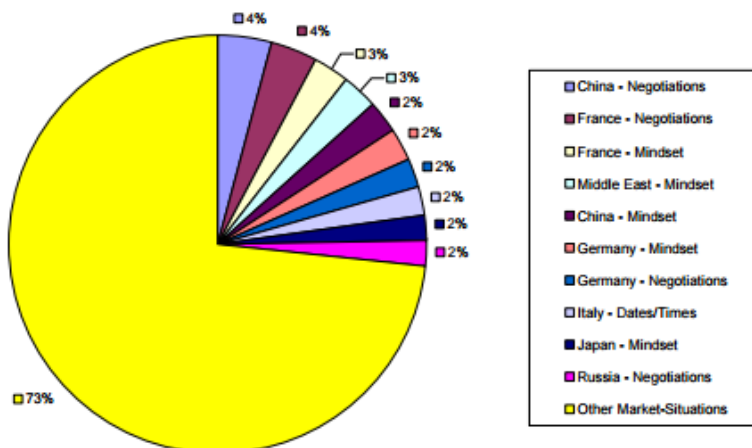


IRUDIA.2- ETEek atzerrian esportatzen hasteko eragina izan zuten hamar hizkuntzak

IRUDIA.2n ikus daiteke, nola hizkuntza jakin batzuek eragina izan duten, herrialde bateko etorkizuneko merkatu jakin batzuetan barneratzerako orduan. Adibidez, alemana jakiteak Austriako merkatuetan barneratzeko orduan eragina izan du, errusiarra jakiteak Errumanian barneratzeko orduan eragina izan duen moduan.

3.1.5.1.1. Kultura

Enpresei desberdintasun kulturelei buruz galdetu zaienean berriz, ea eraginik izan duten euren bezeroekiko harremanetan, enpresa guztien % 18ak baiezkoa esan du, horietatik gehienak, eskandinaviar lurraldeetan kokaturikoak dira. Honen arrazoietako bat, herrialde horietatik gainerakoekiko distantzia geografiko zabala izan daitekeela uste da.



IRUDIA.3-Lehiakortasun kultural faltagatik atzerrian arazoak dituzten hamar merkatu eta egoera

IRUDIA.3n agertzen dira, kultura ezberdinen lehiakortasunagatik edo ez egoerara egokitzeagatik zailtasunak izan dituzten herrialdeak edota merkatuak. Horietatik garbiena da, herrialde handiez gain, beste merkatuetan barneratzeak duela zailtasunik handiena, eta beraz, bertako kulturaren barneratzeak.

- Hurrengo eztabaida, kultura ezberdintasunagatik ea enpresek negozio-aukera edo esportazioko kontraturik galdu dutenaren ingurukoa da. Gai horren inguruan, enpresa txiki eta ertainen (ETE) % 4k bakarrik onartu du, arrazoi honengatik aukeraren bat galdu izana, baina egia da, ehuneko hau herrialde batetik bestera izugarri aldatzen dela. Izan ere, herrialde batzuetan hau arazo nabarmena den bezala, ingelesa hitz egiten den herrialde askotan ez da egoera hau ematen, eta beraz, ez da arazo bat. Negozio edo kontratu berriak galtzearen arrazoi nagusiak enpresen ustez, pentsatzeko moduaren ulermen eza, negoziazioa eta ezaugarri komunen falta dira.

3.1.5.1.2. Hizkuntza merkatuan

- Enpresa txiki eta ertainen (ETE) % 48k onartzen du, komunikazio formaleko estrategia erabiltzen dutela atzerriko bezeroekin komunikatzeko orduan. Hala ere, proportzio hau asko txikitzen da ingelesa hitz egiten duten herrialdetan, euren ustez, ingelesa nahikoa baita negoziazioen helburu guztiak betetzeko orduan. Hizkuntza-estrategiak ordea, oso faktore garrantzitsuak dira, beharrezkoak agian, merkatuko errendimendua handitzeko. Arlo honetan, Hungaria, Bulgaria, Estonia eta Errumania bezalako herrialdeak oso garatuak ikus ditzakegu.

Markets using Languages
Germany using German
UK using English
France using French
Germany using English
USA using English
Russia using Russian
France using English
Netherlands using English
Spain using Spanish
Italy using Italian

TAULA.4-Atzerriko hamar merkatu eta hizkuntza garrantzitsuenak

TAULA.4ari erreparatzen badiogu, 10 merkatu garrantzitsuenak eta bertan erabilitako hizkuntzak zein diren. Beraz, alemanez hitz egiten duten merkatu alemana da garrantzitsuenak, ingelesa hitz egiten duten Erresuma Batuko merkatuak jarraiturik. Hala ere, esan beharra dago, herrialde baten barruan hizkuntza bat baino gehiago erabiltzen direla negozioak egiterakoan, eta herrialde batzuetan, badago “bitartekari” deitzen zaion hizkuntza bat. Bestalde, ingelesa hizkuntza hedatu bat da, Europan asko hitz egiten dena.

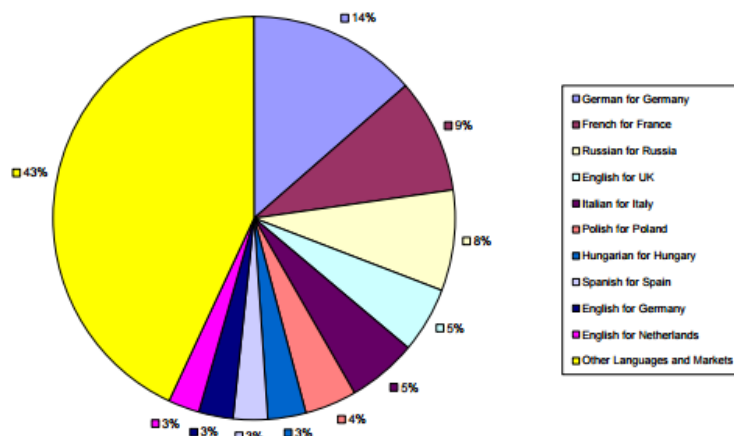
- Langileen hizkuntza-mailak, atzerriko merkatuak hautatzerakoan eragina duela aitortu zuen enpresa txiki eta ertain guztien % 13k. Hala ere, baieztapen honetan Europar Batasunean sartu berriak diren herrialdeetako enpresen presentzia handiagoa dela ikusgai dago.

Hau garbi ikus dezakegu, TAULA.5 aztertuz gero. Hala ere, nahiz eta faktore erabakigarria ez izan pertsonalaren hizkuntzen ezagutza maila, bai da lagungarria atzerriko merkatua aukeratzerakoan

Country	No (%)	Yes (%)	Country	No (%)	Yes (%)
Austria	85.0	15.0	Latvia	73.0	27.0
Belgium	86.7	13.3	Lithuania	74.0	26.0
Bulgaria	82.3	17.7	Luxembourg	100.0	0.0
Cyprus	90.9	9.1	Malta	97.3	2.7
Czech Rep	80.0	20.0	Netherlands	100.0	0.0
Denmark	94.7	5.3	Norway	89.8	10.2
Estonia	94.1	5.9	Poland	91.7	8.3
Finland	78.3	21.7	Portugal	75.0	25.0
France	86.7	13.3	Romania	70.2	29.8
Germany	92.6	7.4	Slovakia	86.7	13.3
Greece	86.4	13.6	Spain	75.0	25.0
Hungary	76.1	23.9	Sweden	94.0	6.0
Iceland	93.8	6.3	Turkey	82.7	17.3
Ireland	94.9	5.1	UK	96.0	4.0
Italy	93.2	6.8	Average	86.9	13.1

TAULA.5- Atzerriko merkatua hautatzerakoan, langileen gaitasun linguistikoak eragina izan duten, lagineko enpresa ehunekoa

Ondoren atxikitako IRUDIA.4an ikus daiteke, zein herrialde eta hizkuntza izan ziren gustukoena, baieztapen hauek esan dituzten enpresentzat. Garbi ikusten da, gustukoena alemana alemanentzat, eta frantsesa, frantziarrentzat izan zirela.



IRUDIA.4- Enpresen esportazio erabakia hizkuntza gaitasunek bideratua izan den hamar hizkuntza eta merkatuak

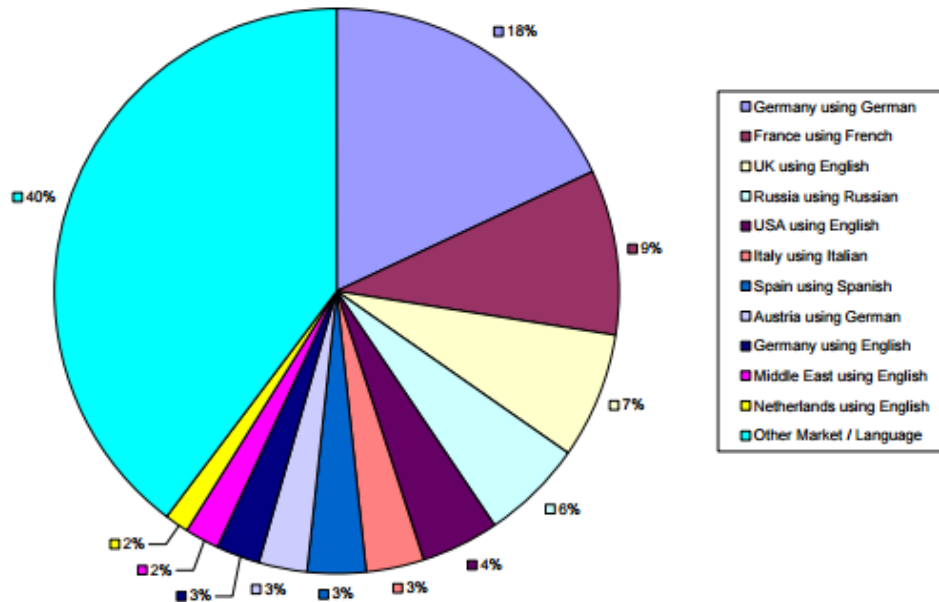
- Enpresen % 40k berriz, bere langile edo pertsonala, dituzten hizkuntza gaitasunengatik, eta beraz esportazio helburuak betetzeko, kontratatu duela aitortu du.

Beheko taulan, TAULA.6an ikus daitezke herrialde bakoitzeko enpresen iritziak, proportzioen bidez. Ikus dezakegu beraz, Hungaria eta Errumaniako enpresak izan zirela, euren langile edota pertsonala hautatzerakoan, hizkuntza gaitasunei gehien erreparatu zieten enpresak. Txipre, Grezia eta Maltako enpresak izan ziren berriz, ezaugarri horri garrantzi gutxien eman zieten enpresak.

Country	NO (%)	YES (%)	Country	NO (%)	YES (%)
Austria	42%	58%	Latvia	49%	51%
Belgium	38%	62%	Lithuania	75%	25%
Bulgaria	56%	44%	Luxembourg	48%	52%
Cyprus	91%	9%	Malta	89%	11%
Czech Rep	38%	62%	Netherlands	88%	13%
Denmark	74%	26%	Norway	62%	38%
Estonia	59%	41%	Poland	61%	39%
Finland	52%	48%	Portugal	52%	48%
France	39%	61%	Romania	33%	67%
Germany	41%	59%	Slovakia	68%	32%
Greece	90%	10%	Spain	44%	56%
Hungary	28%	72%	Sweden	58%	42%
Iceland	83%	17%	Turkey	55%	45%
Ireland	78%	22%	UK	85%	15%
Italy	72%	28%	Average	60%	40%

TAULA.6-Hizkuntza gaitasunak duten eragina langileak kontratatzerakoan

Eta ondorengo irudian berriz, IRUDIA.5ean, ikus dezakegu langileek zer hizkuntza jakiteak zer herrialdetan esportatzea ahalbidetzen edo laguntzen duen. Horietatik % 18k alemana zekiten pertsonak kontratatu zituzten Alemaniara esportatu ahal izateko, frantsesa zekiten langileak Frantziara, eta ingelesa menperatzen zutenak Erresuma Batura esportatzeko.



IRUDIA.5- Hizkuntza bakoitza (10) ezagutzeak duen garrantzi handiena, langileak kontratatzerakoan

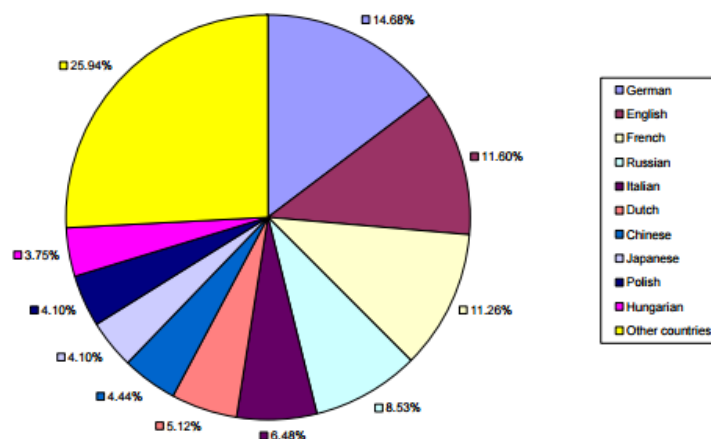
- Gaitasun edo eginbehar desberdinetarako hizkuntza desberdinak erabiltzen dituzte Europar Batasuneko herrialde askotan, horrela, herrialde askotan, telefonorako espresuki alemana erabiltzea oso ohikoa da, eta baita korreo elektronikoetarako ere. Era berean, funtzio horietarako bigarren hizkuntza erabiliena, ingelesa da.
- Gainera, langileak kontratatzerakoan enpresa txiki eta ertainen (ETE) % 22k, jatorrizko hiztunak kontratatzen dituzte, horrela atzerriko merkatuetara esportatzerako orduan erraztasunak izateko. Honek adierazten du, jatorrizko hiztunen kontratazioa, komunikazio-estrategia nazioartekoaren parte dela.

Ondorengo TAULA.7an ikusten den bezala, metodo hau hizkuntz eta esportazio-hesiak gainditzeko erabiltzen dute, eta herrialdeen arabera, hau erabiltzen duten enpresen kantitatea desberdina da. Metodo honen erabilera handiena, Alemania, Hungaria eta Austrian ematen da, esaterako, eta gutxiena berriz, Irlanda, Lituania eta Bulgaria herrialdeetako enpresetan.

Country	NO (%)	YES (%)	Country	NO (%)	YES (%)
Austria	55%	45%	Latvia	61%	39%
Belgium	72%	28%	Lithuania	99%	1%
Bulgaria	93%	7%	Luxembourg	68%	32%
Cyprus	73%	27%	Malta	95%	5%
Czech Rep	74%	26%	Netherlands	83%	17%
Denmark	79%	21%	Norway	62%	38%
Estonia	84%	16%	Poland	88%	13%
Finland	65%	35%	Portugal	91%	9%
France	85%	15%	Romania	78%	22%
Germany	56%	44%	Slovakia	80%	20%
Greece	81%	19%	Spain	74%	26%
Hungary	66%	34%	Sweden	68%	32%
Iceland	83%	17%	Turkey	84%	16%
Ireland	97%	3%	UK	84%	16%
Italy	81%	19%	Average	78%	22%

TAULA.7-Atzerriko negozioetarako jatorrizko hiztunak kontratatzeako enpresek duten joera herrialde bakoitzean

Hurrengo IRUDIA.6an berriz, enpresariak jatorrizko hiztunengan bilatzen edo eskatzen dituzten hizkuntzak agertzen dira. Harritzekoa da, kasu honetan, ingelesa ez dela hizkuntza jatorrizko hiztunengan, alemana baizik.



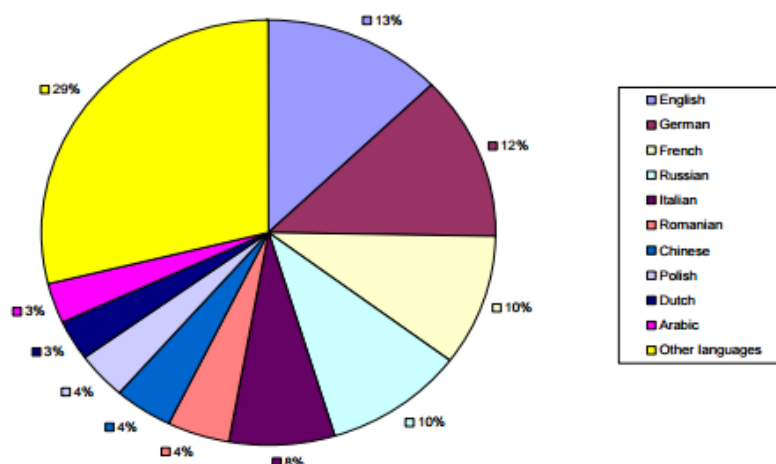
IRUDIA.6- Enpresek, jatorrizko hiztunek hitz egitea nahiago duten hamar hizkuntzak, atzerrian negoziatzeko

- Europar Batasuneko ETEen % 31k (batez bestekoa kalkulatuz), jatorrizko hitzunik diren agente eta banatzaile lokalen kontratazioa baieztatu du, atzerriko merkatuetan murgildu eta negoziatu ahal izateko. Honek, atzerriko merkatuetan dagoen hizkuntza defizita demostratzen du. Irizpide honi erabilpen handiena ematen dioten herrialdeak, Austria, Frantzia eta Alemania dira, eta Irlanda eta Malta gutxien ematen dietenak, TAULA.8an ikus dezakegun bezala.

Country	NO (%)	YES (%)	Country	NO (%)	YES (%)
Austria	21%	79%	Latvia	49%	51%
Belgium	69%	31%	Lithuania	85%	15%
Bulgaria	61%	39%	Luxembourg	77%	23%
Cyprus	82%	18%	Malta	95%	5%
Czech Rep	59%	41%	Netherlands	63%	38%
Denmark	79%	21%	Norway	88%	12%
Estonia	84%	16%	Poland	61%	39%
Finland	64%	36%	Portugal	74%	26%
France	34%	66%	Romania	77%	23%
Germany	44%	56%	Slovakia	84%	16%
Greece	76%	24%	Spain	67%	33%
Hungary	76%	24%	Sweden	54%	46%
Iceland	75%	25%	Turkey	82%	18%
Ireland	91%	9%	UK	71%	29%
Italy	68%	32%	Average	69%	31%

TAULA.8- Jatorrizko agente eta banatzaile lokalak natiboak atzerrian negoziatzeko kontratatu dituzten enpresa ehunekoa herrialde bakoitzean

Ondorengo IRUDIA.7an berriz, kontratatuak izan ohi diren banatzaile edota agente lokal hauek erabiltzen dituzten hizkuntza erabilienak zein diren ikus dezakegu: ingelesa, alemana eta frantsesa, gehien bat.



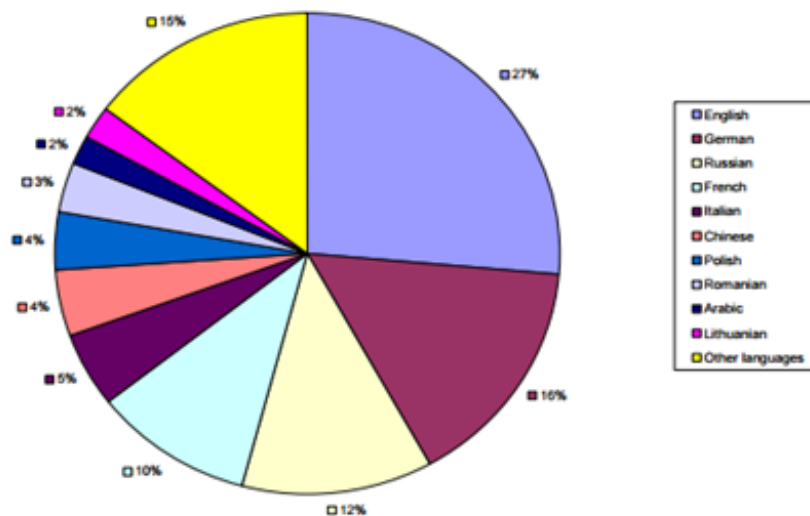
IRUDIA.7-Agente eta banatzaile lokalen hamar hizkuntza nagusiak

- Itzultzaile eta interpreteei buruz galdetzean enpresa txiki eta ertainetan atzerriko merkatu esportatzaileetara gerturatzeko asmoz, batz bestea, % 45ek aitortu du euren presentzia. Hauen presentzia gehien aitortu duten enpresak, Austria, Alemania eta Lituania kokaturik daude, gutxien aitortu dutenak Irlanda eta Erresuma Batuan kokatzen diren bitartean. Ikus, TAULA.9.

Country	NO (%)	YES (%)	Country	NO (%)	YES (%)
Austria	20%	80%	Latvia	38%	62%
Belgium	43%	57%	Lithuania	16%	84%
Bulgaria	60%	40%	Luxembourg	75%	25%
Cyprus	64%	36%	Malta	81%	19%
Czech Rep	37%	63%	Netherlands	67%	33%
Denmark	53%	47%	Norway	44%	56%
Estonia	67%	33%	Poland	59%	41%
Finland	26%	74%	Portugal	82%	18%
France	77%	23%	Romania	77%	23%
Germany	26%	74%	Slovakia	64%	36%
Greece	52%	48%	Spain	48%	52%
Hungary	54%	46%	Sweden	41%	59%
Iceland	47%	53%	Turkey	43%	57%
Ireland	96%	4%	UK	85%	15%
Italy	61%	39%	Average	57%	45%

TAULA.9-Itzultzaile eta interpreteak atzerrian negoziatzeko kontratatu dituzten enpresen ehunekoak herrialde bakoitzean

Itzultzaile eta interprete hauek erabilitako hizkuntza garrantzitsuenak berriz, hurrengo irudian, IRUDIA.8n ikusi bezala, ingelesa, alemana eta errusiera direla nabarmen ditzakegu.



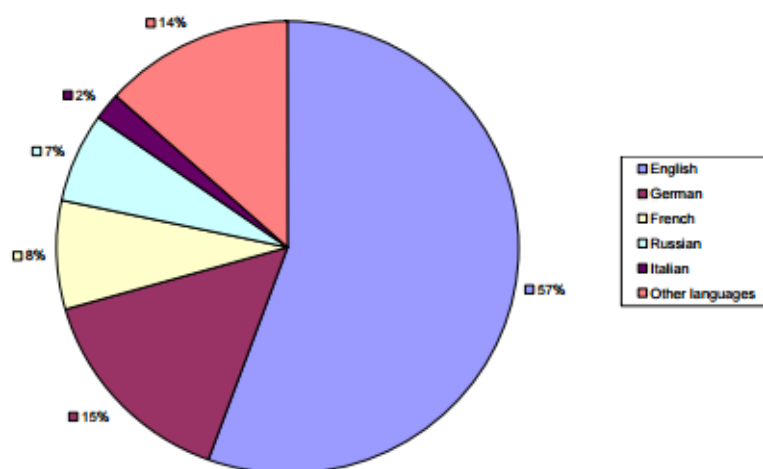
IRUDIA.8-Enpresa kanpoko itzultzaileek erabilitako hamar hizkuntza nagusiak

- Europar Batasuneko galdeketa parte hartutako enpresen % 62ak, bataz beste, bere web orriak, atzerriko merkatuen behar eta nahietara egokitu ditu, horietako enpresa gehienak Norvegia, Txekia eta Bulgarian kokatuko direlarik ondoren agertzen den taulan, TAULA.10ean ikus dezakegun bezala. Hori esan duten enpresa gutxienak berriz, Irlanda eta Erresuma Batuan aurkitzen ditugu.

Country	NO (%)	YES (%)	Country	NO (%)	YES (%)
Austria	25%	75%	Latvia	67%	33%
Belgium	23%	77%	Lithuania	38%	62%
Bulgaria	16%	84%	Luxembourg	31%	69%
Cyprus	36%	64%	Malta	43%	57%
Czech Rep	15%	85%	Netherlands	75%	25%
Denmark	28%	72%	Norway	8%	92%
Estonia	32%	68%	Poland	23%	77%
Finland	9%	91%	Portugal	56%	44%
France	51%	49%	Romania	52%	48%
Germany	26%	74%	Slovakia	36%	64%
Greece	38%	62%	Spain	34%	66%
Hungary	30%	70%	Sweden	23%	77%
Iceland	45%	55%	Turkey	20%	80%
Ireland	95%	5%	UK	95%	5%
Italy	39%	61%	Average	37%	62%

TAULA.10-Atzerriko merkatuengatik, web orriak aldatzen dituzten enpresen ehunekoak herrialde bakoitzean

Enpresa askok, esan bezala, euren web orriak atzerriko merkatuen beharretara egokitu dituzte eta horretarako gehien erabilitako hizkuntza, ingelesa da, frantsesa, alemana eta errusierak jarraitzen dietelarik. Hau, IRUDIA.9n ikusten da.



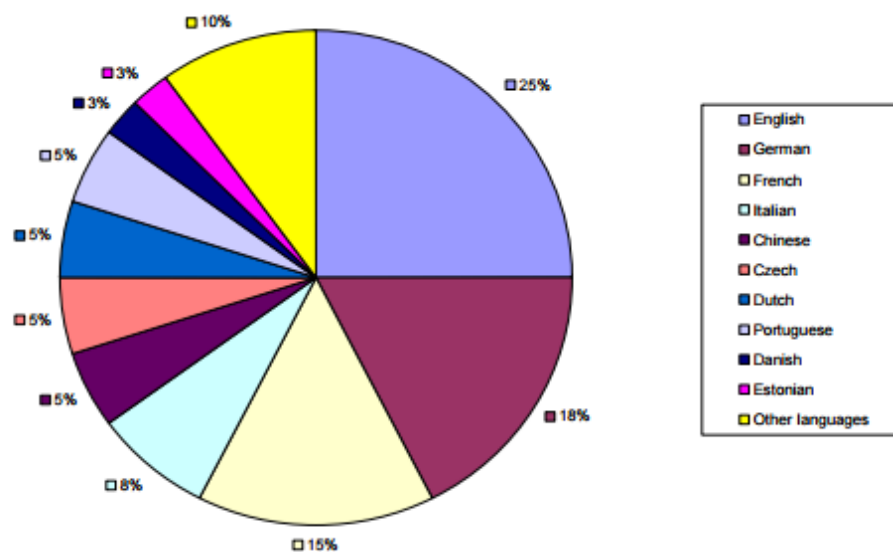
IRUDIA.9-Enpresak bost hizkuntza hauetara aldatu dituzte web orrialdeak

3.1.5.1.3. Atzerriko hizkuntzen formakuntza eta ezagupena

Hizkuntzen formazioa eta ezagupena gako garrantzitsuak dira hizkuntzen estrategian, merkatu berrietan barneratzeko eta hedatzerako orduan. Hala ere, enpresa batzuk ez dira behar eta gaitasun hauetaz ohartzen. Langileek hizkuntzen formazioa jasotzen dutenean eta hauen ezagupena dutenean ordea, estrategia errentagarriagoa bihurtzen da, kostuak murrizten dira eta langileak motibatuagoak egoten dira.

- Enpresek, langileen gaitasun edo ezagupen pertsonalen berri izaten dute gehienetan, enpresa txiki eta ertainen % 57tan, zehazki, herrialde batzuetan proportzio edo tasa hau altuagoa da.
- Europako enpresa txiki eta ertainen zati garrantzitsu batek, ia erdiak, % 49k, bere langileei formazioa edo ikastaroak eskaini dizkietela aitortu du. Txekia eta Eslovakiako enpresak, batez besteko proportzioaren gainetik kokatzen dira formazioa ematen dutenei dagokienez.
- Hizkuntza bat edo gehiagotan moldatzeko gaitasunari dagokionez berriz, enpresen % 35ak esan du langile gaituak dituela, hauetariko gehienak, Txekiar Errepublikan eta Espainian kokatuz, hurrenez hurren. Langile gaitu gutxien duten enpresak berriz, Malta, Grezia eta Erresuma batuan kokatzen dira.

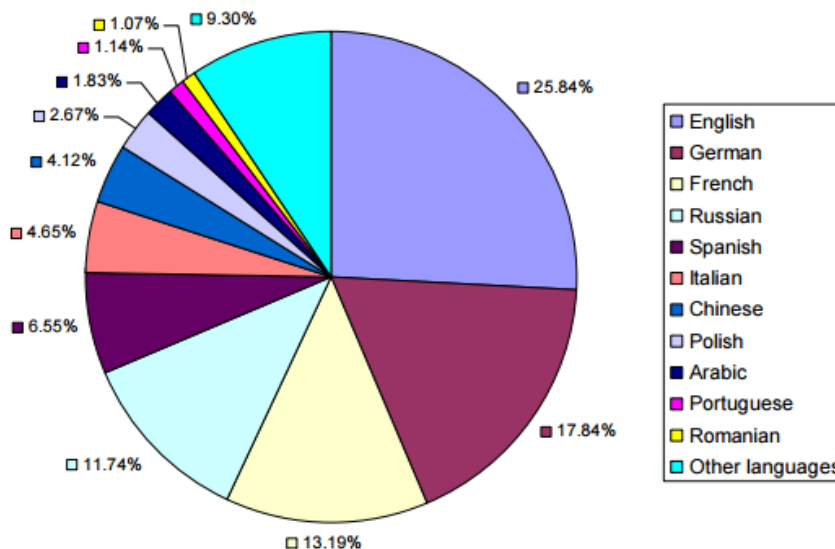
Ondorengo IRUDIA.10ean, enpresak euren langileak zein hizkuntzatan formatu dituzten agertzen da, hizkuntza eskainiena eta eskari handiena duena, ingelesa da, atzetik alemana eta frantsesa daude.



IRUDIA.10-Enpresak langileei azken hiru urtetan eskaintako formakuntzako hamar hizkuntzak

- Hurrengo 3 urtetako formazioaren inguruan enpresei galdetuta berriz, % 42k eskaintzeko intentzioa dutela baieztatu du, atzerrira esportatzeko, hizkuntza desberdinen ezagupena lagungarri izango zaiela pentsatzen baitute. Turkia, Errumania eta Bulgaria dira, esperantza handienak dituzten enpresak kokatuta dauden herrialdeak.

Hurrengo irudian, IRUDIA.11n berriz, datozen 3 urtetan gehien erabiliko diren, edo enpresek behar izango dituzten hizkuntzak agertzen dira. Bertan ikusi bezala, ingelesa, alemana, frantsesa eta errusiera izango dira hizkuntza erabilgarri eta errentagarrienak.

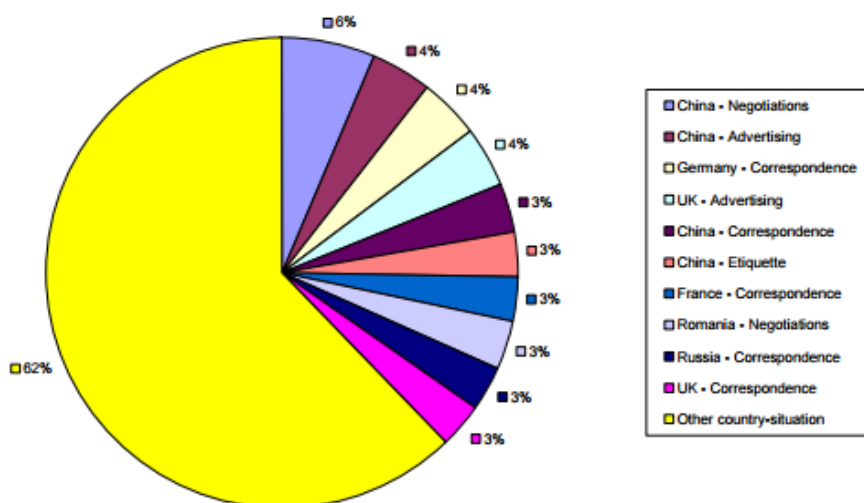


IRUDIA.11-Enpresen hizkuntza beharrak hiru urte barru

- Europar Batasunean jasotako laginaren % 20ak uste du, datorren urtetan, formakuntza osagarria beharko dutela, behar gutxiena Irlanda eta Erresuma Batuan ikusten dute, ingelesaren nagusitasuna dela medio. Herrialde hauetako enpresetan, gai edo arloarekiko duten interes eta konpromiso falta nabarmendu daiteke.

Gaur egungo enpresetan, langileriaren prestakuntza zabala nabarmendu dezakegu, egoera bakoitza era desberdinerara egokitzeko gaitasuna izanez, lan bakoitzean hizkuntza desberdinetan eta beraz, atzerriko lurralde desberdinetara heltzeko gaitasuna izanez, eta horrela, enpresari errentagarritasun handiago bat bermatuz etekinak optimizatzeko garaian. Horrela gainera, bezeroekin epe luzerako harremanak sendotzeko aukera handiagoak izan ohi dira, gertuago sentitzen baitute elkar, eta beraz euren arteko komunikazioa hobetagoa da.

- Ondoren azaltzen den IRUDIA.12an agertzen da, ea zein lurralde edo herrialde uste duten enpresek izango dela etorkizunean garrantzitsua, gauza jakin bat, edo funtzio jakin bat betetzeko. Beraz, bertara iristea eta bertan egoki mugitu ahal izateko gaitasun linguistikoak jasotzea garrantzitsua izango da. Herrialde garrantzitsuena Txina izango da negoziatorako, publizitaterako, etiketarako eta mezularitzarako, eta ondoren Alemania.



IRUDIA.12-Hamar herrialde eta egoera non enpresek, hizkuntza gaia barneratzeko asmoa duten

3.1.5.1.4. Eragileei burututako elkarrizketa eta galdeketak

Zenbait eragile elkartu zituzten: enpresari batzuk, hizkuntza arloan lan egiten duten akademikoak, enpresa antolakuntzako ordezkariak, funtzionario politikoak eta enpresen babesean lan egiten duten zibilak. Horietatik, lagin bat hartu zen, eta bakoitzari, zenbait gai ezberdinen inguruan hitz egitea edo euren iritzia ematea eskatu zitzaien. Galdera ezberdin horien artean, hizkuntza eta kulturaren hesiei buruz, gaitasun eta hizkuntzen hobekuntzaren ondorioez, atzerriko harremanak hobetzeko aholkuez, eta abarrez galdetzen zitzaien.

- Galdeketan parte hartu zuten pertsona gehienak, % 79, ados zeuden euren herrialdeetako hizkuntza ezagupena ez zela ona, eta ekintza asko egin behar zirela egoera hori hobetzeko. Gainera, % 50ak bakarrik zekien beraien lurraldean hizkuntza-eskemak existitzen zirela, eta horietatik guztiek esaten zuten ez zirela egokiak. Beraz, denek usten zuten euren herrialdeko gaitasun linguistikoak hobetzeko beharra zegoela, bai herrialde handiagoetan eta baita txikiagoetan ere. Herrialde batzuetan, Suedian esaterako, gainera sentitzen zuten, lurralde handietako hizkuntzak (ingelese, frantsesa, alemana eta frantsesa) jakinda, merkatu guztietara heltzeko aukera izango zutela, gainerako hizkuntzetan murgildu gabe. Suedian adibidez, ingelesaren mendekotasuna gehiegizkoa zela uste zen, eta honen hobekuntza batek errentagarritasuna % 50 igoko zuela pentsatzen zuten.
- Eragile hauen ustez, atzerriko bezeroekin harreman pertsonala izateak garrantzi handia du eskaintzen den produktua saltzeko orduan, eta horretarako beharrezkoa da gaitasun linguistiko aproposak izatea zonalde horretan, bertako kulturaren hobeto barneratzeko. Hemen barneratu daiteke, ondoko herrialde bizilagunen eragina. Izan ere, lurralde batean, hizkuntza-gaitasunei dagozkien beharrak ondoko bizilagunen hizkuntza edo kulturara egokitzen dira, gainerako beharrei jaramonik egin gabe.
- Etorkizunean beharko edo erabilgarrienak izango diren hizkuntzei dagokienez berriz, arabiera eta txinera dira aipagarrienak, baina hau, arazo bezala hartua ere izan da, herrialde bertako hiztunen erabilpen ezagatik.

- Galdeketa egin zitzaion pertsona askok berriz esan zuten, hizkuntzen formakuntza edo ezagupena, enpresa handien kontua zela, ertain eta txikiek baliabide ekonomikorik ez zutelako gastu horri aurre egiteko. Hala ere, galdeketa garbi ikusi zen, nola enpresa txiki eta ertainak ziren arazo honen inguruan kontzienteenak zirenak. Izan ere hauen ustez, atzerriko hizkuntzen hobekuntza batek bai ahozkoan eta baita idatzizkoan ere, negozioak arrakastatsukoak izatea ekarriko luke. Hala ere, beste galdeketa parte-hartzaile batek, esan zuen denboraren poderioz, enpresa handiak eta baita ertainak ere, estrategia linguistikoa ipintzen hasi zirela. Hau ordea, ez da enpresaren baliabide ekonomikoaren ondorioa bakarrik, baita herrialdearen egoera ekonomikoarena ere.
- Erantzule edo eragile askok gainera, gaitasun linguistikoen baliabide eza, eskola heziketari atxikitzen diote, izan ere, hauen ustez, bertatik hasi beharko litzateke arlo hau lantzen, batez ere ahozko gaitasunak. Era berean, garrantzitsua ikusten dute, ikasle garaietan herrialde desberdinetako ikasleen artean trukaketak ematea. Haurtako % 30ak bakarrik uste du, gobernuak ezarritako politika linguistikoak egokiak zirela, beste % 30ak hobetu beharra dagoela uste du, eta gainerako % 20ak berriz, Erasmus edo herrialdez trukatzeko unibertsitatetako programak beste modu batean planteatu beharra dagoela.

Ondorioz, eragile hauek uste dute, enpresek diru gehiago gastatu beharko luketela hizkuntzen arloa lantzen eta garatzen, horrela etorkizun batean enpresen behar eta nahietatik gertuago egon, bezeroak ase eta modu horretan, mozkin ekonomiko handiagoak lortzeko.

3.1.5.2. Enpresa handietako aurkikuntzak

Lehenik eta behin, esan behar da, Europan bere egoitza nagusia duten 30 enpresetan bakarrik hartzen direla kontutan analisi honen emaitzak balioztatzerako orduan. Hauek dituzten arazoak enpresa txiki eta ertainekin konparatuz gero, ez dira berdinak: lehenik, baliabide ekonomiko altuagoak dituzte, eta bigarrenik, filialak dituzte atzerriko herrialdetan. Hala ere, horrelako enpresetan, hizkuntza-gaitasun urri edo ezagatik ere, negozio-aukera edo kontratu berriak galtzen dira, baina, galera hori arrazoi honengatik bakarrik izan den determinatzea ez da erraza.

Enpresa txiki eta ertainetan bezala ordea, hemen ere, hizkuntzen ezagutza eta erabilpena oso aberasgarri eta erabilgarri suertatzen zaizkio atzerriko bezeroekin negozioak lortu eta bertatik errendimendua eta mozkin ekonomikoak atera nahi dituen enpresari.

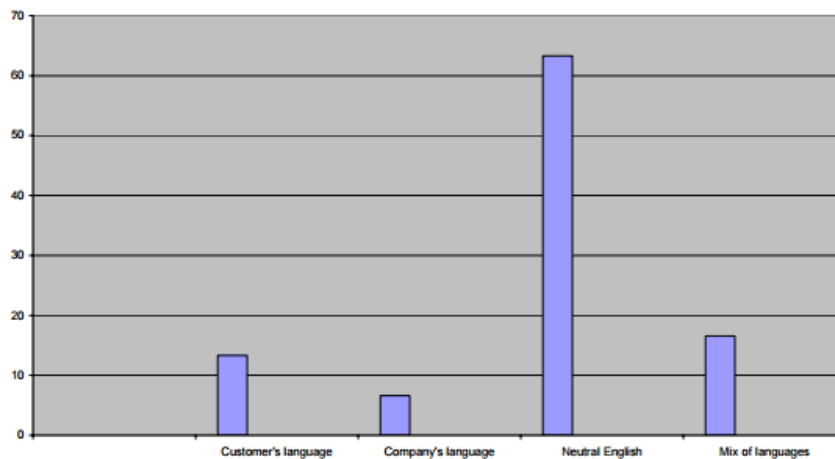
30 mundu mailako enpresa handi hauei berriz, txiki eta ertainen (ETE) kasuan bezala, gauza eta arlo desberdin askoz galdetu eta pentsarazi zitzairen: estrategia-linguistikoaz, enpresan orain arte hizkuntzak izan duen tokiaz, eta etorkizun batean izatea espero dutenaz, besteak beste.

- Atzerriko bezeroekin komunikatzeko eta negoziatzeko erabiltzen duten hizkuntzari dagokionez, % 63k esan zuen gehien erabiliriko hizkuntza ingelesa zela, bezeroaren hizkuntza edo honen herrialdeko hizkuntza erabiltzen zutela % 13k bakarrik baieztatu zuten bitartean.

Hizkuntzen elebitasunari dagokionean berriz, 30 enpresa handitako % 20k, aitortu zuen, bi hizkuntza baino gehiago erabiltzeak onurak ekartzen zituela.

Negoziotako hizkuntza enpresa handien artean ordea, ingelesa da. Hala ere, aitortzen dute, bezeroaren hizkuntza erabiltzeak epe luzeko harremanak lortzen laguntzen duela, eta ingelesaren erabilera denborarekin murriztuz joango dela.

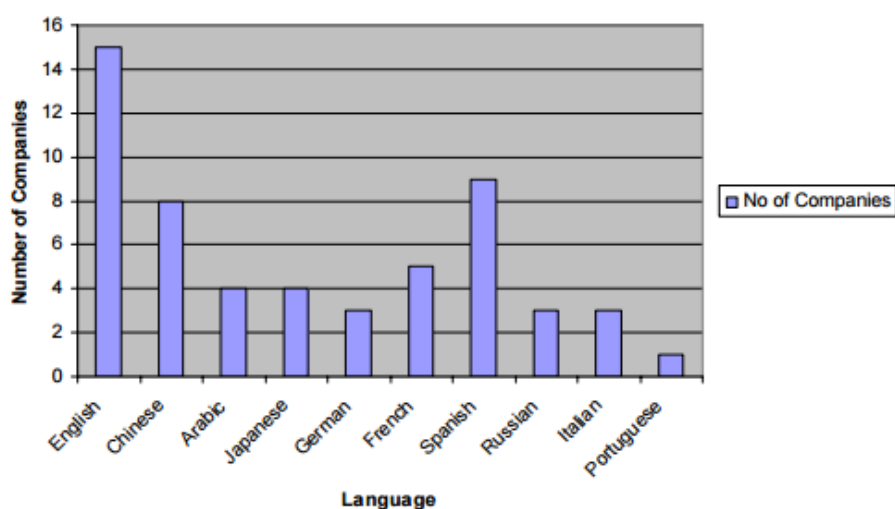
Ondoko GRAFIKOA.2an ikus ditzakegu, enpresa handien gustuak hizkuntzak erabiltzerakoan. Gehien erabilitakoa (lehen ikusi bezala), oso garbi, ingelesa da, ondoren hizkuntzen nahasketa bat dugu. Ondoren, bezeroen hizkuntza dator, eta laugarren eta azkenik berriz, enpresaren hizkuntza edo hau kokatuta dagoen herrialdeko hizkuntza.



GRAFIKOA.2-Enpresa handien hizkuntza gustukoak

- Enpresako bulegoko langileen hizkuntza-gaitasunei buruz berriz, erdiek nahikoa bazutela zioten, eta besteak berriz, arlo hori hobetu beharko litzatekeela. Filialetan dagokienez berriz, filialetan gaitasun linguistiko falta nabarmentzen zuten % 60k, eta prestakuntza ondo etorriko litzatekeela irizten.

- Hurrengo urteei begira, enpresa handiek eta multinazionalak ere, alor hau landu eta emaitza hobetoak lortzea espero dute, honek etekin handiagoa bideratuko duela pentsatuz.
- Gaur egunera egokitzeko behar handiena duten hizkuntzen artean berriz, ingelesa, gaztelania eta txinera agertzen dira. Horiek dira, gaur egun enpresa handiek gehien hobetu beharko lituzketenak, bai ahozko aldetik, eta baita idazkerari dagokionez ere. Hau, GRAFIKOA.3an atzeman dezakegu.



GRAFIKOA.3-Gaur egunera egokitzeko hobetu beharreko hizkuntzak

3.1.5.3. Desberdintasunak ETE eta enpresa handien artean

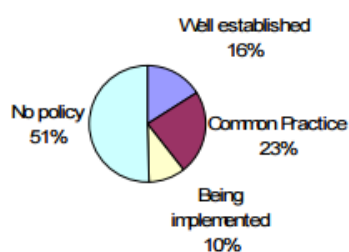
Enpresa handien hizkuntza beharrak eta txiki eta ertainenak beraz, ez dira berdinak, eta batzuk harrigarriak suertatzen dira gainera. Enpresa handiek arabiera, txinera eta gaztelania bezalako hizkuntzak behar dituztenean, txiki eta ertainek, Europako hizkuntzak, alemana eta frantsesa behar dituztela sentitzen dute. Ingelesa berriz, bi motatako enpresek behar duten hizkuntza globalizatua da. Ezberdintasun honen arrazoia, enpresa txiki eta ertainen helburua inguruan dauden herrialdeetako merkatuak direnean, handienak, mundu osoko herrialdeak direla izan daiteke. Hurrengo taulan, TAULA.11n, nabarmendu ditzakegu, bi motatako enpresen etorkizunerako beharko diren gaitasun linguistiko ezberdinak.

Language	Needed by SMEs in next 3 years	Needed now by large companies
English	26%	29%
German	18%	0%
French	13%	6%
Russian	12%	6%
Spanish	7%	20%
Italian	5%	0%
Chinese	4%	17%
Arabic	2%	10%
Portuguese	1%	6%

TAULA.11-ETE eta enpresa handien arteko beharren konparaketak

TAULA.11n ikusi bezala, ingelesa da hizkuntza beharrezkoena, baina honek etorkizuneko hizkuntza beharren % 29a bakarrik osatzen du.

- Enpresa barneko hizkuntzei dagokienez berriz, multinazional gehienek hizkuntza bakarra erabiltzen dute barne komunikazioan, hau, zenbait egoeratan kaltegarria izanez. Hizkuntza hau, enpresa gehienetan ingelesa da, beste batzuetan frantsesarekin ordeztuz. Baina, zergatik ingelesa¹⁰? Batzuk hizkuntza erraza delako esaten dute, baina ingelesaren fonetika, hiztegia eta gramatika konplikatuak ditu. Ingelesa, oso hizkuntza zaila da, honen hedapena eta zabalkuntza arrazoi batengatik eman da: Estatu Batuen (AEB) indarra. Honen aurrean, hizkuntza gutxik egin ohi dute kontra, horietako garrantzitsuena, aurretik ikusi dugun moduan, Frantziako frantsesa izanik.



IRUDIA.13-Auditoria linguistikoak enpresa handietan

- Gainera, enpresa gehienek, % 53k, beren negozio-planetan hizkuntza gaitasunak barneratu dituzte, arlo honi garrantzi gehiago emanez, eta honen garapena ikusteko, tartekako auditoria batzuk egitera konprometitu dira. Beraz, honekin ikus daiteke, enpresa handietako erdiak gutxienez, estrategia linguistiko bat barneratuta duela bere negozio-planean.

¹⁰ http://elpais.com/diario/2002/03/02/babelia/1015028239_850215.html

3.1.5.4. Enpresen nazioarteko komunikazioa kudeatzeko tresnak

Enpresa handiak, handiak diren heinean, gastu handiagoak dituzte, baina baita, baliabide ekonomiko handiagoak ere. Horregatik, nazioarteko komunikazioa kudeatzeko dituzten teknika eta tresna multzoa handiagoa da, enpresa txiki eta ertainetan (ETE) baino. Enpresa handi edo multinazionalak, 8 teknika erabiltzen dituzte batik bat:

-Formakuntza, enpresa handien % 86ak erabilia, txiki eta ertainetan % 49ak eskaintzen dituzten bitartean

-Hizkuntza zerbitzua enpresan, multinazionalen % 27k erabilitako teknika, ETEk baliabide nahikorik ez duten bitartean

-Itzultzaile eta interpreteen erabilera, hau enpresa handien % 80k erabiltzen du, eta ETEetan % 45ak, teknika honek ordea, hornitzaileen aldetik kexak jaso ditu

-Ondo prestatutako langileak, merkatuko behar zehatz bat ase ahal izateko langile zehatz batzuk erabiliz. Teknika hau, enpresa handien % 94ek erabilia izan da, % 40k enpresa txiki eta ertainetan

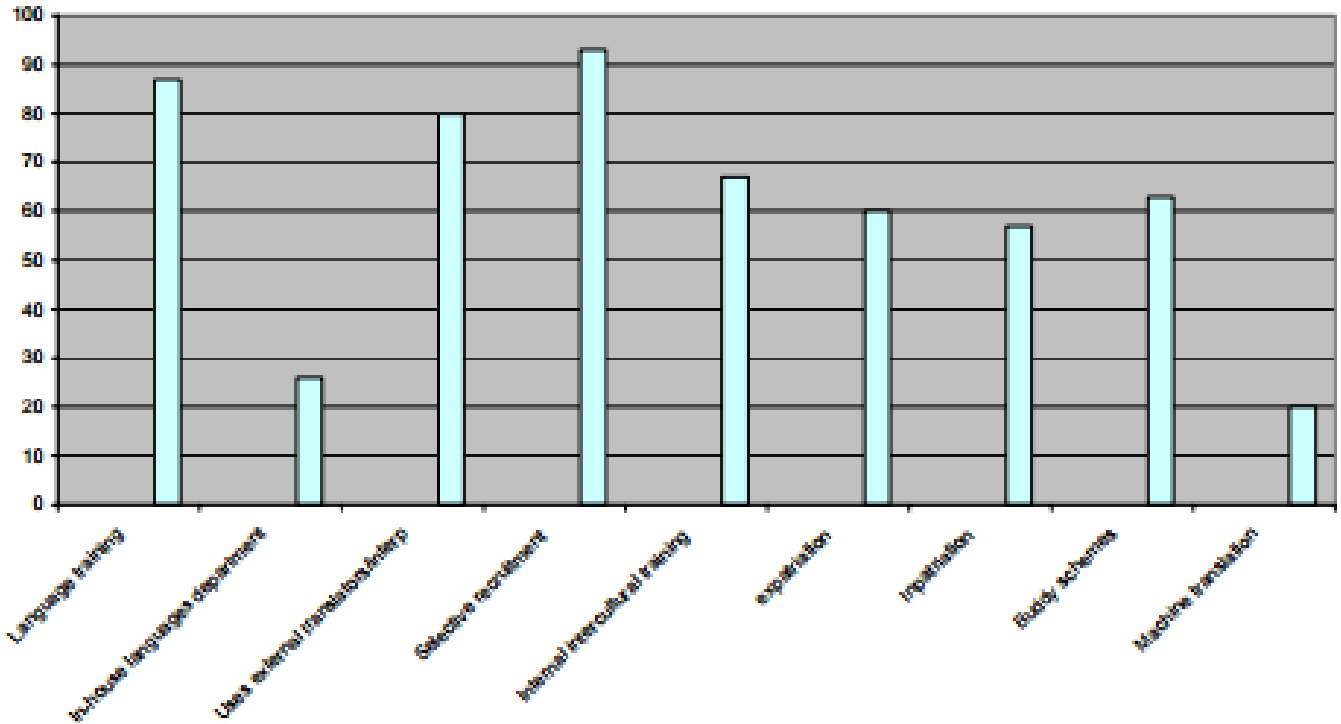
-Erbesteratzea, enpresen % 60k atzerriko filialetara langileak bidaltzen dituzte, hango hizkuntza eta ohiturak barneratu, eta informazio berria jasotzeko, ETE gutxi praktikatzan dute teknika hau

-Hizkuntza ez formala, gaitasun linguistikoak indartzeko erabili izan duten enpresa handien % 60k, ETEtan berriz, teknika hau ez da erabilia izan.

-Kultura ezberdinen arteko prestakuntza langileentzat, % 66k erabili izan dute teknika hau euren enpresetan, ETEetan arazo bat izan da gainera.

-Itzulpen gintza automatikoa eta web orrian barneratutako tresnak. Enpresa handien % 20k bakarrik erabili izan dute teknika hau, modu honetan konfiantza eza agertuz.

Ondorengo grafikoan, GRAFIKOA.4an zehazki, aurki dezakegu, aurretik azaldu ditugun tresnak, eta enpresek teknika hauek erabiltzeko dituzten ohitura edota maiztasunak.



GRAFIKOA.4-Hizkuntza maneiatzeko teknikak eta erabilpen proportzioak

GRAFIKOA.4eko irudiarri erreparatuz eta teknika hauen erabilpena ikusiz, ondorio batzuk atera ditzakegu enpresa handi eta txiki edota ertainen ohiturak eta honen zergatiak aztertuz:

- 1.- Enpresa handien oso proportzio txiki batek bakarrik erabiltzen zuen soilik bere ama hizkuntza.
- 2.-Europako enpresa handi askok komunikazio hizkuntza gisa, bitartekari gisa, ingelesa erabiltzen dute, enpresa txikiek eta ertainek bezeroekin negoziatzeko hizkuntza aukera zabalagoak erabiltzen dituzten bitartean.
- 3.-Enpresa handiek txiki edota ertainek baino estrategia linguistiko gehiago dituzte bezeroekin komunikatzeko.
- 4.-Enpresa handi eta txiki eta ertainek, etorkizuneko hizkuntza-gaitasunen beharretan antzekotasunak dituzte, baina ez, beharko dituzten hizkuntzen inguruan.
- 5.-Enpresa handi eta ETetan, etorkizun batean langile prestatuagoak edo formatuagoak kontratatzeo aukera izatea espero dute, edo bestela, jatorrizko hitzunen kontratazioa igoko da.

3.2. CELAN

CELAN txostenaren informazioa jorratzeari ekingo diogu atal honetan.

Enpresa gehienak kokatuta dauden herrialdeak hurrenez urren, Errumania, Danimarka, Estonia, Frantzia, Italia, Espainia, Malta, Alemania eta Belgika dira, horietatik gehienak (% 41) enpresa txiki eta ertainak dira, handienak (% 23) eta mikroenpresak (% 22). Enpresa horietatik gehienak, % 29 zehazki, manufakturen sektoreaz arduratzen dira, eta % 27 beste zerbitzu batzuen sektorera.

Enpresen % 90ak uste du, gainera, hizkuntzen ezagutzak baduela eragina merkatuko lehian, gehien bat, bezero eta langileen artean. Hizkuntzak enpresetan eragina dutela esaten duten enpresetatik gehienak, industria sektorekoak dira, banaketa sektorekoak ondoren, eta azkenik, informazio eta komunikazio sektorekoak. Ezetz, eraginik ez dutela uste duten enpresen artean, gehienek, egoera ez dela aldatuko uste dute, euren herrialdean bakarrik lan egiten dutelako. Manufaktura eta informazio- eta komunikazio-sektoreko enpresei dagokienez, egoera ez dela aldatuko uste dute, bai ordea, banaketa-sektoreko enpresen ustez.

Enpresan bertan dituzten hizkuntza gaitasunen inguruan berba egitean, enpresa txiki eta ertainek (ETE) ezagupenak dituzten langileak kontratatzeke joera dute, ondoren, formazioa edo ikastaroak eskaintzera, eta gero, jatorrizko hiztunak kontratatzeke. Esan beharra dago, enpresa handietan azken hau egiteko joera handiagoa dagoela, eta txikiagoa, ezagumendun pertsonak kontratatzeke. Sektoreei erreparatuz berriz, enpresa mota guztietan (handi, ETE eta mikro), lehen aipaturiko joera berdina atzeman dezakegu.

Langileak kontratatzerakoan, hizkuntza bat menderatzea garrantzitsua da enpresentzat, batik bat, administrazioan lan egin behar badu, edo teknikoa izan behar bada. Sektoreei begira, administrazioan garrantzi handia zuela esan zutenetatik gehienak, informazio- eta komunikazio-sektorerara aritzen ziren enpresak dira. Ez da hain garrantzitsua faktore hau, fabrikazioan jardungo bada esaterako.

Hizkuntzak, enpresan barneratu eta erabilpen bat emateko motibazio edo arrazoi nagusiak berriz garbiak ziren. Enpresa gehienek, hizkuntzak erabiltzen zituzten arrazoi ekonomikoak zirela medio, eta bigarren maila batean, kultura eta kalitate arrazoiak zituztelako.

Enpresa gehienek, % 74, hizkuntza garatzeko edo indartzeko politika formalik ez dute gainera. Hala ere, dutenetatik gehienak, noski, enpresa handi edota multinazionalak dira, beharrezko baliabide-gaitasun nahikoa edukitzeagatik. Horretarako, hizkuntza-tresnak erabili behar dira. Enpresetan erabiltzen diren tresna garrantzitsu edo funtzionalenak, garbi, hiztegiak eta ordenagailuko programa laguntzaileak dira (% 28), eta ondoren (% 26), itzulpengintzarako tresna automatikoak. Hitz teknikoen hiztegiak, datu-base ezberdinak, eta abar ere erabiltzen dira, baina proportzio txikiagoan.

Enpresako hizkuntza-zerbitzu edo zerbitzu linguistikoei dagokienez berriz, gehien bat, itzulpen-zerbitzuak, langileei eskainitako ikastaroak eta web orri korporatiboko hizkuntza-zerbitzu ezberdinak dira. Ondoren, beste teknika batzuk ere badaude, erabilpen-tasa txikiagoarekin. Geroz eta gehiago erabiltzen dira, batez ere, langileei eskainitako formakuntza edo ikastaro desberdinak enpresa handietan, eta baita ETEetan ere.

Enpresek askok (% 43) gainera, nahiago dituzte, hizkuntza gaitasunak ziurtatuta edo aseguratuta dituzten hornitzaileak, gehien bat, industria edo manufaktura-sektorerara bideratuta dauden enpresa handiek, eta hau neurtzeko nahikoa gaitasun dituztela uste dute enpresek. Gainera, honen inguruan, informazio ona dutela uste dute enpresa gehienek, hau esaten duten enpresa gehienak, handi edo multinazionalak dira. Aipagarria da baita ere, geroz eta mikroenpresa gehiagok esaten dutela, gai honi buruzko informazio bikaina dutela. Informazio ona edo egokia dutela hizkuntzen inguruan aitortzen duten gehienek, esan beharra dago, banaketa eta beste zerbitzu batzuen sektoreko enpresak direla.

Atzerriko hizkuntzak gainera negozioko zati edo arlo desberdinetan erabiltzen dira, baina arlo batzuetan, beste batzuetan baino beharrezkoagoak dira. Negozio-bileretan (% 65) dira beharrezkoenak atzerriko hizkuntzak, eta gero, nazioarteko harremanetan eta bidaiatzeko orduan, enpresa, produktu eta zerbitzuak aurkezterakoan, hizkuntza desberdinen komunikazioan eta feri, konferentzi eta kongresuetara joatean. Enpresei dagokienez, enpresa handiek atzerriko hizkuntzen behar handiena, negozio-bileren barnean, ekipo eta lankideekin harremanak izaterakoan edo komunikatzerakoan sentitzen dute, eta barneko prozedurak prestatu eta antolatzerakoan. Gainera, enpresek ere, antzeko beharrak atzematen dituzte. Baina, noiz nabarmentzen dituzte behar hauek? Enpresa gehienek, (% 46) momentu oro sentitzen dituzte atzerriko hizkuntzen beharrak, gehien bat, manufaktura-sektoreko enpresetan, beste gutxi batzuek, batzuetan edo gutxitan sentitzen dituzten bitartean. Behar gehien sentitzen duten atzerri hizkuntzak berriz, Europar Batasuneko (EB) barneko hizkuntzak

dira, auzokoen edo alboko herrialdeen hizkuntzekin batera. Europar Batasuneko (EB) kanpoko herrialdeen hizkuntzak eta ekialdekoak gutxiago botatzen dituzte faltan. Hemen, aipatzekoa da, mikroenpresek geroz eta alboko hizkuntzen behar handiagoa dutela, eta multinazionalak ekialdeko hizkuntzena.

Enpresaren barnean berriz, hizkuntza gaitasunak administrazioko langile eta bigarren maila batean, teknikoek behar dituzte, eta fabrikazioko langileek aldiz, oso gutxi. Gainera, behar hauen artean, geroz eta gehiago behar dira, hitz egiteko, irakurmena eta entzumena moduko gaitasunak, batez ere, enpresa txiki eta ertainetan (ETE), eta agroindustria eta manufaktura-sektoretan.

Hizkuntza estrategiaren inguruko informazioa eskaintzen duten web orri zentralizatuen inguruan, enpresa gehienek (% 36) ez duten interesik. Ez zaie interesatzen gai hau, nahiz eta badakiten, gako nagusi bat edo faktore garrantzitsua izan daitekeela euren errentagarritasuna hobetu eta mozkin handiagoak lortzeko bidean.

3.3. Ondorioak

Europako komisioak egindako ELAN (2006) eta CELAN (2011) txostenak eta zenbait aldizkari eta liburu irakurri eta aztertu eta bertako ideia nagusiak atera ondoren, esan dezaket, gaur egun hizkuntzak Europako enpresetan eragin desberdinak izan ditzaketela, eta hau faktore askoren mende dagoela: enpresaren tamainaren arabera, enpresa lanean ari edo jardun den sektorearen arabera, enpresa kokatuta dagoen herrialdearen eta honen esku dauden mota guztietako baliabideen arabera, langileen hizkuntzenganako ezagupenaren arabera, hizkuntza minorista den edo normalizatua dagoenaren arabera (hizkuntza minoristen barnean euskara eta katalana barneratuko genituzke adibidez), enpresaren adinaren edo esperientzia eta ohituren arabera ...

Lehenik eta behin, enpresen tamainaren irizpidea aipagarri dela deritzot, izan ere, enpresa txiki edo ertain (ETE) batean edo enpresa handi batean, hizkuntzaren kontzeptua era desberdinean kudeatzen da. Garbi dago nire ustez, hizkuntzak kudeatzeko eta hau enpresaren barnean txertatzeko, lehenik eta behin baliabide nahikoa behar direla, kostu handikoa baita esportatu nahi den herrialdeei buruzko informazioa lortzea lehenik, eta enpresan bertan atzerriko hizkuntza horrekiko ezagutza sortzea, edo ikastaroak eskaintzea bigarrenik. Horrela, enpresa txiki eta ertainetan (ETE) horretarako eta gastu horiek jasateko baliabide nahikoa ez izatea gerta daiteke, enpresa handietan arazo hau ez dagoen bitartean baliabide aniztasunagatik edo aukeragatik.

Enpresa batean hizkuntza-faktorea sartzea edo barneratzea gainera, aldaketa garrantzitsua da bere kudeaketa edo negoziazio-prozesuan, inplikazio, lana eta denbora eskatzen baitu, hau dena, dirua dela kontuan hartuz. Barneraketa prozesu hau, esan beharra dago errazagoa izaten dela enpresa txikietan, atzerriko bezero horren hizkuntzan eta kulturaren barneratzeko erraztasunak dituztelako batetik, eta tamainagatik inbertsio txikiagoa egin behar dutelako bestetik, enpresa handiek egin beharrekoarekin alderatuz. Enpresa handietan, ingelesarekiko mendekotasun handiaren ondorioz, bezeroaren kulturaren eta hizkuntzaren barneratzea zailagoa eta oztopoz bete egiten zaie. Enpresa handien abantaila gisa esan dezaket, mota askotako langileak, formazio eta ezagupen desberdinetakoak egonik eta bakoitzak bere behar espezifikoak izanik, errazagoa izango dela kanpora laguntza bila irten gabe, enpresan bertan, atzerriko bezeroaren eskaera bete dezakeen pertsonaren bat aurkitzea.

Bigarrenik, hizkuntzak kudeaketan enpresa batean duen eragina atzematerako orduan enpresa hau kokatuta dagoen sektorea ere garrantzitsua da, ez baita berdina enpresa industria-sektorean barneratuta edo lehenengo sektorean, hau da, nekazaritza edo abeltzaintza sektorean barneratuta egotea. Izan ere, sektore batean hizkuntza, enpresa kudeaketa-prozesuan barneratzea beharrezkoagoa izango da beste batean barneratzea baino, bere esportazio edo atzerriarekin dituen, edo etorkizunean izango dituen komunikazio edo harremanengatik. Kasu honetan, aipatutako adibidean, nekazaritzan aritzen edo jarduten duen enpresa batek ez du industrian aritzen den enpresa batek bezainbeste esportatuko, eta beraz, honen hizkuntza beharrak ez dira hain handiak izango.

Hirugarrenik, Europa, oso herrialde ezberdinez osatuta dago. Herrialde batzuk handiak diren bitartean beste batzuk txikiagoak dira, batzuetan hizkuntza bakarra hitz egiten den bitartean beste batzuk hizkuntza txiki eta dialektoz beteta daude, batzuk baliabide asko dituzte eta gutxiago beste batzuk, garatuago dauden herrialdeak badaude eta beste batzuk azpigaratuago, edo, behintzat, ez hain garatuta. Gauzak horrela, ezaugarri desberdinak edo bereziak dauden herrialdeak daudelako, hauen hizkuntzei buruzko ezagutza handitzeko eta oro har, hau kudeaketan barneratzeko interes desberdinak dituzte, batzuk handiagoak esaterako erakunde pribatu nahiz publikoak bultzatutako ekitaldi edo jardunaldi desberdinak bultzatzen badituzte, edo interes propioen bat (esportazioa, elkarretaratzeak, aurkezpena ...) tartean izanez gero.

Laugarrenik, enpresa batean langile desberdinak daude zuzendari taldean edo langile arrunt taldean multzokaturik, eta maila desberdinetan lan egiten dute. Horiek desberdinak izanik, ezagumen eta jakintza desberdinak dituzte, eta beraz, esportazioak izaterako orduan garrantzitsua da, izan ere, gainerakoan enpresak beharrezko ikastaroak eskaini beharko lizkieke langileei, diru-kantitate garrantzitsu bat horretara bideratzeko ahalmena eskatuz.

Bosgarrenik, enpresaren adinak eta honen ohiturak ere irizpide garrantzitsua izango da hizkuntza enpresa batean murgiltzerako eta honen negozio-prozesuan barneratzeko orduan. Ildo horretatik, dihardute IMHko jardunaldietan plazaratutako hitzaldi batean ere¹¹. Izan ere, IMH Elgoibarko institutuak idatzitako artikuluan agertu bezala, enpresa berrietan hizkuntza-estrategia, hau da, hizkuntza kudeatzeko estrategia barneratzea errazagoa da, prozesua oraindik ohiturarik ez dagoenean, hasieratik hasten delako, tamaina txikiagoa dutelako eta egoerara eta berrikuntzetarako egokitzeko errazagoak direlako. Esperientzia duten edo zaharrak diren enpresetan aldiz, zailagoa da hizkuntza-estrategia bat barneratzea, jadanik ohitura batzuk, eta prozesua jarraitzeko modu bat dagoelako finkatuta, eta hau barneratzeko lehenik eta behin, enpresako hizkuntza errealitatea oso ondo ezagutu behar da, hau lan handia eta zaila izanik, esfortzu handikoa.

Ondorioz, nire ustez, hizkuntzan inbertitzeak Paul Austerrek emandako hitzaldian¹² aipatu bezala, enpresa bati negozio-aukerak eskaintzen dizkio. Izan ere, hasieran egin beharreko inbertsioa garrantzitsua da batez ere, tamaina handia ez dutenen enpresentzat, baina prozesua ondo kudeatu ondoren bertatik ateratzen diren onurak (bezero leialagoak eta errentagarriagoak demostratutako hurbiltasunagatik, itzulpengintza-zerbitzua bezalako beste gastu batzuk ekiditea, bezeroekin komunikazio hobea izateko aukera ...), gastu guztiak gainditu eta epe luzera errentagarria izatea lortzen dute. Enpresa batean hizkuntza-kudeaketa prozesu egoki bat barneratzeko ordea, enpresako partaide guztiak bertan inplikaturik, jarrera parte-hartzaile batekin eta lanarekin motibatuta egotea beharrezkoa da honetarako, uneoroko informazioa eskainiz, mota guztietako pertsonen ideiak eta aholkuak behar baitira prozesua modu egoki batean jarraitu eta emaitza positiboak emateko. Gainera, barne-komunikazio egoki bat, hau da, langileen arteko komunikazio edo erlazio jarraitu bat ere beharrezkoa da merkatuan eraginkorra izateko, eta hau lortzeko globalizazioaren garaian langileek libreki aukeratu behar dute, komunikatu edo erlazionatu nahi duten hizkuntza, hau ondoren errentagarriagoa bihurtzeko, eta modu berean, langileak beraiek produktiboagoak bilakatuz.

¹¹ <http://www.imh.eus/es/noticias/empresas-emprededoras-y-gestion-linguistica>

¹² http://www.erabili.eus/zer_berri/muinetik/1191583962

Seigarrenik eta azkenik, hizkuntzaren egoera ere garrantzitsua da. Hizkuntza bat, herrialde bateko gizartean normalizatuta egon daiteke, edo gutxitua bada, indartzeko lanetan ari. Europako enpresaren inguruan oinarritutako txosten hauetan, hizkuntza normalizatuak, ingelesa, frantsesa eta gaztelania modukoak bakarrik hartzen dira kontutan, euskara moduko hizkuntza minorizatuak berriz ez.

Hizkuntza bat enpresa batean kudeaketa-prozesuan barneratzen bada, atzerrian esportatzeko asmoagatik edo atzerrian zerbait egiteko intentzioren batengatik izan daiteke, eta horrelakoetan errazago erabiltzen dira normalizatuak dauden hizkuntzak. Izan ere, hizkuntza normalizatuak oso ezagunak eta zabalduak daudenez Europako herrialdetan zehar, horietako hizkuntza batekin herrialde batera baino gehiagora irits zaitezke, minorizatu batekin herrialde jakin edo zehatz batean ulertu zaitezkeen moduan. Hala ere, enpresa batean, hizkuntza minorizatuak ikasi edo ezagutuaz, bezeroarekin eta honen kulturarekin, hurbiltasun handiago bat izatera irits daiteke, horrela berezitasun edo lehia abantaila bat sortuz. Bezeroarekin harremanak izateko hizkuntza minorizatu bat erabiltzeak beraz, enpresa, lehiakideengandik bereiztea ekarri dezake, hizkuntza, ezaugarri bereizgarri izanaz. Esaterako, Txinako industria enpresa batek bezeroa Euskal Herrian badu, eta honekin komunikatu eta negoziokoak burutu ahal izateko bereziki euskara ikasten badu, hemengo kultura eta ohiturak errespetatzen dituela adieraziko du, eta beraz bezeroarekin hurbiltasuna lortzeaz gain, leialtasuna lortzera iritsi daiteke. Era berean, Txinako enpresak, ingelesez komunikatzen badu Euskal Herriko enpresarekin, erlazioa ez da berdina izango, ez baitu negozioko egiteaz haratago, inongo interesik erakusten.

Halaber, gu Euskal Herrian kokaturik gaudenez, ondoren azalduko dut euskarak enpresaren kudeaketa-prozesuan barneratzeko zer zailtasun eta erraztasun dituen, ze pausu eman behar diren horretara iristeko eta honen txertaketan enpresa batean ekarri ditzakeen ondorioak, horretarako enpresa errealean kasuak tartekaturik. Laburbilduz, euskarak lan-munduan duen egoera azaltzen saiatuko naiz beti ere, hizkuntzaren normalizazioa lortzeko helburura hurbilduz.

3.1.6. “Hizkuntza-kudeaketa enpresan” jardunaldi batzuk

3.1.6.1. Hizkuntza-estrategia negozioan txertatzeko arazoak

IMH institutuak plazaratutako artikulu batean¹³, enpresek hizkuntza-estrategia bere negozioan txertatzeko dituzten arazoez berba egiten du. Izan ere, errazagoa da hizkuntz kudeaketako sistema bat enpresa berri batean ipintzea, zahar batean barneratzea baino, tamaina txikiagoa, egoerara egokitzeko erraztasuna eta berrikuntzen aurrean eraginkorragoak direla medio.

Baina, zer egiten du hizkuntz kudeaketak? Enpresa berrietan, proiektua indartzen lagundu dezake, ekintzaileak proiektuaren gakoak sakonki aztertu dituela adierazten baitu ekintza honek, bertako hizkuntza errealitatea barne.

Lehenik eta behin, produktua, merkatua, bezeroak eta lehiakideak aztertu behar dira hizkuntzaren ikuspuntutik, hau da, lehiakideen eskaintzak hobetzeko zer hizkuntza erabaki har daitezkeen ikusi behar da. Izan ere, agian, produktua sortzeko ideia hizkuntzaren beharretatik agertu daiteke. Bigarrenik, irudia, komunikazioa, marketina eta bezeroen leialtasuna aztertu behar dira. Hirugarrenik eta azkenik berriz, fabrikazio-prozesuak, kalitate-baldintzak, hornitzaileak eta lana egiteko baliabideak aztertu behar dira.

Hiru puntu hauek aztertuz, hizkuntza-kudeaketako beharrak aztertzen dira, eta baita enpresako hizkuntza lidergoaren egoera ere.

Enpresan, arlo hau aztertzea oso garrantzitsua da niretzat, izan ere, ikerkuntzek adierazi dute, gai hau aztertzen ez duten enpresek negozio-aukerak galtzen dituztela. Horregatik, komenigarria da, negozio-plana burutzerako orduan, hizkuntza-erabakiak hartzea. Honek, aurretik komentatu bezala, enpresa berriaren garapenari lagun diezaioke sormenetik kudeatu dutelako hizkuntzaren arloa.

3.1.6.2. Enpresen hizkuntzen kudeaketak, negozio aukerak hobetzen ditu

Paul Austerrek, irailaren 26an, Donostian emandako hitzaldia ekarri dugu hona, hizkuntza-kudeaketak enpresaren emaitzetan nola eragin dezaken aztertzen baitira¹⁴.

Eleaniztasunaren komisario Europarrak, Leonard Orbanek esana da: “Hizkuntza-gaitasunetan inbertitzeak enpresaren negozio-aukerak hobe ditzake”.

¹³ <http://www.imh.eus/es/noticias/empresas-emprededoras-y-gestion-linguistica>

¹⁴ http://www.erabili.eus/zer_berri/muinetik/1191583962

Paulen ustez, bezero-hiztuna da garrantzitsuena, eta beraz, langile berriak kontratatzerakoan enpresek, merkatu beharren arabera aukeratzen dute.

Hizkuntza-kudeaketak enpresa osoari eragiten dio: alderdi komertzialari, barne-bezero edo langileei eta kanpo-bezeroei. Izan ere, komunikaziorik gabe ezinezkoa da erakundea izatea. Gainera, barne-komunikazio egokiak ahalbidetzen du, merkatuan arrakasta izatea, eta horrek bihurtu dezake enpresa eraginkorrago. Ondorioz, komunikazio-sare positiboek, produkzioa handitzea dakarte.

Enpresako hitzun edo langileei dagokienez, hizkuntza beharrezko zaie ekintza desberdinak koordinatzeko eta produktiboago izateko orduan. Gaur egun ematen ari den globalizazioarekin gainera, enpresak sare eleaniztun bihurtu direla esan dezakegu, zaila delako dena hizkuntza bakarrean egitea. Horregatik, hizkuntza-kudeaketa egoki batek, honek dakartzkien arazoak gainditzea lor dezake. Horrela gainera, gizabanako bakoitzak nahi duen hizkuntzan lan egin dezake, pertsonen kohesioa eta motibazioa igoz, eta era berean, produktibitatean eraginez.

3.1.6.3. Enpresetan hizkuntza-politika egoki edo hizkuntza ongi kudeatzeko jarraitu beharreko pausuak

Pauso desberdinak jarraitu behar dira, jarraipen batekin hizkuntza enpresan ondo kudeatzeko¹⁵:

- Lehenik eta behin, ongi erabaki behar da, planifikazio egoki bat behar da, diagnostiko bat, lege betekizunak, urte anitzeko plana eta urteko kudeaketa-plana zein izango diren zehaztuz.
- Bigarrenik, planifikatutakoa gauzatu behar da. Horretarako, funtzio eta ardurak zehaztu behar dira, eta gaitasun profesionala, formazioa, kontratu berriak eta barne-promozioak, barne- eta kanpo-komunikazioak, dokumentazioa, dokumentazioaren kontrola eta kontrol operazionalaren berri emanez.

¹⁵ <http://www.imh.eus/fitxategiak/08imh3010ahizeaek.pdf>

- Hirugarrenik, gauzatutakoa egiaztatu egin behar da, hau da, burutu dela ziurtatu, eta ebaluatu egin behar da nola egin den ikusiz. Pausu hau emateko, teknika desberdinak martxan jartzen dira: jarraipena eta neurketa, legezko betekizunak ebaluatzea, ez adostasunak, proposamenak eta ekintzak apuntatu, erregistroaren kontrola egin, eta barne-auditoriak gauzatu. Horrela egindakoa, nola egin den ebaluatzeko aukera izango da.
- Azkenik, zuzendaritzak berrikusi egin behar du prozesu osoa, emaitzak ikusi behar dira, ea helburuak bete diren edo ez ikusteko. Ebaluazioa erreparatzea ere oso garrantzitsua da, hobekuntzak egiteko batez ere, ahal den heinean enpresak emaitza hobeak izateko.

Horrela, prozesua behin eta berriz burutzen da, eta beti hobetzen joaten da, enpresak ere bere egoera hobetuz, eta errendimendua eta etekin kantitatea igoz.

4.-Beste ikuspegi bat: Enpresako Gizarte Erantzukizuna (EGE)

Enpresa batean hizkuntza, beste ikuspegi batetik, gizarte-erantzukizun gisa ere hartua izan daiteke uneren batean. Izan ere, enpresek gizartean hizkuntza bere barnean kudeatzea edo euskararen kasuan adibidez, bultzatzea eta normalizazio-prozesuan laguntzea, gizartean jarrera positibo bat izateko modu bat bezala har dezakete. Modu honetan, gizarteari eta euskararen kasu honetan, Euskal Herriari, hemen ohitura eta kultura errespetatu eta indartzen saiatzen dela adieraziko lioke, bezero batzuek erosteko garaian faktore hau ere kontuan izaten dute. Adibidez, bi enpresek ezaugarri eta prezio berdinak dituen produktua edo zerbitzua eskaintzen badute eta horietako batek, produktua euskaraz saltzen badu eta besteak ingelesez, euskalduna izanik, produktua euskaraz saltzen duena aukeratuko du, hizkuntza faktore erabakigarria bihurtuz. Horrela, produktu horrek harrera hobea izango du gizartean.

4.1. Enpresako Gizarte Erantzukizuna (EGE) eta Hizkuntzen garapen iraunkorra

Gaur egun, mundua globalizatzen ari da, eta hau zuzenean ari da hizkuntzen osasunean eragiten. Enpresak globalizazioaren aurrean negozio-aukera berrien bila atera dira, merkatuko lehiakortasunari aurre egiteko asmotan.

Hizkuntza-garapen iraunkorraren terminoa¹⁶, gizarte erantzukizunarekin lotuta edo erlazionatuta dago, enpresa barneko gai garrantzitsu batekin, eta hau zuzenean, enpresaren errentagarritasunarekin.

Globalizazioak, kulturen arteko ukipena egotea behartzen du, baina hau, mehatxu izan beharrean, aukera bihurtu behar da, eta honetaz aprobetxatu behar da. Kultura eta hizkuntza desberdinen aberastasuna, gizarte erantzukizuna izan daiteke enpresentzat. Gainera, giza eskubideak, legeria eta ingurumena zaintzen dituzten enpresek, jendearen edota gizartearen iritzi hobea dute, eta honen onespina lehenago lortzen dute.

Hizkuntzaren garapen iraunkorrak berriz, baliabide naturalak, kasu honetan, gure hizkuntza galdu gabe ekonomikoki garatu daitekeela esaten du, besteak jakiteagatik ez dagoela gureari uko egin beharrik. Horrela, subsidiariorotasun printzipioak dioen bezala, kanpoko hizkuntzak, funtzio eskusibo eta eraginkorretarako bakarrik erabiltzea proposatzen dute.

Hizkuntzen garapen iraunkorra, enpresen gizarte erantzukizuna garatzeko erabili daiteke, eta honela definitzen da Enpresen Gizarte Erantzukizuna (EGE): “Enpresak gizarte eta ingurumen mailako kezak kontuan hartzea da, merkataritzako eragiketetan eta hizketakideekiko harremanetan”.

Aipagarria da, enpresa guztiek, hizkuntza-politika jakin bat dutela, inplizitua edo esplizitua, baina hizkuntzek egunerokotasunean funtzioak betetzen dituztela enpresa baten barnean. Baina, zergatik sartzen da hizkuntzaren terminoa Enpresaren Gizarte Erantzukizunaren, EGEn, barnean? Honako gako hauek aipa daitezke:

- 1.- Globalizazioa aplikatzeak, enpresa, lekuan lekuko ezaugarrietara, baldintzetara, kultura eta ohituretara egokitzea dakar.
- 2.-“Win to win” metodoa, hau da, alde biak irabazten ateratzen diren prozesua, onurak ekartzen baitizkie langile, enpresari eta baita hizkuntzei ere.
- 3.-Giza eskubideak, legeria eta ingurumena zaintzen dituzten multinazionalak edota edozein motatako enpresek, harrera hobea izaten dute gizartean, eta beraz, errazago lortzen dute gizartearen onespina.
- 4.- Ekolinguistikak, irabazi ukiezinak ekartzen dizkio enpresari. Hauek, balio erantsi handia ematen diote enpresari, honen irudia hobetuz, nahiz eta etekinak ezin diren dirutan zenbatu.

¹⁶ http://www.soziolinguistika.eus/files/Abel%20Irizar_0.pdf

5.-Enpresan berrikuntzak egitea errentagarria dela diote, eta hizkuntza-garapen iraunkorrek prozesu bat gehiago aktibatzen lagun diezaioke enpresari. Izan ere, langile eleaniztunen bitartez, pertsonen garapena bultzatuko da, arrakasta lortuz.

6.- Hizkuntza aniztasunari aukera gisa begiratu behar, eta enpresen praktikak lekuan lekuko errealitatera egokitu behar dira.

7.- Enpresak hizkuntza guztiak kudeatzeko marko orokor bat behar du, munduko hizkuntza guztientzako baliagarria dena.

8.-Hizkuntza-kudeaketa iraunkorraren balio erantsia ustiatzeari uztean, irudia, ospea eta berritzaile izateko aukera galtzen ari da. Horregatik, aukera-kostuak kalkulatu behar dira pena merezi duen edo ez ikusteko.

Beraz, hizkuntza-politikarik eraginkorrena eleaniztasuna ondoen kudeatzen duena da, kontuan hartuz, enpresak bere plantak non dituen eta merkataritza-jarduera non gauzatu nahi duen. Horretarako, hiru faktore klabe egon daitezke: langile hizkuntza ezagutza ahalik eta egokiena, tokian tokiko hizkuntza errealitatera ahalik eta ondoen egokitutako hizkuntza-erabilera, hizkuntza aniztasuna kudeatzeko teknikak, tresnak eta aurrerapen teknologikoak ondo kudeatzea.

5.-Euskararen kasua

5.1. Sarrera

Gaur egun, enpresa munduan eta merkatuetan, gure hizkuntzak, gure herrialdeko hizkuntzak, euskarak, ez du tokirik eta beraz, lan-munduan euskaraz entzun eta jardutea oso zaila da bizi dudanaren arabera.

Euskararen normalizazioa lortu nahi da, gizarteko arlo guztietan euskaraz aritzeko aukera izatea, eta horretarako, hezkuntza, Administrazioa eta arlo sozio-ekonomikoa lantzea ezinbestekoa da¹⁷.

¹⁷, "Euskara enpresaren kudeaketan: gakoak eta esperientziak":
<http://www.ehu.es/iazkue/webdoc/Kudeaketa%20.pdf>

Enpresetan berriz, euskararen normalizazioa lortu nahi bada, jarrera irmo, sendo eta arduratsua izatea dira gako nagusiak. Horretarako, enpresek hizkuntza-politikak martxan jarri beharko lituzkete, nahi duen pertsona orori, euskaraz jarduteko aukera eskainiz. Honen barnean noski, enpresaren aktibo garrantzitsuena izanik, langileak egongo lirateke, eta baita hornitzaile zein bezeroak ere.

Enpresetan ez da ohikoa, euskaraz edo euskara entzutea, baina honen erabilerak, onura asko ekartzen dizkio enpresari, bezeroari eskainitako produktu edota zerbitzuaren kalitatea, nabarmen igoz. Gainera, hau, lehiakideengandik bereizteko modu bat izan daiteke, euskara, lehia-abantaila moduan erabiliaz. Euskal Herriko enpresek euren ohiko beharretan euskara erabiliaz gainera, gizarteari begirunea edo errespetua adierazten diote, gizartea elebiduna (euskara / gaztelania) izanik, produktu edo zerbitzua bi hizkuntzetan kontsumitzeko aukera emanaz. Kontzeptu hau, Enpresen Gizarte Erantzukizunaren (EGE) barnean ere sar dezakegu.

Euskararen erabilera sustatzeko modu eraginkorrenetarikoa bat, euskararen erabilera indartu nahi duten enpresen koordinazioa da, elkar laguntzea eta komunikatzea euren helburua lortzeko bidean. Horrez gain, normalizazio batera heltzeko, Administrazioaren laguntza ere beharko da.

5.2. Euskara lan munduan

5.2.1. Euskara lan munduan historian zehar

Euskarak gaur egun lan munduan ez du garrantzia askorik ikusi dugunaren arabera, baina historian zehar eboluzionatuz joan da, beti ez baita egoera berdinean egon Euskal Herriko hizkuntza¹⁸.

- 1977. urte inguruan, “Publizkuntza-91” Nazioarteko Kongresuko komunikazioan adierazi zuen Andoni Sagarnak, Aita Larramendik bere liburuan¹⁹ horrela adierazita, garai batean euskara eta lan-mundua erabat iltzaturik zeudela. Izan ere, liburu honetan garai bateko burdinolen funtzionamendua esplikatzerakoan euskarazko hitz batzuk barneratzen ditu. Gainera, burdinola horietan lan egiten zuten pertsonen gehiengoak erdaraz ez zekiten euskaldun petoak ziren, eta beraz, “garai hartan euskara erabiltzen zen langintza aurreratuenetan zebilen jendetzaren artean”²⁰.

¹⁸ <http://www.soziolinguistika.eus/files/02%20Marko.pdf>

¹⁹ LARRAMENDI. *Coreografía o Descripción General de la Provincia de Guipuzcoa*. Donostia: Sociedad Guipuzcoana de ediciones, 1977.

²⁰ SAGARNA A. *Enpresarako Hizkuntza Politika baten Oinarriak*. EKB EHU: Publikuntza, Publizitatea eta Hizkuntza ez Normalizatuak, 1992.

- Gaur egun Euskal Herrian berriz, euskara eta lan-mundua ez daude erlazionaturik, izan ere, euskara ez da komunikazio-hizkuntza, eta gainera, enpresan oso gutxi erabiltzen da. Egia da, gero eta proiektu edo ahalegin gehiago egiten ari direla bai erakunde publiko nahiz pribatuak egoera hau hobetzeko, hala nola enpresetako hitzarmen kolektiboak, sindikatuekin hitzarmenak, herri erakundetatik bultzatutako proiektuak, erakundeetatik bultzatuak edo ahalegin solteak, baina oraindik ez da lortu erabat euskara lan-munduan sartzea. Ikusiko da epe luzera, ea proiektu hauek nolabaiteko eraginik duten.

5.2.2. Euskara lan munduan gaur egun

Euskara lan-munduan barneratzearen inguruan, bi dokumentu²¹ hauek hartuko ditugu:

1.-Euskararen normalizazioa Enpresa munduan. Oinarrizko irizpideak. 1990. urteko apirila.

1990. urtean egin zuen txosten hau Euskararen Aholku Batzordeak lan-munduan euskararen normalizazioa lortzeko lehenengo txostena²², lau izanik bertan adierazitako pausu nagusiak: enpresak ondo aukeratzea, enpresari eta langileen inplikazio eta oniritzia beharrezkoak izatea, helburua euskararen erabilera zela eta ez prestakuntza edo itzulpena, eta azkenik, enpresako helburuak gutxika lortu behar direla, oinarrizkoenetatik hasiz.

2.-Lan-mundua eta euskara. Hizkuntza normalizaziorako bideak. 1992ko uztaila.

1992. urtean egin zen, sektore publiko eta pribatua barneratzen dituen txosten hau, ondoko irizpideak zituen: lehenik eta behin, plangintzen helburua kanpo- eta barne-harremanetan, lanean, euskararen erabilera handitzea dela, helburuak azpi-helburuetan zatitu edo desberdindu behar direla, eta azkenik, enpresa guztirako plangintzak direla, hau da, bertako pertsona guztien parte hartzea behar dutela.

Lan Munduko programan berriz, eskualde euskaldunei lehentasuna ematea, sektore bakoitzean azterketak egitea, langileen prestakuntza edo formazioan euskara kontuan hartzea eta plangintzen ondorioak enpresatik kanporatzea edo zabaltzea dira, irizpide nagusiak. Hemendik bideratu zuten esaterako euren plangintza, Eusko Jaurjaritza, CAF eta Ikerlan moduko enpresek.

²¹ http://www.euskara.euskadi.eus/contenidos/informacion/1021/es_6163/adjuntos/barrene.pdf

²² http://www.ikasten.ikasbil.eus/pluginfile.php/1945003/mod_habecms/doc_attachment_eu/439/Aurrekoetxea_Planak_00.pdf

Esparru sozioekonomikoan, euskara eboluzionatzen edo garatzen joan da, eta hurrengo prozesua, lan-munduan barneratzea da, eta beharrezko da gainera.

Lan-munduan, geroz eta euskaldun gehiago daude, baina enpresetako ohiturak aldatu beharrean, langileak enpresako enpresetako komunikazio-sistemara egokitzen dira, askotan gaztelaniara, horrela pixkanaka euskarako trebetasuna galduaz. Beraz, lan-munduan euskararen normalizazioa lortzeko, hizkuntza-politika egoki bat diseinatu eta aurrera eramatea beharrezko faktorea da.

Hizkuntza-politika honek, helburu batzuk izango ditu euskararen normalizazioa lortzeko. Lehenik eta behin, gizarteak onartu behar du, euskara normalizatzeko hizkuntza-politika bat behar dela, horretarako lan-munduko agente edo eragile guztiak inplikatu beharko direlarik. Bigarrenik, hizkuntza-politika egoki eta eraginkor bat gauzatzeko, giza baliabide eta baliabide ekonomiko nahikoa eduki behar da, eta baita marko definitu bat ere, beti ere, enpresako balio eta kulturara egokituta egongo dena.

Hizkuntza-politikako oinarriei dagokienez berriz, azken urteetan, euskararen normalizazioa lortzeko proiektu edo prozesu ezberdinak burutu dira, aurretik aipatu ditugun bi dokumentuetan aplikatutako zenbait tekniken bidez, eta beste abiapuntu bat izan duten beste proiektu batzuen bidez. Horietatik, ondorio edo ikasgai batzuk atera dira: Proiektu arrakastatsua izateko, lehenik eta behin, euskara enpresako kudeaketa-prozesuan barneratu eta landu behar da, eta horretarako, enpresako partaide guztien parte-hartzea beharrezkoa da, bakoitzak bere mailan eta komunikazio jarrai baten bidez. Parte-hartzea lortzeko ordea, prozesu horrekin lortu nahi diren helburuak eta horretarako jarraitu beharreko prozesu edo pausuak esplikatuz beharko zaizkie partaideei, hau da, informatu egin beharko dira. Azkenik, oso garrantzitsua eta ezinbestekoa da prozesu edo proiektua arrakastatsua izateko, enpresako berezitasun eta ezaugarriei egokitzea.

Baina, ze onura ekartzen dizkio euskarak, eta honen erabilerak lan-munduari?

Euskal gizarteak, geroz eta euskaldunagoa da, eta beraz, bezeroen behar eta nahiak asetzeko oso garrantzitsua da, produktu edo zerbitzua euskaraz eskaintzea. Izan ere, euskaraz eskaintzeak, eskaintako produktuaren kalitatea hobetuko du balio erantsi batekin, eta horrela, lehiakideengandik desberdintzeko aukera izango du, euskara lehia-abantaila bilakatzuz.

Gainera, erakunde publikoek lege eta dekretu batzuk ezarriak dituzte euskararen normalizazioa lortzeko, eta horrekin enpresek konpromisoak hartuta dituzte. Beraz, beharrezkoa dute arlo hau lantzea.

Bestalde, enpresako langile batzuk euskaldunak izanik, euskara indartzeko eta enpresan txertatzeko prozesuak, motibazioa sortzen du eurengan.

Hizkuntza euren enpresan txertatzen dutenak gainera, enpresa berritzaile eta dinamikoaren itxura hartuko dute gizartea, hau ere onura bat izanik bezeroen ikuspuntutik.

Nazioartean berriz, enpresak bere marka edo balioak aurkitu ditzake euskararen eskutik, euskara osagai identifikatzailea bihurtuz.

5.2.3. Hizkuntza kudeaketa enpresetan globalizazio aroan

Euskarak bizirauteko, geroz eta ekintza gehiago egiten ari dira gizartean, baina oraindik ere, sustapena behar du²³, eta baita lan-munduan ere. Beraz, euskararen normalizazio bidean oraindik ere asko geratzen da egiteko.

Lan-munduari erreparatuz, euskararen beharrak enpresa bakoitzean partikularrak eta ezberdinak dira, bakoitzak bere balioak, kultura eta funtzionamendua duelako. Horrela, enpresetan Euskal Herriko hizkuntzaren garapena, Euskara Planen ondotik eman da, euskararen erabilera bultzatuz eta ezagutzak eta prozesuak kudeatuz. Honetarako, aldagai sozial ezberdinak kontuan hartzen dira.

Globalizazioaren ikuspegitik, hizkuntzaren kudeaketari, erakundeetako hizkuntzaren kudeaketari eta globalizazio prozesuari erreparatzen diogu, enpresa desberdinen esperientzia errealak kontatzeko.

5.3. Euskararen normalizazioa

Gizarte baten garapena edo eboluzioa gertatzeko, ekonomia oso faktore garrantzitsua da, eta beraz, erabiltzen den hizkuntza izango da, gizartean balioa edo prestigioa lortuko duena. Izan ere, norbanako bakoitzak lanean pasatzen du egunerokotasunaren zati handi bat, eta beraz, lanean erabilitako hizkuntza handik kanpora hedatzea edo kutsatzea gerta daiteke²⁴.

²³<http://www.soziolinguistika.eus/files/GUREAN%20%20Hizkuntza%20kudeaketa%20enpresetan%20globalizazioaren%20aroan...%20Daniel%20Hermosilla%20et%20al..pdf>

²⁴ <http://www.soziolinguistika.eus/files/02%20Marko.pdf>

Bestetik, lanean euskara ez erabiltzean Andoni Sagarnak bere liburuan adierazi bezala, “(...) enpresa munduan euskarak ez daukalako bere lekua, beste esparru batzuetan egiten den lana hondatzeko arriskutan gaude (...)”. Izan ere, gazteak euskaraz ikasten edo hezkuntza jasotzen badute baina gero beren lanean erabili ez, euskara ikasteak pena merezi ez duela pentsa dezakete.

Azkenik, euskara hizkuntza minorizatua den heinean, normalizazioak berebiziko bultzada emango lioke egoera horretatik irteteko.

Baina, zer egin daiteke, euskararen normalizazioa garatu eta lortzeko?

- Gizarteari bideratutako kanpaina bat egin daiteke euskarak indar gehiago hartzeko, lan-munduan barneratzea zein garrantzitsua den erakutsi eta azpimarratuko duena.
- Enpresa-erakunde, sindikatu eta elkargo profesionalak inplikatu daitezke, barne-egitura eta komunikabideekin dituzten harremanak euskalduntzeko helburuarekin.
- Euskara lan-munduan gehiago erabiltzeko edo erabilpen handiago bat egiteko proiektu desberdinak diseinatu daitezke, enpresa gehiagotan Euskara Planak egiteko, administrazioaren jabetzako enpresetan euskara barneratzeko eta udalerrri desberdinetan proiektu desberdinak gauzatzeko.

5.4. Euskara eta kudeaketa foroa

Enpresan euskara bultzatzeko ekimenetako bat *Euskara eta kudeaketa foroa* izena duen foro bat izan daiteke. Foro hau sortzeko arrazoiak, Clusterraren inguruko zenbait parte-hartzailearen interesa eta euskara lan egunerokotasunean barneratzeak zer aukera eskaintzen duen gizartean zabaltzeko aukera eskaintzea da.

Ezagutzaren Clusterra, hizkuntzaren kudeaketari buruzko informazioa trukatzeko egitura izanik, hiru arlo desberdinetan, enpresaren inguruan gertaturiko aldaketei erreparatzen diena: berrikuntza eta teknologiaren kudeaketa, ezagutzaren kudeaketa eta kapital intelektuala eta azkenik, pertsonak, etika eta kudeaketan parte hartzea. Ezagutza Clusterraren helburua berriz, ezagutzaren eraginkortasuna handitzea da, egindako edo burututako ekintzak hiru talde ezberdinetan banatzen direlarik: ezagutzaren transferentzia, sentsibilizazioa eta nazioartekotzea.

Euskara lan-munduan barneratzeko gainera, egitasmo edo plan ezberdinak ipini dira martxan. Hauetako batzuk, publikoak dira, esaterako euskara-plana duten enpresetako arduradunen bilerak edota Administrazio Publikotik jasotako diru laguntzak eta azterketak. Erakunde pribatuek ere egitasmo desberdinak aurrera eramaten dituzte, enpresaren beraren kabuz edo aholkularitza baten laguntzaz egiten diren arlo honi buruzko azterketak adibidez. Egoera hau ikusita, Clusterrak enpresen arteko erabaki eta kezkak partekatzeko gune bat ipintzea erabaki zuen. Hau, praktikoa izango zen, elkarri esperientzia errealak kontatu eta horrela ondorio batzuetara iristeko helburua ipiniz. Proiektu hau 2003. urteko abenduan ipini zen martxan, eta 2005. urteko martxora arte iraun zuen. Proiektu honetatik irtendako txosten bat izan da bertatik ateratako emaitza.

Enpresa batean euskararen kudeaketa-prozesua txertatu eta arrakastatsua izan dadin, gako ezberdin batzuk daude, eta enpresak kanpoko erakunde eta pertsonekin erlasionaturik daudenez, horiek ere elkarrengan eragiten dute. Faktore hau kontutan izanik aztertu ditugu gakoak.

Lehenago esan bezala, txostena, prozesu baten ondorioa da, emaitza eta bi zati nagusitan banatuta dago: alde batetik, burututako hausnarketaren emaitza dago, euskararen balio erantsi eta hizkuntzaren kudeaketa enpresetan txertatzeko gakoak aztertzen ditu. Beste aldetik berriz, erakunde desberdinek prozesuan zehar gauzatutako kasu praktikoak agertzen dira.

5.4.1. Metodologia

Foro hau, lehen aipatu bezala, 2003. urteko abenduan ipini zen martxan, eta helburu komun bat ezarri zuten: “Euskarak enpresa munduan duen balio erantsia aztertzea eta kanpoan ezagutaraztea”, izan ere, erakunde bakoitzaren egoera desberdina zen, eta behar ezberdinak zituzten. Helburu komun hau lortzeko, lau pauso zehaztu zituzten:

2004. urteko otsailetik abendura bitarte burutu zen, lehena:

1. Iturri desberdinetako informazioarekin AMIA (Ahulezia, mehatxuak, indarguneak eta aukerak) bat egin zen, euskarak kudeaketan duen egoeraren diagnostikoa egiteko.

2004. urteko otsailetik 2005. urteko urtarrila bitarte gauzatua:

2. Euskararen balio erantsiaren kontzeptua landu zen.

3. Erakunde batean euskararen erabilera indartzeko eta sendotzeko beharrezko faktore eta gakoak aztertu ziren.
4. Euskara, enpresaren kudeaketan txertatzeko ahalegina egin zuten enpresen esperientzia errealak ezagutu ziren.

Pauso hauek buruturik, hausnarketa-fasea egin zen bi arlo ezberdin kontuan izanik: batetik, euskararen balio erantsia, eta euskara kudeaketan txertatzeko kontuan izan beharreko gakoak. Aurretik esan bezala, honen ondorioa, azken txostena izan zen.

Azken txostena, 2005. urteko urtarriletik martxora bitartean prestatu zen, urtean zehar lortutako informazioaren azterketaren ondorioak erabiliz.

5.4.2. Egoeraren azterketa

Diagnostikorako AMIA egin zen. Diagnostiko honetan, barneko edota kanpoko inguruneak hartzen dira kontutan, eta baita, faktore positiboa edo negatiboa den ere. Horrela, konbinazio ezberdinekin, lau talde sortzen dira: ahuleziak, mehatxuak, indarguneak eta aukerak. Horrela, guk, euskarak enpresen kudeaketan txertatzeko dituen ahulezi, mehatxu, indargune eta aukerei buruz berba egingen dugu:

-Ahuleziak: (Barneko ingurunea eta faktore negatiboa).

- Taldea: Enpresan euskaraz hitz egiteko motibazio falta eta enpresa barneko erdaldunekin giroa txartzeko arrisku edo beldurra.
- Organizazioa: Errentagarritasuna eta kostua handia, euskararen aurretik enpresek dituzten beste preferentzia batzuk, eta enpresen barnean egon ohi den langile euskaldun proportzio baxua.
- Sektorea: Euskara teknikoarekin arazoak, eta euskarazko oinarri dokumental falta.
- Komunitatea eta ekosistema: Euskararen normalizazio falta.

-Mehatxuak: (Kanpoko ingurunea eta faktore negatiboak)

- Sektorea: Giza baliabideen urritasuna eta prestakuntza falta, eta euskararen alde emandako diru-laguntzen berri ez izatea.
- Komunitatea eta ekosistema: Merkatuaren nazioartekotzea eta ingelesaren lehiakortasun handia, etorkinek euskara ez ikasteko joera, langile euskaldunen eskari txikia, euskaren politizazioa eta ikasteko zailtasuna, eta euskara informatikaren arloan ez barneratua egotea.

-Indarguneak: (Barneko ingurunea eta faktore positiboak)

- Taldea: Enpresetako langile eta zuzendariak geroz eta kontzientziazio handiagoa euskararen inguruan, eta belaunaldi gazteek oztopoak erraz gainditzeko joera.
- Organizazioa: Enpresaren irudia hobetzeko euskara organizazio-ereduetan txertagarria da, epe luzerako errentagarritasuna produktu edo zerbitzuari balio erantsia ematen dio, eta erakundearen barne-kultura aberasteko aukera eskaintzen du.
- Komunitatea eta ekosistema: Euskararen aldeko geroz eta jende gehiago eta prestatuagoa dago.

-Aukerak: (Kanpoko ingurunea eta faktore positiboak)

- Taldea: Enpresetan, euskara dakiten langileen eskaria handituz doa.
- Sektorea: Lan aukerak gehiago zenbait sektore ezberdinetan eta lan-munduan euskararen normalizazioa bilatzen saiatzen ari dira.
- Komunitatea eta ekosistema: Euskararen gizarteko balorazio soziala igotzen ari da Administrazioaren laguntzarekin. Horrela, euskara erabilgarriagoa da gaur egun, eta prentsa eta hezkuntzan aurrerapen handiak ematen ari dira denboraren poderioz.

5.4.3. Euskararen balio erantsia

Gaur egun, enpresa askok euskararen gaia landu eta gestioan integratzen dute. Hala ere, badaude beste enpresa batzuk, hau egitea dirua galtzea dela esaten dutenak, edo lan-giroan arazoak sortzen dituela edo errentagarritasun ekonomikorik ikusten ez diotenak.

Baina, zer onura ekartzen dizkio euskarak enpresari? Onura asko. Onura hauek, enpresaren araberakoak izango dira, izan ere, Euskal Herrian mota askotako enpresak daude. Hauek, euskara kontuan hartzeko modu ezberdinak dituzte, helburu ezberdinak dituztelako.

- *Argudio orokorrak:*

Euskara kontuan izaterako arrazoiak dira, bai euskaldun euskaltzaleentzat eta baita euskaltzale ez direnentzat ere.

Euskaldunentzat, euskararen berme nagusia euskaldunak dira, eta hori eguneroko bizitzan demostratu eta nabarmendu behar da. Hauek, euskara zaindu behar dute, eta honen biziraupena ziurtatu.

Euskaldunak ez direnentzat, argudio orokorrak, euskarak gizartean eduki behar duen tokia babesteko arrazoiak dira. Honen barruan gainera, lau arrazoi mota desberdindu ditzakegu:

-Balio demokratikoak: Euskarari bizitzan eta lanean lekua egiten diotenak.

-Balio etikoak: Euskarak, hizkuntza orok bezala aberastasuna ematen die, bai hau erabiltzen duten hiztunei, eta baita hau hitz egiten den lurraldeari ere.

-Hizkuntza ekologia: Hizkuntzak duen aberastasuna gordetzen eta babesten saiatu behar da, galduz gero, bizitzeko ikuspegia eta kultura mota bat galtzen dugulako.

-Globalizazioa: Globalizazioaren biktima hizkuntza da, eta horregatik, euskara zaindu nahi eta behar da.

○ *Enpresari begirako argudioak:*

Enpresako perspektiben argudioak dira, ikuspegi desberdinetatik begiratuta.

-Araudia betetzea:

Enpresei euskarari gizartean ematen zaion lekua gordetzea komeni zaie, herritarren aurrean itxura ona emateko. Gainera, euskara kudeaketan txertatzea bidezkoa da, eta legeriak uzten die: ikasketak bi hizkuntzetan, sindikatuetan euskaraz, eta abar egiteko eskubidea dutelako.

Etorkizunean, kontsumitzaileek produktuaren berri euskaraz jasotzeko eskubidea izango dute, eta langileak Euskal Autonomia Erkidego (EAE)ko harremanetan euskaraz hitz egiteko prestatuak egon beharko dira.

-Produktu eta zerbitzuen salmenta:

Euskara erabiltzeak, gehiago saltzen lagundu dezake bezeroarekiko hurbiltasuna azalduz, batez ere, bezeroak euskalduna bada, edota eskainitako produktu edo zerbitzuaren propaganda euskaraz egiten bada, nahiz eta hau, beste hizkuntza batean egon.

Hala ere, badago honen aurkako joera bat, Espainiako bezeroen aurrean jarrera negatiboa ekar edo sor dezakeela dioena. Arazo hau ordea, ez da Espainiaz kanpo gertatzen. Espainiako bezeroek berriz, lurraldearekiko hurbiltasuna dela medio, aukera handiagoa dute enpresan euskara erabiltzen dela ohartu eta honen aurrean jarrera negatiboa hartzeko. Espainiako enpresa edota erakunde diren bezero guztiek hala ere, ez dute berdin pentsatzen eta jarrera berdina hartzen. Jarrera negatibo hau, egoera politiko edota aurreiritziei kasu egitean hartuko dute. Eta, egoera honen aurrean nola erantzun? Egoera honen aurrean, errespetuz, seriotasunez eta koherentziaz erantzun behar da. Izan ere, euskara erabiltzeagatik ez da gainerako hizkuntzarik gaitzesten, Espainiako konstituzioan jasotzen den bezala, gizabanako bakoitzaren eskubidea baita, bakoitzak nahi duen hizkuntzan komunikatzea.

-Enpresaren barne-kohesioa:

Enpresa askotan, euskara gehiago erabiltzeko beharra langileak ikusia izan ohi da, eta euskara, enpresaren kudeaketa-prozesuan barneratzeak, barne-kohesioa lantzea, enpresarekiko identifikazioa handitzea eta langileak motibatzea ekar ditzake.

Azken urteetan kontratatuak izan diren langileak gainera, euskara oso alfabetatuak dira, eta horregatik, hauek euskaraz aritzeko orduan duten motibazioa ere kontuan hartu behar da, langile hauek erakundeari errentagarriagoak suertatzen zaizkiolako.

-Enpresaren Gizarte Erantzukizuna (EGE):

Gaur egun, enpresek gizartean duten eragina geroz eta gehiago hartzen da kontuan. Izan ere, erakunde hauek uneoro gizarteko elementu edo erakunde desberdinekin erlazionatuta daude, eta elkarrengan eragin desberdinak sortzen dituzte. Horrela, Euskal Herriko enpresa batek euskara babestu nahi badu gizarteko zati handi batek bezala, bere produktu edo zerbitzuak euskaraz eskainiko ditu. Hortaz gain, langileei ere enpresan euskaraz jarduteko aukera eskainiko die, langile berriak kontratatzerakoan hauek euskara arloan dituzten gaitasunak kontuan izango ditu, hornitzaileekin euskaraz lan egingo du, Administrazio Publikoarekiko harremanetan euskara erabiliko du eta gizartean eragiten duen neurrian, euskaraz egin nahiko du.

-Erabateko kalitatea:

Enpresek euren produktu edo zerbitzuetan erabateko kalitatea lortu nahi izaten dute. Horregatik, bezeroak gogobetetzea, langileak gogobetetzea eta enpresaren emaitzak optimizatzean, enpresek euskarari behar duen tokia eman beharko die.

5.4.4. Euskara enpresako kudeaketan txertatzeko gakoak

Euskara kudeaketan txertatu behar da, baina nola? Honetarako zer jarraitu beharreko pausu edo gako daude? Badaude, gako batzuk arrakastara bideratzen dutenak, eta hauek maila ezberdinetan desberdindu ditzakegu:

1. Ekosistema: Mailaren batean negatiboki, hau da, modu txarrean, eraginez gero, sistema osoan egiten da kaltea. Horregatik, gako guztiak ongi zaindu behar dira.
2. Komunitatea:
 - Administrazioa: Administrazioak berak, euskara kudeaketa-prozesuan txertatu behar du, eta beste erakundeei erraztasunak eman behar dizkie gauza bera egiteko.
 - Legearen babesa: Legeak, pertsona guztien hizkuntz eskubideak babestu behar ditu, lan-esparruan nahi duten hizkuntza erabiltzeko eta enpresan euskararen aldeko ekintzak eta jarduera desberdinak bultzatzeko.
 - Ingurunearen eskakizuna: Bezeroek eskatu dezakete enpresaren kudeaketan euskara barneratzeko, honek hauen nahiak bete nahi baditu barneratu egin beharko du.
 - Pentsaera positiboa: Gizarteko zabalduriko ideia edo jarrera negatiboek, enpresaren arlo ezberdinetan euskara txertatzea zaildu dezakete
3. Sektorea:
 - Lehiarako faktorea: Euskara erabiltzea lehia-abantaila bihurtu daiteke, hau da, gainerako lehiakideengandik ezberdintzeko tresna.
 - Esperientzia metatua: Sinergiak aprobetxatuz gero, errazago lortzen dira onurak denentzat.

4. Organizazioa:

-Zuzendaritzaren lidergoa: Zuzendaritza prozesuaren bultzatzaile eta baliabideak esleituko dituena izango da.

-Berariazko organoa: Helburuak betetzen direla ikusi eta prozesua ondo doala zaintzeko eratzten den organoa izango da.

-Aldeko jarrera: Enpresaren barnean planaren aldeko joera sortu behar da.

-Parte-hartzaile kualitatiboa: Pertsona guztiek, bakoitzak dituen gaitasunekin, har dezakete parte planean.

-Langile motibatuak: Langileak motibatuta izatez arduratu behar da, planak aurrera jarraitzeko. Honetarako, langile hauen kezak, iritziak eta aholkuak entzun eta kontutan izan beharko dira.

5. Pertsonak:

-Euskaldun dentsitatea: Euskara kudeatzen duten enpresak, barneko euskararen maila eta erabilpena aztertu beharko ditu, eta horren arabera helburuak zehaztu. Langileei ipinitako helburuak era berean, bere gaitasunen arabera izan beharko dira.

5.4.5. Eragile eta baliabideak

Nola txertatu daiteke euskara enpresaren kudeaketa-prozesuan? Prozesu honetan euskara barneratzeko, baliabideak (Zertaz baliatuko dira helburuak lortzeko?) eta eragileak (Nortzuk bultzatuko dute prozesua?) ezagutu beharko dira. Baliabideak, euskara, kudeaketan txertatzeko modu (pertsona, faktore...) ezberdinak dira, eta eragileak berriz, prozesuko erabakiak dira, lana aurrera eramateko hartu beharreko erabakiak.

Bai baliabide eta baita eragileak ere, oso garrantzitsu eta beharrezko edo ezinbestekoak dira helburua betetzeko orduan, hau da, euskara kudeaketa-prozesuan barneratzeko orduan.

Eragile nagusiak

Erakunde bakoitzak bere eragileak aukeratu beharko ditu, bere egoera eta funtzionatzeko moduen arabera, beti kontuan izanik, pertsonak direla prozesuko zati garrantzitsuena. Hala ere, horrelako prozesu bat aurrera eramateko beharrezkoa da egitura bat, eta baita euskara kudeaketa-sisteman barneratzea ere.

Eragileak bost taldetan bereizten dira, horietako bakoitzak bere funtzio eta helburuak ditu, eta profil jakin batek osatzen duenlarik:

2. irudia.

Funtzioak	Perfila
<ul style="list-style-type: none"> Euskara Batzordeak, Euskara Planaren koordinatzaileak eta helburuetako lantaldeak egindako proposamen eta galderak aztertu eta erantzun. Helburuen betetze-mailaren segimendua egin. Zuzendaritzak Euskara Planaren inguruan egin ditzakeen hausnarketa, iradokizun, zalantza eta abarrak Euskara Batzordeari helarazi. Euskara Planean parte hartuko duten langileen lan-baldintzak aztertu. Planaren garatzeko behar diren bitartekoak dagokionaren eskura jarri. 	<ul style="list-style-type: none"> Zuzendaritza.

- Jarraipen Batzordea:
Helb.: Euskara Planaren garapenez arduratzea eta honen gaineko azkeneko hitza du.
- Euskara Planaren Koordinatzailea
Helb.: Euskara Planaren arduraduna izango da, eta koordinazioan lan egingo du.

3. irudia.

Funtzioak	Perfila
<ul style="list-style-type: none"> Euskara Planaren koordinazioa. Euskara Planaren baliabide eta kostuen kudeaketa eta kontrola. Euskara Batzordearen gidaritza. Euskara Planaren garapenerako informazioa eta bitartekoen beharrak jaso, baita behar horiek asetzeko ekintzak burutu ere. Planaren garapenean kanpo-aholkularitza izanez gero aholkularitza eta erakundearen arteko lotura. 	<ul style="list-style-type: none"> Zuzendaritzak izendatutakoa. Pertsona dinamikoa eta enpresako arlo guztietara heltzeko gaitasuna duena. Euskara Planarekin identifikatuko dena eta buru izateko gogoia.

- Euskara Batzordea:
Helb.: Euskara Planaren motorra izango da, helburu nagusia landuko duena.

4. irudia.

Funtzioak	Parte-hartzaileak
<ul style="list-style-type: none">Euskara Planaren helburu orokorraren eta helburu zehatzen segimendua eta garapena bermatu eta, behar izanez gero, neurri zuzentzaileak proposatu.Euskara-planaren inguruko ekintza guztiak koordinatu.Helburuak garatzeko lantaldeetan parte hartu beharko luketen pertsonak hautatu.Jarraipen Batzordeari planaren emaitzak aurkeztu, eta, behar izanez gero, neurri zuzentzaileak proposatu.Euskara Planaren komunikazioa egin.Euskara Planean lortuko denari eusteko ardurak eta tresnak landu eta martxan jarri.	<ul style="list-style-type: none">Euskara-planaren koordinatzaileak.Proiektuaren bultzatzaileak.Kanpo-aholkularia (beharrezkoa ikusiz gero).

- Helburuetako lantaldeak:

Helb.: Aurretik zehaztu diren helburuen garapena egitea.

5. irudia.

Funtzioak	Parte-hartzaileak
<ul style="list-style-type: none">Dagozkien helburu estrategikoak eta neurriak landu eta martxan jarri.Dagozkien helburu estrategikoei jarritako adierazlearen segimendua egin, baloratu eta, horrela behar izanez gero, neurri zuzentzaileak proposatu.Helburua eskuratzeko behar den komunikazioa egin.Helburua eskuratzeko behar den trebakuntza aurreikusi.Lortutako helburuari eusteko ardurak eta tresnak definitu.Helburu estrategikoak kuantifikatzeko egoera aztertu eta kuantifikatu.	<ul style="list-style-type: none">Helburuaren arduraduna.

- Aholkularitza taldea: (Hautazkoa)

Helb.: Planaren garapena ziurtatu eta azken ardura izango du.

6. irudia.

Funtzioak	Parte-hartzaileak
<ul style="list-style-type: none">Euskara Batzordean parte hartu.Euskara Planaren komunikazioaz arduratu.Dagozkien helburuak garatzeko lantaldeetan parte hartu.	<ul style="list-style-type: none">Pertsona dinamikoa eta enpresako arlo guztietara heltzeko gaitasuna duena.Euskara Planarekin identifikatuko dena eta buru izateko gogoia duena.

Baliabideak

Hiru baliabide mota bereizten dira:

- Teknika, metodologia eta lan-tresnekin erlazioa duten baliabideak: esaterako, euskara-ikastaroak, legeak edota euskara-planak.
- Pertsonekin erlazioa duten baliabideak, eta hauek osaturiko taldeak: zuzendaritza, euskara batzordea, koordinatzaileak, eta abar.
- Ekonomiarekin, eta orokorrean diruarekin zerikusia duten baliabideak: enpresak euskara garatu eta bultzatzeko bideratutako diru-laguntzak, eta erakunde desberdinetatik jasotako diru-laguntzak.

5.4.6. Ondorioak

Jarraian agertzen dira, foro hau martxan jartzean eta prozesua burutu ondoren atera diren ondorio nagusiak:

- Euskara sustatzeko egindako ahaleginak, arlo guztietara zabaltzen ari dira Erakunde askotan gainera, ingurunearekin errespetuz jokatzeko ideian barneratu eta kudeaketa-prozesuan txertatu da hizkuntza hau, epe luzean onurak ekarriko dituen helburuarekin.
- Enpresek Euskal Herriarekin nolabaiteko erlazioaren bat badute, euskara euren prozesuan barneratzea aztertzen dute, balio erantsia ekar dakiokelakoan, enpresa barneko baliabideekin edo kanpokoekin.
- Etorkizunean, euskara enpresetan barneratzea eta garatzea euskaldunen esku dago eta ez, euskaldun ez direnek euskara ikastearen esku. Euskaraz aritzea era berean, langile edo pertsona bakoitzaren motibazioaren baitan egongo da.
- Enpresetan euskara barneratzeak jarrera positibo eta negatibo edo beldurrak edo kezkek dakartza berarekin, eta hau gainditzeko honek dakartzan onurak babestu behar dira.
- Euskara enpresa bateko kudeaketa-prozesuan barneratu eta arrakasta izatera iristeko, beharrezkoa da enpresa osoaren inplikazioa: bai zuzendariena, prozesuaren jarraipena eginez, eta baita langileena, zuzendarietikiko etengabeko komunikazioa bermatuz. Enpresaz kanpo, Administrazioaren babesaren beharrezkoa da, arlo juridiko eta ekonomikoan.
- Euskara ondo txeratzeko enpresa batean, baliabide eta eragileak beharrezkoak dira, beti ere, enpresa bakoitzera egokituz eta beharrezko tresnak erabiliz.

- Euskara enpresaren kudeaketa prozesuan txertatzeko gaur egun dauden esperientzia errealak oso urriak dira, eta beraz, ez da erraza, elkarlanik gabe, arlo honetan aurrera egitea.

5.5. Bezeroen hizkuntza eskubidea

Araba, Gipuzkoa eta Bizkaian, kontsumitzaileen hizkuntza-eskubideak defendatzen dituen sortutako dekretu bat dago²⁵. Hau, 2008. urtean onarturiko lege bat da, baina, enpresa gehienek oraindik ez dute lege honen berri, eta beraz, betetzen dutenen proportzioa oso baxua da, % 22koa bakarrik.

Egia da, denboraren poderioz geroz eta hizkuntza eskubide gehiago dituztela bezeroek, baina oraindik, ez da nahikoa. Gainera, sektore batetik bestera, lege hau betetzearen diferentzia oso handia da, merkataritza-kate handien % 35,5ek betetzen baitu eta supermerkatu eta hipermerkatuen % 1ak soilik.

Euskarari dagokionez, enpresek hizkuntza hau erabiltzeak onurak dakartzala diote, horretarako oztopo nagusia, langileen prestakuntza izanik, eta honek dakarren kostu ekonomikoa.

Euskal Jaurlaritzak egoera honen aurrean hiru ondorio atera zituen: batetik, enpresaren helburu nagusia kontsumitzaileen beharretara azkar eta ongi egokitzea dela; bestetik, enpresek euskara sustatzen hasteko motibazio komertziala edo euskararen aldeko kontsumitzaileen eskaria behar dutela; eta azkenik, sektorearen eta enpresaren araberako politikak egiteko beharra dagoela.

Ondorioz, enpresan geroz eta euskaldun gehiago egon, dekretua betetzen duten enpresa kantitatea handiagoa dela nabarmendu du Eusko Jaurlaritzako ikerketak.

Etorkizunean, ildo edo bide beretik jarraitzea espero da. Gainera, “enpresa traktoreekin” hizkuntza-eskubideak bermatzeko hitzarmenak sinatu dituzte, administrazioaren dekretuari jarraipena egiteko batzorde bat osatu dute, eta kontsumitzaileak euren eskubideak zein diren ohartzeko, zenbait egitasmo egitea espero da.

²⁵ http://www.berria.eus/paperekoa/1812/002/001/2015-02-10/enpresen_erdiek_ez_dute_bezeroen_hizkuntza_eskubideen_arauaren_berri.htm

5.6. Euskararen erabilpen plana

Euskararen erabilpen-plana, enpresa bakoitzerako eta bertara egokitutako plana da²⁶, urte batzuen buruan, euskararen erabilera handitzea eta enpresaren kudeaketa-sisteman txertatzea helburu duena. Beste era batean esanda²⁷, erakunde batean, euskararen erabilera eta presentzia normalizatzerako bideratutako prozesua da, parte-hartzea izanik funtzionamendurako ardatza.

Euskara Plana gainera, urte bakarrekota edo anitzekota izan daiteke, eta bertan, urte horretan edo horietan zehar egindako ekintza guztiak agertuko dira. Gainera, plan honetan enpresak, orain arte arlo honetan egin dena eta lortu nahi dena, arlo hau landuko den enpresaren zatia edo saila zein den, euskara hutsez egingo den edo beste hizkuntzaren bat tartekatuko den, eta planaren iraupena zenbatekoa den finkatu beharko du agiri honetan.

5.6.1. Enpresan euskararen erabilpen plan bat txertatzeko arrazoiak

Enpresa batek euskararen erabilpen-plan bat, zergatik txertatu behar du bere kudeaketan²⁸? Onurak dakartzalako, bai enpresaren kanpoaldean eta baita barnealdean ere.

Kanpoaldekoak:

-Irudia: Enpresek gizartean eragiten dute, eta gizarteak ere bai enpresan. Beraz, garrantzitsua da irudi ona ematea, eta Euskal Herrian, euskara erabiltzea. Izan ere, erantzukizuna adierazten du euskara erabiltzen duen enpresak. Gainera, gizartea geroz eta euskaldunagoa denez, arlo honetan egindako inbertsioa, etorkizuneko inbertsioa da.

-Balio erantsia eta lehiakortasuna: Kalitatearen barruan sartzen dute bezero askok euren hizkuntzak produktuak erosteko aukera izatea, eta horrela, enpresek balio erantsia lortzen dute. Erosketa etikoari dagokionez, euskaraz erostea bertako kultura babestea da, eta hau, positiboki balioztatzen da gizartean.

Enpresa askok gainera, gaur egun euskararen erabilpen-plana dute barneratuta, eta ez dutenek, lehiakorrak izateko, euskara landu beharko dute.

-Egokitzeko gaitasuna: Euskara lan-munduan barneratu behar da, eta hau, berrikuntzaren ondorioa da. Horrela, kultura berri bat txertatzen bada enpresan, honek egokitzeko gaitasuna duelako izango da.

²⁶ http://www.euskara.euskadi.eus/r59-14154/eu/contenidos/informacion/planes_euskera/eu_00122/sarrera.html

²⁷ Euskara Planak: nondik gatoz, non gaude eta nora goaz". Giza eskubideak IV.

²⁸ <http://www.soziolinguistika.eus/node/3148>

-Globalizazioa: Munduko aberastasun kulturalaren barruan, euskara topa daiteke, eta beraz, euskara landu eta babestean, munduko kultura babestu eta lantzen da. Gainera, Euskararen Planarekin, enpresa batean hizkuntza desberdinak erabili eta erlazionatuko dira.

Bestalde, euskara landuaz, nazioartean enpresari bere lurraldeko kultura axola zaiola adierazten du, eta hau bultzatzen jarduten duela. Gainera, gaur egun, berrikuntza teknologiko ugariaren bitartez, gizarteak enpresa aztertu dezakeenez, ekonomiaz haratagoko gaiak ere lantzea komeni zaio, lehiakortasuna mantentzeko.

-Identifikazioa: Gaur egun, gazte euskaldun asko daude lan-munduan sartu nahian, eta euskara erabiltzen duten enpresetan lan egiteko aukera edo kontratatutak izateak, motibazioa igoko die. Beraz, geroz eta euskaldunagoa den gizartea, euskara lantzen duen enpresarekin identifikatu egingo da, honen lehiakortasuna igoz.

Barnealdekoak:

-Koherentzia etikoak: Langileek euskaragatik eta euskararentzat gizarteak egindako lana errespetatu eta bultzatu nahi dute kasu askotan. Esaterako, hezkuntza euskaraz eskaintzeko lan handia egin da, eta hau mantentzeko lan-mundua irabazi behar da.

Identifikazioa: Enpresako langile asko euskaraz aritzeko aukerak motibatzen ditu, izan ere, hezkuntza euskaraz jaso dut eta erabilpen-plana enpresan martxan jarriz gero, gogo gehiagorekin lan egiten dute, enpresarekiko identifikazioa lortzen dutelako, euren lana gizartearentzat eta beraiarentzat onuragarria dela pentsatuz.

-Barne kohesioa: Euskararen aleko erabilera-planak oso lagungarriak izan daitezke barne kohesioa lortu eta desorekak gainditzeko orduan.

-Giza baliabideen gestio hobea: Komunikazioa hobetu eta bizitu egingo da enpresako langile ezberdinen artean, eta denbora murriztu eta kalitatea igoko da euskararen aldeko plan hau martxan jartzearekin.

-Onura ekonomikoa: Erabilpen-plana enpresan txertatuz, bezeroak irabazten dira, nahiago dutelako euskaraz eskaintako produktuak erostea. Era berean, lehiakideek plan hau txertatzen badute euren enpresan, bezeroak galtzeko aukera izango dute.

Langileei dagokienez, enpresak nahiago dute langile euskaldun bat kontratatzea, honi formakuntza ematea baino arrazoi ekonomikoengatik, nahiz eta, enpresa batean euskararen erabilera-plan bat txertatzeagatik diru-laguntzak jasotzen diren.

Erabaki estrategikoa da beraz, enpresa batentzat euskararen erabilera-plana martxan jartzea.

5.6.2. Plangintza enpresan txertatzeko pausuak

Ze pausu jarraitu behar dira plangintza edo plan bat, enpresa bateko kudeaketa-sisteman barneratzeko?

1. Enpresako zuzendaritzak plana aurkeztu eta honi buruko informazioa eskaini behar die eragina izan dezaketen enpresako pertsoneri, eta hauen oniritzia jasotzen da. Hauengandik oniritzia jasoko ez balute, prozesuak ez du jarraituko eta hemen amaituko da.
2. Pertsona jakin batzuek, aurretik izendatutakoak, gidoi baten bitartez beharrezkoak diren datuak jasotzen dituzte.
3. Enpresaren ezaugarri desberdinak (tamaina, sektorea, langileen batez besteko adina, egoitza nagusia kokatuta dagoen herrialdea, lanean dauden euskaldun kantitatea eta hauen hizkuntzarenganako ezagutza maila ...) kontuan hartuz, bideragarritasun-txostena egiten dute honetarako izendatuta dauden pertsonen.
4. Plana enpresan bideragarria dela ikusten bada, enpresan parte hartzen duten pertsona guztiei aurkezten zaie, eta arlo honetan arduratuko den taldetxoa edo batzordea aukeratzen da. Honek, oztopoak gainditzeko erabakiak hartu eta prozesuaren jarraipena egingo du.
5. Datu-bilketa bat egingo da plana lantzeko. Nola? Plana garatzeko beharrezko informazioa biltzeko enpresako arlo bakoitzaren azterketa eginez, eta langileen iritziak jakiteko bakoitzari egingo zaion inkesta baten bitartez.
6. Aurretik bildutako informazioa aztertu eta helburuak finkatuko dira plana garatzen hasteko. Helburu hauek enpresara egokituta egongo dira. Helburua batez ere, enpresaren kanpo- eta barne-inguruneak euskalduntzea izango da, honetarako langileei euskara ikastaroak eskainiz, euskara dakiten langileak lanpostuz aldatuz, informatika-programak euskarara egokituz, agiriak euskaraz ipintzeko tratamenduak jarritz, itzulpengintza lanetan euskara ondo erabiliz, eta abar.
7. Planaren diseinua eta azalpena aurkezten dira, eta honi buruzko iritziak eta kritikak jasotzen dira.
8. Pertsona bakoitzak planaren zati bat betetzeko erantzukizuna edo konpromisoa hartuko du.
9. Plana enpresan txertatzen da, eta horretarako izendatuta dauden pertsonen honen jarraipena egiten dute, plana aurreikusi bezala doan ikusteko eta arazoak badaude horiei irtenbidea aurkitzeko.

10. Epe labur bakoitzeko, planaren ebaluazioa egiten da, pixkanaka helburuak betetzen ari diren edo ez ikusteko, edo zerbait aldatu behar bada erabakiak hartzeko.

5.6.3. Enpresa batean euskararen erabilpen planak

Hiru sektoretan barneratu dira proiektu ezberdinak euskararekin erlazionatuak, helburu nagusia, euskara lan-munduan gehiago erabiltzea, euskaldunek lanean euren hizkuntza erabiltzeko aukera izatea da²⁹, baina helburu guztiak ez dira batera betetzen saiatu behar. Orokorretatik abiatu, eta helburu zehatzak pixkanaka lortzen saiatu behar da: enpresako barne-dokumentazioa euskaraz izatea, kanpoko harremanetan (lehiakide, bezero, hornitzaile, erakunde publiko, eta abar) euskara gehiago erabiltzea, euskalduntzeko ikastaro batzuk abian jartzea enpresako partaideen hizkuntzarekiko gaitasuna garatzeko, lanpostu bat betetzerakoan edo langile berri bat kontratatzerakoan euskararen ezagutza kontuan izatea enpresako euskaldun kantitatea edo proportzioa igoz, enpresako dokumentuak euskaraz egitea, euskara erabiltzeko langileen motibazioan oinarrituz ikastaro batzuk eskaintzea hizkuntzan trebatzeko eta enpresako hitz teknikoak euskaraz jartzea.

Hala ere, helburu hauek bete ahal izateko aipagarria da enpresa guztiko, hau da, mota guztietako langileen inplikazioa eta laguntza beharko dela, honetarako, uneoroko informazioa eskainiz.

5.6.4. Informazioa

Plangintza enpresan txertatzerakoan oso gauza garrantzitsua da informazioa eta informatzea³⁰, hau da, enpresan eta beraz, plangintza inplementatzeko prozesuan parte hartuko duten pertsona guztiak, momentu oro, enpresan gertatzen ari denaz informatuta izatea. Informatzeko noski, lehenik eta behin, informazio osatua eta nahikoa izan behar da enpresaren egoeraren inguruan, eta hau, objektiboa, argia edo ulergarria, uniforme, entzule guztiek ulertzeko modukoa eta eragilea izan beharko da.

Informazioa emateko, beti enpresako irizpide eta balioak mantendu behar dira, eta hau eraginkorra izan dadin saiatu behar da, behar den momentuan eskainiz, jendea entzuteko prest dagoela atzemandakoan. Hala ere, informazioa pertsona mota ezberdinei helarazi edo aurkeztuko zaie, eta horietako bakoitzarengana zuzentzeko modua, ezberdina izango da.

²⁹ http://www.soziolinguistika.eus/files/05%20ElortzaTalde_0.pdf

³⁰ http://www.soziolinguistika.eus/files/05%20ElortzaTalde_0.pdf

5.6.5. Komunikazio zirkuluak

Komunikazio zirkulua³¹, Japonian sortutako kontzeptua da, eta enpresetan egindako lana hobetzeko, bai kalitate eta baita kantitatez ere, enpresako langileek borondatez ematen dituzten irtenbideei esaten zaie. Langileak, talde txikitik bilduz, dauzkaten arazoei irtenbideak emateko aukera ezberdinak proposatzen dituzte, beti ere, erabilera-planaren helburuak lortzeko edo betetzeko bidea, hau da, planean proposatutako helburuak alde batera utzi gabe.

5.6.6. Kasu praktikoak

5.6.6.1. Fagor

Fagor enpresa³², 1956. urtean sortu zen Arrasaten Jose Mari Arizmendiarrera ekintzailearen eskutik. Hasiera batean, bazkide eta langile ziren 24 pertsona labe eta petrolioeko estufak egiten hasi baziren ere, gerora, Mondragon Kooperatiba Korporatiboa bilakatu zen, etxetresna elektrikoak egiten zituen kooperatiba hain zuzen ere. Azkenik, gaur egungo Fagor Taldea bihurtu da. Eskaintzen dituen formakuntzen inguruan, euskarazko ikastaroak eskaintzen dizkiete euren langileei, izan ere, arlo hau oso garrantzitsua da eurentzat.

Fagor, talde aitzindaria da euskararen normalizazioa lortzeko bidean, hamarkadak igaro baitituzte lan honetan murgilduta. Lehenengo Euskara Plana, orain 17 urte (1999. urtea) hasi zuten, eta 14 urte dira (2002. urtea) kooperatiba osora zabaltzen edo hedatzen hasi zirela. Gaur egun, kooperatiba guztian zehar barreiatu dago.

Ekimen desberdinen laguntzarekin, euskara bultzatzen hasi ziren gizartearekiko behar bat zela sentituz, hau Enpresaren Gizarte Erantzukizunaren (EGE) barnean sar dezakegu. Horrela, modernitatea eta berrikuntza kontutan hartzea ere, euskara bultzatzeko printzipioen artean barneratu dute, eta elebitasuna ere kudeaketa-prozesuan tartekatu dute. Langileak gogobetetzen ere saiatu dira etorkizunean prozesuak eman ditzaken onurak babestuz, eta kontzientziarazko arazoak erabiliaz. Euskararen eragile-sarea errotzen ere jardun dute, baita euskaraz lan egiteko beharrezko baldintzak zehazten ere, euskararen egokitzapena ezaugarri teknikoetara eramaten ere bai. Langileen prestakuntzaren eraginkortasuna aztertu eta honen garrantziaz ohartu dira, eta hauek motibatuzko ideiak sortzen aritu dira, eta baita enpresan hauen parte-hartzea bermatzen ere.

Euskara lan-munduan barneratzeko beraz, ekintza asko burutu dituzte ikusi bezala, eta hau, aholkularien laguntzarekin gizartera kanporatzen eta transmititzen jakin izan dute.

³¹ http://www.soziolinguistika.eus/files/05%20ElortzaTaldea_0.pdf

³² <http://www.fagorscoop.es/es/>

Gaur egun, globalizazioak euskararen etorkizuna dudan jartzen duen arren, esaterako ingelesarekiko mendekotasuna dela eta, egoerari aurre egiteko irtenbide bila dabilta, nazioartean euskararen garrantzia eta honekiko ikuspegia zabaltzeko helburuarekin. Honek, jokatzeko modu berriak ekarriko ditu, izan ere, testuingurua aldatu egin da, eta hizkuntza erabilera motak ere aldatu egingo dira. Aldaketa hauek, parekotasuna eta konparazioak direla medio, kaltegarriak izan daitezke euskal hizkuntzarentzat, eta honen aurrean, prestigioa bultzatzen edo indartzen saiatu behar da. Prestigioa indartzeko ordea, konfiantza hedatu behar da.

Orain arte, gauza txarrak edo mehatxuak zirenak, aukera gisa hartzen hasi behar da, eta egoerak aprobetxatzen bakoitzaren onurak lortzeko.

5.6.6.2. Goizper

Goizper Sozietate Kooperatiboa³³ (S. Koop.) 1959. urtean sortu zen Antzuolan, 11 sortzaile langileren eskutik. Industria-sektorean hasi ziren piezak mekanizatuz eta nekazaritzako gurdietarako ardatz eta gurpilak, tornuetako barrei eusteko tutu isilak eta larakoak fabrikatzeko makinak fabrikatuz. Ondoren, teknika berriak garatuz, ihinztigailu puzgailuduna sortu zuten, eta honekin batera, Goizper Ihinztadura negozio-unitatea. Gero, langileen berrikuntzarako ahalegin eta esfortzuei esker, ihinztigailuen merkatuan plastikoa sartzen estatuko lehen enpresa izatea lortu zuen.

Gaur egun, 200 langile izanik, eta 3 negozio-unitate desberdin ditu: industria, ihinztadura eta bioteknologia. Ihinztigailu eta potentzia transmisioaren merkatuetan, munduko erreferenteetako bat da, produktuak munduko 5 kontinente eta 107 herrialdetan salduaz (%82a esportatzen dute) eta helburu, langileen giza- eta lanbide- sustapena garatuz enplegua sortu eta ingurune soziala garatzea ditu.

Goizperrentzat, oso garrantzitsua da hizkuntzaren faktorea, eta honen kudeaketa edo erabilpen egoki bat egitea³⁴. Izan ere, produktuak hainbeste kontinente eta herrialdetan saltzen ditu, non faktore garrantzitsua den, bezero ezberdinekin komunikazio eta erlazio on bat edukitzea.

Goizperrek marka desberdineko produktuak sortzen ditu, eta honek hizkuntzaren arloa konplikatzen du, edozein katalogo, etiketa edota bilgarria hizkuntza desberdinetan ipintzeaz gain, marka ezberdinetan ipini behar dituztelako.

³³ <http://www.goizper.com/eu/main/pag/enpresa/historia-pixka-bat>

³⁴ <http://www.lantalán.eus/emun/goizper-edo-nola-kudeatu-eleaniztasuna-nazioartekotzean>

Nazioartekotzean, Goizperrentzat hizkuntza desberdinak erabiltzea aukera bat da, lehiakideengandik desberdindu eta lehia-abantaila lortzeko. Nazioartean komunikatzea, oso garrantzitsua da merkatuak kudeatzerako orduan. Honen barnean aurki dezakegu hizkuntza-kudeaketa, beharrez gain, lehia-abantaila edo gakoa delako Goizperren bezeroarengana iristeko.

Eta, merkatua nola kudeatzen da hizkuntzen ikuspuntutik? Langileak hizkuntzen arloan oso formatuak daude nazioartekotze maila altuagatik, eta beraz, hizkuntza desberdinak ondo menderatzea oso garrantzitsua da. Arrazoi honengatik, Goizperreko langileek gutxienez bi hizkuntza atzerritar jakin behar dituzte esportazio-sailean badaude. Era berean, enpresan bertako formakuntzari garrantzi handia ematen diote, ikastaroak zazpi hizkuntza desberdinetan eskaini dituzte.

Goizperren urtero errebisatzen da hizkuntzen arloa: zein hizkuntza erabiltzen diren gehien, zein hizkuntzatan ikastaroak eskaintzea komenigarria edo interesgarria den, zein gabezia ikusi diren sail honetan, eta abar.

Esportazioa aparteko sailetan, ingelesa menperatzea eskatzen da gutxienez, itzulpen-lanak egiten aritzea ekiditeko helburuarekin.

Langileen ikuspegitik, nazioartekotze bat ondo egiteko, garrantzitsua da tokian tokiko langileak izatea.

Pertsona eleaniztunak eta tokian tokiko langileak izateak, kostu eta onura batzuk ditu. Kostu hauen artean, aipagarriak dira alde batetik, formakuntzak edo ikastaroak eskaintzeko kostuak, eta beste aldetik, langileek horretara bideratzen duten denboraren kostua. Abantaila eta onura batzuk ere baditu ordea. Esaterako, Goizper enpresako esportazio sailean 12 hizkuntza menderatzen dituzte horrekin merkatu askotan barneratzea lortzen dute, produktua merkaturatzeko lehen eskuko feedbacka (bezeroaren etorkizuneko kezka eta beharrei buruzko informazioa eskuratzeko aukera), bezeroekiko hurbiltasuna lortzen dute harreman emozionalak garatuz, bitartekoen beharrik ez dute, langileen gaitasuna eta motibazioa handitzen dira, langileak ez dira hizkuntzaz kezkatzen eta egin beharreko negozioan zentratzen dira eta dirua aurreztu egiten da, interpreteak ez direlako behar, adibidez.

Erabilitako hizkuntza desberdinei dagokienez, katalogoak, argibide orriak, bilgarriak, eta abar. Hamar edo hamabost hizkuntza desberdinetan azalduta daude, denak orrialde berebean. Instrukzio-orriak eta argibide liburuxkak aldiz, tokian tokiko hizkuntzan idazten dira. Honek esan nahi du, noski, hizkuntza gutxituei ere euren tokia ematen zaiela enpresa honetan.

Euskara:

1998. urtean erabaki bat hartu zen Euskara Planarekin lanean hasteko, Emun aholkularien laguntzarekin.

1999. urtetik 2005. urtera bitartean, lehenengo fasea eman zen. Bertan, erabilera lantegiak, euskara eskolak sortu ziren, irteera ezberdinak egin zituzten, aldizkaria sortu zen, etbr ... Honela, Goizperreko eskuliburua sortu zen, Goizperren euskararen erabilerari dagokion irizpide eta arauak agertzen dira bertan. Helburua, Goizperreko hizkuntza nagusia euskara izatea da. Prozesuaren emaitzak, alfabetizazio maila igotzea, erdaldun-tasa jaistea eta erabileraren arloan ere eboluzionatu zuen euskarak.

2005. urtetik 2012. urtera, bigarren fasea gertatu zen. Estandarizazioa eta autonomia zuen bere izena. Estandarizazioa, euskara lanean finkatzeko prozesuari deitzen zaio, eta autonomiak, enpresa gero independenteki euskararen erabilera kudeatzeari deitzen zaio.

2012. urtetik 2017. urtera, hirugarren fasea ematen ari da. Gaur egungo fasea da. Fase honetako helburuak, euskara lehentasunezko lehen hizkuntza gisa garatu eta euskara lan-sisteman txertatzea dira. EUSLAN izeneko Eusko Jaurlaritzaren proiektu batean ere parte hartu du Goizperrek.

Gaur egun, Goizperren euskararen erabilera, bai barnealdean eta bai kanpoko hornitzaile eta baita bezeroekin ere, oso garatuta dago, helburua, euskararen normalizazioa dutelarik.

Etorkizunean berriz, hizkuntza-politika orokor bat definitu nahi da Goizperren, ez euskara bakarrik garatzea. Hizkuntza-politika bat hizkuntza guztiak barneratuko dituena.

Laburtuz, hizkuntza askoren erabilerak produktiboago eta lehiakorrago bilakatu du kooperatiba, eta merkatu askotara sartzen lagundu die, hizkuntzarik gabe sartu ezingo luketenetara.

5.6.6.3. Kide

Mondragon kooperatibako enpresa bat da Kide³⁵, eta hotz-ganberak fabrikatzeaz arduratzen dira bertan.

Euskarari dagokionez, 2008. urtean barneratu zuten edo hasi ziren Euskara Planarekin Kiden eta denborarekin, hizkuntza-politika erakundearen kudeaketa-sisteman txertatzea lortu dute.

³⁵ <http://www.lantalán.eus/bestelakoak/kideren-hizkuntza-politika-esplizitua-neurgarria-eta-enpresaren-egituran-integratua>

Baina, nola egin dute hau? Hasieran, enpresan, euskara normalizatzeko beharra ikusten zuten enpresako euskararenganako sentsibilizazioa nabarmenduta. Ondoren, 2010. urtean, ENO (Mondragoneko enpresa guztientzat ipinitako oinarriak) erabili zituzten, lana euskaraz egiteko iristeko helburuarekin. Horrela, hizkuntza-politika inplizitua edo borondatezkoa, esplizitu bihurtu zen, hau da, enpresako betebeharrak bihurtu zen. 2013. urtean berriz, hausnarketa bat egin zuten, zenbait helburu zehaztuz: euskara enpresako kudeaketa-sisteman erabat txertatzea eta ENO autoebaluazioan 67 puntu eta BIKAINen 600 puntu lortzea. Honetarako, lerro estrategikoak eta ekintza-planak zehaztu ziren eta hauek garatzeko modua ere bai, eta baita prozesuaren eboluzioa neurtzeko teknika desberdinak ere. Noski, hau dena egiteko enpresa barneko pertsona guztien kolaborazioa behar zen, ez bakarrik zuzendaritza taldearena.

Ekintza desberdin hauen ondorioz eta prozesu luzearen amaieran, euskararen erabilera asko igo da enpresan: arlo askotako bilerak eta bilera sozialak euskaraz egitea, geroz eta dokumentu gehiago euskaraz egotea, langileek euskararekiko prestakuntza handiagoa, eta abar.

Prozesua arrakastatsua izan da, zenbait arrazoi desberdin direla medio: langileen jarrera aktiboa eta inplikazioa, zuzendaritzaren babesa, enpresako politikak ondo definituta egotea eta euskara aholkularien lana dira nabarmentzekoak batik bat. Oztopoak ere izan dira Kiden ordea, baina gainditu eta hasierako langileen beldurra zena, motibazioa eta jarrera baikorra izatera pasatu da.

Ondorioak:

Langileek gaur egun, lanaz gain, beharrean, esperientzia berri eta motibagarriak bizitzea bilatzen dute, eta hau, globalizazioa ematen ari den garai honetan, hizkuntzaren bidetik iritsi daiteke. Beti ere, enpresako helburu nagusia produktibitatea eta lehiakortasuna dira.

Arrakasta lortzeko berriz, pertsona, egitasmoa eta erakunde edo enpresa erlazionatu behar dira, funtzio estrategiko baten bidez. Izan ere, pertsonak bere lanarekin zerikusia duten hizkuntza-egitasmotan parte hartuko dute, esperientzia berria bizitzeko helburuarekin, baldin eta, egitasmo hauek enpresaren helburuak betetzen laguntzen badute.

Laburtuz, hizkuntzak, enpresaren garapena sustatzen laguntzen du, eta honen helburuak lortzen edo, behintzat, horietara gerturatzen ere bai.

5.7. Euskararekin lortutako balio erantsia

Buruntzaldeko herriak (Andoain, Astigarraga, Hernani, Lasarte-Oria, Urnieta eta Usurbil), euskara lan-munduan barneratzeko lanetan ari dira, enpresa txikienetik hasita enpresa handietaraino³⁶. Enpresa guztiak hartzen dira kontuan, baina, batetik 10 langile baino gutxiagokoak, eta bestetik, 10 baino langile gehiago dituzten enpresak ezberdinduko ditugu.

- Establezimendu eta enpresa txikiak: Sektore bat edo bi aukeratzen dituzte urtero, prozesu horien jarraipena udalerrri bakoitzak egiten du.
- Enpresa handiak: Enpresa hauetarako estrategia zehaztu eta garatu egiten da, aholkularien laguntzarekin.

Enpresak euskara bultzatzen duen prozesua onartzeko, honek dakartzan abantaila edo onurak esplikatuz behar dira, izan ere, euskararen eskari handirik ez dago. Euskarak enpresari balio erantsia ekartzen diola azaldu behar da.

Enpresaren erosleak zein ezaugarri dituen ezagutu behar da, eta honek nahi eta beharrak zein diren ere bai. Merkatua ere ezagutu behar da, eta enpresaria nolakoa den, horrela arrakasta gehiago lortzeko helburuarekin.

Horren guztiaren arabera dago enpresak euskararen normalizazioa lortzeko prozesua nolakoa izango den, eta baita enpresa handietako aholkulariaren mende ere, honek eragin handia izango duelako prozesuan.

Hasieran, euskara enpresan barneratzeak ordea oztopo batzuk dakartza berarekin: arrazoi ekonomikoak, enpresa txikiek batez ere, ez dute giza baliabide eta baliabide ekonomiko nahikoa; enpresa batzuk, ez dute normalizazioa bilatzen, izan ere, ekintza edo jarduera puntual batzuekin nahikoa dela uste dute; enpresariak euskaraz ez jakitea oztopo bat da prozesua martxan ipintzerakoan; enpresa askok euskararen aldeko eskaririk ez dute atzematzen; eta, enpresan euskara sartzeak arazoak dakartzala uste dute beste enpresa batzuk.

Eskainitako produktu edo zerbitzuak ere badu zeresana, izan ere, produktu/zerbitzu arrakastatsua bada, errazagoa izango da plangintza edo prozesua enpresan txertatzea.

Hizkuntza, enpresen balio erantsiarekin erlazionatzen da sarritan, lehia-abantaila lortzearekin eta hau, mozkinetan edo emaitzan nabarmentzearekin.

³⁶ <http://www.soziolinguistika.eus/files/Marifer%20Gorostiza.pdf>

Legea, kalitatea, motibazioa, berrikuntza, prestigioa, erantzukizun soziala eta gizarte-sarea dira besteak beste, enpresak euskara normalizatzeko prozesua abian jartzeko erabiltzen dituen arrazoiak:

- **Legea:** Negozioa eta itxura gordetzeko enpresak legea kontuan izan behar du, eta beraz, euskararekin zerikusia duten legeak errespetatu eta bete behar ditu: 6/2003 eta 123/2008. Bertan, kontsumitzaileei, produktuen informazioa euskaraz jasotzeko eta enpresen eskutik zerbitzu egokia izateko eskubideak aitortzen zaizkie.
- **Kalitatea:** Enpresa guztiek bere bezeroei kalitate oneneko produktuak eskaini nahi dizkiete, eta gizartean gero eta euskaldun gehiago daudenez, garrantzitsua da, eurekin euskaraz komunikatzeko gaitasuna izatea. Enpresak, arrakastatsua izan eta hauen leialtasuna errazago lortzeko, bezeroak nahi duen hizkuntza komunikatzen jakin behar du.
- **Motibazioa:** Hizkuntza-kudeaketak enpresa osoan eragin behar du, langileetan ere bai, motibazioa sortuz, honek, euren laneko jarrerako eta emaitzetan eragingo duelarik. Langileen arteko sareak sortu eta garatzean, balio erantsia sortzen da.
- **Berrikuntza:** Globalizazioaren garai honetan, funtsezkoa da enpresak lehiakortasuna mantentzeko berrikuntzak egitea. Enpresek nazioartean lehiakorrak izan nahi dute, berrikuntzak erabiliz produktu berriak eskaini nahi dituzte, baina ez da erraza eta enpresa askok ez dute horretarako gaitasunik. Gaitasuna dutenek berriz, berrikuntzak ondo kudeatzen ikasten badute, langileen arteko kohesioa handitu eta hobekuntzak emango dira.
- **Prestigioa:** Euskaldunek ekintzailearen fama dute, eta euskara identitatearen zati bihurtzeak enpresari prestigioa ekartzen dio. Prestigioa era berean, enpresarentzat onuragarria da, eta beraz, enpresek euskara ondo kudeatu beharko dute.
- **Erantzukizun soziala:** Enpresak gizartearekiko, modu ezberdinetan babestu eta errespetatzeko hartzen dituen konpromisoak dira, horrela gizartean eredugarri bihurtuz. Horrela, gizartea gero eta euskaldunagoa izanik, euskara enpresan barneratu eta babesteak itxura ona ematen dio enpresari.
- **Gizarte-sarea:** Zenbat eta enpresa gehiagok parte hartu, sarea zabalagoa eta indartsuagoa izango da, tresna eraginkorragoa euskararen normalizazioan lan egiteko.

Ikusi bezala, arrazoi desberdinak daude euskararen normalizazioa bultzatzeko, eta enpresa bakoitzaren arabera, batzuk baliagarriagoak dira beste batzuk baino. Hala ere, arrazoi indartsuena euskararen normalizazioa prozesuari ekiteko, gizarteak egindako eskariak dira, enpresak beti hau asetzeko ahaleginean aritzen baitira.

Komunikazio-zirkulu honen helburuak beraz, langileak planean aktiboki parte-hartzea horrela gaiarekiko euren motibazioa igoz; euskara erabiltzen ez dutenak euskara pixkanaka barneratzen hastea eta ezagutzen dutenek berriz, praktikatzearen ondorioz euskararekiko gaitasuna edo ezagutza handitzea; eta, arazoei irtenbideak emateko gaitasunak lantzea izango dira.

6.-Ondorioak

Hizkuntzek Europa eta Euskal Herriko enpresen kudeaketan duten eragina modu desberdinetan eta ikuspegi desberdinetatik aztertu ondoren, esan dezaket nire ustez, garrantzi handia duela hizkuntzak enpresa bateko kudeaketa-prozesuan barneratzeak, izan ere, nahiz eta mementoan egin beharreko inbertsioa kostu handikoa izan, epe luzera errentagarri bihurtzen da, handik lortutako onurak kostuak baino handiagoak baitira, batez ere, enpresak atzerriko bezero edo enpresekin komunikatu eta negozioak egin nahi baditu. Hizkuntzak enpresan barneratzea eta bertatik lortutako ondorioak faktore askoren arabera daude ordea, eta beraz, denak kontuan eduki behar dira emaitzak behatzerakoan.

Garrantzitsua da adibidez, enpresaren tamainaren irizpidea, txiki edota ertainak (ETE) badira, nahiz eta hasierako inbertsioa jasan eta aurrera jarraitzeko esfortzu handiagoa egin beharra izan, barneratze-prozesu errazagoa izan ohi dute enpresa handiek baino, egoera desberdinetara egokitzeko duten erraztasunagatik. Enpresa handietan ordea, baliabide, eta zehazki, giza baliabide handiagoa izan ohi dute, eta beraz, esportaziorako orduan, errazagoa duten inongo gailuzko (kontratazio bereziak, ikastaroak...) gabe atzerriko merkatuetan barneratzea edo atzerriko bezeroekin negozioak egitea. Gainera, enpresa kokatua dagoen sektorea ere garrantzitsua dela iruditzen zait egindako azterketei erreparatu ondoren, ez delako berdina, nekazaritzara edo industria-sektorerara bideratzen den enpresa baten hizkuntza beharra, eta beraz, hizkuntza kudeaketa-prozesuan txertatzeko interesak. Europako herrialdeen artean ere badaude desberdintasunak enpresan hizkuntza barneratzeari dagokionez, izan ere, batzuk hizkuntza txiki gutxitu eta dialekto asko erabiltzen dituzte, eta beste batzuk berriz, hizkuntza bakarra erabiltzen dute, Ingalaterran bezala. Beraz, hizkuntza

gehiago erabiliaz, atzerriko leku gehiagotara iristeko aukera izango dute eta bertako bezeroekin harreman gertuago bat izatekoa, hau oso gauza positiboa izanik euren negoziarako. Gaitasun desberdineko langileak izatea ere, faktore erabakigarri bat izan daiteke, nahiz eta agian garestiago izan hasieran, hauek izanik, ez delako beste gasturik gauzatu behar etorkizunean atzerriarekin komunikatu edo erlazionatu behar edo nahi bada. Enpresaren adina eta ohiturak dira beste irizpideetako bat. Enpresa sortu berria bada, askoz errazago ohitu edo egokituko da hizkuntza enpresaren kudeaketa-prozesuan sartzeko aldaketetara, enpresak urte asko badaramatza baino. Izan ere, azken honetan, ohitura batzuk eta lana egiteko modua finkatuta izango dute jadanik, eta hau aldatzea askoz nekezagoa suertatuko da.

Hauek guztiak, enpresa batean hizkuntza kudeaketan barneratzeko irizpide desberdinak dira, baina esan beharra dago, prozesu hau aurrera eraman eta arrakasta lortu ahal izateko, ezinbestekoa dela enpresako mota guztietako langileen parte-hartzea, horretarako uneoroko komunikazioa eta informazioa ahalbidetuz.

Hizkuntza, enpresa baten kudeaketa-prozesuan barneratzen dena, mota desberdinetakoa izan daiteke ordea, honek prozesua erraztu edo zailduko duelarik. Hizkuntza, normalizatua bada ingelesa eta frantsesaren moduan, errazagoa edo oztopo gutxiagokoa izango da prozesua, jende guztiak ezagutuko duelako, eta beraz, errazagoa izango da txertaketa. Beste aldetik, hizkuntza, euskara eta katalanaren moduan, minorizatua bada, zailagoa, oztopoz bete izango da bidea, izan ere, normalizatua ez dagoen hizkuntza bat enpresan barneratzeak asko arriskatzea esan nahi du, honek dakartzan kostu guztiekin.

Hau gertatzen da Euskal Herrian, eta bertako enpresetan euskararekin. Euskal Herrian, euskara hizkuntza ofiziala da, baina oraindik ere, bertako ehuneko oso txiki bat da erabiltzen duena. Egia da, denboraren poderioz, geroz eta indartsuago dagoela, baina hala ere, lan-mundua bereganatzea falta zaio. Euskara enpresen kudeaketa-prozesuan barneratzeak berriz, balio erantsia ekar diezaioke enpresari, lehiakideengandik desberdintzeko ezaugarri bat izanik zenbait kasutan. Horrela, bezeroek euskaraz transmititutako produktu bat eskuratu nahi badute, euskara erabiltzen duten enpresara joko dute, euskara erabiltzen ez duen lehiakidearena alde batera lagaz.

Esan dugun bezala, geroz eta indartuago edo normalizatuago dago euskara euskal gizartean, eta uste dut, etorkizunean, gizarte erantzukizunaren (EGE) kontzeptuaren eta sortutako balio erantsiaren ondorioz, indartzen joango dela, eta enpresa geroz eta gehiagotan barneratuko dutela hizkuntza, emaitza oso positiboak lortuaz, nahiz eta ez dakidan inoiz, erabat, arlo guztietan normalizatzerik lortuko duen.

Gaur egungo globalizazio garaian eta herrialdeen arteko harremanak ugaritzen ari diren unean, oso garrantzitsua deritzot herrialde bertako hizkuntzaz gain, atzerriko bezeroekin komunikatzeko atzerriko beste hizkuntza bat jakin, eta negozio prozesuan barneratzeari. Horrela, bezeroenganako eta bertako kulturarekiko hurbiltasuna eta begirunea agertu eta leialtasun faktorea garatu eta bultzatuko du enpresak, gertutasun arloa indartuz.

Etorkizunean gainera, enpresa asko Euskal Herrian kokaturik daudenak atzerrian negozioak egiteko intentzioa dutela nabarmendu da egindako inkestetan, eta beraz, oso garrantzitsua deritzot arlo hau lantzeari, beti ere, herrialde bertako ohitura eta hizkuntza ahaztu barik. Izan ere, kanpora erreparatu aurretik garrantzitsua iruditzen zait enpresa barnera begiratzea, bertako lan-harremanak onak eta eskubidez beteak izateak, hau da, langileek euskaraz hitz egin nahi badute, horretarako eskubidea edo aukera izatea. Horrela gainera, euskararen normalizazioa lortzeko bidean gauden honetan, aurrerantz pauso handia da euskara lan-munduan barneratzea. Hala ere, kontuan izan behar da, Euskal Herrian kokatuta dauden enpresa txikiak atzerrirantz begira jarriz gero, globalizazioarekin topo egingo dutela, hau alde batetik positiboa izanez, negozioak errazago egiteko, baina beste aldetik negatiboa, euskara eta Euskal Herriko ohiturak zaintzea eta etorkizunerako bermatzea zailagoa delako hizkuntza minorizatua edo gutxitua den heinean.

Bestalde, euskarak enpresa bati, kasu honetan Euskal Herriko enpresei, balio erantsia ekar dakieke. Izan ere, ezaugarri bereizgarria izan daiteke lehiakideekin alderatzerakoan, eta hau positiboki balioztatu dezakete euskal bezeroek, euskaraz bizi nahi duten bezeroengatik. Berdina gertatzen da gainera, Europako herrialde guztien hizkuntzekin eta bertako bezeroekin.

Nire ustez beraz, lehenik eta behin, bezero lokalak edo herrialde bertakoak ase edo hauen nahiak bete behar dira, atzerrira begiratzen hasi aurretik. Erronka handiagoak hasi aurretik garrantzitsua deritzot, oinarria, hau da, lekuan lekuko beharrak ondo finkatzeari.

Garbia da nire iritziz, geroz eta euskaldunagoa den gizarte honetan, euskara lan-munduan barneratzeko lan egin behar dela, ahal den heinean proiektu nahiz modu desberdinetan parte hartuz, hizkuntzaren normalizazioa lortzeko bidean, horrela onura asko lortzeko aukera izango baita. Izan ere, euskaldunen alde eta gure gizarte, kultura eta hizkuntzaren alde egiten arituko gara, gure herriaren eta eskubideen alde.

7.-Bibliografia

7.1. Liburuak

ALVAREZ, Igor. [et.al.]. *Euskara enpresaren kudeaketan. Gakoak eta esperientziak*. Zamudio: Ezagutzaren Clusterra, 20?

Euskara Planak: nondik gatoz, non gaude eta nora goaz. [s.l.]: Giza eskubideak IV, 199?

URKIZA IBAIBARRIAGA, Ana. *Enpresa komunikazioa profesionalen ikuspegitik*. Bilbo: UEU Udako Euskal Unibertsitatea, 2007.

7.2. Youtubeko bideoak

URDANGARIN, Mikel. *Estrategia linguistikoa balioa sortzeko*. Elgoibar: IMH, 2008. [Linean][Kontsulta 2016-05-12] <https://www.youtube.com/watch?v=Px9ZDvHMwGM>

7.3. Dokumentuak

AHIZE. *Estrategia linguistikoa balioa sortzeko*. Donostia:[s.n.], 2008. [Linean] [Kontsulta 2016-05-13] <http://www.imh.eus/fitxategiak/08imh3010ahizeaek.pdf>

COTANCE. *CELAN: D1.3 Report on Language Needs in Business- Companies Linguistic & Language Related Needs in Europe*. [s.l.]: Lifelong Learning Programme, 2011. [Linean] [Kontsulta 2016-04-26] http://www.celan-platform.eu/assets/files/D1.3-Business_Needs_Report-Final.pdf

ELORZA, Xabier. [et.al.]. *Euskararen erabilera areagotzeko plangintzak enpresa-mailan*. Andoain: Bat soziolinguistika aldizkaria, 1993. [Linean] [Kontsulta 2016-04-19] http://www.soziolinguistika.eus/files/05%20ElortzaTalde_0.pdf

EUROPAKO KOMISIOA. *ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise*. [s.l.]: Cilt; InterAct International, 2006. [Linean] [Kontsulta: 2016-04-21] http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf

EUROPAKO KOMISIOA. *The Language Guide for European Business Successful communication in your international trade*. Luxembourg: Office of the European Union, 2011. [Linean] [Kontsulta 2016-04-26] file:///C:/Users/Administrator/Downloads/NC3110923ENC_002.pdf

GOROSTIZA NARBAIZA, Marifer. *Buruntzaldeko enpresak eta euskararen erabileraren balio erantsia*. Andoain: Bat soziolinguistika aldizkaria, 2009. [Linean] [Kontsulta 2016-04-20] <http://www.soziolinguistika.eus/files/Marifer%20Gorostiza.pdf>

HERMOSILLA, Daniel; ARROSPIDE, Juan Jose; AZURMENDI, Maria-Jose. *Hizkuntza kudeaketa enpresetan globalizazio aroan: Lau enpresetan dinamikak, ikuspegiak eta posizio berriak*. Andoain: Bat soziolinguistika aldizkaria, 2010. [Linean] [Kontsulta 2016-04-29] <http://www.soziolinguistika.eus/files/GUREAN%20%20Hizkuntza%20kudeaketa%20enpreseta%20globalizazioaren%20aroen...%20Daniel%20Hermosilla%20et%20al..pdf>

IRIZIAR, Mikel. *Hizkuntzak enpresan, legetik haratago*. Andoain: Bat soziolinguistika aldizkaria, 2009. [Linean] [Kontsulta 2016-04-29] http://www.soziolinguistika.eus/files/06%20M%20Irizar_0.pdf

IRIZAR, Mikel. *Hizkuntzak enpresaren kulturaren diskurtso berri baten azken notak*. Andoain: Bat soziolinguistika aldizkaria, 2007. [Linean] [Kontsulta 2016-04-29] <http://www.soziolinguistika.eus/files/Mikel%20Irizar.pdf>

IRIZAR MANTZIZIDOR, Abel. *Ekolinguistikaren diskurtsoa lan-munduan*. Andoain: Bat soziolinguistika aldizkaria, 2009. [Linean] [Kontsulta 2016-04-20] http://www.soziolinguistika.eus/files/Abel%20Irizar_0.pdf

IRIZAR MANTZIZIDOR, Abel. *Proposamen ekolinguistiko bat Fagor etxetresna elektrikoak kooperatibaren nazioartekotzerako*. Andoain: Asmoz fundazioa, 2006-2007. [Linean] [Kontsulta 2016-04-20] http://hiznet.asmoz.org/images/stories/ikerketan_lanak/Abel%20Irizar.pdf

ZUBIAURRE ARIZNABARRETA, Eduardo. *Hizkuntzen kudeaketa enpresetan: erronka eta apustua*. Elgoibar: IMH Fabrikazioaren zentro aurreratua, 2009. [Linean] [Kontsulta 2016-04-19] http://www.imh.eus/fitxategiak/2009_30g10_1_adegi.pdf

7.4. Komunikabidetako artikuluak

BILBAO, Eurne; URDANGARIN, Mikel. *Enpresen hizkuntza-gaitasunak negozio-aukerak hobetzen ditu*. Azpeitia: Erabili.eus, 2007. [Linean] [Kontsulta 2016-04-16] http://www.erabili.eus/zer_berri/muinetik/1191583962

DIARIO VASCO. *Euskararen balio ekonomikoa aldarrikatu du Baztarririk Bruselan*. Donostia: Diario Vasco, 2015. [Linean] [Kontsulta 2016-05-15] <http://www.diariovasco.com/sociedad/201501/22/euskararen-balio-ekonomikoa-aldarrikatu-20150122123642.html>

IRURETA AZKUNE, Onintza. *Industria eleanitza: Lehiarako ezinbestekoa*. Lasarte-Oria: Argia, 2009. [Linean] [Kontsulta 2016-04-16] <http://www.argia.eus/argia-astekaria/2205/industria-eleanitza-lehiarako-ezinbestekoa>

LARIZ, Amaia. *Erabilera plana abian jartzea erabaki estrategikoa da enpresarentzat*. Andoain: Soziolinguistika Clusterra, 2005. [Linean] [Kontsulta 2016-04-20] <http://www.soziolinguistika.eus/node/3148>

MARTÍ, Octavi. *“La diversidad lingüística es un patrimonio, no un peligro”*. Madrid: Ediciones El País S.L., 2002. [Linean] [Kontsulta 2016-04-16] http://elpais.com/diario/2002/03/02/babelia/1015028239_850215.html

REJADO, Jon. *Enpresen erdiek ez dute bezeroen hizkuntza eskubideen arauaren berri*. Andoain: Berria, Euskal Editorea S.L., 2015. [Linean] [Kontsulta 2016-04-21] http://www.berria.eus/paperekoa/1812/002/001/2015-02-10/enpresen_erdiek_ez_dute_bezeroen_hizkuntza_eskubideen_arauaren_berri.htm

7.5. Interneteko web orriak

ARTEZ. *Artez Euskara Zerbitzua*. Deusto: Artez, 199?. [Linean] [Kontsulta 2016-04-17] http://www.artez.net/es/consultoria_linguistica.html

AURREKOETXEA, Arantza. *Erakunde pribatuetako euskara-planak: datozen hamar urteetarako markoa*. [s.l.]: Hizpide 45, 2000. [Linean] [Kontsulta 2016-04-14] http://www.ikasten.ikasbil.eus/pluginfile.php/1945003/mod_habecms/doc_attachment_eu/439/Aurrekoetxea_Planak_00.pdf

BILBAO, Eurne; URDANGARIN, Mikel. *Empresas emprendedoras y gestión lingüística*. Elgoibar: IMH Fabrikazioaren zentro aurreratua, 2011. [Linean] [Kontsulta 2016-04-19] <http://www.imh.eus/es/noticias/empresas-emprendedoras-y-gestion-linguistica>

EUROPA. *Estados miembros de la UE*. Costa Rica: Costa Ricako Europar Batasuneko delegazioa, 2013. [Linean] [Kontsulta 2016-04-11]
http://www.eeas.europa.eu/delegations/costa_rica/what_eu/eu_memberstates/index_es.htm

IREKIA. *Patxi Baztarrikak euskarak Europan duen balio ekonomikoa aldarrikatu du Bruselan*. [s.l.]: euskadi.eus, 2015. [Linean] [Kontsulta 2016-05-15]
<http://www.irekia.euskadi.eus/eu/news/24117-patxi-baztarrikak-euskarak-europan-duen-balio-ekonomikoa-aldarrikatu-bruselan>

LANGUNE, Hizkuntz industriren elkarteak Euskal Herrian. *Bidasoako enpresek eleaniztasunaren kudeaketa barneratuko balute, lehiakortasuna areagotu eta lan-merkatu bakarra sortzen lagunduko lukete mugaren bi aldeetan*. Donostia: Langune, 2014. [Linean] [Kontsulta 2016-04-21] <http://www.langune.com/albisteak/bidasoako-enpresek-eleaniztasunaren-kudeaketa-barneratuko-balute-lehiakortasuna-areagotu-eta-lan-merkatu-bakarra-sortzen-lagunduko-lukete-mugaren-bi-aldeetan>

LANTALAN. *Goizper, edo nola kudeatu eleaniztasuna nazioartekotzean*. [s.l.]: Emun, 2016. [Linean] [Kontsulta 2016-04-19] -<http://www.lantalán.eus/emun/goizper-edo-nola-kudeatu-eleaniztasuna-nazioartekotzean>

MOLINUEVO, Dani; ITURRARAN, Kepa; ITUARTE, Josu. *Kide-ren hizkuntza politika: esplizitua, neurgarria eta enpresaren egitura integratua*. [s.l.]: Emun, 2014. [Linean] [Kontsuta 2016-04-19] <http://www.lantalán.eus/bestelakoak/kideren-hizkuntza-politika-esplizitua-neurgarria-eta-enpresaren-egitura-integratua>