



ELHUYAR
edizioak

Itziar Gurrutxaga Gurrutxaga, Jon Iradi Arteaga

INDUSTRIA-ENPRESA:

barne- eta kanpo-ezaugarriak

Unibertsiitatea

Industria-enpresa: barne-eta kanpo-ezaugarriak

Itziar Gurrutxaga Gurrutxaga

Jon Iradi Arteaga

UPV/EHUko irakasleak



ELHUYAR
editzioak



Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Sailaren laguntzaz argitaratu da.

Debekatuta dago liburu hau osorik edo honen zati bat erreproduzitzea, sistema informatiko batean biltegitratzea eta edonola edo edozein euskarritan – elektronikoa, mekanikoa, fotokopia edo bestelakoa – transmititzea, Elhuyar Fundazioaren aldez aurretiko idatzizko baimenik gabe.

© **Egileak:** Itziar Gurrutxaga Gurrutxaga eta Jon Iradi Arteaga
© **Edizio honena:** Elhuyar Fundazioa. Zelai Haundi, 3. Osinalde industrialdea
20170 Usurbil (Gip.) (2009)
elhuyar@elhuyar.com - www.elhuyar.org

Koordinazioa: Elhuyar Edizioak
Zuzenketak: Elhuyar Hizkuntza Zerbitzuak
Azalaren diseinua: Olatz Goenaga
Maketazioa: antza komunikazio grafikoa • Lasarte-Oria

ISBN: 978-84-92457-39-7

AURKIBIDEA

I. SARRERA OROKORRA	9
II. ENPRESAK ETA ENPRESABURUAK	13
1. Enpresa	15
1. Enpresa kontzeptu klasikoa	15
2. Enpresen ekonomikotasun printzipioa	18
3. Ekoizpen-faktoreak	19
4. Ekoizpen-unitateak	20
5. Enpresa kontzeptua gaur egun	22
6. Ariketak	23
2. Enpresen forma juridikoa	25
1. Forma juridiko baten beharra	25
2. Forma juridiko arruntenak	26
3. Banakako enpresak	27
4. Merkataritza-sozietate klasikoak	28
5. Merkataritza-sozietate bereziak	33
6. Ariketak	38
3. Enpresen bilakaera	39
1. Aurrekariak.....	40
2. Kapitalismo industrialia	40
3. Multinazionalak	42
4. Enpresen “hazkundera” aztertzean aintzat hartu beharreko alderdi espezifikoa ..	44
5. Enpresa motak.....	48
6. Ariketak	51
4. Enpresa, egoera ekonomiko eta sozialaren osagaia	53
1. Enpresa eta sistema sozioekonomikoa	53
2. Herritar talde batzuekiko eta gizarteko beste organo batzuekiko harremana.....	54
3. Enpresak eta soberakina	57
4. Soberakinaren “erabilera”	60
5. Ariketak	61
5. Enpresaburuak	63
1. Enpresaburuak eta enpresen bilakaera historian zehar	63
2. Enpresaburuaren egitekoaren inguruko hainbat ikuspegi.....	66
3. Enpresak gaur egun	72
4. Enpresaburuak gaur egun	91
5. Ariketak	99

III. ENPRESA-MUNDUA BALDINTZATZEN DUTEN FAKTORE BERRIAK	101
6. Kalitatea	105
1. Zer da kalitatea?	105
2. Kalitatearen inguruko estrategiak	107
3. Kontrolaren printzipioak	108
4. Kalitate-bermea	112
5. Kalitatearen etengabeko hobekuntza.....	114
6. Erabateko kalitateraen kudeaketa	116
7. Kalitatea garatzeko programak	119
8. Ariketak	122
7. Ingurumena	123
1. Aurrekariak.....	123
2. Europako erkidegoaren ingurumen politika	124
3. Ekoetiketa, ekokudeaketa eta ekoikuskapena.....	129
4. Enpresetan ingurumena kudeatzeko sistema	132
5. Ingurumen kudeaketaren ezarpena enpresetan	136
6. Ingurumenaren ikuskapena	139
7. Ariketak	142
8. Laneko segurtasuna eta osasuna	143
1. Sarrera	143
2. Aurrekariak.....	144
3. Beharrezko zenbait definizio	145
4. Lan arriskuen prebentziorako legea (31/1995)	147
5. Segurtasun-ereduak	157
6. Ariketak	160
IV. ENPRESEN OINARRIZKO JARDUERAK	161
9. Merkataritza-jarduera	165
1. Enpresak eta merkatua	165
2. Merkatuaren eta kontsumitzaileen azterketak	168
3. Produktuen azterketa.....	174
4. Banaketa-bideak	180
5. Prezio-politika	183
6. Bultzada-politika.....	187
7. Salmenten programazioa eta salmenta-politikarako tresnak.....	195
8. Ariketak	200

10. Ekoizpen-jarduera.....	201
1. Sarrera	201
2. Ekoizpen motak	203
3. Ekoizpenaren inguruko zenbait arazo espezifiko	213
4. Ekoizpen plangintza.....	220
5. Ekoizpenaren programazioa	224
6. Inbentarioen eta ekoizpen-ahalmenaren kudeaketa	225
7. Ariketak	230
11. Ekoizpen-kostuak	231
1. Kostu kontzeptua eta kostu motak.....	231
2. Aukera-kostua	233
3. Kostu finkoak eta kostu aldakorak	234
4. Enpresaren dimentsioa	238
5. Egitarau-kostuak eta kostu zuzenak	260
6. Kostuen kalkulua, gaur egun	262
7. Ariketak	267
12. Finantza-jarduera	269
1. Enpresen finantza-jarduera	269
2. Ustiapen-zikloa, heltze-zikloa eta maniobrarako funtsa	273
3. Kontularitzako agiriak	280
4. Enpresaren finantzaketa-iturriak	288
5. Finantza-egitura eta finantza-plangintza	291
6. Finantza-egitura eta palanka-efektu finantzarioa.....	298
7. Enpresaren inbertsioak	304
8. Ariketak	314
13. Giza baliabideen kudeaketa.....	315
1. Sarrera	315
2. Giza sistema kontzeptua eta sistema horren egitura.....	316
3. Gizakion jokabidea. X eta Y teoretatik Z teoriara	317
4. Motibazio-teoriak. Nabaritasun enpirikoa	321
5. Zuendaritza eta pertsonal-politika	326
6. Langile-kudeaketaren zuzendaritzaren egitekoak	328
7. Ariketak	355

14. Zuzendaritza	357
1. Sarrera	357
2. Zuzendaritza eta buruzagitza	357
3. Zuzendaritza nagusiaren oinarrizko egitekoak	364
4. Enpresaren xedeak eta misioa	365
5. Enpresaren estrategia	371
6. Plangintza estrategikoa	376
7. Enpresaren antolakuntza-egitura	385
8. Enpresa-jardueren "kontrola"	405
9. Ariketak	425
15. Informazioa	427
1. Aurrekariak	427
2. Informazioaren balioa	428
3. Informazioa eta aginte-mailak	433
4. Erabakiak eta aginte-mailak	434
5. Informazio-sistemak, gaur egun	437
6. Informazio-teknologiek enpresetan duten eragina	445
7. Kudeaketareko informazio-sistemen arazoak	450
8. Ariketak	451
16. Komunikazioa	453
1. Sarrera	453
2. Kudeaketa eta komunikazioa	454
3. Komunikazio-prozesua	456
4. Komunikazioaren osagai psikologikoak	458
5. Komunikazioaren osagai teknikoak	464
6. Enpresako komunikazioaren praktika	484
7. Ariketak	501
IV. EPILOGOA	503
15. Etika eta enpresa	505
1. Sarrera	505
2. Etika eta deontologia	507
3. Enpresaburuen etika eta zigor-zuzenbidea	511
4. Errentagarria al da etika?	512
5. Etika negoziotan	514
6. Enpresa-alorreko etika, hainbat herrialdetan	516
7. Mundu osoan zabaldutako zentzugabekeria: ezkutuko ekonomia	518
8. Ariketak	520
IV. BIBLIOGRAFIA	523

HITZAURREA

Hezkuntza-arloan dugun eskarmentua kontuan izanik, faltan ematen genuen industria-enpresako gaiak jorratuko zituen gida mardul bat; izan ere, bai enpresan, bai irakaskuntzan, oso garrantzitsuak dira gai horiek.

Kontuan izanik industria-enpresaren arloa oso zabala dela, batetik, gai guztien ikuspegi orokor bat eman dugu, eta gaiak lotzen saiatu gara. Baina, bestetik, irakurlearen beharrak kontuan izanik, gai bakoitzari entitate propioa eman diogu, irakurleak liburua gida moduan erabili ahal izan dezan.

Datozen orrialdeetan azaltzen diren 17 gaiak bost ataletan banatu ditugu:

Lehenik eta behin, sarrera orokor argi, zehatz eta erakargarria izateko ahaleginak egin ditugu, industria-enpresan barne eta kanpo ezaugarriak aurkezteko.

“Enpresak eta Enpresaburuak” atalean, enpresa zer den aztertzen saiatu gara. Horretarako, zer forma juridiko dituen eta nolako bilakaera izan duen azaldu dugu. Azkenik, atal horretako azken bi gaietan, enpresak egoera ekonomikoan eta sozialean duen eragina jorratu ondoren, enpresaburuaren irudia azaldu dugu.

Aurrekoaren aurkezpen orokorra egin ondoren, 3. atalean enpresen jardueraz aritu gara. Eredu klasikoari jarraiki, hauek dira enpresen jarduera nagusiak, laburbilduta:

- Merkataritza-jarduera
- Jarduera teknikoa eta ekoizpen-jarduera
- Jarduera ekonomiko eta finantzarioa
- Giza baliabideen kudeaketa
- Zuzendaritza

Aurreneko laurek gurpil bateko laurden bana hartzen dute, eta azkena gurpila gidatzen duen ardatza dugu. Gurpilaren irudia erabili dugu, oso adierazgarria iruditzen baitzaigu, adibidea oso sinplea izan arren:

- Laurdenen bat falta bada, ez dago gurpilik.
 - Zuzendaritza edo gidaritzarik ez badago, gurpilak nahi duen bidetik joko du.
- Nolanahi ere, oraindik ez dugu gai horretan sakonduko; aurrena garrantzi handiko beste hiru gai azaldu nahi ditugu, gaur egun enpresen eraketan eta kudeaketan

garrantzi handia dutenak hirurak ere: kalitatea, ingurumena eta laneko osasuna eta segurtasuna.

Hiru gai horiek “Enpresa-mundua baldintzatzen duten alderdi berriak” izendatu dugun atala osatzeko adinako garrantzia dute, eta horrela egin dugu.

Enpresen jarduna baldintzatzen duten alderdi gehiago badaude, noski, baina, gure ustez, horiexek dira garrantzitsuenak, gaur egun. Hortaz, hiru eragile horiek aztertu eta azaldu ditugu 3.atalean.

Ondoren, enpresan oinarritzat jotzen ditugun jarduerak, lehen aipaturiko bostak barne, azaldu ditugu 4. atalean, “Enpresen oinarrizko jarduerak” deiturikoan.

Epilogo moduan sortu dugun atalean, etikari eta enpresari buruzko hainbat ekarpen egin ditugu.

Liburuan agertzen diren kontzeptuak barneratzen laguntzeko asmotan, gai bakoitzaren bukaeran, atal bakoitzean aztertzen direnekin lotutako hainbat ariketa proposatu ditugu.

ESKER ONA

Azkenik, eta bukatzeko, liburu honetako bi egileok, etxekooi eskertu nahi diegu lehenik eta behin, modu batera edo bestera eskaini diguten laguntza.

Bestalde, erabilitako bibliografia askotarikoa izan arren, eta guretzat erronka handia izan den arren, proiektu honetan laguntzaile berezi bat izan dugu: Javier Iruretagoienak, Bilboko Ingeniaritza Goi Eskola Teknikoko irakasle izandako adiskideak, lehenengo egunetik eman digu bere babesa. Hainbat eta hainbat iruzkin eta iradokizun jaso ditugu harengandik, eta guretzat oso baliagarriak izan dira haren jakituria eta eskarmentua. Horregatik guztiagatik, harentzat dira gure eskerrik beroenak.

I. SARRERA OROKORRA

Sarrera orokor honi ekiteko, erantzuten errazak diren oinarrizko bi galdera egingo ditugu, lehenik eta behin:

- Zergatik egiten dugu lan gizakiok?
- Zertarako egiten dugu lan gizakiok?

Galdera horiek erantzun erraza dute, hasiera batean behintzat, argi baitago gure lanaren bidez gure beharrak asetzen ditugula, eta argi baitago, halaber, lan egiten badugu gure behar horiek asetzeko beste biderik ez dugulako dela, oro har.

Izan ere, gizakiok hainbat behar ditugu (jatea, edatea, janzteia, bizitoki bat edukitzea, bidaiatzea, ondo pasatzea, etab.). Behar horiek gero eta gehiago dira; mugagabeak dira kopuru aldetik, baina mugatuak beren zenbatekoan.

Behar horiek asetzeko, gizakiok ondasun ekonomikoak direlakoak “eskuratu” behar ditugu (gizakion beharrak asetzen dituen guztia da ondasun ekonomikoa). Ondasun horiek norbaitek ekoitzi behar ditu (enpresek), eta gizakiok ondasun horiek eskuratzeko behar adinako ahalmen ekonomikoa behar dugu.

“Joko” ekonomiko hori ez da, ordea, edonola gertatzen. Baldintza hauek betetzen ditu:

Gizakiok izaki arrazoidun edo arrazionalak garela abiapuntutzat hartuta, gizakion erabaki eta jokaerak “arrazionalak” izango direla pentsatu behar dugu.

Hortaz, esan bezala, gizakion beharrak gero eta gehiago badira, eta kopuru aldetik mugagabeak, gizabanako bakoitzak hierarkia baten arabera antolatu beharko ditu bere beharrak, beharron garrantzi edo premiaren arabera, aurrena zein aseko dituen aukeratzeko (hots, erabakitzeak), eta geroagorako, hau da, premiazkoenak zaizkion beharrak guztiz ase ditueneko edo, gutxienez, behar-beharrezkoak izateari uzteko adina ase ditueneko, zein utziko dituen erabakitzeak.

Adibidez, diru aldetik estu samar dabilen pertsona batek loteriako sari bat irabaziz gero, erabaki lezake iritsia dela bere aspaldiko “ametsak” betetzeko garaia: etxea erostea, etxean konponketak edo hobekuntzak egitea, herrialde exotikoetan barrena bidaiatxo bat egitea eta abar.

Baina, egia esan, dirua ondasun urria da ase nahiko genituzkeen behar ugarien aldean. Horregatik, gure pertsonaiak erabaki egin beharko luke, hau da, bere dirua zer helburutarako erabiliko duen erabaki beharko luke.

Diruak helburu bakar baterako balioko balu bakarrik (burtsan espekulatzeko, adibidez), ez genuke erabaki beharko dirua zertan erabili. Baina erabaki edo aukeratu beharra dago, ordea, dirua (eta gauza bera gertatzen da gainerako ondasunekin ere) urriegia baita gure behar guztiak asetzeko; hori dela eta, hainbat aukera sortzen zaizkigu hura erabiltzeko garaian.

Bestalde, dirua zertan (xede) erabili nahi dugun ez ezik, nola (bitartekoak) erabili nahi dugun ere erabaki beharra dago. Alegia, gure adibideko pertsonaiak bidaiatxo bat egitea erabakiko balu, erabaki egin beharko luke, halaber, ea agentzia batek antolatutako bidaia batean joan nahi duen turista talde baten barruan, aldezturik jakinda zenbat gastatuko duen eta bidaia-txartelez, hotel-erreserbez eta halakoez kezkatu gabe, edo, aitzitik, nahiago duen bakarrik joan eta bera denaz arduratu. Bere kasa joatea erabakiz gero, beste erabaki hauek hartu beharko lituzke oraindik: batetik bestera hegazkinez ala itsasontziz joango den, hiri jakin batera iritsitakoan zer nolako eta zein mailatako hoteletan lo egingo duen, gidaririk gabeko alokairuko auto bat hartuko ote duen hiri horretan barrena ibiltzeko eta abar.

Ikusi dugunez, beraz, gizakiok behar ia mugagabeak baina baliabide urriak eta hainbat eratara erabil daitezkeenak ditugu eskueran, aukerak egin behar ditugu etengabe, eta, dakigunez, aukeratu behar horixe da ekonomiaren aztergaia.

Halere, gizakiok izaki arrazionalak garela eta joera hedonistak ditugula jakinik —eta, joera horiei jarraiki, ahalik eta ahalegin txikiena eginez ahalik eta poztasun handiena lortzen saiatzen garela— pentsatzekoa da ekonomiak aztergai duen aukeratu behar hori subjektu ekonomiko guztiek ahalik eta bitarteko gutxienak erabiliz ahalik eta onura handiena lortzen saiatzen diren jokamolde arrazionala dela.

Jokamolde horri *ekonomikotasun* printzipio deritzo —edo *ekonomiaren arrazionaltasuna* eta *gutxieneko bitartekoarena*— eta haxe esan nahi du: berez, subjektu ekonomikoak poztasun handiena lortzen saiatzen direla ahalik eta gastu txikiena eginda, subjektu kontsumitzaileen kasuan, eta ahalik eta irabazi handiena lortzen ahalik eta kostu txikienaren truke, subjektu ekoizleen kasuan (enpresak).

Izan ere, aurrerago ikusiko dugunez, *ekonomikotasun* printzipio horixe bera da enpresen jardueraren oinarrian dagoen printzipioa.

II. ENPRESAK ETA ENPRESABURUAK

1 ENPRESA KONTZEPTU KLASIKOA

Lehenik eta behin, enpresa bat zer den ikusten saiatuko gara, hainbat froga enpirikotan oinarrituz eta sarrera orokorrean esan dugunari jarraiki. Izan ere, gure inguruan begiratuz gero, enpresen adibide ugari aurkituko ditugu.

Adibidez, Flex koltxoi baten gainean egiten dugu lo, gehien gustatzen zaizkigun abestiak Sony musika-kate batean entzuten ditugu, unibertsitatera edo lanera Seat batean joaten gara, Anagramak argitaratutako liburuak irakurtzen ditugu, egunkaria etxe ondoko kioskoan erosten dugu, Madrilera joateko Ansa bidaiaria zerbitzuak erabiltzen ditugu eta abar.

Koltxoia, diskoak, musika-katea, autoa, liburuak, egunkariak, Madrilera joateko aukera eta abar egon baldin badaude, produktu horien atzean produktu horiek egiteko (ekoizteko) gai izan diren *enpresa* izeneko antolakunde batzuk daudelako da. Gu produktu horien kontsumitzaileak gara, haien erabileraz baliatzeko produktu horiek eskuratzen ditugunak, alegia.

Produktu horietako bakoitzak ase gabe genuen behar edo eskari bati erantzuten dio (eroso lo egitea, ondo pasatzea, gauzen berri jasotzea, kultura barneratzea, batetik bestera joatea), eta enpresek eskari hori asetzen saiatzen diren produktuak eskainiz erantzun dute.

Horrela, enpresak eskaintza osatzen du, kontsumitzaileek eskaria, eta bien arteko harremana merkatuari esker gertatzen da.

Baina koltxoia, diskoa, egunkaria, autoa eta abar ekoitzi ahal izateko, enpresa bakoitzak hainbat eratako jarduerak jorratu behar izan ditu, ekoiztiko produktu bakoitzaren ezaugarrien arabera. Adibidez, egunkaria argitaratzen duen enpresak egunkaria inprimatzeko behar diren makinak bere baitan hartzen dituzten instalazioak erabili behar izan ditu, hainbat material erosiko zuen (papera, tinta, etab.), hainbat langile kontratatuko zituen (teknikariak, kazetariak, etab.), eta haiek bulego batzuetan egingo dute lan eta abar. Eta osagai horiek guztiak egotea ahalbidetzeko, enpresak finantza-bide batzuk beharko zituen, enpresaren jabeek jarriko zituztenak beharbada, edo banketxe bati mailegu bat eskatuz eskuratuko zuena enpresak, esaterako.

Baliabide edo faktore horiek guztiak abiapuntutzat hartuta, eta egunkaria egiteko beharrezko zereginen bidez (idaztea, fotokonposizioa, argitaratzea, etab.) enpresak

bere produktua merkatuan eskaini ahal izango du, eta kontsumitzaileek produktu hori merkatuan erosi ahal izango dute. Jakina, prozesu hori guztia “norbaitek” antolatu, zuzendu eta kontrolatu beharko du (enpresaburuak), eta hark helburuak finkatu, erabakiak hartu, zereginak banatu... beharko ditu, halaber.

Dena den, egunkari-enpresa sortu bada, honegatik izango da ziurrenik: pertsona batek edo talde batek bere garaian pentsatuko zutelako ideia ona zela irabaziak eskuratzeko egunkari bat argitaratzea. Ase gabeko informazio-eskari bat bazegoela ikusiko zuten, eta antolakunde bat (enpresa bat) osatzea erabakiko zuten, eskari horri erantzuteko, eta, bide batez, onura bat lortzeko. Ase gabeko eskariaren zenbatekoari buruz aurreikuspen egokiak egin bazituzten, eta eskari horrek dituen behar edo nahiekin bat egiten duen egunkaria eskaintzeko gai badira, orduan, ondo joango da dena, eta irabaziak eskuratzeko adina egunkari salduko dituzte. Alegia, egunkariak salduz lortutako sarrerekin izandako kostuak estaltzeko gai izango dira, eta, horrez gain, irabaziak lortuko dituzte, horixe baitzen enpresa sortzean eta oraindik ere lortu nahi zutena: onura edo irabazi bat eskuratzeko.

Baina baliteke eskaerak ez izatea aurreikusitako erantzuna, edo ezustekoak sortzea (krisialdi ekonomiko bat, beste egunkari batzuk kaleratzea, etab.) eta, horren ondorioz, irabazirik eskuratu ez eta galerak sortzea.

Hortaz, enpresa bat eratzeko erabakia hartzen denean, enpresak aurreikusitako irabaziak ez sortzeaz gain, galerak ere eragin ditzakeela onartzen dugu, berez, inplizituki.

Alegia, enpresa bat sortzean arrisku bat hartzen dugu gure bizkar, enpresa-jarduera guztiek arrisku hori baitakarte berekin.

Gorago aipatu ditugun enpresen adibideak (Flex, Seat, kioskoa, Sony, Ansa, egunkari-enpresa...) oso desberdinak dira elkarren artean, eta oso produktu desberdinak merkaturatzen dituzte, baina enpresak dira guztiak ere. Hortaz, pixka bat aurrera eginez, antolakunde horiek enpresa diren aldetik dituzten ezaugarri komunak aurkitzen saiatu beharko genuke.

Oro har, enpresa guztiek helburu bera dute: ekoizpen- edo eraldatze-jardueraren bat egitea. Horrela, baliabide edo faktore batzuetatik (*inputak*) abiatuta, enpresek produktu batzuk (*outputak*) lortzen dituzte. Produktu horiek ondasunak —produktu ukigarriak— edo zerbitzuak —produktu ukiezinak— izan daitezke, eta *inputek* baino balio edo erabilera handiagoa izan behar dute (bestela, enpresek ezingo lukete bizirik iraun).

Horrela bada, enpresek baliagarritasuna (aberastasuna) sortzen duten ekoizpen-jarduerak egiten dituzte, *outputen* baliagarritasuna *inputena* baino handiagoa den aldetik.

Baliagarritasunaren gehikuntza hori hainbat eratara agertzen zaigu. Adibidez:

- *Inputen* ezaugarri fisiko edo kimikoak eraldatuz (ekoizpen-jarduera: koltxoiaren, autoaren, liburuaren edo egunkariaren kasua).

Kontuan izan behar dugu faktoreak (*inputak*) produktu (*output*) bihurtzeak ez duela esan nahi faktore horien berezko ezaugarriak ezinbestean eraldatzen direnik (adibidez, liburu eta egunkarietako paperak paper izaten jarraitzen du; inprimatua, baina papera).

- Ondasunak leku jakin batzuetan eskuragarri jarritz (garraio-jarduera: Ansa enpresaren kasuan, pertsonen garraioaren bidez, edo industriako gainerako produktuen kasuan, ekoizpenean erabilitako *inputen* kanpozein barne-garraioaren bidez).

Garraio-jarduerak areagotu egiten duten *inputen* baliagarritasuna, eta, horregatik, ekoizpen-jarduerak dira horiek ere.

- Ondasunak une jakin batzuetan eskuragarri jarritz (biltegiaritze-jarduera: kioskoaren kasua).

Berez, ondasunek gizabanako jakin batentzat baliagarritasuna badute, ez da izango soilik haren beharrak asetzeko gai direlako, baizik eta behar hori sortzen den unean bertan daudelako erabilgarri. Adibidez, mahaiak sobera bagenitu eta beste mahairen bat eskainiko baligute, mahai horrek ez luke guretzat baliagarritasunik izango. Hortaz, ondasun bera erabilgarria izan daiteke gizabanako batentzat behar duenean eskaintzen bazaio, baina alferrikakoa izango zaio haren beharrik ez duenean eskaintzen baldin bazaio. Horregatik, ondasun jakin batzuk behar ditugun unean bertan eskaintzeko gordetzen dituen biltegi-arduradun edo merkataria areagotu egiten du ondasun horien baliagarritasuna, eta ekoizpen-jarduera bat egiten du, hortaz.

Laburbilduz, beraz, ikusi dugu gure beharrak asetzeko gai diren baliabide gehien-gehienek (ondasunak) kopuru mugatu samarra dutela, eta molde eta leku desegokietan daudenez, beharrezkoa dela gizakien jardun eta ahalegina, naturatik behar ditugun materialak lortzeko, eta material horiek behar bezala eraldatu ondoren leku eta une egokienean eskuragarri jartzeko. Horrexegatik jotzen dira ekoizpen-jarduera, erauzte- eta eraldatze-jardueraz gain, garraio- eta merkataritza-jarduerak ere.

Ekoizpen-alderdi horixe da antolakuntza bat enpresa jotzeko bete beharreko lehen ezaugarria. Baina, horrez gain, enpresek beste bi bereizgarri dituzte, gorago azaletik aipatu ditugunak:

- Zuzendaritza bateratua izatea: hau da, prozesu guztia antolatu eta zuzentzen duen pertsona bat edo talde bat egotea.
- Azken helburu bat izatea: enpresaosatzen duten kide guztiek (edo gehienek, behintzat) helburu hori izan behar dute. Helburu hori enpresak diharduen

sistema ekonomiko eta sozialaren araberakoa izango da (sistema kapitalistan, ahalik eta onura handiena ateratzea izan da, eta da, helburu nagusia).

2 ENPRESEN EKONOMIKOTASUN PRINTZIBIOA

Orain arte esandako guztian, ekoizpen-prozesuarekin lotutako gaiak aipatu ditugu soilik. Alegia, modu guztiz objektiboan azaldu daitezkeen gertakariez hitz egin dugu. Arotz batek egindako mahai batez, meatze batetik ateratako mineral batez nahiz Urtezahar egunean saldutako mahatsez ari garenean, jarduera jakin batzuez ari gara modu objektiboan, jarduera horien inguruko iritzi edo uste objektiboek jarduera horiei buruz diogunaren gainean inolako eraginik ez dutela.

Hortaz, berdin zaigu ekoizpen-prozesuaren oinarrian datzan eraldaketak baldintza higieniko edo moralak betetzen ote dituen jakitea. Tabakoa erretzea edo alkohola edatea kaltegarriak direla pentsa dezakegu, baina, halere, zigarroak edo ginebra egitea ekoizpen-prozesuak direla esaten jarraituko dugu (alderdi moralak ez du, berez, produktu edo prozesu baten alderdi teknikoa baldintzatzen).

Era berean, orain arte ez dugu ezer esan ekoizpen-prozesutik sortutako produktuari eman beharreko balioari buruz, eta hori bada garrantzitsua guretzat. Hortaz, produktu jakin batek bere balio guztia galduko balu ere (lehia egiten dion beste produktu berri bat merkaturatu delako edo beste edozein gorabeherarengatik), produktu hura lortzeko prozesua ekoizpen-prozesu bat izan zela esaten jarraituko dugu, kontzeptuaren zentzu teknikoari dagokionez.

Dena den, ekoizpen-prozesuaren nozio soilik teknikoa ez zaigu aski enpresa (ekoizpen-unitatea) jakintzagai ekonomikoaren barruan aztertu nahi badugu.

Ekoizpen-prozesuak ekonomikoak diren ala ez erabaki ahal izateko, faktoreak batzuk besteekin alderatu behar dira, batetik, eta amaierako produktuekin, bestetik, eta hori ezinezkoa izaten da aldeaz aurretik alderatu nahi ditugun magnitudeen balorazio ekonomikoa finkatzen ez badugu.

Esate baterako, nekazari batek garia ala patatak ereingo dituen erabaki beharko balu, pentsatzekoa da batek eta bestek utziko luketen uztaren balioa labore bakoitzari dagokion *inputarekin* (haziak, ongarria, ureztapena, egunsariak, etab.) alderatu beharko lukeela, merkatuko prezioak oinarritzat hartuta, eta, ondoren, ekoizpen “ekonomikoena” aukeratuko lukeela, jakinik, “hitzaren zentzu ekonomikoan, ekoizpenaren helburua izandako gastuak baino prezio handiagoa eskuratzen duen produktu bat sortzea dela”.

Alderaketa hori egitea, ezinbestekoa ez ezik, funtsezkoa zaigu nekazaria modu ekonomikoan edo antiekonomikoan ari ote den ikusteko.

Ekonomikotasun printzipioa, beraz, oinarri-oinarritzakoa da enpresen jarduera arrazionala edo irrazionala ote den jakiteko.

3 EKOIZPEN-FAKTOREAK

1. atalean esan dugunez, zenbait faktore eraldatzen ditugunean, haien baliagarritasuna areagotzeko, ekoizpen-jarduera bat egiten ari gara.

Eraldatutako faktore horiek (*inputak*) azken ordena batera murriztu daitezke, irudimenaren laguntzaz eta Menger-en sailkapenari jarraiki. Azken ordena hori *naturako egoera* deritzona da. Hau da, egurrezko mahai bat, lehenago, taula bat, enbor bat eta zuhaitz bat izan zen. Jaten dugun ogia, lehenago, irina, galburua, hazia eta abar izan zen.

Hortaz, ondasun jakin bat azken hartzaileari iristen zaionean, hau da, behar bat asetzeko berehala erabiliko duen harengana iristen denean, eraldaketa- edo ekoizpen-prozesu ugariz osatutako kate bat osatu du aurretik, eta, kate horretan, prozesu batzuen *outputak* beste batzuen *inputak* dira. Horregatik, eraldatutako ondasunei *lehengai*, *produktu erdi-landu* eta horrelako izenak ematen zaizkie, kasuaren arabera, baina, azken batean, naturak eskainitako produktuak izaten dira beti, ondoren hainbat eraldaketa jasan dituztenak.

Urte askoan zehar, ekonomialariek *natura faktorea* izena eman diete faktore horiei, uste zutelako ekoizpen-prozesuaren bidez eraldatutako ondasunak, aurretik jasandako eraldaketa-maila edozein zela ere, naturak ematen zizkiola gizakiari.

Horrela bada, ekoizpen-prozesua hauxe da: naturaren eraldaketa, lanaren bidez. Eraldaketa horretan, gizakiek ondasun instrumentalak (hau da, tresnak eta makinak) erabiltzen dituzte, beren lana eraginkorrago eta erosoago egiteko. Ondasun horiei *kapital* izena (ekoizteko balio duten ondasun ekoitziak) ematen zaie, halaber.

Hortaz, ekoizpen-jarduera hauxe da, azken batean: “lana” erabiltzea “natura” eraldatzeko, “kapitalaz” baliatuta. Bestela esanda, ekoizpen-jarduerarik egoteko, beharrezkoa da natura, kapitala eta lana uztartzea.

Horregatik, edozein ekoizpen-prozesutan eragina duten faktore guztiak hiru kategoria horietako batean sar zitezkeela uste zuten ekonomialariek, harik eta Alfred Marshall-ek egite-lanaren eta zuzentze-lanaren arteko bereizketa kontzeptuala egin zuen arte.

Ordutik aurrera, ekoizpen-faktoreen sailkapenari laugarren faktore bat gehitu zitzaion: zuzentze-lanari dagokion faktorea. Faktore horri izen asko eman izan zaizkio, hala nola *antolakuntza*, *zuzendaritza* eta *enpresa*.

Faktore hori enpresaburuarengan gorpuztu ohi da gehienetan. Gero eta garrantzi handiagoa hartu du, gainera, eta, gaur egun, autore askok uste dute horixe dela faktore garrantzitsuena. Erich Gutenberg-ek, adibidez, dio natura, kapitala eta lana “oinarrizko faktoreak” direla, eta zuzendaritza, berriz, “faktore

erabakitzailea”, faktore horrek erabakitzen baitu oinarrizko faktoreak ekoizpen-prozesuan nola elkartu edo konbinatu.

Ulertzekoa da, beraz, edozein ekoizpen-prozesuren eraginkortasuna edo emaitzak ez egotea prozesuan eragina duten faktoreen kalitatearen mende bakarrik, baizik eta faktore horiek konbinatzeko eta koordinatzeko moduaren mende ere bai, hau da, faktore horiek antolatzeke moduaren mende. Eta koordinazio eta antolakuntza hori berez sortzen ez denez, horregatik da hain garrantzitsua antolakuntza faktorea. Horrexegatik esaten zuen Andrew Carnegie enpresaburu ezagunak honako hau AEBko industriari buruz: “Ken iezazkiguzue gure fabrika guztiak, gure merkataritza, gure garraiobide guztiak, gure dirua, baina utz iezadazue gure antolakuntza eta, lau urteren buruan, dena berreraikiko dut”.

4 EKOIZPEN-UNITATEAK

Ekoizpen-prozesuak *enpresa* izenez ezagutzen ditugun erakundeen baitan gertatzen dira. Eta, halere, paradoxikoa dirudien arren, ez dago definizio zientifiko bateraturik edo gogobetezkerik *enpresa* kontzeptuari buruz. Ustez denok ezagutzen dugun esanahiarekin erabili ohi dugu terminoa, eta esanahi hori aski zaigu eguneroko elkarrizketetarako, baina ikertzaileek ez dute definizio bateratu ukaezinik aurkitu oraindik.

Ez gara gu izango egoera hori konpontzen saiatuko garenak, ezta gutxiago ere, are gutxiago lerrootan. Baina enpresari buruzko kontzeptu zientifiko bat ematen saiatu gintezke, hori ezinbestekoa baitzaigu enpresaren ezagupenean aurrera egiteko.

Horretarako, jakin beharreko lehen gauza hauxe dugu: enpresak gizarteak egindako lanaren banaketaren ondorioz sortuak dira. Baieztapen hori hobeto ulertzeko, enpresaren bilakaera historikoa aztertuko dugu, azkar batean.

Gizateriaren lehen garaietan, familia zen gizartea antolatzeke modu sinpleena eta jatorrizkoa. Eta familiaren baitan sortu ziren, hain zuzen ere, lan-banaketaren molde oinarritzkoenak.

Hasiera batean, banaketa hori sexuaren arabera egiten zen: emakumeak seme-alabak zaindu eta hazteaz arduratzen ziren, funtsean, eta gizonezkoak, berriz, ehizaz, defentsaz eta abarrez.

Gizarte-komunitateko kideen kopurua ugaritu ahala, ordea, lanaren banaketa xeheagoa egiten hasi ziren, eta gizabanakoak espezializatuz joan ziren. Hala, familiaren mugak handitu eta klanak, tribuak eta abar sortzearekin batera, zereginak sexu bereko kideen artean banatzen hasi ziren.

Horrela, adinaren, indarraren, gaitasunen, esperientziaren eta beste ezaugarri batzuen arabera, batzuek gerran eta ehizan jarduten zuten, beste batzuek armak

egiten zituzten, beste batzuek zeramika lantzen zuten, beste batzuk apaizak edo aztiak ziren. Denboraren buruan, hasierako espezializazio hark mendeetan zehar ezagutu ditugun hainbat eta hainbat lanbide edo ogibide utzi zituen: militarra, zapataria, botikaria eta abar.

Gaur egun, ordea, herrialde garatueta behintzat, erabiltzen ditugun zapata gehienak ez dira “zapatari batek eginak”. Normalean, “enpresa batek fabrikatuak” izaten dira, eta gauza bera esan dezakegu gure sendagaiei buruz; kantitate handietan ekoizten dituzte sendagai-fabrikek, eta ez botikariek, garai batean bezala. Gure jantziak ere fabriketan eginak izaten dira, ez neurrira eginak.

Hortaz, gero eta gutxiago dira artisau-ogibideren batean dihardutenak, eta enpresak espezializatu dira ondasun edo zerbitzu zehatzak ekoizten. Horrela bada, artisauek (ekoizpen-unitateak diren aldetik) mende luzeetan zehar egindako zeregin ekonomikoa “enpresek” betetzen dute gaur egun.

Halere, dakigunez, ekoizpen guztiek bi alderdi dituzte: teknikoa eta ekonomikoa. Horren ondorioz, ekoizpen-prozesua osatzeko beharrezkoa da baliabide batzuk (kapitala, materialak eta giza baliabideak) edukitzea eta baliabide horiek ondo koordinatzea, hau da, modu jakin batera antolatu behar dira baliabide horiek, erabiltako teknologiaren arabera. Ekoizpen-jarduera jakin batera bideratutako baliabide multzo koordinatu horri *ustiategia* esaten zaio.

Dena den, azpimarratzekoa da autore guztiak ez datozela bat kontzeptu horren inguruan. Batzuen iritziz, “unitate tekniko” konplexu bat da ustiategia, eta ekoizpen-ekipoarekin parekatzen dute. Beste batzuentzat, “unitate sozial” bat da, ustiategia jarduera jakin batean diharduten giza baliabideen multzoa dela ulertzen baitute, beharrezko baliabide instrumentalak erabiltzen dituenak, noski. Beste egile batzuen iritziz, berriz, “antolakuntza-unitate” bat osatzea da kontzeptu horren bereizgarri nagusia. Beste egile batzuen iritziz, berriz, “unitate ekonomiko” bat edo ekonomikoki antolatuta dagoen gizarteko oinarritzko zelula da ustiategia.

Guk *ustiategi* terminoa darabilgunean, esanahi zabalen eta oro-hartzaileena ematen saiatuko gara, hau da, leku geografiko jakin batean, zuzendaritza bakar baten pean, ondasun bat edo gehiago ekoiztera edo zerbitzu bat edo gehiago eskaintzera bideratutako baliabide material (kapitala) eta giza baliabideen (lana) multzo antolatua hartuko dugu ustiategitzat.

Enpresa kontzeptuak, bestalde, are ñabardura gehiago ditu, eta zailagoa da definitzeko *ustiategi* kontzeptua baino. Halere, enpresaren definizio hau emango dugu oraingoz (aurrerago zehatzago azalduko dugu): pertsona natural edo juridiko bat, bere kasa jardunez, ondasun bat edo gehiago ekoizti edo zerbitzu bat edo gehiago eskaintzen dituenak, ustiategi bat edo gehiago erabiliz horretarako.

Jabe izan ala maizter, ustiategiak ekoizpen-jarduera baterako erabiltzen dituenak da enpresa, azken batean.

5 ENPRESA KONTZEPTUA GAUR EGUN

Esan dugunez, autore guztiak ez datoz bat enpresaren definizioaren inguruan eta, horregatik, eman izan diren definizio ugarietako batzuk ekarriko ditugu hona, adibide moduan. Definizio sorta horrekin ikusiko dugu hain eduki zabaleko kontzeptu batean zenbat ñabardura eta ikuspegi biltzen diren, batetik, eta, bide batez, kontzeptua hobeto ulertzen saiatuko gara, bestetik.

Penrose-ren arabera, “ekoizpen-antolaketaren oinarritzko unitatea” da enpresa. Definizio horrek ustategien alderdi teknikoei ematen die garrantzi handiena, beraz.

Fernández Pirla-k, berriz, alderdi ekonomikoa azpimarratu zuen, eta esan zuen enpresa “ekoizpen-unitate ekonomiko” bat zela. Bouquerel-en definizioan enpresak gizartean duen betekizunari ematen zaio garrantzia, enpresa “ekoizpen- eta banaketa-ekonomiaren funtsezko zelula” dela esaten baitu.

Nolanahi ere, ekoizpena ustategietan gertatzen da fisikoki, eta, han, ekoizpeneko hainbat faktore uztartzen dira: lehengaiak edo gai erdi-landuak, makinak eta ekipoak, eskulana, energia eta abar. Faktore horiek eskuratzeko eta erabilgarri izateak koste bat dakar berekin, hau da, ordain bat eskatzen du horrek dirutan. Hori dela eta, zenbait autoreren arabera, ustategiko jarduera *ekonomikotasun* printzipioari jarraiki finantzatzen duen pertsona natural edo juridikoa da enpresa, hau da, ustategiak jardunean eta bizirik irauteko beharrezkoa den dirua biltzen duen hura (puska bat berak jartzen du, eta beste puska bat besteengandik jasotzen du) eta, aldi berean, ustategiko jardueretatik sortutako ondorio juridiko-ekonomikoak bere gain hartzen dituen.

Campion-ek, adibidez, honela definitzen du enpresa: “finantza aldetik burujabe izanik, merkatura bideratzeko hainbat ondasun edo zerbitzu ekoitzi nahi dituen organismoa”.

Guk, berriz, nahiago dugu definizio zabalagoa eman, eta hauxe esango dugu enpresari buruz: “nortasun juridikoa duen antolakunde bat da, ekoizteko beharrezko baliabideak izanik, trukera bideratutako ondasun edo zerbitzuak lortzeko lan egiten duena, *ekonomikotasun* printzipioa betetzen saiatuz”.

Definizio horretatik, ezaugarri hauek azpimarratu ditzakegu:

1. Antolakunde bat da enpresa, hau da, helburu baten arabera koordinatutako baliabide multzo bat. Baliabide horiekin, antzeko beste edozein unitetatik garbi bereizten den unitate bat osatzen du.
2. Antolakunde horren helburua trukera bideratutako ondasun edo zerbitzuak lortzea da. Hortaz, ez da bere beharrak asetzeraz mugatzen den subjektu ekonomikoa. Robinson Crusoe-k ere ekonomikoki jokatzeko zuen, baina ez gizarte baten baitan. Enpresak, aldiz, gizarte baten baitan egindako lanaren banaketaren ondorioz sortuak dira; horregatik, haien

produktuak enpresatik kanpoko pertsonen beharrak asetzero bideratuta daude, eta pertsona horiek dagozkien merkatuetako mekanismoen bidez eskuratuko dituzte produktu horiek.

3. *Ekonomikotasun* printzipioa betetzen saiatzen da. Hau da, pentsatzekoa da arrazionalki zuzenduta dagoela, eta, hortaz, saiatuko dela gizarteak (merkatuak) bere produktuari (*outputari*) balio handiagoa eman diezaion hura lortzeko erabilitako edo kontsumitutako faktoreei (*inputak*) ematen diena baino.
4. Nortasun juridikoa duen antolakunde bat da, azkenik. Enpresak eta ustiategi arruntak bereizten dituen ezaugarria da enpresak antolakuntzan, kontularitzan, finantzetan eta juridikoki duen autonomia. Baina autonomia juridikoa izateak behartu egiten du enpresa eskubideak eta betebeharrak bere gain hartzeko gai den subjektu gisa dagokion nortasuna onartzera. Gainera, nortasun juridiko horren mende daude enpresaren autonomia eta burujabetza gainerako alorretan. Halako autonomiarik ez duen beste edozein antolakunde beste antolakunde zabalago baten baitako zerbitzu edo atal bat besterik ez litzateke izango, asko jota.

6 ARIKETAK

- 6.1. Bilatu itzazu hitz hauek hiztegian: *enpresa*, *negozioa* eta *industria*. Azaldu ezazu hizkera arruntean nola erabiltzen diren, eta zein diren hitzon arteko loturak eta aldeak.
- 6.2. Ekoizpen-prozesuaren nozio soilik teknikoa motz gelditzen da enpresaren ikuspegitik. Zergatik? Eman ezazu adibideren bat.
- 6.3. Zergatik ez da katedralik eraikitzen gaur egun?
- 6.4. Zein dira, zure ustez, enpresen oinarritzko ezaugarriak? Zein da ezaugarri horien arteko garrantzitsuena, eta zergatik?
- 6.5. Enpresari buruzko gaur egungo bibliografian, Sistemen Teoriaren ikuspegia askotan aipatzen da enpresak aztertzen direnean. Zertan datza ikuspegi hori?

ENPRESEN FORMA JURIDIKOA

1 FORMA JURIDIKO BATEN BEHARRA

Dakigunez, enpresak sustatzaile batek edo sustatzaile talde batek hala nahi dutelako sortuak dira. Une jakin batean, merkatuan ase gabeko behar bat dagoela konturatzen da norbait, eta, irabazi jakin baten truke, behar hori ase lezakeen produktua edo zerbitzua eskaintzeko aukera aztertzen du. Era guztietako gorabeherak eta aukerak (oraingoak zein gerokoak) ondo baloratu ondoren, sustatzaile horrek edo sustatzaile talde horrek enpresa bat eratzea erabakiko du.

Halako erabakirik hartu aurretik, hainbat azterketa egiten dira oraintxe aipatu ditugun gorabehera eta aukerak ondo baloratzeko: merkatu-azterketak, sortu nahi den enpresaren neurrien edo hedaduraren azterketa, enpresarentzako kokapen egokiena, beharrezko ekoizpen-faktoreak eskuratzeko aukerak, finantzazio-beharrak, betekizun teknikoak, legezko baldintzak eta abar. Kasu askotan, azterketa horiek enpresa eratu ondoren egiten dira, eta, kasuan kasuko gorabeheren arabera, hurrenkera bat ala beste izaten du.

Bestalde, esan dugunez, ustategietan egiten den ekoizpen-jarduera finantzatzen duen pertsona natural edo juridikoa izaten da enpresa. Halere, zuzenbide positiboak hainbat forma juridiko hartzeko aukera ematen die enpresei, eta, hortaz, enpresaren sustatzaileek enpresa horri zein forma juridiko emango dioten erabaki beharko dute enpresa juridikoki eratu aurretik.

Atal honetan, enpresa batek har ditzakeen forma juridikoak aztertuko ditugu, labur-labur, baina garbi utziz gure asmoa ez dela azterketa juridiko konparatiborik egitea (batetik, ez dugulako horretarako prestakuntza egokirik, eta, bestetik, ez delako hau horretarako leku egokia), forma juridiko bakoitzak enpresa-jarduerei ezartzen dizkion baldintza edo betekizun nagusiak azaltzea, baizik.

Enpresen existentziaren eta jardunaren oinarrian, besteak beste, arrazoi ekonomikoak daudela jakinik, forma juridiko bat edo beste hartzeak enpresarentzat maila ekonomikoan izan ditzakeen ondorioak aztertu beharko dira, azaletik bada ere.

2 FORMA JURIDIKO ARRUNTENAK

Hauek dira forma juridiko arruntenak:

- Banakako enpresak
- Merkataritza-sozietateak (klasikoak)
- Merkataritza-sozietate bereziak (ez-klasikoak)

Merkataritza-sozietate klasikoaren artean lau mota bereizten dira, sozietateko bazkideen eta egindako ekarpenaren zenbatekoaren arabera:

- Sozietate erregular kolektiboak
- Sozietate komanditarioak
- Sozietate anonimoak
- Erantzukizun mugatuko sozietateak

Azkenik, merkataritza-sozietate berezien artean (ez-klasikoak) bi sozietate mota bereizten dira:

- Kooperatibak
- Lan-sozietate anonimoak

Horrenbestez, sozietate horiek aztertuko ditugu hemen. Taula batean bildu ditugu:

Sozietate industrialak	Banakako enpresak
Merkataritza-sozietateak (klasikoak) - Zein dira bazkideak? - Zenbateko ekarpena egiten dute?	Sozietate erregular kolektiboak Sozietate komanditarioak Sozietate anonimoak Erantzukizun zibileko sozietateak
Merkataritza-sozietate bereziak (ez-klasikoak)	Kooperatiba-sozietateak Lan-sozietate anonimoak

Aukeratutako sozietate mota horiek azalduko ditugu jarraian, labur-labur bada ere.

3 BANAKAKO ENPRESAK

Espainiako zuzenbide positiboak ez du enpresari buruzko definizio zehatzik ematen, baina bai, zeharka, enpresaburuei buruzkoa.

Zehatzago esanda, Merkataritza Kodearen 1. artikuluan “merkatariak” definitzen dira, eta banakako pertsonak zein pertsona juridikoak (edo *merkataritza*- zein *industria-konpainiak*, Kodean erabilitako hitzetan) hartzen dira halakotzat.

Dena den, *merkatar*i eta *enpresaburu* hitzak ez dira gaur egungo doktrinan bakarrik nahasten; Merkataritza Kodean bertan ere, 1973ko uztailaren 21eko Legeak 16. eta 17. artikuluei emandako idazkera berrian, ez dira bereizten *enpresaburu* eta *merkatar*i hitzak, eta sinonimotzat jotzen dira. Bestalde, jurisprudentzian gero eta gehiago ikusten dugu *merkatar*i hitza banakako enpresa adierazteko, eta bi hitzak parekotzat jotzen dira etengabe.

Italiako *Codice Civile*-k (1942) ere enpresa-jardueraren subjektuan oinarritu zuen 2.082. artikuluan enpresaz ematen duen definizioan, baina Espainiako Kodeak baino zehatzagoa izan zen, gure ustez, enpresaburuak aipatu zituelako, eta ez merkataria. Gainera, haien definizio kontzeptuala eman zuen, eta ez tautologikoa, Espainiako testuak ez bezala, azken horrek merkataria merkataritzan diharduena dela baitio. Italiako Kodeko artikulua, aldiz, hau dio: “Enpresaburua da ondasun edo zerbitzuak ekoitzi eta trukatzeko antolatutako jarduera ekonomiko bat egitea ogibidetzat duena”.

Horrenbestez, enpresaburua pertsona fisiko bat edo sozietate bat (pertsona juridiko bat) izan daiteke. Halere, banakako enpresaburuaren kasuan ere, Italiako legelarien arabera behintzat, hauek dira haien ezaugarri garrantzitsuenak: jarduera ekonomiko bat egitea, jarduera hori modu antolatuan egitea eta jarduera horren helburua ondasunak eta zerbitzuak ekoitzi eta trukatzea izatea.

Ezaugarri horiek dira, hain zuzen ere, legezko gaitasunarekin edo nortasun juridikoarekin batera, aurreko ikasgaiko 5. puntuan enpresaren bereizgarri nagusitzat jo ditugunak. Hortaz, ikusten dugu legelariak errazago ematen dutela enpresaburuaren definizioa enpresarena baino (hemen harira ez datozen arrazoiengatik), eta ekonomialarior, zailtasunak zailtasun, errazago zaigula enpresa zer den definitzen saiatzea, enpresaburuaren gogobeteko definiziorik ematea baino, aurrerago ikusiko dugunez.

Nolanahi ere, eta hemen hizpide dugun gaian, forma juridikoei dagokienez, zuzenbide positiboak enpresaburuei buruz dioena banakako enpresaren definitzotzat har dezakegu guk.

Ondorioz, banakako formaz ari garenean, nahastu eta parekatu egiten dira enpresa eta enpresaburua.

Enpresa mota horretan (huraxe sortu zen lehena historian), pertsona bakar batek jartzen eta lortzen ditu enpresa sortzeko eta abian jartzeko beharrezko finantza-baliabideak (kredituen bidez), bera da kapital teknikoaren (eraikinak, makinak, etab.) jabe bakarra eta bere gain hartzen ditu enpresa-jarduera garatzeak berekin dakartzan arrisku guztiak, bere ondasun guztiekin (mugarik gabe, beraz) erantzunez enpresaren jardunaren ondorioz hartutako konpromiso guztiei.

Horren trukean, bere enpresa edo enpresak askatasun osoz zuzentzen ditu, egokien iruditzen zaizkion erabakiak hartuz, eta legeak eta zuzenbideko gainerako arauak izanik bere nahiak mugatzen dituzten bakarrak.

4 MERKATARITZA-SOZIETATE KLASIKOAK

Dena den, beti ez da posible izaten enpresa jakin batzuk sortzeko eta abian jartzeko behar diren finantza-baliabide guztiak pertsona bakar batek jartzea edo lortzea, zenbait enpresak, beren ezaugarriak direla eta (beren jardunaren ezaugarri teknologiko bereziak, diharduten merkatuaren hedadura, etab.), gainditu egiten dutelako pertsona bakar batek bere ondasunekin finantzatu dezakeen zenbatekoa.

Bestalde, oraintxe aipatu dugun egoera gertatu gabe ere, askotan (enpresaburuen nortasunaren eta izaeraren arabera, gehienbat), banakako enpresaburuek beren gain hartutako legezko erantzukizuna arriskutsuegia izan daiteke (jarduera ekonomikoko zenbait sektoretan bereziki), eta, beraz, halakoetan komenigarria izaten da erantzukizun hori beste batzuekin banatzea.

Bi arrazoi horiengatik, beraz (nahiz eta ikuspegi ekonomikotik lehenbizikoa garrantzitsuagoa izan), antzina-antzinatik beharrezkoa izan da, banakako enpresak egoteaz gain, bi pertsona edo gehiago elkartzeko, enpresa jakin batzuen jarduna ahalbidetzeko. Merkataritza-sozietate klasikoak sortu ziren horrela.

Merkataritza-sozietate klasikoak hainbat irizpideren arabera sailka daitezke, eta, irizpide horien artean, bazkideak elkartzeko irizpidea hartuko dugu guk orain. Irizpide horri jarraiki, sozietate batzuetan bazkide izateari ematen zaio lehentasuna, eta beste batzuetan, berriz, bazkide bakoitzak egindako ekarpenari.

Lehen multzoan sozietate erregular kolektiboak eta sozietate komanditarioak ditugu, eta sozietate pertsonalisten multzoa osatzen dute biek ere. Bigarren multzoan sozietate anonimoak eta erantzukizun mugatuko sozietateak ditugu, sozietate kapitalistak, alegia. *Pertsonen sozietate* eta *kapitalen sozietate* izenez ere ezagutzen dira, hurrenez hurren.

Nolanahi ere, merkataritza-sozietate bat legez eratzeko, kontratu bat behar da (aukeratutako sozietate motari dagozkion eskubide eta betebeharrak bazkideen

artean banatzera behartzen duena), batetik, eta bi baldintza formal hauek bete behar dira, bestetik:

1. Sozietatearen kontratua eskritura publiko baten bidez dokumentatua egotea, hau da, notario aurrean aurkeztua.
2. Eskritura publiko hori Merkataritza Erregistroan inskribatua egotea.

Bi betekizun horietakoren bat betetzen ez bada, bazkideek sortutako elkarteak ez du nortasun juridikorik izango, eta irregularizat hartuko da. Hortaz, sozietatea kudeatzen duten bazkideek pertsonalki eta solidarioki erantzun beharko dute sozietatearen izena kontratatzen duten pertsonen aurrean.

4.1 Sozietate erregular kolektiboa

Espainiako Merkataritza Kodeko 122. atalak —merkataritza-sozietateei buruzkoa— honela definitzen ditu sozietate erregular kolektiboak: “Bazkide guztiek, taldearen izenean eta sozietate-izen batekin, eskubide eta betebeharrak berberak betetzeko konpromisoa hartzen dute, haiek erabakitako proportzioan.”

Gerta liteke bazkide batek ez jartzea dirurik (finantza-kapitalik) sozietatean, bere zerbitzuak edo esperientzia pertsonalak, ideiak eta abar baizik. Kasu horretan, *bazkide industrial*a izena jasoko luke bazkide horrek, gainerako bazkideei dagokien *bazkide kapitalista* izena beharrean.

Bazkide industrialen bat duten sozietate kolektiboek *sozietate irregular kolektibo* izena ematen zaie, baina izaera irregular horrek ez du zerikusirik nortasun juridikoa lortzeko beharrezko baldintza formalak (eskritura publikoa eta Merkataritza Erregistroan inskribatua egotea) ez betetzeagatik juridikoki irregularizat hartzen diren sozietateekin.

Bazkide industrialek gainerako bazkide kapitalistek ez bezalako “maila” juridikoa izan dezakete (sozietatearekin duten harremanean).

Era horretako sozietateen ezaugarri nagusiak aipatuko ditugu orain:

Barne-mailan, bazkide guztiek eskubide berberak dituzte, eta, hortaz, denek parte har dezakete enpresa kudeatzeko lanetan. Hala ere, erabaki liteke enpresaren barne-zuzendaritza zein kanpo-ordezkaritza —sozietatearen izenaren erabilera— bazkide bakar baten edo bakar batzuen esku uztea.

Edonola ere, sozietateari dagozkion gaien inguruko erabakiak aho batez hartu behar dira bazkide administratzaile guztien artean (eta haietako edozeinek betoa jarri dezake gainerakoek hartutako erabakiak oztopatzeko). Zuzendaritza-lanetan ez diharduten bazkideek ezingo dituzte zuzendaritzako kide diren bazkideen gestioak oztopatu, gestio horien aurka egin edo gestio horien ondorioak eragotzi.

Kanpo-mailan, sozietateak izendapen bat edo “sozietatearen izen” bat behar du bere lana egiteko. Izendapen hori bazkide guztien, bakar baten zein gutxi batzuen izen-abizenekin osa daiteke. Azken bi kasuetan, *y compañía* (edo *y cía.* laburdura) gehitzen zaie izenei.

Sozietatearen izenean kontratatzen duena bazkide bakar bat edo gutxi batzuk bakarrik izan arren, kontratuetatik sortutako erantzukizunak bazkide guzti-guztietan izango du eragina, pertsonalki (haien ondare pribatuarekin erantzun beharko dute), mugarik gabe eta solidarioki.

Aurreko ezaugarriez gain, beste hauek ditugu:

- a) Bazkide-izaera aldatzeko, beharrezkoa da gainerako bazkideen idatzizko baimena.
- b) Sozietatea desegiteko arriskua egon daiteke kasu hauetan: bazkideren bat hiltzen bada (sozietatea eratzeke eskrituran besterik esaten ez bada behintzat), bazkideren batek porrot egiten badu edo ezgaitzen badute eta edozein bazkidek eskatzen badu (sozietatearen iraupena bere garaian finkatu ez bazen).
- c) Bazkideen sozietateaz kanpoko jardueri jarritako mugak. Muga horien arabera, bazkideek ezin dute merkataritzan beren kasa jardun, sozietatearen baimenik gabe (non eta ez den sozietateak jorratzen dituenaz guztiz bestelako jarduera ekonomikoak).
- d) Eta abar.

Ulertzekoa denez, era honetako sozietateak eraginkorrak izateko, ezinbestekoa da bazkideek elkar oso ondo ezagutzea eta elkarrengan konfiantza izatea. Horregatik, bazkide kopuruak ezin du oso handia izan, nekez aurkituko baitugu bere ondare edo dirutza guztia besteren egintzei erantzuteko arriskatuko duenik, haiengan erabateko konfiantzarik ez badu.

Horrek asko mugatzen ditu sozietate erregular kolektiboek finantza-baliabide handiak biltzeko aukerak. Gainera, sozietate hauetan erabakiak hartzeko modua gehitzen badiogu aurrekoari (bazkide kudeatzaile guztien adostasuna, alegia), ikusten dugu era honetako sozietateek aukera bikainak galtzen dituztela kasu jakin batzuetan, erabaki egokiak hartzeko beharrezko bizkortasunik edo arintasunik ez dutelako, edo erabaki horiek hartu behar dituztenek arriskurik hartu nahi ez dutelako.

Beraz, sozietate erregular kolektiboen forma juridikoa familia mailako enpresetarako edo bazkideen artean harreman pertsonal estuak dauden enpresetarako izan daiteke egokia, beste bazkiderik sartzerik nahi ez badute, baina, bestela, era honetako enpresek oso aukera gutxi dute handitzeko eta hedatzeko.

Hortaz, enpresa batek finantza-baliabide handiak eskuratu behar izanez gero, bazkideei arrisku gutxiagoko baldintzak ezartzen dizkion eta sozietateari funtzionamendu arinagoa eta malguagoa ahalbidetzen dion forma juridikoa aukeratu beharko du. Baldintza horiek sozietate komanditarioek betetzen dituzte, batetik, eta sozietate anonimoek, bestetik. Azkenekoek bereziki.

4.2 Sozietate komanditarioak

Era honetako sozietateetan, bi motatako bazkideak ditugu: kolektiboak eta komanditarioak. Bigarren multzokoek sozietateak hartutako betekizunetan edo eragindako galeretan duten erantzukizuna bere garaian jarritako funtsen edo jartzeko konpromisoa hartu zuten zenbatekoaren arabera da. Bazkide kolektiboena, berriz, sozietate erregular kolektibokoei dagokien berbera.

Erantzukizunen banaketa hain desorekatu horren ondorioz, bazkide kolektiboak bakarrik arduratu daitezke enpresaren zuzendaritzaz, eta, sozietate kolektiboetan gertatzen den bezalaxe, bazkide izate hori ezin dute, nahi bezala, besteren esku utzi.

Merkataritza Kodeko 146. artikuluaaren arabera, era honetako sozietateen izena bazkide kolektibo guztien, batzuen edo bakar baten izen-abizenekin osatzen da (bazkide komanditarioen izen-abizenak kanpoan gelditzen dira). Azken bi kasuetan, *y compañía* gehitu behar da, eta *sozietate komanditaria* zehaztapena.

Sozietate hauetan gerta daiteke bazkide komanditarioek jarritako kapitala akzioetan egotea. Kasu horretan, akzioakako sozietate komanditario bat izango genuke. Sozietate horren kapitalak ezin du izan 60.101,21 euro baino txikiagoa, eta gutxienez hiru bazkide behar ditu. Horrez gainera, kapitalaren % 25ek ordainduta egon behar du sozietatea eratzeke unerako.

4.3 Sozietate anonimoak

Sozietate anonimoak gure garaiko enpresen beharrei ongien erantzuten dieten sozietateak dira, oro har, eta gaur egun zabalduen daudenak.

Historian begiratuta, sozietate horiek XVI. mendeko aurkikuntza geografiko handien eta merkantilismoko aldi ekonomikoaren garaian sortu zirela ikusten dugu. Hasiera batean, kolonizazioak eskaintzen zituen aukera ekonomikoez baliatzen ahalegindu ziren Portugal eta Espainia, eta laster batu zitzaizkien Holanda, Ingalaterra, Frantzia eta Errusia ere, *kolonizazio-konpainia* izeneko enpresen bidez. Enpresa haiek mistoak ziren hasiera batean (kapital pribatukoak, baina Estatuaren parte-hartzea zutenak), eta horregatik zituzten legeko pribilegio haiek.

Era horretako konpainien adibideen artean, “Ekialdeko Indietako Konpainia” eta “Mendebaldeko Indietako Konpainia” ditugu, biak ere holandarrak eta 1602an eta 1621ean eratuak, hurrenez hurren. Beste bat Anglo Indian Oriental konpainia izan zen, 1600ean sortua.

Baina enpresa haien eraketa mistoa alde batera utzita, sozietate anonimoen ezaugarri juridikoak oso egokiak izan ziren garai haietako itsas espedizio gorabeheratsu haiek finantzatzeko beharrezkoak ziren kapital handiak biltzeko, geroago, Industria Iraultza bultzatzeko garaian gertatu zen bezalaxe.

Hona hemen sozietate anonimoen ezaugarri garrantzitsuenak:

- a) Bazkide batek edo gehiagok osatzen dute.
- b) Gutxieneko kapitala 60.101,21 eurokoa da, eta askatasunez eskualda daitezkeen tituluetan banatuta dago.
- c) Bazkideen erantzukizuna bazkide bakoitzak jartzeko konpromisoa hartu duen kapital sozialaren zenbatekora mugatuta dago.
- d) Kapital sozial hori akziotan ordezkaturik dago. Akzio horiek izenduak izan daitezke edo eramailearentzat eta, edozein kasutan ere, eskuz alda daitezke (hau da, pertsona batek bazkide-izaera eskuratu edo gal dezake, edo kapital sozialean duen partaidetza alda dezake).
- e) Bazkide sortaileek onura batzuk gorde ditzakete berentzat, hamabost urterako gehienez ere. Onura horien titulartasuna “sortzaile-bonoen” eta “akzio pribilegiatuen” bidez adierazten da.
- f) Konpainiaren izenean, *sozietate anonimoa* hitzak edo, bestela, SA inizialak jarri behar dira, nahitaez.
- g) Bazkideek duten akzio kopuruaren arabera partaidetza dute enpresaren borondatean edo barne-agintaritzan, eta enpresa-jardueraren emaitzetan.
- h) Sozietatearen borondate hori adierazteko erabakiak kapitalaren gehiengoz hartzen dira.
- i) Sozietatea bazkideek aukeratutako administratzaileek zuzentzen dute.

Ezaugarri horiek guztiak ikusita, enpresa handientzako forma juridiko egokiena sozietate anonimoa dela esan dezakegu (oso erraz bil baititzakete kapital handiak, bazkideei arrisku handirik eragin gabe), eta azkar handitzeko itxaropen edo aukerak dituzten enpresetan ere forma hori da onena, txikiak izan arren.

4.4 Erantzukizun mugatuko sozietatea

Era honetako sozietateak arautzen dituen 1953ko uztailaren 17ko Legeko 1. artikularen arabera, “erantzukizun zibileko sozietateek kapital mugatu bat izango dute, partaidetza berdinetan zatikatua, eta partaidetza horiek pilatu egin daitezke, baina

ez zatikatu, eta ezin izango zaizkie titulu negoziagarriari gehitu edo *akzio* izenik eman. Bazkideen kopuruak ezin du 50 baino handiagoa izan, eta bazkideek ez dute pertsonalki erantzungo sozietatearen zorreetatik”.

Kapitalaren kopurua 3.005,06 eurokoa da gutxienez, eta bazkide batek edo gehiagok era dezakete.

Era honetako sozietateetan, zuzendaritza pertsona baten edo gehiagoren esku utz daiteke, bazkideak izan ala ez. Pertsona horiek sozietatea ordezkatzeko dute, eta dagozkion betekizunak betetzeko konpromisoa hartuko dute, eta sozietatearen aurrean erantzungo dute beren gestioaren ondorioengatik.

Sozietatearen izenari dagokionez, izaera objektiboa edo subjektiboa izan dezake, eta “erantzukizun mugatuko sozietatea”, *sozietate mugatua* hitzak edo *SL* siglak gehitu beharko zaizkio betiere.

Sozietate hauek sozietate anonimoen antzekoak dira zenbait alderditan (erantzukizunei, erabakiak hartzeko moduari eta kudeaketa bazkide ez diren profesionalen esku uzteko aukerari dagokienez, bereziki), baina badute alde nabarmenik ere haien aldean: partaidetzak titulu negoziagarriari gehitzeko debekua, sozietatearen kapitala mugatuta egotea eta kapital hori sozietatea eratzen denean guztiz ordainduta egon beharra, esate baterako.

Sozietate anonimoetatik gehien bereizten dituzten ezaugarriak zor zaie, hain zuzen ere, sozietate mugatuen forma juridikoa enpresa txikietara mugatuta egotea, gero eta gehiago.

5 MERKATARITZA-SOZIESTATE BEREZIAK

Ibilalditxo hau amaitzeko, bi eratako sozietate berezi edo ez-klasiko azalduko ditugu, gaur egun garrantzi handia dutelako gure herriko eta beste herri batzuetako enpresa-munduan.

Kooperatibez eta lan-sozietate anonimoek ari gara.

5.1 Kooperatiba-sozietateak

Kooperatibek aipamen berezia merezi dute, goian azaldu ditugunak ez bezalako sozietateak direlako nolabait ere; izan ere, kooperatibetako bazkideek Galbraithen “botere konpentsatzailea” deitu zuena gauzatu nahi dute sozietate horien bidez. Bestalde, kooperatibismoa nazioarteko mugimendu sendoa dugu, eta mundu osoan indarrean dauden ideia eta printzipio batzuetan ditu oinarriak.

Historialari batzuen iritziz, antzina-antzinako garaietan aurkituko ditugu kooperatiben aurrekari historikoak, Egiptoko inperio zaharrean, hain zuzen. Halere, gure

garaiko kooperatiba-sozietateak XIX. mendeko lehen erdiko Industria Iraultzaren ondoren sortuak dira, inolako zalantzarik gabe.

Owen, King, Fourier, Blanc eta beste zenbait teorialariren eragin ideologikoari jarraiki sortu ziren gure aroko kooperatiba garrantzitsuenak eta zaharrenak: Association des Menuisiers eta Association des Typographes (Paris, 1831), Association des Bijoutiers en doré (Paris, 1834), Equitable Pioneers of Rochdale (Rochdale, 1844) eta Schulze-Delitzsche izeneko kreditu-kooperatibak (Alemania, 1859).

Espainiako lehen kontsumo-kooperatiba Bartzelonan sortu zen 1840an. Mataróko La Obrera (1864) izan zen, bestalde, lehenbiziko ekoizpen-kooperatibetako bat. Kooperatiba horrek irundako gaiak eta oihalak egiten zituen.

William Kingek, Owenen ikasle izandakoak, sortu zuen lehen kontsumo-kooperatiba (*union shop*), 1828an. Dena den, munduko mugimendu kooperatibistaren abiapuntua Rochdale-ko (Manchester inguruko herrixka) 28 ehulek izandako arrakastan jarri beharra dago. Hiruna penny jarrita, goian aipatu dugun “aitzindariak” kooperatiba sortu zuten (Equitable Pioneers of Rochdale), Toad Lane izeneko kalezuloan.

Hasiera apal-apala izan zuten diru aldetik (biltegi bat besterik ezin izan zuten alokatu, eta, han, gurina, irina eta azukrea besterik ez zuten saltzen). Halere, Rochdaleko kooperatiba haren eraketak berebiziko garrantzia izango zuen historian gerora, kooperatiba haren sortzaileek finkatutako oinarriak mundu osoko kooperatiben mugimenduaren oinarritzko ideiak bihurtu baitziren.

Idea haiek bere horretan jaso ziren legeetan gehien-gehienetan. Hauek dira:

1. Bazkide izateko aukera librea eta borondatezkoa izatea.
2. Barne-kontrol demokratikoa: pertsona bat, boto bat.
3. Irabaziak bazkideen artean banatzea, bakoitzak kooperatiban egindako lanaren edo transakzioen arabera.
4. Kapitalera mugatutako interesa.
5. Neutraltasun politiko eta erlijiosoa.
6. Eskura saltzea.
7. Irakaskuntza bultzatzea.

Zazpi puntu horietan ikusten denez, demokrazia oso ezaugarri garrantzitsua da era honetako sozietateetan, nahi duen guztia izan baitaiteke bazkide, eta nahi duenean utzi diezaioke bazkide izateari (1. eta 5. puntuak). Horrekin batera, bazkide bakoitzak boto bana du, beste boto guztien pisu bera duena sozietatearen biltzarretan (2. puntuak), sozietateari egindako ekarpena edozein dela ere.

Kapital-ekarpenak interes mugatuarekin ordaintzen dira, eta interes horrek ezin du sozietatea dagoen herriko interes-tasa arrunta baino handiagoa izan. Baldintza horren bidez, hauxe azpimarratzen dute kooperatibistek: dirua dela soldatapekoa dena, eta gizakiak, aldiz, diru horren oso gaintetik daudela (4. puntua).

Irabaziak bazkideen artean banatzen dira ("kooperatiba-itzulkina"), bakoitzak sozietatean egindako jarduera ekonomikoaren arabera. Dena den, irabazien zati bat era guztietako prestakuntza-jarduerak finantzatzeko erabiltzen da, kooperatibismoaren ideiak zabaltzeko bereziki (3. eta 7. puntuak).

Kooperatibak arautzen dituzten legezko testu nagusiak aipatuko ditugu jarraian, lerrook idaztean indarrean zeudenak, behintzat: Espainiari dagokionez, 1974ko abenduaren 19ko Kooperatibei buruzko Lege Orokorra dugu (lege horren araudia ez zen 1978ko azaroaren 16ra arte argitaratu), eta autonomia-erkidegoetan, 1983ko martxoaren 9ko Legea, Katalunian, eta 1993ko ekainaren 24koa, EAEn.

Kooperatibei buruzko atal hau amaitzeko, gogoratu beharra dago sozietate horien izendapenean kooperatiba-sozietatea edo horren laburdura (*koop. elk.*) jarri beharra dagoela. Bazkideen erantzukizuna mugatua zein mugagabea izan daiteke, eta estatutuetan finkatzen da aukera hori.

5.2 Lan Sozietate Anonimoa

Azkenik, beste forma juridiko bat dugu, kooperatibak baino berriagoa eta ezohikoagoa dena, eta Espainian agertzen dena bereziki: lan-sozietate anonimoa. Halako sozietateak 60ko hamarkadan sortu ziren, CNTko anarkista talde gutxi batzuek eta ekonomialari batzuek (Velarde Fuertes eta Borrajo Dacruz irakasleak, Espainiako Lan Ministeriotik) bat eginda bultzatutako doktrina autogestionarioaren ondorioz.

Nolabaiteko ituna egin zuten denen artean. Batetik, Juan López zegoen, Errepublikako ministro izandakoa errepublikar eremuan Gerra Zibilaren garaian. Hark anarkismoaren teoriak jorratu zituen, Macario Bolado kaleko liderraren laguntzarekin. Bestetik, Borrajok finantza-babesa eman zuen Lana Babesteko Funtsetik, eta Velardek, azkenik, arrazoibide teorikoak jarri zituen. Horrela sortu ziren lan-sozietate laboralak, autogestionarioak izateko asmo garbiekin. Era horretako enpresen adibide garrantzitsuenak Valentzia, Palma de Mallorca eta Kanarietako garraio publikoen enpresak izan ziren: SALTUV, SALMA eta SALCA (Joaquín Mateo).

Hiru enpresa horien artean, SALTUV – Sociedad Anónima Laboral de Transportes Urbanos de Valencia [Valentziako Garraio Publikoko Lan Sozietate Anonimoa] izan zen eratu zen lehena, 1964an. Gaur egun udalarena da enpresa, eta, hemen, enpresa horren sorrera eta ezaugarri nagusiak aztertuko ditugu xeheago.

Valentzian hiriko garraio-zerbitzu publikoa Compañía de Tranvías y Ferrocarriles de Valencia, SA izeneko enpresa baten esku zegoen. Udalak garraio-enpresa horri emandako emakida laster agortzeaz zegoela ikusita, langile batzuk kezkatzen hasi ziren, beren zein lankideen geroko egoera profesionala zela eta, eta enpresa gisa eratzea eta zerbitzuaren emakida beraiek hartzea erabaki zuten. Ez zen erraza izan, ordea.

Ez gara xehetasunetan sartuko, baina esan beharra dago horretarako FULTUV – Fundación Laboral de Transportes Urbanos de Valencia [Valentziako Hiri Garraioen Lan Fundazioa] eratu behar izan zutela aurrena. Gizarte-sustapeneko erakundea zen fundazio hura, besteak beste, langileek akzioak eskuratzea bultzatzen zuena. Aurreko emakida zuen enpresako langileek 360.607 euroko kreditua lortu zuten Lan Ministeriotik, eta FULTUV fundazioan jarri zuten diru guztia, lan-sozietate anoni-moaren (SALTUV) kapitala eratzeke. Ordurako bazuten sozietatea sortzeko baimena, “enpresa pilotu” moduan.

Colomer-ek dioenez, “bataren eta bestearen helburuak bete ahal izateko bi pertsona juridikoen estatutuen araudiaren oinarritzat hartu zen egitura juridikoak aurrerapen politiko eta sozial handia ekarri zuen, batak bestearekin duen betekizun osagarri eta elkarrekikoa modu harmonikoa uztartzea lortu zelako, ondorengo oinarritzko printzipioei jarraiki:

1. Lan faktoreari dagozkion irabazien edo errentaren banaketa bidezkoa egitea, arau hauei jarraiki:
 - a) Irabazi desberdinak, gizakion izaera desberdinaren ondorioz. Ekoizle bakoitzak bere maila profesionalaren arabera soldata jasoko du, baina saritu egingo dira lanean errendimendu handiagoa lortzen dutenak eta norbere burua gainditzen saiatzen direnak.
 - b) Lan-faktoreak sortutako gainerako errentan partaidetza bera izango dute ekoizle guztiek, irizpide hauei jarraiki:
 - Ekoizle guztiek sozietateko akzio kopuru bera dute, eta, hortaz, irabazi berdinak dagozkie kontzeptu horregatik. Oraingo, behintzat, ez da irabazirik banatuko, eta aurrerantzean ere ez da akzioengatik dibidendurik banatuko, harik eta ekoizleei bizimodu itxuroso eta duina izatea ahalbidetzen dieten adinako soldatak lortzen diren arte.
- Nabarmentzekoa da, bestalde, ekoizleek ezer ordaindu gabe eskuratzen dutela beren akzioen titulartasuna.
- Ekoizle guztiek enpresan urtebeteko antzintasuna dutenean, fundazioko kide bihurtzen dira, eta, hortaz, fundazioan finkatutako prestazioak jasotzeko eskubidea dute, Fundazioaren titulartasuneko enpresaren akzioek emandako errentak erabilgarri dauden ala ez kontuan izanda.

2. Enpresaren eta fundazioaren iraupena ziurtatzeko, akzioen erabilgarritasun librea mugatuko da (akzioen titular bakarrak fundazioa eta ekoizleak izan daitezke); horrela bada, ekoizle-akziodun izaera berez dator lan-harremanak irauten duen bitartean (ekoizleak dirurik ordaindu behar izan gabe eta fundazioaren kontura), eta lan-harremana bukatzearekin batera uzten zaio akziodun izateari (fundazioak berreskuratzen du akzioen titulartasuna). Horrela, bi erakundeek jardunean jarraituko dute garai bakoitzean enpresan diharduten ekoizleekin, hasierako kide guztiek sozietatea utzi ondoren ere”.

1973an hasitako krisialdi ekonomikoaren ondorioz, arazoak zituzten enpresa askok lan-sozietate anonimoen forma juridikoa hartu zuten.

Halere, enpresa horietako gehienak (den-denak ez esateagatik), desberdinak dira hasierako lan-sozietate haien aldean, zenbait ezaugarri dagokienez:

1. Joaquín Mateok goian aipatu ditugun hitzetan (5.2. puntuaren hasieran) esplizituki aipatzen zuen alderdi autogestionarioa eta Antonio Colomerren paragrafoetan sumatzen zen “justizia soziala” zabaltzeko beharra ia erabat baztertuta gelditzen dira.

Kataluniako lan elkartuko enpresei buruzko azterketa sakon batean, bi alderdi hauek gelditu dira agerian: azken urteotan asko ugaritu direla lan-sozietate anonimoak Katalunian bertan eta Espainia osoan, eta langileak beren enpresako bazkide izateko arrazoi nagusia (haiek beraiek esanda) beren lanpostua ez galtzea izan zela ia kasu guzti-guztietan. Hortaz, denbora luzean langabezian egotea saihesteko erabaki zuten beren enpresa izandakoa erostea, enpresa horrek galdua zuen bideragarritasun ekonomikoa berreskuratzeke.

2. Lan-sozietate anonimoek ez dute definizio juridikorik izan 1986ko apirilaren 25era arte, eta, hortaz, ez zeuden araututa lege aldetik. Horregatik, aldi baterako esparru juridiko baten baitan sortu, aritu eta garatu ziren ordura arte. Esparru hori Administrazioak sozietate anonimoetarako emandako araudietatik ateratako hainbat arauk soilik osatzen zuten.

Sozietate horiek beren historia laburrean izandako bilakaerak ahalbidetu egin du enpresako langile ez zirenak ere sozietateko bazkide izatea (SALTUVen ez bezala). Legeak hau dio horri buruz: kapital sozialaren % 51 gutxienez langileen esku duten sozietate anonimoek lan-sozietate anonimo izaera izango dute.

Bukatzeko, esan beharra dago sozietate anonimoak bezalatsu jarduteko aukera dela, hain zuzen ere, sozietate hauen eta kooperatiben arteko alde nagusia, eta sozietate hauek kooperatibak baino erakargarriago egiten dituenak. Aukera hori hasierako urteetatik izan dute, gainera.

Izan ere, sozietate horien bazkideen ezaugarri pertsonalen eta barne-funtziona-
menduaren oinarrian zegoen igualitarismoaren ondorioz (lehenbiziko urteetan
bereziki) lan-sozietate anonimoak ekoizpen-kooperatibatzat har zitezkeen, nolabait
ere, beste ikuspegi juridiko batekin bazen ere.

Eta ikuspegi juridiko desberdin hori izan zen, hain zuzen, lan elkartuko
enpresa askok kooperatiben forma beharrean lan-sozietate anonimoen forma
juridikoa aukeratzeko arrazoi nagusia. 1974an Colomerrek esan zuenez,
“garapenak eskatutako inbertsio-mailaren ondorioz autofinantzazioa areagotu
beharra badago nahitaez, orduan agerikoa da sozietate anonimoen formak
malgutasun handia ematen duela halako erabakiak hartzeko, legeak ez diolako
inolako mugarik jartzen batzar nagusiari ekitaldi bakoitzeko irabazi guzti-guztiak
erreserba-funtsera bideratzeko”.

Agerikoa da, gainera, kooperatibek, finantza-munduak finkatutako sistematik
kanpo egonik, oso mugatuak dituztela kapital-merkatuetan sartzeko aukerak, baina
lan-sozietate anonimoek kooperatibek (kreditu ofiziala, adibidez) edo sozietate
anonimoek erabiltzen dituzten bide berberak erabil ditzakete (kreditu pribatuak,
jesapenak, obligazioak jaulkitzea, etab.).

6 ARIKETAK

- 6.1.** Gaur egungo enpresen beharrei ongien erantzuten dien sozietatea
sozietate anonimoa da. Azaldu itzazu sozietate anonimoen alde on eta
txarrak.
- 6.2.** Zure ustez zein dira Euskal Herriko sozietate anonimo garrantzitsuenak?
Eta Espainiakoak? Eta Europakoak? Eta mundukoak?
- 6.3.** Zer dakizu MCC – Mondragón Corporación Cooperativa-ri buruz?
- 6.4.** Zer dakizu Nazioarteko Kooperatiba Aliantzari buruz [ACI – Alianza Coope-
rativa Internacional/Alliance Coopérative Internationale]?
- 6.5.** Zein lan-sozietate anonimo ezagutzen dituzu?

ENPRESEN BILAKAERA

Ikusi dugunez, enpresak lanaren banaketaren ondorioz sortu ziren, eta, denborak aurrera egin ahala, aldatuz joan dira, bai eta haien forma juridikoa ere.

Jarraian, enpresen bilakaera nolakoa izan den aztertuko dugu, enpresen ezaugarri berezkoenetako biri begiratuz: haien autonomia eta haien neurria.

Horretarako, *enpresa* kontzeptuaren inguruko zenbait “definizio” azalduko ditugu.

Hiztegiek hainbat definizio ematen dituzte *enpresa* termino orokorraren inguruan. Adibidez:

- Sinbolo edo irudi enigmatiko bat da, lortu nahi dena edo harrotzen gaituena adierazten duena.
- Kemenez eta erabakimenez ekiten zaion ahalegin edo ekintza nekeza eta zaila.
- Nolabaiteko garrantzia duten negozioak egiten dituen merkataritza- edo industria-sozietatea.

Enpresa kontzeptua guk nola ulertzen dugun azaldu dugu gorago (1. ikasgaiko 5. atalean) Halere, beste hizkuntza batzuetako hiztegietatik hartutako definizioak hona ekarri ditugu ikusteko *enpresa* terminoaren jatorria, jarduera ekonomikoaren testuinguruan erabiltzen denean, eman dugun bigarren definizioan dagoela. Alegia, adiera zabalean, enpresa emaitza ziurrik gabeko abentura baten sinonimo dela esan dezakegu, horixe esan nahi baitu “kemenez eta erabakimenez ekiten zaion ahalegin edo ekintza nekeza eta zaila” definizioak. Eta beste hiztegi batzuetan ere oso antzeko definizioak aurkituko ditugu, ahaleginaren emaitzari dagokion arriskua eta ziurgabetasuna nabarmenduz.

Horrenbestez, enpresa, —ekoizpen-unitate ekonomikoa den aldetik— emaitza jakinik gabeko jardueratzat ulertuta, antzina-antzinatik datorren kontzeptua dugu. Dena den, kontzeptu horren adiera modernoa kapitalismoaren garai berean sortu zen, historialari eta ekonomialarien iritziz. Sorrera hori hobeto ulertzeko, halere, kapitalismoaren aurreko garaietako gizartearen antolakuntza ekonomikoa aztertzea komeni zaigu.

1 AURREKARIAK

Zenbait adituk diotenez, herri mailako zenbait ekonomiaren garapenak jauntxoetan du jatorria (jatorri feudala, beraz). Pirene-ren eta entzute handiko beste historialari batzuek, berriz, beste azalpen hau ematen dute: Berant Erdi Aroan, merkataritza hiri edo “burguen” inguruan biltzen joan zen, segurtasun- eta trukaketa arrazoiak zirela eta, eta kai inguruetakoz zenbait hirik garrantzi handia zuten Erdi Aroa hasi zenerako. Harekin batera, aurkikuntza handiak eta itsasoz beste aldeko merkataritzaren hedapena etorri ziren, bi hemisferioetan.

Merkataritzagune jakin batzuetan elkartzean, lehen industria-enpresak sortu ziren. Ikus dezagun, labur-labur, nola gertatu zen hori.

Artisauak hiri edo burguetan elkartzen hasi zirenean, merkatori edo dendarien irudiak garrantzi handia hartu zuen artisauen jarduera ekonomikoaren osagarri gisa, merkatariek artisauak ekoizitakoa erosten baitzuten, haien produktuak geroago merkaturatzeko. Artisauak, horrela, ez zuten beren produktuen azken hartzaileekin harremanetan jartzeaz arduratu beharrik, eta ez zuten horretan denbora galtzen ibili beharrik, eta, horri esker, beren eraldatze- edo manufaktura-jardueretan jar zezaketen beren arreta eta indar guztia. Horrek, noski, aurrezpen handia ekarriko zien kostuetan.

Horrenbestez, zereginen banaketa handia gertatu zen, eta espezializazioa etorri zen horrekin batera: artisauak ekoizpen-prozesuaz arduratzen ziren bakarrik, beren produktuen salmentaz kezkatu gabe, merkatori edo dendariak salmenta horiek ziurtatzen baitzizkieten, aldeaz aurretik.

Geroago, XVI. mendearen hasieran, Ingalaterran, hain zuzen ere, merkatoriak artisauak (irule eta ehuleei, esaterako) lehengaia (artilea, adibidez) eskuratzen hasi zitzaizkien. Artisauak etxeko tailerrean lan egiten zuten, baina ordurako nolabaiteko mendetasuna zuten merkatariekin (“ugazabak” izaten hasiak zeuden), lehengaia haiengandik jaso eta produktua haiei saldu behar baitzieten.

Hirugarren etapa batean, ugazaba-merkatoriak konturatu ziren artisau bakoitza bere tailerrean sakabanatuta egon beharrean onura ekonomiko handiagoak eskuratu zitzaizketela langileak fabrika handietan elkartuz gero, eta eskala handian ekoizteko, lana banatu eta zereginak espezializatuz gero. Horregatik, Industria Iraultzaren ezaugarri nagusi izan ziren “energia” baliabidea (lurrina) eta mekanizazioa neurri handietan erabiltzen hasi aurretik ere, bazeuden garrantzi handi samarreko fabrika batzuk (bai bertan lan egiten zuen langile kopuruarengatik, bai fabrika horien ekoizpen-bolumenarengatik).

2 KAPITALISMO INDUSTRIALA

Dena den, enpresa industrialen garapen handia kapitalismo industrialak hedatzean etorri zen, XVIII. mendean Ingalaterran Industria Iraultza gertatu zenean, hain zuzen ere.

Aurrena ehotzeko lehen anezka-makina agertu zen; ondoren, zeregin industrialak egiteko makinak sortuz joan ziren; eta, handik gutxira, lurrin-makina agertu zen. Horrek guztiak XIX. mendeko egoera ekonomikoa zeharo aldarazi zuen, eta industria astuna, trenbideen industria eta burdingintza agertu ziren. Guztiek ere kapitalismo industrialaren sorrera ekarriko zuten, beste industria arinago batzuekin eta meatzaritzarekin batera (burdinarena bereziki).

Garai berri hartan, unitate konplexu gisa agertzen zaigu enpresa, bai ekoizpen aldetik, bai alderdi sozial eta juridikoen aldetik, nahiz eta ekoizpena izan eragin handiena zuena. Horregatik definitzen da enpresa ekoizpen-unitate ekonomiko gisa.

Ulertzekoa denez, eragiketen eskala handitzean, ugazaba-merkatariak gero eta finantza-baliabide handiagoak behar zituzten eta, hori zela eta, aurreko atalean aztertu ditugun sozietateen forma juridikoetako batzuk sortu eta ugaritu ziren orduan, enpresen neurria handitzearekin batera.

Garai hartan egin ziren enpresen inguruko lehen ikerlan formalak, edo nolabaiteko metodologia zientifikoa zerabiltenak, behintzat. Halakoen adibide ditugu “ikuspegi neoklasikoa” (Enpresen Teoria) edota lehen “ikuspegi administratiboa”, “*amministrazio zientifiko*” izenez ere ezagutzen dena. R.W. Taylor estatubatuarra eta H. Fayol frantsesa izan ziren ikuspegi horien bultzatzaile nagusiak, eta XX. mendeko lehen laurdenean garatu ziren, batik bat.

Izan ere, kapitalismo industrialak orduantxe ekin zion XX. mendeko sistema kapitalistak berezkoa izan duen garapen ekonomikoaren ibilbideari, errekuntzako motorrean, argindarraren garapenean eta elektronikaren sorreran oinarritutako II. Industria Iraultzari esker.

Hori zela eta, enpresa industrialak garai hartako protagonista nagusia izan zen, eta aurreko garaietan baino egitura ekonomiko-sozial konplexu eta antolatuagoa eratu zen enpresa-eredu horrekin batera. Ordurako, enpresek sozietate anonimoen irudi juridikoa hartua zuten, eta batzuk sozietate multzoetan eratuta zeuden (sozietate nagusia edo edukitzailea eta eskumendeko sozietateak edo sozietate kontrolatuak bereizten ziren). Sozietate haiek zereginen araberrako jarduketa zuten, gainera (jarduera ekonomikoak eta zuzendaritzakoak, aurrerago ikusiko dugunez).

Azkenik, kapitalismo industrialaren ondare-hazkuntza izugarri handia izan zen, eta, horren ondorioz, handitu egin behar izan zituen bere finantza-baliabideak edo kapitala, ondare-hazkuntza horri erantzuteko. Hazkuntza horrek eta enpresa industrial handiek lortutako finantza-soberakin handiek, ekonomia finantzarioaren hedapena eragin zuten, ekonomia horri lotutako erakunde, merkatu eta eragiketekin batera. Gaur egun ere gure garaiko ekonomiaren ezaugarri nagusienetako bat dugu hedapen hori, oraindik ere.

3 MULTINAZIONALAK

Azken urteotan izugarri hazi dira enpresa asko, eta merkatu nazionalak txikiegiak dira enpresa horientzat. Hala, enpresa horien jarduera asko mundu mailan aurrei-kusten, prestatzen eta gauzatzen dira.

Gutziz gertukoa eta ezaguna zaigu egoera hori dagoeneko, eta ez zaigu harri-garri gertatzen hau guztia:

- Multinazionalak jatea (Nestlé, Unilever),
- Multinazionalak edatea (Coca-Cola, Pepsi),
- Multinazionalak erabiltzea garbitzeko (Colgate, Palmolive)
- Multinazionalak erabiltzea batetik bestera joateko (Michelin, Dunlop, Pirelli),
- Multinazionalak erabiltzea gure burua zaintzeko (Bayer, Rhone-Poulenc),
- Multinazionalak erabiltzea gure ordeztu haustatzeko (IBM, Bull),
- Multinazionalen bidez jasotzea informazioa (Philips, ITT),
- Multinazionalak erabiltzea bizarra egiteko (Gillette, Braun)".

Asko idatzi eta hitz egin da multinazionalak buruz. Izena bera ere auzitan jarri izan da, eta sailkapen bat baino gehiago proposatu dira, hainbat irizpideren arabera. Sailkapen horietako bat hartuko dugu hemen multinazionalen fenomenoak hobeto ulertzeko: Robinson-en sailkapenaz ari gara. Hiru motatako enpresak bereizi zituen:

- Nazioarteko enpresak: atzerriko merkatuetara hedatzeko estrategiak eta operazioak zuzentzeko zentro bat duten enpresak dira. Inbertsio zuzenak egiten dituzte aukeratutako herrietan, baina jatorrizko enpresaren kudeaketa eta atzerrian kokatutakoarena uztartu gabe.
- Enpresa multinazionalak: aurrekoak bezala, atzerrian inbertsio zuzenak egiten dituzte, baina jatorrizko herrikan kanpo dauden sozietateak sozietate nagusiaren eskumendeko enpresatzat hartzen ditu. Hortaz, estrategiei, baliabideen inbertsioei eta halakoei dagozkien operazio nagusiak ikuspegi orokor batetik lantzen dira. Enpresa hauek zuzendaritza bakarra dute, sozietate nagusiaren jatorrizko herriaren mende baitaude, bai sozietate nagusia, bai eskumendekoak.
- Enpresa transnazionalak: enpresa hauek areago jotzen dute nazioartera hedatzeko prozesuan. Sozietate nagusiaren jabetza eta zuzendaritza hainbat nazionalitateko pertsonen esku daude, eta, hortaz, erabakiak ez dira herri bakar baten ikuspegitik hartzen, aurreko bi kasuetan bezala.
- Enpresa supranazionalak: herriekiko lotura guztiak ezabatzea lortu duten enpresak dira, ez daukatelako lotura juridikorik inongo estatu zehatzekin. Nazioarteko erakunde baten mende daude (EEE, adibidez). Zergak

erakunde horri ordaintzen dizkiote, eta jarduteko duten esparru juridikoa erakunde horrek finkatzen duena da.

Jarraian, Howard Pelmutter Pennsylvaniako Unibertsitateko ikertzaileak emandako sailkapena aztertuko dugu. Pelmutterrek erabakien zentralizazio-mailaren eta zuzendaritzako kideen jatorri nazionalaren arabera antolatu zuen bere sailkapena. Kategoria edo mota hauek bereizten ditu nazioartean diharduten enpresen artean:

- Enpresa etnozentrikoak: beren jatorrizko herrirako joera duten enpresak dira. Ezaugarri nagusi hauek dituzte:
 - a) Sozietate nagusiko zuzendaritzako kideak eta atzerriko eskumendeko enpresetako arduradun nagusiak jatorrizko herrikoak dira.
 - b) Egoitza nagusiak (sozietate nagusiak alegia) kontrol oso hierarkizatua du eskumendeko enpresen gainean, eta erabakiak ez dira ia inoiz deszentralizatzen edo eskumendekoen esku uzten.
- Enpresa polizentrikoak: etnozentrismo ahula dute, eta, hortaz, joera handiagoa dute beren eskumendeko enpresak kokatuta dauden atzerriko herrietara jotzeko. Egoitza nagusiak eskumendekoen gainean duen kontrola ez da hain zorrotza: erabakiak hartzeko garaian, deszentralizazio handiagoa dago, eta eskumendekoen esku uzten dira erabaki asko. Eskumendeko enpresetako ardura nagusiak eskumendeko enpresa dagoen herriko pertsonak betetzen dituzte, baina hortik sozietate nagusiko zuzendaritza-arduretara iristeko aukerak oso murrizak dira.
- Enpresa geozentrikoak: benetan mundu osoa biltzen duen ikuspegia duten enpresak dira. Elkarren mendekoak diren antolakunde konplexuek osatzen dituzte, eta erabakiak sozietate nagusiak eta eskumendeko enpresek hartzen dituzte batera, baten zein besteen nazionalitateak axola gabe, enpresa horiek prestakuntza onena dutenek zuzentzen dituztelako, haien nazionalitatea edozein dela ere.

Oso litekeena da Permuterrek arrazoi izatea 1975ean, honako hau esan zuenean: langileen ikuspegitik enpresa geozentrikoak direla interesgarrienak eta enpresa handiek forma hori hartuko zutela. Hona Permuterren hitzak:

“1985ean, ekoizpen ez-komunistaren gaineko ardura izango duten nazioarteko 200 edo 300 *Leviatanen* artean egon nahi duten enpresa guztiek “enpresa geozentrikoak” izan beharko dute, hau da, beren baliabideak mundu osoan banatu beharko dituzte, egoitza nagusia duten herriari begirune berezirik erakutsi gabe.

Enpresa geozentrikoen egoitzen kokalekua, jatorrian gorabehera historiko hutsa izan zena, berraztertu egingo da aldiro-aldiro, alor hauetan izandako aldaketen arabera: enpresaren mundu-mailako operazioak, merkatuak, garraioak, komunika-

zioak, zuzenbide fiskala eta sozietate-zuzenbidea eta giro politikoa, azkenik. Dena den, enpresa geozentrikoen ezaugarri zinez bereizlea zuzendaritzako kideen nazioarteko jatorria izango da, kide horiek izendatzeko garaian irizpide hau hartuko baita oinarritzat: aberriak ez duela gizon-emakumeen edo ideien monopolioa, eta enpresaren baitan gizabanakoen nazionalitateak ez duela ia garrantzirik, teknologikoki oso aurreratuta dauden esparruetan mundu zabalean jarduteko duten gaitasunarekin alderatuz gero”.

Herbert D. Dean Dow Chemical enpresako presidentea 1975ean adierazita-koaren arabera, bere enpresa superliga horretan egotea nahi zuen: “Dowko langileek, zuzendaritzako kideek bereziki, beren planak prestatzean eta lan egitean kontuan izan behar dute mundu mailako enpresa bat dela Dow, egoitza nagusia Estatu Batuetan egon arren”. R.E. Ludt Celanese enpresako presidenteorde exekutiboak garai berean haxe esan zuen: “enpresak erabakiak hartzean kontuan hartzen duena ez da aberriarentzat edo produktu sorta jakin batentzat onena zer den, baizik eta, nazioarteko ikuspegi batetik, korporazio osoarentzat onena zer den”.

Ezin dugu gehiago luzatu gai honekin, eta ez dugu nahi, baina, bukatzeko, gauzatxo bat azpimarratu nahi dugu: egia da enpresak nazioartera zabaltzeko fenomeno ez dela erabat berria, historiako beste garai batzuetan ere herri askotan finkatuta zeuden enpresak bazeudelako; halere, gaur egun gero eta gehiago dira enpresa multinazionalak, plurinazionalak, transnazionalak edo dena delakoak eta, horren ondorioz, iraganean salbuespen zena gauza arrunta bihurtu da gaur egun eta gero eta hedatuago dago, gainera.

4 ENPRESEN “HAZKUNDEA” AZTERTZEAN AINTZAT HARTU BEHARREKO ALDERDI ESPEZIFIKOAK

Aurreko azalpenak eman ondoren, garbi utzi nahi dugu, jeneralean, enpresa guztiak prozesu historiko bizkortu baten bidez handitu dutela beren neurria, beren gaitasun teknologikoa eta beren operazioen eskala, nahiz eta egungo multinazionalen sorrera hazkunde horren adibide deigarriena izan.

Horregatik, hazkundeari buruzko atal hau bukatu aurretik, prozesu horren inguruko hainbat gogoeta egin nahi ditugu, hazkunde-prozesu horretan ondo azaldu beharreko bi alderdi agertzen zaizkigulako, besteak beste: alderdi teknikoak eta alderdi formalak.

4.1 Alderdi teknikoak

Ikuspegi teknikotik, nabarmentzekoa da produktu bat baino gehiago ekoizten dituzten enpresak oso ugariak izanik, hau da, produktu bakarra ekoizti eta saltzen ez dutenak, enpresen hazkundeak kontzentrazioa dakarrela berekin, bai horizon-talean, bai bertikalean.

Hemen ez dugu azterketa zorrotzik egingo enpresak kontzentrazioaren bidez haztea eragiten duten arrazoi edo kausen inguruan, baina aipatu egingo ditugu maizen azaltzen diren arrazoiak:

- a) Lehiatzaileak ezabatzea edo lehiatzailearik sortzea eragozteak.
- b) Lehiatzaileen aurrean egonkortasuna ziurtatzea.
- c) Kapital-merkatuetan pisu edo nortasun handiagoa lortzea.
- d) Irabaziak handitzea, salmenta-merkatuaren zati handiagoa eskuratuz edo kostuak murriztuz, bitartekariak ezabatzeari esker.
- e) Eta abar.

Kontzentrazio horizontal zein bertikala lortzeko, hainbat bide daude: ustiategi berriak sortzea, lehendik zeuden beste enpresa batzuen ustiategiak eskuratzea edo bi enpresak edo gehiagok bat egitea, enpresa handiago bat sortzeko.

Gai honetan nahasmen handia dago terminologia aldetik. Hauxe dugu kontzentrazio horizontala: enpresaren ekoizteko ahalmena handitzea edo hainbat enpresaren ahalmena batu eta elkartzea, betiere ekoizpen-prozesuko maila edo fase berean. Prozesu hori lehengaiak lortzearekin hasten da, eta azken hartzaileari produktu amaitua emanez bukatzen da.

Kontzentrazio horizontalaren helburu nagusia faktore eta produktuen merkatuan nagusitasun edo kontrol handiagoa lortzea izaten da, normalean.

Kontzentrazio bertikala, berriz, hauxe da: enpresaren neurriak ekoizpen-prozesuko maila gainezarrietan handitzea, dela enpresa beraren barne-hazkundearen bidez, dela enpresak beste ustiategi edo enpresa batzuk eskuratuz edo dela bi enpresa edo gehiagok bakar batean bat eginez. Horrela, aldi berean labe garaiak, burdin meatzeak eta ikatz-meatzeak ustiatzen dituen metalurgia-enpresa bat goranzko kontzentrazio bertikalaren (integrazioaren) adibide bat izango litzateke. Enpresa hori instalazioak muntatzen dituen enpresa batekin elkartuko balitz, ordea, beheranzko integrazioaren adibidea izango litzateke hori.

Kontzentrazio bertikala muturrera eramango bagenu, ekoizpen-prozesu osoko operazio guzti-guztiak enpresa bakar batean bilduko lirateke, hasi lehengaiak lortzetik, jarraitu fabrikaziotik eta produktu amaitua saltzeraino. Erabateko integrazioa izango genuke orduan.

4.2 Alderdi formalak

Kontzentrazioek izaten dituzten ezaugarri formalei dagokienez, aukera hauek bereizi behar dira:

- a) Sozietate batek beste sozietate batzuk xurgatzea, edo denen artean beste pertsona juridiko bat osatzea, aurreko nortasuna galduta.

- b) Hainbat sozietate elkartu eta enpresa-elkarte bat sortzea. Enpresen Bateratze eta Elkartzei buruzko Legeak (1963ko abenduaren 28koa) arautzen ditu elkarte horiek har ditzaketen formak (enpresa-elkartea, aldi baterako enpresa-elkartea, obra-unitateen lagapena), elkarte horien helburu eta betebeharrak juridikoei dagozkienez. Halere, 1982ko maiatzaren 26ko Legeak aurreko lege horretako zenbait atal indargabetu zituen.
- c) Hainbat enpresak “talde” bat osatzea, hasiera batean behintzat, bakoitzak bere nortasunari eusten diola eta, hortaz, bere independentzia juridikoari, baina beren jarduera ekonomikoaren askatasun edo independentziaren zati handiago edo txikiago bati uko eginez.

Hirugarren aukera horrek gure garaiko sistema ekonomikoaren funtzionamenduan oso maiz aurkitzen dugun ezaugarrietako bat irudikatzen du, gero eta ugariagoak baitira enpresen arteko itun edo aliantzak. Koalizio edo akordio horien artean, bi multzo edo kategoria nagusi bereizten dira:

- Lehen kategorian agintaritza bakar baten edo kontrol bateratu baten mende gelditzen diren enpresek osatutako itunak ditugu. Ituna sinatzen duten enpresen arteko bakar bat arduratzen da agintaritza edo kontrol horretaz. Herrialde anglosaxoietan aurkitzen ditugu halakoak maizen, eta *trust* izenez ezagutzen dira (*to trust* ingeleseko aditzak “fidatu”, “konfiantza izan” esan nahi du).

Trust horiek hainbat motatakoak izan daitezke; hona hemen garrantzitsuenak:

- a) *Voting trust*: hainbat sozietatek beste baten esku uzten dituzte beren akzioak, akzio horien jabetza (eta irabaziaz jasotzeko eskubidea) ziurtatzen duten ziurtagiri batzuen truke (*trust certificates*), baina boto-eskubiderik gabe. Horrela, sozietate bakar bateko zuzendaritzak taldeko gainerako sozietateak zuzentzen ditu.
- b) “Ordezkarrien eskuordetzea”: era horretako *trust*etan, sozietate batek (nagusiak) bere ordezkari batzuk izendatzen ditu (akzioen transferentzia bat egin ondoren, gehienetan) beste sozietateen zuzendaritza-organoetan jarduteko; horrela, sozietate guztien jardunen arteko koordinazio estua ziurtatzen da.
- c) *Holdinga*: era horretako *trust*etan, sozietate gidari edo nagusiak (hau da, jatorrizko sozietateak) behar besteko akzioen jabe izanik, hainbat sozietate kontrolatzen ditu; sozietate horiek, bide bera erabiliz, beste sozietate batzuk kontrolatzen dituzte, eta, hala, hurrenez hurren, kontrol-piramide bat osatzen dute.

Holding hitzak era horretako talde edo koalizioak adierazten ditu, berez, baina, halere, sozietate gidari edo nagusia izendatzeko erabiltzen da,

batik bat. Gainera, sozietate gidari horiek askotan ez dute inolako industria- edo merkataritza-jarduerarik egiten, eta “balio-zorroatikudeatzeko sozietate” hutsak izaten dira, haien “aktiboak” kontrolpean dituzten sozietateen akzio eta kredituez osatuta egoten baitira soil-soilik. Halakoetan, *holding purua* esaten zaio sozietate gidariari.

Sozietate misto izena erabiltzen da, aldiz, balore-zorroatikudeatzeko sozietatea izateaz gain, dagokion enpresak industria- eta merkataritza-jarduerak egiten baditu, gainerako sozietateekin batera.

Aipatutakoen artean, *holdingak* dira koalizio mota nagusia. Askotan, enpresa askoren kontrola lortzen dute kapital txiki samarrekin, eta, enpresa horien guztien artean, salmenten zenbateko handiak eta langile kopuru handiak izaten dituzte.

Hori guztia lortzea errazagoa da, berez, itxura batean ematen duena baino, akziodun txikien abstentzionismoak, batetik, eta partaidetza-gutxiengodun jabe garrantzitsuen jardun burutsuak, bestetik, sozietate baten gaineko kontrola eskuratzea ahalbidetzen dielako azken horiei, batzuetan kapitalean partaidetza oso txikia izan arren. Gainera, egoera hori taldeko sozietate guztietan (askotan bai behintzat) gertatzen da batzuetan.

- Koalizioen bigarren multzoan, taldea osatzen duten enpresek ez dute beren jarduteko independentzia galtzen, kudeaketaren alderdi zehatz eta mugatu batzuetan izan ezik. Horixe da *trustetatik* bereizten dituen ezaugarri nagusia.

Era horretako koalizioak ere era askotakoak izan daitezke. Batzuk ahozko hitzarmenetan oinarritzen dira (“gizalegezko itunetan”), beste batzuek elkarte edo partzuergoak sortzen dituzte erosketak, esportazioak eta beste elkarrekin egiteko eta abar.

Koalizio hauen artean oso ezagunak dira *kartel* izenekoak (Erdialdeko Europan bereziki). Halakoen bidez, hainbat enpresak konpromiso batzuk hartzen dituzte epe mugatu baterako, kudeaketari dagozkion alderdien inguruan, gehienetan. Adibidez, *kartel* erako hitzarmen batek helburu hauek izan ditzake:

- a) Enpresa bakoitzak gehienez ere zenbat ekoitz dezakeen erabakitzea.
- b) Saltzeko prezioak bateratzea.
- c) Merkatu-eremuak geografikoki banatzea.
- d) Publizitate bidezko lehia mugatzea.
- e) Erostekeko prezioetan eragina izatea.
- f) Eta abar.

Badaude goian eman ditugun sailkapenekin bat ez datozen enpresa-taldeak eta enpresa-itunak ere. Oso ugariak dira, baina hona adibide gutxi batzuk: “partzuergoak” —halakoetan bildutako enpresek lotura bat dute eta, kartelak izan gabe ere, beren zerbitzu batzuk (teknikoak, merkataritzakoak, finantzarioak...) bateratzen dituzte—, *Konzernak*, *zaibatsuak* eta abar. Nolanahi ere, hemen ez dugu lekurik horiei buruzko xehetasunak ematen hasteko.

Izan ere, gure asmoa ez da enpresen koalizioak osatzen dituzten botere-kontzentrazioen berri ematea, edo botere horren erabilera neurrigabea mugatzeko hainbat herritan hartutako legezko neurriak aztertzea (*antitrust* legeak, adibidez). Egia esan, koalizio horiek aipatu baditugu, haien berri emateko izan da, batetik, eta enpresen hazkundeak eta enpresen forma juridikoaren egokitzapenak gaur egunera arte izandako prozesu edo joera historikoko aldi zehatz bat ikusteko, bestetik.

5 ENPRESA MOTAK

Enpresen “bilakaera” aztertu ondoren, gaur egun maizen agertzen zaizkigun enpresa motak aurkeztuko ditugu labur-labur, ikasgai hau amaitzeko.

Horretarako, gehien erabiltzen diren sailkapenak hartuko ditugu oinarritzat: Bueno, Cruz eta Durán-ena (1989), batetik, eta Castillo Clavero-rena (1992), bestetik.

5.1 Neurriaren arabera

Enpresa mota hauek bereizten dira:

- a) Enpresa txikiak.
- b) Enpresa ertainak.
- c) Enpresa handiak.

Enpresa bat multzo batean ala bestean sailkatzea oso zaila izaten da, enpresen sailkapen guztiekin gertatzen den bezala. Enpresa txikiak, ertainak eta handiak bereizteko, langile kopurua erabiltzen da irizpidetzat, askotan, eta irizpide hori aldatu egiten da herri bakoitzeko industria- eta enpresa-egituraren arabera. Halere, nazioartean banaketa hau onartu ohi da:

- Enpresa txikiak: 50 langile baino gutxiago dituztenak.
- Enpresa ertainak: 500 langile baino gutxiago dituztenak.
- Enpresa handiak: 500 langile baino gehiago dituztenak.

Eskala hori negozio-bolumenarekin eta balantzeko zifrarekin konbinatu ohi da, eta, hala, esan ohi da enpresa txikia dela, adibidez, 50 langile baino gutxiago

dituena, urteko negozio-bolumena 7 milioi euro baino gutxiagokoa duena, eta urteroko balantzeko zifra 5 milioi euro baino gutxiagokoa duena. Kopuru horiek guztiak, hala ere, subjektiboak eta erlatiboak dira.

5.2 Jorratzen duten jarduera ekonomikoaren izaeraren arabera

- a) Lehen sektoreko enpresak: naturako baliabideak bestek erabiltzeko eskuragarri jarritz sortzen dute baliagarritasuna. Enpresa hauek daude sektore honetan: nekazaritzakoak, arrantzakoak, abeltzaintzakoak, basozaintzakoak eta hegaztitegiak, hau da, natura-baliabideen ustiategi tradizional zein modernoak, meatzaritza kenduta.

Enpresa hauek antolakuntza sinplea izaten dute, neurri txiki edo ertainekoak izaten dira, eta banakako jabetzakoak, nahiz eta, azken urteotan bereziki, gero eta joera handiago egon ekoizpena, finantzak eta antolakuntza teknifikatzeko.

- b) Bigarren sektoreko enpresak: ekoizpen-jarduera bat egiten dute, adiera estuan, faktore batzuk produktu bihurtzen baitituzte fisikoki, produktu horiei baliagarritasun handiagoa emanez, beharrak asetzeko duten gaitasunari dagokionez. Multzo honetan sartzen dira industria-enpresak, meatzaritzakoak eta eraikuntzakoak.

Sektore honetako jarduerak makinetan eta manufakturan oinarritzen dira, eta oso garrantzitsua da hemen berrikuntza teknologikoa.

- c) Hirugarren sektoreko enpresak: era askotako enpresak biltzen dira hemen:
- Zerbitzu pertsonal txikietako enpresak: arropa-garbitegiak, ile-apaindegiak, konponketa-dendak eta abar.
 - Garraio-enpresak: ondasunak espazioan zehar garraiatu, eta ondasun horiek behar dituztenen esku leku egokian jarritz sortzen dute balioa.
 - Komunikazio-enpresak: postetxeak, telefono-enpresak, mezulari-zerbitzuak eta abar.
 - Merkataritza-enpresak: baliagarritasuna sortzen dute produktu sorta zabala eta era askotakoa bildu, eta kontsumitzaileen esku jartzen dutelako, eta haien beharrak asetzeko leku eta une egokian eskaini.
 - Ostalaritza-, turismo- eta ikuskizun-enpresak: hotelak, tabernak, jatetxeak, dantzalekuak, bidaia-agentziak eta abar.

- Finantza-enpresak, diruarekin lan egiten dutenak, hala nola banke-
txeak, aseguru-etxeak, inbertsio-sozietateak, pentsio-funtsak, elkarren
bermerako sozietateak eta abar.
- Informazio-enpresak eta gizarte-hedabideak: publizitatea, prentsa,
irratia, telebista, albiste-agentziak eta abar.
- Aholkularitza-bulegoak eta laguntza espezializatu eta profesionala
ematen duten enpresak: zerga-aholkularitzak, lan-arloko aholkula-
ritzak, proiektuen bulego teknikoak, aholkularitza espezializatuak eta
abar. Halakoek ematen duten zerbitzua jakintza tekniko eta espeziali-
zatua eskaintzean oinarritzen da.
- Osasun-arloko enpresak: ospitaleak, klinikak, kontsultategiak, osasun-
etxeak eta abar.
- Irakaskuntza-enpresak: ikastetxeak, akademiak, posta bidezko
ikastaroak ematen dituzten ikastegiak, unibertsitateak, lanbide-
heziketako eskolak eta abar.

5.3 Forma juridikoaren arabera

Bi hauek bereizten dira:

- a) Banakako enpresak: jabe bakarrak osatutako enpresak dira. Halakoetan
ez dago mugarik ondare-erantzukizunari dagokionez, eta familia barruko
enpresa txiki eta ertainak izaten dira, gehienetan.
 - b) Sozietate erako enpresak: merkataritza-legeriari jarraiki, hainbat
pertsonak osatutako enpresak dira. Pertsona horiek diru, ondasun edo
industria jakin bat denentzat jartzeko konpromisoa hartzen dute kontratu
baten bidez, denen artean banatu beharreko irabaziak eskuratzeko
asmoz. Kontratuaren bidez, pertsona juridiko berri bat sortzen da, sozie-
tatea osatzen duten pertsona fisiko edo juridikoak ez bezalakoa. Era
honetako enpresen artean, merkataritza-sozietate klasikoak eta merkata-
ritza-sozietate ez-klasiko edo bereziak ditugu.
2. ikasgaian azaldu dugu enpresen forma juridikoa; beraz, ez dugu
gehiago sakonduko gai horretan.

5.4 Kapitalaren titulartasunaren arabera

Bi motatako enpresak bereizten dira:

- a) Enpresa pribatuak: enpresa hauen jabetza eta kontrola partikularren
esku dago.

- b) Enpresa publikoak: enpresa hauetan kapitala (jabetza) eta kontrola, gehiena behintzat, estatuaren esku dago, estatu mailako, herri mailako zein erkidego mailako organismoen bidez.

5.5 Jarduera-eremuaren arabera

Herri mailako enpresak, eskualde mailakoak, nazionalak eta transnazional edo multinazionalak bereizten dira.

6 ARIKETAK

- 6.1. Etika protestantea, eliza katolikoaren etika ez bezala, zergatik izan da lagungarria negozio-enpresak eta kapitalismoa garatzeko garaian?
- 6.2. Munduko kapitalaren puska handi bat zergatik dago juduen esku?
- 6.3. 2. atalean esan dugunez, kapitalismo industrialaren garaian egin ziren enpresei buruzko ganorazko lehen azterlanak, F.W. Taylor eta H. Fayolen eskutik. Zein dira enpresa-munduarien bi ikerlari horiek egindako ekarpenak?
- 6.4. Industria Iraultzak hainbat ekarpen utzi zizkigun, baina testu gehienek ere lanaren banaketa finkatu izana eta makinismoaren ondorengo garapena aipatzen dituzte prozesu horren oinarritzko ezaugarritzat. Zer duzu esateko bi gai horiei buruz?
- 6.5. Esan dugunez, enpresa guztiak handituz joaten dira, oro har, bai neurri aldetik, bai beren gaitasun teknologikoan, bai beren operazioen eskalan, besteak beste. Baieztapen hori frogatzen duen adibiderik eman dezakezu?

ENPRESA, EGOERA EKONOMIKO ETA SOZIALAREN OSAGAIA

1 ENPRESA ETA SISTEMA SOZIOEKONOMIKOA

Aurreko atalak jorratzean esan dugunez, gizartean egindako lanaren banaketaren ondorioz sortu ziren enpresak. Hortaz, enpresa gure garaiko egoera sozioekonomikoaren osagai garrantzitsu bat dela esan dezakegu.

Baina gure garaiko (eta garai guztietako) egoera sozioekonomikoa egoera bizi eta aldakorra da. Horregatik, enpresa batek bizirik eta jardunean jarraitu nahi izanez gero, egoera sozioekonomikoak jasaten dituen aldaketetara egokitu beharko du.

Horrela bada, enpresaren funtsezko bi ezaugarri azpimarratuko ditugu hemen:

- Lehenik eta behin, enpresak, bizirik jarraitu nahi badu, egokitu egin behar du, ingurune aldakor batean bizi den edozein izaki bizidunek bezalaxe, eta, horretarako, eraginkorra, moldaeraza eta egonkorra izan behar du.

Enpresak eraginkorra izan behar duela diogunean, ez dugu esan nahi bakarrik finkatutako helburuak lortu behar dituela, baizik eta, horrez gain, helburu horiek ahalik eta ahalegin txikiena eginez lortu behar dituela. *Eraginkortasun* kontzeptua *ekonomikotasun* kontzeptuaren baliokide edo sinonimoa da, balio ekonomikoez hitz egiten ari garenean, behintzat.

Era berean, moldaeraza izan behar du; alegia, bere ingurunean izandako aldaketen aurrean modu dinamikoan aldatzeko gai izan behar du, bere eraginkortasun-maila bilatu eta lortzeko moduan, aldi berean, aukeratutako helburuetarantz jotzen duela.

Hirugarrenik, egonkorra izan behar du: inguruan aldaketak gertatzen direnean, aldaketa horietara moldatzeaz gain, orekatuta gelditu behar du, hau da, eragile negatiboen ondorioak barneratu eta indargabetu egin behar ditu, bere burua babesteko.

- Bestalde, hemen aipatu nahi dugun enpresaren bigarren ezaugarria hau da: enpresa “gorputz sozialeko” “organo” bat den aldetik, gizarte osoari interesatzen zaio organo hori osasuntsu egotea, alegia, bere egitekoak ahalik eta ongien betetzea, baina, horrez gain, funtzionamendu egoki horretan interesa duten beste talde edo multzo batzuk ere badaude, herriar talde jakin batzuk edota gizarteko beste “organo” batzuk.

Guretzat berebiziko garrantzia duen bigarren ezaugarri hori zertxobait garatuko dugu, eta, horretarako, Oswald Nell-Breuning-en hitzak gogoratuko ditugu: “Langile

bat baino gehiago duten lantoki guztiek gizon-emakumeen elkarre bat osatzen dute, eta talde horrek elkarre gisa baino ezin ditu bete bere egitekoak. Enpresan ere horixe bera gertatzen da”.

2 HERRITAR TALDE BATZUEKIKO ETA GIZARTEKO BESTE ORGANO BATZUEKIKO HARREMANA

2.1 Kapitalistak eta langileak

Logikoa denez, enpresak bere egitekoak betetzeko, beharrezkoa da, lehenik eta behin, Nell-Breuningek aipatzen zituen gizon-emakume horietako batzuek beren lana ematea eta beste batzuek (bakarra izan daiteke) ustiategiak existitu eta jarduteko beharrezko bitartekoak (kapitala) jartzea.

Enpresaren funtzionamendu onean “interesa” duten bi kategoria edo multzo bereizi ditugu, beraz: kapitalistak (kapitala jartzen dutelako deitzen zaie horrela) eta langileak (lana jartzen dute, bai lan eginez, bai besteen lana zuzenduz).

Bi talde edo kategoria horien interesak oso desberdinak izan daitezke, eta hala izaten dira, gainera. Hortaz, galdera hau egin dezakegu, Nell-Breuningekin batera: “Zer bultzatzen ditu gizon-emakume batzuk elkarre hori sortzera? Esan gabe doa haien helburua ez dela bere baitan helburu ere baden prozesu ekonomiko-teknologiko bat abian jartzea, beren interesak lortzea baizik”. Eta interes horiek, noski, ez dira berdinak pertsona guztientzat, ezta aipatutako bi talde horientzat ere.

Beharrezko finantzabideak jartzen dituztenen kategorian (kapitalistak), bi multzo bereizten dira. Batetik, akziodunak ditugu (pertsona naturalak izan daitezke, edo beste enpresa edo erakunde batzuk). Haien interes edo helburuak era askotakoak izan daitezke: enpresaren jardun arruntetik irabaziak (dibidenduak) lortzea; beren tituluekin espekulatzea (alegia, titulu horien balioa handitzean irabaziak lortzeko aukera izatea); dirua likido gordez gero diru horren erosteko ahalmenak zalantzarik gabe izango lukeen jaitsieraren kontra babestea bila dezakete beren inbertsioaren bidez eta abar.

Bigarren kapitalista multzoan, obligaziodunak ditugu (hauek ere pertsona fisiko zein juridikoak izan daitezke). Obligaziodunek ere kapitala jartzen dute enpresan, baina ez jabe gisa, hartzekodun gisa baizik. Horrela, nahiago izan dute, errentagarritasun handi baina zalantzaszko baten ordezt, errentagarritasun murriztagoa baina segurua ziurtatu beren kapitalentzat. Era honetako kapitalisten artean, beraz, zuhurtasuna da nagusi.

Enpresako langileei dagokienez, bestalde, beren ahalegin eta gaitasunak enpresari eskaintzearen truke soldata bat jasotzea espero dute, noski. Baina, hain ageriko edo nabarmena ez bada ere, enpresan diharduten langileek, soldataz gain, gizarte-segurantzarako ekarpen batzuk ere eskuratzen dituzte, eta baita beste

zenbait ordain edo kontraprestazio ere (era askotakoak), hala nola ekonomatua erabiltzeko aukera, seme-alaben ikasketetarako laguntzak eta abar. Gainera, enpresari nolabaiteko egonkortasuna edo segurtasuna eskatzen zaio enplegu aldetik, eta, kasu batzuetan, langileen prestakuntza hobetzeko eta enpresan gora egiteko aukerak eta erraztasunak ematen dira.

2.2 Hornitzaileak eta kanpoko beste interesdun batzuk

Enpresako “interesdunen” artean kapitala jartzen dutenak eta enpresa horretan lan egiten dutenak bakarrik aipatuko bagenitu, ahaztu egingo genuke enpresa organismo zabalago baten zati den organo edo erakunde bat dela. Izan ere, ezaugarri hori dela eta, enpresak harremanak ditu organismo zabalago horretako beste osagai edo organo batzuekin, eta organo edo osagai horiek gorpuzten dituzten gizabanakoek enpresako “interesdunen” beste kategoria batzuk osatzen dituzte.

Kategoria horien artean hornitzaileak ditugu, alde batetik (hots, ondasun eta zerbitzuak eskaintzen dituzten enpresak). Hornitzaileei enpresa ondo joatea komeni edo interesatzen zaie, beren bezeroa delako enpresa, eta harengandik eskariak jasotzen dituztelako, eta, horri esker, beste alderdi hauek ziurtatu ditzakete: soldata egokiak beren langileentzat, lanpostu seguruak, enpresan gora egiteko aukerak, dibidenduak akziodunentzat eta abar. Onura horiek guztiak are handiagoak izango dira hornitzaileentzat bezeroek eskari handiak egiten badizkiete, eskari horiek epe luzera egiten badituzte eta enpresa eskatzailea entzute handikoa bada. Batzuetan, bezero jakin batzuen hornitzaile dela esate hutsa onuragarria da enpresarentzat, horrek handitu egiten duelako enpresa horren entzutea, eta areagotu egiten delako beste bezero batzuek, hornitzaileek berek, kreditu-erakundeek eta bestek, harengan jarritako konfiantza.

“Kanpoko interesdunen” artean aipatu beharreko beste multzo edo kategoria bat “erakunde publikoena” dugu: estatua, udalak eta abar. Erakunde horiek edozein enpresa ondo joatea nahi izaten dute, nahiz eta enpresa horretan zuzeneko parte-hartzerik ez izan; izan ere, enpresa guztiek beren ekarpena egiten diote produktu nazionalari, enplegua ematen diote jendeari, zergak eta kontribuzioak ordaintzen dituzte, eta erakunde publikoek beren lana egitea eta jardunean jarraitzea ahalbidetzen dute.

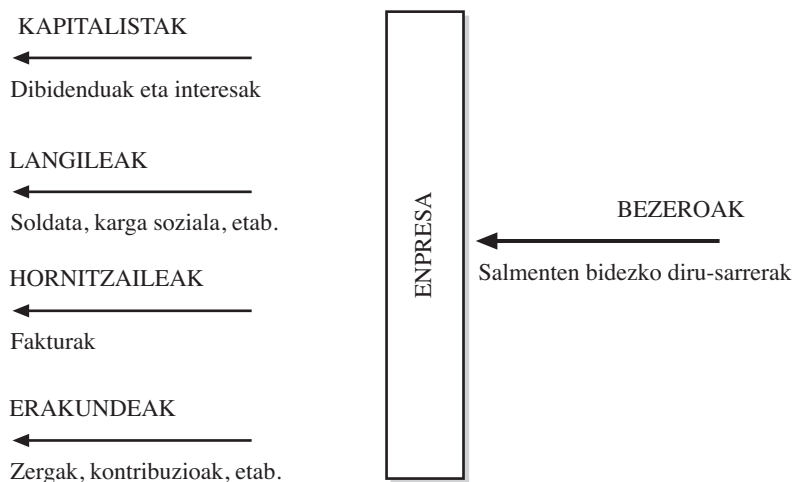
2.3 Bezeroak

Hona iritsita, esan behar dugu enpresako “interesdunen” multzoa osatzen duten lau kategoriek, hemen aipatu ditugunek behintzat, ezaugarri komun bat dutela: enpresaren funtzionamendu onerako ezinbestekoa den zerbait ematea enpresari.

- Kapitalistek finantza-kapitala jartzen dute. Kapital hori beharrezkoa da, bai kapital teknikoa erosteko, bai zenbait ordainketa “aurreratzeko” ere (soldatak, etab.).
- Langileek beren gaitasunak eta ahalegina jartzen dituzte, goian esan dugun bezala.
- Hornitzaileek lehengaiak edo gai erdi-landuak, energia-hornidura, kreditu-zerbitzuak, komunikazioak eta abar jartzen dituzte
- Estatuko administrazioako erakundeek azpiegitura-zerbitzuak jartzen dituzte: errepideak, portuak, polizia eta abar. Horiek guztiak ere beharrezkoak dira enpresaren funtzionamendu onerako. Beste laguntza eta babes batzuk ere ematen ditu estatuak, hala nola herri bakoitzak atzerrian dituen enbaxadetako merkataritza-agregatuak, jabetza-eskubideen babesa (patenteak), atzerriko lehiatzaileen kontra babesteko muga-zergak eta abar.

Interesdunen lau kategorია horiek ezaugarri komun hauek dituzte: denek jartzen edo eskaintzen dute enpresak behar duen zerbait eta denek espero dute beren ordain ekonomikoa. Kapitalistek interesak eta irabaziak jasotzea espero dute, langileek soldatak (eta dirutan gauzatu ez arren, zeharka haren balio bera duten beste kontraprestazio batzuk), hornitzaileek fakturak kobratzea espero dute eta erakunde publikoek zergak, arielak eta abar jasotzea.

Beheko irudian ikusten denez, badago interesdunen kategoría bat orain arte aztertutakoez bestelako truke-harremana duena enpresarekin. Bezeroek osatzen dute kategoría hori, haiek baitira enpresari produktu edo zerbitzu jakin baten truke dirua eman ohi dioten bakarrak.



Berezitasun hori ez da hutsala, inondik ere, enpresara iristen diren diru-baliabide gehienak salmenten ondorio direla esan nahi duelako, azken batean.

Horregatik du hainbesteko garrantzia “marketinak” enpresako jarduera guztien artean. Oso garrantzitsua da, bai, kasu askotan ez delako alde handirik egoten elkarrekin lehian dabiltzan enpresen produktuen fabrikazio-prozeduren edo kalitatearen artean.

Hortaz, enpresa batek salmenta gehiago edo gutxiago izatea bere “marketinaren” eraginkortasunaren mende egongo da, hein handi batean.

2.4 Laburpena

Orain arte esandakoa laburbilduz, ikusten dugu enpresa guztiek —gizabanako bat baino gehiago biltzen duten aldetik— sozietate edo elkarte bat osatzen dutela, handiagoa edo txikiagoa, konplexuagoa edo sinpleagoa. Sozietate hori beste sozietate askoz handiago eta konplexuago baten barruan egoten da batzuetan, sozietate horretako organo bat izanik: funtsean, ekonomikoak diren zeregin eta helburuak ditu sozietate zabalgo haren barruan, eta merkatuen bidez erlazionatzen da harekin (produktuen merkatua, faktoreena, finantza-baliabideena, etab.).

Enpresa gizarte batean dagoela esan dugu, eta gizarte horrek enpresaren ingurunea osatzen du. Ingurune horretan, beste edozein organismo biologiko edo izaki bizidunekin gertatuko litzatekeen bezala, enpresa sortu, hazi, eraldatu edo hil egiten da. Halere, atal hau bukatu aurretik esan beharra dago enpresaren eta bere ingurunearen artean sortzen diren loturak —sozioekonomikoak, legezkoak, kulturalak eta abar kenduta— funtsean ekonomikoak direla, eta merkatuaren bidez gertatzen direla.

Enpresaren ekonomia aztertzekeo garaian, berezitasun horiek kontuan ez hartzea alferrikako saiakera litzateke, eta, asko jota, denbora-pasa hutsa litzateke ahalegin hori.

3 ENPRESAK ETA SOBERAKINA

Aurreko paragrafoetan esan dugunez, gizarte-komunitate zabalean lanaren banaketa egin izanaren ondorioz sortu ziren enpresak. Lanaren banaketa horren arabera, ondasun batzuk ekoitzi edo zerbitzu batzuk eskaintzen ditu enpresak. Horretarako, beharrezko baliabide edo faktoreak (kapitela, lana, materialak, energia, etab.) eskuratu behar ditu bere ingurunetik, baina ekoizten duenaren balioa erabilitako faktoreen kostua baino handiagoa izatea lortu behar du, halaber.

Izan ere, aurkakoa gertatuz gero, enpresa kaltegarria izango litzateke gizartearentzat, itzultzen diona baino balio handiagoa kenduko liokeelako gizarteari. Hortaz,

enpresa sozialki zilegizkoa izatekotan, gizarteari faktore moduan hartutakoa produktu edo zerbitzu moduan itzuli beharko dio, faktore horiek balio handiagoa duten beste zer bait bihurtuta.

Baina enpresak kontsumitzen duena baino balio handiagoko zer bait ekoitzi behar badu, soberakin bat sortu beharko du bere jardueraren ondorioz, soberakin hori gabe ezinezkoa izango litzateke-eta enpresaren jardunean “interesa” dutenek espero dutena jasotzea harengandik: kapitalistek ez lukete irabazirik jasoko, eta langile eta zuzendariek ez lukete soldata onik izango, edo lanpostu segururik edo enpresan gora egiteko aukerarik. Galerarik egonez gero, enpresak porrot egingo luke berehala (desagertu egingo litzateke) eta, orduan, hornitzaileek, erakunde ofizialek (estatuak, udalek, etab.) edo bezeroek ezingo lukete harengandik ezer lortu.

Horrenbestez, agerikoa da enpresak soberakina lortu behar duela. Ekoitzi duenaren balioaren eta hori ekoizteko izandako kostuen arteko aldea da soberakina.

3.1 Soberakinaren beharra gizartean

Goian esandakoaren bidez ez dugu esan nahi irabazia balio nagusi eta ukaezina denik. Hau xe da esan nahi duguna: enpresak ekoizitakoaren balioak handiagoa izan behar duela enpresak bere jardunean izandako kostuak baino, talde edo gizarte osoaren hobebeharrez. Bestela, enpresa baliabideak xahutzen ariko litzateke, eta ez luke beteko gizarte-organismoko zelula bat den aldetik dagokion betekizuna.

Hortaz, enpresak soberakina lortzen badu, horrek esan nahi du ordena makroekonomikoan dagokion azken helburua betetzen ari dela, alegia, eta analogia biologikoarekin jarraituz, soberakinak frogatzen du enpresa osasuntsu dagoela eta gizarteari edo “gorputz sozialari” komeni zaio bere zelulak osasuntsu egotea, eta zelula osasuntsu horiek ez desagertzea, alegia, luzaroan irautea.

Horregatik, beren jarraipena ziurtatzeaz arduratu behar dute enpresa guztiek. Horretarako, finantza aldetik onbideratzen dituzten soberakinak lortu behar dituzte eta kontsumitzaileek une bakoitzean behar dutena eskaini behar dute, beren produktuak zaharkituta gelditzea eragotziz.

Bestela esanda, gizartea aldatuz doanez, enpresek ere aldatu egin behar dute, eta, ekonomiaren mundua hedatzen ari denez, enpresek ere hedatu eta garatu egin behar dute, oraingo egoera modu zuzenean kudeatzera mugatu gabe, eta geroa ere prestatuz, teknika eta produktu berriak ikertuz, langileen prestakuntza hobetuz, ekipoak berrituz eta abar.

Enpresek hiru helburu horiek lortzen badituzte —soberakina, jarraipena eta garapena—, orduan bat etorriko dira enpresaren oparotasun edo arrakasta eta interes orokorra. Halere, zenbait kasutan enpresak beren oparotasuna lortzen

saiatzen dira, baina komunitatearen kaltetan. Halakoetan, jokamolde horren biktima asko egon daitezke: estatua edo erakunde publikoak (enpresak zerga-iruzurra egiten duenean, adibidez), bezeroak (enpresak bere produktuen kalitatean egiten duenean iruzurra), langileak (enpresak gehiegikeriaz jokatzeko duenean haiekin) eta abar.

Orain arte esandakoa laburbilduz esan dezakegu enpresek eraginkorrak izan behar dutela, alegia, *ekonomikotasun* printzipioa bete behar dutela beren jardueretan. Printzipio horri jarraiki, enpresek produktu bat (*output* bat) eskaini behar dute, baina produktu horrek gizartean duen balioak handiagoa izan behar du hura lortzeko egindako ahaleginaren balioa (*inputena*) baino.

Enpresa batek betekizun hori betetzen ez badu, ekoizpen-unitate ekonomiko gisa jarduteko gai ez dela erakusten du, eta, hortaz, zigortu egin behar da. Ekonomia zuzendu edo gidatua duten sistemetan, agintariek ezarriko dute bete beharreko zigorra; merkatu-ekonomiako sistemetan, berriz, sistema bera da zigorra ezartzen duena, automatikoki gainera, prezioei lotutako mekanismoen bidez.

Izan ere, merkatu-ekonomietan, sistemak saritu egiten ditu enpresa eraginkorrak, soberakina eskuratzeko aukera emanez, eta zigortu egiten ditu eraginkorrak ez diren enpresak, galeren bidez. Muturreko kasuetan, gainera, hau da, galerak handiegia direnean edo maizegi gertatzen direnean, enpresa desagerraraztea izaten da zigorra.

Neurri hori oso logikoa da, enpresa eraginkorra ez bada (antiekonomikoa bada, alegia), itzultzen duena baino balio handiagoa hartzen badu ingurunetik (komunitatetik), komunitate osoari komeni zaio enpresa hori desagertzea, ez bakarrik enpresaren jarduera negatibotik sortutako galera sozialak saihestuko direlako, horrela, baizik eta enpresa horrek erabilitako faktoreak (langileak, zuzendariak, kapitala) erabilgarri geldituko direlako, modu ekonomikoagoan erabiltzeko, beste ekoizpen-unitate (enpresa) eraginkorrago batzuen barruan.

Beraz, gizarte osoari interesatzen zaio enpresak soberakinak lortzea. Soberakin hori enpresaren jardun egokiaren ondorioa eta froga izango da, hau da, gizartean duen betekizuna betetzen duela esan nahiko du. Hori hala da gizartearen antolakuntza politiko-ekonomikoa edozein dela ere, eta sistemaren arabera aldatzen dena soberakina banatzeko modua baino ez da, hots, soberakin horri ematen zaion erabilera.

3.2 Soberakinaren banaketa

Ekoizpen-faktoreen jabetza pribatua onartzen den kasuetan —merkatu-ekonomian gertatzen da hori— soberakina *irabazi pribatu* deritzona bihurtzen da. Dena den, termino hori ez da modu murritzean ulertu behar, hau da, ez da ulertu behar kapitalaren jabe direnei mugatutako irabazi edo onura denik.

Aldian-alde langileek enpresaren irabazietan izan beharreko parte-hartzearen inguruko eztabaida pizten denez, ikusten dugu batzuetan langileek ere enpresaren

irabazien puska bat eskuratzen dutela, eta, hala ere, enpresaren irabazi horiek ez diote irabazi pribatu izateari uzten.

Irabaziaren izaera pribatuaz ari garenean, hauxe esan nahi dugu: enpresaren kudeaketa egoki eta zuzena eginez gero, enpresak irabaziak izango dituela, eta irabazi horiek ekoizpen-faktoreak jartzen dituzten pertsona guztiengana irits litezkeela, neurri handiago edo txikiagoan, irabazi horiek banatzeko moduaren arabera. Baina faktore horiek jabetza pribatukoak direnez, irabaziak ere pribatuak izango dira, eta ez dira enpresaren mugetatik kanpo iritsiko.

Nahasgarria gertatzen dena hau da, ordea: faktoreen jabetza pribatua onartzen duen sistema batean, faktore horien titularrek (kapitalarenak bereziki) beren onura bilatzen dutela gehienetan, faktore horiek enpresaren esku jartzen dituztenean. Horrelakoetan, enpresaren jarduna soberakinak edo irabaziak lortzera bideratzen bada —horixe delako bizirik jarraitzeko eta garatzeko beharrezko modua—, faktoreen titularren jarrera ere irabazietara bideratuko da, baina, beren ikuspegitik, hau da, irabazi horiek helburutzat hartuta. Hortaz, ondo bereizi behar ditugu enpresaren helburuak —erakunde bat den aldetik— eta enpresa horren baitan erabiltzen diren faktoreen titularren helburuak.

Dena den, ekoizpen-faktoreen jabetza pribatua onartzen duen sistema batean bertan ere, ezerk ez du eragozten zenbait ekoizpen-unitate ekonomikotako faktoreen titularrek ez bilatzea berentzako irabazi edo onurarik. Horren adibide ditugu enpresa publikoak, ongintzako erakundeak eta abar, besteak beste. Halere, era horretako enpresen titular edo sustatzaileek irabazi pribatua lortzeko helbururik izan gabe ere, erakunde horiek ahalik eta emaitza onenak lortzen saiatu beharko dute ezinbestean (modu arrazionallean sortuak eta gidatuta badaude), eta, horretarako, faktoreen erabileran ekonomizatu edo aurreztuko dute; hau da, ez diote *ekonomikotasun* printzipioa betetzeari utziko.

Gauza bera gertatzen da faktoreen jabetza pribatua onartzen ez duten sistemetako ekoizpen-unitateekin. Halako sistemetan, ekoizpen-unitateek *ekonomikotasun* printzipioa (irabazi planifikatua, ekonomia gidatuetan) betetzen saiatuko dira, berdin-berdin, arrazionaltasunez jokatzeko badute behintzat.

Laburbilduz, berriro ere ikusten dugu *ekonomikotasun* printzipioa dela ekoizpen-unitate ekonomikoak bideratzeko irizpide nagusia, edozein jarduera-eremu edo sistema politiko-ekonomikotan gaudela ere.

4 SOBERAKINAREN “ERABILERA”

3.1. epigrafean azaldu dugunez, enpresek soberakina lortu beharra daukate, eta, batetik bestera aldatzen dena soberakin hori lortu ondoren horri ematen dioten erabilera da, alegia, zertarako erabiltzen den soberakin hori (3.2. epigrafea).

Era berean, enpresa guztiek beren jarraipena ziurtatzeaz arduratu behar dutela esan dugu (3.1. epigrafea), beren etorkizuna prestatuz ikerketaren bidez, produktu eta teknologia berriak eskuratuz, beren ekoizpen-ekipoak berrituz, langileen prestakuntza hobetuz eta abar.

Eta hori guztia egia da, baina hori lortzeko dirua behar da, hau da, enpresak urtero lortzen dituen soberakinen puska bat enpresan bertan inbertitu behar da berriro ere, kapitalaren (publikoa zein pribatua) jabe direnen interes gainera eta enpresako langileen interesen gainera.

Izan ere, guztien onura garrantzitsuagoa da banakoen onura baino, eta enpresaren bideragarritasuna eta lehiakortasuna ziurtatuz baino ezingo du enpresa horrek bere zeregin soziala garatu, bere kapitalistekin, bere langileekin, bere hornitzaileekin, erakunde publikoekin eta, azkenik, bere bezeroekin.

Soberakinaren “erabilera” horrek tirabira ugari sortu izan ditu, sortzen ditu eta sortuko ditu enpresako kideen artean, baina, kontzeptu aldetik, behintzat, ez dago zalantzarik horren inguruan: enpresak bizirik jarraitzeko eta garatzeko ezinbestekoa da soberakinen puska bat (handi samarra batzuetan) enpresan bertan berriro inbertitzea.

5 ARIKETAK

- 5.1. Enpresa edozein herritako sistema sozioekonomikoaren funtsezko osagaia dela kontuan hartuta eta Euskal Herriko oraingo egoerari begiratuta, zer motatako enpresak behar ditugu gaur egun?
- 5.2. Enpresek, batzuetan, ohikoa dena baino gehiago “aldatzen” dituzte beren langileekin, hornitzaileekin eta abarrekin dituzten harremanak. Eman ezazu harreman horien ohiko eta ezohiko “aldaketen” adibideren bat.
- 5.3. Sozietate anonimoetan, enpresen soberakinak dibidenduetara bideratzea izaten da “normalena”. Azaldu ezazu zer den enpresen deskapitalizazioa.
- 5.4. Egin ezazu irudizko enpresa baten soberakinen banaketa, zure ustez egin beharko litzatekeen moduan, eta azaldu banaketa hori egiteko erabilitako irizpideak.

ENPRESABURUAK

1 ENPRESABURUAK ETA ENPRESEN BILAKAERA HISTORIAN ZEHAR

1.1 Enpresak eta enpresaburuak

Enpresa kontzeptuarekin lotura estua du *enpresaburu* kontzeptuak. Hori ez du inork auzitan jartzen, eta autore gehienak bat datoz enpresaburuen irudiari garrantzi izugarria emateko garaian. Zenbait autorek, gainera, Joseph A. Shumpeter-ek, adibidez, uste dute enpresaburuak direla ekonomia gidatzen dutenak. Halere, enpresaburuen garrantzia azpimarratzeko garaian gehienak bat datozen arren, ez da hain erraza enpresaburuen ezaugarri garrantzitsuenak zehazteko garaian bat etortzea, eta, hori dela eta, ez da lortu enpresaburuei buruzko definizio bateraturik.

Oraintxe aipatu dugun desadostasun hori egoteko arrazoi nagusia enpresen eta enpresaburuen arteko loturan datza, eta ezin zuen bestela izan, gainera. Aurreko epigrafeetan ikusi dugunez, enpresek bilakaera handia izan dute historian zehar, eta, hortaz, ez da harritzekoa, garai desberdinetako enpresak eta enpresaburuak aztertuta, ikertzaileak ondorio desberdinetara iristea enpresaburuei dagozkien ezaugarri, betekizun eta abarrak zehazteko garaian.

Halere, ikertzaile horietako batzuen jarrera hobeto ulertzeko, lehenik eta behin enpresek historian zehar izandako bilakaeraren azterketatxo bat egingo dugu, enpresaburuen ikuspegitik. Gero, ikertzaile horiek enpresaburuaz emandako definizioak aztertuko ditugu, labur-labur.

1.2 Enpresen bilakaera historian zehar

Gremioen garaian, ekoizpena artisau-lantegi txikietan egiten zen. Lantegiko “maisua” (enpresaburua, berez, garai hartan oraindik izen hori hartzen ez bazuen ere) ustiategiaren (lantegiaren) jabea izaten zen, batetik, eta ekoizpen-prozesuaren zuzendaria, bestetik. Jabe bakarra zen aldetik, bere enpresa-jarduerari lotutako merkataritza- zein finantza-alorreko arrisku guztiak bere bizkar hartzen zituen inolako mugarik gabe, eta, ekoizpen-prozesuaren zuzendaria zen aldetik, prozesu horren gaineko kontrol mugagabea zuen, erabatekoa alegia, eta, halatan, bere negozioa eta ekoizpen-jarduera ongien iruditzen zitzaion moduan bideratzeko ahalmena zuen, legeek, gremio-xedapenek eta halakoek finkatutakoez gainerako beste mugarik gabe.

Bestela esanda, maisuek erabateko kontrol eta boterea zuten beren lantegietan, eta zituzten muga bakarrak enpresa-lantegitik kanpotik zetozkien.

Dena den, enpresen neurria handitu ahala, aurkikuntza geografiko handien eta Industria Iraultzaren ondorioz, bereziki, aldatuz joan ziren baldintza horiek, kapital handien beharra sortuz, eta behar horrek merkataritza-sozietateen eraketa eragin zuen.

Sozietate haietan, bazkide kopurua handia izaten zen eta, hori zela eta, ezinezkoa zen denak arduratzea zuzendaritza-lanaz. Ondorioz, bazkide haietako gutxi batzuk (edo bakar bat) arduratzen ziren zuzendaritzaz, jabetza denena izan arren.

Alegia, zuzendaritza eta jabetza bereiziz joan ziren pixkanaka. Horrela, jabetza horren ondorioz, bazkide guztiek beren gain hartzen zituzten sozietateari lotutako arriskuak eta erantzukizunak, baina bazkide bakar bat edo gutxi batzuk bakarrik arduratzen ziren zuzendaritzaz (edo ekoizpenaren kontrolaz).

Bilakaera horretan aurrera eginez, sozietate anonimoak sortzearekin batera, mugatu egin zen jabeen erantzukizuna, eta zuzendaritzako kide profesionalak agertzea ekarri zuen horrek. Horrela, gaur egungo sozietate anonimo handietan guztiz bananduta daude zuzendaritza eta jabetza. Gainera, zuzendaritzaz arduratzen direnak aditu taldeak izaten dira, ez bazkide bat edo bazkide talde bat, garai batean bezala, eta aditu horiek askotan ez dute partaidetzarik izaten jabetzan. Horren ondorioz, jabeen nahari muzin eginez edo nahi horren (zein jabeen interesen) aurka ere gidatu dezakete sozietatea.

Hona iritsita, Berle-ren eta Gardiner-en hitzak ekarriko ditugu gogora, jabetzaren eta zuzendaritzaren arteko banaketa-prozesuaren laburpen eta interpretazio bat ikusteko. Autore horien arabera, hiru aldi edo etapatan gertatu da banaketa hori:

1. Hasiera bateko industria-sozietateak familien jabetzakoak ziren, eta sozietate haietako akzio guztiak sozietatearen sortzailearenak eta haren senideenak ziren. Hortaz, jabetza (kapitalka) eta boterea bat zetozen bete-betean.
2. Geroago, bigarren fase batean, oinordekoen kopurua handitzean, familiaren kapitalka zatikatu behar izaten zen. Bestalde, familiaren kapitalka hori (oso-osorik hartuta ere) ez zen aski izaten enpresaren finantzazio-behar gero eta handiagoei erantzuteko, eta kanpoko kapitalka onartu behar izaten zen enpresan. Botereak talde beraren esku jarraitzen zuen askotan (jatorrizko familiaren esku, alegia), nahiz eta haiek kapitalaren zati bat baino ez eduki (gehiengoa ere ez zena, batzuetan).
3. Hirugarren fase batean, kapitalka jende askoren artean zatikatuta zegoen erabat, eta ez zegoen kapitalka horren puska handirik bazkide bakar baten esku. Ordurako gauzatua zegoen zuzendaritzaren eta jabetzaren arteko erabateko banaketa, eta boterea kudeatzaile edo *managerren* esku gelditu zen, orduan.

Bilakaera hori ikusita, *zuzendaritzako kideen iraultza* esamoldea sortu zuen James Burnham-ek. Zuzendaritzako kide horiek bazkide kapitalistei gailentzen zaizkie, beren gaitasun profesionalaren bidez, eta, hala, klase zuzendari edo gidari berria osatzen dute.

Beste urrats bat emanez, Galbraith irakasleak azaldu zuenez, hirugarren fase horren ondorioz, sozietate eta “talde” handiak *teknoegitura* deritzonaren gidaritzapean gelditzen dira.

Enpresa handiak edo enpresa multzoak zuzentzeko hartu beharreko erabakiak erabaki konplexuak direnez, halako erabakiak hartzeko gizabanako eta batzorde askok eragina dutela ikusita, Galbraithek honela azaltzen du “teknoegitura” zer den: informazioa jaso eta lantzen duen antolakunde konplexu bat, adituz osatutako batzorde tekniko askoren bidez jarduten duena. Haren erabakiak askotan dagokion sail edo atalaren bidez gauzatzen dira zuzenean, eta sail edo atal horiek nazioartean jarduten dute batzuetan, eskumendeko edo azpi-eskumendeko enpresez osatutako sare konplexuen bidez.

Ikus dezagun Galbraithek berak nola laburbiltzen duen bere ikuspegia:

“Merkataritza-antolakundeen buruzagitza enpresaburuei zegokien iraganean, haiek baitziren, kapitalaren jabetza eta kontrolaz gain, gainerako ekoizpen-faktoreak antolatzeke ahalmena zutenak eta, gehienetan, haiek ziren, halaber, berritzeko ahalmena zutenak.”

Sozietate anonimo moderno handiak sortzean eta teknologia eta plangintza modernoek eskatzen zuten antolakundeak eratzean, banandu egin ziren kapitalaren jabetza eta enpresaren kontrola, eta enpresaburuek norbanakoak izateari utzi diote industria-enpresa garatu edo helduetan. Denek onartzen dute hori, ekonomiari buruzko eskuliburuak izan ezik. Liburu horietatik kanpo, zuzendaritza edo *management* delakoak ordezkatu ditu enpresaburuak, enpresa gidatzen duen indar gisa.

Management edo zuzendaritza, halere, argi eta garbi zedarritutako izate kolektiboa da. Enpresa handietan hauek dira multzo horretako kideak: sozietateko eta zuzendaritza-batzordeko presidentea, talde handien edo sailen baten ardura duten presidente-ordeak, taldeetan beste ardura garrantzitsu batzuk dituztenak eta, batzuetan, beste sailtako eta ataletako buruak ere bai, aurrekoen artean ez egon arren.

Management taldea, beraz, erabakiak hartzen dituzten taldeei beharrezko informazioa ematen dieten pertsonen multzo oso mugatuaz osatuta egoten da.

Erabakiak hartzen dituen taldea, berriz, oso handia da, sozietateko funtzionario garrantzitsuenetatik hasi, eta jarraibide edo aginduak ia mekanikoki bete behar dituzten enplegatu eta langile arruntetaraino iristen baita multzo hori. Azken horiek dira talde horretatik kanpo gelditzen diren bakarrak, eta, hortaz, erabakiak hartzeko

garaian beren jakintza espezializatua, talentua edo esperientzia eskaintzen duten guztiak sartzen dira talde horretan.

Talde hori enpresa gidatzen duen adimena da, enpresaren garuna, nolabait esateko, eta *management* delakoa, aldiz, ez.

Ez dago izenik erabakiak hartzen duten guztiak edota pertsona horiek osatzen duten antolakundea izendatzeko. Horregatik, antolakunde horri *teknoegitura* izena ematea proposatzen dut".

Bestalde, Galbraithen azalpen ekonomikoa ematen du boterea "teknoegituraren" esku uzteko fenomenoaz azaltzeko, eta egitura hori baliabide murriztua dela dio.

Autore horren arabera, boterea lur-jabeen esku zegoen lurra faktore urri garrantzitsuenaren garaia zen. Aurrerago, kapitala izan zen faktore urri garrantzitsuenaren, eta, hortaz, kapitalistak izan ziren boteretsuenak orduan. Gaur egun, ordea, kapitalistak boterea galduz joan dira oraingo faktore urri garrantzitsuenaren mesedetan: enpresari lotutako adimen antolatua.

"Boterea, berez, berritasunak aurkitu nahian dabilenak ekoizpen-faktore berritzaile jo lezakeen zerbaitekin bihurtu da. Faktore berri hori industria-teknologia eta plangintza modernoek eskatzen dituzten jakintza teknikoak, esperientziak edo bestelako talentuak dituzten pertsonen bat-egitean oinarritzen da. (...) Enpresa modernoaren arrakastaren gakoa antolakuntza horren eraginkortasunean dago. (...) Garestia da antolakuntza hori beste zeregin batzuetara ere hedatzea, eta batzuetan ez da segurua izaten, gainera. Beste garai batzuetan lurrarekin eta kapitalarekin gertatu zen bezalaxe, hemen ziurgabetasunarekin eta kostu-arazoekin egiten du topo eta, horren ondorioz, egoera horri lotutako boterearekin ere bai".

Nolanahi ere, joan den hamarkadan zehar, Galbraithen azterketa zorrotz bezain dotorea indarra eta balioa galduz joan da, autore horrek ematen duen ondorio honi dagokionez, behintzat: "enpresaburuek norbanakoak izateari utzi diote industria-enpresa helduetan".

2 ENPRESABURUEN EGITEKOAREN INGURUKO HAINBAT IKUSPEGI

Aurreko paragrafoa hobeto azaltzeko, atal honen hasierako azalpenetara itzuliko gara, eta autore garrantzitsuek enpresaburuen eta haien ezaugarri bereizleen inguruan dituzten ikuspegiak ikusiko ditugu.

Gorago esan dugunez, gremioen garaian, enpresaburuek jartzen zuten beren enpresak jarduteko eta irauteko behar zen kapital guztia, haiek zuzentzen zuten enpresaren funtzionamendua, beraiek nahi bezala, eta beren gain hartzen zituzten funtzionamendu horretatik sortutako arrisku guztiak. Hiru ezaugarri horiek hartuta (kapitala jartzea, enpresa zuzentzea eta arrisku ekonomikoa beren gain hartzea),

hiru horietatik garrantzitsuena kapitala jartzea zela esan dute hainbat autorek; beste batzuek, berriz, zuzendaritza-zereginari eman izan diete garrantzi handiena; eta beste batzuek, azkenik, arriskuak beren gain hartzearen garrantzia azpimarratu izan dute.

Dena den, autoreek gai honi emandako ikuspegiak hobeto ulertzeko, teoria ekonomikoak ia guztiz baztertuta izan duen alderdi bat azpimarratu beharko genuke, lehenik eta behin: enpresaburuaren existentzia. Izan ere, orain arte ez baita “existitzen ez zen zerbait” aztertze beharrik egon.

2.1 Aurrekariak

Ekonomia tradizionalak, “ekonomia klasikoak” zehazkiago esanda, oso azaletik aztertu izan ditu enpresak, maila makroekonomikoko gaiak hartzen zituelako aztergai eta, beraz, ez zitzaielako garrantzirik ematen enpresaren barne-funtzionamenduaren inguruko gaiei edo beren enpresen barruan enpresaburuari zegokien betekizun konfiguratzailerari.

Ekonomia tradizionalak enpresetan zein enpresaburuetan jarritako arreta urria ulertzeko beste arrazoi bat haxe da: zientzia ekonomikoa newtondar ikuskera fisikoen eraginpean egon dela urte askoan. Ikuskera horren arabera, unibertsoan ordena jakin bat zegoen, eta ordena hori eta ordena horretako lege eta printzipioak aurkitzea eta zabaltzea zen zientzialarien egitekoa.

Hori zela eta, Adam Smith-ek eta haren jarraitzaile zintzoenak, ekonomia ikuspegi makroekonomiko batetik aztertzen zutenean, esaten zuten bazegoela ordena ekonomiko bat, *esku ikusezina* zelakoak gidatua, eta bai gizabanakoen, bai enpresen jokamoldeak ordena horren legeak betetzen zituztela.

Lege horien arabera —gai hauei buruzkoak, besteak beste: eskaintza eta eskaria, beherako produktibitate marjinala, faktoreen produktibitate marjinal haztatuen berdinketa eta diru-sarreraren marjinalaren eta kostu marjinalaren arteko berdintasuna—, enpresa, unitate edo batasuntzat hartuta, oreka aurkitzen saiatzen zen (alegia, unibertso ekonomikoarekin bat egiten ahalegintzen zen).

Autore haien iritziz enpresen jokaera lege edo indar inbertsonal horien elkarrekintzaren bidez erabakitzen zenez automatikoki, ekonomialari klasikoek ez zuten enpresaren barruan gertatzen zena aztertze beharrik ikusi, ez eta bere adimen eta nahiaren bidez han gertatzen zena baldintzatzen zuen pertsonaia nagusia aztertzea ere.

Sistemen Teoria Orokorren terminologia erabiliz, esan liteke ekonomialari klasikoek “kutxa beltz” baten modura ikusten zutela ekonomia: kutxa horretan, *input* batzuk sartu eta *output* batzuk ateratzen ziren, baina ekonomialari haiei berdin

zitzaizkien *inputak output* bihurtzea ahalbidetzen zuen “kutxa beltz” haren barruko mekanismo edo prozesuaren xehetasunak.

2.2 Enpresaburu kapitalistak

Goiko argibideak eman ondoren, ulertzekoa da, nolabait ere, Adam Smith edo David Ricardo-ren mailako autore entzutetsuek hain ikuspegi mugatua izatea enpresaburuaren egitekoari buruz: enpresan beharrezko finantza-kapitala jartzea, trukean, ekoizpen-aldia amaitzean, ekoizpen horrek utzitako irabaziak jasotzeko. Besterik jasoz gero, irabazien konturako aurrerakintzat jo zitekeen.

Ikuspegi horrek eragin handia izan zuen ekonomialari askorengan, maila zientifiko handiko hainbatengan ere bai —Karl Marx, esate baterako—, eta “*enpresaburu kapitalista*” kontzeptu edo doktrina sortu zen ikuspegi horretatik.

Gaur egun, ordea, sozietate anonimo handietako kapitala akziodun askok jartzen dute, eta inork ez ditu enpresaburutzat hartzen sozietate bateko akzioak dituzten guztiak.

2.3 Arrisku-enpresaburuak

Enpresaburu kapitalistarekin lotura estua du “*arrisku-enpresaburu*” kontzeptuak. Kapitala jartzen duenak kapital hori osorik ez berreskuratzeko arriskua duela azpimarratzen da kontzeptu horrekin. Kontzeptu horren zenbait ñabardurak aspaldiko doktrinetan dituzte aurrekariak, eskolastikan, esate baterako. Doktrina hark bereizi egiten zituen interesak kobratzea (bidezkotzat jotzen zuen) eta lukurreria (Eliza katolikoak beti gaitzetsi izan duena), eta bi argudio hauek erabiltzen zituen bereizketa hori egiteko: *lucrum cessans* eta, batez ere (guri dagokigun gaiari dagokionez bereziki), *damnum emergens*. Dena den, *arrisku-enpresaburu* kontzeptuaren inguruan ezagutzen dugun lehen aipamena Richard Cantillon-en *Essai sur la Nature du Commerce en Général* lanean agertu zen. Liburua egilearen izenik gabe argitaratu zen Parisen, 1755ean.

Essai horretan (baztertuxe egon zena denbora luzean) *entrepreneur*-aren definizio hau eman zuen Cantillonek: ekoizpen-produktuak prezio jakin batzuetan erosten dituen, salmenta-prezio jakinik ez duten produktu bihurtzeko. Ideia horri jarraiki, gure garaiko zenbait ekonomialarik, Manuel de Torres espainiarrak, adibidez, ondorengo alderdia azpimarratu izan dute: enpresaburu kapitalistek arrisku berezia hartzen dutela beren gain (arrisku-enpresaburuak dira, beraz), gainerako ekoizpen-faktoreen titular guztien errentak “bermatzen” dituztelako, baina ez berenak.

Aurreko kasuan bezala, hemen ere esan beharra daukagu ez gatozela bat *arrisku-enpresaburu* kontzeptuarekin. Izan ere, Cantillonek kapitalistari egozten

dion arriskua edo De Torres irakasleak egozten dion “bermatzaile” izaera edozein sozietate anonimotako akziodun guztiek hartzen dute beren gain (dakigunez, oso handia izan daiteke akziodunen kopurua), eta horrek ez du esan nahi akziodun horiek guztiak enpresaburuak direnik.

2.4 Enpresaburu zuzendariak

Jean Baptiste Say izan zen enpresaburuaren zeregin konfiguratzailearen garrantzia azpimarratu zuen lehenbiziko autoreak, *Traité d'Economie Politique* liburuan (Paris, 1803), eta Smithek eta Cantillonek lehendik zabalduzako zenbait ideia oinarritzat hartuta. Sayren arabera, ekoizpen-faktoreen koordinatzailea den aldetik, hau da, enpresa-jardueraren zuzendaria den aldetik datorkio enpresaburuari garrantzi konfiguratzaile hori.

Geroago, beste autore batzuek Sayren ideiekin bat egin, eta ideia horiek sakonago aztertu zituzten, “laugarren ekoizpen-faktorea”-ren doktrina eta *enpresaburu zuzendari* edo *kontrol-enpresaburu* kontzeptua zabalduz. Autore horien artean zeuden, besteak beste, John Bates Clark (*The Distribution of Wealth*, 1899) eta Alfred Marshall (*Principles of Economics*, hiru liburukitan argitaratua 1890, 1919 eta 1923an, hurrenez hurren) ekonomialari garrantzitsuak.

Doktrina horren arabera, enpresaburuaren baitan bi egiteko oso desberdin aurkitzen ditugu: batetik, kontsumitzaileen beharrak interpretatzea, behar horiei aurrea hartuta; alegia, aurreikuspenak egitea eskariaren inguruan eta magnitude ekonomiko garrantzitsuenek izango duten bilakaeraren inguruan, oro har. Bestetik, eskura dituen ekoizpen-faktoreak antolatzea, egindako aurreikuspenei jarraiki.

Enpresaburu zuzendari kontzeptu hori egokiagoa iruditzen zaigu aurreko biak baino, baina ez gaitu guztiz asebetetzen, oraindik. Izan ere, ikusi dugunez, gure garaiko enpresa handietan zuzendaritza-lana taldean egiten da, eta jende multzo handiak biltzen dira talde horietan askotan. Halere, taldekide guztiak ez ditugu enpresaburutzat jotzen; zuzendaritzako kide, buruzagi, manager eta abar izendatzen ditugu, baina ez enpresaburu.

2.5 Enpresaburu berritzaileak

Joseph Alois Schumpeter-ek sortu eta zabaldu zuen enpresaburu berritzailearen doktrina. Kontzeptu horrek XVII. mendeko Ingalaterran ditu aurrekariak, *projector* edo sustatzaileen irudian. Izendapen hark nolabaiteko gutxiespen-ukitua zuen hasiera batean.

Schumpeterren arabera, enpresaburuaren egiteko nagusia da jarduera ekonomikoan aukera edo konbinazio berriak identifikatzea (hots, aurkitzea) eta

gauzatzea. Berrikuntza horiek (aukera edo konbinazio berri horiek, alegia) zentzu zabalean hartzen ditu Schumpeterrek, eta berrikuntza horien adibide hauek ematen ditu:

- a) Ondasun berri bat merkaturatzea.
- b) Ekoizpen-metodo berri bat erabiltzen hastea.
- c) Merkatu berri bat sortzea.
- d) Lehengaiak edo gai erdi-landuak eskuratzeko iturri berri bat lortzea.
- e) Edozein industriatan antolakuntza berria sortzea (antolakuntza hobetzea).

Ikusten denez, alde nabarmena dago Schumpeterren *enpresaburu* kontzeptuaren eta gorago aztertutako beste kontzeptu guztien artean. Goian aipatu ditugun autoreen arabera, arriskua bere gain hartzea edo enpresaren elementu konfiguratzailea izatea zen enpresaburuaren ezaugarri nagusia, bera baitzen ekoizpen-prozesuak zuzentzen zituen, *prozesu* kontzeptua bere adiera zabalenean ulertuta.

Schumpeterrentzat, aldiz, ekoizpen-prozesua osatzeko beharrezkoak diren faktoreak edo kapitala jarri dutenek hartzen dute arriskua beren gain, eta enpresaburuari ez dagokio berez arrisku hori bere gain hartzea. Bestalde, Schumpeterren iritziz, enpresa baten konfiguratzaile guztiei ez dagokie *enpresaburu* kontzeptua, “berritzaileak” direnei bakarrik, baizik.

Nolanahi ere, Schumpeterren enpresaburua Galbraithen aurkeztutakoaren antzeko samarra dela eman lezake, ulertuko bagenu enpresaren hedadura eta konplexutasun gero eta handiagoa izan dela Schumpeterren enpresaburua Galbraithen teknoegitura bihurtzea eragin duena, azken horri dagokion despertsionalizazioarekin (alegia, fenomeno kuantitatibo batek aldaketa kualitatibo bat eragin du).

2.6 Enpresaburu osatzaileak

Antza denez, ordea, gauzak ez dira horrelakoak zehazki, edo bakarrik, edo, ez behintzat, hain sinpleak. Leibenstein-ek “*enpresaburu osatzaile*” kontzeptuarekin gai honi egindako ekarpena argigarria izan dakiguke, bereziki orain, gorago aipatu ditugun jarrera edo ikuspegiak aztertutako ondoren.

Gorago esan dugun bezala, teoria ekonomikoaren ikuskera tradizionalen arabera — *inputak* eta *outputak* zuzenean lotzen zituen ekoizpen-funtzio zehatz bat zegoela zioena, besteak beste— enpresa-prozesuetan nolabaiteko automatismoa dago eta, automatismo horren ondorioz, zeregin konfiguratzaileak (enpresaburu zuzendariaren zereginak, alegia) ez du ia garrantzirik.

Leibensteinen iritziz, ordea, ekonomia erreala mundua ez dator bat teoria konbentzionalek aurkezten digutenarekin, eta, hortaz, bi zeregin mota bereizten ditu enpresan: ohiko zereginak eta zeregin berritzaile-schumpetertarrak.

Ohiko zereginen artean, jardunean dagoen enpresa bat koordinatu eta zuzentzeko lanak aipatzen ditu. Halakoetan, ekoizpenaren zeregina ezaguna da, eta enpresak diharduen merkatuak ere (faktoreenak zein produktuenak) ondo zehaztuta eta ondo finkatuta egoten dira.

Aitzitik, schumpetertar zereginek edo “zeregin berriek” beste egiteko hau dute: “merkatu guztiak ondo finkatuta edo argi zehaztuta ez daudenean, edo ekoizpen-zereginetako garrantzi handiko zenbait alderdi inondik ere ezagutzen ez direnean, enpresa bat sortu edo zuzentzeko beharrezkoak diren jarduerak garatzea”.

Bai kasu batean, bai bestean, enpresaburuak hainbat merkatuekin zerikusia duten zeregin batzuk betetzen dituzte, baina bigarren kasuan, merkatu guztiak ez dira perfektuak eta ez dago merkatu jakin bana beharrezko ekoizpen-faktore bakoitzarentzat. Ondorioz, enpresaburuak arrakasta izango badu, merkatuko gabezia horiek osatu, konpondu edo gainditu egin beharko ditu.

Merkatu egokietan faltan dauden faktore edo *input* garrantzitsuen artean, bi hauek aipa ditzakegu, esate baterako: zuzendaritzako kideak eta inguruari buruzko informazioa.

Bestalde, Leibensteinen iritziz, enpresaburuak “*inputak* osatzeko” gai izan behar dute, alegia, produktu jakin bat lortzeko n faktore behar badira, ez da aski $n-1$ faktore aurkitzeko eta eskuratzeko gai izatea. Horregatik, autore horrek dio oso garrantzitsua dela merkatuko gabeziak osatzeko gai izatea, eta merkatuak ez duten faktoreen bat hartzen duten faktore-konbinazioak osatzeko gai izatea, bereziki.

Laburbilduz, Leibensteinen arabera, oinarritzeko lau ezaugarri hauek dituzten pertsonak edo taldeak dira enpresaburuak:

1. Hainbat merkatu harremanetan jartzea (lotzea, alegia).
2. Merkatuko gabeziak osatu edo asetzeko gai izatea.
3. “*Input* osatzaileak” izatea.
4. Enpresak sortzea edo handitzea.

2.7 Aurretiko ondorioak

Orain arte azaldutako guztia aztertuta, garbi ikusten dugu errealitatea (hizpide dugun gai honetan behintzat) ezin dela erraz sailkatu edo teoria batera makurtu. Alegia, oso zaila gertatzen da *enpresaburu* kontzeptuari buruzko gogobetezko definiziorik aurkitzea. Horregatik, irudi hori hainbat eragilek interpretatzen dute aldi

berean. Izan ere, definizio onargarrienak enpresaburuaren zereginari buruzkoak baldin badira, argi eta garbi ikusten dugu enpresako zereginak pertsona taldeek egiten dituztela gero eta gehiago, nahiz eta taldekide horietakoren batek gain-rakoen aldean nolabaiteko nagusitasun edo lehentasuna izan.

Halere, enpresaburuaren irudia hainbat pertsona zehatzek irudikatzen duten pertsonaia anizkoitza izan daitekeela onartuta ere, pertsona horien ezaugarriak zein diren eta “zuzendaritzako kideetatik” zerk bereizten dituen argitu beharrean gaude oraindik. Eta galdera horri erantzuteko oso lagungarria zaigu Leibensteinen ekarpena. Enpresako zereginak bi multzo edo alor handitan banatuta daudela esan zuen: batetik, enpresaburuari dagozkion zereginak ditugu eta, bestetik, *manager* deritzonari dagozkionak.

Lehenbizikoak, enpresaburuak, alegia, enpresa izaki biziduntzat hartzen du, eta bere egitekoa izaki horren biziraupen eta hazkundea zaintzea da, inguruko baldintza aldakorretara ahalik eta ongien egokituz. Hori dela eta, enpresaren kanpo-harremanez arduratzen da gehienbat. Bigarrenak, berriz, *manager* edo gerenteak, enpresa ahalik eta arazo gutxien sortuz jardunean eduki behar den mekanismo gisa ikusten du, eta haren kezkak barne-mailakoak dira, funtsean.

Orrialde batzuk lehenago genioenera itzul gaitezke orain, hau da, Galbraithen hitzetara: “enpresaburuak norbanakoak izateari utzi diote industria-enpresa helduetan”. II. Mundu Gerra amaitu zenetik 70eko hamarkadaren hasiera arte, mendebaldeko herrietan bizi izandako oparotasun etengabearen ondorioz, *manager* edo gerente profesionalen —“teknologituraren”, alegia— ohiko zereginak lehentasuna hartu zuten, eta benetako enpresaburu berritzaileak —*input* osatzaileak, etab.— itzalpean gelditu ziren, nolabait ere.

Baina 70eko hamarkadaren hasieraz geroztik, hau da, gaur egun bizi dugun estagflazio-aldi luzea hasi zenetik, ingurunea gero eta nahasiagoa da, eta, hori dela eta, enpresa bere ingurunearekin lotzen duten zereginak garrantzia hartzen ari dira berriro ere, enpresa ingurune horretara egokitzeko ahaleginek berebiziko garrantzia izanik, enpresaren biziraupena ziurtatze aldera, guztia ere. Bestela esanda, benetako enpresaburuak protagonista ditugu berriz, “teknologituraren” eta zuzendaritzako kide profesionalen kaltetan, oro har.

3 ENPRESAK GAUR EGUN

Aurreko guztia azaldu ondoren, badirudi epigrafe honetarako izenburu egokiena *Enpresaburuak gaur egun* izango litzatekeela, baina ez da hala, enpresaburuaren gaiari heldu aurretik gorago dagoeneko aipatu ditugun zenbait alderdi aztertuko ditugulako, azaletik bada ere: enpresa-mundua eta zuzendaritzaren egitekoak.

Esan dugunez, enpresaburuak protagonismoa eskuratu dute berriro ere zuzendaritzako kide profesionalen aldean, eta, oro har, hala da, bai. Baina egia da,

halaber, enpresek gaur egun bizi duten giro gero eta lehiakorrago eta nahasia-goaren ondorioz gertatzen ari dela hori.

Hortaz, enpresa-munduari eta haren inguruaren gaur egungo egoera aztertuko dugu, lehenik eta behin, eta, horretarako, merkatua ingurune orokorretik bereiziko dugu gure azalpenak errazteko, merkatua ingurune horren osagai garrantzitsua dela jakin arren.

Jarraian, enpresen lehiakortasunari helduko diogu, eta, bukatzeko, gaur egungo enpresak lehiakorrak izateko enpresa horietako zuzendaritzak bete beharreko eginkizunak aipatuko ditugu.

3.1 Enpresak eta merkatua

Aurreko lerroetan azaldu dugunez, enpresa dugu merkatu-ekonomiako eragile nagusia, eta azaldu dugu, halaber, enpresak nola sortzen eta garatzen diren merkatu horretan. Hortaz, enpresaren egitekoak berebiziko garrantzia du sistema ekonomikoa sendotzeko garaian, bai eta baliabideak bideratu edo esleitzeko eta beharrak asetzeko garaian aurkeztzen duen alternatibari dagokionez ere. Egiteko hori “esku ikusezin” baten modura betetzen du, ikuspegi ekonomiko tradizionalak dioenez.

Enpresak, antolakundea den aldetik, merkaturan ahalik eta eraginkortasun handiena lortzen saiatuz jarduten du merkaturan, eta, horregatik, ezinbestekoa zaio merkatu horretako lehiaren ezaugarriak zein diren jakitea. Ezaugarri horiek merkatuko eskari orokorrak mugatu ohi dituzte, edo gure markari zein merkatuko segmentu jakin bati dagozkion eskari partzialak.

Horrenbestez, enpresak merkatura bideratu behar du bere kudeaketa guztia, oro har hartuta, eta bezeroetara, zehazkiago, haiek direlako enpresari bere helburuak lortzea ahalbidetzen diotenak. Merkatuko lehia-egituraren eta bezeroaren jokaera eta beharren gaineko ezagutza egokirik gabe, ez dugu ulertuko enpresaren egitekoa gaur egungo sistema ekonomikoan.

Ikuspegi hori kapitalismo industrialak garatu zen urteetako ikuspegiari gailendu zaio, hau da, “produktura bideratutako” ikuspegiari. Kapitalismo industrialaren garaian, enpresak “ahaztu” egin ziren bezeroez eta merkatua kontrolpean zutela uste zuten, bai lehia handirik ez zegoelako, bai eraldatze-prozesuari garrantzi handiegia ematen zitzaielako, bai produktua lortzen eraginkorrak zirelako.

Munduan izandako krisialdiek agerian utzi dutenez, okerra zen uste edo ikuspegi hura, eta azken urteetako ahalegin handienak alderdi hauetan egin dira: kudeaketa berbideratzen, zuzendaritzaren arreta bezeroengan jartzen eta enpresa murgilduta dagoen merkatua hartzen enpresaren ikerketen aztergai nagusitzat.

Merkatura begirako joera berri horretan asko lagundu du “merkataritza-jarduerak edo merkaturatze-jarduerak” ikertzen dituen enpresa-ekonomiaren alorrak azken urteotan izandako garapen handiak. *Marketin* izenez ezagutzen dugu alor hori, bai gurean, bai nazioartean.

3.1.1 Merkatu kontzeptua eta motak

Enpresak bere truke ekonomikoak egiten dituen ingurunea merkatua da, hortxe egiten baititu bere salmentak eta erosketak, nahiz eta merkataritza-funtzioaren ikuspegitik, enpresak bere ondasun eta zerbitzuak saltzen ditueneko ingurunea izan merkatua.

Merkatua ezinbesteko eta funtsezko erakundea da, bai enpresarentzat, bai sistema ekonomiarentzat, eta, horregatik, gure ekonomia merkatu-ekonomia dela esaten dugu, gure ekonomia horren funtzionamendua irudikatzeko.

Kontzeptu aldetik, bi ikuspegitatik azter daiteke merkatua: batetik, ikuspegi geografiko edo espaziala dugu eta, bestetik, ikuspegi ekonomiko edo instituzionala.

1. Truke edo salerosketak egiten diren leku geografiko edo fisikoa. Adibidez, arrain-lonja edo balore-burtsa.
2. Merkatuan esku hartzen duten eta haren izaera mugatzen duten elementuen multzoa. Hona merkatua osatzen duten elementuak:
 - a) Parte hartzen duten eragileak:
 - Erosleak (bezeroak) edo eskatzaileak, produktuen beharra eta erosteko ahalmena dutenak.
 - Saltzaileak (hornitzaileak) edo eskaintzaileak, prezio baten truke saldu nahi dituzten produktu batzuk dituztenak.
 - b) Truke-harremanaren xedea osatzen duen produktua (ondasun edo zerbitzu bat izan daiteke).
 - c) Salerosketa egiten edo kontratatzen deneko prezioa.
 - d) Kontratuko baldintzak, edo truke-harremanaren inguruko baldintzak: produktua emateko moduak eta epeak, prezioa finkatzeko moduak, baldintza teknikoak eta osasun aldekoak eta abar. Halakoak aldatu egiten dira merkatu batetik bestera, bai produktuarengatik, bai trukea egiten den herriarengatik, bai trukearen beraren berezitasunengatik ere.

Kontzeptu biak ere bateragarriak dira. Balore-burtsaren kasuan, adibidez, espazio fisikoa den aldetik, *merkatu* kontzeptu ekonomikoari dagozkion berezitasun guztiak biltzen ditu bere baitan.

Merkatua zer den mugatzen duten ezaugarriak aztertuta, merkatu motak bereizi ditzakegu, edo mota nagusiak aurkeztu, gutxienez, ezaugarri horietako batzuen kasuistika oso zabala baita.

Sailkapen garrantzitsuenak emango ditugu, beraz:

1. Lehiatzaile kopuruaren arabera

Hauxe da ekonomiari buruzko liburuetan maizen erabiltzen den sailkapena. Merkatuan esku hartzen duten eragile kopuruan oinarritzen da, funtsean, eta merkatu mota hauek bereizten ditu:

- a) Merkatu monopolistak. Eskaintzaile bakarra eta eskatzaile asko edo eskatzaile bakarra eta eskaintzaile asko.
- b) Merkatu oligopolistak. Eskaintzaile gutxi eta eskatzaile asko edo eskatzaile gutxi eta eskaintzaile asko.
- c) Lehia perfektua edo konkurrentzia askea. Eskaintzaile eta eskatzaile asko, produktu homogeneo batekin (merkatu teorikoa).

2. Erosle motaren arabera

Eroslearen ezaugarri pertsonalen arabera, merkatu hauek bereizten dira:

- a) Partikularren merkatuak. Banakako erosleak edo familia-ekonomiak dira beren kasa saltzailearekin harremanetan jartzen direnak, industria, merkataritza edo zerbitzuen alorreko jarduerarik egin gabe. Kontsumo-merkatu ere esaten zaie halako harremanei.
- b) Enpresen merkatuak. Nortasun juridikoa duten erosleak, ondasun eta zerbitzuak erosten dituztenak beren ekoizpen-jarduerak gauzatzeko. Haien eskaria kontsumo-merkatutik dator. Txikizkako merkatu (kontsumitzaileekin lotura zuzena dutenak) eta handizkako merkatu (txikizkako merkatuekin lotura dutenak) gisa ere sailkatzen dira.
- c) Merkatu publikoak edo erakunde publikoenak. Erakundeetako erosleak, administrazio publikoarekin harremana dutenak, ekoizteko helburua izan ala ez. Haien eskaria ere kontsumo-merkatutik dator. Multzo honetan ditugu Estatuko administrazioak, erkidegoetako administrazioek, udal-administrazioek eta erakunde autonomoek modu arautuan egiten duten ondasun eta zerbitzuen eskaria.
- d) Beste erakunde batzuk, hala nola enpresa-elkarteak, sindikatuak, elkargo profesionalak, kultura-elkarteak, kirol-elkarteak, ongintza-erakundeak, herritar-elkarteak, alderdi politikoak eta abar.

3. Produktuaren ezaugarrien arabera

Hainbat sailkapen egin daitezke, bai produktuaren berezko ezaugarrien arabera (nekazaritzako produktuak, produktu manufakturuak, finantza-produktuak, etab.), bai haien betekizun ekonomikoaren eta ekoizpen-prozesuarekin duten loturaren arabera. Azkeneko aukera hartu dugu, lehenbizikoaren ñabardura batzuekin:

- a) Kontsumo-ondasun ez-iraunkorren merkatuak. Azken bezeroaren (partikularra edo familia-ekonomia) beharrak asetzen dituzten produktuak, oso epe laburrean kontsumitzen direnak. Elikagaiak, esate baterako.
- b) Kontsumo-ondasun iraunkorren merkatuak. Azken bezeroaren beharrak denbora-tarte batean zehar asetzen dituzten produktuak. Ordenagailuak eta autoak, adibidez.
- c) Industria-ondasunen merkatuak. Enpresek beste ondasun batzuk ekoizteko (ekipo-ondasunak, adibidez, hau da, makinak eta erremintak) edo ekoizpen-prozesuko hurrengo fasean ondasun berriak lortzeko (osagaiak, piezak edo kitak, adibidez) erosten dituzten produktuak.
- d) Lehengaien edo oinarritzko gaien merkatuak. Naturako produktuak edo eraldaketaren bat jasan dutenak, eta industria-ondasunak lortzeko oinarritzat erabiltzen direnak. Nekazaritzako eta meatzaritzako produktuak, adibidez.
- e) Zerbitzuen merkatuak. Produktu ez-ukigarriak edo eragile publiko zein pribatuak emandako prestazio-zerbitzuak, hala nola osasuna, hezkuntza eta finantza-zerbitzuak.

3.1.2 Merkatuko lehia eta lehia motak

Lehia kontzeptua oso garrantzitsua da merkatu-ekonomiaren funtzionamendua eta ekonomia horretako prezio-sistema ulertzeko. *Lehia* hitzarekin batera, *konkurrentzia* hitza dugu, halaber, baina bereizketa semantiko bat egin behar dugu horren inguruan.

Lehenik eta behin, eta hizkuntzari bakarrik begiratuta, hauxe esan nahi du lehiak: “gauza bat bere antzekoa den beste batekin berdintzea, perfekzio edo ezaugarrietan”. Konkurrentziak, berriz, adierazten du badagoela “pertsona kopuru adierazgarri bat, leku jakin batean elkartzen dena”.

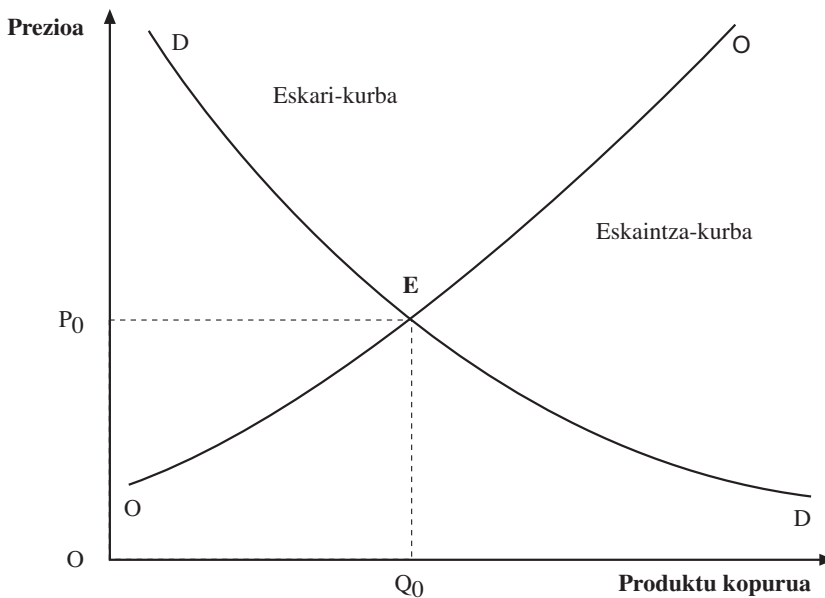
Bigarrenik, eta ikuspegi ekonomikoago batetik begiratuta, honela sailkatu ditzakegu bi kontzeptu horiek:

- **Lehia:** bere produktuak ahalik eta prezio onenean edo oreka ekonomikoa lortzen duen prezioan saltzea helburutzat duen merkatu bateko konku-

rrrentziaren artean dagoen norgehiagoka. Horretarako, salgai dauden produktuen ezaugarriak eta kostuak estaltzea hartzen da kontuan.

- **Konkurrentzia:** saltzaile eta erosle kopuru adierazgarria egotea, merkatuan sartzeko, han aritzeko eta merkatutik ateratzeko askatasuna dutenak, eta merkatuko prezioa finkatzen duten eskaintza eta eskaria osatzen laguntzen dutenak, denen artean.

Lege horren arabera, egoera horretan, prezioak gora egiten badu, murriztu egiten da eskaria, eta alderantziz; aitzitik, aurkakoa gertatzen da eskaintzaren kasuan, beheko irudian ikusten denez.



E puntuak eskaintzaren eta eskariaren arteko oreka adierazten du. Puntu horretan, prezio bat finkatzen da produktu kopuru jakin baterako (Q₀). Lehia perfektuko merkatuko baldintzak betetzen badira, saltzaileek eta erosleek bat egingo dute puntu horretan.

Hauek dira horretarako bete beharreko baldintzak:

1. Produktuak homogeneoak izatea, erosleari berdin izateko moduan ondasun eta zerbitzu batzuk ala beste batzuk aukeratu.
2. Konkurrentzia askea egotea, alegia, saltzaile eta erosle asko, merkatuan sartzeko, han aritzeko eta handik ateratzeko askatasuna dutenak.

3. Merkatuko salerosketa guztiei buruz informazio perfektua egotea, bai eskaintzaren aldetik, bai eskariaren aldetik.
4. Produktuan mugarik ez egotea eskaintzaileen aldetik, erosleek prezio txikienak eskuratu ahal izateko.
5. Azkenik, saltzaileen eta erosleen erabakietan eragina izan dezaketen muga, hitzarmen edo kontrolik ez egotea.

Baldintza horiek arretaz aztertzen baditugu eta merkatuen benetako funtzionamenduarekin alderatzen baditugu, argi ikusten dugu zaila dela era horretako lehiarik aurkitzea. Horrek ez du esan nahi, ordea, nazioarteko erakunde ekonomikoek eta agintari ekonomikoek ezin dituztela eskura dituzten bitarteko guztiak erabili sistemaren funtzionamendu ideal horretarantz jotzeko. Funtzionamendu ideal horren azken helburua da parte hartzen duten eragile guztien arteko oreka lortzea, azken batean. Beraz, lehia perfektua eredu teoriko hutsa da, guk enpirikoki aurkitzen duguna lehia ez-perfektua baita, edozein kausarengatik dela ere. Aurrerago ikusiko dugunez, hauek dira gaur egun gehien aipatzen diren kausak: merkatu batean sartzeko oztopo edo hesiak, lehiatzaile berriak egotea eta merkatu baten barruan jarduteko edo merkatu batetik irteerako oztopoak.

Lehia ez-perfektu hori lehia perfektu edo garbiaren eta monopolioen arteko lehia-egitura bat da, azken batean, eta hainbat moldetan agertzen zaigu, enpresek merkatuan duten boterearen edo monopolio-mailaren arabera, enpresek ahalmena baitute beren produktuen prezioak aldatzeko, beren lehiatzaileetatik bereizteko. Taula honetan, lehia mota nagusiak agertzen dira:

Eskaintzaileak Eskatzailak	Asko		Gutxi	Bakarra
	Lehia perfektua (produktu homogeneoa)	Lehia monopolista (produktu bereizia)	Eskaintzaren oligopolioa	Eskaintzaren monopolioa
Gutxi	Eskariaren oligopolioa		Bi aldeko oligopolioa	Eskaintzaren monopolio mugatua
Bakarra	Eskariaren monopolioa (monopsonioa)		Eskariaren monopolio mugatua	Bi aldetako monopolioa

Lehia monopolista. Esan bezala, lehia mota honen eta lehia garbi edo perfektuaren arteko alde nagusia hau da: lehiari dagoen enpresa bakoitza bere

produktua besteetatik bereizten saiatzen da, monopolioaren abantailak lortuz, hau da, gainerako enpresek ez duten merkatuko boterea edo “egoerako abantaila”. “Egoera” hori bezeroaren ezaugarri sozioekonomikoak eta haren jokaeran egon daitezkeen aldeak aztertuz lortzen da. Alde horiek jatorrizko merkatuko segmentu edo zati jakinei dagokien eskariaren elastikotasunak definitzen dituzte.

Merkatuko segmentu edo zati baten gaineko monopolio-botere hori enpresak bere produktuaren zenbait ezaugarri (forma, ontzia, marka, kalitatea, diseinua, etab.) azpimarratzeko egindako ahaleginen bidez lortzen da, betiere bezeroa ezaugarri horiez jabetzen dela ziurtatuta. Horrela, enpresak bere prezioak finka ditzake edota prezioak bereizi, produktu bera prezio desberdinetan salduz bezeroei.

Laburbilduz, lehia monopolistan, prezioaren aldagaia ez da aldagai garrantzitsuena (enpresa baten produktuak besteetatik bereizi behar diren ondorioz, eskariaren elastikotasun txikiagoa lortzen baita, produktu horri dagokionez). Era horretako lehietan, markatzailearen inguruko aldagaiak dira garrantzitsuenak.

Horixe da kontsumo-ondasun “markistak” dituzten sektoreen egoera, esate baterako. Era horretako sektoreen artean, jantzigintza eta elikagaien industriak aipa ditzakegu, merkatu horietan markak baitira nagusi eta, batzuetan, markak produktu mota jakin bat ordezkatzera ere iristen dira: gertakari horren adibide dira Coca-Cola eta kolaz egindako freskagarriak, Bic eta axotak, Xerox eta fotokopiagailuak.

Oligopolioa: eskariarena, eskaintzaarena edo biena izan daiteke. Lehia-egoera horretan, bai eskariaren, bai eskaintzaaren, bai bien aldetik konkurrentzia txikia dago eta, horri esker, dauden lehiatzaile gutxi artean banatzen da merkatuaren gaineko boterea, prezio-politika jakin bat aplikatuz edo aldaketak eginez ekoizitako edo eskatutako kopuruetan. Oligopolisten botere hori areagotu egiten da produktuak elkarren artean bereizten diren kasuetan.

Merkatu horietan, beraz, nolabaiteko kontzentrazio ekonomikoa dago, lehiatzaile gutxi egotearen ondorioz, eskaintzari dagokionez bereziki. Kontsumo-ondasun iraunkorren sektoreak, ibilgailuena edo kontsumorako elektronikarena, esaterako, egoera horren adibide garbiak dira.

Bi aldeko oligopolioa: lehia-egoera berezietan sortzen da, eta Jokoen Teoriari jarraiki aztertzen da, alde biko beste lehia-egoera batzuk bezalaxe, alde biko monopolioa bereziki. Egoera horretan, kolusio-estrategiak sortzen dira, edo lehiatzaileen arteko gatazka. Lehiatzaileak beren artean hitzarmenik adosteko gai ez direnean, *lankidetzaz-jokoa* deritzen egoera sortzen da, eta, halakoetan, enpresen arteko bat-egitea ere gertatzen da batzuetan.

Monopolioa: merkatuan saltzaile bakarra (eskaintzaaren monopolioa) edo erosle bakarra (eskariaren monopolioa edo monopsonioa, Joan Robinsonek asmatutako terminologiaren arabera) dagoenean agertzen da. Lehen kasuan, zerbitzu publikoen hornidura edo zergei lotutako egoerak daude, hala nola Tabacalera eta

Campsá Espainian. Halere, Europako Erkidegoak hala aginduta, 1993tik aurrera desagertu egin ziren bi enpresa horiek, Europako merkatu bakarra sortzearekin batera merkatuetan izandako desarautzearen ondorioz. Eskariaren monopolioaren antzeko egoerak daude telefonia-sektorean eta defentsarako elektronikaren sektorean ere, bietan ere zerbitzu publikoa baita erosle nagusia: Telefónica batean, eta Defentsa Ministerioa bestean.

Badaude beste monopolio-eredu batzuk, goiko taulan ikusi dugunez, eta, horien artean, eskariaren monopolio mugatua nabarmendu behar dugu. Egoera horretan dago Espainiako Gizarte Segurantzak eta sendagaien industriak osatzen duten merkatua: eskatzaile bakarra eta eskaintzaile gutxi, sektore horretan kontzentrazio handia dagoelako, eta nolabaiteko boterea duten enpresa multinazional handiak.

Lehia ez-perfektuko molde horietako batzuk aldi berean ager daitezke merkatu jakin batzuetan, enpresa bakar batek edo gutxi batzuek sektoreko salmenta osoen ehuneko handi bat hartzen dutenean, adibidez. Halakoetan, enpresa horiek aitzindariak izaten dira, bai prezioetan, bai marketan, eta eragin nabarmena izaten dute, hortaz, beren sektorean. Egoera hori elikagaien industrian sortzen da, esaterako, merkatuan botere handia duten enpresa handi gutxi batzuk baitaude, batetik, eta beren ingurune gertuko merkatuetatik kanpo eragin handiagoa edo txikiagoa duten enpresa ertain eta txiki asko.

Beste merkatu batzuk eta beste lehia-konbinazio batzuk ere azter genitzake, baina orain arte emandako azalpenekin nahikoa dela uste dugu. Izan ere, azaldutako edozein egoeratan beren lehiatzaileetatik bereiziko dituzten merkataritza-estrategiak erabiltzen saiatuko dira enpresak, merkatuan halako botere bat eskuratu eta, horren bidez, beren helburuak lortzeko, eta, hala, beren lehiaren baldintzak negoziatu eta beren eraginkortasun orokorra hobetu ahal izateko.

3.2 Enpresak eta haien ingurunea

Lehenago esan dugunez, merkatua enpresa-ingurunearen zati bat da, baina, gauzak errazago azaltzearen, merkatua enpresa-ingurunetik bereizita aurkeztu dugu.

Merkatuko inperfekzioek enpresei eragiten dizkieten arazoak labur-labur azaldu ondoren, enpresa-inguruneak dakartzan arazoei helduko diegu jarraian.

3.2.1 Ingurune kontzeptua eta motak

Ingurunea enpresaren kanpoko giro, inguru edo espazioa da. Webster's *Third New International Dictionary* hiztegiak bi modutara azaltzen digu ingurunea zer den:

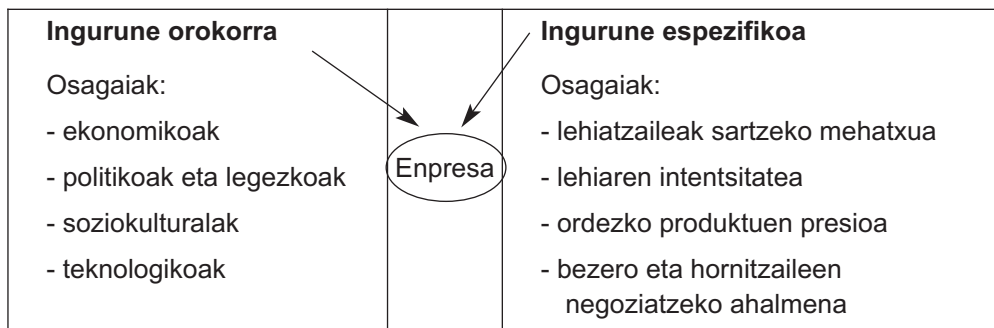
- a) "Eragina duten edo aldaketak eragiten dituzten" indarrak edo ingurumen-baldintzak.
- b) Gizabanakoaren edo komunitatearen (antolakundearen) bizitzan eragina duten gizarte- eta kultura-alorreko baldintzen multzoa, hala nola ohiturak, legeak, hizkuntza, erlijioa eta antolakuntza politiko eta ekonomikoa.

Hortaz, enpresaren (antolakunde bezala hartuta) kanpoko guztia da ingurunea. Batzuetan, halere, zaila egiten da enpresaren eta kanpo-ingurunetzat jotzen den horren arteko benetako mugak zehazki finkatzea.

Ingurunea aztertzeko interesa 70eko hamarkadan hasi zen handitzen, inguruneak jasandako aldaketa handien ondorioz; izan ere, aldaketa haiek oso ondorio gogorrak izan zituzten herrialde industrializatueto zein garabidean jarraitzen duten herrialdeetako ekonomia, sektore eta enpresetan.

Gorago esan dugunez, adiera zabalean hartuz gero, ingurunea *merkatu* kontzeptuarekin ere lot genezake, enpresan duen eragina dela eta. Baina, lehenago azpimarratu dugunez, bereizi egin ditugu kontzeptu biak, azalpenak errazte aldera.

Ingurune kontzeptura itzulita, adiera zabalean hartuta, enpresaren mugetatik kanpo dagoen guztia ingurunea dela esan dugu gorago. Halere, kontzeptu hori zehazteko bi ingurune mota bereizi behar ditugu. Biek ere hainbat osagai biltzen dituzte beren baitan, irudi honetan ikusten denez:

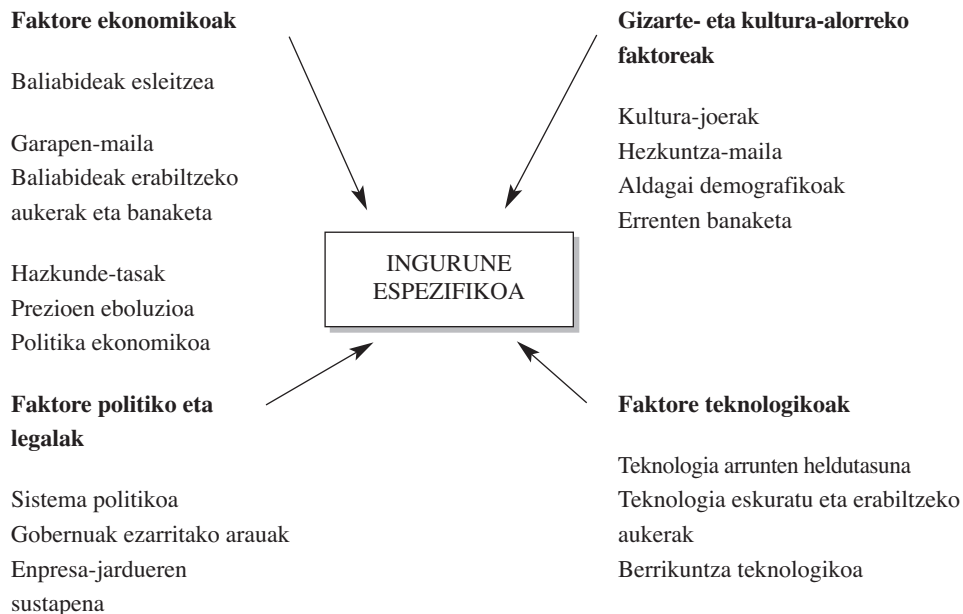


Enpresaren ingurune orokorra dugu, batetik, eta ingurune espezifikoak, bestetik.

Ingurune orokorrak garai eta espazio jakin batean antolakunde guztietan eragin berbera duten osagaiak biltzen ditu (Espainiako enpresak 1997. urtean, adibidez). Ingurune espezifikoak, berriz, ezaugarri bertsuak dituzten enpresek osatutako multzo batean eragina duten faktoreak biltzen ditu (Europako Erkidegoan altzairua ekoizten duten enpresak, adibidez).

Ingurune orokorra

Merkatu-ekonomia batean, enpresek jardungo duten esparru orokorra eta joko-arauak zehazten dituzten faktore ekonomiko, politiko, legal, sozioekonomiko eta teknologikoen multzo zabalak mugatzen du ingurune orokorra (ikus aurreko eta ondorengo irudiak).



Ingurune orokorraren zenbait osagai
(Fernández eta Fernández, 1988)

- Faktore ekonomikoen artean, herrialde bateko aldagai makroekonomikoak daude, hala nola interes-tasak, diruaren truke-tasa, inflazioa, defizit publikoa, merkataritzako balantzaren saldoa eta langabezia-tasa. Ekonomia hedapen-ziklo batean edo atzeraldi batean egon daiteke, eta horrek eragina izango du enpresen gerora begirako itxaropen edo aukeretan, eta baldintzatu egiten ditu inbertsioen inguruan hartzen dituzten erabakiak. Beste aldagai orokor batzuk herrialde bateko azpiegiturek osatzen dituzte, hau da, garraio-bideek eta komunikazio-sareek.
- Faktore politiko eta legalek enpresek bete beharreko joko-arauak finkatzen dituzte. Gobernuek ez dituzte inondik ere betetzen *laissez faire-laissez passer* arauak eta, gaur egun, zuzenean esku hartzen dute

diruaren eta zergen inguruko politiken bidez, bai eta lan-merkatua (gutxieneko soldatak, grebei buruzko legeak, kanporatzeen eta aldi baterako kontratazioen inguruko arauak) eta finantza-merkatuak arautuz, besteak beste. Horrez gain, Estatuak esku-hartze zuzena du enpresa publikoetan eta bestelako zenbait industrian ere, haien prezioak eta onargarria den errentagarritasun-tasa finkatuz, adibidez. Horrek guztiak eztabaida zabala eragiten du estatuaren interbentzionismo-mailari buruz, eta, eztabaida horretan, merkatuaren akatsak ez ezik, Estatuaren hutsegiteak ere aipatzen dira, gero eta gehiago.

- d) Gizarte- eta kultura-alorreko faktoreak. Multzo honetan, kultura-joera nagusiak, hezkuntza-maila, aldagai demografikoak eta errentaren banaketa sartzen dira. Faktore horiek guztiek eragin kuantitatibo eta kualitatiboa dute enpresen eskarian eta lan-eskaintzan. Faktore horien eredu ditugu, adibidez, bizi-estilo osasuntsuen inguruan sortutako kultura-joera berriek enpresei dakarzkieten aukera berriak eta arriskuak, bai eta 65 urtetik gorako biztanleriaren gorakadak eta haur kopuruaren beherakadak zenbait sektoretako eskarian duen eragina ere.
- d) Azkenik, teknologia dugu, faktore horrek eragin handia baitu enpresen lehiarako gaitasunean. Hiru eratako teknologiak bereizten dira: oinarritzkoak —edozein enpresak erabil ditzakeen teknologiak—, funtsezkoak —enpresa guztien eskueran ez daudenak eta beste enprestatik bereiztea ahalbidetzen dutenak, bai lortutako produktuen kalitate hobeari esker, bai lehiatzaileek baino kostu txikiagoan ekoizteko aukera ematen dutelako—, eta, azkenik, teknologia hasiberriak edo sortu berriak, hau da, beren garapenaren hastapenetan egonda ere, etorkizunean funtsezko teknologiak bihurtzeko aukera handiak dituztenak (Little, 1981). Enpresek informazioa behar dute, eta beren gaitasun eta baliabideetara egokitutako teknologiak eskuratzeko aukerak, bai enpresek berek beren ikerketak eginez, bai beste enpresa batzuekin elkartuz teknologia horiek garatzeko, bai patenteak edo baimenak erosiz.

Ingurune espezifikoak

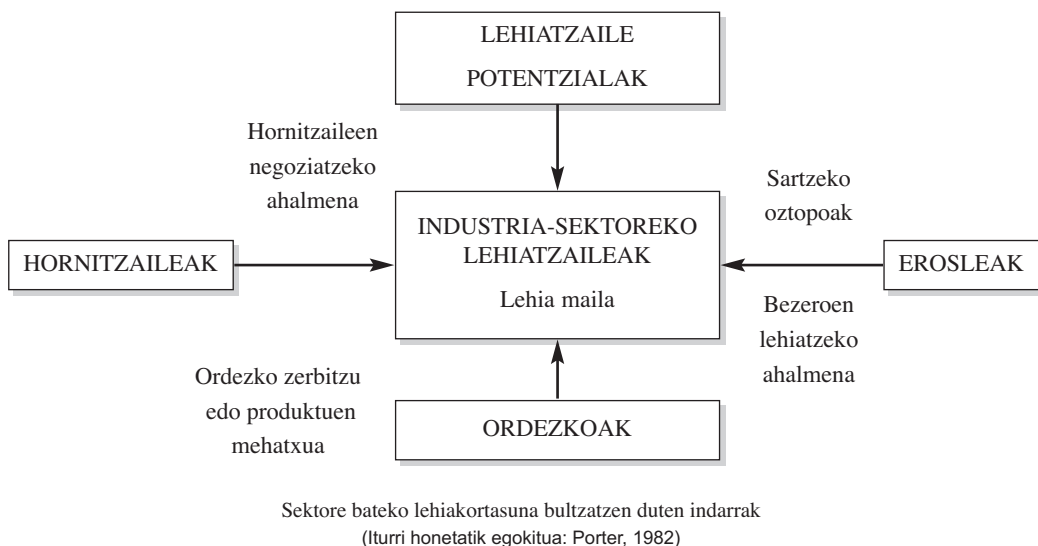
Antzeko ezaugarriak dituzten enpresa batzuei modu berezian eragiten dieten ingurumeneko faktoreak biltzen dira ingurune espezifikoaren barruan. Industria-sektore baten egituraren azterketaren jatorria ekonomia industrialari buruzko azterlanetan aurkitzen dugu, azterlan haien arabera merkatu-egiturak baldintzatu egiten baitu enpresek izan dezaketen jokabidea, eta jokabide horrek, aldi berean, eragina du lortutako emaitzetan.

Hauek dira egitura baldintzatzen duten alderdiak: enpresen kopurua eta batez besteko neurria (merkatuko kontzentrazioa), sartzeko oztopoak egotea ala ez,

produktuen ezaugarriak (estandarizatuta dauden ala besteetatik bereizten diren arabera), antzeko ordezeko produktuak egotea, integrazio bertikalaren maila, teknologia eta ekoizpen-kostuak eta erabilitako informazio mota eta informazio hori eskuratzeko moduak.

Egitura zehazten duten ezaugarri horiek erakusten dute enpresak ondorengo alorretan nola jokatu duen: prezio-politikan, kolusioetan (enpresen arteko hitzarmenak), produktuen politikan, merkatu edo produktu berrietara zabaltzeko garaian eta abarretan. Azkenik, irabazietan eta hazkundean lortutako emaitzak enpresak izandako jokamoldearen mende daude.

Ekonomia industrialari buruz egindako ikerketak oinarritzat hartuta, Porter-ek azterketa-eredu kontzeptual bat aurkeztu zuen 1982an. Eredu horren bidez industria-sektore bateko aldagai garrantzitsuenak identifikatu daitezke, sektore horren erakarmena zenbatekoa den jakiteko. Bestela esanda, eredu hori industria-sektore jakin batean diharduen enpresa baten ingurunearen funtsezko alderdiak aurkezten dizkigun sistema aditu baten modukoa da (ikus ondoko irudia).



Apunte hauetan ez daukagu nahi beste leku enpresetan oso maiz erabiltzen den goiko eredu horren xehetasun guztiak azaltzeko, baina, adibide modura, eskema behintzat azalduko dugu, Espainiako beira hutseko ontzien (erdian hutsunea dutenen) sektorearen egiturazko ezaugarri nagusiak labur-labur aztertzeko.

Beirazko ontziak fabrikatzeko prozesua honela egiten da: beira osatzen duten lehengaiak, hau da, harea, soda eta karea tenperatura handietan urtzen dira labe erregogorretan. Horretarako, labe bat behar da, batetik, eta, beira-tantak erabiliz ontziari nahi zaion forma emateko moldaketa-ekipoak, bestetik. Bukatzeko, suberatu egin behar dira piezak, barne-tentsioak ezabatzeko. Beira hoztu eta kalitatea egiaztatutakoan, ontzia prest dago paketeen sartu eta dagokion saltokira bidaltzeko.

Sektorea sei enpresak osatzen dute, eta mako artean 1995ean zuten merkatu zatia zehazten da:

- Vidrieras Españolas Vicasa (% 50)
- Giralt Laporta (% 13)
- Vidrieras de Álava (% 11)
- Vidrieras Rovira (% 10)
- Vidrieras Vilella (% 9)
- Vidrieras Leonesas (% 7)

Sektoreak oso hazkunde-tasa motela izan du, geldialdiaren ingurukoa. Enpresek ezin dituzte beren produktuak besteenetik bereizi, eta lehia prezioetan, produktuak entregatzeko azkartasunean eta bezeroen eskariei erantzuteko malgutasunean oinarritzen da, gehienbat.

Sektorea babestuta dago, sartzeko oztopoen bidez. Hauxe da horretarako arrazoi nagusia:

- a) Fabrikazio-teknologia ezin da zatikatu. Sektore osoko ekoizpen osoaren % 7 inguru ekoizteko gutxieneko ahalmena duen urtze-labe bat behar da sektorean jarduteko. Hortaz, enpresa berri bat agertuz gero, gehiegizko eskaintza eragingo luke, eta horrek eragina izango luke prezioetan, ezin baita eskaria handitu.

Gainera, finantza-inbertsioak handiak dira, eta errentagarritasun-itxaropenak, hortaz, ezkorak.

Arrazoi horien ondorioz, egonkor samarra da sektore honetako enpresa kopurua.

- c) Ordezko produktu asko daude, eta horrek kalterako eragiten du sektorearen errentagarritasunean, eta ziurgabetasun handia sortzen du etorkizunari begira.

Ontzien bidez, ontziratutako produktuak beren baitan gorde eta babestu, eta produktuak merkaturatzen dira. Egiteko horiek betetzeko, teknologia asko ditugu aukeran, hala nola plastikoa, kartoia (tetra-pack eta tetra-brik) eta metalezko ontziak (altzairuzko eta aluminiozko poto eta latak), besteak beste.

Ordezko produktu horiek sektoreko errentagarritasuna presionatzen ari dira etengabe, bezeroek prestazioen eta prezioaren arteko erlazioa alderatu, eta horren arabera erabakitzen dutelako zein ontzi mota komeni zaien.

- c) Hornitzaileek negoziatzeko duten ahalmena oso txikia da: argindarrak prezio mugatua du, eta kostu osoaren % 20 hartzen du. Bestalde, beira egiteko oinarritzko osagaia, soda, alegia, Solvay multinazionalaren esku dago, eta enpresa horrek produktu horren gaineko monopolioa du mundu osoan.
- d) Bezeroei dagokienez, zaila da negoziatzea, freskagarri-, ardo- eta garagardo-fabrikatzaile handien eskariak lortzeak berebiziko garrantzia baitu sektore honetako enpresentzat. Gainera, hizpide ditugun enpresen artean alde handirik ez dagoenez, eta beste ordeztako ontzi batzuk erabiltzeko aukera dagoenez, enpresek oso tarte txikia dute ezer egiteko.

3.2.2 Ingurunearen izaera eta tipologia

Inguruneak enpresan duen eragina ikusita, enpresak ahal duen guztia jakin beharko luke ingurune horri buruz, eta hemen garrantzi handia du ingurunearen izaerak eta tipologia.

Ingurunearen izaera eta tipologia aztertzeko, hainbat aldagai har ditzakegu abiapuntutzat:

a) Konplexutasuna

Enpresan eragina duten aldagai eta faktoreen kopurua eta haien heterogeneotasuna edo homogeneotasuna hartzen dira kontuan hemen. Ikuspegi horretatik, beraz, ingurune hauek bereizten dira:

- Ingurune sinplea: ezaugarri homogeneoak dituzten elementu gutxiz osatuta dagoena.
- Ingurune konplexua: ezaugarri heterogeneoak dituzten elementu askoz osatuta dagoena.

b) Aldakortasuna edo bizitasuna

Enpresan eragina duen ingurunea osatzen duten faktore edo gorabeherak nola eta zenbateraino aldatzen diren hartzen da kontuan hemen, alegia, faktore edo gorabehera horien etorkizuneko jokamoldea aldezturik iragartzerik eta prebenitzerik izango ote dugun. Horren arabera, bi ingurune mota bereizten dira:

- Ingurune estatikoa: osagai edo elementuak oso motel aldatzen dira, eta aurreikus daitekeen moduan betiere, hau da, joera jakin batzuei jarraiki.

- Ingurune dinamikoa: ingurune honetako faktoreak azkar batean aldatzen dira, aurreikusi ezineko moduan.

c) Ziurgabetasuna

Ingurunea osatzen duten elementuen gainera ezagutza zenbatekoa den hartzen da kontuan hemen. Aldagai hau bi alderdik baldintzatzen dute: ingurunearen konplexutasun-mailak, batetik, konplexutasun horrek murriztu egin dezakeelako ingurunearen gainera ulermena; eta gertakarien ezusteko joerek, bizkortasunak eta berritasunak, bestetik, bizitasuna baldintzatzen duten faktore horiek zailago egiten baitute inguruneari buruzko informazioa lortzea. Aldagai honen arabera, ingurunea ziurgabetasun handikoa izango da, informazio gutxi edo urria bada, eta, aldiz, ziurgabetasun txikikoa, enpresaren gain eragina duten elementuei buruzko informazio-maila ona bada.

Hiru ezaugarri horiek dira oinarritzkoak, eta hiru ingurune mota sortzen dira ezaugarri horien arabera:

1. Ingurune egonkorra: ingurune sinplea, estatikoa eta ziurgabetasun txikikoa.
2. Tarteko ingurunea: bi eratakola izan daiteke:
 - Sinplea, dinamikoa eta tarteko ziurgabetasuna duena.
 - Konplexua, estatikoa eta tarteko ziurgabetasuna duena.
3. Ingurune nahasia: ingurune konplexua, dinamikoa eta ziurgabetasun handikoa.

Aintzat har daitezkeen beste aldagai batzuk ere badaude: aniztasuna eta etsaitasuna.

d) Aniztasuna:

Beren aniztasunaren arabera, ingurune hauek bereizten dira:

- Dibertsifikatua: bezero asko, era askotako produktuak edo oso eremu desberdinetako lehia dutenak, adibidez.
- Dibertsifikatu gabea

e) Etsaitasuna

Ingurune hauek sortzen ditu:

- Etsaitasunezkoa, lehia oso bizia delako, baliabideak eskuratzeko aukerak oso mugatuta daudelako, sindikatuak harremanak zailak direlako eta abar.
- Aldekoa, aurrekoa ez bezalako kasuetan.

Goiko aldagai guztiak hartuta sortzen diren ingurune motak laburbildu ditugu beheko taulan:

Aldagaiak	Ingurune motak
Konplexutasuna	Sinplea edo konplexua
Bizitasuna	Geldoa edo bizia
Ziurgabetasuna	Ziurgabetasun handikoa edo ziurgabetasun txikikoa
Konplexutasuna, bizitasuna eta ziurgabetasuna	- Egonkorra (sinplea, geldoa eta ziurgabetasun txikikoa) - Tartekoa (sinplea, bizia eta tarteko ziurgabetasuna duena; edo konplexua, geldoa eta tarteko ziurgabetasuna duena). - Nahasia (konplexua, bizia eta ziurgabetasun handikoa)
Aniztasuna	Dibertsifikatua ala difertsifikatu gabea
Etsaitasuna	Aurkakoa ala aldekoa

Orain arte esandakoa laburtzeko, azpimarratu beharra dago oso garrantzitsua dela enpresek jardungo duten ingurune mota ezagutzea (Grima eta Tena, 1991), horrek eragin handia baitu enpresa gidatzeko edo zuzentzeko moduan.

Horrela, ingurunea egonkorra denean, errazagoa da zuzendaritza-lana egitea, enpresan eragin handia duten aldaketak aurreikusteko moduko prozesu jarraitu baten ondorio direlako (etorkizuna iraganaren arabera iragar daiteke), eta, halakoetan, hipotesi horretan oinarritzen diren aurreikuspen-teknikak erabil ditzakegu. Horrelako egoera batean, enpresak denboran zehar egonkor samar irauten duten inguruneko faktoreen kopuru mugatu bati erantzun behar dio bakarrik, eta gertakari arruntei edo ohikoei erantzuteko politika espezifikoak, arauak eta araudiak gara ditzake, horretarako.

Ingurunea nahasi samarra denean, aldiz, estrapolazio-ereduak ez zaizkigu lagungarriak, halakoetan ezinezkoa baita geroa iraganaren arabera iragartztea, eta,

hortaz, zaila gertatzen da politika espezifikoak, arauak eta araudiak indarrean jartzea, gertakari gehienak ez direlako arruntak edo ohikoak aurreko egoeretan. Kasu horietan, inguruneak jokaera-eredu guztiz ausazkoa eta desestandarizaturik duela esaten da, ez baitu jokamolde linealik, eta enpresako zuzendaritzak ezin ditu aurreikuspenak hartu oinarritzat. Aitzitik, osatuko duen geroko irudiak irudi horretarako malgutasunez egokitzeko modukoa izan beharko du.

Ikastaro honetan ikusiko dugunez, enpresek lehiatzeko abantailak lortzeko garaian, funtsezko zein alorren inguruan erabaki beharko duten zehaztea da garrantzitsua, eta ez geroko joerak aurreikustea (gainera, gehienetan oso zaila izaten da hori).

3.3 Enpresak eta lehiakortasuna

Esan dugunez, enpresaburuak protagonismoa hartzen hasiak dira berriro ere, zuzendaritzako kide profesionalen ordeiz. Egia da, halaber, enpresak gero eta ingurune lehiakorrago eta nahasiago batean murgilduta daudelako gertatzen ari dela aldaketa hori.

Duela urte batzuetako zuzendaritza-egiturak ez dira baliagarriak gaur egun, lehia, berez, beti egon den arren, inoiz baino gogorragoa delako orain.

Eta lehia gero eta gogorrago horren ondorioz, 3. ikasgaiaren enpresez emandako sailkapena bi multzotara murriztu dezakegu: enpresa lehiakorrek eta ez-lehiakorrek. Argi eta garbi.

Izan ere, lehiakortasuna (enpresa batek lehiatzeko duen gaitasuna) da enpresa bati denboran zehar irautea ziurtatzen dion edo ziurta diezaiokeen ezaugarri bakarra.

Nolanahi ere, hiru alderdiren mende dago lehiakortasuna:

- a) Enpresak bere jarduerak garatzen duen sektorearen erakarmen-maila, hau da, sektore horretako enpresek beren produktuak salduz produktu horiek ekoizteko gastatu zutena baino balio handiagoa berreskuratzeko duten gaitasun handiago edo txikiagoa.
- b) Enpresaren efikazia, hau da, enpresak etorkizuneko helburuak finkatzeko eta helburu horiek lortzeko landu beharreko estrategiak erabakitzeke garaian zenbateraino asmatzen duen.
- c) Enpresaren efizientzia, hau da, enpresari lehendik finkatutako estrategiak garatzea ahalbidetzen dioten neurriak gauzatzeko garaian zenbateraino asmatzen duen.

Horrenbestez, ikusten dugunez ez dago lehiakortasun orokorrik enpresen artean, enpresa bakoitzaren lehiakortasun-maila enpresa horrek bere jarduerak

garatzen dituen sektorearen eta, sektore horren barruan, enpresak berak lehiatzaileen aldean duen efikazia eta efizientziaren arabera baita.

Hori dela eta, bi enpresak, efikazia eta efizientzia berdina izan arren, lehiakortasun-maila desberdina izan dezakete, erakarmen-maila desberdinetako sektoretan badihardute. Hortaz, enpresa batek bere lehiakortasuna hobetzeko estrategiak finkatzeko garaian beste sektore edo ingurune batera aldatzea erabaki lezake, orain diharduen sektorearen erakarmena gutxitu dela eta. Era berean, sektore beraren barruan estrategia egokiak aukeratu eta estrategia horiek efizientziaz lantzen dituzten enpresek egoera hobea izango dute beren lehiatzaileek baino, hau da, baldintza hobek izango dituzte jardunean jarraitzeko eta, krisialdian, bizirik irauteko. Bestela esanda, baldintza hobek izango dituzte beren ingurune mugimenduek etengabe eragiten dituzten oztopoak gainditzeko eta, aldi berean, etekin handiagoa aterako diete ingurune mugimendu horiek sortzen dituzten aukerei.

Era berean, lehiakortasunaren kontzeptuzko eremu honetan ez dugu lehiakortasunik izango, enpresa batek, bere eguneroko egitekoak betetzen efizientzia handia izanagatik ere, bere estrategiak ondo finkatuak ez baditu edo estrategia zehatzik ez badu. Gauza bera gertatzen da alderantziz ere, alegia, ez dago lehiakortasunik, enpresak gerora begirako estrategiak ondo finkatu arren, estrategia horiek gauzatzeko beharrezko neurriak garatzeko eta jorratzeko garaian efikaziarik ez badu.

Laburbilduz, beraz, hauek dira lehiakortasunaren inguruan aintzat hartu beharreko oinarritzko ezaugarriak:

- Lehiakortasuna ez da estatikoa, enpresak bere jardura egiten duen ingurunea etengabe mugitzen ari da eta. Hortaz, denboran zehar eutsi behar zaio lehiakortasunari.
- Lehiakortasuna ez da ezusteko edo ustekabe bat, saiaturik eta eginahalak eginez lortzen den zerbait baizik, alegia, enpresa modu egoki eta iraunkorrean zuzenduz, koordinatuz eta kudeatuz eta dagozkion erabakiak hartuz lortzen den zerbait.
- Lehiakortasuna aktiboa da: hura lortzeko nahia izan behar du enpresak, hura lortzen saiatu beharra dauka eta enpresa osoa arrakastara bideratu behar da.

Izan ere, enpresek bi jarrera har ditzakete: lehiakorra izan daiteke, integratzeko dimentsio dinamikoan, ala efizientzia lortzeko jarrera har dezake, baina helburu zehatzik gabe, estrategiarik gabe eta ikuspegi estatiko batetik edo barnera begirako ikuspegi batetik. Bigarren enpresa, egoera edo garai jakin batzuetan dirua irabazi arren, bere sektorearen erakarmen handiari esker gehienbat, lehiakortasuna galduz joango da ezinbestean, denborak aurrera egin ahala. Zergatik? Muzin egiten dielako ingurune aldaketek enpresari etengabe eragiten dizkieten ondorio on eta txarrei.

Lehiakortasuna etengabeko helburua da, hala beharko luke behintzat. Frogatu denez, gainera, lorgarria da bizitza errealean.

4 ENPRESABURUAK GAUR EGUN

Aurreko azalpen guztiak emanda, gure ustez, enpresaburuak gaur egun zer izan behar duen azaltzeko moduan gaude orain.

Eta horretarako zuzendaritzako kideen edo zuzendaritzako kide diren enpresaburuaren egitekoak denboran zehar izan duen bilakaera aztertuko dugu lehenik eta behin.

4.1 Zuzendaritzako kideen egitekoak

Zuzendaritzako kideen egitekoa zehaztu zuen lehenbizikoa Fayol izan zen. Hauek dira egiteko horiek, Fayolen arabera:

- Planifikatzea
- Antolatzea
- Koordinatzea
- Kontrolatzea

Lehen definizio horretatik abiatuta, beste autore batzuek egiteko horiek zehaztu eta zabaldu dituzte. Gulick-en iritziz, adibidez, hauek dira zuzendaritzako kideen zereginak:

- Planifikatzea (planning)
- Antolatzea (organizing)
- Taldea osatzea (staffing)
- Zuzentzea → erabakiak hartzea (directing)
- Koordinatzea (coordinating)
- Berri ematea (reporting)
- Aurrekontuak egitea (budgeting)

Zeregin horien ingelesezko izenak hartuta, *POSDCORB* hitza osatu zen, eta liburu espezializatuetan hitz horixe erabiltzen dute zazpi egiteko edo zeregin horiek gogoratzen laguntzeko.

P. Drucker-ek eta beste autore batzuek ere ikuspegi hori bera aurkezten dute beren testuetan.

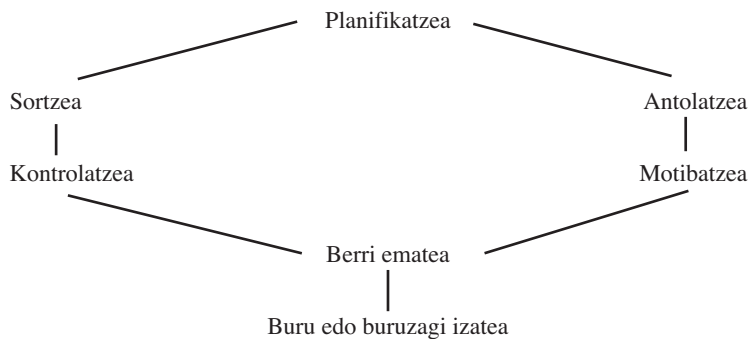
Beste autore eta eskola batzuek, aldiz, beste alderdi batzuei ematen diete garrantzia:

- Schumpeterrek, adibidez, **berrikuntza** aipatzen du, zuzendaritzako kideen oinarritzako egitekoen artean.
- Beste batzuek, **programatu gabeko erabakiak** hartzeari ematen diote garrantzia, halakoen zailtasuna dela eta.
- Katz-ek **gidaritza** edo aitzindaritza nabarmentzen du.

Beste eskola batzuek boterea azpimarratzen dute, bai saritzeko, bai ingurukoak zerbait egitera behartzeko, bai besteen erreferentzia izateko, etab

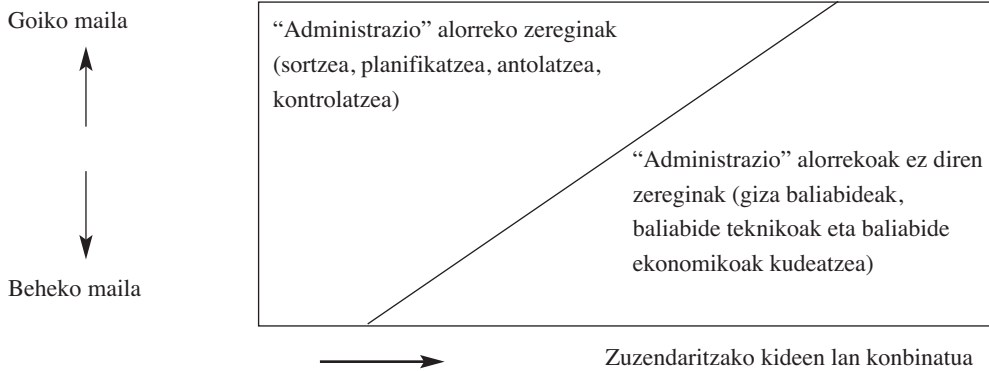
Beste aipamen asko ekar genitzake hona, Mintzberg-en hamar egiteko edo betekizunak, adibidez, hiru kategoria nagusitan bilduta daudenak, edo E. Bueno Campos-ek emandako “*management*-aren 7 P-ak”, baina ez dugu egingo, apunte hauek ez direlako horretarako lekua.

Aurreko guztia laburtzeko, esan beharra dago zuzendaritzako kideen egitekoa zailagoa ala errazagoa izango dela enpresa motaren eta neurriaren arabera. Dena den, edozein enpresaz ari garela ere, ondoko irudian agertzen diren egitekoak ia beti agertzen dira:



Zuzendaritzako kideen lana zerbait sortuz hasten da. Halere, kide horiek normalean hainbat egitasmotan jarduten dute aldi berean, bakoitza bere garapenaren fase batean dagoela, eta, berez, beren eguneroko jardunean kide horiek goiko zazpi egiteko horiek betetzen dituzte, edo egiteko horien zati bat bai, behintzat.

Bigarrenik, zuzendaritzako kideek egiten duten lan konbinatua kide horiek dauden antolakunde-mailaren arabera aldatzen da. Erlazio hori garbi ikusten da irudi honetan. Goiko mailetak zuzendaritzako kideek 'administrazio-kontuetan' jarduten dute gehiago, antolakundeko beheko mailako kideek ez bezala.



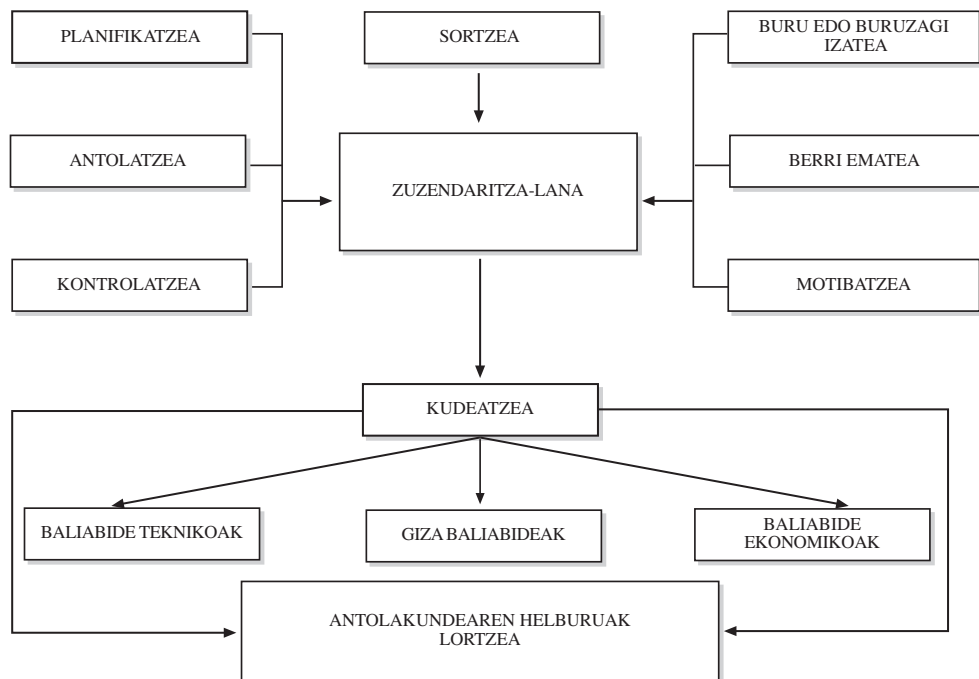
Nolanahi ere, badago gutxietsi ezineko eta ondo gogoan hartu beharreko alderdi bat zuzendaritzako egitekoen artean: enpresaren baliabideak kudeatzea.

Izan ere, zuzendaritzako kideen egitekoa enpresa kudeatzea eta zuzentzea da, aurretik finkatutako arau eta irizpide batzuei jarraiki eta zuzendaritzako kideen egitekoari eta hartutako erabakiei dagozkien erantzukizunekin, guztia ere helburu jakin batzuk lortzeko.

Zuzendaritzako kideek enpresaren administrazio edo kudeaketa-alorreko arazo ‘guztiei’ erantzun behar dietenez, hauxe lortu behar dute:

- Epe ertain eta luzerako helburuak (estrategikoak) eta epe laburreko helburuak bateragarri egitea.
- Enpresaren helburuak eta langileen jokamoldea bateragarri egitea, giza baliabideen kudeaketa hobezinaren bidez.
- Antolakundearen egitura egokitzea, merkatuan etengabe aldatzen ari diren beharrei erantzun efikazak emateko.
- Baliabide ekonomiko eta materialen kudeaketa optimizatzea, antolakundearen helburuak lortzen laguntzeko.

Zeregin horiek guztiak taula honetan laburbiltzen dira:



Epigrafe honekin amaitzeko, goian aipatu ditugun zuzendaritzako kideen oinarrizko zereginak azalduko ditugu, labur bada ere.

Eta, horretarako, argi utzi behar dugu 'administrazio' alorreko egiteko guzti-guztiek garrantzi bera dutela. Egia da egitekoen konbinazioa aldatu egiten dela eginkizunen arabera, baina egiteko horiek guztiak beharrezkoak eta ezinbestekoak dira, nolabait ere, antolakunde-mailako edozein helburu lortzeko. Zuzendaritzako kideak onak badira, antolakundearen helburuak lortzen laguntzen duten moduan beteko dituzte egiteko horiek guztiak.

Zehaztu egingo ditugu, beraz, egiteko horiek:

- **Sortzea**

Sormenak ideia bikainak ematen ditu produktu, zerbitzu eta metodoen inguruan, ondoren antolakundeak ideia horiek erabiltzeko. Zuzendaritzako kideek sormena behar dute eta berritzaileak izan behar dute, beste batzuek gauzak sortzen eta berritzen jarraitu ahal izan dezaten.

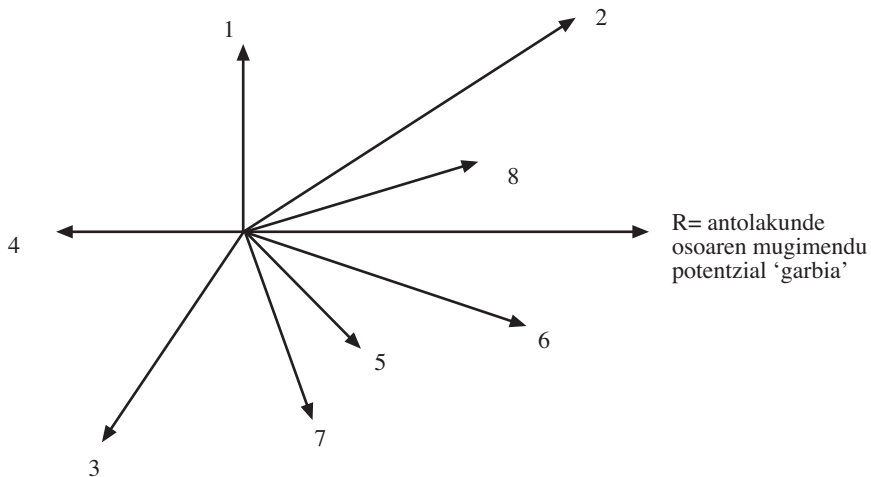
- **Planifikatzea**

Antolakundearen ikuspegitik, planifikazioa antolakundearen helburu edo xedeak finkatzeaz eta helburu horiek lortzeko erabiliko den bideaz

arduratzen da, alegia, antolakundeak norantz joko duen eta haraino iristeko erabiliko dituen metodo orokorrak erabakitzeaz.

Planifikazioaren bidez, antolakundearen jarduerak finkatutako eta erabakitako helburuetara bideratzen dira, eta arrazionaltasun eta ordena handiagoz jokatzeko da, planifikatu ezean antolakundeak egingo zuena baino. Planifikaziorik gabe, gerenteek erabakiak hartu beharko lituzkete etengabe, unean uneko egoera edo arazoei erantzuteko.

Esandakoa argitzeko, ondorengo irudia aztertuko dugu. Irudian, antolakunde bateko zortzi sailen mugimenduen noranzko potentzialak eta mugimendu kopurua agertzen dira (sail bakoitzak bere kasa jokatzeko du).

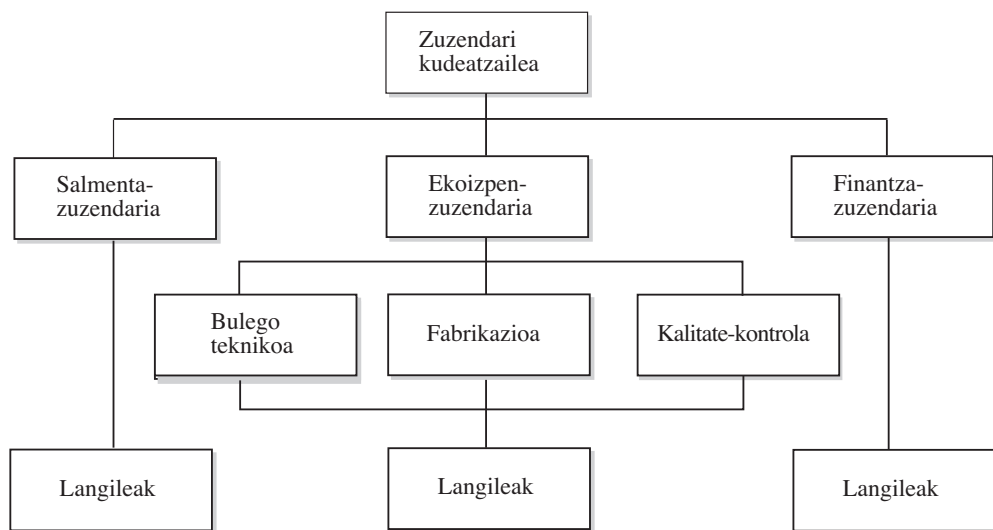


- Antolatzea

Oro har, antolatzea izaten da planifikatu ondoren bete beharreko egitekoa. Hauxe egiten da fase honetan:

- Finkatutako helburuak lortzeko beharrezko jarduera zehatzak finkatu.
- Jarduerak eredu logiko batean, esparru batean edo egitura batean multzokatu.
- Jarduerak ardura eta langile zehatzen artean banatu.

Enpresaren antolakuntza-lanen artean, enpresaren organigrama finkatzea nabarmendu dezakegu. Hona hemen adibide bat:



Organigramak lagungarriak izaten dira antolakundeak osatzen dituzten atal edo sailak identifikatu eta lotzeko. Organigramen bidez, besteak beste galdera hauen erantzuna aurkitu dezakegu: Nor da honen eta honen arduraduna? Zein dago zeinen mende?

Organigramaren bidez, antolakundeko kideen egitekoak eta ardura edo postuak modu ulergarri samarrean irudikatzen dira, azken batean.

- **Motibatzea**

Zuzendaritzako kideen laugarren egitekoa da beren enpresako kideak motibatzea antolakuntzaren helburuak lortzeko.

- **Berri ematea**

Ezinbestean ez bada behintzat, antolakundeetan ezin da ezer egin bosgarren egitekoa —komunikazioa— aintzat hartu gabe. Ahozkoa zein idatzizkoa izan daiteke komunikazio edo berri-emate hori, baina ez litzateke elkarrekintzarik egongo nolabaiteko komunikaziorik gabe.

- **Kontrolatzea**

Finkatutako helburuak lortu ote diren egiaztatzen da kontrolaren bidez, gertakariak hasiera bateko planekin alderatuz, plan horietatik desbideratuz gero beharrezko zuzenketak egiteko.

Kontrol hitzak normalean gutxiespen-kutsua badu ere, bi alderdiri zor zaio kontrolatu behar hori:

- Gehienetan, banakoen helburuak eta antolakundeen helburuak ez dira bat etortzen. Horregatik, kontrola beharrezkoa da antolakundeko kideek antolakunde horren helburuak lortzeko lan egiten dutela ziurtatzeko.
- Helburuak finkatzen direnetik gauzatzen diren arte atzerapena egoten delako ere behar da kontrola. Tarte horretan, ezusteko gorabeherak finkatutako helburutik desbideratzea eragin lezakete.
- **Buru edo aitzindari izatea**

Aitzindaritzaren bidez lortu behar da pertsonak borondatez ahalegintzea antolakundearen helburuak lortzen.

Horregatik, aitzindariak gai izan behar du enpresak izan behar duena alde aurretik irudikatzeko, eta antolakundearen helburu nagusia eta oinarrizko balioak zehazteko.

4.2 Zuzendaritza nagusien oinarrizko egitekoak

Aurreko lerroetan zuzendaritzako kideek bete beharreko egitekoak azaldu ditugu, eta, orain, zuzendaritza nagusi baten egiteko garrantzitsuenak (gure ustez, behintzat) aztertuko ditugu.

- Sortzea dugu lehenbiziko egitekoa.

Sortzeko, ordea, non gauden eta nora jo nahi dugun jakin beharra dago aurrena.

Horretarako, enpresaren xedeak eta helburu nagusia azertu behar dira, ondoren zabaltzeko eta haien aitzindari izateko.

- Planifikatzea dator bigarrenik.

Enpresaren xedeak eta helburu nagusia finkatu ondoren, ingurune nahasi eta aurkako batean lehiakorra izateko enpresak egin beharreko jarduera eta jarduketak prestatu behar dira.

Plangintza hori osatzeko, plan estrategiko bat prestatu ohi da enpresetan.

- Plan estrategikoa betetzeko (denborak eta ingurune aldakorrak eskatzen dituen aldaketa guztiak eginez), beharrezkoa izango da enpresaren organigrama eta zuzendaritza-estiloa aldatzea. Hortaz, negoziatu egin beharko dira aldaketa horiek.

Hona hemen landu beharreko hurrengo gaiak:

- Ezin dugu ahaztu zuzendaritza-lanean garrantzi handia duen beste alderdi bat: enpresako baliabideen kudeaketa. Kudeaketa horren barruan,

garrantzi handia eman behar zaie giza baliabideei (langileen etengabeko prestakuntza).

- Azkenik, enpresaren jarduera guztia kontrolatu beharra dago.

Gorago esan dugunez, kontrol horren helburua ez da 'zigortzea', 'zuzentzea' baizik, plana betetzeko garaian sor litezkeen desbideratzeak saihesteko, edo, beharrezkoa izanez gero, plan hori 'egokitzeko'.

4.3 Enpresaburu profesionalak zuzendari nagusi gisa

Aurreko epigrafeetan esandakoari jarraiki, gaur egungo enpresaburuen egiteko nagusia ongien laburbiltzen duen kontzeptua *gidaritza edo aitzindaritza* dugu. Horixe da enpresaburuen egitekoa, etengabe eta gero eta bizkorrago aldatzen ari den gure mundu honetan.

Izan ere, oraingo enpresaburuek ezin dute garai bateko industria eta finantzetako handiki haiek bezala jokatu. Beste pertsona batzuek —asko eta asko batzuetan— helburu orokor edo komun batzuk lortzeko haien atzetik joatea lortu behar dute gaur egun, eta, horretarako, ezin dute enpresan duten arduragatik dagokien aginpidea erabili bakarrik. Horrez gain, beren gidaritza-ahalmenaz (besteek norberarengan baino norberak besteengan eragin handiagoa izateko ahalmenaz) baliatu behar dute, gero eta maizago, gainera. Ahalmen hori beren jakintza eta gaitasun profesionalen arabera izango da (ahal dela unibertsitatean ikasitakoan oinarritua behar du, baina eguneroko jardunean eta esperientziaren bidez ondua, ezinbestean) (W.G. Bennis eta E.H. Schein, 1965-1983).

Gaur egungo enpresaburuek gidari edo aitzindari gisa jokatu behar dute, eta, horrez gain, negoziatzen ere jakin behar dute. Alegia, enpresaburuek eduki beharreko ezaugarriak ez dira buruzagi karismadunenak, buruzagi negoziatzailenak baizik (helburu zaila, inondik ere).

“Buruzagi negoziatzaile baten ezaugarriak izatea oso beharrezkoa (edo ezinbestekoa) zaie gure garaiko enpresetako zuzendariari, bai barne-mailan (langileei dagokionez), bai inguruneari dagokionez, eskakizunak eta parte-hartzea gero eta handiagoak direlako gaurko egunean. Alegia, aginpide soilik hierarkikoaren onarpena murrizten ari da enpresa barruan (eta, horrekin batera, agintariak esku hartzeko dituzten aukerak), eta, aldi berean, inguruneak gero eta presio handiagoa egiten du enpresan (enpresen 'erantzukizun soziala' eta antzeko kontzeptuak aldarrikatuz). Horren ondorioz, enpresetako zuzendariak, helburu mikroekonomikoez gain, bestelako helburuak ere hartu behar dituzte aintzat, eta banakakoen (enpresako langileak, jabeak, hornitzaileak, etab.) eskakizunen eta gizartearen eskakizunen artean oreka aurkitzen saiatu behar dute, enpresa-antolakundearen helburu edo xedeak ahaztu gabe”. Hortaz, enpresaburuek enpresarako gaitasun argia izan behar dute eta merkatuari eta bezeroei begira jardun behar dute.

Oreka bilatzeko ahalegin horretan, erabaki egokiak hartu behar dira, eta jarrera eta pentsamolde estrategikoak behar dira horretarako (E. Bueno, 1993).

Izan ere, enpresaburuak egungo aldaketak 'kudeatzen' jakin behar dute, batetik, eta gero eta eragin eta garrantzi handiagoa duen ingurunearekin 'negoziatzen' asmatu behar dute, bestetik.

Alegia, enpresaren 'ageriko eskuak' egoerari buelta ematen saiatu behar du, 'mendeko' enpresa beharrean enpresa 'menderatzailea' izateko, hau da, enpresaren helburuak arrakastaz gauzatzea ahalbidetzen duen estrategia bat proposatzeko; horrela, enpresak berak eta enpresaburuak sistema ekonomikoan duten egitekoa justifikatzen da.

4.4 Laburbilduz

Ezin gara gehiago luzatu enpresaburuaren ezaugarrien inguruko xehetasunetan. Baina argi utzi nahi dugu irudi horrek garrantzia edo protagonismoa berreskuratu duela azken urteotan eta, horregatik, aurreko guztia azaldu ondoren eta gai honekin amaitzeko, enpresaburuak zeregin dikotomiko zaila bete behar dutela azpimarratu nahi dugu: ingurunea (modu orokor eta 'kulturalen' arrazoitzen du) ordezkatzeko dute enpresaren barne-mailari dagokionez (modu tekniko-espezialistan arrazoitzen du), eta alderantziz.

Baina enpresaburuak enpresaren eta ingurunearen arteko adostasuna eta oreka lortuko balute —behingoz—, galdu egingo litzateke, orduantxe, haien izateko arrazoiak.

Gure gizartearen erronka nagusia, gaur egun, garai honetako aldaketak kudeatzeko gai diren enpresak eta enpresaburuak izatea da, sistema ekonomikoak jasaten dituen krisialdiak ondo gainditzeko eta sistema horren garapen-prozesua sendotzen jarraitzeko, eragile ekonomiko eta sozialen itxaropen eta eskaerei erantzute aldera.

5 ARIKETAK

- 5.1. Enpresaburuaren zereginari buruzko ikuspegiak aztertuta, zein alde eta parekotasun daude Schumpeterren eta Leibensteinen ikuspegien artean?
- 5.2. Europako Erkidegoa sortzearekin batera, areagotu egin da merkatuko lehia, logikoa denez. Egia da hori?

Zein dira lehiakortasuna areagotzea eragiten duten beste alderdi edo faktoreak? Eman ezazu adibideren bat.
- 5.3. Zer da ingurune nahasia? Zer-nolako eragina du horrek enpresetan?

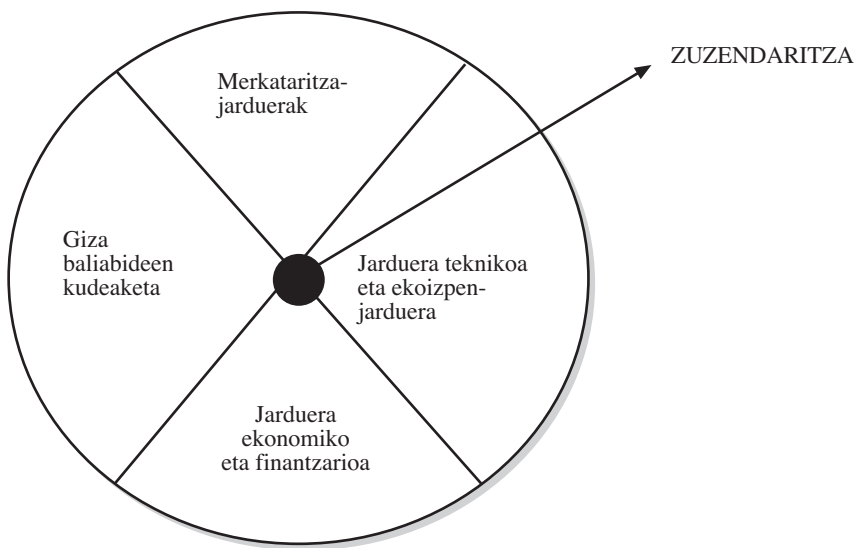
- 5.4. Zein dira Mintzbergen 10 egiteko edo zereginak? Zein dira garrantzi-tsuenak, zure ustez?
- 5.5. Enpresaburuak nolabaiteko *Superman*-en modura agertzen zaizkigu, 2. eta 4. epigrafeetako azalpenetan. Ados zaude azalpen horiekin? Eman dezakezu adibideren bat gai hori argitzeko?
- 5.6. Esku Ikusezinaren Teoria oinarritzat hartuta, klasikoek zioten enpresa 'kutxa beltz' bat bezalakoa dela, eta kutxa horretan *input* batzuk sartu eta *output* batzuk ateratzen direla. Zer iritzi duzu zuk horri buruz? Zer edo zein da 'ageriko eskua', gaur egun?

III. ENPRESA-MUNDUA BALDINTZATZEN DUTEN FAKTORE BERRIAK

Enpresaren eta enpresaburuen aurkezpen orokorra egin ondoren, enpresen jardueraz hitz egiteko garaia iritsi da. Eredu klasikoari jarraiki, hauek dira enpresen jarduera nagusiak, laburbilduta:

- Merkataritza-jarduerak
- Jarduera teknikoa eta ekoizpen-jarduera
- Jarduera ekonomiko eta finantzarioa
- Giza baliabideen kudeaketa
- Zuzendaritza

Hortaz, aurreneko laurek gurpil bateko laurden bana hartzen dute eta azkena gurpila gidatzen duen ardatza dugu:



Gurpilaren irudia erabili dugu, adibidea oso sinplea izan arren, oso adierazgarria iruditzen zaigulako:

- Laurdenen bat falta bada, ez dago gurpilik.
- Zuzendaritza edo gidaritzarik ez badago, gurpilak nahi duen bidetik joko du.

Nolanahi ere, oraindik ez dugu gai horretan sakonduko, aurrena garrantzi handiko beste hiru gai azaldu nahi ditugulako, gaur egun enpresen eraketan eta kudeake-

tan garrantzi handia dutenak hirurak ere: kalitatea, ingurumena eta laneko osasun eta segurtasuna.

Hiru gai horiek badute *Enpresa-mundua baldintzatzen duten alderdi berriak* izendatu dugun berezko atala osatzeko adina garrantzi.

Enpresen jarduna baldintzatzen duten alderdi gehiago badaude, noski, baina gure ustez horiexek dira garrantzitsuenak, gaur egun. Hortaz, hiru eragile horiek aztertu eta azalduko ditugu hurrengo lerroetan.

KALITATEA

1 ZER DA KALITATEA?

Bezero batek produktu bat erosten duenean, zerbait espero izaten du produktu horretatik. Erosketa horren bidez, produktua erostera eraman duen arazo handiren bat konpontzen saiatuko da, beharbada, baina, horrez gain, badaude erosketa horretan eragina duten beste alderdi batzuk, garrantzi handikoak horiek ere (diseinua, kalitatea, zerbitzua, adeitasuna, etab.).

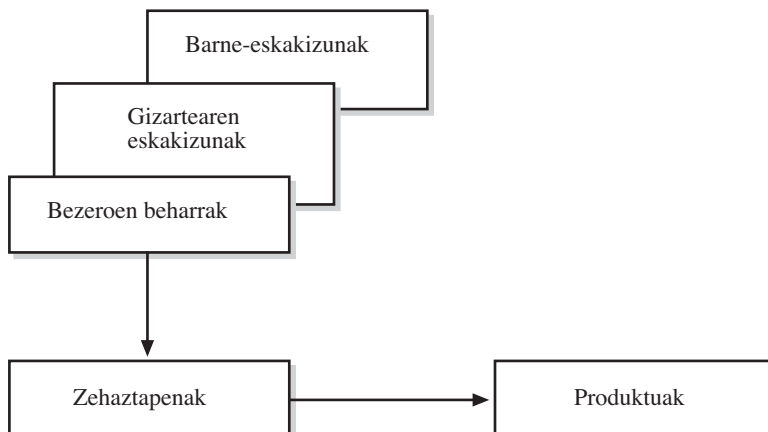
Produktu batetik lortzea espero dena produktuaren hornitzailearen ospearen araberakoa izaten da, oro har, baina baita produktuaren prezioaren araberakoa ere. Prezioa zenbat eta handiagoa izan, orduan eta gehiago espero izaten dugu erosita-ko produktutik.

Produktuak bezeroak zituen itxaropenak betetzen dituenean, pozik gelditzen da bezeroa, eta produktuaren kalitatea handia dela pentsatzen du. Itxaropen horiek betetzen ez badira, berriz, produktua kalitate gutxikoa dela pentsatuko du.

Hortaz, kalitatea hauxe dela esan dezakegu: produktu batek bezeroen itxaropenak asetzeko duen ahalmena.

Dena den, definizio horrek bi alderdi edo osagai ditu (ikus beheko irudia):

- Produktuen zehaztapenak bezeroen itxaropenak bete edo ase behar dituzte.
- Produktuek ezin dute gabezia edo akatsik eduki.



Bi alderdi horien artean bereizi beharra dago. Izan ere:

- Zehaztapenak merkatuko beharrak aztertuz finkatzen dira, produktua garatzen ari den bitartean.
- Gabeziak eta akatsak produktuak ekoizteko eta erabiltzeko garaian agertzen dira.

Alegia, *kalitate* kontzeptua ekoizpenprozesu osora hedatu behar du.

Ondasunak edo zerbitzuak izan daitezke produktuak, baina, bi kasuetan ere, xehetasun guztiekin zehaztu behar dira produktu horien inguruko zehaztapen eta itxaropenak, nahiz eta batzuetan zaila gertatu, zerbitzuen kasuan bereziki.

Bestalde, *kalitate* kontzeptua enpresa guztiek landu beharra daukate. Manufaktura-enpresa batean, adibidez, alderdi hauek guztiak hartu behar dira aintzakotzat:

- Produktuaren oinarritzko eginkizunak
- Eginkizun osagarriak
- Fidagarritasuna edo segurtasuna
- Balio-bizitza (produktuaren iraupena)
- Eskainitako zerbitzuaren erraztasuna (erosotasuna)
- Aurkezpena
- Hornitzailearen ospea
- Eta abar

Zerbitzu-enpresetan, goiko horiek baino garrantzi handiagoa duten beste alderdi batzuk daude. Garraio-enpresa batean, adibidez, garaiz iristeak eta bidaiariak onik iristeak berebiziko garrantzia du kalitatea neurtzeko garaian.

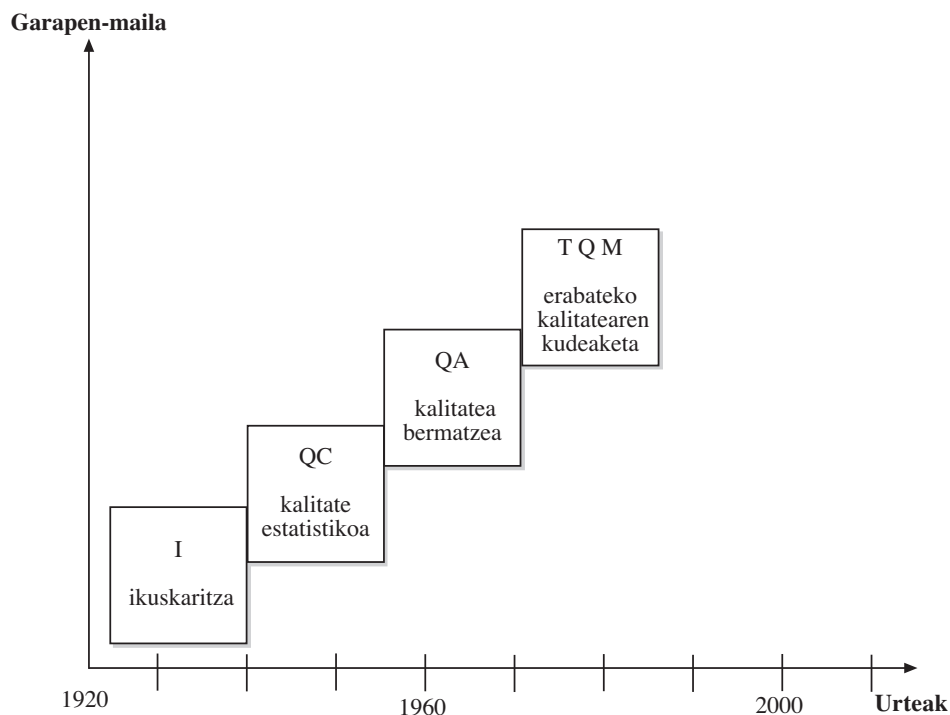
Baina, beste ikuspegi batetik, konpainiako langileen tratua, hitzartutakoa betetzea eta abar ere oso garrantzitsuak dira bezeroek iritzi ona izateko enpresari buruz. Iritzi ona izateak lagundu egiten du, gainera, enpresak jarrera ona izan dezan bere produktu edo zerbitzuen kalitatea hobetzeko.

Nolanahi ere, ezin dugu ahaztu, aurreko guztiaz gain, ezinbestekoa dela gabezia edo akatsak saihestea, kalitateprozesuan aurrera egiteko.

Kalitate kontzeptua ezin dugu enpresaren eta bezeroen arteko harremanera murriztu. Enpresa barruko atal, sail eta departamentuek ere 'beren bezeroak' dituzte, eta bezero horiek gauza jakin batzuk espero dituzte atal, sail eta departamentu horietatik. Hortaz, *kalitate* kontzeptua enpresa osoan zehar landuz joan beharra dago, pixkana-pixkana.

2 KALITATEAREN INGURUKO ESTRATEGIAK

Epigrafe honekin hasteko, kalitate-arloak nazioartean izandako garapenaren etapa nagusiak irudikatzen dituen grafiko bat aurkeztuko dugu.



Goiko irudian ikusten denez, 1920an, kalitatea “kalitate-kontrol” sinpleetan oinarritzen zen: ikuskapen eta saiakuntzak produktuak onartu edo baztertzeko oinarritzeko frogatzat erabiltzen zituzten.

Hurrengo urteetan, kalitatearen kontrol estatistikoa egiten hasi ziren, eta, ikuskapen-lana hobetzeko, estatistikan oinarritutako metodo eta tresnak erabiltzen hasi ziren. Horrela, lagin estatistikoak hartzen ziren, produktu guzti-guztiak kontrolatu beharrean.

1960. urte inguruan, kalitatea bermatzeko edo ziurtatzeko sistema garatzen hasi ziren enpreetan, beren produktuak kontrolatzeko. Sistema hartan garrantzi handia ematen zitzaien enpresako barne-prozedurei eta dokumentazioari, eta berariaz prestatutako plan estandarizatu bat erabili ohi zen, jarraipen hori egiteko.

Azken urteotan, aurreko sistemek baino hedadura handiagoa izan duen estrategia bat gailendu da kalitatearen inguruko lanetan, Japoniako kalitate-ereduan oina-

erituta dagoena. Nazioartean TQM (Total Quality Management) *erabateko kalitatea-ren kudeaketa* edo *kalitatearen kudeaketa* deritzo sistema horri eta, hainbat herritan izandako esperientziaren arabera, gaur egun erabateko kalitatea lortzeko estrategia onena dela esan dezakegu.

Kalitatearen kudeaketa estrategia malgua da, eta enpresaren estrategia orokorraren barruan txertatuta dago. Kalitatea hobetzeko bide onenetakoa enpresako prozesuen kalitatea hobetzen hastea dugu, langile gehienen parte-hartzearekin (aurrerago aztertuko ditugu kalitatea hobetzeak dakartzan onurak).

Dena den, kalitatearen kudeaketa kalitatearen inguruko estrategia partzial hauetan aurreikusitakoa baino esparru zabalago batera iristen da. Horrela, estrategia hori sakonagoa eta zorrotzagoa da, bai enpresaren aldetik, bai aholkularien aldetik, baina, hale-re, estrategia hori erabiliz emaitza bikainak lortzen dira egindako ahaleginerako.

Horrenbestez, aholkulariek zer-nolako aholkuak eman behar dizkiete beren bezero diren enpresei? Ez dago erantzun bakarra, enpresaren egoeraren arabera-koa baita erantzun hori.

Adibidez, agintariek, bezeroek edo beste eragileren batek eskari berezia egiten badute kalitatearen inguruko dokumentazioari buruz, kalitatea bermatzea edo ziurtatzea izango da lanean hasteko estrategia egokiena.

Hasteko diogu, kalitatea gailurreraino eraman behar baita pixkanaka (erabateko kalitatea lortu arte), eta, hortaz, sistemak helburu bihurtu behar du azkenerako.

Enpresak kalitate-arazo larriak baditu edo bere lehiatzaile garrantzitsuenak baino egoera kaskarragoan badago, kalitatearen garapen jakin bat bultzatu beharko du, nahiz eta, lehenago esan dugunez, kalitatearen kudeaketa izan estrategia egokiena eta kalitatearen azken helburua (aurrerago kalitatea garatzeko programa bat aurkeztuko dugu).

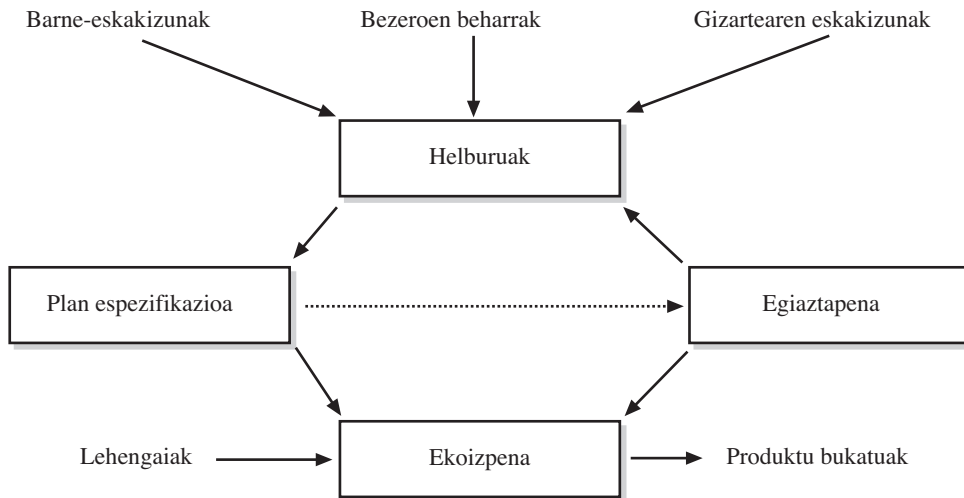
3 KONTROLAREN PRINTZPIOAK

Kalitatea hobetzeko edozein estrategia aukeratzen dugula ere, kalitate hori kontrolatzeko printzipioak funtsezkoak dira.

Zer da kontrola? Finkatutako helburuak betetzen ote diren egiaztatzeko aurreikusitako neurrien multzoa. Adibidez, bezeroari emandako produktuak harekin adostutako kontratuarekin bat ote datozen egiaztatzea.

Beheko irudian, ekoizpen-enpresa bateko oinarrizko kontrol-egitura irudikatu dugu.

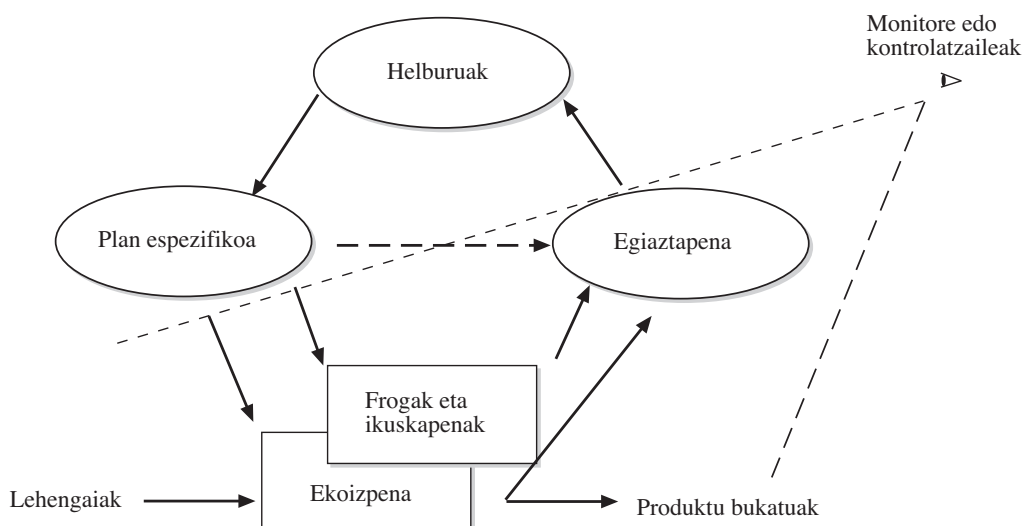
Helburuetan, bezeroen beharrez gain, gizartearen beharrak (osasun-, segurtasun- eta ingurumen-alorreko beharrak, esaterako) eta enpresaren beraren barne-eskakizunak ere sartzen dira (adibidez, baliabideak aurrezte eta ekonomia orokorra).



Ekoizpena, berriz, lehengaietatik produktu bukatuak ateratzean (eraldatzea) datza. Hortaz, zehaztapen teknikoak aintzat hartu behar dira egiaztapen-prozesuan.

Zehaztapenak ondo bete badira, emaitza zehaztapen horiekin bat datozela egiaztatuko dugu. Bestela, egondako okertze edo desbideratzeak salatu beharko dira.

Desbideratzeak kontrol-egituraren hasierara itzulita tratatu behar dira, amaierako produktu guztiak eskakizunekin bat etorri arte.



Ekoizpenarekin batera, hainbat froga, ikuskapen eta bestelako zuzeneko kontrola egiten dira, irudi honetan ikusten denez.

Kontrolari buruzko txostena oso garrantzitsua da egiaztapena egiteko garaian, zehaztapenak bete ote diren ikusteko aukera ematen duen beste bide bat gehiago baita.

Enpresa bakoitzak bere sistemak ditu, hainbat mailatan garatuak, gorago azaldu ditugun zereginak betetzeko.

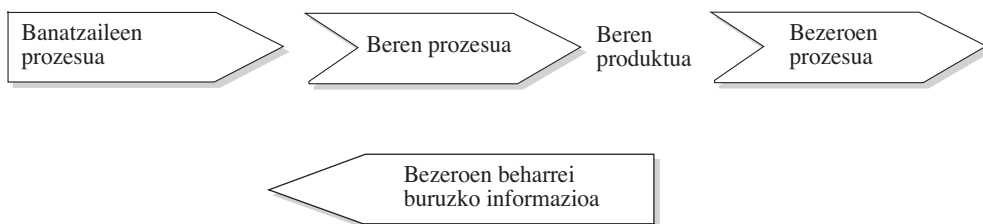
Aurrerago ikusiko dugunez, kalitatea bermatzeko estandarretan sistema horiek bete beharreko betekizun batzuk finkatzen dira.

Enpresa bakoitzaren sistema kanpotik kontrolatu daiteke, goiko irudian ikusten denez. Kontrol hori hainbatek egin dezakete: agintariek, haiek baimendu edo izendatutako organismo berezi batek, enpresak berariaz aukeratutako bezero batek edo enpresako bertako kalitatea kontrolatzeko talde edo sail batek.

Monitore edo kontrolatzaileek kalitatearen ikuskaritza bat eratzen dute askotan, eta, ikuskaritza horren bidez, kalitate-jardueren inguruko azterketa sistematiko eta independenteak egiten dituzte.

Enpresetan hainbat prozesu landu ohi dira, eta prozesu horietako bakoitzak bere kontrol-egitura izan ohi du.

Bestalde, egitura horrek lotura izaten du bezero eta banatzaileekiko harreman-sisteman ere, irudi honetan ikusten denez.

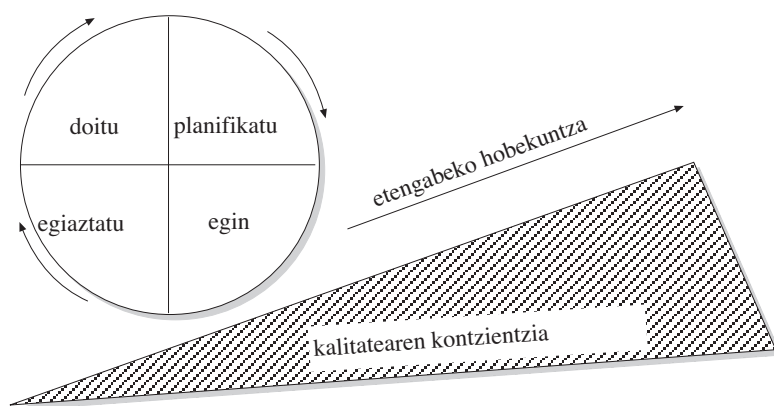


Produktuek prozesuan aurrera jarraitzen duten bitartean, bezeroen beharrei buruzko informazioak *feedback* delakoa ematen dio sistemari.

Azkenik, gai hau muturrera eramanez (erabateko kalitatearen kudeaketara, alegia), esan beharra dago Kalitatea Kudeatzeko Europako Fundazioak (EFQM, aurrerago aztertuko dugu sakonago) *Shewhart zikloa* edo *PDCA zikloa* izeneko kontrol-sistema darabilela etengabeko hobekuntzaren inguruan egiten dituen lanak kontrolatzeko. Sistema horrek gorago azaldu dugun oinarritzko zikloko fase berberak betetzen ditu.

PDCA (plan, do, check, act) zikloa mundu osoan erabiltzen da hobekuntza-neurriak ezartzeko garaian, bai zuzendaritzako goi-mailako kideen artean, bai lantalde txikietan. Lau zereginenez osatuta dago ziklo hori, behin eta berriz itzultzen da hasierara eta etengabe luzatzen da geroan. Helburua ez da ekintzak edo banaka hartutako neurriak kontrolatzea, etengabe hobetuz joatea baizik.

Etengabe biraka ari den gurpil baten bidez irudikatu ohi da ziklo hori, irudi hone-tan ikusten denez. Hortaz, hobekuntza ez da hasiera eta bukaera dituen egitasmo gisa ulertzen, epe luzera begira egiten den eta etengabe mugitzen ari den antola-kundearen jarduera gisa baizik.



Ziklo horren lau zatiak azalduko ditugu jarraian:

1. PLANIFIKATU (to plan)

Antolakundearen oraingo egoera aztertu, eta dauden arazo edo hutsunez jabetzeko beharrezko datuak bildu behar dira, lehenik eta behin. Ondoren, epe jakin baten buruan lortu beharreko xedeen inguruko plana osatu behar da. Jarraian, plan hori betetzeko ezinbesteko jarduera edo neurriak zehaztuko ditugu.

2. EGIN (to do)

Plana osatu ondoren, bete eta gauzatu beharra dago, hau da, prestatuta-kokoa gauzatzeko beharrezko neurriak hartu behar dira.

3. EGIAZTATU (to check)

Plana osatu eta gauzatutakoan, hartutako neurrien emaitzak egiaztatu behar dira, eta, horretarako, datuak bildu eta aztertu behar dira, planifika-tu zena bete ote den ikusteko.

4. DOITU (to act)

Azkenik, planean egin beharreko aldaketak egin behar dira, bezeroen poztasun-maila handiagoa lortzeko, eta lehendik ondo egiten zena hobetzen jarraitzeko.

4 KALITATE-BERMEA

Enpresa askoren iritziz, kalitate-bermea da beren kalitate-lanak bultzatzeko estrategia egokiena, eta, horregatik, ISO 9001en oinarritutako sistemak lantzen dituzte.

Kalitate-bermeak enpresak berak kontrol-sistemak ezartzeak duen garrantzia azpimarratzen du, eta, horrekin batera, dokumentatu egin behar dira kalitate-bermea eta kontrol-sistemak bezeroen eta agintarien aurrean.

Azken batean, enpresa osoa bermatzea da helburua, eta ez haren produktuak bakarrik.

Halakotzat hartuta, kalitate-bermea kontrol-sistema eraginkorra eta egokia da, entregak adostutako zehaztapen eta eskakizunekin bat etorrira egingo direla ziurtatzen baitie bezeroei, agintariei eta enpresei beraiei.

Kalitate-bermea bide egokia da, halaber, enpresek kalitatearen inguruan egindako lana jendaurrean erakusteko. Enpresek Europako Merkatu Bakarrarekin ditugun harremanetan, adibidez, kalitatea bermatzeko sistemen ziurtagiriak eska ditzakegu.

Baina kalitate-bermeak badu alde txarrik ere, horri lotutako sistemak garatzeko denbora behar baita: dokumentazio asko bete behar da, eta kostuak handitu egin daitezke, bete beharreko agiri eta bildu beharreko datu ugarien ondorioz.

Enpresei kalitate-bermea lortzen laguntzen dieten aholkulariek kontu handiz ibili behar dute. Halako lanetan lehendik esperientziarik izan gabe edo adituengana jo gabe ere, aholkulari espezialista bat edo erakunde gaitu bat gai izan liteke, zori pixka bat izanez gero, aurrerago zehazten ditugun zenbait gairi erantzuteko, baina ez denei, eta, hortaz, ezingo lukete beren lana guztiz bukatu. Lan hori ez da oso zaila, berez, baina esperientzia eskatzen du.

Gai honekin bukatzeko, zazpi puntuko zirriborrotxo bat aurkeztuko dugu jarraian, aholkulariek egin beharreko lana laburbiltzen duena:

1. Lan gehiena enpresako bertako langileek egin behar dute. Aholkulariak lagundu eta motibatu egin beharko ditu langile horiek, baina funtsezkoa da enpresaren konpromisoa, zuzendaritzarena bereziki.
2. Gure enpresak eta gure erosle diren enpresek kalitateaz duten irizpidea zehaztu beharra dago, lehenik eta behin. “Zer da kalitatea guretzat?”, “Zer da kalitatea gure bezeroentzat?”.

3. Enpresa berraztertu edo berrikusi beharra dago.

- Zein dira gure bezeroak?
- Zein dira gure produktuak?
- Zein prozesu daude zentralizatuta?
- Nola kontrolatzen dira prozesu horiek? Egitura itxiko kontrolak al dira? Antolakundeko mugez gaindiko egiturak ere badaude?
- Nola daude banatuta ardurak? Zuzendaritzaren lana ondo zehaztuta al dago? Prozesu garrantzitsu guztiek al dute beren zuzendari edo ikuskatzailea?
- Nolakoa da finkatu beharreko sistemari edo sistemei buruzko informazioa? Kalitatearen emaitzen berri ematen al da, desbideratzeak ere barne hartuta? Ba al dago informazio kontratueto eskakizunei eta arau ofizialei buruz, eta informazio horrek laguntzen al dio enpresari bere beharrak ezagutzen?

4. Kalitatea bermatzeko sistema batek zein betekizun hartu behar ditu aintzakotzat? Enpresa edo konpainiek ISO 9001 edo ISO 9002 nazioarteko estandarretako bat aipatu ohi dute. Bezero garrantzitsuek beren eskakizun bereziak izan ditzakete, halaber. Hori dela eta, enpresek ondo ezagutu behar dituzte eskakizun horien inguruko xehetasun guztiak, beren beharrak ahaztu gabe, noski.

5. Enpresaren kalitate-sistema deskribatu egin behar da. Horretarako, enpresaren beraren sistemarekin eta dagoen dokumentazioarekin bat datorren molde edo bideren bat erabili beharko da.

Enpresari beharrezkoa zaiona eta bezeroek eta agintariek eskatutakoarekin lotura zuzena duena bakarrik idatzi behar da, labur-labur.

Enpresaren jardun normalean aldaketak egitea eskatzen duten gai guztiak gainbegiratu eta ikuskatu behar dira.

6. Sistema antolakundean betearazi behar da, ordura arteko jarduna aldarazten duten alderdiak azpimarratuz. Ziurtatu egin behar da, halaber, zuzendaritzak finkatutako ildoak betetzen dela.

7. Kalitatearen ikuskaritza bat edo gehiago eratu behar dira, esperientzia duten ikuskatzaileek edo erakunde gaituek osatua, sistema finkatutako eskakizunekin bat ote datorren eta praktikan sistema betetzen ote den egiaztatzeko.

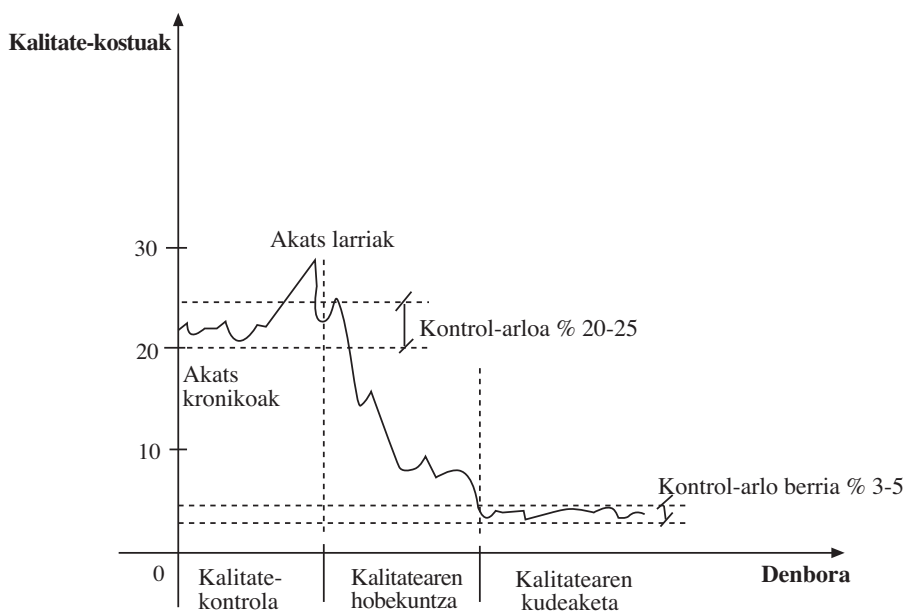
5 KALITATEAREN ETENGABEKO HOBEKUNTZA

5.1 Oinarrizko helburua

Kalitatearen etengabeko hobekuntza dugu ahalik eta kalitate handiena lortzeko tresna onena.

Etengabeko hobekuntzaren helburu nagusia kalitate-kostuak murriztea da, hau da, kalitate txarragoak eragindako kostuak: kontrol-kostuak edo atzera itzulitako edo konpontzeko itzulitako produktuek eragindakoak (produktuak birlantzea), kexuek eta bermerik ezak (bermeen eskakizunak) eragindako kostuak eta abar.

Kalitatearen hobekuntzaren eta lehenbiziko urteetan landutako kalitate-kontrolaren arteko aldea irudi honetan ikusten da.



Hasiera batean prozesua nola kontrolatzen zen ikusten da irudian: kalitate-kostuek salmenta guztien % 20-25 hartzen zuten.

Maila hori arrunta zen industrian, baina bazeuden kalitate-kostuak nabarmen (%30 eta gehiago) igoarazten zituzten ohiz kanpoko desbideratzeak. Desbideratze horiek “su-hiltzaile” erako ekintzen bidez zuzentzen ziren, normalean.

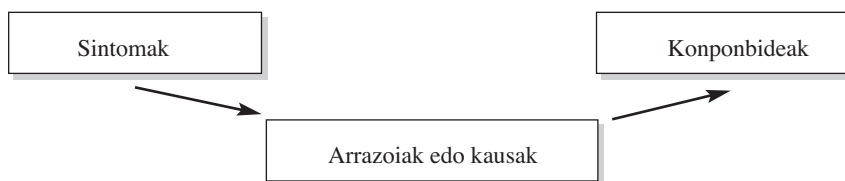
Kalitatea hobetuz nabarmen murrizten da halako desbideratzeak gertatzeko arriskua, hobekuntza horren helburua prozesu osoa hobetzea baita, kalitate-kostuak nabarmen murrizteko (grafikoaren arabera, salmenta guztien % 3-5era arte).

Maila hori erraz lor daiteke, eta, berez, enpresa asko hasiak dira halako aurrezpenak lortzen.

5.2 Prestatu beharreko egitasmoak

Era horretako kalitate-hobekuntzak halako arazoak konpontzera bideratutako egitasmoen bidez lortzen dira. Kalitate-arazoak xehetasun handiz aztertu behar dira eta lehentasunak finkatu behar dira konponbideak aurkitzeko. Ondoren, banan-banan konpondu behar dira arazoak, hobetzeko neurriek enpresako maila guztietara iritsi behar dutela ahaztu gabe, betiere.

Kalitatearen hobekuntza etengabea izango bada, behar duen moduan, arazoak konpontzeko, arazo horiek eragiten dituzten arrazoi edo kausak ezabatu edo aldatu beharra dago. Ez da aski, beraz, sintomei aurre egitea. Halere, konponbidea bilatzera bideratutako egitasmo batean bi bide jarraitu behar dira, irudian ikusten denez:



1. Sintometatik arrazoi edo kausetara
2. Arrazoi edo kausetatik konponbideetara

Hortaz, bi bideak aztertu beharko ditugu, gure arazoa benetan konpondu nahi badugu.

Enpresa batean kalitatea hobetzeko programa bat lantzen hasteko garaian, kontu handiz aukeratu behar da lehenbiziko egitasmoa. Ondo ateratzeko, aukera handikoa izan behar du egitasmo horrek, horrela, arrakasta horren bidez, langileak hasitako bidetik jarraitzera animatzeko.

Egitasmo egokia aukeratzeko, irizpide hauek har daitezke oinarritzat:

- Arazoak kronikoa beharko luke, eta ezaguna denentzat.
- Hori konpontzeak aurrezpen handia ekarri behar du.
- Konponbide egokia aurkitzeko aukera handiak egon behar dute.
- Emaitzak neurgarria behar du.

5.3 Lortu beharreko emaitzak

Kalitate hobea lortzeko lanak denboraldi luze batean zehar ahalegin jakin bat egitea eskatzen du. Dena den, ahalegin hori zintzoki egin dutenek ikusi dutenez, emaitza “oso onak” izaten dira, egindako ahaleginaren aldean. Emaitza horiek hainbat alorretan ikusten dira, gainera:

- Maila edo leku sendoagoa merkatuan

Kalitateak berebiziko garrantzia du enpresa batek lehiatzaileen artean bizirik irauteko. Bezeroen poztasun eta gogobetetasuna dira garapen positiboa lortzeko oinarri sendoenak.

- Kostuak murriztea

Esan dugunez, kalitate-kostuek enpresen salmenta guztien % 20-30 inguru hartzen dute. Zerbitzu-enpresetan % 50erainokoa izan daiteke kopuru hori.

Hiru urteren buruan kostu horiek erdira murriztea helburu errealista da, eta lorpen horrek eragin izugarria izango du enpresaren emaitza-kontuan.

- Legeak eta gainerako eskakizunak betetzea

Agintarien ikuskapenetan gero eta garrantzi handiagoa dute kalitatearen inguruko eskakizunek eta kalitate-bermeak. Gainera, Europako Merkatu Bakarra ezartzearekin batera, eskakizun berriak bete beharko dituzte enpresa askok.

Horrekin batera, gero eta zorrotzagoak dira produktuen gaineko erantzukizunaren inguruko lege eta araudiak, Europan zein AEBn.

- Enpresako langileak pozik egotea

Lanean kalitate handiagoa eta hobea lortzea enpresako langileei ere badagokien konpromisoa da, horrela, “su-hiltzaile” lana oso gutxitan egin beharko dutelako, egitura antolatuagoa izango dutelako erantzukizunak hartzeko, eta lan-harremanak eratzeko eta beren garapen pertsonalerako leku egokia izango dutelako enpresan.

Langileek eskertu egingo dute hori guztia.

6 ERABATEKO KALITATERAEN KUDEAKETA

Erabateko kalitatearen kudeaketa bezeroen, langileen, akziodunen eta, oro har, gizarte osoaren poztasuna modu orekatuan lortzera bideratutako kudeaketa-estrategia da.

Antolakundeko jarduera guztietan erabiltzekoa da estrategia hori.

Hauek dira oinarrizko printzipioak:

- Bezeroei orientatuta egotea
- Langile guztiek parte hartzea
- Zuzendaritza aitzindaria izatea
- Etengabeko hobekuntza
- Prozesuen kudeaketa
- Ekintzetan eta datuetan oinarritutako kudeaketa

Estrategia horren oinarrizko hiru erreferentzia aipatuko ditugu:

- Kalitatea Kudeatzeko Europako Fundazioak (European Foundation for Quality Management - EFQM) landutako Erabateko Kalitatea Kudeatzeko Europar Eredua
- Japoniako Zientzialari eta Ingeniarien Elkartearen eredua (Deming)
- AEBko Malcolm Baldrige Kalitate Sarirako Fundazioaren eredua

6.1 Erabateko Kalitatea Kudeatzeko Europako Fundazioa (EFQM)

European Foundation for Quality Management erakundea 1988ko irailean eratu zen. Europako hamalau enpresa handitako presidentek sortu zuten fundazioa, ikusi zutelako Europako produktu eta zerbitzuek nazioarteko merkatuetan lehiatzeko abantaila lortzeko ezinbestekoa zela erabateko kalitatearen estrategia bultzatzea.

EFQMk kalitatearen kudeaketari buruz antolatutako lehen foro edo bilkura Montreuxen egin zen 1989an, eta fundazioa sortu zuten hamalau enpresetako gehi gero-ago bat egin zuten 53 enpresetako presidentek “Politikari buruzko Agiria” sinatu zuten han, fundazioaren xede nagusia, ikuspegia, helburuak eta jarduerak zehaztuz.

Finkatutako helburu horien artean, pertsonen eta antolakundeen ematen zaizkien prestazioetan kalitatea aintzatestea aipatzen da, oso garrantzitsua baita hori EFQMren kanpo-politikarako.

Hauek dira fundazioa sortu zuten enpresak:

- Robert Bosch
- British Telecom
- Bull
- Ciba-Geigy
- Dassault Aviation
- AB Electrolux

- Fiat Auto
- KLM
- Nestlé
- Ing. C. Olivetti
- Philips Electronics
- R.N. Renault
- Gebrüder Sulzer
- Volkswagen

Gaur egun, fundazioak herrialde eta sektore guztietako 300dik gora bazkide ditu, eta irabazi asmorik gabeko enpresak ere badaude tartean.

EFQM eredia Europar erabateko kalitatea kudeatzeko esparru nagusia da gaur egun. Hauxe da lanerako darabilen oinarri nagusia: emaitza jakin batzuk lortze alde-
ra langileen gaitasunak bideratzeko enpresek duten modu edo bide egokiena proze-
suak direla.

Hona hemen zer dioen EFQM ereduak:

“Bezereen eta langileen poztasuna eta gizartearen gaineko eragina honela lor-
tzen da: batetik, politika eta estrategia eta, bestetik, langileen, baliabideen eta pro-
zesuen kudeaketa gidatzen dituen aitzindaritzaren bidez. Horrek oso emaitza eko-
nomiko onak dakartza, gainera”.

Hurrengo irudian, Europako Kalitate Sarian erabiltzen den kalitate-eredua ikus-
ten da. Kalitateari buruzko bederatzi irizpide agertzen dira, bi multzotan banatuta:

- Lehen multzoan, kalitatea lortzeko eragileak biltzen dira: aitzindaritzak, politika eta estrategia, giza baliabideen kudeaketa, baliabideak eta pro-
zesuak.
- Bigarren multzoan, berriz, eragileen lanaren bidez lortutako emaitzak jasotzen dira, poztasunaren arabera neurtuta: bezerearen poztasuna, per-
sonena (langileena), gizartearen gaineko eragina eta enpresaren emai-
tzak (akziodunen poztasuna).

Alderdi horiek eredian duten garrantzia ehunekotan adierazita agertzen da hurrengo orrialdeko taulan.

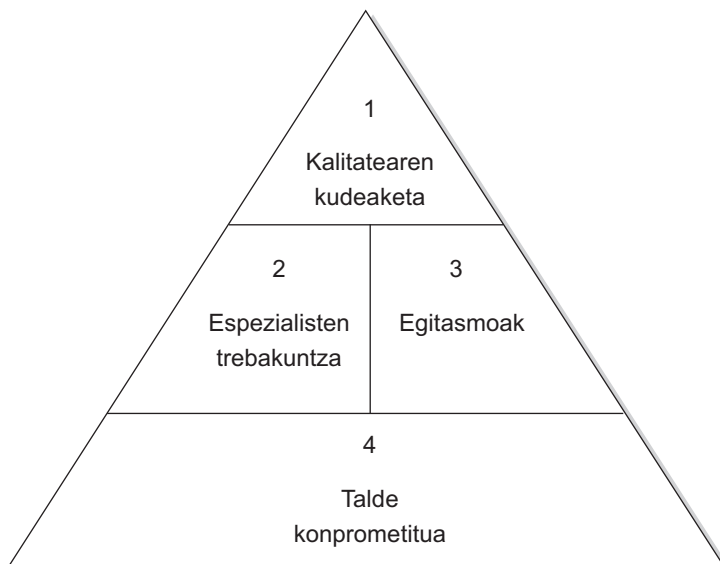
Kalitate Saria urtero banatzen da. Aurreko urteetan, erabateko kalitateari emanda-
ko garrantziaren bidez, bere bezereen, langileen eta enpresarekin zerikusia duten per-
sonen itxaropenak betetzen asko lagundu duela erakutsi duen Europako enpresa bati
ematen zaio saria. Edozein sektore edo neurritako enpresei ematen zaie, eta aukera-
tutako antolakundea eredutzat hartzen dute gero Europako gainerako enpresek.

Aitzindaritza % 10	Giza baliabideen kudeaketa % 9	Prozesuak % 14	Pertsonen poztasuna % 9	Enpresaren emaitzak % 15
	Politika eta estrategia % 8		Bezeroaren poztasuna % 20	
	Baliabideak % 9		Gizartearen gaineko eragina % 6	
ERAGILEAK % 50			EMAITZAK % 50	

7 KALITATEA GARATZEKO PROGRAMAK

Beren lehiakortasuna handitzeko kalitatearen inguruko neurriak hartu nahi dituzten enpresek beren enpresari eta diharduten industria edo sektoreari egokitutako tresna multzoa erabili ohi dute.

Bestalde, kalitatea garatzeko programak hainbat urtez luzatzen dira, eta irudi honetan ikusten den egitura izaten dute:



Garapen-programari ekiten zaionean, zuzendaritzak kalitatearen inguruko bilkura batean edo bitan parte hartu beharko du astero.

Bilkura horietan aztertu beharreko gaiak hauek dira, besteak beste:

- Zer da kalitatea gure negozioan?
- Zer kalitate-maila dugu gure lehiatzaileen aldean?
- Zein dira gure bezeroen eskakizunak?
- Zein dira agintarien eskakizunak?
- Zein dira kalitatearen inguruan ditugun hiru arazo larrienak, eta zein dira arazo horien zergatiak?
- Zein da kalitatearen inguruan egiten ditugun lanen helburua?

Galdera horiei erantzuteko, probako egitasmo bat osatu beharko litzateke, zuzendaritzaren bilkurekin lotura duena, noski.

Probako egitasmo baten helburuak hauek dira:

- Egin beharreko lana egiteko motibatzea
- Lanaren helburuak finkatzea
- Plangintza eta kontrola

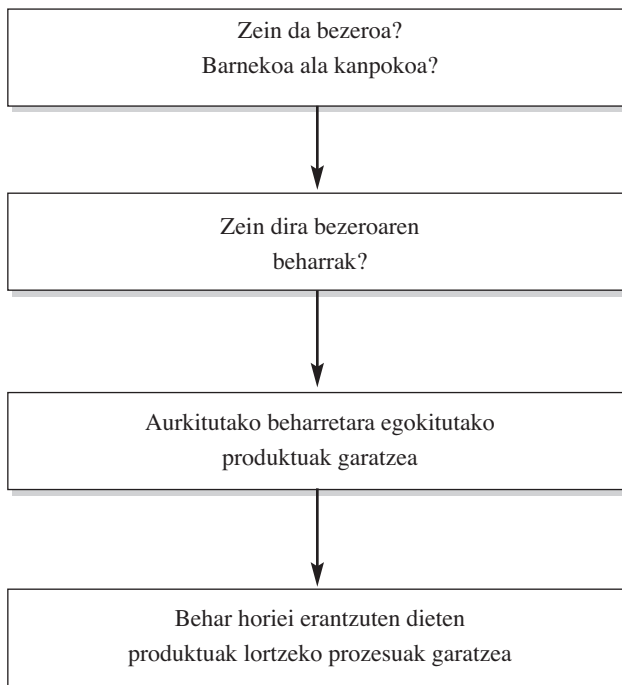
Probako egitasmoan neurri hauek hartu behar dira, besteak beste:

- Kalitatearen inguruko lanaren egoerari buruzko azterketa bat egitea, kalitate-ikuskatzaileak erabiliz, adibidez.
- Erantzukizunen kontrola eta banaketa aztertzea.
- Arazoak dituzten arloak zein diren ikustea.
- Kalitatearen inguruko helburuak lantzea eta lehenestea.
- Kalitate-kostuak aztertzea.

Zuzendaritzaren zeregina da helburuak finkatzea, lanak antolatzea, langileak prestatzea, eta, azkenik, emaitzen jarraipena eta azterketa egitea.

Langileak dira, berriz, “zamari eutsi behar diotenak”; baina, horretarako, ezinbestekoa zaie goian aipatutako “babesa”, zuzendaritzaren aldetik, arrakasta izateko.

Kalitatea garatzeko garaian, garrantzi handia du bezeroen informazioak. Kalitatea hobetzeko plangintzak prestatzean, aintzakotzat hartu behar dira bezeroen beharrak, eta produktu egokietan gauzatu behar dira behar horiek. Irudi honetan, bezeroei bideratutako plangintza-prozesu baten osagai nagusiak agertzen dira.



Prestakuntzak ere garrantzi handia du kalitatea garatzeko programetan. Eta beharrezkoa da gorago (ikus epigrafe honen hasierako irudia) azaldutako hiru mailetan:

- Zuzendaritzarentzat bizpahiru eguneko ikastaroak antolatzea gomendatzen da. Ikastaro horietan, kalitate-arloei buruzko ikuspegi zabala hartuko lukete, eta aukeran dauden metodo eta teknikak erabiltzeko moduari buruzkoa.

Ikastaro horiek enpresa barruan zein enpresatik kanpo antola daitezke.

- Espezialisten prestakuntza arlo gehienetan da beharrezkoa, besteak beste, ekoizpenean, erosketetan, produktuen garapenean eta kalitatearen kontrol eta bermean.

Kasu horretan, kanpoko ikastaroak dira egokienak.

- Gainerako langileei dagokienez, azkenik, enpresa barruko prestakuntza da egokiena, arrazoi praktiko eta ekonomikoengatik. Gaur egun badira xede hauekara egokitutako prestakuntza-programa oso onak. Barne-prestakuntzaren antolatzaileek oso ondo prestatuta egon behar dute, noski.

Bestalde, esperientziak erakutsi digunez, kalitatearen garapenak emaitza onak izateko beharrezkoa da baldintza batzuk betetzea. Hortaz, bukatzeko, arrakastarako irizpide horietako batzuk laburbilduko ditugu hemen.

- Zuzendaritzaren konpromisoa

Zuzendaritzak parte-hartze aktiboa izan behar du egin beharreko lanetan, goitik behera. Alderdi hori da garrantzitsuena nahi diren emaitzak lortzeko.

- Parte-hartzea

Pixkana-pixkana, kalitatearen inguruko lanetan antolakunde osoak parte hartzea lortu behar da.

- Prestakuntza

Prestakuntza ezinbesteko aurrebaldintza da egin beharreko lana ondo egiteko.

- Kalitateak eguneroko eragiketetan “barneratua” behar du

Kalitatea garatzea ez da kalitate-adituen zeregina, enpresaren eguneroko lanaren alderdi bat baizik. Kalitatea hobetzeko jarrera antolakunde osora zabalduta beharra dago.

- Emaizten berri eman beharra dago

“Neurtutakoa eginda gelditzen da”, Anders Scharp Electroluxeko zuzendari nagusiak dioenez. Kalitatearen inguruko parametro garrantzitsuenen jarraipen aktiboa egiteak lagundu egiten du, berez, kalitatea hobetzen.

- Kalitate-planak prestatu behar dira urtero

Hasiera bateko poztasuna eta gero, lanak gainbehera egin dezake erraz. Kalitateari buruzko lanen mailari eustea aldiro-aldiro landu eta bilatu beharreko zerbait da.

8 ARIKETAK

- 8.1. Eman itzazu adibide praktikoak kalitate mota edo kalitate-mailei buruz. Behar beste adibide eman enpresa mota bakoitzeko.
- 8.2. Kalitatearen etapei buruzko azalpenean, ikuskapena, kalitate estatistikoa, kalitatearen ziurtapen edo bermea eta erabateko kalitatearen kudeaketa aipatzen dira. Zein da horien guztien artean dagoen benetako aldea?
- 8.3. Kalitatearen kostuez eta kalitate-gabeziaren (edo kalitate kaskarragoaren) kostuez mintzatu gara. Non gauzatzen dira kalitate-gabeziaren kostuak?
- 8.4. Esan ezazu zerbait ISO 9001, 9002 eta 9003 arauetara buruz.
- 8.5. Zer iritzi duzu erabateko kalitatearen kudeaketari buruz? Enpresa guztien azken estrategia izan behar duela iruditzen al zaizu?

INGURUMENA

1 AURREKARIAK

Zer da ingurumena? Gure bizitza eta gurekin bizi diren animalia eta landareen bizitza garatzen deneko ingurunea.

Katastrofistak izan gabe ere, garbi ikusten dugu gaur egun gure ingurumena oso hondatuta dagoela.

Zergatik iritsi gara egoera honetara?

Biztanleriaren hazkunde anarkikoak eta gure “bizi-mailaren” kontrolik gabeko hazkundeak hainbat arazo sortu dituztelako ingurumenean, zenbait arrazoren ondorioz: biztanleriaren hazkunde ez-jasangarria, natura-baliabideen gehiegizko ustiapena eta teknologia eta ekoizpenaren erabilera okerra. Arazo horiek, gainera, larriak dira gaur egun.

Hortaz:

- Biztanleria izugarri hazi da mundu osoan, eta zenbait herritan ezinezkoa zaie oraingo biztanle kopuruari berari “eustea” ere.
- Baliabideen ustiapena, petrolioarena eta mineralena bereziki, neurrigabea eta zentzugabea izan da, eta izaten jarraitzen du.
- Teknologiaren eta ekoizpenaren erabilera nabarmen okerra izan da. Batetik, nahi izatekoak ez diren ondasunak ekoitzi dira (armak, garraio pribatu gehiago publikoa baino, etab.). Bestetik, teknologia eta sistema kutsagarriak erabili dira, eta orain sortutako kutsadura garbitzeko edo kutsatutakoa arazteko teknologiak erabili beharrean gaude, horrek lehengai, ekipo, denbora eta dirutan dakartzan gastuekin.

Gertaera horiek ikusita, gizartearen kontzientzia ekologikoa suspertuz joan da, mugimendu ekologisten lanari esker, besteak beste. Mugimendu horiek erri jarri dituzte administrazioak, erakundeak eta herritarrak materialen eta energiaren zikloetan izandako aldaketen, ekosistemen degradazioaren eta, oro har, gizakiek ingurumenean esku hartzearen ondorioz sortutako arazoen inguruan egindako gogoeta egokiaren bidez.

Botere publikoak eta enpresak ere ingurumen-arazoez jabetuz joan dira pixkana-pixkana, eta, azken urteotan, arazo horien inguruko politika ugari landu dira

nazioartean, estatuen barruan eta enpresetan. Herrialde aurreratuen kasuan, gainera, gero eta kezka handiagoa dago ingurumenaren zaintza eta babesaren inguruan, eta kezka horrek gero eta garrantzi handiagoa du bizitza ekonomikoan.

Garrantzi hori areagotzen eta sendotzen ari da, nazioarteko zenbait ekimeni esker. Hona hemen zenbait adibide: Europar Batasunaren V. Ekintza Programa, Rio de Janeiro (1992) eta Sevillako (1995) biltzarrak, Estandarizaziorako Nazioarteko Erakundearen (ISO) Ingurumena Kudeatzeko Araudia eta gizartean ingurumen-gaiak bultzatzera bideratutako beste ekimen asko eta asko.

Bestalde, herritarrak gero eta kontzientziatuago daude, kontsumitzaileek ingurumena kutsatzen duten produktuak baztertzen dituzte eta administrazioek areagotu egin dute ingurumenaren zaintza eta kontrola, eta gero eta arau zorrotzagoak ezartzen dituzte. Horrek guztiak faktore estrategikoa bihurtu du ingurumena; garrantzi handia du orain enpresen lehiakortasunean, ingurumena zaindu ezean, enpresen irudia zikindu eta merkatu-kuota galdu dezaketelako.

Hortaz, eta laburbilduz, gaur egun kontsumitzaileek eta gainerako faktore sozioekonomikoek erakutsitako kezkak ikusita, ezinbestekoa da oinarrizko bi alderdi hauek ziurtatzeko neurriak ezartzea:

- Produktu eta zerbitzuen kalitatea
- Ingurumenaren babesa

Ikuspegi berri baten oinarria osatzen dute eskaera horiek, ingurumena babesteko aukera bakarra zero hazkundea dela zioen kontzeptua (Meadows Txostena, 1972) baztertuz doan ikuspegia. Ikuspegi berri horren arabera, ingurunearen eta natura-baliabideen babesa, hazkunderako eta gizarte-ongizaterako ezinbesteko baldintza izateaz gain, garapenaren motor ere bada, babes horrek aurrerapen teknologiko eta inbertsio ekonomiko handiak eskatzen dituelako (Brundtland, 1987).

Ingurumenaren babesa, beraz, soilik elkarte ekologistek egiten zuten aldarrikapena izateari utzi eta enpresen plangintzaren beste atal bat bihurtu da, industriak zeregin handia baitu ingurumena babesteko garaian, ez soilik bera delako kutsaduraren zati handi bat eragiten duena, baizik eta dagozkion konponbideak eman behar dituelako kutsadura horri aurre egiteko.

2 EUROPAKO ERKIDEGOAREN INGURUMEN POLITIKA

Europako Erkidegoa ez dago ekimen horietatik kanpo. Aitzitik, bera da ekimen horien bultzatzaile garrantzitsuenetako bat.

Espainiak ez zuen ingurumen-politika ia batere landu Europar Batasunean sartu zen arte, eta, orduan, Europako politikaren jarraibideak onartu behar izan zituen.

Hortaz, eta EBri dagokionez, Europako ingurumen-legeen abiapuntua 1982a izan zen. Sevesoko Arteztaraua onartu zen orduan, eta, horren bidez, jarduera arriskutsuen zaintza eta istripuen prebentzioa jarri zen abian. Lehenago beste hainbat arteztarau eta programa onartu ziren eguratsaren kutsadurari eta abarri buruz, unean uneko gertaerei erantzuteko.

Europako Erkidegoek ingurumenari buruz onartutako I. Ekintzara Programa 1972an Parisen egindako goi-bilera batean erabaki, eta 1973ko azaroan onartu zen. Lehen programa hark Europako Ekonomia Erkidegoa Eratzeko Itunaren 2. artikulua garatu zuen bereziki. Artikulu horretan esaten da jarduera ekonomikoen garapenak harmoniatsua izan behar duela, jarduera horiek hedapen jarraitu eta oreketa izan behar dutela, eta bizi-kalitatea eta natura-ingurunearen babesa ziurtatzea Erkidegoaren oinarritzko egitekoa dela.

Lehen programa horretan, alderdi hauek finkatu ziren:

- Erkidegoaren ingurumen-politikaren helburu eta printzipioak, eta jardueraildo nagusiak.
- Kutsadura eta kutsadurak sortutako nahasmenduak murrizteko neurri zehatzak.
- Ingurumena hobetzeko jarraibideak.

Europako Erkidegoek ingurumenari buruz onartutako II. Ekintza Programak bost ezaugarri nagusi ditu:

- 1973ko azaroaren 22an I. Programak hasitako politikarekin jarraitzea.
- Prebentzio-neurriak ezartzeko mekanismoak azpimarratzen dira, batez ere, kutsadurari, espazioaren antolamenduari eta hondakinen sorrerari dagokienez.
- Ingurumen-politika orokorragoa bilatzen da, gizabanakoen parte-hartze handiagoa duena.
- Espazioa, ingurunea eta natura-baliabideak babestu eta kudeatzea.
- Garatze-bidean dauden herrialdeekiko lankidetzan, Erkidegoak ingurumenari lotutako alderdiak aintzat hartuko dituela berresten da.

Europako Erkidegoek ingurumenari buruz onartutako III. Ekintza Programa uraren kutsaduran oinarritzen da, eta hiru puntu garatzen ditu:

- Gai arriskutsuek sortutako kutsaduraren kontrola.
- Petrolio-produktuen isurpenek eragindako kutsaduraren kontrola.
- Zaintza eta kontrola, uraren kalitatea hobetzeko eta uraren kutsadura murrizteko.

Europako Erkidegoak ingurumenari buruz onartutako IV. Ekintza Programa alderdi hauetan oinarritu zen:

- Eguratsaren kutsadura.
- Ur geza eta itsasoko ura.
- Produktu kimikoak.
- Bioteknologia.
- Zarata.
- Segurtasun nuklearra.

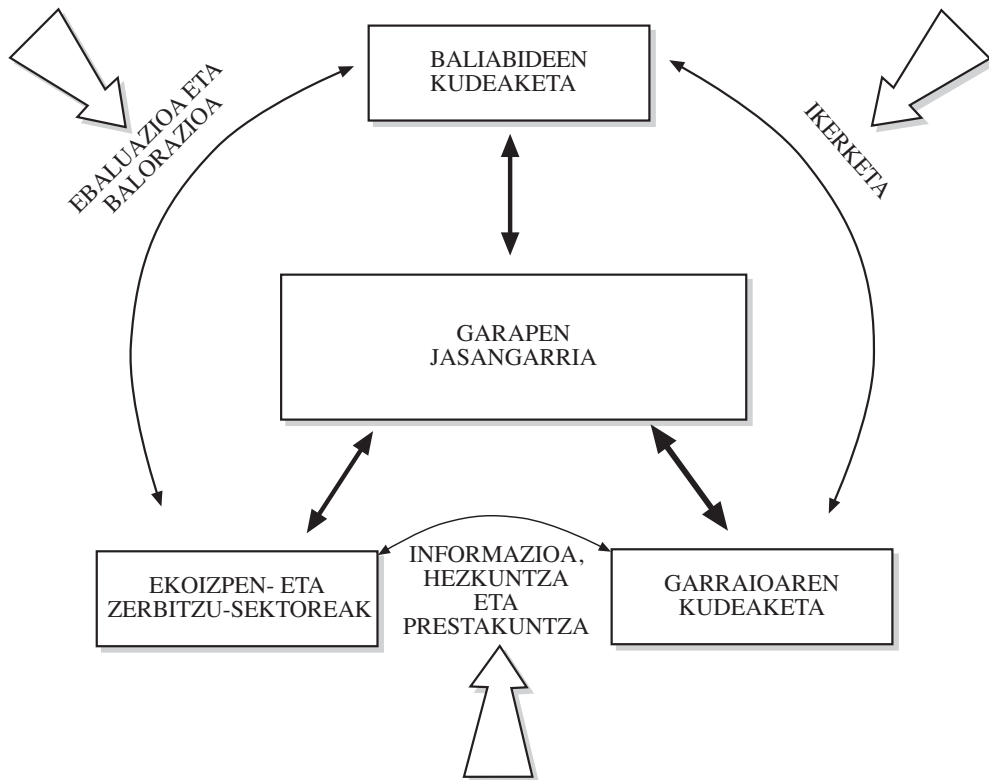
1993an, ingurumenari eta garapen jasangarriari buruzko V. Ekintza Programa (V. PACMA gaztelaniazko sigletan) onartu zen. *Garapen jasangarrirantz* izena jarri zitzaion, eta erkidegoaren ingurumen-politika berriaren oinarria osatu zuen.

Programa hori gizakion jardunak alderdi hauetan duen eraginean oinarritzen da:

- Klima-aldaketa.
- Eguratsaren azidotzea eta kutsadura.
- Natura-baliabideen eta aniztasun biologikoaren murrizketa.
- Ur-baliabideen murrizketa eta kutsadura.
- Hirietako eta itsasertzeko ingurumenaren narriadura.
- Hondakinek eragindako arazoak.

Programa horren bidez, *garapen jasangarria* kontzeptua aurkeztu zen, eta agerian utzi zen erkidegoaren ekimenek epe luzera arrakastarik izango badute ezinbestekoa izango dela industria, energia, nekazaritza, garraioa eta eskualde-garapeneko politikak jasangarriak izatea. Izan ere, politika ekonomiko eta sektorialak prestatu eta ezartzean, ekoizpen-prozesuak zuzendu eta garatzean eta kontsumoa bideratzean, erabaki horiek guztiek ingurumenean izango dituzten ondorioak aintzat hartu behar dira nahitaez.

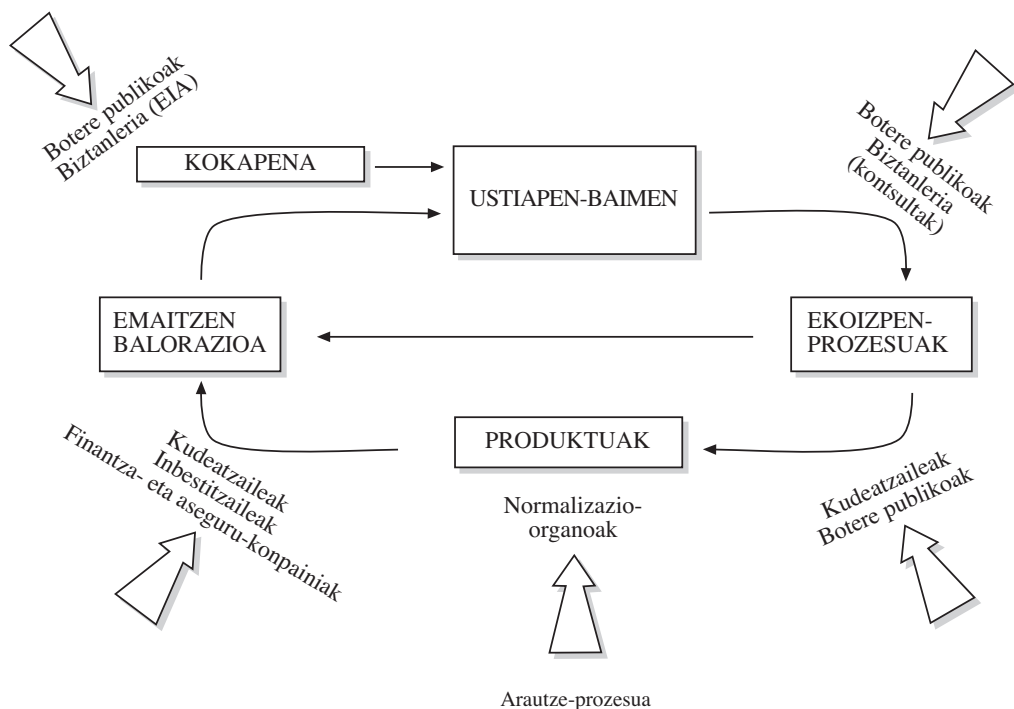
Irudi honetan, garapen jasangarriaren alderdi garrantzitsuenak jasotzen dituen eskematxo bat aurkezten dugu.



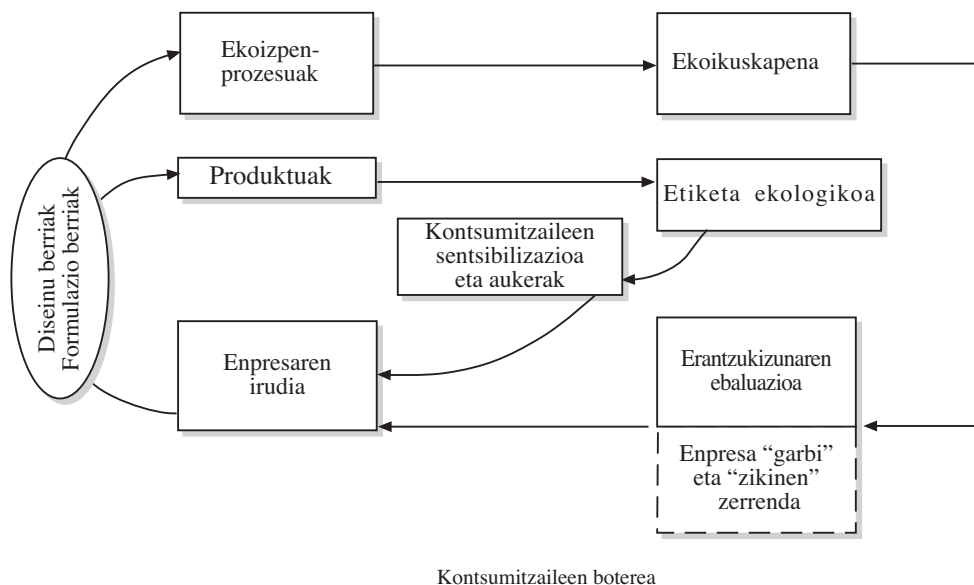
Aurrekoarekin jarraituz, eta aurkeztu ditugun alderdiak kontuan hartuta, programan hainbat jarduera finkatzen dira, alor hauek jorratzeko:

- Natura-baliabideen (lurra, ura, naturaguneak eta kostaldeak) kudeaketa jasangarria.
- Kutsaduraren aurkako eta hondakin kopurua murrizteko borroka bateratua.
- Garraioen kudeaketa eraginkorragoa, ekologiaren ikuspegitik kokapen eta garraiobideen inguruko erabaki eraginkorrago eta arrazionalagoak hartuz.
- Hirietako ingurumenean bizi-kalitatea hobetzeko neurri koherenteak.
- Osasun eta segurtasun publiko handiagoak, alderdi hauek azpimarratuz, bereziki: industriak sortutako arriskuen ebaluazioa eta kudeaketa, segurtasun nuklearra eta erradiazioen aurkako babesa.

Ondorengo bi irudietan, “arautze-prozesua” eta “kontsumitzaileen boterea” irudikatzen duten eskemak agertzen dira.



“Arautze-prozesuan” ikusten denez, arauak gero eta modu eraginkorragoan betetzea lortu nahi da, baimentze-kateari, ekoizpenari eta ebaluazioari ezarritako hainbat eratako arauen bidez.



“Kontsumitzaileen botereak” erakusten duenez, kontsumitzaileak ingurumen-arazoen inguruan sentsibilizatzea oso garrantzitsua izan daiteke industria eta produktu ekologikoagoak sustatzeko garaian. Aukeratzeko, ebaluatzeko eta informatzeko dauden aukera objektiboen arabera izango da botere hori.

3 EKOETIKETA, EKOKUDEAKETA ETA EKOIKUSKAPENA

Epigrafe honetan, Europako Erkidegoan garrantzi handia duten bi araudiren laburpena emango dugu: 880/92/EB eta 1836/93/EB.

3.1 880/92/EB araudia

1992ko martxoaren 23an, Europako Erkidegoak garrantzi handiko araudi bat onartu zuen: 880/92/EB araudia. Araudi horren bidez, etiketa ekologikoak emateko sistema sortu zen. Sistema horrekin, ingurumena errespetatzeko arau batzuk betetzen dituzten produktuek bitxilore ekologikoa irudikatzen duen logotipoa eraman ahal izango dute, Europako Erkidego osoan. 1992ko maiatzaren 1ean sartu zen indarrean ekoetiketa.

Etiketa ekologikoak adierazten du etiketa daraman produktua ingurumen-baldintzak betez ekoitzi dutela. Baldintza horien barruan, alderdi hauek sartzen dira: lehengaien aukeraketa, produktuaren banaketa, kontsumoa eta erabilera, eta erabili ondorengo berrerabilera edo birziklatzea. Azken batean, produktuak gutxiago kutsatzen duela esan nahi du etiketak eta, horrela, kontsumitzaileek badakite zein produktuk betetzen dituzten ingurunea babesteko arauak, eta hori lagungarria zaie erosteko garaian ondo aukeratzeko.

Araudia ezin zen erabili elikagai edo sendagaiekin, ez eta gizakiarentzako edo ingurumenerako kaltegarriak izan zitezkeen produktuekin ere. Hasiera batean, Europako ekoetiketa eraman zezaketen produktu bakarrak hauek ziren: ontzi-garbigailuak, arropa-garbigailuak, komuneko eta sukaldeko paperak eta ongarriak eta lur-hobetzailak. Irizpide ekologikoak finkatzeko, produktuen bizi-zikloko fase guztiak aztertu ziren:

- Ekoizpen aurreko fasea
- Ekoizpena
- Banaketa
- Erabilera
- Suntsiketa

Ondoren, fase horietako bakoitzak ingurumenean izandako eragina baloratu zen:

- Hondakinen sorrera
- Lurraren kutsadura eta degradazioa
- Uren kutsadura
- Eguratsaren kutsadura
- Zarata
- Energia-kontsumoa
- Natura-baliabideen kontsumoa
- Ekosistemen gaineko eragina

Produktuei etiketa ekologikoa ezarri zien lehen herrialdea Alemania izan zen. *Aingeru urdina* izeneko programa erabili zuten han, eta, gaur egun, oinarritzko 76 produktu multzotako 3.600dik gora produktuk dute etiketa hori.

3.2 1836/93/EB araudia (EMAS)

Ekokudeaketa eta Ekoikuskapeneko Araudia izenez ezagutzen da 1836/93/EB araudia, eta Europako Batasuneko Itunaren 2. artikulutik eta Erkidegoko Ingurumenari eta Garapen Jasangarriko V. Ekintza Programatik sortu zen. 1993ko ekainaren 29an onartu zuen Europako Erkidegoko Kontseiluak, eta 1993ko uztailaren 13an argitaratu zen. Argitaratutakoari jarraiki, sistemak (*araudi* edo *sistema* izenak hartzen ditu) 1995eko apirilaren 10etik aurrera egon beharko luke indarrean.

Enpresek borondatezkoa dute araudi horretan parte hartzea. Alderdi hauek jorrazten dira:

- Industriak berezko erantzukizuna du bere jarduerak kudeatzeko garaian, eta jarduera horiek ingurumenean sortzen dituzten eraginei aurre egiteko garaian. Erantzukizun hori dela eta, ingurumen-politika, helburu eta programa batzuk jarri behar ditu abian ingurumen-alorreko legezko betekizun guztiak betetzeko, batetik, eta ingurumenean duen eragina etengabe hobetuz joateko konpromisoak hartzeko, bestetik.
- Ingurumena babesteko tresnek aukera eman behar dute babes-sistemak ezartzeko garaian langileek parte hartzeko eta langile horiek trebatzeko.
- Beren jarduerak ingurumenean duten eraginari buruzko informazioa eman behar diete enpresek herritarrei. Alderdi hori funtsezkoa da ingurumenaren kudeaketa ona lortzeko.
- Ikuskapenak ezinbestekoak dira, eta zuzendaritzari enpresaren ingurumen-politika ebaluatzen laguntzen dion beste tresna bat izan behar du.

- Enpresen ingurumen-alorreko gardentasuna eta sinesgarritasuna areagotu egiten dira, alor horretan lantzen dituzten politika, programa, kudeaketa-sistema eta adierazpenak erakunde independente eta neutralek egiaztatzen badituzte.
- Egiaztapenaren bidez parte hartzeko aukerak benetakoa eta erraza izan behar du.

Ohar ugari egin daitezke araudi honi buruz. Gutxi batzuk azpimarratuko ditugu hemen:

- Araudia borondatezkoa izanik, merkatu-irizpideei erantzunez ezartzea lortu nahi da, batetik, eta enpresen lehiakortasuna bultzatzea, bestetik, horrela domino-efektua sortzeko. Sistemarekin bat eginez lehiatzaileen aldean abantailak lortu nahi dituzten enpresekin hasiko litzateke efektu hori, eta atzetik gainerako enpresak erakarriko lituzkete.
- Argi dagoenez, araudia onartuz gero laguntza teknikoa emateko neurriak ezarri edo finkatu behar dira, enpresei beharrezko ezagutza teknikoak eta laguntza emateko. Hortaz, informazioa, prestakuntza eta trebakuntza sistema honen zutabeetako bat izango dira.

Herritarrak ingurumen-arazoekin gero eta kezkatuago daudela azaltzen da araudian, eta kezka hori bultzatu egiten da, gainera. Era berean, proposamen hau egiten da araudian, kezka handiago horri erantzuteko: beren jarduerak ingurumenean duten eraginari buruzko informazio ikuskatua zabaltzea enpresek.

Araudia ezartzeko, bi irudi hauek sortu behar dira:

- Eeko kide den estatu bakoitzak izendatutako eskumeneko organismoa. Organismo horrek araudian jasotako alderdiei buruzko datuak bildu, argitaratu eta eguneratu beharko ditu.
- Enpresen politika, programa, kudeaketa-sistema, ikuskapen-prozedura eta ingurumen-adierazpenak aztertzeke ardura duten egiaztatzaileak akreditatzen dituen organismoa.

Araudia hasiera batean industria-sektoreari zuzentzen bazaio ere, sistema beste sektore batzuetara ere zabaltzeko gomendatzen da bertan, esate baterako, banaketa-sektorerara eta zerbitzu publikoetara.

Araudia enpresa handietan eta enpresa txiki eta ertainetan ezartzekoa da, eta oso tresna egokia da enpresa horiek aldiro-aldiro ingurumen-adierazpenak egiteko, beren industria-instalazioen benetako ingurumen-egoeraren berri emanez, batetik, eta ingurumen-alorrean dituzten politika, programa, helburu eta kudeaketa-sistemen berri, bestetik.

Bestalde, eta merkatuen globalizazioa eta herrien arteko merkataritzako hesi teknikoak kentzeko beharra kontuan hartuta, ezinbestekoa da sistema egituratu eta bate-ratu bat finkatzea. Sistema horrek bat egin behar du enpresak kudeatzeko sistemare-kin, eta erkidegoko herri guztietan modu berean ezartzeko modukoa izan behar du.

4 ENPRESETAN INGURUMENA KUDEATZEKO SISTEMA

Iraganean hazkundearen eta ingurumenaren artean zegoen aurkakotasuna desa-gertu egin da. Gaur egun ez da zero hazkundeaz hitz egiten, hazkunde jasagarriaz baizik, hau da, gure ingurumena eraso gabe eta natura-baliabideen “erreserbak” suntsitu gabe lor dezakegun hazkundeaz.

Filosofia horrek aldaketa sakona eragin du gure kontsumo-ohituretan eta, batez ere, gure ekoizpen-sisteman.

Aldaketa horrek, gainera, agerian utzi du ingurumenaren kudeaketak zer-nolako garrantzia eta eragina duen enpresen kudeaketa orokorrean eta zer-nolako lotura dagoen ingurumenaren kudeaketaren eta kalitatearen kudeaketaren artean.

4.1 Ingurumenaren kudeaketa eta kalitatearen kudeaketa

Aurreko ikasgaietan esan dugunez, kalitatea da enpresen lehiakortasunerako ezin-besteko alderdietako bat.

Halere, orain arte esandakoari jarraiki, garbi ikusten da enpresa batean ez dela “kalitaterik” egongo ingurumenaren kalitatea ere lantzen ez bada. Bestela esanda, ezinezkoa da *kalitate* kontzeptua garatzea ingurumena babesteko helburuak bete-tzen ez badira.

Bi kontzeptuak, beraz, funtsezkoak dira enpresa-estrategian, eta bien arteko lotura garbi agertzen zaigu kalitatearen eta ingurumenaren dekalogoaren artean dagoen parekotasunean.

Hauek dira ingurumenaren kudeaketa egokia ziurtatzeko enpresek bete beharre-ko arauen dekalogoko hamar puntuak:

1. *Ingurumenaren babesa* gizarte osoak definitutako kontzeptua da.
2. Ingurumena enpresa-estrategian txertatzeko prozesua goi-zuzendaritzaren aitzindaritza aktiboarekin hasten da.
3. Ingurumena faktore estrategikoa da lehiakortasun handiagoa lortzeko eta gure enpresaren produktuak beste enpresen produktuetatik bereizteko.
4. Ingurumenaren babesa errentagarritasun iraunkor edo jarraiturako bermea da.

5. Ingurumena antolakundeko kide guztiei dagokien gaia da.
6. Ingurumena hornitzaileei ere badagokien gaia da: ingurumen hitzartua.
7. Enpresako prozesu guztiak egituratzen dituen irizpidea izan behar du ingurumenak.
8. Ingurumenaren egoeraren eta ingurumenari lotutako jardueren berri eman beharra dago, enpresa barruan zein kanpoan.
9. Ingurumena lantzeko, kalitateko gizarte-ingurunea lortzeko sentsibiltatea eta ardura izan behar du enpresak.
10. Ingurumena dinamikoa da.

Ikusten dugunez, dekalogo hau aurreko ikasgaian aurkeztu dugun kalitatearen dekalogoaren antzekoa da. Baina ez da harritzekoa, kalitate-arauak ingurumena kudeatzeko arauen aitzindariak izan baitziren, eta kasu askotan biak ere baliokideak dira, edo osagarriak, edo sinergia handia dute. Adibidez:

- Kalitatearen zein ingurumenaren kudeaketan funtsezkoa da goi-zuzendaritzaren aitzindaritzia.
- Ingurumen-politikak kalitate-politikaren luzapena izan behar du.
- Produktu eta prozesuek ingurumenean duten eragina eta bezeroen zehaztapenak antzekoak dira, eta antzeko tratamendua merezi dute.
- Kalitatearen kasuan, ISO 9001 araudia dugu. Kalitate-sistemak ezartzeko borondatezko tresna normalizatu horren bidez, kanpoko organismo batek emandako kalitate-ziurtagiriak eskuratu daitezke. Ingurumenaren kasuan, berriz, ISO 14001 araudia dugu.

4.2 Ingurumena Kudeatzeko Sistema

Ingurumena Kudeatzeko Sistema zer den azalduko dugu. Aldez aurretik azpimarratu nahi dugu sistema honen helburua dela ingurumen-alorrean dugun portaera hobetzea. Horretarako, ingurumen-ekintzetan eta kudeaketa-tresnetan oinarritu behar dugu. Ingurumena kudeatzeko sistema etengabeko ziklo bat da. Ziklo hori ekintza hauek osatzen dute: planifikatu, ekin, berrikusi eta erakundearen ingurumen-ekintzak hobetu. Horrek ingurumen-kudeaketa totala eraikitzen lagunduko digu.

Ingurumena Kudeatzeko Sistema ezartzeak enpresarentzat zer onura dituen azaldu baino lehen, prozesua aurrera eramateko pausoak zein diren aipatuko dugu:

- Inguruaren abiapuntuko egoera aztertu.
- Kudeaketa Sistemaren planifikazioa.

- Ezarritako helburuak lortzeko Ingurumen Kudeaketaren programa.
- Langileen formazioa eta sentsibilizazioa lortzeko programa.
- Sistema ezartzea.
- Legezko baldintzen identifikazioa.
- Jarraipena eta barne-ikuskatzea.
- Zertifikazio independentea.
- Barne- eta kanpo-komunikazioa.

Zertarako balio du ingurumena kudeatzeko kalitate-sistema batek?

Honelako sistema baten bidez, gure enpresak egokiro erantzun diezaieke indarrean dauden arauak, eta, hala, bat egin dezake gure inguruaren defentsaren alde gizartean erroturik dagoen sentipen nagusiarekin, ingurumenean izan daitezkeen arriskuei erantzunez.

Era berean, kudeaketa-plan orokorraren zati denez, arlo honetan duen funtzionamendua ebaluatu eta neurtzeko balio du. Horrela, ziurtatu ahal izango dugu gure ingurumen-politikarekin bat eginda gauzatzen dela gure zentroetako ekinbidea.

Kudeaketa-sistema hau martxan jartzeko, alde aurreko lana egin beharko da. Lan hauek izan daitezke: birziklapena, hondakinen tratamendua, jarduera-baimenak lortzeko eta instalazioetarako beharrezkoak diren gestioak eta abar. Baina sistema hau ezartzeak ingurumen-egoera orokorra aztertzea behartuko gaitu, eta alde esanguratsu guztiak eta horiek planari dagokionez dituzten ondorioak identifikatu eta ebaluatzea.

Sistema hau ezartzeak zertara behartuko gaitu? Ingurumena Kudeatzeko Sistema onartzeak gauza asko dakartza berekin, besteak beste: legeriak ezarritako egin-behar formaletara egokitzea, legeak ez betetzeagatik eta ingurumenean eragindako kalteengatik sor daitezkeen arriskuak murriztea, laneko istripuen arriskua gutxitzea... Hitz batez, pertsonen eta ingurumenaren prebentziozko babesa geureganatzera behartzen gaitu.

Langileen sentsibilizazioari dagokionez, zer lortu nahi da? Gure gizartearen sentsibilizazioa prozesu progresibo eta luzea izan den bezala, langileen sentsibilizazioa eta inplikazioa luzea eta zaila izango da, baina kemen guztiz egin beharrekoa, hori baita Ingurumena Kudeatzeko Sistemaren helburuak eta ingurumenarekin lotutako xedeak lortzeko piezarik oinarritzakoa.

Goian aipatu den bezala, urratsetariko bat da barne-ikuskatze bat egitea, hau da, ebaluaketa bat. Horrekin agerian jarriko da ea Ingurumena Kudeatzeko Sistema delakoa ezarrita dagoen eta eraginkorki mantentzen den, ezarritako helburuak lortzeko egokia den, eta, gainera, behar diren baldintza guztiak betetzen diren ala ez.

Bestalde, prozesu honek arrakasta izateko gakoak hauek dira: enpresa hau osatzen dugun pertsona guztion motibazioa, sentsibilizazioa, prestakuntza eta partaidetza; zuzendaritzak azken helburua lortu ahal dela jakitea eta erabat ziur egotea; eta kalitatea eta ingurumena kudeatu eta etengabe hobetzeko sistema bat ezartzea.

Bukatzeko, murgilduta gauden merkatua gero eta zorrotz eta lehiakorragoa da. Hori dela eta, gure ustez, kudeaketa-sistema bat ezarri eta kalitatea eta ingurumena integratzea funtsezkoa da enpresak bizirik iraun dezan. Izan ere, erakundeek lehiakortasuna eta emaitzak hobetu behar dira. Hobekuntza etengabeak izan behar du gure lan-filosofia, gure bezeroen, gure hornitzaileen, enpresa hau osatzen dugun pertsonen eta, oro har, gure inguru osoaren asetasuna bilatzeko.

Enpresak kudeaketa-sistema bat ezarri eta kalitatea eta ingurumena integratzea izan behar du helburu.

4.3 Ingurumen-kudeaketako ISO 14001 araua

ISO 14001 araua ingurumen-kudeaketari buruzko nazioarteko araua da. Arauaren helburua da ingurumen-babesean eta kutsaduraren prebentzioan laguntza ematea.

Beraz, enpresek ingurumen-arloko ekintza-programa bat garatu behar dute, eta berrikusi egin behar dute.

Ingurumena kudeatzeko sistema kudeaketa-tresna bat da, enpresa-jarduerak eragindako kalteak murrizten eta, ahal bada, ezabatzen lagunduko diguna.

Beraz, ISO 14001 arauak bide ematen dio erakunde bati hauek egiteko:

- Ingurumen-politika eta -helburuak ezartzeko prozedurak ezarri, eta eraginkortasuna egiaztatu.
- Helburuei eta politikari dagokienez adostasunak lortu.
- Hirugarren eragile bati adostasun horiek baieztatu.

Sistema ezartzearen ondorioz:

- Ingurumenari buruzko legedia bete behar dugu.
- Ingurumen-ezaugarriak kontrolatu behar ditugu.
- Baliabideak eta prozesuak optimizatuko ditugu.
- Etengabeko hobekuntza-prozesuan sartu behar dugu.
- Ingurumena enpresa-kudeaketan barneratu behar dugu.

Halere, ingurumena kudeatzeko sistemaren ezarpenak arrakasta izatea hainbat faktoreren menpe dago. Horietako faktore batzuk zuzendaritzari dagozkio; besteak beste, pertsonalaren trebakuntza, plangintza egokia eta, batez ere, zuzendaritzaren konpromisoa.

Beraz, honelako sistema bat arrakastaz ezartzeko, enpresak langileei ematen dien trebakuntza da oinarria. Zentzu horretan, zuzendaritzaren konpromisorik ez badago, sistemak ez du arrakastarik izango. Azken finean, guztien parte-hartzean oinarritzen da sistema.

5 INGURUMEN KUDEAKETAREN EZARPEN ENPRESETAN

Gorago aipatu dugun araudiak dioenez, hauxe da ingurumena kudeatzeko sistema bat: enpresa baten kudeaketa-sistema orokorraren barruan, enpresaren ingurumen-alorreko helburu orokorrak eta ekintzarako printzipioak zehazteko eta gauzatzeko enpresak dituen erantzukizunak, ohiturak, prozedurak, prozesuak, baliabideak eta antolamendu-egitura biltzen dituen atala.

Enpresek alor horretan dituzten erronka nagusiak hauek dira: ingurumenaren gainerako presioak ulertzea, aldaketei aurrea hartzea, aldaketa horiek dakartzaten aukerak identifikatzea eta dagokion erantzuna ematea. Prozesu hori ondo kudeatzen dutenak aterako dira irabazle. Horretarako, enpresek beren bitartekoak erabili edo kanpoko aholkulariengana jo dezakete. Aholkularien egiteko nagusia izaten da, oro har bezeroei laguntzea ingurumenari lotutako arriskuak kontrolatzen, arauak betetzen eta sortzen diren aukerei onura ateratzen.

5.1 Ingurumenaren kudeaketa ezartzeko arrazoiak

Ingurumen-kudeaketa egokia lantzeko enpresek izaten dituzten arrazoi garrantzitsuenak hauek dira:

- **Ingurumenari lotutako arrazoiak**

Ez dira hasierako arrazoiak edo arrazoi nagusiak izaten, baina, aurrerago, gai horien inguruko prestakuntza eta sentsibilizazioa enpresetako erantzukizun goreneko zuzendaritza-organoetan eta egitura osoan errotuta daudenean, garrantzi handiko eragileak izango dira. Ingurumenaren gainerako eraginak gutxitzea eta, horrekin batera, kutsadura murriztea helburuak izan daitezke bere horretan, eta, hala, hainbat neurriko ingurumena kudeatzeko plan bat osatu liteke, plan horretan jasotako neurrien bidez lehiatzeko abantailak lortu, arriskuak eta kalteak murriztu eta enpresako arduradunek ezarritako jokaera etikoak betetzeko, oraindik urrutitxo daudela irudituen arren, jokaera horiek merezi duten balorazioa lortzen dutenean.

- **Legezko arrazoiak**

Indarrean dauden araudiak betetzea ez da erraza izaten, ingurumenari buruzko legedia “nahasia, ugaria eta lausoa” baita gaur egun. Baina lege-

ak ez betetzeak arazoak ekar diezazkioke enpresari, eta egoera horrek babesik gabe uzten du, urratzen egon litekeen edozein gertakariren aurrean. Erantzukizun zibil, administratibo eta penalak ez dira txikiak, eta, gainera, erantzukizun horiek gogortzeko joera dago.

Berez, administrazio publikoak eskakizun-maila txikiena ezartzen du ingurumenari buruzko lege ugariei dagokionez. Horregatik esan daiteke, erruz esaten den bezala, administrazioak benetan bere lana egingo balu enpresen arazo handiak izango lituzketela eta enpresa askok itxi egin beharko luketela, nahitaez bete beharreko legeetan agindutako baldintzek eragindako karga ekonomikoen ondorioz.

Hala, oso larria da ikustea aurrera egiten dugula, zergatik eta indarrean dagoen legeria betetzen ez delako. Hori ezin da onartu, inondik ere.

Denbora aurrera doan heinean, legedia eguneratuz doa ingurumen-gaietan.

- **Arrazoi sozialak**

Presio-taldeek, herritarren, GKEen eta beste batzuen salaketa gero eta ugariagoak saihesteko. Halakoen eraginari esker, ingurumena kaltetzen duten jokamolde ugari aldatzera behartuta daude enpresa asko.

- **Arrazoi ekonomikoak**

Batzuetan, ingurumen-arauak ez betetzearen ondorioz behin eta berriro isunak ordaintzeari utzi nahi izatea arrazoi sendoa izan daiteke neurriak hartzen hasteko. Era berean, lehengaiak aurreztuz/ordeztuz, energia, ura, etab. aurreztuz, hondakinak eta isurpenak murriztuz, birziklatuz eta berreskuz ekoizpen-kostuetan lortzen den murrizketa ere arrazoi indartsua da neurri egokiak hartzeko.

Enpresa askok lehiatzeko abantaila handiak aurkitu dituzte ingurumen-arloan jokamolde egokia zutela frogatu ondoren, lehengo merkatuei eutsi edo merkatu berriak lortu dituztelako, herri jakin batzuetara esportatu ahal izan dutelako, adibidez, hango ingurumen-legedia betetzeari esker, edo laguntza edo finantza-inbertsioak lortu dituztelako, halakoak emateko ingurumen-araudia betetzea eskatzen duten enpresa edo erakundeetatik (bankuak, pentsio-funtsak, etab.).

Gure herrian ingurumenaren gaineko erantzukizun zibileko aseguruak guztiz ezartzen direnean, ingurumen-alorreko jokabide onak frankizien primak nabarmen murriztea eragin lezake.

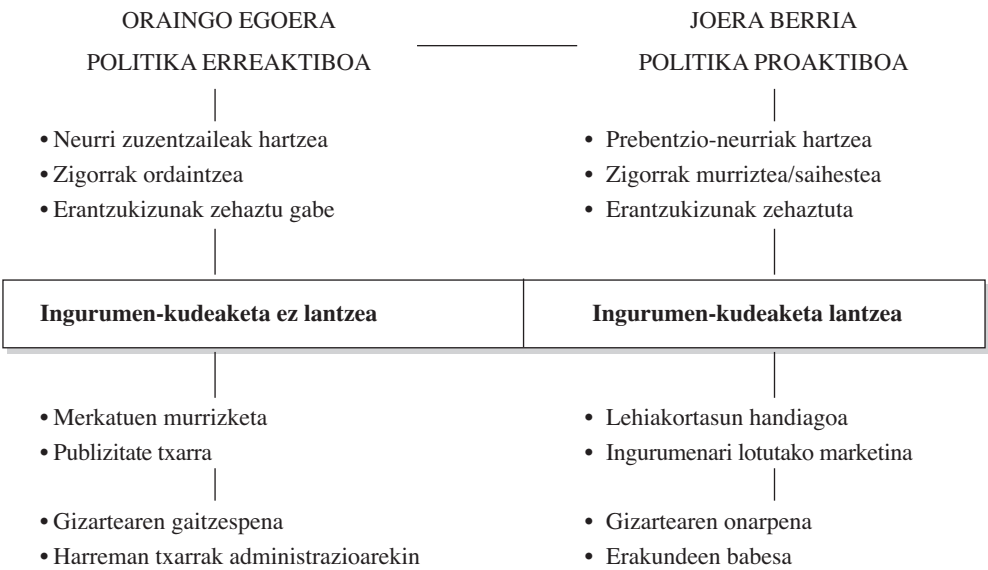
- **Arrazoi teknikoak**

“Linea amaierako” konponbideen ordeztuz, edo haien osagarri gisa, kutsadura murrizteko prozesuetan egiten diren hobekuntzek kostuen murrizketa

eta ekoizpenaren efizientzia teknikoaren hobekuntza nabarmena izaten dute saritzat. Horrek lehiatzeko abantaila handia dakar, ingurumenarekin hainbesteko sentsibilizazioa ez duten lehiatzaileen aldean.

• **Laburpena**

Industrian ekokudeaketa ezartzeaz ezer ez dakien jarrera pasibo-erreaktibo batetik jarrera proaktibo baterako aldaketa gertatzen ari da enpresa askotan, eta joera hori bizkortu egingo da, gainera, elur-pilotaren efektuaren ondorioz. Hona hemen jarrera-aldaketa horren ezaugarri nagusiak:



5.2 Ingurumenaren kudeaketa ezartzeko urratsak

Epigrafe honetan, ingurumen-kudeaketa ezarri nahi duen enpresa batek, horretarako edozein arrazoi duela ere, bere efizientzia eta efikazia maximizatzeko bete beharreko urratsak laburbildu ditugu.

Ingurumena kudeatzeko plan bat ezartzeko, urrats hauek betetzea gomendatzen dugu:

1. Aurretiko ebaluazioa: ekodiagnostikoa.
2. Ingurumenari buruzko esparru-politika bat garatzea.

3. Ingurumenaren ikuskapena.
4. Politika espezifikoak zehaztea.
 - Planak gauzatzea
 - Helburuak finkatzea
5. Barne-mailako komunikazioa.
6. Erantzukizun funtzionalak besteren esku uztea.
7. Langileak prestatzea eta haien parte-hartzea bultzatzea.
8. Ingurumen-kudeaketa enpresaren zuzendaritza arruntan txertatzea.
9. Kanpo-komunikazioa.
10. Politika, plan eta jarduketak kontrolatu eta berrikustea.

Aurreko puntuak berdin-berdin dira baliagarriak, enpresa handietan, zein enpresa txiki eta ertainetan.

6 INGURUMENAREN IKUSKAPENA

Ingurumenaren ikuskapena ingurumena babestera bideratutako antolakuntza, sistema eta prozeduren eraginaren ebaluazio sistematiko, dokumentatu, aldizkako eta objektiboa egiten duen kudeaketa-alorreko tresna dugu, eta hauek ditu helburu:

- Zuzendaritzak ingurumenean eragina izan lezaketen jokaerak kontrolatu ahal izatea.
- Jokaera horiek enpresaren ingurumen-politikarekin bat ote datozen ebaluatzea.

6.1 Hedadura eta edukia

Ingurumenaren ikuskapenean, enpresak ingurumen-alorrean lantzen dituen politikak, programak, kudeaketa-sistemak, ebaluazioa eta ikuskapena egiteko prozedurak eta ingurumen-adierazpenak aztertuko ditu, 1836/93/EB araudiarekin edo dagozkion arauekin bat datozela egiaztatzeko.

Ikuskapen bakoitzaren hedadura zehatz-mehatz mugatu behar da, alderdi hauek zehaztuz:

- Aztergai hartuko dituen gaiak
- Aztergai hartuko dituen jarduerak

- Kontuan hartuko dituen ingurumen-arauak
- Aztergai hartuko duen denboraldia

Ikuskapena arau hauei jarraiki prestatu eta egingo da: kalitate-sistemen ikuskapenari buruzko ISO 10011 nazioarteko arauko (66-909-92/1 araua Espainian) 1. zatiko jarraibideak eta ezartzeak diren nazioarteko gainerako arauak.

Ikuskapenean, alderdi hauek landu behar dira:

- Enpresa-jarduerak ingurumeneko osagaien gainean duen eraginaren ebaluazio, kontrol eta prebentzioa.
- Energiaren kudeaketa, aurrezpena eta aukeraketa.
- Uraren kudeaketa eta aurrezpena.
- Lehengaien kudeaketa, aurrezpena, aukeraketa eta garraioa.
- Hondakinen murrizketa, birziklatzea, berrerabiltzea, garraioa eta suntsiketa.
- Zarataren ebaluazioa, kontrola eta murrizketa, lantegiaren barruan eta kanpoan.
- Ekoizpen-prozesu berrien aukeraketa eta prozesuon gaineko aldaketak.
- Produktuen plangintza (diseinua, ontziratzea, garraioa, erabilera eta suntsiketa).
- Kontratistek, azpikontratistek eta hornitzaileek ingurumenarekiko dituzten emaitza eta jokamoldeak.
- Ingurumenera ustekabeen egindako isurpenak eragotzi eta murriztea.
- Larrialdiko prozedurak eta ingurumen-istripuak.
- Langileentzako informazioa eta prestakuntza ingurumen-gaietan.
- Kanpoko informazioa ingurumen-gaien inguruan.

6.2 Ikuskapena egiteko plangintza eta prozedura

Ikuskapenaren plangintza egiteak helburu hauek ditu:

- Ikuskapena egiteko beharrezko baliabideak ditugula ziurtatzea.
- Ikuskapena egiten laguntzen duten guztiek beren egitekoa ulertzen dutela eta beren erantzukizunak onartzen dituztela ziurtatzea.
- Behar adinako informazioa izatea ikuskapena jasango duen enpresaren jarduerari buruz eta ingurumena kudeatzeko sistemei buruz.

Ikuskapenean, alor hauek landuko dira:

- Elkarriketa ingurumenaz arduratzen diren langileekin.

- Instalazioen kokapenaren eta funtzionamenduaren ikuskapena.
- Erregistroen, prozeduren eta gainerako dokumentuen azterketa, enpresak ingurumen-arloan duen jokamoldea ebaluatzeko, bete beharreko arauak betetzen dituen egiaztatzeko eta kudeaketa-sistema egokia erabiltzen ote duen ikusteko.

Ikuskapena egiteko garaian, hainbat urrats bete behar dira:

- Datu egokiak biltzea.
- Kudeaketa-sistemak aztertu eta ulertzea.
- Kudeaketa-sistemaren alderdi on eta txarrak ebaluatzea.
- Ikuskapenaren emaitzak ebaluatzea.
- Emaitzak eta ondorioak jasotzen dituen txostena idaztea.
- Ikuskapenaren emaitza eta ondorioen berri ematea.

Ikuskapenaren helburuak idatziz jaso behar dira, bai eta ikuskapena zenbatean behin egingo den ere.

Ikuskapenaren idatzizko txostenak helburu hauek ditu:

- Ikuskapenaren helmena azaltzea.
- Enpresako zuzendaritzari informazioa ematea, bere ingurumen-politika zenbateraino bete den eta zer aurrerapen egin diren jakinarazteko.
- Neurri zuzentzaileak hartu behar ote diren ikustea.
- Enpresako zuzendaritzari informazioa ematea hartutako neurrien eragin-kortasunaren inguruan, neurrien eragina egiaztatzeko.

6.3 Ikuskapena egiteko epeak

Ikuskapenak zenbatean behin egingo diren enpresako zuzendaritzak erabakiko du, enpresa-jarduerak ingurumenean duten ondorioen eta finkatutako ingurumen-programaren arabera.

Hortaz, alderdi hauen arabera finkatuko dira ikuskapenak egiteko epeak:

- Jardueren izaera, hedadura eta konplexutasuna.
- Isurpenen eta hondakinen izaera eta zenbaterainokoa.
- Lehengaien kontsumoa.
- Energia-kontsumoa.
- Ingurumenarekiko elkarrekintzak.

- Hautemandako arazoen garrantzia eta larritasuna.
- Ingurumen-arazoen historia.

6.4 Ikuskapenaren ondoko lanak

Ikuskapena egin ondoren, plan egoki bat prestatu eta bete beharko da, okerrak zuzentzeko eta ikuskapenaren emaitzak betetzen direla ziurtatzeko mekanismo egokiak badaudela eta badabiltzala ziurtatzeko.

Europako Erkidegoko ekoikuskapen-sistemeekin bat egiten duten enpresek ingurumen-adierazpen bat egin beharko dute lantegi bakoitzeko ikuskapena edo ikuskapen-ziklo bat bukatutakoan.

Ingurumen-adierazpen hori jendaurrean zabaltzeko prestatuko da bereziki, eta laburra eta ulergarria izan beharko du. Dagokion dokumentazio teknikoa erants daiteke.

Enpresatik kanpoko ingurumen-egiaztatzaile akreditatu batek ingurumen-adierazpena balioztatu beharko du.

Kanpoko ikuskatzaileek eta ingurumen-egiaztatzaile akreditatuek lortutako eta erabilitako informazio eta datuak ezin izango dira zabaldu, enpresak horretarako berariazko baimenik eman ezean.

7 ARIKETAK

- 7.1. Zer da Meadows Txostena (1972)? Zer da Brundtland Txostena (1987)?
- 7.2. Inoiz entzungo zenuen esaldi hau: “Kutsatzen duenak ordaindu egin behar du”. Ados zaude horrekin? Zein dira kutsatzen dutenak?
- 7.3. Ekoetiketaren parekorik ezagutzen duzu beste alor edo maila batzuetan? Eman itzazu adibide batzuk.
- 7.4. Zer da birziklatzea? Konpondu al dezake kutsaduraren arazoa? Azal ezazu zergatik.
- 7.5. Zer iritzi duzu EBren arau, dekretu, programa eta antzekoez? Aski al dira neurri horiek? Eraginkorrak al dira? Zer egingo zenuke zuk?
- 7.6. Zein dira maila makroekologikoan ditugun arazo nagusiak? Nola “konpon” litezke?

LANEKO SEGURTASUNA ETA OSASUNA

1 SARRERA

Hainbatetan azaldu dugun kontzeptu itxuraz sinple eta unibertsal baten arabera, gizakiak eraginkortasunez egin behar du lan. Ez dago garbi, ordea, eraginkortasuna kausa ala ondorioa ote den. Baina, edonola ere, badirudi eraginkortasun hori segurtasunarekin lotuta dagoela, edo egon behar duela.

Gizakiok denbora asko ematen dugu lantokian, eta askorentzat gure lana ez da oso atsegina izaten, ez lana berez atsegin ez dugulako, lan egiten dugun giro arriskutsuan seguru ez gaudelako baizik, eta horrek kezka eta beldurra sortzen digu. Izan ere, asko dira tentsio emozionalarekin lotutako gaixotasunak, eta gaixotasun horiek absentismoa, droga gehiegi hartzea, nahigabea eta motibazioa galtzea eragiten dute. Horrek guztiak sormena zapuztea, arriskatu nahi ez izatea, komunikazioa gutxitzea eta, azken batean, produktibitatea murriztea eragiten du.

Beldur hori norbaiten (nagusia) edo zerbaiten (antolakundea) aurrean halako ezintasun bat sentitzetik dator, izate horrek kontrol jasangaitza eragiten baitu gure bizitzako alor garrantzitsuen gainean. Beldurra sortzen duten edo sor dezaketen sistemako alderdien artean hauek ditugu, besteak beste:

- Min fisikoa jasateko aukera
- Lanpostua galtzeko edo estatusa galtzeko aukera
- Ikuskapen-prozedura okerrak, lanaren ebaluazio okerra dakartenak
- Ardura, produktua edo zehaztapenak ez ezagutzea
- Agindutako lana ez betetzea
- Helburuak zein diren ez jakitea
- Gaitzespenak jasotzea, sistemaren beraren arazoengatik
- Eta abar.

Alderdi horiek guztiak garrantzitsuak diren arren, ikasgai honetan segurtasun-arloko alderdi ezagunenak hartuko ditugu aztergai. Eta zer da segurtasuna? Pertsonen lesioak (fisikoak, psikikoak edo biologikoak) edo heriotza, edo ekipo eta ondasunen galera edo kalte materialak eragin diezazkiekeen baldintzarik ez egotea.

2 AURREKARIAK

Historian zehar pertsonak eta erakundeak industria- eta teknologia-prozesuei lotu-tako arrisku eta kalteak prebenitzeaz arduratu dira, eta asko izan dira ardura horretan eragina izan duten faktoreak:

- **Sindikatuak:** langileen interesak babesteko sortu ziren, eta enplegua, osasuna eta bizibidea babestea eta esplotazioari aurre egitea izan da haien ardura nagusia.
- **Kontsumitzaileak:** areagotu egin dira hauen kezkak, produktu batzuek pertsonen dakarzkiguten arriskuen ondorioz, eta produktu horien erabilera murriztea edo guztiz baztertzea erabaki dute.
- **Justizia:** gero eta gehiago babesten du pertsonen segurtasuna, lesioengatik, jarduera gogaikarri eta osasungaitzengatik eta bestelako arrazoiengatik egindako epaiketetan emandako epai eta xedapenen bidez.
- **Ikerkuntza medikoa:** osasunerako kaltegarri diren ondorio asko haute-man eta kuantifikatu ditu. Halakoak lan-giroan sortzen dira, edo material jakin batzuk manipulatzearen ondorioz, bestela, eta ikerkuntza hauen bidez agerian gelditu da gai toxiko batzuei kontrolak eta mugak ezarri beharra dagoela.
- **Teknologia:** arriskuak saihesten edo murrizten dituzten sistemak bultzatzeaz gain, segurtasun-programa dinamiko eta integratuen beharraz ohartarazten digu.
- **Emakumeak eta ezinduak lan mundura eramatea:** horrek aldaketa handiak ekarri ditu. Lanpostuak langileen baldintza eta mugetara egokitu beharrak agerian utzi ditu zenbait arrisku eta, horrekin batera, segurtasuna eta ongizatea hobetzen lagundu du.
- **Legedia:** ondo erantzuten ari da gizabanakoek, elkarrekin, justizia-auzitegiek eta bestelako eragile sozialek segurtasun-baldintza hobeak eta zabalagoak eskatuz egindako aldarrikapenen aurrean.
- **Kostuak handitzea:** ekipoak berritzeko kostuek, aseguruak, diru-laguntzek, arreta medikoak, kalte-ordainak, ordezkoen soldatek, denbora-galtzeak eragindako kostuek eta abarrek izandako igoerak segurtasun-gabeziak eragindako galerak murrizteko neurriak hartzera behartu ditu enpresa asko eta asko.
- **Ikuspegi soziala:** lanen bat arriskutsua denean eta lesio edo heriotzaren bat sortzen duenean, eragindako galerak ez die langileari berari eta haren familiari bakarrik egiten kalte, gizarte osoari baizik, lesioa jasan duenak eta haren familiak laguntza publikoak edo gizarte-segurantzaren laguntza jaso behar dituztelako.

Faktore horiek, eta beste batzuk, segurtasunaz genuen ideia aldatuz eta “zabalduz” joan dira. Joan den mendearen hasierako fabrika esplotatzaileetan, adibidez, istripuak gertakari saihestezintzat jotzen ziren; geroago, segurtasuna lesio eta kalteen prebentzio soiltzat hartu zen; azkenik, ahalegin eta malko askoren ondoren, *segurtasun-neurrien* kontzeptua nagusitu zen, hots, “galerak kontrolatzea” ahalbidetzen duten eta denon artean hartzen ditugun eta denok onartzen ditugun neurrien multzoa.

Izan ere, istripu guztiek sufrimendua eragiten diete biktimei, eta hori bada arrazoi nahikoa arriskuak saihesteko, edo gutxienez murrizteko, neurriak hartzeko. Baina, horrez gain, enpresek badute horretarako arrazoi ekonomikorik ere, arrisku guztiek galera handiak eragiten baitituzte dirutan eta denboran.

Areago: arrisku bat gertatuz gero, agerian gelditzen da hutsegiteren bat dagoela antolakundearen egiturari. Eta istripu baten azterketa egokia egiteko, istripuak eragindako ondorio ekonomiko eta sozialak kuantifikatzeaz gain, istripua eragin duten disfuntzioak ere argitu beharko dira.

Aurrerago eginez, esan dezakegu gaur egun ez dela *segurtasunean gastatu* esaten, iraganean bezala, *segurtasunean inbertitu* baizik. Segurtasunari eta galeren kontrolari lotutako alderdi ekonomikoak eta giza alderdiak ez daude kontrajarriak, lehen bezala, eta orain segurtasuna eraginkorra ere bada, kostu aldetik: “jendea hobeto zaindu dezakegu, negozioa hobeto zaintzen badugu”.

Horrela, gaur egun, *segurtasun integratua* kontzeptua erabiltzen da; hots, laneko arrisku guztiak biltzen dituen jarduera zabala, hainbat alor batzen dituen, eta langile-en eta enpresaren beraren osasunean eragina izan dezaketen alderdi guztiak zaintzen eta kontrolatzen dituen. Horretarako, lan-baldintzak hobetzen lagunduko duten neurri guztiak bultzatuko dira, enpresari lotutako gizabanako guztien bizi-kalitatea hobetze aldera.

Segurtasuna beren jardueraren funtsezko oinarrietako bat dela oraindik ulertu ez duten enpresen geroa larria eta labaina dela esan dezakegu, eta, hortaz, enpresaren geroa arriskuan jar dezaketen zailtasunak izango dituztela, beharbada enpresa desagerrarazi ere egingo dutenak.

3 BEHARREZKO ZENBAIT DEFINIZIO

Laneko segurtasunaren eta osasunaren aurrekariak azaldu ondoren, Laneko Arriskuak Prebenitzeko Legean jasotako zenbait definizio ikusiko ditugu orain, aztergai dugun gaia gaur egun nola lantzen den hobeto ulertzeko.

- Prebentzioa

Lanak eragindako arriskuak saihesteko edo gutxitzeko enpresa-jarduerako fase guztietan hartutako edo aurreikusitako jarduera edo neurri guztiak.

- **Laneko arriskua**

Langileek lanak eragindako kalte jakin bat jasateko aukera. Arriskuen larritasuna zehazteko, bi alderdi hauek baloratuko dira: kaltea sortzeko dauken aukerak eta kaltea zenbatekoa izan daitekeen.

- **Lanak eragindako kalteak**

Lanean edo lanagatik sortutako gaixotasun, patologia eta lesioak.

- **Laneko arrisku larria edo berehalakoa**

Arrazionalki laster gertatzekoa dela pentsa daitekeen eta langileen osasunerako kalte larria eragin dezakeen arriskua. Langileen osasunean kalte larriak eragin ditzaketen gaiekin edo gaien inguruan arituz gero, arrisku larri eta berehalakoa dagoela esango dugu arrazionalki gertagarria denean osasunerako kalte larria eragin dezaketen gaiekin edo gaien inguruan aritzea hemendik gutxira, nahiz eta kalte larri hori berehala agertu ez.

- **Arriskutsuak izan daitezkeen prozesu, jarduera, eragiketa, ekipo edo produktuak**

Prebentzio-neurri espezifikoak hartu ezean halakoak erabiltzen edo garatzen dituzten langileen segurtasun eta osasunerako arriskuak dakartzatenak.

- **Laneko segurtasuna**

Laneko istripuak gertatzeko arriskua saihestu edo gutxitzeko helburua duten teknika eta prozedura guztiak.

- **Laneko istripua**

- Legeak ematen duen definizioa (Gizarte Segurantzari buruzko Lege Orokorra)

Besteren kontura egindako lanean edo lan horren ondorioz langileak jasandako gorputzeko edozein kalte.

- Prebentzioari lotutako definizioa

Laneko jarraitutasuna urratzen duen ohiz kanpoko gertakari bat, langileei lesioak eragin diezazkiekeena.

- **Higiene industrial**

Laneko gaixotasunak agertzea saihesten duen teknika. Horretarako, laneo ingurune fisiko, kimiko eta biologikoa baloratu eta aldatzen da.

- **Laneko gaixotasuna**

- Legeak ematen duen definizioa (Gizarte Segurantzari buruzko Lege Orokorra)

Besteren kontura egindako lanaren ondorioz sortutako edozein gaixotasun. Gaixotasunak legea ezartzeko eta garatzeko xedapenetan

onartutako koadroan zehaztutako jardueretan sortua behar du, koadro horretan laneko gaixotasun bakoitzarentzat zehaztutako elementu edo gaien eraginez.

- Prebentzioari lotutako definizioa

Langilearen osasunaren narriadura, poliki baina arian-arian gertatzen dena, kutsatzaileekin edo haien inguruan aritzearen ondorioz. Kutsatzailetzat hauek jotzen dira: edozein girotan —lan-ingurunean kasu honetan— dagoen edozein produktu kimiko, energia edo izaki bizidun, behar besteko kantitatean agertuz gero, haiekin harremanetan jartzen direnen osasuna kaltetu dezaketenak.

Alegia, laneko jarraitutasuna urratzen duen ohiz kanpoko gertakari bat, langileei lesioak eragin diezazkiekeena.

- Laneko medikuntza

Medikuntzako zientzia orokorraren barruan, giza gorputzaren funtzionamenduaren eta gizakiok gure jarduerak garatzen ditugun ingurunearen —lan-ingurunea kasu honetan— funtzionamenduaren gaineko ezagutza oinarritzat hartuta, osasuna hobetzea (edo osasuna urratzea saihestea), gaixotasunak sendatzea eta gorputza bere alderdi guztietan leheneratzea helburutzat duen atala.

4 LAN ARRISKUEN PREBENTZIORAKO LEGEA (31/1995)

1996. urtetik geroztik indarrean dago Lan Arriskuak Prebenitzeko Legea (31/1995). Horretaz gain, jarduera bakoitzak dagozkion lege teknikoak bete behar ditu.

Legeak prebentzioari dagokionez ordura arte zegoen pentsamoldea aldatu nahi du. Izan ere, legeak prebentzioa enpresen **kudeaketan** barneratzen du. Administrazio publikoak, enpresariak, ekoizleak, inportatzaileak, langileak eta langileen ordezkariak inplikatzeko ditu. Beraz, legeak eragile guztien eskubideak eta eginbeharrak finkatzen ditu.

Legearen helburua da langileak lanean babestea eta langileen segurtasuna eta osasuna bermatzea. Horretarako, lan-baldintzak hobetzearen aldeko apustua egingo du, arrisku-egoerak detektatuz eta ebaluatuz.

31/1995 legea kontzeptu hauetan oinarritzen da:

- Lan-osasuna.
- Lan-arriskua.
- Lan-baldintzak.

Lan-baldintzak mota honetako aldagaiak osatzen dituzte:

- Mekanikoak (makinak, gailuak...)
- Fisikoak (zarata, presioa, jarrera...)
- Kimikoak (produktu kantzerigenoak, produktu korrosiboak....)
- Biologikoak (ospitaleetan, jantokietan eta abarretan, mikroorganismoak, ur geldoa...)
- Psikikoak (lan-ingurua, lana...)
- Giza aldagaiak (gaueko txandak, jaietako txandak...)

Lan-baldintzak arrisku-faktoreak badira, lan-baldintzak hobetuz lan-arriskuak murriztuko dira.

Lan-arriskuen prebentzioa alor hauetan bana daiteke:

- Industria-segurtasuna: lan-istripuez arduratzen da. Horiek bat-batean eta aurreikusi gabe gertatzen dira.
- Higiene industriala: gaixotasun profesionalez arduratzen da.
- Ergonomia eta psikosozioologia aplikatua: lan-ingurua eta lanpostua langileari egokitzeaz arduratzen da.
- Medikuntza prebentiboa: langileen osasunaz arduratzen da.

Legeak lan-arriskuak murrizteko ekite sistematikoa ezartzea bultzatzen du.

Horretarako, sistema bat ezar dezakete enpresek, kalitate-sistemeekin (ISO 9001, adibidez) eta ingurumena kudeatzeko sistemeekin (ISO 14001, adibidez) bat egiten duena eta legea betetzen duena.

Sistemaren printzipioak hauek lirateke.

- Dokumentuetan oinarritua izan behar du.
- Ezinbestekoa da zuzendaritza inplikatzeari.
- Erantzukizunak ezarri behar dira.
- Langileek parte hartu behar dute.
- Datuak kudeatu behar dira.

Lan-arriskuak prebenitzeko sistemaren eskakizunek hauek izan behar dute:

- Lege-eskakizunak identifikatu, ezarri eta jarraipena egitea.
- Segurtasunaren eta lan-osasunaren arloetan helburuak eta politika definitzea.
- Antolakuntza, funtzioak eta erantzukizunak ezartzea.
- Dokumentazioa kontrolatzea.

- Arriskuak ebaluatzea.
- Ekintza zuzentzaileak ezartzea.
- Istripu, gorabehera eta lan-gaixotasunen aurrean ekite-plana ezartzea.
- Azterketa mediko orokor eta berariazko sistematikoak egitea (osasuna zaintzea)
- Norbera Babesteko Ekipamendua erabiltzea.
- Emergentzia-plana egitea.
- Trebakuntza eta informazioa eskaintzea.
- Komunikazioa eta langile guztien parte-hartzea bermatzea.
- Erosketetan segurtasuna eta osasuna integratzea.
- Azpikontratazioetan eta aldikazko kontratazioetan segurtasuna eta osasuna integratzea.
- Barne-ikuskatzeak egitea.

4.1 Lan-arriskuen prebentziorako sistema ezartzea

Lan-arriskuen prebentziorako sistema bat ezartzeko, pauso hauek eman behar dira:

1. Bete beharreko legedia aztertzea eta kontuan izatea.
2. Segurtasunaren eta lan-osasunaren arloan helburuak eta politika definitzea. Urtero finkatu behar dira helburuak. **Adierazle** garrantzitsuenetakoa hauek dira:
 - Baje maiztasun-indizea = $(\text{baja eragin duten istripuen kopurua} / \text{lanordu kopurua}) \times 10^6$
 - Maiztasun-adierazle orokorra = $(\text{guztizko istripu kopurua} / \text{lanordu kopurua}) \times 10^6$
 - Larritasun-indizea = $(\text{istripuek eragindako baja-egunak} / \text{lanordu kopurua}) \times 10^6$
 - Gertakari-indizea = $(\text{istripu kopurua} / \text{batez besteko langile kopurua}) \times 100$
 - Eraginkortasun-indizea = $(\text{eginiko ekintza zuzentzaile kopurua} / \text{proposaturiko ekintza zuzentzaileak}) \times 100$
3. Antolakuntza, funtzioak eta erantzukizunak definitzea.

Lanpostuetan prebentzioarekiko ardurak definitzea, honako hauei arreta berezia eskainiz:

- Zuzendari orokorra
- Arlo ezberdinetako zuzendaria
- Bitarteko aginteak
- Segurtasunerako koordinatzailea
- Prebentzio-ordezkariek
- Segurtasun eta osasunerako batzordea

Puntu honetan, argi eta garbi definitu behar da prebentziorako kudeaketa profesionalaren arduraduna nor den; arlo guztietan.

- Osasuna zaintzea: enpresa-medikua, kanpo-mutualitatea
- Kanpo prebentzio-zerbitzua (baldin badago)
- Lan-higienea azpikontratatzeko aukera (zarata-neurketak...)
- Zein dira prebentzio-alorrean enpresan izendaturiko langileak, segurtasun-koordinatzailea, prebentzio-arduradunak eta segurtasunaren eta lan-osasunaren batzordeko kideak?

4. Dokumentazioa kontrolatzea

5. Arriskuak ebaluatzea

Horretarako, pauso hauek eman behar dira:

- Lantaldea sortu
- Ebaluazioa prestatu
- Ebaluazioa egin
- Ekintzak proposatu
- Komunikazioa

6. Ekintza zuzentzaileak ezartzea

7. Istripu, gorabehera eta gaixotasun profesionaletarako ekite-plana

- Istripu batek kostu handia suposatzen du enpresarentzat
- Kostu batzuk kuantifika daitezke (gastu legalak, kalte materialak, ekoizpena etetea)
- Beste batzuk ezin dira kuantifikatu, baina aurrekoek baino kostuz askoz handiagoak eragiten dituzte (ikerketa-denbora, langileen shock-aren ondorioz gertatutako produktibitate-murrizketa, pertsonal berriaren kontratazioa eta trebakuntza, izapide administratiboak egiteko denbora, bezeroekiko, gizartearekiko eta hornitzaileekiko prestigioa galtzea...)

8. Errekonozimenduak egiteko sistema ezartzea

9. EPlen erabilera

Lanpostu bakoitzean erabili beharreko EPlak definitu behar dira, eta, aldizka, haien erabilera eta egoera egiaztatu behar da.

10. Larrialdi-plana

Enpresako pertsonak larrialdi bati aurre egiteko prest egon behar dute. Gela guztietan eta eremu komunean larrialdiei aurre nola egin erakutsiko duen informazioa egongo da; larrialdi-irteerak argi eta garbi adierazi behar dira.

Nahitaezkoa da simulazioak egitea.

11. Trebakuntza eta informazioa

Trebakuntza-prozedura kalitatekoarekin batu daiteke.

12. Komunikazioa eta parte-hartzea

- Komunikazioa eta parte-hartzea erakundeko maila guztietara hedatu behar da.
- Komunikazio faltak konfiantzarik eza dakar.
- Komunikazio-kanal eta prozedura egokiak ezarri behar dira pertsonen arteko komunikazioa eta parte-hartzea bermatzeko.

13. Prebentzio bateratua erosketa eta azpikontratazioetan

- Segurtasuna erosketetan integratu behar da; makinak, lanabesak, produktuak... erosten dira, hau da, osasunerako arriskutsuak izan daitezkeen gauzak erosten dira, eta hori guztia legeztatuta dago.
- Erosketa-eskakizunek prebentzioaren inguruko klausulak izan behar dituzte.
- Gure instalazioetan lan egiten duten azpikontrataturiko enpresaren langileek gure enpresako eta beren enpresako segurtasun-arauak bete behar dituzte (enpresa-jardueren koordinazioa).

14. Barne-ikuskatzeak

- Prebentzio-sistemaren barne-ikuskatzeak egin behar dira.
- Aldizka, "segurtasun-ikuskatze fisikoak" egin behar dira; horrela, arrisku-iturriak aztertu, eta ezarritako segurtasun-neurriak egiaztatu ahal izango dira.

Eraginkorra da oso "check-list"en erabilera.

Beraz, ikusi dugun moduan, legeak dio lan-arriskuen prebentzioa kudeatu egin behar dela, eta, horretaz gain, enpresaren kudeaketan integratu behar dela. Kalitate-arloan ISO 9001 eta ingurumen-kudeaketan ISO 14001 arauak ditugula lagungarri azaldu dugu aurreko kapituluetan. Lan-arriskuen prebentzioan ere, lan-osasuna eta -segurtasuna kudeatzeko sistema da OHSAS 18001 araua.

OHSAS 18001 araua ISO 9001 eta ISO 14001 sistemekin bateragarria da. Arau horrek ildo batzuk proposatzen ditu, eta askatasuna uzten dio enpresaburuari bere erakundera ondoen egokitzen den prebentzio-sistema aukeratzeko.

4.2 Arrisku motak eta haien ezaugarriak

Arrisku motei buruzko sailkapen ugari dauden arren, guk bi multzo nagusitan banatuko ditugu: barne-arriskuak eta kanpo-arriskuak.

- **Barne-arriskuak**

Instalazioen barruan sortzen direnak. Arrisku horiek beste bi multzotan banatzen dira:

- **Operatiboak:**

Egindako jarduerarengatik sortutakoak.

- **Zirkunstantzialak:**

Istripu txikiak edo zirkunstantzialak.

Istripu horien zergatia aztertuta, hiru kausa nagusi aurkituko ditugu:

a) Ekipo, makina, produktu eta antzekoen hutsegiteen ondorioz gertatutako istripuak. Hutsegiteen arrazoiak:

- Diseinu okerra izatea.
- Gaizki eraikita egotea.
- Pieza akastunak izatea.
- Gaizki erabiltzea.
- Mantentze-lan okerra egitea.

b) Giza hutsegiteen ondorioz ere gerta daitezke istripuak. Hutsegiteen arrazoiak:

- Langileek behar besteko gaitasunik eta trebetasunik ez izatea.
- Bitarteko egokirik ez izatea.
- Langileek beren lana ondo egiten ez jakitea.
- Makinak erabiltzen ez jakitea.
- Beren lanaren arrisku guztiak ez ezagutzea.

- Beren lana ondo egin nahi ez izatea.
- c) Azkenik, ekoizpen-sistemako hutsegiteek eragindako istripuak ditugu. Huts egiteko arrazoiak:
 - Gizakiaren eta makinaren arteko erlazioa kontuan ez hartzea.
 - Deskuidurik egoten ez dela pentsatzea.
 - Jarduera okerrekin permisiboa izatea.
 - Informaziorik ez ematea.
 - Prestakuntzaz ez arduratzea.
 - Motibazioa galaraztea.
- Kanpo-arriskuak

Instalazioetatik kanpo sortzen direnak. Hauek sortuak izan daitezke:

 - Kausa naturalek (uholdeak, suteak, lurrikarak, etab.)
 - Kausa antropikoek (inguruko instalazioetan izandako istripuak, sabotajeak, etab.)

Bi arrisku multzo handi horiek bakarka ala beste arrisku batzuekin batera ager daitezke. Bigarren kasuan, ondorio sinergikoak edo *domino-efektua* deritzona agertzen dira, halaber.

- Ondorio sinergikoak

Aldi berean bi gertakari edo gehiago agertzean eragindako ondorioak ez badira gertakari horiek bakarka eragingo luketen ondorioen baturaren berdinak, baizik eta beste ondorio batzuk gehiago agertzen badira, gertakarien artean ondorio sinergikoak daudela esaten da.
- Domino-efektua

Gertakari bat agertzeak beste gertakari bat edo kateatutako beste gertakari multzo bat agertzea eragiten badu, domino-efektua dagoela esaten da.

4.3 Segurtasunaren kostuak

Segurtasunari lotutako kostuak, kalitateari eta ingurumenari lotutako kostuak bezalaxe, bi multzotan banatzen dira:

Segurtasun-kostuak: prebentzio- eta ebaluazio-kostuak jasotzen dira hemen.

Segurtasun-gabeziaren kostuak: barne- zein kanpo-hutsegiteen ondorioz sortutako kostuak.

Kostu horiek guztiak azalduko ditugu, labur-labur:

- **Prebentzio-kostuak**

Istripuak prebenitzeko hartutako neurriei lotutako kostuak. Hona hemen neurrian zenbait adibide: langileak prestatu eta trebatzeko jarduerak, plan-gintzak egiteko jarduerak, segurtasun-baldintzak hobetzeko lanak eta abar.

- **Ebaluazio-kostuak**

Finkatutako segurtasun-baldintzak betetzen ote diren ebaluatzeko ikuska-pen-jarduerari lotutako kostuak. Hona jardueren zenbait adibide: istripuak kontrolatu, egiaztatu eta ikertzeko jarduerak, enpresaren instalazioetan zein besterenetan egindakoak.

- **Barne-hutsegiteek eragindako kostuak**

Segurtasun-neurriak ez betetzetik sortutakoak.

- **Kanpo-hutsegiteek eragindako kostuak**

Segurtasun-neurriak ez betetzeagatik edo bezeroek jasandako istripuen-gatik aurkeztutako erreklamazioak ikertzeko eta erreklamazio horiei erantzuteko sortutako gastuak.

Segurtasun-kostu guztien inguruko xehetasunak bildu, sailkatu eta, aldiro-aldiro, xehetasun horien txosten bat osatzeko sistema bat ezartzea ez da batere zaila, metodologia egokia erabiltzen bada, behintzat.

Ez dago horretarako formula bakarra, edo eredu unibertsalik, enpresa bakoitzak bere beharrak dituelako, eta, hortaz, bete beharreko prozedura "neurrira egindako jantzi bat" bezalakoa izango da. Nolanahi ere, sistemak atal hauek jaso beharko ditu:

- Helburuak eta irismena.
- Kostu moten identifikazioa eta zerrenda.
- Kostu mota bakoitza eurotan kuantifikatzeko metodoak.
- Datuen iturriak edo datuok emateko arduradunen izenak.
- Aldiro-aldiro osatu beharreko txosten kopurua.
- Aldiroko txosten horiek egiteko arduradunaren izena.
- Datuak biltzeko eta txostenak egiteko erabili beharreko inprimakiak.
- Sistema kudeatzeko ardura dutenen izena. Bera da aldaketak egiteko aginpidea eta jardueren funtzionamendu egokia zaintzeko erantzukizuna duena.
- Gatazka sortuz gero edo kostuak zehazteko desadostasunak badaude arbitro-lanak nork egingo dituen izendatzea komeni da.

Jarraian, ereduzko istripu bat aztertuko dugu, adibide bat ikusteko:

Deskribapena:	Prentsa mekanikoak harrapatuta gelditzea
Atala:	Tornu-lantegia
Lesioa:	Hatz erakusleko lehen falangearen zati bat ebakitzea
Kausa:	Aginte bikoitzaren funtzionamendu okerra

Istripuek kostu ugari eragiten dituzte normalean:

- Langilearen zuzeneko eskulanaren galera.
- Baztertutako piezen kostua.
- Mantentze-lanen orduak.
- Inguruko langileen zuzeneko eskulanaren galera.
- Hierarkiako gaineko mailetako orduen galera.
- Ekoizpen-katea gelditzea.
- Hurrengo egunetan, istripua izandako atalean produktibitate txikia.
- Administrazioak jarritako zigorrak.
- Entregetan atzeratzea.
- Eta abar.

Sistemak, beraz, kostu horietako bakoitzaren berri emateko eta kostu bakoitza baloratzeko modua aurreikusi beharko du. Hona hemen adibide bat:

Kodea: 001	Galera: langilearen zuzeneko eskulana
Atala:	Tornu-lantegia
Deskribapena:	Istripuaren ondorioz galdutako orduak
Neurria:	Zuzeneko eskulana
Iturriak:	Ataleko arduraduna
Berri-emaileak:	Lantegiko burua
Oinarria:	Zuzeneko eskulanaren kostua

Kodea: 025	Galera: piezak baztertzea
Atala:	Tornu-lantegia
Deskribapena:	Piezak baztertzea
Neurria:	Unitateak
Iturriak:	Ataleko arduraduna
Berri-emaileak:	Lantegiko burua
Oinarria:	Fabrikazio-kostua

Eta abar.

Beste kostu batzuk ere zailak dira kuantifikatzeko, hauek esaterako:

- Bezeroei piezak berandu entregatzeagatik irabazietan izandako galerak
- Ekoizpenaren atzerapenak
- Galtzeko arriskuan dauden salmentak
- Enpresaren irudia zikintzea
- Adorea galtzea
- Eta abar.

Azkenik, segurtasun-kostu guztiak hau bezalako taula batean laburbildu behar dira:

AURREIKUSI BEHARREKO KOSTUAK

Prebentzioa	107.100
Ebaluazioa	73.200
.....	
Segurtasun-kostuak guztira	180.300
.....	
Barne-hutsegiteak	234.700
Kanpo-hutsegiteak.....	79.500
.....	
Segurtasun-gabeziaren kostuak guztira	314.200
.....	
GUZTIRA	494.500
.....	

Segurtasun-kostu guztien eta kostuon bilakaeraren gaineko ezagutza sistemati-koa oso tresna erabilgarria da kudeaketan, eta oso lagungarria zaio zuzendaritzari, hobetzeko neurriak hartzeko garaian, adibidez. Horrek eragiketa-kostuak murriztea ahalbidetzen du.

Goiko adibidean, segurtasun-gabeziaren kostuak segurtasun-kostuak halako bi dira, eta, hortaz, kausak ikertzen eta, ondoren, kausa horiek ezabatzen ahalegin-teea aukera bikaina izan daiteke gauzak hobetzeko.

Dagozkion prebentzio-neurriak hartuta lortu nahi diren emaitzak lortu ondoren, ebaluazio-kostuak murriztu ahal izango dira, ez baita aurreikusitako zenbait ikuska-pen egiteko beharrik egongo.

5 SEGURTASUN-EREDUAK

4.1. epigrafean esan dugunez, “segurtasuna kudeaketaren beste atal bat gehiago da, beste batzuk baino garrantzitsuagoa, gainera, ...”. Horregatik, ez da harritzekoa gaur egun enpresetan segurtasun-ereduak enpresen kudeaketa integralaren atal-tzat hartzea, normal-normal.

Izan ere, kalitate-ereduetan edo ingurumen-ereduetan bezala, segurtasun-ereduetan ez dira segurtasunari lotutako alderdi partzial batzuk bakarrik jaso behar, arrisku-analisiak, istripuen prebentzioa eta kostuen azterketa, esate baterako. Segurtasun-ereduek kudeaketa-ereduak izan behar dute, eta enpresako alor guz-tiek eta langile guztiek esku hartu behar dute eredu horietan.

Zer dira segurtasun-ereduak gaur egun? *Segurtasun* printzipioen ezarpen siste-matikoaren bidez, langileen eraginkortasunarekin, kostuekin eta epeekin bateraga-rria den segurtasun-maila gorena lortzeko ereduak.

Hainbat segurtasun-eredu ditugu aukeran, eta guztiek ere pertsonen zein onda-sunen gaineko kalteak saihestea bilatzen dute. Eredu horien arteko alde nagusia bakoitzak prestakuntzan, motibazioan edo beste alorren batean jartzen duen garrantzian datza.

Eredurik osoena eta, ziurrenik, hedatuena International Loss Control Institute (Galerak Kontrolatzeko Nazioarteko Institutua) erakundearena dugu. Alderdi haue-tan oinarritzen da eredu hori:

- **Aitzindaritzza eta administrazioa**

Segurtasun-sistema ezartzeko beharrezko alderdi guztiak jasotzen ditu. Enpresako zuzendaritzak bultzatu eta babestu behar du sistema hori.

- **Gerentziaren prestakuntza**

Zuzendaritzari, teknikariei eta maila ertaineko arduradunei eta segurtasun-alorreko koordinatzaileari dagozkien hasierako prestakuntza-ko eta birziklatzeko prestakuntzako alderdi guztiak jasotzen dira hemen.

- **Antolatutako ikuskapenak**

Atal honen barruan, antolakundeko maila desberdinetan egin beharreko ikuskapenak jasotzen dira, eta ikuskapen horiek egiteko prozedura, programa eta jarraibide zehatzak.

- **Lan-prozeduren azterketa**

Hemen, lan garrantzitsuenak identifikatu eta aztertzeako prozedurak garatu, eta prozedura horien aldiroko ebaluazioa egiten da.

- **Istripuak/gorabeherak ikertzea**

Enpresan gertatutako istripu eta gorabeherak aztertzen dira hemen.

- **Larrialdietarako prestakuntza**

Atal honetan, enpresa barrurako zein kanporako Larrialdietarako Plan Orokorra jasotzen da. Plan horretan, larrialdiei aurre egiteko beharrezkoak diren giza alderdi eta alderdi material guztiak zehaztu behar dira.

- **Arauak eta erregelamenduak**

Enpresako prozesuetarako segurtasun-arauak eta arau horiei dagozkien erregelamenduak garatzen dira atal honetan.

- **Langileen prestakuntza**

Edozein segurtasun-neurri hartuta ere alferrikakoa izango da, enpresako langileek neurri horien berri ez badute. Horregatik, prestakuntza-programa bat osatu beharra dago, prestakuntza aldetik dauden beharrei erantzuteko eta prestakuntza horren ebaluazioa egiteko.

- **Babes pertsonalerako ekipoak**

Garrantzitsua da langileei hartu beharreko arau eta neurri guztien berri ematea eta haien inguruan trebatzea, baina, horrez gain, arau horiek betetzeko ekipo eta material egokiak ere eman behar zaizkie.

- **Osasunaren kontrola**

Zeregin batzuek arrisku handiak dakartzate langileen osasunerako. Hala-koak egiteko garaian arriskuak gutxitzeko neurri egokiak hartzeaz gain, zeregin horietan dabilzan langileen osasunaren jarraipen eta kontrola egin beharra dago.

- **Programa ikuskatzeko sistema**

Bi ikuskapen-maila bereizten dira, landutako eta ezarritako alderdi kopuruaren arabera:

- Oinarrizko maila: segurtasun-programa ezartzen hasi berriak diren enpresetan edo garapen handirik gabeko programak dituzten enpresetan erabiltzen da. 1-5 izar berderekin puntuatzen da.

- Maila aurreratua: Programa zabal eta garatuak dituzten enpresetan erabiltzen da. 1-5 urrezko izarrekin puntuatzen da.
- **Ingeniaritza-kontrolak**
Jarduera batek berekin dakarren arriskua zehazteko modu bat da prozesuaren diseinu eta ingeniaritzaren kontrolak egitea, eta arrisku hori zehazten laguntzen duten teknika eta tresnak erabiltzea.
- **Komunikazio pertsonalak**
Alderdi hau oso garrantzitsua da; izan ere, segurtasun-alorrean komunikaziorik ez badago, ez dago informaziorik; eta informaziorik ez bada, ez dira beharrezko neurriak hartzen, edo ez dira aurreikusitako neurriak hartzen.
- **Taldeko bilerak**
Aurreko ildoari jarraiki, oso garrantzitsua da enpresako langile guztien iritzia kontuan hartzea. Taldeko bilerak egitea, zuzendaritzako kideak bertan direla, oso eraginkorra izaten da bakoitzaren iritziak jasotzeko eta pertsonen arteko komunikazio eta harremanak bultzatzeko.
- **Sustapen orokorra**
Atal honetan, segurtasunaren sustapena eta zabalkundea jasotzen da. Horretarako, aukera ugari ditugu: segurtasunari buruzko orriak jartzea iragarki-tauletan, sariak banatzea, informazioa zabaltzeko agerkariak ateratzea eta abar. Era berean, gai larriei, taldeen lanari, ordena eta garbitasunari eta abarri buruzko informazioa ere zabaltzea daiteke.
- **Kontratazioa eta aukeraketa**
Lanpostuak langileen prestakuntza eta jarrerarekin bat datozela ziurtatu beharra dago, eta, horregatik, hautagaien aukeraketak eta kontratazioak duten garrantzia azpimarratzen da atal honetan.
- **Erosketen kontrola**
Erabilitako materialen eta kontratatutako zerbitzuen zehaztapenak jasotzen dira hemen, finkatutako segurtasun-arauak betetzen ote dituzten ikusteko.
- **Lanetik kanpoko segurtasuna**
Enpresa baten segurtasunak ezin du enpresaren esparrura mugatu soilik, langileen enpresaz kanpoko segurtasunak ere eragina baitu enpresaren kudeaketan.

6 ARIKETAK

- 6.1.** Zein dira gaur egun lan-mundutik datozen beldur edo kezka nagusiak? Zernolako ondorioak izan ditzakete langileengan?
- 6.2.** Sindikatuek laneko segurtasunaren eta osasunaren inguruan duten kezka aipatu dugu 1. epigrafean. Benetakoa al da kezka hori? Zein dira sindikatuen kezka nagusiak, gaur egun?
- 6.3.** Esan dugunez, istripuak hainbat kausaren ondorioz gertatzen dira: ekipoen hutsegiteak, langileen hutsegiteak eta ekoizpen-sistemaren hutsegiteak. Horren adibideak eman itzazu, nekazaritza-enpresa baten, enpresa sidero-metalurgiko baten eta bidaiariak garraiatzeko enpresa baten kasuan.

IV. ENPRESEN OINARRIZKO JARDUERAK

“Enpresa-mundua baldintzatzen duten faktore berriak” azaldu ondoren, enpresen oinarrizko jarduerak aurkeztuko ditugu orain. III. ataleko sarreran esan dugunez, hauexek dira jarduera horiek, laburbilduta:

- Merkataritza-jarduera
- Jarduera teknikoa eta ekoizpen-jarduera
- Jarduera ekonomiko eta finantzarioa
- Giza baliabideen kudeaketa
- Zuzendaritza

MERKATARITZA-JARDUERA

1 ENPRESAK ETA MERKATUA

Zer da merkataritza-jarduera? Enpresak bere produktu edo zerbitzuak merkatuan saltzeko jorratzen duen jarduera.

Urte askoan zehar ekoizpen-jardueraren mende egon izan da merkataritza-jarduera, baina, 70eko hamarkadako krisialdiaz geroztik, merkataritza-jarduera hori enpresen jarduera nagusia bihurtu da, aurrerago ikusiko dugunez.

Aurreko azalpenak egin ondoren, has gaitezen epigrafe honetako aztergaia lantzen: enpresa eta haren merkatua.

Bi alderdi horien arteko harremana definitzeko, *marketing* anglizismoa erabiltzen da azken urteotan. Gaztelaniaz egiten duten Ameriketako zenbait herritan, *mercadotecnia* hitza erabiltzen dute, *marketing* terminoaren ordeez.

Ezin konta ahala definizio eman dira termino horri buruz, baina ez ditugu hemen denak aipatuko. Definizio horietatik bi ekarriko ditugu hona, oso egokiak iruditzen zaizkigulako, beren zabaltasun eta argitasuna direla eta (biak ere oso antzekoak dira, hitz desberdinak erabili arren).

Lehen definizioa Corigliano-k eman zuen: “Nori saldu, zer saldu eta nola saldu aukeratzeko funtzio teknikoa da marketina, batetik, eta kontsumitzaileen beharrak asebetetz irabaziak eskuratzeko asmoa lortzeko dagozkion neurriak programatzea, bestetik”.

Kotler-ena dugu bigarren definizioa. Honela dio: “Bezeroarengan eragina duten enpresako baliabide, politika eta jarduerak aztertu, antolatu, planifikatu eta kontrolatzea da marketina, guztia ere aukeratutako bezero taldeen behar eta nahiak asebetetzeko, eta hortik baliagarritasun bat ateraez”.

Goiko bi definizioen esanahia aztertzen hasi aurretik, biek ere enpresaren eta bezeroen arteko harremanei buruzko ikuspegi berri samar bati erantzuten diotela azpimarratu behar dugu, epigrafe honen hasieran esan dugun bezalaxe. Egia esan, ikuspegi hori oso berria dugu historian.

Hitzon bidez azaldu nahi dugun ideia hobeto ulertzeko, historian atzera egingo dugu labur-labur. Nekazaritzako, abeltzaintzako eta basogintzako ekonomietan, kontsumo unitateek aski zuten ekoizten zutenarekin bizitzeko, beren elikagaiak, oihak eta jantziak, lanabesak eta etxeak berek ekoizten edo eraikitzen baitzituzten.

Artisauak sortzean, lanaren lehenbiziko banaketa eta espezializazioa eratu zen herrialde aurreratuenetan. Artisau-familietan beren beharrak asetzeko behar zuten baino gehiago ekoizten hasi zirenean, eta beharrezko zitzaizkien beste ondasun batzuen beharra sortzen hasi zitzairenean, orduantxe hasi ziren zabaltzen merkataritza-arteak eta merkataritza-jarduerak.

Merkataritza-jardueraren hedapenaren hurrengo urratsa Industria Iraultzaren ondorioz gertatu zen: artisauak geroko eskariei aurrea hartuta ekoizten zuten. Horrez gain, fabrika handiek artisau-lantegien lekua hartu zuten, eta hiriak handitzen hasi ziren, landa-inguruneko bizimoduaren eta biztanleriaren kaltetan. Fabriketako ekoizpenaren garrantziak handitzen eta hedatzen jarraitu zuen, eta, ustiategi handiagoak izateak zekartzan onurei esker, murritu egin ziren kostuak. Horrekin batera, produktuak merkaturatzeko jarduerak gero eta konplexuago eta handiagoak bihurtu ziren, eta salmenta-espezialisten beharra ekarri zuen horrek.

Nolanahi ere, enpresa-jarduerak zeregin hauetan oinarritu izan dira oso berriki arte (eta, zenbaiten iritziz, zeregin hauetan oinarritzen dira oraindik):

- a) Dirua biltzea (finantza-funtzioa). Zertarako?
- b) Gai bat erosi edo ekoizteko (ekoizpen-funtzioa, adiera hertsian), ondoren
- c) Merkaturatzea (merkataritza-funtzioa edo salmenta-funtzioa).

Enpresa-jardura ulertzeko modu horretan, "*produktuaren ikuspuntua*" deritzona da nagusi. Ikuspuntu horren arabera, enpresak zein sektoretan jardungo duen erabaki ondoren, alegia, zein produktu fabrikatuko duen erabaki ondoren, bere merkataritza-zerbitzuen egiteko bakarra ekoiztatzea saltzea zen. Bestela esanda, salmenta-sailek beren produktuak erosiko zituzten pertsonak aurkitu (eta konbentzitu) behar zituzten. Hortaz, "*produktuaren ikuspuntu*" horretan, enpresaren azken helburua ahalik eta irabazi handiena lortzea zen, eta, horretarako, ahalik eta salmenta gehien lortu beharra zegoen.

Marketinaz eman ditugun definizioen atzean, aitzitik, guztiz bestelako ikuspegia agertzen zaigu, helburua ez baita produktu jakin batzuetarako bezeroak aurkitzea, bezero jakin batzuei erantzuten dieten produktuak aurkitzea baizik. Ikuspegi berri horrek aurrekoaren aldean dituen onura nagusiak hauek dira:

- a) Arreta handiagoa jartzen duenez bere produktuek asebate ditzaketen beharretan, enpresak hobeto aukeratu edo finkatu ditzake bere produktuen ezaugarriak.
- b) Era berean, enpresak arreta handiagoa jartzen du bere produktu sorta berritzeko eta dibertsifikatzeko behar eta aukeretan. Hau da, bere bezeroen beharretan arreta handiagoa jarritz, hobeto jabetzen da produktu berriak sortzeko edo eskaintzen dituen produktuak aldatzeko aukerez.
- c) Merkaturatze-prozesua eraginkorragoa da, kontua ez delako produktu baterako erosleak bilatzea (haiek konbentzitzeko ahalegin itzelak eginez),

bezero jakin batzuek duten behar zehatz batentzako soluzioa eskaintzea baizik. Bestalde, bezeroak zein diren ondo definituta izanez gero, produktua bera (hau da, asebate behar duen beharrari funtzionalki erantzuten dion produktua) ez ezik, produktua erakargarriago egiten duten osagarri estetikoak, sinbolikoak, etab. gehitu ditzakegu gure produktua gure bezeroei eskaintzeko.

- d) Enpresaren jarduerak hobeto erantzuten die gizartearen interesei, eta, behar batzuk asebetetzen dituenenez, etikoki errazago justifika ditzake bere irabaziak.

Ulertzekoa denez, ikuspegi berri horri jarraiki, batzuek “negozioen filosofia” deritzotena hartzen dute enpresek, eta, horrez gain, ikuspegi hori enpresako alor guztietara zabaltzen da. Zenbait kasutan, aldatu egiten da enpresaren egitura organikoa bera ere, eta marketin-sailak garrantzi handiagoa izaten du egitura berrian.

Aurreko azalpenak egin ondoren, Coriglianok emandako definizioa aztertuko dugu orain, labur bada ere, eta definizio horrekin bat gatzela azpimarratu. Marketina funtzio teknikoa dela esan beharra dago, lehenik eta behin. Marketina osatzen duten jarduerak izugarri zabal eta konplexuak bihurtu dira, eta, beraz, espezialistek arduratu behar dute zeregin horretaz, hau da, senean oinarritutako bat-bateko neurriak erabili beharrean, zenbakien bidez adieraz daitezkeen datu objektiboetan oinarritutako metodo eta teknika ondo frogatuak darabiltzaten profesionalak.

Era berean, nori saldu erabaki edo zehaztu beharra dago, enpresen izateko arrazoia (lanaren banaketa soziala) enpresak bere produktu edo zerbitzuen bidez asebate nahi dituen behar batzuk dituzten bezero jakin batzuk egotean oinarritzen baita. Halere, bezeroek (bezero potentzialtzat hartuta ere) ez dute multzo homogeneorik osatzen, inondik ere. Kontsumitzaile guztien multzoa beste azpimultzo askoz osatuta dago, eta azpimultzo horien arteko alde bakarra ez da azpimultzo horietako kontsumitzaileen errenta-maila eta erosteko ahalmena; horrez gain, beren sexuaren, kultura-mailaren, errentaren, adinaren eta bestelako ezaugarrien arabera dituzten beharrak ere desberdinak dira. Hortaz, kontsumitzaileek bloke bat osatzen dute, nolabait ere, eta bloke horretan hainbat geruza bereizten dira. Enpresak erabaki egin beharko du zein geruzari edo geruzei eskaini nahi dizkion bere produktuak, erabaki horren arabera izango baita bere produktuen kalitatea, produktuok sustatzeko bideak, iragarkien edukia eta esanahia eta abar.

Bestalde, zer saldu nahi den aukeratu beharra dago, baina adiera zabalean ulertu behar da hori, zein produktu eskainiko dugun erabakitzeaz gain, produktu horren ezaugarriak eta itxura ere erabaki beharko baititugu, gure bezeroen nahi eta lehentasunetara egokitzeko, batetik, eta, bestetik, gure lehiatzaile diren enpresek eskaintako produktuetatik bereizteko, ahal dela, horrela, gure produktua erostera bultzatzeko bezeroak.

Marketinaren bidez nola saldu ere erabakitzen dela esan dugu gorago. Horretarako, enpresak hainbat erabaki hartu behar ditu banaketa-bideei, saltzeko metodoei, prezioei, publizitateari eta abarri buruz.

Horrez gain, dagozkion neurriak programatu behar dira, goian aipatu ditugun alderdien inguruan hartu beharreko erabaki edo neurri guztiek bat etorri behar baitute elkarrekin, eta jarduera-plan edo -programa errealista edo gauzagarri batean jaso behar dira.

Azkenik, enpresak irabazi bat lortzen saiatu behar du, liburu honetako sarrera nagusian eta 4. ikasgaian esan dugun bidetik (*ekonomikotasun* printzipioa betetzea), eta, horretarako, “kontsumitzaileen beharrak asebate behar dira”, horixe baita irabaziak jasotzea etikoki zilegi egiten duena eta enpresaren interesak eta gizartearenak bat datozela erakusten duena.

Kotlerren definizioan, bestalde, funtzio teknikoari ematen zaio garrantzia, marketina “baliabide, politika eta jarduerak aztertu, antolatu, planifikatu eta kontrolatzea” dela esaten baita. Horrekin batera, “merkatuen segmentazioa” aipatzen da zeharka, “aukeratutako bezero taldeez” hitz egiten denean. Produktuaren ikuspuntua azpimarratu beharrean, bezeroarena azpimarratzen da, kontua bezeroen behar eta nahiak asetzea dela esaten denean. Bukatzeko, garbi uzten da irabaziak eskuratzeak enpresak bere helburuak ondo betetzearen ondorioa izan behar duela.

2 MERKATUAREN ETA KONTSUMITZAILEEN AZTERKETAK

Esan dugunez, marketinaren bidez lortu nahi den lehenbiziko gauza nori saldu erabakitzea da, eta, horretarako, merkatua ezagutu beharko dugu aurrena. Nork osatzen du merkatua? Produktu edo zerbitzu jakin bat eskuratzen duten pertsona guztiek —naturelek zein juridikoek— eta produktu edo zerbitzu hori eskuratzerako bultzatu nahi ditugun pertsona guztiek. Bestela esanda, ondasun edo zerbitzu jakin baten erosle guztiek —oraingoek zein potentzialek— osatzen dute merkatua. Hortaz, ondasun edo zerbitzuak adina merkatu daudela ondorioztatzen da: ibilgailuen merkatua, dibisen merkatua, ardoaren merkatua eta abar.

Iraganean, enpresek beren bezeroekin zuzeneko harremana izanik eskuratzen zuten merkatuari buruzko ezagutza, eta merkataritza-etxeen ordezkarien eta saltzaile bidaia-iritzi eta informazioarekin osatzen zuten ezagutza hori. Gaur egun, ordea, asko aldatu da garai bateko egoera: enpresa asko eta haien salmentak izugarri handitu dira, oso eremu geografiko handietan jarduten dute, lehiatzaileek salmenta-politikan darabiltzaten tresnak oso sofistikatuak dira... Horren guztiaren ondorioz, eta iraganeko informazio-iturriak gaitzetsi gabe, enpresak merkatuari buruzko ezagutza ahalik eta zehatzena eta sakonena lortzen saiatzen dira, eta, horretarako, espezialistek bakarrik ezagutzen dituzten teknikak erabiltzen dituzte.

Teknika horien artean, bi multzo nagusi bereizten dira:

- Eskaria aztertzeako teknikak
- Merkatuak aztertzeako teknikak, adiera hertsian

Hauxe da bi multzo horien arteko aldea: lehenbiziko multzoko teknikak metodo estatistiko eta ekonometrikoak erabiltzen dituzte produktu jakin baten eskariaren oraingo egoeraren eta geroko bilakaeraren azterketari teoria ekonomikoa aplikatzeko. Bigarren multzoko teknikak, aldiz, enpirikoagoak dira —teoria ekonomikoaren aplikagarritasunari buruzko zalantzak direla eta, gehienbat— eta emaitza berberak lortzen saiatzen dira, bestelako bitartekoak erabiliz.

Kontrakorik ez badiogu, ondoko lerroetan aipatutakoak kontsumo handiko produktuen merkatuei buruzkoak direla joko dugu. Dena den, merkatuen arteko aldeak azalduko ditugu, azaletik bada ere, eta merkatu bakoitzak dituen berezitasunak aztertzeke erabiltzen diren teknikak aipatuko ditugu; izan ere, teknika desberdinak erabili behar dira, ezaugarri hauen arabera: kontsumorako produktuak, industria-produktuak edo zerbitzuak diren (azken horiek etxeko kontsumo unitate-etara edo industria-bezeroetara bideratuta egon daitezke), merkatu nazionalera ala esportaziora bideratuta dauden, produktu iraunkorrak ekoizten dituzten eta abar.

Epigrafe honen izenburura itzuliko gara jarraian, eta merkatuen azterketek bete beharreko hiru helburuak aztertuko ditugu:

- Eremu geografiko jakin batean egin daitezkeen salmenten zenbatekoa zehaztea. Horretarako, eremu horretako biztanleria eta biztanleria horren segmentuak ezagutu behar ditugu (adinaren, sexuaren, erosteko ahalmenaren eta abarren arabera), betiere azterketak aztergai hartzen duen beharraren arabera.
- Herritarrek produktu jakin bat erosteko edo ez erosteko, edo marka bat lehenesteko dituzten benetako arrazoiak aztertzea.
- Lehiatzaileak ezagutzea, hau da, sektore bereko eskaintza osatzen duten gainerako enpresen kopurua, neurriak eta bestelako ezaugarriak, haien merkataritza-estrategiak, salmenten zenbatekoak, etab. ezagutzea.

Hiru helburu hauen arteko lehenbizikoari dagokionez, ondo gogoan izan behar dugu ez duela zentzurik salmenten zenbatekoaz hitz egiteak (produktu jakin batetik saldutako ale kopurua), datu hori prezio jakin bati lotuta ez badago.

Saldutako ale kopuruaren eta aukeran dauden prezioen arteko lotura eskari-funtzioaren edo eskari-kurbaren bidez irudikatzen da. Dena den, enpresaren ikuspegitik egokiago litzateke *salmenten funtzio* edo *kurba* izena ematea. Hainbat ohar eman behar ditugu funtzio horri buruz.

Oro har, alde handia egon daiteke ondasun batzuei eta besteei dagozkien eskari-kurben artean. Hau da, produktu batzuek oso eskari elastikoa izan dezakete eta beste batzuek, berriz, oso eskari zurruna.

Bestalde, produktu bera hartuta (eskari-kurba bera), eskariaren elastikotasuna prezioari dagokionez asko alda daiteke, prezio-mailen arabera (hau da, elastiko-

tasuna neurtzeko erabiltzen den koefizientea ez da konstantea, aldakorra baizik, kurbako puntu bakoitzean).

Gainera, produktu jakin baten eskaria ez dago produktu horren prezioaren mende bakarrik, erosleen erosteko ahalmenak ere eragina du. Hortaz, prezio-elastikotasunaz gain, errenta-elastikotasuna ere badugu.

Azkenik, eskari autonomoa eta eskari eratorria bereizi behar ditugu. Izan ere, produktu jakin baten eskarian eragina izan dezakete enpresak eskaintzen dituen produktu horren osagarri edo ordezeko diren beste produktu batzuen prezioetan izandako aldaketek.

Horrenbestez, ondasun jakin baten eskaria aztertzeko garaian, alderdi hauek hartu behar ditugu kontuan:

- Ondasunaren eskariaren elastikotasuna (salmentak), prezioaren aldean:

$$\frac{\Delta V}{V} \div \frac{\Delta p}{p} = \frac{\Delta V}{\Delta p} \cdot \frac{p}{V}$$

- Ondasunaren eskariaren elastikotasuna (salmentak), erosleen errentaren aldean:

$$\frac{\Delta V}{V} \div \frac{\Delta R}{R} = \frac{\Delta V}{\Delta R} \cdot \frac{R}{V}$$

- A ondasunaren elastikotasun “gurutzatua”, B ondasunaren prezioaren aldean:

$$\frac{\Delta V_A}{V_A} \div \frac{\Delta p_B}{p_B} = \frac{\Delta V_A}{\Delta p_B} \cdot \frac{p_B}{V_A}$$

Nolanahi ere, merkatu bateko produktu baten eskari-kurba (eskari global edo agregatua) ez da bat etorriko enpresaren salmenta-kurba edo -funtzioarekin, non eta ez den eskaintzaren monopolioa duen merkatu bat.

Hortaz, enpresak lehia perfektuko baldintzetan jarduten badu, merkatuko prezioa bere kontroletik kanpo dagoen datua izango da, eta, prezio horretan, ekoizteko gai den adina produktu saldu ahal izango du. Horrela bada, enpresarentzat infinituki elastikoa izango da salmenta-funtzioa, eta zuzen horizontal batez irudikatuko da: abzisa-ardatzaren paraleloa den zuzen bat irudikatuko da, merkatuko prezioari dagokion altueran.

Monopolioa edo lehia monopolista badago, eskariaren elastikotasuna finitua izango da prezio bakoitzerako, eta kurba beherakorra izango da, normalean.

Aurreko azalpenak irakurri ondoren, argi ikusten da lehenbiziko helburua lortzea, zehatz-mehatz, ia ezinezkoa dela, lor daitekeen salmenten zenbatekoa asmatzea

nolabaiteko iragarpena edo aurreikuspena izango litzatekeela kontuan izanda. Helburu hori lortzeko bide bat enpresaren salmentek iraganean izandako bilakaera aztertzea izan liteke, eta, horrekin batera, lehiatzaileen salmentak ere aztertu beharko lirateke, ahal dela.

Bide horrek muga nabarmenak ditu, ordea. Adibidez, enpresa batek bere ordura arteko salmentak pixkanaka handituz joan direla ikusi, eta bere produktuek merkatuan gero eta onarpen handiagoa dutela ondorioztatu lezake. Ondorio hori okerra izan daiteke, ordea, hainbat arrazoiengatik. Esate baterako, gerta liteke merkatuak hedapen handia izatea eta, ondorioz, enpresaren salmentak handitzen ari ziren bitartean, askoz gehiago handitzea lehiatzaileen salmentak. Hortaz, benetan hau gertatuko litzateke: enpresak pisu erlatiboa galdu duela, hau da, behera egin duela bere merkatu zatiak edo merkatu-kuotak. Horregatik, funtsezkoa da enpresaren salmenten zenbatekoa gainerako enpresa lehiatzaileek izandako zenbatekoarekin alderatzea.

Horrela bada, enpresari ez zaio aski oraintxe azaldu duguna bezalako prozedura bat erabiltzea, besteak beste, merkatuaren hiru alderdi hauek ezagutu beharra daukalako:

- Merkatuaren ezaugarri orokorrak.
- Erosle kopurua.
- Merkatuko joerak.

Merkatuaren ezaugarri orokorrei dagokienez, orain arte azaldutakoari jarraiki, argi eta garbi ikusten dugu ezaugarri horien ezagutza egokia bilatu behar dugula, baina dagozkion segmentuak kontuan hartuta (errenta-mailak, sexua, adina, arraza, erlijioa, landa-ingurunekoa edo hiri-ingurunekoa den eta abar). Ezaugarri horiei buruzko ezagutzak baldintzatu egingo du gure produktuaren itxura, saltzeko metodoak, denden kokalekua eta abar.

Erosle kopuruari dagokionez, enpresaren bezero diren erosleak eta enpresa lehiatzaileen bezero direnak zenbatu behar dira, batetik, eta oraingo erosleak eta erosle potentzialak, bestetik. Datu horiek kalkulatzeko errazagoa edo zailagoa izango da, saldu nahi dugun produktuaren arabera.

Ekipo-ondasunak edo lehengaiak eskaintzen dituzten enpresentzat oso erraza izan daiteke, urtekari profesionalak oso informazio-iturri ona izaten baitira, esate baterako. Kontsumo handiko produktuak saltzen dituzten enpresek, berriz, zeharkako informazio-iturrietara jo behar izaten dute (estatistika demografikoak, telefono-aurkibideak, etab.), eta datu horiek kontu handiz interpretatu behar izaten dira askotan.

Hirugarrenik, merkatuko joerak aztertzeko, arreta berezia jarri behar da alderdi hauetan, besteak beste:

- a) Herriarren zaletasun eta lehenasunen bilakaera, moden eraginez, aurre-
rapen teknologikoaren ondorioz eta abar.
- b) Herriarren erosteko ahalmenaren bilakaera.
- c) Gobernuak hartutako neurriak, hala nola inportatzeko erraztasunak edo
oztopoak, prezioak eta kalitateak arautzeko xedapenak eta abar.

Merkatu-azterketak egiteko, era askotako teknika edo metodoak erabil daitezke. “Salmenta-probak” (edo probako merkatuak) aipa ditzakegu, esate baterako. Halakoen bidez, antzeko produktuak edo produktu bera —baina prezioa edo itxura aldatuta— eskainiz gero erosleen erantzun edo jokamoldea nolakoa izango den ikusi nahi da, adibidez.

Metodo hori kontu handiz aplikatu behar da, jendeak aldaketen aurrean nola erantzuten duen ikusi nahi badugu; gainerako aldagaiak ez direla aldatu ziurtatu beharko dugu, bestela, ezingo dugu jakin jendearen erantzunak benetan zein aldagairi erantzuten dion. Proba egiteko nahitaez aldagai bat baino gehiago aldatu beharra dagoenean (produktuaren eskaria baldintzatzen dutenetakoak izanik), handitu egin beharko da proba kopurua, bai eta probak egiteko moduak ere.

Ez gara askoz gehiago luzatuko teknika horren inguruan. Teknika hori erabil-
tzeko aintzakotzat hartu beharreko alderdiak zein diren aipatuko dugu bakarrik:

- “Laginareen” aukeraketa (hau da, proba-merkatutzat hartuko dugun eremu
geografikoaren aukeraketa).
- Proba egiteko garaia eta iraupena.
- Aldagaien kontrola.

Aukeran dagoen beste metodo bat inkestaren teknika edo erosleen zuzeneko
kontsulta dugu. Horretarako, hainbat aukera ditugu: zuzenean elkarrizketa egitea
(haien etxera joanez, behar izanez gero), telefonoz deitzea, galdera sortak postaz
bidaltzea eta abar.

Beste edozein teknikak bezalaxe, teknika honek bere alde on eta txarrak ditu,
eta kontu handiz erabili behar da. Zenbait kontsumitzailek mesfidantzaz erantzuten
dituzte inkestak, eta beste batzuek ondo neurtu gabeko erantzunak ematen dituzte;
esaterako, esaten dute halako produktu nahi dutela “onena dela iruditzen zaielako”,
nahiz eta, berez litekeena izan produktu horrekin alderatu dezaketen beste produk-
turik ez probatu izatea sekula, eta aipatzen duten produktu hori ohituragatik erosi,
hura erosteko hasierako erabakia guztiz ustekabekoa edo ausazkoa izanik.

Hortaz, kontu handiz zaindu behar dira alderdi hauek guztiak: galdera sortetan
egindako galderak, erantzunen interpretazioa, erantzun horiek nola orraztu, galderak
nori egineta abar. Nolanahi ere, teknika hau oso erabilgarria dela frogatu izan da,
galderak erantzuten dituztenak produktuarekin zerikusia duten profesionalak badira
edo, beste edozein arrazoiengatik, produktuan interes handia duten pertsonak

badira. Era berean, oso erabilgarria da oinarritzko datuak bakarrik aztertu nahi direnean, adibidez, publizitatea egiteko bide egokiena zein den ikusi nahi denean.

Beste teknika gehiago ere aipa genitzake. Adibidez, “aditu talde” bat osatzea, hau da, aldiro-aldiro galdera sorta jakin bati erantzuten dioten pertsonen lagin jakin bat, edo “denda pilotuak” irekitzea eta abar. Dena den, egokiago iruditzen zaigu azken urteotan asko garatu diren zenbait metodo aztertzea hemen, bestelako metodoetan luzatu beharrean. Metodo horien bidez, kontsumitzaileek produktu bat aukeratu eta beste bat baztertzeko dituzten benetako arrazoiak aurkitu nahi dira. Halako metodoak psikologiaren aurrerapenetan oinarritzen dira, gero eta gehiago, eta *motibazio-azterketa* edo *-analisi* izena ematen zaie (*motivation research*).

Agerikoa denez, era askotako arrazoiak daude erosleek produktu jakin bat nahiago izateko beste bat baino, edo marka bat gogokoago izateko beste baten aldean. Era berean, erosleak askotan ez dira arrazoi horiez jabetzen, hau da, ez dakite zerk bultzatzen dituen erosketa jakin bat egitera. Eta beren benetako arrazoiak jakitun direnean, askotan ez dituzte arrazoi horiek adierazi nahi izaten.

Horregatik, ohiko galdera sorta eta elkarrizketen bidez egindako inkestak balioa eta eraginkortasuna oso mugatua dela esan dezakegu. Gorago esan dugunez, erantzuten ari denak erantzun bizkorrak eman ditzake, elkarrizketa gogaikarriarekin lehenbailehen bukatzeko. Bestalde, inkestak egiten dituztenak ere elkarrizketak bizkortzen saiatzen dira, prestakuntza gutxiak izaten direlako eta gutxi ordaintzen dietelako (hainbeste elkarrizketa bakoitzeko).

Horrela bada, aipatu berri ditugun zenbait baldintzaren ondorioz, ohiko inkestak beharrezko xehetasun- eta zorrotasun-mailarik ziurtatzen ez dutela ikusita, askotan, azterketak egiteko, ohiko metodo edo teknikak erabiltzen dira lagin zabal edo adierazgarriekin, baina, aldi berean, ikerketa edo galdeketa sakonagoak egiten dira (pertsona kopuru murriztagoekin), psikologiatik hartutako teknikak erabiliz. Azken teknika horiek ohikoak ez bezalakoak dira, nahiz eta zenbait alorretan bat datozen biak ere.

Alderdi hauetan datoz bat, adibidez: bi kasuetan ere galdera sortak eta inkestagileak erabiltzen dira, eta lagin adierazgarriak aukeratzen dira. Motibazio-azterketetan, ordea, kontu handiagok aukeratzen dira inkestagileak (psikologia-alorreko prestakuntza izaten dute, askotan), galdera sortak bestela prestatzen dira (erabiltzen badira behintzat), irizpide zabalagoekin eta, elkarrizketatuen kasuan, ez da hain zorrotz aplikatzen ausaz aukeratutako laginaren kontzeptua, lagina galdeketa luze eta konplexu bati erantzuteko prest dagoen pertsona talde murrizt samar batez osatua baitago.

Motibazio-azterketetan erabiltzen diren metodoen artean, “teknika psikologiko zuzena” eta zeharkako metodoak edo “proiektziozko metodoak” aipa ditzakegu. Lehenbizikoan, bi modalitate bereizten dira: “elkarrizketa klinikoa” eta “talde-elkarrizketa”.

- “Elkarriketa klinikoetan” gaian adituak diren inkestagile batzuek pertsona gutxi batzuk galdekatzen dituzte, banan-banan, baina inolako galdera sortarik erabili gabe, aztergai hartu nahi den produktua edo elkarriketatzen ari diren pertsonak produktuarekin duen erlazioa (bere ohitura, iritziak, etab.) hartuta hizpidetzat.

Era horretako elkarriketei *kliniko* esaten zaie, medikuek gaixoekin lehenbiziko harremana dutenean egiten dizkieten elkarriketen antzekoak direlako. Halere, motibazio-azterketa bati erantzuten ari den pertsonak ez du medikuarekin ari denak bezainbesteko interesa erantzun zintzoak emateko, eta, hortaz, metodo honek emaitza onak emateko, inkestagileak oso iaioa izan behar du, galdekatuaren arreta pizteko hizpidetzat hartutako gaiaren inguruan, baina haren erantzunetan eraginik izan gabe.

- “Talde-elkarriketaren” bidez, bestalde, eztabaida bat sortu nahi da pertsona kopuru mugatu batean, pertsona aditu batek gidatuta betiere, banaka egindako elkarriketetan nekez agertuko liratekeen aldarteak adierazteko taldeko kideek.

Metodo hau oso erabilgarria izan daiteke galdeketa pilotuak egiteko, horrela, ikerketa bat ahalik eta ongien bideratzeko, galdeketa horretako alderdi garrantzitsuenak finkatzeko eta galdera sortetan jaso beharreko galdera egokienak aukeratzeko.

- Zeharkako metodoei, azkenik, “*proiektziozko metodo*” izena ematen zaie, halakoen bidez galdekatutako pertsonen aldarteak, sentipenak, arrazoiak, etab. kanporantz proiektatu nahi direlako, haiek lehen pertsonan hitz egitean adierazi gabe. Metodo honen adibide ditugu, besteak beste, galdekatuek eszena jakin bati buruz hitz egitea (argazki edo marrazki bat erakutsi ondoren) edo esaldi osagabeak osatzeko eskatzea.

Nabarmentzekoa da, bestalde, motibazio-azterketek haustura izugarria eragin dutela marketin-alorreko adituen artean, metodo horiek aditu sutsuak dituztelako, baina baita etsai amorratuak ere. Dena den, azkenekoen jarreraren jatorria eta, oro har, metodoari egiten zaizkion gaitzespen guztiena, interpretazio burugabe eta barregarriak eragin dituzten zenbait gehiegikeriak edota zentzugabekeriak eragindakoa da.

Hortaz, esan behar dugu metodo horrek emaitza onak utz ditzakeela, baldin eta azterketak ondo prestatu eta egin baldin badira, eta ez badira erabili ohiko azterketen orde, baizik eta haiek osatzeko; ez alferrik, batzuek besteek eman ez ditzaketan ezagutzak ematen dituzte.

3 PRODUKTUEN AZTERKETA

Produktuen azterketa eginez zer saldu erabaki nahi da, eta, horretarako, arreta handiz aztertu beharra dago enpresak zer saltzen duen eta zer sal dezakeen,

kontuan izanik marketinaren ikuspegi modernoaren arabera (“bezeroaren ikuspuntua”), produktuan ez, baizik produktu horren bidez ase daitezkeen beharretan pentsatu beharra dagoela. Horrela, auto bat jendea eta gauzak batetik bestera eramateko makina bat izateaz gain, jabearen maila ekonomiko eta sozialaren ikurra ere izan daiteke, autoaren potentziaren, diseinuaren, edergarrien eta abarren arabera. Bereizgarri jakin batzuk dituen erloju bat, berriz, apaingarri edo bitxi gisa erabil liteke gehiago, denbora neurtzeko gailu gisa baino. Ezin konta ahala adibide eman genitzake, “erosleari poztasuna edo onurak ematea espero den bereizgarri material, sinboliko eta zerbitzuzkoen multzoa” baita produktua, Kotlerren arabera.

Hortaz, produktuaren diseinua eta eitea erabakitzeko garaian, ezaugarri teknikoak ez ezik, hau da, produktuak bete beharreko oinarritzko zeregina betetzeko egokiago edo kaskarrago egiten duten ezaugarriak, alderdi osagarriak edo bigarren mailakoak ere kontuan hartu behar dira, hala nola itxura, bilgarria eta abar.

Bestalde, “produktuaren eitea edo diseinua nori saldu” galderari emandako erantzunaren araberakoa izango da (lehendik erantzundako galdera da hori). Biztanleriaren adin-banaketa aztertuta ondorioztatu badugu gazteen kopurua pixkanaka handituz joan dela, argazki-kamerak ekoizten dituen enpresa batek haur eta gaztetxoei zuzendutako modelo erabilerraza diseinatu beharko du.

Argi gelditu da, beraz, produktuak bat etorri behar duela zuzentzen zaion merkaturako segmentuarekin. Aldiz, berriro azpimarratu behar dugu “enpresak saltzen duenari edo saldu dezakeenari buruz duen ikuspegia zenbat eta zabalagoa izan, orduan eta aukera gehiago izango ditu bere produktuen gainean jarduteko”.

Alegia, enpresa batek tinko eusten badio aulkiak fabrikatu eta saltzeko ideari, adibidez, bere produktuaren kalitatea, forma, kolorea, etab. aldatzeko aukera ugari izango dituen arren, aukera horiek murriztagoak izango dira eserlekuak fabrikatzea eta saltzea erabakita baino, bigarren aukera horretan, enpresako diseinatzaileek jarduteko eremu askoz zabalagoa izango lukete eta: aulkiez gain, besaulkiak, sofak, etab. ere egin ahal izango lituzkete.

Gauza bera esan daiteke bere merkataritza-politika “erosotasuna” edo “entzutea” saltzera bideratua duen enpresa batez, adibidez.

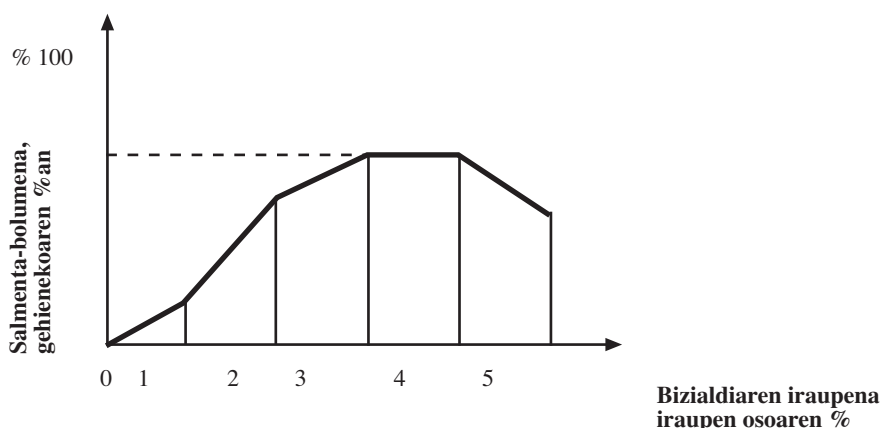
Bada produktuari lotuta dagoen gai bat arretaz eta polikiago aztertu behar duguna, izugarritzko garrantzia hartu baitu azken urteotan. Berrikuntzaz ari gara.

Berrikuntza gero eta bizkorrago gertatzen ari da azken boladan, eta alor horretan diharduen pertsona kopurua ere asko ugaritzen ari da. Horrela, herrialde garatuetan, produktu berriak etengabe merkaturatzen ari dira zaharrak ordezeko.

Horren ondorioz, bere merkatu zatiari eutsi edo merkatu zati hori handitu nahi duten enpresak edo, besterik gabe, jardunean jarraitu nahi duten enpresak, produktu berriak eskaini beharrean egoten dira, eta, hala, produktu berrien

Enpresek produktu zaharrak berriekin ordeztu behar izaten dituzte. Beraz, O. Gelinier-ek dioenez, “eboluzio ekonomikoak, eboluzio biologikoak bezalaxe, espezie berriak agertzea dakar. Espezie horietako bakoitzak beren jaioteguna, beren une gorena edo gailurra eta beren gainbehera (bat-batekoa edo pixkanaka gertatua) izaten dituzte”. Hori horrela gertatzen dela erakusten digu produktuen “bizitzaz” eta produktuen bizialdiez hitz egiteko ohiturak.

Bizialdi edo fase horiek ondoren ikusten dugun moduan irudika daitezke. Abzisa-ardatzean, fase bakoitza eta fase horien iraupena agertzen da, produktuaren “bizitzaren” iraupen osoan hartzen duen ehunekoaren bidez adierazita. Ordenatu-ardatzean, berriz, produktuaren salmenten zenbatekoaren bilakaera ikusten dugu, zenbateko osoarekin alderatuta (ehunekotan).



Aurreko oharra kontuan hartuta, hau da, kontuan hartuta hazkunde ekonomikoa oso hautakorra dela, eta iraganean produktu askoren salmentek izandako hazkunde- edo hedapen-tasak aztertu ondoren, goiko irudian ikusi ditugun bost faseak finkatu ziren.

1. fasea: produktuaren aurkikuntza eta merkaturatze esperimentalak. Produktuaren “probak” egiteko fasea da, gehienbat, eta iraupen oso aldakorra izaten du (baina ia beti izaten du iraupenen bat). Fase horretan, hobekuntzak egin daitezke produktuan, merkaturatzeko egin beharreko saiakuntzak edo probak lehendik ere egin arren.

Gorgori-k dioenez, “fase honetan produktuaren heriotza gerta daiteke, jendeak baztertu duelako edo behar besteko onarpenik ez duelako. Orduantxe egiten dio aurre saltzeko baldintza normalei, eta dagoeneko merkatuan dauden gainerako produktuekin lehiatu behar du, eta ezin ditu eman ordura arte egindako inbertsioak justifikatzen dituen diru-sarrerak”.

Hortaz, produktua aurkeztu edo merkaturatzeko fase honetan, produktuak errentagarritasun negatiboa izaten du: diruzaintzako baliabideak bereganatzen ditu, bere bideragarritasuna ez dago ziurtatuta eta heriotza-tasa altua izaten du, produktua ezaguna ez denez, oso merkatu txikia baitu eta salmentak poliki-poliki hazten baitira.

2. fasea: garapen-hasiera eta hazkunde bizkorra. Aurreko joeraren aldaketa nabarmena gertatzen da, jeneralean, bai produktuaren behin betiko eitea finkatu delako —aurreko “esperimentazio”-fasean egindako aldaketei esker—, bai merkatua (erosleen erosteko ahalmena) produktuaren hedapen zabala egiteko adina handitu delako, bai bi kausa horien ondorioz.

Garatzen hasteko uneak eta faseak berebiziko garrantzia dute produktuen bizitzan. Merkatua azkar hazten da, eta errentagarritasun handia lortzea oso erakargarria da produktua aurkezteko fasean begira egon diren eta, orain, merkatuan sartzea erabaki duten enpresa askorentzat.

Horrela jokatzan duten enpresek ez dute inbertsio handirik egin behar ikerketa teknikoetan (halakoak enpresa berritzaileak eginak baititu lehendik) baina, arrakasta izatekotan, garapen- eta marketin-zerbitzu edo atal ona izan behar dute, bestek merkaturatutako produktuak kopiatzera ez mugatzeko eta produktu horri xehetasunen bat gehitu edo aldatzeko, beren publizitatearen bidez beren produktua enpresa lehiatzaileek eskaintzen dutena baino hobea dela konbentzitzeko bezeroak (“onura bereizgarria”).

Estrategia hau erabili duten enpresek arrakasta industrial asko lortu dituzte, estrategia hori noiz erabili ondo asmatu baitute: ez goizegi (1. fasean), ezta berandu ere (4. fasean).

3. fasea: garapena eta industrializazioa. Salmenten zenbatekoak eta errentagarritasunak izandako hazkunde bizkorrak (aurreko faseari dagokiona) lehia areagotzeko adina enpresa erakarriko zituen. Batetik, merkatua segmentutan banatzen hasten da, erosle askok zerbait berezia eta desberdina nahi dutelako (hortaz, “motibazio-azterketen” beharra agerian gelditzen da hemen, erosleek zer nahi duten ondo jakinez gero bakarrik jakingo dugulako zer eskaini). Bestetik, ekoizpen-inbertsio handiak egin beharra dagoela ikusten da, aleko kostuak murriztearekin

batera kalitatea hobetzeko, eskala handiko ekoizpenean bakarrik egin daitezkeen antolakuntzako hobekuntzen bidez.

Fase honetan, errentagarritasuna oso handia da oraindik enpresa “aitzindari-entzat”, baina “gutxieneko bolumen bat lortzeko beharrak kolokan uzten ditu lehia-tzaile txikiagoak, eta estu ibiltzen dira merkatuan jarraitzeko. Horrela, kontzentrazioak sortzen hasten dira, egitura-kostuek eskatzen duten gutxieneko bolumenak lortu ahal izateko”.

4. fasea: produktuaren heldutasuna eta merkatuaren asetasuna. Fase honetan, produktuaren salmenten hazkunde-tasa ekonomia orokorraren tasaren parekoa da. Ekoizpenaren kontzentrazioak jarraitzen du, eta arrazionalizazio-inbertsioak areagotzen dira, produktibitatea handitu eta aleko kostuak gutxitzeko.

Marka guztiek eskaintako kalitatea eta prestazioak pare-parean daudenez, enpresa guztiek beren produktuak beste enpresa lehia-tzaileen produktuetatik bereizi nahi izaten dituzte, eta, horren ondorioz, gero eta gehiago handitzen dira publizitate-, sustapen- eta zerbitzu-alorreko aurrekontuak. “Lehia bortizkeria-maila handienera iristen da orduan. Izan ere, salmenten zenbatekoaren egonkortasunaren ondorioz, marka jakin batek lortutako gehikuntzak merkatuan dauden beste marken salmenten murrizketa dakar automatikoki”.

Lehia oso handia da, eta errentagarritasuna txikia. Horregatik, inguruko aldaketak arretaz jarraitzen dituzten enpresak dibertsifikazioa lortzen saiatzen dira, eta 2. edo 3. fasean dauden produktuetara bideratzen dituzte beren ahaleginak.

5. fasea: gainbehera edo beheraldia. Fase honetan, murriztu egiten da produktuaren salmenta, bai balio erlatibo aldetik (ekoizpen nazionalean duen puska murrizten da), bai balio absolutuan.

Enpresa eskaintzaileen ekoizteko ahalmena benetako eskaria baino handiagoa denez, ustategien erabilera galera garbirik ez izateko adinakoa dela ziurtatzen duen merkatu zatia lortzeko nahiaren ondorioz, are gehiago areagotzen da lehia, eta marken arteko norgehiagoka galgarria gertatzen da. Horrek bizkortu egiten du merkatuaren hondamena, eta, ordurako, produktuaren errentagarritasuna negatiboa izaten da.

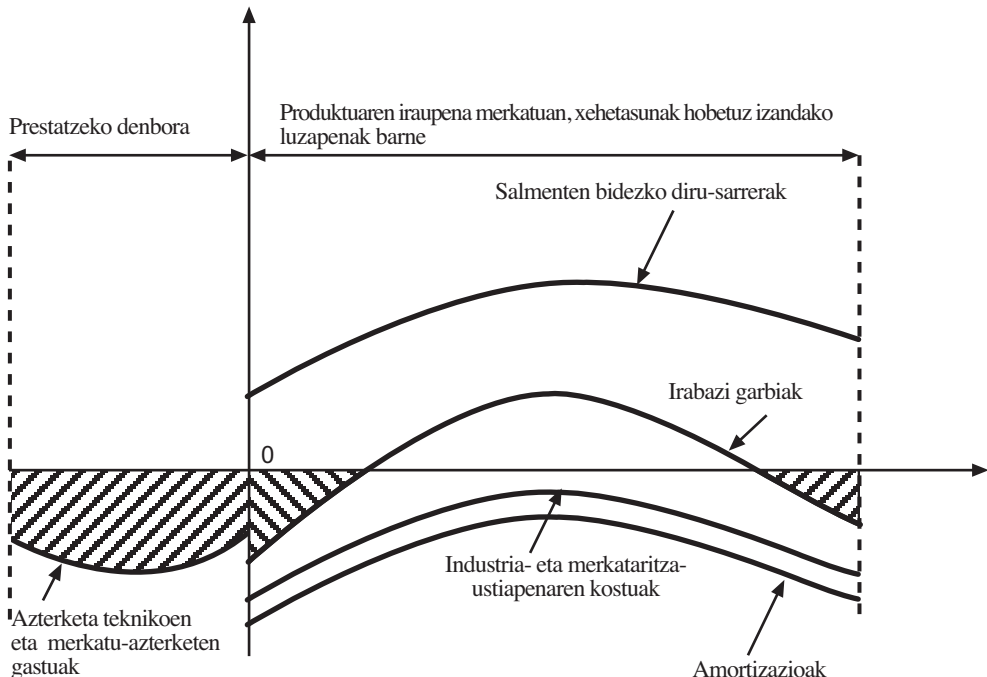
Bestalde, Levitt-ek azpimarratu duenez, gainbehera-fasea eta horren ondorioz gertatzen den produktuaren “heriotza” atzeratu egin daitezke askotan, neurri egoiak hartuz gero.

Bestela esanda, produktuaren ezaugarri jakin batzuk aldatuz, produktuari beste erabilera batzuk emanez eta produktu horrentzat beste erosle batzuk aurkituz, produktua “gaztetu” edo “zaharberitu” egin daiteke, eta, horrekin batera, haren merkatua ere berritu daiteke.

Horrenbestez, produktu batzuk guztiz desagertzen dira, eta beste batzuek, berriz, bizirik jarraitzen dute beste moduren batean. Gelinierrek dioenez,

oporraldien eta kirolen hedapenari esker, gaur egun belaontzi gehiago dago joan den mendearen hasieran baino, eta kobrea aspaldi-aspaldidanik erabiltzen den produktua izan arren (sukaldeko tresnetan, adibidez) zaharberritu egin da elektrizitateari esker. Gauza bera gertatu da beirarekin, eraikuntzan edo isolamenduan asko erabiltzen baita gaur egun, eta komunikazio-arloan dituen erabileren ondorioz ezin konta ahala aukera sortu baitzaizkio, halaber (zuntz optikoa).

Aurreko azalpen guztiak ikusita erraz ulertzen da produktu berri bat merkatu-ratzea erabaki aurretik enpresetako zuzendariak oso garbi eduki behar dituztela bi alderdi hauek: merkaturatu aurreko fasean egin beharreko azterketa eta ikerketei dagozkien gastuak, batetik, eta produktuak bere bizitzako etapetan izandako salmentek eragin ditzaketen diru-sarrerak, bestetik. Oso gogoan izan behar dute, halaber, lehen eta azken faseak ez direla errentagarriak izaten. Irudi honetan garbi ikusten da zer esan nahi dugun:



Hona iritsita, beste bi ohar txo egin behar ditugu hizpide dugun gaiaren inguruan. Batetik, azpimarratzekoa da gaur egungo aurrerapen teknologikoaren ezaugarrietako bat duen erritmo bizkorra dela, eta, horren ondorioz, produktuen ordezpena gero eta maizago gertatzen dela. Bestela esanda, produktu askoren bizi-zikloa laburtzen ari da, baina, prototipo berriak lortzeko ikerketa-aldiak, berriz, gero eta luzeagoak dira.

Hainbat adibide emango ditugu jarraian, aurreko baieztapenak azaltzeko: AEBko B-17 hegazkina eraikitzeiko aldiak hegazkinaren bizitza baliagarriak adina iraun zuen; B-36 eraikitzeiko, berriz, hamar urte behar izan zituzten, baina hiru urtez bakarrik egon zen jardunean; Navaho itsasontzia eraikitzeiko, azkenik, 500 milioi dolar eta sei urte behar izan ziren, baina egitasmoa bertan behera gelditu zen jardunean hasi aurretik.

Bestetik, azpimarratzekoa da produktuek beren bizitzako lehen fasean “heriotza-tasa” handia izateaz gain, sekula jaiotzen ez diren produktu asko eta asko dagoela, halaber. Booz, Allen eta Hamilton aholkulari-enpresak 1959an AEBn gai horren inguruan egindako inkesta bat aipatzen du Bouquerel-ek. Inkesta haren arabera, produktu berriei buruzko 540 ideiatatik 92ren espediente teknikoak bakarrik egin ziren, horietatik 8 besterik ez ziren merkaturatu eta horien guztien artean bakarrak lortu zuen arrakasta merkatuan.

Bestalde, Kotlerrek ere Booz, Allen eta Hamiltonen inkesta bat aipatzen du (pentsatzen dugu ez dela aurreko bera). 51 enpresari egin zieten inkesta, eta ondorio hau atera zuten: “58 ideiatatik 12k besterik ez du gainditzten lehenbiziko baheketa, enpresaren helburu eta baliabideekin bateragarriak direla erakutsiz. 12 ideia horietatik 7k bakarrik jarraitzen dute, erabilerak sortzeko dituzten aukeren azterketa sakona egin ondoren. Horietatik 3 inguruk gainditzten dute produktua sortzeko fasea, bik marketin-probak egiteko fasea eta, azkenik, bakarrak du arrakasta merkatuan. Hortaz, ideia on bat aurkitzeko, 58 bat ideia berri sortu beharra dago”.

Merkatuan porrot egiten duten produktuen eta arrakastarik ez duten ideien ehunekoa edozein izanik ere, bi kasuetan ere ehuneko hori oso handia dela esan dezakegu.

Gure lehenbiziko oharretik ondorio hau ateratzen dugu: produktuen bizitza murrizteak ikerketa- eta garapen-alorreko kostuak askoz bizkorrago berreskuratu beharra dakarrela. Bigarren oharretik, berriz, beste ondorio hau ateratzen dugu: merkatuan benetako arrakasta lortzen duten produktu urriekin lortutako etekinek (errentagarritasunak) sortu ere egin ez ziren edo bizitzako lehen fasean hil ziren gainerako produktu guztiek eragindako ikerketa- eta garapen-alorreko gastuak berdintzeko adina izan behar dutela.

Hortaz, bidezkoa da esatea ikerketa garestia dela, hau da, diru kopuru handiak bereganatzen dituela, eta ulergarria da, hortaz, enpresa askok ikerketa-alorra baztertuta edukitzea, eta nahiago izatea royaltyak ordaindu edo enpresa berritzaileei “kopiatu”.

4 BANAKETA-BIDEAK

Marketina nola saldu erabakitzea ere badela diogunean, honetaz ari gara: enpresak zein bide aukeratuko duen bere produktu edo zerbitzua produktu edo zerbitzu

horren azken hartzailearenganaino eramateko, haren esku jarriaz leku egokian, behar duen unean eta ahalik eta kostu txikienean.

Enpresen kudeaketa ekonomikoan agertzen diren beste arazo askorekin gertatzen den bezalaxe, aurrez aurre dauden bi helburu partzial ditugu hemen, neurri handi batean. Hortaz, kasu gehienetan, bi helburu partzial horietako bakoitzaren eskakizunak ezkontzeko konponbidea aurkitu beharko dugu.

Izan ere, produktu edo zerbitzu bat bezeroarenganaino eramateko helburuak, leku eta une egokienean eskainiz, bezeroari ahalik eta ongien zerbitzatzeko ideia du oinarrian. Horrela, bezeroari emandako zerbitzu-mailak lotura estu-estua du bi alderdi hauekin: zenbat denbora igarotzen den bezeroak produktua eskuragarri izan arte eta zenbateko distantzia egin behar duen produktu hori eskuratzeko.

Bestela esanda, benetan eskainitako zerbitzu-maila bi alderdi hauen arabera izango da: produktua eskuratzeko denda edo saltoki kopurua, batetik, eta saltoki horietan produktuaren hornidura nolakoa den, erosleek dendara berriro joan behar ez izateko edo luzeegi itxaron behar ez izateko, dendan produktua jaso dutela jakinarazten dieten arte.

Askotan, enpresek beren “zerbitzu-maila” erabakitzeke garaian, lehiako enpresek eskainitakoa hartzen dute kontuan, eta aski dute beren maila haienaren azpitik ez egotearekin, bezerorik ez galtzeko. Dena den, eskainitako zerbitzu-maila orokorra edozein dela ere, bezero jakin batzuei, erosketa handiak egiten dituztenei, trataera pribilegiatua ere eman dakieke, bezero horiek pozik edukitzearren.

Zerbitzu-mailak kostu batzuk dakartza berekin. Izan ere, bidalketak askoz lehenago iritsiko dira hegazkinez bidalita, lurrez edo itsasoz bidalita baino; baina hegazkinez bidaltzea garestiagoa da. Edozein eskariri eskatu eta berehala erantzun ahal izateko beharrezkoa da “stock” handiak edukitzea eta, dakigunez, zenbat eta produktu gehiago eduki biltegian, orduan eta handiagoak dira kostuak. Eta horrela, hurrenez hurren.

Hortaz, berriro diogu: edozein erabaki hartuta ere, ekonomikoki kontrajarrita dauden bi eskakizunen (edo gutxienez bi egokieraren) arteko oreka bilatu beharko da.

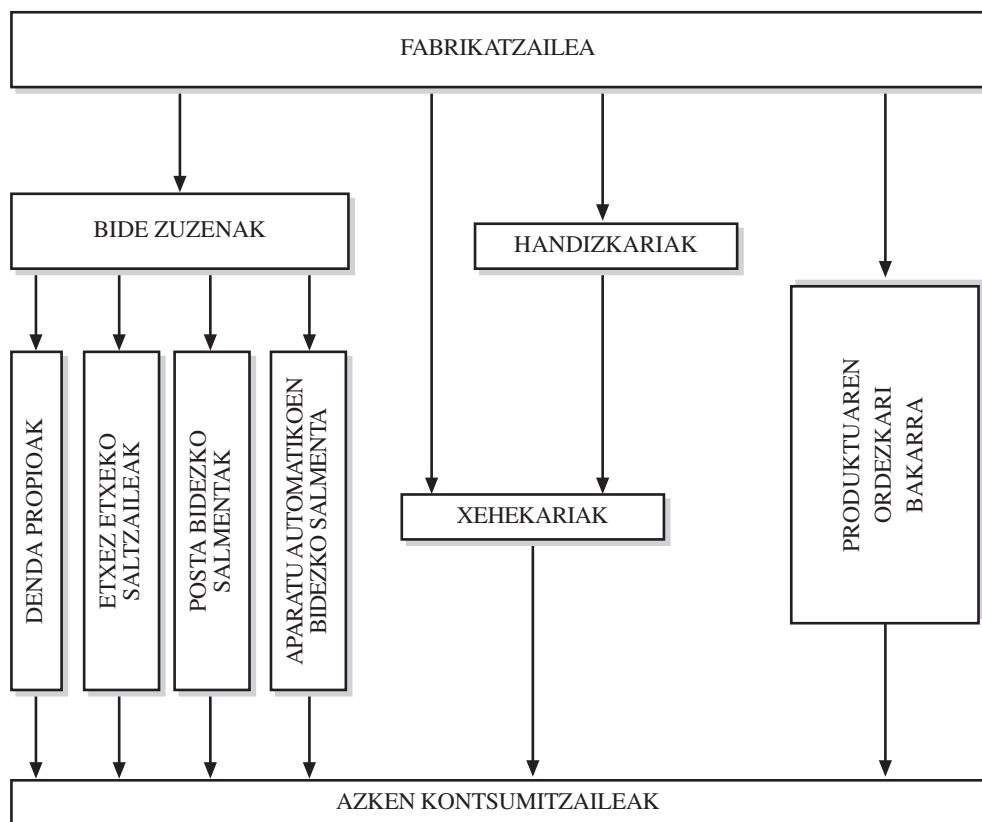
Aurreko azalpenak kontuan hartuta, aukera hauek ditu enpresak:

- Bere produktuen azken hartzaileei zuzenean saltzea edo
- Artekarien bidez saltzea.

Bigarren bidetik jotzea erabakiz gero, beste hiru aukera hauen artean erabaki beharko du:

- Merkataritza handizkariari saltzea
- Zuzenean txikizkariari saltzea
- Biei saltzea, aldi berean

Ondoko irudian dauden aukera guztiak agertzen dira.



Agerikoa denez, hasiera batean behintzat, enpresak ahalik eta harreman zuzenena izan nahiko du bere produktuen azken hartzaileekin. Artekarien bidezko salmentak eragotzi egiten du harreman hori izatea, eta oztopatu egiten du —neurri handiagoan edo txikiagoan, kasuen arabera— erosleen jokamoldea baldintzatzen duten nahi eta lehentasunak ondo ezagutzea.

Horrenbestez, arrazoi sendoak behar dituzte enpresek beren produktuak artekarien bidez salduko dituztela erabakitzeko, eta ez haiek beraiek zuzenean saltzeko azken hartzaileei.

Kotlerrek arrazoi horietako batzuk aipatzen dizkigu. Adibidez, banaketa-sare propio egokia izateko behar den finantza-ahalmenik ez izatea; beste produktuen osagarri diren produktuak saldu behar izatea, banaketa unitate ekonomikoek errentagarri izateko adinako operazio kopurura iristeko; banaketa zuzenak eskatzen

dituen finantza-kapitalentzat errentagarritasun handiagoak lortzeko aukera, beste inbertsio mota baterako erabiliz gero...

Enpresak erabil ditzakeen “salmenta-bideen” zenbait berezitasunez ari garela, kontuan izan behar dugu enpresak edozein banaketa-bide aukeratzen duela ere erabaki hori hierarkiako goi-mailan hartu beharra dagoela, Kotlerrek azpimarratzen dituen bi alderdi hauengatik besterik ez bada:

Bat: banaketa-bideen inguruko erabakiak eragin nabarmena du marketineko gainerako erabakietan. Adibidez, prezioak finkatzeko erabakietan eragina izango du banatzaile kopuru handia izateak edo produktua saltzeko eskubidea duten banatzaile gutxi batzuk izateak (halakoetan marjinak txikiagoak izan daitezke). Publizitatearen inguruko erabakiak, bestalde, banaketa-bideetako kideen eta emandako laguntza-mailaren mende egongo dira. Kotlerrek dioenez, horrek ez du esan nahi bideen inguruko erabakiak marketin-alorreko gainerako erabakien aurretik hartu behar direnik, baina bai erabaki horiek eragina dutela beste haietan, eta, hortaz, erabaki batzuk (bideen ingurukoak) besteak baino lehenago hartzen baldin badira lehenbiziko erabakiek baldintzatu egingo dituztela azkenekoak.

Bi: bideen inguruko erabakiek konpromiso batzuk sortzen dizkiete enpresei, epe luze samarrerako. Horrela, “automobil-fabrikatzaile batek banatzaile banandu independenteekin hitzarmenak sinatzen baditu banatzaile horiek fabrikatzailearen autoak saltzeko, enpresak ezingo ditu banatzaileen orde salmenta-sukurtsalak ireki, besterik gabe, baldintzak aldatuz gero. Sendagai-fabrikatzaile bat botika-txikizkarietara baliatzen bada bere produktu gehienak banatzeko, aintzakotzat hartu beharko ditu sendagaiak kateetan saltzearen inguruan eragozpenak jartzen badituzte. Banaketen inguruko hitzarmenetan *status quo*-ari eusteko joera nabarmena dago”.

5 PREZIO-POLITIKA

5.1 Salmenta-prezioa eta enpresaren kudeaketa

Salmenta-prezioa —ondasun jakin baten ale bat lortzeko ordaindu beharreko diru kopurua edo ondasun baten ekoizleak ondasun horren kantitate bat eroslearen esku uzteko erosleak ordaindu beharreko diru kopurua— oso alderdi garrantzitsua da edozein enpresaren kudeaketa ekonomikoan.

Aurreko baieztapena behar bezain argi ez badago, Garrido Buj eta Rodríguez Carrasco ikertzaileek aipatzen dituzten hiru argudio emango ditugu, baieztapen hori zuzena dela erakusteko:

1. Irabazia diru-sarreraren eta kostuen arteko aldea dela jakinik eta diru-sarrerak, berriz, saldutako aleen kopuruaren eta ale horien prezioaren arteko biderkadura, agerikoa da salmenta-prezioak zer-nolako garrantzia duen irabaziaz eskuratzeko garaian.

2. Diru-sarrerak = prezioa x saldutako kopurua dela esan dugu. Hortaz, prezioak eragin zuzena du eragiketa horretan, biderkakizun bat den aldetik, baina, horrez gain, zeharka ere eragina du, saldutako kopurua baldintzatzen duelako. Izan ere, produktu askoren kasuan, erosleek garrantzi handiena ematen dioten alderdia produktu horren prezioa izaten da.
3. Prezioa marketineko edo salmenta-politikako tresnatzat hartuta, ia berehala alda daitekeen alderdi bat da, beste tresna batzuk ez bezala, hala nola produktua, banaketa-kanalak, publizitatea eta abar.

5.2 Nola finkatzen dituzte prezioak enpresek?

Enpresek berez nola finkatzen dituzte prezioak? 50eko hamarkadan inkesten bidez egindako ikerketa bati buruz ari zela, William J. Stanton-ek esan zuen oso zaila dela egiazko datu enpirikoak aurkitzea horren inguruan, enpresetako zuzendariak ez dutelako prezioei buruz hitz egin edo idatzi nahi izaten, “ez bakarrik gobernuaren neurrien beldur direlako, prezioen inguruko legeen bidez, baizik eta uste dutelako informazio horrek onurak ekarriko dizkiela lehiako enpresei. Hortaz, gizartearentzat onargarriak izateko moduan adierazten dituzte beren helburuak.

Brookings Institution erakundeak egindako ikerketan, oso enpresa gutxi adierazi zuten bere helburua zela irabaziak ahalik eta gehien handitzea, horretarako, luzera begira ahal zen guztia kobratuz”.

Autore horren arabera, enpresak bere salmenta-prezioak finkatzean lortu nahi dituen helburu nagusiak hauek izaten dira:

1. Kapitalaren edo salmenten gainean errentagarritasun jakin bat lortzea.
2. Prezioak egonkortzea.
3. Bere merkatu zatiari eustea edo handitzea.
4. Lehiari aurre egitea eta jarraitzea (alegia, prezioak aldatuz joatea lehiak egiten duenaren arabera).
5. Ahalik eta irabazi gehien lortzea.

Apunte hauen maila eta hedadura direla eta, ezin dugu hemen xehetasun gehiegi eman enpresek prezioak finkatzeko darabiltzaten bideen inguruan. Halere, gogoeta orokor bat egingo dugu gai horri buruz, eta alderdi zehatz batzuetan sakonduko dugu.

Lehenik eta behin, agerikoa dirudien zerbait azpimarratuko dugu, hots, enpresak prezio-politika logiko bat landu behar duela —alegia, prezioen inguruan jokabide logikoa behar duela—. Politika horretan, alderdi hauek hartu behar dira kontuan, ezinbestean:

- Merkatuaren izaera edo forma (irekia, itxia, monopolista, lehiakorra, etab.).
- Salmentak handitzeko aukerak.

- Egoera, bai orokorra, bai sektorearena, bai enpresarena berarena.

Hiru gorabehera horiez gain, enpresek prezioen inguruan lantzen duten politikaren hiru eredu bereiziko ditugu:

- Ustategien hedaduraren erabilera-maila egokia lortzeko politika, hau da, eskala-ekonomiez baliatzeko aukera ematen duena, jarduera-ezagatik galerarik izan gabe.
- Enpresak jasaten dituen unean uneko arazoei erantzuten dien politika.
- Prezio malguen politika eta gastuak estaltzeko politika deritzona.

Unean uneko egoerari erantzuten dion prezio-politikari dagokionez, enpresak bere jarduera lantzen duenean diru kopuru batzuk erabiltzen ditu (ibilgetu egiten du diru hori), eta diru hori ez da berreskuratzen salmenten zenbatekoa kobratu arte. Hortaz, eta kasu jakin batzuetan, saldu gabeko produktuak stockean edukitzeak arazo larria eragin diezaioke enpresari, baliteke eta espero zen baino finantza-baliabide gehiago ibilgetuz gero finantza-merkatuetara jo behar izatea enpresak, jarduera-maila jakin bati eutsi ahal izateko.

Arazo larri hori areagotu egiten da, gainera, finantza-merkatuen egoera aurka dugunean. Halakoetan, enpresek hiru jokamolde dituzte aukeran:

- a) Stock-metaketei eustea, horrek berekin dakartzan finantza-kargekin. Kasu horretan, prezioa ez da aldatzen.
- b) Ekoizpenaren bolumena murriztea, jarduerarik ezak edo “hutsean jarduteak” dakartzan galerekin. Kasu honetan ere prezioa ez da aldatzen.
- c) Prezioak aldi baterako murriztea, saldu gabeko stockak saltzeko eta ekoizpen-erritmo (okupazio-maila) normala izateko.

Prezioen murrizketa aldi baterako izan dadin, hau da, gero hasiera bateko mailara itzultzeko arazorik egon ez dadin (gerta liteke eta erosleek ez onartzea prezioak atzera berriz “igotzea”), prezioen beherakada “disimuluan” egitea komeni da. Alegia, guk nahi ez dugun ondorio psikologikorik ez agertzeko, prezioa zuzenean murriztu beharrian, hobe da sustapen-kanpaina berezien, deskontuen, oparien eta antzekoen bidez egitea beherapena.

Prezio malguen politikari eta gastuak estaltzekoari dagokionez, eskariak erantzuteko duen ahalmenaren arabera lantzen da. Gorago esan dugunez, berez lehiakorrak diren merkatuetan eta muga batzuen barruan, enpresa batzuetako bezeroak prest daude prezioen igoera jakin batzuk onartzeko, lehiako enpresek eskainitako produktueta aldatu aurretik.

Enpresa guztiei oso lagungarria izaten zaie bere bezeroen “leialtasuna” edo monopolio-ahalmen mugatu hori zenbatekoa den jakitea. Bestela esanda, salmenta-prezioak handituz edo txikituz gero salmentak zenbatean handitu edo txikituko diren jakitea komeni zaie enpresei.

Beste hitz batzuekin esanda, prezioaren aldean eskariaren elastikotasuna zenbatekoa den jakitea oso garrantzitsua da enpresarentzat. Zergatik? Enpresak duen merkatu zatian eta enpresaren irabazi edo galeren kopuruan eragina izan dezakeelako horrek.

5.3 Prezioak eta enpresen irabaziak

Enpresaren irabazi edo galerak (diru-sarrerak ken kostuak, alegia) hiru aldagaien mende daude: ekoitzi eta saldutako ale kopurua (ekoizpen guztia saltzen baldin bada; bestela, lau aldagai izango genituzke), salmenta-prezioa eta aleko kostua.

Nolanahi ere, azterketa askotan aleko kostu aldakorra hartzen da kontuan, eta ez aleko kostu osoa, azken horrek kostu finkoak ere barne hartzen ditueneko ekoizpen-bolumenaren mende baitago, aleko kostu aldakorra baino askoz gehiago. Horregatik dute hainbesteko garrantzia “estaldura-marjinak” eta “estaldura-koefizienteak”, enpresaren kostu-egituratik eratorriak biak ere (11. ikasgaiaren aztertuko dugu gai hori polikiago).

Prezioak finkatzeko garaian, “estaldura-marjinak” duen erabilgarritasuna azaltzeko adibide bat hartuko dugu. Demagun enpresa batek jakin nahi duela bere prezioak aldatzeko aukerak noraino iristen diren, eta hauxe dela enpresa horren egoera (d.u.: diru unitate):

Kostu finkoak	Aleko kostu aldakorra	Salmenta-prezioa	Marjina
10.000.000 d.u.	60 d.u.	100 d.u.	40 d.u.

$$\text{Itopuntua: } \frac{10.000.000}{40} = 250.000 \text{ ale}$$

Demagun, bestalde, enpresak erabaki nahi duela salmenta-prezioa 20 d.u.-ra jaistea komeni ote zaion. Alegia, urrats hauen bidez irudikatutako egoerara iristea komeni ote zaion:

Kostu finkoak	Aleko kostu aldakorra	Salmenta-prezioa	Marjina
10.000.000 d.u.	60 d.u.	80 d.u.	20 d.u.

$$\text{Itopuntua: } \frac{10.000.000}{20} = 500.000 \text{ ale}$$

Horrek esan nahi du, itopuntuaren estalduraren ikuspegitik, hau da, galerarik ez izateko gutxieneko diru-sarreraren mailatik, enpresari berdin izango litzaiokeela 250.000 ale saltzea 100 d.u.-tan ala 500.000 ale saltzea 80 d.u.-tan.

Aurrekoak haxe esan nahi du, elastikotasunaren arabera azalduta: itopuntutik ez urruntzeko, prezioan % 20ko murrizketa eginez gero % 100 handitu behar dela saldutako ale kopurua, hau da, salmenten elastikotasunak prezioaren aldean -5ekoa izan behar duela; izan ere, orduan haxe izango dugu:

$$\varepsilon_p = \frac{\frac{250.00}{250.00} \cdot 100}{-\frac{20}{100} \cdot 100} = -5$$

Baina elastikotasun hori gure ustezko enpresaren datu jakin batzuk hartuta lortu dugu (kostu finkoak eta aleko kostu aldakorrak). Datu horiek kontabilitatetik atera ditugu, barne-informaziotik alegia. Horregatik, “barne-elastikotasuna” dugu hori.

Elastikotasun horrek, kanpo-elastikotasunarekin alderatuta, hau da, merkatuko baldintzetatik objektiboki ateratzen den elastikotasunarekin, prezioen inguruan izan beharreko jokamoldeari buruzko irizpidea eman behar dio enpresari. Beste alderdi batzuk gorabehera (merkatu zatiari dagozkionak, adibidez), -5etik gorako kanpo-elastikotasuna izanez gero, prezioak murriztea komeniko litzateke, edo alderantziz.

5.4 Laburpena

Epigrafe honekin amaitzeko, ondorio hau azpimarratu nahi dugu: enpresak prezioak aldatzeko aukera eta egokitasuna aztertu dezakeela. Baina, bestelako alderdiak alde batera utzita, prezioak aldatzeak dakartzan ondorio finantzarioak salmenta-funtzioaren elastikotasunak eta aleko estaldura-marjinen eragin konbinatuaren arabera izango dira eta, marjina hori, bestalde, enpresaren beraren kostu-egituraren arabera izango da.

6 BULTZADA-POLITIKA

“Bultzada politika”-ren barruan, salmentak handitzea helburu orokortzat duten neurri edo ekintza guztiak sartzen dira. Horretarako, produktua erosle potentzialarengana “bultzatu” daiteke, eroslea produktura erakarri eta abar. Hortaz, bultzada-politikaz ari garenean, hiru alor hauez ari gara, funtsean:

- Sustapena
- Publizitatea
- Harreman publikoak

Paragrafo gutxi batzuk hartuko ditugu sustapenaz hitz egiteko, eta, ondoren, sakonago aztertuko ditugu publizitatea eta harreman publikoak.

6.1 Sustapena

Oro har, haxe ulertzen dugu sustapen-jarduera esanda: salmentak igotzera bideratutako edozein jarduera (publizitatea, merkealdiak, etab. esate baterako). Zentzu mugatuago batean, berriz, enpresa fabrikatzaile batek bere produktuen azken hartzaileengandik gertu eta artekariak egindako lanari laguntzeko egiten dituen jarduerak dira, publizitatea kanpo utzita.

Sustapen-jarduera edo -ekintzak era askotakoak izan daitezke. Adibide gutxi batzuk aipatuko ditugu hemen:

- Saltoki jakin batzuetan produktu batzuen (edariak, jakiak) doako dastazeak egitea edo aparatu batzuen funtzionamenduaren erakustaldiak.
- Zenbait gairen erosleen artean sariak zozkatu edo erosteko txartelak banatzen direnean, behar beste txartel bildu ondoren sari bat jasotzeko, sustapen-jarduerak egiten ari gara, halaber.
- Gauza bera egiten ari gara prezioak bolada baterako merkatu edo kopuru jakin bat erosten dutenei opariak egiten dizkiegunean.
- Eta sustapen-jarduerak dira enpresetako saltzaile bidaiariak edo saltzaile txikizkariak (dendariek) sariak eskaintzen dituztenean, salmenten zenbatekoak kopuru jakin bat gaingidzearen truke.
- Eta abar.

Luze jo genezake gai honen inguruan, baina haxe esango dugu bukatzeko: sustapen-ekintzek salgai dagoen produktuaren irudia bezeroen aurrean ez kalte-tzeko, sustapenarekin batera, hura “justifikatzen” duten publizitate-kanpainak egitea komeni da.

6.2 Publizitatea

Publizitatea haxe da, adiera zabalean hartuta: jendeari era guztietako mezuak (ikustekoak, entzutekoak, etab.) zuzentzea, produktu edo ondasun jakin batzuen berri emateko eta, bereziki, produktu eta ondasun horiek erostera bultzatzeko edo, bestela, ideia, erakunde edo pertsona jakin batzuen aldeko (edo aurkako) jarrera sortzeko haiengan.

Hortaz, adiera zabalenean hartuta, publizitatea gizakion bizitzako eta jardueretako alor askotara iristen da: politika, erlijioa, merkataritza eta abar. Halere, merkataritzara zuzentzen ez den publizitateari *propaganda* esaten zaio, eta propa-

ganda erabiltzen da, hain zuzen ere, jendeari gorabehera, gertakari, ideia edo pertsona batzuk aurkeztu eta haien alde edo aurka jartzeko. Hortaz, propaganda (politikoa edo erlijiosoa adibidez) txarra ere izan daiteke, ez beti ona.

Aldiz, publizitatea, adiera estuan hartzen badugu, merkataritza-alorrera mugatzen dela esan behar dugu, eta esku artean ditugun apunteotan merkataritza-alorreko publizitateaz bakarrik hitz egingo dugu.

Publizitatea zer den azaltzen hasteko, lortu nahi duen helburuaren arabera hainbat publizitate mota bereizten direla esan beharra dago. Publizitate berriemaile edo hedapenezkoa dugu, batetik, hau da, erosle potentzialei haientzat ezezagunak diren produktu berrien edo ezagunak zaizkien produktuen erabilera berrien berri ematen duena. Ordura arte erosleek ez zituzten beharrak sortu nahi dira haiengan, edo lehendik dituzten beharrak areagotu.

Publizitate mota honen bidez, produktu jakin batzuen eskaria sortu edo areagotu nahi izaten da, eta, jeneralean, publizitatean iragartzen diren produktuen salmenta handitzeko interesa duten enpresa multzoek egiten dute publizitate hori, eta ez enpresa bakar batek.

Bestetik, lehiatzeko publizitatea dugu. Publizitate horren helburua ez da ondasun edo produktu baten eskaria handitzea, enpresa edo marka jakin baten salmentak handitzea baizik, beste enpresa edo marka batzuen salmentak izandako beherakadaren kontura.

Publizitate mistoa dugu hirugarrenik. Aurreko bien konbinazioa da, hain zuzen ere, eta helburua da, marka batek duen eskaria beste batera bideratu beharrean, produktu batzuen ordez beste batzuen salmentak handitzea.

Publizitatea ikuspegi askotatik aztertu daiteke. Guk, hemen, hiru alderdi azpimarratuko ditugu, funtsean:

- a) Alderdi psikologikoa: kontua beharrak (nahiak) areagotzea edo sortzea izanik, publizitatearen bidez jendeari zuzentzen zaizkion mezuak —egokiak baldin badira sortu nahi duten eragina sortzeko— gizakion ezaugarri psikologikoen ezagutza sakona behar dute oinarritzat. Gainera, lehiako enpresek kalitate eta prezio aldetik produktu gero eta homogeneousagoak eskaintzen dituztenez, erosleek ez dute oinarri objektiborik izaten aukeraketa arrazionalak egiteko, eta markaren irudiaren arabera aukeratu ohi dute. Irudi hori publizitatearen bidez sortu eta lantzen da, modu artifizialean.

Baina publizitateak —mezuek hobe esanda— arrakastarik izango badute, erosleen ezaugarri funtsean psikologikoetan oinarritu beharko dute. Ezaugarri horiek era askotakoak izan daitezke, esanahi eta bizitasun aldetik, eta, askotan, mezuaren hartzaileak ere ez dira ezaugarri horiez jabetzen.

Ezaugarri horien adibide bat norberaganako maitasuna dugu. Ezaugarri hori asko erabiltzen da publizitatean, jendea halako edo halako produktu

kontsumitzera bultzatzen denean, esanez halako produktua “arrakasta dutenena” dela edo “arrastoa uzten dutenena”; edo, besterik gabe, besteak baino gutxiago ez izateko halako produktu erosi behar duela.

Askotan erabiltzen den beste ezaugarri bat —pentsa litekeen baino askoz gehiago erabili ere— jendearen segurtasun falta da. Era askotara erabiltzen da sentipen hori publizitatean: gorputzerako usain-kengarriak erabiltzeko beharra sortuz, ahoko usainari, ile-erorketari eta abarri aurre egiteko neurriak zabalduz eta abar. Alegia, sentipen horretan sakonduz, publizitateak jendeari gogorarazten dio badaudela gaixotasun edo eragozpen batzuk, oso zabalduta daudenak, eta, halakorik ez duenak, bere burua mehatxatuta sentitu dezakeela, halakoen biktima bihurtzeko aukera hutsarengatik.

Beste behar batzuk ere badaude, inguruko girotik ihes egiteko beharra, aldatzeko beharra eta abar, modak oinarritzat hartzen dituenak, baina ez gara adibideak eman eta eman ariko, luzeegi joko genuke eta.

- b) Alderdi ekonomikoa: publizitatearen helburua da ondorio jakin batzuk lortzea, eta, horien truke, jendea prest dago kostu batzuk onartzeko. Hortaz, ondorioen eta kostuen arteko alderaketa kuantitatiboa egin beharra dago, publizitateko aurrekontu (edo gastuaren zenbateko) egokia kalkulatzeko.

Teoria ekonomiko marjinalistaren ikuspegitik, arazo hori konpontzeko aski da enpresak publizitateari esker salmentetan izandako diru-sarrerak kontuan hartzea eta diru-sarrera marjinala eta kostu marjinala (publizitatekoa) berdintzen direneko aurrekontua erabiltzea publizitatean. Dena den, bide hori ia ezinezkoa da erraz ulertzen diren hainbat arrazoiengatik. Guk hiru aipatuko ditugu hemen:

- Lehenik eta behin, enpresak publizitatean egindako ahaleginaren aurrean jendeak duen erantzun handiago edo txikiagoak salmenten zenbatekoak izandako hazkunde handiago edo txikiago batean islatu behar du. Hortaz, publizitatearen eraginkortasuna publizitatean egindako gastuaren edo publizitatara bideratutako aurrekontuaren mende egongo balitz oso-osorik (eta ez publizitate horren egokitasun, kalitate eta abarren mende), salmenten elastikotasun kontzeptu berri bat izan genezake: salmenten gehikuntza erlatiboaren eta publizitateko aurrekontuaren gehikuntza erlatiboaren arteko zatidura. Hots:

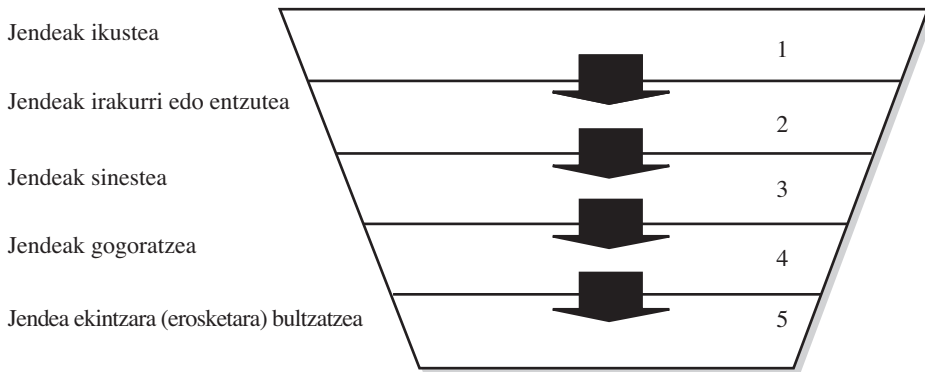
$$\frac{\frac{\Delta V}{V}}{\frac{\Delta P_p}{P_p}} = \frac{\Delta V}{V} \cdot \frac{P_p}{V}$$

Baina publizitatearen eraginkortasuna neurtzeko kontzeptuzko tresna hori teoriarik erabilgarria izan litekeen arren, eragozpen hau du berez:

praktikan ezinezkoa dela publizitateari esker salmentek izandako gehikuntza ondo neurtzea.

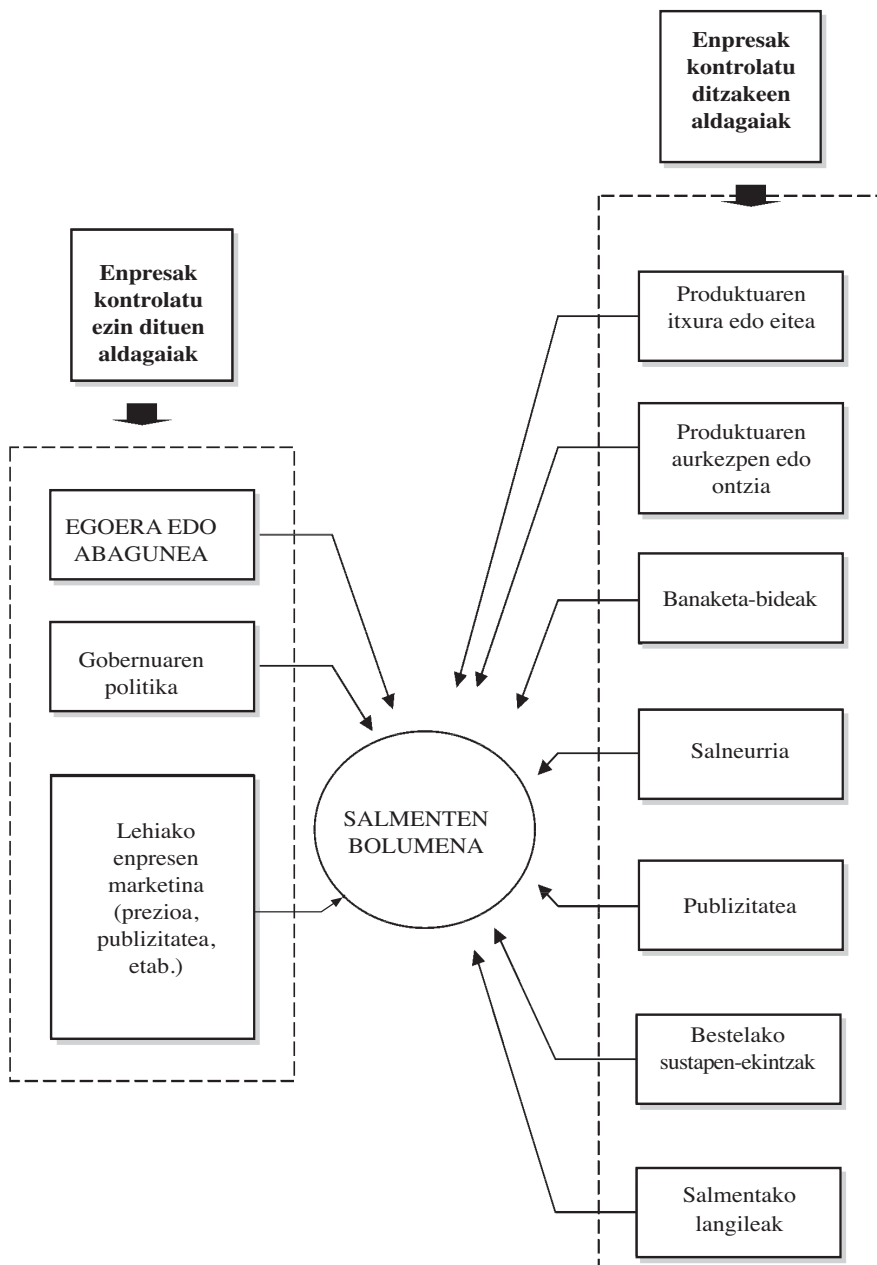
Publizitateak salmentetan duen eragina neurtzeko zailtasuna oraintxe azalduko dugun eragozpen bikoitzari zor zaio:

Batetik, neurketan aintzat hartu beharreko aldia zehaztea zaila da. Aldi hori noiz hasten den finkatzea ez da hain zaila, kanpaina hasten den data har baitaiteke hasieratzat, nahiz eta hori nolabaiteko sinplifikazioa izan; izan ere, ondorengo irudian ikusten denez, mezu bat zabaltzen hasten garenetik —edozein euskarri erabiliz— lortu nahi dugun eragina izaten hasten den arte, hainbat etapa bete behar dira, eta, bitarte horretan, denboratxo bat igarotzen da.



Are zailago da, ordea, publizitatearen ondorioak noiz eteten diren zehaztea. Esperientziak erakutsi digunez, kanpaina bukatu eta bolada batean (iraupen mugagabea duena) oraindik antzematen dira kanpainaren ondorioak, nahiz eta ondorio horiek motelduz joan.

- Aurkitzen dugun bigarren arazoa hauxe da: enpresa baten salmenten zenbatekoa handiagoa edo txikiagoa izatea hainbat aldagairen mende dagoela (ondorengo irudian ikusten den bezala) eta ez soilik publizitatearen mende. Hortaz, ezinezkoa da aldagai bakar batek salmentetan duen eragina bakartzea.
- Hirugarrenik, gogoan izan behar dugu enpresaren salmentetan, enpresaren beraren politikak ez ezik, beste alderdi hauek ere eragina dutela: lehiako enpresen politikak, abagune edo egoerak, politika ekonomiko edo fiskaleko neurri ofizialek, eta abarrek. Hau da, enpresaren kontroletik kanpo dauden alderdi askok dute eragina salmentetan.



Zailtasun horiek ikusita, publizitatearen eragina zeharka neurtzen saiatu dira, mezu jakin bat jaso duten pertsonen kopurua mezu hori zuzendu zitzaion pertsonen kopuruarekin alderatuz. Beste aukera batzuk ere badaude, hala nola kanpaina deigarri izan zaien pertsonen

kopurua kanpainaren eragina izan dutenen kopuruarekin alderatzea, kanpainaren eragina izan dutenen kopurua iragarritako produktua erosi dutenen kopuruarekin alderatzea eta abar.

Beste batzuetan ikusi behar da ea benetan komunikazioa egon den publizitate mota jakin bat erabiltzen duen enpresaren eta publizitate horren hartzaille potentzialen artean, eta, hori neurtzeko, *oroimen-probak* direlakoak egiten dira. Proba horiek hainbat eratakoak izan daitezke. Adibidez, aldizkari bati begiratu azkar bat emateko eskatzen zaio pertsona bati, eta aurreko beste antzeko esperimentu batean ikusitako iragarkiren bat aurkitu ote duen galdetzen zaio (ezagutze-proba). Beste batzuetan, berriki ikusitako iragarkien berri edo halako eta halako aurkezten duen iragarkirik ikusi duen galdetzen zaio inkestuari (iragarkirik erakutsi gabe).

Ikusten denez, bide luzea dugu oraindik publizitatearen ondorioak neurtu eta zenbatzeari dagokionez.

- c) Alderdi teknikoak: Alor asko hartu behar dira aintzakotzat publizitate-kanpaina bat antolatzekeo garaian. Atal honetan azaldutakoa azaldu eta gero, argi eta garbi ikusiko dute irakurleek herrialde bat zenbat eta garatuagoa izan orduan eta zatikatuagoak edo segmentatuagoak izango dituela, oro har, bere merkatuak.

Hortaz, marketinak jorratu behar dituen alderdi guztiak edo antzeko alderdiak (zer saldu, nori, etab.) antzera landu behar dira kanpainak prestatzeko garaian, era honetako galderak eginez:

- Zer iragartzen da? Alegia, zer motatako produktua edo zerbitzua iragartzen da?
- Zertarako iragartzen da? Alegia, produktuaren helburua zein da, produktu bat merkaturatzea edo produktu hori saltzen jarraitzea, salmenten zenbatekoa murriztu gabe?
- Norentzat iragartzen da? Alegia, zer motatako erosleei zuzentzen zaie (gizonei ala emakumei, haurrei ala helduei, diru-sarrerara handikoei ala txikikoei, etab.)?
- Eta abar.

Aurreko galderei ematen zaizkien erantzunen arabera osatuko da kanpaina, noski, baina beste alderdi hauek erabaki beharko dira oraindik: nola, noiz, non, zenbat eta abar

Alegia, zerbait nola iragarri aztertzen dugunean, publizitate-mezuaren funtsezko edukia zein izango den erabaki beharko dugu, hau da, zer

adierazi edo iradoki nahi dugun mezu horren bidez (bizitasuna, gaztetasuna, osasuna, jatortasuna, edertasuna, etab.).

Bestalde, “zenbat iragarri?” galderari ematen zaion erantzunaren arabera erabakiko dugu kanpaina noiz hasi eta noiz bukatu.

“Non iragarri?” galderari dagokionez, iragarkiak irratian, telebistan, prentsan, kaleko eta errepideetako publizitate-paneletan... jarriko ditugun erabaki behar da.

Azkenik, “zenbat?” galderaren bidez, esku artean izango dugun aurrekontuaz ari gara.

Aurreko galderetako bakoitzari erantzun egokia ematea oso garrantzitsua da kanpaina ondo bideratzeko. Adibidez, erosketen kopuru handiena emakumeek egiten dute, eta, hortaz, datu hori kontuan hartu behar da iragarkiak nori zuzendu eta zer eduki jarri erabakitzeko orduan. Bestalde, ez dugu berdin jokatu gorreraren aurkako gailu bat iragartzeko edo jaki ultraizoztuak iragartzeko, aurreneko kasuan gailu horren beharra duten pertsonen zuzentzen zaielako mezua, hau da, beren arazoari aurre egiteko konponbide baten bila dabilzane, eta bigarren kasuan aldiz, jende guztiari zuzentzen zaio iragarkia. Hortaz, lehenbiziko kasuan, erosle potentzial gehienaren arreta lortzeko, aski izango da bizpahiru euskarri erabiltzea (erakusleihoak eta egunkariak, adibidez), mezu edo lelo erraz samarra erabiliz (eta aurrekontu merkea). Jaki ultraizoztuaren kasuan, berriz, kanpainaren prestakuntza eta gauzatzea askoz konplexuagoa eta garestiagoa izango da, ezinbestean.

Bitartekoak ere kontu handiz aukeratu behar dira: ez du zentzurik industria-tresneriaren iragarkiak bihotzeko prentsan jartzeak, ez eta luxuzko gaien iragarkiak langile-auzoetako publizitate-paneletan jartzeak ere.

Aurreko zehaztapen guztiak egin ondoren, argi ikusten dugu produktu bakoitzeko eta lortu nahi den funtsezko helburu bakoitzeko kanpaina berezi bat prestatu behar dela.

Nolanahi ere, kasu bakoitzean aintzakotzat hartu beharreko alderdi teknikoak asko badira ere —adibidez, ez du diseinu-maila bera eskatzen autoan doazenek, oinezkoek edo kaian metroaren zain dauden bidaiariek ikusiko duten kartel batek—, kanpaina guztiek bete beharreko oinarritzko arau edo printzipio batzuk badaude. Hona, Bourquin-en arabera, hiru arau nagusiak:

- **Batasuna.** Edozein iragarkik, kartelek bereziki, begirada erakartzen duen arretagune bakarra izan behar luke.

Arau horren garrantzia erraz ikusten da; izan ere, askotan, iragarkietan pertsona erakargarri baten ezpainak, begiak edo aurpegia deigarriak

zaizkigun arren, gero ez dugu garbi gogoratzen zer iragartzen zen, lurrin bat, edari bat edo beste zerbait.

- **Jarraitutasuna.** Arau horren arabera, gauzak behin eta berriz errepikatu behar dira, setati, mezu horietatik beti iristen zaiolako zerbait jendeari. Horrela, publizitate-mezu batzuk, berez erdipurdiko samarrak izan arren, eraginkorrak izan daitezke azkenerako, errepikatzearen ondorioz.
- **Baikortasuna.** Gauza “itsusiak” gaizki saltzen direla dioen arauan oinarritzen da printzipio hau. “Baikortasun horren ondorioz, sendagaien iragarkietan ezin da gaixotasuna erakutsi, jende sendatua baizik; aseguru-etxeen iragarkietan, berriz, zorigaitzaren mehatxua azpimarratu beharrean, lortutako babesen erabilgarritasuna azpimarratzen da...”.

6.3 Harreman publikoak

Epigrafe honekin bukatzeko, harreman publikoak aipatuko ditugu. Publizitatearen bitartekoak eta helburuak izugarri perfektionatu dira azken urteotan, eta, hala, gaur egun ez da mugatzen ondasun eta zerbitzuak saltzera; harreman publikoen bidez, enpresen jardun onean eragina duten alderdi ugariak lantzen dira, enpresen publizitatea inguruko eragile guztiei zuzentzeko: bezeroak, hornitzaileak, erakunde publikoak, herritarren elkarteak eta abar.

7 SALMENTEN PROGRAMAZIOA ETA SALMENTA-POLITIKARAKO TRESNAK

7.1 Salmenten programazioa

Marketinaren funtzio teknikoa, besteak beste, zer saldu erabakitzean oinarritzen dela esan dugunez, erraz ulertzen da —enpresaren kudeaketa ekonomikoari dagokion alderdia izanik, eta hor alderdi kuantitatiboek garrantzi handia dutenez— zer saldu nahi dugun erabakitzekeo garaian, zenbat saldu ere erabaki beharko dugula eta, era berean, enpresa-jarduerak (eta ekoizpen- eta merkataritza-jarduerak, bereziki) denboran zehar garatzen direnez, datak finkatu beharko direla, halaber. Bestela esanda, zer saldu, zenbat saldu eta noiz saldu erabaki beharra dago.

Hortaz, enpresak aurreikuspen batzuk egin beharko ditu salmenten programazioa egiteko. Programazio horrek berebiziko garrantzia du, eragin zuzena baitu ekoizpen-plan edo -programetan, eta eragina du hornikuntza-programetan eta inbertsio-planetan ere, zeharka bada ere.

Salmenten programazioa epe laburrera eta luzera antola daiteke. Lehen kasuan, zehatz-mehatz prestatutako plan bat finkatu beharra dago. Plan hori osatzeko, metodologia zaindua erabili beharko dugu, eta oso lagungarriak izango zaizkigu

datu historikoak, hau da, enpresaren iraganeko esperientzia. Hala ere, garrantzi handiagoa izango dute salmentak gehitzeko dauden aukerek —hainbat alderdiren ondorioz, hala nola, enpresaren eragin espaziala areagotzeko aukerek, bezero berriak erakartzeko aukerek, lehiatzaileen jokamoldeak, eta abarrek—.

Hortaz, aldagai askok denboran zehar dituzten aldaketak aintzakotzat hartzen dituen salmenta-programa bat finkatzeko alderdi asko hartu behar dira kontuan (ekonomia orokorrekoak zein enpresakoak bertakoak).

Epe laburreko salmenta-programazioan, garrantzi handia du programa hori sasoika banatzeak, hau da, urteko hilabete edo urtaroen arabera, horrek eragina izango baitu ezinbestean fabrikazio-funtzioan eta hornikuntza-funtzioan.

Epe luzerako salmenta-programazioari dagokionez, inbertsio-politika baldintzatu egiten du, hein handi batean, eta alderdi hauetan bereizten da epe laburreko programaziotik.

Lehenik, epe laburreko programazioan ez bezala, epe luzerakoan sasoiko banaketa ezagutzeak ez du garrantzirik.

Bigarrenik, ezin du hainbeste oinarritu enpresaren esperientzia historikoan; enpresaren barne-mailako zein kanpo-mailako alderdi askorentzat aurreikusitako bilakaeran oinarritu beharra dauka, hala nola nazio-errentaren aldakuntzak eta banaketa, aldakuntza teknologikoak, egoera edo abagune nazional zein sektorialeko aldaketak eta abar.

Aurreko azalpen laburra egin ondoren, behin eta berriz aipatu dugun zerbait azpimarratu nahi dugu, berriro ere:

Enpresaburuaren egitekoa hauxe da, funtsean: gaurko egunean erabakiak hartzea, datorkion etorkizunaren arabera. Enpresaburuek beren enpresaren geroaz dituzten ikuspegi, uste edo iragarpenak enpresaren itxaropen edo aukerak direlakoak osatzen dituzte. Itxaropen edo iragarpen horiek enpresaburuaren izaeraren arabekoak dira, hein handi batean: baikorrak etorkizun atsegin eta oparoa ikusten duen tokian, etorkizun iluna ikusi dezake ezkorrak. Modu batera edo bestera ikustea zergatik gertatzen da? Etorkizuna ezin delako argi eta garbi aurreikusi.

Ziurgabetasunik ez balego tartean, geroa zehatz-mehatz iragarri ahal izango litzateke, eta orainalditik epaitu ahal izango genuke objektibotasun osoz. Baina ziurgabetasuna egon, badago, eta albait gehien murriztuz baino ezin zaio aurre egin, gertakarien aurreikuspen ahalik eta zehatzena eginez, horretarako. Hortaz, enpresaburuaren itxaropenak bere izaeraren arabekoak izango dira, batetik, eta esku artean duen informazioaren arabekoak, bestetik, biak batuta osatuko baititu geroari buruz egiten dituen iragarpenak. Iragarpenak egitea enpresa-zuzendaritzari dagokion egiteko oso garrantzitsua da, beraz.

Egiteko hori betetzeko, hainbat teknika erabil ditzake zuzendaritzak. Teknika horiek guztiek ideia hau izaten dute oinarritzat: giza eboluzioan badaudela etengabe agertzen diren faktore konstante edo iraunkor batzuk gure jokaeran, eta iragana ikertuz gero posible dela faktore horien jarraitutasun-ildoak aurkitzea.

Faktore konstante horri ematen zaion betekizunaren arabera, aurreikuspenak egiteko hainbat metodo bereizten dira:

a) Iraunkortasunean oinarritutako iragarpenak

Metodo honek hipotesi hau hartzen du oinarritzat: faktore konstantea erabatekoa dela, eta, hortaz, gaur egungo egoera berdin-berdin errepikatuko dela etorkizunean. Horrela, aurten izandako salmenten zenbateko berdina iragarriko du enpresak datorren urterako.

Dena den, onartzen badugu magnitude ekonomikoak etengabe aldatzen ari direla eta, horren ondorioz, aldaketa horiek iragartzen asmatzea dela enpresa-munduan arrakasta izateko oinarrietako bat, ezinbestean onartu beharko dugu metodo hau ez dela oso erabilgarria, eta, balio izatekotan, oso epe laburrerako balio duela.

b) Joera edo ibilbideetan oinarritutako iragarpenak

Metodo honen arabera, faktore konstanteak bere pisua izan arren, bilakaera etengabea duen faktore batek eraginda jarduten du. Hortaz, gertakariak lege edo ibilbide bati jarraiki gertatzen direla pentsatzen da, eta, lege edo joera hori zein den ikusteko, aski da iraganeko esperientzia aztertzea.

Hortaz, azken urteetan salmentetan urtero % 10eko igoera izan duen enpresa batek hurrengo urterako hazkunde berbera iragarriko du oraingo salmenten zenbatekoan.

Metodo hau erabilgarria izan daiteke epe labur edo ertainera begira, eta ondo aukeratzen bada zein gertakari edo fenomenorekin erabili. Aitzitik, epe luzera begira arriskutsua izan daiteke, batzuetan joerak ez direlako betetzen.

c) Aurreikuspen ziklikoak

Faktore konstanteak modu ebolutiboan eragiten duela pentsatzen da, alegia, gertakariak errepikatu egiten direla aldiro-aldiro (biztanleriaren hazkundera dugu horren adibide bat). Metodo honen eragozpen handiena da zaila dela errepikatzen den ziklo edo aldiaren iraupena iragarri ahal izateko behar beste datu biltzea.

d) Elkarketa bidezko iragarpenak

Gertakari batzuen edo gertakari multzo batzuen artean kausa-ondoriozko lotura dagoela onartzea da metodo honen oinarria (adibidez, jaiotze-tasa igoko dela iragartzea, gerra bukatu izanaren ondorioz). Hortaz, metodo honetan hainbat gertakari iragartzen dira, hainbat gertaeraren artean dagoen loturaren bidez, horietako bat bestea baino hobeto edo lehenago ezagutzeko

aukera egonik. Hauxe dugu, azken urteotan, gehien garatu den aurreikuspen-metodoa, korrelazioko teknika matematikoen erabilerari esker. Baina metodo hau benetan erabilgarria izango bada, kontu handiz erabili beharra dago, eta egiaztatu behar da aztergai ditugun gertakari batzuen eta besteen artean behar adinako kausazko lotura edo lotura estatistikoa dagoela.

e) Analogia bidezko iragarpenak

Printzipio honetan oinarritzen da metodo hau: baldintza jakin batzuek definitutako egoera jakin batean gertatzen dena berdin-berdin gertatuko dela antzeko baldintzek definitutako beste egoera batean. Horren eredu ditugu autoen, hegazkinen eta antzekoen prototipoekin proba-tuneletan egiten diren esperimenduak, materialen erresistentzia, balazten eraginkortasuna, diseinuaren egokitasuna eta abar neurtzeko. Beste adibide bat grabitaterik gabe egiten diren esperimenduak ditugu. Hortaz, nahita (esperimendu baten bidez) sortutako baldintza jakin batzuetan gertatzen dena aztertzen da, ondoren, errealitatean, baldintza berberak izanda, gertatuko dena iragartzeko.

Ekonomiaren munduan asko garatu dira analogia bidezko iragarpenak, ereduaren erabilerari esker. Eredu batek errealitatea irudikatzen duela oinarritzat hartuta, ereduaren gertatzen denak benetako munduan gertatu beharko du; alegia, iragarpenek egokiak izan behar dute, harik eta ereduaren errealitatearen funtsezko osagaiak ondo jaso badira, funtsik gabeko xehetasunei dagozkien aldeak edo desbideratzeak onartuz bakarrik.

Salmenten programazioan erabilitako iragarpen-tekniketara itzulita, Gelinierren hitzak ekarriko ditugu hona:

“Merkatua aztertzeko eta iragarpenak egiteko teknikek azken urteotan izandako bilakaeran eragin handia izan du matematikoen erabilera gero eta handiagoak. Izan ere, gertakari ekonomikoak eta merkataritzakoak ez dira gertakari erraz edo sinpleak, faktore askoren mende baitaude. Bestalde, zaila da faktore horiekin saiakuntzak egitea: fenomeno jakin bat ikertzen ari den fisikariak nahi bezala aldaraz dezake presioa bakarrik, eta, gero, tenperatura bakarrik aldaraz dezake nahi bezala eta abar. Ekonomian, berriz, ezinezkoa izaten da faktore hauek bakarka aldaraztea: prezioa, urtaroa, publizitatean egindako ahalegina, lehiaren jarduna, kontsumitzaileen adina eta errenta... Kasu askotan, analisi matematikoak dira gauzak argitzeko bide bakarra, eta halakoak duela gutxi daude eskuragarri, ordenagailu elektronikoei esker.

Beraz, ikerketa kuantitatiboek baldintza hauek bete beharko dituzte, ezinbestean:

- Arazoa egituratzen eta dagokion “eredua” osatzen laguntzen duten analisi tekniko-ekonomiko edo psikologikoak egin beharko dira aurretik.
- Ondoren, datuen lanketa konplexua egin beharko da ordenagailuan, “eredutik” bere baitan gordetzen duen informazio guztia lortzeko”.

7.2 Salmenta-politikarako tresnak

Salmenten programazioa enpresak garai edo aldi jakin batzuetan saltzeko asmoa duen produktuen kopuruak iragartzean oinarritzen da, oraintxe ikusi dugunez. Dena den, enpresa bakoitzaren salmenten zenbatekoan enpresak berak izan dezake eragina, hainbat tresna eta ekintzaren bidez, eta, horregatik, bi modutara izendatzen diren faktore batzuk aipatu behar ditugu: salmenta-politikako tresnak edo “marketin-mix”-eko osagai edo faktoreak.

Hauek dira salmenta-politikako osagai edo tresnak:

- Produktuaren diseinua edo itxura
- Banaketa-bideak
- Prezioak
- Bultzada-teknikak
- Enpresako “salmenta-ekipoa”

Marketin-funtzioa lantzean, salmenta egokiak lortzeko, enpresak, osagai edo tresna horietako bakar bat erabili beharrean, faktore edo tresna horietako batzuk edo guztiak modu egokian nahastu edo konbinatu behar ditu (egoerari ondo erantzuten dion moduan). Horregatik erabiltzen da *marketin-mix* terminoa, *mix* horrek konbinazio edo nahaste esan nahi duelako. Enpresaren eskumenetik kanpo gelditzen diren beste alderdi batzuek ere eragina dute, hala nola abagune ekonomikoak edo lehiatzaileen jardunak, bi adibide besterik ez aipatzearren.

Lehenbiziko lau faktoreak aipatu ditugu lehendik (lehenbizi agertzeak ez du esan nahi garrantzitsuagoak direnik). Hortaz, enpresako “*salmenta-ekipoa*” deritzona aztertuko dugu hurrengo lerroetan, hau da, enpresan une jakin batean dauden saltzaileen multzoa.

Zalantzarik gabe, salmenta-ekipoak garrantzi handia du, haren esku baitago, hein batean behintzat, salmenten zenbatekoa handiagoa ala txikiagoa izatea.

Dena den, salmenta-ekipoaren garrantziaz ondo jabetzeko, F. Tarragó-ren hitz batzuk ekarriko ditugu hona:

“Askotan, erosleak hainbat iritzi edo argibide eskatzen dizkio saltzaileari, eta aditu batengandik datozen informaziotzat hartzen ditu halakoak, behar duen bezala. Bestela, erosleak ikusten badu saltzailea ez dagoela ondo prestatuta edo jasotako informazioa okerra dela, enpresak salmenta bat galtzeaz gain, oso litekeena da erosleak enpresaren markan zuen konfiantza ere desagertzea.

Praktikan ikusi denez, saltzaile jakin batek egindako salmentek erlazio ia proporzionala dute alderdi hauekin: saltzaileak saltzen duen produktuaren gainean duen informazioa, bere enpresaren antolakuntza eta historiari buruz eta enpresak erabilitako prozedurei buruz duen ezagutza, eta saltzeko zein bezeroekin aritzeko dituen gaitasunak”.

8 ARIKETAK

- 8.1. Hainbat merkatu mota aipatu ditugu 5. ikasgaian. Besterik aipa dezakezu? Azaldu ezazu zer diren eskurako merkatuak (*spot market*) eta frankiziak.
- 8.2. Zer da marketina?
- 8.3. Zer dira marketinaren 4 Pak?
- 8.4. Zer da marketin zuzena, eta zer marketin-mixa?
- 8.5. A. Smithek, Cournotek, Joan Robinsonek eta E.H. Chamberlinek zernolako ekarpenak egin dituzte merkatuko prezioen inguruan?
- 8.6. Eskariak prezioaren aldean duen elastikotasuna kalkulatzeko formulak zergatik du zeinu negatiboa?
- 8.7. Zer da *merchandising*-a?

EKOIZPEN-JARDUERA

1 SARRERA

1. ikasgaian ikusi dugunez, enpresen ekoizpen-jarduerak bi alderdi ditu: tekniko eta ekonomikoa.

- Teknikoki, hauxe da ekoizpen-jardueraren egitekoa: bezeroen beharrei erantzuten dieten produktuak lortzea, haiek jarritako epean edo enpresak aurreikusitako epean.
- Ekonomikoki, hauxe da ekoizpen-jardueraren egitekoa: ekoizpenaren xede tekniko batzea, ekonomikotasun-printzipioa kontuan hartuta.

Hortaz, ekoizpen-jarduerak jarduera horien erantzule edo arduradunei sortzen dizkieten arazoen berezitasun edo ezaugarriak hauek direla esan dezakegu orain:

- a) Zerbait ekoizteko edo egitasmo bat gauzatzeko modu egokiena bilatu behar da, bai eta ekoizpena edo gauzatzea kontrolatzeko modua ere. Ekoizteko beharrek edo gauzatu beharreko egitasmoa era askotakoak izan daitezke:
 - autoak, alkandorak, izozkiak, etab. fabrikatzea
 - errepide bat, etxebizitza multzo bat, itsaspeko bat, etab. eraikitzea
 - fakultate bateko ikasle taldeen ordutegiak eta ikasgelak antolatzea
 - banketxe bateko dokumentuek egin beharreko bidea finkatzea, eta izapide bakoitzak zenbat denbora beharko duen zehaztea
 - eta abar.
- b) Egin beharreko lanak egiteko (aurreko epigrafean aipatu ditugu), gure hautatzeko aukerak mugatzen dituzten zenbait baldintza hartu behar dira kontuan, ezinbestean. Muga horiek era askotakoak izan daitezke, adibidez:
 - makina batzuek ezin dute pieza mota bat baino gehiago landu aldi berean.
 - lan batzuk ezin dira hasi eragiketen segida teknikoan haien aurretik doazen lanak bukatu arte.
 - trebetasun jakin batzuk (lanbide-prestakuntza) dituzten langileen kopurua mugatua izaten da.
 - merkatuko eskakizunak direla eta, lan batzuk data jakin batzuk baino lehen bukatu behar dira, nahitaez.

Ekoizpen-arazoei *antolamendu-arazo* esaten zaie a) eta b) motako gorabeheraz gain c) motakoak ere tartean sartzen direnean:

- c) Ekoizpen-prozesuak edo egitasmoak oinarritzko eragiketak edo oinarritzko eragiketa multzoak osatzen dituzten zereginetan bana daitezke. Arazo jakin bat antolamendu-arazotzat hartzeko eta horrela konpontzen saiatzeko, oinarritzko zeregin bakoitzean edo oinarritzko zeregin multzo bakoitzean ondo zehaztu behar dira bi alderdi hauek:

- lana hasteko data
- iraupena

Kasu batzuetan, aurreko bi alderdi horiek problema edo igarkizun bateko ezezaguntzat hartu beharko dira.

Zeregin bakoitza egiteko erabilitako baliabide edo faktoreen kopuruak alderantzizko erlazioa duenez zeregin horien iraupenarekiko, hau da, zenbat eta baliabide edo bitarteko gehiago erabili orduan eta gutxiago iraungo duenez esku artean dugun zereginak, lanean hasteko dataz eta lanen iraupenaz gain, beharrezkoak diren baliabideak eta eskuragarri ditugunak ere aintzakotzat hartu beharko ditugu askotan.

Azken batean, antolamendu-arazo bat konpontzea haxe da, funtsean:

- egitasmo batzuk eperik laburrenean egitea, edo
- lantegi jakin batean ahalik eta ekoizpen handiena lortzea, edo
- ekoizpen edo egitasmo baterako behar diren makinak edo eskulana albait gehien murriztea, etab.

Bestalde, antolamendu-arazo batzuk besteetatik bereizten dituen haxe izaten da: agertzen diren muga edo murrizketak zer-nolakoak diren. Hiru murrizketa mota bereizten dira, beraz:

- **Murrizketa potentzialak:** hauek izaten dira arruntenak, eta bi multzotan banatzen dira:
 - Denborari dagozkionak: zeregin jakin bat une zehatz batean egitea, une jakin baten aurretik ez hastea (klimari lotutako baldintzengatik, esaterako) edo, aitzitik, une jakin batera iritsi aurretik bukatzea (merkataritzako konpromisoengatik, adibidez) eskatzen dutenak.
 - Segidari dagozkionak: zeregin batzuk ezin dira hasi beste batzuk amaitu arte (adibidez, ezin dugu etxe bateko teilatua egiten hasi, lehendik egitura bukatu ez badugu), edo beste zeregin batzuk behar beste aurreratu arte (ezin dugu etxe bateko hormak eta tabikeak ixten hasi, etxearen egitura guztiz bukatuta egon gabe, maila jakin batera arte eginda ez badago), eta abar.

- **Aukeratzera behartzen duten murrizketak:** zeregin baterako edo gehiagorako ekipo jakin bat erabili behar denean, adibidez, baina ekipo horretatik ale bakarra dugunean eta, gainera, eragiketa mota bakarra landu daitekeenean aldi bakoitzean. Halakoetan, erabaki egin beharko dugu ekipoa zein zereginetarako erabiliko dugun aurrena, hau da, zein zeregini emango diogun lehentasuna denboran, eta zein egingo ditugun haren atzetik.
- **Pilaketazko murrizketak** ditugu, azkenik: zeregin jakin batzuk egiteko faktore jakin batzuk behar direnean, kontuan hartu beharra dago erabilgarri ditugun faktoreak bakarrik erabili ahal izango ditugula. Adibidez, enpresa batek lanbide-prestakuntza jakin bateko langile kopuru zehatz bat badu, ezingo du berez dituenak baino langile gehiago eskatzen duten zereginak egin.

2 EKOIZPEN MOTAK

Antolamendu-arazo jakin baten ezaugarriak, eta, hortaz, konpontzeko zailagoa edo errazagoa izatea, ekoizpen motaren arabera izaten da hein handi batean, edo, zehazkiago esateko, enpresak darabilen ekoizpen-prozesuaren arabera.

Ekoizpen-prozesuaz ari garenean, ustiategi bat osatzen duten ekoizpen-faktoreak konbinatu edo bateratzeko moduz ari gara, hau da, ekipo kapitaleko unitateak eta lan-faktorea uztartzeko moduz, horrela, beharrezko ekoizpen unitate teknikoak sortzeko.

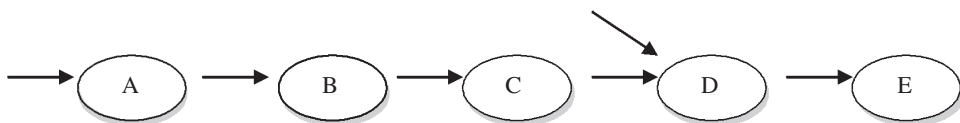
Ekoizpen-prozesuak bi irizpideren arabera sailka daitezke: produktuak jarraitzen duen fluxu edo jarioaren arabera, batetik, eta fabrikazio-aginduen jatorriaren arabera, bestetik.

Jarioaren inguruko irizpideari jarraiki, honela sailkatzen dira prozesuak: “lantegika antolatutako ekoizpena”, “kateko ekoizpena” edo “egitasmoka antolatutako ekoizpena”. Hemen, produktu-jarioa “eragiketen segida”-ren baliokidea dela ulertu behar dugu. Garrantzitsua da zehaztapen hori egitea, manufaktura-jardueretan produktu-jarioa eta materialen jarioa bat etortzen baitira, ekoizpen-jarduera material batzuk lantzean oinarritzen baita, material horietatik produktu batzuk ateratzeko. Zerbitzuak eskaintzen dituzten enpresen kasuan, ordea, materialen halako jario fisikorik ez badago ere, beti egoten da nolabaiteko segida eragiketetan. Hortaz, zerbitzuak ematen dituzten enpresetan, eragiketen segida produktu-jarioaren baliokidetzat har daiteke.

Fabrikazio-aginduen jatorriaren inguruko irizpideari jarraiki, enpresak enkarguz zein eskariei jarraiki ekoitz dezake, edo merkaturako zein biltegirako.

Aipatutako prozesu guztiak azalduko ditugu jarraian.

Ekoizpen-prozesua osatzen duten fase edo zereginak produktu unitate (edo pieza) bakoitzean egin beharreko eragiketa edo zereginen segidaren arabera antolatuta dauden lanpostuetan egiten direnean erabiltzen da *kateko ekoizpena* terminoa. Adibide fisiko gisa, automobil-fabriketako muntaketa-kateak aipa ditzakegu.



Orain arte azaldu dugunak ederki erakusten digunez, kateko edo “lineako” ekoizpenean beharrezkoa da produktua oso tipifikatuta egotea, ekoizpen hori eraginkorra izango bada, eta langile bakoitzak egin beharreko zeregin guztiak ondo egokituta edo ezkondata edukitzea, batzuek besteen lana ez atzeratzeko edo langile batzuk zereginik gabe ez gelditzeko.

Kateko ekoizpena oso eraginkorra izan daitekeela esan dugu. Zergatik? Oso automatizatuta dauden kapital-ekipoak instala daitezkeelako fabriketan (muturreko kasuetan robotak ere bai). Jakina, eraginkortasun potentziala benetan eraginkorra izango bada, beharrezkoa izango da ekoizpen-bolumen handiak lortzea, oso espezializatuta dauden ekipamenduetan inbertitzea errentagarria izateko. Bestalde, lortu nahi den produktua oso tipifikatuta egotea eta ekoizpena iraunkor samarra izatea eskatzen du horrek, hau da, egonkorra izatea epe luze samarretan.

204

eza. Horrenbestez, kateko ekoizpenak masako ekoizpena ahalbidetzen edo bultzatzen du, eta masako ekoizpenak, berriz, lana ahalik eta zeregin oinarritzkoenetan banatzea bultzatzen du. Halere, ezin dugu ahaztu ekoizpen-kate batean edo muntaketa-kate batean diharduen ekipo bat (oso zeregin atomizatuak egiten dituenak, gainera) nekez arituko dela bestelako zereginetan, eta, gainera, ekipo hori ez da errentagarria izango okupazio-maila handia lortzen ez bada. Horregatik, ekipo oso garestiak ditugunean, ahalik eta etekin handiena atera behar zaie. Horretarako, hainbat aukera ditugu:

- zeregin berean bat egiten duten bi ekoizpen-kate edo gehiago osatzea, zeregin horretan oso ekipo espezializatuak erabiliz, eta geroago bananduz.
- kate bakarra erabiltzea, begizta bat osatuz, zeregin edo fase desberdinetarako izan arren, behin baino gehiagotan ekipo berarekin landu beharreko piezak lantzeko.
- Eta abar.

Epigrafe honekin amaitu aurretik, gauzatxo bat azpimarratu behar dugu: kateko ekoizpena eragiketa edo zeregin bakoitzerako behar den denbora aldeztu aurretik finkatuz edo aldeztu aurretik finkatu gabe egin daitekeela.

Lehen kasuan, langileek kanpotik agindutako erritmoan lan egin behar dute; bigarren kasuan, berriz, lan-erritmoa langile bakoitzak finkatzen du. Bigarren kasu horretan, langile motelek nolabaiteko jarduerarik eza eragin dezakete haien atzetik datozen langileen artean. Hortaz, lan-erritmoa finkatu gabe dagoenean, arazoak sortzen dira batzuetan zeregin guztiak lan-erritmo orokorrarekin ezkontzeko garaian (ekoizpen etena).

Aitzitik, eragiketa edo zeregin bakoitzean eman beharreko denbora lehendik finkatuta dagoenean, langileari lan egiteko erritmo edo abiadura erabakitzeko aukerarik utzi gabe, ekoizpen jarraitua dugula esaten da.

Gutenbergek ekoizpen jarraituari buruz zioena gogoratuko dugu bukatzeko: “piezak etengabe eramane daitezke lanpostutik lanpostura, eta, batetik bestera dabiltzan bitartean, aurreikusitako lanak egiten dira pieza horietan. Kasu honetan, beraz, garraiatzeko erabilitako tresna garraiobide eta lantoki da, aldi berean. Gainera, garraiobidea bi modutara mugi daiteke: modu jarraituan edo denbora-tarte arautuetan. Azken kasuan, piezak garraiobidean zehar mugitzen dira, baina fase jakin batzuetan geldituz. Geldialdi horietan, lanpostu bakoitzari dagozkion zereginak egiten zaizkie piezei.

Beste kasu batzuetan, piezak lanpostu finko batean lantzen dira, eta, gero, dagozkion seinalea eman ondoren, hurrengo lan-prozesura eramane dira, garraiobide bat erabiliz nahiz bestela. Ekoizpen unitate teknikoak finkatzen badira, lan-fase batetik hurrengora automatikoki igarotzeko moduan, “ekoizpen automatikoa” (erabatekoa edo partziala) dugula esaten da.”

Hortaz, ekoizpen automatikoaren ezaugarri nagusia ez da piezen garraioa lanpostu batetik bestera araututa izatea, zeregin bakoitza egiteko denborak aurretik finkatuta izatea baizik.

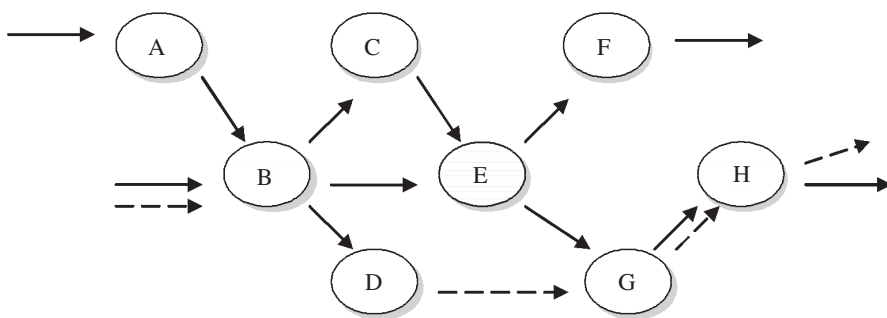
Epigrafe honekin bukatzeko, esan beharra dago eraginkortasunak ezin duela izan (edo ez lukeela izan beharko) aintzat hartu behar den aldagai bakarra erabakitzeko ekoizpena katean antolatu ala ez, eta kateko ekoizpenaren barruan ekoizpen jarraitua, automatikoa ala beste bat hartuko dugun. Izan ere, ekoizpen-jarduera antolatzeko modalitate honetan, oso garrantzitsuak dira beste alderdi hauek ere: langileak pozik ez egotea lana behin eta berriz errepikatzen delako, ekipoak edo produktuak zaharkituta gelditzeko arriskua eta abar.

2.2 Lantegika antolatutako ekoizpena

Ekoizpena elkarren artean beregainak diren unitate tekniko espezializatueta antolatzen denean, hau da, ekipo unitateak eta langileak unitate teknikoetan antolatzen direnean, langileen gaitasunak eta ekipoen ezaugarri teknikoak kontuan hartuta, lantegika antolatutako ekoizpena dugula esaten da.

Halakoetan, ekoizpen unitate teknikoak ez dira homogeneousak izaten, eta piezak edo produktu unitateak lantegi batetik bestera eramaten dira, lantegi bakoitzean egin beharreko eragiketa edo eraldaketak egin ondoren pieza horietan.

Hortaz, kateko ekoizpenean ez bezala, lantegika antolatutako ekoizpenean, materialak edo produktu unitateak unitate tekniko edo lanpostu oso zehatzetara bakarrik joaten dira, gainerakoetatik igaro gabe, irudi honetan agertzen den bezala:



Lantegika antolatutako ekoizpenean, helburu orokorretarako diseinatutako ekipo kapital bat erabiltzen da, eta langileek lanbide-prestakuntza askoz handiagoa izaten dute kateko ekoizpenean baino. Horri esker, era honetako antolamenduak malgutasun handia izaten du, eta oso erraz pasatu gaitezke artikulua bat ekoiztetik beste bat ekoiztera, eta oso erraza da ekoizpen-erritmoa aldatzea, halaber.

Malgutasun horrek badu alde txarrik, ordea: eraginkortasunik eza.

Izan ere, lantegika antolatutako ekoizpenean, tarteko izakinak sortzen dira ezinbestean (fabrikazio-bidean dauden produktuenak), tarte ez-emankorrak sortzen dira artikulu bat ekoiztetik beste bat ekoiztera aldatzeko garaian edo ekipo bera hainbat artikulu ekoizteko erabili behar denean eta abar.

Ekoizpenaren malgutasunak gaur egun zenbateko garrantzia duen ikusita, epigrafe oso bat erabiliko dugu alderdi hori azaltzeko.

2.3 Ekoizpen malgua

2.3.1 Malgutasunaren testuingurua

Lehenik eta behin, argitu beharra dago *ekoizpen malgua* terminoa termino erlatiboa dela, ez baitago guztiz malgua den ekoizpen-instalaziorik; hortaz, ez dago produktu bateko edozein pieza landu dezakeen prozesurik ere.

Gauza bera gertatzen da lanabesekin: beti erabili beharko dugu lanabes kopuru handiagoa edo txikiagoa. Robotak dira makina malguenetakoak, baina haiek ere ezin dute nahi dugun guztia manipulatu, mugak baitituzte hainbat alderditan: “panpina” operatiboak, pisuak, doitasunak eta abar.

Erlatibotasun horren barruan jokatu behar dugu, beraz.

Gainera, malgutasun-eskaerak zenbat eta handiagoak izan, orduan eta konplexuagoak izaten dira instalazioak. Hortaz, ondo gogoan hartu behar dugu alderdi hori, oreka lortzen saiatuz beti malgua izatea nahi dugun instalazio baten betebeharrak zehazteko garaian.

Ekoizpen-bideen ekipamendua erabakitzeko ardura duenak oreka egokia aurkitu behar du betebeharrak guztiei erantzuteko ahaleginen eta betebeharrak horiek instalazioei dakarkieten konplexutasunaren artean.

Nolanahi ere, fabrikatu beharreko produktuetan egindako aldaketetara azkar batean egokitzen diren instalazioak edukitzeak potentzial bereizle handia ematen die enpresei, aldaketetara gutxi egokitutako eta malgutasunik gabeko baliabideak dituzten lehiako enpresen aldean.

Halere, ekoizpen-instalazio malguak bisitatzeraz goazenean, askotan ez gara instalazio malgu horien abantailez jabetzen, halako instalazioak malgutasunik gabe erabiltzen direlako maiz.

Zertarako behar dugu robot bat pieza bera lantzen badugu beti eta mugimenduzikloa konstantea bada etengabe? Egin beharreko zeregin bakarra hori bada, aski izango genuke beste mekanismo sinpleago eta merkeago batekin.

Beharrak ondo neurtzea eta oraingo zein geroko arazoetarako konponbide errazena aurkitzea oso garrantzitsua eta oso zaila da. Eta horixe dugu malgutasuna baldintzatzen duen hirugarren alderdia. Gainera, ez dago formula magikorik. Kasu bakoitza, produktu mota bakoitza eta abar desberdina da, merkatua baita, bere aldatzeko eskaerekin, ekoizpen-sistemak lehiakorra izateko beharrezkoa den moldagarritasuna finkatzen duena.

Hortaz, merkatua da, bere eskaerekin, enpresa ulertzeko ikusmolde berria osatuz doana. “Ekoizten dena saltzetik” “saltzen dena ekoiztera” igarotzea izan da malgutasun-prozesua abiarazi duena, erantzun teknologiko gisa. Gainera, enpresak automatizatu ahala, lehen beharrezkoak ez ziren ezagutza batzuk sortu dira sistemaren baitan.

Automatizazioa gero eta handiagoa da, eta eskuekin gauzak egiteko gaitasunen garrantzia murriztuz doa egunetik egunera, prozesu gero eta automatizatuagoen eraginez. Horren ondorioz, ekoizpen-prozesuetan eragina duten aldagaiak hobeto ezagutzeko beharra dago gaur egun. Bat-bateko jardunak, eskuz egindako prozesuetan onargarria zenak, gero eta leku gutxiago du. Makinek ez dute gizakiok adinako erraztasuna sortzen diren arazoen aurrean moldatzeko, makina horiek oso sofistikatuak izanagatik ere, eta, hortaz, oso ondo ezagutu behar ditugu gure produktuen ezaugarriak, nola egiten diren eta zergatik, prozesuan eman beharreko urratsak ondo emateko. Automatizazioan sakontzen hasteko bide onena egungo prozesua jakintzat ez ematea eta “benetako prozesuari” buruzko informazioa bilatzea izan liteke, prozesu hori formalizatu gabea izaten baita askotan, eta idatzi gabe egoten baita, gainera.

Lehiakortasunean aurrera egiteko ahalegin honetan, garrantzi handia duen beste alderdi bat ekoizpenerako tresna berriak prestatzea da. Lehenago aztertu dugun taylorismoaren arabera, hauxe da prestakuntza: langileek lanpostu oso zehatz eta iraunkorretan jarduteko beharrezkoak dituzten ezagutzak. Gainerako zereginetarako, hortxe zeuden metodo-bulegoa, kalitate-bulegoa etab., eta haiek arduratzen ziren dena pentsatu eta planifikatzeaz. Langileak planifikatutakoa gauzatzeko ardura zuten pieza soilak ziren, ez besterik.

Gaur egun, teknologia berriak sortzen ari dira etengabe, eta *erabateko kalitate* kontzeptua gero eta hedatuago dago. Horren ondorioz, langileei adimena eskatzen zaie, gaitasuna baino gehiago. Langileak ez dira fabrikazioaren protagonista zuzenak, makinek ordeztu dituzte zeregin horretan, baina langileek jakin egin behar dute makinak zertan ari diren, nola egiten ari diren egiten ari direna eta zergatik, eta, ezagutza horiek oinarritzat hartuta, erabaki garrantzitsuak hartu behar dituzte, ezustekorik gertatuz gero. Prozesu malguetan beharrezkoak diren teknologiak erabiltzeko prestakuntza da sistema berriak arrakasta izateko kontuan hartu beharreko aldagai garrantzitsuenetakoa. Eta prestakuntza-prozesu horretan ondo moldatu beharra dago erdi-mailako arduradunekin. Arduradun horiek birziklatze berezia behar izaten dute askotan, gaur egun dagokien egitekoa ondo betetzeko.

Bestalde, ekoizpenaren malgutasuna ez da inbertsio-alorreko funtsezko arazo bat, enpresari buruzko ikuspegiari dagokion alderdi bat baizik. Malgutasun horretan, antolakundeko sail guztiek dute eragina: diseinuak, marketinak, hornidurak, ekoizpenak... Alegia, orain arte erabili izandakoaz guztiz bestelako ikuspegia eskatzen du malgutasunak, iraganean enpresaren ikuspegia produktuek merkatuan zuten egonkortasunean oinarritzen baitzen, funtsean.

Izan ere, guk nahi ala ez, prozesu berri batean murgilduta gaude guztiz, eta, prozesu horretan, merkatuaren etengabeko arreta eskuratzerik ez duena merkatu horretan irauteko gai izango diren lehiatzaileen arteko norgehiagokatik kanpo geldituko da. Malgutasuna sistematzat hartzea itzulerarik gabeko bidea da, eta, lehiakorrak izan nahi badugu, bide horretan abiatu beharko dugu nahitaez.

2.3.2 Malgutasunerako tresnak

Malgutasun handiagoa lortzeko gaur egun eskueran ditugun tresnei begiratu didaktiko bat ematen badiegu, ikusiko dugu guztiek ere berebiziko garrantzia dutela. Duela urte batzuk enpresa aitzindari gutxi batzuetan bakarrik zabaltzen ari zena enpresa gehienetara hedatu da.

Lehen esan dugunez, hainbat merkatutan hainbat produktuekin egon behar izanaren ondorioz, murriztuz joan da pieza berdinez osatutako fabrikazio-sorta edo -loteen garrantzia. Gaur egun ezin zaio jende guztiari produktu bera eskaini, eta merkatuko aukera egokienak (ingelesez *niche* eta gaztelaniaz *nicho* esaten dena) bilatu behar dira, merkatuko beharrei erantzunez.

Hortaz, pieza berdina-berdinak egiten zituzten makina eta serie handiak garrantzia galduz joan dira ekoizpen-prozesuan, halakoak aldatzea eta sorta txikia-goetara egokitzea oso garestia eta zaila zelako. Egoera horretan, *malgutasun* kontzeptua sortu zen halako batean: malguak izan beharra zegoen gure *ekoizpen* kontzeptua azkar batean sortuz eta aldatuz joateko.

Ekoizpen-sisteman eta diseinuan informatika erabiltzen hastearekin batera, piezak ere ordenagailuz diseinatu eta marraztu zitezkeela ikusi zen. Horrela, pantografo-mahaiaren ordeztu pantaila eta teklatura erabiltzen hasi ziren, ordenagailuarekin zehaztasun eta azkartasun handiagoa lortzen baitziren piezak diseinatu eta marrazteko garaian.

Bulego tekniko informatizatzearen garaian, hasiera batean produktuak ontzeko denbora murriztea zen helburu nagusia, hau da, ideia bat pentsatzen zenetik plano guztiak ondo egiaztatu eta ideia hura berez gauzatzen zen arte igarotzen zen denbora murriztea. Horretan espezializatutako *software* eta *hardwarea* erabiliz lortu zen murrizketa hori, CAD edo ordenagailuz lagundutako diseinuaren bidez, alegia.

Plano guztiak ordenagailuaren memorian gorde, eta azkar batean berreskuratu, aldatu eta erabiltzaileen artean bidaltzeko erraztasunak berebiziko iraultza eragin zuen diseinu-bulegoetan.

Fabrikan izandako bilakaeraren jarraipen kronologikoa eginez, ordenagailuz lagundutako fabrikazioa izan zen hurrengo urratsa. Izan ere, ordenagailuz diseinatutako planoak bulego teknikoan gordeta gelditzeaz gain, diseinua egiten zuen ordenagailua eta planifikazioa egin eta mekanizazio-aginduak ematen zituen ordenagailua komunikatu zitezkeela ikusi zen. CAD eta CAM (ordenagailuz lagundutako fabrikazioa) uztartzea lortu zen horrela.

Ondoren, ordenagailuz lagundutako kudeaketa agertu zen. Informatika-sistemei esker, salmenta eta eskariei buruzko datuen eta biltegiaren egoeraren arabera banaketa egokia egin, eta fabrikatzeko aginduak planifikatu daitezke, ekoizteko ahalmenaren arabera.

Berrikuntza horrek plangintza-prozedura luze bezain garestiak ordeztu zituen, eta, aurrerantzean, makinak biltegiaren eta eskarien egoeraren arabera eskuz egokitu edo esleitu beharrean, ordenagailua arduratuko zen horretaz.

Zenbakizko kontroleko (ZK) armairuek zuzendutako makinak agertu ziren orduan. ZKren bidez, langileek eskuz egiten dituzten mugimenduak programa batekin ordeztzen dira. Makinak automatizatzeko prozesu horrek ere berebiziko iraultza ekarri zuen, pieza egiteko prozesu guztia modu sistematiko eta kalkulatuan antolatzeak aukera ematen baitu. Zenbakizko kontrola makina klasikoekin hasi zen, tornuekin eta fresatzeko makinekin, alegia, baina era guztietako makinetara hedatu zen berehala.

Baina makinak piezak automatikoki egiten zituen arren, pieza horiek makinan sartu eta makinatik atera beharra zegoen. Orduantxe sortu ziren robotak.

Modu erraz samarrean, zeregin asko egiteko programatu daitezkeen makina espezializatuak dira robotak. Ekoizpenaren baitan, robotikak alor askotan du lekua (soldaduran, pinturan, piezen manipulazioan, mantenu-lanetan, muntaketan...). Lehen fasean, robotek ez zuten adimen handirik, eta hartu behar zituzten jarrera guztietan jarri behar ziren. Gero, oso ondo errepikatzen hasi ziren jarrera haiek, baina ez zuten behar adinako adimenik edo sentzore egokirik egiten ari ziren lana ondo betetzen ari ote ziren jakiteko, edo planifikazioa egin zuenak aurreikusi gabeko ezusteko bat gertatzean zer egin behar ote zen erabakitzeke.

Aurkezten ari garen ametsetako lantegian, robotikak betetzen duen zeregina piezak makinan sartzeko eta handik ateratzeko da, zenbakizko kontroleko makinei dagokienez. Horrela, makinari fabrikatu beharreko piezak garraiatzeko uhal birakari bat eransten bazaio, robota gai izango da, langilearen ordeztu, makinan piezak sartzeko eta landutako piezak makinatik ateratzeko.

Enpresan zeharreko ibilbidearekin jarraituz, garraio automatikoa agertu zen geroago: gurdi autogidatuak edo robot-gurdiak. Gurdi horiek gidaririk gabeko gurgildun ibilgailuak dira. Ordenagailu baten bidez gidatzen dira urrunetik, lurrian gordetako hari batzuetatik bidalitako seinale elektriko batzuen bidez, eta fabriketako piezak edo elementuak garraiatzeko erabiltzen dira.

Ibilgailu horiek era askotakoak izan daitezke neurri aldetik, eta biltegi guztiak ekoizpenean erabiltzen diren makinekin modu automatikoan lotzea ahalbidetzen dute. Enpresa barruko trafikoaren kudeaketa ordenagailu batek egiten du, beraz. Komunikazioa agertzen da berehala, eta zelula beregainek bezala jokatzeari uzten diote makinek. Nerbio-zuntz baten bidez —komunikazioen bidez, alegia—, makinen behar horiek kudeaketa-prozesuekin eta biltegiekin lotzen dira, eta ibilgailuek dagozkien piezak fabrikaziora eraman, eta fabrikatutako piezak makinetatik garraiatzen dituzte.

Biltegi berri hauetan, kaxak ez dira banan-banan jarri behar, noski, biltegi automatizatu hauetan gurdi bat arduratzen baita, koordenatu moduko batzuei jarraiki, gelaxka bakoitzetik jaso beharrekoa jasotzeaz, pieza berriak dagokien lekuan uzteaz edo bukatutako piezak makinatik biltzeaz.

Filosofia horri jarraiki, gelaxka malguen kontzeptua agertu zen. Kontzeptu berri horretan, makina bakoitza banan-banan hartu beharrean, makina multzoen zeregin multzoak hartzen dira kontuan. Azken batean, azpimultzo jakin bat edo zeregin jakin batzuk landu behar dira makina multzo baten inguruan.

Normalean, robot bat eta biltegi txiki batzuk dituen makina multzo batekin hainbat formatako piezak banan-banan landu daitezke, gizakiok esku hartu gabe eta akabera bikainak lortuz. Horrela, desbideratzeak saihestu, ziurgabetasuna ezabatu eta gelaxka hauen barruko fabrikazio-prozesua zentralizatzea lortzen da. Kontzeptu horri berari jarraiki, *lantegi malguak* direlakoak sortzen dira gelaxken arteko baturatik. Lantegi horietan hainbat produktu fabrikatu daitezke, langileek zuzenean esku hartu beharrik gabe. Ordenagailu nagusi baten aginduak jarraitzen dituzte lantegi malguk, eta osagai hauek izaten dituzte: zenbakizko kontrola duten aginte-mahaiak, robotak, uhal garraiatzaileak, ibilgailuak eta biltegi automatizatuak.

Azkenik, CIM (Computer Integrated Manufacturing) kontzeptua agertu zen, hau da, fabrikazio-prozesu guztia biltzen duen ordenagailuaren kontzeptua. CIM horren bidez, alderdi guztiak uztartzen dira: diseinua, fabrikazioa, kalitatea, biltegiak, ibilgailuak... CIM hori multzo guztia bateratzen duen osagaia da, nolabait ere.

2.4 Egitasmoka antolatutako ekoizpena

Egitasmoka antolatutako ekoizpena edo antolakuntza noiz erabiltzen da? Beren originaltasunarengatik, neurri fisikoengatik edo beste ezaugarriren batengatik bereizgarri jakin batzuk dituzten ondasunak ekoitzi behar direnean, halakoetan lana

pieza bakoitzari zehatz-mehatz egokitutako moduan antolatu behar baita. Era horretara ekoizten dira hauek: itsasontzi handiak, eraikin berezi edo ikusgarriak, filmak, turismoguneetako urbanizazioak eta abar.

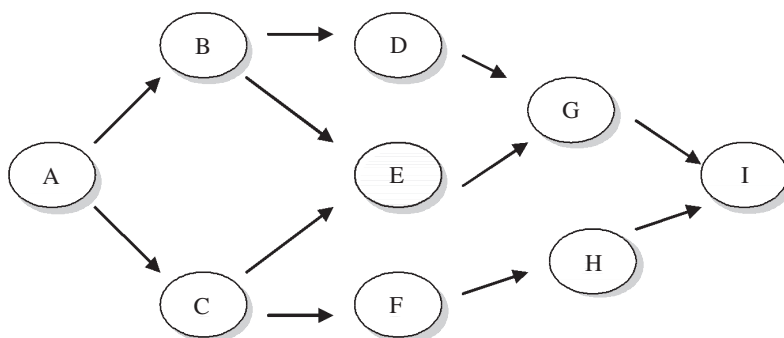
Halako kasuetan, argi ikusten dugu dagokion produktua (itsasontzia, etxe-orratza...) ezin dugula lantegi edo lanpostu batetik bestera ibili, eta ezin dugula eragiketa edo zeregin bakoitzerako makina, lanabes eta langile egokienak dauden tokietara joaten ibili, alderantziz baizik: lantaldeak dira (langileak eta lanabesak) produktua dagoen tokira joan behar dutenak, haien beharra dagoenean.

Hortaz, kasu hauetan ez dugu produktu-jariorik, baina bai, aldiz, goian esan dugun bezala, eragiketen segida bat.

Arazo handienak kasu hauetan agertzen dira, gehienbat: zatikako jardueren plangintza egokia egiteko garaian —hau da, egin beharreko eragiketak aldeztetik aurreikusi eta koordinatzeko garaian, bakoitzari dagokion lehentasuna finkatuz—, eragiketa bakoitzaren iraupena kalkulatzeko, eskueran ditugun baliabide materialak eta giza baliabideak finkatzean —eragiketa bakoitzerako behar diren baliabideak, zehazki noiz behar diren— eta abar.

Liburu honetan, ez dugu arazo zehatzik aztertuko, baina haxe azpimarratuko dugu: oraintxe aipatu ditugun planifikazioaren eta kontrolaren arazo horiek konponatzeko teknika bereziak garatu dira, egitasmo handi eta konplexuak lantzeko. Teknika horien artean gehien hedatu dena PERT (Program Evaluation and Review Technique) delakoa da.

Egitasmo bateko eragiketen segidaren irudikapen grafikoa ikus daiteke ondoko irudian, adibide modura. Irudi horretan, eragiketak nondik abiatzen diren eta haien ondotik zein eragiketa datozen adierazten dute geziek.



2.5 Merkaturako ekoizpena eta eskarien arabera ekoizpena

Enpresetako ekoizpen-sail guztiek fabrikazio-aginduak betez edo aginduo jarraiki osatzen dute beren jarduera. Agindu horiek, halere, bezero batek egindako eskari edo enkarguei eman beharreko erantzuna izan daitezke, edo enpresak merkatuari buruz duen informazio eta aurreikuspenetan oinarrituta egon daitezke, bestela.

Lehen kasuan, enpresak enkarguz edo eskariaren arabera ekoizten duela esaten da. Bigarren kasuan, berriz, merkaturako, biltegirako edo seriean ekoizten duela esaten da. Nolanahi ere, badago merkaturako ekoiztea serieko ekoizpenak berezkoak dituen ezaugarriei jarraitu gabe —horixe da artisau-ekoizpenen kasua, esaterako— eta, era berean, badago enkarguz edo eskariari jarraiki ekoiztea, serieko ekoizpena erabiliz.

Ekoizpena enkarguzkoa edo biltegirako izateak berebiziko garrantzia du, guztiz baldintzatzen duelako ekoizpen-jarduera antolatzeko modua eta enpresaren jarduera orokorreko beste alderdi batzuk (merkataritzakoak eta finantza-alorrekoak, adibidez).

Ekoizpenaren antolakuntzari dagokionez, enkarguzko ekoizpenean haxe dugu berezitasun nagusia: bezeroa da berak erosi nahi duen produktuak bete beharreko ezaugarri edo baldintzak finkatzen dituen, bai eta eskuratu nahi duen ale kopurua ere.

Beraz, eta salbuespenak salbuespen, eskariari jarraiki egindako ekoizpenean lantegika antolatutako ekoizpena erabiltzea izaten da egokiena enpresarentzat, ezaugarri desberdinak dituzten produktuak eskatzen dituzten bezeroen nahiak ase ahal izateko, besteak beste. Hortaz, era honetako ekoizpenean era askotako produktuak ekoizteko ondo egokitzen diren makina-erreminta ugari behar izaten dira, eta langileek espezializatuta egon behar izaten dute, gainera.

Merkaturako ekoizpenean, aldiz, enpresa da fabrikatuko duen produktuaren ezaugarriak nahi bezala erabakitzen dituen, bai eta ekoizpena zenbatekoa izango den erabakitzen duena ere. Horretarako, ez ditu gogoan hartzen balizko erosle baten nahi edo beharrak, ezezagunak zaizkion erosle potentzial askorenak baizik.

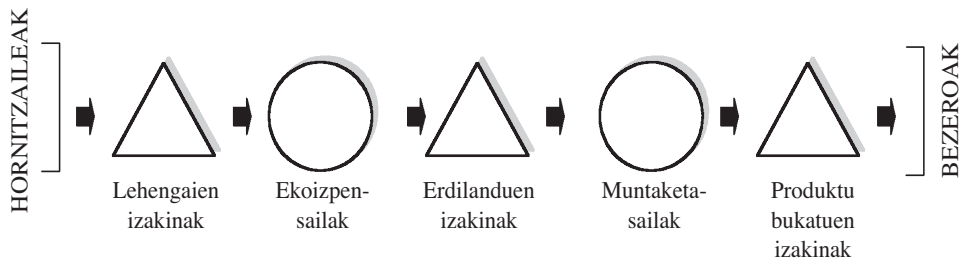
Horri esker, edozein produkturen ale ugari ekoitz daitezke, guztiak ere ezaugarri berberak dituztela. Horregatik, serieko ekoizpenean, kateko ekoizpena izaten da antolakuntza egokiena, jeneralean. Serieko ekoizpenean, ekipoen erabilera-maila handia izaten da, eta aleko ekoizpen-kostua merke samarra, lantegika antolatutako ekoizpenean ez bezala.

3 EKOIZPENAREN INGURUKO ZENBAIT ARAZO ESPEZIFIKO

Enpresako ekoizpenaren antolamenduari lotutako oinarritzko arazoak gorabehera, ekoizpenean edozein antolamendu-eredu hartuta ere, bai kateko ekoizpenak bai lantegika antolatutako ekoizpenak arazo berezi batzuk izaten dituzte.

3.1 Ekoizpena eta izakinen kopurua

Arazo hauen gaineko ikuspegi orokor bat emateko, irudi hau erabiliko dugu. Irudian, ekoizpen-prozesu industrial bat irudikatu dugu, edozein.



Goiko irudiaren arabera, bezeroen eskariek eragina dute produktu bukatuen biltegiko izakin kopuruan. Izakin kopuru horren arabera, agindu jakin batzuk emango zaizkie muntaketa-sailari, eta haiek egin beharreko “eskariak” bidaliko dituzte produktu erdilanduen biltegiara. Biltegi horiek ekoizpen-aginduak ematen dituzte, eta, agindu horiei jarraiki, aginduak ematen zaizkie lehengaien biltegiei eta hornitzaileei.

Azalpen labur horren bidez —oso agerikoa izan arren, edo beharbada oso agerikoa izateari esker— lanpostu bakoitzeko edo unitate tekniko bakoitzeko zereginen edo jarduera-erritmoen eta fabrikazio-bidean dauden materialen “tarteko izakinen” kopuruaren artean dagoen lotura estua nabarmendu dugu. Agerikoa denez, enkarguzko ekoizpenaren kasuan ez da produktu amaituen izakinik egongo.

Unitate teknikoaren ekoizteko ahalmenaren eta biltegien arteko lotura estu horrek arazoak sortzen ditu ekoizpen-erritmoan, eta, hori dela eta, izakinetan etenik ez egotea lortu behar da eta, aldi berean, behar baino izakin gehiago ez pilatzea. Arazo horiek, gainera, asko korapilatu daitezke enpresak merkaturako ekoizten badu, eta ekoiztako produktu horren eskariak gorabehera handiak baditu urtarorearen arabera edo bestelako kausa batzuen ondorioz.

Bestalde, enkarguz ekoizten duten enpresek izaten duten arazo larrienetakoa da enkargua bukatzeko epea eta kostua (aurrekontua) aldeztatik finkatzea, horren arabera izaten baita kontratua sinatu aurretik bezeroari egiten zaion eskaintza zehatza.

Nolanahi ere —hau da, enkarguzko zein merkaturako ekoizpena dugula ere eta ekoizpena lantegika zein katean antolatzen dela ere—, enpresak bere fabrikazio-programak finkatu beharko ditu —zereginak denboran zehar eta lantegien artean banatu beharko ditu, alegia—, lan-karga ondo orekatuta egon dadin, ekoizpen-prozesu guztia modu erregular eta arinean egiten dela ziurtatzeko, guztia ere lanpostu edo unitate tekniko jakin batzuetan jarduerarik gabeko tarteak (edo alfer-

denborak) saihesteko, horrek garestitu egiten baitu produktua, lanpostu batzuk lanez gainezka egoten direlako eta beste batzuk, berriz, geldirik.

Horrenbestez, beharrezkoa da ekoizpen unitate bakoitzaren lanerako ahalmena kontuan hartzea (bai langileena, bai makinena). Ahalmen hori ekoizpenerako erabil daitekeen denboraren eta eragiketa edo zeregin bakoitza osatzeko behar den denboraren arabera da. Horregatik du hainbesteko garrantzia *denbora* magnitudeak ekoizpen-prozesuetan.

3.2 Denbora magnitudea ekoizpen-prozesuetan

Errealitatean, edozein ekoizpen-prozesu osatzeko behar-beharrezkoa da denbora-tarte bat igarotzen uztea. Hori dela eta, epigrafe honetan gai horren inguruko ohar orokor bat egingo dugu aurrena, eta, ondoren, ekoizpena antolatzeke garaian kontuan hartu beharreko denbora-kontzeptu edo -kategoria jorratuko ditugu.

Ragnar Frisch-en iritziz, ekoizpenari buruzko azterketa xehe eta sakona egin nahi izanez gero, ikuspegi guztiz orokor batetik, faktore (edo *input*) guztietatik erabiltako kopuruak eta produktu bakoitzetik (*outputak*) lortutako kopuruak denbora aldagaiaren funtziotzat hartu beharko genituzke.

Hemen, beraz, oso interesgarria da ikustea faktore horietakoren bat aplikatzeko legean denbora aldagaian aldaketarik eginez gero produktuari dagokion funtzioan ere aldaketak izaten dituela aldagai horrek.

Era berean, interesgarria da beste kasu berezi hauek aztertzea:

- Faktoreen aplikazioa berehalakoa edo ia berehalakoa denean, baina produktuaren funtzioek denbora-tarte luze samarretan dutenean eragina (adibidez, fruta-arbola bat aldatzea: oso denbora-tarte txikia behar dugu ekintza hori egiteko, eta zuhaitz horrek bere fruituak emango ditu urtero, hainbat urtetan zehar).
- Alderantzizkoa gertatzen den kasuak (adibidez, etxebizitza-eraikin bat egiteko lanak hilabeteetan luzatu daiteke, eta, eraikitzen bukatutakoan, oso azkar saldu).

Dena den, Frischek berak dioenez, ikuspegi orokor batetik begiratuta “erlazioak eta korrelazioak izugarri konplexuak dira, eta, horren ondorioz, oso zaila da ondorio argi eta onargarririk ateratzea. Hala, arriskua egon daiteke printzipio formal gutxi batzuk agertzeraz mugatzeko, arazo praktikoko garrantzitsuak konpontzen laguntzen ez dutenak, gainera”.

Horrek ez du esan nahi ekoizpenaren teoria dinamiko bat baztertu beharra dagoenik, baina bai askotan erabilgarriagoa izango zaigula ekoizpenari lotutako arazoak berehalako arazoak balira bezala aztertzea, hau da, gertakariak denboraren arabera aztertu beharrean, beste alderdi batzuk hartzea kontuan.

Dena den, berriro diogu, ekoizpenaren teoria estatiko bat osatu eta onartzen bada, ez da izango berehalako ekoizpena askotan agertzen den gertakaria delako, baizik eta metodo estatikoak “arazoa behar adina argitzen laguntzen digulako, alferrikako xehetasunetan gehiegi sartu gabe”.

Aurreko oharra egin ondoren, *denbora* kategorien aipamena egingo dugu jarraian, Gutenbergen sailkapena oinarritzat hartuta.

Langileek lantegian edo edozein sailetan ematen duten denborari lan-denbora esaten zaio, edo lantokian egoteko denbora. Denbora horrek bi osagai ditu: denbora aktiboa eta denbora pasiboa.

Enpresak eragina izan dezake denbora aktiboan, prozesuaren antolamenduaren eta lan egiteko metodoen inguruko neurriak ezarriz, katea edo linea “orekatzeari” buruz hitz egiten dugunean ikusiko dugunez. Halere, batzuetan ezinezkoa izaten da langileen denbora aktiboa aldatzea, prozesuaren iraupena baldintza teknologikoen arabera izaten delako (adibidez, fabrika dauden makinaren arabera).

Aitzitik, enpresei errazagoa izaten zaie langileen jarduerarik gabeko denbora kontrolatzea. Kontuan izan behar dugu langileek jarduerarik gabe ematen dituzten tarteak enpresari edo gorabehera pertsonal subjektiboek egoztekoak diren gertaeren ondorio izan daitezkeela. Lehen kasuan, enpresa saia daiteke jarduerarik gabeko tarteak murrizten, lanaren banaketa kaskarraren ondorioz (“desorekatuegia”), material eta lanabesen hornikuntza urriaren ondorioz, makinetan matxura gehiegi egotearen ondorioz, eta abarren ondorioz sortutako “itxaron-denborak” laburtuz. Bestetik, gorabehera pertsonalen ondorioz sortutako jarduerarik gabeko tarteak hainbat kausaren ondorioz sor daitezke: lanaldian zehar atsedenaldiak hartzeko beharra, langileen behar fisiologikoak... Jarduerarik gabeko tarte horiek ere murrizten saia liteke enpresa, zeharka gehienbat (nekea murriztuz, antolakuntzan hobekuntzak eginez edo teknologia aldatuz, esaterako).

Pertsonak bezalaxe, ekoizpen-ekipoak jardunean ala geldirik egon daitezke. Hortaz, ekipoen jarduneko denbora eta jarduerarik gabeko denbora bereiz ditzakegu. Jarduneko denbora beste bi multzotan banatu daiteke: denbora nagusia eta denbora osagarria. Lehenbizikoan, ekipoa jardunean dago funtsezko eragiketaren bat (edo eragiketa nagusiren bat) egiten; bigarrenean, ekipoko osagaiak muntatu eta desmuntatu egiten dira, ekipoa funtsezko eragiketak egiteko prestatzeko.

Makina eta ekipoen jarduerarik gabeko denborak langileen jarduerarik gabeko denborak sortzen diren arrazoi bertsuengatik sortzen dira: lana gaizki banatzen delako lanpostuen artean, materialen hornikuntza berandu iristen delako, matxura gehiegi dagoelako eta abar.

“Era berean, “materialen denbora” beste bi denbora hauetan banatu daiteke: “aldaketak egiteko denbora”, hau da, materialaren egoeran edo forman aldaketak egiteko erabiltzen den denbora, eta “geratzeko denbora”. Ustiapenaren zuzenda-

ritza arrazionalaren egiteko nagusietako bat da materiala geldirik edukitzeko tarteak al bait gehien laburtzea, noski, materialek osatu beharreko ibilbidea ahal bezain-beste murrizteko”.

Oraintxe aurkeztu ditugun denbora mota edo kategoriak ondo gogoan hartu behar dituzte enpresako ekoizpen-saileko arduradunek. Produktu asko eta asko hainbat pieza, zati eta osagaiz osatuta daudela kontuan izanik, arduradun horiek, lehenik eta behin, erabaki beharko dute osagai horiek enpresan bertan ekoitzi behar ote diren guztiz, ala ez ote den egokiagoa zenbait osagai beste enpresa batzuei erostea. Bigarrenik, enpresan bertan ekoiztea erabakitzen diren piezak ekoizteko eta muntatzeko antolamendu egokiena zein den erabaki beharko dute (lantegika ala katean). Hirugarrenik, eta azkenik, ekoizpen-programak finkatu beharko dituzte, hau da, ekoizpen-bolumen jakin bat lortzeko planak, ahal dela, langileak zain egoteko alferrikako tarteak, ekipoen jarduerarik gabeko tarteak eta materialak geldirik egoteko tarteak saihestuz.

Azken hori lortzeko, ekoizpen-saileko arduradunek ondo ezagutu beharko dituzte egin beharreko eragiketa edo zeregin partzialak, eragiketa eta zeregin horien segida edo hurrenkera, bakoitzerako behar den denbora, lanpostu bakoitzaren ekoizteko ahalmena, eta abar.

Hori guztia ezinbestekoa da lanpostu bakoitzari dagokion lan-karga egokia emateko, hau da, lanaren banaketa “orekatua” egiteko, denbora alferrik galtzea galaraziz.

3.3 Ekoizpen-katea edo -linea orekatzea

Ekoizpen-kate edo -lineak “orekatzeak” duen garrantzi handia ulertzen laguntzeko, kasu sinple bat hartuko dugu adibidetzat. Kasu horretan, baldintza hauek betetzen dira:

- Produktu mota bakarra edo eredu bakarra seriean ekoitzi behar da. Hortaz, ale edo unitate guztiak elkarren berdin-berdinak dira.
- Ekoizpen-erritmoa konstantea da, ez delako inolako gorabeherarik gertatzen produktuaren eskarian (ez urtaroaren arabera, ez zoriaren arabera, ez bestela).
- Elkarren ondoko unitate tekniko edo lanpostuen artean ez da tarteko izakinik sortzen.
- Katea lineala da guztiz: ez dago unitate teknikorik, adarrik edo begiztarik.
- Eragiketa edo zeregin bakoitzak iraupen uniformeak du.

Hortaz, eta aurreko guztiaren ondorioz, produktu unitate (edo pieza) bakoitzak denbora-tarte berdina ematen du leku edo lanpostu bakoitzean, nahiz eta tarte hori aldatu postu batetik bestera.

Horrenbestez, kateko ekoizpenaren antolakuntza egin nahi denean, ondo diseinatu behar da katea osatzen duen lanpostu bakoitza eta ondo finkatu behar da lanpostu kopurua. Horrela, hauxe dugu kontuan hartu beharreko lehen datua: Q edo denbora unitate bakoitzeko lortu nahi dugun ekoizpena.

Datu horren bidez, produktu unitate bat lortzeko behar den denbora finkatu daiteke. “*Zikloaren iraupena*” edo “*zikloaren denbora*” (T_c) esaten zaio denbora horri. Denbora unitateko lortu nahi dugun ekoizpena — Q — zenbat eta handiagoa izan, orduan eta laburragoa beharko du produktu unitate bat lortzeko lanak, eta alderantziz. Horrela, Q orduko pieza kopuruaren bidez adieraziko bagenu (maiz gertatzen da), adibidez, “*zikloaren denbora*” hau izango litzateke:

$$T_c = \frac{60}{Q} \text{ minutu}$$

Gure ekoizpen-jarduera ekoizpen bakoitzean egin beharreko n zereginenez osatutako multzo bat balitz ($U_1, U_2, U_3, \dots, U_n$), i -garren zeregina egiteko (“performance time”) t_i denbora behar delarik, hauxe litzateke gauzatze-denbora guztien batura:

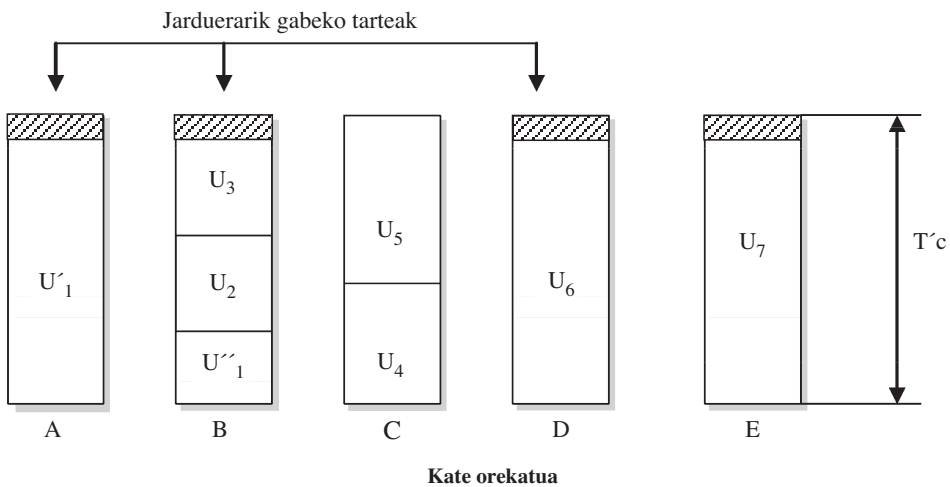
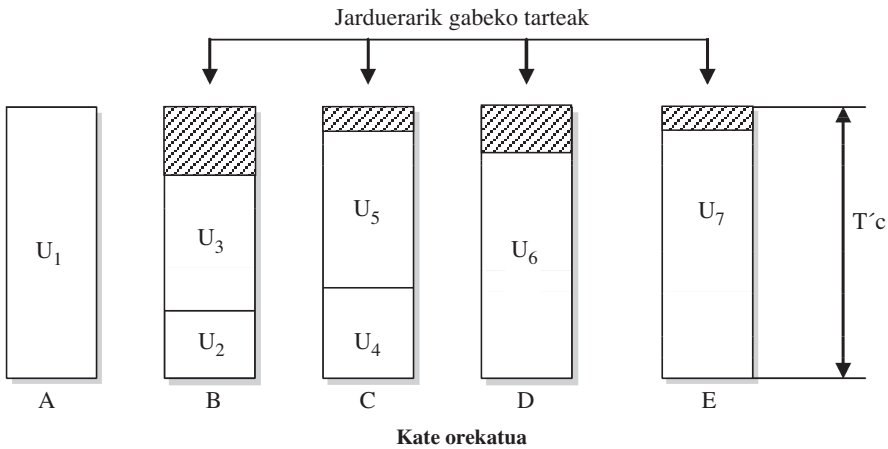
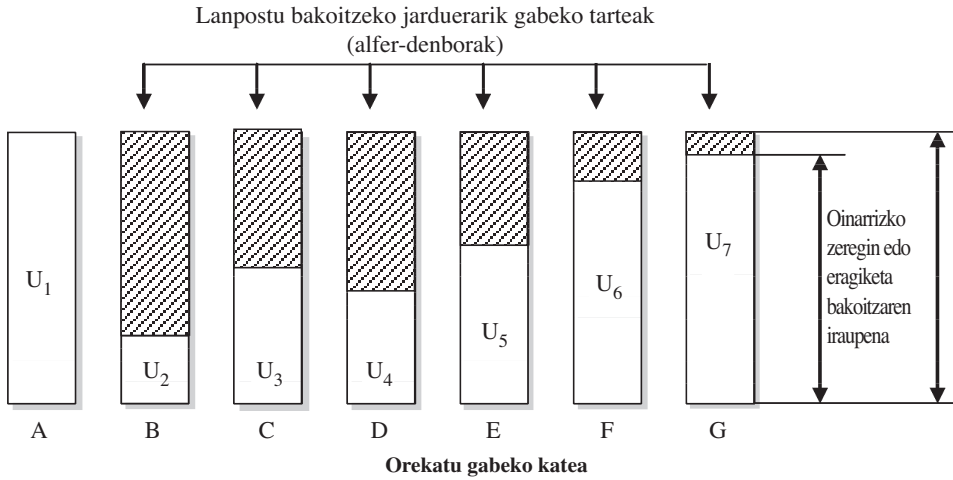
$$\sum_{i=1}^{i=n} t_i$$

Eta batura horrek pieza bakoitzari dagokion lanaren eduki guztia (“total work content”) adieraziko du.

Dena den, hizpide dugun jarduera oinarritzko jarduera bakoitzeko lanpostu bana duen kate batean egin daiteke, kate horretan jarduerarik gabeko tarte ugari sortuz, ondorengo irudian azaltzen saiatu garen moduan, edo, aitzitik, katea “orekatu” egin liteke (neurri handiagoan edo txikiagoan) eta, horrela, galdutako denbora murriztu. Nola? Oinarritzko bi zeregin edo gehiago lanpostu bakar batean elkartuz, bigarren irudian ikusten den bezala, edo zenbait zeregin azpizeregin oinarritzkoago eta, ondorioz, laburragoetan zatituz (U_1 zeregina U_1' eta U_1'' azpizereginetan banatu liteke), azken irudian agertzen den bezala.

Nolanahi ere, zikloko denboratik gertuen dagoen iraupena duten (denbora hori gainditu gabe) oinarritzko zereginak edo lan-karga esleitu behar zaio lanpostu bakoitzari (aurrena zereginak zatikatu eta ondoren batuz, behar izanez gero), “alfer-denborak” (jarduerarik gabeko tarteak) albait gehien laburtzeko.

Goiko irudietan argi eta garbi ikusten denez, katea “orekatzeko” (azken irudian hobeto lortu dena, aurrekoan baino) lanpostu kopurua aldatu (murriztu) behar izan dugu, lanaren eduki berbera izanik.



Lanpostu kopurua aldatu gabe jarduerarik gabeko tarteak albat gehien murrizten saiatzeko metodoak garatu dira, baina normalean errazago izaten da lanpostu kopurua murriztea, zikloaren denbora datutzat hartuta, goiko irudietan ikusi dugunez.

Halakoetan, lanpostu kopuruak osoko zenbaki bat izan behar duenez —N—, N minimoa haxe izango da:

$$\frac{\sum_{i=1}^{i=n} t_i}{T_c} \leq N \leq \frac{\sum_{i=1}^{i=n} t_i}{T_c} + 1$$

Minimo hori minimo teorikoa izango da, eta praktikan ezin izango dugu beti lortu. Izan ere, lortuz gero oreka perfektua genuke, jarduerarik gabeko inolako etenik gabe, eta baldintza hau betez:

$$NT_c - \sum_{i=1}^{i=n} t_i = 0$$

Dena den, esan bezala, praktikan ia ezinezkoa da oreka perfektu edo erabatekoa lortzea, hainbat arrazoiren ondorioz:

- Ondo zatikatu ezinezko zereginak egotea.
- Lanabesak aldatzeko arazoak, piezak bere lekuan jartzeko arazoak... egotea, lanpostu berean zeregin bat baino gehiago egin behar denean.
- Lanpostu jakin batean eta ez beste inon egin behar diren zereginak egotea, bai eskakizun teknikoengatik (adibidez, ekipo jakin bat beste norabait eramaterik ez dagoelako), bai zeregin horiek beste lanpostu batera aldatzea (ekipoa ere lekuz aldatuz) garestiegi gertatuko litzatekeelako.
- Eta abar.

Horrenbestez, aipatu ditugun arrazoiaren eta hemen xehetasunez aztertuko ez ditugun beste batzuen ondorioz (langileren bat lanera ez agertzea, produktuaren eskarian dauden ausazko aldaketak, etab.), ezinezkoa da, berez, alfer-denborak guztiz ezabatzea.

4 EKOIZPEN PLANGINTZA

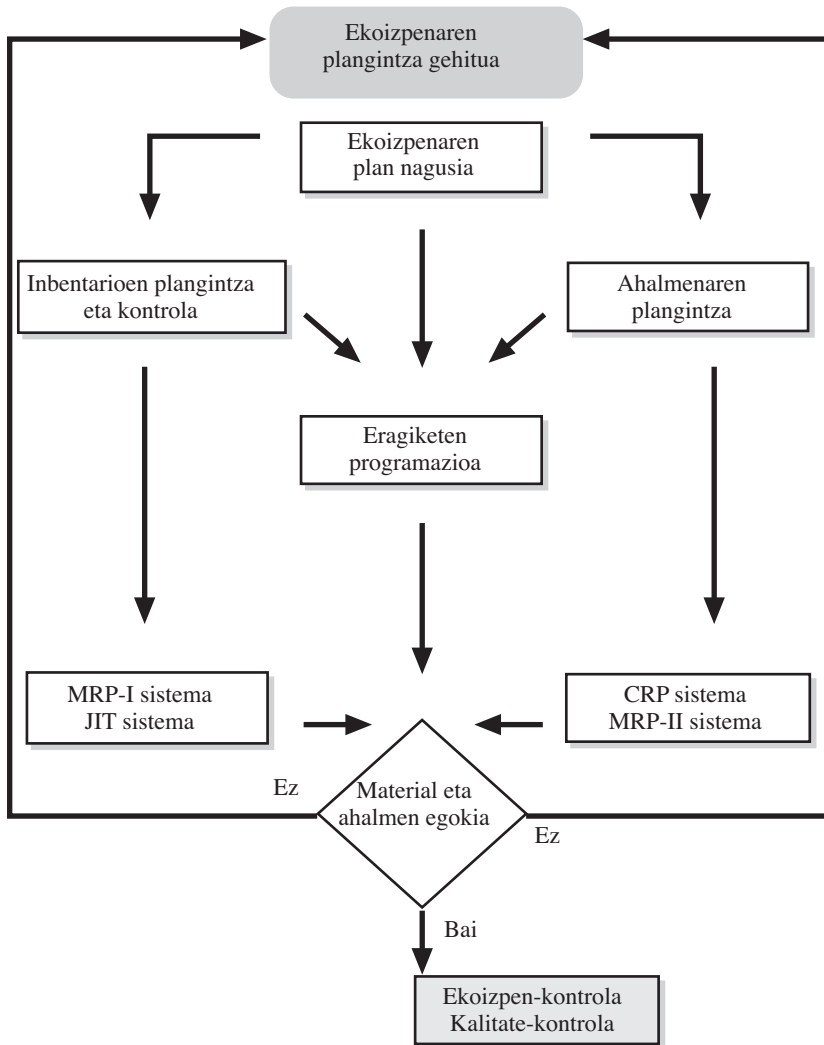
Ekoizpena planifikatuz, haxe lortu nahi da: produktuen eskaria —merkataritza-funtzioaren bidez edo enpresaren plangintza estrategikoaren bidez adierazten

dena— eta sistemaren eskaintza lotzea, epe labur eta erdira begira (12-18 hilabetera begira, normalean), produktu bakoitzetik ekoitzi beharreko kopurua eta plana osatuko duten epeak edo aldiak zehazteko, betiere ahalmen instalatua gainditu gabe eta eskari horri erantzun ahal izateko material eta bitarteko teknikoan jario nahikoa izanik.

Ekoizpen-plana osatzen duten alderdiak hauek dira:

- Plangintzaren epeak: epe laburra eta epe ertaina.
- Ekoizteko ahalmen instalatua: horrek eragina du prozesu teknikoaren kostu finko eta aldakorretan.
- Aldi bakoitzean fabrikatu beharreko kopurua, produktuen eskari metatua asetzeko.
- Aldi batetik bestera ondoko osagaien inbentarioa zenbatekoa den: materialak, osagaiak, lanabesak, produktu erdilanduak eta produktu bukatuak.
- Helburu orokorra: ustiapen-marjina edo prozesuaren errendimendua maximizatzea edo ekoizpen-kostuak minimizatzea eskaria asetzeko mailan, planifikatutako produktuen kalitatea maximizatzea lortuz.

Plangintzaren bidez osatzen den prozesua jaso dugu irudian:



Arestiko plangintzan, osagai hauek agertzen dira (beste oinarrizko teknika eta eredu askotan ere agertzen direnak):

- **Ekoizpenaren plangintza gehitua**

Prozesu teknikoaren bidez lor daitezkeen produktuen kopuru batzuk lortzeko ekoizpen-faktoreekin egin beharreko konbinazio orokorra finkatzen duen erabaki gehituen maila adierazten du. Helburua da ekoizteko ahalmena optimizatzea, dagoen inbentario-maila orokorrarekin, eskuera dauden baliabideekin eta aurreikusita dagoen eskariarekin. Azken batean, jarduera-ildo bat adierazteko eredu orokor bat dugu hau.

- **Ekoizpenaren plan nagusia**

Plangintza gehitua oinarritzat hartuta, beste hiru alderdi hauek erabaki behar dira: zein produktu fabrikatu, zenbat eta noiz. Xehetasun horiek plan nagusian jasotzen dira. Plan horretan, lantegi bakoitzaren lan-karga, kostuak, lanorduak eta lantegi eta jarduera bakoitzean behar diren lanabesak zehazten dira. Horretarako, “ekoizpenaren programazioaren” arazoa konpontzen laguntzen duten hainbat eredu eta teknika operatibo edo kuantitatibo erabiltzen dira.

- **Ahalmenaren plangintza**

Ahalmen instalatu osoa zenbatekoa den jakin ondoren, behar diren baliabideak zehaztu eta fabrikazio-lineen eta lantegi edo makina bakoitzaren ahalmenen arteko oreka bilatu behar da, plan nagusiak bere helburuak betetzeko eta atzerapenak edo itoguneak saihesteko. Horretarako erabiltzen diren sistemen artean, bi hauek nabarmentzen dira: CRP (capacity requirement planning) eta MRP-II (manufacturing resources planning).

- **Inbentarioen kontrolaren plangintza**

Plan nagusia finkatuta dugunean, materialen beharra (inbentarioak eta fabrikatzeko lanabesak) planifikatu eta kontrolatu beharko da, ahalik eta izakin urrienak metatzen saiatuz, biltegiaritze-kostuak murriztearren. Horretarako erabiltzen diren sistemen artean, hiru hauek nabarmentzen dira: EOQ (economic order quantity), MRP-I (materials requirement planning) eta JIT (just in time).

- **Eragiketen programazioa**

Plan nagusia gauzatzeko erabiltzen diren eredu eta teknika operatibo, analitiko eta grafiko guztiak biltzen dira hemen, denak gehituta zein zatika. Materialen beharrak eta sistemako osagaien ahalmenaren mugak konbinatu egiten dira, ekoizpen-arazoa konpondutakoan plana gauzatu, eta ondoren kontrolatu ahal izateko moduan.

- **Ekoizpen-kontrola**

Zeregin honek lotura estua du plangintzarekin, eta bi alderdi hauek kontrolatzen ditu: plan nagusia betetzen dela eta ekoizpen-prozesuaren kostu eta errendimenduak. Kalitate-kontrolarekin osatzen da.

- **Kalitate-kontrola**

Prozesuaren emaitzek edo produktuen ezaugarriek finkatutako kalitate-estandarrek betetzen dituztela egiaztatzen da hemen, gure produktuak eskatzen dituen gune edo bezeroak produktu horiek itzuli beharrik ez izateko. “Zero akats” egiteko ahalegina egiten da beti, kalitate-galerak eragindako kostuak saihestearren.

5 EKOIZPENAREN PROGRAMAZIOA

Gorago esan dugunez, plan nagusiak agerian uzten du ekoizpen-arazoak programatu edo konpontzeko beharra. Plan horren arabera, zer, zenbat eta noiz ekoitzi erabaki nahi da, ekoizteko mugak eta materialen edo ekoizpenerako baliabideen beharrak kontuan hartuta.

Ekoizpen-arazoak hainbat egoeratan agertzen dira, sistemaren ezaugarrien arabera, baina, laburtze aldera, ekoizpen-arazo edo -helburu oinarritzakoena hau da: eskueran dauden baliabideei etekin handiena ateratzea eta baliabide horiek ongi esleitzea, dagoen ahalmena al bait gehien erabiltzeko asmoz, bai etekin handiena (ustiapen-marjina) eta produktibitate handiena lortzeko, bai ekoizpenaren kostu oso txikiena lortzeko, denbora-tarte jakin batean aurreikusitako eskaria asetzea lortu ondoren.

Hemen, programazio linealeko eredua bakarrik aurkeztuko dugu, eta azaletik, gainera. Eredua horretan, ekoizpen-arazoak azaltzen dituzten funtzioak 1. graduko funtzio lineal eta homogeneoak dira, eta, beraz, eskalako errendimenduak konstanteak dira. Gauza bera gertatzen da produktu bakoitzaren eta faktore bakoitzaren prezioekin, kostuekin eta marjinekin ere.

Eredua hau honela aurkeztu daiteke, errendimendu goreneko terminoetan:

Helburu funtzioa:

$$\text{Max } M = m_1 Q_1 + m_2 Q_2 + \dots + m_n Q_n$$

Baldintzak edo mugak:

$$\begin{array}{l} a_{11}Q_1 + a_{12}Q_2 + \dots + a_{1n}Q_n \leq R_1 \\ a_{21}Q_1 + a_{22}Q_2 + \dots + a_{2n}Q_n \leq R_2 \\ \vdots \qquad \qquad \qquad \vdots \qquad \qquad \qquad \vdots \qquad \qquad \qquad \vdots \\ a_{m1}Q_1 + a_{m2}Q_2 + \dots + a_{mn}Q_n \leq R_m \\ Q_j \geq 0 \quad (j = 1, 2, \dots, n) \end{array}$$

non

m_i = i produktuaren aleko marjina

a_{ij} = koefiziente teknikoa edo j produktua egiteko i baliabidetik behar den kopurua

Q_j = j produktutik fabrikatu beharreko kopurua

R_i = i baliabidetik dagoen kopurua edo baliabide horren ahalmen-muga

Arazoaren helburua beste modu honetara azaldu dezakegu, halaber: ekoizpen-kostu txikiena bilatzea, ekoizpen-prozesuaren eskariak eta baldintzak asetzea lortu ondoren.

Helburu funtzioa:

$$\text{Min } C = c_1 R_1 + c_2 R_2 + \dots + c_m R_m$$

Baldintzak edo mugak:

$$\begin{array}{cccc} a_{11}R_1 + a_{12}R_2 + \dots + a_{1m}R_m & Q_1 \\ a_{21}R_1 + a_{22}R_2 + \dots + a_{2m}R_m & Q_2 \\ \vdots & \vdots \\ a_{n1}R_1 + a_{n2}R_2 + \dots + a_{nm}R_m & Q_n \\ R_i \geq 0 & (i = 1, 2, \dots, m) \end{array}$$

Kasu batean zein bestean, hainbat soluzio-algoritmo erabil daitezke. Algoritmo horien arteko ezagunena G.B. Dantzing-en “simplex metodoa” da, eta hainbat *software*-programa daude metodo hori erabiltzen laguntzeko.

6 INBENTARIOEN ETA EKOIZPEN-AHALMENAREN KUDEAKETA

Ekoizpen-prozesuetan berebiziko garrantzi du inbentarioen eta ekoizteko ahalmenaren plangintzak eta kontrolak, bai izakin normalei dagokienez, bai izakin bereziei dagokienez, guztia ere lehengaiak, materialak, lanabesak, fabrikatzen ari diren produktuak edo produktu bukatuak behar diren lekura eta behar direnean irits daitezen, ahalik eta kostu txikienean. Inbentarioen kudeaketaren helburu nagusia izakin-maila egokiena izatea da, prozesuen beharren eta mantentze-lanek eta inbertsioek sortutako kostuen artean oreka lortzeko, fabrikazio-egiturak eskatzen duena baino gehiago ez edukitzeko biltegian, *segurtasuneko izakinak* direlakoak izan ezik. Eskaria bizkortzen delako edo hornidurak berandu iristen direlako ekoizpen-erritmoan etenak edo geldialdiak sortzea eragozteko erabiltzen dira izakin horiek.

Alor honetan gehien erabiltzen diren teknikak hauek dira, gorago esan dugunez:

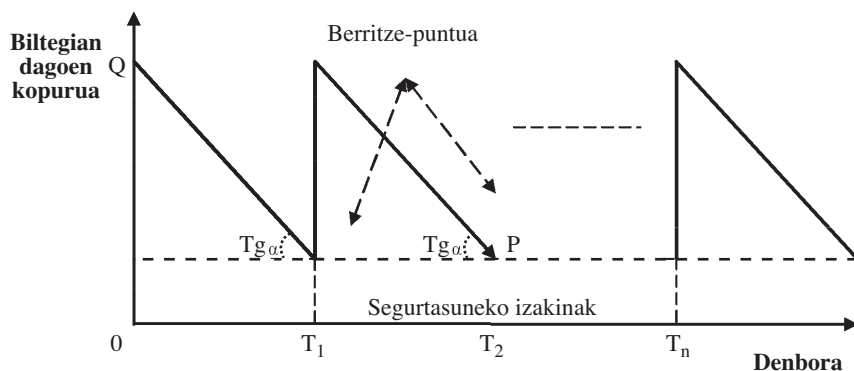
- Eskariaren kopuru ekonomikoa edo Wilson eredua (EOQ: economic order quantity)
- Materialen beharren plangintza (MRP: materials requirement planning edo MRP-I)
- Fabrikazio-baliabideen plangintza (MRP-II: manufacturing resources planning)
- Unean uneko inbentario-sistema (JIT: just in time)

Teknika horiek guztiak azalduko ditugu ondorengo lerroetan.

6.1 Eskariaren kopuru ekonomikoa (EOQ)

Inbentarioen kostu txikiena lortzeko enpresak hornitzaileei eskatu beharreko bolumen optimoa da eskariaren kopuru ekonomikoa.

Kopuru edo lote ekonomikoa lortzeko, kostu osoen funtzioa murriztu beharra dago. Hauek dira funtzio hori osatzen duten osagaiak: eskuratze-kostuak (erosketen fakturak), eskarien kostuak (telefonoa, faxa, posta, harrera, ikuskapena, etab.) eta mantentze-kostuak (instalazioak, erabilera, kontrola eta finantza-kostuak).



Eredu horretan, eskariaren egoera irudikatzen da, aldi erregular edo konstante batean. Irudian, aurreikusitako eskaria (D) adierazten du tag edo maldak. Eskaria handiagoa izango balitz, segurtasuneko izakinak erabili beharko lirateke, eta materialen beharrak etetea galarazi beharko litzateke.

Eskariak berritze-puntu bakoitzean duen balioa honela kalkulatzen da:

- Eskariaren kopuru ekonomikoa: Q
- Eskuratze-kostua:
 $DP = T$ aldiko eskaria (D) bider materialaren edo artikuluen prezioa (P)
- Eskari bakoitzaren kostua: E
- Berritze-kostuak edo berriz hornitzeko kostuak:

$$E \frac{D}{Q}$$

- Unitate bakoitza T aldian zehar mantentzeko edo biltegian edukitzeko kostua:

$$T: \quad A$$

- Batez besteko biltegitratze-kostua:

$$A \frac{Q}{2}$$

- Inbentarioaren kostu osoa T aldian:

$$CT = DP + E \frac{D}{Q} + A \frac{Q}{2}$$

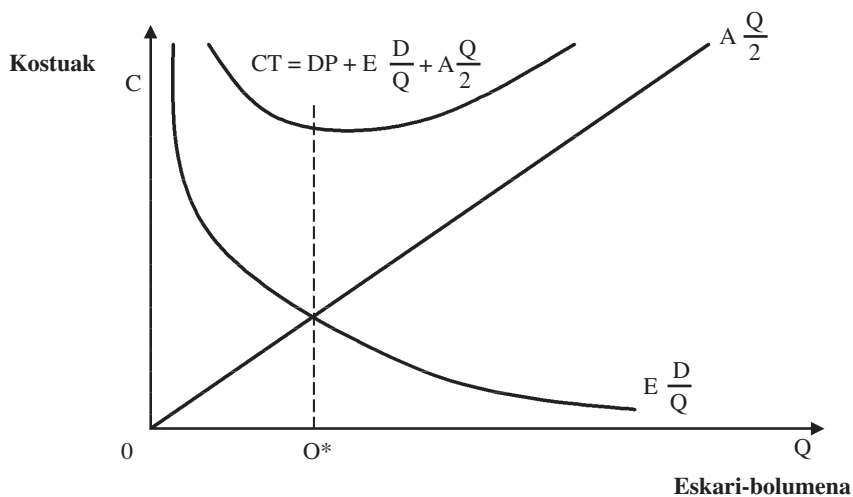
Aurreko funtzioa Qrekiko deribatu eta 0ekin berdinduta, funtzio hori minimo bihurtzen duen kopurua lor daiteke.

$$\frac{dCT}{dQ} = -\frac{ED}{Q^2} + \frac{A}{2} = 0$$

eta hortik:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2ED}{A}}$$

Grafikoki, honela irudikatzen da eskari-bolumen optimoa:

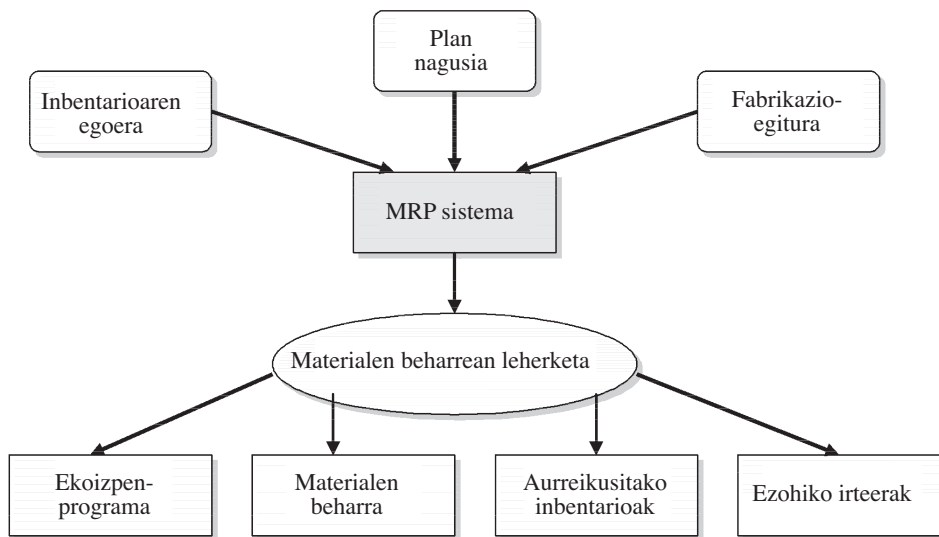


6.2 Behar materialen plangintza (MRP-I)

MRP-I sistema 50eko hamarkadaren amaieran garatu zen, eta kasu hauetan da egokia: ekoizpen-prozesua aldizkakoa denean edo eskaria kanpoko faktoreen mende dagoenean, eta etena eta irregularra denean.

Sistema horren bidez, plan nagusian aurreikusitako entregak, eskariak eta materialak koordinatu nahi dira. Horretarako, plan nagusiko moduluak eta inbentarioaren egoeratik ateratako materialen zerrendak uztartzen dira, fabrikazio-egituraren eragina duten osagai guztien materialen beharrak sortzeko ("leherketa"). Horrela, hornikuntza-aginduen segida bat eta barne- zein kanpo-lehentasunak finkatzen dira.

Irudian, ideia horiek guztiak jasotzen dira: sistemako sarrerak eta irteerak edo "materialen beharren leherketa", fabrikazio-programari buruz, programa horren beharrei buruz eta hornikuntza-programaren arabera egongo diren azken eskariei buruz emandako informazioa eta ekoizpen-prozesuaren garapenari buruzko salbuespenen txostenak oinarritzat hartuta. Informazio hori ordenagailu baten bidez lantzen da normalean.



MRP (materials requirement planning) sistemaren egitura modularra.

6.3 Fabrikazio-baliabideen plangintza (MRP-II)

MRP-II sistema aurreko sistemaren bertsio aurreratua da, eta ekoizpen-prozesuaren ahalmenaren mugak aztertzeko modulu bat aurkezten digu.

Lehen bertsioa Honeywell-ek garatu zuen 70eko hamarkadaren hasieran, aldizkako prozesuekin.

Sistema hauek informatizatuta daude, eta ekoizpenaren plangintza eta kontrola egiten laguntzen dute, datu-base integratu bat erabiliz. Kudeaketa hiru mailatan egiten da: plan nagusia, behar materialen programazioa eta fabrikazio-instalazioen kontrola, guztia ere ekoizpen-prozesua osatzen duten elementuen ahalmenak eta lan-aginduen segida orekatzetik abiatuta.

6.4 Unean uneko inbentario-sistema (JIT)

JIT filosofiaren arabera ekoizpenaren kudeaketa Japoniako industrian garatu zen lehenbiziko aldiz, Toyota enpresan, hain zuzen ere.

Just it time edo unean uneko filosofiari jarraiki, lehiakorra izateko, dagokion material edo produktuaren eskaria, material edo produktu horretatik eskatutako ale kopurua, ase behar den unean bertan erosi edo ekoitzi behar da.

Era berean, JIT sistema honetan, dirua alferrik xahutzea, baliorik ekartzen ez duten jarduerak eragindako zeharkako kostuak eta halakoak eragotzi nahi dira. Zenbait egileren iritziz, ekoizpen-prozesuetan “batere izakinik ez, batere denbora-galtzerik ez eta batere akatsik ez” aldarrikatzen duen filosofia dugu hau.

JIT sistema Taiichi Ohno-k sortutako *pull* metodoan edo erakartze-metodoan oinarritzen da. Metodo horretan, *kan-ban* izeneko txartel batean eramaten da ekoizpen-agindua eta balio-katean atzetik aurrera jotzen da, hau da, bezeroaren-gandik hornitzailearengana. Horrela, enpresak zein material behar dituen eta noiz behar dituen jakinaraziko dio hornitzaileari, eta enpresak ez du izango material horiek biltegian gorde beharrik. Behar dena bakarrik eskatzen da, behar denean.

Sistema hau betiko sistema —*push* metodoa edo bultzatze-metodoa— ez bezalakoa da, metodo horretan eskuragarri dauden materialetatik abiatzen baita prozesu guztia, eta gorago azaldu ditugun EOQ eta MRP sistemen bidez kudeatzen da.

Jatorrian, *kan-ban* txartela plastikozko poltsa batean gordetako fitxa laukizuzen bat besterik ez zen. *Pull* metodoari jarraiki, ekoizpen-lineako (balio-katea) jarduera, etapa edo pertsona bakoitzak zer eta noiz egin behar zuen zehazten zen txartel horretan, egin beharrekoa akatsik gabe, denbora galdu gabe eta kostu txikienarekin egiteko moduan, ahalik eta prozesurik bizkorren, merkeen eta eraginkorrena lortze aldera. Gaur egun, teknologiaren aurrerapenei esker, *kan-ban* garai batean baino askoz sofistikatuagoak dira: irakurketa optikoa, EDI programak eta halakoak erabiltzen dira, besteak beste.

7 ARIKETAK

- 7.1. Zer dira fabrikazio-sistema malguak?
- 7.2. Zein dira malgutasunaren mugak?
- 7.3. Zer da balioaren analisia eta zer esan nahi du?
- 7.4. Zer da izakinak aukeratzeko ABC metodoa? Azaldu ezazu.
- 7.5. Zein dira MRP-I eta MRP-IIren arteko alde nagusiak?
- 7.6. Zeri esaten zaio *pull metodoa* ekoizpenaren eta inbentarioen kudeaketa modernoan?

EKOIZPEN-KOSTUAK

1 KOSTU KONTZEPTUA ETA KOSTU MOTAK

Ekoizpen-prozesu guztietan, faktore batzuk kontsumitzen dira produktu bat lortzeko, ondasun iraunkorrak ala ez-iraunkorrak lantzeko izan, ala zerbitzu bat emateko izan. Faktoreen kontsumo edo erabilera horri zor zaio *kostu* kontzeptua, eta honela definitzen da:

“Produktu jakin bat (hau da ondasun edo zerbitzu bat) lortzeko jarduera ekonomikoan erabilitako edo kontsumitutako faktoreen balorazioa dirutan”.

Enpresak bere jarduera garatzeko ekoizpen-faktore gisa behar dituen ondasun edo zerbitzu osagarriak eskuratzeko erabilitako diruaren zenbatekoari, berriz, “*gastu*” esaten zaio.

“*Gastu*” kontzeptua, beraz, faktoreak eskuratzeari dagokio eta “*kostu*” kontzeptua, aldiz, faktore horiek ekoizpen-prozesuan erabiltzeari, edo, bestela esanda, ekoizpen-jardueran erabilitako edo kontsumitutako faktore horietako bakoitzak dirutan duen balioari.

Aurrekoa azaldu ondoren erraz ulertzen da ekoizpen kopuru jakin bat lortzeko enpresak kostu jakin bat jasan beharko duela, eta kostu oso hori zatiko edo banako hainbat kostuz osatuta egongo da, jakina.

Zatiko edo banako kostu horiek modu askotara sailkatu daitezke, erabilitako irizpidearen arabera. Koadro honetan, kostu horien sailkapen bat jaso dugu, erabilitako irizpideak zehaztuz.

Irizpideak	Kostuak
Esparruaren arabera	• Esplizituak
Erreferentzia-unearen arabera	• Historikoak • Oraingoak edo egunekoak
Gastuaren izaeraren arabera	• Materialak • Eskulana • Energia • Amortizazioak • Eta abar
Ekoizpen- kopuruarekiko erlazioaren arabera	• Finkoak (kostu osoak eta batez bestekoak) • Aldakorrak (kostu osoak eta batez bestekoak)
Epe ekonomikoen arabera	• Epe laburrekoak • Epe luzekoak
Kalkulua egiteko hartutako erreferentziaren arabera	• Benetakoak edo oraingoak, • Estandarrak edo aurreikusiak
Egozpenaren ziurtasunaren arabera	• Zuzenak • Zeharkakoak
Eramailearen arabera	• Erantzukizun-guneak • Jarduerak • Produktuak

Horrela bada, kostuak esplizituak izan daitezke —edo ezagunak kanpoko erreferentzia-esparruarentzat— edo aukera-kostuak —edo baztertutako alternatibaren arabera inplizituki kalkulatuak—.

Kostuak erreferentzia egiten dion unearen arabera, hiru kostu hauek bereizten dira: historikoak, hau da, enpresaren urteko kontuetan agertzen diren balioen arabera kalkulatzeko direnak; eguneko kostuak edo merkatuko oraingo prezioen arabera; eta berritze-kostuak edo geroko prezioen kalkuluen eragina dutenak.

Hurrengo sailkapena denen arteko oinarrizkoena dela esan dezakegu, kostuen magnitudea eragiten duen gastua hartzen baitu kontuan, gastu horiek eragin duten ekoizpen-faktoreak aintzat hartuta.

Ondoren datozen sailkapenak erabiltzen dira gehien kostuak kalkulatzeko eta kontrolatzeko prozesuetan. Horrela, lehenik eta behin, kostu finko eta aldakorren

arteko bereizketa ezaguna gogoratu behar dugu. Bi kostu mota horiek enpresaren ekoizpen- kopuruarekin duten harremanaren arabera bereizten dira, bai ekoizpen osoari dagokionez, bai kalkulatzeko hartzen den ekoizpen unitate bakoitzeko (produktuaren edo faktorearen batez besteko kostua). Era berean, kostu horiek denboran zehar duten bilakaera azter daiteke, epe laburra eta epe luzea kontuan hartuta.

Bigarrenik, ekoizpen-kostuak kalkulatzeko garaian, datu ezagun edo benetakoak har daitezke oinarritzat, batetik, edo kalkulu eta aurreikuspenak, bestetik, kostu estandarren kasuan, adibidez, magnitude horiek oso erabiliak baitira enpresetako plangintza-prozesuetan.

Aipatutako kostuetako batzuek berebiziko garrantzia dute enpresetan, eta, hori dela eta, zehazkiago aztertuko ditugu hurrengo epigrafeetan.

2 AUKERA-KOSTUA

Ekonomialarien arabera, bazterketa jakin bat egitearen balioa da “aukera-kostua”. Horrela, faktore jakin baten aukera-kostua faktore horri beste erabilera bat emango balitzaio lortuko litzatekeen ordainsariaren arabera adierazten da.

Hemen definitu dugun moduan, aukera-kostuak ez dakar dirua ordaindu beharra, ezinbestean. Aukera-kostuaren ohiko adibide bat emango dugu aurreko hori azaltzeko: berak zuzenean zuzentzen duen enpresa bateko enpresaburuak bere buruari ordaindu beharko liokeen soldata aukera-kostuaren adibide bat dugu. Izan ere, enpresaburu hori oker ibiliko litzateke berak egiten duen lana, gainerako faktore guztiak bezalaxe, kostu bat sortzen duen faktoretzat hartuko ez balu.

Gure adibideko enpresaburuak beste inoren kontura lan egiteari uko egin behar izan badio, bere negozioa berak zuzentzeko aukeraren alde, X_1 diru kopurua irabazteko aukera “baztertu” du, berez. Hortaz, negozioari gutxienez X_1 kostatzen zaio enpresaburuaren zuzendari-lana. Eta gutxienez X_2 kostatzen zaiola esaten dugu, enpresaburu horrek ahalegin eta arduraldi berdineko beste lanpostu batean X_1 kopurua (X_1 baino handiagoa, beraz) irabazteko aukera duela jakingo balu bere aukera-kostua ez litzatekeelako X_1 izango, X_2 baizik. Alegia, beti baztertu duen aukera onenari dagokion zenbatekoa.

Gure adibideko enpresaburuak bere negozioarako soldatapeko zuzendari bat aurkituko balu, zeregin horretan bera bezain ondo jardungo lukeena baina X_1 baino soldata txikiagoan, jokamolde ekonomiko arrazionala izanez gero, gure enpresaburuak beste zuzendari baten esku utziko luke enpresaren zuzendaritza, eta berak X_1 edo X_2 kopurua irabaz dezakeen lanpostua hartuko luke, horren ordez.

Era berean, gure enpresaburuak berea den diru kopuru bat inbertituta badu bere negozioan, aztertu egin beharko luke burtsan balore batzuk eskuratuta edo zor publikoko titulu batzuk eskuratuta diru horri ez ote liokeen etekin handiagoa aterako.

Hortaz, bere dirua beste aukera hobe batean ez jartzeagatik eskuratzen ez duen etekina izango litzateke enpresaburu horren kapitalaren “aukera-kostua”.

Illo berari jarraiki, gure enpresaburua bere enpresak erabiltzen dituen lokalen jabea bada, lokal horientatik alokairurik ordaintzen ez den arren, lokal horiek beste pertsona edo enpresa batzuei alokatuz gero irabaziko lukeen alokairua hartu beharko du lokal horien aukera-kostutzat.

Gure adibideko enpresaburuak, bere negozioaren bidez, ez badu lortzen lokalak ez alokatzeagatik jasotzen ez duen alokairua, bere dirua titulu eta baloreetan ez inbertitzeagatik irabazten ez duen errentagarritasuna eta beste inoren kontura lan ez egiteagatik irabazten ez duen soldata konpentsatzeko adina diru, orduan, arrazionaltasun ekonomikoari jarraiki, faktore edo baliabide horiek (hau da, bere lokalak, bere dirua eta bere lana) ezagutzen dituenen artean onenak diren beste erabilera horietara bideratu beharko litzuke.

Azken arrazoi hori dela eta, ekonomialariek esaten dute ekoizpen-faktore jakin bat jarduera jakin batean, eta ez beste batean, erabiltzeko eskaini behar zaion ordaina adierazten duela aukera-kostuak.

Aurreko azalpen guztiak oso garrantzitsuak dira, kalkulu ekonomikoak egiten diren guztietan, kontularitzako agiri zehatzetan agertu ez arren, “aukera-kostuak” kontuan hartu behar baitira beti. Jarraian, beste bi kostu mota aztertuko ditugu: kostu finkoak eta kostu aldakorrak.

3 KOSTU FINKOAK ETA KOSTU ALDAKORRAK

3.1 Alderdi orokorrak

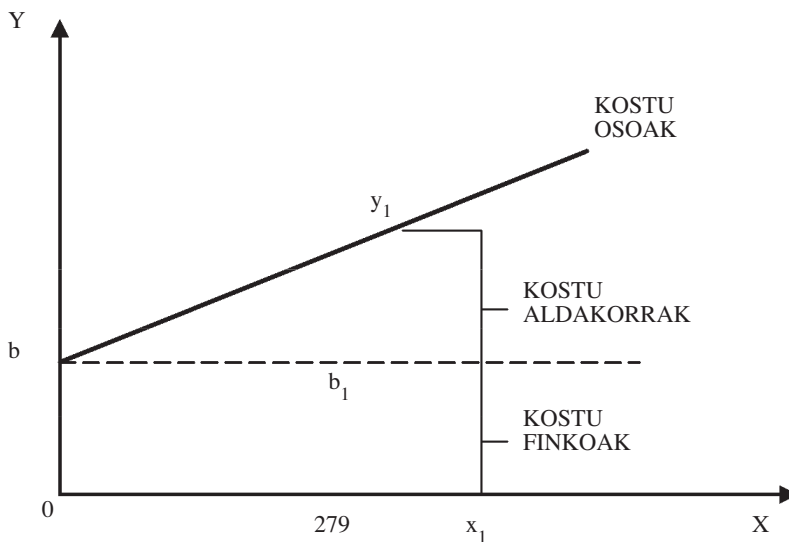
Neurri jakin bateko ustiategi bat hartuta, kostu partzialetako batzuek zenbateko bera dute denbora unitate bakoitzeko (adibidez, urteko). Hau da, kostu horiek konstante irauten dute, ekoizpen handiagoa edo txikiagoa (edo batere ekoizpenik ez) lortuta ere. Eraikinak, instalazioak, makinak etab. behar izatetik sortutako kostu horiei “kostu finko” esaten zaie, eta, aldi bakar batean ez baizik hainbat urtez kontsumitzen (edo suntsitzen) ez diren faktore batzuei dagokienez, kostu horiei dagokien zenbatekoa hainbat zati edo urteko kuotatan (amortizaziotan) banatzen da, eta urtean lortzen den ekoizpenari urte horri dagokion zatia bakarrik egozten zaio (zati hori aurretiaz finkatu ohi da).

Beste faktore batzuk, aldiz, ekoizpen kopuru handiagoa edo txikiagoa lortzearen arabera kontsumitzen edo erabiltzen dira, hala nola lehengaiak, energia, zuzeneko eskulana... Horrela bada, faktore horien diru-balioa aldatu egin daiteke denbora unitate batetik bestera, denbora unitate horretan lortutako ekoizpen kopuruaren arabera. Horregatik, denbora unitate jakin batean faktore horietatik erabilitako edo kontsumitutako kopuruei dagokien zenbatekoa kostu aldakortzat hartzen da.

Aurreko azalpena laburbilduz, hauek dira kostu finkoak: enpresak eraikinengatik, makinengatik eta abarregatik urtero jasan beharreko kostuak. Zenbateko horiek konstanteak dira (horregatik esaten da *finkoak* direla), lortutako ekoizpen kopurua edozein dela ere.

Kostu aldakorrak, berriz, hauek dira: produktu baten ale kopuru handiagoa edo txikiagoa lortzearen arabera, kontsumoa edo erabilera aldatzen duten kostuak.

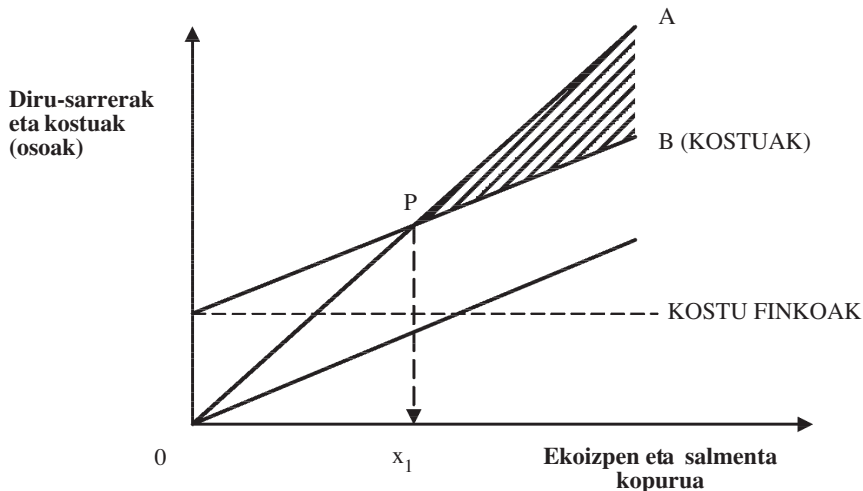
Kostu aldakorrak modu erregularrean handitu edo txikitzen badira (ekoizpen kopurua handitzearen edo txikitzearen arabera), eta erregularitasun hori proportzio finko batean agertzen bada, ekoizpen kopurua handitu ahala enpresak jasandako kostu osoen progresioa irudi honetan agertzen den moduan irudikatu dezakegu:



Irudi horretan, ardatz horizontalean (abzisa-ardatzean) ekoiztutako kopurua agertzen da, eta ardatz bertikalean (ordenatu-ardatzean) kostu osoari dagokion kopurua. Ob distantziak kostu finkoak adierazten ditu, eta kostu horiek konstanteak dira, edozein kopuru ekoizten dela ere. b-tik abiatzen den zuzen inklinatuak, berriz, kostu osoak adierazten ditu. x_1 eko ekoizpen kopuru bat badugu, kostu finkoak $x_1 b_1$ izango dira, eta kostu aldakorrak $b_1 y_1$.

Aurreko koordinatu-ardatz hori enpresak bere produktuak saltzean lortzen dituen diru-sarreraren bilakaera irudikatzen erabil dezakegu, halaber. Demagun gure enpresak lehia perfektuko merkatu batean diharduela. Hala, bere salmentetatik lortuko dituen diru-sarrera osoek erlazio proportzional finkoa izango dute saldutako ale kopuruarekin. Aurreko grafikoan, kostuen gainean diru-sarrerak jartzen baditugu, ondorengoa bezalako grafiko bat lortuko dugu: abzisa-ardatzean,

saldutako eta ekoiztiko ale kopurua agertzen zaigu, eta ordenatu-ardatzean, berriz, kostu osoak eta diru-sarrera osoak.



Irudian ikusten denez, enpresaren ekoizpen eta salmenta kopurua x_1 denean, enpresaren kostu osoek eta diru-sarrera osoek bat egiten dute (P puntuan).

x_1 baino ale kopuru txikiagoa ekoizten eta saltzen bada, kostu osoak diru-sarrerak baino handiagoak izango dira, eta, hortaz, enpresak galerak izango ditu. Aitzitik, x_1 baino ale gehiago ekoizti eta saldu, enpresak irabaziak izango ditu, eta irabazi horiek handitu egingo dira, gainera, ekoiztiko eta saldutako ale kopurua handitu ahala.

Ekoiztiko eta saldutako aleen kopuru kritikoan (x_1 , gure kasuan) bat egiten dute kostu osoek eta diru-sarrera osoek, eta kopuru horri enpresaren *itopuntua* esaten zaio. Hortaz, ondorengo berdinketa gertatzen denean lortutako ekoizpen eta salmenta kopurua izendatzeko erabiltzen da enpresaren *itopuntua* terminoa:

$$\text{Diru-sarrera osoak} = \text{Kostu osoak}$$

Bestela esanda:

$$\text{Diru-sarrera osoak} = \text{Kostu finkoak} + \text{Kostu aldakorak}$$

Edo modu aljebraikoan adierazita:

$$p \cdot x = CF + CV^* \cdot x$$

non,

x = ekoiztiko eta saldutako ale kopurua

p = salneurria (edo aleko diru-sarrera)

CF = kostu finkoak

CV* = aleko kostu aldakorak

Batzuetan, halere, aurrekoa bezalako irudi batean, abzisa-ardatzean (denbora unitateko) ekoizitako eta saldutako ale kopurua irudikatu beharrean, data jakin batetik iragandako denbora irudikatu daiteke. Adibidez, urte-hasieratik edo kanpaina jakin bat abian jarri zenetik aurrerakoa.

Halakoetan, ordenatu-ardatzean kostuen eta diru-sarreraren kopuru osoa irudikatzen jarraitzen dugunez, metatutako diru-sarrerak kostu osoekin bat egiten duten data zehatza izango da "itopuntua", eta, egun horretatik aurrera, irabaziaz eskuratzen hasiko da enpresa.

3.2 Itopuntuaren azterketa

Aurreko epigrafean azaldu dugunez, "itopuntua" diru-sarrera osoak eta kostu osoak berdinak direnean agertzen da.

Matematikoki, honela azaltzen da berdintza hori:

$$p \cdot x = CF + CV^* \cdot x$$

Eta gaiak lekuz aldatuz, haxe dugu:

$$x \cdot (p - CV^*) = CF \rightarrow x = \frac{CF}{p - CV^*}$$

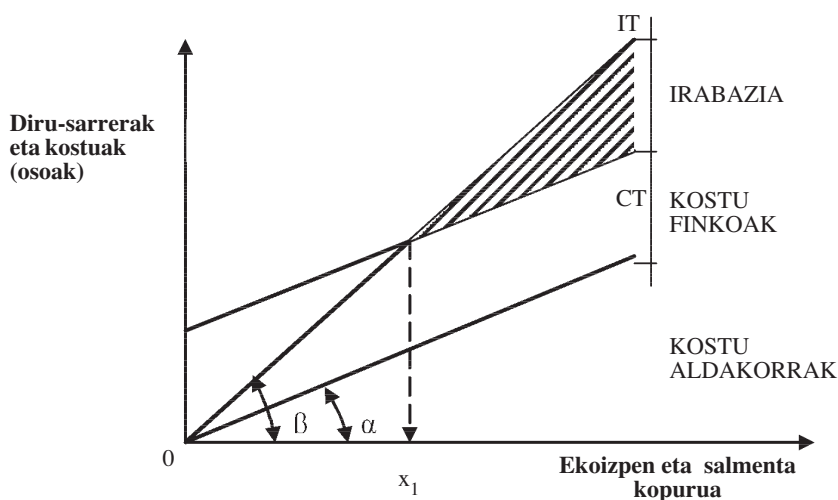
Adierazpen horrek "itopuntuko" ekoizpen kopurua adierazten du.

Aurreko adierazpeneko izendatzailean azaltzen den aldeari "estaldura-marjina" edo "kontribuzio-marjina" esaten zaio, itopuntura iristen ez garen artean, enpresaren kostu finkoak "estaltzen" joateko balio duelako eta, puntu hori gainditutakoan, irabazia sortzen "laguntzen" duelako.

$$x = \frac{CF}{p - CV^*} \text{ adierazpenari esker, aurreko epigrafean egin dugunaz bestelako}$$

definizioa eman dezakegu itopuntuari buruz. Han esan dugu itopuntua kostu osoek eta diru-sarrera osoek bat egiten duteneko ekoizpen eta salmenta kopurua dela. Orain, ordea, enpresa baten "itopuntua" haxe dela esango dugu: "estaldura-marjina jakin bat izanik ($p - CV^*$), kostu finkoak estaltzea ahalbidetzen duen ekoizitako eta saldutako aleen kopurua; kopuru horretatik aurrera, enpresa irabazia eskuratzen hasten da.

"Itopuntua" definitzeko modu berri horrekin batera, kontzeptu horren beste irudikapen grafiko bat agertzen zaigu.



Abzisa-ardatzean, ekoizpen eta salmenta kopurua irudikatuko dugu, lehenago bezala, eta ordenatu-ardatzean, berriz, diru-sarrera eta kostu osoak. Dena den, kostuetan, aurrena kostu finkoak irudikatu eta, ondoren, kostu aldakorrak gainean jarri beharrean, alderantziz egingo dugu hemen: kostu aldakorrak irudikatuko ditugu aurrena eta, jarraian, kostu finkoak jarriko ditugu gainean. “Itopuntua” berdina izango da, noski.

Aurreko irudian, α angelua irekiagoa edo itxiagoa izango da, aleko kostu aldakorra handiagoa edo txikiagoa izatearen arabera. Era berean, β angelua salneurria handiagoa edo txikiagoa izatearen arabera aldatzen da. Eta bataren eta bestearen arteko aldea marjina dugu.

Irudian garbi ikusten denez, ekoizpen eta salmenta kopurua handitu ahala, marjina metatua kostu finkoak estaliz doa, eta, itopuntua gaintitu ondoren, marjina hori irabazi oso bihurtzen da.

4 ENPRESAREN DIMENTSIOA

Enpresaren dimentsioak berebiziko garrantzia du enpresaburuentzat, enpresaren jarduera osoa baldintzatzen duelako, eta, hortaz, eragina du enpresaren emaitzetan ere, epe luzerako, gainera.

Epigrafe honetan, beraz, enpresaren dimentsioak enpresaren jarduera eta emaitzetan duen eragina azaltzeko, *enpresaren dimentsioa* diogunean zer esan nahi dugun argituko dugu, lehenik eta behin.

4.1 Enpresaren dimentsioa kontzeptua

Enpresaren dimentsioa aipatzen dugunean ez gara ustategien neurri fisikoaz edo ustategiek hartzen duten espazioaz ari, enpresek ekoizteko duten ahalmenaz baizik, ahalmen hori enpresaren ekoizpen-tasa gorenaz dela ulertuta.

Ekoizpen-tasa kontzeptua darabilgunean, argi utzi behar dugu ekoizteko ahalmena denbora unitate jakin batean lor daitekeen produktu unitatetan adierazi eta neurtu beharra dagoela. Adibidez, hainbat mila automobil urteko, hainbat mila tona altzairu urteko, hilean tratatutako gaixo kopurua, egunean zerbitzatutako bezero kopurua eta abar.

Denbora dimentsioaz ahaztearen ondorioz, hutsegiteak egiten dira maiz ekoizteko ahalmena kalkulatzeko garaian. Horrela, ikastetxe bateko plaza kopuruak (eserlekuak) edo ospitale bateko ohe kopuruak bateko eta besteko instalazioen neurri fisikoa adierazten dute, baina ez ekoizpen-tasa bat. Hortaz, ospitale baten benetako ahalmena adierazteko, esate baterako, ospitaleko ohe kopurua gaixoei ospitalean batez beste ematen duten denborarekin lotu behar da, batezbesteko bat ateratzeko, hilabeteetan tratatu daitekeen gehieneko gaixo kopurua kalkulatzeko, adibidez. Era berean, ikastetxe batean ikusi beharko litzateke hainbat ordutegi edo txanda jarritik ez ote litzatekeen posible eserleku edo ikasmahai bakoitza ikasle batek baino gehiagok erabiltzea ikasturte bakoitzean.

Horrenbestez, edozein ustategiren dimentsioa edo ekoizteko ahalmena denbora unitateko lor daitekeen ekoizpen gorenaz dela azpimarratu nahi dugu, berriro ere.

Bestalde, enpresa batek gai bakarra edo produktu homogeneo batzuk ekoizten dituztenean, askoz errazagoa da bere ekoizteko ahalmena kalkulatzeko, ustategi batean era askotako produktuak ekoizten direnean baino. Horregatik, ahalmen oso edo gehitua adierazteko, neurri unitate egokia finkatu beharra dago. Unitate egokirik ez dagoenez, ekoizteko ahalmen oso edo gehitua neurtzeko baliagarria izan liteke *negozio-zifra* edo *fakturazio-zifra* delakoa. Hots, enpresak denbora unitate jakin batean emandako zerbitzuen edo egindako salmenten zenbatekoa, diru unitatetan adierazia.

Batzuetan, halere, neurri unitate desegokiak erabiltzen dira, bidaiariak garraiatzen dituzten enpresen kasuan, adibidez. Enpresa horiek denbora unitateko kilometroko garraiatu dezaketen bidaiari kopurua emanez adierazten dute beren ahalmena. Horrela, aire-garraioko enpresa batek hileko edo urteko kilometroko garraiatu dezakeen bidaiari kopuruaren bidez adieraziko du bere ahalmena. Neurri hori kalkulatzeko, hegazkin bakoitzean dagoen eserleku kopurua egin dezakeen kilometro kopuruarekin biderkatuko du, eta, horrela, neurri bakar bat erabiliz, enpresak dituen hegazkin mota desberdinen ahalmena adierazten da, hegan egiteko abiadura desberdinak, hegazkinek jardunik gabe ematen duten denbora (mantentze-lanetan edo berrikuspenetan, adibidez), eta abar ere kontuan hartuta.

Dena den, ahalmena denbora unitateko lor daitekeen ekoizpen gorena dela esatean, kontuan hartu behar dugu baldintza normaletan lor daitekeen ekoizpenaz ari garela. Eta baldintza “normal” horiek asko aldatzen dira jarduera batetik bestera. Adibidez, normala da ikastetxe batek astean bost egunean jardutea bakarrik, goizeko eta arratsaldeko txandak eginez batzuetan. Labe garaien enpresa batean, aldiz, asteko zazpi egunetan eta eguneko 24 orduetan jardutea da normalena.

Azpimarratzekoa da, bestalde, ahalmen normalean ez direla sartzen, ez “aparteko orduak”, ez instalazioetan gerta litezkeen itomenak, ez azpikontratatzeko aukerak.

Ahalmenaz ari garela, beste bereizketatxo bat egin behar dugu hemen: ahalmen iraunkorra dugu, batetik, eta puntako ahalmena, bestetik. “Puntako” ahalmena aldi labur eta tartekatuta batzuetan bakarrik mantendu daiteke, egunean ordu batzuetan edo hilean egun batzuetan, adibidez. Enpresaren ahalmen “iraunkorrak”, berriz, baldintza normaletan, ondorio edo arazo berezirik eragin gabe, aldi luzeetan mantendu daitekeen ekoizpen-tasa gorena adierazten du.

Kasu batzuetan —zerbitzu-enpresa askotan, adibidez—, enpresaren dimentsioaren inguruko aurreikuspenak egin eta erabakiak hartzean, ahalmen normalak adinako garrantzia izaten du puntako ahalmena kalkulatzeko, enpresak ekoizten duen produktua biltegian gordetzezik ez dagoelako. Horren adibide garbiak ditugu elektrizitate-hornidurako enpresak, telefono-zerbitzuak, jatetxeak eta abar.

4.2 Enpresaren dimentsioa eta eskalako ekonomiak

Enpresaren dimentsioaz hitz egiten denean, beti agertzen da eskalako ekonomien gaia, biek ere lotura estua dutelako. Normalean, dimentsio handiko enpresek abantaila izaten dute dimentsio txikiagoko enpresen aldean, aleko ekoizpen-kostu txikiagoak lortzen dituzte eta. Horrexerri esaten zaio *eskalako ekonomia*. Fenomeno hori kausa askori zor zaio, eta kausa horien artean Hoover-en hiru printzipioak azpimarratuko ditugu hemen:

- multiploen printzipioa
- erreserba-metaketaren printzipioa
- handizkako eragiketen printzipioa

“Multiploen printzipioa” ekoizpen-faktoreen zatigarritasun inperfektuan oinarritzen da, ekipo mekanikoei dagokienez, bereziki.

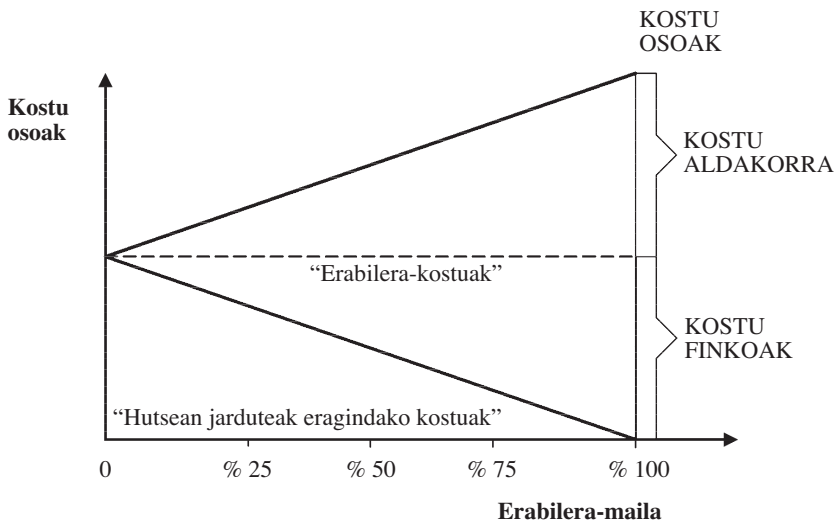
Gorago azaldu dugunez, ustiategi bat izateak instalazio edo ekipo batzuk izatea dakar berekin, ezinbestean, eta enpresak kostu finko edo konstante batzuk jasan behar ditu instalazio edo ekipo horiengatik, lortzen den ekoizpen kopurua edozein dela ere. Logikoki, ekoiztutako ale kopurua zenbat eta handiagoa, orduan eta txikiagoa izango da aleko ekoizpen-kostuari egotz dakioken kostu finkoen proportzioa. Horregatik, ahalik

eta etekin handiena atera behar zaio ekipo bakoitzaren ekoizteko ahalmenari, “hutsean jarduteak eragindako kostuak” (ikus 9. ikasgaia) eragozteko.

Zer dira hutsean jarduteak eragindako kostuak? Lortutako ekoizpen-bolumenak justifikatu gabe enpresak jasan beharreko kostu finkoen zatia, hau da, ekipoak gutxiegi erabiltzearen ondorioz jasan beharreko kostuen zatia. Honela, ekipo bat bere ahalmenaren % 100ean erabiltzen denean, ekipo horretatik sortutako kostuei *erabilera-kostu* esaten zaie.

Aitzitik, ekipo edo unitate teknikoa bere ahalmen osoaz baliatu gabe erabiltzen denean, hau da, bere ahalmenaren % 100etik behera erabiltzen bada, ekipo horiek erabilgarri izatearen ondorioz enpresak kostu finko berberak jasan beharko ditu, ekipoak guztiz ez erabili arren, eta kostu finko horien zati bat erabilera-kostuak izango dira, baina beste zati bat “hutsean jarduteak eragindako kostuak” izango dira.

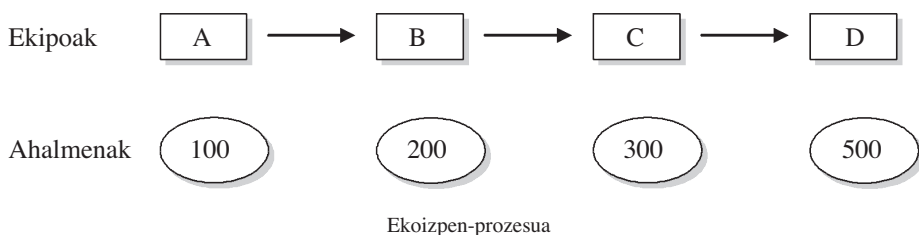
Bereizketa hori hurrengo irudian azaltzen dugu. Berez, erabakiak hartzeko garaian ez du garrantzi handirik bereizketa horrek, bai, ordea, gauzak hobeto ulertzen laguntzeko. Hortaz, irudian ikusten dugunez, erabilera-maila 0 denean, kostu finko guztiak “hutsean jarduteak eragindako kostuak” izango dira. Aldiz, erabilera-maila handitu ahala, murriztu egingo dira kostu horiek, eta handitu egingo dira “erabilera-kostuak”, erabilera-maila % 100 denean, kostu finko guztiak erabilera-kostu izan arte.



Jarduerarik ezak edo hutsean jarduteak eragindako kostuak albait gehien saihestu behar dira, beraz, eta, horretarako, ekipo edo unitate bakoitzaren ahalmena % 100ean erabiltzen saiatu beharra dago. Dena den, ustiategiak hainbat unitate tekniko (edo ekipo) espezializatuz osatuta egoten direnez, eta unitate

bakoitzak ahalmen berezi bat izaten duenez, “multiploen printzipioak” adierazten digu haxe dela gure ustategia osatzen duten unitate tekniko edo ekipoen erabilera ekonomikoena (arrazionalena, alegia): ustategiak unitate bakoitzaren ahalmenen multiplo komunaren berdina den ahalmen orokorra lortzen duenean duen erabilera. Eta gutxieneko dimentsio “eraginkorra”, berriz, ahalmen horien multiplo komunetako txikiena izango litzateke.

Aurreko azalpena hobeto ulertzeko, Hooverrek berak emandako adibidea erabiliko dugu, irudi honek lagunduta:



Demagun lau ekipo (A, B, C eta D) darabiltzan prozesu bat dugula. Horrela, materiala A ekipoan landu ondoren, B ekipoan lantzen da, C ekipoan ondoren eta D ekipoan, azkenik. Demagun, halaber, ekipo horietako bakoitzak ekoizteko ahalmen hau duela eguneko: Ak 100 unitate, Bk 200, Ck 300 eta Dk 500.

Gure ustategiak mota bakoitzeko ekipo bakar bat balu, ahalmen osoa eguneko 100 unitatekoa izango litzateke. Ekoizpen-bolumen horrekin, A ekipoaren ahalmena guztiz erabiliko litzateke, baina B ekipoa gutxiegi erabiliko litzateke, % 50ean, eta, hortaz, B ekipo horri egotzi beharreko kostu finkoen % 50 “hutsik jarduteak eragindako kostuak” izango lirateke. Gauza bera gertatuko litzateke C ekipoari egotzi beharreko kostu finkoen 2/3ekin eta D ekipoari egotzi beharreko kostuen 4/5ekin.

Ekipo guztiak beren ahalmen osoan erabili nahi baditugu, ustategiaren ahalmen osoak eguneko 3.000 unitatekoa izan beharko du, gutxienez (3.000 delako 100, 200, 300 eta 500en multiplo komunetako txikiena). Horrela, A motako 30 unitate tekniko, B motako 15, C motako 10 eta D motako 6 beharko genituzke. Eta, jakina, 3.000ren edozein multiplorekin ere ekipo bakoitzaren ahalmenak modu eraginkorrean konbinatzea lortuko genuke.

Aurreko adibidean argi azaldu dugunez, eskala handiko ekoizpenak (hau da, dimentsio handiko ustategiek) aukera ematen du lanaren banaketak eta zereginen espezializazioak berekin dakartzan abantailai etekin handiagoa ateratzeko.

Hooverrek aipatutako bigarren printzipioa azalduko dugu orain: “erreserba-metaketa printzipioa”. Printzipio horrek lotura estua du izakinen edo stock-en kudeaketarekin.

Ustiategi guztiek materialen, lanabesen, ordezeko piezen eta produktu bukatuen “erreserba” batzuk (edo “babesteko izakin” batzuk) izaten dituzte, ezustekoei, matxurei, eskariaren bat-bateko aldaketei eta antzekoei erantzuteko (ikus 10. ikasgaia).

Hooverrek dioenez, halere, “erreserba” edo “babesteko izakinen” kopurua ez da ekoiztako ale kopuruarekiko zuzenki proportzionala izaten. Horrela, dimentsio handiko enpresek beren finantza-baliabideen ehuneko txikiagoa ibilgetu behar izaten dute era horretako aktiboetan dimentsio txikiko enpresek baino, enpresako sail edo ustiategiko unitate tekniko desberdinen beharrak elkarren artean konpen-tsatzan direlako, hein handi batean.

Hirugarrenik, dimentsio handia izateak eskala handian ekoizteko aukera ematen du, eta horrek, era berean, aukera ematen du enpresa hornitzaileei energiagatik, lehengaiagatik edo beste edozein horniduragatik aleko ordaindu beharreko kostua murrizteko. “Handizkako eragiketen printzipioa” deitzen zaio horri.

Handizkako eragiketak egiteak abantailak dituela esan dugu. Horrela, ura, gasa, argindarra, etab. hornitzen duten enpresek tarifa graduatuak aplikatzen dituzte, tarifak murriztuz kontsumitutako kopuruak handitu ahala. Gauza bera gertatzen da garraio-kostuekin, adibidez. Kostu horiek oso handiak izaten dira askotan, baina lehengaiak edo produktu bukatuak garraiatzeko ibilgailu osoak erabiltzean merkatu egiten dira kostuak, eta kai, biltegi eta antzekotan zama-lanak egiteko ordutegiak ere erabiltzaile handien beharretara egokitzen dira askotan.

Azken batean, dimentsio handiko enpresek kontratatzeko indar handiagoa izaten dute eta, horri esker, baldintza hobeak lortzen dituzte salneurrietan eta ordaintzeko epeetan, adibidez, eskari handiak egiten dituztela eta.

Eskala handiko ekoizpenak dituen alde onak azaltzen ari garen honetan, beste kontzeptu bat aipatu behar dugu: “esperientzia-kurba”. “Ikasketa-kurbatik” eratorritako kontzeptu horrek gero eta garrantzi handiagoa du, 60ko hamarkadaz geroztik, bereziki.

Denok dakigunez, edozer gauza egiteko garaian, objektu baten edo antzeko objektu batzuen lehen unitateak egiteko, denbora gehiago behar izaten dugu hurrengo unitateak egiteko baino. Horretantxe datza, beraz, “ikasketa-kurba”.

T.P. Wright aeronautika-ingeniaria hasi zen gertakari hori modu sistematikoan aztertzen, 1926an, baina II. Mundu Gerratik aurrera zabaldu zen kontzeptu hura, aeronautika-industrian ekoizpena bikoizten zen bakoitzean zuzeneko eskulanaren kostuak % 20 murrizten zirela ikusita. Zuzeneko eskulanaren aleko kostuaren funtzioari, ekoiztako unitate kopurua handitu ahala murrizten zena, “*ikasketa-kurba*” izena eman zioten.

60ko hamarkadan, berriro azaleratu zen gai hori, ekoizpen-bolumena handitzean zuzeneko eskulanaren kostuak murrizteaz gain aleko kostu osoak ere murrizten

zirela ikusita (marketineko gastuak, ikerketa eta garapenekoak eta bestelako gastuak ere barne hartuta, beraz). “Ikasketa-kurbatik” “esperientzia-kurba” sortu zen orduan. Ekoizpenaren zuzendaritzaren kontzeptu eta tresna izateari utzi zion, eta enpresaren plangintza estrategikorako funtsezko tresna bihurtu zen.

4.3 Enpresaren dimentsioa eta kostuaren egitura

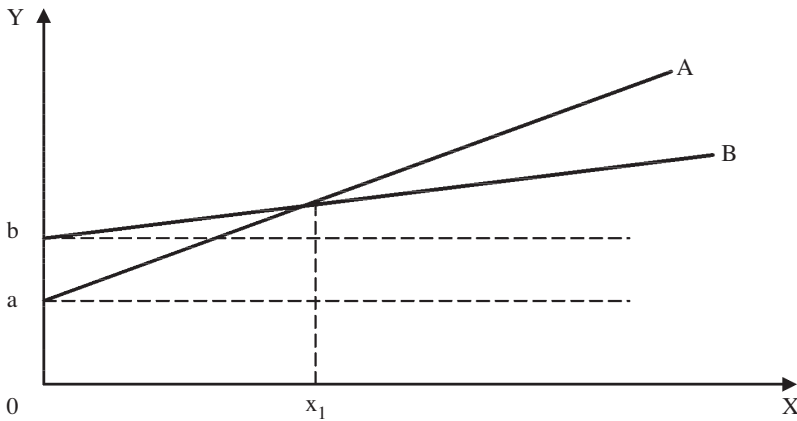
4.3.1 Aurrekariak

3. puntuan, enpresaren “itopuntuaz” hitz egin dugunean, enpresa-jardueraren bolumenari buruzko gauzatxo batzuk besterik ez dugu aipatu, eta enpresaren dimentsioa finkatutzat eman dugu. Halere, azterketa horrek atal honetako gai interesgarriena aztertzen lagunduko digu, aurrerantzean.

Aurreko atalean, “eskalako ekonomiak” aipatu ditugu. Esan bezala, kontzeptu horren arabera, ekoiztako ale bakoitzak jasan beharreko kostua txikiagoa izaten da dimentsio handiko enpresetan dimentsio txikiko ustategiak dituzten enpresetan baino.

Halere, aurreko baieztapenak berekin dakarren baldintza bat azpimarratu behar dugu: “eskalako ekonomiez” baliatu ahal izateko, enpresek dimentsio handikoak izan behar dute, baina dimentsio handia izate horrek dimentsio txikikoak izateak baino kostu finko handiagoak eragiten ditu, halaber. Bestalde, enpresa ez bada bere “itopuntura” iristen, galerak izango ditu, eta enpresaren dimentsioa zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoak izango dira galerak ere. Gainera, “itopuntura” ez iristeagatik galerak izateko arriskua handiagoa izaten da dimentsio handiko enpresetan, dimentsio txikikoetan baino.

Aurreko guztia azaldu ondoren, enpresaren dimentsioaren eta dimentsio horri lotutako kostu-egituraren inguruan gogoetatxo batzuk egingo ditugu jarraian. Produktu bera ekoizten duten bi enpresa hartuta, jeneralean, dimentsio handikoak kostu finko handiagoak izango ditu dimentsio txikikoak baino, baina, aldi berean, dimentsio handiko enpresaren aleko kostu aldakorrak txikiagoak izango dira dimentsio txikiko enpresarenak baino. Hortaz, dimentsio handiko ustategietan dimentsio handiagokoetan baino motelago handitzen da kostu osoa —produktu-bolumena handitu ahala—, maila altuagotik hasi arren.



Goiko irudian, aurreko lerroetan esan duguna azaltzen saiatu gara. Bi dimentsio ditugu aukeran (A eta B). Lehenbiziko aukeran, bigarreanean baino kostu finko txikiagoak ditugu (Oa An eta Ob Bn), baina, A aukeran B aukeran baino bizkorrago handitzen dira kostu aldakorrak (eta kostu osoak ere bai, ondorioz). Horrela, ekoizpen-bolumen kritiko jakin batera iristean (x_1 gure irudian), bi aukeren kostu osoek bat egiten dute, eta, bolumen horretatik aurrera, dimentsio txikieneko aukeraren (A) kostuak dimentsio handieneko aukerari (B) dagozkion kostuak gainditzen dituzte. Hortaz, dimentsio handieneko aukeran (B) kostu txikiagoan ekoitz dezakegu, ekoitzitako ale kopuruak x_1 eko bolumen kritikoa gainditzen badu.

Aurreko guztiak bere ondorioak ditu, noski, eta hurrengo lerroetan ondorio horietako batzuk azaltzen saiatuko gara, zenbakizko adibide soil batzuk emanez.

Halere, epigrafe honekin bukatu aurretik, “itopuntuko” ekoizpen-bolumena azaltzen duen adierazpena gogoratuko dugu:

$$x = \frac{CF}{p-CV^*} \quad (\text{ikus 4.3.2. epigrafea})$$

4.3.2 Estaldura- edo kontribuzio-marjina

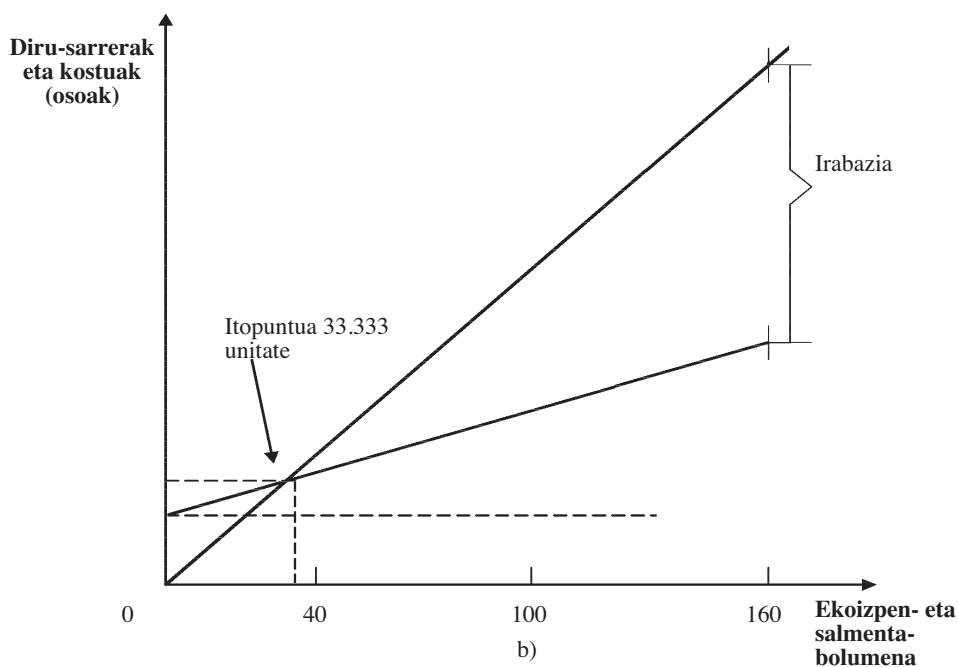
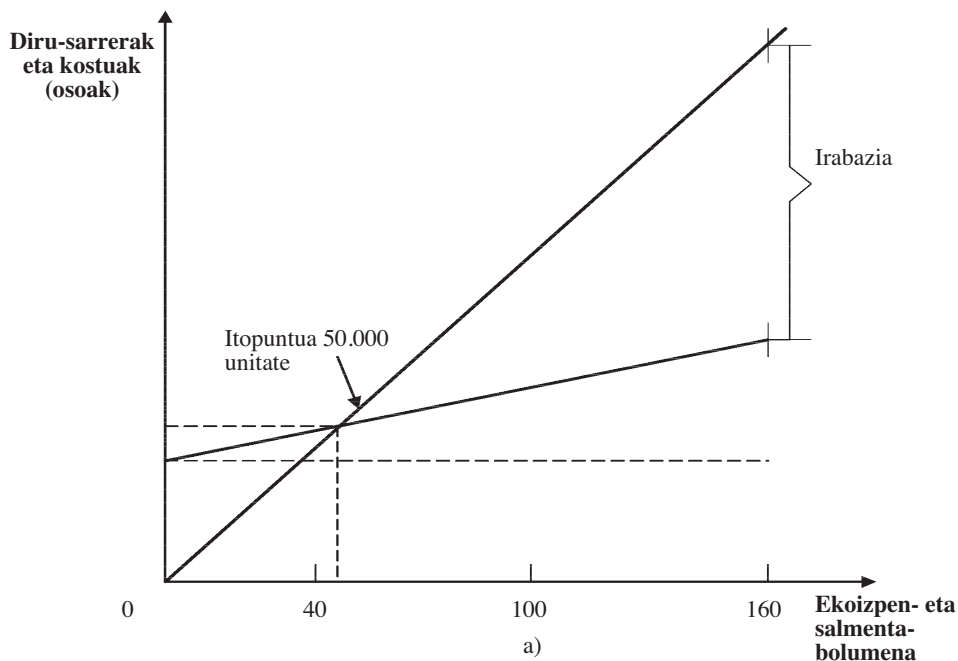
3.2. epigrafean aurkeztu eta aurreko epigrafean berriz azaldu dugun estaldura-marjinak ($p-CV^*$) berebiziko garrantzia du enpresaren dimentsioa aztertzeke garaian. Garrantzi hori azaltzeko, lagungarria izango zaio irakurleari koadro honetako adibidea.

Aldagaiak	A aukera	B aukera
Ekoizpen eta salmenta kopurua:	100.000 diru unitate	100.000 diru unitate
Kostu finkoak	400.000 d.u.	200.000 d.u.
Kostu aldakorrak	200.000 d.u.	400.000 d.u.
Kostu osoak	600.000 d.u.	600.000 d.u.
Aleko kostu aldakorra (CV*)	2 d.u.	4 d.u.
Aleko kostu osoa (CT*)	6 d.u.	6 d.u.
Aleko salneurria	1 d.u.	10 d.u.
Aleko irabazia	4 d.u.	4 d.u.
Irabazi osoa	400.000 d.u.	400.000 d.u.
Marjina (P-CV*)	(10-2) = 8 d.u.	(10-4) = 6 d.u.
Itopuntua: $\frac{CF}{\text{marjina}}$	$\frac{400.000}{8} = 50.000$ unitate	$\frac{200.000}{6} = 33.333$ unitate

Aurreko koadroan, dimentsio desberdina duten bi aukera (A eta B) alderatzen dira, produktuko 100.000 unitate ekoitzi eta salduta, bai kostu osoak, bai diru-sarrera osoak, eta, hortaz, baita irabazi osoak ere, berdinak izanik batean zein bestean. Halere, berdintasun hori ekoizpen-bolumena 100.000 unitatekoa denean gertatzen da bakarrik.

Horrela, A aukeraren (dimentsio handiko enpresaren) kostu finkoak (400.000 d.u.) B aukerak dituenak (200.000) halako bi dira. A aukeraren aleko kostu aldakorrak (2 d.u.), aldiz, B aukeraren (4 d.u.) erdia dira. Horren ondorioz, A aukeraren marjina 8 d.u.-koa da, eta B aukeraren, berriz, 6 d.u.-koa besterik ez.

Bi marjinen arteko aldeak garrantzi handia du, beraz, eragina baitu "itopuntuan" (50.000 eta 33.333 produktu unitatekoa, hurrenez hurren) eta eragina du, halaber, lortutako irabazietan. Ikus irudia:



Hortaz, goiko koadroko adibidea hartuta, B aukera lehenago iristen da “itopuntura” (marjina txikiagoa izan arren), aukera horretan kostu finkoak nabarmen txikiagoak izatearen ondorioz. “Itopuntura” gainditu ondoren, ordea, A aukeran irabazi handiagoa lortzen da saldutako unitate bakoitzeko, B aukeran baino.

Bestela esanda, A aukeran (dimentsio handiko enpresa), irabaziak handiagoak izan daitezke, baina galerak ere bai (“itopuntura” iristen ez bada), aukera horretan kostu finkoak ere nabarmen handiagoak dira eta.

4.3.3 Palanka-efektua

Esan dugun bezala, dimentsio handiagoa izanik irabazi handiagoak lor ditzakegu, baina galera handiagoak izan ditzakegu, halaber (itopuntura iristen ez bagara), dimentsio handiko enpresetan kostu finkoak ere handiagoak izaten dira eta. Horrek ederki irudikatzen du, estaldura-marjinarekin eta kostu finkoekin batera, *palanka-efektua* delakoak (edo *leverage*) zer-nolako garrantzia duen.

Mundu fisikoan palankekin gertatzen den antzera (besoa zenbat eta handiagoa, orduan eta pisu handiagoa mugitu dezakete, indar bera eginez), kostu finkoak handiagoak edo txikiagoak izango dira, salmentak igotzen edo jaisten diren arabera. Horregatik erabiltzen dugu “palanka-efektu operatibo” kontzeptua salmenta-bolumenean izandako aldaketak irabazietan duen eragina adierazteko.

Gauzak zehaztuz, “palanka-efektu operatiboa” nola kalkulatzeko den azalduko dugu: irabazietan izandako aldaketa erlatiboa (ehunekotan edo bateko hainbestean adierazia) saldutako produktu unitateen kopuruan izandako aldaketa erlatiboarekin zatituz.

$$AO = \frac{\frac{\Delta BT}{BT}}{\frac{\Delta x}{x}}$$

Aurreko kontzeptua azaltzen saiatuko gara orain, eta, horretarako, zenbakizko adibide erraz batzuk hartuko ditugu.

Demagun aurreko bi aukerak ditugula, berriro ere. 100.000 unitateko salmenta-bolumenak zenbateko palanka-efektua izango duen kalkulatu dugu A eta B aukeretan.

Horretarako, salmentak handitu egingo ditugu 100.000 unitatetik 160.000 unitatera. Hortaz, salmenta-bolumena 60.000 unitatetan (% 60) handituta aukera bakoitzari dagozkion datuak koadro honetan agertzen dira. Koadroan ikusten denez, bi kasuetan ere handitu egiten da irabazi osoa (BT), nahiz eta A aukeran handiagoa izan igoera. Baina kostu finko handiagoak dituzenez, palanka-efektua ere handiagoa da A aukera horretan (2koa An, eta 1,5koa Bn).

Aldagaiak	A aukera	B aukera
Ekoizpen eta salmenta kopurua (x)	160.000 diru unitate	160.000 diru unitate
Kostu finkoak (CF)	400.000 d.u.	200.000 d.u.
Kostu aldakorak (CV)	<u>320.000 d.u.</u>	<u>640.000 d.u.</u>
Kostu osoak (CT)	720.000 d.u.	840.000 d.u.
Diru-sarrera osoak (IT)	<u>1.600.000 d.u.</u>	<u>1.600.000 d.u.</u>
Irabazi osoa (BT)	880.000 d.u.	760.000 d.u.
	=====	=====
Palanka-efektu operatiboa:	$\frac{\frac{480.000}{400.000}}{\frac{60.000}{100.00}} =$	$\frac{\frac{360.000}{400.000}}{\frac{60.000}{100.00}} =$
$\frac{\frac{\Delta BT}{BT}}{\frac{\Delta x}{x}}$	$= \frac{1,2 (\% 120)}{0,6 (\% 60)} = 2$	$= \frac{0,9 (\% 90)}{0,6 (\% 60)} = 1,5$

Era berean, 100.000 unitateko ekoizpen eta salmenta kopurutik 20.000 unitateko bolumenera jaitsiz gero, bi aukeretan galerak egongo dira, baina galera horiek askoz handiagoak izango dira A aukeran, aukera horretako palanka-efektua ere handiagoa delako (2koa An eta 1,5ekoa Bn). Hortaz, bete egiten da goian aipatu dugun printzipioa: palanka-efektua zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoak izatean dira enpresa-jardueraren emaitzetan izandako aldaketak ere (irabaziak izan ala galerak izan). Aurreko baieztapena ederki azaltzen da koadro honetan.

Aldagaiak	A aukera	B aukera
Ekoizpen eta salmenta kopurua (x)	20.000	20.000
Kostu finkoak (CF)	400.000 d.u.	200.000 d.u.
Kostu aldakorrak (CV)	<u>40.000 d.u.</u>	<u>80.000 d.u.</u>
Kostu osoak (CT)	440.000 d.u.	280.000 d.u.
Diru-sarrera osoak (IT)	<u>200.000 d.u.</u>	<u>200.000 d.u.</u>
Irabazi osoa (BT)	-240.000 d.u.	-80.000 d.u.
	=====	=====
Palanka-efektu operatiboa:	$\frac{-640.000}{400.000} =$ $\frac{-80.000}{100.00} =$ $= \frac{-1,6 (\% -160)}{-0,8 (\% -80)} = 2$	$\frac{360.000}{400.000} =$ $\frac{60.000}{100.00} =$ $= \frac{-1,2 (\% -120)}{-0,8 (\% -80)} = 1,5$
$\frac{\Delta BT}{BT}$ $\frac{\Delta x}{x}$		

Demagun orain 70.000 unitateko ekoizpen- eta salmenta-bolumen batetik abiatzen garela, eta bolumen horretatik 100.000 unitatera igotzen dugula gure ekoizpena, hau da, % 42 (biribilduz). Aldaketa horren ondorioak hurrengo koadroan azaltzen dira, eta, ikusten denez, oraingoan 3,5ekoa da palanka-efektua A aukeran eta 1,9koa B aukeran. Ekoizpen- eta salmenta-bolumena handitu beharrean murriztuko balitz ere, palanka-efektu bera lortuko genuke, baldin eta erreferentziatzat hartzen dugun bolumena 70.000 unitatekoa bada.

Aldagaiak	A aukera	B aukera
Ekoizpen eta salmenta kopurua (x)	70.000	70.000
Kostu finkoak (CF)	400.000	200.000
Kostu aldakorak (CV)	<u>140.000</u>	<u>280.000</u>
Kostu osoak (CT)	540.000	480.000
Diru-sarrera osoak (IT)	<u>700.000</u>	<u>700.000</u>
Irabazi osoa (BT)	160.000	220.000
Palanka-efektu operatiboa:	$\frac{\frac{240.000}{160.000}}{\frac{30.000}{70.000}} =$	$\frac{\frac{180.000}{220.000}}{\frac{30.000}{70.000}} =$
$\frac{\Delta BT}{BT}$ $\frac{\Delta x}{x}$	$= \frac{1,5 (\% 150)}{0,42 (\% 42)} = 3,5$	$= \frac{0,81 (\% 81)}{0,42 (\% 42)} = 1,9$

Horrela bada, 100.000 unitateko salmenta- eta ekoizpen-bolumena izanik, palanka-efektua 2koa da A aukeran eta 1,5ekoa B aukeran (eragiketen bolumena handitu zein murriztu). Eragiketaren bolumena 70.000 unitatekoa bada, aldiz, baten eta bestearen palanka-efektuak 3,5ekoa eta 1,9koa izango dira, hurrenez hurren (hau da, 100.000 unitate genituenean ez bezalakoak).

Hortaz, palanka-efektu operatiboaren maila aldatu egiten da eragiketa bakoitzaren bolumenaren arabera. Baina hala behar du berez, aldaketa erlatiboen arteko zatidura batez (irabazien eta eragiketaren bolumenaren artekoa) ari garelako; hemen agerian gelditzen zaigu palanka-efektu operatiboa 9. ikasgaian azaldu dugun *elastikotasun* kontzeptuaren molde berezi bat besterik ez dela.

Eragiketa baten bolumen jakin bat izanik (hau da, ekoizitako eta saldutako unitate kopuru jakin bat), honela kalkulatu dezakegu palanka-efektu operatiboa:

$$AO = \frac{\frac{\Delta BT}{BT}}{\frac{\Delta x}{x}}$$

$$BT = IT - CT = p \cdot x - (CF + CV^* \cdot x) = x(p - CV^*) - CF$$

$$\Delta BT = \Delta x(p - CV^*) \text{ (CFak konstante izaten dira eta)}$$

$$AO = \frac{\frac{\Delta x(p - CV^*)}{x(p - CV^*) - CF}}{\frac{\Delta x}{x}} \quad AO = \boxed{\frac{x(p - CV^*)}{x(p - CV^*) - CF}}$$

Gure adibideak hartuta, aurreko formulak erabili izan bagenu aurreko hiru koadroetan lortutako emaitza berberak lortuko genituzkeela egiaztatuko dugu jarraian.

Horrela, $x = 100.000$ ko bolumen baterako emaitza hau lortzen dugu — AO_A eta AO_B izanik A eta B aukeren palanka-efektu operatiboak, hurrenez hurren—, aurreko formula erabiliz:

$$AO_A = \frac{100.000(10 - 2)}{100.000(10 - 2) - 400.000} = \frac{800.000}{400.000} = 2$$

$$AO_B = \frac{100.000(10 - 4)}{100.000(10 - 4) - 400.000} = \frac{600.000}{400.000} = 1,5$$

(emaitza horiek bat datoz bigarren eta hirugarren koadroetako emaitzekin)

Aitzitik, $x = 70.000$ denean, hauxe dugu emaitza:

$$AO_A = \frac{70.000(10 - 2)}{70.000(10 - 2) - 400.000} = \frac{560.000}{160.000} = 3,5$$

$$AO_B = \frac{70.000(10 - 4)}{70.000(10 - 4) - 400.000} = \frac{420.000}{220.000} = 1,9$$

(emaitza horiek azken koadroko emaitzen berdinak dira)

4.3.4 Estaldura-koefizientea

Orain arte, enpresaren kostu-egiturarekin lotura estua duten garrantzi handiko bi kontzeptu aztertu ditugu: “estaldura- edo kontribuzio-marjina” eta “palanka-efektu operatiboa”.

Jarraian, hirugarren kontzeptu bat aztertuko dugu: “estaldura-koefizientea”, hau da, estaldura-marjinaren eta salneurriaren arteko zatidura; hortaz, estaldura-koefizientea CC izanik,

$$CC = \frac{p - CV^*}{p}$$

Hauxe da estaldura-marjinak adierazten duena: saldutako ale bakoitzetik lortutako diru-sarreratik kostu finkoak estaltzeko erabil daitekeen zatia, eta, “itopuntura” iritsitakoan, diru-sarrera horretatik irabazia osatzen duen zatia. Horrela bada, aski da ikustea marjina zenbat aldiz jasota dagoen kostu finkoetan, hau da, aski da kostu finkoak marjinarekin zatitzea, itopuntura iristeko zenbat produktu ale saldu behar diren ikusteko, itopuntu horren ekoizpen-bolumena definitzen duen adierazpenean ikusi dugun bezalaxe.

Era berean, aurreko adierazpenari jarraiki, estaldura-koefizienteak alderdi hau neurtzen edo adierazten du: eskuratutako diru unitate bakoitzetik zenbateko proportzioa doan kostu finkoak estaltzeko eta, itopuntura iritsitakoan, zenbateko horretatik zenbat doan irabazietara. Bestela esanda, kostu finkoak estaltzeko edo berreskuratzekeo abiadura edo erritmoa neurtzen du, itopuntura iritsi bitartean, eta, hortik aurrera, irabaziaz handitu ahala, irabazi-tasa diru-sarreraren aldean.

Horrenbestez, kostu finkoak tasa edo proportzio horrekin zatitzen baditugu, tasa hori kostu finkoetan zenbat aldiz jasota dagoen kalkulatu dugu, hau da, itopuntuari dagokion diru-sarreraren kopurua zenbatekoa den. Zenbateko horri *negozio-zifra* edo *faktura-bolumena* ere esaten zaio. Bestela esanda, itopuntua zuzenean finkatzen da, diru unitatetan adierazia (ekoiztiko eta saldutakoaren balioa), eta ez produktuaren ale fisikoetan.

Hortaz, aurreko formula lehen koadroan emandako datuekin erabiltzen badugu, A aukeran hain zuzen ere, hauxe lortuko dugu:

$$CC_A = \frac{p - CV^*}{p} = \frac{10 - 2}{10} = 0,8$$

ondoren, diru unitatetan adierazitako itopuntua $PM_{(d.u.)}$ moduan adierazten badugu, eta aurreko formula erabiltzen badugu, hauxe lortuko dugu:

$$PM_{(d.u.)A} = \frac{CF_A}{CC_A} = \frac{400.00 \text{ d.u.}}{0,8} = 500.000 \text{ d.u.}$$

Har dezagun azken emaitza hori, eta guztiz zuzena dela ikusiko dugu; izan ere, lehendik genekienez, itopuntua, a aukeran, 50.000 produktu ale fisikokoa zen. Bestalde, salneurria 10 d.u.-koa bada, argi dago itopuntu horri dagokion “fakturazio-bolumenak” haxe izan behar duela:

$$50.000 \text{ ale} \cdot 10 \text{ d.u.} = 500.000 \text{ d.u.}$$

4.3.5 Erabilera-maila edo kostuen histeresia

Aurreko paragrafoetan azaldutakoa ikusita, ondorio honetara iristen gara: jeneralean, dimentsio handiko enpresek edo “eskalako ekonomiek” onura ekonomikoak izaten dituztela dimentsio txikiko enpresen aldean, nahiz eta, onura horiekin batera, arriskuak ere handiagoak izan.

Bada, halere, orain arte aipatu ez dugun alderdi bat, garrantzi handikoa dena, enpresen porrotetan eragina izaten duelako askotan. Merkatuaren mugez ari gara, muga horiek enpresaren ekoizteko ahalmenaren zati bat zapuztu baitezakete (dimentsio handiegia duelako enpresak), eta, ondorioz, kostuen histeresia agertu baitaiteke.

Aztertut ditzagun, beraz, gai horiek.

Enpresaren dimentsio kontzeptuak hainbat alderdi ditu, eta alderdi horien artean hauek nabarmendu daitezke.

1. Alderdi teknologikoa. Gure ekonomialariaren arabera, kapitala eta lana faktoreen arteko kostu-erlazio batzuetan oinarritzen da, nagusiki, eta erlazio horiek onuragarriagoak izaten dira ustategi handietan, normalean.
2. Finantza-alderdia. Enpresa handiek inbertsio handiak egiteko, kapital-merkatuetara jotzeko eta abarretarako dituzten aukera handiagoen ispilu da alderdi hori.
3. Merkataritza-alderdia. Alde batetik, onuragarriagoa da enpresa handientzat, beren hornikuntza eta banaketa eskala handian egiten dezaketelako, baina muga bat ere bada haien zat, beren dimentsioa merkatuaren arabera beren produktua saltzeko dituzten aukeretara egokitzera behartzen dituelako enpresak.

Azken alderdi hori dela eta, hots, merkataritza-alderdia, aurreko ataletan azaldu-takotik ondorioztatzen den zerbait azpimarratu beharrean gaude hemen: dimentsio handia izatea onuragarria izan daiteke, baldin eta erabilera-maila jarduerarik ezak edo hutsean jarduteak eragindako kosturik ez izateko adinakoa bada, eta, halakorik balego, hainbestetan aipatu ditugun onura ekonomikoak baino handiagoak badira.

Ohartxo bat egin behar dugu hemen; izan ere, jarduerarik ezak eragindako kostu handiegia izateko arriskuaz gain, “*kostuen histeresia*” edo “*kostu-erremnantzia*” deritzon fenomenoari lotutako arriskua ere badago.

Hau esan nahi dugu horrekin: goranzko ekoizpen-bolumenak ditugunean, langile berriak enpresan hasterako denbora pixka bat igaro daiteke, eta atzerapen hori lan egindako orduak handituz konpondu liteke, adibidez, faktore horren erabilera pixka bat areagotuz, alegia; horrek aldi baterako izaera bakarrik izango luke, eta aleko kostuen igoera txiki batzuk baino ez litzuke eragingo.

Jarduera-bolumena murrizten denean, aldiz, langileak bota (eta dagozkien kalte-ordainak eman) edo edozein faktore murriztu bitartean, bolada batean eutsi egiten zaie ordura arteko kostuei, berez behar-beharrezkoak diren mailen gainetik.

Hortaz, “hutsean jarduteak” edo “jarduerarik ezak” eragindako kostuak (C' - C gure aurreko irudian) kostu-erremamentzia edo histeresiaren ondorio dira; izan ere, enpresaren dimentsioa jarduera-bolumenera berehalakoan egokitzerik balego, erabilera-maila optimoa lortuko litzateke beti, eta ez litzateke jasan beharko halako kosturik.

Aurreko guztia azaldu ondoren, argi ikusten dugu enpresa bati dagokion dimentsio egokiena aukeratzeko kontuan hartu behar ditugula, ez bakarrik dimentsio handiak eskaintzen dituen onura edo “eskalako ekonomiak”, baizik eta baita enpresaren dimentsioak dakartzan mugak ere.

Beste muga batzuk alde batera utzita (finantza-alorrekoak, esaterako), beste alderdi bat nabarmendu nahi dugu orain. Enpresak ekoiztitakoa merkaturatu beharra dagoenez, ekoizteko ahalmenak produktuak saltzeko aukerekin bat egin beharko luke, berez.

Fernández Pirlak emandako adibide bat erabiliko dugu aurrekoa azaltzeko.

Demagun gai jakin bat saltzen duen enpresa batek bi dimentsio hauen artean aukeratu dezakeela:

Aukera	Baldintza tekniko onenetan ekoizteko ahalmena	Ekoiztitako ale bakoitzeko kostu finkoa (d.u.)	Ekoiztitako ale bakoitzeko kostu aldakorra (d.u.)	Aleko kostu osoa (d.u.)
A	50.000	$\frac{5.000.000}{50.000} = 100$	200	300
B	100.000	$\frac{12.000.000}{100.000} = 120$	100	220

Bi kasuetan ere, aleko kostu txikiena lortzea ahalbidetzen duen ekoizpen-bolumena dugu. Ekoizpen-bolumen horri “*irteera tipiko*” esaten zaio.

Honela bada, aurreko koadroan argi eta garbi ikusten dugunez, "irteera tipikoa"-ri jarraiki ekoitziz gero, B aukerak onura ekonomiko handiagoa dakar A aukerak baino, aleko kostuan 80 d.u.-ko aldea baitago bien artean. Hortaz, saldutako 50.000 aleko sorta bakoitzeko, B aukerak 4.000.000 d.u.-ko irabazi osagarria emango digu. Irabazi horri *dimentsio-irabazia* izena eman diezaiokegu, eta honela kalkulatzeko da: saldutako ale kopurua (50.000) aleko kostu oso bien arteko aldearekin (300 - 220) biderkatuta:

$$50.000 \cdot (300 - 220) = 4.000.000 \text{ d.u.}$$

Dena den, B aukerari dagokion dimentsioa badugu, eta 50.000 ale bakarrik ekoizten baditugu (merkatuak ez duelako produktu kopuru handiagoa hartzen), hutsean jarduteak edo jarduerarik ezak eragindako kostu batzuk jasan beharko ditugu. Kostu horiek kalkulatzeko, aleko kostu finkoa eta ekoitzi gabeko ale kopurua biderkatu behar ditugu. Honela:

$$120 \cdot 50.000 = 6.000.000 \text{ d.u.}$$

Laburbilduz:

Jarduerarik ezaren kostua	6.000.000 d.u.
Dimentsio-irabazia	4.000.000 d.u.
Galera garbia	2.000.000 d.u.

Beste arrazoibide honi jarraiki ere, ondorio berera iritsiko ginateke:

Hauxe da 50.000 ale ekoizteko kostua:

- A aukeran:

$$5.000.000 \text{ (CF)} + 200 \text{ d.u. (CV*)} \cdot 50.000 \text{ (x)} = 15.000.000 \text{ d.u.}$$

- B aukeran:

$$12.000.000 \text{ (CF)} + 100 \text{ d.u. (CV*)} \cdot 50.000 \text{ (x)} = 17.000.000 \text{ d.u.}$$

Hortaz, 50.000 aleko ekoizpena izanik, A aukera onuragarriagoa zaigu, B aukera 2.000.000 d.u. garestiago ateratzen delako.

Goiko adibide soil horiek aztertuta, ondorio honetara iristen gara: enpresaren dimentsioa gutxiegi erabiltzen bada (hau da, erabilera ez bada maila jakin batera iristen), jarduerarik ezak eragindako galerak handiagoak izaten dira dimentsio handiko ustiategiak dituzten enpresetan, dimentsio txikiko enpresetan baino,

palanka-efektuaren eragin negatiboaren ondorioz, hau da, ustiategi handien kostu-egituran kostu finkoek duten pisu erlatibo handiagoaren ondorioz.

Hortaz, dimentsio handiei lotutako “eskalako ekonomiak” benetan onuragarriak izatekotan, beharrezko salmenta-bolumena lortu beharko dute.

Horregatik, dimentsio handia hartzea erabakiz gero, bi arrisku izan ditzakegu: jarduerarik ezak eragindako galerak izateko arriskua eta gure ekoizpen-bolumen osoa ez saltzeko arriskua, eta, hortaz, saldu gabeko produktu gehiegi metatzeak dakartzan galerak izatekoa. Kasu batean zein bestean, enpresak galera garbiak izan ditzake, jarduerarik ezak edo izakinen metaketak eragindako galerak “eskalako ekonomiek” dakartzaten onurak baino handiagoak baldin badira.

Oraintxe aipatu ditugun arrisku horiek askoz txikiagoak izango dira, noski, enpresari dimentsio txikia ematea erabakitzen badugu. Halere, aukera horretan, aleko kostuak handiagoak izaten dira, eta, denboraren buruan, gure ustiatagia errentagarri ez izatea eragin dezake horrek, merkatua handitu eta gure enpresa gureak baino dimentsio handiagoa duten enpresekin lehiatu behar izatearen ondorioz —enpresa horiek gurearen antzeko produktua eskain dezakete, baina gurea baino merkeago—.

Horrenbestez, enpresari zer dimentsio eman nahi zaion erabakitzeko, arrisku hauek guztiak aurreikusi behar dituzte enpresaren arduradunek: jarduerarik ezak eragindako galerak izatekoa, saldu gabeko izakinak metatzeak eragindakoa (dimentsio handiaren ondorioak biak ere), “dimentsioa zaharkitzea”k eragindakoa (dimentsio txikiaren ondorioa). Hortaz, bateko zein besteko arriskuen arteko oreka aurkitzea ahalbidetzen dien erabakia hartu beharko dute arduradunek.

Fernández Pirlak aukera hauek ematen ditu, oreka hori bilatze aldera:

Lehenik eta behin, dimentsio handia aurreikusi eta planeatzea, baina, merkatuko baldintzen ondorioz egokiagoa dela ikusi ahala, unean uneko benetako dimentsiorako egokia den erabilera-maila lortzea ahalbidetzen duten zabalkuntzak eginez joateko aukera izanik. Aukera hau ez da beti gauzagarria, baldintza tekniko, ekonomiko edo finantzarioen ondorioz.

Bigarrenik, hasieratik bertatik dimentsio handiko ustiategiak sor litezke, galerarik ez izateko eta egindako inbertsioak konpentsatzeko adinako erabilera-maila lortzea ahalbidetzen duten prezio-politika eta gutxieneko salmentak finkatuz. Aurreko aukera ez bezala, bigarren hau gauzagarria izatea eragozten duten baldintzak merkatuari dagozkionak dira.

Hirugarrenik, enpresari dimentsio handia eman liezaioke, soberan dagoen ekoizteko ahalmena beste ondasun batzuk lortzeko erabiltzen saiatuz, beste ondasun horien salneurriak ekoizpenaren aleko kostu osoa guztiz estali ez arren, gutxienez aleko kostu aldakorrak eta kostu finkoaren zati bat konpentsatzen

duelarik. Aukera horrek ere izan dezake eragozpenik, eskaintzak eta osagarritzat jotzeko ondoren salneurriak nagusitzat ditugun ondasunen prezioa ez kalteztzeko betekizuna, adibidez.

Nolanahi ere, berriz azpimarratu nahi dugu enpresaren dimentsioaren inguruko erabakiek berebiziko garrantzia dutela, eta oso zailak direla hartzen. Gainera, halako erabakiak hartzeko, etorkizuna ere aintzat hartu behar da, eta, ahal den neurrian behintzat, ustategien erabilera urriegiaren ondorioz sor litezkeen galera garbien azterketa ere egin beharko litzateke.

4.3.6 Enpresa handiak eta txikiak elkarren ondoan

Askotan zail samarra gertatzen zaie enpresei dimentsio kontzeptuari lotutako alderdi guztientzat (teknologia, merkatua, finantzak...) egokia den dimentsioa aukeratzea.

Batzuetan, dimentsio txikiko enpresek onura batzuk izaten dituzte baldintza jakin batzuetan, eta, hortaz, komeni izaten da dimentsio handia eta dimentsio txikiak bateragarri egitea, lehenak teknologia-alorreko onurengatik eta bigarrena merkatuari (bezeroengatik gertu egotea) eta saldu ondoko zerbitzuei dagozkien onurengatik.

Beste kasu batzuetan, hainbat enpresa txikik bat egitea komeni izaten da (partzuergo batean, adibidez), denek elkarrekin bakarka eskuraezinak izango litzazkiekeen kapitalak eskuratu ahal izateko, nortasun edo garrantzi finantzarioa lortzeko helburu bakarrarekin, adibidez, edo hornidurak edo beren produktuen merkaturatzea denek elkarrekin egiteko, bestela.

Maiz agertzen zaigun beste fenomeno bat enpresa handien eta txikien arteko bat-egitea izaten da. Helburua serieko produktuak merke lortzea izaten da (ustategi handiek aukera hori eskaintzen dutelako), baina, produktu horiek enpresa txikien bidez banatu nahi izaten dira, erosle izango direnen lehentasun eta gogo guztiei erantzun ahal izateko aurkezpen eta barietate guztiak eskaini ahal izateko. Honelako kasuetan aipatu ohi den adibidea automobilen industria dugu: enpresa handiek seriean ekoizten dituzte auto-eredu desberdinak, eta enpresa txikiak, berriz, osagarriak, edergailuak eta abar.

Oraintxe aipatu ditugun arrazoiek argi azaltzen digute enpresa txikiak eta handiak elkarren ondoan jarduteko fenomenoak zeri zor zaion. Bestalde, zenbait egoera eta unetan, dimentsio txikiko enpresek onura erlatibo batzuk izaten dituzte dimentsio handiagoko enpresen aldean, eta hori ere kontuan hartu beharra dago.

Azaldu dezagun aurreko hori. Dimentsio handiko ustategiek espezializazio handiko langile eta makinak erabiltzen dituzte beren zereginetarako, eta, horri esker, eraginkortasun handia lortzen dute, finkatutako bolumenari eta ekoizpen motari eusten baldin bazaio, behintzat. Baina ekoiztutako produktu mota edo

erabilera-maila aldatu beharra dagoenean, merkatuko baldintzetan aldaketak egon direlako, ustiategi handien espezializazio handi hori oztopo izaten da egoera berrira egokitzeko garaian, eta ustiategi txikiek, berriz, malgutasun handiagoa izaten dute merkatuko egoera berrietara egokitzeko.

Epigrafe honekin amaitzeko Gutenberg-en hitzak ekarriko ditugu hona: “Enpresa handiak garatu zirenean, pentsatu zen halako enpresek teknika eta antolakuntza aldetik zituzten abantailak zirela eta desagertu egingo zirela enpresa ertain eta txikiak. Baina uste hura ez da gauzatu. Enpresa ertain eta txikiak uste zen baino sendoago agertzen zaizkigu mundu osoan.

Zergatik? Besteak beste, ekoizpen-teknikaren ikuspegitik, gaur egungo teknikak ekoizpen-bolumen txikietarako makinak, labeak, garraio-instalazioak eta abar garatu dituelako, instalazio handiek duten ekonomikotasun berarekin. Ekoizpen-teknikaren malgutasun horri esker, enpresa txikiek malgutasun handia dute erabilera-mailan dauden gorabeheretara egokitzeko.

Hori ez da ekoizpenaren alor guztietan gertatzen, noski, baina enpresa txikietako ekoizpenaren alderdi teknikoak eta antolakuntzakoak handiek dituztenetara gerturatzuz joatea ekoizpen-tekniken garapen berriaren adierazle nabarmena da ekoizpen-sektore askorentzat”.

5 EGITARAU-KOSTUAK ETA KOSTU ZUZENAK

Ikasgai honetako 1. atalean esan dugunez, kostuak era askotara sailka daitezke. 2. eta 3. ataletan, berriz, aukera-kostuak, kostu finkoak eta kostu aldakorak zer diren eta zein ondorio dituzten azaldu dugu.

Kontularitzan, eta atal honetan bertan azalduko ditugun *kostu finko* eta *kostu aldakor* kontzeptuek dituzten mugen ondorioz, hauxe da gehien erabiltzen den sailkapena: kostu zuzenak eta zeharkako edo egiturazko kostuak. Aurreraxeago azalduko ditugu kontzeptu horiek, eta kostu mota horiek dituzten ondorioak.

Baina, azalpen horiei ekin aurretik, enpresa baten kostu osoak aztertuko ditugu.

5.1 Enpresa baten kostu osoa

Fernández Pirlak dioenez, “honela hasten da ekoizpen-prozesua: eskulanak, lehen-gaiak eta energiak bat egiten dutenean zuzendaritza tekniko eta ekonomiko beraren aginduetara eta enpresako ekipo kapitalarekin uztartuta”. Honela, eskulana, lehen-gaiak eta energia erosteko egindako gastuari dagokion zenbatekoari —ekoizpen-prozesuan faktore horiek erabili edo kontsumitu ahala— *lehen kostua* (*first cost* ingelesez), *oinarrizko kostua* edo *kostu zuzena* esaten zaio (ikus ondoko irudia).

			FINANTZA-KOSTUAK	ENPRESA-KOSTUA
		ADMINISTRATIO ETA SALMENTA ALORREKO KOSTU OROKORRAK	USTIAPEN-KOSTUA	
INDUSTRIAKO KOSTU OROKORRAK		INDUSTRIAKO KOSTUA		
ESKULANA MATERIALAK ENERGIA	OINARRIZKO KOSTUA EDO KOSTU ZUZENA			

Dena den, goian esan dugun bezala, eskulanak, lehengaiak eta energia-faktoreek ekoizpen-prozesuan bat egiten dutenean, ekipo kapitalarekin uztartuta egiten dute, eta zuzendaritza tekniko-ekonomiko bati jarraiki. Hortaz, goian zehaztu berri dugun kostu zuzen edo oinarritzkoari beste kostu bat gehitu behar zaio: beharrezko ekipo kapitalaren erabileratik sortutako gastua (amortizazioak), ekoizpen-jardueraren zuzendaritza teknikoari egoztekoa zaion kostuarekin batera. Bigarren batugai hori “industriako kostu orokorren” barruan sailkatu ohi da, eta kostu horiek, kostu zuzenekin batera, *industriako kostua* deritzona osatzen dute.

Baina enpresak ez du aski produktu bat ekoiztearekin. Produktu hori saldu egin behar du, eta, horretarako, gastu batzuk izango ditu. Merkaturatze-gastu horiekin batera, administrazio-gastu orokorrak ditugu (hau da, zuzendaritza teknikoari egotzi ezin zaizkion gastu guztiak), eta gastu horiek, “industriako kostuarekin” batera, *ustiapen-kostua* deritzona osatzen dute.

Azkenik, edozein jarduera egiteko finantzaketa behar izaten dute enpresek, hau da, diru-baliabide batzuk behar dituzte ekoizpenean erabilitako faktoreak eskuratu eta ordaintzeko, eta finantzaketa horrek kostu batzuk sortzen ditu (interesak gehienbat). Kostu horiek ustiapen-kostuei gehitzen badizkiegu, enpresaren kostua deritzona izango dugu.

Finantza-kostuei dagokienez, kontularitzan besteen baliabideak erabiltzetik sortutako kostuak bakarrik hartu ohi dira halakotzat. Dena den, “*aukera-kostuak*” kontzeptua kontuan hartuta (ikasgai honetako 2. atalean aztertu duguna), enpresa-kostuen kalkulu ekonomiko egokia egiteko, baliabide propioak ere finantza-kostuen barruan hartu beharko ditugu, kostu orokorren barruan negozioaren jabe denaren

soldata ere sartu beharko dugun bezalaxe, jabeak zuzenean zuzendutako banakako enpresen kasuan.

Azken ohar horiek eginda, garbi ikusten dugu enpresa-jardueraren benetako kostu ekonomikoa eta, hortaz, benetako emaitza ekonomikoa (irabaziak edo galerak) ez direla bat etortzen kontularitzan jasotako kostu eta emaitzekin. Legezko arrazoiei zor zaie hori, funtsean, baina ez gara hemen arrazoi horiek aztertzen hasiko. Aski dugu kontularitzako datuak eta benetako egoera ekonomikoa bat ez datozela azpimarratzea.

5.2 Kostu finko eta aldakor kontzeptuen mugak

Ondoren, epigrafe honen izenburuan aipatutako gaiari helduko diogu. 1. atalean esan dugunez, enpresa-jarduerak eragindako zenbait kostu finkoak dira, eta beste batzuk aldakorrak (proportzionalki), guztia ere ekoizpen-bolumenaren arabera.

Nolanahi ere, kostu finko eta aldakorren arteko banaketa horrek, itxuraz argi eta garbi agertzen zaiguna, eztabaida ugari eragin du adituen artean, faktore jakin batzuk erabiltzetik sortutako zenbait gastu finkotzat, aldakortzat edo erdi-aldakortzat hartu behar ote diren erabakitzeko garaian, bereziki (ikus 4.3.5.).

Har dezagun lantegi bateko arduradun baten soldata, adibidez. Ardura hori betetzeko, aski genuke pertsona bakar batekin, lantegiak 12 orduko jarduna balu gehienez ere, baina pertsona gehiago beharko genituzke, lanorduen ondorioz lan-txandak finkatuko balira.

Kontua da finkotzat jotzen diren zenbait kontu jarduera-bolumen jakin baten barruan bakarrik jo daitezkeela halakotzat. Gainera, enpresek gehienetan ez dute produktu bakarra ekoizten eta saltzen, gehiago baizik, eta, hortaz, aleko kostuak kalkulatzeko bide egokiena ez da izango kostu osoak ekoiztitako ale kopuru osoarekin zatitzea, salgai bakoitzari kostuetatik dagokion proportzioa ez delako berdina.

Aurreko arrazoi guztiengatik, kostu zuzenak eta egiturazko kostuak bereizten dira gaur egun, eta alde batera utzi da enpresa baten kostu osoa kalkulatzeko egotzitako kostu finkoak eta kostu aldakorrak batzean oinarritutako sistema.

6 KOSTUEN KALKULUA, GAUR EGUN

Aurrekoari jarraiki, kontularitzan 3 fase edo etapa bereizitako azterketa edo analisiak egin behar ditugu (Aubert Krier):

- Lehenik eta behin, kostu osoen kopuru orokorraren barruan produktu bakoitzari egoztekoak diren kostuak bereizten saiatu behar dugu (materialak eta eskulana, esate baterako). Kostu horiei *kostu zuzen* deritze.

- Bigarrenik, zeharkako kostuak (gastu arrunt batzuk, adibidez, alokairuak, interesak, soldata batzuk, etab.) produktu guztien artean banatzen saiatu behar dugu.
- Azkenik, zeharkako kostu batzuk finkoak edo erdi-finkoak direnez, produktuko jarduera-bolumena kalkulatu beharko litzateke (eta ez soilik enpresaren bolumen osoa), itopuntuaren azterketei dagokienez.

Eta horixe da, hain zuzen ere, gaur egun *direct costing* delako kostuaren bidez lortu nahi dena.

Direct costing kontularitza-sistema enpresa askotan aspaldidanik erabiltzen den arren, 1906az geroztik zenbaitetan, Guy Bouchet-ek 1956an kokatzen du sistema horren jatorria, Jonathan N-ren "Zenbat irabazi dugu joan den hilean?" izeneko artikuluan, hain zuzen ere.

Direct costing sistemaren arabera, kostu osoa bi atalez osatuta dago:

- a) Salgai bakoitza ekoitzi eta saltzeko kostuak
- b) Enpresak ekoizteko eta saltzeko duen ahalmenari dagozkion kostuak.

Hortaz, bi kostu mota hauek bereizten dira:

- Salgai bakoitzari zuzenean egoztekoak diren kostuak, salgai horren ekoizpen-bolumenaren eta salmenta-bolumenaren arabera aldatzen direnak.
- Kostu finko, erdi-finko eta antzekoen inguruan sortutako ika-mika saihesteko "egiturazkoen" artean sailkatzen diren kostu edo kargak. Egiturazko karga horiek kostu hauek osatzen dituzte, funtsean:
 - Fabrikazio-kostu finkoak
 - Publizitateari eta salmentari dagozkion kostu finkoak
 - Urteko gainerako kostu finkoak (finantza-kargak, zerga-karga batzuk, etab.)
 - Administrazio-gastu orokorrak.

Bereizketa hori oinarritzat hartuta, produktu bakoitzari dagokion salmenten zenbatekoa (fakturazioa) hartu, eta kostu zuzenen zenbatekoa kentzen zaio. Produktu bakoitzari dagokion "marjina" lortzen da horrela. Jarraian, produktu bakoitzak egiturazko kostuak estaltzen (beren marjinen bidez) eta irabaziak osatzen (egiturazko kostuak estali ondoren) zenbatean laguntzen duen kalkulatzeko da.

Aurreko paragrafoa hobeto ulertzeko, zenbakiz osatutako adibide erraz bat emango dugu.

Demagun urteko 100 milioi d.u.-ko fakturazioa duen enpresa bat dugula, eta enpresa horren egiturazko kostuak 15 milioi d.u.-koak direla, hau da, fakturazio-zifraren % 15ekoak.

Enpresa horrek A produktu bat du, besteak beste, eta hauek dira produktu horri dagozkion datuak:

Fakturazioa: 20.000.000 d.u.

Kostu zuzenak:..... 16.000.000 d.u.

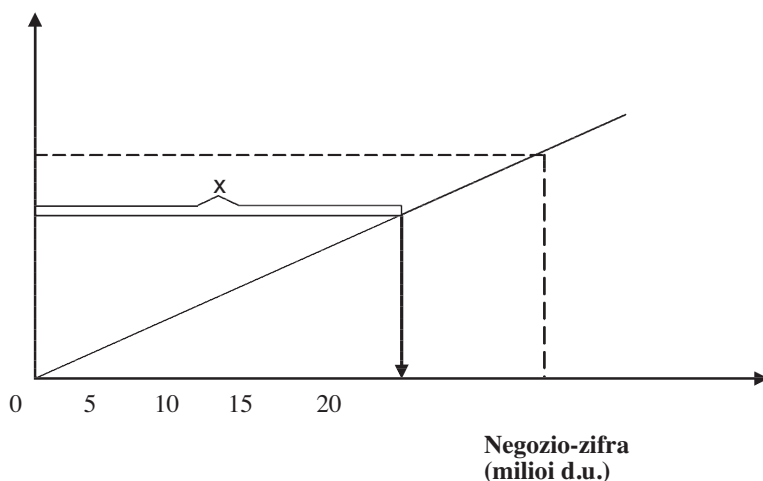
Marjina: 4.000.000 d.u.

Ikusten denez, A produktuari dagokion “marjina” (4 milioi d.u., 20 milioi d.u.-ko fakturazio batetik) fakturazioaren % 20 da. Hortaz, produktu horren salmentari dagozkion diru-sarreraren % 20 egiturazko kostuak estaltzeko erabil daitezke. Kostu horiek salmentetatik lortutako diru-sarrera guztien % 15 osatzen dute bakarrik. Hortaz, A produktua produktu errentagarria eta komenigarria da enpresarentzat.

Horrek ez du esan nahi, ordea, % 10eko marjina bakarrik duen B produktu bat baztertu beharra dagoenik (beste produktu errentagarriago batekin ordeztarik ez badago behintzat), B produktu horrek ere egiturazko kostuak estaltzen laguntzen baitu, neurri txikiagoan bada ere,.

Ikusten denez, *direct costing* sistemaren bidez, produktu bakoitzari dagokion itopuntua kalkulatzeko aukera ere badago.

Horrela, gure adibideko datuekin jarraituz, A produktu horrekin 20 milioi d.u.-ko fakturazio-zifra eta 4 milioi d.u.-ko marjina (salmenten zenbatekotik kostu zuzenak kendu eta gero) lortzea espero da. Bestalde, gutxienez egiturazko kostuen 3 milioi d.u. estaltzea espero da, halaber. Emandako datuekin aski dugu proportzio hau irudikatzeko:



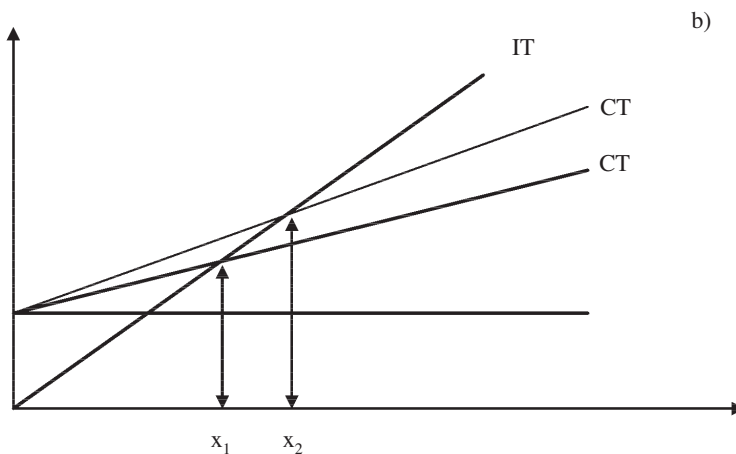
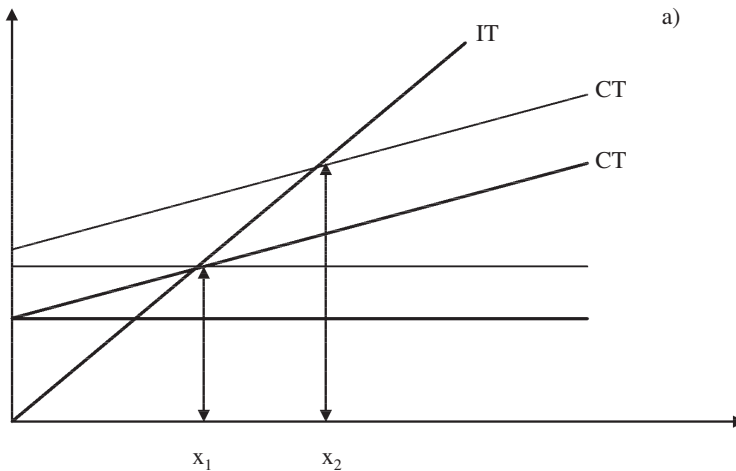
$$\frac{4.000.000 \text{ d.u.}}{20.000.000 \text{ d.u.}} = \frac{3.000.000 \text{ d.u.}}{x} \rightarrow x = 15.000.000 \text{ d.u.}$$

Hortaz, produktu baten itopuntua kalkulatuz, itopuntu hori dagokion negozio-zifra aurreikusitako negozio-zifra baino txikiagoa ote den jakin dezake enpresako zuzendaritzak. Txikiagoa ez bada, itopuntuari dagokion ekoizpen- eta salmentabolumena murrizten saia liteke.

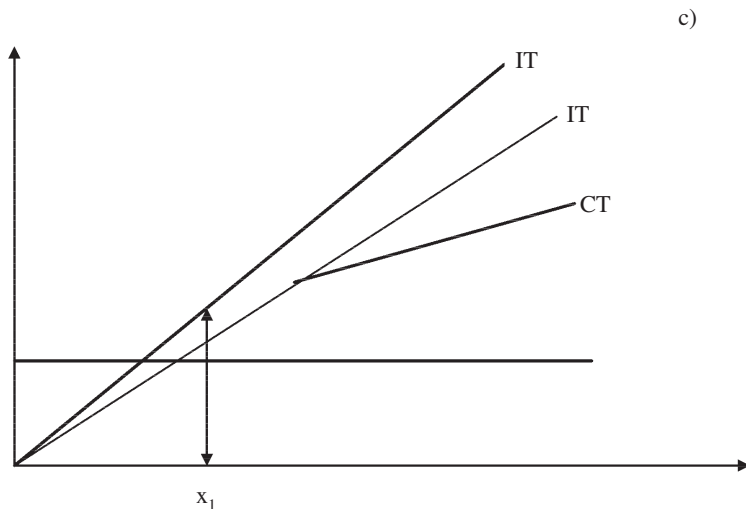
Murrizketa hori bi erataraz egin daiteke: enpresatik kanpora edo enpresa barruan:

Kanpora begira, bide hauek daude kostuak murrizteko:

- Egiturazko kostuak murriztea, beheko a) irudian agertzen den moduan
- Kostu zuzenak murriztea, beheko b) irudian agertzen den moduan



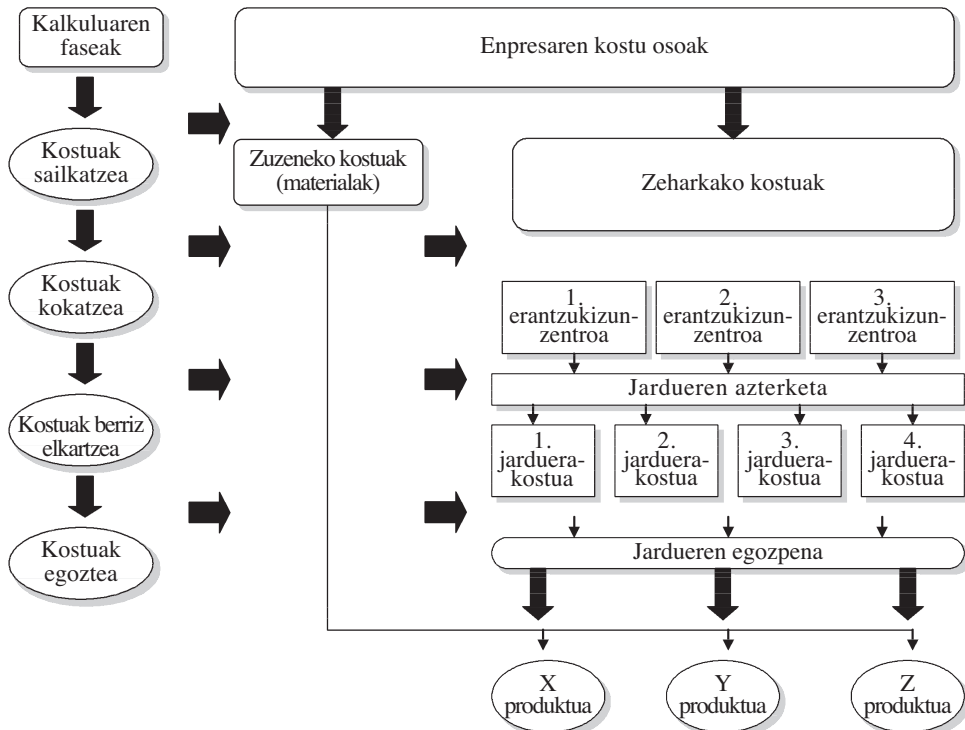
Bigarren kasuan, hau da, enpresa barruan, aleko salneurria handitzen saiatu beharko dugu, beheko c) irudian agertzen den moduan. Horrela, marjina handitzea lortuko dugu, kostu zuzenak handituz gertatuko litzatekeen bezalaxe.



80ko hamarkadaren erdialdean, kostuak neurtzeko beste filosofia bat sortu zen, produktuaren lehiakortasunaren inguruko informazioa hobetze aldera. Filosofia berri hura “balio-katean” edo “jardueren azterketan” oinarritzen zen, eta produktuari, eta, hortaz, bezeroari, balio handiagoa edo txikiagoa ematen zioten jarduerak aztertzen ziren. Horri esker, kalitatea hobetu eta batez besteko kostuak murrizten ziren, eta kateari eutsi edo katea eten behar ote zen erabakitzen zen. Ikuspegi horri ABM (activity based management) sistema esaten zitzaion, eta sistema horretatik ABC (activity based costing) kostuak kalkulatzeko sistema sortu zen. Sistema horrek aurrerapauso bat ekarri du direct costing sisteman, eta aukera ematen du Japoniako enpresek alor horretan darabiltzaten joera eta neurri aurrerratuak erabiltzeko.

Laburbilduz, hauxe dugu ABC sistemaren oinarria: kostu zuzenak eta zeharkako kostuak bereizten ditu produktuari dagokionez, materialak sailkatuz kostu zuzenen alorrean. Kostuen sailkapena egin ondoren, gainerako faktoreen kostuak (zeharkako kostuak) kostuguneetan edo erantzukizunguneetan lekutzeko fasea dator. Azken horietan, balioa eraldatzeko prozesuak osatzen dituzten jarduera guztiak identifikatu beharra dago. Horrela, kostuak multzokatu eta dagokion jarduerarekin lot daitezke. Jarduera horiek, orduan, kostuen tarteko eramaile bihurtzen dira, eta ekoizpen-prozesuaren amaieran produktuak lortzen duen balioaren egozpen eta azterketa hobeto ezagutzeko aukera emango dute, azken horixe baita kostuaren azken eramailea. Irudian, kalkulu horren laburpena irudikatu dugu, hiru

produktu desberdin (X, Y, Z) ekoizten dituzten eta lau jarduera garatzen dituzten hiru erantzukizunguneren kasuan.



Kostuen kalkulua, "ABC" sistema erabiliz

7 ARIKETAK

- 7.1. Era askotako kostuak daudela esan dugu. Eman ezazu "benetako kostuen" eta "kostu estandarren" adibideren bat.
- 7.2. "Aukera kostuak" zer diren eta zer irudikatzen duten azaletik irakurri gero, enpresatik kanpo enpresa barruan baino errentagarritasun handiagoa lortzea baldin badago egokiena enpresatik dirua atera eta kanpoan inbertitzea dela pentsa lezake irakurleak. Zuzena al da pentsamendu hori? Eman ezazu dagokion azalpena, mesedez.

- 7.3.** Dimentsio handiko enpresak benetan dimentsio txikikoak baino hobeak (errentagarriagoak) ote diren zalantza sor dakiguke 4. atala irakurri ondoren. Hala da? Izatekotan, zein kasutan?
- 7.4.** Zer da “balio-katea”? Zergatik eta nondik hauts daiteke kate hori?
- 7.5.** Azaldu ezazu zer oinarrizko alde dagoen bi kontzeptu hauen artean: *direct costing* eta *ABC kostu-sistema*.

1 ENPRESEN FINANTZA-JARDUERA

Zer da enpresa bat finantzatzea? Diruz eta kredituz hornitzea, hau da, enpresak bere zereginak egiteko behar dituen ondasun, hornigai edo zerbitzuak eskuratzeko baliabide eta ordainbideak eskuratzea.

Enpresaren egitekoa edo jarduera bere zereginak garatzean sortutako gastuei aurre egin ahal izateko funtsak lortzera mugatzen zela uste izan da urte askoan, eta, horren ondorioz, enpresako finantzei buruzko eskuliburu eta tratatu asko enpresek eskuera zituzten finantzaketa-iturriak azaldu besterik egiten ez zuten deskribapen hutsak ziren (jeneralean, halako herritako finantza-merkatuaren antolamendua eta egitura deskribatzen zuten). Horrez gain, eskuliburu horietan beste alderdi hauek ere jorratzen ziren: finantzaketa-modalitateak (hau da, finantza-baliabideak lortzeko aukerak), baliabide horiek eskuratzeko izapide edo betebeharrak eta, azkenik, baliabide horietako bakoitzaren kostuak.

1880ko hamarkadaren amaieran, AEBko ekialdeko eta mendebaldeko itsasertzak lotzen zituzten trenbideak egiten bukatzearekin batera, merkatu nazional handiak agertu ziren. Aurreko urteetan enpresen kontzentrazio handia gertatu zen, eta joera hura areagotu egin zen, gainera, trenbidea egiteko lanak amaitutakoan. Horrela, 1900eko hamarkadaren, hasieran Ipar Ameriketara enpresen arteko 305 bat-egite edo koalizio egon zen, eta 305 haietatik 78tan “sortutako enpresa berriak industriako ekoizpen osoaren erdia edo gehiago kontrolatzen zuen”.

Industria-konplexu handi haiek finantzatzeko garaian, zuzendaritzek arazo handiak izaten zituzten kapital-egiturarekin. Izan ere, oso gutxi ziren *trust* handi haietako kideak. 305 trust handi haietan bat egin zuten fabrika edo enpresen batez besteko kopurua 16koa zen, eta bat-egite haien erdia inguru, 183 hain zuzen ere, 8 fabrika edo enpresaz osatuta zeuden, asko jota. Hortaz, sortutako enpresa berriak oso handiak ziren garai hartako ekonomia eta industrien aldean.

Horren ondorioz, berebiziko garrantzia hartu zuen kapital-egitura egokia aukeratzeko eta aukera horri lotutako finantzaketak.

1914an, Arthur Stone Dewing-ek liburuxka bat plazaratu zuen oraintxe aipatu ditugun berrantolaketa, fusio eta kontzentrazioak eragin zituzten gertakari eta arrazoiei buruz, eta enpresa askok porrot egiteko arrazoiak aztertu zituen. Liburu hura klasiko handia bihurtu zen. Enpresa askok zor gehiegi egin zituztela azaltzen zuen,

besteak beste, eta, horren ondorioz, “maniobrarako funtsari” zegozkion kopuruak interesak edota dibidenduak ordaintzera bideratzen zituztela; egilearen ustez, horrek adierazten zuen finantza-funtsen erabilera zuzenari buruzko irizpide oso gutxi zutela. Adu asko eta hainbat finantza-kudeatzaile enpresentzako kapital-egitura egokiena (balantzeko pasiboaren egitura egokiena, alegia) zein ote zen aztertzen hasi izana izan zen Dewingen lanak utzitako ondorio garrantzitsuenetako bat.

Aurrerago, “20ko hamarkada alai”, susperraldia izan zuen jardura ekonomiko-industrialak, industria berriek (automobilgintzak, iratiak, altzairugintzak, industria kimiko batzuek, etab.) izandako gorakadari esker, bereziki. 1920-21eko prezioen atzeraldia gauditu ondoren (likideziaren inguruko gaiak kontu handiagotz zaindu beharraz jabetzeko balio izan zuena), irabazi-marjinak nabarmen handitu ziren 1923-1929 bitartean. Aurrekontu-tekniketan eta kontrol-tekniketan arreta handiagoa jartzea ahalbidetu zuen horrek, eta, Weston-ek dioenez, “esan liteke McKinsey eta Meech-en liburuak merkataritza-finantzen inguruko ikusmoldeetan joera berria piztu zuela...”.

Halere, 1929ko krisiak —ordura arte inoiz izandako krisirik sakon eta larriena— finantzen inguruko kezken erdi-erdian jarri zituen likidezia-kontuak berriro ere. Saldu gabeko izakinak metatzen ari zirela ikusita (AEBko NPGd % 50 murriztu zen 1929-1932 bitartean), plangintzaren eta kontrolaren inguruko gaiek garrantzia galdu zuten, orduko kezka nagusien aurrean: enpresak porrot egitea saihestea eta kosta ahala kosta bizirik jarraitzea. Hortaz, pasiboaren egituraren auziak garrantzia hartu zuen, berriro ere.

Beste fenomeno bat ere gertatu zen; Westonek ekartzen digu gogora, Pearson Huntent hitzak erabiliz. 1929ko porrotak eragindako hondamen ekonomiko izugarriaren eta ondorengo atzeraldiaaren ondorioz, zorigaitzoko esperientzia haren “erantzuleak” bilatzeko beharra sortu zen; izan ere, 1929aren aurreko urteetako giro hedakor, baikor eta irabazi handiko hartan enpresek likidezia gutxi eta zor handiak hartu izana izan zen 1929ko hondamendia eragin zuten arrazoietakoa bat.

Horrenbestez, “New Deal”-eko neurrien artean, finantza-merkatuen jokamoldea nabarmen mugatzen zuten xedapen eta kontrol ugari ezarri zituen gobernuak.

Errepaso honekin jarraituz, II. Mundu Gerra amaituta, hau da, 1940ko hamarkadaren bigarren erdian, bolada baterako gerrako industria bihurtua zegoen industria bake-garaira egokitu beharra zegoen. Horretarako, diru kopuru handiak behar ziren egiturazko birmoldaketei aurre egiteko, bai eta bake-garaian ohikoak ziren ondasunen eskari gero eta handiagotari erantzuteko beharrezkoak ziren “maniobrarako funtsetarako” ere. Egoera hartan, enpresetako finantza-arduradunek gerraosteko doikuntzei erantzuteko finantza-egitura egokiak eratzekei heldu zioten berriro ere.

1950eko hamarkadako lehen urteetan, hedapen ekonomiko handia egon zen, baina 1920-1921eko salmenten atzeraldia edo 1929-1933ko hondamendia errepikatuko ote zen beldur ziren oso. Garai hartan, asko igo ziren eskulan-kostuak, eta,

horrekin batera, inbertsio handiak egin ziren eskulan hura kapital-ekipoekin ordeztzeko. Aldi berean, enpresa askoren garapen bizkorak diru-merkatu mugatu batekin egin zuen topo, eta dirua esku-dirutan eskuragarri izateko kezka piztu zuen horrek. Horrela, gero eta garrantzi handiagoa hartu zuten kutzako badaezpadako aurrekontuek, bai eta bezeroen kontuen mugaeguneratzeen, izakinen, eta abarren gaineko kontrol administratiboek ere.

1950eko hamarkadako azken urteetan, aldiz, murriztu egin zen helduarora eta gainbeherara iritsiak ziren produktuak ekoizten zituzten industrien errentagarritasuna, eta produktu berriak lantzen zituzten enpresak, berriz (elektronika alorrekoak, adibidez), errentagarritasun handia lortzen hasi ziren. Zenbait kasutan, enpresa batzuen akzioen kotizazioak izandako gorakada handiagoa eta bizkorragoa izan zen balio-merkatuak izandakoa baino, eta kapital-aurrekontuaren teoria sortzea eragin zuen horrek, betiko jarduera ekonomikoak lantzen zituzten sektoreetan irabaziak eskuratzeko aukera mugatuekin batera.

Bestalde, informatikak garapen teknologiko izugarri bizkorra izan zuen, eta horrek ere eragina izan zuen bilakaeran. Aurrerapen handi horri esker, ordura arte pentsaezinak ziren datu kopuruak lantzeko aukeraz gain, enpresako sail desberdinen arteko lotura eratzeke eta harremanen tratamendu kuantifikatua egiteko aukera ere sortu zen (ordura arte maila teorikoan bakarrik egin zitekeen), bai eta enpresako eragiketa guztien “simulazioak” egitekoa ere, enpresa osotasuntzat hartuta.

Horren guztiaren ondorioz, ekoizpen-sailaren, merkataritza-sailaren eta finantza-sailaren arteko ohiko banaketa ezabatuz joan zen, eta funtzioen arteko erlazioak, aldiz, sendotuz joan ziren.

Horrenbestez, enpresaren finantza-funtzioak ordura arte izandako zeregina eta irismena goitik behera aldatu ziren.

Suárez Suárez irakasleak ederki azaltzen dizkigu orduko aldaketa haiek:

- Finantza-zuzendarien egitekoa ez da mugatzen, lehen bezala, baliabideak lortzera; orain, inbertsio-egitasmo errentagarriak bilatu behar dituzte, lortutako baliabideak egitasmo horietara bideratzeko. Horrela, “kapital-aurrekontuari” buruzko azterketek garrantzi handia hartu dute.
- Kapital-aurrekontuari buruzko azterketek agerian utzi dute kapital-kostuaren inguruko azterketa zorrotzak egiteko beharra, inbertsio-egitasmoak aukeratzeko garaian kapital-balioaren (edo balio eguneratu garbiaren) metodoa aplikatzeko ezinbestekoa baitzen eguneratze-tasa konstantea izatea, eta ez izatea finantza-merkatu ez-perfektuek eragindako gorabeheren mende dagoen tasa bat.
- Era berean, kapital-kostuari buruzko azterketak egitean, interesa piztu da finantza-egitura optimoaren gaiaren inguruan, biek ere lotura estua baitute elkarren artean.

- Bestalde, ohiko sektoreetan diharduten enpresen errentagarritasunak izandako beherakadaren ondorioz, finantza-zuzendariak, beren enpresen errentagarritasunaz ez ezik, enpresa horien likideziaz ere hasi dira kezkatzen. Horregatik, finantza-analisietan gero eta garrantzi handiagoa ematen zaio errotazio-funtsaren azterketari (hau da, epe luzerako kaudimena aztertzeari), batetik, eta *cash flow* edo diruzaintzaren azterketari (hau da, epe laburreko kaudimena aztertzeari), bestetik.
- *Cash flow* edo diruzaintzaren inguruko politikarekin lotura estua duen aldetik, dibidenduen inguruko politikari ere gero eta garrantzi handiagoa ematen diote ikertzaileek eta enpresetako zuzendariak, finantza-egitura optimoari eta kapital-kostuari buruzko azterketekin gertatu den bezalaxe.

Laburbilduz, 50eko hamarkadatik 60ko hamarkadara igarotzean, izugarri aldatu zen enpresetako finantza-funtzioaren orientazioa.

Tradizionalki, finantza-administrazioaren helburu nagusia izan zen enpresa-jarduera ziurtatzeko beharrezkoak ziren finantza-baliabideak aurkitzea eta lortzea, baina, orientazio berria agertzean, finantza-administrazioaren egiteko nagusia hiru alderdi hauei erantzuten dioten azterketak egiteko tresna egokiak lortzea zela esan zuen Ezra Solomonek (orientazio berri horren ordezkari nabarmenetako batek):

- a) Zein dira enpresak eskuratu beharreko aktiboak, zehatz-mehatz? Alegia, zein inbertsio-egitasmoari ekin behar dio enpresak?
- b) Zenbateko bolumena izan behar du enpresaren aktiboak guztira? Bestela esanda, zer-nolako dimentsioa lortu behar du enpresak eta zein abiadura edo epean lortu behar du dimentsio hori?
- c) Zein da enpresarentzako finantza-egitura egokiena? Hau da, enpresak nola finantzatu behar ditu bere kapital-beharrak?

Hiru alderdi horiek arazo bakar eta oinarrizko baten aurpegiak besterik ez dira, eta hirurak ere batera konpondu behar dira. Izan ere, aktiboaren bolumen osoa inbertitzeko eta finantzaketa eskuratzeko dauden aukeren arabera da, Solomonek berak dioenez. Eta finantzaketa eskuratzeko aukerak, bestalde, inbertitzeko dauden egitasmoen kalitate eta kopuruaren arabera izango dira. Esan bezala, beraz, lotura estua dute aipatu berri ditugun hiru alderdi horiek.

Azaldutakoa azaldu ondoren, enpresetako finantza-administrazioa, gaur egun, alor hauetaz arduratzen dela esan dezakegu:

- Kapitala eskuratzeaz
- Finantza-egitura aztertzeaz
- Kapital-kostua aztertzeaz
- Inbertsio-egitasmoak aukeratzeaz edo kapitala anoatzeaz

- Finantza-analisiak egiteaz
- Dibidendu-politika erabakitzeaz
- Finantza-plana egiteaz, etab.

Azkenik, epigrafe honekin amaitzeko, esan beharra dago dagoeneko gainditu dela enpresaren helburu bakarra ahalik eta irabazi handiena lortzea zela zioen ikuspegia. Gaur egungo finantza-administrazioaren helburu nagusia da enpresako jabeentzat (akziodunentzat, sozietate anonimoen kasuan) ahalik eta balio handiena lortzea, hau da, akzioek merkatuan duten balioa maximizatzea.

2 USTIAPEN-ZIKLOA, HELTZE-ZIKLOA ETA MANIOBRARAKO FUNTSA

Finantzen ikuspegitik edo, nahiago izanez gero, diruaren ikuspegi soiletik, enpresaren jardura bi zeregin hauetan oinarritzen da, funtsean: dirua ibilgetzean, hots, ekoizpen-faktoreen zerbitzuak ordaintzeko diru kopuru batzuk erabiltzean, batetik, eta, bestetik, diru kopuru horiek berreskuratzean, produktua saltzen denean (eta dagozkion fakturak kobratzen direnean, noski).

Horrela bada, enpresa guztiek ordainketa eta kobrantza batzuk egiten dituzte, beren ohiko jardueraren aritzearen ondorioz, nahiz eta, zenbait enpresak beren ohiko jarduerarekin batere zerikusirik ez duten ordainketa eta kobrantzak ere egiten dituzten. Hona azken horren adibide bat:

Automobilak fabrikatzen dituen enpresa batek txapa erosi, bere lantegietarako langileak kontratatu edo automobilak saltzen dituenean, bere ohiko jarduerari (automobilak fabrikatzea eta saltzea) lotutako ordainketa eta kobrantza batzuk egingo ditu, noski. Baina enpresa horrek berak hotel-kate batean akzioak erosten baditu, eragiketa horren ondorioz egiten dituen ordainketa eta kobrantzek ez dute inolako loturarik izango enpresa horren ohiko jarduerarekin.

Enpresak bere ohiko jardueratik egiten dituen ordainketa eta kobrantzei *ustiapeneko ordainketa edo kobrantza edo ordainketa eta kobrantza tipiko* izena ematen zaie, eta ohiko jardueratik kanpokoak, berriz, honela izendatzen dira: *ustiapenaz kanpoko ordainketa eta kobrantzak, ordainketa eta kobrantza ezohikoak* edo *“ekitaldiaz kanpoko” ordainketa eta kobrantzak*. Azken esamolde horrekin adierazi nahi da ordainketa eta kobrantza horiek enpresaren ohiko jardueraz kanpoko eragiketen ondorio direla.

2.1 Ustiapen-zikloa

Enpresak, bere ohiko jardueraren barruan produktu batzuk saltzen dituenean, salmenta horri dagokion zenbatekoa kobratzean, diru kopuru batzuk eskuratzen ditu, eta, egoera normaletan, diru horri esker produktuan erabilitako zenbait fakto-

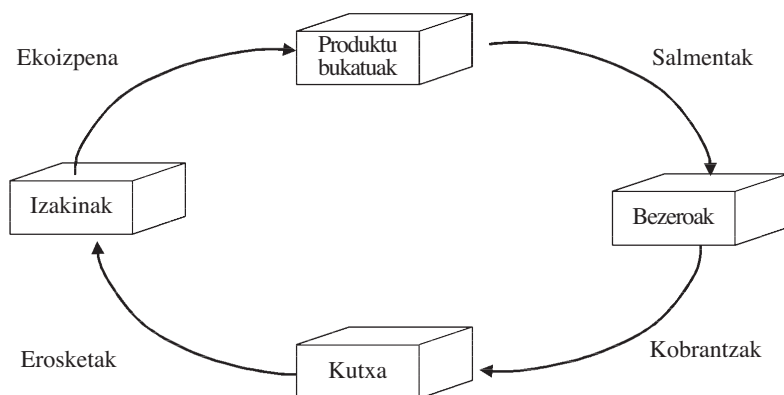
reren balio osoa eta beste faktore batzuen balioaren zati bat berreskuratzen du. Adibidez:

Produktuaren salneurrian produktu hori egiteko erabilitako lehengaiaren balio osoa sartu ohi da, bai eta hori ekoizteko behar izandako eskulan zuzenaren balio osoa ere, besteak beste. Baina ekoizpenean erabilitako makina-erreminten balioaren zati bat bakarrik sartzten da normalean.

Hortaz, enpresa-jardueraren atal bat beharrezko faktoreak diruarekin truka-tzean eta diru hori produktua salduz berreskuratzean oinarritzen da. Jarduera horretan, maiztasun edo erregularutasun jakin bati jarraiki errepikatzen diren eragiketa batzuk daude, eragiketa zikliko batzuk, alegia. Dena den, Fernández Pirlak dioenez, bi ziklo mota bereizi behar ditugu: “ziklo laburra dugu, batetik, eta ziklo luzea, bestetik. Lehenari *ekitaldiko ziklo* esaten zaio, eta zirkulatzailean ibilgetuta dagoena baldintzatzen du, enpresan inbertitzeko bide bat delako hori. Bigarrena industria-ekipoak berritzeko prozesuari dagokio, eta, hor, *ibilgetu teknikoak* direlakoak egiten dira.”

Bestela esanda: ziklo laburraren, ustiapen-zikloaren edo ekitaldiko zikloaren bidez, enpresak hainbat eragiketa egiten ditu. Eragiketa horiek dirua lehengai, energia, eskulan, etab. bihurtuz hasten dira, eta, ondoren, faktore horiek guztiak konbinatu eta eraldatu egiten dira —ekoizpenaren bidez—, saltzeko prest dagoen produktu bat lortzeko helburuarekin. Ziklo osoa produktua saltzean amaitzen da, eta hor ere beste eraldaketa bat gertatzen da: produktua diru bihurtzeko eraldaketa, alegia.

Produktua saltzean berreskuratutako diru hori berriz erabil daiteke beste ekoizpen-ziklo batzuetan, eta horregatik esaten da diru horrek “erabilera ziklikoa” duela. Erabilera ziklikoaren ideia irudikatzeko, lagungarria izango zaigu eskema hau.



Ziklo laburrak iraupen erregular samarra izaten du, eta enpresaren barne-mailako gorabehera edo baldintzen mende dago, funtsean, kanpo-mailako aldaketarik aldatu gabe edo konstante irauten baitute epe laburrean.

Enpresaren ziklo luzean, aldiz, lurrak, patenteak, makinak, beste enpresa batzuetako partaidetzak, etab. erosi ditzake enpresak. Alegia, enpresak hainbat eragiketa egin ditzake enpresa-ingurunean izandako aldaketei erantzuteko, eta, aldaketa horietara egokitzeko, bere dimentsioa, egitura teknikoa edo beste ezaugarriren bat aldatzen saia daiteke. Halere, halako eragiketak ez dira hainbeste errepikatzen, eta, errepikatzekotan —ekipoak berritzeko garaian, adibidez—, ez dute maiztasun erregularrik izaten, kasu gehienetan behintzat.

Horrenbestez, ustiapen-zikloaren edo ziklo laburraren barruan ez dauden eragiketei *eragiketa azikliko* izena ematen zaie.

Bestalde, eragiketa aziklikoetan erabilitako diru-baliabideek *erabilera aziklikoa* dutela esaten da, eta behar ziklikoei erantzuteko erabiltzen diren baliabideek, berriz, *erabilera ziklikoa* izaten dute.

Aurreko kontzeptu guztiak ondo ulertzeko, gogoan izan behar dugu erabilera zikliko eta aziklikoen arteko bereizketa ez dela ibilgetuen iraupenean oinarritzen, ez eta ibilgetuari ematen zaion erabileran ere, baizik eta ibilgetuarekin eskuratutako ondasunei enpresa barruan ematen zaien erabileran.

Erosi eta hilabete gutxira aldatzen den makina bat erabilera zikliko baten adibidea izan liteke, enpresaren aktiboan iraupen labur samarra izan arren. Aitzitik, eraldatu eta produktu gisa banatu arte hainbat urte beharko duten lehengaien izakinak erabilera ziklikoaren adibide dira, aktiboan luze samar iraun arren.

Era berean, argi utzi behar dugu erabilera bat ziklikotzat edo aziklikotzat jotzeko “dirua-salgaia-dirua” ziklo laburrean duen eragina hartu behar dela kontuan. Ondasun bat bere truke-balioaren arabera erosten bada, gero berriz saltzeko (eraldatuta ala ez), ondasun horren erabilera ziklikoa izango da. Aldiz, ondasun hori bere erabilera-balioarengatik erosten bada, enpresaren ohiko jardueran erabiltzeko, ondasun horren erabilera aziklikoa izango da.

2.2 Heltze-aroa

Heltze-aro deritzon zikloaren iraupena asko aldatzen da enpresa batetik bestera. Kontsumo-gai jakin batzuk saltzen dituzten zenbait negoziok egunetako edota orduetako heltze-aroa izan dezakete (okindegiek, harategiek, arrandegiek, etab.). Beste enpresa batzuetan, berriz, (herrilanak egiten dituztenak edo itsasontziak edo hegazkinak egiten dituztenak, esate baterako), hilabeteetara edota urteetara luzatzen da aro horren iraupena.

Hortaz, eraldaketa ziklikoa edo diru-errotazioa ez da beti abiadura berean gertatzen enpresa guztietan, eta enpresa beraren barruan ere, prozesuko fasearen

arabera, desberdina izaten da errotazio horren iraupena. Alegia, diru kopuru jakin bat lehengai bihurtu dugunean, lehengai horietatik produktu bukatuak ateratzeko beharko dugun denbora eta produktu horiek, salmentaren bidez, berriz ere diru bihurtzeko beharko duguna oso desberdinak izan daitezke.

Diru unitate bat ekoizpen-prozesuan ibilgetuta dugun denbora-tartea hiru alditan banatu daiteke:

1. Diru unitateak fabrikazio-bidean dauden produktu edo materialen forma dutela igarotzen diren egunak.
2. Diru unitateak saltzeko prest edo saltzear dauden produktu bukatuen forma dutela igarotzen diren egunak.
3. Enpresako produktuak erosi arren esku-dirutan ordaindu ez dituzten bezeroei emandako kredituek irauten duten egunak

Hiru aldi horiek izen hauek hartzen dituzte: fabrikazioko epe ertaina, salmentako epe ertaina eta kobrantzako epe ertaina. Gerta liteke hiru horietako bat ez betetzea, enpresa batzuetan. Adibidez, merkataritzan bakarrik dabilen enpresa batean ez dago fabrikazio-aldirik, eta eskura ordainduz bakarrik saltzen duen enpresa batean ez da kobrantza-aldirik egongo.

Kontrola egiteko garaian, denbora-tarte horien berri izateaz gain —erraza izaten da tarte horien iraupena zenbatekoa den jakitea—, lagungarria izan daiteke enpresarentzat kapital-errotazioa zenbateko abiaduran gertatzen den jakitea, abiadura horrek kapitala zenbateko maiztasunez erabiltzen den adierazten baitu.

Errotazio-abiadura hori ekitaldiko ziklo osorako finka daiteke, edo ziklo horren zati batzuetarako bakarrik. Indize egokiak erabiltzen dira horretarako, eta, zati bati buruzkoak badira, erabilera jakin bati lotutako kapital zatiak denbora-unitate jakin batean zenbateko maiztasunez errotatzen duen adieraziko dute.

Adibidez, kapital propioaren errotazio-indize edo -“ratioa” aipa dezakegu. Indize hori kalkulatzeko, urteko salmenten zenbatekoa kapital propioaren zenbatekoarekin zatitu behar da. Adibidez:

$$\frac{\text{Salmenten zenbatekoa}}{\text{Kapital propioa}} = \frac{100.000.000 \text{ d.u.}}{50.000.000 \text{ d.u.}} = 2$$

2ko indize horrek kapital propioa zenbateraino aprobatxatu den adierazten du, kapital propioko diru unitate bakoitza saldutako diru unitate bat zenbatetan bihurtu den adierazten baitu.

Baina, gorago esan dugunez, enpresak dituen beste osagai batzuen errotazio edo erabilerari buruzko beste indize edo ratio batzuk ere azter daitezke. Adibidez, demagun salmenten zenbatekoa (zenbatekoa dirutan) 100.000.000 d.u.-koa izan

dela urte jakin batean, eta biltegiko produktu bukatuen “batez besteko izakinaren” balioa, berriz, 25.000.000 d.u.-koa. Datu horiekin, biltegian dauden produktu bukatuen errotazio-maiztasuna kalkula dezakegu. Honelaxe:

$$\frac{\text{Salmenten zenbatekoa}}{\text{Batez besteko izakinak}} = \frac{100.000.000 \text{ d.u.}}{25.000.000 \text{ d.u.}} = 4$$

Hau da, produktu bukatuen izakinetan erabilitako diru unitate bat urtean lau aldiz bihurtzen da fakturatutako diru unitate.

Era berean, iraupena eta maiztasuna alderantzizko balioak direnez, salmenten batez besteko errotazio edo epealdia zenbatekoa den kalkula dezakegu. Hemen darabilgun adibidean:

$$\frac{25.000.000 \text{ d.u.}}{100.000.000 \text{ d.u.}} = \frac{1}{4} \text{ urte}$$

$$\text{Egunetan: } \frac{1}{4} \times 360 = 90 \text{ egun}$$

Hortaz, produktu-unitate bakoitzak dagokion biltegian saldu zain ematen duen batez besteko egun kopurua, hau da, salmentarako batez besteko aldia, 90 egunekoa izaten da.

Argi ikusten denez, ustiapen-zikloa osatzen duten aldiak laburtzea lortuz gero, handitu egingo da enpresaren jardueren ekonomikotasuna, kapitaleko diru unitate bakarrarekin eragiketa gehiago egin ahal izango baita, aldi gehiagotan ibilgetu eta berreskuratzen delako.

Hortaz, irakurleak garbi ulertu behar du heltze-aroaren eta enpresak bere ohiko erritmoan jarduteko behar duen gutxien-gutxieneko kapital propioaren kopuruaren artean dagoen lotura estua. Gutxieneko kapital propio horri “*maniobrarako funtsa*” esaten zaio euskaraz, baina gero eta gehiago erabiltzen da ingeleseko “*working capital*” terminoa.

2.3 Maniobrarako funtsa

Ikus dezagun zer den maniobrarako funtsa.

Enpresak, jarduera-erritmo eta zenbateko batzuei eusteko, kostu jakin bati erantzun behar dio egunero, soldatengatik, lehengaiengatik, energiagatik, eta abarregatik. Demagun eguneko kostua hau dela:

$$K = SP_s + MP_m + GP_g$$

non

S = enpresan lan egiten dutenen kopurua ("soldatapekoak")

P_s = eguneko batez besteko ordainsari edo "soldata"

M = egunero erabilitako lehengaien kopurua

P_m = lehengaien aleko batez besteko prezioa

G = eguneko gainerako gastuak adierazten dituen modulua. Gastu horiek guztiak kontzeptu eta ikur bakar batean jasoko ditugu, gure adibidea gehiegi ez korapilatzeko.

P_g = aurreko kontzeptuari dagokion eguneko batez besteko gastua.

K ekoizpenaren eguneko gastua bada (1.000.000 d.u., adibidez) eta heltze-aroak n egun irauten badu (n = 70, adibidez), enpresak nk kopurua (70.000.000 d.u.) beharko du bere ohiko jarduera-erritmoari eusteko, bere heltze-aroak irauten duen bitartean. Enpresak 70 eguneko heltze-aroan zehar diru kopuru hori nola erabiliko duen irudikatuko dugu koadroan.

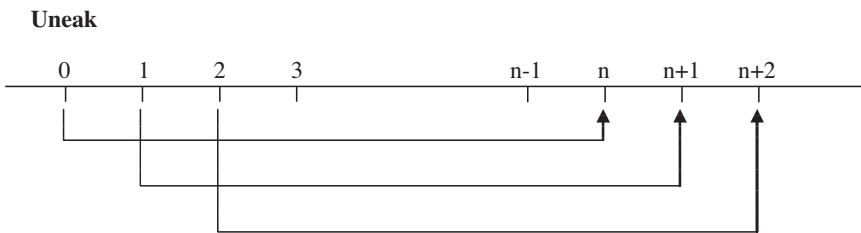
Ekitaldi-zikloko uneak	Une bakoitzean dagoen diru likido kopurua	Enpresak egun horretan egin beharreko gastuak	"Ibilgetzea" bukatuko den eguna (berreskuratze- eguna)
0) (Hasierako unea) 1. egunaren hasiera	nk = 70.000.000	k = 1.000.000	n eguna = 70
1) 2. egunaren hasiera	(n - 1)k = 69.000.000	k = 1.000.000	n + 1 eguna = 71
2) 3. egunaren hasiera	(n - 2)k = 68.000.000	k = 1.000.000	n + 2 eguna = 72
•			
•			
•			
•			
•			
69) 70. egunaren hasiera	n - (n - 1) k = 1.000.000	$\frac{k = 1.000.000}{nk = 70.000.000}$	n + n - 1 eguna = 139

Horrela bada, zikloaren hasieran enpresak behar duen kopurua eguneko kopuruaren ($K = 1.000.000$) eta heltze-aroako egun kopuruaren (n = 70) arteko bider-

kadura izango da, hau da, 70.000.000 d.u. Kopuru horretatik $K = 1.000.000$ d.u. erabiliko ditu lehen egunean, eta kopuru hori ez du berreskuratuko zikloa hasi zenetik $n = 70$ egun igaro arte.

Bigarren eguna hastean, enpresak $nk - k$ diru izango du, hau da, $(n - 1)k = 69.000.000$ d.u., zenbateko horretatik $k = 1.000.000$ d.u. erabiliko ditu egun horretan zehar, eta kopuru hori ez du berreskuratuko zikloa hasi zenetik $n + 1 (= 71)$ egunera iritsi arte. Eta horrela, hurrenez hurren.

Azalpen soil hori irudi honen bidez azaldu ohi da askotan.



Hortaz, ekitaldiko zikloa hastean, enpresak nk kopurua behar du, n egun igaro arte ez baitu beste kobrantzarik izango, baina, bitarte horretan guztian, k kopurua gastatu beharko du egunero. Hauxe behar du, beraz:

$$nk = n(SP_s + MP_m + GP_g) = nSP_s + nMP_m + nGP_g$$

Bestela esanda: heltze-aroko edozein unetan, enpresak nk d.u.-ko kapitala izan behar du. Kopuru horren zati bat lehengai, fabrikatzen ari diren produktu, produktu bukatu eta antzekoetan ibilgetuta egongo da, eta beste zati bat likidoan, aurreko koadroan ikusi dugun bezalaxe.

Halere, enpresak ezin du likidoan duen diru kopuru hori nahi duenean eta nahi duen bezala erabili. Behar duenerako gorde beharko du, eta, hortaz, kopuru hori ere nolabait ibilgetuta dagoela esan dezakegu. Horregatik, nk kopuru osoari “*ekitaldiko ibilgetua*” esaten zaio.

Baina maniobrarako funtsaren alderdi aipagarriena hau da: enpresak ez dituela bere ekitaldiko ibilgetuak kapital propioekin finantzatu behar, ezinbestean. Izan ere, hornitzaileek ez dute eskura kobratzen normalean, eta langileek ere ez dute egunero kobratzen...

Horrenbestez, enpresak langileei zikloa hasi zenetik x_1 egun igaro arte ordaintzen ez badie, argi eta garbi ikusten da ez duela diru propiorik beharko langileei n eguneko soldatak ordaintzeko, $n - x_1$ egunei dagokien zenbatekoa baizik. Era berean, hornitzaileak ados badaude beren fakturak zikloa hasi zenetik x_2 egun igaro arte ez kobratzearekin, enpresak materialak erosteko beharko duen diru kopurua ez da hau izango: MP_m (materialen eguneko kostua). Berez, diru propioa $n - x_2$ egunetan bakarrik egongo da ibilgetua. Gauza bera esan dezakegu gainerako gastuei buruz (G): gastuon ordainketa batez beste x_3 egun atzeratzen bada, enpresak $n - x_3$ egunetan bakarrik behar du diru propioa gastu horiek ordaintzeko.

Hortaz, enpresak ustiapen-zikloan zehar bere jarduerari eusteko ezinbestean beharko duen diru kopurua ez da nk (ekitaldiko ibilgetua) izango, hau baizik:

$$FM = (n - x_1)SP_s + (n - x_2)MP_m + (n - x_3)GP_g$$

FM kopuru hori (maniobrarako funtsa) da enpresak bere ustiapen-zikloa finantzatzeko behar duen kapitala. Honela ere adieraz daiteke:

$$FM = n(SP_s + MP_m + GP_g) - (x_1SP_s + x_2MP_m + x_3GP_g)$$

Hortaz, hauxe da maniobrarako funtsa: ekitaldiko ibilgetuak adierazten dituen kopuruaren eta kanpoko baliabideekin finantzatuta dagoen ibilgetu horren zatiaren arteko aldea.

3 KONTULARITZAKO AGIRIAK

Enpresako finantza-funtzioaren arduradunentzat oso zaila litzateke beren zeregina betetzea —eta ezinezkoa enpresa ertainetan, halako enpresen dimentsioaren eta konplexutasunaren ondorioz— enpresaren egoerari eta martxari buruzko informazio sintetikoa ematen duten kontularitzako agiri jakin batzuk izan ezean. Agiri horien artean, hauek aipatu behar ditugu, azaletik bada ere, duten garrantzi handiarengatik:

- Balantzea
- Galdu-irabazien kontua
- Ondare garbiko aldaketen egoera-orria
- Memoria

3.1 Balantzea

Balantzea enpresaren ondasun (enpresaren jabetzako gauzak, eraikinak, altzariak...), eskubide (enpresari kobratzeko eskubidea ematen dioten gauzak: bezeroak, kobratzeko efektuak,...) eta zor guztien inbentarioa da, eta, hortaz, enpresaren egoeraren berri ematen digu, ikuspegi finantzario eta ekonomikotik.

Balantzea zenbakiz osatutako koadro baten moduan aurkezten da normalean, eta koadro hori bi atal nagusitan banatzen da: aktiboa eta ondare garbia eta pasiboa. Aktiboan, enpresak —bere jabearengandik edo jabeengandik bereizitako aparteko erakundetzat hartua— zer duen eta zer zor zaion zehazten da (ondasunak eta eskubideak), eta ondare garbian eta pasiboan, berriz, enpresak besteri edo jabeei zor dien guztia jasotzen da (finantzaketa-iturriak).

Bata zein bestea ordena jakin batean agertzen dira, irizpide batzuei jarraiki. Gainera, enpresaren egoera era askotakoa izan daitekeenez, eskuragarri eta galda-garri duenaren arabera, aktiboko osagaiak beren eskuragarritasunaren arabera antolatzen dira, eta ondare garbia eta pasibokoak, berriz, beren galdagarritasunaren arabera.

Beraz, balantzeak enpresaren finantza-egoeraren txosten bat, eta egun jakin bateko ondare-kontuak (aktiboa eta ondare garbia eta pasiboa) eta ekitaldiaren emaitza adierazten ditu. Balantzeak ikuspegi estatiko bat eskaintzen digu. Horren bestez, enpresaren aldiuneko argazki bat da.

Bestalde, kontutan izan behar da enpresaren sarrerak eta gastuak adierazten dituzten kontuak, hau da, egindako salmentak, erosketak, lansarietan eta solda-tetan gastatutakoa, maileguen interesak, eta abar. Kontzeptu horiek guztiak galdurabazien kontuan adierazten dira, eta ez, ordea, balantzean.

Balantzeen itxura honelakoa izaten da, beraz:

Aktiboa		Ondare garbia eta pasiboa	
Aktiboa ez-korrontea (e/lu)			Ondare garbia (e/lu)
			Pasibo ez-korrontea (e/lu)
Aktiboa korrontea (e/la)	Maniobrarako funtsa		Pasibo korrontea (e/la)

Defini ditzagun taulan azaltzen diren kontzeptuak:

Aktibo ez-korrontea: ziklo edo aldi ekonomiko batean (urte bat) edo denbora luzeagoan enpresan dauden ondasunak eta eskubideak dira, hau da, epe luzera egindako inbertsioak. Inbertsio horiek materialak (makinetan, instalazioetan edo eraikinetan egindako inbertsioak) ukiezinak (industria-patente bat) edo finantzarioak (akzioak, inbertsio-funtsak, eta abar) izan daitezke.

Aktibo korrontea: urteko aldi ekonomikoaren barruan etengabe berritzen diren ondasunek eta eskubideek osatzen dute. Era berean, produkzio-zikloan berreskuratzen diren inbertsioak direla esaten da. Izakinak, bezeroengandik kobratzeko dauden kontuak, bankuan erabilgarri dagoen dirua eta abar bereiz daitezke.

Ondare garbia: bazkideen dirua da. Enpresaren emaitzek (etekinak edo galerak) ondare garbia areagotzen edo murrizten dute.

Pasibo ez-korrontea: urte batetik gorako aldian dauden zorrak dira. Nagusiki, ondare garbia eta pasibo ez-korrontea finantzatzeko erabiltzen dira (urtebetetik gorako mugaegunarekin).

Pasibo korrontea: Normalean, finantzatzera zuzentzen diren zorrak osatzen dute aktibo korrontea (urtebetetik beherako mugaegunarekin).

Enpresari batek "HIRU" izeneko tailer bat irekitzeko erabakia hartu du. 20.000 euro jarri ditu bere poltsikotik, eta bankuari 20.000 euroko mailegu bat (5 urtera eta % 5eko interesarekin) eskatu dio. Alokaturako pabilioi bat aukeratu du bere negozioa kokatzeko, eta pabilioi horren truke hilean 600 euro ordaindu behar ditu. 9.000 euro inbertitu ditu makinerian eta eskuzko tresnetan. Horrez gain, furgoneta bat erosi du 26.000 euro ordainduta.

Enpresariaren eta kontratatu duen lehen mailako ofizial autonomoaren soldata 1.500 euro gordinetara da, eta urtean 14 ordainketa egin behar ditu. Enpresariak lan ez-produktiboak bakarrik egingo ditu (aurrekontuak, administrazioa, eta abar), eta lehen mailako ofizialak egingo ditu lan produktiboak.

Urte-amaieran, biltegian materiala du (saldu gabeko armairuak), 3.280 euro balio dutenak, eta bere bezeroek egindako salmentetatik 8.500 ? zor dizkiote. Bere kontuan 8.000 euro ditu. Honako balantze hau du urtebeteko jarduera garatu ondoren:

Adibide honen balantzea hau izango da:

BALANTZEA URTEBETEKO JARDUERA GARATU ONDOREN

ONDASUNAK ETA ESKUBIDEAK / AKTIBOA		OBLIGAZIOAK / ONDARE GARBIA ETA PASIBOA	
Makineria	9.000 €	20.000 € kapitala (enpresaburuak jarritakoa)	
Garraio-elementuak	26.000 €	8.030 € galdu-irabaziak	
Amortizazioa	(-7.000) €	(*) 12.000 € e/lu zorrak (banku-mailegua)	
Altxortegia	8.000 €	(*) 4.000 € e/la zorrak (banku-mailegua)	
Bezeroak	8.500 €	3.750 € e/la zorrak (hornitzaileak)	
Izakinak	3.280 €		
GUZTIRA	47.780 €	47.780 €	GUZTIRA

Iturria: Eraikuntza-sektoreko mikreoenpresetarako Gida Ekonomikoaren Finantzazioa, Etxebizitza eta Gizarte-gaietako Saila

(*) "e/lu (epe luzerako) zorrak" eta "e/la (epe laburrerako) zorrak" kontzeptuek, bankuari ordaintzeke dugun kantitatea adierazten dute, eta bereizirik agertzen dira balantzean. Alde batetik, urtebetera (e/la) dauden zorrak adierazi behar dira, eta, bestetik, geratzen den denboran ordaindu beharreko zorrak (e/lu). Kontuan izan bankuari 20.000 euroko mailegu bat eskatu zaiola (5 urtera eta % 5eko interes-tasarekin); aipatu mailegua kuota konstanteetan amortizatuko da. Horrenbestez:

Urtean ordaindu beharreko kuotak, interesik GABE (A): $20.000 \text{ €} / 5 \text{ urte} = 4.000 \text{ €}$; lehenengo urtean jada ordaindu da diru-kantitate hori; hortaz, kantitate hau dago itzultzeke: $20.000 \text{ €} - 4.000 \text{ €} = 16.000 \text{ €}$

Urtean 4.000 euro ordaindu behar dira. Kantitate hori "e/la zor" gisa adieraziko da balantzean, hurrengo urtean ordaindu behar den kantitatea delako. Horrez gain, geratzen diren 3 urteetan ordaindu beharrekoa adierazi behar da: $20.000 \text{ €} - 8.000 \text{ €} = 12.000 \text{ €}$.

12.000 € jarri da "e/lu zor" gisa, kantitate hori baita maileguak iraungo dituen datozen hiru urteetan ordaindu beharko den kantitatea.

Azkenik, interesak galdu-irabazien kontuan adierazten dira, gastu gisa.

3.2 Galdu-irabazien kontua

Aurreko kontua azaldu ondoren, balantzean irabaziak edo galerak egon ote diren erakusten digun kontua aurkeztuko dugu: galdu-irabazien kontua.

Galdu-irabazien kontuan, ustiapenaren emaitzez gain, ustiapenaz kanpoko eragiketen emaitzak ere jasotzen dira, hau da, enpresaren ohiko jardunaren edo jardun normalaren emaitzak. Ondorengo eskeman agertzen den kontuan, adibidez, goiko eskemako ustiapeneko irabaziez gain, ustiapenaz kanpokoak edo ezohikoak diren beste produktu edo gastu batzuk ere jasotzen dira, eta, hala, galdu-irabazien kontuko zorra eta hartzekoa ataletan agertzen diren guztizkoak balantzeko benetako emaitza izango lirateke.

Ondorengo taulan, enpresa txiki eta ertainen Kontabilitate Plan Orokorraren araberrako eredia laburbildu da. HARTZEKOA zutabeen sarrera guztiak adierazi behar dira, eta ZORRA zutabeen gastu guztiak.

	Oharra	(Zorra) Hartzekoa	
		20xx	20xx-1
1. Negozio-zifraren zenbateko garbia. 2. Produktu bukatuen eta aribideko produktuen izakinetako aldaketa. 3. Enpresak bere aktiboaren alde egindako lanak. 4. Hornikuntzak. 5. Ustiapeneko bestelako diru-sarrerak. 6. Pertsonal-gastuak. 7. Ustiapeneko bestelako gastuak. 8. Ibilgetuaren amortizazioa. 9. Ibilgetu ez-finantzarioako diru-laguntzen egozpena eta bestelakoak. 10. Gehiegizko hornidurak. 11. Ibilgetua besterentzeagatiko narriadura eta emaitza. 12. Beste zenbait emaitza.			
A) USTIAPENEO EMAITZAK (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)			
13. Finantza-sarrerak. 14. Finantza-gastuak. 15. Finantza-tresnen arrazoizko balioaren aldaketa. 16. Aldaketaren aldea. 17. Finantza-tresnak besterentzeagatiko narriadura eta emaitza.			
B) EMAITZA FINANTZARIOA (13+14+15+16+17)			
C) ZERGA AURREKO EMAITZA (A+B)			
18. Onuren gaineko zergak.			
D) EKITALDIAREN EMAITZA (C+18)			

Iturria: Eraikuntza-sektoreko mikreoenpresetarako Gida Ekonomikoaren Finantzazioa, Etxebizitza eta Gizarte-gaietako Saila

Sarreraren eta gastuen arteko diferentzia Zorraren atalean adieraziko da etekina bada, eta Hartzekoaren atalean adieraziko da galera bada. Balantzearekin esan dugun moduan, hartzekoak eta zorrak galdu-irabazien kontuan orekatuta egon behar dute.

Ondoren, aurreko adibidearen galdu-irabazien kontua azalduko dugu:

Demagun enpresak 80.300 euroko salmentak egin dituela, eta 15.070 euro gastatu dituela lehengaiak erosten (egurra, bernizak, eta abar).

Alokairua: pabilioiaren urtebeteko alokairuaren gastua: $600 \text{ €} \times 12 \text{ hilabete} = 7.200 \text{ €}$.

Amortizazio-hornidura: lehen esandakoa gogoratuz, makineria, garraio-elementuak edo bestelako ibilgetua erabiltzeagatik edo zaharkituta geratzeagatik sortzen da amortizazioa. Kasu honetan, furgonetaren eta makineriaren balio-galtzearen ondorioz gertatzen da. Datu hori oso garrantzitsua da makineria berriaren edo beste garraio-elementu baten erosketa aurreikusteko; izan ere, funtsezko elementuak dira enpresaren jardura garatzeko.

Aktiboek gehienez ere 5 urteko bizitza dutela kontuan hartuta,

$(26.000 \text{ €} + 9.000 \text{ €}) / 5 \text{ urte} = 7.000 \text{ €}$ galtzen dira aktiboak erabiltzen diren lehen urtean. Amortizazioa galdu-irabazien kontuan adierazi behar den gastu bat da.

Finantza-interesak: kontzeptu honek mailegu bat edukitzeagatik sortzen diren gastuak adierazten ditu. Gure adibidean, eta lehen urteko galdu-irabazien kontua kontuan hartuta, bankuari eskatutako maileguagatik lehen urtean sortzen diren interesak adierazi behar dira.

Adibide honetan, gauzak errazago azaltzeko, interesak ordaintzeke dagoen kapitalaren gainean kalkulatzen dira.

GALDU-IRABAZIEN KONTUA

ZORRA (gastu guztiak adierazi behar dira hemen)		HARTZEKOA (sarrera guztiak adierazi behar dira hemen)	
Erosketak	15.070 €	8.300 €	Salmentak
Alokairua	7.200 €		
Amortizazio-hornidura	7.000 €		
Finantza-interesak	1.000 €		
Lansariak eta soldatak	42.000 €		
ETEKINA	8.030 €		
GUZTIRA	80.300 €	80.300 €	GUZTIRA

Iturria: Eraikuntza-sektoreko mikrooenpresetarako Gida Ekonomikoaren Finantzazioa, Etxebizitza eta Gizarte-gaietako Saila

3.3 Ondare garbiko aldaketen egoera-orria

Ondare garbiko aldaketen egoera-orriak ondare garbian izandako aldaketen berri ematen digu. Aldaketa horiek hauetatik erator daitezke:

- Galdu-irabazien kontuko ekitaldiko emaitzatik.
- Ondare garbian adierazitako sarrera edo gastuen zenbatekotik.
- Enpresako kide edo jabeekin —kide edo jabe gisa jarduten dutenean— egindako eragiketek ondare garbian sortutako aldaketetatik.
- Ondare garbian sortutako bestelako aldaketetatik.
- Kontabilitateko irizpideak aldatzeagatik eta akatsak zuzentzeagatik ondare garbian egiten diren doikuntzen berri ere eman beharko da.

Ondare garbiko aldaketen egoera-orri hau Enpresa Txiki eta Ertainen Kontabilitate Plan Orokorretik ateratako eredua da.

	Kapitala		Jaukipen-primak	(Ondare, akzio eta partaidetza propioak)	Aurreko ekitaldien emaitzak ekarpenak	Ekitaldiaren emaitza	(Konturako dibidendua)	Ondareko beste zenbait tresna	Balio adierazgarria	Jasotako diru-laguntzak, dohaintzak eta laguntzak	GUZTIRA
	Eskritura-irratia	Eskritura-irratia gabekoa									
A. 20XX-2 URTEKO AZKEN SALDOA											
I. Irizpideak aldatzeagatik egindako doikuntzak.											
20XX-2an eta aurrekoetan.											
II. Akatsak zuzentzeagatik egindako doikuntzak.											
20XX-2an eta aurrekoetan.											
B. SALDO EGOKITUA, 20XX-1 URTEAREN HASIERA											
I. Galdututako kontu emaitza.											
II. Ondare garbian adierazitako sarrerak eta gastuak.											
1. Diru-laguntzak, dohaintzak eta laguntzak.											
2. Banatu beharreko diru-sarrera fiskalak.											
III. Bazkide edo jabeekin egindako eragiketak.											
1. Kapital-zabalkuntza.											
2. (-) Kapital-murrizketak.											
3. Bazkide edo jabeekin egindako bestelako eragiketak.											
IV. Ondare garbian sartutako bestelako aldatzeak.											
C. 20XX-1 URTEKO AZKEN SALDOA											
I. Irizpideak aldatzeagatik 20XX-1ean egindako doikuntzak.											
II. Akatsak zuzentzeagatik 20XX-1ean egindako doikuntzak.											
D. SALDO EGOKITUA, 20XX URTEAREN HASIERA											
I. Galdututako kontu-emaitza.											
II. Diru-laguntzak, dohaintzak eta laguntzak.											
III. Bazkide edo jabeekin egindako eragiketak.											
1. Kapital-zabalkuntza.											
2. (-) Kapital-murrizketak.											
3. Bazkide edo jabeekin egindako bestelako eragiketak.											
IV. Ondare garbian sartutako bestelako aldatzeak.											
E. 20XX URTEKO AZKEN SALDOA											

Gure adibideko ondare garbiko aldaketen egoera-orria hau izango litzateke:

	Kapitala	Aurreko ekitaldien emaitzak	Ekitaldiaren emaitza	GUZTIRA
Aurreko urteko azken saldoa	20.000			20.000
Galdu-irabazien kontuko emaitza			8.030	8.030
Egungo azken saldoa	20.000		8.030	28.030

3.4 Memoria

Balantzean, galdu-irabazien kontuan eta ondare garbiko aldaketen egoera-orrian barne hartutako informazioa osatzen, zabaltzen eta aztertzen duen agiria da memoria. Aurreko hirurak laburbiltzen dituen eranskin bat da. Alderdi hauek hartu behar dira kontuan memoria bat lantzeko orduan:

- Memoriaren ereduari, beharrezkoa den gutxieneko informazioa barne hartzen da.
- Aurreko diren urteko kontuak ulertzeko beharrezkoa den bestelako informazioa adierazi behar da memorian.

4 ENPRESAREN FINANTZAKETA-ITURRIAK

Atal honen hasieran esan dugunez, enpresa bat finantzatzea diruz eta kredituz hornitzea da, bere jardunetik sortutako ordainketei aurre egin ahal izateko. Era berean, modu esplizitu samarrean esan dugu enpresak bere jarduerak garatzeko behar dituen diru-baliabideak bi eratakoak direla: propioak ala besterenak. Epigrafe honetan, finantza-baliabide garrantzitsuenak aztertuko ditugu, eta jatorriaren arabera bereiziko ditugu. Baliabide propioekin hasiko gara. Halakoak kapitalak eta erreserbak osatzen dituzte, funtsean.

4.1 Baliabide propioak

Hasiera batean, hau da, enpresa sortzen denean, enpresaren kapitala izaten da baliabide propio bakarra. Kapital hori pertsonala izaten da banakako enpresetan,

eta sozietateetan, berriz, bazkideen partaidetzek duten balio nominalaren berdina izaten da.

Enpresak bere ekoizpena handitu edo dibertsifikatu nahi duenean, eta diru-baliabide gehiago behar dituztenean horretarako, hainbat aukera ditu diru hori lortzeko: jabea ekarpen gehiago egiteko eskatzea (kapital-gehikuntza) edo baliabideak sortzeko duen gaitasunaz baliatzea (baliabide propioekin jarraitzen dugu).

Horrenbestez, enpresak ondo jarduten badu, irabaziak izango ditu, eta irabazi horiek (oso-osorik edo zati batean bakarrik) banatu gabe uztea erabaki dezake, erreserba osatzeko, gero finantzaketa-iturri propio gisa erabiltzeko.

Erreserbak hiru eratakoak izan daitezke: legeak agindutakoak, estatutuek agindutakoak eta borondatezkoak.

Legeak agindutako erreserbez gain, sozietatearen estatutuek ere agindu dezakete irabazien ehuneko jakin bat erreserbara bideratzea. Erreserba horiek estatutuek agindutako erreserbak dira, beraz.

Azkenik, legeak eta estatutuek agindutako erreserbak kendu ondoren, oraindik eskuragarri dagoen irabaziaren zatia banatu gabe uztea erabaki dezakete bazkideek. Banatu gabe utzitako irabazi horrekin, borondatezko erreserbak osatzen dira.

Aurreko azalpenak egin ondoren, hein batean finantzaketa-iturri propioetat har daitekeen kontzeptu bat azalduko dugu jarraian: *amortizazio teknikoak*.

Normalean, enpresak salmentei dagokien kopurua kobratzen duenean, ziklikoki erabilitako diru guztia berreskuratzen du, eta aziklikoki erabilitako kopuruaren zati bat. Erabilera aziklikoen balioa —*aktibo finko* edo *egiturazko ibilgetu* ere esaten zaie—amortizazioen bidez berreskuratzen da.

Amortizazioak hainbat ikuspegitatik azter daitezke:

1. Kontularitzari dagokionez, erosketa egin zenetik denbora igaro ahala egiturazko ibilgetuen balioa murriztuz doaneko eragiketari esaten zaio *amortizazio*.
2. Era berean, kostu aldakor edo zuzenei egiturazko ibilgetuei egotzitako kostuak gehituta ekoizpenaren kostu osoa kalkulatzeko balio dute.
3. Azkenik, betekizun finantzario bat dute: egiturazko ibilgetuen —industria-ekipamenduak gehienetan— balioa diru bihurtzen joatea, garai egokia iristen denean, ibilgetu horiek berritzeko beharrezko dirua eskuragarri izateko.

Ahal den neurrian behintzat, nahasketa terminologikoak saihesteko oraintxe azaldu ditugun amortizazioei *amortizazio tekniko* esaten zaie. Aitzitik, diru kopuru jakin baten zatikako itzulketaz ari garenean (mailegu moduan lortu duguna), *amortizazio finantzario* izena erabiltzen da.

Bi eratako amortizazioek alderantzizko eragina dute enpresaren diruzaintzan: amortizazio finantzarioetan, dirua ateratzen denez enpresatik, murriztu egiten dira enpresaren baliabide likidoak; eta amortizazio teknikoetan, berriz, handitu egiten dira baliabide horiek.

4.2 Besteen baliabideak

Besteen baliabideak edo besteen finantzaketa-iturriak enpresak beste batzuen-gandik lortutako finantzaketak osatzen ditu.

Balantzeaz hitz egin dugunean, besteen baliabide-iturri nagusiak aipatu ditugu, labor-labor, baina, hemen, baliabide horien arteko garrantzitsuenak aipatuko ditugu:

- **Bankuak eta banku-sistema**
 - Bankuak
 - Aurrezki-kutxak
 - Kreditu-kooperatibak
- **Erakunde ofizialak**
 - Espainiako Bankua
 - ICO (Kreditu Institutu Ofiziala)
- **Beste finantza-erakunde batzuk**
 - Finantza-merkatuetako artekaritza-sozietateak
 - Finantza-erakundeak (*leasing*, *factoring*, etab.)
 - Aseguru-enpresak
 - Inbertsio-funtsen eta pentsio-funtsen sozietateak
- **Erakunde espezifikoak**
 - Hornitzaileak
 - Bezeroak

Aurreko guztia azaldu ondoren, orain arte aipatu ez dugun diru-sarreraren beste iturri bat aipatu behar dugu: obligazioen jesapenak.

Enpresek kreditu bat eskatu nahi dutenean, bankuei, hornitzaileei edota bezeroei eskatu beharrean eskaera hori jende guztiari zuzentzen diotenean, obligazioen jesapena dugula esaten dugu. Normalean, obligazio-jaulkipena eragiketa konplexua izaten da, eta ez gara hemen xehetasunetan sartuko. Halere, azaleko ideia bat behintzat emango dugu, esku artean dugun helburua betetzeko adinakoa izateko itxaropenez.

Enpresa batek obligazioak jaulkitzea erabakitzen duenean, balio bereko hainbat titulu jaulkitzen ditu, eta titulu horiek partikularren artean banatzen ditu, diruaren truke. Hortaz, enpresak diru kopuru jakin bat hartzen du maileguan hainbat pertsonarengandik, eta, trukean, pertsona horietako bakoitzak utzitako zenbatekoa ordeztzen duten titulu batzuk (balio nominal berekoak) ematen dizkie. Pertsona horiei *obligaziodun* esaten zaie.

Obligazio-jaulkipena *jesapen-jaulkipen* izenez ere ezagutzen da, eta jesapen horren amortizazioa, hau da, obligaziodunei beren obligazioen balioa itzultzea, hainbat erataria egin daiteke.

Obligazioak eskuz alda daitezke pertsonen artean, eta burtsan negoziatu daitezke, akzioekin gertatzen den bezalaxe. Halere, akzioei ez bezala, *errenta finkoko titulu* izena ematen zaie, obligazioek interes finko batzuk (jesapenaren baldintzetan finkatutakoak) sorrarazten dizkietelako obligaziodunei. Akzioek, aldiz, dibidenduak sortzen dituzte, eta dibidendu horiek aldakorrek dira (negatiboak ere izan daitezke), sozietatearen irabazien arabera direlako. Horregatik, *errenta aldakorreko titulu* izena ere ematen zaie akzioei.

5 FINANTZA-EGITURA ETA FINANTZA-PLANGINTZA

5.1 Finantza-egitura

Kontularitzako agiriez hitz egin dugunean, balantzea enpresak dituen baliabideak eta baliabide horietan erabilitako funtsen jatorria zehazten duen nolabaiteko inbentario edo zerrenda zifratua dela adierazi nahi izan diegu irakurleei. Balantzea irudikatzeke bi aukera ditugu: aktiboa pasiboaren aurretik idaztea, hau da, bata bestearen gainean, edo, eta haxe da aukera arruntena, aktiboa ezkerrean eta pasiboa eskuinean idaztea.

Nolanahi ere, ohitura-kontua besterik ez da hori, eta ez du aparteko garrantzirik. Dena den, kontularitzan garrantzi handiagoa duen beste alderdi bat azpimarratu nahi dugu hemen: finantza-egituraren barruan, pasiboa eta garbia bereizten dira; pasiboa besteei galdagarria den zatia da (epe laburrean zein epe luzean), eta garbia, berriz, aktiboaren eta pasibo galdagarriaren (baliabide propioak) artean dagoen aldetik ateratzen den hondar-balioa.

Bereizketa hori eginik, finantza-egituraren barruan egiten diren beste bereizketa batzuk aztertuko ditugu orain. Lehenik eta behin, pasibo galdagarria eta pasibo ez-galdagarria ditugu.

Pasibo galdagarria besteen baliabide izenez ere ezagutzen direnek osatzen dute, noski. Halakoak, beren jatorriaren arabera bereizteaz gain, epearen arabera ere bereizten dira: epe laburrerako, epe ertainerako edo epe luzerako baliabideak dira. Halere, ez da erraza izaten hiru epe horiek zehaztea.

Lehen begiratuan, dagokion mugaegunaren arabera sailkatu genezake baliabide bakoitza epe laburrean, ertainean edo luzean, baina arazoak daude horretarako:

1. Ez dago oraindik adostasunik epe labur eta luzea bereizteko garaian. Batzuen iritziz (enpresa txikien eta, bereziki, eraldaketa-alorrekoak ez diren merkataritza-enpresen iritziz), 90 egunera artekoa da epe laburra. Beste batzuen iritziz, ordea, urtebetea gainditzen ez duten zor guztiak sartzen dira multzo horretan.
2. Epe luzerako galdagarria epe laburrerako galdagarri bihurtuz joango da denbora igaro ahala. Horixe gertatuko da n urterako hitzartu den eta urtero amortizatuz doan kreditu batekin. Urte bakoitzari dagokion amortizazio-kuota aldatuz joango da, epe luzerako galdagarri izatetik epe laburrerako galdagarri izatera.

Bestalde, demagun epe luzerako hitzartutako kreditu bat zor duen enpresa bat dugula, eta kreditu horren mugaeguna bi egunen buruan dela. Zer-nolako kreditua izango litzateke hori: epe luzekoa ala epe laburrekoa?

Aurreko arrazoi guztiengatik, eta beste arrazoi askorengatik, zuzen dabil Défossé adierazpen hauetan: “berez, kreditu baten benetako izaera finkatzen duena helburua da, eta ez hainbeste iraupena. Izan ere, zenbait eragiketa epe luzerako edo epe ertainerako kredituekin finantzatu behar dira, eta beste batzuk, berriz, epe laburrerako kredituekin finantzatu daitezke. Hala eta guztiz ere, ezinezkoa da eragiketa horietako bakoitzarentzat iraupen zehatz bat finkatzea, zeinetatik gora edo behera kredituaren izaera aldatzen baita”.

Nolanahi ere, finantza-alorreko ohiturak eta legeak izaten dira herrialde bakoitzean kredituaren iraupena luzea, ertaina edo laburra izatea erabakitzen dutenak. Espainian, adibidez, eta oso orokorrean hitz eginda, epe laburrerako kredituen mugaeguna hiru hilabetetik hamabi hilabetera bitartekoa izaten da; epe ertainerako kredituena, berriz, urtebetetik bost urtera bitartekoa eta, azkenik, bost urtetik gorako kredituak epe luzerako kreditutzat jotzen dira.

Bestalde, Défossék dioenarekin bat eginez, funtsak zertarako erabiltzen diren kontuan izanda bereiz ditzakegu epeak. Horren arabera, epe laburrera galdagarria den pasiboa ustiapen-zikloa bera finantzatzeko erabiliko diren kredituez egongo da osatua —hornitzaileek edo bezeroek emandako kredituak, normalean—.

Hortaz, epe laburrerako galdagarria, gorago azaldutakoari jarraiki pasibo korrontea, mugaegunera iritsi ahala, aktibo korronteko kontuen edo kontusailen errota egokiaren (ekitaldiko zikloa) bidez lortutako diru-sarrerekin ordaindu beharreko zorrez osatua egongo da. Bestela esanda, beste batzuegandik epe laburrerako lortutako baliabideak bere diru-sarrera tipikoekin ordaindu behar ditu enpresak.

Epe luzerako pasiboa, berriz, honela osatuta dago: enpresak bere inbertsioak finantzatzeko bankuetatik eta obligazio-jaulkipenetatik lortuko baliabideez, hau da, egiturazko ibilgetuez. Baliabide horiek irabaziekin edo egin litezkeen kapital-gehikuntzetatik lortutakoarekin ordaintzen dira.

5.2 Finantza-plangintza

2.1. epigrafeko irudira itzuliz, gogoratu behar dugu enpresa batean dirua jardunean dagoela etengabe, hau da, etengabeko mugimenduan dagoela diru hori (salmentak – kobrantzak – erosketak – ekoizpena – salmentak, etab.), eta, enpresa batean hartzen diren erabaki nagusiak gerorako dauden itxaropen eta aurreikuspenen arabera hartzen direnez, enpresako finantza funtzioaren arduradunek finantzaren plangintza egiteko zeregin garrantzitsua dute. Zeregin horretatik bi emaitza lortu behar dira, gutxienez:

1. Enpresak une oro —helburu orokorrak lortzeko zein egitasmo zehatzak egiteko— behar dituen diru-baliabideen zenbatekoa finkatu beharra dago.
2. Baliabide horiek (propioak izan ala besteenak izan) eskuratzeko modu egokiena aukeratu behar da, hau da, finantzaketa-iturriak kontu handiz aukeratu behar dira, eta kontu handiz koordinatu behar dira enpresak besteekin hartutako konpromisoen mugaegunak eta une oro eskuragarri dituen diru kopuruak, enpresa ez egoteko inoiz zorrei aurre egin ezinik.

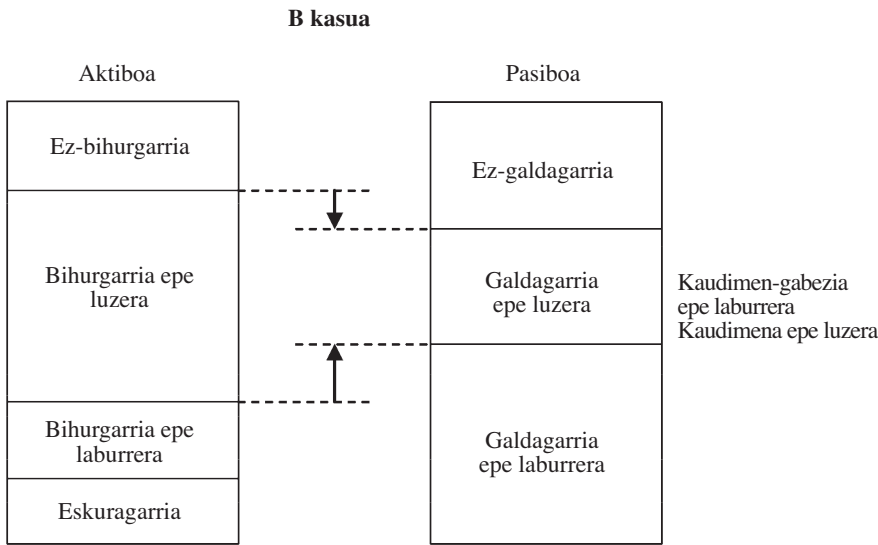
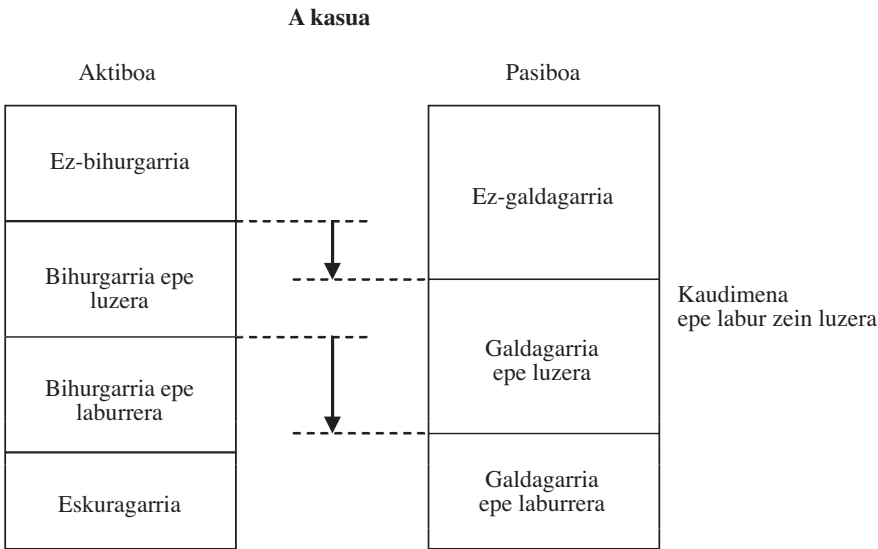
Azken helburu hori bete ahal izateko, beharrezkoa da enpresaren finantza-oreka ziurtatzea. Noiz lortzen da oreka hori? Hartutako zorrei eta ordaindu beharreko gastuei dagokien mugaeguna iristean, zor eta gastu horiei aurre egiteko gai denean enpresa.

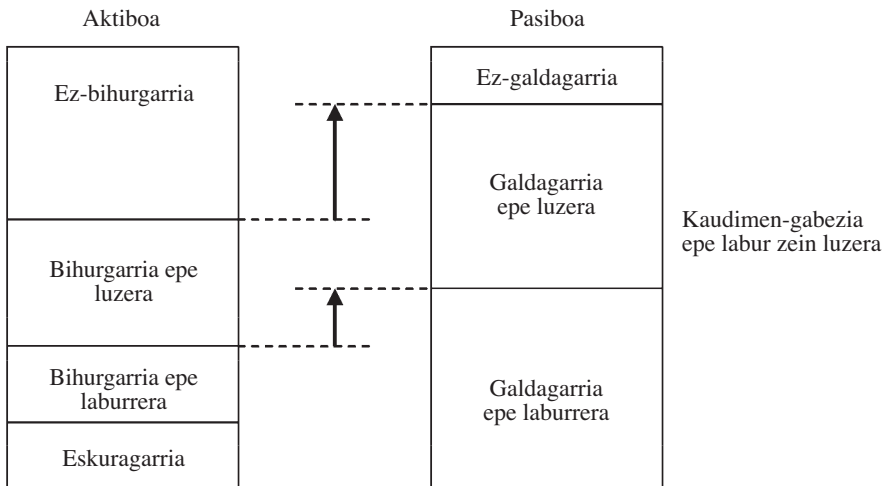
Teorian, beraz, finantza-oreka lortzeko, ondo uztartu behar dira aldi bakoitzean lortutako baliabideak eta baliabide horiei ematen zaizkien erabilerak, hau da, baliabide batzuk eskuratzen badira, epe jakin batean itzuli edo ordaindu beharreko baliabideak, baliabide horiek ezin izango dira erabili likido bihurtzeko mugaeguna baino denbora gehiago eskatzen duten erabileretan.

Hori dela eta, finantza-oreka lortzeko kontuz ibili behar dugu lortutako baliabideekin eskuratutako aktiboei dagokien mugaegunarekin. Adibidez, enpresa batek laster batean ordaindu beharreko funts batzuk eskuratuz gero, ez litzateke oso arrazionala izango, eta arriskutsua ere izango litzateke, funts horiek likidotzen zailak edo motelak diren ondasunak eskuratzeko erabiltzea.

Hortaz, enpresaren finantza-oreka bi alderdi hauek ondo ezkontzean oinarritzen da: bere aktiboak likidotzeko aukerak eta zorrek itzultzeko mugaegunak. Horri zor zaio, hain zuzen ere, balantzea osatzeko garaian aktiboko osagaiak likidotzeko aukeren arabera sailkatzea, eta pasibokoak, berriz, itzultzeko mugaegunaren arabera.

Berriro azpimarratuko dugu: une jakin batean mugaeguneratutako obligazioei aurre egiteko adina baliabide dituenean lortzen du enpresak finantza-oreka. Halakoetan, enpresa kaudimenduna dela esaten da, halaber. Ondorengo adibideetan, A kasuan, epe laburrera zein epe luzera finantza-oreka edo kaudimena duen enpresa bat ikusten dugu, epe laburrera eskuragarri eta bihurgarri denarekin ederki estaltzen baita epe laburrerako galdagarria, eta, aldiz, epe luzerako galdagarria ere aise estal daiteke epe luzerako galdagarriarekin.



C kasua

Aitzitik, enpresak ezin badie bere obligazioei aurre egin, kaudimengabea dela esaten da. Baina kaudimen-gabezia une batekoa (iragankorra) edo iraunkorra (behin betikoa) izan daiteke.

Epe laburrerako galdagarriaren eta eskuragarri duenaren arteko batura epe laburreko zorrak estaltzeko adinakoa ez denean dugu kaudimen-gabezia iragankorra. Halakoetan, enpresak likidezia-gabezia duela esaten da, eta, muturreko kasuetan, ordainketa-etendura egin lezake. Baina enpresak epe luzerako kaudimena izan dezake. Egoera horixe da goiko B eskeman irudikatu duguna.

Nolanahi ere, errealitatean era askotako egoerak aurkitu ditzakegu. Eta B irudian agertzen zaigun egoera oraintxe azaldu dugunaren alderantzizkoa izan liteke. Hau da, epe laburrera kaudimen sendoa izan arren, epe luzera begira oso egoera larrian dagoen enpresa batena. Horregatik ematen zaio hainbesteko garrantzia finantza-plangintza zehatza eta zuzena egiteari.

Une jakin batean, enpresaren aktibo bihurgarri guztia (eskuragarri duenarekin batera, noski) ez denean aski enpresaren zorrei aurre egiteko (epe laburrera zein epe luzera mugaeguneratzen direnak barne hartuta), kaudimen-gabezia erabatekoa eta behin betikoa izango da, eta enpresa porrot-egoeran egongo da orduan. Horixe da C kasuan irudikatu dugun egoera.

Aurreko azalpen guztiak eman ondoren, garbi ikusten dugu enpresak finantza-orekari eusten saiatu behar duela etengabe, hau da, ordaintzeko eskuragarri dituen baliabideak besteekin dituen obligazioei aurre egiteko adinakoak edo handiagoak izan behar dutela. Helburu horretatik, finantza-alorrean kontuan hartu beharreko printzipio bat ondorioztatzen da: hartutako konpromisoen mugaegunak konpromiso

horiekin lortutako funtsekin finantzatutako aktiboek diru-sarrerak sortzea espero den aldiekin bat egiten saiatu beharra.

Bestela esanda, gauzak argiago ikusteko: finantzen administrazio egokia egiteko, aktibo ez korrontea kapital iraunkorrekin finantzatu behar da, eta aktibo korrontea, berriz, epe laburrerako zorrekin finantzatu daiteke.

Aurreko arau horrek berebiziko garrantzia duen arren, askotan, praktikan, muzin egiten zaio, eta enpresa asko eta askotan aktibo ez-korrontek handitzeko epe laburrerako kredituetara jotzen dute, mugaeguneratzean berritu edo ordeztuko dieten ziurtasunik ez duten arren.

Joera horren adibide historiko bat emango dugu, 60ko hamarkadan gertatua Espainian. Garai hartan, industria arinen sektoreetako enpresa askok hornitzaileen kredituekin finantzatzen zituzten beren egiturazko ibilgetuak (hau da, epe luzerako inbertsioak). Kreditu horiek epe laburrera dira galdagarriak, eta oso oparoak izaten dira ekonomia hedatzen ari den aldietan. Halere, bat-batean ekonomiaren atzeraldi bat gertatuz gero, halako kredituak izugarri murrizten dira, eta aktibo finkoko inbertsioak egiteko halako kredituez baliatu diren enpresek arazo larriak izan ditzakete.

Beste hau ere gerta liteke: enpresak, zuhurtasun finantzarioari jarraiki eta segurtasuna lortu nahian, erreserba batzuk likido edo erraz likidotzeko moduko formaren batean gordetzea erabaki lezake, dituen obligazioei dagokien baino kopuru handiagoan. Berez erabaki egokia ematen du horrek, baina ez dator bat errentagarritasun-printzipioarekin, kutxako erreserbek edo erraz likidotzeko moduko efektuek oso interes txikiak sortzen dituztelako, edo batere interesik ez.

Laburbilduz, esan dezagun enpresek behar dituzten finantza-baliabideen kopurua asko alda daitekeela dataren arabera. Baina finantza-baliabideak lortzeak (baliabide horien jatorria edozein dela ere) kostu batzuk dituen bezala (baliabide propioek ere beren aukera-kostuak dituztelako), finantza-plangintzaren bidez helburu hauek lortu nahi dira:

1. Denboran zehar beharko diren finantza-baliabideen zenbatekoak aurreikustea.
2. Dagozkion finantzaketa-iturriak aukeratzea, haien jatorriaren (ahalik eta finantzaketa-kosturik txikienak lortzeko) eta epeen arabera (finantza-oreka ziurtatzeko).

Aukeran ditugun finantzaketa-iturriak aztertzeko garaian, ondo gogoan izan behar dugu enpresak berak baliabideak sortzeko duen ahalmena. Bide hauek ditu enpresak baliabideak sortzeko:

- Produktuak salduz lortutako diru-sarrerak (hau da bide nagusia).
- Aktibo amortizagarriak amortizatuz.
- Ekipo erabiliak bigarren eskuko merkatuetan salduz.

Bukatzeko, beste ohartxo hau gehituko dugu: finantza-plangintza osatzeko egiten diren aurreikuspenak ahalik eta zehatzen eta osoenak izan behar dute, eta aintzat hartu behar dira, bai esku-dirutan egindako kobrantzak eta ordainketak, eta bai enpresak dituen kreditu-aukerak edojarduera-bolumen jakin bati eusteko bezeroei ematea komeni zaion kreditu kopurua.

Fernández Pirlak alderdi horri buruz ematen dituen azalpenei jarraiki, enpresak dituen finantza-beharrak zehatz-mehatz aztertzean eta denboran zehar antolatzean oinarritzen da finantza-plangintza, azken batean, eta, hortaz, berebiziko garrantzia du epe laburrerako eta epe luzerako beharrak bereizteak plangintza horren barruan.

Epe laburreko plangintzan, erabilera ziklikoetatik sortutako beharrak sartzen dira, nagusiki, eta diruzaintzako aurrekontu batean (hau da, kutxan sartu eta irtengo den diruaren aurreikuspen batean) zehazten dira halakoak. Hortaz, epe laburrean alderdi hauek hartu behar dira kontuan: hornikuntza-planak, enpresak eskainitako produktuaren salneurriak eta produktu horren merkatuan eragina duten gainerako baldintzak, ekoizpen-kostuak eta kreditu-merkatuaren oraingo egoera zein epe laburrerako aurreikuspenak.

Epe luzerako plangintzak, berriz, lotura estua du inbertsio-politikarekin eta epe luzerako kapitalen merkatuarekin. Hori dela eta, hauek dira hemen aintzat hartu beharreko alderdiak: merkatuek zein enpresak berak hazteko dauden aurreikuspenak, produktuen adina, enpresaren teknikaren egoera eta aurreikusitako bilakaera, kapital-merkatuen egungo egoera eta aurreikusten den bilakaera... Alderdi horien guztien arabera erabakiko dugu inbertsio jakin batzuk egitea eta enpresari dagokion finantza-egitura ematea.

Orain arte esandako guztian, enpresaren kezka finantzarioak bere jarduera tekniko-ekonomikoari jarraiki sortzen zirela hartu dugu oinarritzat. Alegia, finantza-jarduera baldintzatzen duena ekoizpen- eta merkataritza-jarduera dela pentsatu dugu, eta halaxe izaten da, normalean.

Dena den, zenbait kasutan, alderdi finantzarioak izaten dira enpresako ekoizpen- eta merkataritza-funtzioak baldintzatzen dituztenak, finantza-alorreko zailtasunak direla eta ekoizpen- eta salmenta-planak aldatu behar direnean, adibidez.

Horrenbestez, honela laburbildu dezakegu finantza-plangintzaren egitekoa: etorkizuneko kobrantza eta ordainketak aurreikustea, eta, kobrantza eta ordainketa horien arabera, erabiliko den kredituaren zenbatekoa eta mota erabakitzea, ahal dela finantza-oreka une oro ziurtatuz, ahal den kostu txikienean.

6 FINANTZA-EGITURA ETA PALANKA-EFEKTU FINANTZARIOA

Enpresak kanpoko baliabideak erabiltzen dituenean sortzen den egoera adierazteko erabiltzen dugu *palanka-efektu finantzario* terminoa, eta enpresaren pasibo galdagarriaren edo zor osoaren eta aktibo osoaren arteko zatidurari esaten zaio *palanka-efektu faktorea*. Horrela, 200 milioi diru unitateko aktiboa eta guztira 20 milioiko zorra duen enpresa batean, palanka-efektu finantzarioaren faktorea 0,10ekoa edo % 10ekoa izango litzateke.

Palanka-efektu finantzarioaren faktoreak garrantzi handia du, palanka-efektu operatiboarekin gertatzen den bezalaxe, palanka-efektu finantzarioa zenbat eta handiagoa orduan eta nabarmenagoak baitira enpresa-jardueraren emaitzek dituzten gorabeherak (irabaziak edo galerak).

Palanka-efektu finantzarioaren kontzeptua ederki azaltzen da koadro honetan. Finantza-politikan ez beste ezaugarri guztietan berdin-berdinak diren lau enpresaren balantzeak agertzen zaizkigu.

**AKTIBO BERBERA BAINA PALANKA-EFEKTU FINANTZARIO DESBERDINAK
DITUZTEN 4 ENPRESAREN BALANTZE ESKEMATIKOA (MILIOITAN)**

A enpresa

	Ondare garbia	80
	Zorra, guztira	0
Aktiboa, guztira 80	Pasiboa, guztira	80

Palanka-efektua = 0 (% 0)

B enpresa

	Ondare garbia	60
	Zorra, guztira	20
Aktiboa, guztira 80	Pasiboa, guztira	80

Palanka-efektua = 0,25 (% 25)

C enpresa

	Ondare garbia	40
	Zorra, guztira	40
Aktiboa, guztira 80	Pasiboa, guztira	80

Palanka-efektua = 0,50 (% 50)

D enpresa

	Ondare garbia	20
	Zorra, guztira	40
Aktiboa, guztira 80	Pasiboa, guztira	80

Palanka-efektua = 0,75 (%75)

Bestalde, palanka-efektu finantzarioak enpresak hainbat egoeratan lortutako irabazien gainean izandako eragina argi eta garbi ikusten dugu, bai hurrengo koadroan, bai koadroari lotutako irudian. Irudi horretan, palanka-efektu funtzioaren arabera, kapital propioaren aldean izandako irabazia agertzen zaigu.

Enpresa berak hainbat egoeratan lortutako irabazia, palanka-efektu finantzario desberdinen arabera. (Demagun % 5eko interesa ordaintzen duela zorreatik, eta sozietateen errenten gaineko zergari % 50eko tasa dagokiola).

<u>EGOERAREN ARABERAKO BALDINTZAK</u>			
	TXARRAK	ERDIPURDIKOAK	ONAK
Aktibo osoaren errendimendua ehunekotan (*)	% 3	% 8	% 12
Aktiboaren errendimendu orokorra (milioitan)	2,40	6,40	9,60

A KASUA: Palanka-efektua = 0

Errendimendua milioitan	2,40	6,40	9,60
ken zergak	0,00	0,00	0,00
Errendimendua milioitan	2,40	6,40	9,60
ken zergak	1,20	3,20	4,80
Eskuragarri dagoen irabazia	1,20	3,20	4,80
Irabazia kapital propioaren aldean	0,015	0,04	0,06

B KASUA: Palanka-efektua = 0,25 (% 25)

Errendimendua milioitan	2,40	6,40	9,60
ken zergak	1,00	1,00	1,00
Errendimendua milioitan	1,40	5,40	8,60
ken zergak	0,70	2,70	4,30
Eskuragarri dagoen irabazia	0,70	2,70	4,30
Irabazia kapital propioaren aldean	0,011	0,045	0,071

C KASUA: Palanka-efektua = 0,50 (% 50)

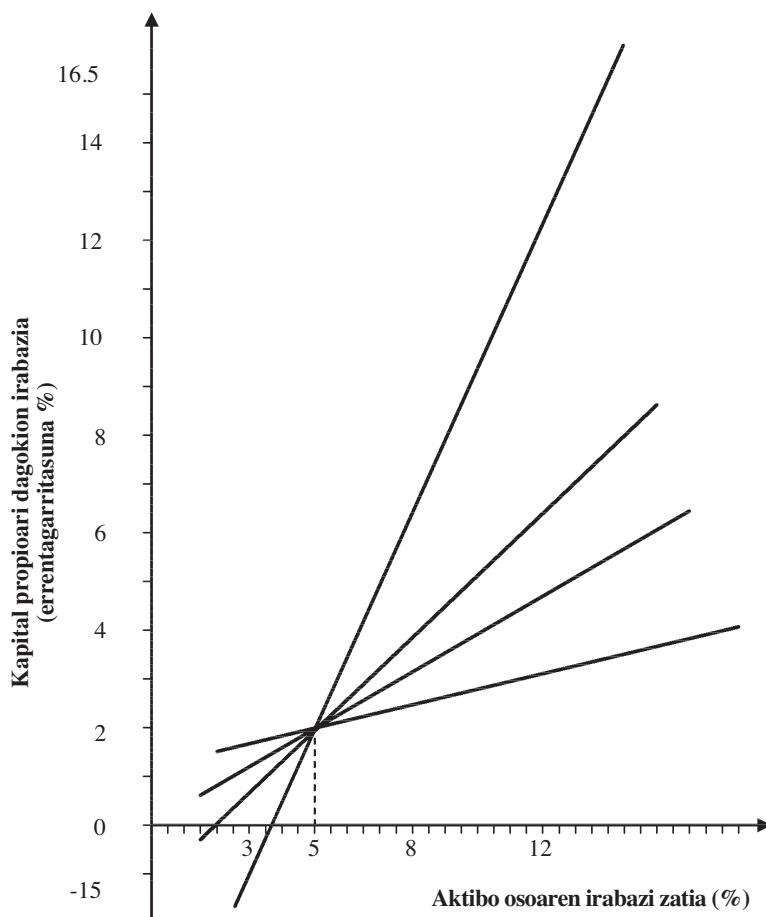
Errendimendua milioitan	2,40	6,40	9,60
ken zergak	2,00	2,00	2,00
Errendimendua milioitan	0,40	4,40	7,60
ken zergak	0,20	2,20	3,80
Eskuragarri dagoen irabazia	0,20	2,20	3,80
Irabazia kapital propioaren aldean	0,005	0,055	0,095

D KASUA: Palanka-efektua = 0,75 (% 75)

Errendimendua milioitan	2,40	6,40	9,60
ken zergak	3,00	3,00	3,00
Errendimendua milioitan	-0,60	3,40	6,60
ken zergak	0,30	1,70	3,30
Eskuragarri dagoen irabazia (**)	-0,30	1,70	3,30
Irabazia kapital propioaren aldean	-0,015	0,085	0,165

(*) Aurreko koadroan bezala, hemen 80 milioiko aktiboa hartu dugu oinarritzat.

(**) Oinarritzat hartu dugu indarrean dagoen legediak aukera ematen duela urte bateko galerak aurrerantz eramateko eta zerga-kredituak sortzeko, zergak kalkulatzeko.



Nabarmentzekoa da besteen funtsak erabiltzearen ondorioz (palanka-efektua) nola areagotzen diren aktiboaren errendimenduan izandako aldaketek baliabide propioen errentagarritasunean duten eragina. Areagotze horrexerri esaten zaio, hain zuzen ere, palanka-efektua (*“leverage effect”*).

Kontuan hartu behar da, bestalde, kapital propioaren errentagarritasunaren gainerako eragina handitzea aktiboaren errentagarritasunean izandako aldaketak onerako zein txarrerako izanda gertatzen dela. Hau da, aktiboaren errentagarritasuna handitu edo txikitzean, handitu eta txikitu egiten da funts propioen errentagarritasuna ere (nahiz eta aldaketaren garrantzia handiagoa izan) eta, palanka-efektua zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoa izango da ondorio horien eragina (ikus koadroa).

**AKTIBOAREN ERRENTAGARRITASUNEAN IZANDAKO ALDAKETEN ONDORIOZ
FUNTS PROPIOEN ERRENTAGARRITASUNEAN IZANDAKO ALDAKETA
PROPORTZIONALEN ARTEKO ALDERAKETA, HAINBAT PALANKA-EFEKTU IZANIK
(DATUAK AURREKO KOADROETATIK ATERA DITUGU)**

Aktiboaren errentagarritasuna % 8tik % 12ra igotzen denean, % 50 handitzen da.

	A kasua	B kasua	C kasua	D kasua
Funts propioen errentagarritasuna handitu egiten da	% 4tik 6ra	% 4,5etik 7,1era	% 5,5etik 9,5era	% 8,5etik 16,5era
% honetan handitzen da	% 50	% 57,77	% 72,72	% 94,11

Aktiboaren errentagarritasuna % 8tik % 3ra jaisten denean, % 62,5 txikitzen da.

Funts propioen errentagarritasuna handitu egiten da	% 4tik 1,5era	% 4,5etik 1,1era	% 5,5etik 0,5era	% 8,5etik -1,5era
% honetan handitzen da	% 62,50	% 75,55	% 90,90	% 117,64

Dena den, aurreko irudian eta ondorengo koadroan ikusten denez, palanka-efektuaren zenbatekoak ez du eraginik, hemen aztergai dugun ikuspegitik behintzat, aktiboaren errentagarritasuna besteen funtsen kostuaren berdina denean. Gure kasuan, % 5ekoa dela hartu dugu oinarritzat.

Aktibo osoaren errentagarritasuna % 5ekoa izanik

	A kasua	B kasua	C kasua	D kasua
Errendimendua milioitan	4	4	4	4
ken interesak	0	1	2	3
irabazi gordina	4	3	2	1
ken zergak	2	1,5	1	0,5
Eskuragarri dagoen irabazia	2	1,5	1	0,5
Irabazitik kapital propiora doan kopurua	0,025	0,025	0,025	0,025

(aurreko koadroetako datuak hartuta osatu dugu taula hau)

“Oro har hitz eginda, hauxe esan dezakegu: aktiboaren errendimendua besteen kapitalen kostua baino handiagoa denean, palanka-efektua onuragarria da, jabeek dagokien irabaziaren kopurua handitu egiten duelako. Aitzitik, alderantzizkoa gertatzen bada, palanka-efektua kaltegarria izaten da”.

7 ENPRESAREN INBERTSIOAK

Hainbatetan esan dugunez, 5.1. epigrafean esate baterako, epe luzerako pasiboa besteetatik lortutako baliabideez osatzen da, eta baliabide horien zeregina enpresaren inbertsioak finantzatzea da, hau da, bere egiturazko ibilgetuak finantzatzea.

Halako baliabideen zenbatekoa ondo planifikatzeak berebiziko garrantzia duela kontuan izanik, inbertsioen inguruko alderdi garrantzitsuenak azalduko ditugu epigrafe honetan.

7.1 Inbertsio kontzeptua eta inbertsio motak

Hauxe dugu inbertsioaren definizioa, ikuspegi ekonomikotik: “garapen ekonomikoa bultzatzen duen faktorea” edo ondasun eta zerbitzu jakin batzuk lortzea dakarren ekoizpen-prozesua egotea ahalbidetzen duena, eta, hortaz, aberastasun ekonomikoa sortzen duen faktorea.

Edozein inbertsio egitean, inbertitzaileen esku dauden finantza-baliabide batzuk errendimendu edo errenta bat sortzeko edo ekoizteko gai diren ondasun edo aktibo zehatz bihurtzen dira. Baliabide horiek finantza-merkatuetan eskuratu ohi dira, baliabide horien izaera eta zeregina edozein dela ere. Enpresa industrialetan errendimendu edo balioa produktu edo ondasun ukigarri batzuk fabrikatu eta salduz lortzen da. Zerbitzu-enpresetan, berriz, produktu edo zerbitzu ukiezinak salduz edo eskainiz.

Inbertsiorik egin aurretik, enpresak galdera askori erantzun beharko die. Lehenik eta behin, inbertsioa prozesu kuantitatiboa da, eta, hori dela eta, zenbat inbertitu behar den erabaki beharko du. Bigarrenik, prozesu kualitatiboa ere bada, eta, hortaz, zertan inbertitu erabaki beharko da. Hirugarrenik, denborazko prozesu bat dugu, eta noiz inbertitu erabaki beharko dugu. Azkenik, prozesu politiko baten aurrean gaude, eta nork inbertitu behar duen erabaki beharko da, hau da, inbertsioa nork finantzatuko duen eta zein finantza-baliabide erabiliko diren: propioak ala besterenak.

Inbertsio-prozesuan zehar gogoan izan behar duguna da inbertsiorik egitekotan egitasmoak kostu marjinala baino diru-sarrera marjinal handiagoa sortu beharko duela. Normalean, inbertsioaren errentagarritasuna inbertsio horren errendimendu edo diru-sarreratzat hartzen da (ROI), inbertsioa egiteko eskuratutako finantza-baliabideak kostutzat jasotzen dira eta.

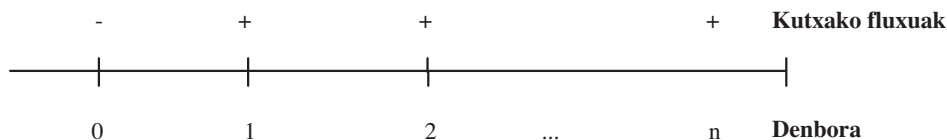
Inbertsio bat bideragarria ote den ikusteko, gure egitasmoa denbora-tarte jakin baterako prozesu gisa ulertu beharko dugu, edo helburutzat hartutako epealdian gertatuko den funtsen fluxu edo kobrantza-ordainketen korrante gisa. Kontzeptu horiek aldizkako saldo batzuk edo kutxako fluxu garbi batzuk sortzen dituzte, eta egitasmoa erabakitzeke baldintza edo irizpideak saldo edo fluxu horietan aplikatu beharko ditugu (hurrengo epigrafean aztertuko da alderdi hori).

Inbertsioak hainbat ezaugarriren arabera sailkatu daitezke, eta kategoria hauek bereizten dira ezaugarri horien arabera:

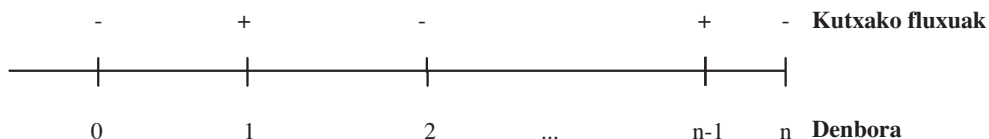
- a) Enpresaren egitura ekonomikoarekin duen erlazioaren arabera
 - Inbertsio finkoak edo aktibo ez-korrontearen inbertsioak.
 - Korrontearen edo maniobrarako funtsaren inbertsioak.
- b) Inbertsioen helburuaren arabera
 - Inbertsio industrialak eta merkataritzakoak edo enpresari ekoizteko egitura tekniko egokia ematen diotenak.
 - Ikerkuntza eta garapenerako (I+G) inbertsioak edo teknologia berriztatzeko oinarriak sortzera bideratuta daudenak.
 - Inbertsio sozialak edo antolakundeko lan-baldintzak eta ingurunea hobetzera bideratuta daudenak.
 - Inbertsio finantzarioak, bai beste enpresa batzuk kontrolatzeko egindakoak, bai finantza-soberakinei errentagarritasuna emateko egindakoak.
- c) Inbertsio horiek egiteko arrazoen arabera
 - Egitura teknikoa berritzeko inbertsioak, egitura hori osatzen duten aktiboak zaharkituta gelditu direla eta.
 - Egungo jarduera hedatzeko egindako inbertsioak.
 - Sistema teknikoa berritzeko edo eguneratzeko inbertsioak, lehiatzaileen aldean dugun lekua hobetzeko eginak.
 - Dibertsifikatzeko inbertsioak, lehiatzaileen aldean dugun lekua hobetzeko edo babesteko eginak, produktu berriak eskainiz eta merkatu berrietan salduz. Lehenbizikoak erasokorrak dira, eta bigarrenak babeserako.
- d) Besteekin dituzten mendekotasun-harremanen arabera
 - Inbertsio autonomoak edo egitasmo independenteak.
 - Ordezko inbertsioak edo egitasmo baztertzailak
 - Inbertsio osagarriak edo elkarren mendeko egitasmoak

e) Kutzako fluxu garbien korronteen arabera

- Inbertsio sinpleak edo hasierako ordainketa bat eta ondorengo diru-sarrera batzuk (kobrantza garbiak) ezaugarritzat dituen funts-korronte bat duten egitasmoak. Inbertsio horiek honela irudikatzen dira:



- Inbertsio ez-sinpleak edo hasierako ordainketa bat eta kutxako fluxu positibo eta negatiboak ezaugarritzat dituen funts-korronte bat duten egitasmoak. Adibidez:



7.2 Inbertsioak aukeratzeko oinarrizko irizpideak

Inbertsio-egitasmoak denboran zeharreko prozesutzat har daitezke. Prozesu horretan zehar, prozesu osoa osatzen duten epealdi bakoitzari lotutako kobrantza-eta ordainketa-korronte batzuk gertatzen dira, eta korronte edo funtsen fluxu horiek negatiboak izan daitezke, aldi bateko kobrantza eta ordainketen saldoen arabera kalkulatuzen baitira. Kutzako fluxu garbi izena ematen zaie korronte horiei (*cash flow*).

Eskematikoki, inbertsio-egitasmo guztietan kutxako fluxu garbi batzuk (FC) bereizten dira denboran zehar, eta honela irudikatu ditzakegu:



Inbertsio-egitasmoaren azterketa egiteko, kontzeptu eta kalkulu hauek hartu behar dira kontuan:

a) Inbertsioaren kostuak

Bi atal bereizten dira: ondasunaren edo inbertsioari lotutako aktiboaren kostua, batetik, eta eragiketa-kostua edo inbertsioaren ustiapenetik sortutako kostuak, bestetik.

b) Inbertsioaren iraupena

Inbertsioak iraungo duen epealdi edo denbora-tartea edo dagozkion funts-fluxuak (FC) sortuko dituen aldia.

c) Funts-sarreraren kalkulua

Inbertsio-egitasmoak eragindako diru-sarreraren kobrantza edo sarrera-fluxuak (FE).

d) Funts-irteeren kalkulua

Kostua osatzen duten kontzeptu desberdinen irteera-funtsak (FS) edo ordainketak: 1) hasierako ordainketa, 2) eragiketa- edo ustiapen-kostuak, 3) inbertsioarekin lotutako irabazietatik sortutako zergak.

e) Funts-fluxuen kalkulua

Honela kalkulatzeko dira kutxako fluxu garbiak: funts-sarreraren fluxuei funts-irteeren fluxuak kenduta. Lortutako saldoek emaitza positibo zein negatiboa izan dezakete. Hau da:

$$\pm FC_i = FE_i - FS_i$$

(i = 1, 2, ..., n aldi)

f) Inbertsioa egiteko baldintzak

Bi baldintza daude:

- Inbertsioa egiteko egokitasun edo ekonomikotasuna:

$$\sum_{i=1}^n FC_i - FC_0 > 0$$

non FC_0 den egitasmoaren hasierako ordainketa

- Inbertsioa egiteko ahalmena edo errentagarritasuna:

$$r > k$$

non r den inbertsioaren errendimendu-tasa eta k , berriz, kapitalaren edo inbertitutako finantza-baliabideen kostua.

Goiko kontzeptu eta kalkulu horiek guztiak hobeto ulertzeko, adibide bat hartuko dugu:

Izpegi enpresa

Izpegi enpresa ekipo-ondasun bat erosteko aukera aztertzen ari da, bere egungo ekoizteko ahalmena berritu eta handitzeko. Enpresa hornitzailearen eta finantza-sailaren arabera, hauek dira erosketara horren inguruko datu nagusiak:

- Egitasmoaren iraupena: lau urte.
- Inbertsioaren hasieran egin beharreko ordainketa: 44 milioi pezeta.
- Irabazien gaineko zerga-tasa: % 35. (Oharra: ez dago inbertsioagatikoko kenkaririk).
- Amortizatzeko epe eta modua: lau urte, lineala.
- Egitasmoaren urteko diru-sarrerak (kobrantzat hartuak): 33, 47, 55 eta 38 milioi euro.
- Egitasmoaren urteko kostuak (ordainketatzat hartuak): 22, 24, 28 eta 25 milioi euro.

Goiko informazioarekin, egitasmoaren funts-fluxuak kalkula ditzakegu, koadro honetan ikusten den bezalaxe.

Kontzeptuak	Iraupena (urteak)				
	0	1	2	3	4
1. Egitasmoaren diru-sarrerak	--	33	47	55	38
2. Egitasmoaren kostuak	-44	-22	-24	-28	-25
3. Inbertsioaren amortizazioa	--	-11	-11	-11	-11
4. Epealdiko irabazia	--	0	12	16	2
5. Irabazien gaineko zergak	--	--	4,2	5,6	0,7
6. Irabazi garbiak	--	0	7,8	10,4	1,3
7. Kutzako fluxu garbiak (1-2-5)	-44	11	18,8	21,4	12,3

Informazio horretatik, ondorio hau ateratzen dugu: inbertsio-fluxuak aztertzeke kutxako fluxuak erabili behar direla aldi bakoitzeko irabaziak beharrean, nahiz eta,

praktikan, kobrantza- eta ordainketa-korronteak zehazteko egoten diren arazoak direla eta, askotan irabazi garbiak hartzen diren oinarritzat.

Gure adibidean ederki betetzen da lehen baldintza, hau da, inbertsioa bideragarria da, kutxako fluxuen batura (63,5) handiagoa baita hasierako ordainketa (44) baino. Dena den, ikusteko dago egitasmoaren barne-errendimenduaren tasak (r) urteroko aldi bakoitzean aplikatutako finantza-baliabideen kostua (k) gainditzen ote duen.

Arazo hau aztertzeko, hainbat irizpide erabili ohi dira, eta hauek ditugu irizpide arruntak:

- Berreskuratze-epea edo *pay back* delakoa
- Balio eguneratu garbia (VAN)
- Barne-errendimenduaren tasa (TIR)

7.2.1 Berreskuratze-epea edo *pay back* kontzeptua

Irizpide hau inbertsio bat berreskuratzeko epea kalkulatzeko oinarritzen da, hau da, hasieran ordaindutakoa berreskuratzeko zenbat denbora beharko den kalkulatzeko da. Epe horri beste izen hauek ematen zaizkio, halaber: *pay back*, *pay off*, *pay out* edo *pay cash*.

Kutxako fluxuak konstanteak ez badira, eta askotan gertatzen da hori, fluxu horiek denboran zehar metatuz joan behar izaten da, fluxuen batura hasieran jarritakoaren berdina den arte.

Funts-fluxuak aldi bakoitzean konstante diren kasuetan:

$$FC_1 = FC_2 = \dots = FC_n = FC$$

Eta halakoetan:

$$\text{Berreskuratze-epea} = P = \frac{FC_0}{FC}$$

Irizpide horren arabera, *pay back* txikiena izango duen inbertsioa izango da inbertsiorik egokiena. Ekonomian edo politikan ezegonkortasun handia dagoen kasuetan (arrisku politikoak) —herrialde ez-garatueta egindako inbertsioen kasua, esaterako—, horixe izaten da enpresek erabiltzen duten irizpidea. Hala ere, gaitzespen hauek egiten zaizkie enpresei irizpide hori erabiltzeagatik:

1. Irizpide horrek ez du funts-fluxuen aldizkakotasuna kontuan hartzen, hau da, ez ditu mugaegunen arabera eguneratzen.

2. Ez du funts-fluxuen eragina aintzat hartzen, berreskuratze-epetik aurrera.
3. Irizpide hori likidezian oinarritzen da, eta ez errentagarritasunean, berreskuratze-aldirik laburrera hartzen duelako kontuan bakarrik, eta ez gauzagarritasun-baldintza ($r > k$).

Goian emandako adibidean, bi eta hiru urte artekoa izango da berreskuratze-epa: bigarren urtearen amaieran 29,8 milioi berreskuratzen dira, eta gainerako 14,2ak bigarren lauhilekoa amaitzean, gutxi gorabehera, kutxako fluxua urte osoan zehar erregularra bada, behintzat.

7.2.2 Balio eguneratu garbiaren irizpidea (VAN)

Inbertsio baten kapital-balioa edo balio eguneratu garbia (VAN) hauxe da: espero diren kutxako fluxu guztien balio eguneratua, oraintxe bertan duten zeinua edozein dela ere. Fluxuak eguneratzeko deskontu-tasak edo interes-tasak $k_1, k_2, \dots, k_n$ badira, eta inbertsio-egitasmo sinplea badugu, balio eguneratu garbia formula honen bidez lortuko dugu:

$$VAN = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1 + k_1)} + \frac{FC_2}{(1 + k_1)(1 + k_2)} + \dots + \frac{FC_n}{(1 + k_1)(1 + k_2) \dots (1 + k_n)}$$

Deskontu-tasa konstantea bada edo denborarekiko askea, $k_1 = k_2 = \dots = k_n$ izango da, eta balio eguneratu garbia hauxe izango da, orduan:

$$VAN = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1 + k)} + \frac{FC_2}{(1 + k)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1 + k)^n} = -FC_0 + \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + k)^i}$$

Kutxako fluxuak berdinak edo konstanteak badira: $FC_1 = FC_2 = \dots = FC_n = FC$, eta aurreko formula honela agertuko litzaiguke:

$$\begin{aligned} VAN &= -FC_0 + FC \left[\frac{1}{(1 + k)} + \frac{1}{(1 + k)^2} + \dots + \frac{1}{(1 + k)^n} \right] = \\ &= -FC_0 + FC \frac{(1 + k)^n - 1}{k(1 + k)^n} = -FC_0 + FC a_{nk} \end{aligned}$$

Formula horretan, a_{nk} aleko urte-sariaren (errenta) balio eguneratua dugu, k interes-tasan eta n alditan zehar.

Kutxako fluxuak konstanteak izateaz gain egitasmoak iraupen mugagabea izango balu, aurreko formula honela agertuko litzaiguke:

$$VAN = -FC_0 + FC \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{(1+k)^n - 1}{k(1+k)^n} = -FC_0 + \frac{FC}{K}$$

Formula horretan, $1/K$ aleko errenta edo urte-sari konstante baten kontzeptua litzateke.

Irizpide hauek erraz kalkula daitezke finantza-eragiketetan ohikoak diren beste balio batzuekin batera, $(1+k)^n$ eta a_{nk} balioak ere jasotzen dituzten finantza-taulak erabilia.

Horrela bada, irizpide honi jarraiki, arrazoibide hau erabili beharko dugu inbertsioaren inguruan erabakitzeko garaian:

- a) $VAN > 0$ bada, orduan egin egin behar da inbertsioa, enpresaren ondarea handitu egingo du eta.
- b) $VAN < 0$ bada, inbertsioa ez da egin behar, enpresaren ondarea murriztu egingo du eta.
- c) $VAN = 0$ bada, berdin dio inbertsioa egin ala ez egin, enpresaren ondarea ez baita ezertan aldatuko.

Irizpide honek duen alde txar handiena, eta bakarra ere bai beharbada, deskontu-tasak finkatzeko edo kutxako fluxuak eguneratzeko garaian agertzen zaigu. Praktikan, epe luzerako kapital-merkatuko interes-tasak edo kapitalen batez besteko kostuak erabiltzen dira, eta halakoek arrisku normal edo sistematikoa izaten dute.

Aurreko adibidearekin jarraituz, hauxe izango litzateke kapital-balioa:

$$VAN = -44 + \frac{11}{(1+k)} + \frac{18,8}{(1+k)^2} + \frac{21,4}{(1+k)^3} + \frac{12,3}{(1+k)^4}$$

Finantza-merkatuetako deskontu-tasa % 10ekoa dela oinarritzat hartuta, VAN hau izango genuke:

$$VAN = -44 + \frac{11}{1,10} + \frac{18,8}{1,10^2} + \frac{21,4}{1,10^3} + \frac{12,3}{1,10^4} = 6,02$$

Eta, hortaz, inbertsio-egitasmoa egitea komeniko litzateke.

7.2.3 Barne-errendimenduaren tasaren irizpidea (BET)

Inbertsio baten barne-errendimenduaren tasa edo itzulkin-tasa dagokion inbertsio-egitasmoko $VAN = 0$ egiten duen deskontu-tasa mota da. Hau da:

$$VAN = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1+r)} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n} = 0$$

Aurreko irizpidearekin bat etorriz, aztertu ditugun kasu guztietako formulak ere aplika daitezke.

Irizpide honen bidez, errentagarritasunaren inguruko irizpide eguneratu eta erlatiboa lortzen dugu. Eta egitasmoaren inguruko erabakia datu hauen arabera hartuko dugu:

- a) $r > k$ bada, inbertsioa egin egin daiteke.
- b) $r < k$ bada, ez da komeni inbertsioa egitea.
- c) $r = k$ bada, berdin dio inbertsioa egin ala ez egin, eta, hortaz, ez da egingo erabakitzaileek arriskua ez badute maite.

Irizpide hori praktikan erabiltzeko garaian, arazo batzuk sortzen dira kalkuluekin, inbertsioa sinplea ez denean bereziki (hau da, kutxako fluxu negatibo bat baino gehiago dagoenean), n mailako eta n erro edo soluzioko ekuazio bat izango baitugu; eta, hor, hainbat soluzio positibo eta beste hainbat soluzio negatibo edo alegiazko izan ditzakegu. Inbertsio sinpleetan, berriz, soluzio positibo bakarra dugu. Nolanahi ere, kalkuluak egiteko programa berezirik ez badugu, saiakuntza eta erreorearen prozedura erabiltzea komeni da, finantza-taulen laguntzarekin batera, hau da, r -ri balioak emanaz joatea, eta aldea ikustea, ekuazioa egiaztatzen duen balioa aurkitu arte.

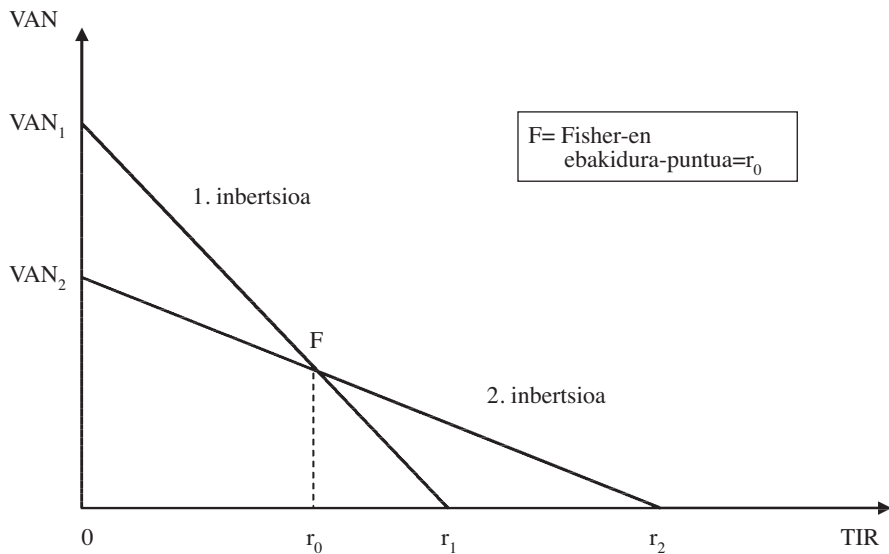
Gure adibidean, hauxe izango genuke:

$$VAN = -44 + \frac{11}{(1+r)} + \frac{18,8}{(1+r)^2} + \frac{21,4}{(1+r)^3} + \frac{12,3}{(1+r)^4} = 0$$

eta hortik $r = \% 15,6$ dela aterako genuke. Kapital-kostua $\% 10$ ekoa bazen, argi eta garbi dago inbertsioa egin egin behar dela.

Barne-errendimenduaren tasa anizkoitzak egoteko aukeraz gain, gure inbertsio-egitasmoaren balioan eragina izan dezakeen bigarren arazo bat dugu hemen: tarteko funts-fluxuak zein errendimendu-tasatan berrinbertitzen diren zehaztea. Metodo orokorrean, tarteko fluxu positiboak r tasa berean berrinbertitzen dira, eta negatiboak, tartekoak ere bai, r kostuan finantzatzen dira.

Ondorengo irudian, bi irizpideak bat ote datozen ikusten da. VAN eta TIR desberdinak dituzten bi egitasmo irudikatu dira.



(Balio eguneratu garbiaren eta barne-errendimenduaren tasaren arteko erlazioa: Fisherren ebakidura-puntua)

Bi egitasmoen arteko ebakidura-puntuari edo indiferentzia-puntuari *Fisherren puntu* esaten zaio, ekonomialari hura izan zelako bi inbertsioen kapital-balioak berdintzen dituen itzulkin-tasaren (r_0) arazoa aztertu zuen lehena. Hala, ebakidura horretatik aurrera, k deskontu-tasa nolakoa den kontuan izanda, egitasmo bat ala bestea aukeratuko dugu.

Bukatzeko, nabarmendu behar dugu aipatu ere ez dugula egin inflazioak inbertsioen inguruko erabaki hauetan duen eragina. Normalean, inflazioa emandako formuletan sartzen da, bai urtero, bai modu konstantean, metodo hau erabiliz:

$$(1 + k) \cdot (1 + i) \text{ edo } (1 + r) \cdot (1 + i)$$

non i = inflazio-tasa.

8 ARIKETAK

- 8.1. Zer da ustiapen-zikloa? Eta kapital-zikloa?
- 8.2. Enpresei “batez besteko heldze-aroa” murriztea komeni zaiela uste duzu? Aipatu itzazu heldze-aroa hori bizkortzen laguntzen duten baliabide batzuk.
- 8.3. Enpresek maniobrarako funts negatiboak izan ditzakete? Eman ezazu adibideren bat hori azaltzeko.
- 8.4. Zer dira balantze bateko erreserbak, eta nondik etor daitezke?
- 8.5. Finantza-merkatuak lau multzo hauetan sailkatu daitezke, beren funtzionamenduaren arabera:
 - Bilaketa zuzeneko merkatuak
 - Komisio-hartzaileen (*brokerak*) merkatuak
 - Bitartekarien (*dealerak*) merkatuak
 - Enkante-merkatuakAzaldu ezazu zer diren eta nolakoak diren lau merkatu horiek.
- 8.6. Zer da *leasinga*? Zertan datza? Zer da *factoringa*?
- 8.7. Zer esan nahi du kuxako fluxu garbiak inbertsio-egitasmo batean? Zer da ROI?
- 8.8. Zertan datza VAN irizpidearen arazo nagusia? Zein dira TIR irizpidearen zailtasun nagusiak? Zer adierazten du Fisherren ebakidura-puntuak?

GIZA BALIABIDEEN KUDEAKETA

1 SARRERA

Merkatu-ekonomiaren enpresa-ereduaren ohiko ikuspegiak akzioduna soilik hartu du enpresako eragile bakartzat. Beste eragile guztiak enpresako kolaboratzailetzat soilik hartzen ziren; kolaborazio hori enpresarekin sinaturiko kontratuen bitartez gauzatzen zen: enpresan lan egiten zuten pertsonekin, hornitzaileekin, hainbat erakunde publikorekin... Ildo beretik jarraituz, hainbat enpresak garrantzi handiagoa eman diete ezaugarri “teknikoei” giza ezaugarriei baino; barne-estandarrei, ikusketei eta kontrolei, giza ezaugarriei baino garrantzi handikoagoa eman zaie.

Hau da, enpresaren izaera soziala, giza izaera, ez onartzearen ondorioz, giza baliabideen saila zerbitzu administratibo legalen sail bat izan da, eta pertsonal-saila ez da oso errotuta egon enpresaren kudeaketan.

Gaur egun, zorionez, ikuspegi hori aldatzen ari da, eta enpresan lan egiten duten pertsonen partaidetza ezinbestekotzat jotzen da.

Enpresan lan egiten duten pertsonen ezagutza- eta gaitasun-ekarpenek eragina dute enpresan eta pertsonetan. Hau da, pertsona ez da kostu bat, inbertsio bat baizik, eta enpresak duen eragile garrantzitsuena da.

Beraz, gaur egungo ikuspegiaren arabera, giza baliabideen “faktorea” enpresetan “faktore ekonomiko” zein “sozial” hutsa baino zerbait gehiago da, enpresa bateko gainerako baliabideak —finantzarioak, ekonomikoak eta teknikoak— erabiltzeko lehentasunak finkatzen dituen faktorea baita. Zuzentzeko gaitasun horiei antzeman eta horiek bultzatzea enpresetako kultura aldatzeko prozesu guztien gakoa da. Azken batean, koordinazio-kostuek ez dute hain lotura handia zereginen koordinazioarekin; lotura estuagoa dute pertsonen koordinazioarekin eta haien zuzendaritza edo gidaritzarekin. Hortaz, enpresa batek arrakasta izango badu, bere giza baliabideak aldaketa-egoeretara egokitzeko gaitasuna izan beharko du ezinbestean, giza baliabide horiek baitira, haien gaineko erabaki eta jokamoldearen bidez, enpresa bateko baliabide urriei erabilera egokia emateko eraginkortasun-maila baldintzatzen dutenak.

Koordinazio-kostuetan duten eragina eta antolakuntzan aldaketak eragiteko duten ahalmena ere oso garrantzitsuak dira hemen. Horrenbestez, giza baliabideen gaitasun hori nola garatu eta integratu erabakitzea da hemen azaltzen zaigun arazoa, hau da, nola aurkitu enpresan eta enpresatik kanpo giza baliabideen

alorrean eskuragarri dauden potentzialak, potentzial horiek enpresak dituen gainerako baliabideekin uztartu eta enpresari arrakasta lortzen laguntzeko.

Horregatik, giza baliabideen kudeaketa enpresa-jardueraren testuinguruan txertatu beharra dago. Giza baliabideen arduradunaren ekarpena ez da bigarren mailakoa, integratzailea baizik, giza baliabideen alorrean eskuragarri dauden potentzialei antzeman eta haiek garatzen dituelako, linea-arduradunekin batera.

2 GIZA SISTEMA KONTZEPTUA ETA SISTEMA HORREN EGITURA

Enpresa bateko giza sistemak antolakundea osatzen duten pertsona guztiak ordezkatzeko dituzte, nor bere ezaugarri berezi, jokamolde, motibazio eta harremanekin.

Hemen aztertuko dugun sistemaren objektu edo xede materiala den aldetik, sistema hori osatzen duten gizabanakoen poztasuna hartuko dugu hemen oinarritzat.

Dena den, giza sistema horretako alderdi nagusia gizakiek beren laneko giroarekin duten harremana da, eta giro horretan beste gizabanako, talde eta gauza batzuk daude, denen artean pertsonen arteko harremanak, harreman fisikoak edo gertakari zehatzak osatzen dituztenak.

Horregatik, giza baliabideen inguruko gaiak aztertzeko garaian harreman horretan jartzen da arreta gehienbat, eta horrek agerian uzten du aztergai horrek hainbat jakintza-alor ukitzen dituela. Alor horietan, alderdi psikosozialak dira nagusi, noski, baina badaude alderdi tekniko eta ekonomikoak ere.

Azterketa egiteko oinarritzat hartutako ikuspegi horri jarraiki, hainbat teknika daude aukeran, giza sistema egituratzeko erabiltzen ditugun zati edo alorren arabera. Azalduakoa kontuan hartuta, garbi ikusten dugu antolakuntzaren “alderdi” edo “alor” horretan nagusi diren datu eta balio-judizioak gehiago direla kualitatiboak kuantitatiboak baino, eta, horrez gain, jokabidearen ingurukoak (konduktualak) dira, edo gizabanakoen jokamoldearen alderdi psikosozialekin dute lotura.

Laburbilduz, giza sistemaren azterketa egiteko sistema hori osatzen duten giza baliabide edo pertsonen jokamoldea aztertu behar da, oinarritzko kontzeptu hauen bidez:

- Jokabidea edo jokamoldea
- Motibazioa
- Komunikazioa
- Aitzindaritza

Jokamoldearen sisteman, jokatzeko eredu edo moldeak eta pertsonen jokabideak aztertzen dira, hots, gizabanakoek beren jarduerak egiteko dituzten

ereduak, jarduera horiek beren kasa egiten dituztela, nahiz talde baten barruan egiten dituztela ere.

Sistema honi buruzko xehetasunak hurrengo epigrafean aztertuko ditugu.

Motibazio-sisteman, jendea bere zereginak hobeto egitera bultzatzen duten era guztietako eragin, bulkada, nahiera, behar, asmo eta indarrak aztertzen dira, horrek guztiak eragin handia baitu produktibitatean eta enpresaren helburuen lorpenean.

Azpisistema hori atal honetako laugarren epigrafean jorratuko dugu.

Komunikazio-sistemak berebiziko garrantzia du antolakuntzako edozein “alderdiren” barruan. Igorlearen eta hartzailearen arteko informazio-transferentzia —hartzaileak informazio hori ulertu eta berriro ere igorlearekin harremanetan jarri daitekeenean— funtsezkoa da pertsonen artean harremanak egoteko, aldaketak egiteko eta antolakuntzako kultura gidatzeko.

Azpisistema hau atal honetako bosgarren epigrafean sakonduko dugu, eta 16. atalean aztertuko dugu xehetasun handiagoz.

Aitzindaritzza-sisteman, hauxe hartzen da aztergai: pertsonengan eragina izateko trebetasun edo prozesua, pertsonak beren ahaleginak enpresaren xedea lortzera bideratzeko, aitzindari denaren ikuspegiari jarraiki guztia ere. 5. ikasgaian aztertu dugu aitzindaritzaren gaia, labur bada ere, eta atal honetako azken epigrafean eta hurrengo ikasgaian sakonago aztertuko dugu gaia.

3 GIZAKION JOKABIDEA. X ETA Y TEORIEK Z TEORIARA

Enpresa-ekonomiako oinarritzko ikerkuntza-programen egileen iritziz, eta enpresetako zuzendari eta buruen iritziz ere bai, pertsonak gidatu edo zuzentzea da beren egitekorik zailenetakoa. Izan ere, pertsonak izaten dira, askotan, enpresa baten arrakasta edo porrotaren giltzarria, eta horregatik da hain garrantzitsua “giza kapitala”, pertsonen gaitasunak bultzatu eta garatzea edo giza baliabideak ondo kudeatzea. Zuzendaritza edo gidaritzaren eraginkortasunak horretantxe oinarritu behar du, eta horretantxe oinarritzen da jeneralean.

Pertsonen, hau da, langileen eta zuzendaritzako kideen konplexutasuna ulertzeko, haien jokamolde eta jarreraren inguruko hainbat eredu landu dira. Jarraian, giza jokamoldearen inguruko teoria eta hipotesi batzuk azalduko ditugu.

Giza sisteman, pertsonak antolakuntza baten barruan nola eta zergatik jokatzen duten jakiteko funtsezkoak diren hiru alderdi aztertzen dira zehazki. Hiru alderdi horiek oso kontuan hartu behar dira enpresetako giza baliabideak gidatzeko prozesu guztietan, eta hauek dira: jarrerak, gaitasunak eta trebetasunak.

Zer da jarrera? Pertsonen moduren batean adierazitako aldartea, antolakundean izango duen jokabidea iragartzeko aukera ematen duena, nolabait ere.

Zer da gaitasuna? Pertsonen zeregin edo lan bat ondo egiteko duten ahalmena. Zeregin hori egiteko egokitasun edo nahikotasuna ere adierazten du.

Trebetasuna, azkenik, gauza bat egiteko iaioitasun edo dohaina edo helburu batzuk negoziatu eta lortzeko ahalmen edo gaitasuna da, guztia ere pertsonekin harremanetan eta banaka zein taldean landutako ekintza batzuen bidez.

Pertsonen jarrera, gaitasun eta trebetasunak ezagutzea eta garatzea da enpresako giza baliabideen zuzendaritzaren egiteko nagusia, 5. epigrafean azaltzen den bezala.

Hiru alderdi horien garrantzia ikusita, geroago berriro aztertuko ditugu, baina aurrena giza jokabidea azaltzen duten zenbait teoria landuko ditugu.

3.1 Jokabide-ereduak

E.H. Schein-en iritziz, pertsonen lau jokamolde-eredu jarraitzen dituzte:

- Jokabide arrazional-ekonomikoaren eredua
- Jokabide sozialaren eredua
- Autorrealizazio-jokabidearen eredua
- Jokabide konplexuaren eredua

Lehen eredua hipotesi honetan oinarritzen da: jendeak funtsean pizgarri ekonomikoei jarraiki jokatzen duela. Hortaz, jendearen jokamoldea pasiboa dela esan behar dugu, antolakundeak baldintzatu eta kontrolatzen duelako jokamolde hori.

Eredu honetako suposizioak McGregor-ek X teorian azaldutakoen antzekoak dira.

Bigarren eredua beste hipotesi hau du oinarrian: jendeak behar sozialetan oinarritutako jokamoldeak dituela. Horregatik, talde bateko kide izatea, batetik, eta talde horren barruan sortzen diren harremanak, bestetik, jendearen jokamoldean eragina duten indarrak dira biak ere.

Talde lotura eta interes komun batzuen bidez lotutako edo erlazionatutako pertsonen multzoa da, eta, beraz, talde horretako kideak funtzionamendu bateratu batean txertatuta daude, eta funtzionamendu bateratua lortu nahi dute. Horren ondorioz, talde-dinamika agertzen zaigu, hau da, pertsonen arteko harremanak aztertu eta nabarmentzeko modua, taldeko kideen arteko harremanen komunikazio, aldaketa eta etengabeko doikuntza aintzakotzat hartuta, eta taldeak modu egokian integratu eta bilakatzeko guztia ere.

Hirugarren ereduari dagokionez, haxe da oinarrian dagoen hipotesia: pertsonaren jokamoldea edo haren jarrerak motibazio-hierarkia bati erantzuten dietela, eta hierarkia horretan biziraupenetik hasi eta autorrealizaziorainoko alderdiak sartzen dira, pertsonaren potentziala (gaitasunak eta trebetasunak) maximizatzeko helburuarekin.

Aurreko hipotesi horiek McGregoren Y teorian jasotzen dira.

Azkenik, Scheinek beste suposizio hauetan oinarritutako eredua aurkezten digu: pertsonak konplexuak eta aldakorrek direla, eta autorrealizazio haraindikoa behar dutela, hau da, planteamendu proaktibo eta parte-hartzailei erantzuten dietela, eta zeregin esanguratsuak, sormenezkoak eta erantzukizunekoak eta era askotako ordainak eskatzen dituzten zereginak jorratzen dituztela.

Eredu honetan jasotako suposizioak Maslow-k eta Ouchi-k Z teoriari buruz esandakoaren antzekoak dira.

3.2 McGregoren X eta Y teoriak

Oso ezagunak dira McGregorrek pertsonen oinarritzko bi jokabideei buruz egindako proposamenak.

Giza izaerari buruz emandako ereduak X teoria eta Y teoria osatzen dituzten suposizio jakin batzuetatik abiatzen dira. Beste batzuek eredu negatibo (txar) eta eredu positibo (on) bezala sailkatuko luketena adierazteko beste modu bat da hori.

- X teoriako suposizioak hauek dira:
 1. Gizakiak alferrak eta nagiak dira, berez.
 2. Gizakiek, oro har, biguna diote lanari, eta ahal duten neurrian saihesten dute.
 3. Lan eginez gero, ahalik eta gutxiena nekatzen dira, eta diruzko ordainen zein ordain materialen truke aritzen dira betiere.
 4. Jende gehienak, beraz, beste norbaitek gidatzea, behartzea, kontrolatzea edota zigorrekin mehatxatzea behar du, antolakundearen xedeekin bat etorri lan egiteko.
 5. Jende arruntak nahiago du beste norbaitek gidatzea eta, horrela, bere gain erantzukizunik ez hartu. Horregatik, ez du asmo handirik erakusten eta segurtasuna lortu nahi du, beste edozeren gainetik.

Teoria horren arabera, enpresetako zuzendaritzak langileak limurtu eta konbentzitu egin behar ditu ondo lan egiteko, sariak (pizgarri ekonomikoak) eta zigorrak erabiliz.

Enpresa-munduari buruzko bibliografian, antolakundearen jokabidearen “*eredu tradizionala*” deritzo eredu horri.

- Hauek dira Y teoriako suposizioak:
 1. Lanean ahalegin fisiko zein adimenekoa egitea normala da.
 2. Kontrola, kanpotik behartzea eta zigorra ez dira ondo lan egitea lortzeko bide bakarrak. Gainera, pertsonak autokontrola eta autozuzendaritza ere gogoko dituzte.
 3. Antolakundearen helburuekiko konpromiso-maila finkatutako helburuen lorpenari lotutako sariekiko proportzionala izaten da.
 4. Jendeak, oro har, erantzukizunak bere gain hartzen eta bereganatzen ikasten du, giro egokian arituz gero.
 5. Enpresako arazoak konpontzeko garaian, sormenak eta irudimenak garrantzi handia dute pertsonengan.
 6. Gaur egungo industria-sisteman, gizakion adimenaren potentziala ez dago behar beste garatua.

Teoria honek zuzendaritza-eredu oso ireki, bizi eta demokratikoa proposatzen du. Hauxe da zuzentzea, teoria honen arabera: aukerak sortzea, potentzialitateak askatzea, oztopoak baztertzea, norbanakoen hazkundera bultzatzea eta lortu beharreko helburuen inguruko erreferentziak ematea.

Teoria honetako suposizioak “*giza baliabideen eredu*” gisa definitu izan dira. Eredu horren helburua da pertsonak ondo zuzendu edo gidatzea, banakako helburuak eta antolakundearenak ahalik eta ongien lortzeko, eta, horretarako, jarrerak aldarazteko eta gaitasun eta trebetasunak bultzatzeko ahalegina egin beharra dago.

3.3 Maslow eta Ouchiren Z teoria

Japoniako enpresek izandako arrakasta ikusita, giza baliabideak zuzentzeko hango eredua AEBko enpresetara zabaldu zen, eta hortik Z teoria edo Z erako antolakundera sortu zen, enpresa haiek egiten zutena azaltzeko.

Z teorian alderdi hauek nabarmentzen dira: taldean hartutako erabakietan oinarritutako zuzendaritza, batetik, eta pertsonen parte-hartzearen eta adostasunaren garrantzia, bestetik. Ikuspegi “integralista” honen bidez, antolakundearen xedeak eta langile eta zuzendaritzako kideen interesak ahalik eta ongien ezkontzea lortu nahi da.

Z teoria Maslowk aldarrikatu zuen, eta Ouchik garatu. AEBko enpresek Japoniako ereduarekin lortutako nolabaiteko parekotasuna azaltzen du teoria horrek, bereziki bi alderdi hauetan: langileen integrazioa (autorrealizazio haraindikoa) eta zuzendaritza- eta enpresa-mailako eraginkortasun handiagoa.

Bigarren egilearen iritziz, jendeak Z teoria jarraitzeko baldintza hauek bete behar dira:

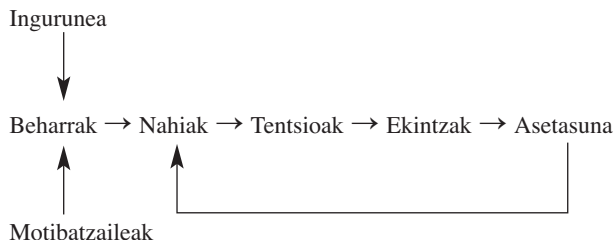
1. Z filosofia, batetik, eta pertsonak antolakundean duen zeregina, bestetik, ondo ulertzea.
2. Enpresaren filosofia (ikuspegia eta xedea) aztertzea.
3. Jorratu nahi den zuzendaritza-eredua zehaztea eta zuzendaritzako kideek antolakundean parte hartzea lortzea.
4. Filosofia praktikan jartzea, egitura eta pizgarri egokiak sortuz.
5. Giza harremanetarako gaitasunak garatzea.
6. Emaitzak ebaluatzea, bi alderdi hauei begira: norberaren etekina (autokontrola) eta zuzendaritza-sistemaren emaitzak.
7. Sindikatuek Z teoriarekin bat egitea lortzea.
8. Enplegua egonkorragoa izateko ahaleginak egitea.
9. Erabakiak hainbaten artean hartzea, ebaluazio- eta sustapen-prozesu motel bat erabiliz.
10. Laneko aukerak ugaritzea (gaitasunak eta trebetasunak garatzea).
11. Z teoria antolakundeko lehen mailan edo beherago ezartzeko prestatzea.
12. Pertsonen parte-hartzea gauzatzeko giro edo leku egokiak bilatzea.
13. Harreman “integralistak” garatzeko edo taldeko pertsonen arteko elkar-tasuna, atxikimendua eta parte hartzea areagotzeko aukera ematea.

Esan dugunez, teoria hau irekitasunaren aldekoa dugu, McGregorren Y teoriaren ildoari jarraiki. Halere, hura baino biziagoa eta sormen handiagokoa da, eta zentzu estrategiko handia du.

4 MOTIBAZIO-TEORIAK. NABARITASUN ENPIRIKOA

Aurreko orrialdeetan, *motibazio* kontzeptua aurkeztu eta erreferentzia batzuk eman ditugu beharren hierarkiari buruz. Dena den, motibazioari buruzko oinarritzko teoriari eta teoria horien alderaketa enpirikoari heldu aurretik, oinarritzkoa eta funtsezkoa den beste kontzeptu bat azaldu behar dugu: *motibazio-katea*.

Motibazio-kate edo -prozesua hautemandako beharrak eta norberaren nahi, tentsio, ekintza eta beharron asetasuna lotzen dituen erreakzio bat da, ondorengo irudian ikusten den bezala:



Gizakiek behar batzuk hautematen dituzte, aurrena, hierarkia jakin bati jarraiki. Behar horiek alderdi hauen eragina jasaten dute: gizakiak bizi diren ingurune faktoreak, gizakiak ingurune horrekin dituen harremanak edo ingurune hori osatzen duten elementuekin dituen harremanak (motibatzaileak: pertsonak, taldeak, gerta-kariak eta gauzak edo elementu fisikoak).

Hautemate horiei jarraiki, hautemandako beharrak asetzeko nahi edo helburu batzuk finkatzen dira.

Nahiak betetzen ez diren heinean, edo nahi horiek lortzeko arazoak dauden heinean, tentsioak sortzen zaizkie gizabanakoei, eta, hori dela eta, neurri jakin batzuk hartzen dituzte finkatutako helburuak lortu eta beren nahi horiek asetzeko. Hortaz, motibazioa “nahi bat asebetetzeko bulkada eta ahalegina” dela esan dezakegu, eta asetasuna, berriz, lortutako emaitzak eragindako atsegina.

Antolakunde bateko giza sistemaren osagaien motibazioa azaltzen duten hainbat teoria ditugu. Horien artean, hauek dira garrantzitsuenak, beren nabaritasun enpirikoagatik:

- Maslowen teoria edo beharren hierarkia
- Herzbergen bi faktoreen teoria
- Lortzea espero denari buruzko teoria
- McClellanden hiru beharren teoria
- Lanpostua aberastearen teoria

Teoria horiek guztiak azalduko ditugu jarraian.

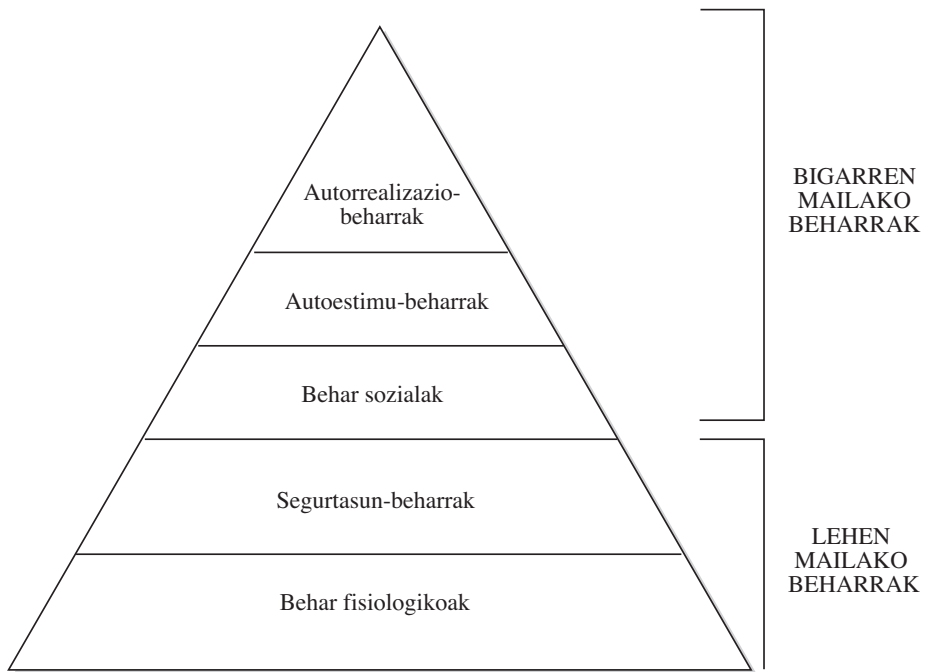
4.1 Maslowen teoria

Maslowen teoriak bost kategoriatan banatzen ditu gizakion oinarritzko beharrak, beren garrantziaren arabera (behetik gora). Pertsona multzo zabal bati egindako behaketak eta haien esperientziak hartu ditu oinarritzat kategoria hauek finkatzeko.

1. Behar fisiologikoak edo giza bizitza mantentzeko lotutako beharrak: janaria, edaria, berotasuna, babeseta eta loa.

2. Segurtasun-beharrak edo kalte fisikorik ez jasateko nahiz jabetzak, jatekoa edo lana galtzeko beldurrik ez izateari lotutakoak.
3. Zerbaiten kide izateko beharra, edo besteek onartzekoa, pertsonak izaki sozialak garelako, eta nonbaitekoak izateko beharra dugulako.
4. Estimua-beharrak edo autoestimua zein besteren estimua sentitzeko beharrak: boterea, entzute ona eta estatusa.
5. Autorrealizazio-beharrak edo izatera irits gaitezkeen hori bihurtzeko edo gure adimen-potentzial guztia garatzeko nahia.

Hurrengo irudi eta tauletan, aurreko puntuetan azaldutakoa laburbildu dugu.



Beharren hierarkia, Maslowen arabera

Fisiologikoak		Segurtasuna		Sozialak	Estimua	Autorrealizazioa
Jatekoa Atsedena Babesa Sexua		Babesa hauen aurka: Arriskua Mina Ziurgabetasuna Langabezia Lapurreta		Elkarrekintza Egokitzea Maitasuna Adiskidetasuna Elkar ulertzea Begirunea	Ego-aren beharrak: Harrotasuna Autoerrespetua Aurrerapena Konfiantza Estatus-beharrak Aintzat hartua izatea Maitasuna Besteek mirestea	Autorrealizazioa Autogarapena Norbere burua asebetetzea

Gizakion behar erabatekoak

Aurreko irudi eta taulak ikusita, ondorio hauek ateratzen ditugu:

- Ez dago Maslowen adierazpenak berresten dituen froga enpirikorik.
- Beharrak piramide mailakatu baten moduan egituratzen dira, gutxienetik gehienerako garrantziaren arabera hierarkia baten bidez.
- Goragoko mailako behar batera jo aurretik, maila beheagoko beharrek ondo aseta egon behar dute, bigarren behar hori motibatzaile izan dadin. Guztiz asetako beharrek ez dute motibatzen.
- Autorrealizazio-beharra aseztina da.

Hemen hizpide dugun teoriaren inguruan ere balorazio bat egin behar dugu. Teoria hori egokia iruditzen zaigu, berez, baina badu bere alde txarra ere.

Izan ere, teoria horrek hedapen handia duen arren, eta jendeak berehalakoan onartzen duen arren, baditu zenbait ahulgune:

- Piramidean gora egiteko moduak ez dio eredu zorrotz bati jarraitzen. Jendeak bizirauteko oinarritzko beharrak asetzen omen ditu aurrena; baina, era berean, modu askotara egin dezakegu piramidean gora, behar horietatik abiatuta.
- Behar batzuk aseta eduki arren, behar horiek gure jokamoldean duten eraginak bere horretantxe jarraitzen du. Izan ere, behar batzuetatik zenbat eta gehiago eduki, orduan eta gehiago nahiko ditugu. Autorrealizazio-beharrak dira adibide bat.

4.2 Bi faktoreen teoria, F. Herzbergena

F. Herzbergen bi faktoreen teoria ikerketa enpiriko baten emaitza izan zen. Ikerketa haren arabera, bi motatako faktore motibatzaileak bereizten dira:

- a) mantenukoak edo higienikoak, lanpostuari lotuta daudenak
- b) asebetetzeari lotuta daudenak edo motibatzaileak

Lehenbizikoen artean hauek ditugu: soldata, laneko segurtasuna, pertsonal-administrazioko politikak, pertsonen arteko harremanak eta estatusa. Bigarren multzoan, berriz, beste hauek ditugu: gizartearen onespina, lanean aurrera egitea, lortutako emaitzak, erantzukizun handiagoak eskuratzea eta erronka gisa agertzen zaizkigun zereginak.

Teoria honek gaitzespen ugari jaso ditu, erabilitako metodoaren alderdikeriagatik batik bat, emaitza onen lorpena egindako ahaleginarekin lotzeko joera baitu jende guztiak.

4.3 Lortzea espero denari buruzko teoria, V.H. Vroomena

Hauxe da lortzea espero denari buruzko teoriaren edo V.H. Vroomen teoriaren oinarria: pertsona batek helburu bat lortzeko zerbait egiteko motibazioa izango du, baldin eta lortutako horren balioan sinesten badu eta berak egiten duenak hori lortzen lagunduko duela uste badu. Teoria hori formula honen bidez adieraz daiteke:

$$\text{Motibazioaren indarra} = \text{Balioa} \times \text{Lortzea espero dena}$$

Formula horretan, balioa gizabanakoak helburu jakin bat lortzeko duen nahia da, eta lortzea espero dena, berriz, ekintza baten bidez nahi den emaitza lortzeko dauden aukerak.

Teoria hau bat dator helburuen araberrako zuzendaritzarekin, baina, praktikan, egiaztatzeko arazoak daude, tartean sartzen diren faktoreen subjektibotasuna dela eta. Halere, teorikoki behintzat, koherentea dela esan dezakegu.

4.4 Hiru beharren teoria, D.C. McClellandena

D.C. McClellandek hiru beharrei buruzko teoria oso lagungarria zaigu zuzendaritzako kideen jokamoldea azaltzeko, ikerketa ugaritako emaitza baita teoria hori. Funtsezko eta oinarritzako hiru behar proposatzen ditu McClellandek, hirurak ere oso motibatzaileak:

1. Botere-beharrak. Eragina eta aitzindaritzak edo buruzagitza izan nahi duten pertsonak sartzen dira hemen: hiltun onak dira, eztabaidaren zaleak, irekiak, egoskorak, zorrotzak eta irakastea eta jendaurrean hitz egitea maite dutenak.

2. Kide izateko beharrak. Besteen maitasuna edo onarpena behar duten pertsonak sartzen dira hemen, eta horregatik zaintzen dituzte harreman sozialak.
3. Lorpen-beharrak. Arrakasta lortzeko beharra duten pertsonak sartzen dira hemen. Horregatik, beldur diote porrotari, ez dute arrisku handirik hartzen, ordu askoan egiten dute lan eta ondo onartzen dituzte erantzukizunak.

4.5 Lanpostua aberastearen teoria

Lanpostua aberastearen teoriaren bidez, lanpostuaren egituraketan eragina duten motibatzaileak bilatzen dira, lanpostu hori langileentzat garrantzitsua izateko eta langileei erronkak aurkezteko. Teoria honek lotura estua du Herzbergen teoriarekin.

Lanpostuaren handitzea (*job enlargement*) eta lanpostuaren aberasketa (*job enrichment*) bereizi behar dira. Lehenbizikoan, lanean ahalik eta zeregin gehienetan aritzeko ahalegina egiten da, behin eta berriz errepikatzen diren zereginak eragindako asperdura eragozteko. Horretarako, zereginak txandakatu egiten dira, errotazioaren bidez, esate baterako. Bigarrenaren bidez, erronka eta lorpena areagotzen duten alderdi edo faseak gehitzen zaizkio lanpostuari. Nola?:

- a) erabakitzeko aukera handiagoak emanez programazio, metodo eta lan-prozeduren inguruan.
- b) norberaren emaitzen gaineko kontrola eta egiaztapena egiten utziz.
- c) beste pertsona batzuekin harremanak izateko eta jendearen parte-hartze handiagoa lortzeko aukera emanez.
- d) lanpostuaren ezaugarrietan (ingurunea) zein enpresako lan-giroan eragina izateko zein ezaugarri horiek edo giro hori aldatzeko aukera emanez.

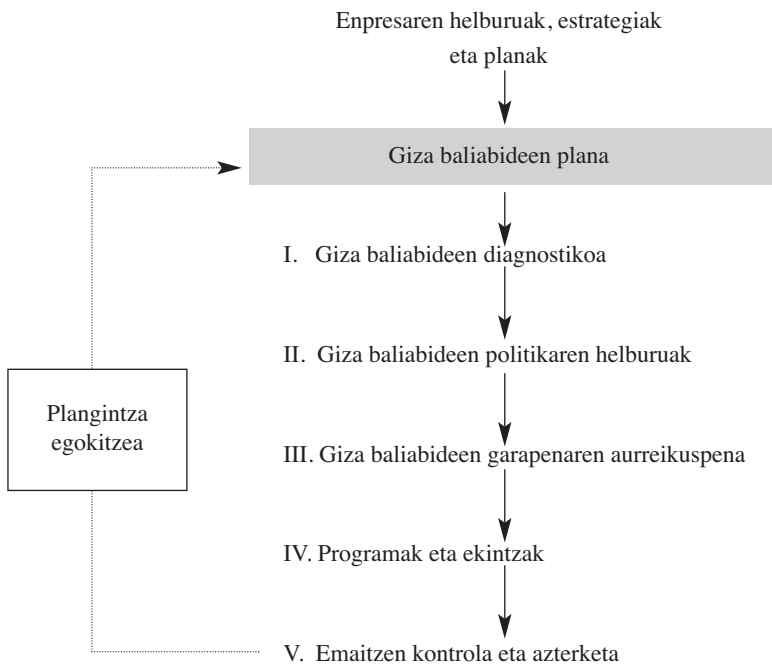
5 ZUENDARITZA ETA PERTSONAL-POLITIKA

Azaldutakoari jarraiki, argi dago enpresak bere giza baliabideen zuzendaritza- edo gidaritza-funtzioa praktikan jarri beharra duela. Funtzio horren bidez, giza baliabideak kudeatzeko pertsonal-politika egokia landuko da, guztia ere giza sistema osatzen duten pertsonen jarrerak, gaitasunak eta trebetasunak aztertu, garatu eta bultzatzeko.

Azken batean, zuzendaritza funtzio horren bidez giza harremanei lotutako oinarritzko lau “alderdietatik” eratorritako arazoak konpondu beharko dira. Hauek dira lau alderdi horiek: jokamoldea, motibazioa, komunikazioa eta gidaritza edo aitzindaritza.

Oinarrizko lau alderdi horiek ez ditugu hemen sakonean aztertuko, baina ohar batzuk egingo ditugu pertsonal-zuzendaritzaren funtzioari buruz. Funtzio horrek alor hauek hartzen ditu bere baitan gehienetan:

1. Giza baliabideen inguruko estrategiaren definizioa: aitzindaritzea funtzioaren azterketa eta garapena, pertsonen estrategia orokorrean duten egitekoa, kultura-aldaketa eta sistemako kideen arteko komunikazioa sartzen dira hemen.
2. Giza baliabideen plangintza: giza baliabideen strategiaren garapena eta langileen jarrerak, gaitasunak, trebetasunak eta datu pertsonal eta funtzionalak ezagutzea. Horrela, langile kopurua handitu edo txikitzea erabaki, eta handitze edo txikitze horiek nola egin eta finkatutako epean nola gauzatu aztertzen da hemen. Alor honetako funtzioaren adibide bat jaso dugu irudi honetan.



3. Lanpostuen antolakuntza eta balorazioa: prestatutako antolakuntza-egituran zereginak bete behar dituzten pertsonak sartzen dira hemen, bai eta lanpostu bakoitzaren deskribapen funtzionala, harreman hierarkiko eta funtzionalak eta lanpostuaren balorazioa ere, gaitasunari, erantzukizunari eta ordainsariari dagokienez.

4. Giza baliabideen kontratazioa, mantentze-lanak eta garapena. Zeregin hauek jasotzen dira hemen: langileak aukeratu eta kontratatzea, lanpostuan eta antolakundean integratzea, motibazioa eta parte-hartzea, barne-komunikazioa, emaitzen balorazioa, prestakuntza- eta eguneratze-planak, antolakundearen barruko ibilbide profesionalen planak, zereginak txandakatu eta aberastea eta laneko giroa (kulturako eta komunikazioko alderdiak, azken batean).
5. Lan-harremanak: pertsonal-zuzendaritzaren funtzioari ikuspegi juridikoa gehitzen dio, alor hauen bidez: hitzarmen kolektiboaren negoziazioa, kontratazio-sistemak, pentsio-funtsen eta beste funts sozialen kudeaketa, laneko segurtasun eta higieña, eta eragile publiko eta sozialekiko harremanak (Espainian: Lan Ministerioa, Gizarte Segurantzak, INEM, sindikatuak, lan-epaitegiak, eta abar).
6. Langileen kudeaketa administratiboa: nominak, pizgarriak, ordutegien kontrola, produktibitatea, lan-kostuak, mugikortasun geografikoa, oporrak, giza baliabideen ikuskerak, osasun-zerbitzua, gizarte-zerbitzuak eta, oro har, langileei buruzko informazio estatistikoa sartzeko dira.

Zuzendaritzako zeregin horiek pertsonal-politika egoki batekin osatu behar dira, finkatutako estrategia garatze aldera, eta pertsonen jarrerak, gaitasunak eta trebetasunak enpresak lortu nahi dituen helburuetara egokitzeko, guztia ere enpresa horretan landu nahi diren kulturarekin eta lidergo edo aitzindaritzarekin bat etorritik.

Giza baliabideen diagnostikoa, baliabide horien aukeraketa, egokitzapena, prestakuntza eta orientazioa, batetik, eta ordainketa-sistema, bestetik, funtsezkoak izango dira pertsonen zuzendaritza egokia lortzeko. Hala, pertsona horien motibazioa eta parte-hartzeak antolakundearen helburuekiko lotura eta konpromiso handiagoa ekarriko du.

Alderdi horietako batzuk landuko ditugu jarraian.

6 LANGILE-KUDEAKETAREN ZUZENDARITZAREN EGITEKOAK

6.1 Giza baliabideen beharrak aurreikustea

Enpresan bajak noiz eta non egongo diren eta zein lanpostu sortu behar diren jakiteak berebiziko garrantzia du giza baliabideen zuzendaritzan.

Enpresan sor litezkeen hutsuneak ondo aurreikusteko, hiru ezagutza mota erabil ditzakegu, funtsean:

- Enpresa-planak, jarraitutako estrategiari dagokionez.
- Enpresa-jarduerak dituen zikloak.

- Langileen adina, enpresak badaki eta laster erretiratzekoak diren langileak ordeztu beharko dituela.

6.2 Lanpostuak aztertzea

Lanpostuen azterketaren bidez, era honetako galderen erantzuna bilatu nahi dugu:

- Zer egin behar da lanpostu horretan?
- Zer-nolako erlazioa dago lanpostu horretako eta enpresako gainerako zereginen artean?
- Zein dira lanpostu batean hasteko bete beharreko baldintza eta ezaugarri egokiak?

Lanpostuak aztertzeko garaian, bi alderdi hartu behar ditugu kontuan: lanpostuaren deskribapena eta zehaztapena. Normalean, baina, bi alderdi horiek lanpostuaren deskribapenaren barruan jasotzen dira.

Lanpostuaren “deskribapena” hauxe da: edozein lanpostutan aritzean egin beharreko jarduerak eta bete beharreko betekizunak jasotzen dituen agiria, alderdi hauek guztiak zehazten dituena:

- Identifikazio-datuak: lanpostuaren izena, posizio erlatiboa, saila, mendekotasun-erlazio zuzena.
- Lanpostuaren edukiaren deskribapen orokorra edo deskribapen zabala, baina egin beharreko lanaren eduki orokorra azalduz.
- Lanpostuari dagozkion erantzukizunak.
- Beste pertsona eta sail batzuekiko harremanak.
- Lan-baldintzak.
- Ordainketa-sistema eta ebaluazio-sistema. Hasierako soldata-maila, hobetzeko oinarriak eta etekina neurtzeko oinarriak.

6.3 Langileak aukeratu eta errekrutatzea

Langileak aukeratzea eta, ondoren, errekrutatzea pertsonal-politikan aintzakotzat hartu beharreko garrantzi handiko beste alderdi bat dugu.

Aukeratze/errekrutatze fasea funtsezkoa da enpresa-prozesuan, hautagai egokirik ez badago halako lanpostutarako guztiz egokia ez den pertsona bat aritu litekeelako lanpostu horretan, eta horrek ondorioak izango lituzke enpresan. Hortaz, prozesuko gainerako atalak ondo-ondo eginda ere, kontratatutako langile berriak epe laburrean behintzat izango duen etekin txikiagoak eragindako eragozpena jasan beharko du enpresak.

Errekrutatzeko garaian, beraz, lanpostu jakin baterako hautagai aurkeztuko diren pertsonak aurkitu eta erakarri behar dira, eta lanposturako egokienak direnak aukeratu.

Baina aukeratze/errekrutatze alderdi hau ondo ulertzeko, giza faktorearen errendimendua zer den azaldu behar dugu aurrena.

Giza faktorearen errendimendua faktorearen beraren mende dago, berez, baina langile bakoitzari egokitutako lanpostuak eta langilea kontratatzen duen enpresak ere badute eraginik errendimendu horretan.

Hortaz, hautagaiaren gaitasunak, trebetasunak eta, batez ere, jarrerak garrantzi handia dute hemen, bai eta enpresa motak eta dagokion lanposturako enpresak jarritako ezaugarri eta baldintzek ere.

6.3.1 Hautagaien jarrera

Gizakion lanarekin dugun jarreraren eragina duten lau alderdi azalduko ditugu jarraian, beste alderdi askoz gehiago dauden arren.

Lehenik eta behin, berez lanarekin edota enpresarekin berarekin zerikusia ez duen alderdi bat aztertuko dugu: kanpoko baldintza subjektiboak. Horren barruan, langileen oreka psikoemozionala aldaraz dezaketen enpresaz kanpoko faktore guztiak jasotzen dira. Halakoek ezaxola, lanerako gogorik eza, arretarik eza... eragin dezakete zeharka. Adibide batzuk: estutasun ekonomikoak, arazoak ezkontidearekin eta abar. Oso zaila da, ezinezkoa batzuetan, lantegira edo bulegora iritsi eta arazo eta kezka horiek alde batera uztea, lanetik atera eta etxera joatean arazo horiek hantxe jarraitzen dutelako.

Hortaz, langileek lanean beren kezka horien eragina jasango dutenez, oso litekeena da kezka horiek txarrerako eragitea langileen errendimenduan.

Bestalde, nahiz eta faktore horiek berez enpresaz kanpokoak izan, enpresak gero eta gehiago saiatzen dira beren langileei halako arazoak konpontzen laguntzen, psikologo bidez, ekonomikoki lagunduz (seme-alaben ikasketetarako diru-laguntzak emanez, etxebizitza erosteko maileguak emanez...) eta abar.

Aintzakotzat hartu beharreko bigarren alderdi bat lanaren xedea bera dugu. Pertsona batek jarduera jakin bat egiten duenean, oso garrantzitsua da jarduera horri zentzuren bat ikustea. Lanak halako gogobetetasun edo poztasun bat ematea lortzen da horrela, hau da, gure lanean atsegin hartzea. Horregatik, artistak izaten dira beren lanean atsegin handiena hartzen dutenak. Eta artisauek ere atsegin handia sentitu dezakete beren lanean, egiten ari diren hori azkenean bere behin betiko itxura edo eitea hartzen duen arte pixkana-pixkana gauzatuz nola joaten den ikusten dutelako.

Hori dela eta, askoz normalagoa izaten da artisauak beren lanean gustura egotea, eta, hortaz, etekin handiagoa lortzea, industriako kateren batean diharduten langile arruntak lanean pozik egotea baino; izan ere, langile horien zeregina multzo konplexu samar baten atal txiki bat muntatzera mugatzen da, eta haien zeregina anonimatu osoan ezkutatuta gelditzen da.

Baina arazoa ez datza lan jakin batzuek sortzen duten “alienazioan” edo “deshumanizazioan” bakarrik; “gaur egungo industria-ekoizpenean —zenbat eta automatizatuagoak egon ekoizpen-prozesuak, orduan eta nabarmenago—, egoera horrek beren lanaren xedearekiko ezaxola edo interesik eza eragiten die langileei, batetik, eta nekea, bestetik. Zaila da arazo hori konpontzea, eta eskueran ditugun neurri guztiak hartu beharra dago gizabanakoei beren lanarekiko interesa sortzeko edo, gutxienez, lan hori ahalik eta eramangarriena gerta dakien lortzeko”.

Hirugarrenik, beste alderdi hau azpimarratu behar dugu: langileek beren lankide eta nagusiekin dituzten harremanen garrantzia.

Agerikoa denez, eta denok dakigunez, kiroletan behintzat, talde baten emaitza “talde-sena” deritzenaren mende egoten da askotan, hau da, talde bateko kideen artean dauden harremanen mende.

Illo beretik, “giza harremanen” korrante zientifikoa jorratzen hasi ziren Elton Mayor-en eta Fritz J. Roethlisberger-en azterlanek agerian utzi zuten, pertsona bakoitzak lanean duen errendimendua lankideekin eta nagusiekin dituen harremanen arabera ere bada.

Azkenik, enpresak gehiago kontrolatu ditzakeen alderdiak ditugu, edo, bestela esanda, langileen errendimendua baldintzatzen dutenen artean, enpresaren zuzeneko zein zeharkako eragina izan dezaketen faktoreak. Halakoak enpresaren mende daude, eta ez langileen gorabehera subjektiboen mende.

Faktore horien artean, enpresa-munduari buruzko eskuliburu guztietan azaltzen direnak aipatuko ditugu aurrena, faktore horietan sakondu gabe: ustiatgien kapitalizazio- edo berrikuntza-maila, ustiatgien neurria, produktuen tipifikazioa, lan-metodoak eta abar.

Bigarrenik, lantokiko baldintza fisikoak ditugu. Batetik, lantegi edo fabrika dauden baldintza orokorrak sartzen dira hemen —hala nola tenperatura, hezetasuna, aireztapena, zarata, hautsa, etab.—. Halakoek eragin handia dute langileen nekean. Bestetik, lanpostu bakoitzari dagozkion baldintzak daude.

Hirugarrenik, lan egiteko eta atseden hartzeko tarteak langileen errendimenduan izan dezaketen eragin handia nabarmendu behar dugu.

Hemen ez gara ari langileek lanaldian zehar atseden pixka bat hartzeko egiten dituzten etenaldiez. Atseden hartzeko tarteak lanaldian zehar tartekatzeko eta banatzeko moduak langileen errendimenduan berebiziko eragina duela azpimarratu

nahi dugu, edo, bestela esanda, atsedenaldeen kopuruak, iraupenak eta uneak eragin handia dutela.

Oro har ikusi denez, langile bakoitzak orduko duen errendimendu edo ekoizpena handiagoa izaten da goizeko lehenbiziko orduan edo lehenbiziko bi orduetan, eta, ondoren, errendimendu horrek behera egiten du bazkalorduko tartera arte. Gainera, lanaldia hasi zenetik zenbat eta denbora gehiago igaro, orduan eta azkarrago murrizten da errendimendu hori. Bazkalondoan berriz ere lanari ekiten zaionean, ekoizpenak gora egiten du zertxobait, goizeko lehen orduan izandakora iritsi gabe ere, eta, gero, lanaldian zehar, errendimendua murriztuz joaten da, goizean baino askoz bizkorrago.

Lanaldian, oso onuragarria izaten da, eguerdiko tarte egiteaz gain, atsedenal-ditxo batzuk tartekatzen joatea, esperientziak erakusten duenez. Halere, ezin dezakegu zehaztu atsedenaldeen kopuru, iraupen eta une onena zein den, kasu bakoitzaren ezaugarri zehatzen arabera baita hori.

Errendimenduan eragin handia duen beste alderdi bat azkenerako utzi dugu, nahita egin ere: ordainsaria. Epigrafe oso bat hartuko dugu alderdi hori azaltzeko.

6.3.2 Ordainketa-pizgarriak eta pizgarri modalitate garrantzitsuenak

Aurreko epigrafean ikusi dugunez, enpresako langile edo enplegatuek beren lanarekiko duten jarrera hainbat faktoreren arabera izaten da, eta ordainsaria errendimendua baldintzatzen duten alderdi askoren arteko beste bat gehiago baino ez da, kasu askotan garrantzi handia badu ere.

Ikertzaile askok arreta handiz aztertu dute lanerako pizgarrien eta motibazioaren gaia, eta gehienak bat datoz ondorio honetan: beren oinarritzko premiak ondo samar aseak dituzten pertsonen artean, jasotako ordainsariak ez du hainbesteko garrantzirik beste faktore batzuen aldean —hala nola lanak berak sortutako atsegina edo gozamina, besteek norberaren merituak txalotzea, norberaren ideiak eta proposamenak gauzatzeko aukerak, eta abar—.

Alderdi horiek guztiek garrantzi handia badute ere, esku artean dugun liburu honetan alderdi horiek egon badaudela aipatu besterik ez dugu egingo, alderdi horiek aztertzen eta baloratzen hasi gabe. Izan ere, aurretik esandakoa hala izanik ere, jende askok garrantzi handia ematen dio bere lanaren ordainetan jasotako zenbatekoari, eta horrek eragin handia du jendeak laneko erantzukizunaren aurrean duen jarreraren ere.

“Pizgarriekin lagundutako ordainketa-sistema” esaten zaio langileei ordaintzen zaizen ordainsaria lanean izandako errendimenduari edo ekoizpenari lotuta dagoenean. Sistema horretan, bi modalitate nagusi bereizten dira, ordainsari kolektiboak eta banakakoak.

Orain azalduko ez ditugun hainbat arrazoi direla eta, langileak enpresaren martxa onean interesa izatea lortzeko erabilitako modalitateek—langile talde osoarentzat finkatutako sarien bidez kalkulatuak, hainbat modutan: irabazien zati bat, ordainsari kolektiboak, “ordainsari proportzionala”, Ruchter Plana, Scanlon Plana...—ez dute arrakasta handirik izan, nahiz eta askotan lau haizeetara zabaldu diren halakoen ustezko alde onak lankideen arteko elkartasuna bultzatzeko, klase-borroka leuntzeko, “justizia soziala” areagotzeko eta antzeko helburuak lortzeko.

Pizgarrietan oinarritutako banakako ordainketa-modalitate ugari erabili izan dira urte askoan, eta modalitate horiek ondorengo lerroetan aztertuko ditugu. Dena den, modalitate horien inguruko alderdi orokorrak azalduko ditugu aurrena.

a) Alderdi orokorrak

Aukeran dauden modalitateen artean onena zein den erabakitzea ezinezkoa da, termino absolutuetan behintzat, modalitate bakoitzaren egokitasuna lan mota bakoitzaren arabera baita, bai eta lortu nahi diren helburu zehatzen arabera ere. Alegia, egindako lanaren kopuruak ala kalitateak axola duen, lan horren errendimendua kontrolatzeko zailtasun edo erraztasunak zein diren ... kontuan hartuta, modalitate bat edo beste hobetsiko dugu.

Dena den, badira esperientziak erakutsitakoaren arabera, balio orokorra duten zenbait ondorio.

- Lehenik eta behin, finkatutako pizgarri-sistema edozein dela ere, eraginkorra izango bada, sistema horrek erlazio zuzen bat ezarri beharko du langilearen jardunaren eta jasotako ordainaren artean, ezinbestean.
- Bigarrenik, saria zenbat eta lehenago jaso, orduan eta eraginkorragoa izango da pizgarria, sari bat irabazi eta berehala jasotzeko itxaropena motibagarriagoa baita saria denboran aurrerago jasotzekoa baino. Era berean, errendimenduaren arabera ordaina askoz eraginkorragoa izango da ordain hori langileentzako ulertzen erraza baldin bada.
- Bestalde, oso garrantzitsua da enpresak finkatutako modalitatea onartzea langileek. Horretarako, beste lankideek jasotzen dutenaren aldean norberak jasotako ordainsaria bidezkoa dela ikusi behar dute langile guztiek. Bestetik, ohikoa baino errendimendu handiagoari esker langileei emandako saria errendimendu handiago hori lortu duten langileek bakarrik jaso beharko lukete, eta ez lukete sari hori beste inorekin banatu behar, are gutxiago enpresarekin.
- Azkenik, oso garrantzitsua da finkatu nahi den pizgarri-modalitatea gauzagarria izatea, eta ez ia lortzen ezinezkoak diren helburu zail eta konplexuak jartzea langileei.

Aurreko ondorio orokorrak azaldu ondoren, lau ondorio horien gaineko eragina duen beste bosgarren bat azaldu behar dugu: errendimenduaren arabera ordainketa-modalitateen helburua langileak motibatu eta akuilatzea izanik, normala dena baino errendimendu handiagoa lortzeko gai direnen jarrera saritzeko, oso garrantzitsua da normaltzat jotzen den errendimendua ahalik eta garbien zehaztea. Horregatik, helburu hori betetzeko besterik ez bada ere, zehatz-mehatz aztertu behar dira zeregin bakoitza betetzeko behar den denbora, denbora hori oinarritzat hartuta, zeregina betetzeko arautzat edo estandartzat hartuko den denbora finkatzeko.

Batzuetan, egin beharreko zereginaren arabera, errendimendu normala denbora-unitateko lan-unitatetan adierazi behar da, langileek hobeto ulertzeko, eta ez zeregin-unitateko lan-unitatetan (pieza kopurua zehaztuz, adibidez).

Errendimenduaren arabera ordainketa-modalitateez gain, “denboraren arabera soldata” ere badugu. Modalitate horretan, pertsona bakoitzari kopuru finko bat ordaintzen zaio (asteko edo hileko soldata, adibidez) bere arduraren, lanbide-kategoriaren edo lanpostuaren arabera.

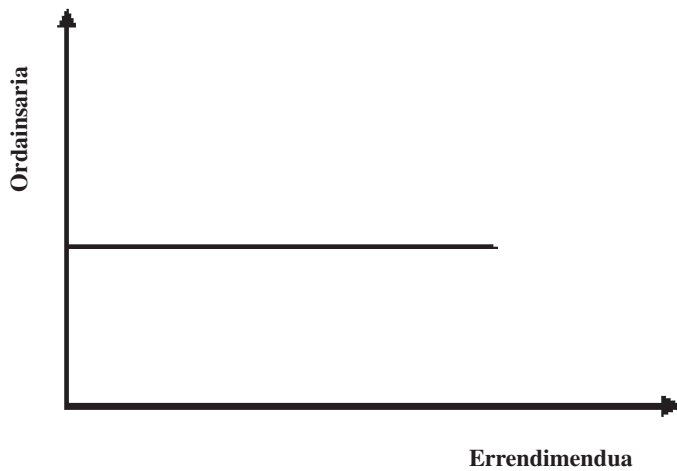
Halakoetan, nork bere lana hobeto edo okerrago egiteak ez du inolako eraginik langile edo enplegatuak jasotzen duen zenbatekoan, ez zuzenean behintzat, baina langileek badakite enpresan gora egiteko edo soldata igotzeko beren lanaren kopurua eta kalitatea hartuko direla aintzakotzat.

Ordainketa-modalitate hori da gaur egun gehien erabiltzen dena, eta ez dago beste aukerarik, lanpostu jakin bakoitzari dagokion errendimendu normala kalkulatzeko eta langile bakoitzaren errendimendua finkatutako errendimendu hori zenbatean handitzen edo gutxitzen den egiaztatzea ia ezinezkoa gertatzen den kasuetan. Nola finkatu eta neur liteke, adibidez, atezain baten errendimendua, telefonista batena, irakasle batena, militar batena eta abarrena?

Aztertzen ari garen modalitatea, beraz, honako kasu hauetan erabiltzen da:

- Lan-erritmoa ez dagoenean langilearen mende, makina batek ezartzen duelako.
- Enpresarentzat, egindako lan kopurua baino garrantzitsuagoa denean lanaren kalitatea.
- Langileak behar adinako prestakuntzarik ez duenean, metodo berri batekin ohitzeko edo lanpostu berri batera egokitzeko astirik izan ez duelako, adibidez.

Bi ardatz kartesiar hartu eta abzisa-ardatzean errendimendua eta ordenatu-ardatzean ordainketa irudikatuko bagenu, irudi honetan agertzen den bezala irudikatuko litzateke “denboraren arabera soldata” modalitatea.



b) Pizgarriekin lagundutako ordainketa-sistema

Pizgarriekin lagundutako ordainketa-modalitate guztiak hiru multzo handitan sailkatu ditzakegu:

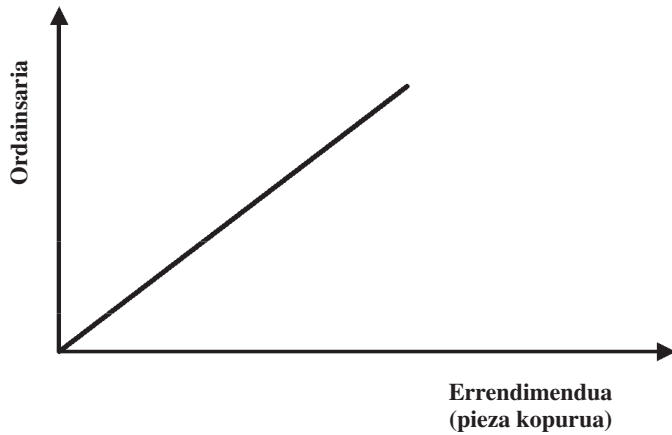
- Langileen diru-sarrerak beren errendimenduaren proportzio berean aldatzen direneko modalitateak.
- Langileen diru-sarrerak errendimenduak izandako gorabeheren proportzio desberdinean —handiagoan nahiz txikiagoan— aldatzen direneko modalitateak.
- Langileen diru-sarrerak errendimenduarekin batera baina proportzio edo neurri desberdinean aldatzen direneko modalitateak.

- b.1) Lehen multzoko modalitateek abantaila garbi bat dute: oso erraz ulertzeko modukoak dira langileentzat, eta, hala, langileek erraz kalkulatu ditzakete dagozkien diru-sarrerak.

Modalitate horren adibide garbia dugu “somara” lan egiteko modalitatea, edo ekoitzitako unitate bakoitzeko prezioarena. Modalitate honetan, prezio bat finkatzen da pieza bakoitzeko (P_p), eta, ekoitzitako pieza kopuruarekin (K) biderkatuta, langileak jaso beharreko ordainsaria (O) kalkulatu da. Hortaz, jaso beharreko ordainsari hori honela irudikatu dezakegu:

$$O = P_p K$$

eta grafikoki:



Ordainsaria pieza bakoitza ekoizteko erabilitako denboraren arabera kalkulatu beharko bagenu —denbora-unitateko ekoiztako pieza kopuruaren arabera kalkulatu beharrean—, formula hau erabiliko genuke:

$$O = E D_{er} \frac{D_{em}}{D_{er}}$$

non,

E = egunsaria, edo orduko ordainsaria

D_{er} = benetan erabilitako denbora

D_{em} = emandako denbora (arauzkoa edo estandarra den denbora)

$\frac{D_{em}}{D_{er}}$ koefizienteari “jarduera-koefizientea” edo “eraginkortasun-koefizientea” esaten zaio, eta bere balioa abzisa-ardatzean irudikatutako aldagai askearena izango litzateke. Hortaz, “ordainketari” dagokion irudikapen grafikoa aurreko irudian ikusi dugunarekin bat etorriko litzateke.

Aurreko adierazpena beste honen baliokidea da, noski:

$$O = E D_{em}$$

eta horrek agerian uzten du modalitate honetan benetan egindako lanaren arabera ordaintzen zaiela langileei, aintzat hartzen dena ez baita

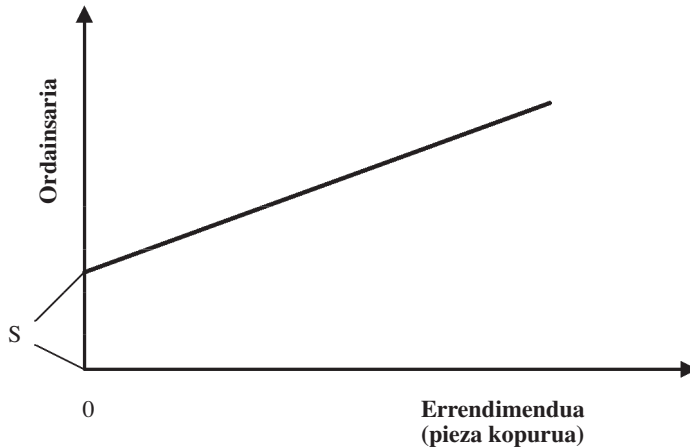
emandako denbora, erabilitako denbora baizik. Argiago ulertzeko, adibide bat jarriko dugu: demagun langile bati hamar ordu eman zaizkiola lan bat egiteko, eta hark, hamar orduan egin beharrean, zortzi orduko lanegun batean bukatu duela. Orduan, hamar ordugatik ordainduko zaio, eta ez zortzigatik.

“Somara” deritzon modalitatea oso gutxitan erabiltzen da gaur egun, bere horretan, langileen gizarte- eta lan-alorreko lorpenei esker langile bakoitzak gutxieneko soldata jakin bat eskuratzeko eskubidea ziurtatua izaten duelako —bai legeak hala esaten duelako, bai hitzarmen kolektiboan hala adostu delako—. Horregatik, “somarako” lanaren modalitatea erabiltzen denean, “hobariz lagundutako piezakako soldata” deritzon modalitate hibridoa erabiltzen da.

Modalitate horretan, langileek soldata jakin bat irabazten dute (S), bere errendimendua edozein dela ere, eta, horrez gain, hobari bat jasotzen dute ekoiztutako pieza bakoitzeko (H_p). Ordainsaria, beraz, honela adieraziko litzateke kasu honetan:

$$O = S + H_p K$$

eta irudikapen grafikoa honelakoa litzateke:



Hasiera batean, eta teorian behintzat, langileak gutxieneko soldata bat ($S = E D_{er}$) ziurtatua izango luke, beraz, oso errendimendu txikia izanda ere, edo batere errendimendurik izan gabe ere. Baina, modalitate hori erabiltzen denean, baldintza hau jartzen da askotan: ez dela hobaririk

jasoko, harik eta gutxieneko errendimendu bat lortzen ez den arte, eta gutxieneko errendimendu hori normalizat jotzen den errendimendua izaten da.

Hortaz, H_p K batugaia ez da aintzakotzat hartzen K ez bada errendimendu normalari dagokiona baino balio handiago batera iristen (K_o), eta honela adierazten da hori:

$$O = H_p (K_o + \Delta K)$$

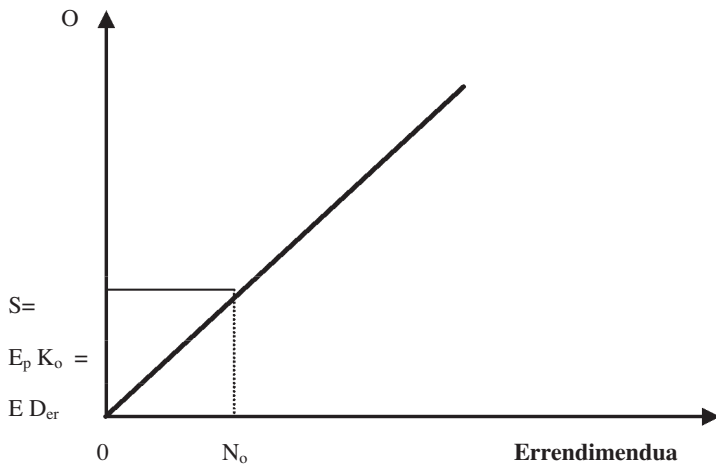
non

K_o = errendimendu normala

ΔK = K_o tik gorako pieza kopurua

eta langileak $H_p K_o (= E D_{er})$ eskuratzea ziurtatua duela jakinik.

Grafikoki, honela irudikatuko genuke aurreko adierazpena:



Aurreko adierazpena bere baliokidearekin ordeztu nahi izanez gero —emandako denboraren eta erabilitako denboraren arteko erlazioaren bidez errendimendua neurtuz—, hasierako adierazpenera itzuliko ginateke:

$$O = E D_{er} \frac{D_{em}}{D_{er}}$$

non $\frac{D_{em}}{D_{er}}$ ez litzatekeen aintzakotzat hartuko $\frac{D_{em}}{D_{er}} > 1$ izanez gero, $(\frac{D_{em}}{D_{er}} =$

1 errendimendu normala izanik, eta $\frac{D_{em}}{D_{er}} < 1$ ez aplikatuz, aplikatuz gero ED_{er} -ren zenbatekoa murriztu egingo litzatekeelako, eta ezin da halakorik gertatu, gutxieneko soldata ziurtatuta dagoelako).

Hortaz, hobaria errendimendu normala gainditutakoan aplikatzen da, eta hortik aurrera hasten da ordainsaria errendimenduaren proportzio berean handitzen. Baina errendimendua denboraren arabera neurtzen denean, eta ez pieza kopuruaren arabera, ordainketa-modalitate horri “100-100eko hobariko ordainketa” esaten zaio. Horrela, izendapenean bertan zehazten da soldata ziurtatu bat dela hori ($E T_{er}$) eta, horrez gainera, soldadari gehitzen zaion hobaria errendimendua handitutako proportzio berean handitzen dela (% 100).

Epigrafe honekin amaitu aurretik, ohartxo bat egin nahi dugu. Egindako lan kopurua zuzenean saritzen denez, langileak, kopuruarekin bereziki kezkatuta egonik, beren lanean pixka bat zabartzeko eta kalitatea eta lanerako makina eta tresnak hainbeste ez zaintzeko arriskua egon liteke. Hori dela eta, modalitate hau erabiltzen denean, oso komenigarria izaten da halako beherapen (zigor moduan) eta hobekuntza batzuk ezartzea kalitate-estandarrak okertu edo hobetzen diren kasuetarako.

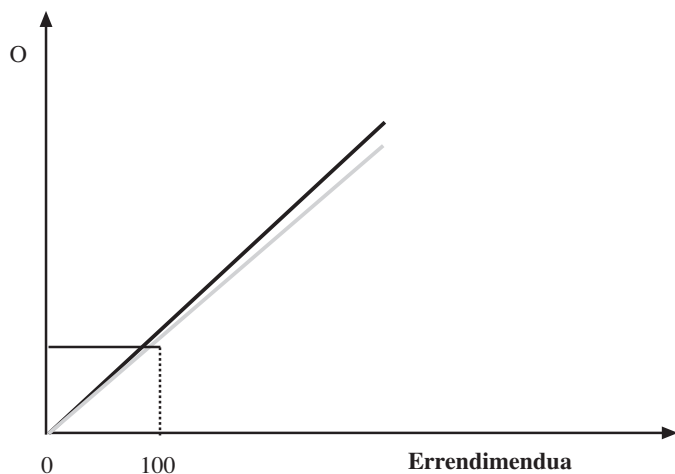
- b.2) Ordainsaria errendimenduaren proportzio berean aldatzen ez deneko modalitateen barruan, “piezako tarifa altuko soldata” aztertuko dugu, lehenik eta behin.

“Hobariz lagundutako ordainsariaren” modalitatearen aldagai bat da , eta langilearen diru-sarrerak bere errendimendua baino proportzio handiagoan igotzen dira hemen. Horrela, ordainsaria kalkulatzeko lehen azaldutako formula berberak erabiltzen dira —errendimendua pieza kopuruaren edo aurreztutako denboraren arabera— baina m koefiziente batekin zuzenduta. Horrela gelditzen dira formulak, beraz, hurrenez hurren:

$$O = H_p (K_o + \Delta m - K)$$

$$O = E [D_{er} + m (D_{em} - D_{er})]$$

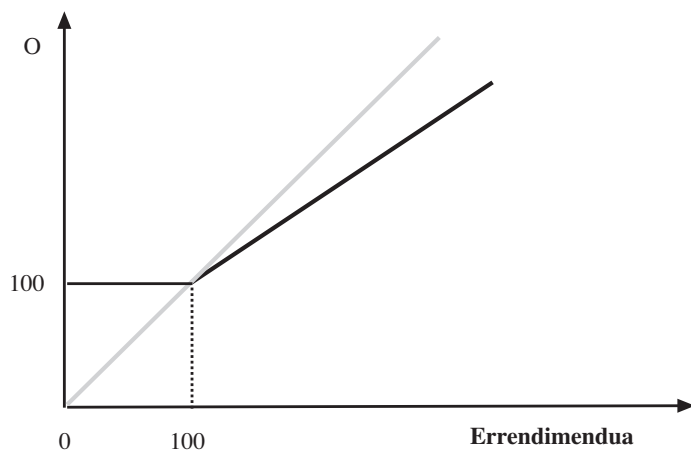
non m beti izango den 1 baino handiagoa, ordainketa —errendimendu normala gainditu ondoren— errendimenduak izandako hazkundea baino proportzio handiagoan hazteko, irudi honetan ikusten den bezalaxe:



“Ordainsaria gehi 100-100eko hobaria” modalitateak dituen arriskuez gain, bada beste eragozpen bat. Izan ere, hobari hori oso akuilu eragin-garria izan liteke eta, horren ondorioz, langileek gehiegizko ahaleginak egin eta osasuna kaltetu lezakete.

Bestalde, ordainketa errendimenduak izandako aldaketa baino proportzio txikiagoan igotzen den modalitateen barruan, Halsey-rena eta Rowan-ena aipatuko ditugu. Biak ere hobariz lagundutako soldata-modalitateak dira, eta aurreztutako denboran oinarritzen dira.

“Halsey soldatan”, $E [D_{er} + (D_{em} - D_{er})]$ formula zuzendu egiten da $\frac{1}{m}$ koefizientea erabiliz ($m > 1$ izanik). Horrela, aurreztutako denborari ($D_{em} - D_{er}$) dagokion balio ekonomikoaren zati bat bakarrik ordaintzen zaio langileari. Formula honela gelditzen da:



Askotan, 2ko balioa ematen zaio m-ri, eta, horrela, ordainsariak izandako igoera errendimenduak izandakoaren erdia bakarrik izaten da. Horri jarraiki, aurreztutako denboraren balio ekonomikoa erdibana banatzen denez langilearen eta enpresaren artean, Halseyren modalitateari “50-50eko hobaria duen ordainsaria” edo “fifty-fifty plana” esaten zaio.

Halseyren modalitatean, kontuan hartu beharreko alderdi bat dugu: hobaria enpresaren eta langileen artean banatzen denez, arauzko denborak edo denbora estandarrak finkatzean nahiz langile bakoitzak izandako errendimendua neurtzean kalkuluetan egin litezkeen okerren ondorioz, kalte txikiagoak jasaten ditu enpresak. Hori dela eta, modalitate hau oso erabilgarria da Metodoen eta Denboren Bulego onik ez duten enpresetan.

Baina badu alde txarrik ere: langileek beren ahalegin hutsez lortua dela uste duten hori ez dute nahi izaten beste inorekin banatu.

Rowan modalitateari dagokionez, hobariz lagundutako ordainsaria dugu hori ere, baina denboraren aurrezpen erlatiboan oinarritzen da. Modalitate hori 1901ean aurkeztu zen, langileen gehiegizko esfortzua mugatzeko. AEBn sortu zen. Garai hartan erabiltzen ziren modalitateetan ez zitzaion mugarik jartzen errendimenduari, eta horrek arrisku handiak sortzen zituen langileen osasunean, gehiegikeriak egiten zituztelako, ahalik eta hobari handiena lortu nahian.

Hauxe da ordainsaria kalkulatzeko erabiltzen den formula:

$$O = E \left[D_{er} + \frac{D_{em}}{D_{er}} (D_{em} - D_{er}) \right]$$

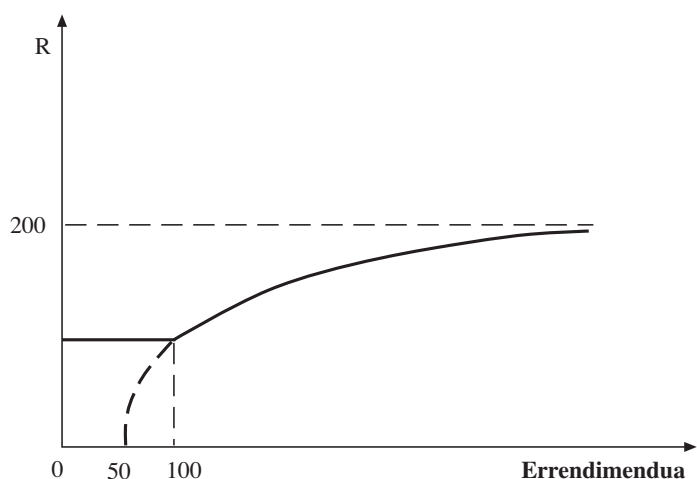
Formula hori garatuz eta soilduz, hauxe lortzen dugu:

$$O = E D_{er} + E D_{er} \left(\frac{D_{em}}{D_{er}} - \frac{D_{em}}{D_{er}} \right) = E D_{er} + E D_{er} \left(1 - \frac{D_{em}}{D_{er}} \right) = 2 E D_{er} - E D_{er} \frac{D_{em}}{D_{er}}$$

Hortaz, zenbat eta denbora gehiago aurreztu, orduan eta txikiagoa izango da $\frac{D_{em}}{D_{er}}$ koefizientea (“jarduera-koefizientearen” alderantzizkoa dena, hain zuzen ere), eta koefiziente hori mugako kasuetan 0ren berdina izango da. Azkenean, formula hau geldituko litzaiguke:

$$O = 2 E D_{er}$$

Ondoko irudian agertzen denez, Rowan soldataren irudikapen grafikoan argi ikusten dugu ordainsariaren hazkundea txikiagoa dela proportzioan errendimenduaren hazkundea baino, eta O balioa asintotikoa bihurtzen dela $2 E D_{er}$ -rekiko.



Bi xehetasun horiek garrantzitsuak dira. Lehenik eta behin, modalitate hau asmatu zenean lortu nahi zen helburuari jarraiki, modalitate hau ezarriko zaion langilea konturatzen da ahalegin handiagoa egin ahala ahalegin horregatik jasotzen duen saria gero eta txikiagoa dela, proportzioan. Bigarrenik, denboren azterketa oso zorrotza ez den kasuetan, enpresak ez luke arriskurik izango ordainsariak mugarik gabe handitzeko, O-k gehienez izan dezakeen balioa $O = 2 E D_{er}$ delako.

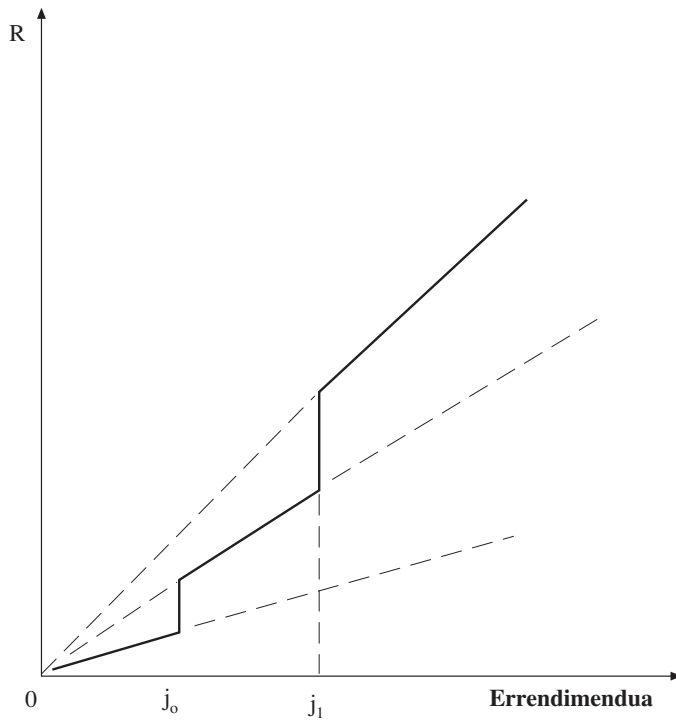
- b.3) Azkenik, langileen diru-sarrerak errendimenduekin batera baina proportzio edo neurri desberdinean aldatzen direneko modalitateak ditugu, eta, horien artean, Taylor-ena eta Grantt-ena dira zabalduen daudenak.

Hauxe da Taylorren formula:

$$O = p \cdot j$$

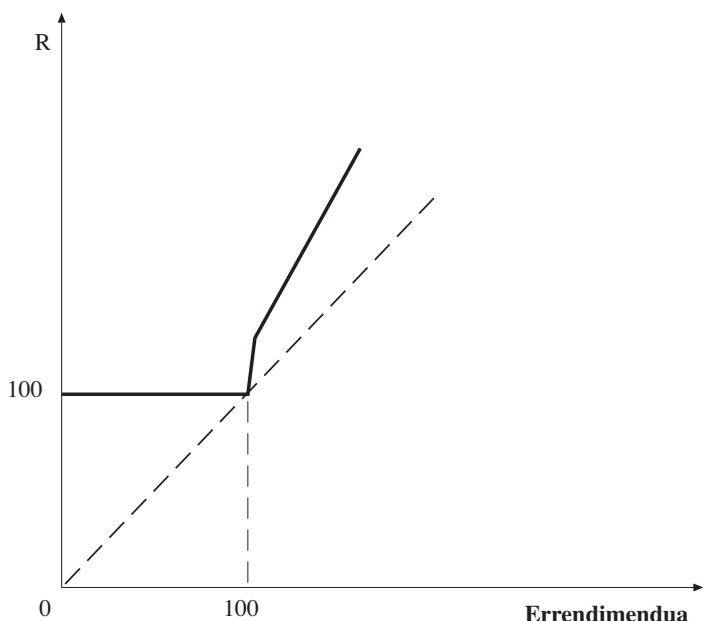
non j jarduera-koefiziente den (eta koefiziente horrek berdin-berdin adierazi dezake pieza kopurua nahiz D_{em}/D_{er}) eta p , berriz, j balio jakin batzuetara iristen denean balioz handitzen den parametro bat.

Taylorren irudikapen grafikoa agertzen zaigu ondorengo irudian. Irudi horretan, garbi ikusten da errendimendu jakin batera ($j_0, j_1, \dots$ etab.) iristen den bakoitzean langileak jasotzen duen zenbatekoak hazkunde handia izaten duela —kopuru finko batean adierazia—, eta, horrez gain, errendimenduari dagokion hobaria ere lehen baino handiagoa gertatzen da.



Bitxikeria historiko bat azalduko dugu honen inguruan. Taylorrek bere izeneko modalitate hau asmatu zuenean, pentsatzen zuen errendimenduen araberako ordainsarien arteko aldeak oso handiak izango zirela, eta alde horiek aski izango zirela, beren horretan, langileen arteko berezko aukeraketa egiteko. Lortu nahi zen errendimendura iristen ez ziren langileek beren ordainsariak gainerako lankideekin alderatzean etsi egingo zutela espero zuen, eta beste lan bat bilatzen hasiko zirela, beren kasa.

Gaur egun oso gutxi erabiltzen da modalitate hau, eta betiere gutxieneko soldata bat ziurtatuz egiten da. Beraz, modalitate honen irudikapen grafikoa irudi honetan agertzen dena da. Ikusten denez, errendimendu normalera iritsiz gero kopuru finko bateko saria eskuratzen da, eta, horrez gain, errendimenduaren araberako hobaria aplikatzen hasten da (handiagoa edo txikiagoa izan daitekeena).



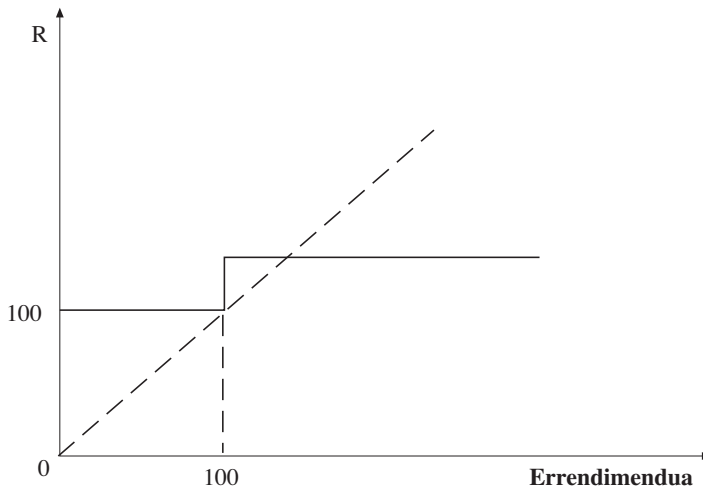
(b)

Grantten soldatari dagokionez, denboraren araberako soldata bat da, berez, baina bi tarifa erabiltzen ditu, langilea errendimendu jakin batera iristen den ala iristen ez den kontuan hartuta. Formula hau erabiltzen da modalitate hori adierazteko:

$$O = H_p (K_0 + m K_0) \text{ edo}$$

$$O = E (D_{er} + m D_{er})$$

errendimendua piezatan ala denboran adierazten den. Hemen, m parametro positibo bat da, 1 baino txikiagoa beti, eta langileek gutxieneko soldata bat ziurtatuta dutela oinarritzat hartuta ($H_p K_0$ ala $E D_{er}$).



Goiko irudikapen grafikoan ikusten dugunez, normala baino errendimendu txikiagoa lortuta ere langileek gutxieneko soldata bat dute ziurtatuta, baina errendimendu normala lortzen dutenek (edo, bestela esanda, finkatutako denboran lan kopuru jakin bat egiten dutenek) saria dute, eta maila horretatik aurrera ordainsaria ez da aldatzen.

Ondorioz, Grantten soldata erabiliz gero, errendimendu normala gainditzeko estimulua ahulagoa izango da Taylorren soldataren kasuan baino, baina errendimendu normala lortzeko estimulu edo akuilua handiagoa izan daiteke kasu honetan.

b.4) “Puntukako” modalitateak

Goian azaldutako modalitateez gain, badira “puntu” izeneko unitateetan neurtzen diren errendimenduaren arabera ordainketa-modalitateak ere. Gehien erabiltzen eta ezagutzen dena “Bedaux sistema” delakoa da. Sistema horretan, minutuko egin beharreko lan kopurua (ekoizpena) zehazten da, denboragatik dagozkion osagarriak barne hartuta. Hortaz, orduko 60 puntu edo zortzi orduko lanaldi normal batean 480 puntu (60×8) lortzea izango litzateke errendimendu normala.

Modalitate horren arabera (hobari lagundutako soldata-sistema bat besterik ez dena), errendimendu normalari dagokion soldata ziurtatua dute langileek —hau da, denboraren arabera soldata bat (E_{Der})— eta errendimendu normala gainditzen badute, errendimendu horri dagozkion puntuetatik gora lortzen dituzten puntuak (“neurritz gainera puntuak”) hobari batekin (“puntuaren balioa”) biderkatuta ateratzen den kopurua jasoko dute hobari moduan.

Formula honekin adierazten da modalitate hori:

$$O = E D_{er} + P_{ng} B_p$$

non

P_{ng} = neurritz gaineo puntuak

B_p = puntuaren balioa

Puntuaren balioa (B_p) langileen eta enpresaren arteko hitzarmen baten bidez edo kontratu baten bidez finka daiteke. Askotan, puntuari dagokion ekoizpenaren antzera finkatzen da, hau da, orduko soldata (S) 60 minuturen artean zatituz, eta, orduan, formula hau ateratzen da:

$$O = S D_{er} + P_{ng} \frac{S}{60}$$

“100-100eko hobariz lagundutako soldata” modalitatearen antzeko kalkulua ateratzen da hemen.

b.5) Azken oharrak

Pizgarritz lagundutako ordainketa-modalitateei buruzko epigrafe hau amaitzeko, bi ohartxo egin nahi ditugu. Lehenik eta behin, irakurleari gogorarazi nahi diogu ezagunenak izateaz gain adibide moduan jartzeko eta alderaketak egiteko egokienak ziren modalitateak aurkeztu ditugula hemen.

Bigarren oharra: zenbait autoreren iritziz, oso zaila da frogatzea pizgarritz lagundutako ordainketa-sistemaren bat erabili duten enpresek lortutako zenbait hazkunde hobariak langileengan izandako eraginari zor zaizkiola, hau da, hobariak lortu nahian langileek arreta handiagoa jarri eta ahalegin handiagoa egin dutelako lortu direla hazkunde horiek.

Era honetako ordainketa-sistema bat ezartzeko, enpresako zuzendaritzak ahaleginak egin behar izaten ditu metodoak arrazionalizatu eta hobetzeko, denborak aztertzeko, eta abarretarako, eta, ondoren, zorrozkiki ikuskatu eta kontrolatu behar du langile bakoitzak bere lana nola egiten duen. Horrek guztiak antolakuntza hobetzen laguntzen du, eta, hortaz, ezinezkoa da zehaztea errendimenduaren igoeraren zein zati dagokion langileen jardun hobeari eta zein enpresaren antolakuntzak izandako hobekuntza orokorrari.

6.3.3 Lanpostuaren balorazioa

Aurreko epigrafean esan dugunez, edozein ordainketa-sistemak bete beharreko baldintzen artean, ezinbestekoa da langile guztiek sistema hori bidezkotzat hartzea. Hau da, langileei bidezkoa iruditu behar zaie jasotzen dutena, enpresako gainerako lankideek eskuratzen dutenarekin alderatuta.

Hori lortzeko, enpresak kontu handiz finkatu behar du soldaten egitura, eta alderdi hauek jaso behar ditu:

- Lanpostu bakoitzaren berezitasunak
- Lanpostu berean diharduten pertsonen beren zereginak betetzeko modua

Lehenbizikoa lortzeko, lanpostuak baloratzeko teknikak erabiltzen dira (*zereginen ebaluazioa* ere esaten zaio horri), eta bigarren helburua lortzeko, berriz, bi prozedura ditugu aukeran:

- Pizgarri lagundutako soldatak finkatzea
- “Merituaren arabeko kalifikazioa” delakoa

Lanpostuak baloratzeko tekniken eta merituen arabeko kalifikazioa finkatzeko tekniken arteko aldea oso garrantzitsua da. Lehenbizikoan, lanpostu bakoitzak berezkoak dituen baldintzak aztertzen dira, eta, lanpostu horretan edozein arituta ere, lanpostu horri dagozkion zereginak egiteko bete beharreko baldintza zehatzak finkatzen dira. Bigarren tekniken bidez, berriz, lanpostu jakin batzuetan aritzeko edo zeregin eta egiteko jakin batzuk betetzeko pertsona zehatzek izan beharreko berezitasun edo ezaugarriak zehazten dira.

Azken batean, “merituaren arabeko kalifikazioa” lanpostuen balorazioaren osagarri bat baino ez da, hobariz lagundutako soldatak ordeztzen dituen, ekoizpena neurtzea oso zaila gertatzen den kasuetan. Administrazioa dugu horren adibide bat.

Lanpostuen balorazioari helduta, hainbat aukera eta metodo ditugu balorazio hori egiteko, baina bada fase edo etapa bat guztietan berdina dena, eta lehenago, labur bada ere, azaldu duguna. “Lanpostuaren azterketa” deritzon faseaz ari gara, hots, lanpostu jakin batean arituko den pertsonak lanpostu horren ezaugarriak direla eta bete beharko lituzkeen baldintza eta betekizunei buruzko informazioa (trebetasunak, ezagutzak, esfortza, erantzukizuna, etab.) eskuratzeko erabilgaitako prozeduraz.

Azterketa horiek oso erabilgarriak izan daitezke enpresarentzat, ez soilik soldata-egitura finkatzeko, baita langileak aukeratu, postu batetik bestera aldatu, mailaz igo eta trebatzeko ere.

Lanpostuaren azterketa bi pausotan egiten da:

- a) Beharrezko informazio zehatza lortzen da, aurrena.

- b) Bildutako datuak antolatu egiten dira, ondoren, eta balorazioa egiteko aintzakotzat hartuko diren alderdi edo faktoreak argi eta garbi zehaztu. Azken horri “lanpostuaren zehaztapenak finkatzea” esaten zaio.

Azterketa egin ondoren, balorazioari berari ekiten zaio. Balorazioa egiteko erabiltzen diren metodoak sailkatzeko garaian, metodo ez-kuantitatiboak (eta horien artean, “antolamendu edo hierarkizazioa” eta “sailkapen eta kategoriak”) eta metodo kuantitatiboak (eta horien artean, “faktoreen alderaketa” eta “puntuak emanez egindako sailkapena”) bereizten dira nagusiki.

Metodo ez-kuantitatiboak erabiltzen ditugunean, balorazioa egiteko lanpostu guztien hurrenkera erlatibo bat finkatzen da, bakoitzari dagozkion zehaztapenen arabera (hau da, lanpostu bakoitzaren erantzukizun, zailtasun-maila, beharrezko prestakuntza eta abarren arabera).

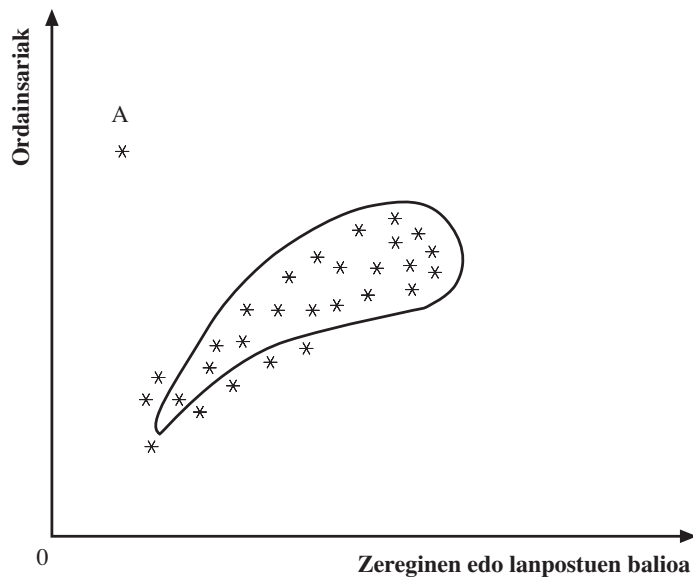
Metodo kuantitatiboak erabiliz, aldiz, ebaluatu beharreko faktore edo alderdi nagusiak (esperientzia, ezagutzak, esfortzua, etab.) finkatzen dira, eta kopuru bat ematen zaio osagai horietako bakoitzaren maila edo intentsitateari.

Azken batean, metodo bat ala beste bat erabili, lanpostu bakoitza “zehaztapenetan” finkatutako baldintzen arabera sailkatzea da kontua, hau da, lanpostu bakoitza bere garrantzi edo zailtasunaren arabera ordenatzea.

Zeregin edo lanpostu bakoitzari dagokion ebaluazio erlatiboa egin ondoren, lanpostu bakoitzari diru-balio bat egozten zaio, finkatutako “balorazioarekin” bat datorrena.

Metodo ez-kuantitatiboak erabiltzen direnean, lanpostu bakoitzaren garrantziaren araberrako ordena erlatiboa (edo “balioa”) finkatu ondoren, balorazioa egin zen unean edo datan ordaindutako ordainsariak jasotzen dira haien ondoan, ordainsari horiek egokiak ote diren ikusteko, ala, aitzitik, doikuntzarik egin behar ote den erabakitzeko.

Metodo kuantitatiboak erabiltzen direnean, aldiz, banaketa-diagrama bat prestatzea izaten da ohikoena. Honela irudikatzen da diagrama: bi koordinatu-ardatz hartzen dira, eta abzisa-ardatzean lanpostu guztiak jartzen dira, dagokion azterketa egin ondoren bakoitzari eman zaion balorazio erlatiboari jarraiki; ordenatu-ardatzean, azterketa-egunean ordaindutako zenbatekoak jartzen dira.



Zeregin edo lanpostu bakoitzari bi koordinatu dagozkio, beraz (“balorazio-arena”, bata, eta oraingo ordainsaria, bestea). Horrela, egindako lanpostuen balorazioaren arabera enpresak duen soldata-egitura irudikatzen duen puntu multzo bat agertuko zaigu diagraman.

Goiko irudian ikusten dugunez, batzuetan puntu multzoa, edo “hodeia”, kurba (edo zuzen) baten inguruan edo luzeran multzokatuta agertzen zaigu. Irudikatutako lanpostuek beren “balio” erlatiboarekiko proportzionala den ordainsaria jasotzen dutela esan nahi du horrek.

Puntu-hodeia oso sakabanatuta agertzen bada, ordea, horrek esan nahi du ez dagoela halako proportzio edo egokitzapenik. Goiko irudian, A puntuaren bidez adierazitako lanpostuaren kasuan gertatzen da hori: balio txikikoa izan arren, ordainsari handia jasotzen du.

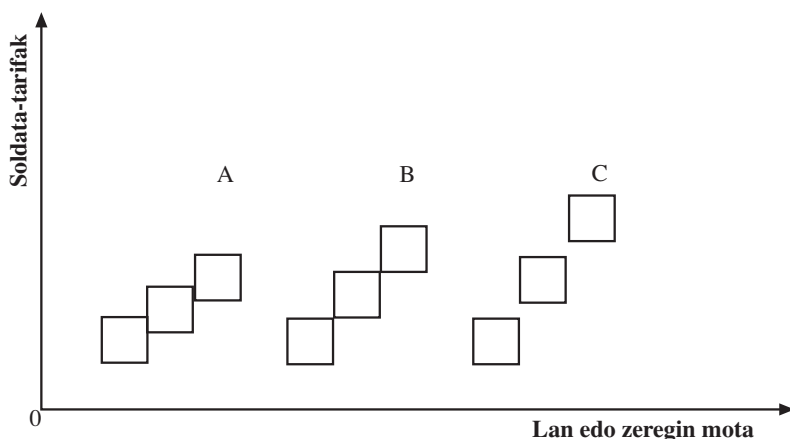
Lanpostuen balorazioari dagozkion zereginak egiten amaitu, eta balorazio hori indarrean dagoen soldata-egiturarekin alderatuz, egin beharreko zuzenketak egin eta gero, soldata-egitura berria finkatuta geldituko da. Ohar batzuk egin nahi ditugu egitura horren inguruan.

Izan ere, edozein enpresa dugula ere, pizgarritz lagundutako ordainketa-sistema bat edo merituen araberako kalifikazio-sistema bat ezartzea egokia dela erabaki lezake enpresak, eta gerta liteke lanpostu berean diharduten bi langilek, ordainsari berdinak eta finkoak jaso beharrean, ordainsari desberdinak jasotzea, beren zereginak egiten izandako aldeengatik (errendimendua). Hortaz,

lanpostuek ordainsari aldakorra izan lezakete, goitik eta behetik ezarritako muga batzuen barruan.

Bestalde, eta soldaten kudeaketa errazte aldera, era askotako lanpostuak eta langile ugari dituzten enpresetan lanpostuak multzokatu egiten dituzte hainbat “klasetan” —klase bateko langile guztiek balio bera edo antzekoa izaten dute—. Klase horretako bakoitzak bere soldata-tarifa edo soldata-tarifaren marjina zehatza izango ditu.

Bigarren kasu horretan, soldata-eskala edo egiturak hainbat irudikapen grafikoren bidez adieraz daitezke, ondorengo irudian ikusten dugun bezala. Irudian, A kasuan, soldata onena duten langileek (edozein kategoria edo klasetakoak direla ere) haien gaineko klase edo kategorian soldata txikiena duten langileek baino gehiago irabaz lezakete. B kasuan, klase edo kategoria bakoitzeko gehieneko muga bat dator gaineko klase edo kategoriako gutxieneko mugarekin. Azkenik, C kasuan, lan- edo zeregin-kategoria desberdinetako soldaten artean dagoen aldea oso handia da eta, hala, soldata onena duten langileak ere ez dira gaineko kategorian gutxien irabazten dutenen mailara iristen.



Horrenbestez, tarifa-marjinak onartzen dituen soldata-egitura batean, langileek jasotako ordainsarien arteko aldeak alderdi hauen mende egoten dira:

- Egindako lan edo zereginen konplexutasuna edo zailtasuna. Horren arabera, hainbat kategoria edo klase bereizten dira (eta haien balioa ezkerretik eskuinera handitzen dela ikusi dugu aurreko irudian).
- Langile bakoitzak bere zereginak egiteko modua (errendimendua edo meritua); horren arabera, langile bakoitzaren ordainsaria tarifa bako-

tzeko marjinen artean kokatzen da (eta ordainsariaren zenbatekoa behetik gora igotzen dela ikusi dugu gure irudikapen grafikoan).

- Enpresa barruan gora egiteko aukerak; klase edo kategoria batetik bestera igotzeko baldintzak horren mende egongo dira.

6.4 Langileak prestatu eta integratzea

Kapitulu honetako 3. epigrafean esan dugunez, langile bakoitzak bere lanean duen errendimendua lan horretarako duen gaitasunaren eta lan horrekiko duen jarreraren arabera izaten da. Hori dela eta, enpresa guztiak ahalegintzen dira (komeni zaielako) lanpostu bakoitzean lanpostu horri dagozkion zereginak ondo betetzeko behar adinako gaitasuna duten langileak jartzen, eta pertsona horiek motibazio egokia izan dezaten eta enpresarekin bat eginda senti daitezen (enpresan txertatuta edo integratuta), langileek enpresarekiko eta lanarekiko duten jarrera ona izan dadin, eta, horrela, beren ezagutza, gaitasuna eta ahaleginak enpresaren zerbitzura jar ditzaten, gogo onez egin ere.

6.4.1 Aukeraketa egiteko metodologia

Langileek beren zeregin edo egitekoak betetzeko beharrezko gaitasunak izateko ahaleginean, *langileen aukeraketa* deritzona sartzen da tartean. Historian zehar, lan-hierarkiako behe-behe mailako langileekin bakarrik erabili izan da langileen aukeraketa, eta langile-buruak edo talde-buruak, hau da, tarteko ardurak zituztenak arduratzen ziren zeregin horretaz. Langileburu izateko, berriz, aukeraketa/sustapen-prozesu bat egoten zen enpresa barruan. Goi-goiko zuzendaritza-arduretara, azkenik, herentziaren bidez, familiako harremanen bidez edo lagunen gomendioz iristen zen jendea.

Hala ere, enpresak erakunde handiago eta konplexuagoak bihurtu ahala, langileak aukeratzeko zeregina ere kargu jakin baten zeregina bihurtu da, “langileen buruzagitza edo zuzendaritza” izenekoaren barruan kokatua organikoki. Gaur egun gero eta gutxiago dira, enpresan goi-mailako arduretan egonda ere, ardura horietara iristeko harreman pertsonaletan oinarrituta ez zegoen aukeraketa-prozesuren bat gainditu behar izan ez dutenak.

Enpresek hutsik dagoen ardura edo lanpostu bat betetzeko pertsona egokiena aurkitzeko erabiltzen dituzten prozedurak era askotakoak izaten dira, eta ezaugarri asko hartzen dira kontuan prozedura horietan: fisikoak, moralak, etab. Beste pertsona edo erakunde batzuek hautagaiari buruz emandako erreferentzietan oinarritutako prozedurak eta hautagaiak dituen titulu edo diplometan oinarritutakoak indarrean jarraitzen dute, beste irizpide edo prozedura batzuen osagarri gisa, baina garai batean ematen zitzairen erabateko balioa galdu dute gaur egun. Izan ere,

hutsik dauden lanpostuak betetzeko langileei erreferentziak eta titulu jakin batzuk eskatzen bazaizkie ere oraindik, gutxieneko baldintza guztiak betetzen dituzten hautagaiak nolabaiteko aukeraketa-prozesuren bat osatu behar izaten dute.

Aukeraketa enpresak berak egin dezake, bere kasa, zeregin horretarako egokiak diren pertsonen bidez, edo halako zereginetan espezializatuta dagoen kanpoko organismoren baten esku utz dezake aukeraketa. Nolanahi ere, hasteko, hautagai bakoitzaren historiala edo curriculum vitae-a eta eskaera-orria aztertu ohi dira (eskaera-orrian, eskatzaileak hainbat galderari erantzun behar die idatziz). Horiekin batera, hautagaiak aintzakotzat hartzeko gutxieneko baldintza gisa aurkeztu beharreko titulu eta erreferentziak aztertzen dira).

Prozedura horien bidez lortutako informazioa oinarritzat hartuta, hautagaiei elkarrizketa bat egiten zaie ondoren. Horixe izaten da, ziurrenik, gehien erabiltzen den prozedura, hautagaiaren ezagutzei, gaitasunei eta izaerari buruzko alderdi ugari zuzenean ikusteko eta hautagaiaren gaineko iritzia bat zuzenean osatzeko aukera ematen baitu.

Elkarrizketaren bidez lortutako informazioa osatzeko, proba profesionalak (lan edo ariketa bat egitea) eta proba psikologikoak (testak) egiten zaizkie hautagaiei. Bukatzeko, aukeraketa enpresaz kanpoko erakunde edo antolakunde batek egin nahiz enpresako bertako barne-zerbitzuen bidez egin, aukeratutako langilea bere aginduetara edo bere unitatean izango duen enpresako norbaitek erabaki ohi du zein hautagai aukeratu, aurkeztu zaion hautagai multzo txiki batetik. Hautagai horiek goian azaldutako prozeduren bidez aukeratzeko dira, eta, ondoren, zuzendaritzako kide batek elkarrizketa bat izaten du multzo murriztu horretako hautagai guztiekin, azkenean, kide horien arteko bat aukeratzeko. Hark izaten du, beraz, azken hitza.

Aukeraketa egiteko prozeduren arteko asko testak izaten dira (ingeles jatorriko hitz horrek “proba” esan nahi du berez), baina hitz hori proba psikotekniko edo psikologikoak izendatzeko bakarrik erabiltzen da. Gai horretaz ari garela, ohar batzuk egin nahi ditugu hemen.

Proba horiek egokiak badira eta ondo erabiltzen badira, oso lagungarriak izan daitezke aukeraketa-prozesuetan, informazio asko ematen dutelako alderdi askoren inguruan: hautagaiaren ezagutza, gaitasuna, adimen-maila eta abar.

Test psikoteknikoen erabilera izugarri zabaldu da, eta, haien onarpen handia ikusita, batzuetan mito-maila ere hartu dutela esan daiteke. Halere, kontu handiz erabili behar dira, bai edukiari dagokionez, bai testaren beraren eiteari dagokionez, bai hura egiten edo interpretatzen duten pertsonen egokitasunari dagokionez.

Nolanahi ere, ez testek, ez haiek erabilita ateratzen diren ondorioek ez dute behar adinako pisurik edo esanahirik, prozesu osoaren balioa eta sinesgarritasuna zenbatekoa den neurtzeko aukera ematen duen bitarteko estatistikorik ez badugu.

Zer esan nahi dugu horrekin? Test edo froga mota jakin baten bidez lanpostu jakin baterako pertsona mota egokiena zein den identifikatzea lortzen badugu, berebiziko garrantzia duela aukeratutako pertsonen benetako egokitasuna estatistikoki neurtzea edo egiaztatzea. Egiaztapen horrek garrantzi handia du, gerta bailiteke test bat egokia izatea (ondo aukeratzeko laguntzea) zeregin eta erantzukizun batzuetarako, baina ez, aldiz, beste batzuetarako.

Halako egiaztapenak egitea oso neketsua eta garestia izaten da, ordea, eta, horregatik, oso enpresa gutxitan egiten dira egiaztapen horiek. Horregatik, jakinaren gainean egon behar dugu test psikoteknikoak kontuz eta zorrozki erabiltzen ez baditugu okerreko emaitzak lor ditzakegula.

6.4.2 Langileak prestatzea

Batzuetan, gero eta gehiagotan egia esan, enpresak beren langileen prestakuntza hobetzen saiatzen dira, enpresan sortzen diren hutsuneak enpresako bertako langileekin betetze aldera —baita goi-mailako erantzukizun edo hierarkiako lanpostuak izanda ere—.

Enpresako bertako langileen prestakuntza hobetzeko —bai enpresan bertan, bai langile eta enplegatuak kanpoko ikastaroetara bidalita—, enpresak denbora hartu eta baliabide ekonomikoak jarri behar ditu, eta, askotan, asko behar izaten da bi horietatik. Halere, bide horretatik jotzeak onura handiak ekartzen ditu, hala nola hutsune bat sortu bezain laster hutsune hori betetzeko aukera (oso garrantzitsua, erantzukizuneko lanpostuetan, bereziki), enpresako zenbait jardueratan atzerapenik eta “itomenik” jasan gabe.

Aurreko paragrafoak irakurrita argi ikusten da —marketinean, ekoizpenean eta finantzaketan ez ezik— “giza baliabideen kudeaketan” eta, horren barruan, “giza baliabideen plangintzan” gero eta arreta eta bitarteko gehiago jartzen dituzten enpresak zuzen dabilzala.

6.4.3 Langileak integratzea

Dena den, enpresa batek egin beharreko zeregin guztiak egiteko langile egokiak izango balitu ere —bai kanpoko jendea errekrutatuz, bai barne-mailako prestakuntza eta sustapenaren bidez—, langile horiengandik ahalik eta jarrera egokiena lortu beharko luke, langile horiek elkartasunez eta lankidetzan jardun dezaten enpresak lortu nahi dituen helburuak lortzen laguntzeko.

6.3. epigrafean azaldu dugunez, langileen errendimendua baldintzatzen duten alderdiak era askotakoak izan daitezke. Gauza bera esan daiteke langileak beren lanpostuan, zehazki, eta kontratatu duen enpresa edo erakundean, hedaduraz,

benetan eta eraginkortasunez integratzea lortzeko baldintzei dagokienez ere. Hori dela eta, langileek jasotzen duten ordainsaria ez da errendimendua edo integrazioa lortzeko baldintza bakarra, eta, gainera, askotan, ez da garrantzitsuena ere izaten.

Oro har esan genezake langileen eta enpresaren artean hainbatek “kontratu psikologiko” deitu duten erako harremana dagoela —kontratu- eta zuzenbide- alorreko alderdiak alde batera utzita—; “kontratu psikologiko” horren arabera, langile bakoitzak erabaki egiten du enpresak behar adinako ordaina ematen ote dion bere lanaren, ezagutzen, esfortzuaren, zintzotasunaren eta abarren truke. Ordain horretan, soldataz gain beste alderdi batzuk sartzen dira, hala nola langileekiko tratua, lanean jarraitzeko edo gora egiteko aukerak, laneko giro atsegina eta abar.

Izan ere, langile bati iruditzen bazaio “kontratu psikologiko” horren arabera ez dela berez dagokiona jasotzen ari, enpresaz aldatzen ahaleginduko da. Langileen errotazioa oso adierazgarria izaten da enpresak giza baliabideen kudeaketa egokia egiten duen ala ez ikusteko.

Pertsona batek bere lanpostua uzten duenean, erabaki hori hartu baino lehenago zalantzak izango zituen bolada batean, eta gau asko emango zituen loak hartu ezinik, erabaki hori zuzena ote den aztertzen, bere zein besteen arrazoiak alderatzen... Baina enpresa batean jendeak lana etengabe uzten badu eta etengabe jende berria kontratatzen ibiltzen badira, zerbait gaizki dabilen seinale izango da, eta zuzendaritzak aztertu egin beharko du langileek zergatik uzten duten beren lana hain maiz.

Gai horren inguruan, hainbat alderdi aztertu beharra dago. Lan bati ekiten diogunean, alderdi hauek hartzen ditugu kontuan, besteak beste, lanean gustura gauden ala ez jakiteko:

- Zenbat irabazten dugun
- Lankideekin dugun harremana eta laneko giroa
- Enpresan gora egiteko aukerak
- Lanak ematen digun gogobetetze- eta ziurtasun-maila
- Eta abar.

Jendea lanean gustura egoten laguntzen duten alderdi horiez gain, badira beste alderdi batzuk —negatiboagoak—, lanean batere gogorik gabe jardutera eta gure egoera hobetzeko lan egitera bultzatzen gaituztenak. Adibidez:

- Zenbat irabazten dugun
- Lanean etengabe eta ezustean sortzen diren arazo eta zailtasunak
- Nagusiekin edo lankideekin dugun harremana
- Eta abar.

Hortaz, gure lanerako joeran eta jarreraren alderdi batzuek onerako eta beste batzuek txarrerako eragiten badute, argi dago langileen produktibitatea, beren erantzukizun eta betebeharrei zenbateraino erantzuten dieten eta, azken batean, enpresan duten integrazioa areagotu egin daitezkeela. Nola? Alderdi onak indartuz eta areagotuz eta alderdi txarrak murriztuz eta ezabatuz.

Nolanahi ere, gogoan izan behar dugu pertsona bakoitzak bere arazoak izaten dituela, batetik, eta, bestetik, batzuetan okerragoa izaten dela motibazio negatiboak estimulu onak sendotuz orekatu nahi izatea.

Adibide batekin argituko dugu aurreko baieztapen hori. Langile batek argi eta garbi hitz egin eta lana desatsegina zaiolako enpresatik joateko asmoa duela esaten badu, ezer gutxi lortuko genuke enpresatik ez joateko ordainetan soldata igoko bagenio. Azaldutakoa bezalako egoera batean dauden pertsonak eragin-korrek izan daitezke, asko jota, baina ez dira pozik arituko beren zereginetan.

Horregatik, langileen errotazio handiegia oso kaltegarria izan daiteke enpresa-rentzat, bai horrek pertsona bakoitzarentzat izan lezakeen eraginarengatik, bai eta enpresak enpresa utziko duen langilea nahiz langile horren ordez hartutako langilea prestatzen sortutako gastuengatik.

Dena den, askoz kaltegarriagoa izan daiteke enpresarentzat zein langilearentzat enpresa utzi nahi duen langileak enpresan gogorik gabe eta ondo egokitu gabe jarraitzea enpresa uztea baino (hori aurretiaz saihestu beharreko arrazoiren bategatik gertatu arren).

7 ARIKETAK

- 7.1. Esan zer alde dagoen hiru kontzeptu hauen artean: jarrera, gaitasuna eta trebetasuna.
- 7.2. Zein dira giza jokabideari buruzko X teoriaren eta Y teoriaren arteko alde nagusiak?
- 7.3. Zer dira “motibatzaileak”? Eman itzazu adibide batzuk.
- 7.4. Nola lor daiteke lanpostuak “handitzea”?
- 7.5. Zuzendaritzako kideen edo esperientziadun profesionalen artean, zein dira eragin handiena duten behar-eskalak, Maslowen iritzi? Egoera zehatzik ezagutzen duzu?
- 7.6. Zure iritzi, trebetasunek garrantzi bera dute zuzendaritzako kideen artean eta langile edo enplegatuen artean, ala garrantzi handiagoa dute batzuen edo besteen kasuan? Bi multzoak bereizten dituen trebetasunen bat aipatu.
- 7.7. Zein egoeratan eta zein jokamolderi aurre egiteko izan daiteke egokia lanpostuen txandakatzea? Eman adibideak.

ZUZENDARITZA

1 SARRERA

5. ikasgaiari azaldu dugunez, oraingo enpresaburuek gaur egungo aldaketak “kudeatzen” eta enpresan gero eta eragin handiagoa duen ingurunearekin “negoziatzen” jakin beharra dute.

Horretarako, negoziatzeko gai diren buruzagiak behar dira enpresetan, eta jarrera eta pentsamolde estrategikoak izan behar dituzte buruzagi horiek.

Enpresa bat zer den azaldu dugu lehenago, bai eta enpresa baldintzatzen duten alderdiak eta enpresek jorratzen dituzten oinarritzako jarduerak zer diren ere. Orain, berriz, zuzendaritza zer den eta zuzendaritzari dagozkion eginkizun garrantzitsuenak zein diren azalduko dugu.

2 ZUZENDARITZA ETA BURUZAGITZA

5. ikasgaiari esan genuenez, gaur egungo zuzendaritzako kideen ezaugarri nagusia buruzagiak izateko gaitasuna da, beharbada.

Atal honi ekiteko garaian, ideia hori hartuko dugu oinarritzat, hau da, zuzendari-tzaren eta buruzagi izateko gaitasunaren arteko lotura aztertuko dugu, eta, horretarako, zuzendaritza-lana nola ikusi eta ulertu izan den azalduko dugu aurrena, labur bada ere.

2.1 Zuzendaritzako kideen lana

5.4.1. epigrafean azaldu genuenez, zuzendaritzako kideen egitekoak zehaztu zituen lehenbizikoa **FAYOL** izan zen. Egile horren arabera, hauek dira:

- Planifikatzea
- Antolatzea
- Koordinatzea
- Kontrolatzea

Lehen definizio horretatik abiatuta, beste autore batzuek egiteko horiek zehaztu eta zabaldu dituzte. Gulick-en iritziz, adibidez, hauek dira zuzendaritzako kideen zereginak (ikus 5. ikasgaiari POSDCORB hitz sinbolikoa):

- Planifikatzea (planning)
- Antolatzea (organizing)
- Taldea osatzea (staffing)
- Zuzentzea → erabakiak hartzea (directing)
- Koordinatzea (coordinating)
- Berri ematea (reporting)
- Aurrekontuak egitea (budgeting)

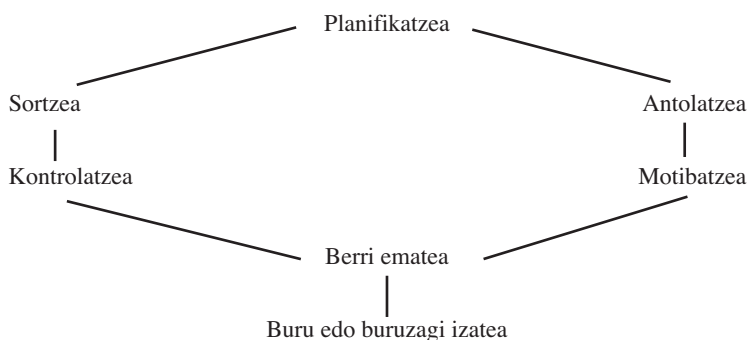
Zeregin horien ingelesezko izenak hartuta, *POSDCORB* hitza osatu zen, eta liburu espezializatuetan hitz horixe erabiltzen dute zazpi egiteko edo zeregin horiek gogoratzen laguntzeko.

P. Drucker-ek eta beste autore batzuek ere ikuspegi hori bera ematen dute beren testuetan.

Beste autore eta eskola batzuek, aldiz, beste alderdi batzuei ematen diete garrantzia:

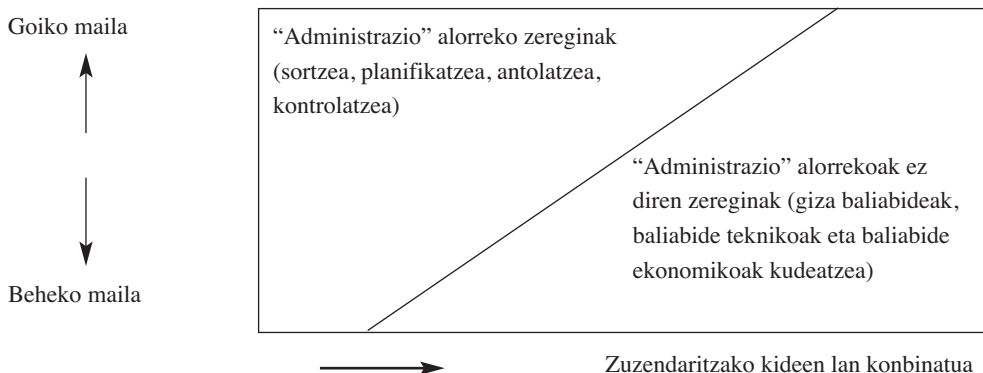
- Schumpeterrek, adibidez, **berrikuntza** aipatzen du, zuzendaritzako kideen oinarritzako egitekoen artean.
- Beste batzuek **programatu gabeko erabakiak** hartzeari ematen diote garrantzia, halakoen zailtasuna dela eta.
- Katz-ek **gidaritza** edo buruzagitza nabarmentzen du.
- Beste eskola batzuek boterea azpimarratzen dute, bai saritzeko, bai ingurukoak zerbait egitera behartzeko, bai besteen erreferentzia izateko eta abarretarako.

Aurreko guztia laburtzeko, esan beharra dago zuzendaritzako kideen egitekoa zailagoa ala errazagoa izango dela enpresa motaren eta neurriaren arabera. Dena den, edozein enpresaz ari garela ere, ia beti agertzen dira egiteko hauek:



Zuzendaritzako kideen lana zerbait sortuz hasten da. Halere, kide horiek, normalean, hainbat egitasmotan jarduten dute aldi berean, egitasmo bakoitza garapenaren fase batean egonik, eta, berez, beren eguneroko jardunean goiko zazpi egiteko horiek guztiak betetzen dituzte, edo egiteko horien zati bat, behintzat.

Bigarrenik, zuzendaritzako kideek egiten duten lan konbinatua aldatu egiten da, kide horiek antolakundeko zein mailatan dauden. Erlazio hori garbi ikusten da irudi honetan. Goiko mailetako zuzendaritzako kideek antolakundeko behe-mailako kideek baino gehiago jarduten dute “administrazio-kontuetan”.



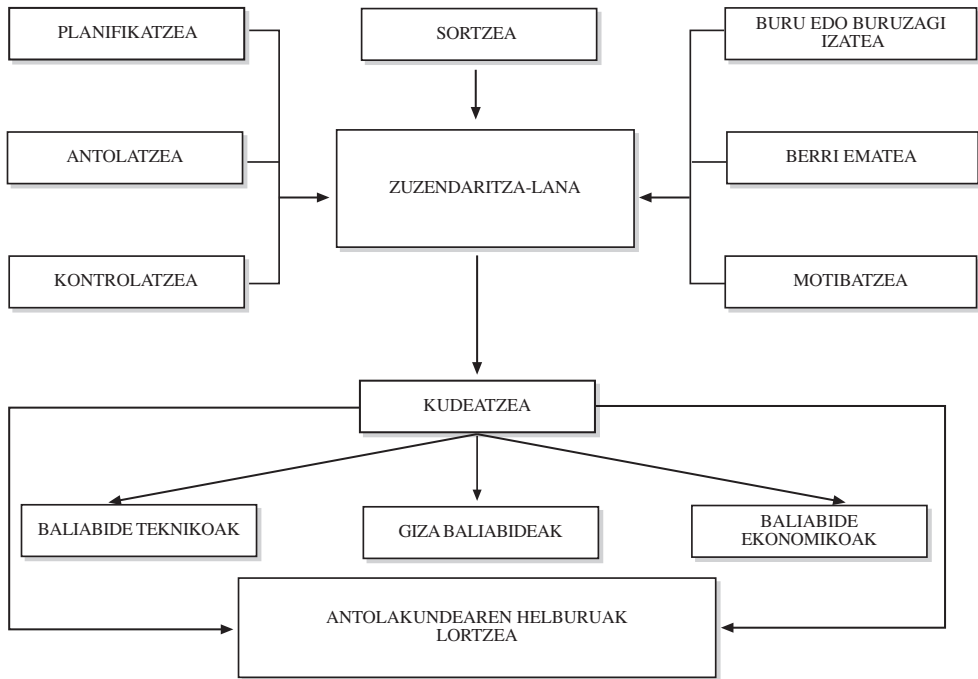
Nolanahi ere, badago gutxietsi ezineko eta ondo gogoan hartu beharreko alderdi bat zuzendaritzako egitekoen artean: enpresaren baliabideak kudeatzea.

Izan ere, zuzendaritzako kideen egitekoa enpresa kudeatzea eta zuzentzea da. Horretarako, aurretik finkatutako arau eta irizpide batzuk bete, eta zuzendaritzako kideen egitekoari nahiz hartutako erabakiei dagozkien erantzukizunak beren gain hartu behar dituzte, guztia ere helburu jakin batzuk lortzeko.

Zuzendaritzako kideek enpresaren “administrazio-” edo kudeaketa-alorreko arazo “guztiei” erantzun behar dietenez, hauxe lortu behar dute:

- Epe ertain eta luzerako helburuak (estrategikoak) eta epe laburreko helburuak bateragarri egitea.
- Enpresaren helburuak eta langileen jokamoldea bateragarri egitea, giza baliabideen kudeaketa hobezinarene bidez.
- Antolakundearen egitura egokitzea, merkatuan etengabe aldatzen ari diren beharrei erantzun eraginkorrak emateko.
- Baliabide ekonomiko eta materialen kudeaketa optimizatzea, antolakundearen helburuak lortzen laguntzeko.

Zeregin horiek guztiak taula honetan laburbiltzen dira:



Aurreko azalpenak eman ondoren, zertxobait gehiago dakigu orain zuzendaritzako kideen lanaren inguruan, baina oraindik ez daukagu oso argi zer egiten duten, egiten duten hori nola egiten duten, zein alde dagoen zuzendaritzako ardura batzuen eta besteen artean eta abar.

Ez gara galdera horiek erantzuten hasiko, besteak beste erantzunak ez dakizkigulako (zuzendaritzako kide bakoitza mundu bat da, berez). Dena den, zuzendaritzako kideen eginkizuna hobetoxeago ulertzen lagunduko diguten bi ideia aurkeztuko ditugu.

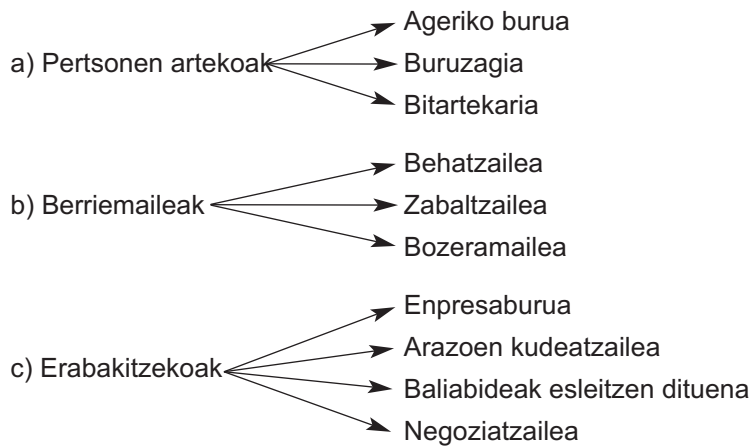
Lehenik eta behin, gure iritziz zuzendaritzako kide bat zer den “azalduko” dugu. Antolakunde formal batez edo antolakunde formal bateko azpiunitateetako batez arduratzen den pertsona da, eta horrek halako estatus berezia ematen dio, ziurtatu egin behar duelako bere ardurapeko taldeak eraginkortasunez ekoizten dituela salgaiak edo eskaintzen dituela zerbitzuak, eta *stakeholder*-en interesei erantzuten zaiela. Stakeholder horiek honako hauek izan daitezke: akziodunak edo buruzagitzak, giza taldea, kanpoko nahiz barneko bezeroak, hornitzaileak eta sozietateak, oro har.

Bigarrenik, lau ideia nagusi azpimarratu nahi ditugu zuzendaritzako kideen lanari buruz. Hauek dira, beraz, zuzendaritzako kideen egitekoaren oinarritzko ezaugarriak:

- Lan handia eta erritmo bizia, goragoko mailetan bereziki.
- Zeregin bakoitzean emandako denbora oso zatikatuta egoten da, eta oso murrizta izaten da.
- Nahiago izaten dute zuzenean aritu, eta besteen eremuetan sartzeko joera dute.
- Eskuordetzea faktore motibatzailea da.
- Epe laburrean zentratzeko beharra dute.
- Lan-taldean aritzea bultzatu behar da.

2.2 Zuzendaritzako kideen eginkizunak, Minzberg-en arabera

Zuzendaritzako kideen eginkizunei buruz hitz egiten hasi aurretik, eginkizun horiek zer diren azaldu beharko dugu: lanbide edo lanpostu jakin bati dagozkion jarduera eta jokamoldeen multzoa. Lehenago aurreratu dugunez (ikus 2.1. epigrafea), hiru eratako eginkizunak bereizten dira:



Hona hemen goiko eginkizun horien azalpenak, labur bada ere:

- a) Pertsonen artekoak
- Ageriko burua → legezko erantzulea, dagokion estatus soziala
 - Buruzagia
 - Harreman pertsonala du bere mendearekin.

- Taldea osatzen du, eta berak elkartzen du taldea.
- Banakako alderdiak taldeari dagozkionekin bateratzen ditu.
- Bitartekaria
 - Harremanak ditu kanpoko beste erakunde batzuekin, informazioa eskuratze aldera.
- b) Berriemaileak
 - Behatzailea
 - Informazioa bilatzen du, antolakundearen eta haren ingurunearen ezagutza sakona lortzeko. Horrela, informazioaren gune neuralgikoa bihurtzen da.
 - Zabaltzailea
 - Informazioa zabaltzen du bere antolakundeko kide guztien artean.
 - Bozeramailea
 - Informazioa zabaltzen du bere antolakundetik kanpora.
- c) Erabakitzeakoak
 - Enpresaburua
 - Aukerak bilatzen ditu eta berritzeko eta hobetzeko egitasmoak finkatzen ditu.
 - Arazoen kudeatzailea
 - Beharrezko neurri zuzentzaileak hartzen ditu.
 - Baliabideak esleitzen dituen
 - Negoziatzailea
 - Antolakundearen ordezkaria da negoziazioetan.

Zuzendaritzako kide guztiek ez dituzte eginkizun horiek guztiak modu berean betetzen, hiru arrazoi nagusirengatik bereziki: lanpostu mota (*staffa* edo linea), zuzendaritzako maila handiago edo txikiagoa eta izaera.

a) Lanpostu mota: *staffa* edo linea

Staff-ean, bozeramaile-, zabaltzaile- eta behatzaile-lanak dira nagusi.

Linea-puntuetan, erabakitzeako eginkizunak dira nagusi, bereziki arazoak konpondu, baliabideak esleitu eta negoziatzekoak.

b) Zuzendaritza-maila

Goragoko mailetan, pertsonen arteko harremanei, berriak zabaltzeari eta enpresaburu aritzeari lotutako eginkizunak dira nagusi, eta maila apala-

goetan, berriz, arazoak konpontzeko, baliabideak esleitzeko eta buruzagi izateko eginkizunak.

c) Izaera

- Lagunkoiak → bitartekariak eta ageriko buruak
- Politikoak → bozeramaileak eta negoziatzaileak
- Ekintzaileak → enpresaburuak eta negoziatzaileak
- Bat-batekoak → arazoen konpontzaileak
- Berezko buruzagiak → buruzagiak
- Gazteak → bitartekariak eta behatzaileak

2.3 Zuzendaritza eta buruzagitza: parekotasunak, desberdintasunak eta ezaugarriak

a) Buruzagitza eta zuzendaritza jarduteko modu desberdin baina osagarriak dira berez. Biak ere beharrezkoak dira, gero eta nahasiagoa eta zakarragoa den enpresa-munduan arrakasta izateko.

- Zuzendaritzak zailtasunei aurre egitearekin du zerikusia. Enpresa-antolamendu handien sorrerak eta, batez ere, garapenak ekarritako arazoei erantzunez sortutako jardunbide eta prozedurak erabiltzen ditu, hein handi batean.

Enpresetan zuzendaritza egokirik ez badago, askotan, kaosa nagusitzen da. Zuzendaritzak ordena eta funtsa ematen dizkie enpresei.

- Buruzagitza, aldiz, aldaketarekin du zerikusia, eta enpresa-munduko lehiakortasunaren eta aldatzeko joera izugarriaren ondorioa da.

Logikoa denez, aldaketak zenbat eta handiagoak izan, orduan eta buruzagitza irmoagoa beharko du enpresak.

b) Bi zeregin horietan, hots, zuzendaritzan eta buruzagitzan, erabaki hauek hartu beharra dago: zer egin, nola egin eta egindakoaren garapena nola kontrolatu. Halere, bata eta besteak modu desberdinetara betetzen dituzte eginkizun horiek.

- Zuzendaritzak plangintza eta aurrekontu baten bidez egiten du lan hori, hots, helburuak eta baliabideak finkatuz. Buruzagitza, berriz, zuzendaritza bat finkatu eta aurrera begira lortu nahi dena zehazten du, lortu nahi den hori gauzatzeko beharrezko estrategiak lantzearekin batera.
- Zuzendaritzak baliabideak antolatu eta beharrezko xedeetara bideratu, antolakuntza-egitura bat eratu, lantaldeak osatu, erantzukizunak beste batzuen esku utzi eta egin beharrekoa nola gauzatzeko den kontrolatzeko sistemak sortzen ditu.

- Buruzagitzak jendea lerrokatzen du, eta, horretarako, zuzendaritza berriaren berri ematen du.
 - Zuzendaritzak finkatutako plana betetzen ari dela ziurtatzen du, eta arazoak kontrolatu eta konpontzen ditu. Buruzagitzak, berriz, motibazioa eta inspirazioa eskatzen ditu, eta jendearen behar, balio eta emozioetan oinarritzen da.
 - Etorkizuneko ikuspegian, garrantzitsuena ez da originala izatea, baizik eta *stakeholderen* interesei erantzutea eta estrategia lehiakor errealista bat bihurtzeko erraztasuna izatea.
 - Zuzendaritza egokia izateko, eta, hortaz, finkatutako planak betetzeko, lortu nahi den ikuspena eta erabilitako estrategia oso ondo zehaztu behar dira, bestela, planak etengabe aldatzen ibiliko gara eta.
- c) Zuzendaritzako kideek gauzak “antolatu” egiten dituzte, erabilgarriak izango zaizkien sistemak eta planik zorrotzen eta eraginkorrenak sortzeko. Buruzagiek, berriz, jendea “lerrokatu” egiten dute, lortu nahi duten ikuspena jakinarazi, eta ikuspen hori lortzeko.
- Lantaldea lerrokatzea komunikazio-arloko erronka bat da, ez da diseinu-kontua, zuzendaritza bezala. Boterea ematen dio taldeari, eta ez da berdintasun edo uniformetasuna lortzen saiatzen, koherentzia baizik. Akuilu bat bezalakoa da.
 - Zuzendaritzaren helburua da jendeari lanean laguntzeko sistema eta egitura egokiak sortzea. Buruzagitzak energia-eztanda bat eragiten du. Motibazioak eta inspirazioak energia ematen diote jendeari, eta haien oinarritzko beharrei erantzuten diete (kideetasuna, taldeko kide izatea eta erabilgarria den lan batean erabilgarri sentitzea); baita beren bizitza kontrolatzeko beharrari, beren ideiekin bat etorritz bizitzekoari eta talde bateko kide sentitzekoari ere.
 - Buruzagiek antolakundearen ikuspena egituratu egiten dute, balio horiek azpimarratuz, eta jendeari parte harrarazten diote antolakundearen ikuspena lortzeko moduaren inguruko erabakietan.

3 ZUZENDARITZA NAGUSIAREN OINARRIZKO EGITEKOAK

Aurrekoa azaldu ondoren, gure ustez zuzendaritza nagusientzat garrantzitsuenak diren egitekoak jorratuko ditugu jarraian (ikus 5. ikasgaia).

- Lehenbizikoa sortzea litzateke.
- Sortzeko, ordea, non gauden eta nora jo nahi dugun jakin behar dugu.
- Horregatik, enpresaren xedeak eta misioa aztertu beharko genituzke aurrena, ondoren xede eta misio horiek zabaldu eta haien gidari izateko.

Plangintza hori osatzeko, enpresarako plan estrategikoa ezartzen da, normalean.

- Plan estrategikoa betetzearekin batera, ordea, eta denborak eta inguruneak eskatzen dituen aldaketak egin ondoren, enpresaren organigrama eta enpresako zuzendaritzaren jarduteko estiloa aldatu egingo dira. Hortaz, aldaketa horiek ere negoziatu egin beharko dira.

Horiek izango lirateke landu beharreko hurrengo puntuak.

- Zuzendaritzan garrantzi handikoa den beste alderdi bat ekarri behar dugu gogora hemen: enpresako baliabideen kudeaketa. Kudeaketa horretan, lehenetsia izan behar dute giza baliabideak (giza baliabide horien etengabeko prestakuntzak bereziki).
- Azkenik, enpresako jardura osoa kontrolatu beharra daukagu.

Horago esan dugunez, kontrol horren bidez, helburua ez da “zigortzea”, gaizki egindakoa “zuzentzea” baizik, plana betetzeko garaian sortzen diren desbideratzeak saihesteko edo, behar izanez gero, plana “egokitze”.

Aurkeztutako gaiak azalduko ditugu jarraian.

4 ENPRESAREN XEDEAK ETA MISIOA

4.1 Enpresaren xedeak

Azaldu (edo argitu) beharreko lehenbiziko alderdia hau da: enpresaren jabeek zein xede lortu nahi dituzten, eta beren enpresak ingurunean zein irudi izatea nahi duten.

Xede horiek hortxe egon dira, inplizituki, enpresaren historia osoan zehar, baina orain esplizitu egin nahi ditugu; izan ere, litekeena da denboran zehar hainbat aldaketa gertatu izatea, eta, hortaz, berriz finkatu beharko dira aldaketa horietara egokitze enpresaren etorkizunerako egokienak diren estrategiak, ziurrenik.

Estrategiak berriz finkatzeko, zuzendaritzak (zuzendaritza-taldeak, hobeki esanda) esku hartu beharra dauka.

Enpresaren xedeak iraunkorrak izan behar dute, enpresaren nagusiak aldatu artean behinik behin, edo xede horiek berrikusten diren arte, bestela. Izan ere, xede horiek enpresaren “kultura” deritzona laburbiltzen dute.

Alderdi hauen ingurukoak izaten dira xede horiek:

- Eskatu beharreko irabaziak (ez kopuruaren aldetik bakarrik)
- Enpresak iraungo duen aldiari buruzko aurreikuspena
- Gizartean duen irudia
- Zuzendaritza-estiloa

- Lan-harremanetarako estiloa
- Hazkundearen aurrean duen jarrera
- Erantzukizun soziala
- Eta abar.

Alderdi horiei zein beste batzuei ematen zaien garrantziaren eta norabidearen arabera, aldagai desberdin ugari agertzen dira, eta enpresa bakoitzak erabaki egin behar du aldagai horiek nola uztartu.

Enpresaren neurriaren arabera eta jendearen artean eta gizartean, oro har, duen eraginaren arabera, xede batzuk areagotu egiten dira, eta ahalegin handiagoa edo txikiagoa egiten da xede horiek lortzeko.

Beren neurriagatik eta enpresako jabeek beren enpresarentzat nahi dutena direlako, enpresak denboran zehar garatuko dituen estrategia eta ekintza guztiak hartzen dituzte beren baitan. Horregatik, halakoak ondo finkatzea eta zuzendaritza-rekin adostea komeni izaten da, gerora plangintza estrategikoa garatzeko oinarritzko gidalerroa finkatzeko.

Egile askoren iritziz, enpresak duen xede bakarra dirua irabaztea da. Halere, hori ukatu gabe ere, ñabarduratxo batzuk egin behar ditugu xede horren inguruan, zuzendaritzaren egitekoa ondo bideratzearen, bereziki.

Har dezagun banketxe bat. Halako erakundeen artean beste edozeinetan baino argiago dago xede nagusia irabaziak eskuratzea dela. Bada, banketxeen sektorean egonda ere, badaude beste xede batzuk, xede nagusi horrez gain. Adibidez:

- Estatuko nahiz Europako Batasuneko merkatuan nolabaiteko dimentsioa eskuratzea. Espainian, adibidez, hainbat banku dabiltza lehian, talde handiena nork sortuko.
- Norberaren merkatuaren sustapen ekonomikoa eta soziala, kaudimen ekonomikoarekin bateratuz. Horretan dihardute aurrezki-kutxek.

Aurrekoa hobeto ulertzeko, hainbat adibide emango ditugu:

- 1980an Steve Jobs-ek, Apple enpresaren sortzaileak, esan zuen hauxe zela bere enpresaren xedea:
“Munduari ekarpen bat egitea, adimenerako tresnak sortuz, gizateriaren aurrerabidean laguntzearen.”
- AEBko Merk konpainiak, bestalde, xede hau zuela adierazi zuen:
“Gizakien bizitza babestu eta hobetzeko negozioan gaude gu. Gure ekintza guztiak xede horretan dugun arrakastaren arabera neurtu behar dira.”
- Disney konpainiak beste xede hau jarri zion bere buruari:
“Jendea zoriontsu egitea.”

- AEBko udaltzainek lelo labur eta argia aukeratu dute beren xedeak laburbildu, eta udaltzaingoko kideen inspirazio-iturri izateko:

“To serve and protect.”

“Integrity, knowledge, courage.”

Oso definizio aberatsa da goikoa, lehen xedea “zerbitzatzea” dela baitio, eta bigarrena, berriz, “jendea babestea”. Ez da “aginpiderik” aipatzen, eta are gutxiago “errepresiorik”.

“Zerbitzatu eta babesteko” moduari dagokionez, “zuzentasuna” edo “zintzotasuna”, “prestakuntza” edo “esperientzia” eta “ausardia” edo “adorea” aipatzen ditu, hurrenez hurren.

Xedea argi finkatzea lagungarria izan daiteke enpresaren norabide zuzenari eusteko eta desbideratzeak saihesteko. Aurreko hori argitzen saiatuko gara. Demagun enpresa arrakastatsu bat daukagula, hedapen-prozesu batean dagoena, eta bere autofinantzaketaren zati bat egoitza bat erosteko erabili ala ez aztertzen ari dela, higiezin balioa asko igoko dela espero dutelako. Egoera ikusita, enpresa horrek ez luke eraikina inolaz ere erosi beharko, horrek hazteko eta *cash flow*-a sortzeko duen gaitasuna mugatzen baldin badu, nahiz eta higiezin enegozioa oso oparoa izan.

Horrez gain, ikuspen estrategikoa gauzatzea ere bada xedea, hau da, berrikuntza bat dakarren enegozio bati bultzada kreatibo bat ematea. Horregatik, erraz samarra izaten da enegozio sortu berrien xedea zein den finkatzea, eta zailagoa gertatzen da, aldiz, aitzindariaren atzetik datozen enegozioena zehaztea. Adibidez, alferrikakoa izango litzateke kafetegi edo supermerkatu baten xedea finkatzen saiatzea, agerikoa baita xede hori zein den, non eta ez duen benetan nabarmentzekoa den bereizgarriaren bat. Kafetegiak eta supermerkatuak lehen aldiz agertu zirenean, ordea, izugarritzko iraultza eragin zuten garai hartako ohituretan.

Badaude ezohiko xedeak dituzten enpresak ere. Beste batzuek zabaldutako bideari jarraiki sortzen diren zenbait enegozioren xede bakarra da beren lehiatzaile nagusia ezereztea. Hori gertatzen da Pepsi Colaren kasuan Coca Colari dagokionez, eta gauza bera Hondaren kasuan, Yamahari dagokionez. Bizigarri handia izan daiteke lehiatzaile bikain baten atzetik ibiltzea, baina haren parera iristean sortzen zaigu arazoa: zein da, orduan, enpresari betetzeko gelditzen zaion xedea?

4.2 Enpresaren misioa

Enpresaren misioaren definizioa zehatzagoa izaten da, misio horrek enpresak garatu behar duen edo garatzen duen enegozio edo jarduera mota adierazten baitu. Hortaz, enpresaren produktuak eta merkatua deskribatzen dira misioaren bidez.

Adibidez:

- halako eskualdetarako energia sortu eta banatzea
- estatu osoan informatika-produktuak banatzea
- kontularitzako aholkularitza emateko zerbitzuak eskaintzea, etab.

Enpresak hainbat produktu eta merkatu dituenean, produktu eta merkatu horiek deskribatu egin beharko ditu misioaren barruan, hau da, negozio-unitate estrategiko bakoitza deskribatu beharko du misioaren barruan, eta ez enpresa osoa. Beharbada horregatik gertatzen da konglomeratuak maneiatzeko hain zailak izatea, elkarren artean gatazkan egon daitezkeen misio ugari izaten dituztelako, eta misio horiek era askotako gaitasun eta trebetasunak eskatzen dituztelako zuzendaritza-taldetik.

Negozio unitate estrategikoaren definizioa, beraz, haxe izango litzateke: enpresaren zati bat, produktu eta zerbitzu, salmenta-talde, lehiatzaile eta bezero jakin batzuk dituen; horiek guztiak enpresaren gainerako jarduerak dituztenek ez bezalakoak dira.

Enpresa baten misioa nola finkatzen den aztertuko dugu, adibide baten bidez.

Bidaiariak autobusez garraiatzen diharduen enpresa batek misio hauetako bat izan lezake, besteak beste:

- lineaz kanpoko garraioak: herri edo eskualde jakin bateko bezeroek eskatuta antolatutako garraioak
- gauza bera, baina estatu mailan
- gauza bera, baina nazioartean
- eskola-umeen garraioa
- herrien arteko linea erregularrak
- hirien arteko linea erregular bizkorak
- hiri-barruko garraioa
- hiri handi batetik eta baterako aldiriko garraioak
- eta abar.

Ulertzekoa denez, era bateko ala besteko enpresak izango ditugu enpresa bakoitzak goiko misio guztien artean aukeratutako misioaren arabera.

Adibide honekin jarraituz, ikusi dugu azken urteotan bidaiarien autobus-garraioko enpresa gutxi batzuek arrakasta handia izan dutela; gehienak hiri handien arteko linea erregularreko garraio bizkorretan aritu dira, prezioari eta bizkortasunari esker abantaila dutelako hegazkinarekin eta trenarekin lehiatzeko garaian, hurrenez hurren.

Demagun garraio-enpresa bat dugula, eta bi bezero multzo nagusi bereizi dituela enpresa horrek:

- jende arrunta
- enpresetako exekutiboak

Bigarren multzo horri, hau da, enpresetako exekutiboari, ez zaie axola zertxobait gehiago ordaintzea, trukean leku gehiago, ekonomiari buruzko egunkari eta aldizkariak eta bidaian telefonoz hitz egiteko aukera ematen bazaizkie —hori guztia teknikoki posible da gaur egun, sakelako telefonoei esker—. Azterketa hori egin ondoren, gure enpresak erabaki du VIP linea erregular bat sortuko duela, linea arruntarekin batera kudeatzeko.

Enpresa horren misioa, beraz, bikoitza izango litzateke:

- bidaiariak hiriburuen artean garraiatzea, zerbitzu bizkorra eta egokia emanez (autobus bat orduko noranzko bakoitzean), tren eta hegazkina baino prezio merkeagoan.
- enpresetako exekutiboak garraiatzea, hegazkinarekin lehiatuz, bidaiariei erosotasun handiagoa emanez eta komunikazio-zerbitzua eskainiz.

Negozio-unitate estrategikoen gaiarekin jarraituz, esan beharra dago enpresa txikiek ere izan ditzaketela halako unitateak. Ingeniaritza-bulego batek, adibidez, hainbat jarduera desberdin jorra ditzake: obra zibilak, zentral elektrikoak, industria kimikoa, egitasmoen kudeaketa, etab. Eta, hala, bulego horrek zerbitzu desberdinak emango dizkio bezero bakoitzari.

Hoteletan ere hainbat negozio-unitate bereizten dira: logelak, bilera-gelak eta taberna eta jatetxeak, adibidez. Argitaletxe batean, literaturako liburuak, liburu teknikoak, entziklopediak eta abar. Banketxe batean, bezero txikientzako zerbitzuak, bezero pribatuentzako zerbitzuak, dibisa-eragiketak, enpresentzako zerbitzuak eta abar.

Nabarmentzekoa da, bestalde, zuzendaritza-taldeak askoz eraginkorragoak izaten direla misio bakar batean jarduten dutenean, beren gain misio asko hartzen dituztenean baino. Hortaz, enpresa batean hainbat negozio-unitate daudenean, kudeaketa negozio-unitateetan deszentralizatzea komeni da.

Askotan ez da batere erraza izaten enpresa baten misioa zein den azaltzea, xedeak eta misioa nahasten direlako. Adibidez:

Mc Donald's

Jendearen gosea asetzea, janari ona, ondo zerbitzatua eta jendeak ordaintzeko modukoa emanez.

Chrysler Corporation

Bere zerbitzu eta produktuen bidez, bere bezeroei munduko gogobetetasun-mailarik handiena eskaintzeko konpromisoa du.

4.3 Xede eta misio kontzeptuen erabilerari buruzko adibide praktiko bat

Lehen begiratuan *xede* eta *misio* kontzeptuak bereizten saiatzeak interes handirik gabeko joko dialektikoa eman lezake, baina funtsezkoa da bereizketa hori egitea, aurrera begirako plan batean oinarrituz zuzendaritza estrategikoa egin ahal izateko.

Har dezagun denok ezagutzen dugun enpresa bat: RENFE. Zein izango ote zen RENFEren xedea enpresa hori sortu zenean?

Espainiako trenbideak inbertitzaile pribatuek egin zituzten, hirigune handiak lotu nahi zituztelako negozio-aukerak (bidaiarien garraioa) bilatzeko eta lehengaiak (ikatz, patata, garia, ardoa, burdin meak eta abar) ekoizpen-lekuetatik kontsumo-lekuetara garraiatzeko.

Hortaz, lehen garai batean, trenbide-konpainien xedea bidaiarien eta salgaien garraioko negozioan aritzea zen, eta misioa, berriz, xede hori konpainia horiek lotzen eta zerbitzatzen zituzten guneen artean betetzea.

Aurrerago, estatuak trenbide-konpainia gehienak privatizatu, eta RENFE sortu zuen. Handik aurrera, xedea beste hau izango zen, ziurrenik:

“Bidaiarien eta salgaien garraiorako zerbitzua ematea estatu osoko ahalik eta hirigune eta merkataritzagune gehienei.”

Ikusten denez, orain, “negozioa egitea” ez, baizik “zerbitzu bat ematea” da xedea, konpainia pribatu gehienak ez zirelako errentagarriak.

Urte asko joan dira, eta defizit ekonomiko oso handia du RENFEk. Bien bitartean, trenarekin lehian dabilzan beste garraiobide berriak sortu dira; askotan trena gaintzen dutenak, gainera: hegazkinak, salgaien eta bidaiarien errepideko garraioa, ibilgailu pribatuak eta oliobideak, besteak beste. Garraiobide horiek guztiek aldaketa handia ekarri dute, eta trenbide-sareari eusteko beharra ez da garai batekoa bezalakoa. Argi dago, beraz, RENFEren xedea aldatu beharra dagoela. Honako hau izan liteke RENFEren xede berria:

“Bidaiariak eta salgaiak garraiatzeko zerbitzua ematea, prezioaren eta kalitatearen aldetik trenak gainerako garraiobideekin lehiatzeko modua duen guneen artean.”

Xede hori oinarritzat hartuta edo xede horretatik abiatuta, RENFEk bete beharreko misioak ondorioztatuko genituzke. Hauek izan litezke misio horiek:

- Bidaiarien aldiriko garraioa, egunero bizitegi-guneetatik erdialdera, eta alderantziz, joaten den jendearentzat.
- Bidaiarien garraioa distantzia ertain eta handietara, abiadura handian (AVE) nahiz bestelako abiadura handiko trenetan. Adibidez, Madril-Sevilla, Madril-Irun, Madril-Zaragoza-Bartzelona, Madril-Valentzia, Madril-Valladolid-A Coruña, Bartzelona-Valentzia, Kantauriko itsasertza, Zaragoza-Euskal Herria eta abar.

- Salgaien garraioa, oso linea gutxitan.

Misioak murriztearen ondorioz, oso trafiko txikia duten trenbide ugari itxi, eta garraiobide bakoitzean espezializatutako konpainiak sortuko dira.

Adibide honetan ederki ikusten da ezinezkoa dela estrategia jakin bat finkatzea, gure xedea eta misioa ondo bereizten ez badakigu.

5 ENPRESAREN ESTRATEGIA

Enpresak estrategia jakin bat duen eta, hala bada, estrategia hori nola garatzeko asmoa duen aztertzen saiatuko gara epigrafe honetan.

Atal honetan emango ditugun azalpenak erraztearren, estrategia guztiek beren baitan bildu beharreko oinarritzko hiru alderdiak banan-banan aztertuko ditugu. Hauek dira hiru alderdi horiek:

- Lortu nahi diren helburu nagusiak
- Jorratu beharreko politikak
- Pixkanaka lortu beharreko helburu partzialak

5.1 Helburu estrategikoak

Misioaren bidez enpresaren jarduera-eremua argitzen da. Liburu teknikoak argitaratzea izan liteke enpresa baten misioa, esate baterako, baina hori ez da aski zuzendaritza-lana bultzatu eta jorratzeko.

Jomugak edo helburu estrategikoak finkatzeko garaia heldu da, beraz.

Honako hauek izan litezke gure enpresaren jomuga estrategikoak:

- Merkatu-kuota: estatuko merkatuko kuota % 10ean gainditzea.
- Oraingo jarduera-eremua: Espainia eta Iberoamerika. Epe ertainean, jarduera-eremua frantsesez hitz egiten den herrietara hedatzea.
- Enpresak bere banaketa-sare propioa izatea, sare horri esker ekoizten dena baino hiru aldiz gehiago saltzeko.

Jomugak epe ertain nahiz luzera begira lortu nahi diren helburu handiak bezalakoak dira. Borondatea adierazten dute jomugek, boluntaristak direla esan genezake, beraz, eta ez dira oraingo joerak estrapolatuz lortzen, oraingo joerak aldatu eta ahalegin berritzailea eginez baizik.

Gure helburu estrategikoak “deskubritzeko”, metodo hau erabil genezake: gure enpresa zein egoerataraz eramanez nahi dugun irudikatzea, xehetasun txikiarekin

zehaztuz, eta lortu nahi dugun azken egoera horren oinarritzko parametroak azaltzea.

Horiexek izango lirateke gure jomugak.

5.2 Jorratu beharreko politikak

Politikak kudeaketarako irizpideak izaten dira, eta, xedearekin, misioarekin eta helburu estrategikoekin batera, eragina izaten dute lortu nahi diren helburu partzialak finkatzeko garaian (hurrengo puntuan ikusiko dugunez, helburuak lortu beharreko mugarriak bezalakoak dira, gero, hortik abiatuta, lortu nahi dugun jomugarantz abiatzeko).

Politikak enpresa osoari buruzkoak izan daitezke, negozio-unitate estrategikoei buruzkoak, arlo funtzionalei buruzkoak nahiz edozein zeregin operatibori buruzkoak. Era berean, enpresarekin zerikusia duten eragileekin izan dezakete lotura: akziodunekin, komunitatearekin, hornitzaileekin, bezeroekin, langileekin, lehiatzaileekin, sindikatuekin, bankuekin eta abarrekin.

Politikak inplizituak izan daitezke, hau da, enpresaren ohituretan oinarrituta daudenak. Baina, batzuetan, arau eta prozedura batzuei jarraiki jorratzen dira politika horiek.

Kontzeptu hau hobeto ulertzeko, enpresa-politikari buruzko hainbat alderdi argituko ditugu lehenik eta behin, eta, ondoren, politiken definizioaren inguruko adibide praktiko bat emango dugu.

ENPRESA-POLITIKAKO GAIEN ADIBIDEAK

ARLOA	ZEREN INGURUKO
1. Akziodunak eta finantzak	Kapitalizazioa Atxikitako irabaziak Kapitalari egindako ordainketa Urteko memoria
2. Zuzendaritza	Zuzendaritza-estiloa Aginpidearen mugak Kudeaketarako informazioa
3. Ekoizpena	Inbertsioak Teknologiaren garapena Azpikontratazioa
4. Merkataritza	Prezioak Produktuen katalogoa Azoketara joatea
5. Banaketa	Banaketa propioa Besteen bidezko banaketa
6. Bezeroak	Zerbitzuaren kalitatea Komunikazioak Segmentazioa
7. Langileak	Ordainketa eta motibazioa Kudeaketan parte hartzea Prestakuntza, sustapena Laneko ibilbidea Kapitalean parte hartzea

ENPRESA-POLITIKEN DEFINIZIOAREN ADIBIDEA: KASU PRAKTIKO BAT

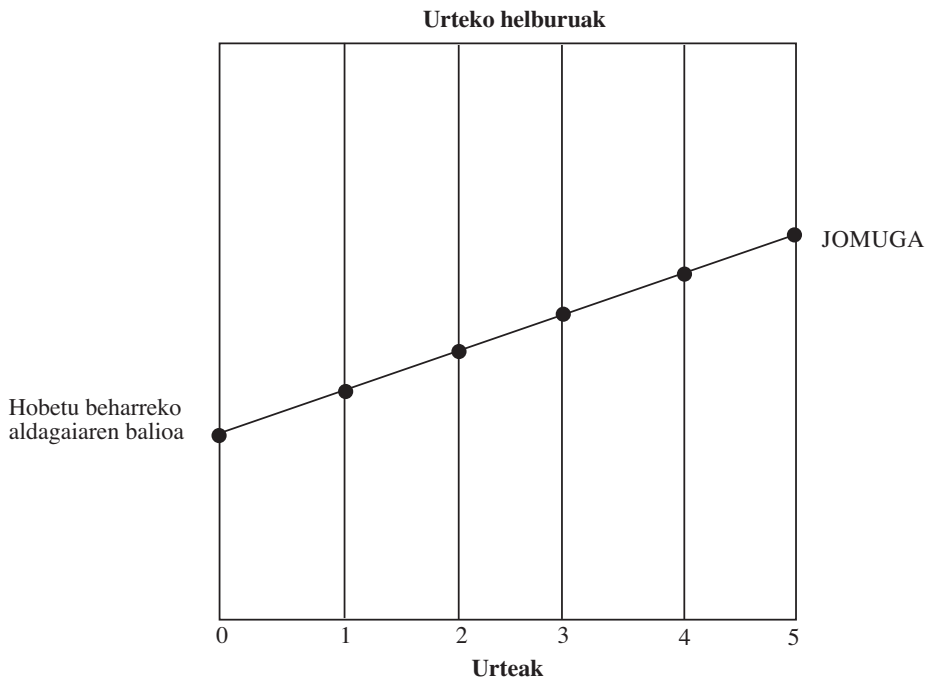
ENPRESAKO JARDUERA-EREMUA	JORRATU BEHARREKO POLITIKAK
FINANTZAKETA	Besteen baliabideak ezingo dira izan norberarenak baino handiagoak. Irabazien % 33 banatuko dira gehienez ere, zergak kendu eta gero.
INBERTSIOAK	Batez beste bizitza baliagarrian oinarritutako amortizazioaren baliokide den kopurua ekoizpen-ekipoetan inbertituko da urtero. Kanpoko enpresekin epe ertainerako hitzarmenak sinatuz azpikontratatzeko aukera baldin badago, ez da ekoizpen-ekipoetan inbertituko.
PRODUKTUAK	Batez besteko kontribuzio-marjinaren 2/3etik beherako kontribuzio-marjina uzten duten produktuak ekoizteari utzi behar zaio.
BEZEROAK	Esportazio-salmentak handitu behar dira, Frantzia hegoaldean bereziki. Banatzailerik gabe, bezeroei zuzenean egindako salmentak handitu behar dira.
LANGILEAK	Produktibitatea urteko % 5 handitu behar da. Langileek kudeaketan duten parte-hartzea eta emaitzak hobetu behar dira, erabateko kalitate-programen bidez.

Azaldutakoez gain, beste politika batzuk finka litezke enpresako beste arlo batzuetarako: sustapena eta publizitatea, hornitzaileak, antolakuntza, beste enpresa batzuekiko hitzarmenak, zerga-kontuak eta abar.

5.3 Pixkanaka lortu beharreko helburu partzialak

Finkatutako jomuga estrategikoak lortze aldera zuzendaritzak bidean jartzen dituen tarteko puntu edo mugarriak dira helburu partzialak.

Ikuspegi horri jarraiki, plangintza guztia betetzeko behar den denbora-tartearen amaieran lortu beharreko balioak dira jomugak. Denbora-tarte horiek 3-5 urtekoak izaten dira manufaktura-enpresetan eta 5 urtetik gorakoak ziklo luzeko enpresetan.



Plangintzaren epea amaitzen denerako lortu nahi denari “lortu nahi dugun azken egoera” esaten zaio, eta egoera hori zuzendaritzaren jardunak lortu beharreko hainbat “jomugaren” bidez finkatzen da.

Hauxe dugu zuzendaritza estrategikoaren oinarritzko mekanismoa: jomuga boluntaristak lortzen saiatzea, epe jakin baten buruan “lortu nahi dugun azken egoera” horretara iristeko.

Aurrena jomugak finkatzen dira, eta, ondoren, urteko helburuak zehazten dira. Helburu horiek jomugak lortzeko bidean jartzen joango garen mugarriak izango dira.

Horixe da giza espeziearen jokamolde logikoa. Hala, atleta batek hurrengo olinpiadan lehiatu eta irabazi egin nahi badu (jomuga), errendimenduaren eta prestakuntzaren aldetik urtero bete beharreko hainbat marka jarri beharko dizkio bere buruari (helburuak), lehiaketara egoerarik onenean iristeko.

Helburuak hainbat mailatan finka daitezke: enpresa osorako, negozio-unitate bakoitzerako, eginkizun zehatzetarako. Adibidez:

- Aurtengo ekitaldian hauxe lortzea: ekoizten ari diren produktuen eta produktu amaituen izakinen urteko batezbestekoa ez izatea 15 fakturazio-egunetik gorakoa.

- Langileen produktibitatea handitzea: % 15 ekitaldi osoan zehar, lan egindako ordu bakoitzeko euro konstantetan.
- Epez kanpo entregatutako eskaera kopurua % 3 murriztea, sei hilabeteren buruan.

Edozein kasutan ere, helburuek koherenteak eta errealistak izan behar dute, eta nolabaiteko erronka izan behar dute enpresarentzat. Era berean, helburu horiek betetzeko ardura duenak onartu eta ulertu egin behar ditu, eta dagokion ordaina jaso beharko du helburu horiek betetzeagatik.

Octave Gellinier-en iritziz, helburuek “politika bat zenbakiz, datarekin eta zehatz-mehatz azaltzen duten adierazpenak” izan behar dute. Horregatik, ezaugarri hauek bete behar dituzte, oro har:

- Zenbakiz adierazi behar dira, gero kontrolatu eta zenbateraino bete diren neurtu ahal izateko.
- Argi eta labur adierazi behar dira.
- Helburu bakoitzak arduradun bakarra izan behar du. Behar izanez gero, helburua lortzeko laguntzaileak izendatuko dira.
- Hasierako eta amaierako datak eta kontrolak egiteko datak zehaztu behar dira.
- Helburua neurtzeko aldagaiak (kopurua, kalitatea, denbora eta kostua) aldeztu aurretik finkatu behar dira.

6 PLANGINTZA ESTRATEGIKOA

6.1 Lortu beharreko helburua: lehiakortasuna

Lehiakortasuna da enpresa bati denboran zehar irautea ziurtatzen dion ezaugarria.

Hiru alderdiren mende dago lehiakortasuna:

- a) Enpresak bere jardura garatzen duen sektorearen erakarmen-maila: sektore horretako enpresek beren produktuak salduz produktu horiek ekoizteko gastatu zuten baino gehiago berreskuratzeko duten gaitasun handiago edo txikiagoa.
- b) Enpresaren efikazia: enpresak etorkizuneko helburuak finkatzeko eta helburu horiek lortzeko landu beharreko estrategiak erabakitzeak garaian zenbateraino asmatzen duen.
- c) Enpresaren efizientzia: enpresari lehendik finkatutako estrategiak garatzea ahalbidetzen dioten neurriak gauzatzeko garaian enpresak zenbateraino asmatzen duen.

Horrenbestez, ikusten dugunez, ez dago lehiakortasun orokorrik enpresen artean. Enpresa bakoitzaren lehiakortasun-maila faktore hauen mende dago:

enpresa horrek bere jarduerak garatzen dituen sektorea eta, sektore horren barruan, enpresak berak lehiatzaileen aldean dituen efikazia eta efizientzia.

Hori dela eta, bi enpresak efikazia eta efizientzia berdina izan arren lehiakortasun-maila desberdina izan dezakete, erakarmen-maila desberdinetako sektoreetan badihardute. Hortaz, enpresa batek bere lehiakortasuna hobetzeko estrategiak finkatzeko garaian, beste sektore edo ingurune batera aldatzea erabaki lezake, orain diharduen sektorearen erakarmena gutxitu dela eta. Era berean, sektore beraren barruan estrategia egokiak aukeratzen dituzten eta estrategia horiek efizientziaz lantzen dituzten enpresek egoera hobea izango dute beren lehiatzaileek baino, hau da, baldintza hobek izango dituzte jardunean jarraitzeko eta, krisialdietan, bizirik irauteko. Bestela esanda, baldintza hobek izango dituzte beren ingurune mugimenduek etengabe eragiten dituzten oztupoak gainditzeko eta, aldi berean, etekin handiagoa aterako diete ingurune mugimendu horiek sortzen dituzten aukerei.

Era berean, lehiakortasunaren kontzeptuzko eremu honetan ez dugu lehiakortasunik izango, enpresa batek, bere eguneroko egitekoak betetzen efizientzia handia izanagatik ere, bere estrategiak ondo finkatuak ez baditu edo estrategia zehatzik ez badu. Gauza bera gertatzen da alderantziz ere; alegia, ez dago lehiakortasunik, enpresak gerora begirako estrategiak ondo finkatu arren, estrategia horiek gauzatzeko beharrezko neurriak garatzeko eta jorratzeko garaian efikaziarik ez badu.

Lehiakortasuna lortzeko oinarritzko ezaugarriak hauek dira:

- Lehiakortasuna ez da estatikoa, enpresak bere jarduera garatzen dueneko ingurunea etengabe aldatzen ari baita. Hortaz, lehiakortasunari eutsi egin behar zaio denboran zehar.
- Lehiakortasuna ez da ezusteko edo ustekabe bat, saiaturik eta eginahalak eginez lortzen den zerbait baizik; alegia, enpresa modu egoki eta iraunkorrean zuzenduz, koordinatuz eta kudeatuz eta dagozkion erabakiak hartuz lortzen den zerbait da.
- Lehiakortasuna aktiboa da: hori lortzeko nahia izan behar du enpresak, hori lortzen saiatu behar du, eta enpresa osoa arrakastara bideratu behar da. Izan ere, enpresek bi jarrera har ditzakete: lehiakorak izatea, integratzeko dimentsio dinamikoan, ala efizientzia lortzeko jarrera hartzea, baina helburu zehatzik gabe, estrategiarik gabe eta ikuspegi estatiko batetik edo barnera begirako ikuspegi batetik lan eginez. Bigarren motako enpresak (egoera edo garai jakin batzuetan dirua irabazi arren, beren sektorearen erakarmen handiari esker, gehienbat), lehiakortasuna galduz joango dira ezinbestean, denborak aurrera egin ahala. Zergatik? Muzin egiten dietelako ingurune aldaketek enpresari etengabe eragiten dizkieten ondorio on eta txarrei.

Lehiakortasuna etengabeko helburua da; hala beharko luke, behintzat. Frogatu denez, gainera, lorgarria da bizitza errealean. Dena den, hori lortzeko eta denboran

iraunarazteko, metodo egoki bat behar dugu, estrategia egokienak hartzea eta estrategia horiek efizientziaz gauzatzea ahalbidetzen diguna.

Metodo hori gauzatzeko, hiru alderdi hartu behar dira aintzakotzat:

- enpresaren dimentsioa
- enpresa zein sektoretakoa den
- enpresa beste enpresa lehiatzaileetatik gertu ala urruti dagoen

Izan ere, lotura zuzena dago kostuaren eta epeen artean, eta enpresaren dimentsioa zenbat eta handiagoa izan, sektorearen erakarmena zenbat eta txikiagoa izan eta lehiatzaileetatik zenbat eta urrunago egon, orduan eta handiagoa izango da kostua.

6.2 Plangintza estrategikoa: zuzendaritza-estilo bat

Enpresei lehiakortasuna lortzeko eta lehiakortasun horri eusteko bide ematen dien metodoa gauzatzeko prozesuari *plangintza estrategikoa* esaten zaio.

Plangintza estrategikoa prozesu bat da, beraz. Prozesu horren barruan, enpresek metodo jakin bat garatzen dute, lehiakortasuna lortze aldera, eta metodo horri jarraiki plan estrategiko bat finkatzen dute lehenik eta behin. Plan hori lortutakoan, zuzendaritza-estilo bat jorratzen dute, lehiakortasun-maila jakin bat lortzeko eta maila horri eusteko.

Metodoa plangintza estrategikoaren baitan garatzen da, eta hiru zutabe hauetan oinarritzen da, funtsean:

- enpresak bere sektorearen barruan eta bere lehiakideen aldean duen lehiakortasuna finkatu behar du.
- hortik aurrera, lehiakortasun-posizio hori hobetzeko estrategiak finkatu beharko ditu, lehiatzaileen aldean abantailak lortuz joateko.
- azkenik, estrategia horiek enpresaren etorkizunean zehar garatzeko helburu eta ekintza egokiak jorratu beharko ditu enpresak, eta horien jarraipena eta kontrola egin beharko ditu.

Enpresak ez dauka gelditzerik, ordea. Hortaz, metodo hau ezartzen den bitartean, enpresak bere jarduteko efizientzia hobetzen jarraitu behar du, hau da, plangintza estrategikoak bateragarri izan behar du enpresaren efizientzia une oro hobetzeko neurriekin. Bestela esanda, plangintza estrategikoak bateragarri egin behar ditu hausnarketa eta jarduna. Dena den, litekeena da hausnarketa horren ondorioz enpresak bere eguneroko jarduna dezente aldatu behar izatea.

Laburbilduz, hemen hizpide dugun metodoa aurrera eramateko beharrezkoa den hausnarketak (autodiagnostikoa egiteko, estrategiak proposatzeko eta estrategia

horien plangintza egiteko) ezin dio galarazi enpresari bere eguneroko zereginak efikaziaz betetzea, eta, beraz, bateragarriak izan behar dute hausnarketak eta eguneroko jardunak.

Enpresaren eguneroko jarduna eta metodo honen ezarpena bateragarri egiteko, kanpoko aholkulari bat kontratatzea komeni izaten da. Ez, ordea, aholkulari horrek plan estrategikoa egiteko, plana erabilgarria eta gauzagarria izango bada enpresak egina behar duelako. Kanpoko aholkularia kontratatzea komeni dela esan dugu. Zertarako? Metodologia ondo aplikatzeko, enpresa osatzen duten alderdien parte-hartzea koordinatzeko, jendea metodoa garatzera animatzeko, hausnarketan laguntzeko, beste enpresa batzuen informazio eta esperientzien berri emateko eta, metodoa ondo garatzen dela egiaztatzeaz gain, enpresa egunero-egunero bere efizientzia hobetuz doala ziurtatzeko.

Metodoaren garapenarekin amaitzeko, enpresak plan estrategikoa bat osatu beharko du, hau da, ondo zehaztuta eta denboran zehar ordenatuta dauden helburu eta ekintza batzuen bidez gauzatutako estrategia multzo bat. Hortik aurrera, ez dugu plan estrategikoa gehiagorik egin beharko. Plana zenbateraino bete den neurtzeko kontrol-sistema bat izango dugu, batetik, eta zuzendaritza-estilo berri bat, bestetik. Estilo horrek parte-hartzea bultzatuko du, eta ingurune aldaketak etengabe, modu eraginkorrean eta azkar batean hautematen saiatuko da. Horretarako, halako aldaketek enpresaren lehiakortasunean duten eragina ebaluatuko du, gure helburu eta ekintzetan egin beharreko aldaketak eginez, enpresak denbora luzean zehar lehiakorra izaten jarraitu dezan.

Horrenbestez, plangintza estrategikoa ez da plan estrategikoen batura hutsa, gure enpresaren plan estrategikoa osatzeko metodo jakin bat aplikatetik hasi eta, hortik aurrera, etengabe eta azkar batean aldatzen ari den ingurune batean, enpresari bere lehiakortasun-posizioari eustea ahalbidetzen dion zuzendaritza-estilo jakin bat ezartzearekin jarraitzen duen prozesua baizik.

6.3 Plangintza estrategikoa ezartzeko erabili beharreko metodoa

Enpresa batean plangintza estrategikoa ezartzeko erabiliko dugun metodoak oinarritzko bost fase ditu:

- Harremanetan jartzea
- Enpresaren kokapen estrategikoa
- Plangintza estrategikoa
- Plan estrategikoa finkatzea
- Jarraipena eta kontrola

Fase horietako bakoitzak bere atalak ditu, baina, funtsean, hauxe da fase horien guztien helburua:

a) Lehenik eta behin, enpresaren azken xedea argitzen laguntzea, hau da, enpresaren jabeek aurrera begira lortu nahi dituzten oinarritzko helburuak finkatzea. Enpresaren xede horrek, hau da, enpresaren etorkizunak, enpresak kanpora begira ematen duen irudia taxutzen du, hein handi batean.

b) Jarraian, enpresak bere negozioa zehaztu beharko du, hots, bere misioa:

- Zein produktu eskainiko duen
- Zein beharri erantzungo dion
- Bere produktuak non eskainiko dituen

Enpresak bere sektorea zein den eta sektore horren barruan zein lurralde-eremutan arituko den zehazten du horrela.

c) Aurrekoa oinarritzat hartuta, beste alderdi hauek ere aztertu behar dira aldi berean, baina berezita:

c1)Jarduera zein ingurunetan jorratzen den. Horretarako, alderdi hauek ikertu beharko dira:

- Ingurunea osatzen duten eragileak:
 - Lehia
 - Eskaria
 - Beste eragile batzuk
- Eragile horiek nola lan egiten duten
- Inguruneak aurrera begira zer-nolako bilakaera izan dezakeen, alderdi hauen ondorioz:
 - Lehiatzaile berriak agertzea
 - Eskariaren bilakaera
 - Ordezko produktuak eta merkatu osagarriak agertzea

c2)Enpresak berak zehaztu beharko ditu enpresa osatzen duten faktoreen kokapen kuantitatiboa eta kualitatiboa. Bestela esanda, bere eskaintzaren oinarritzko ezaugarriak zehaztu, eta bere produktuak ekoitzi eta saltzeko darabilen balio-katea finkatu beharko du.

Lehenbiziko alderdiari, hau da, c1) atalean azaldutakoari, *ingurunearen azterketa* esango diogu, eta azterketa hori egiteko merkatua aztertu beharko dugu. Bigarren alderdiari, c2) atalekoari, alegia, *barne-azterketa* esango diogu, eta autodiagnostiko egoki baten bidez egingo dugu.

- d) Hemendik aurrera, gure eskaintzaren ezaugarriak eta lehiako enpresen eskaintzen ezaugarriak alderatuko ditugu, aurrena, eta eskaintza horiek erosleek eskuratu nahi dutenarekin alderatuko ditugu, ondoren. Gainera, aztergai hartutako enpresaren balio-kateko maila bakoitzaren forma eta kostuak lehiako enpresenekin alderatuz, gure sektoreko lehiarako posizio egokiena zehaztu ahal izango dugu, hau da, lehiako enpresen aldean lehiarako ditugun alde on eta txarrak zehazteko moduan izango gara.

Plangintza estrategikoaren terminologian, AMIA deritzo horri: *Ahuleziak, Mehatxuak, Indarrak, Aukerak*.

Era berean, ingurune-aldaketak eta, bide batez, aldaketa horien aurrean lehiako enpresek dituzten erantzunak aztertuta, aldaketa horiek gure lehiarako kokapenerako dakartzaten mehatxu eta aukerak zehaztu ahal izango ditugu.

- e) Aurreko azterketaren bidez, gure jarduera gauzatuko den sektorearen erakarmena neurtu ahal izango dugu, ikuspegi dinamiko zein estatiko batetik, azterketa horren bidez alderdi hauek ondorioztatu ahal izango baititugu, besteak beste:
- Sektorearen barruan lehiatzeko abantailak garatzeko ahalmena.
 - Sartzeko oztopoak handitu eta ateratzekoak txikitzeak guk dugun eta lehiako enpresek duten ahalmena.
 - Eskaera-sektoreak handitzeko guk dugun eta lehiako enpresek duten ahalmena.
 - Gure kontsumitzaileek etorkizunean izango duten bilakaera.
- f) Aurreko azterketak oinarritzat hartuta, gure eskaintzatik eta gure balio-katetik aldatu beharreko alderdiak zein diren eta aldaketa horiek zein norabidetan egin behar diren erabakiko dugu, guztia ere gure lehiarako kokapena hobetze aldera, gure produktua ekoitzi eta saltzea kostatzen zaigunari dagokionez, eroslearengandik balio handiagoa eskuratzeko, alegia.
- g) Gure eskaintzan eta gure balio-kateko mailen kokapen eta banaketan zein aldaketa egin behar dugun jakin ondoren, aldaketa horiek nola egin aztertzen hasiko gara, hau da, gure baliabide fisiko, finantzarioak eta giza baliabideak kokapen berria lortzeko nola egokitu beharko ditugun aztertzen. Hori egindakoan, egokitzapenaren emaitzak aztertu eta egokiak izan ote diren ikusiko dugu.
- h) Aurreko guztia egin ondoren, enpresak bere estrategiak formulatu beharko ditu, hau da, bere helburuak lortzeko eta aukeratutako sektorearen barruan eta lehiatzaileen aldean bere lehiakortasuna hobetzeko bere produktuen eskaintzan eta produktuok ekoizteko moduan emaitza onenak lortze aldera bete beharreko jarraibideak.

- i) Hori egindakoan, estrategia horiek pixkanaka lortu beharreko helburu partzialen eta ekintzen bidez zehaztuko dira, eta denboran zehar luzatuko diren ekintza horiek erabakitako kokapen estrategikora eramango dute enpresa.

Kudeaketa-arlo bakoitzerako egin beharreko ekintzak zehaztu beharko dira, halaber, eta epe bat finkatu eta arduradun bat izendatuko da ekintza horietako bakoitzerako. Ekintza multzo bakoitzak programa bat osatuko du.

- j) Helburu (amaierako helburuak izan nahiz partzialak izan), estrategia, ekintza eta programa guztiek plan estrategikoa osatzen dute, eta plan horri beharrezko kontrol-mekanismoak eman beharko zaizkio.
- k) Plan estrategikoa osatu ondoren, enpresako zuzendaritzak estilo jakin bat hartu beharko du beretzat, zenbait zeregin organigramako gainerako organoen esku utziz, finkatutako ekintzak ondo betetzen direla ziurtatzeko. Horrez gain, denbora utzi beharko du aukeratutako estrategien egokitasuna ebaluatzeko, eta informazio-sistema egokiak (etengabeak eta gero eta hobeak direnak) eskuratu beharko ditu, ingurunean gertatzen diren aldaketak ondo eta garaiz hautemateko eta aldaketa horiek lehiarako kokapenean duten eragina neurtzeko.

6.4 Metodoaren ekarpenak

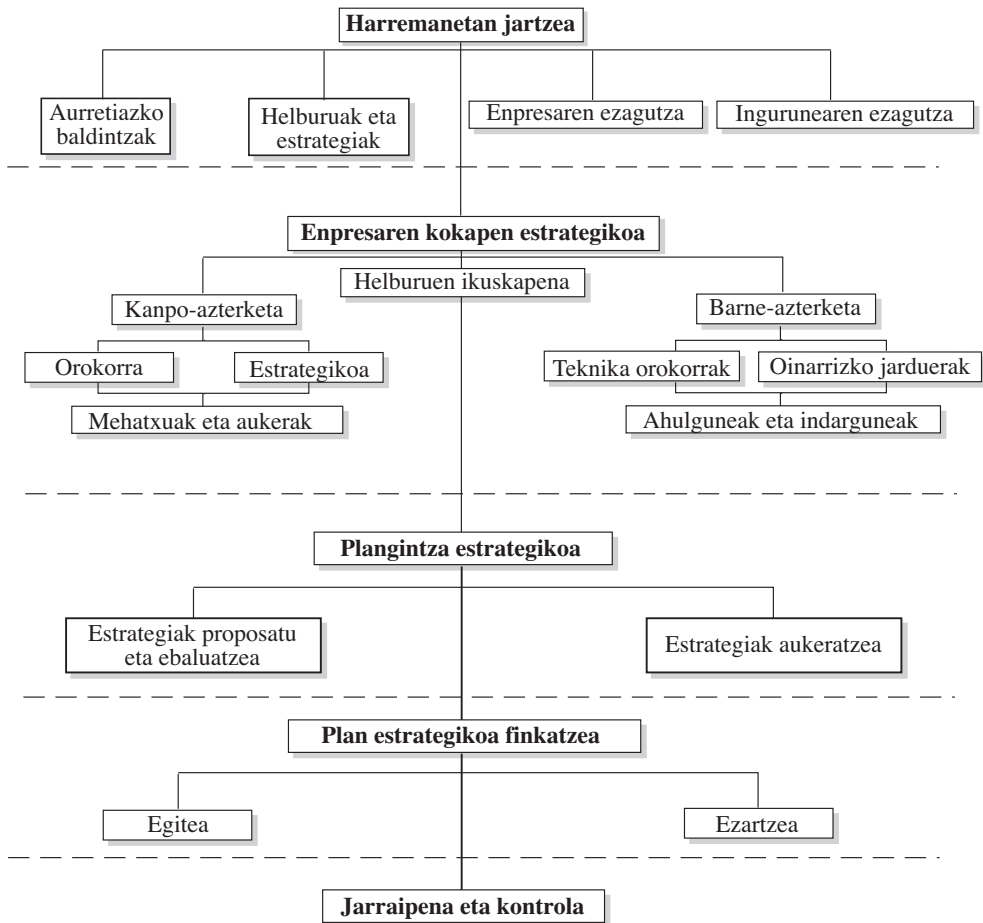
Azaldu dugun metodoaren bidez, zehatz-mehatz finkatutako plan estrategiko bat taxutu dezakegu. Plan hori enpresak egin beharreko kudeaketaren jarraibidea eta laguntza-tresna izango da.

Horrez gain, etengabe eta azkar batean aldatzen ari den ingurunean bere lehiarako kokapenari eusteko edo kokapen hori hobetzeko enpresak landu beharreko zuzendaritza-estiloa zein den ere adierazten digu metodo horrek.

6.4.1 Plan estrategikoa finkatzea

Plan estrategikoa finkatzeko, 6.3. paragrafoan azaldu ditugun bost faseak osatu behar dira.

Bost fase horiek fluxugrama baten bidez irudikatu ohi dira. Gure kasuan, itxura hau du fluxugramak:



6.4.2 Zuzendaritza-estiloa

Zuzendaritza-estilo asko egon dira eta daude: nagusikeriaz jokatzeko, parte-hartzea bultzatzeko, estilo paternalista, estrukturalista eta abar. Dena den, argi dagoenez, ezin da zuzendaritza-estilo bera erabili antolakunde mota guztietan. Gaur egun, gure garai honen bereizgarri nagusietako bat lehiakortasuna eta aldaketa edo aldaketaren baitako lehiakortasuna dela jakinik, enpresek aurre egin beharreko erronkei erantzuteko zuzendaritza-estilo egokiena zein den aurkitu beharko dugu.

Plan estrategikoa horretarako erantzuna ematen digu:

“Zuzendaritza-estiloak parte hartzeko aukera eman behar du, plana finkatzeko eta ondoren plan hori garatzeko ezinbestekoa baita hori”.

Illo horri jarraiki, gure ustez, plan estrategikotik ateratako jarraibideak ongien jasotzen duen zuzendaritza-estilo parte-hartzailea zertan den azalduko dugu jarraian. *Helburuen arabera partaidetza-zuzendaritza* (HPZ) deritzonaz ari gara.

HPZ hori zuzendaritza-prozesu erabatekoa dugu, eta oinarrizko administrazio-jarduera eta zuzendaritza-eginkizun asko jasotzen ditu bere baitan, modu sistematikoa eta antolakundearen (sistemaren) nahiz norbanakoen helburuak efizientziaz eta efikaziaz lortzera begira betiere. Autokontrola lortzeko eta prozesuan parte hartzen duten pertsonen parte-hartzea bultzatzeko teknika bat da.

HPZ hainbat etapatan garatzen da, normalean:

1. Goi-zuzendaritzak edo zuzendaritza nagusiak lortu beharreko helburuak finkatzen ditu. Epe luzerako helburuak eta misioa finkatzen dira ondoren (goitik beherako prozesua (*top down*) hasten da orduan).
2. Tarteko zuzendaritzako kideek eta mendekoek aurreko etaparen erreferentzia-esparruari dagozkion jomuga zehatzak prestatzen dituzte. Fase honetan, antolakuntzako kideen egitekoak eta erantzukizunak argitzen dira (behetik gorako prozesua (*bottom up*) hasten da orduan).
3. Goi-mailakoen eta mendekoen artean hitzarmena lortzeko eztabaida bateratua egiten da, bakoitzari bere hierarkia-harremanean dagozkion helburuak finkatzeko.
4. Pizgarri-sistema bat ezartzen da, adostutako helburuen betetze-mailaren arabera.
5. Helburuak finkatutako epeetan zenbateraino bete diren aztertzen da, "helburuen sisteman" lortutako efikazia eta efizientzia kontrolatzeko eta ebaluatzeko.
6. Neurri zuzentzaileak proposatu eta ezartzen dira denen artean, helburuak lortu behar dituztenen autokontrolerako neurriak finkatzeko.
7. HPZ zikloari ekiten zaio berriro ere.

Ikuspegi honek erabilera ugari ditu, eta, erabilera horiek azaltzeko, alde on eta txarrak aztertuko ditugu, jarraian.

Alde onen artean, hauek nabarmentzen dira:

- Langileak asko motibatzen ditu.
- Zuzendaritzaren efizientzia dezente hobetzen du, eta helburuen arteko gatazka ezabatzen du.
- Antolakuntza argitzen du, antolakuntza-egiturako osagai bakoitzari dagozkion eginkizunak, betekizunak eta osagaien arteko harremanak hobeto finkatzen dituelako.

- Bakoitzak bete beharreko helburuarekin konpromiso estuagoa edukitzea dakar, eta erraztu egiten du autorrealizazioa lortzea.
- Kontrol-prozesua garatu eta hobetzen du.

Hona hemen alde txar garrantzitsuenak:

- Gerta liteke goi-zuzendaritzak “filosofia” hau ondo ez ulertzea, edo antolakunde deko gainerako kideei ondo azaltzen ez jakitea.
- Gerta liteke, halaber, helburuak finkatu edo zehaztu behar dituztenei arau egokiak ez ematea, eta horrek gatazka sortzea.
- Goi-mailako arduradunen eta mendekoen artean desadostasunak sortu litezke, helburuak edo estandarrak neurtzeko zailtasunak direla eta.
- Garrantzi handiegia ematen zaie epe motzeko helburuei, horiek direlako helburu argienak eta lortzen errazenak.
- Helburu kuantitatiboen lorpenari lehentasuna emateko joera dago, eta egiten errazenak direnak edo lortzearen truke pizgarriak dakartzatenak lehenago egiteko joera.
- Helburuak finkatzeko garaian, halako zurruntasun bat egoten da, ohituraren eta praktikaren ondorioz. Bestela esanda, helburuak efikaziaz lortzen badira aldaketarik ez egiteko joera dago, eta horrek efizientzia handiagoa lortzea galarazten du.

7 ENPRESAREN ANTOLAKUNTZA-EGITURA

7.1 Kontzeptua

Zer da enpresa baten antolakuntza-egitura? Enpresa osatzen duten pertsonen egin beharreko betekizun, zeregin eta jarduera guztiek, enpresaren helburuak lortzeko behar bezala koordinatuta, osatzen duten multzo edo sarea.

Enpresak produktu edo zerbitzu jakin batzuk eskaintzen ditu, merkatuak eskatzen dituenak, eta ezinbestekoa da enpresako langile eta baliabide materialak modu onenean erabiltzea. Behin eta berriro azpimarratu dugu enpresaren arrakastaren gakoetako bat lehiakortasuna dela, eta, horretarako, eskura ditugun baliabide guztiak —ez ekoizpenari dagozkionak bakarrik, baliabide material eta giza baliabide guztiak ere bai— probetxuz erabili beharko ditugu. Izan ere, horretantxe datza gure enpresak lehiako enpresen aldean duen alde diferentziala.

Enpresa baten arrakasta edo porrota lortutako emaitzaren arabera izaten da. Enpresa batek dirua irabazten edo galtzen duela esatea enpresan gauzak ondo doazela edo gaizki doazela esatearen parekoa da, hurrenez hurren.

Enpresa batek arrakasta izateko alderdi garrantzitsuenetakoa enpresa osatzen duen giza taldea da. Eraitza onak lortzea enpresako langileen gaitasun, prestakuntza, esperientzia, ardura eta egokitasunaren mende dago, hein handi batean, dagokion aukeraketa egin ondoren, noski.

Enpresa ondo antolatzeko egin beharreko lan guztiak ondo ezagutu eta inbentariatu beharko dira, eta, ondoren, eginkizunen arabera taldekatu eta bakoitzari dagokion garrantzia eman beharko zaio, lan horien pisua eta hierarkia ondo finkatuz. Horri esker, behar den egitura lortuko da, beharrezko langile kopuru zehatzarekin eta langile bakoitzak bete beharreko ezaugarriekin.

Merkataritza-enpresa baten antolakuntza-egiturak bete beharreko baldintzak hauek dira:

- Lortu nahi diren helburuak lortzeko gai izatea.
- Merkatuko eta lan egiten duen inguruneko beharrei erantzun ahal izateko adinako malgutasuna izatea, behar horiek gero eta aldakorragoak direla kontuan hartuta.
- Lortu beharreko errendimenduak optimizatzea. Horretarako, enpresa-erentzat inolako balio erantsirik sortzen ez duten lanpostuak murriztu eta ezabatu beharko dira.
- Aktibo emankorrekin eta ondasun ukigarriekin gertatzen den bezalaxe, pertsonen ahalmenak alaitz gehien erabili behar dira, bakoitzari egokien etortzen zaion lanpostu eta zereginak emanaz eta etengabeko prestakuntza landuz, guztia ere enpresaren barruan motibazioa bultzatzeko.
- Antolakuntza-egiturak plantillako kide guztien lanak koordinatzea ahalbidetu behar du, kide horien ahalabideak norabide egokira bideratzeko: enpresaren helburuak lortzera.
- Egiturak irizpide ekonomikoetan oinarritu behar du, alegia, enpresaren helburuak lortzearekin bateragarria den egiturarik merkeena eratu beharra dago.
- Erabakiak azkar batean hartzea eta egoera berrien aurrean, egoera horiek normalak izan nahiz ez izan, erantzun egokia hartzea ahalbidetu behar du.
- Enpresaren iraupena ahalbidetu behar du betiere, nahiz eta horrek epe ertain eta luzerako oharpen estrategikoak egitea eskatzen duen.

Antolakuntza-egitura egokia aukeratzeak eta ondo ezartzeak berebiziko eragina du enpresak sortutako kostuan, *egiturazko gastu* deritzenen kasuan bereziki. Hori dela eta, enpresa-erentzat funtsezkoa da behar bezain lehiakorrek diren marjinak sortu ahal izatea.

Paper gainean egitura ideala irudikatuko dugu, lanpostu bakoitzerako pertsona egokienak jarri, eta egitura horrek ondo-ondo diseinatu eta muntatutako makineria

eta mekanismo batzuen modura jardungo du gure makinak —enpresak, kasu honetan— bere errendimendurik onena izan dezan. Eredu ideal eta utopiko hori berez oso bestelakoa izaten da errealitatean, pertsonak oso ondo prestatuta egon eta profesional bikainak izan arren, oso ezaugarri zehatzak eta muga jakinak izaten dituztelako.

Enpresak bere egitura diseinatu eta muntatzeko garaian, profesional horiei ahalik eta etekin handiena ateratzen saiatu beharko du, baina aurkituko dituen mugak zein diren aintzakotzat hartuta. Adibidez, zenbait enpresak oso helburu handinahiak finkatzen dituzte, eskueran dituzten baliabideak helburu horiek lortzeko adinakoak ez direla kontuan hartu gabe. Eta baliabideez ari garenean ez ditugu baliabide finantzario, teknologiko, merkataritzakoak eta antzekoak bakarrik hartzen kontuan, giza baliabideak ere multzo horretan sartzen ditugu.

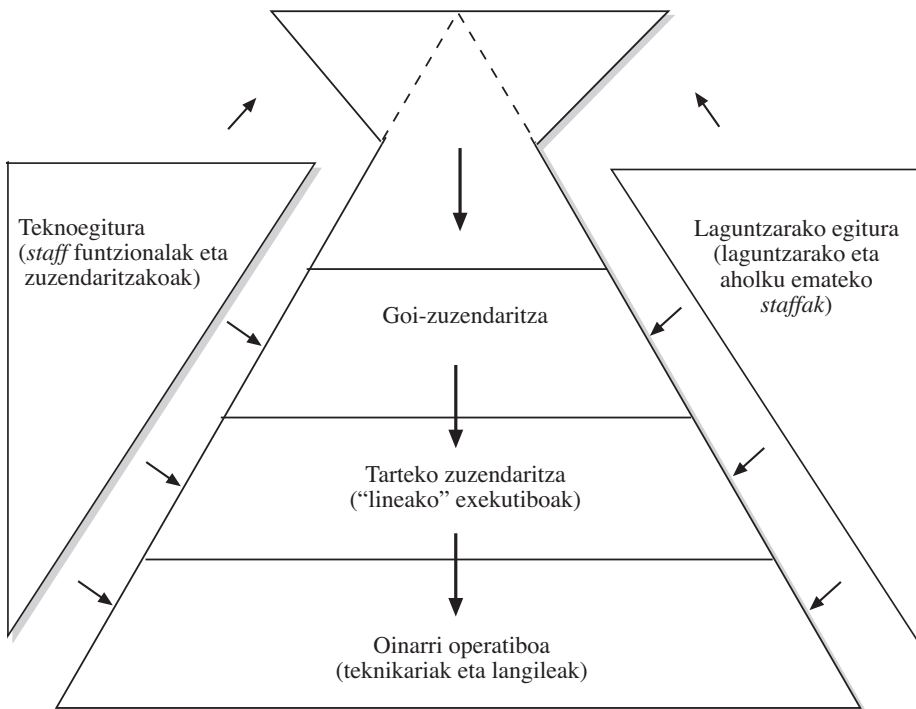
Enpresa baten antolakuntzak teknika jakin batzuk erabiliz sistematizatu ahal izango den osagai objektiboa izan beharko du, baina badu alderdi humanoa ere, eta alderdi hori metodologikoki sistematizatzea askoz zailagoa gertatzen da.

7.2 Oinarrizko osagaiak

Antolakuntza-egiturak hainbat osagai ditu, eta osagai horiek hiru irizpide hauen arabera azter daitezke:

- Eginkizunak, erabakiak eta zeregin zehatzak biltzen dituzten osagai nagusiak edo oinarrizko zatiak.
- Jarduera desberdinak garatzen dituzten antolakuntza-unitate edo -zentroak.
- Harreman formalak eta ez-formalak, beren zereginen arabera antolakundea osatzen duten pertsona eta taldeak lotzen edo komunikatzen dituztenak.

a) Lehen irizpideari dagokionez, haxe azpimarratu behar dugu: enpresak, antolakundea den aldetik, bost zati nagusi ditu, eta zati horietako bakoitza oinarrizko antolakuntza-eginkizun banari dagokio (ikus ondoko irudia).



Mintzberg-en arabera, alderdi hauek bereizten dira:

- Goi-zuzendaritza: enpresako zuzendaritza nagusiaren edo enpresaburuaren egitekoa betetzen du.
- Tarteko zuzendaritza: erdi-mailako arduradunen edo enpresako hierarkia-lineako exekutibo nahiz zuzendaritzako kideen eginkizuna betetzen du.
- Oinarri operatiboa: enpresako zentro operatiboak eta ondasun eta zerbitzuen ekoizpen eta salmentarekin lotura zuzena duten pertsona guztiak (teknikariak eta langileak) sartzen dira hemen.
- Teknoegitura: zuzendaritza eta ustiapena osatzen duten eginkizunetan aritzen diren analista, espezialista eta adituak sartzen dira multzo honetan.
- Laguntzarako egitura: enpresako zuzendaritza-eginkizunak eta oinarrizko jarduerak garatzen laguntza logistikoa eta aholkuak ematen dituzten zentroak eta adituak biltzen dira hemen.

b) Bigarren irizpideari dagokionez, eta zati nagusiei buruz esandakoarekin bat etorritik, egitura antolakuntza-zentro edo -unitateez osatuta dagoela esan behar

dugu. Zentro edo unitate horiek betetzen dituzten eginkizunen arabera bereizten dira:

- Zuzendaritza-unitate hierarkikoak: Lan-fluxuen gaineko aginpidea eta erantzukizuna duten zentroak. Goi-zuzendaritza eta tarteko zuzendaritza osatzen dute.
- Eginkizunak kudeatzeko unitateak: Enpresako eginkizunen batean (zuzendaritzakoa nahiz teknikoa) espezializatuta dauden zentroak eta lan-fluxuei laguntza ematen dietenak. Teknoegitura osatzen dute.
- Laguntzarako unitateak: Laguntza logistikoa (mantentze-lanak, kontserbazioa eta hornikuntza) eta aholkua emateko eginkizuna duten zentroak, beste unitate batzuen lan-fluxuak eta zereginak eraginkortasunez garatu daitezen. Laguntzarako egitura osatzen dute.
- Unitate operatiboak: Enpresako jarduera ekonomikoko zentroak edo lan-fluxuak eta zereginak garatzen diren lantokiak (instalazioak, biltegiak, saltokiak, bulegoak, etab.) Laguntzarako egitura osatzen dute.

c) Azkenik, hirugarren irizpidean, egiturako “komunikazio-sarea” “azaltzen” duten harremanak sartzen dira, aurreko unitate, zentro eta zatiak harremanetan jartzen dituztenak.

Harreman horiek formalak eta ez-formalak izan daitezke.

Lehenbizikoeak egitura formala eratzen dute, edo aldez aurretik finkatu eta antolakundeko kide guztiei jakinarazten zaizkie. Bigarrenak pertsonen arteko komunikazioen eta jarduerak eta zereginak koordinatzeko moduen ondorioz sortzen dira. Bigarren multzoko harreman horiek formalak ere bihurtu litezke, indartu eta sendotzen badira, eta horrek antolakundean egokitzapen batzuk egitea ekarriko luke. Harremanak banakakoak nahiz taldekoak izan daitezke, halaber. Banakakoak pertsona batek beste batekin dituenak dira, eta taldekoak, berriz, talde bateko kideen artekoak edo pertsona baten eta talde baten artekoak.

Antolakunde bateko harreman formalak hiru multzotan banatzen dira:

- Linealak edo hierarkiakoak: Nagusiaren eta mendekoaren arteko harremanak, aginpidean oinarrituak, eta antolakundeko hierarkia-mailak taxutuz joaten direnak.
- Funtzionalak edo zuzendaritza-*staff*ekoak: Espezialisten eta hierarkia-linearen arteko harreman funtzionalak. Ez dute aginpide zuzenik lan-fluxuen gainean, baina beren eginkizunaren gaineko erantzukizuna dute, eta eginkizun horren helburuak kontrolatu behar dituzte.
- Laguntzakoak edo aholkularitza-*staff*ekoak: Hierarkia-linearen inguruan laguntza eta aholkua emateko harremanak, lan-fluxuen oreka edo garapen egokia ziurtatzearen.

Zuzendaritzako *staff*ak espezialistak izaten dira, eta funtsezkoak dira enpresaren helburuak lortzeko. Hori dela eta, plantillan egoten dira (marketineko, plangintzako, kontularitzako, informatikako, pertsonaleko eta beste alor batzuetako adituak izaten dira). Laguntza eta aholkua emateko *staff*ek, berriz, lan osagarria eta periferikoa egiten dute, eta plantillatik kanpoko profesionalak izan daitezke, kasu hauetan, esate baterako: lege-aholkulariak eta aholkulari ekonomikoak, harreman publikoetako zerbitzuak, mantentze-zerbitzuak, zaharberritze-zerbitzuak eta abar.

7.3 Antolakuntza-diseinua

Antolakuntza-egituraren diseinua oso gai konplexua da, eta ezin dugu apunte hauetan sakonean jorratu.

Hori dela eta, gai horretako adituek “antolakuntza-diseinuaren printzipioak” deitu izan dituztenak azalduko ditugu epigrafe honetan. Printzipio horiek aintzakotzat hartu behar dira edozein antolakuntza-egituratan.

Diseinuan bi eratako aldagaiak izaten dute eragina: kanpokoak dira batzuk, eta barrukoak besteak.

- Kanpoko aldagaiak: enpresan eragina duten inguruneko indarrak. Enpresak kontrolatu ezineko faktoreak dira, eta enpresak antolakuntza-eredu bat ala beste bat hartzea eramaten dituzte.

Aldagai horiek ebaluatzea eta kontrolatzea zaila izaten da, eta horrek zailago egiten du egituraren diseinu egokia aurkitzea.

- Barruko aldagaiak: enpresak kontrolatu ditzakeen aldagaiak dira, ondo aztertuta daudenak eta jarraian aurkeztuko ditugun “antolakuntza-diseinuaren printzipioen” jatorria direnak.

Antolakuntza-printzipioek hiru ikuspegitatik diseinatzen dute egitura:

- Lehenik eta behin, bertikalean: edo aginpideari eta hierarkiari jarraiki, dagozkion hierarkia-mailak finkatuz. Halakoetatik gehiago edo gutxiago egotea enpresaren neurriaren arabera eta jorratzen duen jarduera ekonomikoaren ezaugarrien arabera izango da, batetik, eta zuzendaritzaren filosofiaren eta jarrera estrategikoaren eraginaren arabera, bestetik.
- Bigarrenik, horizontalean: antolakundean lanaren banaketak eta egin beharreko zeregin eta eginkizunen espezializazioak duen eragin handiagoaren edo txikiagoaren arabera.
- Azkenik, egituraren garapen bertikal eta horizontalak orekatzen saiatzen da hirugarren irizpidea. Horretarako, enpresako pertsona guztiak kohesionatzeko ahalegina egiten da, aurreko diseinuetako “distantzia” fisiko nahiz psikikoak saihesteko. Hori lorgarria da motibazio egokia erabiliz gero eta antolakundeko pertsonen parte-hartzea lortuz gero.

Hona hemen antolakundea egituratzen duten printzipio horietako bakoitzaren edukiak:

a) Diseinu bertikalaren printzipioak:

1. Aginpidea edo autoritatea

Pertsona multzo bati agintzeko eskubidea ematen dion legezko edo bidezko botere edo ahalmena. Gaur egun, aginpide formala baztertuxe dago, eta *gidaritza* edo *buruzagitza* kontzeptua ari da nagusitzen.

2. Hierarkia

Aginpide-printzipioa garatzen den hainbat maila ordenatu sortzen direnean dugu hierarkia. Horri esker, lan-fluxuen gaineko erantzukizunak finkatu eta kontrola lortzen da.

3. Zuzendaritza-batasuna

Enpresan zuzendaritza bakarra edo enpresa-eginkizun bakarra dagoenean, eta hark finkatzen dituen lortu beharreko helburuak edo enpresa osorako plana.

4. Aginte-batasuna

Mendekoek buru bakarra dutenean gainetik, eta haren erantzukizunpean daudenean. Horrek esan nahi du mendekoen zereginen kontrolean hierarkia-lerroko harremanak nagusitzen direla, zuzendaritzako beste kide batzuekin harreman hierarkiko eta funtzionalak izan arren haien.

5. Aginte-angelua

Buru baten edo aginpidea duen lanpostu baten mende dagoen pertsona kopurua adierazten du. Kopuru horrek taldea efizientzia eta efikazia handienarekin kontrolatu eta agintzeko aukera eman behar du. Printzipio horri beste bi izen hauek ematen zaizkio, halaber: *erantzukizunak egokitzeko printzipioa* eta *exekutiboen kontrolerako ahalmenaren printzipioa*.

6. Besteren esku uztea

Aginpidea eta erantzukizuna beste pertsona baten esku uztea, jarduera zehatz batzuk egiteko. Besteren esku uzte hori formalki nahiz informalki, idatziz zein ahoz, eta betiko zein aldi baterako bakarrik egin daiteke. Buruzagiak ezin du inoren esku utzi bere esku ez duen aginpiderik beste, eta gauza bera gertatzen da pertsonen erantzukizunarekin, ezin da beste inoren esku utzi.

7. Deszentralizazioa

Erabakiak hartzeko aginpide edo ahalmena antolakuntza-egiturako hainbat maila eta funtzioen esku uztea formalki eta betiko. Deszentra-

lizazioa erabatekoa, zati batekoa nahiz hautakorra izan daiteke, funtzio eta zereginen arabera, baina besteren esku uztea baino iraunkorrago eta formalagoa izaten da, betiere.

b) Diseinu horizontalaren printzipioak:

8. Lanaren banaketa

Jarduera edo eginkizun bat hainbat ataletan zatitu, eta zati horietako bakoitza hainbat kideren artean banatzen da, ahaleginak murriztu eta emaitzen kopuru eta kalitatea hobetze aldera.

9. Espezializazioa

Pertsona edo unitate bakoitzak zeregin zehatz bat egiten du, eginkizun bakar batean aditua izateko moduan. Horrela, trebezia handiagoa lortzen da banakako lanean, denbora aurrezten da, eta, horrekin batera, dirua (esperientzia) eta lanpostu berriak sortzen dira.

10. Eginkizunen arabera banatzea

Enpresaren jarduera ekonomikoa osatzen duten oinarritzko eginkizunak zehaztu ondoren, osagai bakoitzak antolakundeko zein helburu lortu behar duen finkatzen da. Zuzendaritzaren sistema (edo "alderdia") hainbat eginkizun zehatzek osatuko dute.

11. Sailka banatzea

Zereginak eta osagai espezializatuak arlo organikoetan edo sailetan multzokatzen dira, eta arlo edo sail horiek, aginte-batasun batetik, "lineako" eta *staffeko* harremanak koordinatzen dituzte jarduera beraren barruan (produktua, prozesua, merkatua, bezeroa edo eginkizuna).

12. Dibisioen arabera banatzea

Zereginak eta osagai espezializatuak dibisio edo unitate beregainetan multzokatzen dira. Dibisio edo unitate horiek erantzukizuna eta boterea dute (deszentralizazioa) oinarritzko zeregin guztien gainean, eta beren helburu propioak dituzte. Deszentralizazio operatiboaren aplikazio horizontala dugu hau, eta *eginkizun* eta *sail* kontzeptuak gainditzen ditu.

13. Koordinazioa

Antolakuntza-egiturako jardueren antolamendu harmoniatsua, hierarkia-maila bereko edo lotura duten maila desberdinetako pertsona eta unitateen artean.

14. Normalizazioa-automatismoa

Zeregin edo fenomeno errepikakorren aplikazio orokorrerako arau unibertsal edo prozesu programatuak. Horrela, antolakundeko kideek aukeratu beharra ezabatzen da.

c) Orekaren diseinuaren printzipioak:

15.Motibazioa

Ahalegin edo jarduketa jakin batzuk justifikatzen dituzten bulkada, nahi, behar eta asmoei lotutako jarrera pertsonala. Motibazioa jomuga bat lortzeko bulkada eta ahalegina da. Gogobetetasuna, berriz, sentitutako emaitza.

16.Parte-hartzea

Antolakundean egin beharreko zereginetan eta hartu beharreko erabakietan zenbateraino parte hartzen eta laguntzen den.

17.Informazioa

Norabide ezaguna duten datuen fluxua, edo antolakundeko erabil-tzaile jakin bati doazkion datuak.

18.Komunikazioa

Antolakundeko bi osagai edo pertsonaren arteko informazio-harremana. Harreman horretan, *feedbacka* jasotzeko edo informazioa trukatzeko ahalmena dago.

19.Helburuen arabeko zuzendaritza

Antolakundeko unitateak eta pertsonak helburu edo jomuga batzuetara bideratzea, denbora-tarte jakin baten buruan egin behar dutena jakin dezaten. Hori eginez pertsona horien lana baloratu ahal izango da, eta horrek eragina izango du jasotzen duten ordainsarian eta enpresan gora egiteko aukeretan.

20.Talde-lana

Pertsonak antolatu eta egin beharreko zereginak egiteko motibatze modua, eta erabakiak taldean edo talde-lanaren bidez hartzekoa.

7.4 Antolakuntza-ereduen aurkezpena

Goian azaldu ditugun printzipioak konbinatuz, batzuei edo besteei garrantzi handiagoa edo txikiagoa emanda, antolakuntza-egituren eredu edo molde zehatz batzuk lortuko ditugu.

Printzipio horietatik bi hartuko ditugu azalduetakoa pixka bat argitzeko, adibide bat ematearren.

- a) Espezializazioa
- b) Kontrol-ahalmena (zuzendaritzaren edo kontrol-tartearen hedadura)

a) Espezializazioa

Espezializazioa lanaren zatiketaren ondorio bat da, zenbait jarduera bereizi eta banatu egin behar izan baititugu jarduera jakin batean aditu diren espezialistek egiteko.

Banaketa hori industria-iraultzarekin batera etorri zen, produktibitatea handitzeko ahaleginean.

Adibidez, automobilak muntatzeko kate batean, batzuek gurpilak bakarrik muntatzen dituzten, beste batzuek motorrak bakarrik, eta horrela gainerakoekin ere.

Laneko espezializazioak bere alde onak ditu:

- Lana egiten hobeto jakitea, eta horrekin batera produktibitatea handitzea.
- Denbora alferrik ez galtzea, tresnak eta jarduera aldatzen ibili behar ez izatearen ondorioz.
- Pertsona jakin batzuek dituzten trebetasunekiko mendekotasun oso txikia.
- Lana azkarrago irakats eta ikas daiteke, eta horrek murriztu egiten ditu trebakuntza-kostuak.
- Lan errazenak egiteko prestakuntza handirik gabeko jendea kontratatu daiteke (eta gutxiago ordaindu).

Bere alde txarrak ere baditu, ordea:

- Lanak motibazio gutxiago sortzen digu.
- Lanak poztasun gutxiago ematen digu.
- Errotazio handia dago.
- Lanera ez joate asko gertatzen dira.

Oreka aurkitzean datza gakoa, beti bezala, eta hori zaila da. Gure gizartean ia ezinezkoa da ondasun eta zerbitzuak efizientziaz lortzea, nolabaiteko espezializaziorik ez badago. Baina, bestalde, espezializazioa gehiegizkoa bada, horrek arazo pertsonalak eragiten ditu eta, luzera begira, horrek eragina izaten du laneko errendimenduan.

Gaur egun, erabakitzeko ahalmena duten lantaldeak osatzeko joera dago, eta talde horiek egin beharreko lana hasieratik bukaera arte egiten dute.

Eskema horrek motibazio handiagoa sortzen du, eta lanarekiko erantzukizun handiagoa sortzea ahalbidetzen du, langileek beren erabakiak hartzen baitituzte. Horrela, hobetu egiten da

kalitatea, langileak gusturago egoten dira, eta handitu egiten da produktibitatea.

b) Zuzendaritzaren hedadura (kontrol-ahalmena edo kontrol-tartea)

Zer da zuzendaritzaren hedadura edo kontrol-tartea? Efizientziaz eta efikaziaz kontrolatu daitekeen mendeko langileen kopurua.

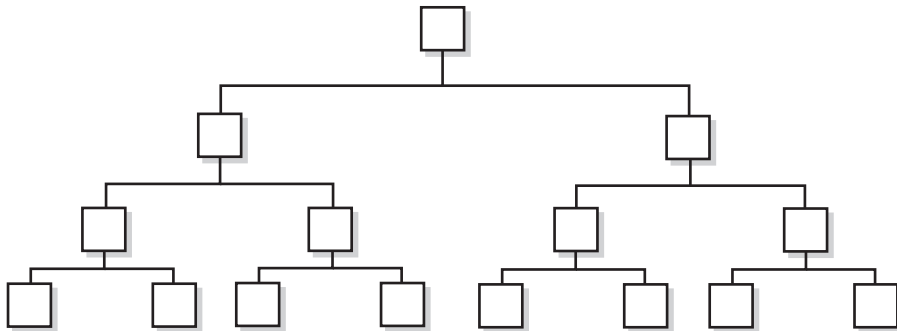
Kontzeptu hori oso garrantzitsua da, bi arrazoiengatik, gehienbat:

- Zuzendaritzako kideen kopurua finkatzeko

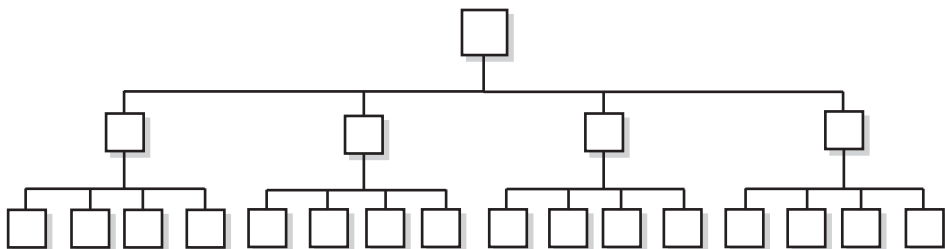
Zuzendaritzako kide batek zuzenean zenbat eta pertsona gehiago ikuskatzeko modua izan, orduan eta kudeatzaile gutxiago beharko ditu antolakundeak.

- Egitura altua edo laua den erabakitzeko

Kontrol-tarte handiko antolakunde batean, hierarkia-maila gutxiago beharko dira.



2ko kontrol-tartea



4ko kontrol-tartea

Ez dago esaterik zein den ikuskatu beharreko mendeko langileen kopuru egokiena. Baina kontrol-tartearen hedadura baldintzatzen duten oinarritzko aldagai batzuk badaude.

Hala, hauek dira eragina duten faktore nagusiak, eta mendeko langileen kopuruarekin duten lotura:

- Lanen parekotasuna
Buruen eta mendekoen zereginak zenbat eta antzekoagoak izan, orduan eta handiagoa beharko du kontrol-tarteak.
- Ohiko elkarreraginak
Laneko eguneroko jardunean, banakako nahiz taldeko harremanak zenbat eta maizago gertatu eta zenbat eta biziagoak izan, orduan eta txikiagoa beharko du kontrol-tarteak.
- Sakabanaketa geografikoa
Ikuspegi fisikotik, lantokiak elkarren artean zenbat eta aldentuagoak egon, orduan eta txikiagoa beharko du ikuskatu beharreko pertsona kopuruak.
- Arazoen berritasun-maila
Egoera berri eta korapilatsuak sortzen direnean, horrek eragin handirik ez badu eta antolakundearen ohiko arau eta prozeduren bidez erantzutea badago, orduan eta handiagoa beharko du mendeko zuzenen kopuruak.
- Buruaren eta mendekoen gaitasuna
Pertsonen prestakuntza zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoa beharko du zuzendaritzaren hedadurak, efikaziak eta efizientzia kalterako eraginik izan gabe, gainera.

Aukeratu beharreko antolakuntza-ereduan eragina izaten du enpresen neurriak ere, noski, batzuetan eragin handi samarra, gainera. Horrela, enpresa txikiek organigrama oso soila izaten dute, hiru mailarekin, asko jota:

- Zuzendaritza-taldea, gerenteak eta fabrikazio- eta merkataritza-zuzendariek osatua.
- Bigarren maila bat, tarteko arduradun edo kargudunekin.
- Hirugarren maila, langile soilek osatua.

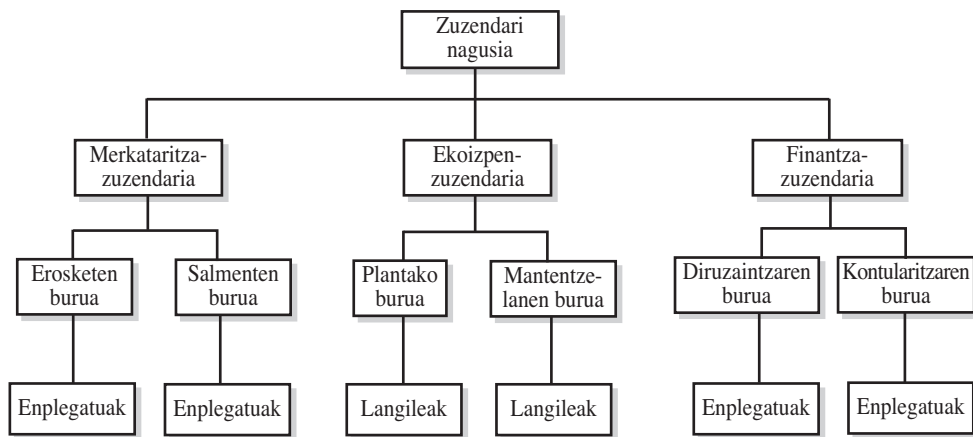
Enpresa handitu ahala, maila gehiago agertzen dira antolakuntza-egituran, eta egin beharreko jarduerak ere konplexuagoak izaten dira.

Aurreko puntuak azaldu ondoren, antolakuntza-eredu arrunte-
netako batzuk aurkeztuko ditugu, labur bada ere.

7.4.1 Eredu lineala

Eredu hau hierarkia-printzipioan eta agente-batasunari eutsi beharrean oinarritzen da. Horren bidez, indartu egiten da aginpide-printzipioa, eta egitura enpresaren piramide-formako prozesu edo garapenera orientatzen da burokratikoki (goi-antolakuntza altua), enpresa ez oso txikien kasuan.

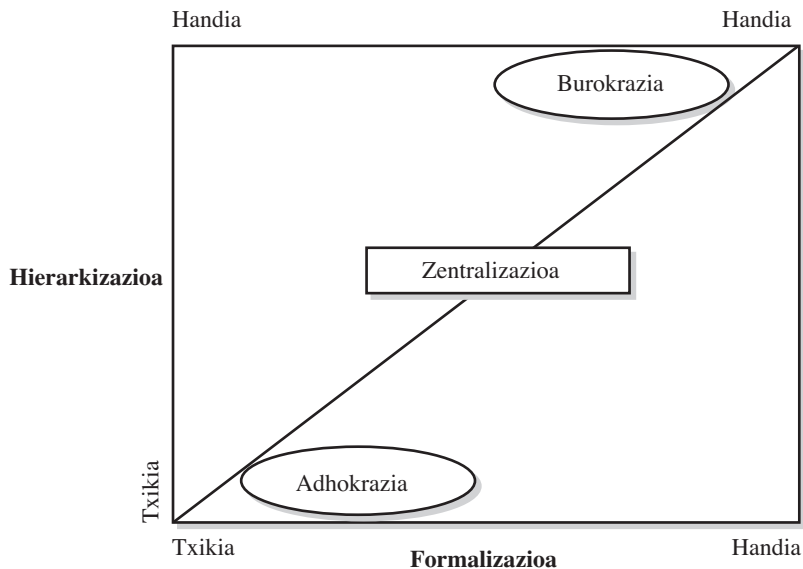
Eredu hau komenigarria da enpresa txiki eta ertainetan, ustiapen sinpleak edo sistema tekniko ez oso sofistikatuak baldin badituzte, eredua oso eraginkorra baita zereginak ikuskatu eta emaitzak kontrolatzeko. Horrez gain, funtzionamenduaren aldetik ez du kostu handirik. Irudi honetan, era honetako egitura edo organigrama adibide bat ikus dezakegu.



Baina eredu honek badu alde txarrik. Hauek dira alde txar nagusiak: aginpidea gehiegi kontzentratzea, zurruntasunerako joera eta ingurune dinamiko eta lehiakorretan erantzun teknikoak emateko nolabaiteko ezintasuna.

Epigrafe honekin amaitu aurretik, gauzatxo bat argitu nahi dugu: eredu hau bezalaxe, gainerako eredu guztiak ere diseinu burokratikoetan oinarrituta daude, burokrazia baita antolakundeak hierarkikoki egituratzeko aukera bat, agente-batasunetik abiatu eta enpresako oinarritzko lan-fluxu eta prozesuen estandarizazioa, formalizazioa eta zentralizazioa oinarritzat hartzen duena.

Burokraziarekin batera, adhokrazia dugu, kanpoko egituratze-eredu gisa. Eredu hori “egitura organikoen” oinarritzat hartzen da, hau da, prozesu ez-estandarizatu eta malguagoetan oinarritzen da, eta pertsonen arteko egokitzapen eta komunikazio handia lortzera bideratzen da egitura. Horrek harreman ez-formal gehiago sortzea ekartzen du. Irudi honetan, bi ikuspegi horiek bereizten dituzten egituren ezaugarriak alderatzen dira: hierarkizazioa, formalizazioa (normalizazioa) eta zentralizazioa.

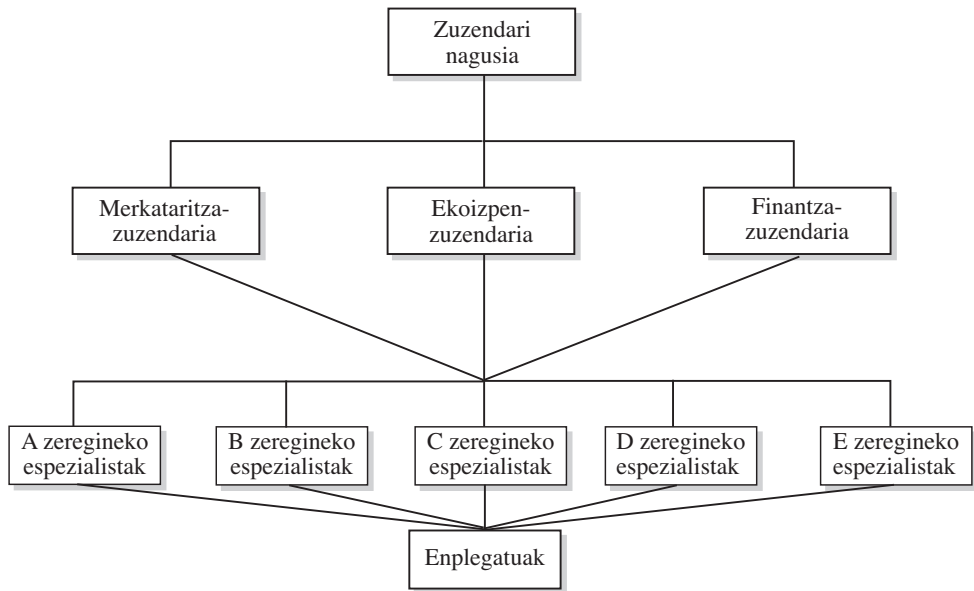


7.4.2 Eredu funtzionala

Hierarkia-maila nagusietan espezialista funtzionalak edo eginkizunen espezialistak al bait gehien erabiltzean oinarritzen da eredu hau. Hau da eredu honen helburua: enpresaren produktibitatea handitzea, espezializazioari esker. Horregatik, ardura edo postu hierarkikoei aginpide eta erantzukizun pixka bat kentzen zaie, espezialista horien esku uzteko. Hortaz, egitura lauagoa bihurtzen da, edo, bestela esanda, bere oinarri operatiboan garatzen da.

F.W. Taylorrek proposatu zuen egitura hau, eta agente-batasuna ezabatzea da haren ezaugarri nagusia. Horren arabera, langileak ekoizpen-fase edo enpresa-eginkizun bakoitzeko espezialista bakoitzaren mende egongo dira beren zereginak betetzeko garaian.

Aginte-batasuna etetea gertatzen dira eragozpen handienak, horrek gatazka sortzen baitu interes eta helburuen aldetik eta, gainera, koordinatzeko arazoak sortzen ditu. Irudi honetan, eredu horri dagokion organigrama bat agertzen da.



7.4.3 Eredu adhokratikoa

Antolakuntza-eredu honek ez du egitura zehatzik, bere diseinuak forma asko har ditzake eta, garatu beharreko helburuak eta landu beharreko zereginak nolakoak diren.

Hortaz, oso zaila da eredu honi dagokion organigrama zehatz bat ematea.

Barne-orekaren printzipioak ezartzean oinarritzen da eredu hau, eta, horrez gain, helburuetara bideratutako kudeaketa lantzen du, eta garrantzi handia ematen dio talde-lanari. Horretarako, taldeko kideen motibazioa, parte-hartzea eta komunikazioa bultzatzen ditu.

Era honetako antolakundeak talde-lanerako jarrera onetik eta jarrera profesional oso handi eta gaituetatik sortu ohi dira. Hori dela eta, enpresa txiki eta ertainetan erabiltzen da gehienbat, baina, halakoen artean, sistema tekniko oso sofistikatuak dituztenetan, teknologia aurreratuaren erabilera handia eta eskaerari erantzuten dioten ekoizpen-prozesu malguak dituztenetan.

7.4.4 Eredu lineal-funtzionala

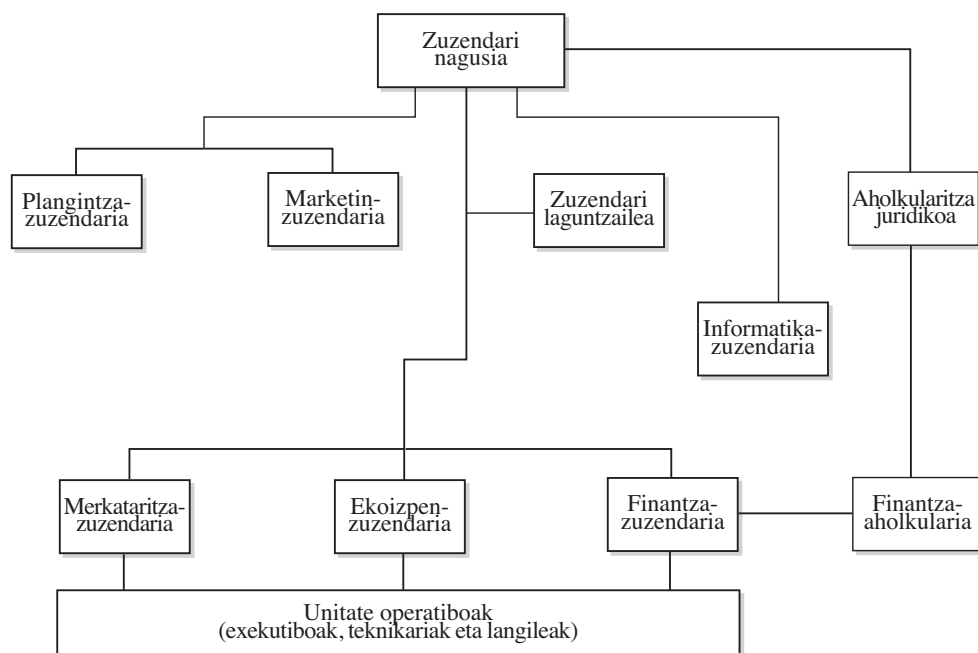
Eredu mistoa dugu hau, diseinu bertikal eta horizontalaren oinarritzko printzipioak uztartzen baititu, lehenbiziko bi ereduen —lineala eta funtzionala— alde onak aprobetxatzeko. Bestalde, antolakuntza-eredu hauen alde txarrak saihesten ahalegintzen da, halaber.

Egituraren erdigunea hierarkia-eredu batean oinarritzen da, eredu hori osatzen duten harreman linealak oinarritzat hartuz, eta harreman horiek dira enpresako jarduerak gauzatzen dituzten lan-fluxuak ikuskatu eta kontrolatzen dituztenak.

Halere, lineari laguntza teknikoak emateko zuzendaritza- eta aholkularitza-lanak egingo dituzten *staffen* egitura bat diseinatzen da erdigune horretan, enpresaren eraginkortasuna hobetzeko beharrezko espezializazio eta laguntza logistikoa lortze aldera.

Eredu hau erabili izan da enpresa handienetan azken hamarkadetan, eta alde txar nagusi bat du: burokratizazio eta hierarkizazio handiegiak izaten dira. Horrez gain, aditu funtzional eta aholkulari ugari egoten da, eta, horren ondorioz, motel samar erantzuten du, eta garesti ateratzen da, administrazio-kostu ugari dakartzalako berekin.

Hona hemen eredu horren organigrama bat.



7.4.5 Dibisioen araberako eredua

Enpresa handietan erabakiak bizkorrago hartzeko eta enpresako jarduerak autonomia handiagoa izateko, dibisioen araberako eredua diseinatu zen. Eredu

horrek aurrekoak zituen eragozpenak gainditzen ditu, eta jarduerak dibisioka banatzeko printzipioan oinarritzen da. Hala, antolakundea egituratzeko erodei dagozkien gainerako printzipioak banaketa horretan bermatzen dira, kasu honetan.

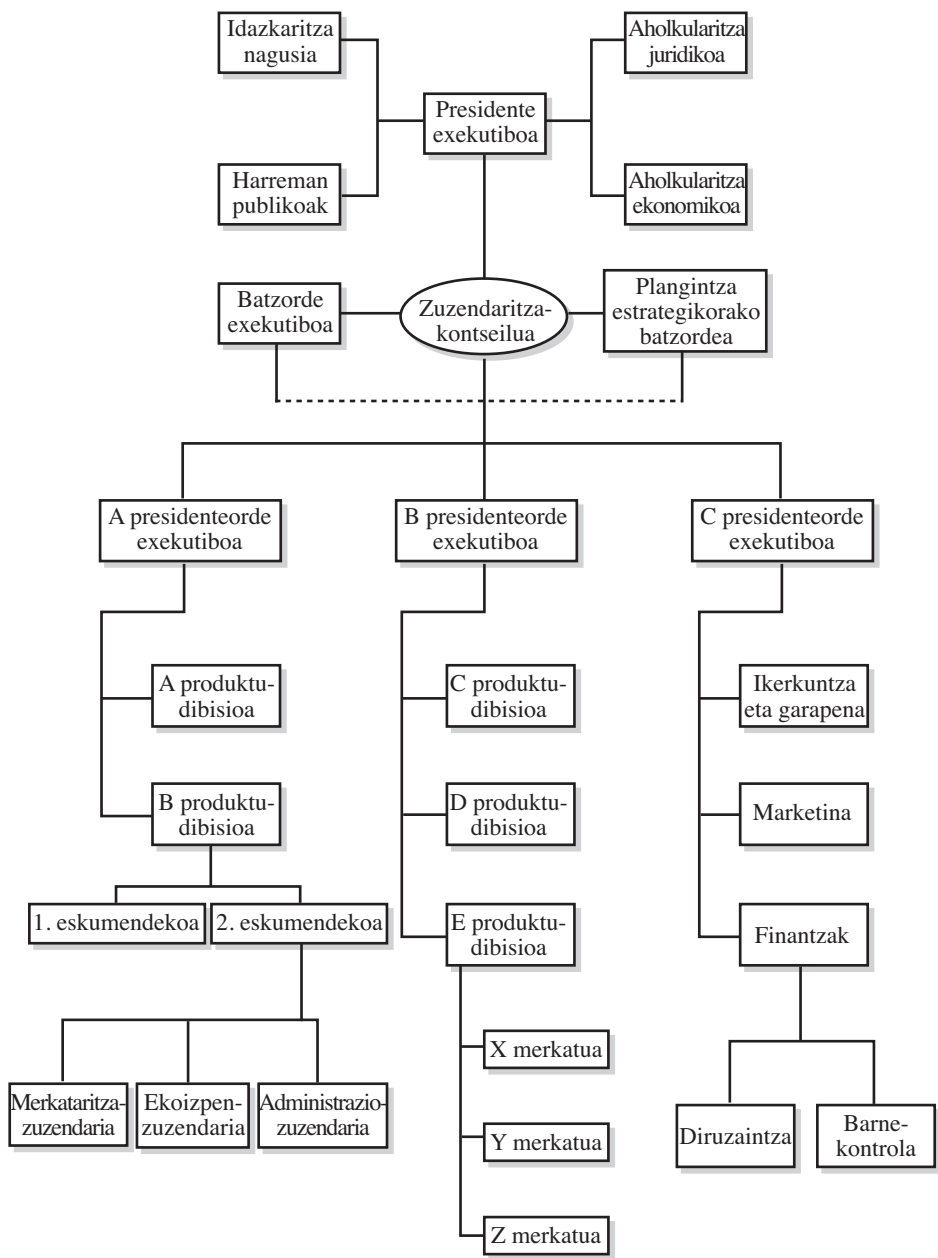
Eredu hau konplexu samarra da, eta enpresa handietan erabili ohi da, gehienbat. Hainbat produktutara eta hainbat merkatutara zuzendutako sistema teknikoak dituzten enpresetan eta bereizgarri nagusitzat funtzionamenduaren zuzendaritza eta zuzendaritzako kideen boterea nabarmentzea dituzten enpresetan, bereziki. Enpresa multinazionaletan ere askotan erabiltzen da erredu hau.

Eredu honek duen arazo handiena hau da: enpresa dibisioka banatzeko edo "ia enpresa soilak" izango balira bezala jarduteko unitate beregainak sortzeko zein irizpide aukeratu. Hauek dira gehien erabiltzen diren irizpideak:

- Produktuak edo produktu-lerroak
- Merkatuak, bai eremu geografikoen arabera, bai bezero moten arabera (segmentuak)
- Enpresako funtzio edo eginkizun eta ekoizpen-prozesu berezituak

Normalean, dibisioak irizpide bati jarraiki finkatzen hasten gara, eta, gero, beste irizpideak erabiltzen dira azpidibisio edo arlo organiko gehiago sortzen joateko. Enpresa industrialak produktuekin hasten dira, zerbitzu-enpresak merkatu-segmentuekin edo bezero motekin, eta enpresa multinazionalak beren nazioarteko edo mundu mailako merkatuaren eremu geografikoen arabera egiten dute lehen banaketa.

Dibisio horiei *negozio-unitate estrategiko* izena ere ematen zaie, eta definizio hau dute: irabazi-zentroak dira, berezko baliabideak dituztenak eta beren helburu propioak, eta, hori dela eta, helburuen arabera zuzendaritza izaten dute. Irudi honetan, enpresa industrial baten dibisioen arabera organigrama baten adibide bat agertzen da, laburbilduta.

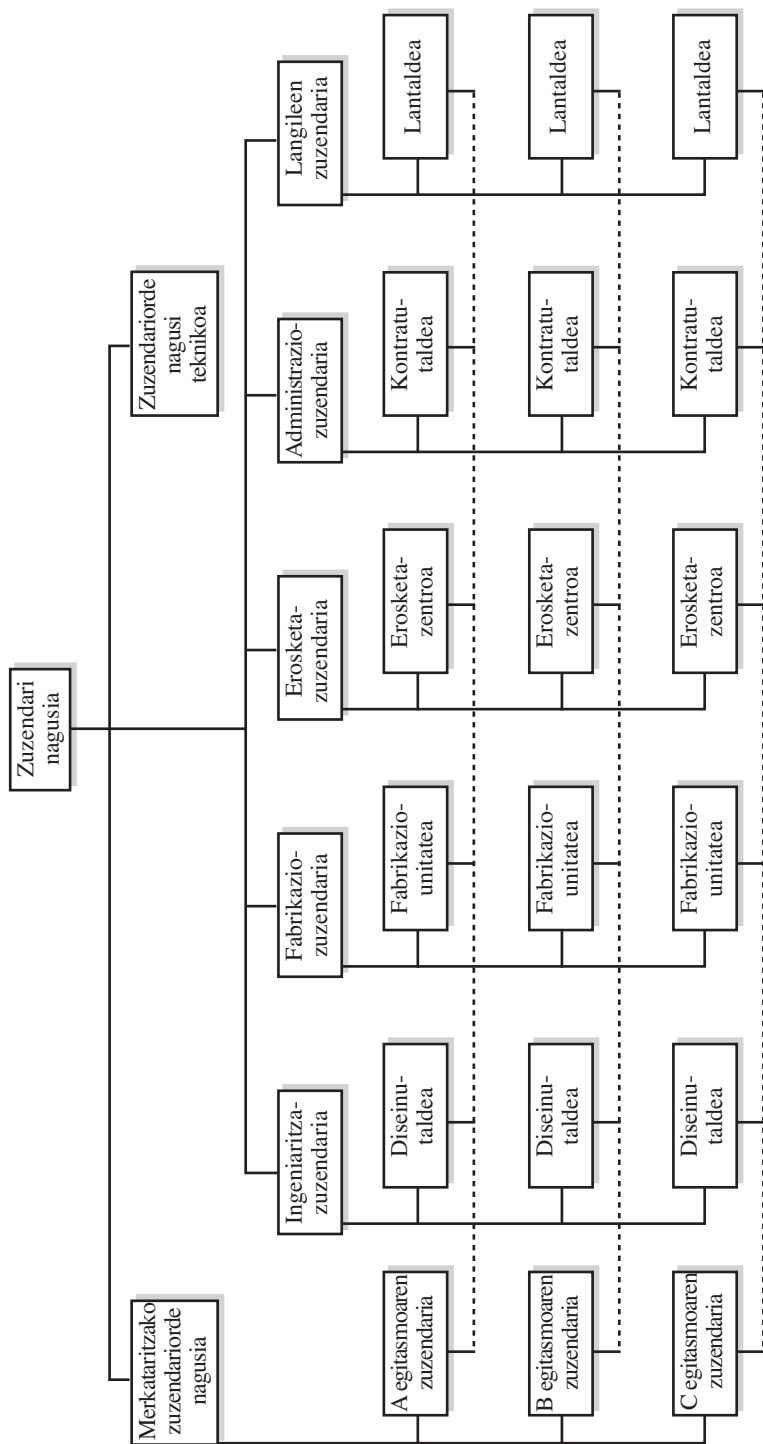


7.4.6. Matriz-eredua

Zenbait autoreren iritziz, honako eredu hau ez da antolakuntza-egitura bat berez, antolakundearen jarduerak eta helburuak koordinatzeko modu bat baizik.

Egitura funtzionalak espezializazioaren alde ona dauka, eta dibisioen arabera egiturak, berriz, amaierako emaitzak lortzeari begiratzen dio gehienbat. Hemen, bi egitura horiek uztartzen saia gintezke, antolakuntzaren efizientzia hobetze aldera, baina bigarren aukerak dakartzan kostu handiak sortu gabe (dibisio desberdinetan egituratzearen ondorioz) eta lehenbiziko egituraren helburuen artean sortzen diren gatazkak saihestuz. Horixe lortu nahi da, hain zuzen ere, matriz-ereduaren bidez: bi edo hiru dimentsio sortzea, finkatutako irizpide jakin batzuei jarraiki, tarteko zuzendaritza egituratzeko, bai produktu edo egitasmoen arabera, bai merkatu edo bezeroen arabera, bai, hala badagokio, eginkizun edo prozesuen arabera.

Matriz-egituraren bizpahiru aginte-iturri finkatzen dira, “eragiketa-oinarria” delakoaren gainean, produktu, egitasmo, merkatu edo bezeroen ardura duten zuzendaritzako kideek beren erantzukizunak har ditzaten lortu beharreko helburuen inguruan, eta lan-fluxuari lotutako alderdi guztiak ondo koordinatu ditzaten. Horri jarraiki, langile guztiek bizpahiru buru edo nagusi izango dituzte: eginkizunen ardura duen gerentea, izaera hierarkikokoa; produktu edo egitasmoen gerentea; eta merkatu edo bezeroen gerentea, ziurrenik —bi edo hiru dimentsioko eredu bat dugun—. Hona hemen bi dimentsioko ereduaren adibide bat, irudian.



Era honetako organigramak sistema tekniko konplexua eta produktu, egitasmo, merkatu eta bezeroen arteko bereizketa garbi samarra duten enpresa handietan erabiltzen dira.

Egitura hauen eragozpen handiena hauxe da: zuzendaritza nagusiak zuzendaritzako dimentsio bakoitzaren pisua eta zeregina ondo koordinatu eta orekatzen ez badu sor litekeen nahasmena. Eredu honetan, bestalde, botere-borrorak sortzen dira, askotan, zuzendaritzako kideen artean.

7.4.7 Elkargo erako eredua

Elkargo erako eredua beste “itxurazko egitura” bat dugu, aurrekoa bezalaxe. Izan ere, gehitzen duen gauza bakarra *batzorde* kontzeptua da, hau da, lana taldean egitea eta erabakiak taldean hartzea. Horrek erraztu egiten ditu aurreko ereduek zituzten koordinazio-arazoak. Batzorde edo lantaldeak era askotako zereginetarako erabil daitezke: erabakiak hartzeko, informazioa emateko nahiz oinarritzako antolakuntza-egiturari laguntzeko.

Azken batean, aurreko ereduen osagarria izaten da “egitura” hau, eta asko erabiltzen da, eredu lineal-funtzional klasikoetan bereziki.

Eragozpen nagusi hauek ditu egitura honek: parte-hartzaileen artean negoziatu eta amore emateko joera, ingurune dinamikoetan erabakiak hartzeko garaian motel samar ibiltzea eta zuzendaritzako kideen artean aurea hartzeko joera handirik ez egotea.

8 ENPRESA-JARDUEREN “KONTROLA”

8.1 Kontrol kontzeptua eta horren eginkizunak

Enpresa-jardueren kontrola enpresen administrazio- edo kudeaketa-sistemaren azken urratsa da, eta eginkizun horrek lotura estua du plangintzarekin. Izan ere, plangintzaren bidez lortu nahi duguna eta hori nola lortu nahi dugun finkatzen badugu, kontrolaren bidez gure planak finkatutakoari jarraiki betetzen doazela ziurtatzen saiatuko gara.

Kontrolatzea dena finkatu bezala garatzen doala egiaztatzea besterik ez da, guztia plan operatiboekin, politikekin eta politika horiek garatzen dituzten programa zehatzekin bat datorrela egiaztatzea, alegia.

Hori dela eta, kontrola enpresako alderdi guztietara eta pertsona guztietara iristen da: egiten diren zereginetara, zeregin horiek egiten dituzten pertsonetara eta abar. Eta kontrolaren gaineko erantzukizuna bere ardurapean mendeakoa dituen edozein exekutibo edo zuzendaritzako kideren bizkar egon daiteke.

Kontrolaren bidez, finkatutako aurreikuspenen aldean gertatuz doazen desbideratzeak hautematen ahalegintzen gara, kalterako ondorioak edo gure helburuez bestelako ondorioak eragin baino lehen konpontzen saiatzeko.

Horretarako, argi eduki behar dugu edozein jardueraren kontrola egiteko ezinbestekoa dela lortu nahi diren helburuak eta izandako lorpen partzialak ezagutu eta kuantifikatzeko aukera ematen digun informazioa eskueran izatea. Horregatik, informazioa eskuragarri izateko, informazio hori landu beharra dago, eta landutakoan behar bezala komunikatu beharra dago, eta bi alderdi horiek oso garrantzitsuak dira kontrol-sistemak diseinatzeko garaian.

8.2 Kontrol-faseak

Enpresetako kontrol-prozesuak lau fase ditu:

- Kontrol-arloak zehaztea
- Estandarrak finkatzea
- Benetako lorpenak neurtzea
- Desbideratzeak aztertu eta zuzentzea

Jarraian, lau fase horiek deskribatuko ditugu:

a) Kontrol-arloak zehaztea

Lehen fasean, kontrol-adierazleak zein arlo edo eremutan kokatuko ditugun erabaki behar dugu. Adierazle horiek prozesu edo jarduera baten eraginkortasuna neurtzen duten parametro adierazgarriak dira, eta kudeaketa-planean finkatzen dira.

b) Estandarrak finkatzea

Zer dira estandarrak? Enpresako jarduera bat garatzeko garaian optimotzat edo normaltzat hartzen diren neurri batzuk.

Hainbat eratako estandarrak ditugu:

Estandar fisikoak

Ekoizpenari eta eskulanari lotutako jardueretan erabili ohi diren neurriak dira, dirutan adierazten ez direnak. Adibidez, makina batek lanordua bakoitzeko lortutako ekoizpena, produktu-unitate bat lortzeko behar den ordu kopurua eta abar.

Kostuen estandarrak

Hainbat jarduerak eragindako gastuak dirutan kalkulatzeko erabili ohi diren neurriak dira hauek.

Diru-sarreraren estandarrak

Ondasun eta zerbitzuen salmentaren bidez zenbat diru jasotzea espero den kalkulatzeko erabiltzen dira, esate baterako, saldutako produktu-unitate bakoitzeko diru-sarrera, bezero bakoitzeko edo denbora-tarte bakoitzeko batez besteko diru-sarrera...

c) Benetako lorpenak neurtzea

Estandarrak finkatu eta jarduera bakoitzean normaltzat edo lortu beharrekotzat jotzen diren erreferentziazko neurriak ditugunean, benetako lorpenak neurtzea izango da gure hurrengo urratsa.

Jardueren garapena egiaztatuz joan ahala, gertatuko denaren eta aurreikusita dagoenaren artean desbideratzeak noiz gertatuko diren iragartzeko aukera ematen duen kontrol-sistema bat edukitzea litzateke onena. Hau da, nahi ez ditugun emaitzak gertatu arte itxoin gabe, desbideratzeei aurrea hartu eta desbideratze horiek zuzentzeko neurriak jartzea.

Adibidez, fabrikazio-enpresa baten estandarraren arabera produktu-unitate bat langile baten bost lanordutan lortu beharra baldin badago, langileen jarduera bi modutara kontrolatu ahal izango dugu:

- Denbora-tarte hori amaitzean, helburua benetan lortu ote den egiaztatuz.
- Tarteko arrisku-adierazleen sistema partzial bat ezarriz, produktuak lanordu bakoitzaren buruan zenbateraino egina behar duen adierazten diguna.

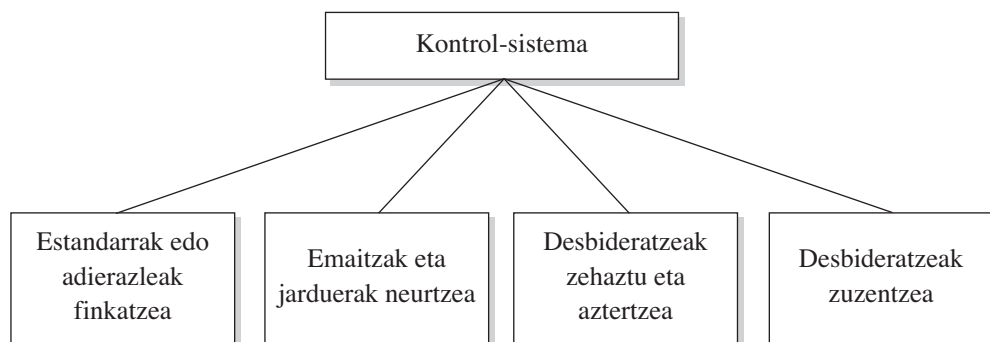
Edonola ere, egin beharreko zereginen emaitzak neurtu edo ebaluatu ondoren, emaitza horiek aldeztu aurretik finkatutako estandarrekin alderatu beharko ditugu, gertatu diren desbideratzeak ikusteko.

d) Desbideratzeak aztertu eta zuzentzea

Kontrolaren emaitza ez da egon diren hutsegite eta okerrak hautematea, noski, halakoak saihesten saiatzea baizik, eta ezinezkoa bada, zuzentzea.

Desbideratzeen azterketaren bidez desbideratze horiek zergatik gertatu diren argitu beharra dago lehenik eta behin, goian azaldu dugun bezala, dagozkion neurriak lehenbailehen hartu ahal izateko.

Bai desbideratzeak plangintza oker baten ondorio baldin badira, bai lortu nahi diren helburuetarako behar adinako antolakuntza-gabeziaren ondorioz sortuak badira, kontrol-sistemaren bidez egiten ditugun azterketak oso lagungarriak izan daitezke, enpresako administrazio-sistemaren edo kudeaketa orokorraren inguruko xehetasunak jakiteko.

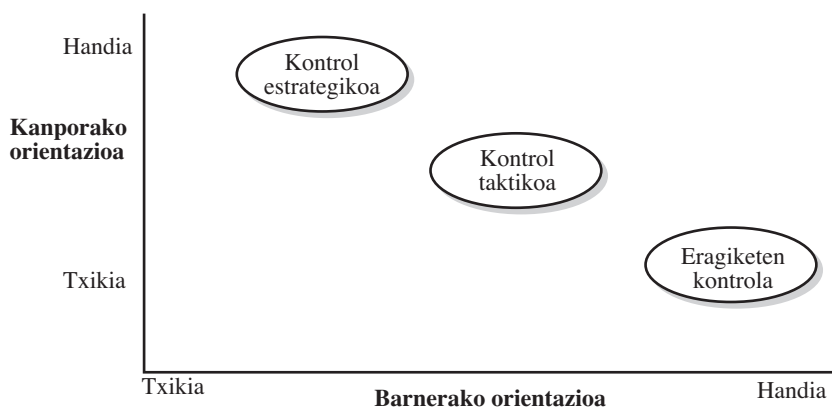


Epigrafe honekin bukatzeko, goian azaldu ditugun lau kontrol-faseak laburbilduta jaso ditugu grafiko honetan:

8.3 Kontrol-mailak

Kudeaketaren kontrola hiru mailatan egiten da:

- Kontrol estrategikoa
- Kontrol taktikoa
- Eragiketen kontrola



Hiru maila horietako bakoitzak bere kontrol-ezaugarri bereziak ditu, maila bakoitzaren interes edo helburuen arabera, eta, horrez gain, bere ezaugarri baldintzaileak ere baditu, denboren, eremuen eta erantzuleen arabera.

a) Kontrol estrategikoa

- Oinarrizko helburua: inguruneko joerekin bat egitea eta ingurune horretako seinaleak ebaluatu eta behatzea.
 - Aukerak: lehiazteko indar eta abantailak bultzatzea.
 - Arriskuak: ahuleziez ohartaraztea
- Kontrolaren eginkizuna: abian jarritako aukera estrategikoen jarraipena egitea.

b) Kontrol taktikoa

- Oinarrizko helburua: oraingo emaitzak urteko planarekin eta aukera estrategikoekin bat datozela ziurtatzea.
- Kontrolaren eginkizuna:
 - Emaitzak eta urteko planeko helburuak alderatzea.
 - Desadostasunak zerk eragiten dituen aurkitzea.
 - Neurri zuzentzaileak hartzen direla ziurtatzea.

c) Eragiketen kontrola

- Oinarrizko helburua: programatutako zereginak finkatutako arauekin bat etorrira garatzen direla ziurtatzea.
- Kontrolaren eginkizuna:
 - Eragiketen garapen egokia egiaztatzea.
 - Funtzionamenduan izandako gorabehera eta eraginkortasun-gabeziak identifikatzea.
 - Zereginaren xehetasunak egiaztatzeko lana beste inoren esku utzi duen kargudun edo arduraduna eginbehar horretatik libratzea.

	Kontrola		
Aldagaiak	Estrategikoa	Taktikoa	Eragiketena
Denbora-eremua	Epe luze/ertaina Epe laburra	Hasitako ekitaldia (hilaro)	Eguneroko kudeaketa
Kontrol-erreferentziak	Inguruneko seinaleak Aukera estrategikoak	Antolakundearen helburuak Banakako jomugak	Eguneroko zereginak Prozedurak
Oinarrizko helburua	Estrategiak betetzen direla zaintzea	Planeko emaitzekin bat etortzea	Prozedurak betetzen direla egiaztatzea
Erantzuleak	Zuzendaritza Goiko arduradunak	Goiko arduradunak	Tarteko arduradunak

8.4 Kudeaketaren kontrol bateratua eta EIS

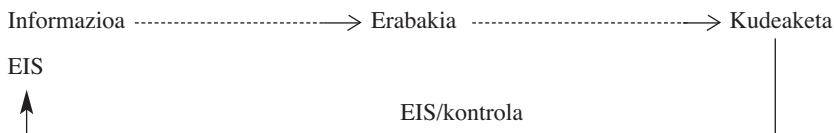
Ingeleseko EIS siglek Executive Information System esan nahi dute, hau da, informazio-sistema exekutiboa. Halere, zenbait autoreren iritziz, E horrek Enterprise “enpresa” esan nahi du, eta ez “exekutibo”.

Edonola ere, EIS sistemaren bidez, enpresako datuak aztertzen dira hainbat ikuspegitatik, eta hainbat xehetasun-maila eskaintzen ditu sistemak, txostenak, grafikoak, irudiak, ahotsa, posta elektronikoa eta bestelako dokumentuak kudeaketa-sistema bakar batean jasota.

Kudeaketaren kontrolak eta EIS sistemek oso lotura estua dute, EIS sistemek, azken batean, enpresako hierarkia-maila desberdinetako kudeaketaren kontrolaren automatizazioa eta bisualizazioa eskaintzen digute eta.

EISk, kudeaketa kontrolatzeko tresna den aldetik, enpresak iraganean izan zuen, gaurko egun duen eta etorkizunean izango duen bilakaera ezagutzeko aukera ematen digu.

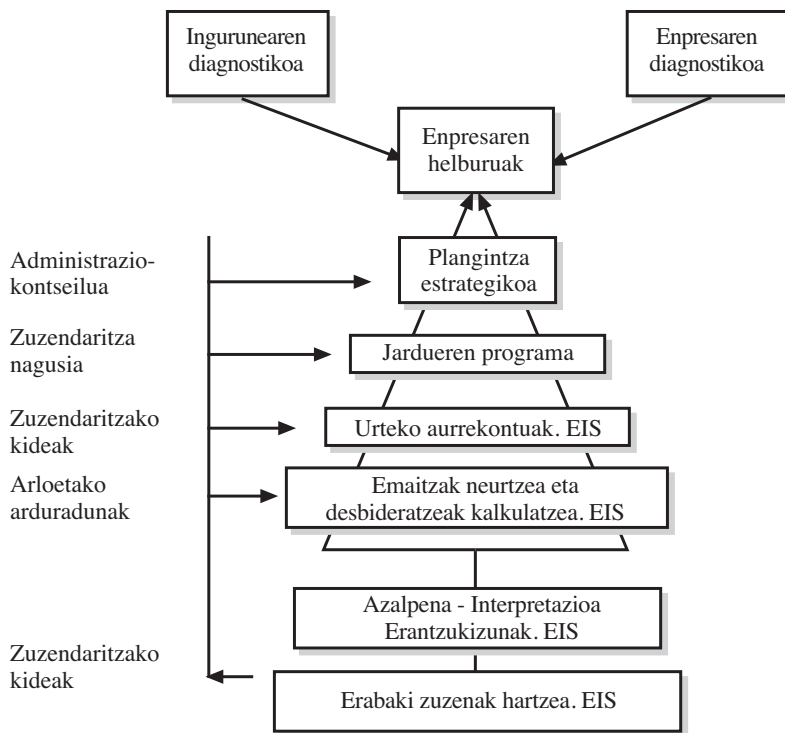
Kudeaketaren kontrolaren bidez, lortu beharreko helburuak eta emaitzak epaitzeko aintzakotzat hartuko diren irizpideak finkatzen dira, eta EIS euskarriak kontrol-semaforoak piztea eragingo duten jokamolde-arauak zehazten ditu.



ETORKIZUNARI dagokionez, plangintza eta aldaketak egiteko ekintzak jasotzen dituen filosofiaren euskarria da EIS, simulazio-tresna baten modura diharduelako.

Izan ere, eskaeran eta lehian etengabe gertatzen diren aldaketei erantzuteko antolakundeak dituen aukera desberdinak proposatzen ditu EISk.

Epigrafe honekin bukatzeko, kudeaketaren kontrolaren eta EIS sistemen osaera jasotzen dituen koadroa ekarriko dugu hona.



8.5 Kontrol-sistema bat ezartzea

Goian emandako azalpenak ikusi ondoren, kontrol-sistema bat ezartzeko modua aztertuko dugu jarraian.

8.5.1 Zer kontrolatu? Nondik hasi?

Lehenik eta behin, kontrola zein arlo nagusitan egin behar den identifikatu behar dugu, alegia, finkatu behar dugu zein diren enpresak funtzionamendu egokia izateko ezinbestean ongi funtzionatu behar duten arloak.

Arlo horiek zazpi multzotan sailkatzen dira, eta multzo horietako bakoitzak bere alderdi adierazgarrienak ditu. Alderdi horiek funtsezko adierazle batzuen bidez laburbiltzen dira.

Enpresa	
Arlo kritikoak	Funtsezko adierazleak
Ekoizpena	Ekoizpen-bolumenak Produktu-aukera Berrikuntza Teknologia eta <i>know-how</i> Ekoizpen-taldeen efizientzia Ekoizpen-kostuak
Kalitatea	Lermak Akatsak Kalitate-gabeziaren kostuak Bezeroen kexuak
Merkatuko kokapena	Salmentak: - produktuen arabera - esparruen arabera - banaketa-bideen arabera Merkatuaren hazkundea Merkatuko parte-hartzea Produktu bakoitzaren marjina
Bezeroei emandako zerbitzua	Bezeroen iritzia (bezeroen gogobetetasuna) Produktuen kalitatea Enpresaren irudia Deskontu bereziak Salmenta ondoko zerbitzua
Finantzen egoera	Errentagarritasun finantzarioa Errentagarritasun ekonomikoa Marjina Errotazioak Likidezia Kaudimena Zorrak
Langileak	Egitura: - eginkizunen arabera - arloen arabera Giroa: errotazioa, lanera ez joatea eta kexuak Soldata-mailak Laneko istripuak
Komunitatearekiko harremanak	Administrazio publikoaren jarrera Enpresaren irudia Komunitateko jardueretan parte hartzea

Adierazle horiek guztiak kuantifikatu egin behar dira, neurri batzuk finkatu behar zaizkie. Neurri horiek “ratioak” dira.

8.5.2 Hurrengo urratsak

Eman beharreko hurrengo urratsak 8.2. epigrafean (kontrol-faseak) azaldutako b) eta c) urratsak dira.

- Estandarrak finkatzea
- Benetako emaitzak neurtzea

Lehenago esan dugunez, enpresak bere jardunean zehar lortzeko moduko neurriak izan behar dute estandarrek.

Eta neurri horiek argiak eta zehatzak izan behar dute, benetan lortutako emaitzekin alderatzeko garaian interpretatzeko zalantzarik sortu ez dadin.

Benetako lorpenak neurtzeko, tarteko arrisku-adierazleak erabili behar dira, ahal den guztietan, desbideratzerik egonez gero lehenbailehen atzemateko. Horrek eragina izango du enpresaren emaitza ekonomikoan.

Eman beharreko azken bi urratsak hauek dira:

- Lortutako emaitzak aztertzea
- Desbideratzeak zuzentzea, halakorik egonez gero

Urrats horiek guztiak automatikoki egin daitezke, eta hala egiten dira gaur egun. Hala, EIS sistemek hainbat aukera proposatzen dizkiote dagoeneko zuzendaritzari enpresaren kudeaketa finkatzeko garaian abiapuntutzat jarritako baldintzetan desbideratzerik egonez gero.

Nolanahi ere, aurreko urratsetan lorpenen eta izandako arazoen xehetasunak jasotzen dituzten txostenak prestatu beharra dago oraindik, txosten horiek funtsezkoak baitira enpresaren benetako egoera sakonean aztertu ahal izateko.

8.5.3 Kontrol-txostenak

Aurreko epigrafearekin jarraituz, hauek dira kontrol-txosten arruntenak:

- Aginte-taula
- Inguruneko alerta-seinaleen aldiroko balantzea
- Enpresak alderatzen dituzten azterketak

Aurreko txosten horiek labur-labur azalduko ditugu.

a) Aginte-aula

Zuzendaritzaren jarduna kontrolatzeko hileroko koadroa dugu hau. Lehenago egindako enpresa-azterketari erantzuten dio. Enpresaren jardura-ildo nagusiak jasotzen dira, plangintzan egindako aurreikuspenekin alderatuta.

Horrela, desbideratze garrantzitsuak zein diren eta zerk sortu dituen identifikatzen da, eta aurrera begira arreta zein alderditan jarri behar den erakutsi.

Aginte-aulak garrantzi handia du praktikan, eta, hori dela eta, sakonago azalduko dugu hurrengo epigrafean.

b) Inguruneke alerta-seinaleen eta kudeaketaren gaineko eraginaren aldiroko balantzea

Kudeaketaren aldiroko ebaluazioa egiten da, aztergai hartutako aldirian antzemandako ahulgune eta indarguneak eta inguruan ikusitako aukerak eta mehatxuak laburbilduz. Horrekin batera, epe laburrera aurreikustekoa den hedapenean sortu litezkeen "itoguneak" identifikatzen dira, bai eta enpresak ustiari gabe dituen eta aukera berriak ekar ditzaketen ildo edo lerroak ere.

Hori guztia inguruneke "seinaleak", joerak eta enpresan izango dituen ondorioak identifikatu ondoren egiten da, betiere.

c) Enpresak alderatzen dituzten azterketak

Ez da aski enpresa ondo doala egiaztatzea. Horrez gain, lehiako enpresek alderatu beharra dago, eta, horretarako, gure enpresaren kudeaketa-ratioak (errentagarritasuna, gure baliabideen produktibitatea, hedapena, zerbitzuaren kalitatea eta abar) esparru profesionalaren barruan kokatu behar dira, horrela, lortutako kokapena zein den ikusi eta sektoreko joerez jabetzeko.

8.5.4 Aginte-aula

Aginte-aula hileroko kontrola egiteko tresna da, eta, kontrol horren bidez, beharrezko informazioa jasotzen da, kudeaketa behar bezala egokitzeke eta gidatzeko.

Aginte-aula erabiltzen duen zuzendaritzako kideari aukera ematen dio bere ardurapean dituen enpresako funtsezko alderdien martxa orokorra kontrolatzeko, eta aurreikusitako helburu edo jomugetan aldaketak eragiten dituzten desbideratzeak garaiz zuzentzeko.

Informazioa berehala eskuratu beharra dago, desbideratzeak gertatzen badira garaiz erantzun ahal izateko. Horregatik, zenbait datu estimazio edo zenbatespe-

netan oinarrituta egoten dira (behar adina fidagarriak badira), eta, hori dela eta, aginte-aula batean jasotako informazioa kudeaketarako informazioa dela esaten da askotan, kontularitza-prozesuen bidez sortzen den informaziotik bereiztearren. Bi datuak ere, hau da, zenbatespenen bidez lortuak nahiz kontularitzatik ateratakoak, bakarka zein elkarrekin, indize eta ratioen bidez, grafiko eta tauletan aurkezten dira, eta datu horiek osatzen dute jarraian azalduko dugun aginte-taularen kontzeptua.

a) Aurkeztu beharreko informazioa

Tresna honek emandako informazioak baldintza hauek bete behar ditu:

- Beharrezkoa izatea
- Duela gutxikoa izatea
- Fidagarria izatea
- Ahalik eta sistematizatuen egotea
- Erabakiak hartzen laguntzeko gai izatea

b) Aginte-taulen printzipioak

Aginte-aula bat osatzeko aintzakotzat hartu beharreko printzipioak hauek dira:

- Aginte-taulak beharrezko informazioa jarri behar du agerian, hori bakarrik eta laburbilduta.
- Aginte-taulak dagokion hileko informazio adierazgarriena nabarmendu behar du.
- Informazioa modu sinoptikoan aurkezteko aukera eman behar du, elkarren arteko erlazioa dutenak bereziki.
- Datuen zenbakizko adierazpideak irudikapen grafiko adierazgarri edo esanguratsuez lagunduta aurkeztu behar dira.
- Informazioak iraunkorra izan behar du, joerak neurtu ahal izateko.
- Aginte-aula normalizatu egin behar da, alderdi hauei dagokienez:
 - Kanpoko euskarria
 - Taula eta grafikoen neurriak
 - Grafikoak irudikatze modua
 - Kopuruak aurkezteko modua
- Ahal den guztietan, informazioetan aurreikuspen, arau, helburu edo estandarren inguruko erreferentziak egin behar dira.

c) Adierazleak eta ratioak

Konponbidea ez izanagatik, erreferentzia bat ematearren, zazpi taulatan laburbildu ditugu negozio bateko arlo kritikoaren funtsezko alderdi, adierazle eta ratioak.

Adierazle horiek guztiak ez dira maiztasun berarekin agertzen, noski, neurri batzuk urtekoak direlako, beste batzuk seihilekokoak eta beste batzuk hilekoak. Dena den, enpresako zuzendaritza-maila bakoitzari dagokion informazio-matrizea osatzea da garrantzitsuena hemen, kontrolak logikaz eta orekaz eratuz.

1. arlo kritikoa: Ekoizpena		
Funtsezko alderdiak	Adierazleak	Ratioak
1.1 Kalitatea	Ekoizpen mota	Lehen mailako ekoizpena Ekoizpena guztira
	Atzera botatakoak	Lan-unitateko atzera botatakoak / Lan-unitateak guztira
	Lehengaien erabilera	Alferrik galdutakoak eta atzera botatakoak / Erabilitako lehengaia
1.2 Kopurua	Ekoizpen-maila	Ekoizpen erreala (lan-unitateak)/ Ekoizteko ahalmena (lan-unitateak)
	Produktuen araberako maila	Produktuen araberako ekoizpena (lan-unitateak) / Ekoizpena guztira (lan-unitateak)
1.3 Izakinak	Fabrikazioan den lan-maila	Fabrikazioan den lan erreala / Fabrikaziorako aurreikusitako lana
	Lehengaien kontsumoa	Kontsumitutako lehengaiak / Kontsumitzea aurreikusitako lehengaiak

2. arlo kritikoa: Produktibitatea		
Funtsezko alderdiak	Adierazleak	Ratioak
2.1 Produktibitatea	Eskulanaren errendimendua	Ekoizpena (lan-unitateak) / Zuzeneko eskulana (orduak-pertsonak)
	Lanaren efizientzia	Aparteko orduak / Ordu normalak
	Ibilgetuen errendimendua	Ekoizpena (lan-unitateak) / Ibilgetu industrialen balioa
	Energiaren errendimendua	Ekoizpena (lan-unitateak) / Kontsumitutako energia
	Faktoreen errendimendua	Faktore aldakor errealak / Faktore aldakor estandarrak
2.2 Produktibitate ekonomikoa	Prezioen errendimendua	Kontsumitutako lehengaiak $\times$ Prezio erreala / Kontsumitutako lehengaiak $\times$ Prezio estandarra
	Kostu aldakorren errendimendua	Kostu aldakor errealak / Kostu aldakor estandarrak
	Ekoizpen-kostuen errendimendua	Fabrikako kostu errealak / Fabrikako kostu estandarrak
	Kostu osoen errendimendua	Guztizko Kostu erreala (prod. + G. orok.) / Guztizko kostua SYD. (TAM batez bestekoa)
	Errendimendu marjinala (produktu edo familiako)	Marjina garbia / Salmentak

3. arlo kritikoa: Merkatuko egoera		
Funtsezko alderdiak	Adierazleak	Ratioak
3.1 Salmentak	Kuotaren lorpena	Egindako salmentak / Salmenta-kuota*
	Salmenten osaketa Ekoizpen potentzialaren merkaturatze- koefizientea	Salmentak produktuko / Salmentak guztira Salmentak lan-unitatetan* / Ekoizteko ahalmena unitatetan
3.2 Banaketa	Aleko kostua	Banaketa-gastuak / Saldutako lan-unitateak
	Merkataritza-kargen koefizientea Banaketa-bideak	Banaketa-gastuak / Ekoizpen-marjina* Sare propioaren bidez egindako salmentak / Salmentak guztira
3.3 Ingurunea	Merkatuko parte-hartzea eremuka	Salmentak produktuko / Produktu horren salmentak merkatuan, guztira
	Eskaera-zorroat	Betetako eskaerak guztira / Jasotako eskaerak guztira
	Estaldura-indizea	Salmentak guztira / Salmenta kritikoak*
3.4 Erosketak	Modu zentralizatuan kudeatu beharreko produktuak	Produktu erosien ABC kurbako A eremua
	Efizientzia	Egindako eskaintza-eskaerak / Egindako eskaerak

4. arlo kritikoa: Bezeroei zuzendutako zerbitzua		
Funtsezko alderdiak	Adierazleak	Ratioak
4.1 Bezeroen iritzia	Kexak narriadurengatik	Kexak narriadurengatik / Entregatutako lan-unitateak
	Kexak entregatzeko epeengatik	Kexak entregatzeko epeengatik / zorroko eskaera kopurua
	Kexak salmenta ondoko zerbitzuarengatik	Kexak salmenta ondoko zerbitzuarengatik / Salmenta ondoren egindako zerbitzuak
4.2 Produktuaren kalitatea	Itzulketak (kopurua eta balioa eurotan)	Itzulitako lan-unitateak / Saldutako lan-unitateak
	Zerbitzuaren efizientzia	Eskaera bati erantzuteko denbora / Finkatutako denbora estandarra
4.3 Bezeroekiko harremana	Bezeroen garapena	Bezero berriak / Bezeroak guztira
	Beharpen komertzialak produktuko	Salmenta-prezio erreala / Salmenta-prezio nominala

5. arlo kritikoa: Finantzen egoera		
Funtsezko alderdiak	Adierazleak	Ratioak
5.1 Finantza-egitura	Likidezia	Aktibo zirkulatzailea / Pasibo zirkulatzailea
	Kaudimena	Aktibo erreala guztira / Besteren baliabideak
	Zorrak	Besteren baliabideak / Baliabide propioak
	Finantzaketa propioa	Baliabide propioak / Ibilgetu garbia
	Ibilgetuaren finantzaketa	Baliabide iraunkorrak / Ibilgetua
5.2 Errotazioa	Aktiboarena	Salmentak / Aktiboa guztira
	Ibilgetuarena	Salmenta garbiak / Aktibo ibilgetua
	Izakinena	Saldutako salgaien kostua / Urteko batez besteko izakinak
5.3 Marjina	Salmentena	Zergen aurretiko irabaziak / Salmentak
5.4 Errentagarritasuna	Errentagarritasun ekonomikoa (ROI)	Interes eta zergen aurretiko irabaziak / Aktiboa guztira
	Errentagarritasun finantzarioa	Irabazi garbia / Baliabide propioak

6. arlo kritikoa: Langileak		
Funtsezko alderdiak	Adierazleak	Ratioak
6.1 Plantilla	Plantilla-maila (lantegi bakoitzean)	Plantilla erreala / Onartutako plantilla
	Plantillaren egitura (zentroka) Anormaltasun-indizea	Zentro bakoitzeko plantilla / Plantilla guztira Aparteko orduak zentroko / Gehienezko aparteko ordu normalak
6.2 Giroa	Kanpoko errotazioa	Borondatezko bajak / Langile kopurua
	Irakokizunak	Irakokizunak / Langile kopurua
	Kexuak	Enpresa-batzordeari bidalitako kexuak / Langile kopurua
	Lanera huts egindako orduak	Lanera huts egindako orduak / Ordu normalak
6.3 Prestakuntza eta segurtasunaren sustapena	Prestakuntza-maila	Prestakuntza-orduak / Langile kopurua
	Segurtasun-maila	Istripuengatik galdutako orduak pertsonako / Pertsonako ordu potentzialak
	Sustapen-erritmoa	Gora egindako langileak / Langile kopurua
6.4 Soldatak	Soldaten egokitasuna	langile bakoitzeko batez besteko soldata / familia bakoitzaren bizi-kostua
	Pizgarriak	Jasotako ordainsariak / Lantaldearen plantilla

7. arlo kritikoa: Finantzen egoera		
Funtsezko alderdiak	Adierazleak	Ratioak
7.1 Harremanak administrazio publikoarekin	Administrazio publikoaren kreditu-lerroak	Administrazio publikoaren kreditua / Epe luzerako zorrak
	Zergen ordainketa	Garaiz ordaindutako zergen %
	Lankidetzeta-maila	Aztertutako egitasmo komunak / Egitasmoak guztira
7.2 Enpresaren irudia	Harreman publikoak	Publikoari eskainitako orduak pertsonako / Orduak pertsonako guztira
	Informazioa (hedabide motaren arabera)	Aipamen edo erreferentzia kopurua / Lehiatzaile kopurua
	Izen ona	Lan egiteko eskaera kopurua / Plantilla
	Estaldura finantzarioa	Tituluen harpidetza pribatuaren % (errenta finkoa eta aldakorra)
7.3 Parte-hartzea komunitatearen jardueretan	Enpresaren kanpo-jarduera	Komunitatera bideratutako dirua (bekak, sariak, ikerketak, etab.) / Negozio-zifra
	Enpresaren barne-jarduera	Gizarte-ekintzak (etxebizitzak, elkartasun-funtsa, aseguruak...) / Negozio-zifra

d) Kontrol-grafikoak

- TAM joeren kurba

Goi-zuzendaritzarentzako kontrol-grafikoek ekitaldi ekonomiko osoan izandako joeretan jartzen dute arreta, unean uneko balioetan baino gehiago. Horregatik, erabilgarria izaten da oraingo emaitzak aurreko ekitaldiko emaitzekin alderatzea, eta, horretarako, TAM (Total Anual Móvil gaztelaniaz) delakoa erabiltzen da: urteko guztizko mugikorra.

Emaitzak irudikatzeko metodo hori oso erabilgarria da, bi arrazoiengatik:

- Alerta-kurba eraginkorra da.
- Negozioaren urtarokotasunari lotutako gorabeherak ezabatzen ditu.

TAM kurba honela osatzen da: aurreko hamabi hilabeteetako datuei aurtengo ekitaldiko hilabete berria gehitzen zaie, eta aurreko ekitaldiko hilabete bereko datuak kendu. Horrela lortzen den kopurua aldatuz

joaten da, eta kontrolatutako datuetako azken hilabetearekin amaitzen diren azken hamabi hilabetei dagokien guztizkoa da.

- Z grafikoak

Lerro hauekin osatutako grafikoak dira hauek: hileko datuenak, kontrolatutako hilaren amaiera arte ekitaldian metatutako kopuruak eta TAM lerroa.

e) Zuzendaritzaren aginte-taularen maketa

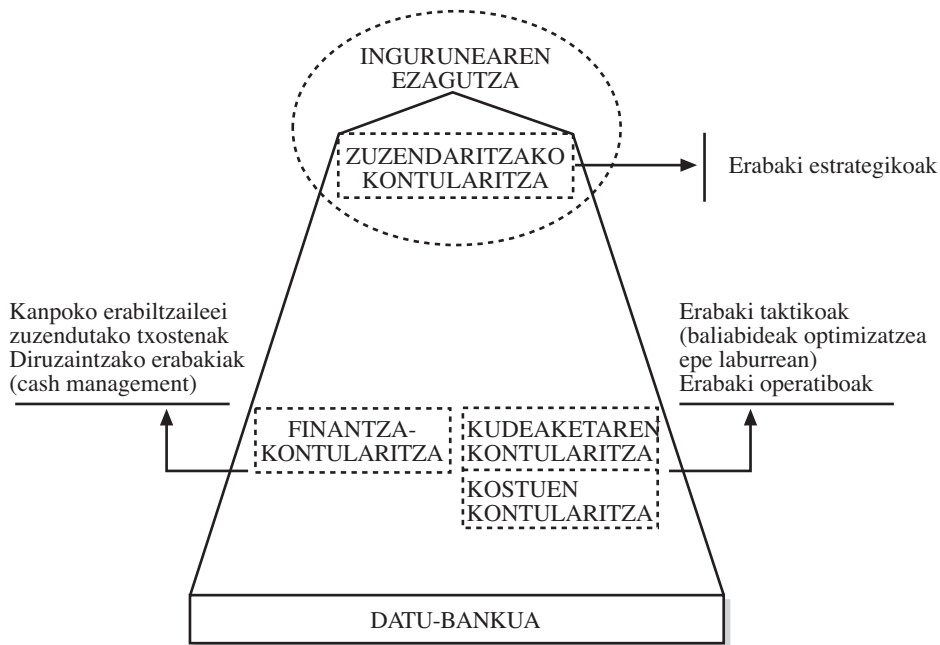
Taula eta grafiko osagarriez osatutako aginte-aulak du izen hori. Zuzendaritzako aginte-taularen maketa batek osagai hauek izan behar ditu, gutxienez:

- Finantza-egoera
 - Ustiapenaren emaitzak
 - Inbertsioen errentagarritasuna
 - Salmenten hileko banaketa, kontzeptuen arabera
 - Salmenta-maila, ordezkartzen arabera
 - Gastuen hileko banaketa, kontzeptuen arabera
 - Aurrekontuaren kontrola
 - Finantza-egoera eta diruzaintzako aurreikuspenak
- Kokapena merkatuan
 - Marjinak, produktuen arabera
 - Egoera merkatuan
 - Eskarien ebaluazioa
- Ekoizpena
 - Ekoizpena, erabilitako ahalmena eta biltegiak
 - Atzera botatakoak
 - Lehengaien kontsumoa
- Produktibitatea eta langileak
 - Produktibitatea
 - Plantilla, aparteko orduak eta lanerako huts egiteak
 - Laneko integrazioa
- Bezeroei zuzendutako zerbitzua
 - Zerbitzu eraginkorra
 - Kexuak salmenta-ondoko zerbitzuarengatik
 - Bezzeroen garapena

- Harremanak komunitatearekin
 - Zergen ordainketa
 - Enpresaren kanpo-jarduera
 - Izen ona

8.6 Kudeaketaren kontrolaren eta informazio-sistemaren arteko lotura

Goian azaldutakoari jarraiki, hauxe esan dezakegu: kudeaketaren kontrola informazio-sisteman oinarritzen dela eta kontularitza-sistema haren hezurdura dela.



Kontularitza-sistema bakarra kudeaketaren kontrolaren oinarritzat

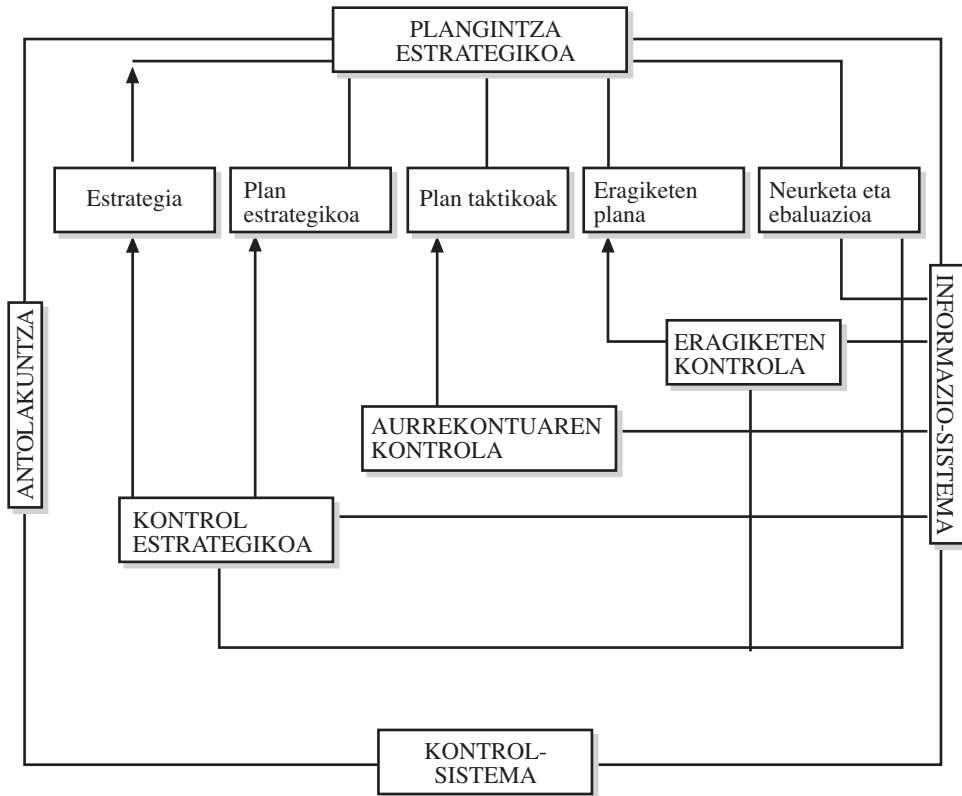
Aurreko irudiari jarraiki, informazio-sistema horrek iturri hauek hartzen ditu oinarritzat bere txostenak osatzeko:

- Finantza-kontularitza, erabilera bikoitzarekin: kanpoko eta barnekoa
- Kostuen eta kudeaketaren kontularitza, erabaki taktiko eta operatiboak hartzeko oinarria
- Zuzendaritzako kontularitza, erabaki estrategikoak bideratzen dituena.

Ondorengo taula honetan, txostenak osatzeko erabilitako iturriak eta txostenei ematen zaien ikuspegia laburbildu ditugu:

	Kontrol estrategikoa	Kontrol teknikoa	Eragiketen kontrola
Informazioaren izaera	“Neurrira” Ingurunekoa gehienbat Etorkizunera bideratua	Hezurdura ekonomiko- finantzarioa Kanpoko eta barnekoa Planifikatua eta erreala	Ez-diruzkoa gehienbat Barnekoa Erreala
Ikuspegia	Azterketa-arloa Programa	Bai programak, bai erantzukizun-zentroak	Transakzio espezifikoak
Kopurua	Datu asko aztertzen dira Kudeatzaileei gutxi	Salbuespenen araberako laburpenak	Xehetasunak
Doitasuna	Nabarmenenak / joerak	Nahikoa	Zehatza
Bizkortasuna	Ez da funtsezkoa	Bizkortasuna garrantzitsuagoa doitasuna baino	Denbora erreala
Datu-bilketa	Handi samarra	Handia	Handia

Epigrafe honekin amaitzeko, kontrol-sistemaren, informazio-sistemaren, plangintza estrategikoaren eta antolakuntzaren artean dauden loturak laburbildu ditugu koadro honetan.



9 ARIKETAK

- 9.1. Zer dira “management”-aren 7 P-ak?
- 9.2. Azaldu ezazu labur-labur zer den funtzio edo eginkizunen araberako departamentalizazioa, eta zer alde on eta txar dituen.
- 9.3. Egizu gauza bera dibisioen araberako departamentalizazioarekin.
- 9.4. Zein da zuzendaritzaren egitekoa enpresetan?
- 9.5. Zein dira helburuen araberako zuzendaritzaren alde txar garrantzitsuenak?
- 9.6. Enpresen helburuek zergatik izan behar dute zenbakarriak? Zein da horren helburua?
- 9.7. Hierarkia-printzipioa gehiegi aplikatzen duen enpresa batek zer-nolako arazoak izan litzake? Ezagutzen al duzu egoera horretan dagoen antolakunderik?
- 9.8. Gauza bera, baina alderantziz. Zer-nolako arazoak izango lituzke enpresa batek espezializazioa gehiegi joz gero? Eman ezazu ezagutzen duzun edo iruditzen zaizun adibideren bat.

1 AURREKARIAK

Aurreko ikasgaietan esan dugunez, 14.ean bereziki, gaur egun enpresek duten helburu nagusia oraingo ingurune aurkako, lehiakor eta izugarri aldakorrean irautea da.

Gaur egungo ekonomistek “estrategian” aurkitu dute denerako erantzuna, eta, hala, lehiarako estrategia, plangintza estrategikoa, azterketa estrategikoa eta horien antzekoak aipatzen dituzte etengabe. Hori ondo dago, noski, baina, zertan oinarritzen da edozein ikuspegi estrategiko, azken batean? Informazioan.

Gainera, azken urteotan informazioa ezinbestekoa bihurtu da enpresen iraupe-nerako, eta giltzarria da, halaber, enpresen zuzendaritzarako, informazio egokia izateak lagundu egiten baitu erabakiak hartzen, erabaki horien inguruko arrisku eta ziurgabetasunak ezabatzen direlako.

Esan bezala, informazioak berebiziko garrantzia du gaur egun, eta izugarritzko garapena izan du azken urteotan. Hala, gure gizarteaz ari garenean, informazio-gizarte batean bizi garela esaten dugu.

John Nasbitt-ek, *Megatrends* liburuan, 1956an kokatu zuen **informazio-gizartearen** hasiera, urte hartan, lehenbiziko aldiz, lanpostu teknikoetan, kudeaketan eta administrazio-lanetan ziharduten bulegarien kopuruak lantegietako langileen kopurua gainditu baitzuen AEBn.

Estatu industrialen garaia igaro, eta gizarte-eredu berri bat sortu zen orduan. Gizarte berri horretan, jende gehienak informazioarekin lan egiten du, ondasunak ekoizten jardun beharrean. Lanaldiko ordu gehienak informazioa sortu, erabili eta banatzen ematen duen jende horri **ezagutzaren langile** izena eman zitzaion, eta ematen zaio, gaurko egunean ere.

Honako hauek dira talde horretan dihardutenak: zuzendaritzako kideak (exekutiboak, sailetako buruak eta ikuskatzaileak barne); profesionalak, hala nola ingeniari, irakasle eta bankariak; eta langile laguntzaileak, idazkari eta administrazioariak, esate baterako.

90eko hamarkadako informazio-gizartearen nagusitutako joeren ondorioz, antolakundeek, kostuak murrizteko, ahal duten guztietan informazio-sistemen teknologia erabiltzeaz gain, teknologia horiek bezeroei eskaintzen dizkieten produktu eta zerbitzuetan ere txertatu behar dituzte.

Beren artean bereizteko, enpresek gero eta gehiago erabiltzen dituzte bezeroei zerbitzu hobea eskaintzen laguntzen duten informazio-sistemak. Eta enpresetako zuzendaritzako kide eta exekutiboek beren enpresaren estrategiaren oinarritzako eta funtsezko neurritzat jotzen dute, gaur egun, informazio-sistemen teknologietan inbertitzea. Hala, inbertsio horiek enpresako gastua izateari utzi, eta enpresaren oinarritzako aktibo bihurtu dira. Lehiakor izaten jarraitzeko funtsezko alderdia dira, beraz.

Kudeaketari dagokionez, informazioa ezinbesteko tresna da gaur egun zuzendaritzarentzat.

Izan ere, lehenago esan dugunez, zuzendaritzako kideek beren erabakiak hartzen dituztenean, arriskuak eta ziurgabetasunak izaten dituzte, eta informazioaren bidez ziurgabetasun horiek ezabatu nahi dira, zuzendaritzako kideek enpresaren inguruko erabakiak hartzen dituztenean baldintza onenak izan ditzaten.

2 INFORMAZIOAREN BALIOA

Informazio bat erabilgarria izatekotan, informazio horretan jasotako datuek eskurgarri egon behar dute leku eta une egokian, behar adinako kantitatean, eta, horrez gain, egiazkoak eta kalitatekoak izan behar dute.

Bestela, datu okerretan oinarritutako erabakiak ez-eraginkorrak izateko arriskua dago.

Informazio-munduan, datu eta informazio kontzeptuak sinonimotzat hartzen dira askotan, nahiz eta berez kontzeptu desberdinak izan.

Horregatik, eta bestelako zehaztasun semantikoak alde batera utzita, bi kontzeptu horiek bereizten saiatuko gara. Datua gertakari baten adierazpena da, besterik gabe, eta informazioa, berriz, datu landu edo prozesatua.

J. Martín-ek ikuspegi landuxeagoa ematen digu horren inguruan, beheko koadroan. “Datutik irizpiderako bilakaera” izena du koadroak, eta hemen aztergai ditugun kontzeptuak aurkezten zaizkigu, beste batzuekin batera: ezagutza, ulermena eta irizpidea.

DATUTIK IRIZPIDERAKO BILAKAERA

DATUA	Landu gabeko datu multzoa.
INFORMAZIOA	Erabakiak hartzeko garaian erabiltzeko moduan landu, aztertu eta laburbildutako gertakariak.
EZAGUTZA	Berehalako inferentziak egiteko aukera ematen duten araei lotutako informazioa, xede erabilgarrietan berehalakoan erabiltzeko moduan dagoena.
ULERMENA	Gertakarien atzean dauden kausak hautemateko aukera ematen duten ereduak —adimenekoak zein beste-lakoak— lotutako informazioa eta ezagutzak. Informazio jakin batzuen garrantziaz jabetzea, interpretatzea edo azaltzea.
IRIZPIDEA	Jarraitu beharreko ibilbide egokiena edo hobeazina aukeratzea, ezagutza eta ulermena oinarritzat hartuta.

Aurrekoa azaldu ondoren, hainbat ohartxo egingo ditugu datuen eta informazioaren inguruan, eta, ondoren, bi kontzeptu horien oinarritzko ezaugarriak aztertuko ditugu, berez, dagoeneko epigrafe honetako lehenbiziko paragrafoan aurkeztu ditugun arren.

2.1 Datuak: gertakari gordinak

Zer dira datuak? Informazio bihurtzeko oraindik landu gabe eta antolatu gabe dauden gertakarien bilduma bat.

Datuak gertakari gordinak dira, gero haietatik ondorioak ateratzeko aukera ematen dutenak. Pertsona, leku, gauza, ideia, prozesu edo gertakariei buruzkoak izan daitezke.

Era askotakoak eta oso ugariak dira datuak eskuratzeko iturriak. Saltzaile bat bezero bati joaten zaionean eskuratu daitezke datuak; postaz eskuratu daitezke eskari, faktura eta ordainagiri moduan; saltokietako kutxetako ordenagailuen bidez... Enpresetako datuak hain arruntak ez diren beste iturri batzuetatik etor daitezke, halaber, hala nola linean aurrera egin ahala kutxetan agertzen diren produktuen kode unibertsalak irakurtzen dituzten ekoizpena ontziratzeako lineako eskanerretatik, erreaktore nuklearren barruan dauden tenperatura-sentsoreetatik, eta abarretatik.

Datu asko gure enpresaz kanpoko jendeak edo jarduerak sortuak dira (adibidez, hornitzaile batek produktu berri bat eskaintzen duenean edo lehiatzaile batek prezio-murrizketa bati ekiten dionean, datu erabilgarriak sortzen dira).

Beste datu batzuk erosi egiten zaizkie halakoak eskaintzen dituzten zerbitzu-enpresei (adibidez, lehiako enpresen nahiz beste enpresa batzuen produktuen errotazioei, prezioei edo marketinari buruzko datuak).

Enpresak zuzentzeko beharrezkoak diren beste datu operatibo batzuk (kostuak, izakin-maila, ekoizpen-zereginetan erabilitako orduak, etab.) enpresaren barruan sortzen dira.

Dena den, beharrezkoak zaizkigun datuak ez ditugu beti eskuragarri izaten, orduantxe erabiltzeko moduan. Gerta liteke behar ditugun datuak ez egotea formatu egokian, edo oso-osoak nahiz guztiz zehatzak ez izatea edo eguneratu gabe egotea. Horregatik, kudeaketa-zeregin jakin baterako behar ditugun datuen iturria sinesgarria eta egokia dela egiaztatu ondoren, prozedura formal batzuk finkatu behar izaten dira, datu horiek aldiro-aldiro eta modu iraunkorrean eskuratu ahal izateko.

2.2 Informazioa: datu erabilgarriak

Informazioa lortu nahi diren helburuetarako erabilgarriak izan daitezkeen datuek osatzen dute, azken batean. Horretarako, datu gordinak moduren batean landu behar izaten dira, datu horiek informazio erabilgarri bihurtzeko.

Askotan gertatzen da batentzat informazioa dena beste batentzat datu hutsak izatea. Hala, eskualde mailako salmenta-zuzendari batek hilabete batean saltzaile bakoitzak saldutakoaren zerrenda irakurriz gero, zerrenda horretan jasotakoa emaitzak onak eta txarrak dituzten saltzaileei buruzko informazioa izan liteke zuzendari horrentzat. Salmenten presidenteordearentzat, aldiz, txosten hori datu gordinen bilduma bat besterik ez da izango, berak beste zerbaitekin jakin nahi duelako, adibidez, hilabete horretan eskualde horretan izandako salmenten kopuru osoa, aurreko urteko kopuruarekin alderatuta.

Datuen prozesaketa edo lanketaren bidez, lortzea espero genuen informazioa eskuratu dezakegu, edo guretzat guztiz ezustekoak eta berriak diren emaitzak lor ditzakegu. Izan ere, zenbait exekutiboren iritziz, informazioak ez du baliorik alderdi harrigarririk eskaintzen ez badu. Dena den, lehendik genekiena berretsi besterik egiten ez duen informazioa ere balio handikoa izan dakiguke, ziurgabetasuna murrizteko besterik ez bada ere.

2.3 Datuen eta informazioaren egokiera eta kalitatea

Epigrafe hasieran esan dugunez, datuek eta informazioak ezaugarri jakin batzuk bete behar dituzte, benetan erabilgarriak izango badira.

Labur-labur azalduko ditugu ezaugarri horiek.

Egokiera, hau da, datuak behar diren unean eta lekuan egotea eskuragarri.

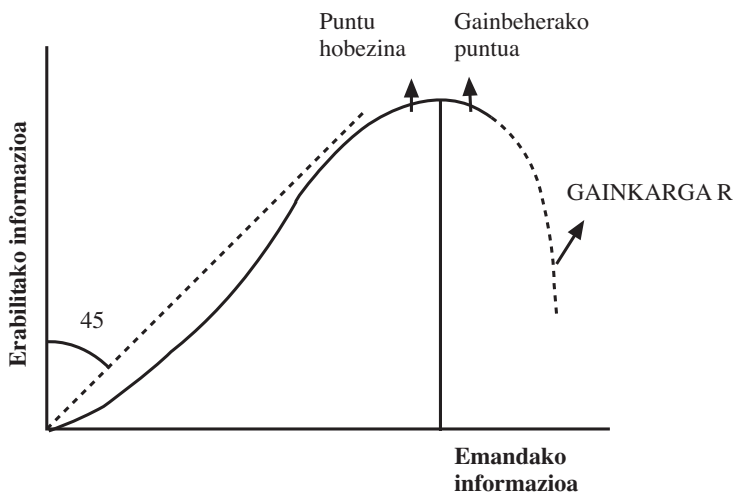
Baldintza hori betetzen ez duten datuek ez dute ia batere baliorik.

Bigarren baldintzak **denborarekin** du zerikusia. Hala, datuak eskuratzen direnetik kargudunei behar duten informazioa ematen zaien arte, gehieneko tarte bat izendatu beharko litzateke.

Bestalde, datuek **adierazgarriak** izan behar dute: erabilgarriak izango badira, zerikusia izan beharko dute esku artean dugun erabakiarekin.

Gaur egun, zuzendaritzako kideak, askotan, kexu izaten dira, datu gehiegi jasotzen dutelako, erabakiak hartzeko behar duten informazioa jaso beharrean. Kexu hori bidezkoa izaten da normalean, exekutiboen bulegoak inolako erabilera praktikorik ez duten milaka eta milaka datuz betetzeko akatsa egiten baita sarritan.

Izan ere, jendeak ahalmen mugatua du datuak barneratzeko, eta, gainera, datu kopuru batetik gora aprobetxatzen den informazioa jasotako informazio guztiaren oso ehuneko txikia izaten da (ikus irudia). Hortaz, datu eta informazioen gainkarga oso kaltegarria izaten da.



Aitzitik, gerta liteke eskueran dugun informazioa ez izatea aski. Halakoetan, kargudunek beste informazio-iturri batzuetara jotzen dute, segurtasun handiagoa lortu nahian. Beste iturri horiek honako hauek izan daitezke, besteak beste: zurrumurruak, esamesak, artxibo pertsonalak nahiz enpresa barruko zein kanpoko adituak.

Eskuratutako datuetatik informazio baliagarria lortzen dela ziurtatzeko, ezinbestekoa zaigu datuen **zorrotasuna** eta **zehaztasuna**.

Baliteke jasotako datu guzti-guztiak zuzenak izatea, baina beharrezko datuen erdia bakarrik eskuratzen badugu, den-denak zuzenak izan arren, gerta liteke datuetatik ateratako informazioa baliagarria ez izatea.

Informazioaren oinarritzat hartutako datuek egiazkoak izan behar dute; bestela, aukera handiak daude datuotan oinarrituta hartutako erabakiak okerrak izateko, gure datuek benetako errealtatea irudikatzen ez dutela eta.

Hori dela eta, **datuak kontrolatu** ahal izatea funtsezkoa da datu horiek kalifikatu ahal izateko. Azken urrats hori honela egiten da: datu zehatz eta jakin guzti-guztien atzeranzko jarraipena eginez, datuon hasierako iturrira iritsi arte.

Zenbait kasutan, erabiltzen dugun informazioak ezaugarri berezi batzuk izaten ditu. Salbuespenen arabera kudeaketa-sistemetan gertatzen da hori, esate baterako.

Halakoetan, kargudunek informazio egokia jaso behar dute, salbuespen-egoerak erraz identifikatzeko. Adibidez, gastu gehiegi egotea, bezero batek ohi duen baino eskari handiagoa egitea (hori ordainketa-etenduraren atarikoa izan liteke) edo lantegiko sail batean gaixotasun-bajak izugarri handitzea, horiek denak salbuespen-egoerak dira. Kargudunak desbideratze horiez ohartzen direnean, neurri egokiak hartu behar ote diren erabaki beharko dute.

2.4 Informazioaren garrantzia

Epigrafe hau bukatu aurretik, informazioak gaur egungo enpresetan duen garrantzi handia azpimarratu egin nahi dugu, berriro ere, enpresa-zuzendaritzaren gaia aztertu zuten lehenbiziko autore eta ikertzaileek *informazio* kontzeptua aintzakotzat hartu ez bazuten ere.

Ikertzaile haien kezka nagusia, hasiera batean behintzat, zuzendaritzaren eginkizunak aztertzea izan zen. Geroago konturatu egin ziren zuzendaritzak lortzen dituen emaitzak langileei esker lortzen dituela. Giza baliabideen jokamolde eta harremanen azterketa etorri zen hortik.

Komunikazioak berebiziko garrantzia zuen ordurako harreman horietan, baina *informazio* kontzeptua ez zen oraindik esplizituki agertzen.

Azken urteotan hasi gara informazioari merezi duen garrantzia ematen, eta, orain, enpresako baliabide funtsezko eta estrategikoenetakoen artean kokatzen da. Hala, gaur egun *zuzendaritza* eta *giza baliabideak* kontzeptu klasikoak onartzen jarraitzen dugu, baina kudeaketa “erabakiak hartzeko prozesu” gisa definitzen da orain. Izan ere, erabakiak hartzeko beharrezkoa da informazioa, eta, hortaz, informazioa funtsezkoa da kudeaketarako.

John Diebold-ek ederki laburbildu zuen hori 1979an:

“80ko hamarkada honetan, zuzendaritza jorratzeko darabiltzagun estiloak goitik behera aldatuko dituen funtsezko aldaketa bat gertatzen ari da. Informazio-sistemek berebiziko garrantzia izango dute enpresen lehiarako ahalmenean.

Hemen aipatzen ari naizen aldaketa honek ziurgabetasuna handitzearekin eta egungo aldaketa bizkorrekin du zerikusia, gure antolakunde handiek ere erantzun azkarrak ematea eskatuko baitu horrek guztiak, horretarako ondo prestatuta ez dauden arren, jeneralean.”

Baina aldaketen bizkortasuna ez da berritasun bakarra. Informazioa eskuratzeko beharrean eragina duten beste faktore batzuk ere badaude. Honako hauek nabarmenduko ditugu hemen:

- Enpresen kontzentrazio eta dibertsifikazio handiagoa
- Erabaki konplexuagoak hartu beharra, ingurunearen konplexutasunaren ondorioz
- Kanpoko presio handiagoa, enpresei informazioa eskatuz arau eta zuzentarauen bidez

Faktore horiek guztiek areagotu egiten dute informazioaren garrantzia, eta sendotu egiten dute “informazioa boterea dela” dioen adierazpena. Adierazpen horren parekoa dugu beste hau ere: “informazioa dugu boterea erabili ahal izateko eta bizirik irauteko oinarritzko zutabea”.

3 INFORMAZIOA ETA AGINTE-MAILAK

Kargudun batek behar duen informazioa kargudun horrek duen mailaren arabera izango da.

Hala, goi-mailako exekutiboek (goi-zuzendaritzako kideek), plangintza estrategikoa egiteko ardura dutenek, barneko nahiz kanpoko informazioa erabiltzen dute, nahiz eta gehiena kanpoko izan. Kanpoko informazio hori funtsezkoa da kudeaketa ona lortzeko, eta etorkizunari begiratzen dio bereziki, joerak eta iragarpenak biltzen baititu.

Aurrekontuak, finantza-txostenak eta salmenta-txostenak kudeaketa kontrolatzeko erabiltzen den informazioaren adibideak dira. Halakoak tarteko kargudunek erabiltzen dituzte, jeneralean, baina goi-mailako exekutiboek ere maiz kontsultatzen dituzte aldiroko txosten horiek, lortutako emaitzen jarraipena egiteko.

Kargudun operatiboek xehetasun handiko informazioa erabiltzen dute plangintza eta kontrola egiteko, eta maila horri dagozkion errendimenduak zehatz-mehatz jasota gelditzen dira.

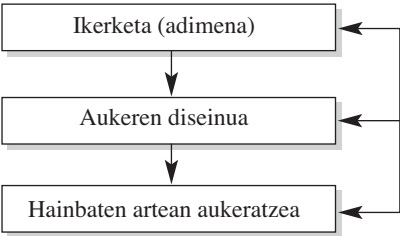
INFORMAZIOAREN EZAUGARRIAK, AGINTE-MAILA BAKOITZAREN ARABERA

Norentzat	Informazioaren ezaugarriak		
	GOI-ZUZENDARITZA	TARTEKO KARGUDUNAK	KARGUDUN OPERATIBOAK
Iturriak	kanpokoak, gehienbat	↔	barnekoak, gehienbat
Esparrua	oso zabala	↔	oso txikia eta ondo mugatua
Erabileraren maiztasuna	txikia	↔	handia
Denbora-tartea	etorkizuna	↔	iragana
Gaurkotasuna	atzeratu samarra	↔	oso berria
Doitasuna	txikia	↔	handia
Agregazio-maila	agregatua	↔	zehatza

4 ERABAKIAK ETA AGINTE-MAILAK

Teoria behavioristen arabera, enpresek erabakiak hartzeko sistema jakin bat zuten, eta jendeak jakinaren gainean parte hartzen zuen sistema horretan, hainbat aukeraren artean hautaketa eginez, jokabide-irizpide arrazional batzuei jarraiki. H.A. Simon Nobel saridunak *erabakien teoria* aurkeztu zuen bere garaian, eta gaur egun funtsezkoa zaigu teoria hori antolakundeen giza jokamoldea ulertzeko.

Simonen arabera, erabakiak hartzeko prozesuak hiru fase nagusi ditu: adimena edo ikerketa, arazo bat konpontzeko edo helburu bat lortzeko dauzkagun aukeren diseinua edo azterketa eta aztertutakoen artean onena iruditzen zaiguna aukeratzea.



Erabakiak hartzeko prozesuaren faseak, H.A. Simon-en arabera

Prozesu honen barruan, ikerketa-faseak laguntza handia jasotzen du enpresako informazio-sistemaren aldetik.

H.A. Simonek, bestalde, bi eratako erabakiak bereizten ditu: erabaki programatuak eta ez-programatuak. Beste autore batzuek *erabaki egituratu* eta *ez-egituratu* esaten diete.

Lehenbiziko multzoan, erabaki errepikakor eta errutinazkoak sartzen dira. Halakoetan, ezagutzen dugu jarraitu beharreko metodoa, eta, hortaz, erabakiak hartzeko lana erraz mekanizatu daiteke.

Bigarren multzoan, arazoari aurre egiteko prozedura jakin bat aurkitzea eskatzen duten erabakiak ditugu, bai arazoa berria delako, bai oso konplexua delako, bai garrantzi handikoa delako. Halako egoeretan, ordenagailua erabil dezakegu erabakiak hartzen laguntzeko, pertsonen eta makinaren arteko elkarreraginaz baliatuz jeneralean, datu-baseetako galdeketa-lengoaiekin eta orri elektronikoekin gertatzen den bezala (ikus irudia).

ERABAKIAK HARTZEKO PROZESUAREN OINARRIZKO EREDUA

Egoera mota Prozesuko fasea			
	PROGRAMAGARRIA	ERDI-PROGRAMAGARRIA	EZ-PROGRAMAGARRIA
Ikerketa (adimena)			
Aukeren diseinua			
Hainbaten artean aukeratzea			

Goi-zuzendaritzan edo plangintza estrategikoak egiteko mailan programatu gabeko arazoak lantzen dituzte, gehienbat, hala nola produktu berrien plangintza eta garapena, marketin-plana, bat-egiteak beste enpresa batzuekin, beste enpresa batzuen erosketa... Kargudun operatiboak, aitzitik, ondo zehaztutako arazoekin aritzen dira: izakinen gaineko erabakiak, ekoizpen-programak nahiz diruzaintzaren kudeaketa, esate baterako (ikus irudia).

AGINTE-MAILA BAKOITZEAN HARTU BEHARREKO ERABAKI MOTA BATZUK

MAILA \ ERABAKIA	GOI-ZUZENDARITZA	TARTEKO KARGUDUNAK	KARGUDUN OPERATIBOAK
EGITURATUA Adimena Diseinua Aukeraketa	• Ibilgailuen konbinazio optimoa • Fabrika eta biltegien kokapena	• Kostu-aurrekontuen azterketa • Epe laburrerako aurreikuspenak	• Kobratu beharreko kontuak • Eskarien kudeaketa • Inbentarioen kontrola
ERDI-EGITURATUA EZ-EGITURATUA	• Bat-egiteak eta erosketak • Produktu berrien plangintza • I+Gren plangintza	• Aurrekontuko gorabeheren azterketa • Aurrekontua prestatzea • Salmentak eta ekoizpena	• Ekoizpenaren programazioa • Diruzaintzaren kudeaketa • PERT COSTE sistemak

Iturria: G.A. Gorry eta M.S. Scott Morton

5 INFORMAZIO-SISTEMAK, GAUR EGUN

Hierarkia-maila bakoitzak dituen informazio-behar hain heterogeneoei erantzun ahal izateko, informazio- eta komunikazio-teknologiaren (informatikaren) aurrerapenetan oinarritutako era askotako informazio-sistemak sortu dira.

Sistema horien artean hauek nabarmendu ditzakegu:

- Kudeaketarako informazio-sistemak (MIS, Management Information Systems; gaztelaniaz SIG, Sistemas de Información para la Gestión).
Plangintza operatibora eta zereginen kontrol eta automatizaziora bideratutako informazioa eskaintzen dute egunero-egunero.
- Erabakiak hartzen laguntzeko sistemak (DSS, Decision Support Systems).
Plangintza estrategikora eta erabakiak hartzen laguntzera bideratutako informazioa ematen dute.

- Sistema adituak
Erabakiak beren kasa hartzeko gai dira, dedukzio logikoen bidez gizakion jokabidea antzeratuz.
- Exekutiboentzako informazio-sistemak (EIS, Executive Information Systems).
Goi-zuzendaritzari informazioa ematen diote, erabakiak hartzen laguntzeko.
- Enpresen arteko sistemak. Hainbat erakundetako informazio-sistemak erlazionatzen dituzte.

Enpresen kudeaketarako informazio-sistemek gaur egun duten garrantzi handia ikusita, epigrafe oso bat hartuko dugu halakoak aurkezteko, baina, aurrena, gaur egungo informazio-sistemen inguruko oinarritzko ideia batzuk azalduko ditugu.

5.1 Kontzeptua eta ezaugarriak

Informazio-sistemak, gaur egun, hauxe dira: “enpresak lortutako eta sortutako informazioa modu eraginkorrean landu, prozesatu eta aukeratzeko aukera ematen duten kudeaketa-tresnak, zertarako eta, enpresaren zuzendaritza- eta kontrol-jarduerak kontutan hartuta, enpresaren jarduera ondo betetzeko beharrezko informazioa zein den zehaztu ahal izateko eta enpresaren helburu estrategikoak lortzeko beharrezkoak diren erabakiak hartzen laguntzeko”.

Horrela definitutako informazio-sistemak enpresaren azpiegitura orokorraren zati bat gehiago dira, eta enpresaren estrategiari lotuta daude, harekin bat eginez. Izan ere, eman dugun definizioetik ondorioztatzen denez, informazio-sistemek enpresaren plan estrategikoaren osagai bat izan behar dute.

Informazio-sistemak martxan jartzeko, informazio-teknologiak erabiltzen dira, informazioa sortu, lortu, landu, aukeratu, gorde eta zabaltzen dituzten produktu eta garapenak eskaintzen dituzten teknologiak, alegia.

Informazio-teknologiez baliatuta, aurreikusitako negozio-helburuak lortzeko beharrezkoa eta egokia den informazioa une oro aurkitu eta partekatzeko aukera ematen dion kudeaketa-sistema egokia garatu beharko du enpresak.

Aurreko bi kontzeptu horien arteko lotura oso estua denez, informazio-teknologiaren eta informazio-sistemen binomioaz (IT/IS) hitz egiten da askotan.

Enpresako azpiegituraren osagaia denez eta enpresaren estrategiaren barruan dagoenez, informazio-sistema bat planifikatu, diseinatu eta martxan jartzeko, beharrezkoa da zuzendaritzak zuzenean esku hartzea.

5.2 Informazio-sistemen osagaiak

Aurreko epigrafean informazio-sistemei buruz eman dugun definizioan oinarrituz, informazio-sistemen oinarritzko osagaiak aztertuko ditugu jarraian.

Hala, hauek dira informazio-sistemak eratzen dituzten osagai nagusiak, laburbilduta:

- Sartzen eta ateratzen den informazioa.
- Informazioa sartu eta ateratzeko iturriak
- Sartzen eta ateratzen den informazioa bereizten duten iragazkiak
- Bereizitako informazioaren igorpena bera

Sartzen eta ateratzen den informazioa, hainbat euskarriren bidez zabaldu daiteke: paperean, euskarri magnetikoan, euskarri optikoan, etab. Hori dela eta, informazio-sistemek edozein euskarritan zabaldutako informazioa lantzeko gai izan behar dute, gero eta gehiago garatzen eta hedatzen ari diren informazio-teknologiek eskaintzen dituzten soluzio berritzaileen bidez.

Informazioa enpresaren esparruan sartzeko eta ateratzeko iturriei dagokienez, barneko eta kanpoko iturrien artean bereizketa egiten duen sailkapena azertu beharko genuke.

Kanpoko iturrien artean hauek ditugu:

- Hedabideak: prentsa, irratia, telebista, aldizkariak, egunkariak, liburuak eta abar. Hedabide horietatik iristen den informazioa orokorra nahiz espezializatua izan daiteke. Halere, enpresek informazio espezializatu asko behar izaten dute.
- Kanpoko enpresak: publikoak nahiz pribatuak izan daitezke. Hemen ez gara ari beste enpresa edo erakunde batzuek egindako txosten eta ikerlanez bakarrik; ikastaro, mintegi, hitzaldi, biltzar eta azoketan ere informazio asko eskuratu daiteke eta, bai eta enpresa edo erakunde horietako batzuek sortu eta banatutako datu-baseetatik ere.

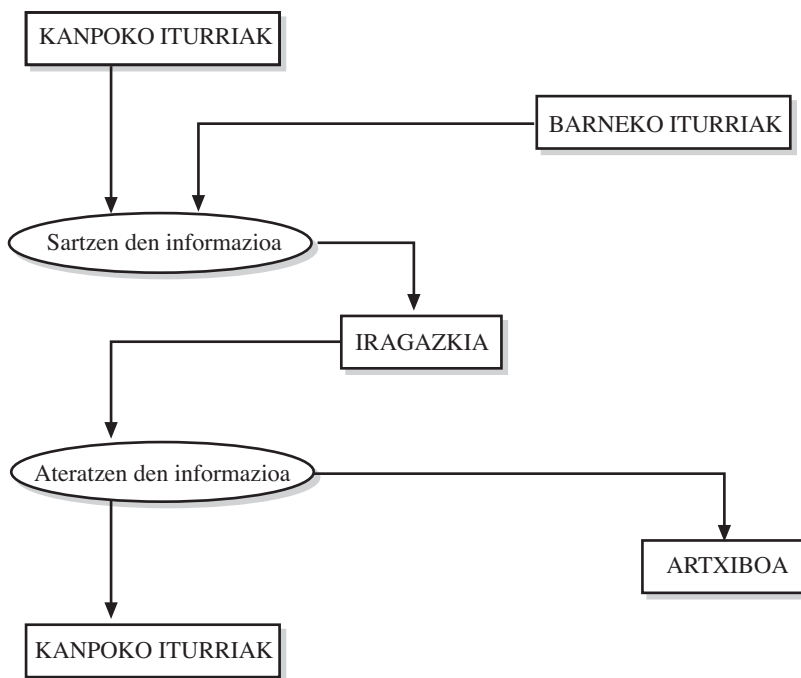
Enpresa barruko iturriak, berriz, antolakundea osatzen duten pertsona eta organoak dira. Beren jarduerak egitean informazio ugari sortzen dute egunero, txosten, ikerlan, datu-base eta abarren bidez.

Iragazkien egitekoa, bestalde, jasotako edo sortutako informazio guztitik enpresaren helburuak lortzeko interesgarria izan daitekeena aukeratzea da.

Artxiboa informazioa kudeatzeko funtsezko osagaietako bat dugu, artxibo arin eta eraginkorra izanda bakarrik lortuko baitugu enpresak informazio egokia izatea, kopuruaren nahiz kalitatearen aldetik, eta informazio hori behar duen unean bertan eskuratzea.

Gorago esan dugunez, informazioa zabaltzea ere aintzakotzat hartu beharreko beste alderdi bat dugu, bai datu gordinak eskuratzeari dagokionez, bai datuok landu ondoren datu horiek pertsona egokiei ahalik eta azkarren zabaltzeari dagokionez.

Epigrafe honekin bukatzeko, goian azaldutako osagai horiek guztiak jasotzen dituen irudia aurkeztuko dizuegu, osagai horien artean dagoen informazio-fluxua zehaztuz.



Informazio-sistemak osatzen dituzten osagaiak

5.3 Informazio-sistema bat martxan jartzea

Informazio-sistema bat martxan jartzea zeregin nekagarria da, eta metodologia egokia erabili behar da horretarako.

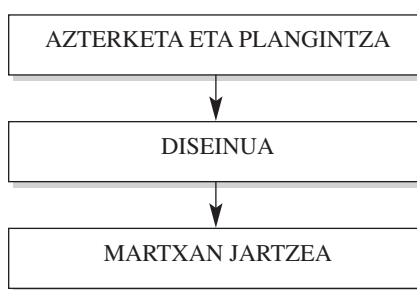
Metodologia horren garapen-maila egitasmoaren neurriaren eta hedaduraren araberakoa izango da. Hala, batzuetan hainbat azpisistema sortu behar izaten dira sistema orokorraren barruan, antolakundeak jorratutako jarduera oso konplexua bada eta informazio asko sistematizatu behar bada.

Jeneralean, informazio-sistema bat martxan jartzeko garaian, hiru fase edo aldi nagusiz osatutako metodologia erabiltzen da. Hona hemen hiru fase horiek:

- Azterketa eta plangintza
- Fase edo aldi honetan, sistemaren behar, helburu eta ezaugarri nagusiak aztertzen dira.
- Diseinua
- Fase honetan, sistemak nolakoa izan behar duen zehazten da.
- Martxan jartzea

Aurreko etapak osatutakoan, diseinatutako sistema erakundean martxan jartzeari ekiten zaio.

Ondorengo irudian, hiru etapa horiek laburbildu ditugu eta, ondoren, hiru etapa horiek azaltzeari ekingo diogu.



Informazio-sistema bat martxan jartzeko faseak

5.3.1 Azterketa eta plangintza

Plangintzari dagokion fasean, garatu beharreko sistemaren beharrak, helburuak eta ezaugarriak zehazten dira.

Horretarako, enpresan dagoen informazio-sistemaren egoeraren gaineko diagnostikoa egin beharko dugu, halakorik badago behintzat, eta sistema horrek dituen alde on eta txarrak aurkitzen saiatu beharko dugu.

Diagnostiko horretan, antolakundearen hainbat alderdi deskribatu beharko ditugu, hala nola:

- Antolakundea. Alderdi hauek deskribatu behar dira hemen: antolakundean dauden lanpostu guzti-guztiak, antolakundea osatzen duten pertsonen

kopurua, lanpostu bakoitzari dagozkion eginkizunak, osagai bakoitzaren kokapen fisikoa...

- Informazio-fluxuak. Hau da hemen deskribatu beharrekoa: kanpoko nahiz barruko informazio-iturriak, informazioak osatutako zirkuituak, administrazio-zirkuituak eta artxibo-sistema.
- Egungo informatika- eta komunikazio-sistema, halakorik badago.

Antolakundearen alderdi horiek guztiak deskribatu ondoren, gure antolakundearen alde on eta txarrak edo ahulgune eta indarguneak zein diren jakiteko adina datu izango dugu.

Aldi berean, antolakundeak izan lezakeen bilakaeraren aurreikuspena egin beharko genuke, hainbat alderdi aintzakotzat hartuta: merkatuen eboluzioa, teknologia berrien sorrera, dibertsifikatzeko aukerak eta abar.

Hautemandako ahulgune eta indarguneak eta aurreikusitako bilakaera oinarritzat hartuta, gure erakundearen behar nagusiak zein diren ikusiko dugu, eta, horren arabera, informazio-sistemak ezartzearekin lortu beharreko helburuak finkatu beharko ditugu. Helburu horiek enpresaren helburu estrategikoen barruan sartuko ditugu.

Enpresa batek informazio-sistema bat martxan jartzeko garaian lortu beharreko helburu orokorren artean, hauek azpimarra ditzakegu:

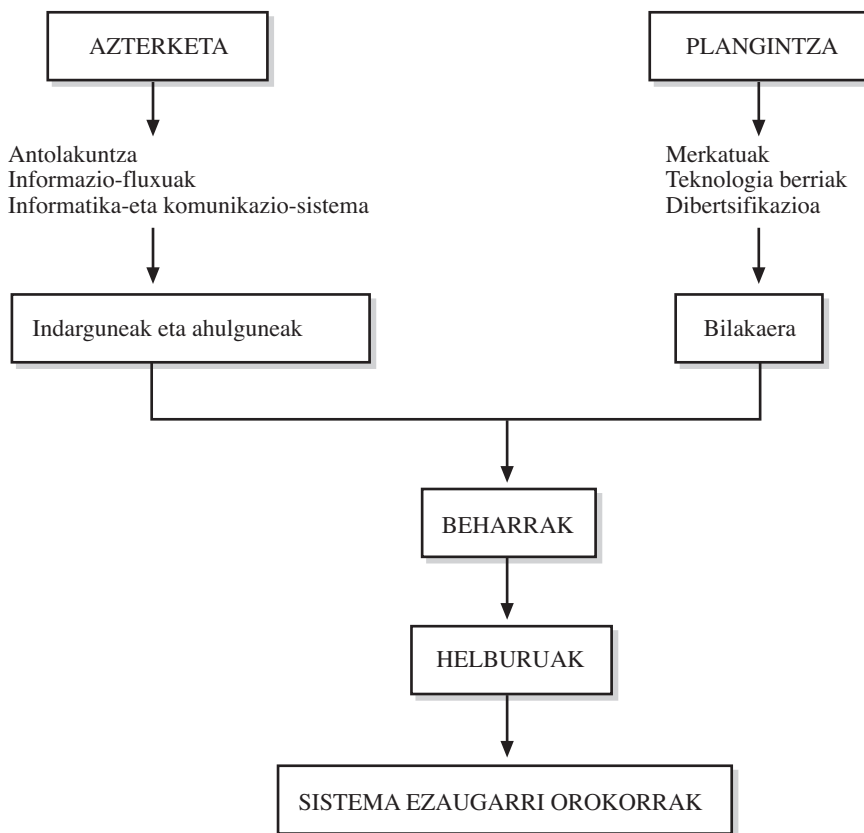
- Enpresako edozein jarduera egiteko lana erraztea. Horretarako, enpresak duen informazio-piloa hartu, eta jarduera bakoitzerako egokiena dena aukeratzen da.
- Erabakiak hartzen laguntzea. Gaur egungo enpresen ezaugarri nagusia da gure garai honetako egoera aldakorrei erantzuteko malgutasuna, eta, helburu hori lortzen laguntzeko, kasu bakoitzean behar den informazioa berehalakoan eskaini beharra dago.
- Barne-komunikazioa bultzatzea, talde-lana ahalbidetuz eta, horrela, antolakundean lanak bikoiztea eragotziz.
- Enpresari artxibo eraginkor eta arina ematea, antolakundeak informazio egokiena —kalitatearen nahiz kopuruaren aldetik— izan dezan une oro, ahalik eta lasterren.
- Sartzen eta ateratzen den informazioa kudeatzea, zirkuitu osoa erraz kontrolatzeko moduan.
- Informazioa eskuratzeko aukerak kontrolatzeko sistema bat ezartzen laguntzea. Sistema horren bidez, antolakundeak kontrolatu egingo du informazio bakoitza nork eskuratzen duen.
- Emaizak kontrolatzeko eta enpresaren helburuekin alderatzeko aukera ematea. Ez hainbatean behin, baizik eta berehalakoan.

Horiek dira, beraz, enpresa batek informazio-sistema bat martxan jartzeko garaian lortu nahi lituzkeen helburu nagusiak. Enpresa bakoitzaren eta enpresak jorratu beharreko arazoen ezaugarrien arabera, helburu batzuei lehentasuna emango zaie, eta ahalegin handiagoa jarriko da helburu horiek lortzen, beste batzuen kaltetan.

Helburuak ondo finkatu ondoren, gure informazio-sistemaren oinarritzko ezaugarriak zehazteko garaia iritsiko zaigu, hau da, martxan jarri beharreko informazio-sistemaren ezaugarri bereizleak zehaztekoa.

- Antolakundean egin beharreko aldaketak eta berrikuntzak. Antolakuntzako alderdi guztietan egin daitezke aldaketa eta berrikuntza horiek, hala nola lanpostuetan, eginkizunetan, kokapen fisikoan eta abarretan.
- Informazio-fluxu berriak. Alderdi hauek deskribatu behar dira hemen: behar diren kanpoko nahiz barneko informazio-iturriak, informazioak osatu beharreko zirkuituak, administrazio-zirkuituak eta artxibo-sistema.
- Enpresan dagoen informatika- eta komunikazio-sisteman egin beharreko aldaketak, halakorik badago, eta martxan jarri beharreko berrikuntzak.

Idea horiek guztiak grafiko honetan laburbildu ditugu (ikus irudia hurrengo orrian).



Azterketa- eta plangintza-fasea

5.3.2 Diseinua

Fase honetan, azterketa eta plangintza egiteko etapan zehar lortu diren sistemaren ezaugarri orokor guzti-guztietan sakondu beharra dago.

Lehenik eta behin, fase honetako alderdi zehatz batzuk argitu beharko dira, antolakundearen funtsezko ezaugarriak aintzakotzat hartuta. Adibidez:

- Lanpostu bakoitza eta lanpostu horietan diharduten pertsonen kopurua: langile bakoitzaren eginkizunak eta informazio-sistema martxan jartzeko garaian izan beharko duten parte-hartzea zehaztu behar dira.
- Informazio-fluxuak. Alderdi hauek guztiak zehaztu behar dira hemen: finkatutako helburuak lortzeko zein informazio-iturri diren beharrezkoak eta behar adinakoak; informazioak osatu beharreko zirkuituak, hau da,

antolakundeko kide bakoitzak informazioa eskuratzeko dituen aukerak; une oro behar den informazioa lortzeko iragazki egokiak; artxibatutako informazioa berehala eskuratzeko finkatu beharreko artxibo-sistema.

- Informatikaren eta komunikazioen alorrean egin beharreko aldaketa eta berrikuntzen xehetasunak. Software eta hardware berria erosteko kostuak, komunikazioen kostuak, hardwarea nahiz softwarea mantentzeko gastuak, komunikazioen gastuak eta abar zehaztu behar dira hemen.

5.3.3 Martxan jartzea

Hauxe da azken fasea, eta aurreko fasean diseinatutako sistema martxan jartzeko prozedura zehaztu behar da hemen.

Informazio-sistema bat martxan jartzeko garaian, egutegi bat finkatzen duen jarraipen-talde bat sortu ohi da. Talde horrek eginkizun hauek bete beharko ditu:

- Lehenik eta behin, sistema martxan jartzen denean lortu beharreko helburuei erantzungo zaiela ziurtatzea.
- Bigarrenik, egutegia bete ahala sortzen diren zailtasunei erantzutea, eta zailtasun horiek lehenbailehen konpontzen ahalegintzea.
- Diseinua prestatzeko garaian egindako hutsegiteak hautemateko gai izatea. Horretarako, diseinua martxan jartzean sortutako arazoez baliatuko da.
- Hasiera bateko diseinuan egin beharreko aldaketak proposatzea, azkar batean eta sortutako zailtasunei erantzuteko moduan.
- Azkenik, prestakuntza-plan bat prestatzea antolakundeko kide guztientzat, kide horiek guztiek ezarritako sistemaren berri izan dezaten, sistema hori martxan jartzen bukatutakoan.

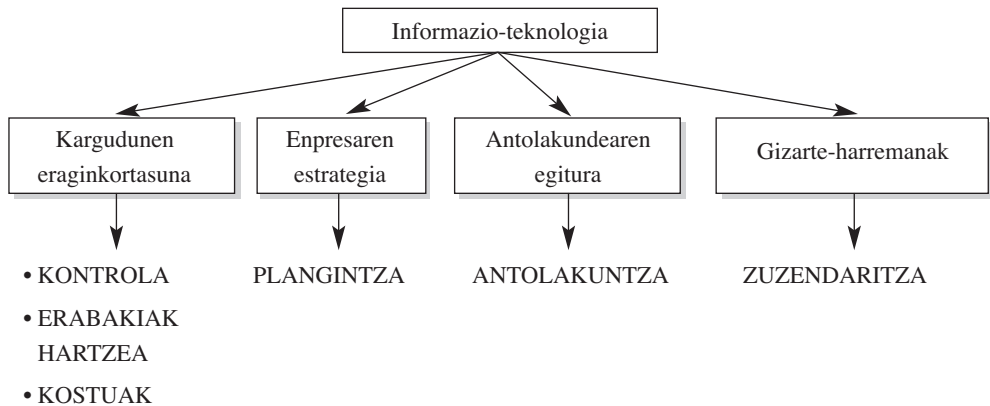
6 INFORMAZIO-TEKNOLOGIEK ENPRESETAN DUTEN ERAGINA

Informazio-teknologiek jeneralean onerako eragina izaten dute enpresetan, baina badituzte beren alde txarrak ere.

Normalean, antolakundearen eraginkortasuna hobetzen laguntzen dute, baina batzuetan aldaketa handiak egitea eskatzen dute, bai gizarte-harremanetan, bai enpresaren egituran.

Epigrafe honetan, beraz, informazio-teknologiaren eragina aztertuko dugu, kudeaketaren lau alor oinarritzat hartuta (ikus irudia):

- Kargudunen eraginkortasuna
- Gizarte-harremanak
- Antolakundearen egitura
- Enpresaren estrategia



Informazio-teknologiaren eragina duten kudeaketa-eremuak

6.1 Kargudunen eraginkortasuna

Informazio-teknologiak, beren berezitasunei esker, oso lagungarriak dira erabakiak hartzeko eta jarduerak kontrolatzeko garaian, informazio azkarragoa, seguruagoa eta osoagoa eskaintzen baitute.

Hobekuntza hori maila operatiboetan igartzen da gehien, maila horretako kargudunek erraz programatu daitezkeen jardueretan (programazioa, inbentarioen kudeaketa, nominak, etab.) ematen dutelako denbora gehiena.

Tarteko kargudunek era guztietako datuak eskuratzeko terminalak dituzte gaur egun: datu-baseak, ekoizpen-programak, eskariak, prezioak, eskariaren aurreikuspenak... Posta elektronikoak eta telekonferentziek komunikazio bizkorragoa eta hobe lortzen laguntzen dute, halaber. Horri guztiari esker, aurrerapen handiak lortu dira produktibitatean eta erabakiak hartzeko garaian.

Goi-mailako zuzendaritzan informazio-teknologiaren onurak ez dira hain nabarmenak, maila horretan hartzen diren erabakien eta jorratzen diren arazoaren ezaugarriak.

rriak direla eta, halakoak ez-programatuak izaten baitira gehienetan. Gainera, goi-mailako kargudunek ez dute ordenagailurik erabili edo teknologia berriak ikasi nahi izaten, nahiz eta gero eta ugariagoak diren goi-zuzendaritzarentzat bereziki diseinutako kudeaketarako informazio-sistemak.

6.2 Gizarte-harremanak

Informazio-teknologiek errotik aldatu dituzte lehen zeuden gizarte-harremanak, ordenagailuen bidezko informazioak ez baitu zerikusirik ahozko edo telefono bidezko informazioarekin, hiru alderdi nagusitan, bereziki:

- Anonimatu-sentipen handiagoa
- Talde berrien sorrera (elkarrengandik gertuago sentitzen direnak)
- Ordenagailuekiko mendekotasuna. Horren ondorioz, kargudunak ez dira hain lagunkoi eta irekiak izaten.

6.3 Antolakundearen egitura

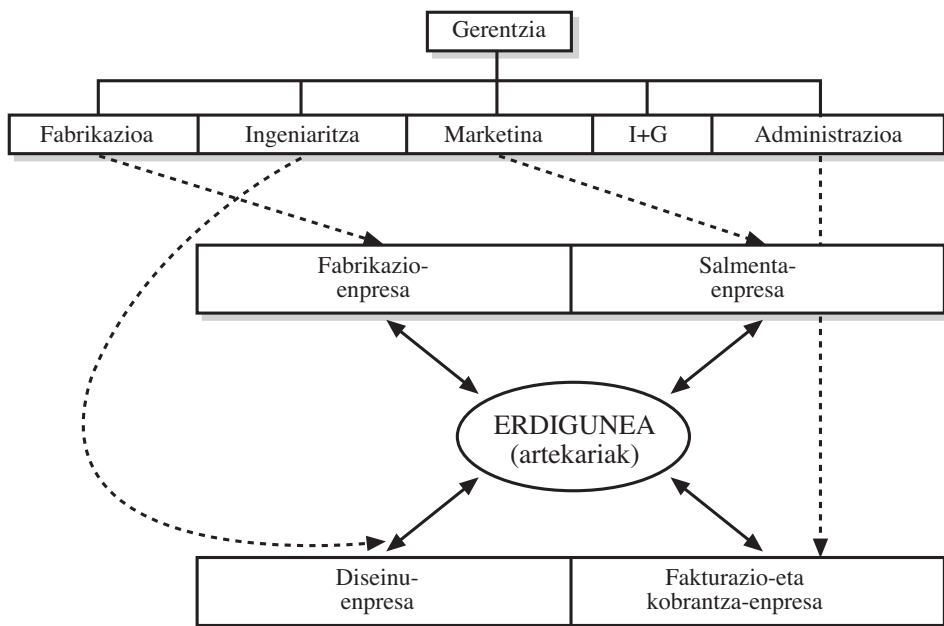
Informazio-teknologia berriak erabiltzen hasi ginenetik iragandako denbora laburregia da teknologia horiek egituretan izandako eraginaren gaineko ondorio biribilik ateratzeko. Halere, badira egiaztatzen ari diren zenbait joera.

Lehenik eta behin, sail edo informaziogune berri bat sortu da, erabiltzaileen eta sistemen arteko zubi-lana egiteko.

Bigarrenik, sistemak ondo eratuta eta antolatuta daudenean kargudunen kopurua murriztu egiten dela ikusi dugu, kontrol-eremua handitzearen ondorioz.

Hirugarrenik, handitu egin da koordinazioa, sailen eta hierarkia-mailen arteko oztopoak ezabatzeari esker.

Laugarrenik, sarean antolatutako enpresa taldeak sortu dira. Sare horien barruan, enpresa txikiak sortzen dira betiko eginkizunak egiteko, eta enpresa txiki horiek guztiak erdigunea osatzen duen beste enpresa baten bidez integratzen dira. Antzeko joera ikusten dugu zenbait eginkizun beste enpresa batzuekin kontratatzeari dagokionez. Hala, batzuen eta besteen arteko komunikazioa teknologia berrien eta informazio-sistemen bidez gauzatzen da (ikus irudia).



Egitura klasikotik enpresa-sarerako aldaketa

Sarean eratutako egiturekin gertatzen den antzera, telekomunikazioei esker, langile batzuek etxetik lan egin ahal izango dute, bulegoarekin ordenagailuen bidez konektatuta egonik. Sistema horri esker, asko aurrezten da bidaietan, eta horrek aurrezpenak dakartza denboran eta dirutan. Halere, ez dirudi eredu honek langileen behar sozialak asetzen dituenik.

6.4 Enpresaren estrategia

Ordenagailuetan oinarritutako sistemek aldaketa sakonak eragin ditzakete enpresaren estrategietan. Har dezagun sendagaien banaketa-etxe bat, adibidez. Demagun enpresa horrek ordenagailuak jarri dituela dohainik hainbat botikatan, botika horiek eskariak zuzenean egiteko. Banaketa-etxeak bere merkatu-kuota handitu egingo du ziurrenik, are gehiago izakinen kudeaketan eta produktuen bidalketa automatikoan lagunduz bere zerbitzua hobetzen baldin badu. Halako kudeaketa-sistema bizkor eta eraginkorra izanik, botikek nekez aukeratuko dute beste banaketa-etxerik.

Estrategiaren ikuspegitik, informazio-teknologiak erabiliz (kostuak murrizteko edo beste enpresetatik bereizteko kudeaketa-sistemak erabiliz gero, bereziki),

enpresek erraz lortuko dute beren kostuak murriztea edo beste enpresetatik bereiztea, hasiera batean behintzat.

Eta hala da, bai; hornitzaileekin konexio zuzena izanik, kostuak murriztu egiten dira tamaina batetik aurrera, horrek gutxitu egiten baititu izakinak, entrega-epeak eta izapideak. Baina kontuan hartu behar dira konexio-gastu horiek. “Telemarketinari” esker murriztu egiten dira bidaia-gastuak eta saltzaileei dagozkienak. Gainera, erosketa-arduradunak gainezka eginda egoten dira askotan, hainbeste saltzaileraren bisita jasotzearen ondorioz, eta nahiago izaten dute telefonoa, faxa nahiz teknologia berriak erabili.

Bestalde, prestakuntza-gastuak ere murriztu egin daitezke bideoak eta ordenagailuko programa elkarreragileak erabiliz. Azkenik, lehenago esan dugunez, automatizazioari esker, handitu egiten da kontrol-eremua eta, hala, murriztu egiten da kargudunen eta hierarkia-mailen kopurua (ikus 8. ikasgaian EISak, 8.4. epigrafean).

Informazio-teknologiek gure enpresa besteetatik bereizten laguntzen digute, halaber. Adibidetzat hartu dugun sendagaien banaketa-etxearen kasuan, bezeroekin harreman handiagoa izateak lagundu egiten digu onura horiek lortzen: areagotu egingo da bezeroen leialtasuna, beren eskarien egoera kontrolatu eta entrega-epeak jakiteko hornitzaileen datu-basean sartzeko aukera badute.

Ordenagailuan oinarritutako diseinuak ere laguntzen digu gure produktuak beste enpresa batzuenetatik bereizten (panpina guztiak desberdinak egitearen kasua, adibidez). Merkatuen azterketa ordenagailuen eta informazio-sareen laguntzarekin egiten badugu, herrialde eta sektore guztietako datu ugari eskuratuko ditugu, eta, hala, segmentu jakin batzuetan dauden beharrak agerian utzi ahal izango ditugu.

Aurreko guztiaz gain, gure produktuak kontsumitzaileen eskarrietara edo gustuetara egokitzeak aukera ematen digute informazio-teknologiek. Autoen fabrikazioan, adibidez, autoak bezero bakoitzak eskatutako kolore eta marrazkia-rekin egiten dira, gaur egun. Kalitatea hobetzea ere aintzakotzat hartu beharreko ezaugarria du gure produktuak besteenetatik bereizteko garaian.

Epigrafe honekin bukatzeko, aurreko lerroetan azaldutakoaren laburpentxo bat egingo dugu.

INFORMAZIO-TEKNOLOGIEN LAGUNTZA LEHIATZEKO ESTRATEGIETAN

KOSTUETAN BURU

- Harreman zuzena hornitzaileekin
- “Telemarketina”
- Prestakuntza-gastuen murrizketa garapenean
- Diruzaintzaren kudeaketa eraginkorragoa
- Eraginkortasun han,diagoa eragiketetan: inbentarioen kontrola eta ekoizpenaren programazioa
- Bulegoen automatizazioa, plantilla murrizteko

BESTEEKIKO BEREIZKETA

- Harreman zuzena bezeroekin
- Bezeroei zuzendutako zerbitzua
- Hobekuntzak ekoizpenaren
- Merkatuen ikerkuntza hobea. Aukerak segmentu berrietan
- Bezeroen behar edo gustuetara egokitutako produktuak
- Kalitatea zaintzeko sistemak

(Iturria: R.L. Daft)

7 KUDEAKETAREKO INFORMAZIO-SISTEMEN ARAZOAK

Informazio-teknologiaren eta kudeaketarako informazio-sistemen alde onak aztertu ditugu, baina ez horien alde txar edo eragozpenak. Eragozpen horiek teknikoak nahiz gizaki mailakoak izan daitezke.

Kasu askotan, kudeaketarako informazio-sistema informatizatuak ez dira guztiz egokiak izaten, eta, gainera, ez dira informazio-iturri nagusiak bihurtu, ez direlako gai ezohiko bideetatik datorren informazioa jasotzeko. Gorago esan dugunez, eta hurrengo ikasgaian ere berriro azpimarratuko dugunez, kargudunek askoz denbora gehiago ematen dute modu informalean lan egiten eta ahoz komunikatzen, kudeaketari buruzko teoriaren inguruko metodo arautuak jarraitzen eta plangintzak egiten baino.

Zergatik gertatzen da hori? Ordenagailuetan oinarritutako informazio-sistemen alderdi kaltegarrienetako bat langileen behar sozialei ez erantzutea delako.

Askotan sortzen den beste arazo bat aipatu behar dugu: informazio-sistema berriarekin lortutako emaitzak eta espero ziren emaitzak bat ez etortzea, hain zuzen ere. Emaitza batzuk eta besteak bat ez etortze hori plangintza egokia eta sistemen diseinu ona egin ez izanaren ondorioa izaten da.

Zenbait kasutan, informazio-sistemak martxan jartzeko prozesuko lehenbiziko bi faseetan parte hartu ez duten kargudunek beren erabakiak hobeto hartzen lagunduko dieten datu-piloa jasotzen dute bat-batean.

Beste batzuetan, eskuzko sistemak eskaintzen zituen datuak ez ziren oso egokiak erabakiak hartzeko, eta, hortaz, kargudunek datu horiek berak baina modu mekanizatuan jasotzen badituzte orain, errendimenduak ez du zertan onera egin.

Sistema berri bat martxan jartzearekin batera, aldatu egiten dira ordura arteko gizarte-harremanak, eta horrek aldaketan aurkako jarrera eragiten du, hasiera batean. Sistema berrien bidez hobeto kontrolatu daiteke langile eta sail bakoitzaren errendimendua, eta, hala, sarrerako datuetan maiztxo egiten diren manipulazioak eragotzi egiten dira. Era berean, aldatu egiten dira sailen arteko harremanak, eta sail batzuek aldaketaren aurka egiten dute, beren autonomia galtzeko beldur direlako. Azkenik, kargudun zaharrenek eginahalak egiten dituzte batzuetan ordenagailurik ez erabiltzeko, maila apalagoko zereginetan aritzeak beren aginpide eta eragina murrizten duelakoan.

Sistema berrien ezarpena gaizki egin denean ere arazoak sortzen dira. Informazio-sistemak ezartzeko prozesuko fase guztiak ondo bete ez direlako gerta daiteke hori, edo ezustekoak agertu direlako, edo sistema berriak erabiltzaileen beharrei erantzuten ez dielako.

Gorago esan dugunez, gure antolakundean kudeaketarako informazio-sistema informatizatu bat ezartzeak ekarriko duen aldaketa planifikatu beharra dago. Bestela, plangintzarik egiten ez bada, ezin dugu espero aldaketak aurreikusitako onura guztiak ekartzea.

8 ARIKETAK

- 8.1. Zein dira gizartean gehien erabiltzen diren informazio-sistemak? Eta enpre-setan?
- 8.2. Zergatik esaten dugu informazioa enpresa bat zuzentzeko edo enpresa bateko zuzendaritzarentzako funtsezko tresna dela?
- 8.3. Zer da *benchmarking*? Zer da berringeniaritza?
- 8.4. Zein dira eta nolakoak eskuzko informazio-sistema baten osagaiak?
- 8.5. Irudikatu grafikoki ordenagailuan oinarritutako informazio-sistema bat.
- 8.6. Nola ebaluatuko zenituzke informazio-sistema baten alde on edo onurak?

KOMUNIKAZIOA

1 SARRERA

Gaur egungo enpresa-munduan gero eta handiagoa da lehiakortasuna, eta enpresa guztiak beren produktu eta zerbitzuen kalitatea eta bikaintasuna lortzen saiatzen dira. Produktu eta zerbitzu horiek merkatuan eskaini edo saltzeko, enpresek beren oinarritzko helburua lortzen lagunduko dieten tresnak behar dituzte, gero eta gehiago. Zein da oinarritzko helburu hori? Lehiakortasuna.

Azken urteotako berrikuntza teknikoei eta berrikuntza horien erabilerei esker, *informazio-gizartea* (edo ezagutza-gizartea) delakoa sortu da. Hala, gure garaiko gizarteetan ezinbestekoa zaigu gizarte horretako alderdi guzti-guztiei buruzko informazio zehatza izatea.

Eta lehenago ikusi dugunez, enpresa ez da salbuespena joera horretan, enpresek ezin baitute lehiakorrak izan, informaziorik ez badute.

Nolanahi ere, informazioak berez, bere horretan, ezer gutxirako balio du. Hura erabili eta jakin behar dutenek erabiltzen badute eta baldin badakite balio du, ez bestela. Horregatik, gero eta garrantzi handiagoa du informazioa igorri edo zabalatzeko moduak, oro har, eta komunikazioak, zehazkiago.

Enpresetako kudeatzaileek komunikazio-estrategia zehatz eta egokiak landu behar dituzte beren ikuspegi orokorren baitan, langileekin eta ingurunearekin komunikatzeko eta enpresako kultura edo kultura korporatiboa batzuei nahiz besteei azaldu ahal izateko. Izan ere, langileek eta inguruneak askotan ez dakite ezer kultura horri buruz, edo gaizki-ulertuak egoten dira kultura horren inguruan.

Komunikazio-prozesuak enpresako jarduera guzti-guztietan agertzen zaizkigu: merkaturatzean, ekoizpenean, zerbitzuen prestazioan, antolakuntzan eta abarretan. Halere, komunikazioa ez da, edo ez luke izan behar, ekintza formal huts bat edo nolabaiteko betegarri hutsa. Aurrerago ikusiko dugunez, komunikazioak enpresako alderdi guztietan du eragina: kudeaketa-plan orokorrean, emailtza-kontua hobetzeko metodoetan, egitura guztietan... Azken batean, estrategia dinamizatzailearen oinarritzko osagaia izan behar du komunikazioak eta kanpo- nahiz barne-harremanen esparruan landu beharreko alorra da, enpresan ditugun komunikazio-molde, -baliabide eta -bitartekoen arabera.

“Komunikatzen ez duen enpresak ezin izango du bizirik jarraitu” esan zuen J.K. Galbraith-ek, eta esaldi horrekin ederki laburbildu zuen komunikazioak antolakundeetan duen garrantzia, azken batean, komunikatzea biziraupen-kontua besterik ez da eta.

2 KUDEAKETA ETA KOMUNIKAZIOA

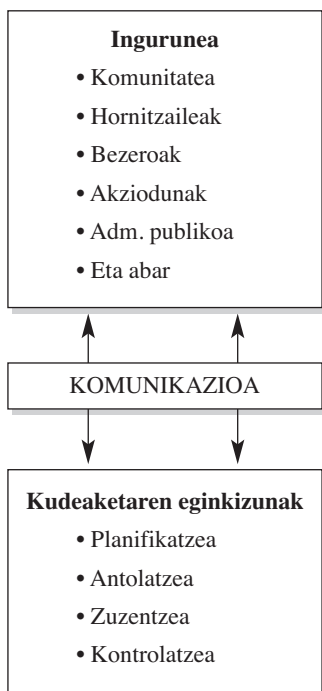
Esan dugunez, komunikazioa beharrezkoa da enpresa langileekin eta ingurunea-rekin harremanetan jartzeko, eta bi esparru horiei, merkatuari eta gizarteari, enpresaren izatearen funtsa eta bere kultura jakitera emateko.

Gure enpresa-kultura finkatzeko —gure enpresaren nortasunaren eraikuntza soziala den aldetik—, gure enpresaren izaera korporatiboa (eta ideologia) ahalik eta argien zehaztu beharko dugu. Zertarako? Enpresaren nortasuna bere antolakuntza, ekimen, jokamolde eta produktuak baloratzeko eredutzat hartzeko.

Izaera korporatiboa enpresaren jatorri eta nortasunetik, bere gabezia eta prestazioetatik, sortzen da, eta xede bat finkatzea du helburutzat. Enpresako kide guztiek jakin beharko dute xede hori zein den, aniztasun handiko publikoan motibazioa eta poztasuna sortzeko gai den kanpo- nahiz barne-irudi bat sortzea ahalbidetzen digun jardun koordinatu bat eratu ahal izan dezaten kide horiek guztiek.

Kanpo- nahiz barne-erlazioen ikuspegitik, kudeaketarako ezinbesteko tresna da komunikazioa, enpresaren jarduna “inguratzen” eta “baldintzatzen” duten elementu sozial guztiak harremanetan jartzeko aukera emateaz gain, enpresaren kudeaketa bera ere “baldintzatu” egiten dutelako.

Harreman edo erlazio horiek koadro honetan laburbildu ditugu:



Komunikazioa latineko *communicatio* hitzetik dator, eta pertsonen arteko harreman edo elkarrekikotasuna eta parte-hartzea esan nahi du.

R.L. Daft-ek honela definitzen du komunikazioa: “bi pertsonaren edo gehiagoren artean informazioa trukatzeko prozesua, zertarako eta besteak motibatze edo besteen jokamoldean eragina izateko”. M.A. Hitt-ek, R.D. Middlemist-ek eta R.L. Mathis-ek ere antzeko definizioa eman zuten. Haien iritziz, “komunikazioa pertsonen arteko prozesu bat da, eta pertsonak elkarren ulermena bilatzen saiatzen direnean haien artean sortzen diren harreman-dinamika du oinarritzat”.

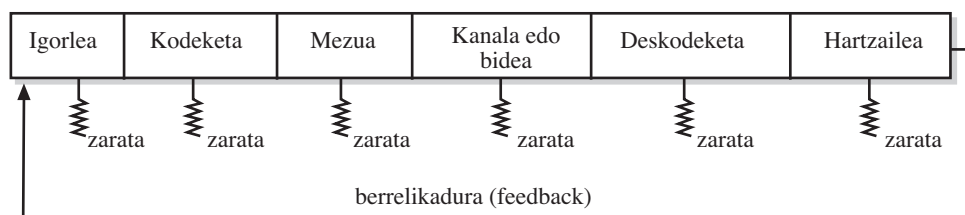
Hala, komunikazioa ez da informazioa zabaltze hutsa. Enpresari dagokionez, behintzat, garrantzi handiko helburuak lortzen laguntzen digu komunikazioak, hala nola zereginak koordinatzen, jendea motibatzen eta langileen jokamoldeak hobetzen, besteak beste.

Kargudunek beste pertsona batzuekin “komunikatzen” ematen dute beren denboraren puska handi bat, eta komunikazio hori formala zein informala izaten da. Hainbat ikerlanen arabera, komunikazio ugari ez dira idatzizkoak izaten. Ondorengo irudian, Mintzberge kargudunen ordu-banaketari buruz egindako azterketa batetik ateratako datuak laburbildu ditugu. Ikusten denez, hitzezko komunikazioak garrantzi handia du. Harrigarria da, beraz, Espainiako datuak desberdinak izan arren, ingeniarietan eta enpresetan goi-mailako arduretan ibiliko diren ikasleak prestatzen dituzten ikasketa-planetan komunikazioaren eta kudeaketaren inguruko eginkizunei, normalean, zein garrantzi gutxi ematen zaien.

KARGUDUN BATEN ORDUTEGIAREN BANAKETA

• Programatutako bilerak	% 59
• Programatu gabeko bilerak	% 10
• Bulegoko lana	% 22
• Bisitak	% 3
• Telefono-deiak	% 6

Aurreko guztia azaldu ondoren, enpresako komunikazioa zer den aztertuko dugu orain, baina, aurrena, komunikazioa berez zer den argitzen saiatuko gara.



Komunikazio-prozesuaren eredu orokorra

Hauek dira eredu horren oinarritzko osagaiak: igorlea, kodeketa, mezua, kanal edo bidea, deskodeketa, hartzailea, berrelikadura (*feedback*) eta zarata. Zenbait autorek honela banatzen dituzte osagai horiek: igorlea —eta bere xedea— eta hartzailea komunikazioaren osagai psikologikoak dira, eta gainerako guztiak osagai teknikoak.

Osagai horiek banan-banan aztertuko ditugu jarraian:

Igorlea: besteei jakinarazi edo igorri nahi dien ideia edo sentimendu bat duen pertsona.

Kodeketa: igorlearen pentsamendu edo ideiak horiek adierazten dituzten zeinu edo ikur batzuen bidez adieraztea. Horretarako, hitzezko zein hitzik gabeko kodeak erabil daitezke, baina kodetze-eredu nagusia hizkuntza izaten da. Hitzik gabeko kodeen artean, keinuak, begitarteak, irudiak eta antzekoak ditugu.

Baina, askotan, mezuak kodetzeko garaian, profesionalak komunikazio-arazoak izaten dituzte, erabiltzen duten “hizkera” ez delako ulergarria.

Mezua: kodetze-prozesuaren emaitza da, hots, ideia baten adierazpen haute-mangarria. Mezuaren bidez (hitzezkoa nahiz hitzik gabekoa) igorlearen xedea gauzatzen da.

Kanala: mezuak igorlearengandik hartzailearengana iristeko bidea. Mezuak idatziz, telefonoz, ordenagailuz, telebistaz, telegramaz eta beste bide askotatik igor daitezke. Horregatik, igorleak aukeratu egin behar du komunikatu nahi duen hori aditzera emateko kanal egokiena, edo kanal egokienak.

Komunikazio-prozesuarekin jarraitzeko, mezua deskodetu egin behar da, hau da, hartzaileak ulertzea lortu behar da. Deskodetzea interpretatzea da, beraz. Hartzaileek lehendik izandako bizipenen eta beren erreferentzia-esparruen arabera interpretatzen edo deskodetzen dituzte jasotako mezuak. Horregatik, igorleek hartzailearen edo hartzaileen ezaugarriak gogoan izan behar dituzte beren mezuak igortzen dituztenean.

Berrelikadura (*feedback*): hartzaileak igorlearen komunikazioari erantzuten dionean gertatzen da, hau da, erantzun-mezu bat bidaltzen dionean. *Feedback*ik ez badago, komunikazioa noranzko bakar batean gertatzen da, eta igorri nahi den mezua eta benetan jasotzen dena bat ez etortzea eragin dezake horrek. Aitzitik, *feedbacka* baldin badago, hartzailearen erantzunari esker, igorleak egiaztatu egin dezake bere mezua ondo iritsi ote zaion eta nahi zuen erantzuna jaso ote duen. *Feedback*az lagundutako komunikazioak edo noranzko biko komunikazioak hartzailearen ulermena hobeto ezagutzen laguntzen digu.

Nolanahi ere, ikerketek erakusten dutenez, noranzko biko komunikazioa ez da oso ohikoa izaten enpresetako kargudunen artean, eta berez ez da egokia kasu guzti-guztietan ere. Komunikazio mota bakoitzak bere alde on eta txarrak ditu.

Enpresa-munduan, berrelikadura era askotara egin daiteke, eta zuzena nahiz zeharkakoa izan daiteke. Zuzena kargudun batek edozein elkarriketatan hitzen bidez nahiz hartzailearen keinuen bidez jasotzen duena da, eta zeharkakoa, berriz, hainbat adierazletan oinarritzen da: produktibitatearen jaitsiera, kalitatea nahita murriztea, lanerako huts-egite gehiago egotea eta antzeko gauzak. Azken adierazle horiek erakusten dute komunikazio-arazoak daudela.

Zarata, azkenik, igorri nahi den mezua desitxuratzen duten faktoreak dira. Komunikazio-osagai guztietan agertzen da zarata: presaka dabilen kargudunak komunikaziorik gabe edo oso komunikazio gutxirekin hartuko ditu hartu beharreko erabakiak; aukeratutako kanalaren arabera, mezua gehiago ala gutxiago desitxuratuko da; mendeak nagusiek esan nahi dietena ez baizik beste zerbait ulertzen dute askotan, eta abar. Aurreko kasuak komunikazio-prozesuetan agertzen den zarataren adibide sinpleak dira.

Epigrafe honekin amaitzeko, hauxe azpimarratu nahi dugu: komunikazio-prozesuko osagai guztiak bakarka hartu beharrean, denak batera hartu behar dira, eta kargudunek jakin egin behar dute pertsonen arteko komunikazioan eragina duten faktoreek (hautematea, kanalak, hitzik gabeko jokamoldeak eta entzutea) nola jokatzen duten, komunikazio eraginkorra lortu nahi badute, behintzat.

4 KOMUNIKAZIOAREN OSAGAI PSIKOLOGIKOAK

Gorago esan dugunez, igorlea eta hartzailea dira komunikazioaren osagai psikologikoak.

Igorleak bere mezua kodetu eta bidali egiten du, helburu jakin batzuk lortu nahian; baina hartzaileak igorlea nola ikusten duen, modu batera ala bestera interpretatuko du jasotako mezua.

Igorle/hartzaile binomio horretan sakontzen saiatuko gara orain.

4.1 Komunikazioaren xedea

Komunikazio bat gertatzen denean, igorleak hainbat eratako helburuak izan ditzake:

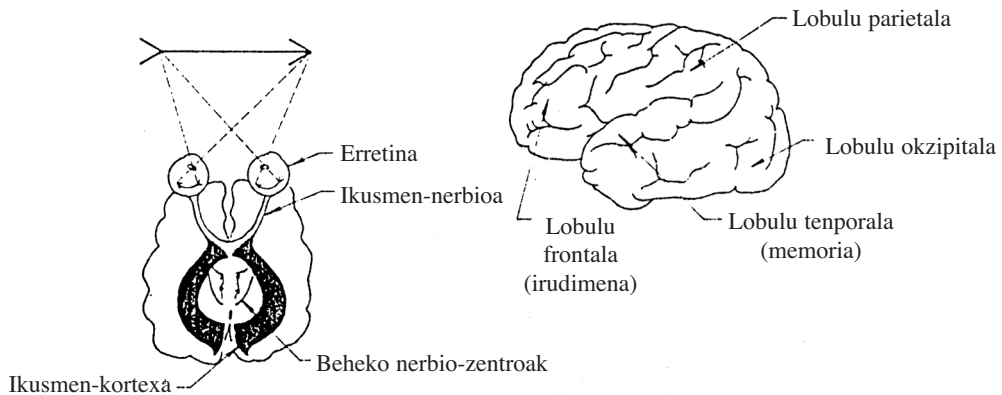
- a) Mintzagai duen objektuaren deskribapen soila egitea, arrazoi pertsonalik eman gabe (komunikazio objektiboa). Zientzia-munduan, bereziki, eta informazio hutsezko mezuetan, jeneralean, horrelako komunikazioa erabili ohi da.
- b) Iritzi pertsonal bat aditzera ematea (komunikazio kritikoa). Komunikazio subjektiboa dugu hau, kargudun batek mendeko bati bere errendimendua behar bezalakoa ez dela esaten dionean, adibidez.
- c) Norbere bizipen pertsonalak azaleratzea (komunikazio adierazkorra). Elkarriketa arruntetan gertatzen da, jeneralean.
- d) Hartzailearen gainean eragina izatea, haren jarrera eta iritziak aldatzeko, bai eta haren jokamoldea aldatzen saiatzeko ere (pertsuasiozko komunikazioa). Iragarkiak, propaganda ideologikoa eta harreman publikoak era honetako komunikazioaren adibideak ditugu. Multzo honetan sartzen dira, halaber, nagusien eta mendekoen arteko zuzeneko harreman asko, eta, horregatik, era honetako komunikazioa oso garrantzitsua da guretzat.
- e) Lehenago egindako beste ekintza batzuk sendotzea. Enpresa Antolakuntzako eskoletan azalpen teorikoak sendotzeko bideo bat ematea izan liteke era honetako komunikazioaren adibide bat.

Helburu gehiago daude, noski, baina aurreko horiek aski dira enpresaren baitako komunikazio-prozesua zertan den ulertzeko.

4.2 Hautematea eta komunikazioa

Ingurunea (gertakariak, gauzak eta pertsonak) ezagutzeko pertsonak osatzen duten prozesuari esaten zaio *hautematea*. Ingurune hori ezagutzeko, zentzumenen bidez jasotako datuak, lehendik izandako sentipenei lotutako irudiak, ideiak eta abar biltzen ditu jendeak. Gure mezuak hautemate horren arabera izango direla kontuan izanik, komunikazioaren ikuspegitik oso garrantzitsua izaten da aztertzea pertsonak nola hautematen dituzten beste pertsona batzuk, eta nola bereizten dituzten haien asmo, emozio, jarrera eta jokamoldeak.

Hautematea nola gertatzen den ikusteko, burmuinak ingurunetik iristen zaizkion estimulu edo *inputak* nola prozesatzen dituen aztertuko dugu (ikus irudia).



Ikusmen prozesua eta burmuinaren zatiak. Ezker erretinaren barrualdean eragiten duten estimuluek eskuineko lobulu okzipitalean amaitzen dute, eta alderantziz.

Zentzumen-*input* horiek nerbio-sistema zentralera iristean, oso sistema zabala aktibatzen dute. Oroimen-zirkuituak, hots, iraganeko bizipenei lotutako informazioa jasota gelditzen deneko lekuak, kortexean daudela ematen du. Oroimen-zirkuitu horiek aktibatzen direnean, gizakiok aspaldi ikusi, entzun edo sentitutakoa gogoratu edo berritu dezakegu.

Burmuinera iristen diren “inputak” aztertu, eta oroimen-zirkuituetan jasota dagoen informazioarekin alderatzen dira. Antzekoak badira, lehendik bizi izandakotzat hartzen dira inputak, eta berriak badira, berriz, ezezaguntzat. Ingurukoa, eta gure gizarte-ingurunea bereziki, hautemateko dugun modua jasotako mezuak gure oroimenean gordetzeko erabiltzen ditugun kodeen arabera izango da, hein handi batean. Bestalde, gure behar eta motibazioek ere eragina dute gure hautematean.

4.3 Sinesgarritasuna

Besteak zerbait egitera bultzatzeko edo zerbaitez konbentzitzeko, igorleak sinesgarria izan behar du.

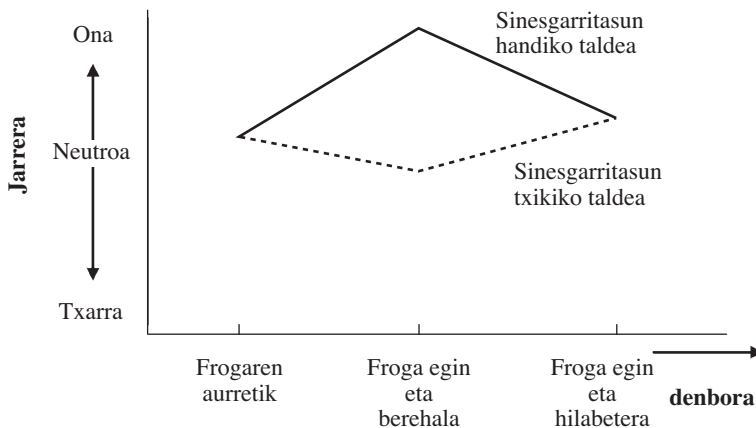
Orain dela 40 bat urte, goian esan dugun horren inguruko esperimentu batzuk egin ziren Yale Unibertsitatean. Ikertzaileek bi igorle-zerrenda eman zizkieten ikasle talde bati: lehen zerrendakoak oso formaltzat jotzen ziren eta bigarrenekoek konfiantza gutxiago ematen zuten. Bi zerrenden sinesgarritasuna baloratzeko eskatu zitzaizen ikasleei, eta % 90ek esan zuten lehenbizikoa oso fidagarria iruditzen zitzaizela, eta bigarrena ez asko.

Hortaz, eta aurreko ikerketari jarraiki, badirudi fidagarria iruditzen zaigun hartzaileari sinesteko joera dugula, eta ez, aldiz, fidagarria iruditzen ez zaigunari. Dena

den, jarraian ikusiko dugunez, litekeena da denbora puska bat igarotakoan batzuei emandako eta beste batzuei ukatutako sinesgarritasuna apaltzea.

Hovland-ek eta Weiss-ek beste ikerketa bat egin zuten bi ikasle taldek itsaspeko atomikoen eraginkortasunaren inguruan zuten jarrera aztertzeko. Irudian ikusten denez, ikasle gehienak neutralak ziren gai horren inguruan.

Geroago, ikertzaile horiek mezu bat prestatu zuten itsaspeko nuklearrek etorkizuneko gerretan izango zuten garrantzia azpimarratuz. Mezu hori bi ikasle taldeei jakinarazi zieten, baina lehen taldekoei esan zieten mezua sinesgarritasun handiko iturri batetik zetorrela eta bigarren taldekoei, berriz, esan zieten iturria ez zela oso sinesgarria. Bi taldeei mezu bera jakinarazi ondoren, ikasleen jarreraren izandako aldaketak aztertu zituzten.



Lehen taldeko kideek arazorik gabe onartu zituzten mezuan jasotako arrazoi-bideak, eta gerra piztuz gero itsaspeko nuklearrak eraginkorrak izango liratekeela onartu zuten. Bigarren taldekoek ez zituzten hain erraz onartu jasotako arrazoi-bideak. Nolanahi ere, proba egin eta hilabetera, talde bateko nahiz besteko ikasleen jarrerak aldatu egin ziren kontrako aldera. Izan ere, denborak aurrera egin ahala, informazio-iturriak ahaztuz joan ziren ikasleak, baina ez entzundako arrazoiak. Fenomeno horri *lokartuaren efektu* deritzo.

Hovland-en eta Janis-en ikerlanetan azpimarratzen denez, sinesgarritasuna egotea eragiten duten faktoreak lehen inpresioetan eragina duten berberak dira. Natural jokatzeko dutenak, gizarte-maila altukoak direnak edo gu bezalakoak direnak sinesgarriagoak iruditzen zaizkigu normalean ezaugarri horiek ez dituztenak baino. Hala,

igorlea hautemateko moduak eragin handia du igorle horri ematen diogun sinesgarritasunean, eta eragina izango du, halaber, komunikazioaren eraginkortasunean. Sinesgarritasunik ez badago, nekez lortuko dugu komunikazioa eraginkorra izatea.

4.4 Lehen inpresioak eta ospea

Pertsona batek beste bati buruz duen lehen inpresioak eragina izan dezake harekin duen jarrerarekin. Antzeko zerbait gertatzen da igorlearen ospearekin, H. Kelley-k egiaztatu zuenez. Kelley-k bere ikasleei esan zien hizlari bat etorriko zela klasera, eta haren hitzaldia amaitzean balorazio bat egin behar zutela. Hitzaldia hasi baino lehen, irakasle gonbidatuaren curriculum labur bat banatu zien ikasleei, baina, haiek jakin gabe, curriculum batzuetan esaten zen irakaslea pertsona alai eta irekia zela, eta beste erdian, berriz, intelektual hotza zela, eta ez oso adeitsua.

Ikasleek curriculumak irakurri ondoren, hizlariak 20 minutuko hitzaldia egin zuen. Ondoren, Kelley-k irakaslearen deskribapen laburra egiteko eskatu zien ikasleei, balorazioa egiteko gaitasun-taula bat erabiliz.

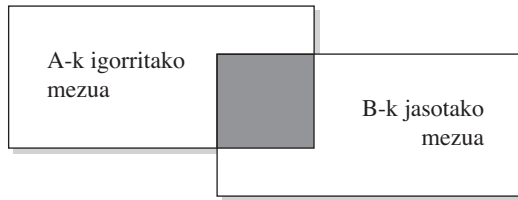
Ikasle guztiek hitzaldi berbera entzun zuten arren, curriculumean jasotako aurretiazko informazioak eragina izan zuen haien erantzunetan. Eta talde bakoitzak eskolan izandako jarrera ere desberdina izan zen: irakaslea alaia eta irekia zela zioen curriculumak zuten ikasleek beste taldekoek baino askoz gehiago galdetu eta hitz egin zuten.

Argi dagoenez, laborategiko esperimentu hauek ezin dira edozein eratako komunikazioetan modu orokorrean aplikatu, baina lagungarriak zaizkigu komunikazio-prozesua hobeto ulertzeko.

4.5 Hautematean dauden aldeak

Orain arte azaldutakoaren arabera ikusten dugu komunikazioak igorlearen ezaugarrien eragina eta igorleak hartzaileari edo hartzaileei buruz duen iritziaren eragina duela, bai eta hartzailearen ezaugarriena eta hartzaileak igorleari buruz duen iritziarena ere. Komunikazio-prozesuan beti dute eragina jarrerak, estereotipoak, lehen inpresioak, batzuen nahiz besteen ospeak, orain gutxiko inpresioak nahiz aspaldikoak, eta beste aldagai askok. Hala bada, burmuinera iristen zaizkigun *input*ak lehen izandako esperientzien arabera eratutako erreferentzia-esparru bati jarraiki sailkatzen dira. Hautematean dauden aldeak ondorioz, eta hautematean batzuetan gertatzen diren huts edo okerren ondorioz, jendeak modu desberdinera hautematen du errealitate bakarra dena.

Komunikazioa perfektua balitz, igorlearen buruan sortzen diren ideiak zehatz-mehatz jaso beharko lituzke hartzaileak. Dena den, igorpena inperfektua izaten da askotan. B-k jasotako mezua ez dator bat A-k igorritako mezuarekin, irudian ikusten den moduan:



Komunikazio inperfektua

Ezkerreko laukian, A-k B-ri igortzen dion mezua (gertakariak, sentimenduak eta jarrerak) agertzen zaigu. Eskuineko laukian, berriz, B-k hautemandako gertakari, sentimendu eta jarrerak dauzkagu. Bien arteko eremu komuna, ilunago agertzen dena, da A-k igorritako mezutik B-k ulertu duena.

A-k nahiz B-k pentsatuko balute komunikazio perfektua egon badagoela, okerreko premisetatik abiatuko lirateke.

Enpresa-munduko komunikazioa aztertuko dugu aurrerago, eta komunikazioa inperfektua izatea eragiten duten arrazoi edo eragozpenak azalduko ditugu.

4.6 Esatea eta entzutea

Esan dugunez, noranzko biko komunikazioa oso erabilgarria da, besteak beste, zehatzagoa edo doiagoa izaten delako. Gainera, nagusi eta mendekoen arteko komunikazioan, biek konpromiso eta elkarrekiko errespetu gehiago izango dute komunikazioa noranzko bietan gertatzen dela sentitzen badute. Dena den, halako komunikazioa ez da kasu guztietan gertatzen.

Komunikazioari buruzko ikerlan askok eta askok igorlea hartu izan dute aztergai, baina oso gutxi dira hartzaileaz arduratu diren azterketak. Halere, entzute edo entzuketara egokia lortzeko, eta, beraz, komunikazio ona lortzeko, beharrezkoa da hartzailearen parte-hartze aktiboa.

Arreta ona galarazten duen arrazoietako bat komunikazioaren abiadura da: jende normalak ehun eta berrehun hitz artean esaten ditu minutuko, eta entzuleek lauhun hitz prozesatu ditzakete tarte horretan. Bi abiadura horien arteko aldearen ondorioz, hartzailearen burua hor zehar ibiltzen da batzuetan, arreta jasotzen ari den mezuan jarri beharrean. Beste batzuetan, entzuten ari denak ez du arreta mezuan jarria, gero esango duen horretan baizik.

Komunikazioaren eraginkortasuna neurtzeko, kalkulu hau erabiltzen da: 10 minutuko mezu bat entzun, eta 48 ordura hartzaileak entzundako horretatik zenbat

gogoratzen duen. Normalean % 25etik beherakoa izaten da batezbestekoa. Horregatik, saiatu behar dugu arreta ez galtzen eta ondo entzuten. Baina ondo entzuteko komunikazioan parte hartu behar dugu, interesgarriak zaizkigun zatien inguruan gogoeta egiten saiatuz, beti dagoelako guk ez dakigun zerbait eta beti ikasiko dugulako zerbait.

Epigrafe honekin amaitzeko, kontutxo bat azpimarratu nahi dugu: bai igorleek, bai hartzaileek komunikazioan sortzen diren eragozpenak zein diren jakin, eta halakoak saihesten saiatu behar dute, bion arteko komunikazioa eraginkorra izatea nahi badute, behintzat.

5 KOMUNIKAZIOAREN OSAGAI TEKNIKOAK

Esan dugunez, komunikazioaren oinarritzko elementuetatik —igorlea, kodeketa, mezua, kanal edo bidea, deskodeketa, hartzailea eta zaratak— igorlea eta hartzailea osagai psikologikoak dira, eta gainerako guztiak osagai teknikoak.

Epigrafe honetan, osagai tekniko horien arteko hiru aztertuko ditugu bereziki (berez lau dira, kodeketaren eta deskodeketaren artean dagoen lotura dela eta), eta mezua bera aztertu gabe utziko dugu, kodeketa-prozesuaren emaitza besterik ez delako, azken batean.

5.1 Kodeketa

3. atalean esan dugunez, hauxe da kodeketa: igorlearen pentsamendu edo ideiak pentsamendu eta ideia horiek irudikatzen dituzten zeinu eta ikur multzo baten bidez adieraztea.

Alderdi horiek garatuko ditugu jarraian.

5.1.1 Kodeketari buruzko kontzeptuak

Esan dugunez, “mezuak forma bat hartzen du”, eta informazio bihurtzen da. Ondoren, informazio hori kanalaren bidez igortzen da kodeketari esker, hots, kode bat erabiltzeari esker. Kode guztiak zeinu-sistema batez eta zeinu horiek modu adierazgarrian konbinatzeko prozedura batzuek (joserak) osatzen dira.

Kodeak bi multzotan banatzen dira: hitzezko kodeak ditugu, batetik, eta hitzik gabekoak, bestetik. Hizkuntza —ahozkoa nahiz idatzizkoa— beste kode batzuen laguntza osagarria izan dezakeen komunikazio-tresna dugu. Beste kode horiek keinuak edo begitarteak izan daitezke. Hala, kargudun bat mendeko batekin hizketan ari denean kopetilun baldin badago, mendekoa konturatuko da nagusia haserre edo nahigabetuta dagoela, eta enpresan lanean jarraitzeko arazoak izan

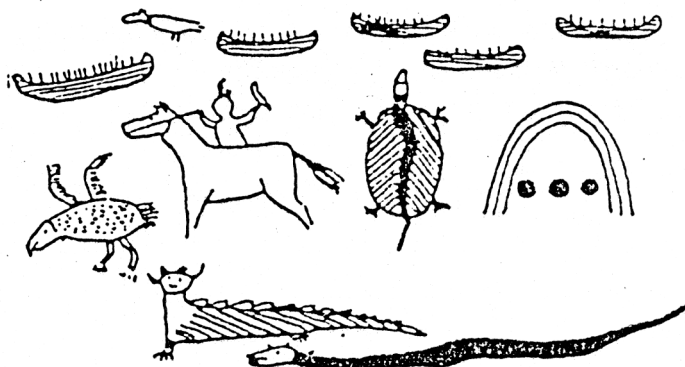
litzakeela pentsa dezake. Aitzitik, nagusiak irribarre egiten badio, jasotako mezuak guztiz bestelako esanahia izango du.

Keinu eta begitarteez gain, ahots-inflexioek ere hitzek baino gehiago adieraz diezaiokete hartzaileari. Isiluneek ere komunikatu egiten dute: lana ondo egin eta gero nagusien zorionik jasotzen ez duen langileak pentsatuko du bere lanak ez duela inolako garrantzirik bere nagusientzat.

Bilera egiteko lekuak ere asko komunikatzen du. Kargudun batek bere aginpide formala azpimarratu nahi duenean, bere bulegora deituko ditu mendekoak. Elkarrizketa informal baterako, ordea, kafetegian edo mendekoak lan egiten duen tokian hitz egingo dute.

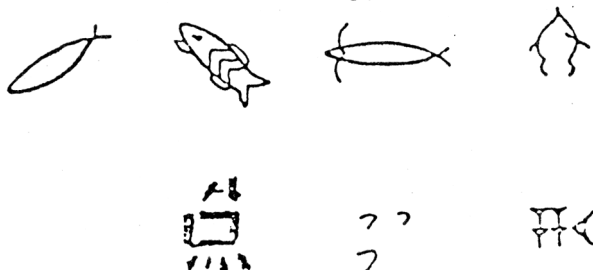
Hitzak eta keinuak ez bezala, idatzitako mezuak betiko gordetzen dira.

Ideiak eredu grafikoaren bidez irudikatu ditzakegu. Gizakiak aspaldi-aspaldidanik erabili izan du idazkera piktorikoa. Ipar Amerikan, adibidez, indigenek idazkera hori erabiltzen zuten, baina oso hastapenetako forma batean. Ondorengo irudian, Kanadako margolan bat ikusten dugu. Bost kanoaz osatutako espedizio bat agertzen zaigu. Lehen kanoan hamasei lagun doaz, bigarrenean bederatz, hirugarrenean hamar eta laugarren eta bosgarrenean zortzina. Espedizioak hiru egun iraun zuen (zeruko gangaren azpian agertzen diren hiru eguzkiek sinbolizatzen dute hori) eta Kishkemunasee zuten gidari, haren gainean agertzen den ikur totemikoak (martin arrantzalea) erakusten digunez. Zaldi gaineko gizona aztia da, dortokak esaten digu ondo iritsi zirela zihoazen lekura eta arranoak adorea adierazten du. Behealdeko animaliak gurtu egin zituzten haiengandik laguntza eta babesa jasotzeko.



Aldi edo etapa piktorikoaren ondoren, gaur egungo idazkeraren aurrekaria izango zen beste etapa aurreratuago bat iritsi zen: etapa piktografiko-ideografikoa.

Izen hori garai hartan erabiltzen zituzten ikurrei zor zaie: piktogramak eta ideogramak, alegia. Piktogramak irudikatutako objektua aditzera ematen duten ikurrak dira. Objektu arruntenak antzera irudikatzen dira mundu osoan, baina denborak aurrera egin ahala parekotasuna galduz joan da.



Goiko irudiaren gaineko aldean forma primitiboenak agertzen dira, eta behealdean, berriz, forma aurreratuagoak. Ikusten denez, Ameriketako indiarrek ez zuten jatorrizko piktograma gehiago garatu.

Piktogramen ondoan ideogramak ditugu, hau da, piktogramen bidez irudikatu ezin direnez, sugestioaren bidez irudikatu beharreko ideia, ezaugarri, ekintza eta, batzuetan, objektuak adierazten dituzten ikurrak.

5.1.2 Hitzik gabeko komunikazioa

Hitzetan oinarritu beharrean gizakion ekintza eta jokamoldeetan oinarritzen den komunikazioa da hitzik gabeko komunikazioa.

Hainbat ikerketari esker, hitzik gabeko jokamolde desberdinak sailkatzea lortu da, igorlearen berezitasun batzuk azpimarratuz bereziki, hala nola eskuen mugimendua, aurpegiera, begien mugimenduak...

Hitzik gabeko komunikazioa komunikazio zuzenean (aurrez aurrekoan) erabiltzen da gehienetan. Era horretako komunikazioak hiru osagai nagusi ditu.

- hitzezko osagaia: erabilitako hitzak
- ahotsezko osagaia: ahotsaren intentsitatea, tonua eta tinbrea
- aurpegiera edo begitartea

Hainbat ikerketaren arabera, hauxe da osagai horietako bakoitzak mezuaren interpretazioan duen eragina:

- hitzek: % 7

- ahotsak: % 38
- aurpegiarak: % 55

Aurreko datuak ikusita, argi dago kargudunek beren komunikazio-teknikak hobetu beharra dutela, esaten duguna baino askoz garrantzitsuagoa baita esaten dugun hori nola esaten dugun. Laneko bileretan, jende askok besteei begiratu gabe hitz egiten edo entzuten du, askotan, eta horrek oso komunikazio eskasa egotea eragiten du, goian azaldu dugun moduan.

Beste batzuetan, gure benetako sentimenduak ez datoz bat esaten ari garen hitzekin. Hartzailea konturatzen bada hitzezko mezuak eta hitzik gabekoak ez datozela bat, azken horiek sinetsiko ditu, ziurrenik, gorputzaren "lengoiak" (lotsagorritzea, izerdia, begirada kentzea, etab.) hobeto adierazten dituelako benetako sentimenduak.

Kargudunek ikasi egin behar dute hitzik gabeko mezuak ondo ulertzen, beren lankideek adierazten dietena ondo ulertzeko.

Epigrafe honekin bukatzeko, hitzik gabeko informazioa igortzeko hainbat eredu edo modu azalduko ditugu:

1. Buruarekin, aurpegiarekin eta begiekin. Gure mintzakideari begiratzeak hobetu egiten du bion arteko komunikazioa. Begirada kentzeak, berriz, gudan konfiantzarik ez dugula edo defentsiban gaudela adierazten du.
2. Gure gorputz-jarrerarekin. Gure mintzakidearengana hurbiltzeak interesa dugula adierazten du. Aldiz, atzerantz egiten badugu, aurkakoa esan nahi dugu. Besoak edo hankak zabaltzeak interesa adierazten du, eta besoak edo hankak gurutzatuta edukitzeak, berriz, egoera oso atsegin edo eroso ez zaigula esan nahi du. Tente egoteak gure buruan konfiantza dugula esan nahi du. Azkenik, jarrera ez oso dotorean egoteak itxura txarra ematen du.
3. Distantzia. Gure mintzakidearengana hurbiltzeak erraztu egiten du komunikazioa. Gertuago dauden pertsonen jokaera adeitsuagoa izaten dute urruti jartzen direnek baino.
4. Keinuak. Jarrera positiboak eskuak askotan mugituz adierazten dira. Aitzitik, interes handirik ez dugunean, keinu gutxi egiten dugu.
5. Ahotsaren tonua. Igorlearen tonuaren arabera, hartzailea konturatuko da hura haserre, nahigabetuta, aspertuta... ote dagoen.
6. Ingurune faktoreak. Badaude ingurunean zenbait faktore hartzailearen eragina dutenak. Bulegoaren koloreak, tenperaturak, argiak eta altzariek asko esaten dute hor diharduen kargudunaren botere-mailaz.
7. Jantzera eta itxura. Hartzaileak daraman arropak eta duen itxurak haren boterearen berri ematen digute.

8. Atzerapenak. Bilera batera berandu iristen denak arduragabea dela eta bizitzan asmo handirik ez duela erakusten du. Dena den, berandu iristen dena goi-mailako kargudunen bat denean, berandutza hori haren maila altuaren erakusletzat har liteke.
9. Erlojuari begiratzea. Asperdura edo ezinegona adierazi ohi du.

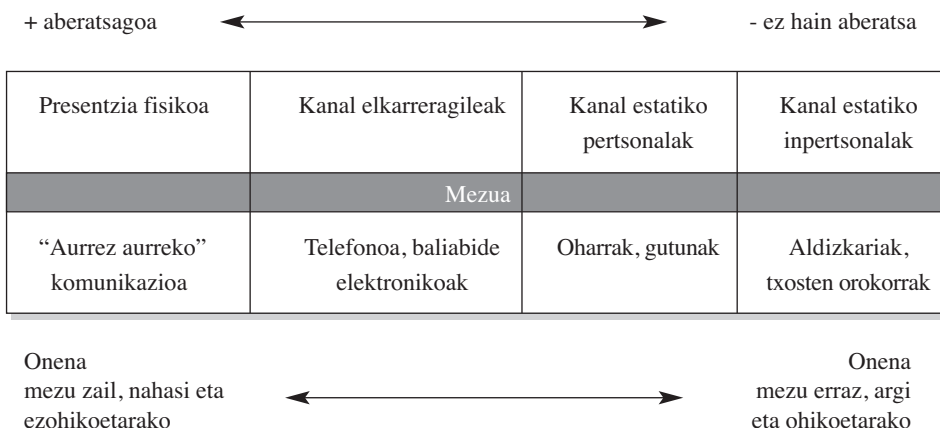
5.2 Kanala

3. atalean esan dugunez, mezuak igorlearengandik hartzailearengana iristeko erabiltzen den bidea da kanala. Kanal horiek zuzenak nahiz zeharkakoak izan daitezke. Adibidez, zuzeneko edo “aurrez aurreko” komunikazioa beste inork esku hartu gabe edo tartean beste inolako osagairik sartu gabe gertatzen da. Aurrez aurreko elkarrizketa bat edo mitin bat ditugu era horretako komunikazioaren adibide batzuk.

Zeharkako komunikazioa, berriz, komunikatzaileen artean bitartekoren edo tresnaren bat (ke-seinaleak, telegrafo-seinaleak, irratia, telebista, zinema, etab.) agertzen denean gertatzen den komunikazioa da.

5.2.1 Kanalen sailkapena, haien igorpenaren aberastasunaren arabera

Kargudunek hainbat komunikazio-kanalen artean aukeratu dezaketenez, kanal horietako bakoitzak egoera jakin bakoitzean duen eraginkortasuna zenbatekoa den jakin beharko lukete. Ikertzaileek frogatu dutenez, informazioa garraiatzeko ahalmena aldatu egiten da erabilitako kanalaren arabera, eta kanal batzuk aberatsagoak dira beste batzuk baino. Ikus irudia.



Kanalen sailkapena, haien aberastasunaren arabera,
eta mezuak igortzeko kanal bakoitzari dagokion erabilera egokiena.

Iturria: R.L. Daft

Komunikatzeko bide aberatsena “aurrez aurreko” elkarrizketak izaten dira, hitzezko mezuak ez ezik, hitzezko komunikazioaosatzen duten jokamolde eta gorputz-jarrerak aditzera ematen duten informazio osagarria ere igortzen dugulako aurrez aurre gaudenean.

Telefonozko nahiz bestelako bitarteko elektroniko elkarreragileen bidezko elkarrizketak (posta elektronikoa, telebista, irudiak eta soinua erabiliz egiten diren bilerak) oso eraginkorrak izaten dira, jeneralean, baina ez dute aurrez aurre egoteak duen indar eta xarmarik. Gero eta gehiago dira enpresa batean lan egin arren beste pertsona batzuekin biltzeko era guztietako garraibideak (trena, autoa, hegazkina) erabiltzen dituzten pertsonak, eta horrek ederki erakusten digu pertsonen arteko harremanek zer-nolako garrantzia duten.

Oharrak eta gutunak, pertsona jakin bati zuzentzen zaizkio, baina beren alde txarrak dituzte: idatzita dagoena besterik ez dute adierazten, eta erantzuna aurreko bitartekoekin baino motelago jasotzen da.

Bitarteko inpertsonalak dira aberastasun gutxienekoak, eta ez dute *feedback*ik ematen.

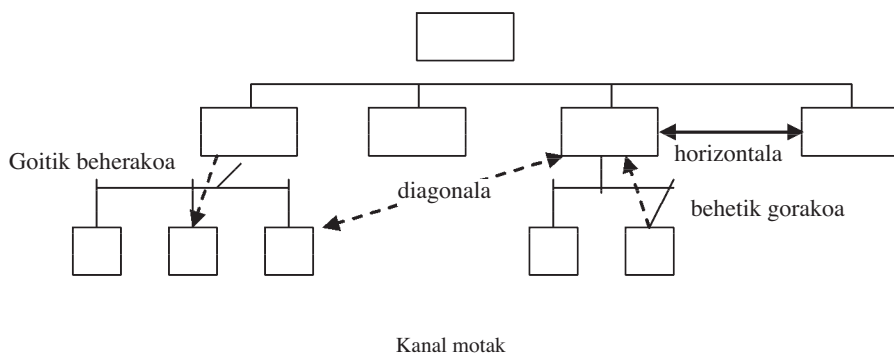
Guretzat kanal onena zein den erabakitzeko, igorri nahi dugun mezua nolakoa den ikusi beharko dugu. Mezua errutinazkoa bada —datuak, estatistikak eta abar, adibidez—, ez dago gaizki-ulerturik sortzeko arriskurik, eta, hortaz, kanal pobreenak erabili ditzakegu horretarako. Aitzitik, gure mezua ezohikoa, zalantzazkoa edo ambigua bada, harrigarria gerta badaiteke edo erantzuna patxadaz hausnartzeko astirik ez badugu, kanal aberatsenak aukeratzea komeniko litzateke.

Gai konplexuak aditzera emateko kanal bat baino gehiago erabiltzea komeni dela esan izan da. Adibidez, kargudunak hitzez eman ditzake jarraibide batzuk eta, horrez gain, idatzi bat prestatu eta bideo bat eman lezake, aurreko mezuak indartzeko. Nolanahi ere, gure mezua pertsuasiozkoa denean, “aurrez aurreko” komunikazioa izaten da biderik eraginkorrena.

5.2.2 Kanal formalak enpresa-munduan

Enpresa bakoitzak bere komunikazio formaletarako egitura edo kanal-sarea du bere mezuak zabaltzeko. Kanal horiek hainbat eratakoak izan daitezke: behetik gorakoak, goitik beherakoak, horizontalak eta diagonalak.

Normalean, kanal horizontalak eta diagonalak batera aztertzen dira, oso antzekoak direlako biak ere (ikus irudia).



Jarraian, enpresako kanal formalen oinarrizko ezaugarriak aztertuko ditugu, labur bada ere.

a) Goitik beherako komunikazio-kanalak

Goitik beherako kanalak oso garrantzitsuak dira antolakunde guztietan. Goi-mailako zuzendaritzan sortzen diren planak, politikak eta prozedurak modu seguruan jakinarazi behar zaizkie maila operatiboko kargudunei, lortu nahi diren errendimenduak lortzeko. Goitik beherako komunikazioan, bost multzo bereizten dira.

1. Lanpostuan egin beharreko zereginei buruzko jarraibideak ("job instructions").
2. Zereginak hobeto ulertzeko eta antolakundeko beste zeregin batzuekin duten lotura ikusteko informazioak ("job rationale").
3. Enpresako arau eta prozedurei buruzko informazioa.
4. Mendekoei haien errendimenduari buruz ematen zaien berrelikadura ("feedback").
5. Informazio ideologikoa, langileei "misio" zehatz bat egin behar dutela ikusarazteko ("indoctrination of goals").

Goitik beherako komunikazioaren helburua mendekoek enpresari buruz eta beren lanari buruz duten ezagutza handitzea da, beraz. Langileek zeregin bat zergatik egiten duten ulertzen badute, eraginkorragoak izango dira lanean, eta beren lanak sistema osorako duen garrantziaz jabetzen badira, bat-etortze handiagoa izango dute enpresaren helburuekin.

Hainbat eratakia izan daiteke goitik beherako komunikazioa, ahozkoa nahiz idatzia izan. Lehenago azaldu ditugu aukera bakoitzaren aberastasunak eta erabilera egokienak.

Ikerketek erakusten dutenez, kargudunek mendekoek nahiko luketen baino dezente okerrago komunikatzen dute. Mezuak antolakundeko maila apalenetara iristerako, asko murriztu da mezuotan jasotako informazioa. Bestalde, nagusiak ez dira murrizketa horretaz jabetzen, mendekoei behar adinako informazioa bidaltzen dietela uste dute eta. Informazio-gabeziak ziurtasunik eza eta estresa eragin diezazkieke mendekoei.

b) Behetik gorako komunikazio-kanalak

Behetik gorako komunikazioan, mendekoek hainbat gairi buruz idatzitako txostenak erabiltzen dira gehienbat. Era askotakoak izan daitezke gai horiek: mendekoen errendimenduak, beren arazoak, besteen lanak, gatazkak eta enpresako politika eta prozeduren inguruan duten jarrera. Halako informaziorik jasoko ez balute, kargudunek ezingo lukete beren mendekoen errendimendua ondo kontrolatu, eta ezin izango lukete hartu aurrera begira jorratu beharreko programa eta jardueren inguruko erabakirik. Behetik gorako komunikazioa ere *feedback*-iturria da, eta, parte-hartzean oinarritutako zenbait kudeaketa-eredutan, mendekoak motibatu, eta enpresarekin duten bat-egitea areagotu egiten du, halaber.

Zenbait antolakundetan, iradokizunak jasotzeko postontziak, inkestak, enpresako ateak jendeari irekitzeko egunak eta kargudun eta langileen arteko hizketaldiak antolatzen dituzte behetik gorako komunikazioa sendotzeko asmoz. Halere, eragozpen handiak egoten dira harreman arin eta naturalak lortzeko garaian. Batzuetan, kargudunek entzungor egiten diete mendekoei. Beste batzuetan, mendekoak dira kargudunetz fío ez direnak.

Behetik gorako komunikazioaren adibide bat: mendekoek lortutako errendimenduari buruz nagusientzat idazten dituzten txostenak. Txosten horiek arazo ugari sortzen dituzte, mendekoek enpresan izango dituzten aukerak nagusiek haien lanari buruz duten iritziaren mende baitaude. Hori dela eta, bere interesetan onerako nahiz txarrerako eragina izan dezaketen faktore guztiak kontrolatu nahi izango dituzte mendekoek, eta beren buruari buruz ahalik eta mezu onenak bidaltzen saiatuko dira. Nagusiaren iritziaren gaineko eragina izaten saiatzeak komunikazioa itxuraldatu edo eragotzi egin dezake. Behetik gorako komunikazioa hainbat agente-mailatatik igarotzen da, eta, goragoko maila batera igotzen den bakoitzean, edertuagoa eta errealitateak aldenduagoa agertzen zaigu.

Egindako ikerketek agerian uzten dutenez, mendekoek nagusiarengan konfiantza dutenean hobetu egiten da behetik gorako komunikazioa. Egitura organiko malgu eta deszentralizatueta mezuek ez dute aldaketa askorik jasaten, nagusiek era askotako iturrietatik eskuratu dezaketelako informazioa. Mendeko bat beldurrak badago, nekez emango du kalte egin

diezaioketen arazoen gaineko informaziorik, eta ez du egoera aldatzeko konponbiderik ere proposatuko.

Beste batzuetan, behetik gorako komunikazio-kanalek huts egiteko arrazoa nagusiak dira, albiste txarrik jaso nahi ez dutelako, mendekoak erdeinuz tratatzen dituztelako edo mehatxatuta dauzkatelako.

c) Alboko komunikazio-kanalak

Atal honetan, komunikazio-kanal horizontal eta diagonalak jasotzen dira, bien ezaugarriak antzeko samarrak direlako. Kudeaketari buruzko ikerlanetan kanal bertikalak aztertu dira gehienbat, baina, halere, alboko kanalak ere oso garrantzitsuak dira antolakuntza eraginkor eta egokia lortzeko. L. Sayles izan da kanal horizontal eta diagonalak ongien aztertu dituen ikertzaileetako bat.

Alboko informazio-fluxuak lagungarriak dira zeregin hauetarako:

- Sail guztien jarduerak koordinatzeko, informazio egokia bidaliz ahoz nahiz idatziz.
- Sailen arteko arazo eta gatazkak konpontzeko, zuzeneko komunikazioaren bidez.
- Langileei laguntza psikologiko eta soziala emateko, beraien nahiz talde osoaren zereginak hobetzen laguntzeko.

Alboko informazio-fluxuek kanal bertikaletan sortzen den tentsioa murrizten laguntzen dute. Merkataritza-zuzendari batek, adibidez, elkarrizketa bat izan dezake ekoizpen-zuzendariarekin, gerentearekin hitz egin aurretik edo ondoren. Era askotara ugaritu daitezke alboko harremanak: konexioguneetan dauden pertsonen bidez, batzordeen bidez edota matrize-egituren bidez. Sail desberdinetako pertsonen artean informazioa trukatzekoak besteen eginkizun eta arazoak hobeto ezagutzen laguntzen digu.

5.2.3 Komunikazio-kanal informalek

Kanal formalez gain, badira ofizialak ez diren beste kanal batzuk. Kanal horiek (edo komunikazio informaleko sare horiek) oso arruntak dira, eta hainbat pertsonak elkarrekin lan egiten dutenean edo enpresa barruan harremana dutenean sortzen dira. Adibidez, kargudun bat bulegotik atera eta mendeko baten bila kafetegira joaten denean, laneko kontu batez hitz egiteko, kanal informal bat erabiltzen ari da.

Alboko kanalek bezalaxe, kanal informalek ere langileen behar psikiko eta sozialei erantzuten laguntzen dute. Berez, garrantzizkoak diren sei mezutik bost bide horietatik zabaltzen dira.

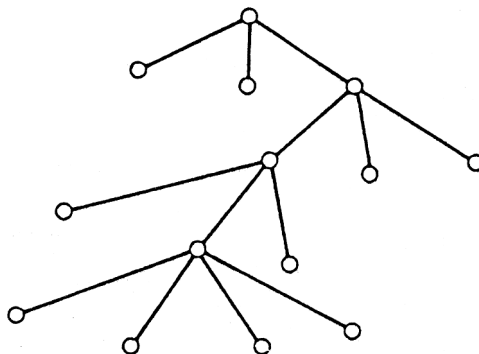
Askotan, sare informalak sistema formalak emandako informazioa osatzen du, eta, beste batzuetan, kanal informalek jasotzen dugun informazioa ez zaigu beste inondik iristen. Adibidez, enpresak ofizialki jakinaraz dezake “osasun-arazoak” direla eta zuzendari nagusiak lana utzi duela. Sare informalak, berriz, gaixotasun horren inguruko xehetasunak emango dizkigu.

Sistema informalaren bidez, mezuak azkar batean zabaltzen dira. Gezurrezko zurrumurruak edo zentzugabekeriak ere zabaltu litezke sistema horren bidez, baina, askotan, garrantzi eta balio handiko informazioa iristen zaigu bide horretatik. Gainera, egin diren ikerlanen arabera, kanal informalaren bidez zabaltzen diren zurrumurruak oso gutxitan izaten dira gezurrezkoak.

Kanal informalaren artean, bi mota hauek nabarmendu ditzakegu: kargudunaren eta langileen arteko komunikazio zuzen eta hierarkiarik gabea (MBWA = management by wandering around) eta luku-erako komunikazioa (“grapevine”).

Lehenbiziko kasuan, kargudunek mendekoekin hitz egiten dute beren sail edo sekzioan gauzak nola doazen jakiteko. Aldi berean, garrantzizko ideien berri eman, eta zenbait balio zabaltu ditzakete, mendekoen iritzi eta kezak entzutearekin batera. Harreman informal hauek komunikazioa eta motibazioa bultzatzen dituzte, horretarako giro egokia baldin badago behintzat, baina kontu handiz ibili behar dugu halako harremanekin, inoren “gainetik” pasa gabe, eta kasu bakoitzean alde on eta txarrak ondo-ondo aztertuz.

“Luku-erako” sarea komunikazio-sare informala da, pertsona batetik besterakoa, hau da, enpresako langile batetik besterako komunikazioan oinarritzen dena (ikus irudia). Oso sistema segurua da, kanalen formari esker, sareko lotune edo adabegiak hainbat pertsonarekin baitu harremana, eta ez bakar batekin, eta, azkenean, informazioa hainbat bidetatik iristen zaio jendeari.



Luku-erako sare informala

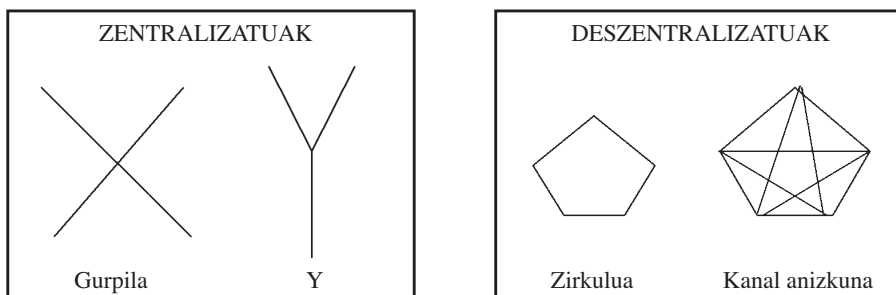
Luku-erako sare informala garai ekonomiko zailetan eta aldaketa ugari gertatzen diren aldietan erabiltzen da gehien, eta kategoria desberdinetako langile guztiak “elkartu” edo “batzeko” balio du.

Kargudunek etekina atera behar diete sistema informalaren onurei, aditzera eman behar dituzten mezuak zabaltzeko nahiz neurri jakin batzuk hartuz gero jendeak nola erantzun lezakeen iturri ez-ofizialetatik jakiteko, esate baterako. Era berean, sare hauek lagungarriak dira zurrumurruak eteteko. Nola erabiltzen dira sare hauek? Mendekoak konpondu beharreko egoerari buruz hitz egitera deituta edo zurrumurrua eta benetako istorioa parez pare jasotzen dituzten aldizkari edo oharrek argitara emanez. Kanal formalak itxita egonez gero, zurrumurruek oso kaltegarriak izan daitezke. Zurrumurruek enpresatik kanpo ere zabalduz gero, masa-hedabideak erabil litezke, halaber.

Sistema informalari etekina ateratzeko, enpresak informazio zehatz eta fidagarria eman behar du, lehenik eta behin. Sistema informal eraginkor batek mendekoen pentsamoldea eta erantzuteko modua zein den jakiteko aukera eman behar digu. Hala eta guztiz ere, kargudun askoren iritziz, sistema hauek ez dira onak antolakundearen funtzionamendurako. Eta zenbait kasutan arrazoia dute, baina ez litzateke batere egokia izango halako sistemak guztiz baztertzea.

5.2.4 Taldearen baitako komunikazio-kanalak

Ikertzaileak aspaldidanik dabiltza talde txikietako komunikazio-sareak laborategietan ikertzen. Eta lortutako emaitzak ikusita, badirudi erabilitako sare motak eragina duela taldearen errendimenduan nahiz taldekideen poztasunean. Hona hemen lau komunikazio-sare ezagunenak.

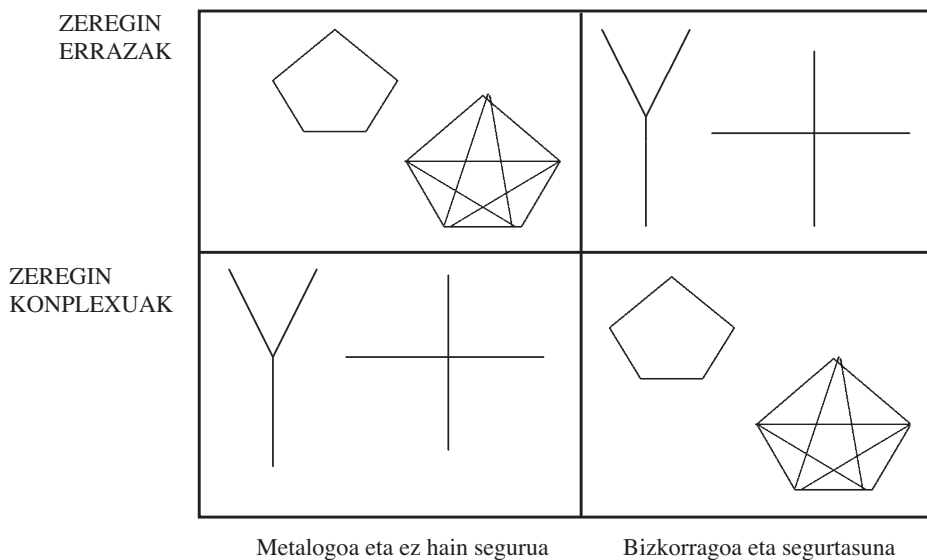


Talde txikien baitako sare motak

Gurpil motako sareetan, taldekide bakoitzak erdikoarekin bakarrik du harremana, edo harekin bakarrik dauka komunikatzea. Erdikoak, ordea, gainerako taldekide

guztiekin du harremana. Zirkuluan, kide bakoitza beste bi kiderekin komunika daiteke, alde banatan dituen biek, hain zuzen ere. Kanal anizkunekoen sisteman, berriz, taldekide guztiak taldeko beste edozein kiderekin komunika daitezke. Y sisteman, taldekideek hainbat kiderekin komunikatzeko aukera dute (gure irudian, kide batek beste hirurekin du harremana, beste batek beste birekin, eta hiruk taldekide banarekin).

Laborategiko taldeekin egindako ikerketetan, bi ezaugarri hauek hartu dituzte aztergai ikertzaileek: zentralizazio-maila eta zereginak nolakoak ziren. Irudian, bi ezaugarri horien arteko bat-etortzea eta lortutako emaitzak jaso ditugu.



Hainbat sare motarekin lortutako emaitzak
(Iturri honetatik egokitua: R.L. Daft)

Gurpil erako eta Y erako egituretan, kide batek komunikazioaren zentraltasuna delakoa du, hau da, mutur bateko eta besteko taldekideen arteko komunikazioak harengandik igarotzen dira. Beste era batzuetako egituretan ez dago berezitasun hori. Zentraltasunak boterea ematen du, zentraltasun hori duenak komunikazioak koordinatu eta iragazi egiten dituelako.

Laborategian egindako esperimentuetan ikusi zutenez, gurpil-erako eta Y-erako sareak arazo errazak azkarrago konpontzeko ziren egokiak. Informazioak erdigunean dagoen pertsonarengana iristen dira, eta erdiko horrek jasotako informazio horiek konbinatu egiten ditu, arazoa konpontzeko. Sare deszentralizatueta, arazo sinpleetarako konponbideak motelago iristen dira, erabakirik hartu aurretik informazioa taldekide guztietatik igarotzen delako.

Kanal anizkuneko eta zirkulu-erako sareetan bizkorrago konpontzen dira arazo konplexuak. Arazo horiei aurre egiteko, behar-beharrezkoa izaten da noranzko biko komunikazioa (galderei erantzutea, gertakariak egiaztatzea eta informazio osagarria bilatzea).

Arazoa konpontzean lortutako segurtasun-maila arazoaren konplexutasunaren arabera da. Sare zentralizatuak seguruagoak dira deszentralizatuak baino arazo sinpleak konpontzeko, baina arazo konplexuei aurre egiteko hobeak dira azken horiek.

Taldeakideak gusturako egoten dira beren lanarekin sare deszentralizatuetan, baina, gurpil-erako sareetan, erdian dagoen taldekidea gusturago egoten da gainerako taldekideak baino.

Bi sare mota deszentralizatuetakoa kideak eta gurpilaren erdigunean dagoen taldekidea dira independentzia eta askatasun handiena dutenak. Hala sentitzen dute behintzat. Gurpilaren kanpoaldeko kideak, berriz, erdiko kidearen kontrolpean ikusten dute beren burua.

Hemen aipatu ditugun esperimenduak laborategiko taldeekin egin dira eta, hortaz, ez du ematen lortutako emaitzetatik ondorio orokorrik atera daitekeenik. Laborategian aritu direnen tankerako talde isolaturik ez da egoten enpresetan, han elkarren artean eta nagusiekin era askotako harremanak dituzten talde ugari daudelako, eta, gainera, komunikazio-kanal informalak eta pizgarri-sistemak daude.

Bestalde, laborategian lortutako zenbait emaitza ez dira gero berretsi enpresa-antolakundeetan egindako azterketetan. Beste batzuk, aldiz, bai.

M.L. Tushman-ek I+G sail batean berrogeita lau egitasmo talderekin egindako ikerlan batean ikusi zuenez, errendimendu handiena zuten taldeek beren zereginiei aurre egiteko komunikazio-sare egokiak sortu zituzten. Zeregin ez-errutinazko edo konplexuak egin behar zituztenek sistema deszentralizatuak erabiltzen zituzten, eta zeregin errutinazko edo sinpleak egin behar zituztenak, berriz, gurpil-tankerako sistema zentralizatuak baliatzen ziren.

5.3 Komunikazioan sortzen diren oztopoak

Hautematean sortzen diren aldeak aztertu ditugunean ikusi dugunez, komunikazioa inperfektua izaten da askotan. Hemen, maizen agertzen diren oztopoak azaltzen saiatuko gara.

5.3.1 Pertsonen arteko harremanetan sortzen diren oztopoak

a) Hautemateari lotutako oztopoak

Pertsonak oso era desberdinetara erlazionatzen dira beren ingurunea-ekin. Bakoitzak lehendik izandako esperientzien, nortasunaren, errefe-

rentzia-esparru eta -jarreraren arabera hautematen du ingurune hori. Bestalde, ingurunearekin bat egin eta ingurune hori (eta ingurune pertsonak) ezagutzeko bide arruntena komunikazioa (bidalitako eta jasotako informazioa) izaten da. Ez da harritzekoa, beraz, desberdintasun horiek guztiek mezuak interpretatzeko moduan eragina izatea.

b) Kanal desagokiak

Mezu batek halako emozio-ukiturik badu eta oso ohikoak ez diren gertakarien berri ematen badu, hobe da idatzizko mezurik ez erabiltzea. Halakoetan, hobe izaten da komunikazio zuzena erabiltzea (“aurrez aurrekoa”). Testu idatziak egokiak dira errutinazko mezuetarako, baina *feedbacka* motelagoa da kasu horietan, eta bide hori ez da oso egokia izaten mezu zail eta korapilatsuak emateko.

c) Oztopo semantiko eta kulturalak

Pertsonak bezalaxe, enpresako antolakunde, sail eta bestelako atalek ere beren hizkera berezi edo “kultura-jargoia” erabiltzen dute beren eguneroko komunikazio arruntetan. Era horretako hizkerak taldekideen arteko komunikazioa eta ulermena aberasten du batzuetan, baina, kasu batzuetan, ulertezina egiten zaie beste pertsona batzuei. Irratia entzutean edo telebista ikustean askotan konturatzen gara oso gutxi ulertzen dugula entzuten ari garen horretatik, eta, gainera, halakoetan ez dugu galderarik egiteko aukerarik izaten. Komunikatzen duenak hartzailea hartu behar du kontuan, beti.

Komunikazioa eragozten edo zailtzen duen beste oztopo semantiko bat hitzek esanahi bat baino gehiago izatetik dator. Nagusi batek bere mendeko taldeari zorionak eman eta taldekideek “lan txukuna” egin dutela esanez gero, baliteke taldekide horiek nagusiaren hitzak txarrera hartzea, mendeko horiek beren lana “txukuna” ez baizik “bikaina” izan dela pentsatzen badute. Era berean, nagusi batek mendeko bati lan bat “ahal duenean” egiteko esaten badio, berehala nahi izango du beharbada, eta mendekoak, aldiz, “egiteke dituen gainerako zeregin guztiak bukatutakoan” egin behar duela uler lezake.

d) Serieko transmisioari lotutako oztopoak

Oztopo semantikoen eta hautemateari lotutako oztopoen ondorioz, bi pertsonaren arteko komunikazioa zapuztu egin daiteke. Mezua hainbat subjektuen bidez igortzen denean, are gehiago desitxuratzen da mezu horretan esandakoa. Hori argi ikusten da haurren jolas batean: haurrek kate bat osatzen dute, eta hasierakoak zerbait kontatzen dio bigarrenari belarrira, eta bigarren horrek hurrengoari... horrela kate osoa osatu arte. Hasierako mezuak eta azkenekoak ez dute antz handirik izaten.

e) Pertsonen arteko beste oztopo batzuk

Igorleak sinesgarritasun handirik ez izatea eta hartzaileak entzuteko gogo handirik ez izatea ere komunikazioa nabarmen kaltetzen duten oztopoak dira.

5.3.2 Antolakundeetan agertzen diren oztopoak

Pertsonen artean agertzen diren oztopoez gain, antolakundeetako aldagaiekin zerikusia duten beste oztopo batzuk daude. Jarraian, oztopo horien arteko garrantzitsuenak azalduko ditugu.

a) Kargudunak komunikazioa etetea

Jendea oso era desberdinetara erlazionatzen da bere ingurunearekin. Bakoitzak lehendik izandako esperientzien, bere nortasunaren, bere erreferentzia-esparru eta jarreraren arabera hautematen du ingurune hori. Bestalde, ingurunearekin bat egin eta ingurune hori (eta ingurune ko pertsonak) ezagutzeko bide arruntena komunikazioa izaten da. Ez da harritzekoa, beraz, gure arteko desberdintasun horiek eragina izatea.

b) Mendekoak komunikazioa etetea

Normalean, nagusiei albiste txarrik ez ematen saiatzen dira mendekoak. Batzuetan beldur direlako, eta beste batzuetan ez dituztelako nagusiak gogaitu nahi.

c) Informazio-gainkarga

Informazio-sistemak ez dabilta beti oso ondo. Kasu batzuetan, antolakundeak jasan dezakeen baino informazio-bolumen askoz handiagoa garraiatzen dute sistema horiek, eta, halakoetan, informazio-gainkarga deritzona gertatzen da.

Kargudunak denbora-tarte mugatu batzuetan aritzen dira lanean. Tarte labur horretan, egiteko asko bete behar dituzte: gutunak irakurri, telefono-deiak erantzun eta egin, arazoak aztertu, konponbideak eman eta beste pertsona batzuekin hitz egin. Kopuru jakin batetik gora, alferrikakoa izaten da jasotako komunikazioaren bolumena handitzea. "Azpisistema edo sare bakoitzean zentzuzko informazio-fluxu gisa agertzen zaiguna informazio-oldea bihur daiteke informazio-sare edo informazio-azpisistema guztiek bat egin eta informazio-ibai bat osatzen dutenean, ibai horrek gainezka egiten duelako batzuetan.

Informazio-fluxua areagotu egiten da enpresaren ingurunean aldaketa garrantzitsuak gertatzen direnean. Ezustean salmentek behera egiten badute, adibidez, zuzendaritzak informazio osagarria eskatu, eta izugarritzko datu, txosten eta gomendio mordoa jaso lezake handik gutxira.

Zenbait azterketak agerian utzi dutenez, jendearen errendimendurako askoz okerragoa da informazio gehiegi izatea gutxiegi izatea baino.

d) Sare desegokia

Antolakundeak eraginkorrangoak dira komunikazio-sarea zereginaren ezaugarriekin bat datorrenean. Komunikazio zentralizatua egokia izan liteke errutinazko zereginetarako, baina, ziurrenik, ez litzateke aski izango errepikatzen ez diren zereginak egiteko. Era berean, errutinazko zeregin errazetan estilo deszentralizatua erabiliz gero, komunikazio gehiegi izango genuke, ziurrenik.

e) Kanal formalik ez egotea

Kanal formalik ez izatea oztopo handia izaten da komunikazio eraginkorra lortu nahi badugu. Hori saihesteko, enpresak ateak irekitzeko politika bat bultzatu lezake, aldizkariak argitaratu, lantaldeak sortu (kalitate-zirkuluak, adibidez) eta komunikazioa eta koordinazioa bultzatzeko lanpostuak eratu litzake, halaber. Antolakundeko lanpostuetan dauden alboko harremanak argi eta garbi zehaztea ere komenigarria izaten da.

f) Denborarik ez izatea

Denborarik ez izatea eta informazio gehiegi izatea batera gertatu ohi diren arren, beste kasu bat aipatu nahi dugu hemen: kargudunen eta lankide edo mendekoen artean komunikaziorik ez egoteko arrazoia kargudun hori zeregin teknikoetan murgilduta egotea izatea, alegia. Denborarik ez izate horren ondorioz, komunikazioa murriztu egiten da, eta hori oso kaltegarria izaten da kargudunarentzat epe ertain edo luzera begira. Horregatik, egoera zuzentzeko beharrezkoak diren neurriak hartu beharko lituzke kargudunak.

g) Sailen helburuak bat ez etortzea

Antolakundea osatzen duten sail guztiek beren behar eta helburu bereziak dituzte. Eta behar eta helburu berezi horiek ondo koordinatzen ez badira, gerta liteke bakoitza bere aldetik saiatzea bere baliabideak lortzen, besteen kalterako. Horrek errezeloak eta tirabirak sortzen ditu.

5.3.3 Oztopoak gainditzea

Atal honetan aztertutako faktoreak aintzakotzat hartuko balituzte kargudunek, areagotu egingo lukete komunikazioaren eraginkortasuna. Egia da batzuetan korapilatsu samarra izaten dela mendekoen lana eta motibazioak ondo ezagutzea, baina egia da, halaber, hori lortuta erraztu egiten dela komunikazioa, eta emaitza hobeak lortzen direla. Komunikazioaren inguruko oztopoak gainditzeko kargudunek erabil ditzaketen baliabide egokien artean hauek azpimarra ditzakegu: mezu egokiena aukeratzeko egoera ondo aztertzea, bide aproposena bilatzea, zereginaren ezaugarriekin bat datozen komunikazio-sareak diseinatzea eta “feedback”-a lantzea.

a) Pertsonen arteko komunikazioko oztopoak ezabatzea

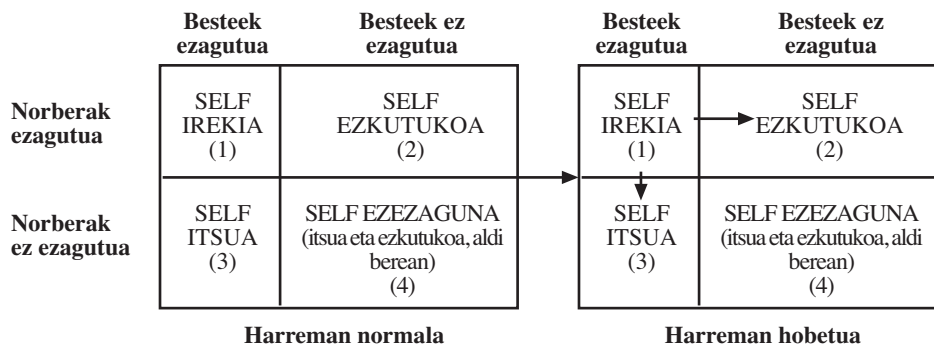
Kudeaketari buruzko testuetan azpimarratzen denez, noranzko biko komunikazioa oso lagungarria izaten da. Testu horietan, igorleen eta hartzaileen arteko harremanean sakontzen da, halaber. Komunikazioa hobetzeko aintzakotzat hartu beharreko bi ideia aurkeztuko ditugu jarraian: aldean arteko konfiantza eta zintzotasuna, batetik, eta entzuten ari denaren ikaskuntza, bestetik.

Igorleak konfiantzaz eta zintzo hitz eginez gero, komunikazioa irekiagoa eta seguruagoa izaten da, horrek erantzun hobe sortzen baitu hartzailearen. Era berean, igorleak ez badu argi hitz egiten edo gezurretan ibiltzen bada, hartzaileak zuhurtasunez jokatu du, eta ez dio igorleari lagundu nahi izango. Hortaz, konfiantzarik gabe ezinezkoa da komunikazio eraginkorra lortzea.

b) Norberaren irudia eta komunikazioaren hobekuntza

Gure gizarte-ingurunearekin dugun harremanean, eta ingurune horren eraginaren ondorioz, hain zuzen ere, gure buruaren gaineko sentimendu jakin batzuk espermentatzen hasten gara normalean. Gainerakoek gure aurrean eta gure jokamoldeen aurrean nola erantzuten duten aztertzen hasten gara, eta guk ere besteek gugandik espero duten moduan erantzuten dugu gure ekintza eta ezaugarri pertsonalei dagokienez. “Besteen ikuspuntua barneratu eta gure burua objektutzat hartzeko gaitasun horrek gure buruari (“self”) buruzko jarrera eta iritzi batzuk sortzea dakar. “Self” hori gizakiaren eta bere gizarte-ingurunearen arteko elkarrekintzatik sortzen den ezagutzazko egitura bat da, horrenbestez”.

J. Luft-ek eta H. Ingham-ek “Johari-ren leihoa” —Joe Luft eta Harry Ingham-etik— izeneko eredua gomendatu zuten, kargudunen eta mendekoen arteko komunikazioa hobetzen laguntzeko (ikus irudia).



Johari-ren leihoa

Igorleak eta hartzaileak (edo hartzaileek) beharrezko informazio guztia badute eta batzuek nahiz besteek antzeko sentimendu, jarrera eta abiapuntuak badituzte, askoz errazagoa eta eraginkorragoa izango da komunikazioa.

Jendearen ezaugarri batzuk ezagunak zaizkigu, edo bai haiek bai guk hauteman egiten ditugu (1. eremua). Eredu hori zenbat eta handiagoa izan, orduan eta hobea izango da komunikazioa. Jendearen beste ezaugarri batzuk, berriz, norberak ezagutzen ditu, baina ez besteek (2. eremua). Jendeak sentimendu jakin batzuk izaten ditu bere buruaren inguruan eta besteen inguruan, baina ez ditu sentimendu horiek agerian uzten, hori beretzat kaltegarria izan litekeela pentsatzen badu. Horrek galarazi egiten du komunikazio guztiz eraginkorra lortzea, eta kaltegarria izan daiteke behetik gorako komunikazioan, nagusiak ez dakizkien gauzak baldin badakizkitez mendeak.

3. eremuan jendeak bere buruaz ez dakizkien baina gainerakoek argi eta garbi ikusten dituzten ezaugarriak agertzen dira. Adibidez, gainbegiratzailerik batek esan dezake oso lasai dagoela, baina berorik egiten ez duen arren, kopetako izerdia behin eta berriz lehortu eta etengabe batetik bestera joan-etorrian aritu liteke, aldi berean. 3. eremua mezu anbiguo edo zalantzazkoen eremua da. Adibide bat: demagun enpresako gerenteak bera kanpoan den bitartean erabakiak beraien hartzeko esan diela sailerako zuzendariari. Mendeak ohituta daude halako egoerarekin, lehenago gertatu izan direlako, eta badakitez mezu horren bidez beste hau esan nahi diela: “ni kanpoan naizen bitartean, har itzazue hartu beharreko erabakiak, baina izan daitezela nik hartuko nituzkeenak bezalakoxeak”.

4. eremuan, norberak zein gainerakoek ezagutzen ez dituzten ezaugarriak agertzen dira.

Komunikazio-prozesu osoa hobetzeko, murriztu egin behar dira 3. eta 2. eremuak, eta 4.a ere bai, beraz. Norbere buruari buruz gehiago jakiteko sistema bat aholkulari batengana jotzea izan liteke. Hark besteek nola ikusten duten ulertzen lagundu liezaioke kargudun bati, eta horrek hobetu egin lezake kargudun horrek bere buruaz duen ezagutza. 3. eremua txikiagotzeko beste bide bat besteekin komunikazio zintzoagoa izatea da. Lankideekin konfiantza areagotuz, informazio interesgarriagoak lor daitezke.

2. eremua murrizteko, berriz, mendeak ematen dioten “feedback”-a erabil dezakete kargudunek. 3. eta 2. eremuak murriztean, 4.a ere murriztu egiten da, eta 1.a, berriz, handitu egiten da.

Badaude komunikazioa hobetzen laguntzen diguten hainbat teknika, analisi transakzionala, esate baterako. Dena den, komunikazio ona lortzeko printzipio nagusia hau da: mezua entzuten duenaren

ikuspegira egokitzea. Horretarako, hartzailearen eta igorlearen xedeak, behar emozionalak eta espero dutena ondo gogoan hartu beharra dago, ezinbestean.

c) Agintzeko estiloak eta komunikazioa

Agintzeko hainbat estilo bereizten dira, gainerakoekin komunikatzeko darabilgun moduaren arabera.

A mota

Mota honetan, 4. eremua da nagusi. Kargudunak ez du batere gogorik bere buruari nahiz besteei buruzko ezagutza handitzeko. Zakarra da, antsietatez jokatzeko du, eta itxia eta hotza da mendekoekin. A motako kargudunek kargudun autokratikoen ezaugarriak izaten dituzte askotan.

Garrantzi handiko lanpostuetan A motako kargudun gehiegi dituzten enpresak oso burokratikoak izaten dira, eta ez dute berrikuntzarako aukera handirik ematen.

B mota

2. eremua da nagusi mota honetako kargudunen artean. Kargudunak harremanetan jarri nahi du mendekoekin, baina ezinezkoa zaio bere sentimenduak aditzera ematea. Horren ondorioz, komunikazioa inperfektua izaten da, mendekoek mesfidantza diotelako bere ideia eta iritziak berretzat gordetzen dituen pertsona bati.

B erako jokamoldea buruzagitza malgua jorratzen duten kargudunen artean agertzen zaigu askotan.

C mota

3. eremua da hemen nagusi. Kargudunak beren ideia eta iritziez bakarrik arduratzen dira, eta muzin egiten diete gainerakoek dituztenei. Hori dela eta, mendekoak berehala konturatzen dira beren nagusiek “hitz egin” bai baina ez dutela “komunikatzen”, eta mendeko horiek erresuminduta egoten dira, zakar jokatzeko dute nagusiekin, eta ez dira batere seguru sentitzen.

D mota

Hau da pertsonen arteko komunikazio-estilo eraginkorrena, eta 1. eremua da nagusi da era honetako komunikazioan. Kargudunek erraz lortzen dute mendekoen “feedback”-a, eta beren sentimenduak askatasun osoz adierazten dizkiete besteei. Hortaz, *feedbacka* eta komunikazio adierazkorra nabarmentzen dira hemen.

Kargudunek mendekoen *feedbacka* areagotu edo murrizteko joera ote duten argi erakustea oso ona izaten da. Hona hemen *feedbacka* areagotzeko zenbait gomendio:

- *Feedback* hori bultzatzea, baina behartu gabe.
- *Feedbacka* ematen duten mendekoak bultzatzea eta ez baztertzea.
- Jasotako *feedbacka* aprobetxatzea, ez entzungor egitea (karguduna, azken batean, kudeatzen ari den sistema aktibatzeke unitate bat da).
- Mendekoei haiek bidalitako *feedbackaren* inguruko *feedbacka* ematea.

Noranzko biko komunikazioak areagotu egiten ditu kargudunaren eta mendekoen arteko motibazioa eta harreman onak.

d) Hartzailearen entzuketara hobetzea

Jendeak oso ahalmen txikia du entzundako informazioa buruan gorde-
tzeko. Hala, denbora-tarte labur bat igarotakoan, elkarrizketa motz
baten erdia bakarrik gogoratzen dugu, eta handik pixka batera % 20
bakarrik.

Entzule onak izateko hainbat gomendio daude. Batzuk hartzaile pasibo
samarrei zuzentzen zaizkie (hitzaldi bateko entzuleei, adibidez), eta beste
batzuk elkarrizketa arruntetarako dira. Hona hemen lehen kasurako
gomendioak:

1. Hizketan ari denak zabaldu nahi dituen ideia nagusiak zein diren
asmatzen saiatzea.
2. Hitz egiten duenaren eta entzuten duenaren abiadurak desberdinak
direla jakinik, azaldutako ideia nagusiak buruan berrikusten saiatzea.
3. Hizketan ari denak ondoren zer esango duen iragartzen saiatzea,
benetako mezua espero zenarekin alderatzeko. Buruz egindako
ariketa horrek aurreko ideiak sendotzen eta arreta mezuan jartzen
lagunduko digu.
4. Hizlariaren estiloaren ondorioz arreta ez galtzea, arreta edukian
jartzea eta ez hizlariak gauzak esateko duen moduan.
5. Entzundakoa ulertzen ez dugunean galderak egitea.
6. Igorleak hartzaileen interesa bereganatzeko erabilitako hitz emotiboak
neurtzea, hitzon benetako esanahia asmatzen ahaleginduz.
7. Mezuaren baloraziorik ez egitea hizlariak bukatu eta hizlari horrek
esandakoa ondo-ondo ulertu dugula ziurtatu arte.
8. Malgutasunez jokatzeko beste iritziak. Guretzat erabat onargarriak
ez diren ideiak ere erabilgarriak izan dakizkiguke.

Elkarrizketa arruntetarako, berriz, gomendio hauek ematen dizkigu K.
Davis-ek:

1. Utzi besteei hitz egiten.
2. Eroso sentiarazi hizketan ari denari.
3. Entzuteko gogoia duzula erakutsi hizketan ari denari.
4. Distrazioak saihestu.
5. Jar zaitez hizketan ari denaren lekuan.
6. Patxadaz entzun.
7. Lasai egon.
8. Zuhur jokatu zure arrazoibide eta kritikekin.
9. Galderak egin.
10. Hitz egiteari utzi.

Lehenbiziko eta azkeneko gomendioa dira garrantzitsuenak.

e) Antolakundeko oztopoak ezabatzea

Komunikazio-sareak hobetuz edo informazio-fluxuak arautuz, eragozpen eta oztopo ugari gainditu daitezke. Horrekin batera, ezinbestekoa da mendekoen eta nagusien artean konfiantzazko giroa sortzea. Informazio-kanal anizkun formal nahiz informalak eratzea lagungarria izaten da, halaber, oztopoak gainditzeko. K. Davis-en iritziz, zurrumurruek zabalitzeko eta gaizki-ulertzeak sortzeko arrazoi nagusietako bat informazio-gabezia izaten da.

Finkatutako helburuak lortuko baditugu, beharrezkoa da enpresako egiturak informazio-beharrei erantzuteko moduan egokitzea.

6 ENPRESAKO KOMUNIKAZIOAREN PRAKTIKA

6.1 Komunikazioa, tresna estrategikoa enpresentzat

2. epigrafean azaldu dugunez, komunikazioa enpresaren estrategian txertatuz, enpresak merkatuan eta gizartean zertarako diharduen jakinarazi nahi zaie azken bezeroei, hornitzaileei, administrazioari, iritzi publikoari, hedabideei (kanpo-komunikazioa), enpresako langileei eta zuzendaritzako kideei (barne-komunikazioa).

Gaur egun, izugarritzko aldaketak jasaten ari gara enpresa-munduan: merkatuak nazioartera zabaltzea, enpresako egituretan teknologia berriak erabiltzea (automatizazioa, robotika, telematika...), erabateko kalitatea ezartzeko ahaleginak, aldiroko krisialdiak, industria- eta lan-egiturek jasandako aldaketa sozioekonomikoak, kontsumoaren dibertsifikazioa eta bezeroen eskakizun gero eta handiagoak, etab. Aldaketa horiek guztiek enpresaren irudia biziberritzea eta zaintzea eskatzen dute, enpresaren barruan nahiz enpresatik kanpo gerta litezkeen desitxuratzei edo enpresaren irudiak jasan litzakeen kalteei aurre egiteko.

Herb Schmertz-ek ederki adierazi zuenez, “isiltasuna ez da errentagarria”. Helburu handiak lortu nahi baditugu, gaur egun ezinbestekoa zaigu enpresaren eta geure buruaren aurkezpen egoki eta erakargarria egitea, publikoa (edo gure hartzailleak, oro har) gero eta zabalagoa baita, eta gero eta zorrotzagoa, gainera.

Eta berriro diogu komunikazioa enpresaren arma estrategikotzat hartu beharra dagoela, gure enpresen kudeaketa errentagarria eta eraginkorra egiteaz gain, enpresa horiek zer diren argi eta garbi azaldu behar dietelako beren publikoari, eta, horretarako, nortasun propioa lortu behar dute. Nortasun horrek enpresaren helburu korporatiboekin bat egin eta antolakuntzan, merkataritzan, ekoizpenean eta gainerako arloetan enpresak dituen xedeak islatu beharko lituzke. Hortaz, komunikazio- edo irudi-plan egokia lantzeko, gure hartzailleak zein izango diren zehaztu beharko dugu aurrena, eta plan horretan gure enpresaren entzute edo ospea handitzen (hots, gainerakoengandik bereizten) saiatzeaz gain, barne-oreka lortzen ahalegindu beharko genuke, halaber. Era berean, argi jakin behar dugu plan hori noiz eta nola erabili, enpresaren baitan eta enpresaren ingurune hurbilean aldaketak egitearen edo prozesu berriei ekitearen aldeko giro egokia sortuz joateko. Eta gogoan izan behar ditugu beti enpresaren eta gizartearen arteko harremanak (bai ingurune hurbilekoak, bai hedadura geografiko handiago batekoak), harreman horiek garrantzi estrategikoa dutelako enpresarentzat.

6.2 Barne- nahiz kanpo-komunikazioaren ezaugarriak

Enpresaburuek konturatu behar dute komunikazioak enpresako gainerako kudeaketa-prozesuak dinamizatzen laguntzen duela, eta, horregatik, arreta sistematiko, planifikatu, pertsonal eta profesionalizatua jarri behar da komunikazioan.

Izan ere, askok eta askok enpresaren eta hedabideen arteko harremana zaila dela uste badute ere, ezinbestekoa da harreman hori bultzatzea. Nola? Gure enpresa-ekintzen bidez barne- nahiz kanpo-harremanak hobetzen laguntzen duten eduki eta informazioak landuz eta gure smezuak enpresaren baitan izandako aldaketa estrategikoetara egokituz.

6.2.1 Barne-komunikazioaren eginkizun eta helburuak

a) Aurrekariak

Komunikazio-plan orokorrari jarraiki lantzen diren estrategia eta ekintzek enpresaren barne-komunikazioan duten eragina gero eta handiagoa da.

Barne-komunikazioa lantzeko ezinbesteko oinarri estrategikoa dugu enpresa-egitasmo bat finkatzea edo aditzera ematea. Enpresa-egitasmo hori eta egitasmoaren gauzatzea enpresak dituen printzipio eta helburuen

eta enpresaren “bokazio instituzionalaren” adierazpen eta emaitza izaten da, azken batean. Dena den, enpresa-erakundeak alor guztiak hartzen ditu bere baitan: ekonomia, gizartea, kultura eta esparru publikoa. Hala, enpresaren komunikazioan hiru eginkizun nagusi nabarmentzen dira:

- Motibatzailea izatea

Langileak enpresarekin bat eginda sentitzen dira, etorkizunerako ikusmen bat dagoelako eta erronka berriei erantzun behar dietelako etengabe.

- Bateratzailea izatea

Enpresa, bere nortasuna eta bere laguntzaileak gizarte-testuinguru jakin batean txertatuta daude, eta enpresako organigrama nahiz langileen arteko bat-egitea areagotzen lagundu behar duten erreferentzia- eta helburu-sistema bat partekatzen dute denek.

- Integratzailea izatea

Denen nahiek bat egin behar dute helburu komunak lortzeko, norberaren interes estuetatik haraindi jota.

Laburbilduz, barne-komunikazioaren bidez (berezko zuzendaritza-teknika bihurtuko da hemendik gutxira), enpresaren barruan dauden energia guztiak batu eta helburu/erantzukizun jakin batzuetara bideratzea lortu behar da. Eta langileek eta zuzendaritzako kideek bat egin beharko lukete ahalegin horretan, ordura arte gehien ustiatutako produktibitate-baliabideak errentagarri bihurtuz eta erabiliz.

Horratx komunikazio-estrategia eta -politika orokor guztien funtsa eta helburu nagusia. Gainera, komunikazioak garrantzi handiko integrazio-bitartekoa izan beharko luke.

Izan ere, barne-mailako komunikazio-estrategia guztien “misio” edo egitekoa enpresaren eta zuzendaritzaren eta enpresaren eta langileen interes eta xedeak bateratzea da, azken batean.

Horretarako, komunikazio horizontal nahiz bertikaleko eskemak diseinatu eta hobetu beharra dago, zuzendaritzak langileen behar eta kezak ulertu behar ditu, eta langileek ere enpresaren helburuak ulertu eta helburu horiek lortzen ahalegindu behar dute. Horrela, enpresako giroa eta kultura hobetzeaz gain, neurri horiek eragina izango dute emaitza-kontuan ere.

b) Barne-komunikazioaren zenbait gako

Hauek dira garrantzitsuenak:

- Langileak sentsibilizatzea
- Langileak inplikatzeko eta mobilizatzea
- Harremanak dinamizatzea

c) Barne-komunikazioaren hartzaileak eta protagonistak

Barne-komunikazioan, nahasi egiten dira komunikazioaren hartzaileak eta komunikazioaren protagonistak, komunikaziorik baldin badago, behintzat.

Hortaz, eragile hauek guztiak sar ditzakegu epigrafe honetan:

- Enpresako pertsonala (langileak eta enpleguatuak)
- Eskumendeko enpresak eta ordezkariak
- Zuzendaritza
- Akziodunak
- Sindikatuak
- Eta abar.

d) Laburpena

Aurrekoa laburbilduz, hauek dira barne-komunikazioaren oinarritzko eginkizunak:

- Antolakundeko kide guztiek enpresaren helburu orokorrekin bat egitea lortzea.
- Barne-elkartasuna garatzea.
- Enpresaren kultura bultzatzea.
- Parte-hartzea sustatzea.
- Enpresako kide izateko sentimendua garatzea.
- Langileak motibatzea.
- Langileak egoera jakin batzuetan motibatzea.
- Adostasuna bultzatzea.
- Norbanakoen zein taldeen ideiak aprobetxatzea.
- Parte-hartzea hobetzea.
- Kudeaketa-prozesuak arintzea.
- Jokamolde batzuk aldatzea.
- Banakako parte-hartzea bultzatzea.
- Lehiakortasuna bultzatzea.

6.2.2 Kanpo-komunikazioaren eginkizun eta helburuak

a) Aurrekariak

Komunikazioak, enpresa barrukoa izan nahiz enpresarena izan, errealitate kuantifikatu eta elkarreragilea izan behar du, batetik, eta ondoko

alderdi hauen euskarria, bestetik: ekoizpen-dinamikak, giza baliabideak, merkataritza- eta marketin-politikak, erakundeekiko harremanak eta harreman sozialak. Dinamika horien bidez sortzen diren gertakariak —estrategiak gehienetan— enpresari buruzko informazio bihurtzen dira horrela.

Kanpo-komunikazioa alderdi hauetan oinarritzen da: barne-komunikazioan, enpresaren kulturean, enpresaren irudi korporatiboan eta hartzaile bakoitzak enpresari buruz duen irudi zehatzean. Eta enpresaren irudia zabaltzeko, zer hobeto enpresa osatzen eta edukiz hornitzen duten alderdiak baino?

b) Eginkizunak

Hauek dira kanpo-komunikazioaren eginkizun nagusiak:

- Enpresaren benetako hedadura eta garrantzia eta haren izaera (zer den eta zer izan nahi duen, bere nortasuna eta filosofia) aditzera ematea, enpresaren ospea eta izen ona transmitituz.
- Mezu kopurua kontrolatzea, mezuon “energia” aprobetxatuz eta zabaldutako informazioa zein informazio horren hartzaileak (hedabideak, iritzi publikoa, enpresa-munduko sektoreak) baloratuz.
- Zerbitzu eta produktu berriak aurkezten eta merkaturatzen laguntzea, enpresaren ekitaldi eta ospakizunen berri ematea, zuzendaritzako kide berriak aurkeztea, enpresaren estrategiak edo enpresan izandako aldaketak jakinaraztea eta abar.
- Merkatuak argitzea eta merkatu horietara egokitzea, irizpide hauei jarraiki: konfiantza, irudi ona eta enpresaren erantzukizuna.
- Informazioarekin eta komunikazioarekin lotura duen publizitatearen errendimendua areagotzea.
- Iritzi publikoarengandik enpresaren aldeko jarrera lortzea, kultura korporatibo eta sozial eraginkor eta arduratsuaren irudia emanez.
- Enpresaren bilakaera irudikatzea, enpresan izandako gertakari garrantzitsuenak azpimarratuz, enpresaren irudi ona sendotzen laguntzeko.

c) Komunikazioaren unea

Oro har, enpresa gehienek ez dute jakiten kanpo-komunikazioko planak nola egokitu edo nola martxan jarri. Izan ere, egunkarietan eta prentsa espezializatuan agertzea ez da aski izaten (batzuetan hobe da ez agertzea!). Informazioaren kudeaketa ona lortuz gero (barrutik kanporakoa), jendeak gure berri izatea eta gure lana baloratu, bultzatu eta erostea lor genezake. Informazio egokia zabalduz eta irudi ona izanik, guztia ere une egokian, gure enpresaren aldeko iritzia lortuko dugu jendearen artean.

Enpresaburuek eta zuzendaritzako kideek, ordea, zalantza izaten dute beren enpresa dinamizatu eta “babesteko” komunikazioaz baliatzeko une egokia zein ote den erabakitzeke garaian.

Zalantza horri ezin zaio erantzun garbirik eman, baina badira zenbait egoera enpresa kanpo-komunikaziora jotzera behartzen dutenak, ezinbestean.

Adibidez:

- Enpresaren kulturak edo kultura korporatiboak egitasmo bat aurkeztu behar duenean.
- Enpresaren barne- nahiz kanpo-irudia edo enpresaren irudi publikoa ondo zehaztuta ez dagoenean, eta, hortaz, irudi horrek enpresaren benetako nortasuna, dimentsioa eta potentziala islatzen ez ditenean, hartzaileei ondo transmititu ez zaizkielako.
- Jasotako irudian desbideratzeak daudenean, hau da, ematen den irudia enpresak zabaldu nahi duenarekin bat ez datorrenean.
- Hainbat arrazoiengatik enpresaren irudiak okerrera egin duenean. Arrazoiak era askotakoak izan daitezke: produktu eta zerbitzuetan hutsegiteak, zuzendaritza nahiz langileen ekintzak...
- Enpresaren estiloa aldatzean edo ekimen berriei ekitean. Hori arrazoi ezin hobeia izaten da informazioaz baliatzeko.
- Erabaki gogorren ondorioz aurkako iritzi eta informazioak neutralizatzea (inoiz ez justifikatzea) beharrezkoa denean.
- Eta abar.

Enpresa bakoitzak jakin behar du kanpo-komunikazioaren baliabide hau noiz erabili, bere nortasun bereziaren arabera, eta, horregatik, informazioari eta komunikazioari lotutako ekintzak enpresa bakoitzari egokitu behar zaizkio beti.

d) Kanpo-komunikazioaren hartzaileak eta protagonistak

Asko izan daitezke, baina maizen agertzen direnak aipatuko ditugu hemen:

- Hedabideak
- Eragin-taldeak / iritzi-liderrak
- Jarduera-sektoreak
- Erakundeak
- Herri, probintzia, nazio nahiz estatu mailako komunitatea
- Finantza-sektorea

- Bezeroa
- Hornitzaileak
- Enpresako langileak
- Merkataritza-saila, marketin-zuzendaritza
- Kontsumitzaileak
- Jendea, oro har
- Eta abar.

6.3 Komunikaziorako baliabide eta bitartekoak

6.3.1 Barne-komunikazioa

Barne-komunikazioa hobetzeko, konpromisoaz eta ekintzaz osatutako plan sistematiko bat behar da, enpresako langile guztien artean harreman errazagoak lortzeko. Horretarako, informazio-bide bereziak ireki beharko dira, bide horietan parte hartzeko eta enpresaren estrategiak eta irudia hobetzeko aukera emanaz langileei. Komunikazioa alderdi edo osagai bateratzailea da zeregin horretan.

Enpresek hainbat baliabide dituzte eskueran informazioa zabaldu, bideratu eta jasotzeko:

- Baliabide idatzi edo inprimatuak.
- Pertsonen arteko ahozko baliabideak.
- Ikus-entzunezko baliabideak.

Era berean, enpresek hainbat baliabide dituzte barne-mailako komunikazioa lantzeko.

Epigrafe honetan, barne-komunikazioko baliabide arruntenak aurkeztuko ditugu, azaletik bada ere:

- **Diseinuaren komunikazioa eta seinaleak**

Enpresetan funtsezkoa da nortasun korporatibo jakin bat finkatzea, eta, horretarako, era askotako euskarriak erabiltzen dira: paperak, administrazio-dokumentuak, argitalpenak, ibilgailuetako errotuluak, janzkera, barneko eta kanpoko seinaleak, etiketak, ontziak, etab. Guztietan ere enpresaren logo, anagrama edo marka eta antolaketa grafiko jakin bat agertuko da.

- **Barne-mailako bilerak antolatu eta deitzea**

Halako bilerak zuzendaritzak eta langileek iritziak trukatu, informazioen berri eman eta iradokizunak egiteko pentsatuta daude, berez, baina

enpresaren plan eta helburuen berri emateko erabiltzen dira, halaber. Krisialdian ere baliagarriak dira alde bien jarrerak eta eskakizunak zein diren jakiteko eta negoziazioaren bidez adostasuna lortzeko. Enpresaren biltzar nagusia da halako bileretako garrantzitsua.

- **Barne-argitalpenak. Enpresa barruko aldizkari edo egunkaria**

Aldiro-aldiri agertzen diren agerkari hauek enpresako langile guztiei banatzen zaizkie lantokian, eskura emanez nahiz etxera bidaliz. Horietan, enpresaren ekoizpenaren eta ekintza sozialen inguruko gai orokorrak jorratzen dira. Barne-aldizkaria edo enpresako egunkaria izaten dira era honetako euskarri arruntenak.

Aldizkariaren bidez, zuzendaritza eta langileak uztartu nahi dira, enpresak lantzen dituen ekintza eta jardura, egitasmo, arau, lorpen, estatistika eta abarren berri izateko langileek. Era berean, enpresaren kultura eta irudia zabaltzeko euskarri garrantzitsua dira argitalpen hauek, bai eta enpresaren balioak hedatzeko bitartekoa ere.

Parte hartzeko aukera eman behar dute, hau da, noranzko biko euskarria izan behar dute: antolakundeko edozein kidek izan behar du esku hartzeko aukera, eta antolakundeko kide guzti-guztiek zuzendu behar zaie.

Aldizkaria inork ere aintzakotzat hartzen ez duen paper sorta triste bat izan beharrean tresna erakargarria, objektiboa eta positiboa izango bada, kontuz aukeratu beharko dira diseinua, estiloa, alderdi grafikoak, paper mota, diagramak, lankidetzak, zenbatean behin argitaratzen den eta abar.

- **Bezero eta erabiltzaileekiko komunikazio-harremanak**

Harreman horien barruan, hainbat baliabide erabil ditzake enpresak: bezero/kontsumitzaile/erabiltzaileei informazioa bidaltzea enpresaren ekintza zehatzei buruz, kalitate-inkestak egitea, bezeroei zuzendutako arreta-zerbitzua jartzea, produktu eta zerbitzuen sustapenak egitea, mantentze-programak, zorian-gutunak, etab. Halakoen bidez, komunikazio-marketina lantzea lortzen da, oso garrantzitsua baita gure kontsumitzaile eta erabiltzaileak "gutaz ez ahaztea".

Egiaztatu denez, zuzeneko marketina oso tresna eraginkorra da, eta ez da merkataritzan edo kanpo-komunikazioan bakarrik erabiltzen.

- **Txostenak eta informazio-dosierrak**

Bi alderdi bereizten dira hemen: enpresaren dinamikei eta lorpenei buruzko informazioa jasotzen duten txosten tekniko edo informazio-txostenak, gure bezero eta hornitzaileei (baita akziodunei ere) bidal-

tzekoak direnak, batetik, eta enpresak gizartean eta hedabideetan duen oihartzun eta eraginari buruzko azterketak, bestetik.

Hedabide espezializatuak dira halako txostenak jaso ohi dituzten hartzai-leetako batzuk.

- **Bilerak sailekin edo enpresa-batzordearekin**

Langileek enpresari buruz duten iritzia jakitea oso garrantzitsua da enpresarentzat, eta aldiro-aldiro enpresako sailekin egiten diren bileretan batzuen eta besteen iritzia entzuteko aukera egoten da. Bilera horiek onuragarriak izaten dira beti, entzundako iritziak kritikoak izan arren.

Lan- eta gizarte-mailako protagonismoa duena enpresa-batzordea baldin bada, halako bilerak ezinbestekoak dira barne-mailan egon litezkeen tirabirak ezagutzeko. Horrela, aurrerago sor litezkeen arazo eta gatazkei aurre egin eta neurri zuzentzaile eta negoziatzaile egokienak hartu ahal izango ditugu.

- **Urteko memoria**

Enpresak urtean edo ekitaldian zehar egindako lanaren balantzea jasotzen du, datu hauek bilduz, besteak beste: jorratutako jarduerak, erreferente estatistikoak, antolakundearen martxari dagozkion emaitzak eta aurreko erreferente batzuekin neurtu eta ebaluatu daitezkeen bestelako datuak.

Bildutako informazioa izan daiteke: barnekoa (enpresako langileei buruzkoa, enpresako gaien inguruan langileen artean interesa eta parte-hartzea bultzatzeko informazioa...) nahiz kanpoko (hedabideei, akzio-dunei, bezeroei, erakundeei nahiz besteri zuzendua, enpresaren jarduerari buruzko datu formal hutsak jasotzen dituen, enpresaren emaitzak aurkeztekoa, besterik gabe).

- **Aldiro-aldiro inkestak eta iritzi-azterketak egitea**

Langileen iritzi, gaitasun, jarrera eta jokamoldeei buruzko informazio zehatza eskuratzeko erabili daitezke halako inkesta eta azterketak, gero lortutako informazio hori baloratu, eta enpresako arazo, aldaketa eta planen inguruko erantzunak lortzeko. Informazio horri isilpeko tratamendu profesionalizatua eman behar zaio.

- **Kartelak**

Enpresako jarduera teknikoei eta enpresaren kulturari buruzko aholku eta iradokizunak emateko euskarriak dira, eta enpresako langileen interes eta zereginak bultzatu eta gogoratzeko erabiltzen dira (leloak, esloganak, segurtasun-jarraibideak, etab.).

- **Iragarki-taula**

Langileei beren lanerako erabilgarria zaien informazioa —operatiboa nahiz zerbitzukoa— jasotzen da iragarki-tauletan: kalitate-arauak, aplikazio teknikoak, zereginak, estatistikak eta abar.

Era berean, bezeroei buruzko datuak, ospakizunak eta bestelakoak ere iragar daitezke.

Bestalde, iragarki-taula langileen iradokizunak jasotzeko ere erabili beharko litzateke.

- **Prentsa-dossierra**

Hedabide idatzietan beste eragile batzuei buruz agertzen diren informazioak laburbiltzeko tresna edo euskarria dira prentsa-dosierrak. Hauek izan daitezke beste eragile horiek: beste enpresa batzuk, sektorea, bezeroak, hornitzaileak, erakunde ekonomiko/finantzario/industrialak eta gure enpresaren jardurekin zerikusia duen beste edozein erakunde.

Lanerako eta iritzi bat osatzeko erreferentzia izan daitezke, eta, bereziki, zuzendaritzako kideentzat izaten dira baliagarriak.

- **Sektoreari buruzko informazio profesionalen trukaketa**

Sektore bereko enpresen arteko harremanetan enpresa guztiek jorratzen dituzten estrategia eta egoeren (laneko egoerak, merkataritza alorrekoak, ekonomikoak, etab.) inguruko informazioa bideratzeko tresna bat behar izaten da, denen interesak batzeko.

Bitarteko horiek teknikoak, politikoak, sektorekoak eta lan-alorrekoak izan daitezke, funtsean.

- **Komunikazio pertsonalizatuak**

Zuzenean langileei bidaltzen zaizkien informazio-ohar, zorion-gutun eta antzekoak dira. Halakoen helburua da zuzendaritza eta langileak gerturatzeara.

Era honetako komunikazioetan, iradokizun-sistemak nabarmendu behar dira. Sistema horien bidez enpresako kideak enpresako zeregin profesionalen parte hartzea lortu nahi da, beren zein enpresa osoaren egitekoen inguruan ideiak eta alternatibak aurkezteko aukera emanaz langileei. Iradokizunak bultzatzeko, sariak eta ordainsariak eman beharko lirateke.

- **Liburuxka teknikoak / aldizkari espezializatuak**

Enpresaren barne-dinamikan eragina duten gai teknikoei buruzko eduki espezializatuak jasotzen dituzten argitalpenak dira, eta gai hauek jorratzen dira, besteak beste: segurtasuna eta higiena, zerbitzu orokorrak, prestakuntza, sailen edukiak, makinei buruzko eskuliburuak eta abar.

- **Posta elektronikoa**

Langile edo sail bakoitzak erabiltzen duen ordenagailuaren bidez, enpresa barruan nahiz enpresatik kanpo informazioa bidali eta jasotzeko aukera ematen digu informatikak. Informazio horren bidez, alderdi hauen berri eman daiteke: jarduera berriak, estrategia berriak, datu ekonomikoak, berrikuntza teknikoak, bezeroei buruzko datuak... Era berean, mezua hartzaile bakarrari edo hainbat hartzaileri bidaltzea dago, eta, sistema honek kanpoko ingurunearekin harremanetan jartzeko aukera ugari eskaintzen ditu, halaber.

- **Enpresaren bideoa**

Eragina izateko ahalmena duten eduki estetikoekin jantz daiteke barne-komunikazioa era honetako bideoen bidez, eta era askotako mezuak zabaldu ditzakegu horrela: enpresari buruzkoak, hezkuntzakoak, teknikoak, merkatuari buruzkoak eta sustapenei buruzkoak. Gaur egun dagoen euskarri erabatekoena ikus-entzunezko aldizkariak dira, zalan-tzarik gabe.

- **Iradokizunak jasotzeko postontzia**

Bai izenik eman gabe, bai izen-abizenekin sinatuz, egindako iradokizun edo kritikak ebaluatu eta erantzun egiten ditu gero enpresako zuzendaritzak.

- **Enpresaren eskuliburu edo dekalogoia**

Enpresaren dinamikaren arabera eguneratuz eta berrituz joan beharreko era askotako informazioa —teknikoa, antolakuntzari buruzkoa, historikoa, merkataritzakoa, etab.— jasotzen da gidaliburu praktiko hauetan.

“Enpresako kulturari” buruzko eskuliburu bat da, azken batean, eta berebiziko garrantzia izaten du.

- **Enpresako ateak irekitzeko egunak**

Langileen senideei edo inguruko jendeari enpresan harrera egiten zaie egun horietan, eta, hala, jende horrek bertatik bertara ezagutzen ditu enpresako eguneroko lana, enpresako egitura eta bertako zuzendaritzako kideak, guztia ere etxekotasun- eta konfiantza-giroan. Horrela, enpresako partaide sentitzen dira, eta enpresako lan-jarduerekin bat egiten dute.

Kanpo-komunikazioari dagokionez, bisita gidatu programatuak antola litezke, hainbat alorri zuzenduta: hedabideak, ikastetxeak, unibertsitate-ikastegiak, enpresetako ordezkariak, erakundeen ordezkariak eta abar.

6.3.2 Kanpo-komunikazioa

Hainbat bitarteko eta baliabide erabili daitezke kanpo-komunikazioan. Baina bakar bat nahiz bat baino gehiago erabili, aukeratutako bitarteko horiek bat etorri beharko dute barne-komunikaziorako baliabideekin, komunikazio-plan orokorrean jasotako orientabideekin eta enpresaren jarraibide estrategikoekin.

Planaren giltzarrietako bat hedabideen erabilera eta haiekiko harremana da, zalantzarik gabe. Baina, horretarako, ezinbestekoa zaigu “kazetaritzaren joko-arauak” ezagutzea, informazioak prestatu, zuzendu eta kontrolatzeko; horrela, informazioa zabaltzen dugunean, guk lortu nahi dugun emaitza bakarrik lortuko dugu.

Aintzakotzat hartu beharreko beste alderdi bat da gure informazio eta komunikazioen hartzaileak zein diren zehaztea, kasu bakoitzean egokienak diren termino, datu eta ñabardurak erabiltzeko.

Era berean, ezin dugu ahaztu kanpo-komunikazioko estrategiek oso lotura estua dutela barne-komunikazioko estrategiekin.

Aurreko azalpentxoaren ondoren, kanpo-komunikazioko baliabide arruntenak aurkeztuko ditugu jarraian:

- **Prentsa-oharrak**

Bereziki hedabideei zuzentzen zaie informazioaren oinarritzko euskarria dugu hau. Prentsa-oharretan enpresan gertatzen diren gorabeheren berri ematen da, jendea jakinaren gainean egoteko.

- **Prentsaurrekoak**

Hedabideei deitu egiten zaie enpresak izandako jarduera eta egindako gauza aipagarrien berri emateko. Hala, *feedback*az lagundutako harremana sortzen da, eta berehalako erantzuna izaten du euskarri honek, informazioak idatzi eta elkarriketak egiten baitira enpresako ordezkariekin. Prentsaurrekoak eraginkorrak izateko, ondo zaindu behar dira deialdia, edukiak, deitutako hedabideak eta informazioa osatzeko dokumentazioa, egiaztatu behar da gonbidatutako hedabideak etorriko direla eta argitaratutako/zabaldutako informazioaren jarraipena egin behar da, azkenik.

- **Elkarriketak**

Aldez aurretik adostutako elkarriketak izan daitezke, edo bat-batean egindakoak. Dena den, ezinbestekoa da aldez aurretik ondo aztertzea zer daukagun esatea eta zer ez. Gardentasuna ondo neurtu behar da, gure adierazpen eta erantzunen gaineko interpretazioek gatazkarik eta gaizki-ulerturik ez sortzeko. Kanpo-komunikazioko tresna hau oso eraginkorra izaten da.

- **Iritzi-artikuluak**

Eduki espezializatuak jorratzen dira artikulu hauetan, eta hedabideak berak eskatuak ala berariaz hedabideari zuzenduak izan daitezke, enpresari buruzko hainbat alderdiren gaineko iritzia emateko, kanpo-nahiz barne-mailako jarrera edo eztabaidei erantzuteko...

- **Prentsa-bulegoa / komunikazio-bulegoa**

Enpresaren kanpo- eta barne-komunikazioa biltzen dituen elementua da hau. Komunikazio-plan integrala kudeatu eta koordinatzen du, komunikazio-estrategiez arduratzen da eta korporazioaren balioak interpretatu eta zabaltzen ditu.

Barneko nahiz kanpoko hartzaileei zuzendutako informazio eta mezuak sortu eta bideratzen ditu. Horrekin batera, enpresaren inguruko gorabeherak aztertuz, eta enpresaren interesak bultzatu, interpretatu eta babesteko soluzioak proposatzen ditu.

- **Profesionalekiko eta hedabideekiko harremanak**

Kanpo-komunikazioko estrategien oinarritzko egitekoetako bat da enpresa eta hedabideak lotzea edo harremanetan jartzea.

Harreman horrek gardena izan behar du, eta hedabideek enpresaren mezuak ondo (guri komeni zaigun moduan, alegia) interpretatu eta zabaltzea lortu behar da. Horrez gain, garaiz eta ondo informatu behar da.

Izan ere, enpresaren eta hedabideen arteko harremanak gure enpresa sustatzeko, gure mezuek oihartzuna izateko eta gizartearen onespina lortzeko erabilgarriak izan dakizkigukeen giltzarriak eskain diezazkigukete. Bestela esanda, hedabideez baliatu gaitzake iritzi publikoarekin harremanetan jartzeko, batere kosturik ez duen informazio-sustapen mota hau erabiliz.

- **Gizarte-eragileekiko harremanak**

Enpresako maila desberdinak eta bezeroak harremanetan jartzea eta haietako bakoitzarekin harremanetan egotea funtsezkoa den bezalaxe, enpresan diharduten gizarte-eragileekin harreman irekia izatea ere lagungarria izan dakiguke zenbait egoera korapilatsu konpontzeko, edo, besterik gabe, denon onura bilatzen ahalegintzeko. Elkartek, sindikatuak, gizarte- eta kultura-bazkunak, alderdi politikoak eta antzekoak kontuan hartu beharreko eragileak dira guretzat.

- **Erakundeekiko harremanak**

Enpresa erakunde bat den aldetik, oso garrantzitsua da beste erakunde publiko eta pribatuekin harremanetan egotea, erakunde horiei bere antolakuntza, helburu, aldaketa eta hitzarmenen berri ematea aldiro-aldiro eta

haien politika sozioekonomikoetan laguntzea, halako erakundeen erabakiek inoiz baino eragin handiagoa baitute enpresetan. Hortaz, era honetako komunikazioa lantzea oso marketin egokia izan daiteke guretzat, eta errentagarritasun handikoa izaten da, gainera.

- **Sektoreko azoketara joatea**

Maizago landu beharreko beste komunikazio-tresna garrantzitsu bat da gure herriko nahiz nazioarteko azoketara joatea, azokako katalogo, liburuxka eta jardueren bidez gure irudia, produktu eta zerbitzuak, merkataritza-taldea eta abar zabaltzeko. Azoketan egin dezakegun lanak ez du zertan merkataritzaren alorrera mugatu.

- **Enpresako krisiak kudeatzeko eskuliburua**

“Enpresako krisiak kudeatzeko eskuliburua” tresna berria dugu komunikazio integrala lantzeko estrategien barruan. Eskuliburu hori enpresako zuzendaritzako kideek eta komunikazio-aholkulari edo -arduradunek osatu behar dute elkarrekin. Enpresa egoera larrian edo estatusunetan dagoenean erabiltzen da, eta alderdi hauek zehazten dira bertan: zer egin eta erabaki daitekeen eta zer ez, barne-mailako arazoei nola erantzun eta arazo horiek kanpoan sortutako giroari nola aurre egin. Halakoetan, eskuliburuaren arabera behintzat, informazioa guztiz kontrolatu beharra dago.

- **Prentsa-dosierrak**

Enpresaren inguruan edo enpresako bezeroei buruz argitaratutako albisteetan laburpena dira, eta, halakoen bidez, hedabideetan eman zaigun tratamendua eta lortu dugun oihartzuna baloratzen dira.

Barne-komunikazioari buruzko atalean esan dugunez, prentsa-dosierrek hainbat erabilera izan ditzakete, baina erabilera horietako batzuei ez zaie behar besteko garrantzirik ematen kasu batzuetan. Merkataritzan eta harremanetan izan dezaketen erabilera dira adibide batzuk.

- **Enpresaren memoria**

Kanpoan zabaltzeko denean (hedabideetan, erakundeetan, bezero eta akziodunen artean), informazioa jasotzen da, eta ez interpretazioak. Enpresak ekitaldi batean zehar alor ekonomiko desberdinetan izandako jardueren balantzea jasotzen da memorian.

- **Enpresaren aldizkaria**

Enpresari eta horren antolakuntza, produktu, zerbitzu, egitasmo eta lorpenei buruzko eduki orokorrak baldin baditu, kanpoan zabaltzeko erabil daiteke. Dena den, enpresaren aldizkariak hainbat erabilera izan ditzake:

barrutik barrura komunikatzeko erabil daiteke, edo barrutik kanpora komunikatzeko (baita kanpotik barrura ere).

- **Enpresa-txostenak**

Txosten hauen bidez, jarduera jakin batzuk aurkeztu eta bultzatu nahi izaten dira erakunde, gizarte-eragile eta hedabideen aurrean.

- **Harreman publikoak**

Komunikazio-plan integral baten barruan, harreman publikoak barne- eta kanpo-komunikazioko estrategiaren barruan lantzen dira, eta plan horren azterketari eta ezarpenari uzten diote protagonismo inplizitua.

- **Publizitatea**

Publizitateak berebiziko garrantzia du komunikazio-plan integralaren barruan, gure enpresa aurkeztu eta merkatua eta kontsumitzaileak gure produktu eta zerbitzuekin harremanetan jartzen dituen tresna delako.

Kanpo-komunikazioaren kasuan, informazioa publizitate mota oso errentagarria da guretzat (inolako kosturik ez duena, gainera). Marketinaren kasuan, publizitatea salmentara dago bideratua, eta emaitza (arrakasta) erabiltzaileek, kontsumitzaileek eta hartzaileek emandako erantzunaren arabera izaten da (kostu handia du, gainera).

Publizitatea eta informazioa uztartuta, irudia, salmentak eta irabaziak lor daitezke, eta ez maila ekonomikoan bakarrik.

- **Ekintzak babestea / babestea eta mezenasgoa**

Zer da mezenasgoa? Enpresek laguntza ekonomikoa ematea kultura- eta kirol-jarduerak antolatzeke, trukean beren irudi/marka/logotipoa ekitaldian erabilitako euskarrietan (hesiak, kartelak, liburuxkak, jantziak, etab.) jartzeko aukera izanik. Ekitaldi horietara joandako hedabideetan sustapen zuzena lortzen da, bai eta bertan bildutakoek gure enpresaren ikurra ikustea ere. Eskuzabal jokatzeko eskatzen du mezenasgoak.

Babesle izatean, berriz, enpresak inbertsio bat egiten du kultura- eta kirol-jardueraren bat antolatzeke edo telebistaz emateko, eta, trukean, kanpaina bat edo bere marka zabaltzen dira. Errentagarritasuna lortzen da.

Publizitatearen kasuan bezala, aukera hau barne- eta kanpo-komunikazioko estrategien barruan txertatuta dagoenez, beste eduki batzuk ere jorratzen ditu, gizartearen onespenera dagokionez, bereziki.

- **Gizarte- eta kultura-jarduerak**

Jarduera hauek lotura izan dezakete babesle izatearekin edo mezenasgoarekin. Hala, enpresako langileek edo enpresaren ordezkariak

jarduera bat antolatu eta bultzatu dezakete enpresaren izenean (kirol-taldeak, langileen arte-ekintzak bultzatzeko laguntzak, lehiaketak, etab.), edo enpresak aisialdiko jarduera bat bultzatu dezake (txangoak eta bisita kulturalak).

- **Sustapenerako objektuak**

Sustapen- eta merkataritza-jardueretan gure enpresaren marka zabaltzeko kanpo-komunikazioan erabiltzen diren oinarritzko elementuak sartzen dira hemen (axotak, metxeroak, orri-bloak, giltzarrapoak, egutegiak, agendak, etab.). Objektu horiek *merchandising* tresnak bihurtzen direnean, protagonismo-maila handiagoa lortzen dute.

- **Prentsan eta irrati-telebistako programetan parte hartzea**

Gure zuzendaritzako kideen eta gure teknikarien bidez programa espezializatueta (eztabaida, solasaldi, elkarrizketa eta abarretan) laguntzea edo artikulu espezializatuak idaztea gure enpresaren irudi ona finkatzen eta irudi hori zabaltzen laguntzen duten kanpo-komunikazioko ohiko prozedurak dira.

- **Hitzaldiak, jardunaldiak eta mintegiak**

Komunikazio-arduradun edo -aholkulariek, komunikazio-marketinaren barruan, enpresako zuzendari eta teknikarien sustapena landu behar dute, pertsona horiek hitzaldi, mintegi eta biltzarretan egon daitezen (edo, beren esperientzia eta lorpenak direla eta, gonbidatu ditzaten).

Aditu horiek enpresarekin duten lotura zuzenari esker, aprobetxatu beharreko erreferentzia izan beharko lukete, eta barne-komunikazioko eskemetan ere badute beren zeregina.

- **Produktuak / zerbitzuak**

Kanpo-komunikazioko oinarritzko eta funtsezko euskarria dira gure produktu eta zerbitzuak. Haien bidez, gure ezaugarri nagusiak zabaltzen ditugu: kalitatea, sistema teknikoak, ekoizpen-sistemak, irudia, fidagarritasuna, etab.

Horixe da gure aurkezpen-tresna onena.

Gure produktu eta zerbitzuen komunikazio-osagai nagusia gure marka da. Gure bezeroek marka horren bidez ezagutzen dute gure produktua, marka horren bidez identifikatzen gaituzte gure lehiakideen aldean eta marka horrek kokatzen gaitu merkatuan. Gure produktua biltzeko ontziak edo gure zerbitzua aurkezteko moduak ere enpresaren irudia finkatzen laguntzen dute.

- **Posta elektronikoa**

Mezuak eta datuak bidali eta jasotzeko eta nazioarteko harremanak lantzeko tresna unibertsala.

- **Faxa eta telefonoa**

Oso erabilgarriak dira merkataritzan eta marketinean, eta, hori dela eta, kanpo-komunikazioko ekintzetan laguntza tekniko hauek erabil daitezke (telefono bidezko marketinean, adibidez).

- **Gure marka**

Edozein markaren komunikazioaren bidez, unibertso sinboliko eta irudi-menezko bat irudikatzen eta zabaltzen da. Marka-komunikazioa lantzea inbertsio bat da, eta bere balioaren baitan dago lortutako oihartzuna ("marka batek zenbat eta indar handiagoa izan, orduan eta gutxiago axola du produktuak", Ch. Regguby).

Marka oinarritzko euskarria dugu enpresaren estrategiak lantzeko. Batzuetan (multinazional handien komunikazio-planetan, adibidez), marka da garrantzitsuena. Markako produktuak, markako zerbitzuak, markako politikak, markako enpresa-estiloak, markako enpresa-antolakundeak... saltzen eta sustatzen ditugu. Komunikazioak berak ere markan du bere berehalako erreferentzia. Gure markagatik ezagutzen gaituzte, eta guk baino gehiago iraungo du gure markak.

Hortaz, edozein komunikazio-jardueratan ondo gogoan hartu beharreko alderdia da marka.

- **Nortasun korporatiboa**

Alderdi grafikoak eta komunikazioa uztartzen dira hemen, enpresak bere irudia sortu, aurkeztu eta bultzatzeko bere jarduera guztietan (ekoizpenean, merkataritzan, informazioan eta zuzendaritzan) erabiltzen dituen idatzizko euskarrien bidez. Nortasun egokia lortzeak irudian izaten du bere lehenbiziko komunikazio-arrakasta.

- **Publirreportajeak**

Baliabide honen bidez, enpresaren publizitate eta sustapena egiten da, ikus-entzunezko euskarriak erabiliz. Publirreportajeak salmenta-kanpainenetan, gure enpresara eginiko bisitetan, enpresaren aurkezpenetan eta azoketan erabil ditzakegu, besteak beste.

7 ARIKETAK

- 7.1. Komunikazioaren osagai psikologikoetatik zein dira garrantzitsuenak, zure ustez? Zergatik?
- 7.2. Gure ingeniari-tza-erakoletan, nola funtzionatzen dute komunikazio-kanal formalek? Eta informalek?
- 7.3. Gure eskolan, nolakoa da irakasle eta ikasleen arteko komunikazioa? Eta irakasle eta irakasleen artekoa? Eta ikasleen artekoa?
- 7.4. Hautematean sortzen diren eragozpen edo oztopoen adibideren bat eman. Gauza bera jargoiari lotutako eragozpenei dagokienez.
- 7.5. Zein dira, zure ustez, enpresa baten barne-komunikaziorako bitarteko egokienak? Zergatik?
- 7.6. Eta kanpo-komunikaziorako?

V. EPILOGO

ETIKA ETA ENPRESA

1 SARRERA

Ekonomia planifikatuen porrotaz geroztik, mundu garatuan gaur egun indarrean dagoen sistema ekonomikoa merkatu libreko sistema dugu. Sistema hori lehia handiko esparru batean garatzen ari da gure garai honetan. Lehiakortasuna oso gogorra da, garaileak bere lehiatzaileen porrotaren kontura lortzen baitu arrakasta. Hori dela eta, lehiatzaileen arteko norgehiagoka hori aldeztu aurretik finkatutako joko-arau batzuei jarraiki egin beharra dago, eta arau horien inguruan gutxieneko printzipio etiko batzuk finkatu beharra dago.

Gizarte-eragileen jokamoldea oztopatzen duten hainbat gai daude, ez oraingoak, aspaldikoak baizik, eragile horien jokaera asko aldatzen baita bakoitzak betetzen duen eginkizunaren arabera.

Adibidez, ez da beti erraza izaten enpresa-jardueran aritzeko eskubidea —jabetza pribaturako eta irabaziak eskuratzeko eskubidea dakarrena berekin— eta enpresaren erantzukizun soziala ezkontzea eta bi kontzeptu horien arteko oreka lortzea. Izan ere, oreka hori arriskuan egoten da beti, bi alderdi hauen eraginez:

- Jabetza (haren metaketa, banaketa eta eskualdatzea)
- Soberakina (haren lorpena eta banaketa)

Binomio hori ongien askatu dutenak gizarte egonkor eta oparoenak izan dira, eta, gainera, horrekin askeago egin dituzte gizakiak.

Enpresaburuak irabaziak eskuratzeko duten eskubidea (bidezkoa dena) gauzatzen ahalegindu behar dute, bai, baina ezin dituzte beste alderdi hauek ahaztu: helburu hori lortzeko joko-arau batzuk daudela indarrean, erantzukizun bat dutela gizartearekin eta fabrikazio-prozesuan eta gizartearen etorkizuneko garapenean lagundu behar dutela (ikus 4. ikasgaia). Adibide negatibo argi bat ikusten dugu Europa ekialdeko herrialdeetan, han ez baitzegoen enpresaburuaren irudirik.

Enpresaburuak dira, zalantzarik gabe, aberastasuna eta lana sortzeko eta ongizatea eta gizartearen eta ekonomiaren aurrerapena lortzeko eragin handienetakoa duten eragileak, garrantzitsuenak ez badira.

Azken boladan asko azpimarratzen ari gara *enpresa-kultura* delakoa (ikus 5. eta 16. ikasgaiak), eta kultura horrek konpromiso etiko bat eta gizartearekiko erantzu-

kizun batzuk edukitzea dakar berekin. Horregatik, konpainien jokamoldea eta enpresen politikak garbiak direla ziurtatzeko, jokamolde-kode jakin bat finkatu eta onartu beharra dago, enpresa-kultura horri jarraiki.

Modernitatea iristearekin batera, etikak moralaren lekua hartu zuen, azken horrek kutsu erlijioso handia zuelako. Etikaren kategoria nagusia ez da bertutea, lehen bezala, eginbeharra baizik. Hala, etika bikaintasunaren bila dabil gaur egun, eta arazo etikoak kontratu sozialaren funtsezko osagaitzat hartzen dira, beraz.

Azken urteotan, erantzukizun korporatiboa, batetik, eta komunitate osoan entzute handia duten printzipioetan oinarritu beharra, bestetik, Estatu Batuetan aldarrikatu dira beste inon baino gehiago. Izan ere, etikari buruz gehien hitz egiten den eta etika gehien bultzatzen den garaiotan, inoiz baino auzi gehiago azaleratzen ari dira etika-gabeziaren inguruan.

Hala, joan den mendearen hasieran etikaren inguruko hainbat printzipio adierazi eta garatu ziren, hala nola:

- Bateragarriak izan behar dute irabaziak lortzeak eta enpresa-munduko etikak (gogoratu aurreko mendean *robber barons* handikiek AEBn egindakoak).
- Enpresa-alorreko zintzotasunak enpresaren oinarritzko zutabea izan behar du, eta denek onartu eta bultzatu behar dute.
- Enpresa-alorreko etikak gure etengabeko kezka izan behar du, eta etengabe neurtu behar da etika hori enpresa-kulturaren barruan.
- Enpresa-alorreko etika enpresen aitzindaritzaren ispilua da.

XVIII. mendearen amaieran, bestalde, Adam Smith-ek honako hau esan zuen: “Gizakia izaki berekoia dela pentsatuta ere, bere izaeran baditu printzipio batzuk hurkoen zoriaz arduratzera eramaten dutenak, eta, hala, haien zoriona beharrezkoa zaio berari ere, zorion horretatik zorion hori ikusteko atsegina besterik ateratzen ez badu ere.”

Rafael Gómez Pérez irakasleak ideia hori bera azpimarratu du berriki *Ética empresarial* liburuan. Honela dio: “Negozioen esparruan jarraibide moralek izan dezaketen eraginaren inguruan dagoen eszeptizismoa ukaezina bada ere, legeen esparru estutik kanpo, gero eta garrantzi handiagoa dute motibazio moralek”.

Gaur egun, enpresa-alorreko etikak garrantzi handia du, hainbat arrazoiengatik:

- a) Modan dago.
- b) Enpresaren irudi ona ematen laguntzen du.
- c) Errentagarria da, luzera begira.

- d) Kalitate etikoa azpimarratzean, litekeena da kalitate hori enpresa osora zabaltzea. Bestela esanda, erabateko kalitatearen kontzeptu garrantzitsua errazago txertatuko da enpresan.
- e) Lan guztietan ahalegin serioa eta zintzoa egin beharra dago.
- f) Elkartasunaren erakusgarri da.
- g) Ondo egindako lanaren bidez, horren adiera zabalean, pertsonak bere bokazio pertsonalak gauzatzen ditu.
- h) Bokazio pertsonal hori gauzatzean, jendeak haratago jotzen du bere lanean.

Agerikoa denez, jende asko dabil gai honekin kezkatuta, adierazpen kontzeptual eta filosofiko “eder” horien ondoan, herritarren eta ingurunearen eskubideak urratzen dituzten okerreko jokamoldeak eta indarrean dagoen legeria betetzen ez duten jokabideak aurkitzen ditugulako maiz, ez soilik enpresa-munduan noski. Horren adibide ditugu informazio pribilegiatuaren erabilera, botere-abusuak eta abar. Gure herrian, gainera, halako kasu nabarmenak izan ditugu, beste herri askotan bezalaxe, eta halakoak sektore guzti-guztietan gertatzen diren arren, zenbait alorretan joera handiagoa dago. Zenbait adibide: higiezin sektorea, finantzen inguruko informazio pribilegiatua, ingurumenaren aurkako erasoak...

Horregatik, ulergarria da gai honen inguruan gero eta interes handiagoa egotea. Hala, enpresa-ikasketetako zenbait fakultatetan, etikari buruzko ikastaro monografikoak antolatu dituzte. Erakundeak eta enpresa-elkarteak ere gai hori jorratzen ari dira azkenaldian.

2 ETIKA ETA DEONTOLOGIA

2.1 Oinarrizko kontzeptuak

José Ramón Pin-en arabera, haxe da etika: gizakion arteko elkartasuna garatzen laguntzen duen zientzia. Elkartasun hori jokatzeko arautzat hartzen da, eta indarrean dauden legeak betetze hutsetik haratago jotzen da, hau da, lege horiek ez dira ongia eta gaizkia bereizten duten irizpide bakartzat hartzen.

Pinen iritziz, sasietika sortzeko arriskua dago, eta sasietika hori hiru modutara agertzen da, gehienbat:

- Legalismoa: ongiaren eta gaizkiaren arteko muga legeak dioenaren arabera finkatzen du.
- Konformismo soziala: jende gehienak onartzen duena jotzen da ontzat, legearen aurkakoa izan arren.
- Ekonomizismoa: irabaziak eskuratzeko baliagarria den heinean justifikatzen da etika.

Escolá-ren iritziz, etikak giza ekintzen balio morala aztertzen du eta, deontologia, berriz, ekintza horiek lan-arloaren baitan aztertzen dituen etikaren zatia da.

Lege-antolamenduen balio etikoa ez zaio zor antolamendu hori ezartzeko moduari, adostasun eta hitzarmenetan beste eskubide batzuk urratzen baitira askotan, baizik eta antolamendu hori lege naturaletik, guztien ongiaren legeetatik eta zentzumenaren legeetatik eratorritako oinarritzko printzipio moralekin bat etortzetik.

Deontologia profesionala gure lanean zilegi dena eta ez dena zehazten saiatzen da, eta, askotan, jardun profesionalari buruzko kode batean jasotzen dira horren inguruko xehetasunak. Medikuek, adibidez, *Hipokrates-en zina* delakoa dute, eta gainerako profesional guztiek ere badute beren kode profesionala.

Kode horietan, gure lanbide-jardueran egiten dugunaren eta egiten ez dugunaren balio morala finkatzen da.

Hala, kode horien arabera, bidezkotzat jotzen ez diren ekintzak saihestu beharra dago, eta, aldiz, zerbait ez egitea onartezintzat jotzen denean, zerbait hori egin beharra dago.

Ondorioz, ekintza bat hainbat arrazoiengatik izan daiteke ez bidezkoa eta ez etikoa. Adibidez:

- Legearen eta justiziaren kontrakoa delako.
- Beste batzuei kalte egiten dielako.
- Besteak arriskuan jartzen dituelako.
- Neurritz kanpoko ekarpena edo ahalegina eskatzen duelako.
- Ekintza kaltegarri batean laguntzen duelako.
- Bidezkoa ez den defentsa bat bilatzen duelako.

Halere, gauzak askotan ez daude erabat garbi, eta, halakoetan, “gomendio” batzuei jarraitu beharra dago, ondorengo hauei, esate baterako:

- Dotorezia profesionala, hots, gauzak behar bezala egitea, maltzurkeriarik, azpijokorik eta halakorik gabe.
- Lankideen arteko adiskidetasun ondo ulertua.
- Okerreko interpretazioak saihesten saiatzea; hau da, ona izateaz gain, on-itxura ere eman beharra dago.
- Pertsona eta erakundeekiko errespetua.
- Jende gehienak onartzen dituen balioak errespetatzea, legeak berez horretara behartzen ez gaituen arren.
- Besteentzako desatseginak diren egoerak saihestea.

- Laneko ohitura onak errespetatzea.
- Arriskua sumatzea, kasu zehatz baten inguruko ezaugarri bereziak direla eta.
- Eta abar.

2.2 Ingeniarien deontologia

Epigrafe honetan, ingeniarien deontologia aztertuko dugu, gugandik gertuen dauden profesionalak direlako horiek. Gainera, ingeniariari buruz esandakoa baliagarri izan dakiguke beste lanbide batzuetarako ere.

Ingeniariez nahiz beste edozein profesionalaz ari garenean, oinarri hau hartu behar dugu abiapuntutzat: edozein titulu dugula ere, gure benetako prestakuntzaren eta eskatzen dizkiguten lanak egiteko gaitasunaren gaineko autodiagnostikoa egin beharra daukagu, ingeniariak edo beste edozein alorretako profesionalak garela ere.

Ingeniarien kasuan, etengabekoa da behar hori, teknologiak, ekoizpen-sektoreek, kudeaketa-teknikek eta abarrek izandako bilakaera ikusita, eta, beste edozeren aurretik, egunean egoteko beharra daukagu. Horregatik, denbora puska bat eman beharko dugu gure ezagutzak eguneratzeko prestakuntza lantzen.

Aurrekoa azaldu ondoren, ingeniari batek egin ditzakeen lanak aurkeztuko ditugu jarraian, labur bada ere:

1. Egitasmoen ingeniariak

Egitasmoak egiteko eta garatzeko erantzukizuna dute, eta, horretarako, gaitasun tekniko eta ekonomikoa erakutsi behar dute. Ezin dute, beraz, adituak ez diren alorretan esku hartu. Arauak interpretatzen jakin behar dute, eta beren jardunean arriskuen larritasuna neurtu behar dute.

2. Ingeniari txostengileak

Egiazkotasuna da ingeniari hauen funtsezko baldintza etikoa, eta, horri jarraiki, jakin beharreko xehetasun guzti-guztiak jaso behar dituzte beren txostenetan. Hainbat interpretazio egon liteke, txostenak norentzat diren kontuan izanda. Adibidez, interes jakin batzuk defendatzeko onargarriak diren magnitudeen inguruan, erruak murrizteko, eskariak eta esleipenak lortzen laguntzeko, etab.

3. Beste batzuen lanak zuzentzen dituzten ingeniariak

Lantaldeak antolatu, kontrolatu eta motibatzea da ingeniari hauen egiteko nagusia. Oso kontuan hartu behar dituzte beren jardunaren ondorioz beren mendekoek nahiz beste pertsona batzuek jasaten dituzten arriskuak, laneko baldintzak eta abar.

4. Beste inoren kontura, enpresetan diharduten ingeniariak

Lan bat egiten dute hauek ordainsari ekonomiko baten eta beren errealizazio pertsonal eta profesionalaren truke. Enpresa batentzat diharduten ingeniariak zein beste edozein profesionaleri sortzen zaien arazo etiko-moraletako bat da beste enpresa batentzat lanean aritzea, bigarren enpresa hori lehenbizikoaren lehiatzailea izan ala ez, lehenbiziko enpresa horretan, ordainsariaz gain prestakuntza ere jasotzen baitute profesionalak. Halako kasuetan, hauxe izaten da oinarritzko irizpidea: ordaintzen digun enpresari kalterik ez egitea, baina gora egiteko benetako aukerei muzin egin gabe.

Idea asko, jakintza teknikoaren puska handi bat eta abar profesionalarena ez baizik eta ordaintzen dion enpresarena dela kontuan izanik, argitu beharreko hainbat gai agertzen zaizkigu hemen: norberaren eta enpresaren ondarea, espioitza tekniko edo industrial, lanbideko sekretua (urratu egin daitekeena, ez berariaz bakarrik, baizik eta baita arduragabekeriagatik, arinkeria gatik, neurritz kanpoko konfiantzagatik eta abarregatik ere).

5. Administrazio publikoan diharduten ingeniariak

Halakoei eskatu beharreko oinarritzko dohainak justizia eta leialtasuna dira, eta ezin dute lehiaketa publikoekin eta antzekoekin zerikusia duten jardueretan aritu, nahiz eta azkenaldian halakoak maiz gertatu diren, zoritxarrez.

2.3 Ingeniariak bete beharreko ezaugarriak

Orokorrak

- Gaitasuna
- Lana osatzen duten gaiak gustukoak izatea
- Malgutasuna
- Errealismoa

Asko eta ondo lan egiteko

- Puntualtasuna
- Ordena produktiboa
- Saiatua eta tematia izatea
- Jarrera edo jite praktikoa

Taldean lan egiteko

- Zintzotasun kontzeptuala
- Konfiantza
- Aldarte ona

Ardura-postuetan lan egiteko

- Fidagarritasuna (mendekoek onartua)
- Mendekoak ondo tratatzea eta haiekin adeitsua izatea
- Erabakitzen jakitea eta egitea
- Argia izatea eta informatzea
- Zehatza eta laburra izatea
- Zintzoa eta leiala izatea

3 ENPRESABURUEN ETIKA ETA ZIGOR-ZUZENBIDEA

Lanbide bakoitzak, hau da, medikuek, abokatuek, ingeniariak, kontu-ikuskariak, ekonomialariak, arkitektoek eta abarrek beren kode morala duten bezalaxe, enpresaburuak ere beren jarduera-eremua “osatzen” edo “taxutzen” duen esparru jakin baten barruan lan egiten dute.

Halere, ez da erraza ekonomia- eta enpresa-munduko mugako morala edo gutxieneko etika finkatzea, askotan zaila egiten zaigulako ekintza bat enpresaburu ausart batek eginga den ala ekintza hori maula hutsa den bereiztea.

Hilketen kasuan ez bezala, delitu ekonomikoak hortxe-hortxe egoten dira, egoeraren edo inguruko gorabeheren arabera, delitu izatearen eta gizartearentzako onuragarri izatearen artean. Hortxe koka ditzakegu, hain zuzen ere, krisiak jotako enpresa askok berriki izandako jokamoldea, enpresa salbatu eta akziodunen, langileen, bezeroen eta hartzekodunen interesak babestu nahi izatearen justifikaziopean ekintza heterodoxo samarrak egin baitituzte.

Delitugile ekonomikoak gizarte-maila altuko jendea izaten dira gehienetan. Enpresaburu horien irudiak eta botere ekonomiko handiak beste botere-talde batzuekin harremanetan jartzea ahalbidetzen die. Legea urratzen duten enpresaburuak, hots, enpresaburu delitugileak, halere, beren autoestimua goian izaten dute, beren ekintzak ez dituztelako kriminaltzat jotzen.

Hona hemen goian esandakoa argitzeko zenbait adibide:

- **Desleialtasuna**, sekretuak ezagutzera emanaz. Espainiako zuzenbide positiboak galarazi egiten du enpresa baten sekretuak bidegabeki aditzera ematea. Sekretu horiek Lizentzia, Marka eta Patenteen Erregistroak babesten ditu. Baina sekretuak ezagutzera eman dituen pertsonak sekretu horien titularrekin zuen lotura aldeztu aurretik hautsi badu, ezin da bere jokabidea zigortu.
- **Norberekeria**, *insider trading* delakoan oinarritua. AEBn, Frantzia eta beste herrialde batzuetan burtsa-munduan informazio pribilegiatuaz

baliatzea zigortzen duen delitu-tipoa sortu dute, eta Espainian ere bide beretik jo dute berriki, Balore Merkatuari buruzko Lege berria onartzean.

- **Abantailaz jokatzea**, *funtzionario-eroskeria* deritzona hizkera arruntan. Administrazio-alorreko ustelkerian agertzen da hori, alderdi politikoak finantzatzearren lan publikoak halakori edo halakori kontratatu eta esleitzen zaizkienean, adibidez. Jokabide usteltzaile horrek politikari eta funtzionario publikoak usteltzen ditu, batetik, eta enpresaburuak, bestetik. Halere, batzuetan enpresaburuek behar gorria aldarrikatu dezakete justifikazio gisa, eta zerga-ikuskaritzak zenbaitetan ontzat ematen du komisio bat ordaindu behar hori, kontratazio publiko handia duten enpresen jarduna ikuskatzeko garaian.
- Eta abar.

4 ERRENTAGARRIA AL DA ETIKA?

Enpresa-alorreko etikari buruz hitz egiten denean, bi alderdi hauek azpimarratzen dira askotan: arrakasta lortzeko jokamolde etikoa izatearen garrantzia, batetik, eta etikaren eta irabazien arteko lotura estua, bestetik. Halere, gauzak ez dira hain garbiak, ez behintzat hainbaten aberaste bizkorra eta gure gizarte honetako zenbait jokamolde ikusita. Izan ere, agintzen dutenek jokabide jakin batzuk baimendu edo finkatzen dituzte, agintzen duten horiek duten botererik gabe —politikoa, ekonomikoa, militarra nahiz bestelakoa— ezinezkoak liratekeen emaitzak lortzeko.

Gai honen inguruan dauden muturreko bi teoriei buruz gogoetatxo bat egingo dugu hurrengo lerroetan.

- a) Argandoña irakaslea etikaren defendatzaile sutsua da, eta, haren iritziz, etika ezinbestekoa ez ezik, errentagarria ere bada enpresarentzat. Baina irakasle horren ikuspegiarekin jarraitu aurretik, gai honen inguruko aurregogoetatxo batzuk ekarriko ditugu hona, garrantzitsuak direla iruditzen zaigu eta:
 - Enpresaren etika ez da etika orokorra ez bezalakoa.
 - Etikaren subjektua pertsona da, ez enpresak.
 - Etika zientzia praktikoa da, ez teoria hutsa, hots, etengabe aplikatu beharreko zientzia dugu etika.
 - Etika zerbait ona da, beste ezeren gainetik, eta “ongia egitea eta gaizkia saihestea” da haren funtsa.

Etikak eguneroko bizitzan balio digu; beraz, ez da arazoren bat edo gatazkaren bat sortzen denean erabiltzeko zerbait.

a) atalaren hasierara itzulita, Argandoñaren ikuspegiarekin jarraituko dugu. Haren iritziz, etika behar bat da, arrazoi hauengatik:

- Beharrezkoa da elkarrekin bizitzeko, legeak ez direlako aski horretarako. Legeak eta etika ordezkioak dira, hein handi batean. Zenbat eta etika gutxiago egon, orduan eta beharrezkoagoak zaizkigu legeak, eta alderantziz.
- Gizaki gisa hazteko aukera ematen digu.
- Geure buruaren eta gure gizartearen oreka lortzeko ezinbesteko baldintza dugu.

Etikak oinarri arrazional bat du, gizakia izaki arrazional, sozial eta libretzat hartzen baitu.

Halere, Argandoñaren iritziz, gizakiaren benetako xedearen lorpenak justifikatzen duen arren, horrek ez du esan nahi etika errentagarria denik. Alderantziz, errentagarria da, baina denontzat, gizarte osoarentzat, eta ez ezinbestean gizabanako bakoitzarentzat.

Etika-gabezia ere errentagarria izan daiteke batzuentzat epe laburrera begira, baina etika egotea errentagarriagoa izaten da beti gizarte osoarentzat, epe luzera behintzat. Bestela esanda, jokamolde ez-moralak olio uretan bezala zabaltzen dira epe luzera, eta hori oso txarra izaten da azkenean gizarte osoarentzat.

Argandoñak azpimarratzen duenez, etika beharrezkoa da negozioetarako, baina, horrez gain, errentagarria ere bada, epe luzerako ikuspegi batetik. Dena den, dirua irabazteko ez da aski etikoki jokatzeari, gaitasun teknikoa ere behar da, enpresa-zuzendari ona izateko zintzoa izatea aski ez den bezalaxe, horrez gain trebezia behar delako.

- b) Beste autore batzuk ez datoz bat goiko ikuspegiarekin. Hala, Harvard Business School-eko Bhidé eta Stevenson irakasleek, adibidez, beste teoria bat dute.

Bi autore horien arabera, enpresa-kudeaketako aditu gehienek dioten arren zintzotasuna politikarik egokiena dela, frogak eta emaitza praktikoak ikusita ez dirudi gauzak horrela direnik.

Hala, haien iritziz, litekeena da zintzotasunik ezak merezi izatea, eta zintzotasuna aukeraketa moral bat besterik ez da, gudan sinesten dugulako eta hurkoen errespetua behar dugulako aukeratzen baitugu bertutea. Iruzur egiteak eta etikarik ez izateak merezi ustez merezi duen zenbait kasuren adibideak ematen dituzte bi egileok.

Adibidez, Makiavelok zioen, “nekez igoko da pertsona egoera apal batetik goi-mailako kategoria batera, indarririk eta iruzurrik erabili gabe”. Izan ere, boterea gauzak ondo egiteak sortzen duen konfiantzaren ordezkioa izan daiteke. Boterea, azken batean, besteei mesede nahiz kalte handia egiteko aukera besterik ez da, eta botere horrek amnesia orokorra eragin ohi du, gainera.

Harvardeko bi irakasle hauen arabera, jendeak eta enpresek beren onura edo komenientziaren arabera jokatzaren dute. Merkataritza-banaketa sektorea (saltoki handiak, hipermerkatuak, etab.) edo automobil-industria ditugu horren adibide garbiak gaur egun, hornitzaileei ematen dieten tratua eta haiengandik lortzen duten lankidetzaren etorkizunean eskuratzea espero duten tratuen (eskarien) arabera baita.

Bestalde, esaten da jende gehiena berez zintzoa dela eta Gauss-en kanpai-formako kurbako muturrean daudenak bakarrik direla ez-zintzoak. Edozein sektoretan eta edozein jardueratan gertatzen da hori, eta halako jende ez-zintzoarekin bizitzen ikastea da kontua.

Nolanahi ere, oso jende gutxi dago moral-kode erabateko batekin zorrotz-zorrotz bat egiten duena.

Negozioetan dabilzanek garrantzi handia ematen diote normalean beren senide, lagun, bezero eta hornitzaileek, inguruneak eta komunitateak beraiei buruz duten iritzari, eta, hartutako konpromisoei eusten badiete, hala jokatu beharra dagoela uste dutelako edo beren enpresei hori komeni zaielako izaten da.

Munduari, oro har, eta enpresa-munduari, bereziki, kosta egiten zaio aldaketak, ideia berriak eta berrikuntzak onartzea. Ez dago ekintzailea izateko joera handirik, nahiz eta berez, praktikan, gauzak ez diren hain zorrotz eta zurrunik, eta kasu askotan aurkakoa gertatu izan den. Aurkako joera horri esker izan dute arrakasta Apple-k, McDonald's-ek eta antzeko enpresek.

Zorionez, beti egon izan da kutsatu gabeko naturazko egoera bat, ondo antolatutako gizarte batean oinarritua dagoena eta gizateriak indarra erabiltzeko eta iruzur egiteko duen joera leundu edo baretu duena.

5 ETIKA NEGOZIOETAN

Etika/negozioak binomioaren inguruko eztabaida dela eta, gai hori aztertzen eta ikertzen duten erakunde ugari sortu da azken urteotan. Adibide bat Institute of Business Ethics izeneko dugu.

Erakunde horren iritziz, etika beharrezkoa da negozioetan. Baieztapen hori oinarritzat hartuta, etika nola landu behar den aztertzen lagundu dezaketen adituak elkartzeko ditugu. Hala, enpresa-alorreko intelektual eta profesionalez osatutako aholku-batzorde bat du, entzute handiko hainbat kideren laguntza ere baduena.

Erakunde horren ideia nagusia hau da: etikaren funtsa ez dela jokamolde desegokiei amaiera ematea bakarrik, jokamolde zuzenak bultzatzea baizik. Aberastasuna sortzea ez da gaitzesgarria, behar-beharrezkoa baita enplegua sortzeko,

jendearen bizi-maila igotzeko eta gure gaurko gizarteak eskaintzen duen gizarte-babesa ematen jarraitzeko. Aberastasuna sortzeko eta erabiltzeko modua da judizio moralen oinarritzat hartu beharrekoa.

Horrenbestez, oinarri-oinarrizkoa da zuzentasun moralari eustea, zuzentasun horrek huts egiten badu, gainerako guztiak ere huts egingo baitu. Eta eredugarri izateak kanpotik ezarritako edozein arauk baino indar handiagoa du. Baina hori erraza da esaten, eta zaila egiten. Zuzendaritzako kideek eta ardurak dituztenek beren etikaz ez ezik, beren enpresaren eta beren herriaren etikaz ere arduratu beharra daukate.

Beharbada horrexegatik ari dira hainbeste zabaltzen gure jokabidea eta jokamoldea arautzeko etika-kodeak eta balio-adierazpenak enpresa-erakundeetan.

Hala, aurrekoari jarraiki, ondorengo alderdi hauek azpimarratu behar ditugu:

1. Goi-zuzendaritzaren eginkizunaren garrantzia

Gai honi dagokionez, askotan esaten da gure arazo larrienetakoa dela gure agintari asko eta asko ez direla batere eredugarriak. Hortaz, zuzendaritzako kideek jokamolde etiko ezin hobea izan beharko lukete, eta aitzindari izan beharko lukete antolakundearen balioak garatu eta berri-tzeko garaian.

2. Kodearen garrantzia

Kodearen garrantzia hainbat erataria irudika daiteke. Zenbait kasutan, metodo ez-formalak erabiltzen dira, baina gehienetan, enpresa handietan bereziki, idatziz jasotako jokamolde-printzipio batzuk finkatu ohi dira, antolakunde osorako.

Kode horietan alderdi hauek jasotzen dira, besteak beste:

- Oinarritzko zuzentasuna eta legearen errespetua
- Produktuen segurtasuna eta kalitatea
- Laneko segurtasuna eta higieena
- Interes-gatazkak
- Lan egiteko moldeak
- Zintzotasuna produktuak merkaturatzean eta saltzean
- Finantza-informazioa
- Hornitzaileekiko harremanak
- Prezioen, fakturazioaren eta merkaturatzearen inguruko politikak
- Isilpeko informazioaren erabilera
- Kontratuak lortzeko ordainketak eta atzerriko harremanetako jokamolde bidegabeak

- Besteei buruzko informazioa eskuratu eta erabiltzea
- Segurtasuna
- Jarduera publiko eta politikoak
- Ingurumenaren babesa
- Jabetza intelektualaren babesa eta patenteei buruzko informazioa

Goiko alderdiak eta beste batzuk jasotzen dituzten kodeek dokumentu biziak izan behar dute, hau da, etengabe berrikusten diren dokumentuak.

3. Kodea ezartzeko prozesua, sistemak funtzionatzeko

“Biziraupenerako” batzorde bat eratzea izaten da onena. Batzorde horretan, enpresaz kanpoko batzordekide batzuk egon beharko lukete enpresakoez gain. Beste formula batzuk ere badaude, hala nola herriaren defendatzaile edo arartekoa, kontsumitzaileen defendatzailea, bezeroen defendatzailea, etab.

Komunikazio irekia eta konfiantza-giroa ezinbestekoak dira, langileek, kode-urraketen berri emateaz gain, kode hori betetzeko beharra senti dezaten.

Enpresako sail guztiek beren txostenak prestatzea izango litzateke onena, baina, normalean, sail jakin batzuetan bakarrik prestatzen dira halako txostenak. Hala, arreta gehiena arazo gehien sortzeko arriskua dagoen arloetan jartzen dute enpresek —erosketa-arloan, adibidez—.

Nolanahi ere, ondo gogoan izan beharko genuke beti printzipio hau: pribatuan zigortu eta jendaurrean txalotu eta saritu beharra dagoela (non eta zigor-arloko prozedurarik ireki behar ez den, noski).

4. Langileen parte-hartze eta konpromisoa maila guztietan
5. Lortutako emaitzen neurketa, enpresetako etika-programak etengabe hobetuz joateko

6 ENPRESA-ALORREKO ETIKA, HAINBAT HERRIALDETAN

Aurreko azalpenak eman ondoren, gure garaiko herrialde garrantzitsuenetan enpresa-alorreko etika nola lantzen duten aztertuko dugu orain.

AEBn, bi alderdi hauek uztartzen saiatzen dira han indarrean dagoen filosofia nagusiaren bidez: ahalik eta irabazi handienak lortzea, eta gizarte- eta ingurumen-alorrean herrialde horrek dituen arazo handienak konpontzea.

Estatubatuarrek lortu nahi dituzten helburuen artean, hauek nabarmendu behar ditugu (nahiaz ari gara hemen, besterik da lortzen ote duten):

- Pobrezia ezabatzea eta osasun-laguntza ona ematea.
- Aukera berdinak izatea denok, arrazagatik, sexuagatik edo sinesmenengatik bereizketarik gabe.
- Hezkuntza eta prestakuntza ona ematea, gure garaiko gizartean erabateko parte-hartze emankor eta atsegingarria lortzeko.
- Lanpostu ugari eta gaituak sortzea, lanerako aukera interesgarriak emanez gizarteko esparru guztietan.
- Komunitateak bizitzeko egokiak izatea: etxebizitza txukunak, kale seguruak, inguru garbia eta atsegina, garraiobide eraginkorrak, hezkuntza- eta kultura-alorreko aukera onak eta pertsonen arteko begirunea eta adeitasuna nagusi denak.

Ekimen publiko eta pribatuaren arteko elkarlan eta lankidetzak guztien onura ekarriko duela aldarrikatzen dute AEBn, eta, hala, enpresek gero eta gehiago laguntzen dute hango hezkuntza-sistema zaharkitua berritzeko ahalegin orokorrean.

Frantzian ere bat datoz aurreko puntu gehienekin, baina arreta berezia jartzen dute ekologian eta ingurumenean, eta ez bakarrik pertsonen eta pertsona horiek lan egiten duten esparruaren arazoetan.

Ekialdeko herrialdeetan Japonia dugu jaun eta jabe, eta *kaizen* kontzeptua da herrialde horren giltzarria. Kontzeptu horren arabera, gure jarduera nahiz produktuak etengabe hobetzen saiatu beharra daukagu.

Zuzendaritzako kideak eredugarriak izan behar dute enpresako langile guztien aurrean, eta, horretarako, moraltasun zuzena erakutsi eta lana gogor eta ondo egin behar dute. Horrela, lehian ondo aritzea eta haztea lortzen da, barneko nahiz kanpoko merkatuak menderatu arte. Japonian ez dago etika, edo *kaizen* delakoa, ordeztu dezakeen ezer, eta horixe da enpresak etengabe berritu eta hobetzeko eragile nagusia.

Espainiari eta Euskal Herriari dagokienez, azkenik, azken urteotan ahalegin ugari egin dira gai honen inguruan.

Esan bezala, Espainiako eta Euskal Herriko negozioetan, enpresaburuek gero eta kezka handiagoa dute etikaren inguruan, eta gizarteak ere horretara behartzen ditu, merkataritza-jardueretan gardentasun handiagoa eskatzen baitu jendeak.

Espainian, beste edozein herritan baino gehiago beharbada, azken urteotan jokamolde etikoak nabarmen lasaitzea eragin zuen hainbatek lortutako aberaste bizkorrek. Era berean, EBN sartzearekin batera, jokamolde etiko zorrotzagoa finkatzen zuten hainbat lege eta xedapen onartu ziren, hala nola Balio Merkatuei buruzko Legea (*insider trading*-aren inguruko alderdiak arautzen dituen), Bidegabeko Lehiari buruzko Legea (askoz zorrotzagoa dena, gure merkataritza-jardueretan izugarri hedatu ziren hainbat delitu zigortzeko) eta abar.

Negozio eta *enpresa* kontzeptuen arteko bereizketa egin beharra dago, bestalde. Lehenbizikoan, epe laburreko eragiketak sartzen dira, gehienbat, eta jokamolde ez oso etikoak izaten ditu oinarritzat batzuetan. Bigarrena, berriz, epe luzerako ikusmen estrategiko batean oinarritzen da, eta jarduteko eta jokatzeko eredu guztiz etikoak behar izaten ditu.

Jaime del Castillo irakasleak dioenez, jokamolde etikoaz ari garenean, alderdi hauek guztiak hartu behar ditugu aintzakotzat:

- Langileak
- Lehiatzaileak
- Ingurune hurbila
- Gizartea, oro har

Azkenik, esan beharra dago herrialdeen garapen-mailak gora egin ahala handitu egiten dela jokamolde etikoz jardun beharra.

7 MUNDU OSOAN ZABALDUTAKO ZENTZUGABEKERIA: EZKUTUKO EKONOMIA

Aurreko lerroak irakurrita, zentzugabea dirudi mundu osoan gero eta hedatuagoa dagoen ezkutuko ekonomiaren fenomenoak. Lurpeko edo ezkutuko ekonomia hori ekonomiaren, kulturaren eta etikaren aldetik aurreratuen dauden herrietan ere izugarri hedatuta dago.

Ezkutuko ekonomia —*ekonomia beltza, lurpekoa, paraleloa, informala, ez-ofiziala* izenez ere ezagutzen dena— mundu osoan zabaltzen ari da, izugarri zabaltzen ere. Europan, batez beste, nazio-produktu gordinaren (NPG) % 12 inguru hartzen omen du, herrialdeen artean aldeak egon arren.

Italian, adibidez, eta latindar herrialde guztietan hedaturaz, jaun eta jabe dira ezkutuko ekonomiak, eta askotan hiruzpalau kontularitza izaten dituzte, azken jasotzailearen arabera.

Batzuen iritziz, ezkutuko ekonomia irtenbide egokia izan daiteke ekintzaile xumeentzat, edo azken “aukera”, bestela, etorkin, langabe eta talde baztertuentzat. Halere, jende jantzi eta ikasiarentzat, Volvoko presidentearentzat, esate baterako, ezkutuko ekonomiaren garapena egitura formalen porrotaren adierazle garbia da, hau da, egitura horiek ondo ez dabiltzala erakusten duen adierazle nabarmena. Craxi-k berak esaten zuen estatistika ofizialei ezkutuko ekonomiaren estatistikak gehituz gero Italiak gora egingo zuela munduko ekonomien sailkapenean.

Ezkutuko ekonomian era askotako jarduerak sartzen dira: jatetxe batean harrikoa egiten duen langabea, kontuak egiten dituen pertsona, eskola partikularrak ematen dituenak, zergen inguruko aholkuak ematen dituenak, kontsultengatik faktu-

rarik egiten ez duten profesional liberalak, faktura eskatu edo ez prezio bat edo beste bat kobratzen dutenak... Hau da, bigarren lan bat egiten duten langile asko sartzen dira multzo honetan, gehiago herri batzuetan beste batzuetan baino.

Izan ere, denok hartzen dugu parte ezkutuko ekonomian, inolako salbuespenik gabe. Era askotara egiten dugu hori: ibilgailuko nahiz etxe-tresna elektrikoko konponketak fakturarik gabe ordaintzean, etxean egiten dizkiguten lantxoak eskura ordaintzean, kaleko merkatuetan erostean eta abarretan.

Ezkutuko ekonomian jarduteko arrazoi bakarrak ez dira zergen alorrekoak, nahiz eta horiek izan, zalantzarik gabe, garrantzi handiena dutenak. Baina ezkutuko ekonomian aritzean beste muga batzuk ere ezabatzen dira, lan-alorrekoak, adibidez, Espainiaren kasuan.

Ezkutuko ekonomiaren inguruko datu hauek guztiak ikusita, ondorio hau ateratzen dugu, gure agintariei zer pentsatua eman beharko liekeena: presio handiegia eta arau gehiegi daudenean, neurrian bidez lortu nahi ziren ondorioak bumeran moduan etortzen zaizkigu atzera, eta, azkenean, ondorioak kalterako izaten dira. Horregatik, ezkutuko ekonomiaren hazkundea ikusita, bai administrazioak, bai sindikatuek, bai beste kolektibo "oldarkor" batzuek kontuak atera beharko lituzkete. Izan ere, krisialdia dagoenean ere, beti egoten da lana, administrazioak zorrozatasun handiegirik ezartzen ez badu, eta, horregatik, saihestu egin beharko litzateke zorrozatasuna, beharrezkoa ez denean bereziki.

Ez da erraza ezkutuko ekonomia zenbatekoa den neurtzea eta kalkulatzea. Halere, hainbat adituk urte batzuk eman dituzte horretan, diru-sarrerak eta gastuak, banku-gordailuak eta diruzaintzako hornidurak alderatzeko teknikak erabiliz, etxeko gastuak kalkulatz eta inkestak eginez, nahiz eta azken horiek erabat fidagarriak izan ez, gure diru-sarrera ez-ofizialez galdetzen digutenean ez dugulako egia biribila esaten.

Ezkutuko ekonomiak ekonomia orokorrean benetan zenbateko eragina duen ikusi beharko litzateke, ezkutukoa izanik guztiz faltsutzen baititu estatistika ofizialak. Izan ere:

- Benetako nazio-produktu gordinak handiagoak dira ofizialak baino.
- Hazkunde ekonomikoa ere handiagoa da.
- Zailagoa da inflazioari aurre egitea.
- Lan gehiago dago, berez, bai eta langabezia gehiago ere, aldi berean.

Ezkutuko ekonomiak, bestalde, inbertitzeko aukera gehiago ematen omen ditu, bai eta aurrezteko aukera gehiago ere, ez delako kontsumitzen ekonomia horrek sortutako guztia. Halere, agintariak, bereziki, eta gizarte osoa, oro har, kezkatzeko moduko gertakari bat dago ezkutuko ekonomiari lotuta: langile askok ez dutela inolako gizarte-babesik.

Konponbiderik aurkituko badugu, denon artean lortuko dugu: gobernuek, sindikatuak, presio-taldeak, enpresek eta langileak, den-denok, lagundu beharko dugu horretan. Egitea besterik ez zaigu gelditzen.

Nolanahi ere, kezkarria ez da egoera honi aurre egiteko inolako neurri eraginkorrik ez ezartzea, baizik eta konponbidea legeak agintzen duena zintzo-zintzo betetzen duten haien gaineko presioa handitzea dela uste izatea.

Bukatzeko, ezkutuko ekonomiako hainbat pasadizo aurkeztuko ditugu, ekonomia orokorreko eta enpresaren ekonomiako liburu arruntenetatik hartuak.

Greziako dentista batek ez zuen txekerik onartu edo ordainagiririk eman nahi, eta, ezustean, bankura garaiz joatea ahaztuz gero, errezetaren bat idazteko mahaia irekitzen zuenean, hantxe erortzen zitzaizkion billete guztiak, lurrera.

Bere lanaren truke txekiak onartzen ez zituen pintore batek jasotako ordain-sariak dirutan sartzen zituen bankuan aldiro-aldiro, eta azkenean bankuak salaketa jarri zuen haren aurka, drogekin trafikatzeko zuelakoan.

Frantziako piano-gozatzaile batek urtean lau hilabetez bakarrik egiten zuen lan, eta hiru hilean behin Ingalaterrara joaten zen, han pianoak gozatzera. Ingelesekin esku-dirutan ordaintzen zioten, eta frantsesekin diru horren inolako frogarik ez zutenez, behartsua zela uste zuten Frantzian.

Joan da zerga-ikuskatzaile bat Italiako enpresa batera, hango kontuen ikuskapena egitera, eta itxaron-gelan zain dagoela, leihotik begira jarri eta hantxe ikusten ditu, lehenago gertuko bulego batzuetan telefono-dei batzuk entzun ondoren, enpresako finantza-zuzendaria eta haren laguntzaileak, enpresatik korrika ateratzen, besapean dokumentazioz betetako karpeta-parea daramatela.

Ingalaterrako eraikuntza-alorreko zenbait enpresak lana eskaini izan zuten lan-arazoak dituzten herri eta eskualde batzuetan, gutxiengoaren oso gainetik dauden soldadak ordainduz, baina ez zuten langilerik lortu, harik eta, geroxeago, lansaria egunero-egunero esku-dirutan ordaintzea eskaini zuten arte. Orduan, eskari ugari jaso zituzten.

8 ARIKETAK

- 8.1.** Zure ustez, etikak ba al du lekurik enpresetan? Ez al du enpresaren lehia-kortasuna oztopatzen?
- 8.2.** Zer iritzi duzu ingeniariaren deontologiari buruz? Zein iruditzen zaizkizu alderdi zailenak zure balio-eskalaren arabera?
- 8.3.** Zenbait ekonomia-sektoretan, isla ofizialik ez duten jarduerak egiten jarraitzen dute. Sektore horietako bat higiezinena dugu. Enpresa guztiek ez

baina batzuek B kontuak erabiltzen dituzte (lursailak erosteko eta pisu eta lokalak saltzeko, adibidez). Nola justifikatzen da jokamolde hori? Zer iritzi duzu jokamolde horretaz?

8.4. Espainia Europako moneta-batasunean sartzeaz zegoela, diru beltza azaleratuko zela uste zen, eta kopuru handietan, gainera. Arazo horri nola egin behar zitzaion aurre, zure ustez? Zergatik?

8.5. Ondoren, bi jarrera eta jokamolde aurkezten dizkizugu, ikuspegi etiko eta moral batetik bakoitzari buruz duzun iritzia emateko.

- Eskaintzen direnak baino askoz lanpostu gehiago eskatzen direla ikusita, enpresa asko plantillako gainerako langileek dituzten baino baldintza okerragoak (soldatak, ordutegiak, etab.) ematen hasi zaizkie kontratatu berriei, askotan indarrean dauden legeak ere urratuz, langile berriak besteak baino lanordu gehiago egitera behartzen dituztelako.
- Espediente ona, gaitasun teknikoa eta lanerako grina izanik enpresa batera lan bila jo, eta tituludun gazteak baztertu egiten dituzte batzuetan, beren jarrera pertsonala dela eta: ezkerrekua eta erradikala.

8.6. Ariketa hauekin amaitzeko, multinazional baten jokamoldea aurkeztuko dugu, jokamolde horren azterketa egiteko

Familia barruko industria-alorreko enpresa batek enpresako akzio ia guztiguztien jabetza zuen, eta multinazional batek elkartzeko eskaintza egin zion. Horretarako, akzioen % 25 erosiko zizkion oso prezio onean, eta, horrez gain, multinazionalak bere teknologia jarriko zuen, familia-enpresa horrena baino askoz hobe baitzen.

Bazkideak konturatu ziren beraiena baino askoz indartsuagoa izateaz gain beraiek baino askoz baliabide gehiago zituen enpresa bati beren kapitalean parte hartzen uzteak arriskua zekarrela, baina pentsatu zuten aski izango zela bazkideen artean sindikazio-hitzarmen bat adostea, gehiengoa galtzeko arriskua saihesteko.

Handik gutxira, multinazionala esan eta esan hasi zen inguruko herrietako prezioak inportaziorako prezio kritikoaren azpitik zeudela, eta, hortaz, merkatu nazionalean berehala sartuko zirela. Beraiek ezin izango zieten European zituzten eskumendeko enpresei halakorik galarazi.

Egia zen hori, bai, baina ematen zuen multinazionalarekin lotura zuten sozietate horiek prezioak behartu eta *dumpinga* sortu nahi zutela, familia-enpresa beldurtzeko. Multinazionalak orduan esan zuen fabrika berri eta ekipo berriak erosi beharra zegoela, kostuak merkatzeko, eta horretarako inbertsio handia behar zenez, kapital-gehikuntza egin beharra zegoela, enpresaren jabe zen familiak zuen ahalmen ekonomikoaren oso gainetik.

Hori ikusita, multinazionalak gehikuntza osoa hartu zuen bere gain, eta kapitalaren gehiengoa eskuratzea lortu zuen.

Artean enpresako presidente zenak —enpresako akzioen gutxiengoarekin orduan— multinazionalako presidenteari idatzi zion bazkide desleiala izan zela aurpegiratuz, baina haxe erantzun zion hark:

- a) Ez zuela ezer txarrik egin enpresako etikaren aurka, eta egindako guztiak administrazio-kontseiluaren onarpena izan zuela.
- b) Ulertzen zuela familiak enpresaren gaineko agintea eta kontrola utzi nahi ez izatea, baina egin berri zuten eragiketa finantzario hari esker beren akzioak salbatzea lortu zutela, eta ekipo berriak erosi izan ez balituzte ez litzakeela halakorik gertatuko, enpresa desagertu egingo zelako.
- c) Atzerriko gainerako bere enpresek *dumpinga* egin zutela uste bazuten, familia saltzera behartzeko, bada, hori beharrezkoa izan zela ulertu behar zutela eta, gainera, berehalakoan egin behar izan zela, Europako aduana-hesiak desagertu ondoren beste enpresa batzuek aurrea hartuko zutelako.

Onargarriak iruditzen al zaizkizu multinazionalako presidentearen azalpenak? Zer iritzi duzu gutuneko puntu bakoitzari buruz?

VI. BIBLIOGRAFIA

ARAMBURU (1997): *Enpresa antolaketa*. ESTE. Donostia.

BAÑEGIL, T.M. (1993): *El sistema Just in Time y la flexibilidad de la producción*. Ediciones Pirámide. Madril.

BUENO, E. (1993): *Curso Básico de Economía de la Empresa*. Ediciones Pirámide S.A. Madril.

BUENO, E. (1996): *Curso básico de Economía de la Empresa*. Un enfoque de organización. Ediciones Pirámide. Madril.

BUENO, E.; CRUZ, I. eta DURÁN, J. (1992): *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Ediciones Pirámide S.A. Madril.

CABANELAS, J. (1997): *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*. Ediciones Pirámide. Madril.

CASTILLO, A.M. eta ABAD, I.M. (2000): *La Dirección en la práctica. Casos de gestión de empresas*. Ediciones Pirámide. Madril.

CLAVER, E. eta beste. (1994): *Manual de administración de empresas*. Editorial Civitas. Madril.

CLAVER, E.; LLOPIS, J. eta TARÍ, J.J. (1999): *Calidad y dirección de empresas*, Editorial Civitas, Madril.

CUERVO, Á. (1992): *Introducción a la administración de empresas*. Editorial Civitas, Madril.

CUERVO, Á. (1994): *Análisis y planificación financiera de la empresa*. Editorial Civitas, Madril.

CUERVO, A. (1996): *Introducción a la administración de empresas*. Editorial Civitas. Madril.

DE DOMINGO, J. eta ARRANZ, A. (1997): *Calidad y Mejora continua*, Editorial Donostiarra. Donostia.

DE MIGUEL, E. (1992): *Introducción a la gestión*. Universidad Politécnica de Valencia.

DEMING, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Editorial Díaz de Santos. Madril.

DESMARETS, G. (1995): *Relación existente entre Aseguramiento de la Calidad y Gestión de Calidad Total*, Club Gestión de Calidad. Madril.

DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN, J.L. eta MARTÍN, E. (1996): *Introducción a la economía de la empresa II*. Ediciones Pirámide. Madril.

DOMÍNGUEZ, J.A. eta beste. (1994): *Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Editorial McGraw-Hill. Madril.

FERNÁNDEZ, E. (1993): *Dirección de la producción. Fundamentos estratégicos*. Editorial Civitas. Madril.

FERNÁNDEZ, J.M. (1976): *Economía y Gestión de la Empresa*. ICE. Madril.

GARCÍA, S. (1994): *Teoría Económica de la Empresa*. Díaz de Santos. Madril.

GUTTENBERG, E. (1990): *Economía de la Empresa. Teoría y práctica de la gestión empresarial*. Editorial Deusto. Bilbo.

HERAS, I. (2004). *Enpresaren Ekonomia eta Zuzendaritza: Teoria eta Praktikak*, Euskal Herriko Unibertsitatearen Argitarapen Zerbitzua. Bilbo.

IRURETAGOYENA, J. (1974). *Teoría Económica de la Empresa*. Bilboko Ingeniaritza Eskolako Argitalpen Zentroa.

JURAN, J.M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad*, Editorial Díaz de Santos. Madril.

MUJICA, I. eta beste. (1997): *Kalitatea eta etengabeko hobekuntza*. Elhuyar Fundazioa. Usurbil, Gipuzkoa.

NAVARRO, M. eta beste. (1994): *La crisis de la industria manufacturera en la CAPV*. Manu Robles-Arangiz Institutua. Bilbo.

PÉREZ, E. (1995): *Enpresa Ekonomia (Sarrera)*. Euskal Herriko Unibertsitatearen Argitarapen Zerbitzua. Bilbo.

PORTER, M.E. (1988): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. C.E.C.S.A. Madril.

SEDDON, J. (1997): *Ten arguments against ISO 9000. Managing Service Quality*, 7. lib., 4. zk.

SILVA, A. eta GIANNUOLO, G.(1996): *The Social impact of Quality Policy Implementation on european Industry, Compilation of quality series documents, Quality series, The European Quality Promotion Policy, European Comission, DGIII – Industry*. Bruselas.

TÁRRAGO, F. (1989): *Fundamentos de Economía de la Empresa*. Librería Hispano Americana. Bartzelona.

UTZ, F. (1998): *Ética Económica*. Unión Editorial. Madril.



ELHUYAR Edizioak

Unibertsitateko gaiak

- Enpresa-zientziak
- Giza zientziak
- Informatika
- Ingeniaritza
- Kimika
- Marketina
- Matematika
- Osasuna
- Teknologia elektrikoa



ELHUYAR
edizioak