



Lan Harreman eta Gizarte Langintza Fakultatea

Enpresen Kudeaketa I: Enpresa Ekonomia

2017-2018 Kurtsoa

Finantza Ekonomia II saila

Chica, Y., Fernandez de Bobadilla, S., Gilsanz, A., Landeta, j., López de Guereño, A., Pando, J. (Coordinador), San Martin, N., Tejada, S., Urionabarretxea, S., (2015), Enpresa Ekonomia (Sarrera), Finantza Ekonomia II Saila, Ekonomia eta Enpresa Fakultatea, Euskal Herriko Unibertsitatea. Apunteak egikitua.

Enpresen Kudeaketa I: Enpresa Ekonomia

AURKIBIDEA

I. Atala: Oinarriak	
1. Ikasgaia: Enpresa eta enpresaria	8
II. Atala: Zuzendaritza-Azpisistema	
2. Ikasgaia: Enpresaren helburuak	35
3. Ikasgaia: Zuzendaritza prozesua	41
III. Atala: Giza baliabideen azpisistema	
4. Ikasgaia: Giza baliabideen zuzendaritza	53
IV. Atala: Merkataritza-azpisistema	
5. Ikasgaia: Merkataritza-azpisistema enpresan	66
V. Atala: Produkzioa-azpisistema	
6. Ikasgaia: Ekoizpen-funtzioa	97
VI. Atala: Finantza-azpisistema	
7. Ikasgaia: Finantza-funtzioa: sarrera	111
8. Ikasgaia: Enpresaren finantzaketa-iturriak	115
9. Ikasgaia: Enpresaren ekonomia- eta finantza-egitura	125
10. Ikasgaia: Inbertsio-prozesua enpresan	134

I. ATALA: OINARRIAK

Sarrera

Enpresaren Ekonomiaren hastapenak aztertzen diren atalean, oinarrizko kontzeptu batzuk emango ditugu zientzia hori zertan datzan modu egokiagoan jakiteko. Kontzepturik garrantzitsuen enpresa bera da; izan ere, haren funtzioak ikasten hasi aurretik, beharrezkoa da erakunde bat enpresatzat hartzeko zein ezaugarri bete behar diren jakitea. Enpresa kontzeptuak, sortu zenetik, garapen handia jasan du: hasiera batean, ekoizpen- eta banaketa-unitate soil modura eratu ziren enpresak, baina, gaur egun lortu duten konplexutasun maila kontuan izanik, beharrezkoa da definizio osotuago bat. Beraz, enpresa bere etengabeko garapenaren arabera definituko dugu eta gainera, ustiapen, merkataritza-sozietate eta lantegi kontzeptuak bereiziko ditugu.

Enpresaren funtzionamendua hainbat modutan uler daiteke, zein pentsamoldetatik abiatzen garen. Guk sistema-ikuspegi batetik aztertuko dugu; hau da, enpresa hainbat funtzioz osatuta dagoen sistema bat da; horiek eragina dute bai beren artean baita ingurunean ere. Ingurunearen izaera aztertuko dugu enpresaren jarduera garatzeko eragin handia duelako; hala, bi ingurune bereiziko ditugu: alde batetik, ingurune orokorra, toki eta denbora jakin batean kokatutako enpresa guztientzat berdina dena eta, beste alde batetik, ingurune espezifiko edo jarduera-sektore baten barnean enpresa zehatz bakoitzean eragiten duena. Ingurunearekin duen harremanari jarraituz, honako alderdi honetan sakonduko dugu: enpresak, ingurunearekin, ba al du inolako erantzukizunik? ala bere funtzio ekonomikoa ahalik eta modurik efizienteenean betetzea bakarrik eska dakioke?

Bestalde, ezin dezakegu enpresa-jarduera bere osotasunean ulertu, enpresaburuaren zeregina kontuan hartu gabe, baina zer baldintza edo zer funtzio bete behar ditu enpresaburuak, enpresaburutzat hartzeko? Denboran zehar eztabaida handiak izan dira enpresaburuaren definizioari buruz; hau da, enpresaburuari bere izatea justifikatzen duten zeregin ugari esleitu zaizkio: kapitalista izatea, enpresa-jardueraren arriskua bere gain hartzea, berritzailea izatea, eta abar. Gaur egun, jarrerak ez dira elkarrengandik hainbeste urruntzen, baina ez da erraza haren definizio zehatza ematea.

Horietako batzuk, adibidez kapitalistari enpresaburu estatusa esleitzea, aho batez baztertu dira.

Helburuak

- Sortu zenetik enpresa kontzeptuak jasan duen garapena ezagutu.
- Enpresa erabaki-unitate ekonomiko moduan aurkeztu, hori bai, beste unitate batzuk ere barne hartzen dituela ahaztu gabe.
- Enpresak hainbat irizpideren arabera sailkatu eta guztientzat berdinak diren funtzio nagusiak ezagutu.
- Enpresaren funtzionamendua ikuspegi sistemikoaren bidez azaldu.
- Hainbat adituk emandako enpresaburuari buruzko definizioen konparazioa egin.
- Enpresa bere ingurunearekin elkarreragina duen erakunde ireki gisa aurkeztu eta ingurune horretako aldaketei aurre egitearen garrantzia azpimarratu edo, gutxienez, aldaketetara ahalik eta denbora gutxienean egokitzearen garrantzia.
- Enpresak bere ingurunea kontuan izanda har ditzakeen askotariko konpromiso mailei buruzko ikuspegiak azaldu.

Ondorioak

- Azken finean, enpresa-unitate tekniko bat edo gehiagoz (ustiapena), unitate juridiko bat edo gehiagoz (merkataritza-sozietatea) eta unitate fisiko bat edo gehiagoz (lantegia) osatutako unitate ekonomikoa da.
- Enpresaren oinarrizko funtzioa baliabide ekonomikoak modu efizientean erabiliz balioa sortzea da.
- Ikuspegi sistemikoaren arabera, enpresa bai bere azpisistemen artean baita ingurunearekin ere elkarreragina duen erakunde irekia da.
- Ingurune orokorraren zein ingurune espezifikoaren eboluzioaren jarraipena egitea garrantzi bizikoa da, berari aurre hartu ahal izateko eta horrela lehiakideak baino efizienteagoak izateko.
- Zuzendaritza espezializatu baten beharrak jabegoaren eta zuzendaritzaren arteko bereizketa egitea eskatzen du.

Bibliografia

- AGUIRRE SADABA, A. (1995): *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Pirámide, Madril.
- AGUIRRE SADABA, A., A. M. CASTILLO eta D. TOUS (2004): *Erakundeen administrazioa. Oinarriak eta aplikazioak*. Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.
- AGUIRRE SADABA, A., D. TOUS ZAMORA eta A. M. CASTILLO CLAVERO (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Pirámide, Madril.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): *Curso básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*. Pirámide, Madril.
- CUERVO, A. (koord.) (2005): *Introducción a la adiministración de empresas*. Thomson-Civitas.
- DÍEZ DE CASTRO, E., J. L. GALÁN, eta E. MARTÍN (1996): *Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide, Madril.
- FERNÁNDEZ GAGO, R. (2005): *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Paraninfo-Thomson Learning, Madril.
- GONZÁLEZ, F. J. eta J. D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madril.
- HERAS SAIZARBITORIA, I. (2004): *Enpresaren Ekonomia eta Zuzendaritza. Teoria eta Praktika*. Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- IBORRA, M., A. DASÍ, C. DOLZ eta C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madril.
- JOHNSON, G. S. eta R. WHITTINGTON (2006): *Dirección estratégica*. Prentice-Hall.
- KAST, F. E. eta ROSENZWEIG, J. E. (1994): *Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingenciais*. McGraw-Hill, Mexiko.
- PEREZ GOROSTEGUI, E. (1995): *Enpresaren Ekonomia: Sarrera*. Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002): *Introducción a la Economía de la empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madril.

RODRÍGUEZ, J. M. eta V. SALAS (2006): *Responsabilidad social corporativa*. FUNCAS, Madril.

ROJÍ FERRARI, S. (2000): *Introducción a la economía de la empresa*. Mileto, Madril.

SUÁREZ SUÁREZ, A. (1991): *Curso de introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide, Madril.

UNCETA, A. eta A. GURRUTXAGA (2005): *Responsabilidad social corporativa en el País Vasco*. Eusko Jaurlaritza, Gasteiz.

UNCETA, A. eta J. GURREA (2005): *Responsabilidad social corporativa en las pymes de Bizkaia*. Bizkaiko Foru Aldundia, Bilbo.

I ATALA: OINARRIAK

1. ikasgaia: ENPRESA, ENPRESARIA eta INGURUNEA

1.1. Enpresa

1.1.1. Enpresa: ekonomia eta gizarte errealitatea

1.1.2. Enpresaren funtzioak

1.1.3. Enpresaren elementuak

1.1.4. Enpresa sistema gisa

1.2. Enpresaren ingurunea

1.2.1. Enpresa eta haren ingurunea

1.2.2. Enpresaren ingurune orokorra

1.2.3. Enpresaren ingurune espezifikoa

1.2.4. Enpresaren gizarte erantzukizuna

1.3. Enpresaria

1.3.1. Enpresa eta enpresaria: ikuspegi orokorra

1.3.2. Enpresariaren irudiaren bilakaera

1.3.3. Enpresariarekin lotuta dauden zenbait kontzeptu

1.1. ENPRESA

1.1.1. Enpresa: ekonomia eta gizarterrealitatea

Adituek askotariko definizioak eman dituzte enpresa kontzeptuari buruz. Horietako bakoitza enpresa osatzen duten alderdi batean edo bestean zentratu da; izan ere, enpresa hainbat alderdi koordinatzen dituen sistema da: *alderdi teknikoa*, transformazio-prozesuarekin edo ekoizte-prozesuarekin erlazionatuta dagoena; *finantza-alderdia*, merkatuan egindako merkataritza eta diru-eragiketak barne hartzen dituen; *giza alderdia*, enpresa osatzen duten pertsonen arteko harremana eta antolaketa aztertzen dituen; *alderdi juridikoa*; *politikoa*; *soziologikoa*, eta abar.

Horietako edozein ikuspuntutatik azter daiteke enpresa; izan ere, mota askotako errealitatea da: ekonomia- eta gizarte-errealitatea. Ikuspuntuaren arabera, enpresa-definizioa guztiz desberdina litzateke eta hainbat diziplinaren barne egon liteke (besteak beste, zuzenbidea, soziologia eta ekonomia).

Guk ikuspuntu ekonomikotik aztertuko dugu enpresa. Hori bai, ezaguera-arlo horretan ere, enpresaren askotariko definizioak daude. Definizioarik klasikoena, mugatuentzat ere jo daitekeen arren, teoria ekonomikoan oinarritutakoa da: enpresa *produkzio- eta banaketa-unitate ekonomikotzat* hartzen du; kontsumo-unitate ekonomikoa, berriz, familia da. Definizio horretan oinarrituz, enpresa ekoizpen hutsera zuzendutako faktoreen multzo ordenatua da. Gainera, ekonomiaren barneko produkzio-sistemaren oinarritzko elementua da; izan ere, sistema ekonomikoaren funtzio nagusia betetzeko gaitasuna du, hots, balioa sortzeko gaitasuna. Honako hau da pentsamolde hori mugatua izatearen arrazoia: ekonomia jokabide-eredu perfektu eta utopiko moduan aztertzen du, baina ez du haren portaera eta egituraren azalpen sakon eta logikorik egiten.

Aurreko definizioaren mugak gaintitu nahian, ekoizpenean soilik zentratutako ikuspuntuak alde batera utziz, ikuspegi zabalagoa barne hartzen duten pentsamoldeak sortu dira. Besteak beste, *ikuspegi administratiboa* azpimarra dezakegu. Ikuspegi horrek antolaketa- eta administrazio-zientzietan du jatorria eta izaera kooperatibodun erakunde mota zehaztzat hartzen du enpresa.

Beraz, pentsamendu-lerro zehatzetan barneratu gabe eta enpresaren kudeaketaren oinarritzko alderdietan zentratuz, esan dezakegu ekonomia-baliabide urrien esleipen eraginkorra aztertzen duen zientzia dela eta enpresa faktore ekonomikoak efizienteki¹ antolatzen dituen erakundea dela, eta merkatuaren premiak asetzeko produktu eta zerbitzuak produzitu eta finkatutako helburuak lortzeko helburua duela. Horretarako, erabaki-unitate moduan eratzen da, hau da, zentro koordinatadun sistema edo zuzendaritza- eta plangintza-unitate gisa.

1.1.1.1. Enpresa motak

Enpresaren hainbat sailkapen egin daitezke beste hainbeste irizpideren arabera:

1. Ekonomia-jardueraren arabera.

a) *Lehenengo sektoreko enpresak*. Oinarritzko elementua naturan duten jarduerak dira. Naturako baliabideak erabiltzeko moduan jartzen dituzte. Besteak beste,

¹ Efizientzia baliabideen erabilera ahal den neurrian minimizatuz enpresa baten helburuak lortzeko gaitasuna da.

nekazaritzan, arrantzan eta abeltzaintzan aritzen diren enpresak dira, hau da, baliabide naturalen ustiapen guztiak meatzaritza izan ezik.

b) *Bigarren sektoreko enpresak*. Produkzio-jarduera zentzu hertsian egiten dute; hau da, lehengaiak eta faktoreak produktu bihurtzen dituzte, premiak asetzeko baliagarritasun handiagoa emanaz. Industria, meatzaritza eta eraikuntza sartzen dira sektore horretan.

c) *Hirugarren sektoreko enpresak*. Giza jarduera, pertsonen gaitasuna eta horiek egiten duten lana oinarritzko elementutzat hartzen dituzten jarduerak biltzen ditu. Talderik heterogeneoena da hainbat izaeratako jarduerak biltzen dituelako: garraio-enpresak, hedabide-enpresak (hala nola, posta, telefonoa eta Internet), ostalaritza, turismoa, ikuskizun-enpresak, irakaskuntza-enpresak, finantza-enpresak (besteak beste, bankuak, aseguruak eta inbertsio-sozietateak), osasun-enpresak eta abar. Zerbitzu-sektoreko enpresen ekoizpenaren balioa igoz joan da denboran zehar; gainera, herrialdearen garapen maila zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoa izan da sektore horren garrantzia ere.

2. Tamainaren arabera. Enpresa handiak, ertainak eta txikiak egon daitezke. Sailkapen hori hainbat irizpideren arabera egin daiteke: besteak beste, langile kopurua (>250 langile, 50<langile<250, <50 langile, hurrenez hurren), salmenta maila, aktiboen bolumena eta kapital soziala.

3. Kapital sozialaren jabetasunaren arabera:

- a) *Enpresa pribatuak*: jabetasuna eta kontrola partikularren eskuetan dago.
- b) *Enpresa publikoak*: jabetasuna eta kontrola estatuaren eskuetan dago, toki-administrazioaren, administrazio zentralaren, eskualdeko administrazioaren eta halako erakundeen bidez.
- c) *Enpresa mistoak edo nahasitakoak*: kapital sozialaren zati bat publikoa da eta beste zati bat pribatua.

4. Eraketa juridikoaren arabera.

- a) *Banakako enpresak*: jabe bakar bat dute, ez dago ondare-erantzukizunerako mugarik eta, oro har, enpresa txikiak edo ertainak izaten dira (familia-enpresak).
- b) *Enpresa sozietarioak*: pertsona batzuek, kontratu bidez, ondasun zehatz batzuk modu bateratuan ezartzeko konpromisoa hartzen dute, irabazi bat lortzeko asmoz. Kontratuak sozietatea osatzen duten pertsonengandik bereizi egiten den pertsona juridiko berri bat sortzea dakar. Enpresa mota horien barnean kokatzen dira sozietate anonimoak, erantzukizun mugatuko sozietateak, sozietate komanditarioak eta kooperatibak.

5. Jarduera-esparruaren arabera. Enpresa lokalak, eskualdekoak, nazionalak eta multinazionalak izaten dira.

1.1.1.2. Enpresaren, merkataritza-sozietatearen, ustiapenaren eta lantegiaren arteko desberdintasunak

Enpresa kontzeptuaren definizioak baldintza batzuk bete behar ditu zuzentzat hartzeko; hau da, merkataritza-sozietatetik, ustiapenetik, lantegitik eta halako kontzeptuetatik bereizi egin behar da. Sarritan, kontzeptu horiek guztiak enpresaren esanahi berarekin erabiltzen dira, modu okerrean.

- **Merkataritza-sozietatea**: kontratu bidez eratutako unitate juridikoa da. Horren bidez, bi pertsonak edo gehiagok baloreak, ondasunak edo baliozko gauzak funts komun batean biltzen dituzte mozkin bat lortzeko asmoz. Beraz, bi pertsonak edo gehiagok duten ondare batetik sortzen den harreman multzoa arautzen duen unitate juridikoa da. Enpresa guztiek izan behar dute nortasun juridikoa eta, horren ondorioz, merkataritza-sozietateak sortuko dituzte, baina

enpresak unitate juridikoaren eremua gainditu dezake; hots, enpresa bakar bat merkataritza-sozietate anitzen bidez eraturik egon daiteke (guztiak zuzendaritza- sistema bakar baten barnean).

- **Ustiapena**: unitate teknikoa da; hau da, faktore multzo bati aplikatutako prozesu teknologikoen multzoa da, eta emaitza jakin batzuk lortzeko asmoa du. Jarduera tekniko hori sinplea balitz, kudeaketa-unitate bakar bat sortuko litzateke; baina litekeena da unitate bat baino gehiagotan antolatu beharra izatea ere. Azken kasu horretan, enpresak ustiapen bat baino gehiago izango lituzke.
- **Lantegia edo establezimendu industrial**: negozio baten ekonomia-jarduera gertatzen eta kokatzen den unitate fisiko edo espaziala da (hala nola, lantegiak, bulegoak eta biltegiak).

Laburbilduz, sozietate bat unitate tekniko eta fisiko batez baino gehiagoz osaturik egon daiteke; era berean, enpresa bat sozietate anitzez osaturik egon daiteke. Beraz, enpresa batek unitate fisiko, juridiko eta tekniko anitz izan ditzake. Unitate horiek guztiek zuzendaritza ekonomiko erkide bat dute; hau da, goragoko mailako “unitate ekonomiko” bakar baten barruan daude (enpresa kontzeptua).

Ustiapen eta merkataritza-sozietate kontzeptuen arteko desberdintasunak eta haien arteko konbinazio posibleak kontuan izanik, lau enpresa mota egon daitezke:

1. ENPRESA SINPLEA: ustiapen bakarra eta merkataritza-sozietate bakarra ditu.
2. ENPRESA BEREIZI SINPLEA: merkataritza-sozietate bakarra eta ustiapen bat baino gehiago ditu (oro har, unitate fisikoak ere bat baino gehiago izaten dira).
3. ENPRESA KONPOSATUA: merkataritza-sozietate bat baino gehiago izaten ditu, baina unitate tekniko bakarra.
4. ENPRESA KONPLEXUA EDO KONGLOMERATUA: merkataritza-sozietate eta ustiapen bat baino gehiago izaten ditu.

	Sozietate bakarra	Sozietate anitz
Ustiapen bakarra	Enpresa sinplea	Enpresa konposatua
Ustiapen anitz	Enpresa bereizi sinplea	Enpresa konplexua edo “konglomeratua”

Kontzeptu horiek bereizi ondoren, enpresa definizioa berriro emango dugu ikusitako ezaugarri berriak kontuan hartuz: “Enpresa finantza- eta giza elementuak konbinatzen dituen unitate ekonomikoa da, unitate tekniko eta fisiko batean edo gehiagotan kokaturik eta botere-erlazio zehatz baten arabera ordenaturik, helburu batzuk lortzeko asmoz”.

1.1.2. Enpresaren funtzioak

Enpresaren oinarrizko funtzio ekonomikoa balioa sortzea da eta horrek baliabide ekonomikoak (produkzio-faktoreak) modu efizientean erabiltzea eskatzen du. Balioa sortzea faktore horien konbinazio egokitik dator; hau da, konbinazio horren bidez lortutako emaitzaren balioak bera lortzeko erabilitako baliabideena baino handiagoa izan behar du. Gainera, azken emaitza hori gizarteak duen premiaren bat asetzeko gaitasuna duten produktu edo zerbitzu batean islatu behar da.

Efizientzia-baldintzetan balioa sortzearen funtzioaz gain, enpresak beste funtzio batzuk ere baditu:

- *Lortutako produktuaren aurreratze-funtzioa:* enpresak produkzio-faktoreei errenta batzuk aurreraten dizkie ekoizte-prozesuaren emaitza lortu aurretik; hau da, enpresak, besteak beste, alokairuak ordaintzen ditu eta lehengaiak erosten ditu emaitza edo *outputa* lortu aurretik eta, beraz, inbertitutako kapitala salmenta ondorengo kobrantzaren bidez berreskuratu aurretik.
- *Ekoizte-prozesua zuzentzea, koordinatzea eta kontrolatzea.* Enpresak produkzio-faktoreak helburuak lortzeko moduan antolatu behar ditu.
- *Aurreko bi funtzioei lotutako jarduera ekonomikoaren arriskuak bere gain hartzea.* Alde batetik, emaitzen aurreikuspenen arabera, errenta batzuk

aurreratzen dira eta aurreikuspenetan ez asmatzea gerta daiteke, eta, beste alde batetik, produkzio-faktoreen ordena zuzena ez izatea eta enpresa proposatutako helburuetara ondo bideratuta ez egotea ere gerta daiteke.

- *Gizarte-funtzioa*: enpresak gizarte osoaren aurrerakuntzan, garapenean eta ongizatean laguntzen du. Lanpostuak sortzea, errentak banatzea, ikerketa teknologikoa, kalitatezko produktuak eta zerbitzuak eskaintzea eta antzekoak gizarte osoaren bizitza-kalitatea hobetzen laguntzen duten faktoreak dira.

Funtzio horiek modu egokian betetzeko, erakundeak *barne-funtzio* batzuk betetzen ditu:

- *Zuzendaritza-funtzioa*: erabaki, antolatu, planifikatu eta ekonomia-jarduera guztia kontrolatzeaz arduratzen da.
- *Finantzaketa-funtzioa*: alde batetik, enpresaren diru-beharrei erantzuteko, finantza-baliabideak ahalik eta kostu txikienarekin eta une egokian lortzeaz arduratzen da. Beste alde batetik, funts horien errentagarritasuna kontrolatzeaz arduratzen da, inbertsio-proiektu berrien bideragarritasun-analisien bidez.
- *Ekoizpen- eta banaketa-funtzioa eta hornikuntza-funtzioa*: ekoizpenari dagokionez, *inputak* (lehengaiak, lana, energia, dirua eta abar) modu hoberenean konbinatzen ditu, kostu minimoko eta espero izandako kalitate mailako produktua edo zerbitzua (*output-a*) lortzea ahalbidetzen duen teknologia aukeratuz. Hornikuntza-funtzioa beharrezko unean eta kostu minimoan, ustiapen-zikloaren beharrak estaltzeko nahikoak diren *inputak* lortzen saiatzen da.
- *Merkataritza-funtzioa*: enpresaren produkzio-zikloaren lehen eta azken pausoak egiten ditu. Alde batetik, kontsumitzaileen premiei antzeman eta horiek asetzeko ondasunen eta zerbitzuen salmenten aurreikuspenak egiten ditu (merkataritza-ikerketa). Bestalde, enpresak ekoiztutako produktuak edo zerbitzuak merkaturatzeaz arduratzen da, inbertitutako funtsak berreskuratzeko asmoz; horretarako, besteak beste, banaketa-biderik egokienak aukeratuko ditu eta komunikazioaz arduratuko da.
- *Lan-harremanetako funtzioa*: beharrezkoa den unean giza baliabideak lortzeaz arduratzen da, behar den kopuruan eta prestakuntza egokiarekin.

1.1.3. Enpresaren elementuak

Enpresa, bere helburuak lortzeko eta horretarako beharrezkoak diren jarduerak egiteko, bi taldetan sailkatu daitezkeen elementu multzoaz baliatzen da: pertsonak edo faktore aktiboak eta ondasun ekonomikoak edo faktore pasiboak.

1. Pertsonak edo faktore aktiboak

Giza elementuak jartzen ditu martxan enpresaren gainerako faktoreak. Talde horretan, hainbat azpitalde bereiz daitezke, dituzten interesen eta elkarren artean dituzten harremanen arabera:

A. Kapitalaren jabeak edo bazkideak.

- Kontrolatzeko asmoa dutenak: enpresa zehatz batean, administrazio-kontseiluan erabakiak hartzeko besteko inbertsioak egiten dituzte.
- Finantza-inbertitzaile hutsak: errentagarritasun maila bat lortzeko asmoz bakarrik inbertitzen dute enpresan.

B. Zuzendari edo administratzaileak.

C. Langileak.

D. Enpresaburua.

Aurrerago ikusiko den enpresaburu kontzeptuak nolabaiteko harremana du, bai jabeekin baita zuzendariekin ere, baina bietatik bat ere ezin da enpresaburuaren sinonimotzat hartu.

2. Ondasun ekonomikoak edo faktore pasiboak.

Elementu materialak enpresaren ondarea osatzen duten ondasun ekonomikoak dira.

A. Finantza-kapitala: enpresak bankuan edo kutxan duen dirua, diru-ezarpenak, beste enpresa batzuen akzioak eta abar.

B. Kapital teknikoa: balioa sortzeko transformazio-prozesuan beharrezkoa den makineria, jakintzak eta abar.

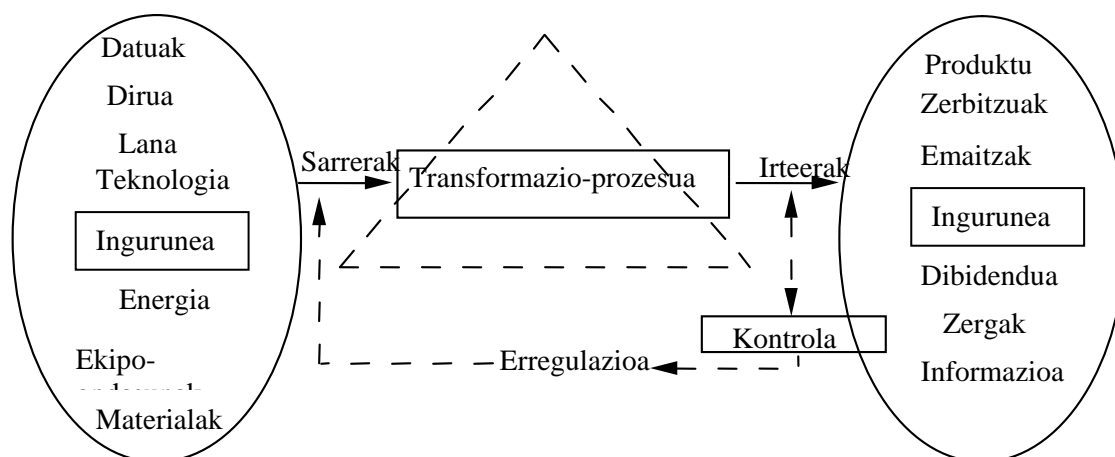
- Ukigarriak

- Ibilgetu materiala: ekitaldi ekonomiko batean baino gehiagotan enpresan iraungo duten inbertsio teknikoak, makineria, tresneria informatikoa eta halakoak.
- Aktibo korrontea: enpresaren barne-ekitaldi ekonomiko bat baino gutxiago iraungo duten materiala eta izakinak (produktu burutuak zein ekoizte-prozesuan erabili beharreko osagaiak).
- 3. Faktore inmaterialak.
 - Ukiezinak: izaera ukiezina duen eta kuantifikatzeko zaila den elementu multzoa da.
 - Antolaketa: autoritate, koordinazio- eta komunikazio-harremanen multzoa da, bai enpresaren barneko partaideen artean baita enpresa eta ingurunearen artean ere.
 - Irudi publikoa eta enpresaren kanpo-harremanak, besteak beste, bezeroekin, finantza entitateekin eta autoritateekin. Produktuen irudia eta posizionamendua ere mota horretako ukiezinak dira.
 - *Know-how*a edo enpresak dituen eta transmititzeko zailak diren ezaguera tekniko edo ekonomikoak, gaitasunak, esperientzia eta informazioa.
 - Enpresaren kultura: giza kapitaletik eta enpresaren pentsaera osatzen duen giza ingurunetik datozen balio, sinesmen eta motibazioak.

1.1.4. Enpresa sistema gisa

Enpresa sistema modura ulertzea Sistemen Ikuspegi Eskola pentsamoldetik dator. Ikuspegi horren arabera, *enpresa sistema konplexu eta irekia da; han azpisistemak eta elementuak behar bezala erlazionatuta eta antolatuta daude, eta osotasun bakar bat eratzen dute eta enpresaren helburu orokorrak lortzea bilatzen duten funtzio multzo bat garatu. Jarduera hori guztia ingurunearekin modu iraunkorrean harremanetan egonez egiten da; hau da, enpresak, ingurunearekin, materia, energia eta informazioa trukatzeko ditu* (J. A. Domínguez Machuca).

Honako eskema honek enpresak bere ingurunearekin duen elkarreragina adierazten du:



Enpresa sistema gisa

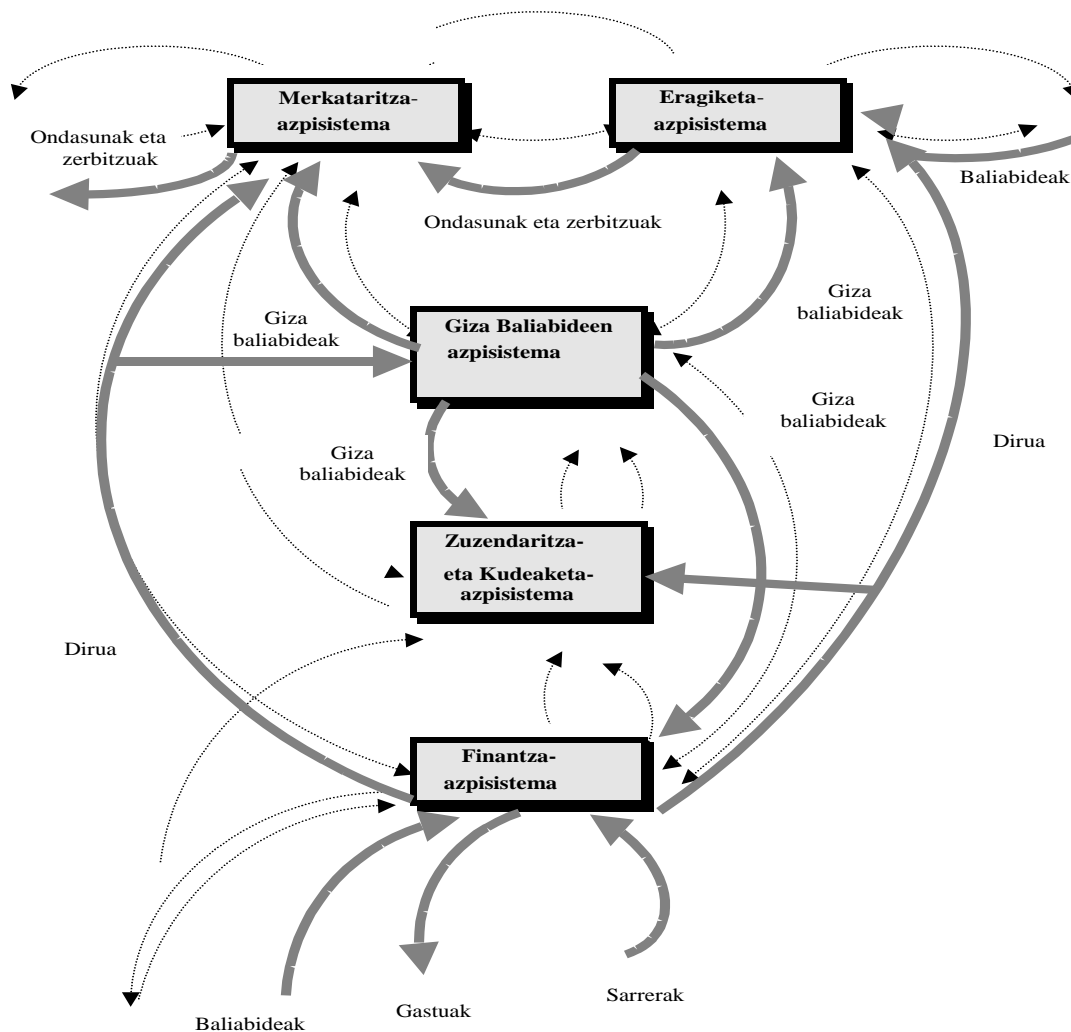
Aurreko irudi horrek deskribatzen duen funtzionamendua sistema ireki bati dagokio: bere ingurunearekin harremanetan dagoen sistema da eta, bera barne hartzen duen sistema zabalagoarekin ere, elkarreragina du (sistema ekonomikoa, sistema soziala eta abar). Enpresak ingurunean eragina du eta, ingurunetik, eraginak jaso ere egiten ditu: ingurunetik, sarrera edo *inputak* jasotzen ditu eta, aldi berean, ingurune horretara, irteerak edo *outputak* bidaltzen ditu.

Enpresaren barneko azpisisistemak ezartzeari dagokionez, hainbat irizpide daude sistema bat ataletan bereizteko; gu ikuspegi funtzionalean oinarrituko gara. Enpresaren funtzioek ez dute modu isolatuan jarduteko gaitasunik; izan ere, haien erabakiak gainerako funtzioekin koordinatuta hartu behar dira (eginbehar horretaz, informazio-azpisisistema arduratuko da).

Ikuspegi horretan oinarrituz, honako azpisisistema hauek egon daitezke enpresaren barnean (J. A. Domínguez Machuca):

A: Oinarrizko funtzioei dagozkien azpisisistemak:

- Ekoizpena eta banaketa
- Inbertsioa / Finantzaketa
- Merkataritza



B. Aurreko azpisistemetan maila estrategikoan, taktikoan eta operatiboan sartzen den zuzendaritza- eta kudeaketa-azpisistema.

C. Sistema osoari giza baliabideak ematen dizkion giza baliabideen azpisistema.

D. Enpresaren arloak, bai haien artean baita ingurunearekin ere, lotzen dituen informazio-azpisistema; horri esker, enpresaren zuzendu eta kudea daiteke.

Enpresaren azpisistemen artean, baita azpisistema horien eta ingurunearen artean, agertzen diren lerro etenek informazio-fluxuak adierazten dituzte. Gezi jarraituek askotariko baliabide fluxuak adierazten dituzte (dirua, giza baliabideak, baliabide materialak eta abar).

1.2. ENPRESAREN INGURUNEA

1.2.1. Enpresa eta haren ingurunea

Lehenengo gaian azaldutako sistemen ikuspegiari jarraituz, enpresa suprasistema handiago baten barruan dagoen sistema bat da. Suprasistema hori ingurunea da, hau da, enpresa inguratzen duen eta beraren jardueran eragina duen edo izan dezakeen guztia.

Enpresa ez da ingurunearekin harremanik ez duen sistema itxi bat, ingurunekeo egitura ekonomikoak, erabilgarri diren lehengaiek, komunikazio-bideek eta antzekoek haren jarduera baldintzatu egiten dute. Gainera, ingurune hori garatuz doa eta enpresa egokitu egin beharko da aldaketa horietara.

Bestalde, enpresak bi noranzkotan izaten du elkarreragina ingurunearekin: enpresak ingurunean komeni zaion eran eragiten du eta, era berean, inguruneak ere enpresan eragiten du. Enpresak bere jarduera garatzeko beharrezko dituen *inputak* jasotzen ditu ingurunetik (kapitala, lana, energia, informazioa eta lehengaiak, besteak beste) eta ordainean, *outputak* bidaltzen ditu (hala nola, ondasun eta zerbitzuak, informazioa eta errentak).

Beraz, enpresa ez da elementu pasiboa: ingurunean komeni zaizkion aldaketak sorrarazteko ekintzak gauzatzeko gaitasuna du. Ingurune hori bi motatakoa izan daiteke:

- a) Ingurune orokorra: ekonomia eta gizarte baten barruan enpresa guztietarako berdina den ingurunea da.
- b) Ingurune espezifikoa: jarduera-sektore baten barneko enpresetan du bakarrik eragina.

Ingurune orokorra emanda dator; beraz, hura aldatzea ezinezko suertatzen zaio enpresari. Ingurune espezifikoa, berriz, neurri batean, enpresak aldatu egin dezake bere jokabidearen bidez.

1.2.2. Enpresaren ingurune orokorra

Ingurune orokorra toki eta denboraldi berean dauden erakunde guztiek partekatzen dituzten faktoreek osatzen dute. Faktore horiek hainbat motatakoak izan daitezke:

A. Faktore ekonomikoak

Faktore ekonomikoak iraunkorrak edo iragankorrak izan daitezke.

a) Faktore iraunkorrak

- Herrialde bakoitzaren sistema ekonomikoa.
- Lurraldearen industrializazio maila, garapen ekonomikoaren maila eta lehiakortasun maila.
- Baliabideak lortzeko aukera (besteak beste, lehengaiak, finantza-baliabideak eta eskulana).

b) Faktore iragankorrak

- Ziklo ekonomikoaren fasea (hedapena, atzeraldia edo geldialdia).
- Gobernuak jarraitzen duen politika ekonomikoa. Politika ekonomikoak hainbat herrialdetako finantza-oinarriak eta zerga-oinarriak, besteak beste, ezartzen ditu eta, beraz, lurralde horietako errenten banaketa zehaztuko du. Inflazio- eta interes-tasetan eragin handia hautemango da:

- Itxarondako inflazioa: horrek eragina izango du beste herrialdeekin egiten den merkataritzan eta soldatak negoziatzerakoan.
- Interes-tasak: interes-tasen igoerek eta jaitsierek enpresaren finantzaketa- eta inbertsio-erabakietan izango dute eragina. Interes-tasa zenbat eta handiagoa izan, edozein inbertsio proiektutatik itxarondako errentagarritasunak orduan eta handiagoa izan beharko du. Nahiz eta proiektua finantzatzeko mailegurik behar izan ez, interes-tasak garrantzitsuak dira enpresarako; izan ere, enpresak ahalik eta errentagarritasun handiena atera behar dio diruari; hau da, beste era batez errentagarritasun handiagoa lor daitekeen pentsatu behar da: tituluak erosiz, dirua mailegatuz...

- Oinarria nazioarteko ekonomian duten faktoreak: truke-tasa eta ordainketa-balantza.
 - Truke-tasa: moneta batek beste baten aldean duen truke-balioa da. Truke-tasa garrantzitsua da enpresak esportazioak edo inportazioak egin zein egin ez (egiten baditu are gehiago, noski). Enpresak atzerrian inolako eragiketarik egin ez arren, truke-tasaren eragina nabaritu du, horren arabera beraren lehiatzeko gaitasuna alda daitekeelako (beraren produktuen prezioak nazio-merkatuan sartzen diren atzerriko produktuen prezioekin konpara daitezke).
 - Ordainketa-balantza: adibidez, defizitarioa bada (atzerrian erosten dena handiagoa saltzen dena baino), inportazioak mugatzeko eta esportazioak bultzatzeko joera egongo da.

B. Gizartean eta kulturaren oinarritutako faktoreak

Honako hauek aipatuko ditugu:

- a) Biztanleria: Tamaina eta adin-piramideak garrantzia du enpresarako. Kontsumitzeko eta aurrezteko ohiturak, bizitza-kalitatea, lanerako baldintzak... aztertze garrantzitsua da.
- b) Errentaren banaketa: errenta ondo banatuta badago, eskari osoa haziko da. Baina, txarto banatuta badago, produktu zehatz batzuen eskaria bakarrik handituko da, luxuzko produktuena, hain zuzen ere.
- c) Lan- eta kultura-heziketa: lan-faktorearen prestakuntza handitzen den heinean, ekonomia batek ekipo eta teknologia konplexuagoak erabili ahal izango ditu. Hala, langile kualifikatuak dituzten ekonomiek kapitalean intentsiboak diren prozesu teknologikoak erabiltzen dituzte oro har. Aldiz, prestakuntza gutxiko lurraldeetan, langile ugari eta merkeak dituzten lurraldeetan, ekoizte-prozesuak, langilei dagokienez, intentsiboak izan ohi dira.

C. Faktore juridikoak eta politikoak

Administrazio publikoak enpresen jarduera mugatu dezake eta haietako asko arautu ere bai. Hala ere, eragin horren garrantzia aldakorra izango da dagoen sistema politikoaren arabera. Araudiak askotarikoak izan daitezke:

- a) Ekonomia-jarduera zerga-politiken bidez eta finantza-politiken bidez planifikatzen da.
- b) Administrazio publikoak zenbait portaera edo lege inposa ditzake prezioak ezarriz, konkurrentzia askea bermatuz, publizitatea mugatuz, gehiegizko kutsadura mailak ezarriz, lan-harremanak arautuz eta abar.
- c) Administrazioak enpresa publikoak sortzen ditu. Honako hauek dira horrelakoak sortzeko arrazoiak:
 - Ekonomia-arrazoiak eta arrazoi sozialak:
 - Jarduera bat errentagarria ez bada, sektore pribatuak ez du landuko, baina, gizartearentzat beharrezkoa bada, estatuak hartuko du horren ardura.
 - Gainbeheran dauden sektoreak eta eskualde atzeratuak garatzeko.
 - Oro har, giza ongizatea handitzeko.
 - Arrazoi politikoak:
 - Herrialdea defendatzeko behararengatik edo irudi-arrazoiengatik sortzen diren enpresak.

Era berean, estatuak laguntzak ere ematen dizkie enpresei:

- Finantzaketa edo laguntzak emanez: dirulaguntzak emanez eta inbertsioak bultzatzeko politiken bidez, besteak beste.
- Ekonomia-jardueraren erritmoa mantentzen saiatzen da: adibidez, zergen bidez, errenta hobeto banatu daiteke, eskaria hedatuz, eta, horrekin batera, ekonomia-hazkunde onargarria lortuko da.

D. Faktore teknologikoak

Azken urteotako aldaketa teknologikoak oso azkarrak eta garrantzi handikoak izan dira, eta bai eskarian baita eskaintzan ere izan dute eragina. Berrikuntzak arlo guztietan gertatu dira: telekomunikazioetan, informazioa prozesatzean eta igortzean, bioingeniaritzan... Horrek eragina izango du sortuko diren produktu berrietan, baina baita ekoizte-prozesua antolatzeko moduan ere.

Berrikuntza teknologikoak enpresa guztietan eragin bera izan ez arren, badirudi aldaketa teknologikoak guztiak harrapatzen dituela, eta aukerak zein mehatxuak sortzen

ditu. Eskaria asetzeko (berria edo jadanik existitzen dena), irtenbide berriak erabiltzea da aukeren artean azpimarragarriena. Mehatxuei dagokienez, berriz, produktuak edo ekoizte-prozesuak azkar zaharkitzen dira aldaketa teknologiko azkarrak direla-eta; horretaz gain, kaltegarria izan daitekeen balioen aldaketa bat ere eragin dezakete (hori bai, balioen aldaketa kaltegarria edo onuragarria izan daiteke). Beraz, enpresa-mehatxuak ekiditen eta aukerak aprobetxatzen saiatu behar da.

Ezaugarri edo faktore horiek guztiek ekonomia-jardueraren ingurune orokorra definitzen dute, eta, enpresa guztientzat, bera da, baina horien eragina ez da berdina enpresa guztietan.

1.2.3. Enpresaren ingurune espezifikoak

Ingurune espezifikoak enpresa bati edo batzuei modu berezian eragiten dieten faktoreek osatzen dute. Freeman-en arabera (1984), honako hauek dira faktore horiek:

A. Bezeroak: enpresak zenbat eta bezero kopurua handiagoa izan, horiek duten negoziatzeko boterea eta independentzia orduan eta handiagoak izango dira; izan ere, bezero batek huts egin arren, badaude gehiago enpresaren jarduera mantentzeko.

B. Hornitzaileak: zenbat eta hornitzaile kopurua handiagoa izan, aurreko kasuan bezala, enpresaren negoziatzeko boterea orduan eta handiagoa izango da. Enpresak hornitzaile bakar bat balu, enpresak horren baldintzak onartu behar lituzke eta, noski, baldintza okerragoak lirateke.

C. Konkurrentzia: honako hauek bereizi behar dira horren barruan:

- Gaur egungo lehiakideak.
- Etorkizunean lehiakideak izan daitezkeen enpresak.
- Ordezko produktuak: gure produktuak betetzen duen funtzio bera betetzen duten lehiakideen produktuak dira; beraz, bezero beren premiak asetzen dituzte.

Lehiakide berriak sartzea oztopatzen duten zenbait faktore egon daitezke:

- a. Sarrera-hesiak: horiek enpresa berriak sektorerara sartzea zaildu egiten dute eta jadanik barruan daudenen jarduera eta mozkin maila babestu egiten dituzte. Sarrera-hesien artean, honako hauek ditugu:

- Sektore horretan eskala-ekonomiak egotea. Eskala-ekonomiak ekoizpena handitzean unitate bakoitzeko batez besteko produkzio-kostua jaisten delako sortzen dira.
 - Produktuarekiko leialtasun handia: jadanik sektorean ezarrita dauden enpresek bezero leialak badituzte, sartzen diren berriek ahalegin handiak egin beharko dituzte beren produktuak besteetatik bereizteko eta bezeroek desberdintasun horiek hautemateko.
 - Kapital-beharrak.
 - Aldaketa-kostuak: erosle batek hornitzailea aldatzen duenean jasan behar dituen kostuak dira. Hor, langileen heziketa, laguntza-ekipoak berriztatzeko teknologiak, produktuaren diseinu berriak, hornikuntza-iturri berriak frogatzea... sortzen dira.
- b. Jadanik sektorearen barruan dauden enpresen jokabidea; izan ere, haien ekintzen bidez, enpresa berriak sartzea zaildu edo galaraz dezakete.

D. Osagai sozio-politikoak: gobernuak sektore horretan eragiten duen kontrola, sektoreko patronal edo sindikatuek duten negoziatzeko boterea eta abar.

Oro har, sektore baten barneko enpresa guztientzat, ingurune espezifikoaren antzekoa izango da, hau da, produktu bat edo gehiago eratzean ekoizte-prozesu edo lehengai antzekoak erabiltzen dituzten enpresa guztientzat.

Oso garrantzitsua da ingurune orokor eta espezifikoaren azterketa egitea, haietara zenbat eta hobeto egokitzen garen, orduan eta errazagoa izango delako helburuak lortzea.

1.2.4. Enpresaren gizarte erantzukizuna

Enpresa haziz eta garatuz joan den neurrian, ekonomiaren eta gizartearen ikuspuntutik, garrantzi handia hartu du bere ingurunean.

Alde batetik, enpresak modu onuragarrian eragin du ingurunean (gizarte-aldaketaren bultzatzailea izan da), baina, beste alde batetik, modu kaltegarrian ere eragin du, gizarte-kostuak sortuz (ekonomia-jardueran aritzen den erakunde batek sortzen dituen baina gizarte osoak sufritzen dituen kostuak dira horiek).

Ikuspuntu horretatik, enpresaren gizarte-erantzukizuna modu honetan defini dezakegu: ondasunen eta zerbitzuen produkzioa eta jabeen aberastasuna maximizatzea helburutzat dituen ekonomia-funtzio tradizionalaz gain, gizartearekin konpromiso bat hartzea.

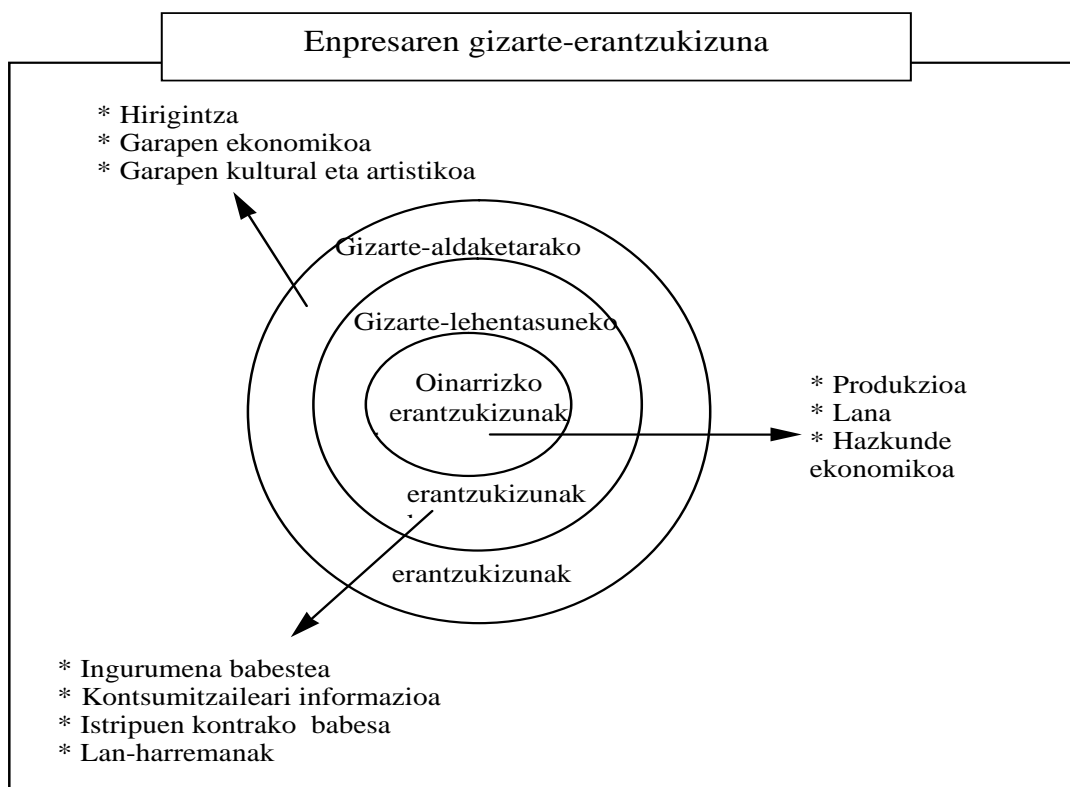
Historian zehar, eta orain dela gutxira arte, enpresari ekonomia-efizientzia bakarrik eskatzen zitzaion (ekoizpen kopuru bat lortzea ahalik eta baliabide gutxien erabiliz), baina, gaur egun, beste erantzukizun batzuk ere eskatzen zaizkio.

NBEko (Nazio Batuen Erakundea) Garapen Ekonomikorako Batzordeak dioenez, enpresaren erantzukizuna 3 mailatan ezar daiteke:

1. MAILA: erantzukizun mailarik baxuena da eta biltzen duen erantzukizun bakarra ekonomia-funtzioa efizienteki betetzea da.

2. MAILA: bitarteko zirkulu horretan kokatzen diren enpresek parte-hartze handiagoa dute gizarte-erantzukizunean. Aurrekoaz gain, giza balioak eta giza lehentasunak hartzen ditu kontuan.

3. MAILA: enpresaren partaidetza osoaren alde egiten da apustu. Enpresaren erantzukizuna oraindik ondo definitu gabe dauden arloetara zabaltzen du maila horrek. Uste da enpresak gizartearen aldaketa eta hobekuntzan modu aktiboan parte hartu behar duela.



Iturria: Bueno Campos, E. (1996): *Curso básico de economía de la empresa*. Pirámide, Madril, 196. or.

Gaur egun, enpresak 1. eta 2. mailen artean kokatuko genituzke; 3. maila hori lortzeke dago. Hori guztia ikusita, honako galdera hau proposa daiteke: enpresek saiatu behar al dute haien inguru fisiko eta soziala hobetzen horrek posible diren murrizte bat ekar dezakeenean? Noski, murrizketarik eragiten ez duenean, erantzuna baiezkoa da, baina, erantzule izatearen erabakiak sortutako kostuak sarrerak baino handiagoak direnean, erantzuna beti ez da berdina. Azken kasu horretan, batez ere, hiru jarrera daude:

- Kontrako jarrera: enpresaren erantzukizun bakarra ekonomikoa da. Baliabideak beste ezertan erabiltzea enpresaren funtsezko ekonomia-helburuaren aurka doa; gainera, enpresek zergak ordaintzen dituzte gizarte-kostuak konpentsatzeko.
- Tarteko jarrera: enpresak nolabaiteko erantzukizuna izan behar luke, baina 3. mailara iritsi gabe. Enpresan, zuzendarien eta langileen partaidetzaz gain, bezeroak, hornitzaileak, komunitatea bera... ere ezinbestekoak dira beraren

biziraupenerako; beraz, horien guztien interesak betetzean oinarrituz ezarri behar dira enpresaren helburuak.

- Aldeko jarrera: ikuspegi horren arabera, enpresaren erantzukizuna handitu egin behar da, mozkinak handitzea dakarrelako berarekin, batez ere epe luzera. Mozkin horiek bi eratakoak izan daitezke: alde batetik, akziodunak ere ingurunean parte hartzen du; beraz, ingurune horren hobekuntzarako egiten den guztia haren mesederako ere izango da. Beste alde batetik, enpresek ingurunea hobetzeko neurriak hartzen badituzte, haien irudi publikoa hobetu egingo da eta, azken finean, salmentak ere handitu egingo dira eta mozkinak handitu.

Edonola ere, ekonomia-arrazionaltasunaren ikuspuntutik, gizarte-jarduerak honako hipotesi hauetako batean edo batzuetan izan dezake bere justifikazioa:

a) Jabetasuna eta kontrola bat ez etortzea: akziodunek mozkin maila bat ziurtatuta eduki ondoren, ekintzak egin ditzakete zuzendariak haien irudia hobetu dezaten edo langileen edo kanpo-presioen taldeekin arazorik ez izateko ekintzak.

b) Abantaila fiskalak: gizarte-konpromisoek eragin positiboa dute zergen pisua arin dezaketelako.

c) Enpresaren portaera estrategikoa. Helburua honako hau izan daiteke:

c.1.) Irudi publikoa hobetu, gizartean bazterketa sortzen den kasuetan batez ere.

c.2.) Lehiakortasuna hobetu: prezioa funtsezkoa ez den kasuetan, enpresak bezeroaren buruan betetzen duen tokia funtsezkoa da hornitzaile bat edo beste bat aukeratzeko.

Enpresak kontuan izan behar du legeria espezifiko bat egon ez arren bere ingurunean positiboki eragiten saiatu behar duela. Gizarteak gero eta garrantzi handiagoa ematen die ingurumen-arazoei, etikotasun gutxiko portaerei eta abarrei. Badirudi egunen batean nahiz eta legeria bete gizarte-konpromisoan aktiboki parte hartzen ez duten enpresak baztertuko dituela gizarteak.

1.3. ENPRESARIA

1.3.1. Enpresa eta enpresaria: ikuspegi orokorra

Enpresa eta enpresaburua elkarren mendeko kontzeptuak dira eta batera ulertu behar dira. Hala, Fernández Pirlaren hitzetan², enpresaren ikerketak enpresaburuak bereganatzen duen ekonomia-irudiarekin eta gizarte-irudiarekin joan behar du lotuta nahitaez.

Ez dago adostasunik enpresaburua zer den definitzerakoan. Hala ere, Suárez-ek beste autoreen iritziak batuz proposatzen duena hobetsiko dugu: *Enpresari bizitza ematen dion eta beraren ekoizte-prozesua koordinatzen, zuzentzen eta kontrolatzen duen pertsona edo kide anitzeko taldea*³ da enpresaburua.

Egungo enpresa askotan, zuzendariak eta kapitaldunak pertsona diferenteak dira, eta, beraz, jabegoa eta zuzendaritza bereizirik agertzen dira. Gero eta enpresa gehiagotan, enpresaburua ez da pertsona bakar bat, askotariko arlotan espezializaturiko pertsona talde bat baino. Galbraith-ek⁴ *teknogitura* deritzon talde horrek enpresaren barne-boteregune berria osatzen du, bere helburu eta ezaugarri propioekin, sarritan akziodunenekin bat ez datozenak.

Akziodunek, Batzar Nagusian, enpresa kudeatuko duen zuzendari taldea izendatzen dute. Zuzendari horiek enpresaren parte oso garrantzitsua izango dira. Hori bai, hartzen dituzten erabakiak eta etorkizunerako egin nahi dituzten planak akziodunen aurrean justifikatu egin beharko dituzte.

Hori dela-eta, teknokraten boterea ez da mugagabea. Zuzendariak beren interes soilei jarraituz jokatzeko badute, eta akziodunentzako dibidendu nahikorik banatzen ez badute, kanporatu ditzakete, eta haien soldata eta prestigio profesionala galduko dituzte.

² Fernández Pirla, J. M. (1981): *Economía y gestión de la empresa*. ICE, Madril.

³ Suárez Suárez, A. (1991): *Curso de introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide, Madril.

⁴ Galbraith, J. K. (1967): *The New Industrial State*. Houghton Mifflin, Boston.

1.3.2. Enpresariaren irudiaren bilakaera

Lehenengo etapa: hiru autore dira nagusi etapa horretan.

Adam Smith-en enpresaburu klasikoa: Industria-iraultzaren hasieran, enpresak txikiak ziren. Kapitala jartzen zuenak planifikatzen, koordinatzen eta kontrolatzen zuen ekoizte-prozesu osoa. Pertsona bera *kapitalduna* eta enpresaburua zen aldi berean. Adam Smithek berak enpresaburua kapitaldunarekin identifikatzen zuen.

Richard Cantillon-en ustez, enpresaburua *sustatzailea* zen, hau da, produkzio-baliabideak erosten dituen prezio jakin batean, horiek konbinatuz produktu berri bat sortzeko asmoz, produkzioaren arriskuak bere gain hartuz.

Alfred Marshall-en iritziz, enpresaburuaren funtzio nagusia negozioak zuzentzea da, hau da, *antolaketa-faktorea*.

Bigarren etapa: *Knight-en Enpresaburu-arriskuaren Teoria*. Knighten ustez, enpresaburuaren ezaugarri nagusia errentak ziurtatzea da. Horrek behar den dirua jartzen du; produkzio-faktoreak eskuratzen ditu, eta produkzio-jardueratik lortutako ondasuna edo zerbitzua merkatuan ondo onartua ez izatearen arriskua bereganatzen du. Haren etekina zalantzarria da, beraz.

Pentsamolde horren arabera, enpresa-jarduerak duen berezko arriskua bere gain hartzea da enpresaburua bereizten duen funtzioa. Hala, arrisku hori ez balego, enpresaburua ez litzateke enpresaburu izango.

Hirugarren etapa: *Schumpeter-en Enpresaburu Berriztatzailearen Teoria*. Berrikuntzak egitea ezaugarritzen du enpresaburua. Enpresaburuak berrikuntzak barneratzen ditu enpresan, eta, ekonomia-jardueran, posibilitate eta konbinazio berriak identifikatzen eta burutzen ditu. Enpresaburua da, beraz, ekonomia-aurrerakuntzaren bultzatzaile nagusia.

Schumpeteren iritziz, ekonomia-sistemak orekarako joera du. Egoera horretan ez dago aparteko mozkinik: enpresaburuaren mozkinak “ohiko mozkinera” edo “zuzendaritzaren soldatara” mugatzen da. Oreka-egoera enpresaburuak produkzio-konbinazio berri bat burutzen duenean apurtzen da. Berrikuntza horren ustiapenak aldi bateko monopolio-egoeran jartzen du enpresa eta aparteko mozkinak lortzeko aukera sortzen zaio. Enpresaburu berriztatzaile horri (benetako enpresaburua Schumpeteren

arabera) beste enpresaburu imitatzailleek jarraitzen diote; lehia berriro sorrarazten da, eta aparteko mozkinak ezabatu egiten dira. Ziklo hori etengabe errepikatzen da.

Laugarren etapa: *Galbraithen Enpresaburu-profesionalaren Teoria.* Galbraithen ustez, enpresaburua aldez aurretik ezarritako helburuak lortzeko ekoizte-prozesua zuzentzen, antolatzen eta kontrolatzen duen pertsona edo pertsona taldea da. Beraz, enpresaburu eta kapitalista kontzeptuak argi bereizten ditu.

1.3.3. Enpresariarekin lotuta dauden zenbait kontzeptu

Gaur egun, eta ondorio gisa, esan dezakegu enpresaburuarekin loturik dauden ezaugarri nagusiak honako hauek direla:

1. Enpresaburuak enpresaren helburuak finkatzen ditu.
2. Enpresaburuak erabakiak ziurgabetasun-baldintzetan hartzen ditu. Seguruenik, horixe da ezaugarririk garrantzitsuena.
3. Enpresaburuak ekoizte-prozesua koordinatzen du. Horrek zenbait ekonomia-aldagai aurreikustea eta hainbat enpresa-arlotan berrikuntzak ezartzea eskatzen du.
4. Enpresaburua pertsona berriztatzailea eta sustatzailea da.
5. Gainera, nahitaezko faktorea ez bada ere, komenigarria da enpresaburua enpresaren liderra izatea, bere erabakiak martxan jartzeko, bere autoritatea ezartzeko eta enpresa osatzen duen pertsona taldea gidatzeko.

II. ATALA: ZUZENDARITZA-AZPISISTEMA

Sarrera

Bigarren atalean zehar, enpresen zuzendaritzan oso erabilgarriak izango zaizkigun hainbat kontzeptu ikusiko ditugu. Hasiera batean, zuzendaritzaren barnejarduerarik garrantzitsuenetarikoa dena azalduko dugu: enpresaren maila bakoitzerako helburuak ezarri, hau da, xedea, helburuak (horiek modu zehatzagoan birsailkatuko ditugu) eta azpihelburuak. Helburuek eta azpihelburuek osatzen duten sistemari esker, enpresa modu eraginkorrean zuzendu eta kudea daiteke.

Ondoren, zuzendaritza kontzeptua eta haren faseak definituko ditugu, erakundeko gizabanakoen hierarkia-maila eta zuzendaritza-prozesua osatzen dituzten jardueren arteko harremana zehaztu ahal izateko.

Azkenik, informazio-azpisisistemak enpresaren zuzendaritzan eta kudeaketan duen garrantzia aztertuko dugu. Azpisisistema hori zertan datzan eta nola dagoen osatuta azalduko dugu.

Gai horretan garatuko diren kontzeptuak oinarritzakoak dira eta, beraz, hurrengo gaietan ikusiko diren zuzendaritza funtzionaleko jarduera guztietan aplikagarri izango dira (finantza-, giza baliabide-, ekoizpen- eta merkataritza-zuzendaritzan). Helburu horretarako, bereziki interesgarri suertatuko zaizkigu zuzendaritza-prozesuaren faseak eta enpresaren helburu-sistema.

Helburuak

- Enpresaren zuzendaritza-funtzioaren garrantzia ezagutu.
- Enpresaren zuzendaritza-prozesuaren fase orokorrak azaldu.
- Enpresaren barnean gizabanakoek betetzen duten hierarkia-mailaren eta zuzendaritza-prozesuaren jardueren arteko harremana azaldu.
- Enpresen kudeaketan erabilitako helburuak eta azpihelburuak aztertu.
- Helburuak eta azpihelburuak nola sailkatzen diren justifikatu.
- Erabakiak hartzean informazioa biltzearen, egituratzearen eta erabiltzearen garrantzia azpimarratu.

Ondorioak

- Beharrezkoa da enpresaren helburuak eta azpihelburuak definitzea eta haien artean harreman koherenteak ezartzea.
- Zuzendaritza-prozesuaren fase orokorrak plangintza, antolaketa, kudeaketa eta kontrola dira.
- Harreman estua dago erakundeko gizabanakoen hierarkia-mailaren eta erabaki-hartzearen izaeraren artean.
- Informazio-azpisistemak arreta berezia merezi du erabakiak hartzeko prozesuan.

Bibliografia

AGUIRRE SADABA, A. (1995): *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Pirámide, Madril.

AGUIRRE SADABA, A., A. M. CASTILLO eta D. TOUS (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Pirámide, Madril.

AGUIRRE SADABA, A., A. M. CASTILLO eta D. TOUS (2004): *Erakundeen administrazioa. Oinarriak eta aplikazioak*. Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.

ANSOFF, H. I. eta E. J. MACDONELL (1998): *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley, Mexiko.

BRUNET, I. eta A. VIDAL (2004): *Empresa y recursos organizativos*. Pirámide, Madril.

BUENO CAMPOS, E. (1996a): *Curso básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*. Pirámide, Madril.

BUENO CAMPOS, E. (1996b): *Dirección estratégica de la empresa*. Pirámide, Madril.

CABALLERO MIGUEZ, G. eta A. B. FREIJEIRO (2005): *Dirección estratégica de la pyme: fundamentos y teoría para el éxito empresarial*. Ideaspropias, Vigo.

CHIAVENATO, I. (2006): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill, Mexiko.

CUERVO, A. (koord.) (2005): *Introducción a la administración de empresas*. Thomson-Civitas.

- DÍEZ DE CASTRO, E. (2001): *Administración y dirección*. McGraw-Hill, Madril.
- DÍEZ DE CASTRO, E., J. L. GALÁN, eta E. MARTÍN, (1996): *Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide. Madril.
- GIL ESTALLO, M. A.(2003): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC, Madril.
- GONZÁLEZ, F. J. eta J. D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madril.
- GRANT, R. M. (2004): *Dirección estratégica*. Thomson-Civitas.
- IBORRA, M., A. DASÍ, C. DOLZ eta C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madril.
- JOHNSON, G. S. eta R. WHITTINGTON (2006): *Dirección estratégica*. Prentice-Hall, Mexiko.
- KAST, F. E. eta J. E. ROSENZWEIG (1994): *Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingenciais*. McGraw-Hill, Mexiko.
- NAVAS, E. eta L. A. GUERRAS (2002): *Dirección estratégica de la empresa*. Civitas.
- PEREZ GOROSTEGUI, E. (1995): *Enpresaren Ekonomia: Sarrera*. Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002): *Introducción a la Economía de la empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madril.
- ROJÍ FERRARI, S. (2000): *Introducción a la economía de la empresa*. Miletto, Madril.

II. ATALA: ZUZENDARITZA-AZPISISTEMA

2. Ikasgaia: ENPRESAREN HELBURUAK

- 2.1. Ikuspegi orokorra
- 2.2. Xedea, helburuak eta azpihelburuak
- 2.3. Helburu-sistema bat ezartzea eta helburuen sailkapena

3. Ikasgaia: ZUZENDARITZA-PROZESUA

- 3.1. Zuzendaritza-azpisistema
- 3.2. Plangintza eta kontrola
- 3.3. Antolaketa
- 3.4. Portaeraren zuzendaritza
- 3.5. Informazioa, oinarrizko elementua erabaki-hartze prozesuan

2. ikasgaia: ENPRESA HELBURUAK

2.1. Ikuspegi orokorra

2.2. Xedea, helburuak eta azpihelburuak

2.3. Helburu-sistema bat ezartzea eta helburuen sailkapena

2.1. Ikuspegi orokorra

Duela gutxira arte, enpresak helburu bakar bat zuela uste zen: ahalik mozkin handiena lortzea. Gaur egungo enpresek ez dute helburu bakar bat, anitz baizik. Gainera, helburu horiek lortu ahal izateko, beharrezkoa da helburu-sistema bat ezartzea.

Horretaz gain, helburuak “maximizatzea” ezinezkoa denez, helburuen maila asegarri bat bilatzen da enpresan. Maximizatzek aldagai guztiak, baita haien arteko erlazioak ere, ezagutzea eskatzen du. Gaur egungoa bezalako ingurune batean, hori ezinezko suertatzen da.

Enpresen helburuak hainbat izan daitezke beren tamainaren, motaren, egoera ekonomikoren eta abarren arabera. Gainera, enpresa bakar baten helburuak denboran zehar aldatu egin daitezke; hau da, unearen arabera, helburu bat edo beste bat izan dezake.

2.2. Xedek, helburuak, azpihelburuak

Hiru faktorek baldintzatzen dute enpresaren helburu-sistema:

- Enpresaren xedek.
- Inguruneak. Ingurunea aztertuz, enpresaren aukerak eta mehatxuak ezagutu ditzakegu.
- Enpresaren barne-egoerak. Enpresaren barne-egoera aztertuz, haren puntu ahulak eta sendoak identifika ditzakegu.

Beraz, AMIA (aukerak, mehatxuak, indarrak, ahuleziak) matrizearen bidezko analisia egin dezakegu.

Behin xedea argi izanda eta AMIA matrizea eginda, enpresak helburu-sistema bat planteatzen du. Xede, helburu eta azpihelburu kontzeptuak sarritan nahasi egiten dira, baina desberdinak dira.

A) Xedea enpresaren izatearen arrazoia da, haren filosofia. Enpresak sistema gisa edo ekonomia-unitate gisa epe luzean lortu nahi duena.

B) Helburuak enpresak bere buruari ezartzen dizkion eginkizunak dira xedea lortu ahal izateko. Honako hauek dira enpresaren helburu orokorrak:

a) Hazkundera, bai barnekoa eta bai kanpokoak.

- Barnekoa: enpresak bere jardueraren bidez lortutako hazkundera da; inbertsio berriak eginez, produktu berriak merkaturatuz edo merkatu berrietara zuzenduz lortzen dena.

- Kanpokoak: enpresak eskuratuz eta kontrolatuz lortutako hazkundera da; hau da, fusioen eta bereganatzeen bidez lortutakoa.

b) Finantza-autonomia.

Enpresak bere helburuekin bat datozen inbertsio eta finantza-erabakiak hartzeko duen independentzia edo ahalmena da.

$$\text{Autonomia finantzarioaren ratioa} = \frac{\text{Baliabide propioak}}{\text{Aktibo osoa}}$$

Ratio hori baxua izateak adierazten du enpresaren aktiboaren zatirik handiena besteren baliabideen bidez finantzatuta dagoela eta, ondorioz, enpresaren finantzazio gaitasuna neurtzen du. Zenbat eta zorpetuago egon enpresa, zor berria harpidetzea hainbat eta zailago egiten da.

c) Errentagarritasuna.

Enpresan erabilitako kapitalek lortutako ordainsaria da. Mozkina errentagarritasun kontzeptutik bereizi behar da.

$$\text{Errentagarritasun ekonomikoa} = \frac{\text{Mozkina interesen aurretik}}{\text{Aktibo osoa}}$$

$$\text{Errentagarritasun finantzarioa} = \frac{\text{Mozkina interesen ondoren}}{\text{Baliabide propioak}}$$

d) Segurtasuna

Enpresaren biziraupena lortzean datza.

Enpresak ezartzen dituen helburuek ondo definituta egon behar dute eta, horretarako, beharrezkoa da elementu horiek finkatzea:

- **Atributua:** helburua izendatzea da, zer neurtu nahi den.
- **Araua:** helburua nola neurtuko den adierazten du.
- **Muga:** noraino heltzeko asmoa dugun, hau da, lortu nahi den minimoa / maximoa ezartzen du.
- **Denbora:** helburua lortzeko epemuga adierazten du.

Helburuak modu horretan definitzen badira (4 elementu horiek zehaztuz), haien gainean kontrol egokia egin daiteke; hau da, betetzen diren ala ez ziurta daiteke; bestela, ez.

C) Azpihelburuak: helburu nagusiak lortzen laguntzen duten helburu partzialak dira.

2.3. Helburu-sistema bat ezartzea eta helburuen sailkapena

2.3.1. Helburu-sistema baten sailkapena

Xedeak, helburuek eta azpihelburuek enpresaren helburu-sistema osatzen dute. Enpresak helburu anitz izango ditu denbora-tarte berean lortzeko, baina, enpresaren baliabideak mugatuak direnez, beharrezkoa izango da hierarkizazio bat egitea.

Gaur egun, adituak ados daude enpresek helburu multzo bat izaten dutela esatean, baina ez dago adostasunik horiek egituratzeko erari dagokionez:

A) Ansoff-en arabera, helburuen sistema, helburu nagusi batek (epe luzerako errentagarritasuna) eta horren azpitik dagoen azpihelburuen multzo batek osatzen dute.

B) Beste aditu batzuen arabera, garrantzi bera duten helburuen (errentagarritasuna, hazkundera, autonomia, segurtasuna) sistema orokor bat dago eta horien azpitik, azpihelburuen multzo bat.

Helburuen bi sailkapen era egin daitezke:

A) **Ansoff**-ek egindako sailkapena:

- Helburu ekonomikoak: enpresaren transformazio-prozesuarekin erlazio zuzena duten helburuak dira.
- Helburu sozialak: ez dute harreman zuzenik enpresaren jarduera ekonomikoarekin.

B) Helburuak neurtzeko eraren arabera:

- Kuantitatiboak: zenbakien bidez adierazten dira eta muga bat izan dezakete.
- Erdikuantitatiboak: ez dira zenbakien bidez adierazten, baina inplizituki kuantitatiboak dira.
- Kualitatiboak: kuantifikatu ezin daitezkeen helburuak dira.

2.3.2. Helburu-sistema baten egitura eta diseinua

Sistema bateko alderdi guztien antzera, helburuak elkarren gain eragina daukate eta ezin daitezke modu isolatuan hartu, baizik eta guztiak batera, izan ere, guztien artean lortuko dute enpresaren xedea lortzea.

Elkarren gain izan ditzaketen eraginak hiru motatakoak izan daitezke:

- 1.- Positiboak: helburuak bateragarriak izan daitezke (bata lortzeak bestea lortzea eragiten du edo behintzat erraztu egiten du).
- 2.- Negatiboak: helburuak bateraezinak dira. Bata lortzeak bestea ez lortzea edo haren lorpena zailtzea dakar.
- 3.- Neutralak: helburuak haien artean independenteak izan daitezke.

Helburu-sistema bat diseinatzeko, beharrezkoa da honako alderdi hauek kontuan izatea:

A. Helburuen artean lehentasun-ordena bat ezartzea

Egokiena helburu guztiak lortu ahal izatea da, baina egoera hori ez da errealitatean gertatzen. Enpresaren baliabideak mugatuak direnez eta ezarritako helburuak horien bidez lortu behar direnez, helburu horiek hierarkizatze beharra sortzen da.

Enpresa-sistema irekia denez eta ingurunea aldatuz doanez, hasieran ezarritako lehentasunak berrikusi egin behar dira; beraz, gerta daiteke denbora pasa ahala lehentasun-ordena aldatzea.

B. Helburuen arteko bateragarritasunak eta bateraezintasunak zehaztea

Helburuen arteko bateraezintasunei antzematea komenigarria izango da, ahal dugun neurrian horiek ekiditeko. Ez dago arau orokorrik; enpresa bakoitzaren egoera berezia aztertu behar da, baina, normalean, honako lau bateraezintasun-kasu nagusi hauek aurki ditzakegu:

- Finantza-autonomia / hazkundera

Enpresaren hazkundera bi motatakoa izan daiteke: barnekoa edo kanpoko.

Hazkundera barnekoa denean, finantza-baliabideak propioak edo besterenak izan daitezke. Lehenengo kasuan, enpresak ez luke finantza-autonomiarik galduko; aldiz, bigarrenetan bai, zorpetze gaitasuna murriztu egingo litzatekeelako (gainera enpresaren erabakiak hartzekodunek, hornitzaileek, mailegariak eta antzekoek neurri handiagoan baldintzatuko litzatekete).

Hazkundera kanpoko denean, fusioen edo bereganatzeen bidez gauzatu daiteke. Fusio bidez egiten bada, finantza-autonomiarik ez da galduko; bereganatzeen bidez egiten bada, berriz, eskuratze hori finantzatzeko eraren araberakoa izango da finantza-autonomiaren galera.

- Hazkundera / mozkinak

Oro har, uste da hazkundera zenbat eta handiagoa izan orduan eta mozkin handiagoa lortzen dela, baina beti ez da horrela izaten. Enpresak hazkundera bere dimentsio hobezina (eskala-ekonomiak direla-eta unitate bakoitzeko kostu baxuena lortzea ahalbidetzen duen dimentsioa) lortzeko burutu badu, hazkundera eta mozkin-helburuak ez dira bateraezinak. Aldiz, enpresa bere produkzio-ahalmenaren mugan produzitzen ari bada eta bere ahalmena handitzeko, adibidez, eskari-igoera batek eragindako inbertsio bat egin behar badu, bi egoera bereizi behar dira:

- Epe laburrean, mozkina gutxitu egingo da. Hazkunde- eta mozkin-helburuak bateraezinak izango dira.

- Epe luzean, inbertsio berriei esker, mozkin handiagoa lortuko da. Hazkunde- eta mozkin-helburuak ez dira bateraezinak izango.

- Errentagarritasuna / gizarte-erantzukizuna

Enpresak bere gizarte-erantzukizunei aurre egiteko, gastu handiagoak egin behar ditu, eta, beraz, epe laburrerako errentagarritasuna gutxitu egingo da. Baina, epe luzean, gastu horiek enpresaren irudia hobetuko dute eta, horren ondorioz, errentagarritasuna handitu egingo da.

Gainera, teknologia aurreratuagoak erabilita, lehengaiak hobeki ustiatu, birziklatu eta hondakinak berrerabil daitezke. Horrek kostuak aurrezteaz gain, gizarte-helburu bat betetzea dakar.

- Hazkundera / segurtasuna

Hazkunde-helburuaren plangintzan gerta daitezkeen akatsen ondorioz, arriskuan jar daiteke enpresaren biziraupena.

C. Sistemari koherentzia ematea

Helburu-sistema ezartzen parte hartzen duten aldagai guztiak kuantifikatzen dituen plan bat egitean datza. Aldagai horiek elkarren artean loturik egingo dira.

Planak honako alderdi hauek eduki behar ditu: salmenten aurreikuspenak, errentagarritasuna, hazkunde-tasa, egin beharreko inbertsioak, beharrezko finantzaketa eta kontrol indikatzaileak.

Informazio hori guztia “kudeaketa planetan” biltzen da. Horiek antolatutako plan multzo bat biltzen dituzte: finantza-plana, ekoizte-plana, marketing-plana eta giza baliabideen plana. Ekuazio matematikoen bidez prozesatuko da eta, ordenagailuen laguntzaz egindako simulazioen bitartez, sistemari koherentzia ematea lortuko da.

3. ikasgaia: ZUZENDARITZA-PROZESUA

3.1. Zuzendaritza-azpisistema

3.2. Plangintza eta kontrola

3.3. Antolaketa

3.4. Portaeraren zuzendaritza

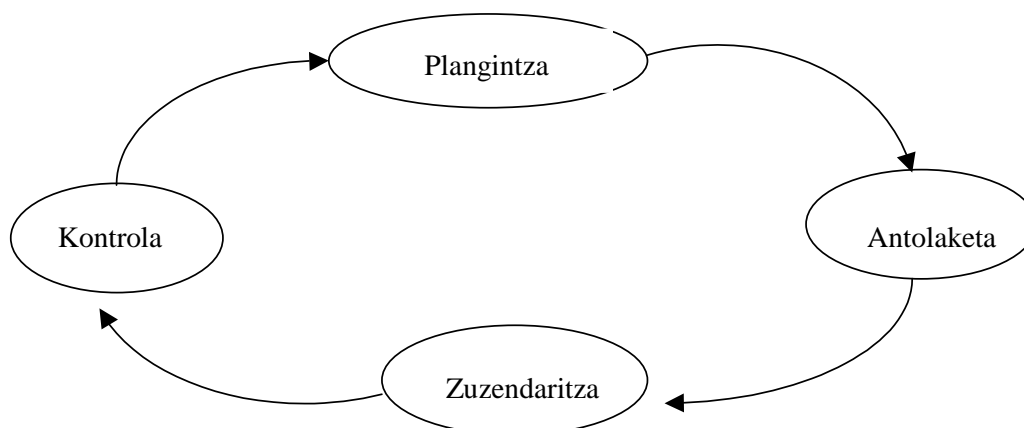
3.1. Zuzendaritza-azpisistema

3.1.1. Zuzendaritzaren kontzeptua eta funtzioa prozesu gisa

Enpresan talde antolatu bat egoteak talde horren gaineko koordinazio eta kontrola beharrezko egiten ditu, ahaleginak bateratzeko eta ahalegin horiek taldea elkarturik eta efizienteki mantentzera bideratzeko. Zuzendaritza-funtzioaren izatearen arrazoia da hori.

Zuzendaritzak lana planifikatu, antolatu, exekutatu, koordinatu eta kontrolatu egiten du. Horretaz gain, enpresaren baliabide erabilgarriak helburuak lortzeko eran erabiltzen dituen prozesua ere bada.

Zuzendaritza ezinbestekoa eta aldaezina da bere funtzio eta funtsezko elementuetan, erakunde mota, horren tamaina, izaera edo egitura edozein izanik ere. Edonola ere, zuzendaritzaren zeregina erakundearen helburuak lortzea da eta honako fase hauei jarraitzen diete:

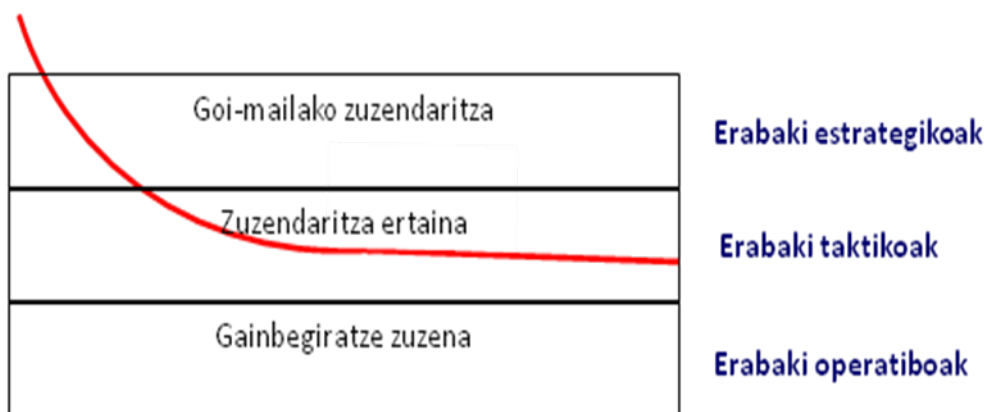


- **Plangintza:** planifikatzea lortu beharrekoa zer den, zeregin bera lortzeko eta nola, non, nork eta noiz egin aurretiaz erabakitzea da. Plangintzaren emaitza helburu-sistemaren zehaztapena izango da.
- **Antolaketa:** enpresa osatzen duten pertsonentzat, egitura formalizatu eta iraunkorra da. Gainera enpresak jarduera burutu ahal izateko prozesuen konfigurazioaz arduratzen da ere.
- **Portaeraren Zuzendaritza:** erakundeko pertsonengan eragiten duen funtzioa da, horiek borondatez eta gogoz enpresaren helburuak lortzen parte har dezaten. Funtzio orokor hau lidergo, motibazio eta komunikazio azpifuntzioen bidez garatzen da.
- **Kontrola:** enpresak ezarritako helburuetan gerta daitezkeen desbideratzeak zuzentzera bideraturiko jarraipen / berrikusketa jarduera da. Kontrola, adierazle eta kontrola-mekanismoen bitartez gauzatu egiten da.

Beraz, fase horiek guztiak elkarrekin estuki erlazionatuta daude.

3.1.2. Zuzendaritzaren erabaki mailak

Erabakiak 3 mailatan sailka daitezke:



Grafikoan ikus daitekeenez, zuzendaritza-maila bakoitzak hartu beharreko erabakiak desberdinak dira:

A) Goi-mailako zuzendaritza

Maila horri dagozkion berezko erabakiak estrategikoak dira. Erabaki mota horiek garrantzi handikoak dira eta era orokor batean eta epe luzera dute eragina enpresan. Maila horretako zuzendariak egituratu eta normalizatu gabeko arazoei aurre egin behar diete; izan ere, hartutako erabakiak bakarrak dira. Beraz, erabaki mota horiek hartzen dituzten zuzendariak sormen-, irudimen- eta aurreikuspen-gaitasun handia izan behar dituzte, baita arriskua jasateko ahalmena ere.

B) Zuzendaritza ertaina

Maila horri dagozkion berezko erabakiak taktikoak dira. Erabaki mota horiek arlo espezifiko batean eta epe ertainean dute eragina. Errepikatuak izan ohi dira baina aldaketekin. Gainera, departamentu funtzional bati dagozkie normalean.

C) Gainbegiratze zuzena

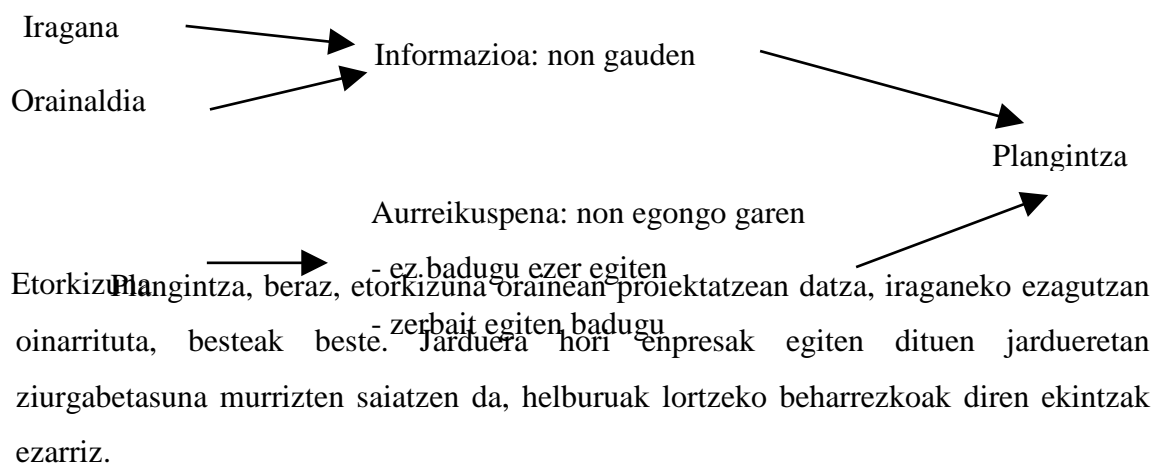
Erakundearen ohiko jardueraren atal edo arazo zehatzei buruzko erabakiak hartzen dira maila horretan. Egunerokoak eta errepikakorrak diren epe laburrerako erabakiak izan ohi dira. Erabakia hartzeko ezagutu beharreko aldagaiak ezagunak eta kontrolagarriak dira.

3.2. Plangintza eta kontrola

3.2.1. Plangintza

Plangintza, zuzendaritzaren funtzioen artean, lehenengoa da eta helburuak ezartzea eta helburu horiek lortzeko beharrezkoak diren estrategia eta ekintzei buruzko erabakiak barne hartzen ditu. Plangintzarik gabe, ezinezkoa da gabe efikaziaz antolatzea, kudeatzea eta kontrolatzea.

Plangintza-prozesu batean, enpresak ingurune konpetitiboan duen egungo egoeraz jabetu behar dugu, iraganeko eta orainaldiko gertakariak aztertuz, eta etorkizunean aurrez iragar daitezkeen egoerak ere aintzat hartu behar ditugu (enpresari egokiak iruditzen zaizkion ekintzak egiten baditu, etorkizunean lortuko duen egoera hobea izango da, ezer ez egitearekin alderatuta).



3.2.2. Kontrola

Enpresak hartutako erabaki multzoa modu egokian eta aldizka gainbegiratzea ahalbidetzen duen sistema da kontrola. Plangintza prozesua osatu egiten du, prozesuan zehar hartutako erabakiak etengabeki zuzentzea eta hobetzea ziurtatuz.

Kontrola gauzatzeko beharrezkoa da:

- Benetako gertaerei buruzko informazioa biltzea.
- Emaizten ebaluazioa egitea. Benetan lortutako emaitza planifikatutakoa baino hobea denean, hau da, alde positibo bat lortzen denean, helburuak eta baliabideen esleipena berriro definitu behar dira. Aldea negatiboa bada, berriz, zergatia argitu behar da.
- Beharrezkoa bada, zuzenketa-neurriak ezartzea. Egoera errealaren eta planifikatuaren artean sortutako aldea oso gutxitan gertatzen den gai zehatz baten ondorio izan bada, ez dago zuzenketa-neurririk ezarri beharrik.

Kontrol-sistema bat ezartzerakoan, kontuan izan behar da beraren kostua zenbatekoa den. Kontrolaren bidez, akatsak zuzentzen dira; horren ondorioz, planak egokitzen dira eta enpresaren emaitzak hobetzen dira. Hori bai, emaitzaren hobekuntzak handiagoa izan behar du kontrol-sistemaren kostuak baino, bestela, ez guke kontrol-sistematik ezarriko.

3.3. Antolaketa

3.3.1. Antolaketaren kontzeptua eta hastapenak

Antolaketa kontzeptua hainbat ikuspegitik landu daiteke:

a) **Antolaketa enpresa gisa:** enpresa helburu komun bat lortzeko elementu multzo ordenatu bat da.

b) **Antolaketa jarduera gisa:** enpresaren helburuen arabera, horren elementuak ordenatu, haien arteko erlazioak ezarri eta mendetasun- eta elkarreragin-mailak zehazteko egiten diren ekintzen multzoa da.

Enpresako elementuak antolatu ahal izateko, honako hastapen hauek izan behar dira kontuan:

- Hastapen erregulatzailerokorrak: helburuen bateratze- eta efizientzia-helburuak hartzen ditu barne.
- Antolaketa zentzu bertikalean ezartzen duten hastapenak: hierarkia eta autoritatea hartzen ditu barne.
- Antolaketa horizontalki ezartzen duten hastapenak: lanaren banaketa eta espezializazioa hartzen ditu barne.

3.3.2. Antolaketa-prozesuan jarraitu beharreko etapak

Antolaketa ezartzeak honako oinarritzko etapa hauek hartzen ditu barne:

- Helburuak lortzeko egin beharreko jarduerak zehaztu.
- Jarduera horiek taldekatu. Modu horretan, pertsona bakoitzak zehaztasunez daki zein den bere lana.
- Jarduera talde horiei erantzule bati esleitu.
- Erantzuleari beharrezko autoritatea eman bere lana egiteko.
- Egituraren koordinazio-, aginte- eta komunikazio-mekanismoak diseinatu eta burutu.

3.3.3. Antolaketa-egitura

Planak gauzatzeak antolaketa-funtzioa eskatzen du eta hori zuzendaritza-prozesuko bigarren fasea da. Plangintza-funtzioak enpresak lortu beharreko helburu bat

ezartzen du; antolaketa-funtzioari esker, berriz, plan horiek modu bateratuan gauzatu daitezke.

Antolatzea zera da, lana pertsonen eta taldeen artean banatzea eta ondoren haien jarduera koordinatzea. Beraz, antolaketa-egitura harremanen, komunikazioen, prozeduren eta sistemen eskema formal bat da baliabideen multzo baten barnean (giza, material, ekonomia... baliabideak), betiere helburu batzuk lortzeko asmoz.

Hala, enpresa bat ondo antolatuta egongo da pertsona bakoitzak zer egin behar duen dakienean eta parte guztiak sistemaren funtzioak burutzeko eta helburuak lortzeko moduan osatzen direnean.

Ondo antolatutako enpresen joera egitura sinpleak izatea da. Egitura horien bidez, lanpostuak definitzea, deskribatzea eta haien arteko harremanak ezartzea ahalbidetu behar da. Antolaketa-aren barneko unitateen arteko harremanak organigrametan adierazten dira. Departamentuak, besteak beste, funtzioen, produktuen eta bezeroen arabera antola daitezke.

3.4. Portaeraren zuzendaritza

Zuzentzea gainerakoei programatuta dagoena eginaraztea da; beraz, atal honetan, portaeraren zuzendaritzari buruz arituko gara.

Zuzendaritza-funtzioa helburuak lortzeko giza baliabideak (bai banaka eta baita taldean ere) gidatzea, lideratzea eta motibatzea da. Hori lortzeko, beharrezkoak dira lidergoa, motibazioa eta komunikazioa.

3.4.1. Lidergoa

Lidergoa gainerakoen portaera zuzentzeko gaitasuna da. Lidergoaren gaia bi arrazoi nagusirengatik ikertu da: alde batetik, lidergoaren izaera ezagutuz, zuzendari eraginkorrak hobeki hauta daitezke eta, beste alde batetik, dagoeneko zuzendari direnen eraginkortasun pertsonala eta enpresariala hobetu daiteke.

Pertsona bat lider egiten duten ezaugarriei buruz, askotariko iritziak eman dira. Lidergoari buruzko teorien arabera, honako hauek izan daitezke gaitasun horren arrazoiak:

- “Pertsona handiaren teoria”: liderraren beraren izaerak egiten du lider izatea.

▪ Liderraren portaera edo egindako ekintzak. Lider eraginkorren portaerak zein diren jakin nahi dute teoria hori garatzen duten ikerketek; ikuspegi horren arabera, lider izan nahi dutenak ikasi egin dezake.

▪ Kontingentzia-ikuspuntua: Ikuspegi honen arabera ere lidergoa ikas daitekeen jarrera bat da, baina horrez gain beste gauza bat kontuan hartu behar da. Hain zuzen ere, liderraren portaera aldatu beharko da bera inguratzen duen egoera aldatzen bada. Adibidez, langile batzuk prestakuntza jasotzen badute eta autonomia handiagoaz lana egin ahal badute, liderrak lidergo-estilo ez hain autoritarioa hartu ahal izango du langile hauekin.

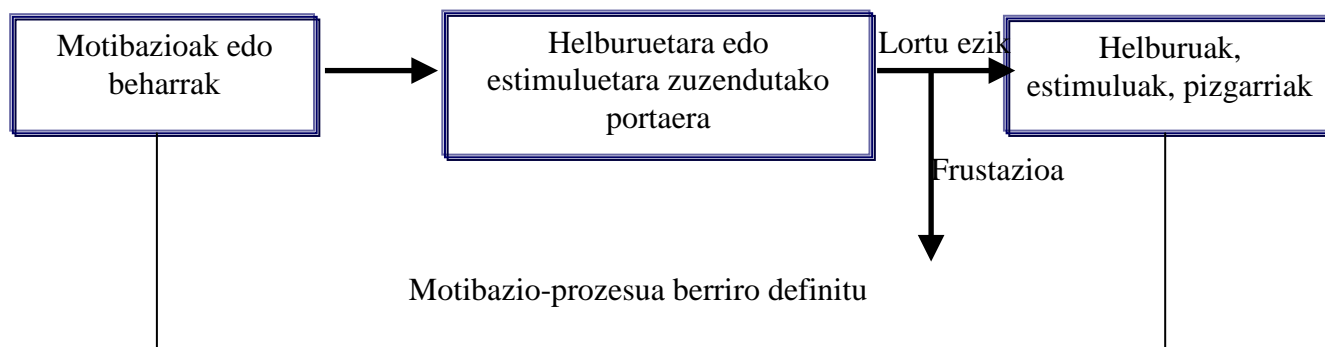
Orokorrean, lidergoarekin erlazionatutako publikazioetan bi eztabaida lerro handi daude:

- Lidergoa pertsona bakarrekoa da edo konpartitu edo banatu daiteke.
- Lidergoa berezko ezaugarria da pertsonetan edo ikasi daiteke.

Liderraren portaerari buruzko ikerketatan, lidergo-estiloak eta haien emaitzak sakonki aztertu dira.

3.4.2. Motibazioa

Motibazioa langileen portaera erakundearen interesetara zuzentzera bideratuta dagoen zuzendaritza-funtzioa da. Beharrezkoa da jakitea pertsonak zergatik jokatzen duten modu zehatz batean, modu horretan, langileek enpresaren interesak asebetz haien banakako interesen asebetetzea ere lortuko baitute.



Motibatzeke, honako faktore hauek hartu behar dira kontuan:

- Parte-hartzaileentzat asebate gabeko motibazio garrantzitsuenak zein diren identifikatu.
- Behar horiek asetzeko estimulu edo pizgarriak zein diren jakin.
- Langileari modu argian jakinarazi behar zaio bere portaera aldatzen badu zer pizgarri lor ditzakeen.
- Helburuak lortzeko baliabideen hurbiltasuna erakutsi behar da.
- Pizgarriak eskaintzerakoan eta ematerakoan, beharrezkoa da bidezkoa izatea.

3.4.3. Komunikazioa

Komunikazioa igorle batengandik hartzaile batengana informazioa igortzea da, azken horrek ulertzeko eran eta erantzuteko aukerarekin. Portaeraren zuzendaritza “gainerakoei eginaraztea” dela esan dugu; beraz, gainerako horiek zer egin jakin egin behar dute. Zuzendariak mendekoen informazioa behar dute erabakiak hartzeko eta, era berean, mendekoei zuzendariarengandik informazioa jaso egin behar dute haien lana egin ahal izateko. Beraz, informazio hartzaileen aldetik berrelikadura edo *feed-back* garatzeko aukera egon behar du (komunikazioa bi norabideetan). Ingurunearekin izaten den komunikazioa ere garrantzitsua da.

a. Informazioa, oinarrizko elementua erabaki-hartze prozesuan.

Informazioa erabiltzailearen beharren arabera egituratutako eta ordenatutako datu multzoa da. Enpresaren kasuan, informazioa guztiz beharrezkoa da erabakiak

hartzeko prozesurako, erakundearen elementuen arteko koordinaziorako eta enpresaren eta ingurunearen arteko komunikaziorako.

Komunikazioa eta informazioa desberdinak dira. Komunikazioak nolabaiteko erantzuna eskatzen du eta horrek mezua egokitzeko balio du (berrelikadura izaten da). Beraz, zentzu biko informazio-fluxua da: harreman bat dago igorlearen eta hartzailearen artean. Informazio hutsak, ordea, datu-fluxu bideratu bakar bat eskatzen du.

3.5.1. Informazio-azpisistema

Informazio-azpisistema informazioa jasotzen, gordetzen eta zabaltzen duten pertsonak eta ekipamendu multzoak osatzen dute. Erakundeari erabakiak hartzen eta praktikan jartzen laguntzeko eta administrazioa gauzatzeko behar duen informazioa bideratzea da azpisistema horren helburua.

Enpresa-sistemaren barnean, honako azpisistema hauek daude: eragiketen edo produkzio azpisistema, finantza-azpisistema, merkataritza-azpisistema, zuzendaritza-azpisistema, giza baliabideen azpisistema eta informazio-azpisistema. Azken hori da enpresaren sailak haien artean, eta bai ingurunearekin ere, erlazionatzen dituen sarea; modu horretan, enpresaren kudeaketa ahalbidetzen du.

Enpresaren azpisistemak kudeatzeko eta horien funtzio guztiak garatu ahal izateko, informazio egokia une egokian behar da.

3.5.2. Informazio motak enpresan

Informazioa enpresara heldu egin daiteke edo handik atera egin daiteke. Lehenengo motari dagokionez, honako aukera bi hauek bereiz daitezke:

- Enpresaren barnean sortzen diren datuak enpresak bere jarduera burutu ahal izateko beharrezkoak dira, hau da, erabakiak hartzeko, ekintzak burutzeko, elementuen artean koordinazioa egoteko eta, azken finean, enpresan ezarritako helburuak lortzeko.

- Enpresaren kanpotik datozen datuak enpresaren ingurunetik datoz. Hor bezeroengandik, hornitzaileengandik, erakunde publikoetatik... datorren informazioa sartuko genuke.

Era beran, **enpresak informazioa bidali** ere egiten du kanpoaldera, bai ingurune partikularrera (hornitzaileak, bezeroak, sindikatuak eta abar) baita ingurune orokorrera

ere (ogasun publikoa, komunikazio-bideak...). Enpresaz kanpo bidaltzen den informazioak izaera ekonomikoa edo soziala izan dezake:

- Informazio ekonomikoa: besteak beste, urteko kontuetan aurkezten den informazioa da. Interesgarri suerta daiteke zuzendarientzat, langileentzat, akziodunentzat, hornitzaileentzat, bezeroentzat, lehiakideentzat...

Finantza-informazioak, zati batean behintzat, gizarte-funtzioa betetzen du; izan ere, enpresaren irudi leiala islatzen du; baina, teoria sozialaren arabera, enpresak informazio gehiago eman behar luke gizarte osoarekiko duen kolaborazio mailari buruz. Informazio hori balantze edo informe sozialean agertzen da.

- Balantze sozialak enpresak, modu zuzenean edo zeharkakoan, bere gizarte-konpromisoan lortutako maila eta askotariko gizarte-agenteeekin duen harreman maila islatzen ditu.

3.5.3. Informazio-azpisistemak nola funtzionatzen duen eta haren elementuak

Informazio-azpisistemak honako urrats hauek bete behar ditu behar bezala funtzionatzeko:

- Barne- edo kanpo-datuen bilketa.
- Datu horien erregistroa eta biltegitratzea.
- Biltegitratutako datuak berreskuratzea.
- Datuak prozesatzea edo eraldatzea, beharren arabera.
- Informazio-fluxuak igortzea enpresaren barnealdera edo kanpoaldera.
- Eskatutako informazioa aurkeztea.

Honako hauek dira informazio-azpisistemaren elementuak:

- Informazioa bera: komunikatu nahi den mezuaren arabera egituratutako datu multzoa.
- Informazioaren erabiltzaileak (igorle eta hartzaileak), hau da, erakundearen partaideak eta berarekin erlazionatutako ekonomia- eta gizarte-agentek.

- Euskarriak: informazio-tratamendurako prozesuak (baliabide informatikoak eta bestelakoak), datuak analizatzeko sistemak (programa informatikoak) eta informazio-euskarriak (dokumentuak, CDak, DVDak, ordenagailuak, adibidez posta elektronikoa bidez...). Horri guztiari ekipamendu- edo informazio-teknologia deritzaio.

Informatikaren garapenak aurrerapen handia ekarri du kudeaketan; izan ere, aipatutako faseak, izugarrizko datu multzo baterako, abiadura handian eta zehaztasun osoz egin daitezke; ordenagailua sortu aurretik, pentsaezina zen hori. Baina kontuan hartu behar da ordenagailua, elementu guztien artean, zati bat baino ez dela eta kudeaketa egiteko guztiz beharrezkoak direla beste bi elementuak: informazioa bera eta erabiltzaileak.

3.5.4. Informazio-sistema bat eratzea

Informazio-sistema eta ordenagailu kontzeptuak sarritan nahasten dira: ordenagailu bat informazio-sistema baterako lan-tresna da, baina, informazio-sistema bat osatzeko, ordenagailuaz gain, beharrezkoak dira programak, datuak, komunikazioak... izatea. Gaur egun, informazio-sistemak informazio-teknologietan oinarritzen direnez, eta batez ere ordenagailuan, sarritan bata zein bestea era berean erabiltzen da.

Gaur egun, enpresei beharrezko egiten zaie informazio-teknologia gehiago eta hobe izatea; izan ere, bai bezeroak eta bai hornitzaileak beren balio-katean integratzea interesatzen zaie, lehiakideen desberdintze- eta berrikuntza-gaitasunek presionatuta. Informazio-teknologiaren beharrak handitzeak horiek enpresaren barnean integratzea eragiten du eta, gainera, erabaki-maila guztietan sartu ere.

Esan bezala, informazio-sistema enpresaren erabaki-maila guztietan da aplikagarri:

- Maila estrategikoan, enpresak erabaki berritzaileak hartu behar ditu, ez errepikakorrak eta egunerokoak; beraz, kanpo-informazioa eta etorkizunera bideratutakoa behar izango ditu.
- Maila operatiboan, berriz, hartu beharreko erabakiak errepikakorrak, egunerokoak eta antolatutakoak izango dira; horren ondorioz, barne-informazioa eta historikoa beharrezkoak izango dira.

Ondoren, informazio-sistema bat definitzeko beharrezkoak diren alderdi batzuk ikusiko ditugu:

1. Erakundearen azpisistemak definitu.
2. Azpisistema edo prozesu bakoitzaren informazio-beharrak definitu.
3. Baliabideak egokitu eta arduradunak izendatu.
4. Informazioa prozesatzea.
5. Informazio-fluxuak igortzea (eskaerak, ordainketak, informe estatistikoak, zirkularrak... egin).
6. Informazioa aurkeztea.

III. ATALA: GIZA BALIABIDEEN AZPISISTEMA

Sarrera

Giza baliabideen azpisistemak, gainerako azpisistemen aldean, bere osagaien izaera dela-eta, ezaugarri bereizgarriak ditu; hau da, beren interes propioak dituzten eta nolabaiteko botere maila duten pertsonak barneratzen ditugu, ez aktibo materialak.

Giza baliabideen kudeaketaz arduratzen den funtzioa izaten da enpresetan eta, dagokion gaian zehar, funtzio horri esleitutako betebeharrak ikasiko ditugu.

Helburuak

- Giza baliabideen kudeaketa bizigabeko baliabideen kudeaketatik bereizi.
- Giza baliabideen azpisistema lan-harremanetako funtziotik bereizi.
- Enpresaren barneko antolaketa-harremanak ulertu.
- Giza baliabideen zuzendaritzak bete beharreko jarduera nagusiak ezagutu.

Ondorioak

- Giza baliabideen azpisistema erakunde baten partaide diren gizabanako guztiek osatzen dute; lan-harremanetako funtzioa, berriz, giza baliabide horiek kudeatzeaz arduratzen diren pertsonak bakarrik osatzen dute.
- Giza baliabideen kudeaketan, berebiziko garrantzia dute motibazioak eta komunikazioak, besteak beste.
- Giza baliabideen zuzendaritza honako hauetaz arduratzen da: baliabide horien plangintzaz, sustapen-aukerez, bilketa eta aukeraketaz, langileen heziketaz, ordainketen kudeaketaz eta egindako lanaren ebaluazioaz.

Bibliografia

ALBIZU, E. eta J. LANDETA (2001): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Pirámide, Madril.

- ARIZA, J. A., A. C. MORALES eta E. MORALES (2004): *Dirección y administración integrada de personas*. McGraw-Hill, Madril.
- CHIAVENATO, I. (2000): *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill, Mexiko.
- DELGADO, M. I., L. GÓMEZ, A.M. ROMERO eta E. VÁZQUEZ (2006): *Gestión de recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Pearson, Madril.
- DOLAN, S. L., R. VALLE, S. E. JACKSON eta R. S. SCHULER (2003): *La Gestión de los Recursos Humanos*. McGraw Hill, Madril.
- GARCÍA-TENORIO, J. eta R. SABATER (2004): *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson, Madril.
- GÓMEZ-MEJÍA, R., D. BALKIN eta R. CARDY (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall, Madril.
- GONZÁLEZ, F. J. eta J. D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madril.
- HERRERA, J. (2001): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque de administración de empresas*. ACDE, Valencia.
- IBORRA, M., A. DASÍ, C. DOLZ eta C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madril.
- LEAL, A. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*. Pirámide, Madril.
- MARR, R. eta S. GARCÍA ECHEVARRÍA (1997): *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Díaz Santos, Madril.
- PEREZ GOROSTEGUI, E. (1995): *Enpresaren Ekonomia: Sarrera*. Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002): *Introducción a la Economía de la empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madril.
- VALLE, R. (2003): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Prentice-Hall, Madril.

4. Ikasgaia: GIZA BALIABIDEEN ZUZENDARITZA

4.1. Giza baliabideak enpresan

4.2. Giza baliabideen azpisistema

4.3. Lan-harremanetarako saila eta haren jarduera enpresan

4.4. Giza baliabideen zuzendaritzaren zeregin nagusiak

4.4.1. Giza baliabideen plangintza

4.4.2. Kanpoan bilatzea eta hautatzea

4.4.3. Barne-igoera

4.4.4. Hezkuntza

4.4.5. Ordainketen administrazioa

4.4.6. Lanaren ebaluazioa

4.1. Giza baliabideak enpresan

Enpresak helburu zehatz batzuk lortzeko jaiotzen eta bizi izaten dira. Helburu horietara eramango dituzten jarduerak garatzeko, baliabide batzuk behar dira: lehengaez, teknologiaz eta diruaz gain, pertsonak behar dira, bai zuzendaritzan, baita maila operatiboan ere.

Giza baliabideek (azken urteetan onartutako adierazpena dugu hori, langileak enpresarentzako baliabide onuragarriak eta ordezkaezinak direla adierazten baitu), beste baliabideen aldean, ezaugarri bereziak azaltzen dituzte; hala nola, kostu handia dakarte, helburu eta interes propioak dituzte, baita eragina eta boterea ere. Enpresaren eragile nagusia izan daitezke, beraren aktibo garrantzitsuena eta lehiakorrena, edo, aldiz, enpresaren proiektutik kanpo egon daitezke eta, zeharka, haren porrota eragin.

Ezaugarri partikular horiek direla-eta, enpresaren langileria kudeatzerakoan, arreta berezia jarri behar da, eta enpresaren helburuak (efizientzia ekonomikoa) eta haren partaideenak (gizarte-efizientzia) ahalbidetzen dituen interes-oreka bat ezartzen saiatu behar da.

4.2. Giza baliabideen azpisistema

Sistemen teoriaren ikuspuntutik, **giza baliabideen azpisistema** erakunde bat osatzen duten pertsona guztiek eratzen dute. Azpisistema handia da, erakunde osoan zehar hedatzen baita. Horrek betetzen duen funtzioa **lan-harremanetako funtzioa** da.

Lan-harremanetako funtzioaren helburua honako hau dugu: erakundea lan-indar nahikoaz eta efizienteaz hornitzea, behar den unean eta ekonomikotasun-irizpidez. Beraz, erakundearen beharretarako giza baliabide gaituak eta kopuru egokia lortzen saiatzen da; hots, giza baliabideen arloan, efizientzia ekonomikoa (lan-produktibitatea eta ekonomikotasuna) bilatuko du. Helburu horrekin, lankide talde egoki bat erakartzen, garatzen, erabiltzen, ebaluatzen, mantentzen eta horri eusten arituko da.

Horretaz gain, giza baliabide gaitu horiek dakiten eta ahal duten guztia enpresaren onerako erabil dezaten ahaleginduko da; horretarako, langilea motibaturik, pozik eta enpresarekin eta lan taldearekin identifikaturik sentitzea beharrezkoa da. Eraginkortasun sozialean (langileriaren beharren eta interesen betetzea) oinarria duten eginkizun horiek ere lan-harremanetako funtzioari dagozkio.

Giza baliabideen arloan bi eraginkortasun motak lortzeko, dagokion funtzioa honako enpresa-jarduera hauetaz arduratzen da:

- Giza baliabideen plangintza
- Bilatzea eta aukeratzea
- Heziketa eta garapena
- Giza baliabideak murriztea
- Giza baliabideen administrazioa
- Motibazioa
- Partaidetza
- Komunikazioa
- Ordainketak

Beraz, lan-harremanetako funtzioa eta haren kudeaketa-teknikak ez daude sail bakar batean bateratuta, erakunde guztian zehar hedaturik baizik. Azken hori enpresa txiki edota ertain gehienetan nabariagoa da, ez baitute giza baliabideen sail espezifikorik, eta lan-harremanetako funtzioari dagozkion jarduerak langileek berek egiten baitituzte.

4.3. Lan-harremanetarako saila eta haren jarduera enpresan

Tamaina nahikoa duten enpresetan, Zuzendaritza Nagusiak sail espezifiko bati utzi ohi dizkio lehen aipaturiko jarduerak, lan-harremanetarako sailari, hain zuzen ere. Sail horrek lan-harremanetarako funtzioaren helburuak erakunde osoan zehar lortzen laguntzen du, bere ezagutza espezializatuak antolaketa-erlazioen bi motaren bidez hedatuz:

A) Staff erlazioa, edo beste sailetako zuzendariei egindako aholkularitza. Azken horiek ez diete lan-harremanetarako sailaren aholkuei nahitaez jarraitu behar.

B) Erlazio funtzionala: lan-harremanetarako sailak nahi eta nahi ez betearazten ditu Zuzendaritza Nagusitik eratorritako jarraibideak erakunde osoan zehar, markaturiko bide batzuetatik eta auresandako muga batzuetaraino. Era horretan ziurtatzen da enpresa osoko giza baliabideak antzera kudeatzen direla.

Ekiteko jarraibide orokor horiek, lan-harremanetako politikak, hain zuzen, Zuzendaritza Nagusiak definitu beharko ditu, eta enpresaren helburuekin eta estrategiekin, enplegatuen interesekin eta balioekin, gizartearen itxaropenekin eta enpresa beraren joerarekin eta kulturarekin ados egon beharko dute; beraz, jarduera lagaezina da. Alde teknikoa eta administratiboa ezartzea, berriz, laga daiteke, lan-harremanetarako sailari edo dagokion lerroko zuzendariari utzita.

4.4. Giza baliabideen zuzendaritzaren zeregin nagusiak

Zuzendaritza orokorrak ezarritako jarraibideei jarraituz, honako hauek dira giza baliabideen zuzendaritzaren jarduera nagusiak:

4.4.1. Giza baliabideen plangintza

Gizabanako kopuru nahikoa, gaitasun egokiaz, behar diren lanpostuetan eta dagokion unean ziurtatzen duen ekintza multzoa orainaldian definitzea da giza baliabideen plangintza bat egitea. Hori bai, hori guztia ekonomikotasuna baldintzatzat hartuta.

Honako hauek dira plangintza-prozesuaren faseak:

1- Enpresako giza baliabideen egungo egoera aztertzea.

2- Lan-harremanetarako arloaren oraingo eta etorkizuneko helburuak finkatzea.

Horiek helburu eta estrategia orokorretatik eratorriak izaten dira.

3- Oraingo egoera errearen eta desiratuaren arteko konparaziotik oraingo egoeraren diagnostikoa egin.

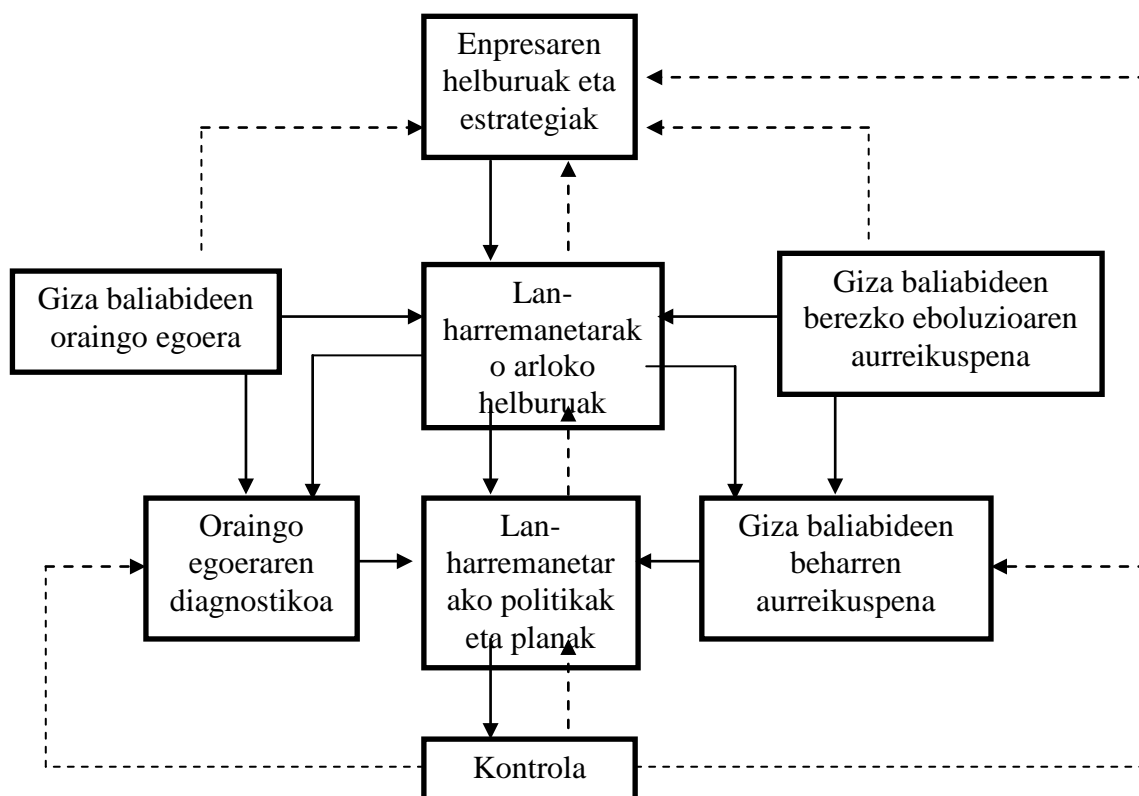
4- Giza baliabideen berezko eboluzioaren aurreikuspena egin, enpresan sartu eta enpresatik joan daitezkeenak kontuan hartuz.

5- Giza baliabideen berezko eboluzioa eta etorkizunari begira ezarritako helburuak alderatuz, giza baliabideen beharren aurreikuspena egin.

6- Lan-harremanetarako arloko politikak eta planak diseinatu, hau da, desiratutako etorkizuna lortzen lagunduko diguten erabakien eta ekintzen prozesua prestatzea.

7- Emaitzak kontrolatu.

Grafikoki:



4.4.2. Kanpoan bilatzea eta hautatzea

Eskaintzen den lanpostuan interesaturik dagoen pertsona lan-merkatuan bilatzea du helburu “kanpoan bilatzeak”, hori bai, lanpostu horren betebeharrei, inguruan izango duen lan-taldeari, enpresari berari (beraren izateko eta lan egiteko erari) eta une bakoitzean bete nahi diren helburuei eta estrategiei hobekien egokitzen zaiena izan behar du.

Hautagaien bilaketa eta aukeraketa hautatu den pertsona enpresan sartu arte egin beharreko ekintzek osatzen duten prozesu baten bidez egin behar da. Prozesu hori enpresa batetik bestera aldatu egiten da, bai ekintza guztiak enpresak berak gauzatzen baditu, baita espezializatutako enpresa bati agintzen bazaizkio ere. Prozesu konplexu batek honako fase hauek hartzen ditu barne:

- Beharren azterketaren fasea: lanpostuak eskatzen dituen funtzioak deskribatzen dira eta behar diren pertsonak zehazten eta justifikatzen dira.
- Kanpoan bilatzearen fasea: iturriak aukeratzen dira eta eskaintzak aurrez hautatzen dira.
- Hautaketa fasea: elkarriketak, frogak eta azterketak egiten dira eta erabakia hartzen da.
- Bukaerako fasea: kontratazioa, enpresan harrera egitea, froga-epea, integrazioa eta onartzea hartzen ditu barne.
- Emaidzak kontrolatu egiten dira.

4.4.3. Barne-igoera

Barne-igoera, erakundearen parte den pertsona bat lanpostuz aldatuz edo egiten dituen funtzioak aldaraziz aurreikusitako antolaketa-beharrak betetzean datza. Benetako barne-igoera izateko, aldaketa horrek mailaz igotzea ekarri behar du. Maila antzekoa bada, lekualdaketa hutsa da, eta baxuagoa bada, jaitsiera.

Barne-igoerek bi helburu nagusi izaten dituzte:

a) Langileriaren behar garrantzitsu batzuk bete (lorpena, segurtasuna, estatusa, gaitasun ekonomikoa...). Oso motibatzaile eraginkorra da; beraz, giza eraginkortasunean lagundu egiten du.

b) Enpresaren helburuak lortzen lagundu, enpresa-sailetan pertsona egokiak eta gaituak ezarriz. Hala, barne-igoerek efizientzia ekonomikoan eragiten dute.

Hori bai, barne-igoerak helburu horiek lor ditzan, gutxieneko baldintza batzuk bete behar dira:

- Barne-igoerarako antolaketa-baldintzak edo lan-aukerak izatea.
- Enpresaren barnean gaitasuna duten pertsonak egotea, eta zuzendaritza hortaz jabetzea.
- Pertsona horiek barne-igoera nahi izatea.
- Barne-igoera horretara bideratutako heziketa eta prestakuntza egitea.
- Igotzeko borondatea egotea (barne-igoera politikan edota helburu eta estrategia zehatz batzuetan oinarritutako benetako interesa egotea).

Baldintza horiek betetzen ez badira kanpoko lan-merkatura jo beharko da, pertsona egokia bilatzeko.

4.4.4. Prestakuntza

Erakundeak behar dituen giza baliabideak lortzeko duen hirugarren bidea prestakuntza da. Prestakuntza enpresaren eta langileen helburuak betetzeko gai diren pertsonak sortzean datza, haien ezaguerak eta gaitasunak hobetzeko eta portaera egokitzeko, enpresak hartzen dituen erabakien eta neurrien bidez.

Ingurunea azkar aldatzen denez, enpresari bere antolaketaren eta lanpostuen edukien egokitzapen etengabea eskatzen dio, lehiakorra izan nahi baldin badu, behintzat. Hori dela-eta, prestakuntza gero eta enpresa-jarduera garrantzitsuagoa da.

Aritzen diren langileen heziketaz eta esperientziaz gain, nolabaiteko prestakuntza beharrezkoa izan ohi da. Prestakuntza-beharrak langileen egungo profila haien egungo eta geroko betebeharrak burutzeko beharrezkoa den profil idealarekin konparatuz lortzen dira. Alde horrek enpresaren prestakuntza-beharrak azaleratzen ditu.

Bi hezkuntza-programa mota daude:

- Prestakuntza lantokian. Langile berriak bere lanpostuaren betebeharrak esperientzia duen beste langile baten eskutik ikasten ditu. Prestakuntza mota hori lan "errazetan" erabiltzen da eta praktikarekin ikasten da.

- Prestakuntza lantokitik kanpo. Lanean aritzea eta aldi berean lan hori egokitasunez egiten ikasten jarduteak sortzen duen presioa ekiditen du.

4.4.5. Ordainketen administrazioa

Alokairua oinarrizko faktorea da lan-harremanetan. Alokairua, edo ordainketak oro har, langileak beren lan-zerbitzuak ematearen truke jasotzen duen diruak edo ondasunek osatzen dute.

Alokairuen ordainketek enpresari kostu handia dakarkio eta, gainera, enpresen eraginkortasunean, pertsonen jokaeran, beren asebetetzean edo satisfazio ezean eragiteko gaitasun nabaria dute. Horrek guztiak garrantzia izugarria ematen die ordainketei enpresan. Beraz, erakundeak behar dituen giza baliabideak erakartzeko, mantentzeko eta motibatzeko oso tresna baliotsua da.

Enpresa batek daraman ordainketa-politikak alokairu guztiak, alde batetik, eta enpresaren egoera, helburu eta estrategia orokorrak, bestetik, hartu behar ditu kontuan. Horretaz gain, beste enpresa batzuen ordainketa-politikak ere kontuan hartu beharko dira.

Erreferentzia-puntu horien arabera, honako gauza hauek finkatu behar izango ditu:

A) Lanpostuaren balioa:

- Postuak enpresaren helburuei zer neurritan laguntzen dien (enpresaren helburu eta estrategien arabera).
- Lanpostuari dagokion erantzukizun eta autoritate maila.
- Lanpostua betetzeko gaitasuna: prestakuntza, esperientzia, beharrezko ezaugarri fisikoak...
- Lanpostuaren arriskua, ordutegia...
- Antzeko postuetako pertsonen soldatak.
- Gaitasuna duten pertsonak prest egotea.
- Enpresaren egoera ekonomikoa

B) Langileak bere eginbeharrak betetzeko modua:

- Egindako lan kopurua eta erabilitako denbora (errendimendua),
- Lanaren kalitatea (errendimendua)
- Jokaera
- Gaitasuna
- Potentziala.

Faktore horiek kontuan hartuz, lanpostu bakoitzari dagokion soldata-eskala ezartzen da. Langile baten ordainsari osoak honako osagarri hauek izan ditzake:

- Oinarrizko soldata: lanpostuan errendimendu normal bat izatetik lortzen den gutxieneko ordainketa.
- Gehigarriak, sariak, plusak eta hobariak: ahalegin gehigarria konpentsatzeko asmoz ezarritakoak.
- Mozkin marjinalak eta osagarri sozialak: hainbat zerbitzu eta prestakuntza, enpresa-autoa, pentsio-plana, bizitza-aseguruak, interesik gabeko kredituak, *stock option*ak, aseguruak osatzea (bajan egonik soldata osoa estali arte), familiarrentzako zerbitzuak...
- Zama sozialak: gaixotasunen, istripuen, langabezi eta abarren kontra aseguratzeke egiten diren ordainketak.

4.4.6. Lanaren ebaluazioa

Lanaren ebaluazioa egiteak lan-errendimenduaren maila onargarri bat definitzea, langilearen errendimendu pertsonala balioestea eta erabaki egokiak hartzeko bi mailen arteko konparazioak egitea adierazten du. Erabaki horiek prestakuntzaz, ordainketaz, barne-igoeraz, lanpostu-aldaketaz edo kanporaketaz izan daitezke.

Honako hauek dira ebaluazioaren helburu nagusiak:

- Langilea bere ahulgunez eta alderdi sendoez informatzea.
- Zuzendaritza, neurri egokiak har ditzan, informatzea.
- Langilea motibatzea.

Normalean, emaitzak kalitatean eta kantitatean balioesten dira, baina beste faktore asko ere balioets daitezke (jarrera, parte-hartzea...).

IV. ATALA: MERKATARITZA-AZPISISTEMA

Sarrera

Egunero, kontsumitzaileek ondasunak eta zerbitzuak bereganatzen dituzte beren behar errealak edo psikologikoak asetzeko, eta, horien erabileratik eta kontsumotik, gogobetetzea lortzen dute. Oro har, merkataritza-funtzioa enpresaren eta merkatuaren arteko truke-harremana gauzatzeaz arduratzen da. Truke era hori denboran zehar garatuz joan da eta, ondorioz, bere kudeaketa ulertzeko hainbat ikuspegi sortu dira. Gaur egungo enpresaren baldintzetara gehien egokitzen dena *marketing*-joera deritzona da.

Marketinga ikuspegi bikoitz batetik uler daiteke: filosofia gisa eta funtzio gisa. Filosofia gisa, enpresaren eta kontsumitzailearen arteko truke-harremana oinarritzko hastapen bati jarraituz garatzean datza: bezeroaren asetasuna edo gogobetetzea lortzea; horretarako, ezinbestekoa da enpresak haien premiak ezagutzea. Funtzio gisa, berriz, *marketingak marketing*-filosofia errealitate bihur dadin beharrezkoak diren ekintzak egiten ditu, hala nola merkatu-ikerketak egin eta produktu-politika, prezio-politika, banaketa-politika eta komunikazio-politika definitu.

Beraz, bezeroaren premiak kontuan izanik enpresaren eta kontsumitzailearen arteko truke-harremana (merkataritza-funtzioa) garatzea (*marketinga* filosofia gisa) da lortu beharrekoa. Horretarako, enpresa ekintza multzo batez baliatuko da (*marketinga* funtzio gisa): merkatu-ikerketa, produktu-politikaren definizioa, prezio-politika ezartzea...

Helburuak

- Enpresaren eta merkatuaren arteko harremana ulertzeko eran hainbat joera daudela jabetu, eta gaur egungo enpresetan *marketing*-joerak duen garrantzia azpimarratu.
- *Marketinga* merkataritza-arloko eguneroko funtzioak baino kontzeptu zabalagoa dela ulertu.
- *Marketing-mixa* osatzen duten aldagaiak (produktua, prezioa, banaketa, komunikazioa) ikasi eta haien arteko erlazioaren beharraz jabetu, merkataritza-jarduerak unitate modura funtziona dezan.

- Enpresako merkataritza-funtzioaren eta gainerako funtzioen arteko koordinazioaren garrantzia azpimarratu, haien helburuak koherenteak izan daitezzen.

Ondorioak

- Gaur egungo enpresen joera merkaturatu beharreko produktua sortu aurretik bezeroaren premiak aztertzea da.
- *Marketinga* ez da *marketing-mix*aren bidez sortutako ekintzetara mugatzen (*marketinga* funtzio gisa), enpresak bezeroarekiko harremana ulertzeko era ere barneratzen du (*marketinga* filosofia gisa).
- *Marketing-mixa* (merkataritza-funtzioak, aurreikusitako helburuak lortzeko, era egokian konbinatu beharreko tresna multzoa) lau aldagai kontrolagarriak osatzen dute: produktuak, prezioak, banaketak eta komunikazioak.
- Horietako politika bakoitza gainerakoekin modu koordinatuan ezarri behar da, kontsumitzaileari enpresaren irudi publiko bakar bat emateko asmoz. Horretaz gain, merkataritza-politikak enpresaren politika orokorrarekin bat etorri behar du; hau da, enpresan beste funtzioetarako (ekoizpena, finantzak, giza harremanak...) ezarritako estrategiekin koordinatu behar da eta koherentea izatera heldu behar da.
- Merkatu-ikerketek eskertzen diren merkatua osatzen duten segmentuak ezagutzen dira; hala, lehentasunak ezartzeko informazioa bilduko dugu.

Bibliografia

AGUIRRE, M. (koord.) (2004): *Sektore espezifikokoetako marketina*. Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.

DÍEZ DE CASTRO, E. (2002): *Marketing: investigación comercial*. Pirámide, Madril.

DÍEZ DE CASTRO, E., E. MARTIN ARMARIO eta M. J. SÁNCHEZ FRANCO (2002): *Comunicaciones de marketing*. Pirámide, Madril.

ESTEBAN TALAYA, A. (2006): *Principios de marketing*. ESIC, Madril.

GONZÁLEZ, F. J. eta J. D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madril.

IBORRA, M., A. DASÍ, C. DOLZ eta C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madril.

KOTLER, P. (2005): *Preguntas más frecuentes sobre marketing*. Granica, Bartzelona.

KOTLER, P. (2006): *Dirección de marketing*. Pearson Educación, Madril.

KOTLER, P. eta G. ARMSTRONG (2003): *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación, Mexiko.

LAMBIN, J. J. (2003), *Marketing estratégico*. ESIC, Madril.

LEVITT, T. (1997): “La miopía del marketing”. *Harvard Deusto Business Review*, 8. liburukia, 3.-13. or.

MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*. Ariel, Bartzelona.

MIQUEL, S., A. MOLLÁ eta E. BIGNÉ (1996): *Introducción al marketing*. McGraw-Hill, Madril.

SANTESMASES, M. (2004): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide, Madril.

ZIKMUND, W. G. (2003): *Fundamentos de investigación de mercados*. Thomson, Madril.

5. IKASGAIA: MERKATARITZA-AZPISISTEMA ENPRESAN

5.1. Merkataritza-funtzioa eta haren joerak

5.1.1. Ekoizpen-joera

5.1.2. Produktu-joera

5.1.3. Salmenta-joera

5.1.4. *Marketing*-joera

5.2. *Marketing*a: filosofia eta jarduera

5.3. Merkataritza-informazioaren sistema eta merkataritza-ikerketa

5.4. Produktua

5.4.1. Produktu kontzeptua

5.4.2. Produktu sorta

5.4.3. Produktuaren bizitza-zikloa

5.5. Prezioa

5.5.1. Prezio edo salneurriaren kontzeptua kontzeptua

5.5.2. Prezio-politikaren helburuak

5.5.3. Kostuetan oinarritutako prezioen finkapena

5.5.4. Kontsumitzailea eta haren eskarian oinarritutako salneurriak

5.5.5. Lehiakidetasunean oinarritutako salneurriak

5.5.6. Prezioen finkapena produkturen bizitza-zikloaren arabera

5.5.7. Prezioaren finkapenean eragina duten beste faktore batzuk

5.6. Banaketa

5.6.1. Sarrera

5.6.2. Banaketaren funtzioak

5.6.3. Banaketa-bideen egitura

5.6.4. Banaketa-bideak aukeratzea

5.6.5. Xehekarien sailkapena

5.6.6. Banaketa-politika produktuaren bizitza zikloaren arabera

5.7. Komunikazioa

5.7.1. Komunikazioaren kontzeptua eta haren beharra

5.7.3. Komunikazio-tresnak

5.7.2. Komunikazio-politikaren helburuak

5.7.4. Komunikazio-politika eta produktuaren bizitza-zikloa

5.1. Merkataritza-funtzioa eta haren joerak

Enpresaren eta merkatuaren arteko truke-harremanez arduratzen den funtzioa da merkataritza-funtzioa. Truke-erlazio hori hainbat ikuspegitatik aztertu dute enpresek. Hala, merkaturako lehia mailaren arabera eta eskariaren eta eskaintzaren desoreka mailaren arabera, merkataritza-funtzioa kudeatzeko hainbat era sortu dira historian zehar.

Ondorioz, merkataritza-funtzioaren jarduera garatuz joan da enpresa kudeatzeko era berriei egokitzeko eta merkatu-enpresa harremana gauzatzeko.

5.1.1. Ekoizpen-joera

Lehia eskasa denean eta eskaria eskaintzaren gaineratik dagoenean, merkataritza-funtzioa kudeatzeko sortzen den erari ekoizpen-joera deritza. Egoera horretan ekoizten den guztia saltzen denez, enpresaren ardurarik handiena beraren produktibitatea handitzea da.

Merkataritza-jarduera salmentek eragiten duten lan administratiboetara mugatuko da (fakturazioa, produktuak bezeroengana bideratzea, saltzaileei helburuak ezartzea eta haien lana kontrolatzea eta abar). Merkataritza-funtzioak ez du parte hartuko produktu- eta salneurri-erabakietan.

5.1.2. Produktu-joera

Lehia gogorragoa bihurtzen denean eta eskariaren eta eskaintzaren arteko desoreka desagertuz joaten denean, merkataritza-funtzioa produktuan oinarritzen da enpresa askotan.

Produktu-joera agertzen duten enpresen ustez, kontsumitzaileek kalitaterik onena eta emaitzarik onenak ematen dituzten produktuak aukeratuko dituzte. Enpresa horietako zuzendarien zereginik garrantzitsuena produktu onak egitea eta horiek denboran zehar hobetzea izango da.

Uste da enpresak produktu ona egiten badu arazorik gabe salduko dela. Horren ondorioz, Theodore Levittek “*marketingaren miopia*” izendatu zuen arriskuari aurre egin beharra sor daiteke: zuzendaritza produktuaz “maitemintzen” da eta merkatuaren ikuspuntua eta bezeroen premiak ahaztu egiten ditu; hau da, produktu-joera garatzen den neurrian, merkatuaren ikuspuntua galdu egiten da.

Joera hori aldarrikatzen duten enpresetan, komunikazio-jarduerak aurreko joeran baino indar gehiagorekin ageri dira (publizitatea, sustapenak eta abar).

5.1.3. Salmenta-joera

Eskaintza eskaria baino handiagoa denean, enpresen arteko lehia indartu egiten da eta kalitatezko produktua izatea ez da nahikoa salmentak lortzeko. Egoera horretan, merkataritza-funtzioak garrantzi handiagoa hartzen du enpresan.

Salmenta-joeran uste da kontsumitzaileak erosketara bultzatu egin behar direla. Banaketa-zereginak indartu egiten dira eta salmenta- eta komunikazio-teknika oldarkorrak erabiltzen dira.

Nahiz eta joera horrekin merkataritza-funtzioak garrantzi handiagoa izan, oraindik ez du zeresarik produktuei eta salneurriei buruzko politikak ezartzerakoan. Salmenta-joeran, merkataritza-sailaren zeregin guztiek (publizitatea, sustapenak, merkatu-ikerketak...) epe laburrerako salmenta maila handitzea dute helburu.

5.1.4. Marketing-joera

Marketing-joeraren ikuspuntutik, enpresaren helburuak lortu ahal izateko, nahitaezkoa da bezeroen premiak eta nahiak ezagutzea eta horiek lehiakideek baino modu eraginkorragoan asetzea.

Enpresak merkatuak eskatzen duena ekoitzi beharko du; beraz, nahitaezkoa da bezeroen premiak eta desioak ezagutzea. Ezaguera hori lortzea izango da merkataritza-funtzioaren lehenengo zeregina.

Joera horren aldeko enpresek bezeroa jartzen dute negozioaren erdigunean bere premiak asebetu nahian. Hori dela-eta, merkataritza-jarduera produktua sortu eta produktuaren salneurria erabaki baino lehenago hasten da, eta merkataritza-sailean burutzen diren lan guztiek (banaketa, komunikazioa, merkatu-ikerketak eta abar) filosofia horri jarraitzen diote.

Merkataritza-funtzioak bereganatzen duen garrantzia handiagoa da joera horri jarraitzen zaionean. Hori dela-eta, enpresa batzuetan, funtziorik garrantzitsuentzat hartzen da, eta beste funtzio guztiak baldintzatzen ditu. *Marketing*ean adituak direnen ustez, hori egitea huts galanta da, beste funtzio guztietan giro txarra sortzen duelako eta, gainera, enpresa-sistema modura hartuz mota horretako hierarkiak zentzurik ez duelako.

Azkenik, eta atal honen laburpen gisa, honako hau azpimarra daiteke: merkataritza-funtzioak enpresak burututako produktuak eta zerbitzuak merkaturatzen ditu eta, horren bidez, enpresak bere inbertsioak berreskura ditzake. Beraz, enpresaren ekonomia-jardueraren azken pausoa da. Gainera, *marketingaren* ikuspuntutik, merkataritza-funtzioak merkatuaren premiak identifikatu behar ditu eta enpresaren beste funtzioei informazioa eman, ekoizte-prozesua behar horiei egokitu dakien; beraz, ekonomia- jardueraren lehenengo pausoa ere bada.

5.2. *Marketinga*: filosofia eta jarduera

Marketingaren kontzeptua bi ikuspuntutatik ikusiko dugu: filosofia gisa eta teknika edo jarduera gisa.

a) ***Marketinga, filosofia gisa***, enpresaren eta beraren bezeroen arteko erlazioa ulertzeko era bat da. Ikuspuntu horren arabera, bezeroa negozioaren erdigunean kokatzen da eta enpresaren eskaintza ahalik eta hobekien egokitu behar da kontsumitzailearen nahietara. Bezeroaren arazoak eta premiak lehiakideek baino hobeto identifikatu, aurreratu eta konpondu behar ditu enpresak, eta erakundearen helburuak lortu.

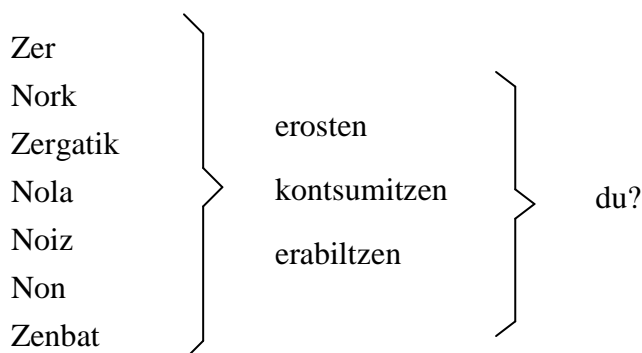
Filosofia hori egungo enpresen ingurune lehiakorra zela-eta sortu zen; izan ere, enpresa batek egun bizi, errentagarri izan eta hazi ahal izateko, beharrezkoa du bezeroen premiak asetzea.

b) ***Marketinga, jarduera edo teknika gisa***, aipatutako filosofia garatzeko zereginen multzoa da, hau da, enpresaren eta kontsumitzaileen arteko truke-erlazioa burutzeko era zehatza. Helburu horretarako *marketingak* erabilgarri dituen tresnek eta haien arteko konbinazioek *marketing-mixa* eratzen dute (“4P”-ak izena hartzen du: *product, price, place, promotion*). Lau kontzeptu horiek *marketingaren* politikak eratzen dituzte: produktu-politika, prezio-politika, banaketa-politika eta komunikazio-politika.

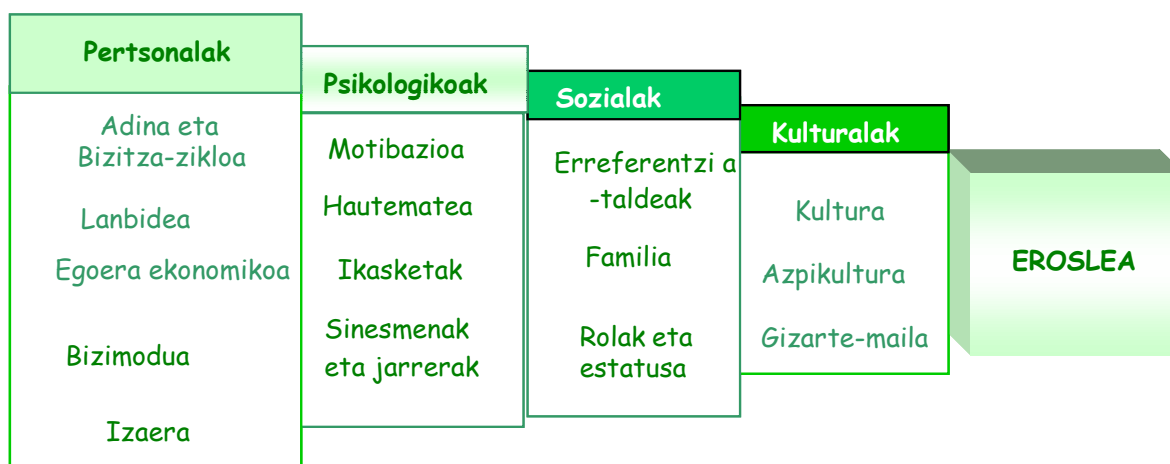
Marketingaren kontzeptua hainbat autorek definitu dute. Horietatik, Kotlerek emandako definizioa azpimarra daiteke: “*Marketinga* helburutzat hartzen diren bezeroak definitzeaz eta horien premiak eta desioak era errentagarrian eta lehiakorrean asetzeaz arduratzen den funtzioa da”.

5.3. Merkataritza-informazioaren sistema eta merkataritza-ikerketa

Marketingak bezeroa negozioaren erdigunetzat hartzen badu, *marketingera* bideratutako enpresak bezeroaren erosketa- portaera ezagutu beharko du; hau da, horren erosketa-prozesuan eragina duten faktoreak zein diren jakin beharko du. Bezeroaren ezagutza ona izanda bakarrik lor daiteke arrakasta; beraz, merkataritza-ikerkuntzak garrantzi handia du. Modu horretan, *marketingak* zenbait galderari eman nahi dio erantzuna:



Hala, oraingo zein etorkizuneko premiak identifika daitezke eta, horren ondorioz, komunikazio-ahalmena hobetu eta merkataritza-jarduerei arrakasta-probabilitate handiagoarekin aurre egin dakieke.



Eroslearen portaeran eragiten duten faktoreen eredu

Aurreko irudian, eskematikoki adierazita daude erosleen portaeran eragiten duten aldagaien multzoa (zer erosten duten, non, noiz, zer kopurutan, norentzat...). Esan

bezala, bezeroaren ezagutza ona izanda bakarrik lor daiteke haren premiak asetzea; beraz, merkataritza-ikerkuntzak izugarritzko garrantzia du.

Honako hau da merkataritza-ikerketaren helburua: enpresak kontsumitzailearen premiei egokitzen zaien produktua, ordaintzako prest dagoen prezioan eta nahi duen tokian eta unean, modu errentagarrian eskaintzeko beharrezko informazioa biltzea. Informazio hori barne- eta kanpo-iturrietatik lor daiteke:

a) Barne-iturriak: informazioa enpresaren barnean dago. Horretarako iturriak merkeak dira eta berehalako erabilgarritasuna dute.

b) Kanpo-iturriak: informazioa enpresaren kanpoaldean dago.

b.1) Posta-inkesta: Lagina osatzen duten pertsonen postaz galde sorta bat bidaltzean datza, horiek borondatez erantzuna bueltatuko dutelakoan. Horrek duen eragozpenik handiena: bidalitako galdeketa kopuruaren aldean erantzun gutxi jasotzen dela. Posta-inkestak arrakasta izan dezan, honako elementu hauek kontuan izan behar dira hori diseinatzerakoan:

- Galde sorta
- galderak erantzuteko argibideak
- gutun motibatzailea
- erantzuna bidaltzeko gutun-azala
- ordainsaria

Abantaila handiena, berriz, kostu txikia duela. Gainera, lurralde geografiko zabaletara bidaltzeko aukera ematen du, eta, zenbait pertsonarekin telefonoz edo pertsonalki harremanetan jartzea ezinezkoa denean ere, haiei galde sorta helarazteko parada ematen digu.

b.2) Telefonoz egindako inkesta: Elkarrizketa telefonoz izaten da eta, nahiz eta pertsona askok bide hori gogoko ez izan, erantzun-indizeak aurreko kasuan baino hobeak izaten dira. Abantailen artean aipatu behar dira kostu txikia, emaitza bizkorrak eta beste metodoen bitartez elkarrizketatu ezin daitezkeen pertsonengana heltzea ahalbidetzen duela. Gainera, posta-inkestaren osagarritzat erabil daiteke. Desabantailak, berriz, honako hauek dira: elkarrizketak laburra eta ez oso sakona izan behar duela, material lagungarria ezin daitekeela erabili eta zenbait galdera direla-eta elkarrizketatuek duten erreakzioa ezin daitekeela ikusi.

b.3.) Elkarrizketa pertsonala: Elkarrizketatzailearen eta elkarrizketatuaren artean aurrez aurre egiten den hizketaldia da. Elkarrizketatzaileak galde-liburu bat erabiltzen du gida moduan eta hori lagungarri gisa erabiliko du bere inkesta burutzeko. Elkarrizketa pertsonalean, posta-inkestaren edo telefonoz egindakoaren aldean, galdeketa askoz ere zabalagoa izan daiteke.

Elkarrizketa pertsonalak agertzen dituen abantaila nagusiak: erantzun okerrak eta iheskorrak ekidin egiten direla eta elkarrizketa elkarrizketatuaren jakituria mailara egokitu daitekeela. Desabantaila nagusiak, berriz honako hauek: elkarrizketatzaileak hizketaldia bideratzeko duen gaitasunaz fidatu behar dela, informazioa biltzeko metodo nahiko geldoa dela eta aurretiaz oso ondo planifikatzea eskatzen duela.

b.4.) Kontsumitzaileen “panela”: Ausaz aukeratutako kontsumitzaile talde batek kontsumitzen duenari buruzko informazioa aldizka emateko konpromisoa hartzen du. Metodo hori fenomeno batzuk aztertzeko (markarekiko leialtasuna, kontsumo-ohiturak, gustuetan gertatzen diren aldaketak eta abar) eta publizitate kanpainen eta salmenten sustapenen eraginkortasun maila neurtzeko ere aproposa da.

b.5.) Dustbin Check: Kontsumitzaileen panelaren antzekoa da, baina, kasu honetan, bezeroek emandako informazioa haien etxebizitzetan egiten den “zaborra”ren azterketa batekin ordezkutzen da; hala, kontsumitutako produktuen etiketak, azalak edo ontziak aztertzen dira. Bilketa horiek aldizka gertatzen dira eta kontsumitutako produktua, horren marka eta kantitatea ezagutarazten dizkigu.

b.6.) Xehekarrien “panela”: Merkataritza-informazioa aldizka lortzen da, baina, kasu honetan, informazioa ez dute kontsumitzaileek ematen, xehekariak edo produktu-saltzaileak baizik.

Kontsumitzaileen portaerari buruz bildutako informazioa enpresak taldekatu egin behar du haien arteko antzekotasunean oinarrituta. Horrela, azpitalde edo segmentu homogeneoak eratzen dira.

Merkatua segmentatzea merkatua aldagai bat edo batzuen arabera talde edo multzo homogeneotan zatitzea da; prozedura estatistiko bat erabiltzen da horretarako. Segmentu bakoitzari egokiak diren *marketing*-politika espezifikoak aplikatu ahal izatea da segmentazioaren helburua. Horretan oinarrituz, enpresak hiru estrategiaren artean aukeratu dezake bezeroen premiak asetzeko:

Desberdindu gabeko Marketinga: Enpresak merkatua unitatetzat hartzen du eta, batez besteko kontsumitzailearentzako *marketing* ekintza multzo bakar baten bidez, merkatua osa dezaketenen gehiengoa asetzen saiatzen da. Estrategia hori lehiarik ez dagoenean edo lehia txikia denean, egokia izan daiteke. Dena den, gutxitan gertatzen da *marketing*- politika bakarra erabiliz kontsumitzaile guztiak asetzea.

Marketing desberdindua: Kontsumitzaile guztiengana iritsi nahi da, baina, kasu honetan, segmentu homogeneotan taldekatzen da merkatua eta, horien nahi, premia eta ezaugarri orokorrak kontuan izanik, segmentu horietako bakoitzarentzako *marketing*-ekintza egokituak egin behar dira.

Marketing kontzentratua: Estrategia horri jarraituz, enpresak bere baldintzetara gehien egokitzen den segmentura jotzen du edota segmentu gutxi batzuetara. Aukeratutako segmentuak ez du zertan handiena izan behar; izan ere, aukeraketa horretan, beste faktore batzuk ere izan behar dira kontuan (adibidez lehiakidetasun maila). Hori bai, enpresari biziraupena emateko besteko errentagarritasun maila izan behar du.

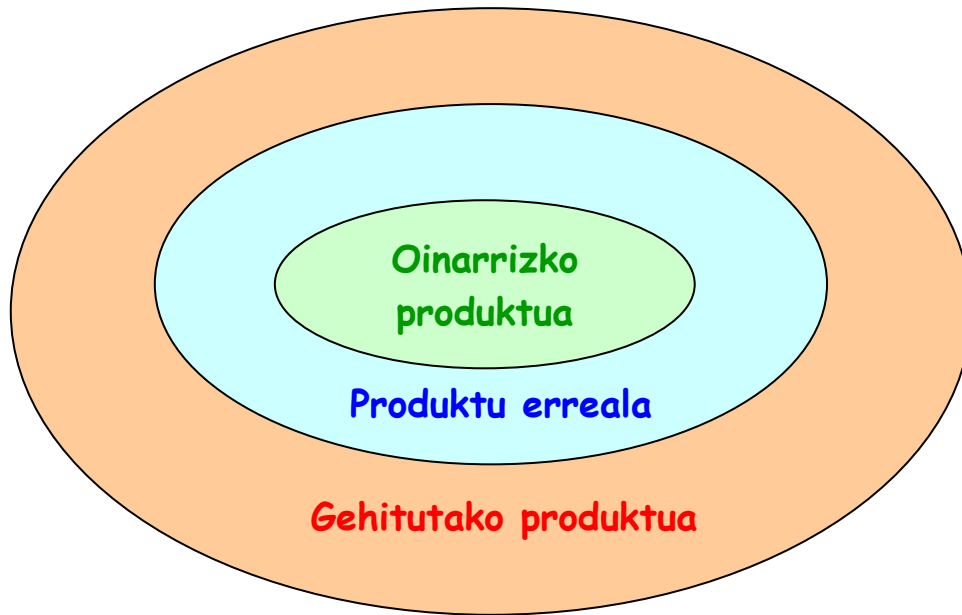
5.4. Produktua

5.4.1. Produktu kontzeptua

Produktua atributu multzo bat da. Atributu horiek fisikoak edo psikologikoak, ukigarriak edo ukiezinak izan daitezke eta kontsumitzaileak, bere premia bat edo batzuk asetzeko, osotasunean hautematen ditu.

Erosleak nahi duena ez da ondasun ukigarri hutsa, ondasun horrek bete dezakeen zerbitzua baizik; horrenbestez, eroslearen erabakia produktuaren itxarondako zerbitzuan datza, ez produktuan bertan. Horregatik, esan dezakegu produktua ezaugarri multzo bat dela, hots, produktu fisikoa + diseinua + ematen duen zerbitzua + irudia + ... Horietariko ezaugarriren bat aldatzen bada, bezeroak duen produktuaren hautematea aldatu egingo da, eta, haren erosketa-erabakian, eragina izango du.

Produktu baten eskaintza planifikatzerakoan, produktuaren hiru maila kontuan hartzea komenigarria da:



1.- Oinarrizko produktua: Bezeroak produktua erostea erabakitzen dutenean lortu nahi duen benetako zerbitzua edo oinarrizko mozkinak da. Produktuaren oinarrizko alderdia, beraz.

2.- Produktu errealak: *Marketing*-saileko arduradunek oinarrizko produktua produktu erreal baten bihurtu behar dute. Bost ezaugarri kontuan hartuko dituzte batez ere: kalitate maila, ezaugarriak, diseinua/estiloa, markaren izena eta ontzikiak. Bost ezaugarri hauen konbinaketaren bitartez oinarrizko mozkinak emango zaio bezeroari.

3.- Gehitutako produktua: *Marketing*-saileko arduradunek, oinarrizko produktua eta produktu errealari zerbitzu edo mozkin batzuk gehituz, balio handiagoko produktua lortzen dute (garantiak, kontsumitzaileentzako aholkularitza, finantza-baldintzak, salmenta osteko zerbitzuak, etab.). Produktuaren maila honetan gaineratutako ezaugarri hauek dira enpresaren produktuak lehiakideen produktuetatik bereizten dituztenak. Gaur egun, jarduera konpetitiboak gehitutako produktuaren mailan zentratzen dira.

Produktuak garatzen direnean, lehendabizi, produktuek kontsumitzaileen zein beharrak asetuko dituzten ezagutu behar da, bigarrenez, produktu errealak diseinatu behar da, eta azkenez, beraien eskaintzaren bidez emango dituzten mozkinen multzoa

handitzeko modua aurkitu behar da, eta ez soilik bezeroen beharrak asetzeko, baizik eta hauen espektatibak hobetu eta baita gainditzeko ere.

Produktu-politikari dagokionez, *marketing*-funtzioa merkatuaren beharrak eta nahiak ondoen asetzen dituen produktua eratzean oinarritzen da. Produktuaren sortze horretan, beste sail batzuek ere parte hartzen dute, hala nola, ikerketa- eta garapen-sailak (I+G) produktuak materialki egiteko, finantza-sailak finantza-terminotan produktuaren etorkizuneko bideragarritasuna aztertzeke (marketinga kontsumitzaileen beharrak asetzen saiatzen da baina beti ere enpresarentzako eskaintza errentagarriak badira) edo produkzio-sailak alderdi teknikoak analizatzeko.

Marketing-politikari honako erabaki nagusi hauek dagozkio, denak ere epe luzerakoak:

- a) Produktuak sortu, aldatu edo merkatutik erretiratu.
- b) Produktu sorta diseinatu.
- c) Oinarritzko produktuen osagarriak zehaztu: markak eta ontziak.

5.4.2. Produktu sorta

Enpresa baten produktuak sorta izeneko multzoetan banatu daitezke beren ezaugarrien arabera, eta, sorta bakoitzaren barnean, produktu-lerro izeneko azpitaldeak eratu daitezke.

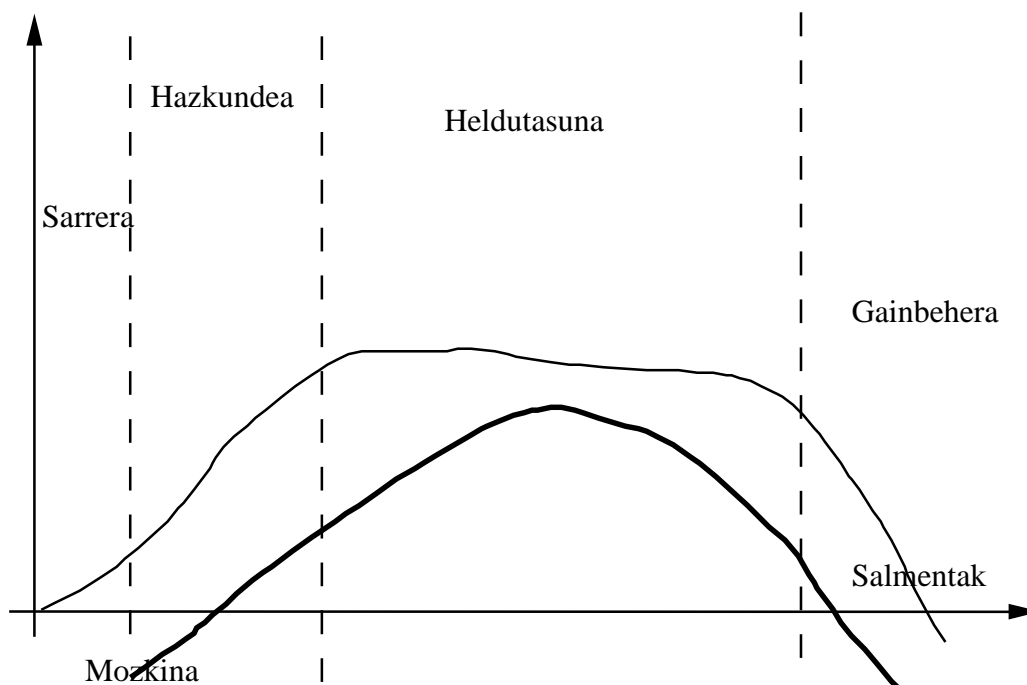
Produktu sorta bakoitzak helburu bat du. Helburu horien arabera, askotariko produktuak aurkitu daitezke:

- **Produktu liderra edo nagusia:** Mozkin handienak ematen dituzte eta salmenten ehunekorik handiena dakarte enpresara.
- **Erakarpen-produktuak:** Beste produktu batzuk saltzeko erakargarriak diren produktuak dira. Erakarpena sortako produktu merkeenek eta luxu handienekoek lortzen dute.
- **Enpresaren etorkizuna prestatzen duten produktuak:** produktu liderrak ordezkatzeko dituzte, horien salmentek beherantz jotzen dutenean.
- **Produktu erregulatzaileak:** Enpresako salmentak egonkortzeko erabiltzen dira.

- **Produktu taktikoak:** Lehiakideei kalte egiteko edo banaketa-bideak mantentzeko erabiltzen dira.

5.4.3. Produktuaren bizitza-zikloa

Produktu bat lehenengo aldiz merkaturatzen denetik produktua desagertzen den unera arte, fase edo epealdi batzuetatik igaro ohi da. Epealdi horiek (sarrera, hazkundera, heldutasuna eta gainbehera) produktuaren bizitza-zikloa osatzen dute. Epealdi bakoitzean gertatzen diren eskari-aldaketak kontuan izanik, produktuaren bizitza zikloa honako grafiko honetan agertzen den moduan aztertuko dugu:



1. Sarrera fasea:

Produktua merkatuan berria denez, lehiakide gutxi izango ditu. Salmenten hazkundera txikia izaten da: teknologia prest jartzeko arazoak egon ohi dira; kontsumitzaileen ohiturak poliki aldatzen dira; banatzaileek ez dute arriskurik nahi izaten...

Egoera horretan, galerak edo oso mozkin txikiak izaten dira. Arrazoi nagusien artean, honako hauek dira aipagarrienak: produktu berria ezagutarazteko publizitatean eta sustapenean inbertsio handiak egiten dira; I+G gastuak amortizatu egiten dira; unitate bakoitzaren produkzio-kostuak handiak izaten dira...

Sarrera fasean, honako *marketing*-estrategia hauek dira egokienak:

- Produktu sorta txikia eskaini.
- Komunikazio-ahalegin handiak egin produktua ezagutarazteko.
- Banaketa mugatua ezarri.
- Gehienetan, salneurri handia ezartzen zaio produktuari lehia txikia dagoelako, produktuari irudi ona ematen diolako eta kontsumitzaile berrizaleak maila ekonomiko altukoak izaten direlako. Dena den, salneurri altuen estrategia ez da beti erabiltzen. Batzuetan, komenigarriagoa da salneurri baxuak ezartzea salmentak bultzatzeko.

2. Hazkunde fasea:

Merkatuak produktua onartzen badu, salmentek eta mozkinak gorantz jotzen dute nabarmenki.

Hazkunde-faserako, honako hauek dira *marketing*-estrategia erabilienak:

- Produktuaren sorta osatzen da.
- Sustapen- eta publizitate-gastuak handiak izan ohi dira, kontsumoa handitzeko eta markarekiko leialtasuna lortzeko.
- Banaketa-bide berriak erabiltzen dira.
- Eskala-ekonomiak lortzen dira eta, horren ondorioz, unitate bakoitzeko ekoizpen-kostuak txikiagotu egiten dira. Horiekin batera, salneurriak ere jaitsi egiten dira.

3. Heldutasun fasea

Salmenten hazkundeak geldialdia jasaten du, nahiz eta oraindik salmenten maila altua izan. Mozkinak eta kostuak egonkortu egiten dira. Heldutasun fasean mozkin-tartea txikiak dira eta, dauden mozkinak mantentzeko, merkatu berriak bilatzeko

ahaleginak egiten dira, produktuari erabilera berriak aurkituz, bezero berriak aurkituz, ohiko bezeroen kontsumoa handiaraziz, edo produktuan aldaketak ezarriz.

Heldutasun fasean, honako *marketing* estrategia hauei jarraitu behar zaie:

- Produktua desberdindu egiten da eta sorta handitu.
- Komunikazio-gastuak mantendu edo gutxitu egiten dira.
- Lehia gogorrari aurre egiteko, salneurriak jaitsi egiten dira.
- Banatzaileak motibatu egin behar dira produktuari lehentasuna emateko.

4. Gainbehera fasea

Epealdi horretan, salmentak eta mozkinak jaitsi egiten dira ordezeko produktuak azaltzen direlako eta kontsumitzaileen ohiturak aldatzen direlako.

Ekoizpenaren jaitsiera dela-eta, unitate bakoitzeko kostuak gorantz jotzen du eta salneurriek beherantz, enpresa produktuarekin dirua galtzen hasten den arte. Galerak etorriko direla-eta, enpresak produktua ekoizteari uko egin beharko dio laster. Egoera horrek produktua merkatutik baztertzea behartuko du.

Marketing-estrategiak gainbehera fasean:

- Produktu sorta murriztu.
- Banaketa-bide selektibo batzuk mantendu.
- Komunikazioa murriztu.
- Prezioak mantendu edo jaitsi.

Azkenik, produktua merkatutik atera behar izango da galerak izan baino lehen, baina aldi berean kontsumitzaileen eskubideak errespetatuz. Produktuaren erretiratzea pausoka egin daiteke, hau da, lehenengo errentagarriak ez diren kontsumitzaile taldeak baztertuz, interesgarriak zaizkigun nitxoetan inbertsioa mantenduz eta, zenbait kasutan, talde horietan egindako inbertsioa indartuz.

Produktuaren bizitza-zikloa eta epealdi bakoitzaren iraupena aldagai askoren menpe daude: produktuaren izaera eta berritasuna, teknologiaren aurrerapena, kontsumitzaileen ohiturak eta abar. Enpresak, iraupen horiek aurreikusteko gai bada, *marketing*-erabaki egokiagoak eta arrisku txikiagoarekin hartu ahal izango ditu.

5.5. Prezioa

5.5.1. Prezio edo salneurriaren kontzeptua

Prezioaren bi definizio eman daitezke: alde batetik, “salneurria ondasun bat erosteak pertsona batentzat dakarren sakrifizioa da” eta, bestalde, “kontsumitzaileak produktu baten erostearen ondorioz lortutako baliagarritasunaren truke ematen duen balioa da”.

Definizio bat zein bestea diruaren balioa gaitzen duten kontzeptuak dira. Prezioari aurre egin behar dion pertsonaz ari dira. Denontzat ez dakar sakrifizio edo baliagarritasun bera ondasun bat erosteak.

Salneurria enpresari diru-sarrerak dakarzkion *marketing-mix*eko tresna bakarra da; hori dela-eta, tresnarik garrantzitsuenen artean dago. Garrantzitsua izateaz gain, prezioak finkatzea zaila ere badela azpimarratu behar da. Produktu baten salneurria erabakitzerakoan, sarritan, aurkakoak diren bi alderdi kontuan izan behar dira: enpresaren helburuak eta bezeroen portaera salneurri-aldaketak direla-eta.

Horretaz gain, kontuan izan behar da prezioak kontsumitzailearengan ondorio psikologikoak eragiten dituela eta, gainera, askotan, erabakitzeko duen informazio erabilgarri bakarra dela.

5.5.2. Prezio-politikaren helburuak

Enpresaren helburuak zenbat eta argiagoak izan, hainbat eta errazagoa izango da produktu baten salneurria ezartzea, salneurri-politikaren helburuek enpresaren helburu orokorrekin bat etorri behar baitute.

Salneurri-politikaren bitartez, enpresak hainbat helburu lortzea bilatzen du:

1- Inbertitutako kapitalaren gaineko errentagarritasun-marjina jakin bat lortzea: Epe luzera akziodunarentzako errentagarritasun nahikoa lortzeak nahitaezko helburua izan behar du edozein enpresatarako. Hori dela-eta, salneurriak ezartzerakoan, helburu hori kontuan izan beharko da.

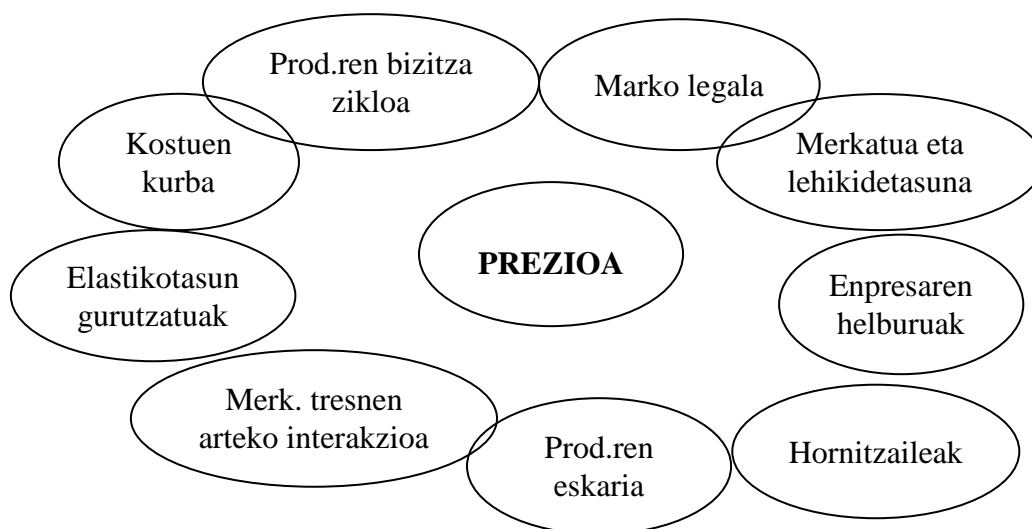
2- Merkatuaren parte bat lortzea edo mantentzea: Kasu batzuetan, komenigarria izango da produktuak lehiakideenak baino merkeago saltzea, horrela, merkatu kuota handitzeko. Helburu hori lortzeak epe laburrerako mozkinetara uko egitea eragin lezake.

Merkatuan lider garbi bat badago, komenigarria izango da lider horrek ezartzen dituen salneurriekiko oreka mantentzea. Egoera horretan, “liderrari jarraitu” egiten zaio: liderrak jarritako prezioa finkatzen da eta, berak prezioa aldatzen duenean, sektoreko gainerako enpresek ere neurri berean aldatzen dute. Lehiakidetasuna ez da prezioen bidez gertatzen, produktuaren diseinuan, produktuaren sustapenean eta abarrear baizik.

3- Mozkinak maximizatzea: Aurreko gai batzuetan ikusi genuenez, helburu hori ez da egokia helburu orokortzat hartzeko, enpresak epe luzean merkatuan irautea duelako xede moduan. Hori dela-eta, salneurri-politikak ezartzerakoan, helburu hori kontuan izan beharko da, desegokia izateaz gain, urte zehatz bateko mozkinak maximizatzeak enpresaren etorkizuna kolokan utz dezakeelako; praktikan, ia ezinezkoa da helburu hori lortzea, eskari-funtzioa akats gabe ezagutu behar delako.

Helburuez gain, ondorengo irudian biltzen diren beste faktore batzuk ere prezioa baldintzatu dezakete, hurrengo ataletan aztertuko ditugunak.

Prezio finkapena baldintzatzen duten faktoreak:



5.5.3. Kostuetan oinarritutako prezioen finkapena

Prezioak finkatzerakoan kostuak dira daukagun lehenengo erreferentzia. Kostuekiko daukaten erlazioaren arabera, hiru prezio mota bereiztu behar dira.

* *Helburutzat jarritako prezioa (P^*):* aurrikusitako salmentak abiapuntutzat hartuta, helburutzat jarritako errentagarritasuna lortzeko finkatu behar den prezioa.

Unitate bakoitzeko kostu totala + nahi deneko margina = P*

Unitate bakoitzeko kostu aldakorra + kostu finko guztiak/unitate kopurua + nahi deneko margina = P*

* *Prezio teknikoa*: aurrikusitako salmenta bolumenarentzako, enpresak izandako kostuak estaltzea posible egiten duen prezioa, hau da, irabazirik ez galerarik sortzen ez duena.

$$Q \cdot p - Q \cdot K_{a_{unit}} - KF = 0$$

$$P = (Q \cdot K_{a_{unit}} + KF) / Q = K_{a_{unit}} + KF/Q$$

Antzeko planteamendua erabil daiteke salmenten kasuan, hau da, **lokagunea edo errentagarritusun atalasea** deitu egingo diogu enpresa dirua irabazten hasten deneko puntuari. Kontzeptu hau prezio teknikoarena baino gehiago erabiltzen da finkatu beharreko prezioa normalean aurremugaturik dagoelako, eta enpresari gehienei interesatzen zaiena, errentagarria izateko gutxienez saldu beharreko kantitatea da.

$$Q \cdot P - Q \cdot K_{a_{unit}} - KF = 0$$

$$Q = KF / (P - K_{a_{unit}}) = KF / \text{margin gordina}$$

* *Prezio minimoa*: Baldintza normaletan prezio hortatik behera enpresa batek ezin izango luke saldu, prezio minimotik behera enpresak zenbat eta gehiago saldu izango lituzkeen galerak gero eta handiagoak izan. Prezio minimo hori kostu aldakor unitarioak adieraziko du.

5.5.4. Kontsumitzailea eta haren eskarian oinarritutako salneurriak

Ezarrিতako salneurriaren eta eskariaren arteko harremana eskari-funtzioarekin erlazionatuta dago. Produktu gehienetan salneurriak gorantz jotzen duenean, eskariak beherantz egiten du. Baina, produktu berezi batzuen kasuan –kalitate eta irudi oneko produktuen kasuan–, aurkakoa gertatzen da (kalitate-salneurri erlazioa) eta eskariak malda gorakorra izaten du, kontsumitzaileek prezio altuagoa kalitate hobearrekin erlazionatzen baitute.

Prezioek eskarian duten eragina ulertzeko, hainbat faktore izan behar dira kontuan:

- Produktuaren berezitasuna: produktua zenbat eta bereziagoa izan, kontsumitzaileen prezioarekiko sentikortasuna txikiagoa izango da.
- Ordezko produktuak: zenbat eta ordezko produktu gehiago izan, kontsumitzaileen prezioarekiko sentikortasuna handiagoa izango da, beste era batera esanda, zenbat eta gutxiago balioetsi ordezko produktuak, prezioarekiko sentikortasuna txikiagoa izango da.
- Konparazioa egiteko zailtasuna: ordezko produktuen kalitatea konparatzeko zailtasuna hautematen badu bezeroak, prezioarekiko sentikortasuna txikitu egingo da.
- Gastu orokorraren efektua: produktu zehatz batek dakarren gastua eta bezeroaren errenta osoaren arteko erlazioa zenbat eta txikiagoa izan, prezioarekiko sentikortasuna ere txikiagoa izango da.
- Zenbat pertsonaren artean erosten den produktua: Kostua pertsona askoren artean banatzen denean, prezioarekiko sentikortasuna txikiagoa izaten da.
- Produktua aurretiaz erositako beste produktu batekin erabiliko bada: produktu bat aurretiaz erositako beste aktibo batekin kontsumitzen denean, prezioarekiko sentikortasuna txikiagoa izaten da.
- Kalitate-salneurri erlazioa: zenbat eta kalitate, prestigio edo eksklusibotasun handiagoak izan, prezioarekiko sentikortasuna txikiagoa izango da.
- Biltegi-efektua: prezioarekiko sentikortasuna txikiagoa da produktua biltegitratzea zaila denean edo kostu altuak dakartzanean.
- Prezio psikologikoak: bezeroek prezio batzuk altuegitzat eta beste batzuk baxuegitzat hartuko dituzte eta, horregatik, azken prezioak bi “muga psikologiko” horien artean kokatuko dituzte. Bestetik, ehuneko edo milakoen goi-muturretan dauden prezioak errealitatean adierazten dutena baino gutxiago adierazten dutela iruditzeke joera dago.

5.5.5. Lehiakidetasunean oinarritutako salneurriak

Salneurria lehiakideekin lehiatzeko tresnetariko bat da. Lehiakideek prezio-politikan hartzen dituzten erabakiak muga bat dira norberaren salneurrietarako, batez ere, antzeko produktuak egiten direnean. Kasu horietan ez da komenigarria izaten prezio-gerra bat hastea, arin detekta daitekeelako, prezioa jaisten denean zaila delako berriro igotzea eta gure aldetik prezioa jaitsi nahiak ez duelako esan nahi azkenean jaitsi egingo denik, bitartekariak haien etekinak handitu ditzaketelako.

Lehia gogortzen denean, batez ere produktua heldutasun fasearen azken zatian dagoenean eta gainbehera fasean, salneurri-gerrak sor daitezke. Ahal den neurrian, ez da horrelako gerrarik hasi behar, enpresa guztientzat kaltegarri suerta daitezkeelako azken finean. Enpresa ahulek merkatutik kanpo geratzeko arriskua izango dute eta egoera hobean zeuden enpresek egoera okerragora heltzeko arrisku handia dute.

5.5.6. Prezioen finkapena produkturen bizitza-zikloaren arabera

Produktuaren barneratze fasean, enpresak bi aukeraren artean hauta dezake:

- **Deskremazio-estrategia:** Enpresa batzuek, hasieran, prezio altuak jartzen dizkiete beren produktu berriei merkatua “deskrematzeko” asmoz. Estrategia horrek goi-mailako produktuaren irudia ematen dio eta merkatuko segmentu gorenen erosteko ahalmena aprobetxatzea bilatzen du. Segmentu hori osatzen duten pertsonak prest egon ohi dira produktu horrek merkatuan dauden ordezkoeekin alderatuz ematen dien mozkin gehigarriagatik gainprezio bat ordaintzera. Produktuaren bizitza-zikloaren ondorengo faseetan, enpresak prezioa apurka-apurka jaitsiko du eta prezioarekiko sentikorragoak diren beste segmentu batzuk erakarri.
- **Barneratze-estrategia:** Estrategia hori, hasieratik, prezio baxuak finkatzean datza, horrela merkatuan barneratze arinagoa lortzeko eta jende gehiagorengana heltzeko.

Produktuaren bizitza-zikloan heldutasuna lortzen denean, marken arteko aldeak murriztu egiten dira eta produktuen erabilera ohiko bihurtzen da; beraz, fase

horretan, komeni da lehiakideen pareko prezioak finkatzea, ezaugarri bereizleren bat izan ezean.

5.5.7. Prezioaren finkapenean eragina duten beste faktore batzuk

Aipatutakoez gain, beste faktore batzuk ere prezioaren finkapenean eragina izan dezakete. Adibidez:

- Hornitzaileak: hornitzaileen salmenta-baldintzen aldaketek, prezio-igoerek, ordainketa moduen aldaketek... eragina izan dezakete enpresaren prezio-politikan.
- Lege-testuingurua: administrazioak prezio batzuk arautu ditzake, eta horrela prezio maila maximoak ezarri, edo mozkin-tarteak mugatu eta abar.
- Enpresaren kostu-egitura: enpresak mozkinak izan ditzan eta horiek epe luzera iraun dezaten, bere produktuen osotasunak kostuak estaltzeko besteko sarrerak sortu behar ditu.

5.6. Banaketa

5.6.1. Sarrera

Banaketa ekoizpena eta kontsumoa elkartzen dituen *marketing*-tresna da. Produktuak ekoizten diren tokitik horien salmenta-tokietara eramateko egiten diren eragiketa multzoak osatzen du banaketa. Helburua produktua merkatuaren eskura jartzea da, kontsumitzaileek eskatzen duten kopuruan, behar duten unean eta nahi duten gunean. Beraz, banaketak denbora- eta leku-balioa sortzen ditu.

Banaketa-politikari dagozkion erabaki nagusiak honako hauek dira:

- Banaketa-sarea diseinatzea eta aukeratzea, hau da, enpresak bere produktuak nola banatuko dituen erabaki.
- Banaketa-sarearen mailen arteko harremanak ezarri eta indartu (handizkariak, xehekariak...).
- Banaketa fisikoa nola egin zehaztu: biltegiez, stocken kudeaketaz, paketatzeaz eta produktua emateaz arduratu.

- Saltokien kokapena eta tamaina erabaki.

5.6.2. Banaketaren funtzioak

Banaketaren bidez, sei funtzio betetzen dira:

- Garraio-funtzioa. Lantegia normalean kontsumitzailearen ondoan jarri ezin izaten denez, produktuak kontsumitzaileengana hurbildu egin behar dira.
- Dibertsifikatze-funtzioa. Bitartekariak bezeroei produktu sorta osoagoak aurkez diezazkiekete, hainbat enpresaren produktuez osaturik.
- Biltegiratze-funtzioa. Bitartekariak arduratzen dira produktuak biltegiratuta edukitzeaz.
- Zerbitzu-funtzioa. Salmenta burutu baino lehen (aurkezpenak, sustapenak, aholkularitza...) eta saldu ostean (mantentzea, konponketak...) ematen diren zerbitzuak. Normalean, ekoizlearen kontu dira, baina bitartekarien laguntza behar izaten da. Batzuetan, azken horiek diseinatzen eta burutzen dituzte zerbitzuak. Horretaz gain, kontsumitzailearekiko hurbiltasuna, emate-arintasuna, ordutegien malgutasuna, mantentzea eta abar produktuari balio erantsia ematen dioten ezaugarritzat jo daitezke.
- Finantzaketa-zerbitzua. Bitartekariak ekoizleei oraindik saldu gabeko produktuen balioa aurreratu diezazkiekete.
- Zatikatzean oinarritutako zerbitzua. Handizkariak eskaera handiak egiten dituzte; xehekariek, txikiagoak, eta kontsumitzaileak banaka erosten du; banaketak nork bere beharren arabera kantitateak erosteko aukera ematen du.
- Ekonomikotasuna: Transakzio kopurua eta kostuak murriztu egiten dira.
- Bitartekariak merkatuaren beharren berri ematen dute.

5.6.3. Banaketa-bideen egitura

Banaketa-prozesuan parte hartzen duten bitartekarien multzoak banaketa-bidea osatzen du. Banaketa-erabakiak epe luzerako erabakiak dira eta ezin dira egun batetik bestera era errazean aldatu. Hori dela-eta, merkataritza-estrategia osoa baldintzatzen dute.

Produktua banatzeko era bat baino gehiago dago; gainera, banaketa-sistemak denborarekin aldatu egiten dira. Produktua ekoizlearengandik kontsumitzailearengana iristeko, oinarrizko bide bat edo batzuk erabil daitezke.



Banaketa-bide bat beste batetik bereizteko, bitartekari kopurua aldagairik garrantzitsuena izaten da. Bitartekari bat baino gehiago dagoenean, **bide luzea** eratzen da eta bitartekari bakarra denean, **laburra**. Biderik laburrena kontsumitzailearen eta ekoizlearen artean bitartekaririk ez dagoenean da egokia; horri **bide zuzena** deritzen.

Hainbat bitartekari mota daude:

- **Handizkariak:** Ekoizlearen produktuak kopuru handitan erosten dituzte gero xehekariei saltzeko, horiek berriro sal ditzaten.
- **Xehekariak:** Azken kontsumitzaileei saltzen dizkiete produktuak.
- **Agentek:** Bitartekari horiek ez dute ez saldu ez erosi egiten; eroslea eta saltzailea harremanetan jartzen dituzte.

5.6.4. Banaketa-bideak aukeratzea

Banaketa-bidea aukeratzekoan, faktore ugari izan beharko dira kontuan, besteak beste:

- produktuaren eta merkatuaren berezitasunak
- lehiakideek erabiltzen dituzten sareak
- dauden bitartekariak
- enpresaren ezaugarriak
- lortu nahi diren helburuak

- enpresak dituen baliabideak
- ingurunea eta legezko mugak...

Ezaugarri horien arabera, bide luzeen edo laburren artean aukeratu beharko da. Alde batetik, hartu nahi den merkatuaren arabera eta, beste alde batetik, lortu nahi den intentsitatearen arabera, honako banaketa era hauen artean hautatu behar da:

- **Banaketa eskusiboa:** enpresaren produktuak, herrialde edo eremu berezi batean, bitartekari bakar batek salduko ditu. Bitartekari horrek ezin izango ditu lehiakideen produktuak saldu. Laguntza teknikoa edo konponketa-zerbitzua behar duten produktuak merkaturatzeko, komenigarriak izan daitezke. Luxuzko produktuekin ere erabiltzen da, produktuaren irudia beste produktu txarrago batzuek ez kutsatzeko. Era horretako banaketak bide labur bat erabiltzea eskatzen du.
- **Banaketa hautakorra:** bitartekari gutxi erabiltzen dira eta, gainera, horiek baldintza batzuk bete behar dituzte, besteak beste, gutxienerako salmenta kopurua.
- **Banaketa intentsiboa:** desberdindu gabeko *marketing*-estrategia erabiltzen denean, produktua ahalik eta leku gehienetan eta kopuru handienetan saltzen saiatzen da enpresa. Bitartekari ugari erabiltzen dira eta egunero erosten diren kontsumo-ondasunetarako egokia suertatzen da. Normalean, sare luzeen beharra izaten da.

5.6.5. Xehekarien sailkapena

Azken kontsumitzaileari saltzen dion bitartekari mota ugari dago. Honela sailka daitezke:

a) Saltokia duten xehekariak

- *Denda espezializatuak:* produktu sorta txiki batekin aritzen dira, baina espezializazio handiarekin (liburu-dendak, lore-dendak...).
- *Saltegi handiak:* produktu asko eta mota askotakoak eskaintzen dituzte.
- *Supermerkatuak:* haien oinarritzko produktuak janaria eta etxerako garbiketara eta mantentze-produktuak dira.

- **Hipermerkatuak:** 3.500 m² baino handiagoak dira. Supermerkatuek baino askoz ere produktu gehiago eskaintzen dituzte (altzariak, arropa, musika, autoetarako osagaiak...).
- **Deskontu-dendak edo “Hard Discount”:** kalitate arrunteko produktuak oso merke saltzen dituzte. Etekin-tarte txikia eta salmenta bolumen handia izan ohi dute.

b) Saltokirik gabeko xehekariak

Ondasun gehienak dendetan saltzen diren arren, kasu batzuetan, dendaren bitartekaritzarik gabe egin daiteke salmenta. Gainera, dendarik gabeko salmentak azken urteotan izandako gorakada dendetan egindakoa baino askoz altuagoa da. Salmenta mota horren barruan, honako hauek ditugu:

- **Katalogo bidez egindako salmentak.**
- **Salmenta zuzenak:** saltzaile ibiltariak egiten dituzte.
- **Salmenta automatikoa:** tabakoa, edariak...
- **Telebista / Internet-en bitartez egindako salmentak.**

c) Xehekari elkartuak

- **Sukurtsalak:** Salmenta-toki ugari jabe bakar batekin. Hala, erosketa guztiak zentraliza daitezke.
- **Kontsumitzaileen kooperatibak:** Sektore bateko bezeroak hornitzaileekin pozik ez daudela-eta banaketa-enpresa bat sortzen dutenean, “kontsumitzaileen kooperatiba” bat eratzen dute.
- **Xehekarien kooperatiba:** Hainbat xehekari biltzen dira erosketak baltzuan egiteko, kooperatiba bat sortuz. Horrela, sukurtsalak dituzten kateekin lehiatzeko gaitasun handiagoa lortzen dute.
- **Frankiziak:** kontratu mota horren bidez, frankizia-emaileak (ekoizlea edo handizkaria) frankizia hartzen duenari baimena ematen dio bere produktuak edo zerbitzuak banatzeko, beraren izenaz eta komunikazio-politikaz aprobetxatuz. Frankizia hartzen duenak frankizia-emailearen produktuak

bakarrik banatzeko konpromisoa hartzen du bai eta, horretaz gain, horri ordainen bat emateko ere. Normalean, izen handiko markak erabiltzen dira frankizietan.

5.6.6. Banaketa-politika produktuaren bizitza-zikloaren arabera

Produktu motak eta enpresak duen prezio- eta komunikazio-politikek eragin handia dute zein banaketa mota erabiliko den erabakitzerakoan. Kontsumo masibokoa ez den edozein produktutarako, honako banaketa-politika honi jarraitu ohi zaio bizitza zikloaren fase bakoitzean merkaturatzeko:

- *Sarrera fasean*, produktua denda espezializatueta bakarrik salduko da.
- *Hazkunde fasean*, beste saltoki edo denda batzuetan ere banatuko da.
- *Heldutasun fasean*, banaketa askoz intentsiboagoa eta masiboagoa izango da.
- *Gainbehera fasean*, produktua leku gutxitan salduko da, bai prezio baxuan produktua erretiratzen dabiltzan tokietan, bai altuan produktu sorta osoa eskaintzen duten oso denda espezializatueta.

5.7. Komunikazioa

5.7.1. Komunikazioaren kontzeptua eta beharra

Gaur egun, merkatuan, kalitate oneko produktu asko dago. Ahalezko erosleak etengabe deiak jasotzen ditu askotariko bideetatik, mota anitzeko produktuen berri emanez eta horiek erostera gonbidatuz. Oso zaila da, beraz, kontsumitzailea ezagutzen ez duen produktu bat bilatzen hastea, eskura antzeko asko duenean. Produktu baten kalitatea beharrezkoa da bezeroa mantentzeko, baina kontsumitzaile berriak erakartzeko ez da nahikoa izaten. Hots, produktuek komunikazio- eta sustapen-beharra dute.

Beraz, komunikazioa honela defini daiteke: saltzailearengandik eroslearengana (hornitzailearengana, banatzailearengana, akziodunarengana edota gizartearengana ere izan daiteke) bideratutako produktuari edo enpresari buruzko informazioa.

5.7.2. Komunikazio-politikaren helburuak

Komunikazioaren helburu nagusia eskaria gehitzea eta kontsumitzaile berriak erakartzea da, baina, helburu horretaz gain, badaude beste azpihelburu batzuk ere: irudi ona sortzea, produktua desberdintzea eta produktua merkatuan kokatzea.

a) Irudi ona sortzea: sarritan, produktu bat erosterakoan, irudiak bereizgarritasun teknikoak baino garrantzi handiagoa izaten du. Kasu batzuetan, produktuak duen irudiarengatik eta erosleari produktu zehatz hori kontsumitzeak sortzen dion identifikazioagatik erosten da. Oro har, irudia sortu nahi duten komunikazio-ekintzak ez dira produktuaren ezaugarri teknikoetan oinarritzen, baizik eta zirrarak sortzera bideratzen dituzte haien ahalegin guztiak (kalitatea, segurtasuna, prestigioa, estatusa...).

b) Produktua desberdintzea: komunikazio-ekintza asko produktuak duen eta lehiakideen produktuek ez duten ezaugarri berezi batean oinarritzen dira. Gure produktuak lehiakideenek ez duten zerbait badu, eta hori bezeroarentzat baliagarria bada, berezitasun hori komunikatu beharko da.

d) Produktua edo enpresa merkatuan kokatzea: komunikazio-ekintzak produktua merkatuan kokatzeko erabil ditzakegu. Gaur egun gure produktuak duen kokapena egokia ez bada, produktua berriz kokatu beharko dugu.

5.7.3. Komunikazio-tresnak

Komunikazio-tresna bakoitzak bere ezaugarriak ditu eta komunikazio-tresnen hautaketa horien bidez lortu nahi dugun helburuaren arabera izango da. Hori dela-eta, banan-banan ikusiko ditugu tresna hauek:

a) Salmenta-indarra: ahalezko erosleari informazioa era zuzenean eta pertsonalean ematen zaio eta, era berean, erantzun zuzena jasotzen da. Produktuak ekar ditzakeen abantailetan oinarrituz, ahalezko eroslea konbentzitu behar da. Produktu industrialetan, salmenta-indarra nahitaezkoa izan ohi da.

b) Publizitatea: “mass-media”k (telebista, irratia, egunkariak...) erabiliz igortzen den informazioa da. Informazio hori inpersonalki igortzen da; hau da, ez dago harremanik mezuaren igorlearen eta hartzailearen artean. Iragarleak mezuaren edukia eta igortzeko era kontrolatzen ditu eta komunikazioa ordaindu egin behar du.

Besteak beste, honako helburu hauek aipa daitezke:

- Produktuaren ezaugarriei buruz informatzea (zein premia asetzen dituen, zein abantaila eskaintzen dituen eta abar).
- Marka-irudia sortzea
- Produktua merkatuan kokatzea
- Produktuak bizirik irauten duela gogoraraztea
- Kontsumitzaileari produktua erostaraztea...

c) **Harreman publikoak:** gizarteak enpresari buruz eta bere produktuari buruz duen irudia hobetzeko egiten dira.

Jarduera horrek publiko askorengana iristea du helburutzat; besteak beste, langileak, akziodunak, hornitzaileak, bezeroak, erakunde publikoak, hedabideak... Horien artean, garrantzitsuenetarikoa hedabideak dira, horien informazioa gizarte osoarengana zabaltzeko gaitasuna baitute. Harreman publikoekin oso loturik dagoen kontzeptua *publicity*arena da. Harreman publikoen arloan enpresak egiten dituen ekintzak hedabideek jasotzen dituztenean, ordaindu gabeko publizitatea lortzen da, hots, *publicity* (adibidez, prentsaurrekoak eta komunikatuak). *Publicity*aren kasuan, enpresak ez du mezua kontrolatzen; beraz, gerta liteke hedabideek enpresari buruzko irudi txarra ere ematea.

Harreman publikoko ekintzak gauzatzea komenigarria izango da, bai enpresak gauzak ondo egiten dituztenean gizartearengan irudi ona sortzeko (adibidez, enpresa batek lanpostu ugari sortzen dituztenean edo ekintza kulturalak egiteagatik dirulaguntzak ematen dituztenean) baita arazo larriak dituztenean ere bere irudia ahal den neurrian babesteko.

d) **Salmenten sustapena:** pizgarri materialak edo ekonomikoak erabiliz (sariak, opariak, kupoiak, produktu kantitate handiagoa prezioa aldatu gabe), eskaria epe laburrean handitzen saiatzen den jardura multzoa da. Ekintza horiek azken kontsumitzaileentzat zein bitartekariarentzat pentsatuta egon daitezke. Sustapena eta publizitatea alderatuz gero, azpimarratu behar da lehenengoak nagusiki epe laburrerako helburuak dituela; kontsumitzaileen portaera aldatzea nahi du. Publizitateak, berriz, epe luzeagorako helburuak izaten ditu gehienetan: informatzea, erosketa motibatzea eta, azken finean, saltzea bilatzen du.

Sustapenaren bidez, bezeroei buruzko datuak lor daitezke (adibidez, zozketetan parte hartzeko, datu pertsonalak eskatzen dira) eta lortutako emaitzak neurgarriak eta kuantifikagarriak izaten dira.

e) “**Merchandising**”: xehekariaren saltokian ahalezko erosketak erosketa erreal bilakatzen ahalegintzen den merkataritza-funtzioa da.

Iraganean, saltokiko saltzailea saiatzen zen produktuak saltzen, baina, gaur egun, batez ere autozerbitzu erako saltokietan (supermerkatuak adibidez), produktuak bere kabuz saldu behar du. Horretarako, modu erakargarrian aurkeztu behar da eta dendako leku onenetan kokatu.

Saltokira heldu arte, ekoizlea produktu on bat egiteaz, prezio egokia ezartzeaz eta hainbat hedabidetan aurkezteaz arduratzen da. Baina haren lana ez da xehekariari produktua emandakoan bukatzen; garrantzi handikoa izango da produktua salmentatokian baldintza egokienetan izatea eta kontsumitzailearentzako ahalik eta modurik eraginkorrenean aurkeztea. Horregatik, ekoizleak xehekaria aholkatu egin beharko du bere produktuak dendan leku eta aurkezpen aproposa izan ditzan.

5.7.4. Komunikazio-politika eta produktuaren bizitza-zikloa

Oro har, komunikazio-gastuak produktuen sarrera eta hazkunde faseetan, handiagoak izaten dira. Fase horietan, publizitateak eta harreman publikoek garrantzi handia dute. Produktua heldutasun fasean sartuz doan heinean, salmenta-indarra, *merchandisinga* eta salmenten sustapenaren garrantzia handituz doa. Gainbehera fasean, salmenten sustapena oinarritzkoa izan ohi da; are gehiago, batzuetan, komunikazio-tresna bakarra izatera iristen da.

Tresna bakoitza fase batean baino gehiagotan erabil daitekeen arren, bilatutako helburua ez da berdina izaten. Adibidez, sarrera eta hazkunde faseetan, publizitatea produktu berria ezagutarazten saiatuko da; heldutasun fasean, produktu horrekiko jarrerak indartzen saiatuko da eta gainbehera fasean, produktuaren erabilera berriak erakusten.

V ATALA: PRODUKZIO-AZPISISTEMA

Sarrera

Kapitulu honetan produkzio funtzioa aztertuko da; funtzio horren bidez enpresak merkatura ateratzen dituen produktuak transformatzen eta elaboratzen dira. Askotan, sail funtzional horrek enpresaren baliabideen zati handiena kudeatzen ditu (hainbat baliabide mota: teknikoak, finantzarioak edo giza baliabideak).

Ekoizpen-funtzioak eta bere zuzendaritzak gainerako enpresaren funtzioak baldintzatzen ditu; era berean, funtzio horiek produkzio funtzioa baldintzatzen dute; beraz, produkzioaren zuzendaritzak eta gestioak gainerako sailak eta haietan zehaztutako estrategiak eta ildoak hartu behar ditu kontuan.

Lehenik eta behin produkzio funtzioa eta arlo horretan bilatzen diren helburuak deskribatzen dira.

Ondoren, sail horretan hartu behar diren egitura-erabaki nagusiak zeintzuk diren zehaztuko dira; erabaki horiek enpresaren gainerako erabakiak baldintzatuko dituzte. Erabaki horien bitartez finkatuko dira honako aspektu hauek: zer ekoiztu, non ekoiztu, zenbat ekoiztu eta nola ekoiztu.

Jarraian, erabaki taktikoak edo operatiboak hartzerakoan garatuko diren jarraibideak zehaztuko dira; erabaki mota horien artean hurrengoak aurkitzen dira: ekoiztuko diren kantitateak, ekoizpen-aginduaren hasieraren unea, ekoizpen-sortaren tamaina eta abar. Erabaki operatiboen artean material-fluxuaren eta inbentarioen kudeaketa garrantzi handikoa da. Bukatzeko, lean manufacturing filosofia aurkezten da. Filosofia horrek bi helburu ditu: alde batetik, produktuei eta zerbitzuei balioa eranstea, eta bestetik, balio-sortze hori zailtzen edo eragozten duten arazoak identifikatzea eta konpontzea. Lean, arazoak aurkitzean, euren zergatiak idenfikatzean eta konponbideak planteatzean oinarritzen da. Jokabide hori pentsamolde eta praktika tradizionalaren aurka doa; pentsamolde tradizionalan produkzio alorrean agertzen diren arazoak eta zailtasunak ezkutatu egin behar dira enpresarentzat negatiboak direlako. Kudeaketa-filosofia hau ez da bakarrik ekoizpen alorrean garatzen, enpresa osoan aplikatu daiteke eta funtsezkoa izan daiteke enpresaren gainerako jarduerak egituratzeko.

Helburuak

Enpresaren zuzendaritzan sail honek daukan garrantziaz jabetzea.

Sail honetan egin behar diren oinarritzko zereginak eta enpresaren gainerako sailekin izaten diren erlazioak ezagutzea.

Produkzio-zuzendariari planteatzen zaizkion erabaki estrategikoak eta taktikoak ezagutzea.

Ondorioak

Gaur egungo lehiaketa-inguruneak kontuan hartuta, ekoizpen-sailean bilatzen diren helburuak honako hauek izaten dira: kostuen minimizazioa, kalitatea, malgutasuna eta entrega edo ematea.

Produkzio-zuzendaritzan kokatzen diren erabaki estrategiko nagusiak hauek dira: (i) ekoiztuko diren produktuak edo zerbitzuak zehaztea; horrekin lotuta, zehaztu egin beharko da zeintzuk izango diren azpikontratatuak diren zatiak eta zeintzuk geratuko diren enpresaren kontrolpean; (ii) kokapena; kasu honetan eskuratzeko baldintzak eta kostuak eta bezeroarekiko hurbiltasuna hartu beharko dira kontuan; (iii) ekoizpen-ahalmen maximoa; ahalmen horrek beharrezkoak izango diren kostu finkoak (eta beraz, enpresaren puntu geldia) zehazten ditu, eta (iv) produkzio-prozesuaren diseinua, hau da, material-fluxuaren konfigurazioa.

Produkzio-zuzendaritzan kokatzen diren erabaki taktiko nagusiak honako hauek dira: ekoizpen- eta erosketa-aginduen ezarpena (tamaina eta unea).

Produkzioa era egoki batean kudeatzeko beharrezkoa izaten da sortzen diren hondakin guztiak kentzea eta bezeroarentzat balioa sortzen duten jarduerak mantentzea.

Bibliografia

AGUIRRE SADABA, A. (1995): *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Pirámide, Madril.

AVELLA, L. FERNÁNDEZ, E. eta VÁZQUEZ, C.J. (1996): “Objetivos y Políticas de Fabricación en las grandes empresas industriales: Una comparación a nivel internacional”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2. Bol., 2. zk., 77-99 orr.

BUENO, E. (2008), *Curso Básico de Economía de la Empresa*. Ed. Pirámide, Madril.

- CUERVO, A. (coord.) (2008): *Introducción a la administración de empresas*, Thomson-Civitas.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J, eta CHASE, R. B, (2001): *Fundamentos de dirección de operaciones*, McGraw-Hill, Madril.
- DOMINGUEZ, J. A. (1994,a): *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*, Ed. Mc Graw Hill, Madril.
- DOMINGUEZ, J. A. (1994,b): *Dirección de Operaciones. Aspectos tácticos y operativos de la producción y los servicios*, Mc Graw Hill, Madril.
- EIGLIER, P. eta LANGEARD, E (1990): *Servucción : el marketing de servicios*, Mc Graw-Hill, Madril.
- GARVIN, D. (1994): “Planificación estratégica de la producción” *Harvard DEUSTO Business Review*, 71-85 orr.
- GIL ESTALLO, M.A. eta GINER DE LA FUENTE, F. (2010): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*, ESIC, Madril.
- GONZÁLEZ, F. (2007): “Manufactura esbelta (*lean manufacturing*). Principales herramientas” *Panorama Administrativo Aldizkaria*, 2. zk., 85-112 orr.
- GONZÁLEZ, F. J. eta J. D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*, Pirámide, Madril.
- HARDING, H.A.(1982): *Dirección de producción*, EADF, Madril.
- HEIZER, J. eta RENDER, B (2001,a): *Dirección de la Producción: Decisiones estratégicas*, Prentice Hall, 4. ed., Madril.
- HEIZER, J. eta RENDER, B (2001,b): *Dirección de la Producción: Decisiones tácticas*, Prentice Hall, 6. ed. Madril.
- IBORRA, M., A. DASÍ, C. DOLZ eta C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*, Thomson, Madril.
- JURAN, J. M. (1992): “Juran y el liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos”, Díaz de Santos, Madril.
- MONFORTE, M. (1998): *Las Operaciones en la Estrategia Empresarial*, Pirámide, Madril.
- OHNO, T. (1991): *El sistema de producción Toyota. Gestión 2000*, Bartzelona.

PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2009): *Curso de Introducción a la Economía de la empresa*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madril.

RODRIGO, C. (2008): *Fundamentos de la dirección de producción*, Sanz Torres, Madril.

UPTON, D. (1994): "The management of manufacturing flexibility", *Supply Chain Forum-An International Journal*, 4. Bol., 1. zk., 67-73 orr.

ZEITHAML, V. A. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value. A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, 52. Bol., 3. zk., 2-22 orr.

6. Ikasgaia: EKOIZPEN-FUNTZIOA

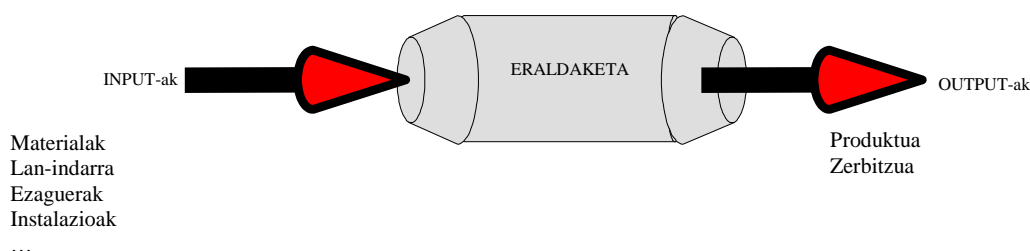
6.1. Ekoizpen-funtzioa. Kontzeptua eta helburuak

6.2. Ekoizpen-sistemaren erabaki estrategikoak.

6.1. PRODUKZIO-FUNTZIOA. KONTZEPTUA ETA HELBURUAK

Enpresa guztietan input batzuk hartzen dira (edo kanpoko sarrerak) eta output batzuetan (edo irteeretan) eraldatzen dira. Produkzio-azpisistemaren zeregina transformazio prozesu hori burutzea da.

6.1. Figura – Produkzio-funtzioa



Produkzio-funtzioa ikuspegi zabal batetik hartuko da, hau da, funtzio hori “elementu eta prozesu multzo bat da; elementu eta prozesu horiek elkar eragiten dute eta haien xedea eta funtzio espezifikoak faktoreak produktuetan (edo zerbitzuetan) transformatzea da” (Harding, 1982).

Ekoizpen-jarduera enpresaren jardueraren arabera desberdina izango da; ez da berdina izango zerbitzu-enpresa⁵ baten ekoizpen-jarduera edo enpresa-industrialarena. Halaber, eskaerapean lan egiten duen enpresa baten ekoizpen-jarduera eta ekoizpen-sistema jarraitua daukan enpresa batena desberdinak izango dira. Ekoizpen-sistema bakoitzak bere berezitasunak ditu, eta beraz, oso konplikatuak da bere ikerketa modu absolutu batean planteatzea. Hala eta guztiz ere, elementu komun batzuk badaude, eta horiek dira, hain zuzen ere, kapitulu honetan garatuko direnak.

⁵ Zerbitzuetako arloan, termino berri bat sortu da: **servucción (zerbukzioa)**, zerbitzuen produkzioari buruz hitz egiteko eta arlo horrek planteatzen dituen ñabardurak barneratu ahal izateko. Ikusi Eiglier, P eta Langeard, E (1990).

Ezer baino lehen, enpresaren azpisistema edo arlo horretan lortu behar diren helburu nagusiak definitu egin behar dira. Tradizionalki, ekoizpen-sailaren kudeaketa helburu bakar batez arduratu da; helburu hori ekoizpen-kostuen murrizketa izan da, hau da, produktibitatearen optimizazioa. Hala ere, kostuetan lortutako hobekuntzek muga bat izaten dute, eta muga horretatik aurrera murrizketak zailak izaten dira. Enpresa gehienak, gaur egun, euren mugatik gertu daude. Beraz, gaur egun, enpresaren estrategia eta jokaera ezin da bakarrik planteatu kostu terminoetan, edo, behintzat enpresa guztiek ezin dute hori egin; horrela, ekoizpen-sailaren barnean (eta enpresa osoaren barnean) abantaila konpetitiboak sortzen dituzten beste elementuak agertzen dira. Horrek ekoizpen-saila kudeatzeko eraren transformazioa dakar: helburu anitzeko sistema planteatzen da (Avella et al. 1996); sistema horretan lortu behar diren helburu garrantzitsuenak honako hauek izango lirateke: Kostua, Kalitatea, Malgutasuna eta Entrega⁶.

Helburuak: Kostua, Kalitatea, Malgutasuna eta Entrega

Aurreko gai batean aipatu zen moduan, bateraezintasunak ager daitezke helburuen artean; beraz, helburu-sistema ezartzerakoan, lehenik eta behin ahalezko bateragarritasunak eta bateraezintasunak bilatu beharko dira, eta planteatutako helburuak baterazinak izanez gero hierarkia bat ezarri beharko da, bata bestearen aurrean lehenesteko.

6.1.1. Kostuen murrizketa.

Output-ak elaboratzeko beharrezkoa izaten da input batzuk kontsumitzea (lehengaiak, eskulana, energia,...). Baliabide horien kontsumoak kostu bat eragiten du.

Kostuaren analisi egoki bat egiterakoan beharrezkoa izaten da kontsumitutako input-ak eta lortutako output-ak kontuan hartzea; hurrengo ratioaren bidez bilduko da hori:

$$\text{Produktibitatea} = \frac{\text{Lortutako produkzioa}}{\text{Input-kontsumoa}}$$

⁶ Beste egile batzuek (Garvi-ek - 1994 - egiten duen moduan), bostgarren helburu bat planteatzen dute (nahiz eta, nola edo hala, dagoeneko beste lau helburuetan dago barneratuta): **Zerbitzua**.

Produktibitatea input edo ekoizpen-faktore bat bakarrik kontuan hartuz neurtu daiteke, eta baita ere erabilitako faktore edo input guztiak kontuan hartuz; gauza bera egin dezakegu lortutako ekoizpena neurtzeko. Input edo faktore desberdinak kontuan hartzen badira, beharrezkoa izaten da neurri-unitate bat zehaztea, faktore desberdinak edo lortutako emaitzak gehitzeko. Gehien erabiltzen den neurri-unitatea, unitate monetarioak dira, hau da:

$$\text{Produktibitatea} = \frac{\text{Ekoiztutako produktuen balioa m.u.-etan}}{\text{Erabilitako faktoreen balioa m.u.-etan}}$$

6.1.2. Kalitatea.

Kalitate kontzeptua garatzerakoan hainbat ikuspegi agertzen dira; alde batetik, *kalitate teknikoa* daukagu eta bestetik, *hautemandako kalitatea*. Atal honetan kalitate teknikoari buruz hitz egingo dugu, hau da, produktuak berak daukan kalitatea⁷.

Kalitate kontzeptuaren hasierako definizioa hurrengoa izango litzateke: “egokitasuna bezeroaren erabilerara (Juran, 1990)”. Derrigorrean, kalitatearen kontzeptua bezeroarekin dago lotuta, eta zein neurrian produktu edo zerbitzu batek daukan bezero baten beharrak asetzeko ezaugarri egokiak. Erabilerarako gaitasun horren barnean hainbat alderdi agertzen dira:

- ✓ Estandarren betetzea. Produktuak edo zerbitzuak alde aurreretik ezarritako estandarrak betetzen dituen ala ez, hau da, eskatutako espezifikazioetara egokitzen den ala ez.
- ✓ Estetika. Produktuaren itxura, zaporea, usaina eta soinua. Bezeroak kanpoko itxura baloratzen du eta eskainitako kalitate handiago moduan hartu behar da.
- ✓ Fidagarritasuna. Denbora-tarte bat pasatu eta gero, produktuak edo zerbitzuak huts egin dezake. Bezeroaren nahia zera da (batez ere kontsumo iraunkorreko ondasunen kasuan): erositako produktua edo

⁷ Hautemandako kalitatearen definizioa: “Kontsumitzailearen iritzia produktu baten nagusitasunari edo bikaintasunari buruz” (Zeithaml, 1988). Logikoki, kalitate mota hori kalitate teknikoak baldintzatzen du, baina beste faktore batzuk ere barneratzen ditu; faktore horiek kanpo elementuekin daude erlazionatuta: marka, transmititutako irudia, eta abar.

zerbitzua bere zeregina era zuzen batean garatzea denbora luzean, ez bakarrik gaur egungo unean.

- ✓ Mantenua. Bezeroak berak produktua egoera onean mantentzeko egin behar dituen zereginak barneratzen dira, eta baita ere enpresa-fabrikatzaileak eskaintzen duen zerbitzu teknikoa (adibidez, matxurak konpontzeko). Mota horietako aspektuak hobetzen badira produktuaren kalitatea hobetuko da.
- ✓ Iraupena. Ekonomikoki hondatu baino lehen produktuak onartzen duen erabilera-denbora da, hau da, produktuaren konponketa merezi ez duen arte (produktu berria erostea errentagarriagoa ateratzen delako). Helburua ondasunaren bizitza baliagarri luzeago bat lortzea izan behar da; produktuaren bizitza luzeago bada, bezeroek hobeto baloratuko dute produktu hori.

6.1.3. Malgutasuna.

Gaur egun, enpresa askoren lehentasunezko helburu bat da. Egungo ingurune aldakor hauetan, behar-beharrezkoa izaten da ingurune horietara moldatzeko gaitasuna edukitzea, eta moldaketa horiek era azkar batean eta kostu gehiegi egin barik gauzatzea. Malguntasuna honela defini dezakegu: “denboran, esfortsuan, kostuetan edo jardueran zigor gutxiagorekin, egokitzeko, aldatzeko edo erreakzionatzeko gaitasuna edukitzea,” (Upton, 1994). Malguntasun-era desberdinak aipatzen dira:

- ✓ Malguntasuna produktuan. **Produktu berriak** hornitzeko gaitasuna izango litzateke (produktu berriak edo berriztatzaileak era azkar batean sortzea, diseinatzea, ekoiztea eta merkaturatzea); baita ere, **bezero bakoitzeko eskakizun espezifikoeiara egokitzeko gaitasuna** (bezeroaren eskakizunak eta bere behar partikularrak kontuan hartzen produktua diseinatzeko gaitasuna).
- ✓ Malguntasuna bolumenean. Produkzio maila handiagoak edo txikiagoak ekoizteko gaitasuna, unitate bakoitzeko kostuak gehiegi handitu gabe.
- ✓ Malguntasuna prozesuetan. **Malguntasuna konbinazioan** edo **materialen edo produkzio-faktoreen malgutasuna** kontzeptuak sartzen dira hemen. Lehenengo kontzeptua enpresak dituen instalazioak aldatu gabe produktu

sorta handia ekoizteko gaitasunarekin dago lotuta; bigarrenean, aldiz, input desberdinak erabiltzeko gaitasuna (beraz, input horien erabilgarritasuna kontuan hartzen) izango litzateke.

Gaur egun, ingurunera moldatzeko gaitasuna konstante bat izan behar da enpresa-kudeaketan; gaitasun hori enpresa arlo guztietan islatu behar da, produkziokoa barne, eta bere kudeaketan ere.

6.1.4. Entrega edo ematea.

Helburu honetan bi alderdi barneratzen dira: “*entrega azkarrak*” eta “*garaiz egindako entregak*”; aspektu horiek *denboran oinarritutako gaitasuna* osatzen dute. Horren arabera, helburua entrega-denbora gutxitzea izan behar da; entrega-denbora eskaera bat jasotzen den unetik eskaera hori bezeroak hartzen duenera arteko denbora tarte da. Halaber, eskaera bezeroari agindutako datan entregatu behar da.

Bi alderdi horietaz gain, entrega-helburuak beste aspektu batzuk bildu behar ditu:

- ✓ Zehaztasuna. Produktua edo zerbitzua egokiro hornitzen den ala ez, eskatutako kopuruari eta ezaugarriei dagokienez.
- ✓ Produktuaren egoera bere helburura ailegatzean. Produktua biltegiratzerakoan edo garraiatzerakoan hondatu egin den ala ez.
- ✓ Eskaera-erraztasuna. Bezero batentzat eskaera bat egiteko erraztasuna edo zailtasuna: hornitzailearekin kontaktuan jartzeko aukera, erosketa-agindu bat egiteko betebeharrak,...

6.2. IZAERA ESTRATEGIKODUN ERABAKIAK EKOIZPEN-SISTEMAN

Helburuak horiek lortzeko, beharrezkoa da izaera estrategikodun (ekoizpen-sistemaren diseinua) eta izaera taktikodun erabakiak hartzea.

Ekoizpen-sistemaren diseinuak enpresaren estrategia orokorraren barruan kokatzen diren erabaki multzo bat hartu beharra eragiten du. Beraz, enpresaren estrategia orokorrak ekoizpen-sistemaren barneko erabakiak baldintzatu egiten ditu.

Ekoizpen-prozesua diseinatzeko honako galdekizun huei eman behar zaie erantzuna:

Zer ekoiztu?

Non ekoiztu?

Zenbat ekoiztu?

Nola ekoiztu?

Izaera taktikodun erabakiek honako agindu mota hauek barneratzen dituzte: eskaera bati erantzuteko ekoizpen-aginduak noiz eman erabaki (hau da, ekoizpena noiz hasiko den), ekoizpen-aginduen tamaina zein iznago den erabaki (hau da, ekoizpen-agindu bakoitzean zenbat ekoiztuko den), ekoizpen baliabieen artean ekoizpen-aginduak nola banatu erabaki. Beraz, enpresaren ekoizpen-sistemaren erabaki estrategikoei erabaki mota horiek baldintzatu egiten dituzte.

6.2.1. Zer produzitu? Produktua definitzea.

Produktu-sortaren edo produktuaren definizioa hartu beharreko lehen erabakia da. Argi dago gainerako erabakiak ekoiztu beharreko produktuaren edo eskaini beharreko zerbitzuaren arabera daudela.

Erabaki horrek enpresa osoan eragina izango du eta ez dagokio ekoizpen arloari bakarrik. Hori bai, enpresaren zuzendaritzak erabaki hori hartu ahal izateko, teknikoki ekoiztu daitekeen, zein den haren kostua, beharrezkoa den inbertsio maila, behar den langile kopurua, langile horien prestakuntza eta abar ezagutu behar dira.

Produktu bat zehazteko abiapuntua, produktu horrek izan behar dituen funtzioak definitzean dago. Hurrengo pausoa funtzio horiek nola atendituko diren da. Era berean, desiratutako produktuen motak, kantitateak, kalitateak eta abar zehaztu beharko dira. Produktu edo zerbitzuaren diseinuan diagrama-fluxu bat burutzea oso erabilgarria izan daiteke, izan ere, alde batetik, produktua edo zerbitzua egiteko beharrezkoak diren zereginak edo jarduerak adieraztea ahalbidetzen du; bestalde, jarduera batek zer neurritan sortzen duen balioa bezeroarentzat jakitea ahalbidetzen du, hau da, estali nahi den beharraren asebetetzean laguntzen du, eta horrela jarduerak nola hobetu daitezkeen identifikatu.

Produktu bat hainbat osagaiz edo elementuz eratuta egon daiteke, eta baliteke horietako batzuk beste enpresa batzuk ekoiztea, beraz, jadanik ekoiztuak eros litezke. Kasu horietan, beharrezkoa izango da osagaia norberak ekoiztea edo kanpoan erostea komeni den erabakitzea. Erabaki horrek beharrezkoak diren gaitasunak baldintzatuko ditu, eta azpiegituran eta kostu-mailan ere eragina izango du (Rodrigo, 2008, 111 orr.).

6.2.2. Non ekoiztu? Kokalekuaren ezarpena.

Ekoizpen-unitatea zein toki fisikotan ezarriko den erabakitzean datza, barneko eta kanpoko ekoizpen eta logistika instalazioak kontuan harturik.

Lantegia toki batean edo beste batean kokatzearen erabakia baldintzatzen duten alderdiak honako hauek dira:

- ✓ Merkatu-alderdiak: eragilerik garrantzitsuenak garraioa eta banaketa dira. Bi horien kostuak lantegitik merkatura dagoen distantziaren arabera daude. Beraz, kostuak jaisteko, lantegia ahalik eta merkatutik hurbilen ezarri behar da.
- ✓ Ekoizpen prozesuaren alderdiak: ekoizpen-prozesuan parte hartzen duten baliabideak kontuan hartzen dira. Besteak beste,
 - Lehengaiak modu intentsiboan erabiltzen diren industrietan, horien jatorritik hurbil kokatzea edo hornikuntzen garraioa merkatzen duten eremu geografikoetan kokatzea.
 - Baliabideak (adibidez, eskulana) modu intentsiboan erabiltzen diren beste industria batzutan lantegiaren kokapena erabakitzeke, baliabide horiek baldintzarik onenetan eta ahalik eta kosturik baxuenean erabilgarri dauden tokia aztertu behar da.
 - Batzutan industria batzuk, beste industria lagungarri batzuen beharra izaten dute haien jarduera garatzeko.
- ✓ Instalazio-kostuen alderdia. Honako hau kontuan izan behar da:
 - Lurzoruaren prezioa.
 - Indarrean dagoen legedia.

Horiez gain, lantegiaren kokapenarekin erlazionatutako lor litezkeen subentzioak eta hobari fiskalak kontuan hartu behar dira.

6.2.3. Zenbat ekoiztu? Ekoizpen-ahalmena definitu.

Denbora unitate bakoitzeko gehienezko ekoizpen maila ezarri behar da. Beti adierazi behar da denboraldi zehatz bat, bestela, ez ginateke ekoizpen-ahalmena neurtzen arituko, instalazioen tamaina baizik.

Ahalmena eta benetako bolumena ere ez dira nahastu behar. Bolumena denboraldi zehatz batean ekoizten dena da, aldiz, ahalmena denboraldi horretan lor daitekeen gehienezko ekoizpena da.

Lantegiaren tamaina eta ekoizpen-ahalmena hautatzeko, honako alderdi hauek kontuan hartu behar dira:

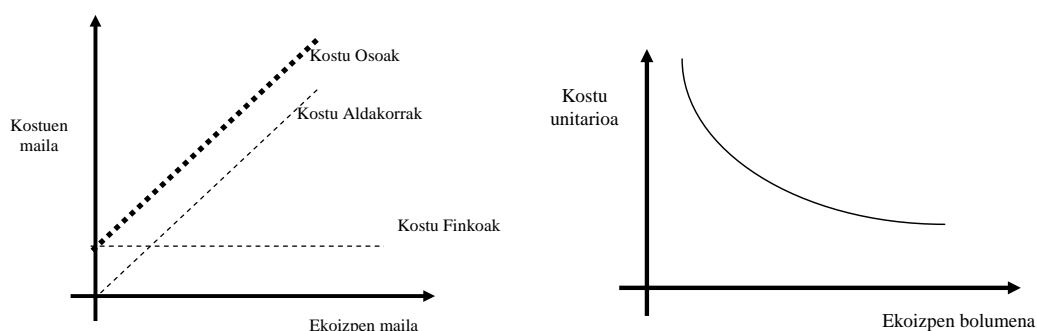
- ✓ Eskala-ekonomiak eta hedadura-ekonomiak: ekoiztutako unitate bakoitzeko batezbesteko kostuen jaitsiera, bolumen igoera dela eta.
- ✓ Aurreikusitako salmenta bolumena: lantegiaren tamaina diseinatzerakoan kontsumitzaile potentzialen zenbatekoa ezagutzea garrantzitsua da.

Bi osagai horiek harremanetan daude puntu geldia edo lokagunearen bidez. Puntu geldia denboraldi zehatz batean saldu beharreko unitate kopurua da, mozkina zero izateko.

Ekoizpen-ahalmena zehazteak denboraldi baterako azpiegitura finko edo kuasifinkoa ezartzea dakar, eta horrek kostu finko edo kuasifinkoak⁸ dakartza. Oro har, enpresaren ekoizpen-ahalmena handitzen duten inbertsioak egiteak, ekoizpen-prozesuaren automatizazioa dakar, eta horrek, era berean, unitate bakoitzeko kostu aldakorra txikiagoa izatea dakar.

Eskala-ekonomiek kostuen jaitsiera dakarte, kostu finkoak unitate kopuru handigo baten artean banatzen direlako. Produktu baten kostu unitarioa kostu finko unitarioen eta kostu aldakor unitarioen batura da. Beraz:

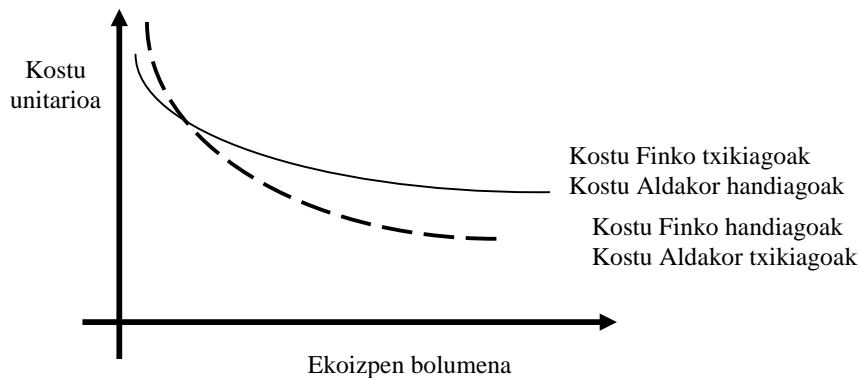
6.2. irudia. Kostu Osoak eta Kostu Unitarioak



⁸ Kostu finkoak, finko dira jarduera maila tartae baterako, hau da, jarduera maila tarte baten barne mantentzen den bitartean kostu finkoak ez dira aldatuko, baina jarduera maila hori gainditzen bada kostuak igo egingo dira, zenbateko finko batean, eta beste jarduera maila baterako baliagarria izango da.

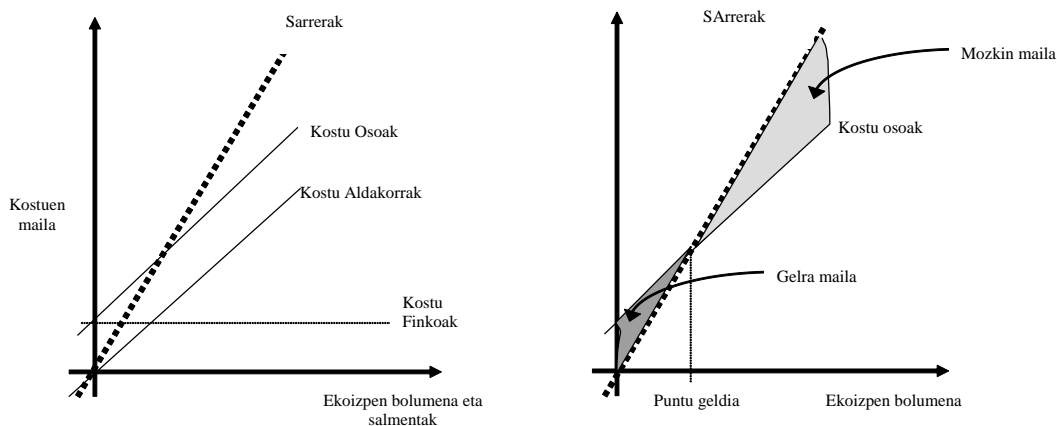
Kostu finko altuak dituen azpiegitura batek kostu unitarioen maila baxua lor dezake.

6.3 irudia. Kostu unitarioak ekoizpen azpiegituraren arabera



Hori bai, puntu geldia handitu egiten da, izan ere:

6.4 irudia. Puntu geldia



Modu analitikoan, mozkin maila zerora berdinuz atera daiteke:

$$\text{Mozkina} = 0 \Rightarrow \text{Sarrerak} - \text{Gastuak} = 0 \Rightarrow P \times q - K A_u \times q - K F = 0$$

$$\text{Puntu Geldia} \equiv q = \frac{K F}{P - K A_u} = \frac{K F}{\text{Ustiapen marjina}}$$

Adibidea: Enpresa batek honako aukera hauek ditu:

A egitura	B egitura
Kostu Finkoak _A = 1.000	Kostu Finkoak _B = 1.300
Kostu Aldakor unitarioak _A = 10	Kostu Aldakor unitarioak _B = 9

200 unitateko ekoizpen maila baterako, zein egitura da lehiakorragoa?

Zeinek dauka puntu geldi handiagoa?

6.2.4. Nola ekoiztu? Ekoizpen-prozesuaren diseinua.

Ekoizpen-prozesua nola burutuko den aztertzen da atal honetan. Nagusiki hiru aukera hartzen dira kontuan:

- ✓ Proiektuen arabeko konfigurazioa. Egindako produktua edo zerbitzua bakarra da, beraz, produktu zehatz bakoitzerako ekoizpen-prozesua berkonfiguratu egin behar da. Denboraldi batean enpresaren ahalegin guztiak eskari bakar batean biltzen dira, normalean eskari handia eta konplexutasun altukoa.
- ✓ Loteen arabeko konfigurazioa. Hainbat produktu edo zerbitzu ekoizten dira. Ez dira produktu bakarrak, baizik eta antzekoak diren produktuen multzoa.
- ✓ Konfigurazio jarraitua. Prozesu mota honetan faktoreak produktuetan bihurtzen dira etengabeko fluxuan. Aurre egin beharreko salmenten aurreikuspena egiten da eta ekoizpen gaitasuna salmenta gaitasunarekin ahalik eta hobekien orekatzen da, horrela instalazioei eta gainerako baliabideei ahalik eta probetxu handiena ateratzeko.

Honako ezaugarri hauen arabera enpresak aukera bat edo beste bat hautatuko du: produktuaren ezaugarriak (gehiago edo gutxiago estandarizatuta), haren ekoizpenerako egin beharreko zereginak (jarduera estandarrak eta errepikakorak, edo espezifikagoak), eskariaren izaera (produktu bakoitzaren bolumena).

	Produktuaren aldaera	Produktuaren estandarizazioa	Kostu finkoa	Kostu aldakorra
Proiektuen arabeko konfigurazioa	Bakarra bezeroaren neurritara egina	Bat ere ez	Baxua	Altua

Loteen araberako konfigurazioa	Produktu gutxi aukera anitzekin	Altua	Altua	Baxua
Konfigurazio jarraitua	Homogeneoa eta estandarra	Oso altua	Oso altua	Oso baxua

Iturria: Rodrigo, 2008, 205 orr.

VI ATALA: FINANTZA-AZPISISTEMA

Sarrera

Enpresaren Ekonomiaren hastapenak aztertuko diren atalean, ikusiko dugu enpresaren definizioa hartzen den ikuspuntuaren arabera izan daitekeela. Finantzaren ikuspuntutik, enpresa-jarduerak ondasunak edo zerbitzuak eskaini ahal izateko beharrezko dituen ekipo-ondasunak, izakinak, bulego-materiala... eskuratzeko finantza-baliabideen beharra eragiten du. Beraz, enpresa denboran zehar egiten diren finantzaketa- eta inbertsio-proiektuen segida gisa defini daiteke.

Finantza-funtzioaren azterketan bertan barneratu aurretik, bera inguratzen duten kontzeptuak ikusiko ditugu: finantza-sistema eta finantza-merkatuak. Gaur egun, finantza-funtzioari, nagusiki, bi motatako betebeharrak esleitzen zaizkio: finantza- eta inbertsio-betebeharrak. Inbertsio-prozesuari dagokionez, lehenengo, hainbat dimentsioren arabera sailkatuko ditugu eta, gero, horien hautapen-metodoak aztertuko ditugu. Gehien komeni zaigun proiektua balioesten eta aukeratzeko ikasi ondoren, desiratutako proiektua finantzatzeko beharrezkoak diren finantzaketa-iturrien erabilgarritasuna ezagutu beharko dugu.

Azkenik, enpresan, finantza-oreka bat ezarri beharko dugu; izan ere, aipatutako inbertsioak eta haien finantzaketa estuki erlazionatuta daude.

Helburuak

- Finantza-funtzioaren helburua bere zentzu zabalean ezagutu, hau da, bai inbertsioari eta bai finantzaketari dagokionez.
- Hainbat metodoren bidez, inbertsioak balioesten, konparatzen eta hautatzen ikasi.
- Enpresako finantzaketa-iturririk erabilien ezaugarriak, abantailak eta eragozpenak aztertu.
- Enpresako finantza-orekaren hastapenak ulertu.
- Errentagarritasun ekonomiko eta finantza-errentagarritasun kontzeptuak ulertu.

Ondorioak

- Enpresa inbertsio- eta finantzaketa-proiektuen segida bat da, produzitu edota zerbitzu bat eskaini ahal izateko dirua lortu eta inbertsioak egin beharra baitauka.
- Inbertsio zehatz bati ekin aurretik, enpresak askotariko aukerak izango ditu eta horien artean hautatu beharko du. Enpresari erabaki horretan lagun diezaioketen tresnak ugariak dira, besteak beste, *Pay-Backa*, Barne-errendimenduaren Tasa eta Balio Eguneratu Garbia.
- Finantzaketa-iturriak enpresaren barnetik edo kanpotik etor daitezke; epe luzerako edo laburrerako iraupena izan dezakete, eta jabetasuna norberarena edo besterena izan daiteke.
- Ratioen bidezko analisisia oso erabilgarri suertatzen da enpresaren finantza-egoera ulertzeko.
- Beharrezkoa da gutxieneko finantza-orekaren araua eta finantza-kaudimenaren oinarritzko araua betetzea.

Bibliografia

AGUIRRE SADABA, A. (1995): *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Pirámide, Madril.

ARROYO, A. M. (2004): *Dirección financiera*. Deusto, Madril.

BLANCO RAMOS, F., M. FERRANDO BOLADO eta M. F. MARTINEZ LOBATO (2005): *Dirección financiera*. Pirámide, Madril.

BREALY, R. A., A. J. MARCUS eta S. C. MYERS (1996): *Principios de dirección financiera*. McGraw-Hill, Madril.

DÍEZ DE CASTRO, E., J. L. GALÁN eta E. MARTÍN (1996): *Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide, Madril.

DÍEZ DE CASTRO, L. T. eta J. LÓPEZ PASCUAL (2001): *Dirección financiera: planificación, gestión y control*. Prentice-Hall, Madril.

DURÁN HERRERA, J. J. (1992): *Economía y dirección financiera de la empresa*. Pirámide, Madril.

FERRUZ AGUDO, L. (2002): *Dirección financiera*. Gestión 2000, Madril.

GONZÁLEZ, F. J. eta J. D. GANAZA (2007): *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Pirámide, Madril.

HIGGINS, R. C. (2004): *Análisis para la dirección financiera*. McGraw-Hill, Madril.

IBORRA, M., A. DASÍ, C. DOLZ eta C. FERRER (2007): *Fundamentos de dirección de empresas*. Thomson, Madril.

LORING, J. (2004): *La gestión financiera*. Deusto, Bartzelona.

MENDIZABAL, A., M. ALDAZ, A. URKIOLA, J. F. JAUREGI eta I. BASTERRETxea (2003): *Inbertsio-proiektuen azterketa eta balorazioa herri-erakundeetan*. Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.

PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002): *Introducción a la Economía de la empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madril.

ROJÍ FERRARI, S. (2000): *Introducción a la economía de la empresa*. Mileto, Madril.

RUIZ MARTÍNEZ, R. J. eta A. M. GIL CORRAL (2006): *Introducción a la dirección financiera*. Síntesis, Madril.

SOLDEVILLA GARCÍA, E. (1990): *Inversión y mercado de capitales*. Milladoiro, Vigo.

SUÁREZ SUÁREZ, A. (1996): *Curso de economía de la empresa*. Pirámide, Madril.

SUÁREZ SUÁREZ, A. (2003): *Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa*. Pirámide, Madril.

7. IKASGAIA: FINANTZAKETA ETA INBERTSIOA ENPRESAN

7.1. Finantza-funtzioa

7.2. Enpresa-jardueraren ziklo ekonomikoak eta batez besteko heltze-aroa

7.3. Finantza-merkatuak

7.1. Finantza-funtzioa

Enpresa denboran zehar gertatzen diren inbertsio- eta finantzaketa-proiektuen multzo moduan defini daiteke. Enpresa izatearen arrazoia kontsumitzaileen beharrak asetzea da. Horretarako, enpresak finantzaketa eskatzen duten inbertsioak egin beharko ditu; beraz, inbertsio-eta finantzaketa-prozesuen artean, osagarritasunak egon behar du.

Finantza-funtzioak finantzaketa- eta inbertsio-jarduera guztiak biltzen ditu; beraz, alde batetik, enpresarako kapitalak lortzeaz, kudeatzeaz eta kontrolatzeaz eta, bestetik, inbertsioak egiteaz arduratzen den enpresa-jarduera da.

Finantza-arloa nagusiki honako jarduera hauetaz arduratzen da:

1. Kostu-, epe- eta kantitate-baldintza egokietan beharrezkoak diren finantza-baliabideak lortu. Eginkizun horrek enpresa finantza-merkatuekin harremanetan jartzera behartzen du. Gainera, finantzaketa-iturriak nola konbinatu behar diren erabaki beharko da; hau da, pasiboaren egitura egokia ezarri beharko da.
2. Zenbat eta zertan inbertitu, hots, aktiboaren bolumena eta egitura definitu. Inbertsio-proiektuen plangintza, analisia eta kontrola egin behar dira; hau da, errentagarritasun-, segurtasun- eta likidezia-baldintzarik egokienak dituzten inbertsio-proiektuak aukeratu behar dira.

Baliabideak lortzea eta inbertsioei buruzko erabakiak hartzea eginkizun osagarriak dira eta, beraz, aldi oro, egin beharreko inbertsioen eta horiek finantzatzeko bideen artean ahalik eta egokitasun handiena bilatuko da. Finantza-arloan hartzen diren erabakiak elkarren artean erlazionaturik egon ohi dira, baita enpresaren beste azpisistemen erabakiekin loturik ere.

Finantza-erabakiak egokitasunez hartu ahal izateko, enpresaren finantza-helburu nagusia ezagutu behar da. Egungo finantza-teoriak errentagarritasuna, arriskua eta

likidezia kontuan hartzen ditu balioespenak egiteko. Honako hau da enpresaren helburu nagusia: jasaten den arrisku mailaren eta etorkizunean espero diren mozkin guztien arabera, enpresaren egungo balioa maximizatzea, hau da, enpresaren merkatu-balioa maximizatzea edo bere akzioen balioa maximizatzea.

7.2. Enpresaren jarduera-zikloak eta batez besteko heltze-aroa.

Ziklo bat halako hurrenkera jakin batez errepikatzen diren pausoen segida da.

Enpresaren ekonomia-jardueran, bi ziklo nagusi daude:

a) **Ziklo luzea, amortizazio-zikloa edo aktiboen berriztatze-zikloa**

Ziklo luzea aktibo ez-korrenteetan inbertitutako dirua berreskuratzeko behar den denbora da, aktibo horien bidez ekoitzi diren produktuak salduz.

Inbertsio horiek pixkanaka berreskuratzen dira, amortizazio-kostuen bidez; hau da, edozein produkturen ekoizpen kostuaren zati bat bera egiteko eta banatzeko erabili diren aktiboen balio-galerari dagokio, eta horren kontabilitate-agerpena “amortizazioak” kontu-saila izango da. Hortaz, ziklo luzearen iraupena aktibo ez-korrentearen bizitza erabilgarriaren araberakoa izango da.

b) **Ziklo laburra, ustiapen-zikloa edo diru-salgaien zikloa**

Enpresak produktuak egiten, saltzen eta kobratzen dituen bakoitzean burutzen den zikloa da. Pausoz pauso, honako urrats hauek bete ohi dira: material biltegiragarriak eskuratu (lehengaiak eta lagungarriak), transformazio-prozesuan sartu arte biltegiratu, ekoitzi, produktu burutuak lortu (horiek ere biltegira daitezke), saldu eta kobratu.

Ziklo horren iraupenari heltze-aroa deritzo. Haren iraupena aldatu egin daitekeenez, batez besteko iraupena kalkulatzeko da eta horri Batez besteko Heltze Aroa deritzo (BHA).

Batez besteko heltze-aroa zenbait azpiheltze-arok osatzen dute:

1. *Batez besteko biltegiratze-aroa*: batez beste lehengaiak eta lagungarriak biltegian ematen dituzten egunak (m_1).
2. *Batez besteko fabrikazio-aroa*: batez beste lehengaiak ekoizte-prozesuan ematen dituzten egunak (m_2).

3. *Batez besteko salmenta-aroa*: batez beste, produktuak bukatzen direnetik saltzen diren arte pasatzen diren egunak (m_3).
4. *Batez besteko kobratze-aroa*: batez beste, produktuak edo zerbitzuak saltzen direnetik kobratzen diren arte pasatzen diren egunak (m_4).
5. *Batez besteko ordainketa-aroa*: batez beste, lehengaiak erosten direnetik ordaintzen diren arte pasatzen diren egunak (m_5).

Azpiheltze-aroak ezagututa, bi batez besteko heltze-aro bereiz ditzakegu:

BHA ekonomikoa: inbertitutako moneta-unitate bat kobrantzaren bidez berreskuratzeko behar den denbora.

$$\text{BHA ekonomikoa: } m_1+m_2+m_3+m_4$$

Finantza BHA : ordaindutako moneta-unitate bat kobrantzaren bidez berreskuratzeko behar den denbora. Horrek esan nahi du hornitzaileek BHAREN zati bat finantza dezaketela.

$$\text{Finantza BHA : } m_1+m_2+m_3+m_4-m_5$$

BHA laburra, edo zenbat eta laburragoa, izateak zenbait abantaila ditu enpresarako: inbertsioa edo aktiboa txikiagoa eta, horren ondorioz, finantzaketa gutxiago; malgutasun handiagoa, arrisku txikiagoa, zerbitzu arinagoa...

7.3. Finantza-merkatuak

Merkatu-ekonomia batean finantza-sistemak aurreztaileen soberakinak mailegari publikoetarantz edo pribatuetarantz bideratzen ditu, gero inbertsiorako ahalik eta aurrezki gehien erabilgarri egon dadin, finantza-espezialisten bidez, alde bientzako baldintza onenetan.

Finantza-merkatua finantza-aktiboen trukea egin eta haien prezioa ezartzen den esparrua da. Horretaz gain, finantza-aktiboei likidezia ematen die eta artekaritza-kostuak eta epeak murrizten ditu.

Beraz, finantza-merkatuak honako funtzio hauetaz arduratzen dira:

- Finantza-merkatuetan aritzen diren parte-hartzaileak harremanetan jartzen dituzte.
- Merkatuaren eta interes-tasen egoeraren arabera, aktiboen prezioak ezartzen dituzte.
- Aktiboei likidezia ematen diete.
- Merkatu horretan aritzen diren parte-hartzaileak modu azkarrean harremanetan jartzen direnez, epeak eta bitartekaritza-kostuak gutxitu egiten dira.

Finantza-merkatuak honako irizpide hauen arabera sailkatu daitezke:

A. Titulua sortzen den unearen arabera.

- Lehen mailako merkatuak: lehen aldiz salgai jartzen diren tituluak; beraz, merkatu horretan, aktibo sortu berriak negoziatzen dira (zor publikoaren jaulkipenak, akzioen jaulkipenak...).
- Bigarren mailako merkatuak: jadanik existitzen diren finantza-aktiboak eskuz aldatzen dira. Bigarren mailako merkatuak garrantzitsuena Bursaa da.

B. Funtsen epemugaren arabera.

- Diru-merkatuak: funts likidoak edo erdi likidoak banatzeko eta erabiltzeko sortzen dira; hau da, epe laburrerako funtsez arduratzen dira (Altxorraren Letrak, enpresaren pagakizun-agiriak...).
- Kapital-merkatuak: epe luzerako inbertsio- eta finantzaketa-eragiketez arduratzen dira; hau da, epe luzerako funtsez arduratzen dira (akzioak, obligazioak...).

8. IKASGAIA: ENPRESAREN FINANTZAKETA-ITURRIAK

8.1. Finantzaketa kontzeptua eta sailkapena

8.2. Barruko finantzaketa edo autofinantzaketa

8.2.1. Mantentzeko autofinantzaketa

8.2.2. Aberasteko autofinantzaketa

8.2.3. Autofinantzaketaren abantailak eta eragozpenak

8.3. Kanpoko finantzaketa

8.3.1. Kanpo-finantzaketa propioa

8.3.2. Besteren kanpo-finantzaketa

8.1. Finantzaketa kontzeptua eta sailkapena

Finantzaketa inbertsioak egiteko behar diren baliabideak lortzeari deritzo. Baliabide horiek lortzeko erabil daitekeen modu edo aukera bakoitzari, berriz, *finantzaketa-iturria* deritzo. Enpresaren finantza-baliabideei esker, azken batean, enpresaren aldeko ondasunak eta eskubideak lortu, alokairuak ordain daiteke....

Finantzaketa-iturri horiek sailkatzeko, hiru irizpide nagusi erabili ohi dira:

a) Jatorriaren arabera:

- Barruko finantzaketa: beraren jardueraren ondorioz enpresaren baretik sortutakoak dira. Barne-finantzen baliabideak amortizazioen eta mozkinen atxikipenek osatzen dituzte.
- Kanpoko finantzaketa: enpresaren kanpoaldetik lortutako baliabideak dira. Kanpoko finantza-baliabideek bazkideen ekarpenak, obligazioen jaulkipenak eta gainerako zorpetze era guztiak biltzen dituzte.

b) Epemugaren (galdagarritasunaren) arabera

- Epe laburrerako finantzaketa: ekitaldi ekonomikoa baino laburragoa den epealdi batean enpresan mantentzen diren baliabideak dira. Hornitzaileen finantzaketa eta epe laburrerako maileguak hor sartzen dira.
- Epe luzerako finantzaketa: ekitaldi ekonomikoa baino luzeagoa den epealdi batean enpresan mantentzen diren baliabideak dira. Bazkideen

ekarpenak, obligazioen jaulkipenak, epe ertainerako eta luzerako beste zorpetze era guztiak eta autofinantzaketa epe luzerako finantzaketaren barnean daude.

c) Jabetasunaren arabera

- Finantzaketa propioa: hirugarrenek eska ezin ditzaketan funtsak dira, hau da, bazkideen ekarpenak eta mozkinen atxikipenak.
- Besteren finantzaketa: epe luzeago edo laburrago batean enpresak itzuli egin beharko dituen baliabideak dira. Zorpetze era guztiak besteren finantzaketaren barnean sartzen dira.

Besterenak diren funts guztiak kanpokoak dira, baina funts propioak kanpotik (bazkideen ekarpenak) edo barnetik (autofinantzaketa) etor daitezke.

Eskematikoki:



8.2. Barruko finantzaketa edo autofinantzaketa

Barruko finantzaketa enpresaren barnetik datorrena da, hau da, haren jardueraren emaitzetatik. Enpresan, bi barne-iturri nagusi daude: aktiboak berriztatzeko metatzen diren funtsak (amortizazioak) eta mozkinetatik atxikitzen den kopurua (erreserbak).

8.2.1. Mantentze-autofinantzaketa

Mantentze-autofinanzaketaren barnean, batez ere, **amortizazio teknikoak** izango ditugu, baina, batzuetan, beste partidaren bat ere agertzen da (zuzkidurak, adibidez). Amortizazio teknikoa aktibo ez-korrontean dauden ondasunen balio-galeraren kontabilitate-adierazpena da.

Ibilgeturik dauden ondasunek, denbora pasa ahala baita ziklo ekonomikoan ematen zaien erabileragatik ere, balioa galtzen dute. Amortizazioen helburua egindako inbertsioak berreskuratzea da balio-galera hori ondasunen produkzio-kostuan erantsiz.

Balio-galeren askotariko motak daude:

- *Balio-galera fisikoa*: denbora-pasatze hutsagatik gertatzen dena.
- *Balio-galera ekonomikoa*: arrazoi ekonomikoengatik gertatzen den balio-galera. Adibidez, teknikoki aurreratuago dauden makinak agertzeagatik (zaharkitze teknologikoa), eskarian gertatzen diren aldaketengatik eta abar.

Jasaten duten balio-galera hori dela-eta, ondasun ibilgetuek bizitza mugatua dute. Erabilgarriak izango ez diren une bat helduko da eta, jarduera mantendu ahal izateko, beste ibilgetu batzuekin ordezkatu beharko dira.

Esan bezala, ibilgetuak, besteak beste, funtzionamenduagatik eta zaharkitzeagatik jasaten duen balio-galerari amortizazioa deritzo. Honako funtzio hauek ditu:

- *Funtzio ekonomikoa*: ondasunen balio-galera adieraztea du helburu eta ekitaldiko gastu moduan kontabilizatzen da.
- *Finantza-funtzioa*: ondasunaren bizitza erabilgarria amaitzen denerako enpresak beste ondasun batekin ordezkatzeko funts bat eratuta edukitzea du helburutzat. Produktu burutuen edo salgaien prezioan ibilgetuaren balio-galerari dagokion kostua sartzen denez, hura berriztatzeko funtsa eratuz doa apur-apurka. Horrela, produktuak saltzean eta kobratzean, enpresaren kostu guztiak

berreskuratzen dira, ibilgetuaren balio-galera barne. Aktiboak berrizatzeko unea iritsi arte, amortizazio-funtsa enpresan bertan edo beste aktibo batzuetan inbertituta egongo da, errendimendu maila nahikoa lor dezan.

Beraz, amortizazioen funtzio nagusia enpresaren gaitasun ekonomikoa mantentzea da.

8.2.2. Aberasteko autofinantzaketa

Aberasteko autofinantzaketaren bitartez, ondare garbia handitzea lortzen da; mantentzeko amortizazioak, berriz, ondarea mantendu besterik ez du egiten. Enpresak lortutako mozkinen parte bat atxiki egiten du eta erreserbatara bidali, inbertsio berriei ekiteko asmoz.

Hala, lortutako baliabideak denborari buruzko kezkarik gabe erabil ditzake (*ad infinitum*) enpresak.

Bai mantentzeko baita aberasteko autofinantzaketan ere, eratzen den funtsa ez da enpresan geldirik egoten, inbertitzeko zain. Enpresaren kapitala inbertituta egon ohi da askotariko ondasunetan eta eskubideetan.

8.2.3. Autofinantzaketaren abantailak eta eragozpenak

Abantailak:

- Autofinantzaketak hirugarrenek edo akziodunek egindako ekarpenek baino askatasun eta autonomia handiagoa ematen die enpresako zuzendariei.
- Enpresaren zorpetze-ratioa hobetzen lagundu dezake, kaudimena hobetzen baitu, eta, hala, efektu biderkatzailea izan dezake kanpo-finantzaketa berria lortzeko.
- Botere publikoek mota horretako finantzaketa bultzatu egiten dute neurri fiskalen bidez.
- Erreserben balioa handitzean, akzioen balioa ere handitu egiten da.
- Ez dute kostu espliziturik, baina bai inplizitua.
- Enpresa txikietarako eta ertainetarako, aukera egokia izan daiteke, horiek epe luzerako besteren finantzaketa lortzeko zailtasunak izan baititzakete.

Eragozpenak:

- Mozkinen atxikipenak dibidenduen murrizketa eragiten du. Egoera hori epe laburrerako errentagarritasunaren aurka joaten da eta, sarritan, akziodunek ez dute oso gustukoa izaten; gainera, mesfidantza-giroa sor dezake.
- Finantzaketa lortzeko bide hori nahiko geldoa da.

Bestalde, enpresari ere dibidendu-murrizketek kalte egin diezaiokete, era horretan akzioek inbertitzaileentzat duten erakargarritasuna murriztu baitaiteke.

8.3. Kanpoko finantzaketa

Kanpo-finantzaketa barnean, iturri propio eta enpresaren hartzekodunena bereizi behar ditugu. Bestalde, epe luzean enpresan iraungo duen finantzaketa eta epe laburrean itzuli egin behar dena ere bereizi behar dira.

8.3.1. Kanpoko finantzaketa propioa: akzioen jaulkipena (epe luzerakoa)

Kapital soziala kanpoko finantzaketa-iturria den baliabide propio bakarra da eta bazkideek eginiko ekarpenek eratzen dute. Sozietate anonimoetan, kapital soziala akzioen bidez adierazten diren zatietan banatuta dago. Horien jabeek eskubide ekonomikoak eta politikoak izango dituzte.

Bazkideek egindako ekarpenak itzuli behar ez diren baliabideak dira eta, beraz, epe luzean egoten dira enpresan. Hori bai, akziodunek jasotzen dituzten ordainketak ez dira epe luzerakoak izaten, dibidenduetatik eta tituluen balio-handitzeetatik baitatoz.

Hasierako kapital sozialaren kopurua aldatu egin daiteke; denboran zehar gutxitu edo handitu egin daiteke.

Segurtasuna eta finantza-autonomia eta zorpetze-ahalmena handitzea dira finantzaketa-iturri mota horren abantailak. Finantzaketa kapital sozialaren zabaltzearen bitartez egiten denean, honako desabantaila nagusi hauek sortzen dira: akziodunen boto-eskubidearen ondorioz kudeaketaren autonomia galtzea eta dibidenduak ordaindu behar izateak etorkizunean ekar lezakeen zama.

8.3.2. Besteren kanpo finantzaketa

Kanpoko finantza-baliabide propioen aldean (kapital soziala), honako abantail hauek dituzte besteren baliabideek:

- Hartzekodunek boto-eskubiderik ez dutenez, enpresaren kudeaketan ez da interferentziarik sortzen.
- Bestalde, finantzaketa-kostua hasiera batetik ezaguna izango da eta ez enpresaren emaitzen mendekoa (ezaugarri hori abantailatzat zein desabantailatzat har daiteke, kostua ezaguna eta finkoa denean ordainketa nahitaezkoa baita).
- Azkenik, besteren finantzaketa erabiltzeagatik sortutako finantza-gastuek zerga-aurrezkoa sorrarazten dute.

Aurreko gaian aipatuenez, talde horren barnean, epe luzerako eta epe laburrerako epemuga duten finantzaketa-iturriak daude; lehenengoenak “finantzaketa-kredituak” izena hartzen dute eta besteek, “funtzionamendu-kredituak”.

Finantzaketa-kredituen artean, *obligazioak*, epe luzerako bankuen *finantzaketa* eta *leasinga* azpimarratuko ditugu. Funtzionamendu-kredituen artean, berriz, *merkataritzako kreditua*, epe laburrerako bankuen *finantzaketa* eta *factoringa*.

8.3.2.1. Finantzaketa-kredituak

A) Jesapenak: obligazioak eta bonuak.

Jesapenak bitartekaritzarik gabeko zorrak dira: hainbat hartzekodunen artean eta hainbat kreditu titulutan banatuta dauden zorrak dira. Enpresa batek egiten duen obligazioen edo bonuen jaulkipenean, hartzekodunari interesak kobratzeko eskubidea eta epemuga ailegatzean nagusia itzultzea ziurtatzen zaizkio.

Mailegu bat igortzearen aldean, funtsen bolumen handia erakartzea da titulu horiek duten abantaila nagusia. Desabantaila garrantzitsuena, berriz, funtsak irudi, prestigio eta tamaina handiko enpresek bakarrik lor ditzaketela.

B) Epe luzerako bankuen finantzaketa.

Kreditua, oro har, kapital bat aurreratzea da, etorkizunean egingo diren interesen ordainketaren eta kapitala itzultzearen truke. Epe luzerako banku-kreditu erabilienetarikoa epe luzerako mailegua da. Mailegua mailegu-hartzaileari ordainketa bakar batean kapital jakin bat ematean datza, horrek etorkizunean ordainketa batean edo hainbatean itzul dezan. Beraz, mailegua kreditu bat da, baina kredituak mailegua ez den beste izaera bat ere har dezake.

Epe luzerako bankuen finantzaketak duen abantaila nagusia enpresa txiki eta ertainek erabil ahal izatea da. Desabantaila, berriz, jesapenen bidez lor daitezkeen bolumenak ezin daitezkeela lortu eta, gainera, bankuek berme pertsonalak edo errealak eska ditzaketela.

C) Leasinga.

Leasing edo finantza-alokatzerako kontratuaren bitartez, enpresak aktibo batzuen erabilera-eskubidea lortzen du aldizkako alokairu batzuen ordainez (kontratua indarrean dagoen bitartean). Kontratuaren bukaeran, enpresak leasingaren bitartez finantzatutako ondasun hori erosteko aukera izango du. Leasingean, hiru subjektuk parte hartu ohi dute: hornitzaileak (ekoizleak), *leasing* enpresak eta erabiltzaileak.

*Leasing*ari esker, erabiltzaileak ondasun bat erabiltzeko aukera izango du jabea izan gabe eta, gainera, finantzaketa-iturri horrek tratamendu fiskal onuragarria du. Eragozpenen artean, kostu handia duela azpimarra dezakegu.

8.3.2.2. Funtzionamendurako kredituak

A) Faktoreen hornitzaileek emandako finantzaketa (merkataritza-kreditua), eta beste mota bateko enpresek eta finantza-entitateak ez direnek emandako finantzaketa.

Kasurik ohikoenak honako hauek dira:

- a) Merkataritza-kreditua edo hornitzailearen finantzaketa, hornitzaileek haien bezeroei eskaintako ordainketa-geroratzeak dira, beraz, “goiz ordaintzeagatik deskontua” kontzeptuarekin erlazionatuta dago. Normalean, finantzaketa mota hori ez da negoziatze-prozesu baten ondorio izaten; automatikoki eskaintzen da.

- b) Langileen alokairu-ordainketa, normalean, hilerokoa izaten baita, ez egunerokoa.
- c) Ogasun publikoari, gizarte-segurantzari eta antzeko erakundeei egin beharreko ordainketak. Enpresak horiekin dituen zorrak ez dira ordaintzen sortzen diren unean, urtero edo hilero baizik.

B) Epe laburrerako bankuen finantzaketa.

Epe laburrerako bankuen finantzaketa, nagusiki, hiru motatakoa izan daiteke:

- a) Epe laburrerako maileguak: Epe laburrerako banku-mailegua banku-entitateak mailegu-hartzaileari ordainketa bakar baten bidez egiten dion kapital-ematea da. Mailegu-hartzaileak ordainketa bakar batean edo hainbatean kapitala eta dagozkion interesak itzultzeko konpromisoa hartzen du, eragiketaren epemuga eta amortizazio-sistema kontuan izanik.
- b) Merkataritza-deskontua: Banku-deskontuaren bidez, bankuak enpresa bezeroari epemugara iritsi gabeko kreditu titulu baten (oro har, truke-letra) zenbatekoa aurreratzen dio. Bankuak, efektuen nominalaren zenbatekotik, interes eta komisio-gastu batzuk kenduko ditu. Bankuak ez du itzultze- edo ez ordainketa-arriskurik gain hartzen, enpresak baizik.
- c) Kreditu-lerroak: Kreditu-kontuaren bidez, bankuak mailegu-hartzaileari muga eta epe zehatz baterako kapitala uzten dio. Onuradunak, bere beharren arabera, une bakoitzean, funtsak erabilgarri ditu; erabilitako kopuruen gainean interes bat ordaintzera behartuta dago eta erabilgarriak diren baina erabili ez dituen kapitalen gainean komisio bat ordaintzera.

Horietan guztietan, aurreko kasuan ez bezala, negoziatze-prozesu bat izaten da eta bankuek bermeak edo abalak eska ditzakete.

C) Enpresaren pagakizun-agiriak

Enpresaren pagakizun-agiri bat legearekin batean jaulkitako dokumentu pribatua da, zeinen bidez pertsona bat (igorlea edo harpidetzagilea) beste bati (harpideduna edo onuraduna) diru kantitate jakin bat dokumentuan ezartzen den data zehatz batean (epe laburrean) ordaintzera lotzen baita; ordainketa-promesa da. Enpresaren pagakizun-agiria

enpresa batek igortzen duen eta partikularrek erosten duten titulu bihurtzen da; hala, funtsen eskatzaileen eta eskaintzaileen artean, harreman zuzena lortzen da.

Titulu mota horiek enpresa jaulkitzailearen ondarea eta kaudimena berme gisa dituztenez, irudi ona duten eta inbertitzaile txikien artean ondo onartuak diren enpresa handiek soilik jaulkitzen dituzte.

Finantzaketa-iturri horren abantaila nagusiak bi dira: alde batetik, enpresa-eskala handian zorpetzea ahalbidetzen du, finantza-erakundeen menpe soilik egon gabe. Beste alde batetik, jaulkitzaileek eta inbertitzaileek beste aktibo batzuekin baino kostu txikiagoak eta errentagarritasun handiagoak lor ditzakete, banku-etekinen aurrezkoa dela-eta. Eragozpenei dagokienez, horiek, batez ere, enpresa txikietan dute eragina; izan ere, enpresaren pagakizun-agiriak zenbateko altukoak zan ohi dira, epe laburrera izateko, eta, gainera, jaulkitzen dituzten enpresek handiak eta kaudimen handikoak izan behar dute.

D) *Factoringa.*

Factoringa “Factor” izena hartzen duen enpresa espezializatu bati enpresaren kobrantza-eskubideak saltzean datza. Enpresa horiek, finantza-zerbitzuez gain, bezeriaren kontrola eta kontabilitatearekin eta administrazioarekin lotutako beste zerbitzu batzuk ere eskaintzen dituzte.

“Factor” enpresa horiek, normalean, kaudimen-gabeziaren arriskua beren gain hartzen dute, merkataritza-deskontuan ez bezala: merkataritza-eragiketaren epemugan, kobrantza-eskubidea zuen enpresaren zordunak (orain “factor” enpresa da haren hartzekodun) ordaintzen ez badu, “factor” enpresak ezin izango dio bere bezeroari ezer erreklamatu.

Modu horretan, kobrantza geroratua duen merkataritza-eragiketa bat berehalako likidezia duen eragiketa bihurtzen da. Beraz, saltzen den unetik kobrantza-unera arte gerta daitezkeen gorabehera guztiak ekiditen ditu enpresak. Hori bai, “factor” enpresak eragiketaren arriskua bere gain hartzeagatik kobratu egiten du (enpresak hasiera batean zuen kobrantza-eskubidea baino kopuru txikiagoa emango dio “factor” enpresak).

Eragozpenik handiena haren kostu handia da. Gainera, “factor” enpresak globaltasun-hastapena betetzeko eskatu ohi du (faktura guztiak eman behar zaizkio eta ez kobratzeko arazoak izan ditzaketenak bakarrik).

Aztertutako gaiaren ondorio modura, zera azpimarra genezake: askotariko finantzaketa-iturriak daude eta enpresak bere ezaugarrien arabera, baita finantzaketa-iturriaren beraren kostu eta gainerako baldintzen arabera ere, batera edo bestera jo dezake; egia esan, normalean, hainbat izaeratako iturriak erabiltzen dira era berean enpresetan. Beraz, *a priori* ezin daiteke esan finantzaketa-iturri bat beste bat baino hobe denik, unearen, enpresaren, egoeraren eta abarren arabera baita.

9. IKASGAIA: ENPRESAREN EKONOMIA- ETA FINANTZA-EGITURA ETA HAREN ANALISIA

9.1. Enpresaren ekonomia- eta finantza-egitura.

9.2. Finantza-oreka; hastapenak

9.3. Ekonomia- eta finantza-analisia: kaudimena eta finantzaketa.

9.4. Ekonomia- eta finantza-analisia: errentagarritasuna

9.4.1. Errentagarritasun ekonomikoa

9.4.2. Finantza-errentagarritasuna

9.4.3. Finantzen palanka-efektua

9.1. Enpresaren ekonomia- eta finantza-analisia

Enpresak, sortzen den unetik, finantza-beharrak dakartza. Enpresa-jardueran, lehengaiak, giza baliabideak, makineria eta ekoizte-prozesuan sorturiko beste edozein gastu edo inbertsio ordaintzeko, finantza-baliabideen beharra dago.

Oro har, finantza-funtzioaren edukia bi azpifuntziotan bana daiteke: finantza-funtzioa zentzu hertsian, hau da, kapitala lortzearena, alde batetik, eta inbertsio-funtzioa, bestalde. Bi jarduera horien ondorioak enpresaren balantzean islatzen dira. Hor, finantzaketa-iturriak, alde batetik, eta inbertsioak, bestetik, agertzen dira, hau da, dirua nondik lortu den (iturriak, pasiboa + baliabide propioak) eta zertan erabili den (inbertsioak, aktiboa).

Enpresaren ekonomia- eta finantza-egitura, beraz, egoera-balantzearen ikerketan oinarritzen da.

a) Enpresaren ekonomia-egitura: aktiboa

Enpresaren AKTIBOAN, enpresak egindako inbertsioak biltzen dira. Horren barruan, bi talde daude:

- Aktibo ez-korrontea, ibilgetua, kapital produktiboa edo epe luzerako inbertsioak. Horren barnean, ibilgetu materialak, immaterialak eta finantzazkoak sartzen dira.
- Aktibo korrontea, funtzionamendurako kapitala edo epe laburrerako inbertsioak. Horren barruan, stockak edo izakinak, aktibo bihurgarriak

(bezeroak, zordunak eta kobratzeko merkataritza-efektuak) eta aktibo erabilgarriak (diruzaintza) sartzen dira.

Enpresaren aktiboa LIKIDEZIA MAILAREN arabera ordenatzen da enpresaren balantzean.

b) Enpresaren finantza-egitura: pasiboa eta baliabide propioak

Inbertsioak finantzatzeko erari dagokionez, enpresaren egoera-balantzearen PASIBOAN eta BALIABIDE PROPIOETAN (BP), inbertsioak egiteko lortzen diren finantzaketa-iturriak adierazten dira.

GALDAGARRITASUN MAILA erabiltzen da enpresaren balantzearen pasiboan eta baliabide propioetan azaltzen diren finantza-baliabide horiek ordenatzeko irizpide gisa (galdagarritasun maila txikiena duenetik handiena duenera). Balantzean pasiboa eta baliabide propioak ordenatzeko erabiltzen den irizpide horren arabera, finantza-baliabideak modu honetan sailkatzen dira:

- Baliabide propioak: galdagarritasunik ez duten finantza-baliabideak dira (kapital soziala eta erreserbak).
- Epe luzerako zorrak: enpresan urte bat baino gehiago irauten duten zorrak dira horiek (epe luzerako maileguak, jesapenak).
- Pasibo korrontean edo epe laburrerako pasiboan urte bete baino epe laburragoan enpresan irauten duten finantza-baliabideak izango ditugu (epe laburrerako maileguak, merkataritza-kreditua, *factoringa* eta abar).

9.2. Finantza-oreka; hastapenak

Balantzean agertzen den informazioak eta bera ordenatzeko jarraitzen diren irizpideek garrantzia handia dute, finantza-oreka lortzeko beharrezkoa den argibidea ematen digutelako. Aktiboen likidezia mailaren eta pasiboen galdagarritasun mailaren artean, elkarrekikotasun batek egon behar du beti. Horretarako, arau batzuk ezarri dira.

Lehenengoa, **gutxieneko finantza-orekaren araua** da:

Edozein ondasun edo aktibo finantzatzeko erabiltzen den kapitalak, gutxienez, kapital horrek finantzatuko dituen aktiboak enpresan iraungo duten denbora bera iraun

behar du; hau da, zorra itzultzeko epeak eta inbertsioaren berreskuratze-epeak paraleloak izan behar dute.

Finantza-baliabideak lortzea horiei emango zaien erabilerak baldintzatuko du. Aktibo ez-korrontea kapital iraunkorrek finantzatuko da eta aktibo korrontea, epe laburrerako pasiboarekin. Epe laburrerako galdagarriak ez du inoiz aktibo ez-korronterik finantzatu behar; bestela, enpresa-pasiboak etengabe berriztatu behar genituzke. Enpresak, ahal duen heinean, pasiboen epemuga iritsitakoan, egin beharreko ordainketei aurre egiten saiatu behar du.

Aurreko baldintza betetzea ez da nahikoa izaten enpresetako finantza-egoera osasuntsua bermatzeko; izan ere, aktibo korrontea berreskuratzean desfaserik ez izateko, komenigarria da horren zati bat kapital iraunkorren bidez ordaintzea. Beraz, epe laburrerako pasiboa aktibo korrontea baino txikiagoa izango da. Finantza-kaudimenaren oinarritzko araua da hori.

Kapital iraunkorrak, aktibo ez korrontea finantzatzeaz gain, aktibo korrontearen parte bat ere finantzatzeko gai izan behar du.

Kapital iraunkorren bidez finantzatutako aktibo korrontearen zatiari, hots, aktibo ez-korrontearen gaintik kapital iraunkorrek duten soberakinari, **errotazio-funtsa** edo **maniobra-funtsa** deitzen zaio. Horren bitartez, ustiapen-zikloan kobrantzen eta ordainketen artean izan daitezkeen denbora-desbideratzeak estali ahal izango dira.

9.3. Ekonomia- eta finantza-analisia; kaudimena eta finantzaketa

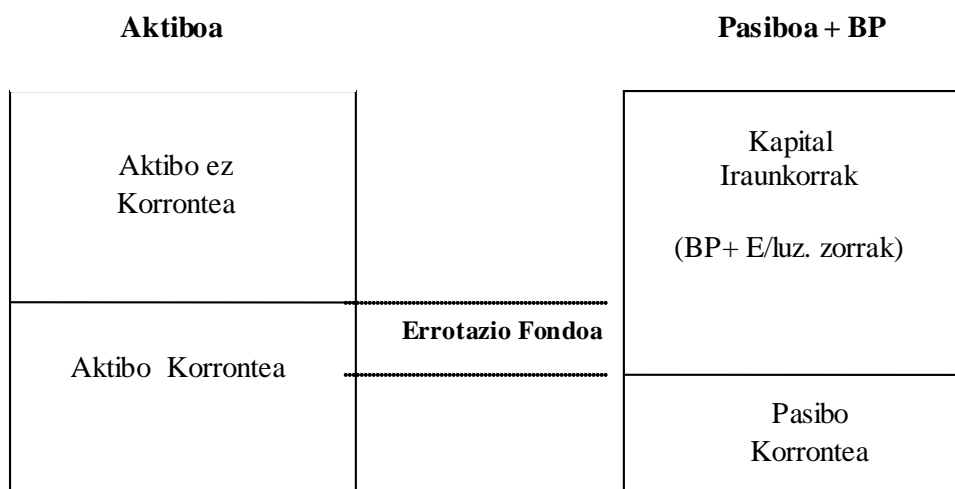
Enpresaren kaudimena finantza-konpromisoei aurre egiteko ahalmena da. Emandako arauak (gutxieneko finantza-orekarena eta finantza-kaudimenarena) behar den kaudimen hori lortzen laguntzen dute.

Egitura-irizpidean oinarrituz enpresaren kaudimena modu zehatzagoan neurtzeko, honako tresna hauetaz balia gaitetzke:

1) Maniobra-funtsa

Esan bezala, kapital iraunkorrez finantzatutako aktibo korrontearen zatia da. Kobrantza-korrontean ustiapen-zikloak ordainketetan sor ditzakeen desorekak ez gertatzea da maniobra-funtsaren helburu nagusia. Beraz, esan dezakegu kaudimen-funts bat edo finantza-stock bat dela.

Maniobra-funtsa kalkulatzeko, bi modu ditugu:



$$\text{Maniobra-Funtsa} = \text{Kapital Iraunkorrak} - \text{Aktibo Ez-Korrontea, edo}$$

$$\text{Maniobra-Funtsa} = \text{Aktibo Korrontea} - \text{Pasibo Korrontea}$$

Normalean, finantza-ikuspuntutik saneatua den enpresa batek MF positiboa izan ohi du. MF=0 bada, gutxieneko finantza-orekaren araua justu-justu betetzen da. Errentagarritasunaren maximizazioaren ikuspuntutik egoera hori desiragarria izan arren, ez da komenigarria izaten, kobrantzen eta ordainketen artean orekarik ez balego balitz enpresak ordainketei ezingo liekeelako aurre egin.

Bestalde, MF zenbat eta handiagoa izan, orduan eta kaudimen hobea izango luke enpresak, baina, handiegia bada, kapital iraunkor gehiegi erabiltzen da eta horiek epe laburrerako finantza-baliabideak baino garestiagoak dira. Kasu horretan, enpresak errentagarritasuna galduko luke.

MF negatiboa izateak adierazten du enpresa aktibo ez-korrontearen zati bat pasibo korrontearekin finantzatzen ari dela. Epe laburrean finantzaketa sobera duten enpresek bakarrik izan dezakete MF negatiboa.

Maniobra-funtsaren zeinua eta zenbatekoa hainbat aldagaik baldintzatzen dute:

- Negozioaren izaerak,
- Produkzio-jardueraren tamainak,
- Epe laburrerako kudeaketan jarraitutako politikak (hornitzaileen kredituak, bezeroei emandako kredituak, stocken kudeaketa. Alderdi horiek guztiak batz besteko ordaintze-epearekin, batz besteko kobrantza-epearekin eta batz besteko biltegiatze-epearekin erlazionaturik daude).

2) Ekonomia- eta finantza-egituraren ratioak

Ratioak magnitudeen arteko zatiketak dira, gure kasuan kontabilitatean oinarritutakoak. Ratio horiek analisirako tresnak besterik ez dira. Helburutzat finkatutako ratioekin, iraganean izandakoekin edo beste enpresa batzuenekin konparatu behar dira ondorioak ateratzeko. Une jakin bateko ratioa baino, hainbat unetako ratioen joeraren azterketa adierazgarriagoa da.

Finantzaketa-erabakiek baliabide propioen eta besteren baliabideen arteko oreka izan behar dute kontuan, besteak beste. Zorpetze-ratioa harreman hori ondo adierazten duen ratioa da.

$$\text{Zorpetzea Ratioa} = \frac{\text{Zorrak}}{\text{Baliabide Propioak}}$$

Hori bai, beharrezkoa da baliabide propioen eta besteren artean oreka bat egotea enpresaren finantza-autonomia arriskuan jarri gabe.

$$\text{Epe Luzeko Kaudimen Ratioa} = \frac{\text{Aktibo Osoa}}{\text{Zorrak}}$$

Epe luzerako kaudimen-ratioa enpresaren hartzekodunentzako eta hornitzaileentzako segurtasun-indize bat da; hau da, enpresak haiekin dituen zorrei aurre egiteko gai den adierazten du. Ratioen balio hoberena ematea ezinezko suertatzen da, enpresa motaren, sektorearen, unearen eta abarren arabera aldatu egiten delako. Hala ere, batez besteko balio batzuk kalkula daitezke. Epe luzerako kaudimen-ratioak bi ingurukoa edo handigoa den balio bat hartzen badu, enpresa kaudimenduna da, bere inbertsioen % 50 kapital propioekin finantzatuta dagoelako.

Ratio hori enpresaren zabalkuntza-gaitasunaren indize gisa ere hartzen da; izan ere, ratioa zenbat eta handigoa izan, enpresak erraztasun handiagoz lortuko ditu mailegu emateko prest dauden hartzekodunak.

Hala ere, ratio horren balio handiegiak enpresak bere hazkunde- edo errentagarritasun-aukerak ez dituela behar bezala aprobetxatzen adieraz lezake.

$$\text{Zirkulatzaiaren Ratioa} = \frac{\text{Aktibo Korrontea}}{\text{Pasibo Korrontea}}$$

Likideziak berehalako edo oso hurbileko zorrei aurre egiteko gaitasuna adierazten du. Korrontearen ratioak aktibo korrontearen eta pasibo korrontearen arteko erlazioa adierazten du. Beraz, maniobra-funtsa adierazteko modu desberdin bat da, eta, oro har, haren balioak bat baino handiagoak izan behar luke.

Aktibo korrontea nola osatzen den aztertu nahi bagenu, azken bi ratioak oso egokiak suertatzen dira.

$$\text{Berehalako Likidezia Ratioa} = \frac{\text{Diruzaintza}}{\text{Pasibo Korrontea}}$$

Berehalako likidezia-ratioak “berehalako” zorrek pasibo korrontean duten pisua adierazten du. 0,3 baino balio handiagoa balitz, enpresaren errentagarritasunaren aurka joango litzateke.

Azkenik, analisisian, egitura-irizpidez gain, analisi-irizpidea ere kontuan hartu behar da, finantzaketa-iturri bakoitzaren ezaugarriak aztertzeke eta horien kostua eta kalitatea (epea, erabilgarritasuna,...) balioesteko. Kostu txikienarekin kalitaterik hoberena ematen duen finantzaketa-iturria izango da egokiena.

9.4. Ekonomia- eta finantza-analisia; errentagarritasuna

9.4.1. Errentagarritasun ekonomikoa

Errentagarritasuna termino erlatibotan neurtzeko (lortutakoaren eta inbertitutakoaren artean dagoen erlazioa), modu bat baino gehiago dago. Horien artean, errentagarritasun ekonomikoa dago:

Errentagarritasun orokorra edo ekonomikoa inbertitutako kapitaletik lortzen den errentagarritasuna da, inbertsio horiek finantzatzeko era (propio edo besterena) edozein izanik ere. Mozkin garbiei finantza-gastu garbiak erantsi, eta horien eta finantza-baliabide guztien (propio + besterena) arteko zatiduraren bidez lortzen da.

$$EE = \frac{\text{Mozkina interesen aurretik}}{\text{Batez Besteko Aktibo Garbi Osoa}}$$

Ratio horrek enpresak baliabideak sortzeko duen ahalmena neurtzen digu.

Adierazpen erabilgarria lor daiteke ekitaldi ekonomiko zehatz bateko salmentez biderkatuz eta zatituz:

$$EE = \frac{\text{Mozkina}}{\text{Salmentak}} \times \frac{\text{Salmentak}}{\text{AktiboOsoa}}$$

Enpresaren errentagarritasun ekonomikoa bi faktoreren arabera da: alde batetik, tartea (mozkina / salmentak) eta, bestetik, errotazioa (salmentak / aktibo osoa).

9.4.2 Finantza-errentagarritasuna edo baliabide propioena

Finantza-errentagarritasuna akziodunei dagokien errentagarritasuna da; hau da, akziodunak enpresan inbertitutako dirutik lortzen duen errentagarritasuna.

Interesen osteko mozkinaren eta baliabide propioen arteko zatidura da; izan ere, kapitalaren jabeai (akziodunei) dagokien mozkina kalkulatu aurretik, besteren kapitalari dagokion saria kendu egin behar da.

$$FE = \frac{\text{Mozkina interesen ostean}}{\text{Baliabide Propioak}}$$

9.4.3 Finantzen palanka-efektua

Enpresaren finantza-egiturak baliabide propioen errentagarritasunean du eragina. Enpresaren zorren kostuaren eta errentagarritasun ekonomikoaren artean dagoen erlazioaren arabera, akziodunek azken hori baino errentagarritasun handiagoa edo txikiagoa lortuko dute.

Zehazki, finantzen *palanka-efektua positiboa* izango da zorren kostua enpresaren errentagarritasun ekonomikoa baino txikiagoa denean. Gainera, zorpetzea zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoa izango da finantza-errentagarritasuna.

Finantzen palanka-efektua negatiboa denean, berriz, akziodunei kalte egiten die zorra handitzeak, zorraren kostua enpresaren errentagarritasun ekonomikoa baino handiagoa delako.

Bi errentagarritasun mota horiek honako erlazio hau betetzen dute:

$$FE = EE + (EE - ZK) \frac{\text{Besteren Baliabideak}}{\text{Baliabide Propioak}}$$

FE: Finantza-errentagarritasuna

EE: Errentagarritasun ekonomikoa

ZK: Zorraren kostua

Honela garatzen da emandako formula:

$$EF = \frac{\text{Mozkina interesen ostean}}{BP} = \frac{\text{Mozkina interesen aurretik} - ZK \times Z}{BP} = \frac{EE(BP + Z) - ZK \times Z}{BP} =$$

$$\frac{EE \times BP + EE \times Z + ZK \times Z}{BP} = EE + (EE - ZK) \frac{Z}{BP}$$

Beraz, finantza-errentagarritasunaren ikuspuntutik, besteren baliabideen kostua baino errentagarritasun ekonomiko handiagoa espero bada, zenbat eta zorpetuago egon enpresa, hobeto.

10. IKASGAIA: INBERTSIO-PROZESUA ENPRESAN

10.1. Inbertsio kontzeptua eta haren elementuak.

10.2. Inbertsio-proiektuak hautatzea

10.3. Inbertsioen sailkapena.

10.4. Moneta-fluxuak kalkulatzeko.

10.5. Inbertsioak aukeratzeko metodo estatikoak.

10.6. Inbertsioak aukeratzeko metodo dinamikoak.

10.1. Inbertsio kontzeptua eta haren elementuak.

Inbertsioa berehalako kontsumo ziurrari uko egitea da, etorkizunean itxarondako errendimendu batzuk lortzeko asmoz.

Edozein inbertsiotan, honako elementu hauek agertzen dira:

- Inbertitzailea: inbertsioa gauzatzeko beharrezkoak diren funtsak jartzen dituena.
- Objektua: dirua zertan inbertitzen den.
- Aukera-kostua: inbertsio-proiektu bat burutzean, berehalako mozkin bati uko egiten zaio. Kontuan izan behar dugu, halaber, inbertsio- proiektuen artean erabaki behar dela, eta batean inbertitzean, besteetan lor genezakeena irabazteari utzi egiten diogula.

Inbertsio-proiektu baten errentagarritasuna kalkulatzeko erabiliko dugun *eguneratze-tasa* egungo kontsumoari uko egiteagatik etorkizunean eskatuko diren mozkinen neurgailua izango da. Egungo kontsumorako lehentasuna balego, horri uko egiteko, etorkizunean, mozkinen maila altu bat eskatuko litzateke; horren ondorioz, eguneratze-tasak altuak izan behar luke eta alderantziz.

- Saria edo egindako inbertsiotik lortutako errendimendua.
- Kutxako fluxu garbiak (Qt).

10.2. Inbertsio-proiektuak hautatzeko pausoak.

Inbertsio-proiektu bat egin aurretik, haren bideragarritasuna edo onargarritasuna aztertu behar da.

1.- Lehenik, inbertsio-proiektu posibleak identifikatu behar dira.

2.- Ondoren, horien artean, inbertsio-proiektu onargarriak mugatu behar dira.

Horretarako, honako irizpide hauei jarraituko zaie:

a) Errentagarritasun-irizpideak ⇒ Inbertsio-proiektuek errentagarritasun maila onargarriak lortzen dituzten begiratzen da. BEG eta BET metodoak dira nagusi.

b) Irizpide estrategikoak ⇒ Inbertsio-proiektu posibleak enpresaren epe luzerako helburuekin bat datozen ikusten da.

3.- Finantza-baliabideak urriak direnez eta inbertsio-proiektuen artean izan daitezkeen erlazioak kontuan izanik, inbertsio-proiektu hoberenak aukeratu behar dira.

Proiektu hobereen taldea izan eta gero, horiek martxan jarriko dira eta burutzeari kontrol-sistema bat ezarriko zaio.

10.3. Inbertsioen sailkapena.

Hainbat sailkapen-irizpide daude:

1) Inbertsioen funtzioaren arabera:

- **Berriztapen- edo ordezkapen-inbertsioak:** ekipo edo produkzio-elementu zaharrak gaitasun eta ezaugarri berdinak dituen berri batekin ordezkatzeko direnean egiten dira. Kasu horretan, enpresak bere produkzio-ahalmena mantendu egingo du.
- **Hedapen-inbertsioak:** eskari gorakor bati aurre egiteko egiten dira. Enpresaren produkzio-ahalmena handitzea bilatzen dute.
- **Eraberritze- edo eguneratze-inbertsioak:** enpresak egiten dituen produktuak hobetzeko edo produktu berriak eratzeko eta merkaturatzeko egiten diren inbertsioak dira.
- **Inbertsio estrategikoak:** enpresak merkaturatu duen lekua berrindartzea edo hobetzea bilatzen duten inbertsioak dira. Hala, lehiakidetasuna hedatzearen eragina eta aurrerapen teknologikoaren arriskuak murriztea dute helburu.

2) Inbertsioen arteko erlazioen arabera:

- **Inbertsio independenteak:** beste inbertsioen eraginik ez dutenak dira, eta eraginik ere ez dute sortzen.

- **Inbertsio osagarriak:** inbertsioen artean eragin positiboak edo sinergiak sortzen direnean, hau da, inbertsio bat beste bat egiteko lagungarri denean.
- **Ordezko inbertsioak:** inbertsio bat egiten denean, beste inbertsio bat egitea ezinezkoa edo kaltegarria denean.

10.4. Inbertsio batetik eratorritako moneta-fluxuak (Kutxa-fluxu garbiak)

Ikuspuntu ekonomikotik, honako bi hauek dira inbertsio baten elementurik garrantzitsuenak:

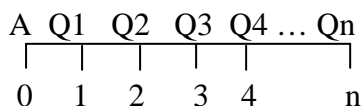
A) *Errentagarritasuna*. Honako aldagai hauek definitzen dute:

- Inbertsioak eskatzen duen *hasierako ordainketa*
- Etorkizunean inbertsioak ekarriko dituen *kutxako fluxu garbiak*
- *Noiz* espero den fluxu horiek lortzea.

B) Inbertsioari loturiko *arriskua*.

Beraz, inbertsio- proiektu guztietan, kutxa-fluxu garbiak kalkulatu behar dira.

Irizpide kronologikoan oinarrituz, grafikoki, inbertsio baten bizitza modu honetan adieraz daiteke:



A = Hasierako ordainketa

K_t = t. epealdiko kobrantzak

O_t = t. epealdiko ordainketak

Q_t = t. uneko kutxako fluxu garbia inbertsioaren eraginez t. unean sorrarazitako kobrantzen eta ordainketen arteko aldea da. $Q_t = K_t - O_t$

n = inbertsioaren iraupena

Kutxako fluxu garbiak kalkulatzekoan, honako puntu hauek hartu behar dira kontuan:

1. Kutxako fluxu garbien eta mozkinen arteko bereizketa egin behar da.

Inbertsioak aukeratzekoan, KFGak hartuko dira kontuan, eta ez mozkinak (kontabilitatekoak).

$$\text{Kutxako fluxu Garbia} = \text{Kobrantzak} - \text{Ordainketak}$$

$$\text{Mozkina} = \text{Sarrerak} - \text{Gastuak}$$

Errazteko, demagun kobrantzak eta sarrerak, alde batetik, eta ordainketak eta gastuak (amortizazioak izan ezik), bestetik, berdinak direla. Jo dezagun baita biak urte bakoitzaren amaieran gertatzen direla.

$$\text{Beraz, } KFG_t = \text{Mozkina}_t + \text{Amortizazio}_t$$

2. Diru-sarrerak eta -irteerak ekitaldi bakoitzaren amaieran izaten dira.
3. BEZik ez dagoela suposatzen da, jasandako BEZa kengarria delako eta jasanarazitako BEZa aurretik jasan delako.
4. Diruaren balioa denboran zehar aldatu egiten da. Inbertsio batetik espero den gutxieneko errentagarritasuna hor erabili den diruaren kostuarena da. Kapitala propioa bada, aukera-kostua balioetsi beharko da.
5. Inbertsio- proiektu bat aztertzerakoan kontuan izan beharreko kobrantzak eta ordainketak inbertsio- proiektuarekin zuzen erlazionatutakoak dira.
6. Ikerketa errazteko, demagun inflaziorik ez dagoela.
7. Zergen ordainketak kengarriak dira. Mozkinak lortzen diren ekitaldietan, dagokion zergaren ordainketa kontuan izan behar da.

KFGen kalkulua:

1) Hasierako ordainketa (-A)

Proiektua martxan jarri arte eginiko ordainketa guztiak hartzen ditu.

Besteak beste, honako hauek izango ditugu:

- Aktiboak erosteko egindako ordainketak, normalean ibilgetuari dagozkionak (**I**).
- Inbertsio- proiektua egiteko enpresak jasotzen dituen dirulaguntzek horren hasierako ordainketa murriztu egingo dute (**S**).

$$A = I - S$$

2) t. urteko Kutzako Fluxu Garbia (Qt)

t. urtean inbertsio- proiektuaren ondorioz izandako kobrantzen eta ordainketen arteko aldea da, $t = 1, 2, \dots, n-1$ izanik. Kutzako fluxu garbia dirusarreraren eta -irteeren arteko aldea izango da. Kontuan izan beharko dugu zergetan enpresak ordaintzen duena.

$$Q_t = K_t - O_t - (K_t - O_t - a_t) \times T = (K_t - O_t) (1 - T) + a_t T$$

K_t = t. urteko kobrantzak

O_t = t. urteko ordainketak

3) n ekitaldiko Kutzako Fluxu Garbia

$$Q_n = (K_n - O_n)(1-T) + a_n T + SB - (SB-HB_n)T$$

SB: Aktiboaren salmenta-balioa.

HB_n: Hondar-balioa. Aktiboak kontabilitatean daukan balioa. Amortizatu gabe dagoen aktiboaren balioa

Aktiboen salmentatik lortutako edozein gainbalioa mozkin kontsideratzen da eta dagokion zerga ordaindu behar du.

10.5. Inbertsioak aukeratzeko metodo estatikoak

Metodo estatikoek izen hori hartzen dute kutxako fluxu garbien eta hasierako ordainketaren artean dagoen denboraldia kontuan hartzen ez dutelako; hau da, ez dute kontuan izango diruaren balioa denboran zehar aldatu egiten dela. Besteak beste, *PAY-BACK*a edo “Berreskuratze-epea” dugu aipagarriena.

Berreskuratze-epea edo PAY-BACKa:

Inbertsio baten berreskuratze-epea edo *Pay-Backa* inbertsioaren ondorioz lortutako diru-irteera guztiei aurre egiteko beharrezkoak diren diru-sarrerak lortzeko behar den denborari esaten zaio. Hau da, inbertitutako kapitala berreskuratze behar den denbora da.

Erabaki-araua: Likidezia handiena duten inbertsio-proiektuak aukeratu dira, hau da, egindako ordainketak ahalik eta arinen berreskuratzen dituztenak.

Eragozpenak:

- Ez du kontuan hartzen diruaren balioa denboran zehar aldatu egiten dela; hau da, ez du eguneratze-tasa erabiltzen.

- Inbertitutako kapitala berreskuratu ondorengo kutxako fluxu garbiak ez ditu kontuan izaten.
- Ez da errentagarritasun-irizpidean oinarritzen, likidezia-irizpidean baizik.
- Ez du proiektuak baztertzeko (onartzeko edo ez onartzeko) balio, ordenatzeko baizik.

Abantailak:

- Kalkulatzeko erraza eta ulerterraza.
- Metodo dinamikoen osagarri modura erabil daiteke.
- Likidezia garrantzitsua den uneetan metodo aproposa izan daiteke.

10.6. Inbertsioak aukeratzeko metodo dinamikoak

Inbertsioak aukeratzeko, ohiko metodo klasikoek izaera dinamikoa dute; hau da, haien analisisan, denbora-aldagaia hartzen dute barne; beraz, diruak une bakoitzean duen balioa izan dute kontuan. Denboran zehar diruak duen balio aldakor hori eguneratze-tasak adierazten du.

A) Balio Eguneratu Garbia (BEG)

Inbertsio baten balio eguneratu garbia inbertsio horren kutxako fluxu garbi guztien balio eguneratua da:

$$BEG = -A_0 + \frac{KFG_1}{1+k_1} + \frac{KFG_2}{(1+k_1)(1+k_2)} + \frac{KFG_3}{(1+k_1)(1+k_2)(1+k_3)} + \dots + \frac{KFG_n}{(1+k_1)(1+k_2)\dots(1+k_n)}$$

$$k_1 = k_2 = k_3 = \dots = k_n \text{ bada}$$

$$BEG = -A_0 + \frac{KFG_1}{1+k} + \frac{KFG_2}{(1+k)^2} + \frac{KFG_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{KFG_n}{(1+k)^n}$$

$$BEG = -A_0 + \sum_{t=1}^n \frac{KFG_t}{(1+k)^t}$$

Proiektuak bizirik dirauen n urtean sortzen diren kutxako fluxu garbiak hasierako unera eramatean datza; horiei hasierako ordainketa deskontatu behar zaie.

Erabaki-araua: $BEG > 0$.

BEGa positiboa izateak esan nahi du inbertitzaileak bere inbertsioaren balioa berreskuratzen duela. Irizpide horren arabera, BEG positiboa duten proiektuak bakarrik izango dira onargarriak, horiek enpresaren balioaren handitzea baitakarte. BEGaren balioko irabazi bat lortzen du enpresak; hau da, egindako inbertsioarekin, bere aberastasun garbia kopuru horretan handitzen du. BEG positibodun inbertsio-proiektu bat baino gehiago aldi berean suertatzen badira, BEG handienekoek izango dute lehentasuna.

Beraz, BEGak errentagarritasun absolutu netoa neurtzen du.

Abantailak:

- Kontuan hartzen du diruaren balioa denboran zehar aldatu egiten dela.
- Enpresaren finantza-helburu nagusiarekin bat dator: akziodunaren aberastasuna maximizatzea.

Baina metodo horrek desabantailak ere agertzen ditu:

Eragozpenak:

- Kapitalaren kostua zehaztea zaila izan ohi da.
- Errentagarritasuna termino absolututan neurtzen du.

B) Barne-errendimenduaren Tasa (BET)

Barne-errendimenduaren tasa, balio eguneratu garbia zerora berdintzen duen deskontu-tasa da. r epealdi guztietan berdina dela joz:

$$EBG = 0 = -A_0 + \frac{KFG_1}{1+r} + \frac{KFG_2}{(1+r)^2} + \frac{KFG_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{KFG_n}{(1+r)^n}$$

Irizpide horren bidez bideragarriak diren inbertsio-proiektuen barne-errendimenduaren tasak konparatzen dira.

Erabaki-araua: $r > k$

Enpresetarako kapitalaren kostua baino BET altuagoa duten proiektuak onargarriak izango dira. Baldintza hori betetzen duten proiektuen kopurua handia denean, edo sailkatu behar direnean, barne-errendimenduaren tasa handienetik txikienera egingo da. Metodo horrek jarritako kapitalaren gainean lortzen den errendimendua adierazten digu; hots, errendimendu erlatiboa da.

BETak neurtzen duen errentagarritasuna urterokoa, gordina eta erlatiboa da. Urterokoa, urte bakoitzaren hasieran ibilgeturik dirauen kapital kopuruari dagokiolako (ez proiektuaren hasieran egiten den ordainketari). Gordina, inbertitutako finantza-baliabideei egindako ordainketak barneratzen dituelako. Erlatiboa, termino erlatibotan neurtzen delako, hau da, ehunekotan.

BEGak ez bezala, urtero lortzen dugun errentagarritasunaren ehuneko bat adierazten digu, ez proiektuarekin lortutako errentagarritasun orokorra.

Abantailak:

- Ulertzen erraza.
- r kalkulatzeko ez da beharrezkoa enpresaren finantza-egitura ezagutzea.

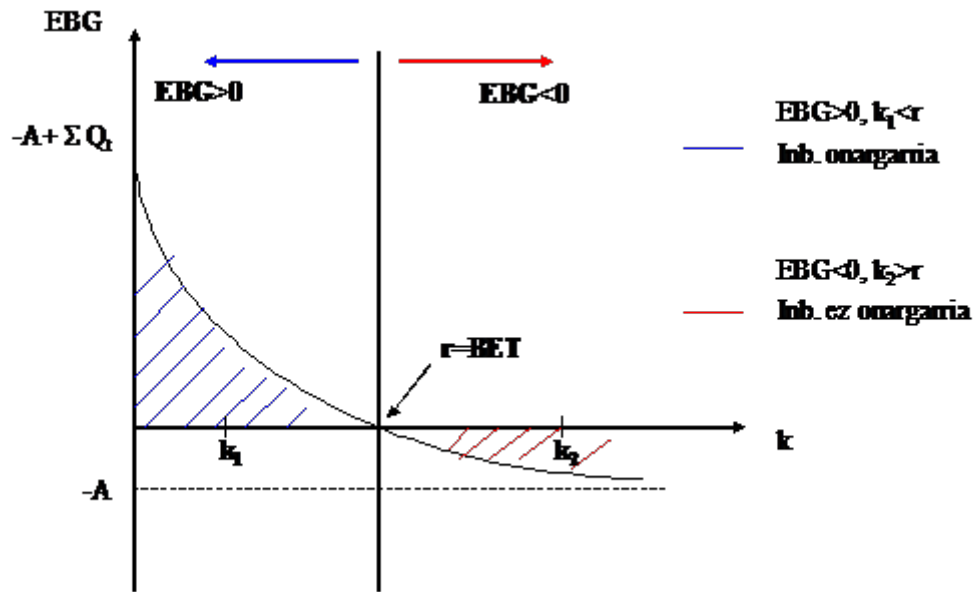
Eragozpenak:

- Kalkulatzeko zaila.
- Proiektu bat onartzeko edo baztertzeko i ezagutu behar da.

BEGaren eta BETaren arteko konparazioa.

Horietako bakoitzak errentagarritasun-neurri bat ematen digu: BEGak errentagarritasun absolutu garbia adierazten du; BETak, berriz, urterokoa, erlatiboa eta gordina.

Baina horrek ez du esan nahi bi metodo horiek elkar baztertzailak direnik, proiektuak hautatzeko osagarriak baizik.



Proiektu bat onargarritzat hartzeko edo baztertzeko unean, bi metodoak bat datoz, BET baino txikiagoa den edozein “ k ”rentzat BEG zero baino altuagoa izango baita.