



## **4. UNITATEA: ENPRESAREN PLANGINTZA ETA ESTRATEGIA**

- 1. Sarrera**
- 2. Ingurune orokorra eta zehatza**
- 3. AMIA matrizea**
- 4. Plangintza eta estrategia**
- 5. Enpresaren erantzukizun soziala**
- 6. Ariketak**

# 1. SARRERA

Enpresa sistema irekia dela definitu dugu, eta hortaz, enpresaren inguruan diren faktoreek nahitaezko eragina dute enpresaren baitan (era berean, jakina, enpresak eragina izango du inguru horretan). Hala, enpresak, inguruetik hartzen ditu behar dituen elementu guztiak (finantza-baliabideak, baliabide teknikoak eta giza baliabideak...) eta inguruneari bidaltzen dizkio lortutako elementuak (ondasunak eta zerbitzuak).

Gehienetan enpresaren inguruneari buruz aritzerakoan bi ingurune-mota bereizten dira: **ingurune orokorra** (ekonomia eta gizarte zehatz bateko enpresa guztietan eragina duen ingurunea) eta **ingurune zehatza** (enpresa bakoitzean modu zuzenean eragiten duena).

## 2. INGURUNE OROKORRA ETA ZEHATZA

Enpresen ingurune orokorra eta zehatzaren alderdi nagusienak hurrengo taulan adierazten dira:

Ingurune orokorra	1. Faktore ekonomikoak	Faktore ekonomiko batzuek aldi baterako izaten dute eragina (ekonomiaren koiluntura-faktoreak), eta beste batzuen eragina, berriz, iraunkorragoa da (azpiegiturazko faktoreak).
	2. Faktore soziologikoak	Multzo horretan sartzen dira hezkuntza-maila, bizimoduak eta kontsumo-ohiturak, gizarte- eta lan-gatazkak, etab.
	3. Lege- eta politika-faktoreak	Faktore garrantzitsuztat jotzen dira herrialdeko gobernuaren egonkortasuna, gizarte-ongintza politikak, enpresa-berrikuntzaren aldeko neurriak, gobernuaren ekonomia-politika, etab.
	4. Ingurune teknologikoa	Enpresak jarduten duen herrialdeko teknologia-azpiegituren multzoa da.
	5. Ingurune ekologikoa edo ingurumen-ingurunea	Ingurumenaren iraunkortasuna kolokan jarriko ez duen kontzientziarazioa herrialdeetako eta nazioarteko politika-agendan txertatu da. Heiburua garapen iraunkorra lortzea da. Ingurumenarekiko kezka horrek aldaketa garrantzitsuak eragin ditu enpresen portaeran.
Ingurune espezifikoak	1. Hornitzaileak	Produktuak ekoizteko lehengaiak eta beharrezko beste baliabide batzuk hornitzen dituzte, prezio baten truke.
	2. Bitartekariak edo banatzaileak	Produktuak enpresa ekoizleetatik txikizkarietaraino helarazteaz arduratzen dira.
	3. Bezeroak edo kontsumitzaileak	Enpresaren produktuak eta zerbitzuak erosten dituzte.
	4. Lehiakideak	Antzeko produktu edo zerbitzuak eskaintzen dituzte merkatuan, eta bezero berak dituzte heiburu.
	5. Finantza-bitartekariak	Funtsak ematen dizkiete enpresei maileguan, zenbait eragiketa egiteko; adibidez, jarduera hedatzeko.
	6. Lan-merkatua	Enpresaren funtsezko elementua da, langileen eta sindikatuen arloan gertatzen den oroko erakundeari eragiten diolako.

# INGURUNE OROKORRA

## Ekonomia-faktoreak

Batzuk denborazkoak dira, esate baterako: **ekonomia jarduera** (ziklo ekonomikoak), **langabeziaren egoera**, **interes-tasa**, **inflazioa**...

Hain zuzen ere, hazkunde ekonomikoak edo interes-tasaren jaitsierak eragin ona egingo dute enpresen aurreikuspenetan eta, horren ondorioz, hauek gehiago inbertituko dute.

Beste ekonomia-faktore **iraunkorrakoak** enpresentzat izan daitezke: garapen maila, lurralde horretako azpiegiturak...

## Faktore politiko legalak:

Sarritan faktore garrantzitsuenak dira, enpresen ekintzak arautuko dituzten **lege** eta erregulazioen iturri baitira faktore politiko hauek. Aipagarri dira hein honetan **enpresak sortzeko baldintzak**, zuzenbide zibila, merkataritza zuzenbidea, lan-zuzenbidea, zuzenbide administratiboa, ekonomiaren lehiakortasun-maila, **ingurumenaren babesaren gaineko legeak** eta lan-arriskuen prebentziorako legeak, besteak beste.

Gisa berean, faktore politiko eta legalen eragin argiena, erregulazio eta **zergen ezarpenean datza**. Zerga-beherapenen bidez gobernuak, askotan, jarduera ekonomikoa suspertzen saiatzen dira.

## Faktore soziokulturalak:

Lekuan lekuko gizartearen **balioak**, **erlijioa**, **tradizioak**, **ohiturak**, **jarrerak** eta **jokabideak** dira; kulturaren eta lekuan lekuko gizakiaren ezaugarri antropologikoak, nolabait ere. Hauekin batera joera berriak ere kontuan hartu behar dira, hau da, **faktore ekologikoak** edo **modan dauden hainbat faktore**.

Eragin zabala du gizabanakoen kontsumitzeko usadioan, negoziazioak egiteko moduan, aurrezteko joeran, komunikatzeko moduan, estatus soziala zer den ulertzeko moduan, ordainketak burutzeko bideetan edota bizi-kalitatea zer den ulertzeko moduan, besteak beste.

**Adibidez:** Gizarteak gero eta produktu osasuntsuagoren alde agertzen dira eta horren ondorioz enpresek ondasunen eta zerbitzuen ezaugarriak aldatu behar dituzte.

## Faktore teknologikoak:

Aldaketa teknologikoek, bai produktu eta zerbitzuetan baita produktu edo zerbitzu horiek lortzeko prozesuetan ere, eragin itzela dute. Hortaz, arrakastaz lehiatu ahal izateko, enpresek, eraginkortasun handiagoa eta kalitate-maila garatuagoak eskaintzen dituzten **aurrerakuntza teknologikoak** eskuragarri izan beharko dituzte

Gainera berrikuntzak oso azkar doaz produktuaren bizitza zikloa gutxituz (berritasunak oso denbora gutxitan agertzen dira) eta enpresek adi egon behar dute merkatuaren kanpo ez geratzeko.

Teknologiak gero eta azkarragoak aldatzen dira gure gizartean eta hori dela eta enpresak gero eta garrantzi gehiago eman behar dio faktore honi, bestela askotan gertatzen ohi den bezala, produktuak desfasetua gelditzeko arriskua izango du.

BTX 2 – Enpresa \_\_\_\_\_ 4. unitatea: Enpresaren ingurunea eta estrategia \_\_\_\_\_

# INGURUNE ZEHATZA

**Enpresa bakoitzari modu zuzenagoan**, nolabait esanda partikulari eragiten dion ingurunea da. Ingurune zehatzaz mintzatzean, gehienetan jarduera-sektorea aipatzen da termino horren baliokide; izan ere, enpresak eragin garrantzitsuenak bere jarduera-sektoretik jasotzen baititu. Bere sektoreko hornitzaileak, bezeroak, lehiakideak... dira hain zuzen ere.

Enpresaren ingurune zehatzarekin eta sektorearekin zerikusia duten elementuak kontuan hartu behar ditugu:

- **Merkatu kuota = Enpresaren salmenten diru sarrera / sektore horren diru sarrerak**
- Negozio-zifra edo bolumena: sektore horretako salmentak (unitateetan edo dirutan).
- Fakturazioa: sektoreko diru-sarrerak edo salmentak (dirutan).
- Merkatu-liderra: merkatu kuota handien duen enpresa da.

## Ordezko produktuen mehatxua

Esan bezala, jarduera-sektorea aztertzean ez da zuzeneko lehiakideekin gertatzen dena soilik kontuan hartu behar. Era berean, merkatuan produktu ordezkatzaileak eskaintzen dituzten lehiakideak ere kontuan hartu beharko dira. Adibidez, esnea edo soja edaria, adreilu tradizionalak edo pladur-a, aroztegi tradizionala edo material berrien bidezko aroztegia, botilak edo tetrabrik ontziak, eta abar.

## Bezeroen negoziazio-ahalmena

Sektoreko enpresen eta enpresa horien bezero-taldearen artean den indar-erlazioan salerosketa-baldintzak ezartzeko orduan zeinek duen indar handiagoa aztertzen da.

Bezeroen negoziazio-ahalmena oso handia bada, sektoreko enpresek prezioak, eta beraz, irabazi-marjinak jaisteko joera izan dezakete; produktuen edo zerbitzuen kalitatea areagotzeko joera; kopuru eta ordainketa-deskontu handiegiak onartzeko joera; kobrantza epea ere luzeagoak onartzekoa; produktuaren bermeak luzatzeko joera, eta abar. Era berean, faktore horiek guztiek enpresa ekoizleen arteko lehia areagotzen dute.

## Hornitzaileen negoziazio-ahalmena

Negoziatio-ahalmena handia bada, hornitzaileek prezio handiegiak ezarri ahal izango dituzte, ordainketa-baldintza zorrotzegegiak eskatu, produktuen kalitatea murriztu, edota emate-epeak atzeratu edo ez bete. Azken batean, sektoreko enpresen mozkin eta marjinentzako kalterako neurriak.

### 3. AMIA MATRIZEA

Asko dira estrategien plangintzan eta zuzendaritzan erabiltzen diren tresnak. Horien artean, gehien erabiltzen dena aztertuko dugu: AMIA matrizea.

Oso erabilgarria da zuzendaritza estrategikoaren analisia eta estrategien formulazio-urratsetan. Areago, tresna hau beste hainbat esparrutan ere oso ohikoa da, enpresaren antolaketa eta administrazioaren esparruan.

Dirudienez, lehenengo aldiz 1982. urte aldera erabili zen tresna sistematiko hau (Heinz Weithrich-ek, hain zuzen). **AMIA matrizea (Abaguneak edo Aukerak, Mehatxuak, Indarguneak edo Sendotasunak eta Ahultasunak)**. Gaztelaniaz DAFO matrizea deitzen da (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) eta ingelesez, berriz, TOWS matrizea (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths).

AMIA matrizean bi alderdi aztertzen dira:

- Enpresaren **kanpoko faktoreak**. Alderdi honi dagokionez, Mehatxuak eta Aukerak aztertzen dira. **Mehatxuak** enpresari kanpotik datozkion inguruko kontrako faktoreak lirateke (adibidez: lehiakide berriak prezio baxuekin, produktu ordezkoen agerpena, krisia, ingurune lege berriak, kontsumitzaileen gustuak bat-batean aldatzea...). Eta **Aukerak**, berriz, lortzen baldin badira enpresaren probetxurako izan daitezkeen kanpo-faktoreak (adibidez: bezeroen errenta igoera, merkataritzako hesien desagertzea beste lurralde batean, interes-tasen jaitziera, enpresak sortzeko diru-laguntzak...).
- **Barne-faktoreak**. **Ahultasunak** enpresaren barne-oztopoak lirateke, eta **Sendotasunak**, berriz, enpresak dituen barne ahalmenak. Esate baterako: finantza baliabideak nahikoak diren ala eskasak, lehiakiderekiko kostu abantailak ditugun ala ez, teknologia maila ona bada ala ez, langileen formakuntza hobereana den ala ez. bezeroenganako arreta zerbitzu ona ala ez, produktuaren kalitate berezia...

faktore hauek ezin dira erabat bananduta aztertu behar, guztiek baitute erlazioa. Era berean, AMIA matrizea osatzerakoan oso selektiboak izan beharko dugu, alegia, faktore esanguratsuak izango ditugu soilik kontuan, eragin txikikoak direnak alde batera utziz.

Analisia batetik bestera izugarri aldatzen den zerbait den arren, interesgarria litzateke AMIA analisiak kontuan izan ohi dituen ezaugarrien deskribapen laburra egitea. Hala, **adierazle** hauek azpimarra daitezke:

AMIA	SENDOTASUNAK	AHULTASUNAK
<b>BARNE FAKTOREAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finantza-baliabide egokiak.</li> <li>• Teknologia-baliabide hobekak.</li> <li>• Enpresaren teknologia (patenteak).</li> <li>• Kostuetan abantailak.</li> <li>• I+G programa garrantzitsuak.</li> <li>• Kontsumitzaileen artean irudi bikaina.</li> <li>• Merkatuan lidergoa.</li> <li>• Zuzendaritzaren gaitasuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ez dago zuzendaritza estrategiko zehatzik.</li> <li>• I+G jarduerarik ez izatea edo horretan atzerapena.</li> <li>• Errentagarritasun-maila apala.</li> <li>• Merkatuan irudi eskasa.</li> <li>• Produktu-kartera mugatua.</li> <li>• Banaketa-sare kaskarra.</li> <li>• Instalazio zaharkituak.</li> <li>• Teknologia zaharkitua.</li> </ul>
	<b>AUKERAK</b>	<b>MEHATXUAK</b>
<b>KANPO FAKTOREAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkatu edo segmentu berrietan sartzea.</li> <li>• Bezero berriei erantzutea.</li> <li>• Bezeroen behar berriei erantzuteko produktu-kartera hedatzea.</li> <li>• Merkatuaren hazkunde indartsua.</li> <li>• Atzerriko merkatu interesgarrietara iristeko merkataritza oztopoak kentzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostu apalagoak dituzten lehiakide berriak sartzea.</li> <li>• Ordezko produktuen salmenta areagotzea.</li> <li>• Merkatuaren hazkunde motela.</li> <li>• Kontsumitzaileen beharren eta gustuen aldaketa.</li> <li>• Hornitzaile edo/eta bezeroen negoziazio-indarraren areagotzea.</li> <li>• Kontrako demografia-aldaketak.</li> </ul>

AMIA matrizea egin eta aztertu ondoren, enpresak estrategia hobereana erabakiko du hurrengo galderak erantzunez: Nola gutxitu ahultasunak? Nola aprobetxatu sendotasunak? Nola martxan jarri aukerak? Nola saihestu mehatxuak?...

## 4. PLANGINTZA ETA ESTRATEGIA

Plangintzak helburuak ezartzea eta helburu horiek lortzeko beharrezko estrategia eta lanei buruzko erabakiak hartzea eskatzen du. Plangintzarik gabe enpresaren zuzendaritzak ezingo du enpresa eraginkortasunez antolatu, kudeatu eta kontrolatu.

Zenbait egileren aburuz, plangintza bera ere prozesu bat da: lehenik **helburuak** finkatzen dira eta horien arabera **estrategiak, politikak eta planak** lantzen dira. Jarraian, hartutako **erabakiak betearaziko** dituen antolaketa osatzen da. Eta azkenik, **berrikuspenaren** bitartez, plangintzaren ziklo berri bat hasten da.

- **Estrategia:** enpresa batek egin beharreko ekintzei eta erabili ditzakeen baliabideei buruz har ditzakeen erabakien multzoa da. Beti ere, enpresaren helburuak lortzeko erabakiak izango dira.

## PLANGINTZA ELEMENTUAK:

- **Misioak** edo enpresaren helburuak, zergatik eta zertarako galderei erantzuten die. Hau da, bazkideentzat enpresa ekonomian duen paperaren baloreak hartzen ditu.
- **Ikuspena**, enpresaren irudia etorkizunean da. Adibidez, telekomunikazioen enpresa batentzat izan daiteke “lurrealde horretako enpresa hoberen artean egotea eta lider moduan onartua izatea, handia baina hurbilerraz”.

## PLANGINTZA MOTAK:

Plangintza, epeari dagokionez, hiru mailatan irudika daiteke:

- Epe luzerako plangintza edo **plangintza estrategikoa**, urteetara egiten den plangintza da. Ohikoena, hiru-bost urte bitarterakoa izaten da.
- **Plangintza taktikoa edo urteko plangintza**, hilabete jakin batzuei edo urtebeterako begira egiten dena da. Argi eduki beharra dago epe laburrerako planak epe luzerakoetan txertatu behar direla.
- **Plangintza operatiboa**, egun edo aste batzuetarako egiten den plangintza da eta eragiketa batzuei buruzkoa da.



### Plan estrategiko. Etapa batzuk ditu:

1. Abiapuntu egoeraren analisia. Egoeraren azterketa egiten da AMIA matrizearekin.
2. Nora heldu nahi dugun erabakitzea, hau da, misioa edo enpresaren xedea finkatzea eta gero helburuak eta helmugak ezartzea. Helburu hauen artean egon daitezke lortu nahi dugun errentagarritasun maila, espero den produktibitatea, berrikuntzaren maila...
3. Nondik joko dugun ezartzea. Aukera edo alternatiba ezberdinak egon daitekeenez, momentu bakoitzean hoberena hartu beharko dugu.
4. Nola heldu, noiz eta zer baliabideekin zehaztea. Estrategia konkretua plan partzialekin ezarriko da enpresako sail desberdinetan. Plan hauek beharko diren baliabideak kontuan hartuko dituzte (aurrekontuak) eta erantzukizuna (nork burutuko ditu).
5. Kontrolatu momentu bakoitzean helburuen betetze maila eta dagozkion aldaketak egin.

Plangintza on bat egiteak eta hau martxan jartzeak **enpresaren biziraupenean** eragin dauka. Enpresaria gauzak pasatzen itxaroten ari bada, aldaketak aurreikusi barik, enpresaren iraupena arriskuan jarriko du eta erabakiak etengabe aldatu beharko baititu. Hori dela eta, enpresaren zuzendaritza eraginkorra izan behar da, hau da, plangintzaren bidez etorkizuna moldatuko du enpresaren interesetara. Horrela, enpresak **mehatxuak gutxituko ditu eta aukerak aprobeztatuko ditu.**

Kontuan hartu behar dugu plangintza berez ez dela helburua, administraritzaren tresna bat baizik. Beraz, hurrengo puntuak bete behar ditu:

1. Helburuak lortzen lagundu behar du (urratsak zehaztuta).
2. Zuzendari guztiek plangintza bat egin behar dute, bakoitza bere arloan (arloko plangintza zehatza).
3. Plan guztiak lortzeko gaitasuna eduki behar da, hau da, helburuak lortzeko zailtasunak eta kostuak kontuan hartu beha dira eta ezarritako helburuak errealitateari egokituta egon behar dira.

**Plangintza egiterako orduan, zuzendaritza taldeak estrategia egokiena aukeratu behar du.** Lehiaketa-abantaila edukitzeko hiru estrategia mota bereiz ditzakegu:

1. **Kostuen lidergoa:** enpresak, bere lehiakideek baino kostu gutxiago baditu produktuaren kalitatea mantenduz, prezioa merkatu dezake eta horrela bere merkatu-kuota handituko du.
2. **Desberdintzea:** ekoizitako ondasun edo zerbitzua eksklusiboa izan behar da merkatuan. Desberdintze hori produktuaren ezaugarrietan oinarrituta egon daiteke (kalitate hobea, diseinu eksklusiboa, marka irudia, bezeroarentzako arreta-zerbitzua, saldu osteko zerbitzua...).
3. **Segmentazioa edo merkatu-txokoak:** merkatuaren zati bat aukeratzean datza eta enpresak zati horretan espezializatuko du eraginkorragoa izateko (Red Bull-ek edari-energetikoaren merkatuaren %70a kontrolatzen du merkatu horretan espezializatu



ondoren). Merkatuaren txokoa aukeratuta, enpresek estrategiaren bat aukeratuko dute zati horretan martxan jartzeko (kostuen lidergoa edo desberdintzea).

## 5. ENPRESAREN ERANTZUKIZUN SOZIALA

Enpresak gizartean daudenez, gizartearekiko erantzukizuna daukate eta bere estrategian kontuan hartu beharreko alderdia da (gizarte arloa, lan-arloa eta ingurumena zaintzeko).

Enpresa batek produktu bat ekoizten duenean, ekoizpen faktoreetara lotuta dagoen egitura kostu batzuk sortzen ditu, hau da, barne kostuak kontuan hartzen ditu.

Baina ezin ditugu ahaztu **kanpo-kostuak** ere daudela. Kutsaduragatiko ingurune-hondatzea, lan-abusua edo iruzurrezko produktuek kanpo kostuak sortzen dituzte. Aldi berean, enpresaren jardueraren ondorioz **kanpo-onurak** ager daitezke, beste enpresentzat edo partikularrentzat onurak sortuz (teknologia-aurrerapenak adibidez).

Azken kasu hauetan, enpresaren jarrera etiko eta arduratsua baloratzen da eta enpresa hauek bere helburuetan bere **Gizarte Erantzukizun Korporatiboa** (GEK) zehazten dute, hau da, enpresaren lehia-egoera eta balio erantsia hobetzeko helburuarekin batera, bere merkataritza eragiketetan eta interlokutoreekin dauzkaten harremanak zaintzen dituzte.

Ardura hori hurrengo arlotan aurkitu dezakegu:

- **Gizartearekiko konpromisoa:** enpresa kokatuta dagoen aldean garapen ekonomikoarekiko konpromisoa, bai gizartearekiko eta kulturarekiko (lanpostuak sortzea, langile kopurua mantentzea, enpresaren zati bat beste lurralde batera ez eramatea...)
- **Langilerekiko konfidantza:** Besteak beste, motibazioa, bidezko ordainketa-sistema, familietarako laguntzak, lan malgutasuna, formakuntza, lanpostuen promozioa...
- **Sinesgarritasuna bezero eta kontsumitzaileen aurrean:** haien eskubideak errespetua, informazioaren argitasuna eta fidagarritasuna, produktuen kalitatea, saldu osteko bermeak, bidezko prezioak...
- **Ingurune zaintzea:** Enpresak ingurunearekiko duen konpromisoa modu askotan adieraz daiteke: hondakinen kudeaketa, materialak berreskuratzea, energia aurrezteak, ontzi ekologikoak erabiltzea... Gizarteak presio handia egiten die enpresei ingurunea zaintzeko, eta hori dela eta, aldaketa garrantzitsu batzuk egon dira: ingurune lege zorrotzagoak eta erosleek gero eta ekologiko kontzientzia handiago dute erosketa bat egitean.

Horregatik, **orekatu behar ditugu enpresaren errentagarritasunaren helburuak eta kontsumitzaileen, langileen eta gizartearen helburuak**. Enpresa-estrategiak aldaketei aurre egin behar die mehatxuak aukera bihurtuz. Esate baterako, ingurune faktoreak eragin negatiboa izango du enpresak ez baditu aldaketak sartzen. Baina aukera bat izan daiteke, enpresak mehatxu hori aukera bihurtzen badu (adibidez, automobil elektrikoa).

## 6. ARIKETAK

1.- Irakurri hurrengo testua eta galderak erantzun:

### KAUSADUN MARKETINA

*Cause marketing* delakoa (euskaraz "kausadun marketina" terminoaz itzul dezakeguna), enpresek, gaur egun, gero eta gehiago erabiltzen duten merkataritza-tresna bat da. Tresna horren bidez, enpresa proiektu sozial bati laguntzera konprometitzen da, bere enpresa-irudian izan ditzakeen onuren truke.

Enpresen marken balioa babesteko bide berri eta garrantzitsua da; izan ere, marka, orain arte egiten zen legez, atributuen bidez defendatzea geroz eta zailagoa baita. Enpresek kontsumitzaileekin produktu on bat eta komunikazio eta banaketa bikain bat baino zerbait gehiago konpartitu behar dute; enpresek beren bezeroekin balio intimoenak konpartitzen jakin behar dute. Asko dira dagoeneko tresna hau erabili izan duten enpresa eta markak: RAM, Bla & Bla Company, Airtel, Fortuna, Cepsa, Ericsson, Cafés Baque, eta abar. Gero eta gehiago dira *kausadun marketina* fidelizazio-estrategia gisa erabiltzen duten enpresak.

Gai honen harira, duela gutxi ikerketa txiki bat burutu zuen ikerlari-talde batek *kausadun marketin*ak gure esparruan duen harrera aztertzeko asmoz (ikerlari-taldeak 300 inkesta egin zituen Bizkaia eta Gipuzkoan, 20 urtetik gorako kontsumitzaileen artean). Ikerketa horretatik lortutako emaitzen arabera, kontsumitzaileen %75ek onartzen zuten produktu solidarioak erosten zituztela. Kontsumitzaile guztien %5ek soilik ez zituzten erosten produktu horiek konfiantza ezagatik. Badirudi, beraz, *kausadun marketinari* buruzko harrera ona dela, oro har, gurean.

Eskatzen da:

1. Definitu *cause marketing* eta zer uste duzu *marketin* mota honi buruz?
2. Ezagutzen duzu horrelako tresnarik erabili duen enpresarik?
3. Zein izan daiteke tresna horren ahultasun nagusia?

2.- Arrazoitu zeintzuk diren inguru orokorraren edo inguru zehatzaren aldaketak hegazkin-konpainia batentzat:

- Kostu txikiko konpainien sarrera merkatuan.
- Europar aire-segurtasun neurrien indartzea.
- Aire-kontrolatzaileen greba.
- Kaleratzeko kostua murrizten duen lan-erreforma.
- Krisiaren ondorioz batez besteko familia-errentaren jaitsiera.

3.- Arrazoitu aldaketa hauetariko zeintzuk diren inguru orokorrarenak eta zeintzuk zehatzarenak:

- Europar Banku Zentralak interes tasa jaitsi du.
- Azken urtean Espainian soldatak %3 igo dira.
- Kostu txikiko telefonia-konpainien hazkundeak sektorearen indar banaketa aldatuko du.
- Gobernua lan-merkatuaren erreforma berri bat aztertzen ari da.
- Europar Batasunak ingurunea babesten ez duten enpresen isunak gogortu ditu.
- Tabernentzako eta jatetxerentzako ordutegi berria aprobata dute.
- Hezkuntzaren lege berriak ikasleak uztailaren erdira arte klasera joatera behartuko ditu.

BTX 2 – Enpresa \_\_\_\_\_ 4. unitatea: Enpresaren ingurunea eta estrategia \_\_\_\_\_

- 4.- Hizkuntza-akademia bat hurrengo ezaugarri dauzkan hiri batean kokatuta dago. Egin ezazu AMIA matrizea:
- Langabezia-tasa altua da, azken urteotan sektoreko enpresa garrantzitsuenak itxi izan dira.
  - Biztanleria gero eta kezkatuago dago, hizkuntzak atzerrian ikasi behar direlako esanez.
  - Argiaren, lehengaien... prezioen igoera.
  - Enpresako zor-maila oso altua da.
  - Kokatua dagoen auzoak hazkunde nabarmena eduki du.
  - Irakasle gaituak lan egiten dute eta, gehienak, bertako irakasleak dira.
  - Pasa den hilabetean metroko linea berri bat zabaldu dute eta akademiatik 10 metrotara geltoki bat dago.
  - Zonaldean beste akademia bat dago eta eskaintza berezi du: "lehenengo 50 pertsonentzako %10 deskontua.
  - Lokala zaharkitua dago, baina kanoia, ordenagailu eta arbel-digitala dute gela guztietan, pasa den urteko inbertsio bati esker.

Matrizea egin ondoren, erabaki zer estrategia hartuko zenuke eta arrazoitu.

5.- Egin ezazu ikastetxe honen AMIA matrizea eta erabaki jarraituko zenukeen estrategia.

6.- Hurrengo ezaugarri dauzkan agentzia bidaia baten AMIA matrizea egin ezazu:

- Bezeroek balore handia ematen diete gure produktuei.
- Gero eta pertsona gehiagok interneten bidez kontratatzen dituzte oporrak.
- Enpresako zor-maila oso altua da baina beste enpresa batekin fusionatu dezake. Enpresa horrek zorrak ordainduko lituzke baina 5 langile kaleratuko lituzke.
- Zonaldeko biztanleriaren errenta handituz doa.
- Lokala zaharkitua dago.
- Langileak oso konprometituta eta motibatuta daude.

Matrizea egin ondoren, erabaki zer estrategia hartuko zenuke eta arrazoitu.