

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

**GIZARTE EKONOMIA ETA
KOOPERATIBEN ERRONKAK
GLOBALIZAZIOAREN GARAIAN:

SAKANA KOOPERATIBAREN KASUA**

EGILEA: Ane Alonso Luis

ZUZENDARIA: Anjel Errasti Amozarrain

ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZA GRADUA

EKONOMIA ETA ENPRESA FAKULTATEA

KURTSOA: 2016/2017

LABURPENA

Globalizazioak merkatu askeago bat ekarri du eta ondorioz herrialdeen artean zeuden mugak ezabatu dira, baina, aldi berean, ekonomiaren ezegonkortasuna ekarri du eta herrialdeen arteko ezberdintasunak areagotu egin dira. Globalizazioak ere gizarte ekonomiari egokitzeko beharra eragin dio.

Gainera, sistema kapitalista global baten aurrean murgildurik gaude eta merkatuak lortu duen hedapena ikusirik, ekonomia integratu egin dela esan daiteke globalizazio garai honetan. Enpresa multinazionalik gabe ezingo genuke ulertu testuingurua eta horretarako ezinbestekoa da enpresek hartzen duten jokabidea ulertzea.

Beraz, lanaren helburua gizarte ekonomiak eta kooperatibek izan duten erronkak eta garatzeko moduak aztertzea da. Izan ere, globalizazio eta kapitalismo garai honetan, alternatiba bihurtu dira kooperatibak eta beraz, kapitalismo garai honetan duten lekua ikertuko da. Horretarako, Sakana S.Coop enpresaren analisi estrategiko bat egingo da eta honela merkatuan zein jokaera duen ikusiko da.

RESUMEN

La globalización ha permitido el desarrollo de la libertad de mercado, eliminándose todo tipo de barreras entre los distintos países en consecuencia de dicho desarrollo. Sin embargo, al mismo tiempo, esto ha provocado cierto grado de inestabilidad en la economía.

Además de lo mencionado, nos encontramos dentro de un sistema capitalista, lo cual ha proporcionado una integración de la economía en dicha época de globalización, lo cual se debe fundamentalmente a la expansión del mercado. Dicho esto, para entender el contexto en el que nos encontramos, las empresas multinacionales protagonizan un papel relevante, por lo que es imprescindible entender el comportamiento de éstas en el mercado.

Por tanto, el objetivo de este proyecto consistirá en analizar el desarrollo de las sociedades cooperativas, las cuales se presentan hoy día como una alternativa, por lo que es fundamental analizar la situación de éstas en el mercado capitalista. Finalmente, con el objetivo de desarrollar dicho análisis, concretaremos éste en la empresa Sakana S.Coop, llevando a cabo un análisis estratégico y, de esta forma, ver como actúa en el mercado.

ABSTRACT

Globalization has allowed the development of market freedom, eliminating barriers between countries as a result of such development. However, at the same time, this

has lead to a certain degree of instability in economy, increasing the differences between different countries and provoking those developing countries to be in precarious situations.

In addition, we are within a capitalist system, which has provided an integration of the economy in such an era of globalization, which is essentially due to the expansion of the market. Having said that, it is crucial to understand the context in which we are immersed; as we know multinational companies play a relevant role, so it is fundamental to understand the behavior of these in the market.

Therefore, the main aim of this project will be to analyze the development of cooperative societies, which are nowadays presented as an alternative, consequently it is required to analyze the situation of these in the capitalist market. Conclusively, we will carry out a strategic analysis in a company called Sakana S.Coop, in order to see how it affects in the market.

<i>Esker onak</i>	6
-------------------------	---

AURKIBIDEA

1.KAPITULUA: Sarrera: Lanaren helburua, justifikazio pertsonala, metodologia eta egitura..	7
--------------------------------------------------------------------------------------------	---

I.ZATIA: ALDERDI TEORIKOA

2.KAPITULUA: Testuinguru ekonomikoa	10
2.1 Egungo egoera ekonomikoa	10
2.2 Globalizazioa	11
2.2.1 Sarrera	11
2.2.2 Globalizazioa bultzatu duten faktore garrantzitsuenak	12
2.2.3 Globalizazioaren ondorioak	14
3.KAPITULUA: Gizarte ekonomia eta mugimendu kooperatibista	18
3.1 Gizarte ekonomia	18
3.1.1 Gizarte ekonomiaren kontzeptua eta printzipioak	18
3.2 Sozietate kooperatibak	20
3.2.1 Sozietate kooperatiben kontzeptua	20
3.2.2 Kooperatiben printzipioak	21
3.2.3 Sozietate kooperatiba vs. Enpresa kapitalista. Kontraesanak	22
3.2.4 Euskal Herriko kooperatibak	24
3.2.5 Sozietate kooperatiben garapenaren auzia	26

II.ZATIA: ALDERDI ENPIRIKOA

4.KAPITULUA: Sozietatearen analisi estrategikoa	31
4.1 Sarrera	31
4.2 Historia eta eboluzioa	31
4.3 Enpresaren sektorea	33
4.4 Misioa eta enpresaren xedea	36
4.5 Enpresaren barne analisisa	37

4.5.1 Enpresaren posizionamendua eta balio diferentziala	38
4.5.2 Giza baliabideen arloa	38
4.5.3 Arlo finantziarioa	41
4.5.4 Merkataritza arloa	45
4.5.5 Produkzio arloa	47
4.5.6 I+G arloa	48
4.6 Enpresaren kanpo analisisa	50
4.7 AMIA analisisa	54
4.8 Sakana Kooperatibaren garapen aukerak	55
5.KAPITULUA: Lakber S.L-ren bilakaera	58
5.1 Sarrera	58
5.2 Proiektuaren presentazioa eta justifikazioa	59
5.3 Ingurunearen azterketa	61
5.4 AMIA analisisa	61
5.5 Lakber S.L-ren xurgatze prozesua	62
 III.ZATIA: ONDORIOAK	
6.KAPITULUA: Ondorioak	65
6.1 Ondorio pertsonala	67
6.2 Informazio iturriak	68
6.3 Eranskinak	71

ESKER ONAK

Lan hau egiteko, hainbat pertsonen laguntza izan dut eta hauei esker onak ematea beharrezkoa dela iruditzen zait.

Nere esker honak lehenik eta behin nire lanaren zuzendariari, Anjel Errasti Amozarraini, lana zuzendu eta bere ezagutzak nirekin partekatzeagatik. Bere laguntzarekin nire proiektua gauzatzekoan ideiak elkarbanatu ditu nirekin. Nola ez, eskerrak eman bere errespetu eta konfiantzagatik.

Eskerrak eman nahi dizkiet Sakana kooperatibako kideei, nire lana beraiekin izan ditudan elkarrizketetan oinarritzen da gehien bat. Beraien laguntza handia izan da, eta guztietatik, Cristina Betelu Lizarraga nabarmendu nahi nuke. Nire praktiketako zuzendaria izateaz gain, enpresaren informazioa lortzeko erabateko eskuzabaltasuna adierazi du. Beraz, eskerrik asko benetan.

Esker onak nire familia osoari, bereziki nire ahizpari, izandako pazientziagatik eta esfortzua adierazteko eta lana egiterako orduan adibide izateagatik. Egindako lana, jaio berri den nire iloba Alatz eskaintzen diot, ongi etorri mundura.

Nola ez, azkenik nire lagun guztiei esker onak ematen dizkiet: gaztetatik izan garen lagunei; unibertsitateko lagunei; Estatu Batuetara urtebete joan den lagunari esker onak ere.

Gainontzeko pertsoneri, aipatu ez arren, bihotzez, eskerrik asko. Haiek gabe ez nuke hau lortuko.

1.KAPITULUA: SARRERA: JUSTIFIKAZIO PERTSONALA, HELBURUA, METODOLOGIA ETA EGITURA

Euskal Herrian, eta batez ere mundu mailan, energia eolikoaren sektoreak presentzia handia izan du azken 30 urteetan. Kooperatiba gutxi daude sektore honetako piezak egiten dituztenak Euskal Herrian, eta kooperatibengatik interes handia dudanez, sektore erakargarria dela iruditu zait. Beraz, sektore honetako piezak egiten dituen enpresa liderra aztertzea erabaki dut, Sakana Group hain zuzen ere. Sozietatea ez da bakarrik sektore batean zentratzen, hainbat sektoretan jarduten du, baina liderra den sektorea aztertuko dut batik bat. Bertan praktikak egin ondoren, enpresa honen ildo estrategikoa aztertzea egokiena dela iruditu zait. Gainera, nire herri inguruko jendeak bertan egiten du lan eta hiru hilabetez praktikak egin ditudanez, Sakana S.Coop-i buruzko informazioa egunekoa, errealia eta fidagarria lortu dut.

Beraz, lana zergatik egiten dudan justifikatu ondoren, helburu nagusia kooperatibek globalizazioan izan duten garapena aztertzea izango litzateke eta horretarako, Sakana S.Coop-en analisi estrategikoa egitea pentsatu dut.

Metodologiari dagokionez, lana bi zatitan banatu dut. Alde batetik, alderdi teorikoa eta enpirikoa uztartzen saiatu naiz. Izan ere, ezinbestekoa iruditu zait enpresek egungo ekonomian jarduten dutela ikusirik, ikuspegi orokor bat garatzea ingurune ekonomikoa ezagutzeko. Ondoren, kooperatiben inguruko teoria azaldu dut egungo kapitalismo globalean duen lekua aztertzeko. Alde teorikoa gauzatzeko, ez diot teoria bakar bati lotu, iturri ezberdinetatik osatu dut. Alderdi hau garatzeko orduan, hainbat liburu eta artikulua erabili ditut, azterketa bibliografiko bat egin dut hain zuzen ere.

Alde enpirikoari dagokionez, Sakana S.Coop enpresaren ildo estrategikoa garatzeari ekin diot. Horretarako, bertako lankideekin eta zuzendaritzarekin hitz egin ondoren, informazio iturri fidagarria eta eguneratua lortu dut. Gainera, bertan praktikan egoteak asko lagundu nau, informazioa lortzeko erraza egin zait eta. 4 elkarrizketa egin ditut, bazkidea den langile bati, finantza zuzendaria den pertsonari, enpresaren sortzailea izan zen ohiko bazkide bati eta azkenik, presidenteari. Horrela, urte guztietan zehar enpresak izan duen bilakaera ikustea lortu dut, hainbat txosten eman dizkirate, hala nola Lakber S.L Joint Venture enpresa nola sortu zuten azalduko duen txosten bat. Sakana S.Coop-eko web gunea, informazio iturri bat izan da nire lanean.

Lanaren egitura, bi zatitan banatu dut: lehenengo atalean, alde teorikoa garatu dut, eta bigarren atalean, aldiz, alde enpirikoa. Lana, 3 sailetan banatu da eta guztira 6 kapituluz osatua dago.

Lehenengo atalean (2. eta 3.kapitulua), alderdi teorikoa landu dut eta bertan 2 arlo sakontzen ditut. Alde batetik, 2.kapituluan egungo testuinguru ekonomikoa azaltzen dut eta horretarako globalizazioa sakonduko dut. Izan ere, globalizazioa hedatzen ari den mugimendua da eta bere nondik norakoak azaltzea ezinbestekoa da. Globalizazioa azaldu ondoren, 3.kapituluan gizarte ekonomia eta mugimendu kooperatibista azalduko dut. Alternatiba bihurtu daitezken mugimenduak direnez, azterketa sakon bat egingo da beren printzipioak azalduz ezagutza sakonago bat izaateko asmoz. Azkenik, 3.kapituluarekin amaitzeko, Euskal Herriko kooperatibismo mugimendua azalduko da.

2.atalean, alderdi enpirikoa azalduko den atala, honela banatu dut: bertan 4 eta 5.kapituluak azalduko dira. 4.kapituluan enpresaren ildo estrategikoa gauzatuko da, bere ibilbide osoa azalduko da enpresaren barne eta kanpo analisisa aztertuz, eta azkenik, enpresak dituen garapen aukerak azalduko ditut. Azkenik, 5.kapituluan, Lakber S.L-ren bilakaera azalduko dut, izan ere Sakana Group taldea osatzen duen enpresa bat da eta interkooperazio estrategia bat erabili dutela euren artean azalduko dut. Lakber S.L, bi kooperatiben artean sorturiko Joint Venture enpresa bat da hain zuzen ere.

3.atalean, azkenik, 6.kapituluak doa eta bertan lana laburtzen dituzten ondorioak aipatzen dira.

I.ZATIA: ALDERDI TEORIKOA

2.KAPITULUA: TESTUINGURU EKONOMIKOA

2.1 EGUNGO EGOERA EKONOMIKOA

Egun dagoen sistema ekonomikoari esker, munduko herrialdeak nazioarteko merkatuan parte hartzea ahalbideratzen du, ondasun eta zerbitzuak trukatzeko direlarik. Gainera, globalizazio prozesu batean sartu gara non merkatu aske batean murgildu garen eta ondorioz herrialdeen kapitala eta lan-eskua nazioarteko merkatuan hedatu egin den.

Nazioarteratzea prozesu amaiezin bat da, egunero martxan dagoena alegia. Munduko sistema ez da neutrala, eta gaur egun sistema kapitalista baten aurrean murgilduta gaude. Nazioarteratze prozesuak maila altuena hartu du eta merkatuak lorturiko hedapena ikusirik, ekonomiaren integrazioaz eta globalizazioaz ari gara. Prozesua ulertzeko, ezinbestekoa da enpresek hartzen duten jokabidea ulertzea. Testuinguru honetan, enpresa hauek Enpresa Transakzionalak (ETN) edo Multinazionalak (EMN) izenarekin ezagutzen ditugu. Izan ere, globalizazio eta nazioartekotze prozesua enpresa multinazionalik gabe ezin da ulertu (Zurbano, 1998).

Errastik honela adierazten du enpresa multinazionalen egungo egoera: *“ETNak protagonista bilakatu dira, eta estatuekin eta estaturen integrazio prozesuetatik sortutako bloke ekonomikoekin batera, teknologia berriek etengabeki itxuraldatzen duten munduan globalizazio prozesuaren buruan daude. Horregatik, ETNak globalizazio prozesuaren paradigma bilakatu dira. Bere nazioarteko dimentsio eta indar gorakorrak erakusten duen moduan, testuinguru berrira hobeto egokitzen den enpresa eredia da, eta beste enpresentzako lehia baldintzak finkatzen ditu.”* (Errasti A. M., 2002).

Informazio ezberdina aztertu ondoren, enpresa multinazionala honela defini dezaket: Jatorrizko herrialdean edota beste herrialde batzutan eratzen diren erakunde pribatuak dira, erosketa eta salmenta jarduerak aurrera eramanez. Gainera, enpresa multinazionalak euren ekoizpena mundu osoan hedatzeko ahalmena daukate. Azken finean euren helburua lan esku merke bat erabiliz nazioarteko merkatuan prezio altuago batean euren produktu edo zerbitzuak saltzea izango litzateke.

Lanaren helburua ez da nazioarteko merkatua aztertzea, kooperatibek merkatuan daukaten papera aztertzea baizik. Zehatzago esanda, Sakana Kooperatibak egungo merkatuan nola jarduten duen zentratuko da lana gehien bat. Baina, guzti hau aztertzeko, ezinbestekoa da nazioarteko merkatuari buruzko azterketa egitea. Izan ere, lehen aipatu dudako moduan, gaur egungo enpresa kapitalistak inguru horretan kokaturik daude.

Beraz, gaur egungo merkatuari erreparatzen badiogu, globalizazio prozesua hedatu egin dela esan daiteke.

2.2 GLOBALIZAZIOA

2.2.1 Sarrera

Globalizazioaren kontzeptua azken aldian asko entzun izan da. Gaur egun bere prezesua definitzerako orduan azken urteetan eztabaida gehien izan dituen fenomeno mundiala da, ez da batere erraza definizio bakar bat ematea kontzeptu honi. Egunetik egunera sozietate gehiago daude eta era berean globalizazioaren aldeko edota kontrako mugimenduak areagotzen doaz. Gai honek sortu duen inpaktuaren aurrean gobernuak edota Estatuak globalizazioa kontrolatzen edo bideratzen saiatzen dira.

Eztabaida ugari hauen aurrean, planteamendu, tesi eta kontra tesien aurrean globalizazioa definitzeko garaian arazoak ekarri ditu. Autore ezberdinen artean eta ikertzaileen artean ez dira ados jarri kontzeptua definitzerako orduan.

Nazioarteko merkatua izugarri handitu da azken urteetan ekonomia globalizatu honetan. Merkatuan oinarritzen bagara, produktuen fluxua gero eta handiagoa da eta egunero milioika produktu egiten dira, ondoren munduko herrialde guztietara bidaltzen direlarik. Jakina da gaur egun herrialdeen artean itunak daudela. Itun hauen ondorioz, lurraldeen arteko harremana hobetu egin da nazioarteko merkatuan. Globalizazioak azken finean merkatuan gertatzen diren trukeak merkeagoak izatea ahalbideratzen du zentzu batean.

Globalizazioarekin kontsumoa ikaragarri areagotu da eta ekoizpena handitzearen abantailak enpresa multinazionalak sumatu dute, izan ere munduko ekoizpenaren zati handi bat beraiek kontrolatzen dute. Enpresa hauek gehien bat lurralde garatuetan aurkitzen dira, eta askotan garapen bidean dauden lurraldeetan kontrako efektua sortzen du globalizazioak, herrialde hauetan ondorio larriak utziz.

Definizio ugari daudela ikusi ondoren, globalizazioaz ulertu dudana honako hau izan da: gaur egun ezagutzen den kapitalismoaren islada da. Fenomeno honek herrialdeen mugak ezabatzen ditu merkatu aske bat sortuz eta horrez gain, enpresen ekonomia jarduerak aurrera eramatea bultzatzen du. Beste hitz batzuekin esanda, merkatuaren integrazioa bultzatzen du. Globalizazioa teknologia berrietan eta liberalizazio ekonomiko eta politikoan oinarritzen den prozesua da ondorioz. Fenomeno honek munduko herrialde ezberdinen arteko komunikazioa hobetzea lortu du, lurralde ezberdinen arteko merkatuak eta kultura lotuz.

Merkatu aske batek utziko dituen ondorioak aurrerago ikusiko ditugu, baina enpresen lehia aske honek merkatua zatitu egingo duela ikusiko da, lurralde garatuen eta garatze bidean dauden herrialdeen arteko diferentziak areagotuko direlarik.

Globalizazioa eta kapitalismoa elkar loturik daude. Horregatik, globalizazioaren azterketa ezin da kapitalismoaren izaeraren hausnarketatik bereiztu. Izan ere, munduan kapitalismoa eredu ekonomiko nagusia bihurtu da jadanik eta ondorioz, ekonomia askea eta pribatizazioaren joera areagotzea ekarri du (Errasti A. M., 2002).

2.2.2 Globalizazioa bultzatu duten faktore garrantzitsuenak

Globalizazioaren prozesua errazago ulertzeko, fenomeno hau aurrera eramatea bultzatu duten faktore garrantzitsuenak azterketuko ditugu jarraian (Mochón, 2006).

1. Enpresa multinazionalak

Globalizazioaren prezesuko motoreak dira enpresa multinazionalak. Izan ere, ezinbesteko instrumentu bihurtu dira garapen teknologikoak aurrera eramateko orduan eta kudeaketa prozesua hobetzerakoan. Merkatuan sozietate multinazionalen presentzia areagotzearen ondorioz, globalizazio prozesua indartu egin da. Enpresa multinazionalak garatzen doazen modu berdinean prozesu teknologikoa ere garatzen doa. Izan ere, bi ideien artean erlazio estua dago eta ikerketa, garapenaren eta berrikuntzaren ratioa handitzen ari da enpresa multinazionalen presentzia gora egiten doan une berean.

Enpresa multinazionalak bi estrategia jarraitzen dituzte I+G+b (ikerketa, garapena eta berrikuntza)-ren internalizazio aktibitatearekin loturik. Alde batetik, teknologia maila altua duten sozietateak daude orientazio global batekin, non enpresa hauek I+G+b-an baliabide ugari inbertitzen duten. Gainera I+G+b-ren zati handi bat egoitza zentralik ez duten herrialdeetara transferitzen dituzte. Beste aldetik, teknologia maila ertaina duten erakundeak, lehen aipatu dudan taldearekin alderatuz, hauen I+G+b aktibitate maila ez da hain altua.

Enpresa multinazionalak hartutako erabakiak ez dira lekuko estrategiak soilik. Enpresek haratago begiratzen dute eta hartutako estrategiak globalak izango dira. Herrialde batean I+G+b gastua aurrera eramatea komeni zaien edo ez aztertzen dute. Horretarako lehenik enpresa multinazionalak herrialde horretako merkatua aztertzen dute. Esaterako, multinazional batek analisi bat egingo du erabaki bat hartu aurretik. Analisia egin ondoren, zein erabaki komeni zaion ikusiko du, hau da, adibide bat jartzearren, enpresak erabaki bat hartu beharko du ondasuna atzerriko merkatuan ekoiztu behar duen edo atzerrian filial bat ireki behar duen, gero ondasuna egoitza zentrala duen herrialdera inportatuz.

2. I+G+b-an inbertsioa

Enpresa berritzaileek teknologia maila altua duten herrialdeetan apostu bat aurrera ermaman beharko dute: Kostu finkoaren igoera. Zergatik? Izan ere, I+G+b-an eta softwareetan egindako inbertsioak handiagoak dira eta beraz, ondasunaren prezioa igotzera bultzatzen du honek. Enpresa batek merkatuko lehiakideekin lehian aritzeko, ondorioz, kostu finkoak murriztu beharko ditu egokitutako espazio teknologikoak sortuz.

3. Atzerriko inbertsio zuzena

Atzerriko inbertsio zuzenaren berehalako hazkundera, enpresa multinazionalak egindako aktibitateak areagotu da, baita pribatizazioak eta sektore batzuetan emandako desarauketari esker nabarmen igo da. Atzerriko inbertsio zuzenaren gorakadak herrialde askotan ondorio positiboak utzi ditu, hala nola, euren ingurua hobetzen lagundu du, nazioarteko merkatuan tasa handiagoak lortuz eta teknologia transferentziala azkartuz. Garapen ekonomikoa emateko eta nazioarteko merkatuan sartzeko, ezinbestekoa da herrialde batek gaitasuna edukitzea atzerriko enpresak erakartzerako orduan. Herrialde batek teknologia aurreratua badu, errazagoa egingo zaio atzerriko enpresekin kontaktuan ezartzea.

Azken urteetan nabaria izan da enpresa txiki eta ertainen nazioarteko aktibitatea aurreratuz joan dela, baita atzerriko inbertsio zuzena ere. Izan ere, nahiz eta enpresa txiki eta ertainek egindako atzerriko inbertsio zuzena askoz ere txikiagoa izan, tamaina honetako enpresa askok inplikazio altua daukate inbertsioa egiterako orduan. Gainera, enpresa multinazionalekin alderatuz, enpresa txiki eta ertainek bertako inbertsioa atzerriko herrialdeetan inbertitzeko joera dute.

4. Teknologiaren garapena

Globalizazioaren hazkundera ezingo genuke ulertu teknologiaren garapenarik gabe. Teknologia ez dira bat batean sortu, gutxinaka eraldatzen joan den faktore bat izan da (Errasti A. M., 2002).

Teknologia egunero garatzen doan faktore bat da eta alor ezberdinetan nabaria da teknologiaren presentzia. Esaterako, enpresetara, administrazio publikora eta etxebizitzetara iritsi da jadanik. Teknologia berriak edo informazio eta komunikazio teknologia, sozietatea eraldatzen ari dira, ematen ari den zabaltze prozesua liberalizazio testuinguru batean eta konkurrentzia handia dagoen garai batean gertatzen ari direlako eta beraz, teknologiaren garapenari esker globalizazioa indartu egin da.

Bestalde, teknologia berri hauetan suertatutako transformazioei esker enpresen ekoizpen sistema eraldatzen ari da, komunikatzeko modua aldatu egin da eta azken finean nazioarteko merkatuan aldaketak egon dira (Mochón, 2006).

Gaur egun, teknologia berriak aratago doaz, ez dira aplikazio instrumentuak bakarrik, izan ere iraultza teknologikoaren eragina urrunago doa. Globalizazio prozesua emateko eta herrialde ezberdinetako enpresen artean komunikatzeko, ezinbestekoa da teknologiaren aurrerapena egotea. Azken urteetan gehien garatu den teknologia Internet izan da. Sare soziala erabiliz lurralde ezberdinetako enpresek euren ekoizpena eta produktibitatea handitu dute modu batean (Murelaga, 2007).

Beraz, Internet tresnari esker atzerriko enpresekin eragiketak egin daitezke jada eta tresna teknologiko honek lana erraztea suposatu du.

2.2.3 Globalizazioaren ondorioak

Jarraian, gaur egungo globalizazio fenomenoak munduko ekonomia eta gizarteari utzitako ondorioak aipatuko dira.

Globalizazioari esker egia da merkatuak zituen hesiak gainditu egin direla eta merkatu aske bat sortu dela. Teorian esaten da hazkunde honek pobrezia murriztu egiten duela. Bestalde, nazioarteko negozioak progresiboki eta era azkarrean igo egin dira. Baina, teoriak esaten duena askotan ez dator bat errealitatearekin.

Francisco Mochónek lau ondorio ezberdin azaltzen ditu eta globalizazioak utzitako ondorio positibo eta negatiboak jarraian azalduko dira (Mochón, 2006).

1. Arrakasta eta hazkundera

Merkatu askean jardutearen arrakasta puntu hauetan azaltzen da zehatzago:

- Merkatu askeak espezializazioa eta efizientzia bultzatzen du.
- Merkatua hedatzearen ondorioz, ekoizpenean eskala ekonomiak agertzen dira, hau da, enpresek eskala handian ekoizten dute eta ondorioz kostu bat aurreztuko dute.
- Enpresen arteko konkurrentzia handitzen doanez monopolioen beherakada dator.
- Globalizazioak, merkatu askearen ondorioz, inflazioaren efektua kontrolatzeko ahalmena du eta horrela egonkortasun makroekonomikoa lortzea suposatzen du.
- Merkatu askeak atzerriko inbertsio zuzenak berpizten ditu.

Hazkunde eta irekieraren erlazioari begiratuz, literaturak mantendu egiten du orokorrean herrialde baten irekiera prozesua hazkunde tasa altuenekin erlazonaturik dagoela.

Hazkunde ezberdinak daude eta beraz, herrialde bakoitzak zein estrategia hartu behar duen aztertu behar du. Izan ere, ez da berdina izango herrialde azpigaratu batean edo herrialde garatu batean suertatuko den hazkundera.

Ondorioz, baieztatu daiteke globalizazioak orokorrean forma partikular batean herrialde garatuenetan utzi dituela onurak, hauei aukera berriak irekiz merkatuan.

2. Ekonomiaren ziurgabetasuna

Gaur egun ekonomiaren ziurgabetasuna garai batean baino handiagoa da. Izan ere, munduko herrialdeek pairatutako ekonomiaren integrazio prozesuaren hazkundera lehiarako presioa areagotu du.

Globalizazioak eskari agregatua eta ekonomiaren hazkuntza areagotu du. Baina, lehiakide berrien agerpenaren ondorioz, konkurrentzia handitu egin da eta ekonomiararen ziurgabetasuna ekarri du. Efektu honek herrialde garatu zein garapen bidean dauden herrialdeetako enpresetan eragiten du.

Globalizazioaren eskutik deskolonizazioa gertatzea normala da. Enpresek deskolonizazioa bultzatzen dute, horrela atzerrian kokaturiko herrialdeetako enpresek duten lan esku merkeari aurre egingo diote. Izan ere, deskolonizazioaren logika nabaria da. Enpresa bat lehiakorra izan behar da, aktibitatea mantendu egin behar du eta horretarako, euren produktu edo zerbitzua lehiakorra izatea ezinbesteko faktorea da. Bestela, prezio ez lehiakor batean jarduten badu enpresak, eskaintzen duen ondasun edo zerbitzua epe luzera ez da bideragarria izango, eta beraz, nekez biziraungo du merkatuan.

Mochónek “Offshoring” izeneko fenomeno berritzaile bat aipatzen du deskolonizazioarekin jarraituz. Enpresen arloan gero eta gehiago erabiltzen ari da azken aldian eta jada askok 3. iraultza industrialtzat jartzen dute fenomeno berritzaile hau. Offshoringak edo deskolonizazioak herrialdeen lekualdatze prozesua deskribatzen du. Herrialde batetik beste baterako negozio prozesuen subkontratazio bat da, kostu baxuak edo lan esku merkeago bat lortzeko asmoa duena. Gainera, ekoizpen, manufaktura, zerbitzu eta garapen eta berrikuntza prozesuak barne hartzen ditu.

Baina, deskolonizazio prozesu honek alde ilun batzuk sortu ditu. Esaterako, Estatu Batuetan azken urteetan prozesu honen ondorioz, milioi bat lanpostu baino gehiago galdu dira. Etorkizunari begira, fenomeno honek utziko dituen ondorioen ezjakintasuna jabetzen da. Edozein kasutan ere, ezegonkortasun demografiko bat ekarri du deskolonizazioak. Azken hamarkadetan populazioa ikaragarri jetsi da garapen lurraldeetan eta garapen bidean dauden

lurrean, aldiz, areagotu egin da. Ezegonkortasun honi aurre egiteko 2 soluzio aipatzen ditu Mochónek: alde batetik, garapen bidean dauden herrialdeetako lan eskua inportatzea edo hauei lana exportatzea.

3. Sortutako aberastasunaren banaketaren eztabaida

Globalizazioak utzitako ondorioak eta sortutako aberastasuna ez da modu berdinean banatzen herrialdeetan. Lehenik eta behin, globalizazioak herrialde batzuk aberasten dituen bitartean, herrialde batzuk kaltetu egiten ditu.

Globalizazioa hainbat momentutatik pasa da eta garai ezberdinetan hartzaile ezberdinek jasan dituzte ondorio positiboak. Hasieran Europar Batasuneko herrialdeek, ondoren Ipar Amerikako herrialdeek eta gaur egun “anillo del pacifico” herrialdeek pairatzen dute globalizazioaren alderdi ona.

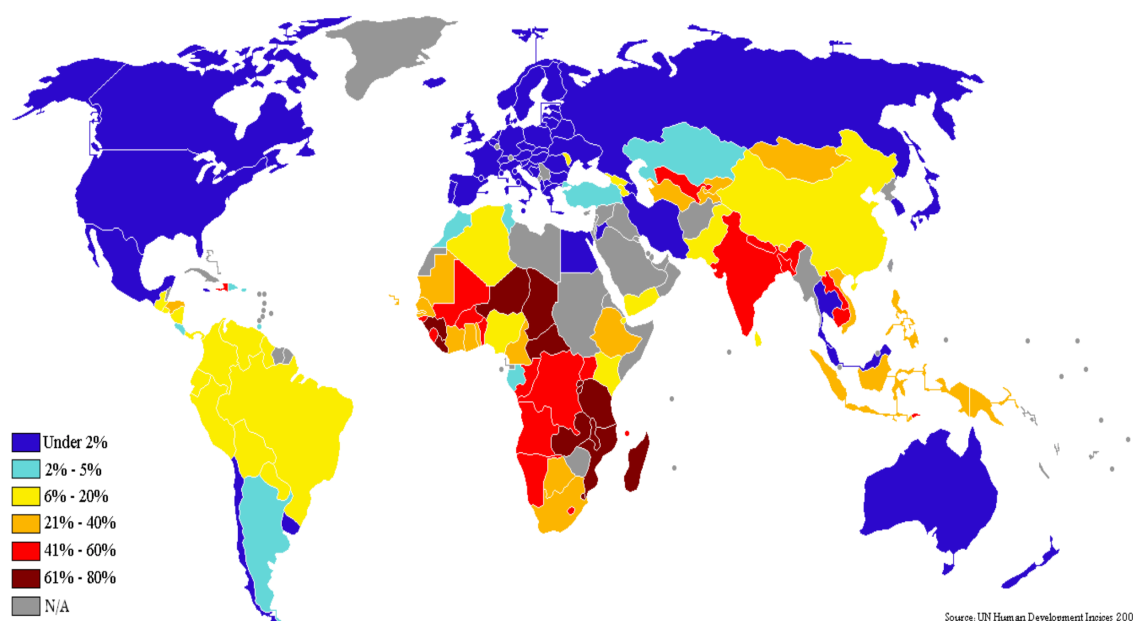
4. Pobrezia eta sozietatearen bereizketa

Globalizazioari esker egia da merkatuak zituen hesiak gainditu egin direla eta merkatu aske bat sortu dela. Teorian esaten da hazkunde honek pobrezia murriztu egiten duela. Bestalde, nazioarteko negozioak progresiboki eta era azkarrean igo egin dira. Baina, errealitatearekin askotan ez dator bat. Globalizazioak utzi duen ondorio larri bat garapen bidean dauden lurretan pobreziaren areagotzea izan da eta aldi berean sozietatearen bereizketa ekarri du.

Aztertu ondoren ikusi daiteke pobreziaren tasa globalak jetsi egin direla azken urteetan. Baina, aurreko datu horiek garapen bidean dauden herrialdeetako egoera ezkututzen du. Izan ere, hauen pobrezia tasa izugarri handitu da.

Jarraian ageri den munduko mapa honetan pobrezia nola dagoen banatua ikusi daiteke herrialdeka eta bertan egunero dolar batekin bizi diren herrialdeen portzentaiak adierazten dira. Datuak eguneraturik egon ez arren, esanguratsua da pobrezia banatzerako orduan desorekak daudela.

IRUDIA 1: EGUNERO DOLAR BATEKIN BIZI DIREN HERRIALDEEN PORTZENTAIK



Iturria: Reporte de Desarrollo Humano de la ONU (2008)

Aberastasuna ez da zentzu zabalean banatu. Izan ere, herrialde garatuen alde egin du globalizazioak eta lehendik garapen bidean dauden lurraldeak are pobreako utzi ditu. Mapan ikusi daitekeen bezala, pobrezia gehien antzematen den lurraldea Afrika da.

Joaquín Arriolak garapen bidean dauden herrialdeetan paraleloki globalizazioarekin lan baldintzak aldatzen ari direla dio, non bertan herritarren kontsumo ahalmena handitzen ari den gutxianaka (profesionalak, langile publikoak, multinazionalen langileak, ...). Herrialdeko sektore txiki bat da, baina nahikoa da munduko merkatua errentagarri egiteko eta ekoizpen multinazionala era berean handitzeko.

Globalizazioaren eskutik pobrezia mota ezberdinak agertzen dira. Alde batetik, herrialde garatuetan dauden pobreak gero eta jende gazteagoa da, izan ere langabetuak gazteak direlako. Baina, garapen bidean dauden herrialdeetan, multinazionalen produkzioan lan egiten ez duten herrialdeetan gero eta pobrezia gehiago dago eta sozietatearen porrota eta bereizketa sortzen ari da (Arriola, 2011).

3.KAPITULUA: GIZARTE EKONOMIA ETA MUGIMENDU KOOPERATIBISTA

3.1 GIZARTE EKONOMIA

3.1.1 Gizarte ekonomiaren kontzeptua eta printzipioak

Krisialdi testuinguru batean oinarritzen bagara, pertsonak eta herrialdeak arazoei irtenbide berritzaileak bilatzeko prest daude. Gizarte ekonomiaren kasua hau da, ekonomia publiko eta ekonomia pribatu tradizionalen kokaturiko alderdia hain zuzen ere (Chaves, 2013).

Globalizazio garaian alternatiba ugari agertu dira. Izan ere, ekonomia alternatiba bat garatzea nahi da kapitalismo globaletik bereizten dena eta sozialki ekonomia eraginkor eta efizientea izango den forma berriak bultzatzea nahi dira. Beraz, testuinguru honetan gizarte ekonomiaren ikuspegia garatuko da.

Historian zehar, kapitalismoa aberastasuna lortzeko duen ahalmenagatik nabarmendu da. Kapitalismoaren oinarriak aipatzearen, esan daiteke merkatua erregulatzeko gai dela guztion ongizaterako eta beste aldetik, lehia erlazioak egiteko orduan modurik hoberena dela azpimarra daiteke. Baina, dinamika honekin jarraituz, errentaren kontzentrazioa izugarri areagotu da eta honek, herrialdeetan desorekak sortu ditu, desoreka sozialak, miseria eta bazterketak.

Gizarte ekonomiaren kontzeptua ulertzearen, ekonomia kapitalistaren kontrajarria den fenomeno da, mugimendu honek planteatzen duen lehenengo puntua, ekonomia kapitalista gainditu egin behar dela da. Gizarte ekonomia indibiduo, familia, komunitate eta kolektiboen ongizatea bilatuko du.

REAS Euskadiko kideak diren Juan Carlos Pérez de Mendiguren, Enekoitz Etxezarreta eta Luis Guridik XIX.mendean lehen aldiz agertu den kontzeptutzat hartzen dute gizarte ekonomia. Ez da batere erraza definizio batekin definitzea, baina hasiera batean, kapitalismoak sortutako arazoei erantzuteko erabili zuten termino hori. Termino honek ikuspegi bikoitza sortu zuen: alde batetik, lorpen sozialak helburu ekonomikoaren berezko osagaitzat hartzea eta beste aldetik, helburu horiek gauzatzeko erakunde berriak izendatzea (Etxezarreta, Pérez de Mendiguren, & Guridi, 2009).

Hainbat definizio aztertu ondoren, 2006an Europako Kontseilu Ekonomiko eta Sozialak (CESE) onartu duena da aproposa: *“Enpresa pribatuen multzoa da, era formalean*

daude eratuta, erabakitzeko autonomia eta atxikitze askatasuna dute eta bertako bazkideen premiei merkatuaren bitartez erantzuteko sortu dira. Horretarako, ondasunak nahiz zerbitzuak ekoizten dituzte eta aseguru edo finantzatu egiten dute. Bertan, gainera, bazkideen artean egindako mozkin edo soberakinen behin-behineko banaketak eta erabakiek ez dute lotura zuzenik boto bana duten bazkideen kotizazioekin edo kapitalarekin. Ekonomia sozialean bertan, erabakitzeko autonomiaz eta atxikitze askatasunaz modu formalean sortutako eta familien aldeko ez-merkatuko zerbitzuak ekoizten dituzten erakunde pribatuak ere badaude, eta erakundeok sortu, kontrolatu edo finantzatu dituzten eragileak ezin dira euren soberakinez jabetu, egon baleude”.

Jarraian Ekonomia Sozialaren Printzipioen Gutunean agertzen diren printzipioak azaltzen dira:

- 1) Pertsona eta helburu sozialaren garrantzia, kapitala ez da lehentasunezkoa.
- 2) Borondatezko atxikimendu irekia daukate.
- 3) Bazkideen esku kontrol demokratikoa (fundazioetan ez, erakunde hauetan ez daude bazkideak eta).
- 4) Bazkideen interes eta interes orokorraren fusioa.
- 5) Elkartasun eta erantzukizunaren printzipioen defentsa eta ezarpena.
- 6) Kudeaketa autonomoa.
- 7) Independentzia osoa botere publikoekiko.
- 8) Soberakin gehienak erabiltzen dira garapen iraunkorraren, bazkideentzako zerbitzuen eta interes orokorraren alde dauden helburuak lortzeko asmoz.

Gaur egun gizarteak paraitzen duen krisi ekonomikoaren testuinguruan oinarrituz, gizarte ekonomiako enpresek aukera berritzaile bat eskaintzen dute. Erakunde hauek eremu honetan nabarmentzen dira gehien bat: kooperatibak, elkarteak eta sozietate laboralak.

Enpresa mota hauen hazkundera erakunde publikoko politikako garapen lokalaren aldeko apostua egin duten plangintzek ekarri dute, eta areagotze honen arrazoia, enpresa txiki edo ertainak izan arren, enplegu egonkorra eta kalitatezko enpleguaren aldeko apostua bultzatu delako izan da. Gainera, hauen helburua ere baztertuak izateko arriskua jasaten duten zenbait talderi lan merkatuan jarduteko aukera ematea da, esaterako, emakume, gazte, etorkin edo ezgaitasun fisiko edo psikologoa duen edozien pertsona.

Helburu hauek betetzeko asmoz, Europar Batasunean eta Estatuko maila ezberdinetan politika ugari sortzen ari dira.

Europar ikuspegian oinarrituz, esan behar da gizarte enpresariak berezitasunak dituztela beste enpresariekin alderatuz. Izan ere, hauen helburu nagusia ez da norberaren aberastasuna edo irabazi asmoa. Hauek modu kolektiboan lan eginez autoenplegua bilatzen dute. Pertsonak lan taldean aritzen dira elkarlanean eta lortutako emaitza kolektiboa izaten da, ez dira norbanako proiektu indibidualak. Enpresa hauen kudeaketa printzipio demokratikoetan oinarritzen da eta gizarte integrazioaren alde egiten du.

Gizarte ekonomiaren helburua gizarte osoaren ongizatea lortzea da, irtenbide berriak bilatuz eta lehendik daudenak baino irtenbide eraginkorragoak eta iraunkorragoak bilatuz. Gainera, sozietatean parte hartzen dutenen arteko harremanak edota enpresatik kanpo bezero, hornitzaile edo kontsumitzaileekin edota beste batzuekin dituzten harremanak landu egiten dira (Altzelai, 2014).

3.2 SOZIJETATE KOOPERATIBAK

3.2.1 Sozietate kooperatiben kontzeptua

Atal honetan, kapitalismo globalaren garapenaren testuinguruan sozietate kooperatibek hartzen duten lekua aztertuko da. Izan ere, kooperatibek beste eredu bat bultzatzen dute globalizazioaren aurrean. Sozietate hauek demokrazian, elkartasunean, lurraldearekiko atxikipenean eta garapen soziala bezalako balioetan oinarritzen dira besteak beste (Errasti A. M., 2002).

Sozietate kooperatibak sistema ekonomiko kapitalistan egokitu dira merkatuan bizirauteko. Baina, era berean beste ikuspegi bat da kapitalismoaren aurrean, alternatiba ekonomiko bat bilakatu da hain zuzen ere. Beste era batera esatearren, kapitalismo garaian sortu diren arren, enpresa kapitalisten eta kooperatiben ezaugarriek ez dute bat egiten (Errasti & Heras, 2001).

Kooperatiba mugimendua mundu guztian hedatu da jada. Sozietate hauek lurralde askotan garatzen dira eta interes asko asetzen dituzte era berean. Termino hau definitzerako eta arautzerako orduan ez dago modu bakar bat horrela egiten duenik, baina hala eta guztiz ere identitate propio bat du. Beraz, lehenik eta behin esan behar dena, kooperatibak pertsonen (pertsona fisiko edo juridikoak) osatuta dauden elkarteak direla. Gainera, autonomia da, ahal den moduan, gobernu eta enpresa pribatuengandik independentea da. Izaskun Alzolaren ustetan, kooperatiba baten helburua bere elkartuen beharrak asetzea da, behar ekonomiko, sozial eta kulturalak hain zuzen ere (Alzola, 2001).

International Cooperative Alliance-k pertsonen asoziazio autonomo bat bezala definitzen du, non bertan boluntarioki euren behar eta helburu ekonomiko, sozial eta kulturalak asetzeko asmoz lanean aritzen diren. Sozietate kooperatiba, pertsona horien jabetzakoa eta demokratikoki kudeatzen den enpresa bat da hain zuzen ere. Bazkideak, langileak edo bertakoak izanda ere, guztiek boto bera daukate negozioaren aktibitatean eta irabaziak banatzerakoan guztiek proportzio bera jasoko dute (ICA, 1995).

International Cooperative Alliance 1995.urtean sortzen den erakunde independente eta ez gubernamental da, non bere helburua munduko kooperatibak elkartzea, ordezkatzeta eta zerbitzatzeta den.

3.2.2 Kooperatiben printzipioak

1995ean Aliantzak Identitate Kooperatibari buruz berrikusitako deklarazioa bere gain hartu zuen, non bertan kooperatiba baten definizioa, kooperatiben baloreak eta jarraian agertzen diren 7 printzipio kooperatiboak dituen.

Printzipio kooperatiboen bidez kooperatibek euren baloreak praktikan jartzen dizute.

1. Borondatezko elkarteak eta irekiak

Kooperatibak borondatezko erakundeak dira, bere zerbitzuak erabiltzeko gai den pertsona guztiei irekia dagoena eta elkartearen erantzunkizunak onartzeko nahia duten pertsonentzat irekia dago, genero, sozial, arraza, politika edo erlijo diskriminaziorik gabe.

2. Kideen kontrol demokratikoa

Kooperatibak euren kideek kontrolatzen dituzten erakunde demokratikoak dira, ezarpen politikotan parte hartzen dute aktiboki eta erabakiak hartzen dituzte era berean. Edozein emakume edo gizoni ordezkari izateko kargua hautesten bazaie, kide guztien aurrean erantzule bihurtuko dira. Lehen mailako kooperatibetan kideek boto eskubidea daukate (kide bat, boto bat). Beste nibel kooperatiboetan modu demokratiko batean antolatzen dira.

3. Bazkideen partaidetza ekonomikoa

Bazkideek kooperatibaren kapitalean zuzen banatutako ekarpena egiten dute eta demokratikoki kontrolatzen dute. Gutxienez kapitaleko zati bat kooperatibaren propietate komuna izan ohi da. Kideek normalean konpentsazio mugatu bat jasotzen dute. Bazkideek irabazi horiek ondorengo jomugetara bidaltzen dituzte: kooperatibaren garapena bilatzen dute, kideentzat onura lortzea nahi dute kooperatiban dituzten akordioen arabera eta elkarteak gainditutako beste aktibitateak babestea nahi dute.

4. Autonomia eta independentzia

Kooperatibak bertako kideek kontrolatutako auto-laguntza erakunde autonomoak dira. Kanpoko erakundeekin akordioetara iristen badira, gobernuak barne, edo kanpoko iturrietako kapitala areagotzen badute, guzti hori forma seguru batean egingo dute non bertako kideek kontrol demokratikoa izango duten eta kooperatibaren autonomia mantenduko den.

5. Hezkuntza, formazioa eta informazioa

Kooperatibek euren kideei, ordezkari aukeratuei, zuzendariei eta langileei hezkuntza eta formazioa eskaintzen diete. Horrela, modu eraginkor batean kooperatiben garapenean laguntzen dute. Publiko orokorrari -gazte eta iritzi liderrei partikularrean- informatzen diete natura eta kooperatibaren etekinen inguruan.

6. Kooperazioa kooperatiben artean

Kooperatibak euren kideentzat modu eraginkor batean baliagarriak dira eta era berean, mugimendu kooperatiboa indartzen du egitura lokalean, tokikoen, eskualdekoen eta nazioarteko egituren bitartez batera lan eginez.

7. Komunitate sentimendua

Kooperatibek bertako komunitateteen garapen iraunkorraren alde lan egiten dute bere kideek gauditutako politiken bitartez.

3.2.3 Sozietate kooperativa vs. enpresa kapitalista. Kontraesanak

Gaur egun kooperatibek lehia eta globalizazio prozesuaren barnean dihardute eta testuinguru hau abiapuntutzat hartuz, kooperatibak inguru honetara egokitu behar dira merkatuan bizirik irauteko. Sozietate kooperatibak kapitalismoarekin sortu diren arren, egia da sistema kapitalista eta kooperatiben printzipioak desberdinak direla. Izan ere, kapitalismoa ondasun jabego pribatuetan oinarritzen da eta baliabideen esleipena merkatuan dagoen indarraren arabera egiten da. Jarraian bi sistemen desberdintasunak aipatzen dira: (Errasti A. M., 2002)

1. Jabego mota: Kooperatibetan jabegoa kolektiboa da, hau da, langileen esku dago (bazkideen esku) eta jabego kapitalista, aldiz, banakakoa da, enpresari edo akziodunen eskuetan baitago.
2. Ekintzailearen motibazioa eta izaera: Sozietate kapitalista batean enpresari kapitalistek banakako lana bultzatzen dute. Kooperatibetan, aldiz, talde lanetan oinarritzen da eta honek motibazioa pizten du langileen artean. Izan ere, langile hauek enpresaren parte

direnez eta erabakietan parte hartzen dutenez, egindako ekintza guztiek etorkizun batean onurak utzi ditzakete.

3. Agintaritza egitura: Sozietate kapitalistetan, agintaritza ez dago berdin banatua. Izan ere, agintaritza kapitalari dagokio eta oso kontzentraturik dago. Hau da, enpresen jabeek edo akziodunek dute agintea euren esku. Kooperatibetan, aldiz, agintaritza lanari dagokio eta berdintasunez dago banaturik. Langileei edo/eta bazkideei dagokie agintaritza.
4. Errenten banaketa: Multinazionalitatean azken emaitza dibidendu bidez banatzen da, finantza inbertsio pribatuak egin dituztenen artean alegia, eta kooperatibetan, etekinak langile, erabiltzaile edo komunitateen artean banatzen da.
5. Helburuak: Sozietate kapitalisten helburua euren etekinak maximotzea da. Kooperatiba baten helburua sozietate kapitalistek duten helburutik aratago doa. Hainbat helburu lortzeko premiak dituzte, hala nola, langile edo bazkideen errentak maximotzeko nahia dute, enplegua sortu eta mantentzeko nahia, ingurugiroari kalte gutxiago eragingo dion produktu eta zerbitzuak ekoizten dituzte,...

Beraz, enpresa kapitalita jabego eskubideetan eta merkatu sisteman oinarritzen da eta sozietate kooperatibak, aldiz, eskubide pertsonalei garrantzia ematen dio, jabego kolektiboa bultzatzen du alegia. Mozkinak irabazteko xedeaz gain, kideei eta komunitateari zerbitzuak emateko helburua du. Gaur egun, enpresa kapitalisten aurrean kooperatiben alternatiba gailendu da eta bertan kapitala oinarri hartu beharrean, gizakia jartzen da epizentroan. Errastik honela azaltzen du kooperatiben filosofia kapitalaren aurrean: *“Jadanik, ez du kapitalak lanaren gainean agintzen, baizik eta lanak kontratatzen du kapitala.”*

Azken hamarkada hauetan globalizazioaren garapena dela eta, kooperatibek euren filosofia eta funtzioak benetan betetzen dituzten galdetu da. Izan ere, utopikoa izan daiteke kooperatiben filosofia ez aldatzea testuinguru kapitalista global honetan. Kooperatiben egoera ez da batere erraza. Zenbait kooperatibek merkatuan dihardute euren filosofia aldatu gabe, baina, beste askok, aldiz, kapital enpresa eredua hartzen ari dira. Beraz, hor dago dilema. Kooperatibek testuinguru honetan 2 aukera dituzte, alde batetik, euren filosofia jarraitzea alternatiba irudiaz erakutsiz eta euren baloreak oinarri hartuz, eta beste aldetik, kapitalisten eredua eta baloreak birsortzea.

Egun, kooperatiba asko internalizazio prozesu batean aurkitzen dira eta egunetik egunera filial gehiago irekitzen ari dira atzerrian, eta honek euren printzipioetan kontraesanak sortu ditzake (gogoratu behar da enpresa kapitalisten joera antzekoa dela. Izan ere, atzerrian

inbertitzen dute internazionalizazio prozesu bat bultzatuz, ekoizpen merkea lortzeko helburuarekin). Zenbait kooperatiba handitzen ari dira eta bazkideen parte hartzean kalte egin dezake.

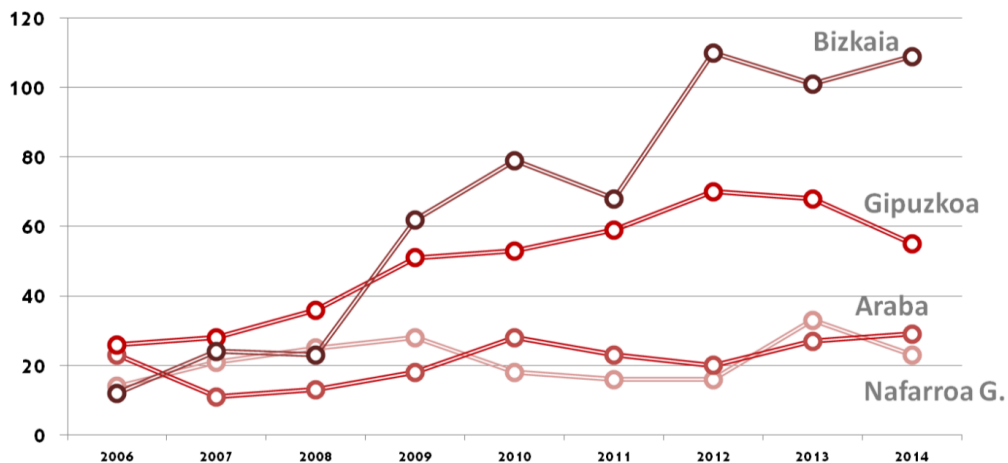
3.2.4 Euskal herriko kooperatibak

Kooperatibismoak Euskal Herrian indar handia du eta gutxinaka mundu mailan mugimendu kooperatibista handitzen ari da. Honela, aspektu globalean kooperatibismoa handitzen doan heinean, etekin ekonomikoa bilatzeaz gain, gizarte desberdintasunak gainditzea nahi ditu, ingurumena zainduz eta pobrezia murriztuz.

Kooperatiben sorrerak azken hamarkadetan hazkunde handia izan du. Hurrengo grafikoan Hego Euskal Herriko erkidego bakoitzean kooperatiben bilakaera ikusi daiteke:

IRUDIA 2: HEGO EUSKAL HERRIKO KOOPERATIBA BERRIEN SORRERA

Kooperatiba berrien sorrera Hego EH. 2006-2014



Iturria: Espainiako Enplegu eta Gizarte Segurantzza Ministerioa (2015)

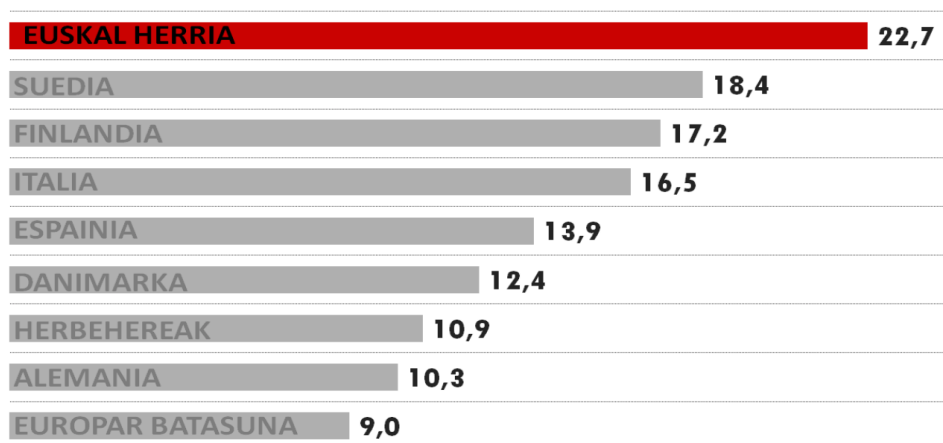
Ikusi daiteke 2008 geroztik, krisia sortu zen urtetik alegia, kooperatiba berriak sortu direla, Bizkaian batez ere. Beraz, ondoriozta daiteke krisiak utzi zuen egoeraren aurrean enplegua sortzeko beharra sumatu zela eta guzti honen aurrean, alternatiba kooperatibak sortzea izan da.

Euskal Herriaren garapen sozio-ekonomikorako behatokia den Gaindegia erakunde pribatuak, mundu guztian zehar kooperatibek 250 milioi pertsoneri enplegua ematen dietela adierazten du. Europan, 160.000 kooperatiba daude, non 4'5 milioi biztanleri lana ematen dieten. Datu kuantitatibo batzuk ematearren, Euskal Herrian 4.000 kooperatiba inguru daude, 71.000 enplegarekin gutxi gora behera.

Jarraian hainbat herrialdeetan kooperatibek mila biztanleko uzten duten enplegu kopurua adierazten da:

IRUDIA 3: KOOPERATIBETAKO ENPLEGUAREN SAILKAPENA

Kooperatibetako enplegua, sailkapena Koop. enplegatuak mila biztanleko, 2013



Iturria: Europako Batzorde Ekonomiko eta Soziala, Espainiako enplegu eta Gizarte Segurantza Ministerioa eta INSEE (2015)

Beraz, Euskal Herriko kooperatibak mundu guztian zehar erreferenteak direla esan daiteke. Munduko kooperatibekin konparatzen badugu, enplegu gehien sortzen dituzten kooperatibak Euskal Herrian daude eta aurreko grafikoarekin jarraituz, 2013.urtean 1000 biztanleko 22,7 biztanleri enplegua eman zieten.

Gaur egun INE (Instituto Nacional de Estadisticaren)-ren arabera Euskal Herrian 164.600 langabetu daude. Izan ere, 2017ko lehen hiruhileko datuen arabera, Euskal Herriko langabezia tasa %11,24an kokatzen da. Krisiak sakon jo duen arren Euskal Herrian eta Espainian, kooperatibek zentzu batean krisiaren presioari aurre egin diote.

3.2.5 Sozietate kooperatiben garapenaren auzia

Edozein enpresaren ildo estrategikoa zein izan daiteken azalduko da orain. Sozietate baten estrategia enpresen biziraupena bermatzeko eta epe luze batean euren ekonomia hobetzeko hartzen diren erabaki multzoa da. Enpresak lortu nahi dituen helburuak finkaturik, helburu horiek lortu ahal izateko orain estrategiak definitu beharko dira (Mitxeo, 2015).

Orokorrean, 3 estrategia maila desberdindu daitezke: korporazio-estrategia, negozio edo lehiatzeko estrategiak eta funtzio estrategiak. Kasu honetan, lana bakarrik lehenengo kasuan zentratuko da, korporazio-estrategian hain zuzen ere.

Beraz, korporazio-estrategian enpresa zein negoziotan arituko den ikusiko da. Ingurunea eta enpresaren helburuak kontuan harturik, produktu-merkatu desberdinetan egiten den baliabideen esleipena egingo da. Estrategia honen barruan, hazkundera ematerako orduan, 2 elementu errepertu behar dira: alde batetik, betetzen dituen funtzioak edo asetzen dituen beharrak (ZER) eta beste aldetik, helburuak lortzeko erabiliko duen estrategia (NOLA) (Mitxeo, 2015).

Korporazio mailan erabakiak 3 arlotan hartu beharko ditu enpresak. Jarraian arlo bakoitza garatuko da (Mitxeo, 2015).

1. Balio-katearen arloa: Integrazio bertikalaren estrategia

Gaur egun, enpresa bat guztiz integratua dagoela esango da hau betetzen bada: eskaintako produktu edo zerbitzuaren balio-kateko aktibitate guztiak egiten dituenean, hau da, bere aktibitatearen (balio-katean) aurreko edo/eta ondorengo jardueretan parte hartzea suposatzen duen estrategia da.

Integrazio bertikala eskaintzeko arrazoiak 2 abantailatan laburbiltzen dira. Lehenik eta behin, kostuetan oinarritzen diren arrazoiak daude eta bestetik lehiari loturiko arrazoiak edo arrazoi strategikoak daude.

- Kostuetan oinarritutako arrazoiak:

- Integrazio bertikalaren ondorioz, enpresak duen produkzio bolumena handitzen bada, eskala ekonomiaen bidez kostuak gutxituko dira. Hurrengo kasuetan gertatu daiteke: atzerantz integratzen bada, enpresak horniduran ziurtasun gehiago izango du eta segurtasunez arituko da, eta aurrerantz integratzean, enpresak salmenta gehiago lor ditzake banakuntza kanalean duen kontrolagatik.

- Tarteko stockak txikitzea: Mantentze kostuak murriztu daitezke integrazio bertikala

eskainiz eta horrela enpresarentzat abantaila bihur daiteke kostuak murrizten direlako.

- Bitartekarien marjinak desagertzen dira.
- Transakzio kostuak ekidin daitezke: Merkatuan gertatzen diren inperfekzio eta ziurgabetasun egoeretatik sortzen dira mota honetako kostuak.
- Produkzio-banakuntza prozesua sinpleagoa: Balio-katearen fase ezberdinetan zehar dauden arazoan aurrean moldaketa teknikoko jarduerak desagertzen dira hain zuzen ere.
 - Lehiari loturiko arrazoiak edo arrazoi estrategikoak:
 - Integraturik ez dauden lehiakideekiko merkatuko boterea handiagoa: Honekin batera, negoziazio boterea hobetzeko aukera egon daiteke.
 - Enpresaren ziurgabetasuna txikia: Hornikuntza eta banakuntzaren segurtasuna ziurtatzen da integrazio prozesuaren bidez.
 - Integrazio bertikala, desberdintzan oinarritzen den estrategia bat garatzeko egokia da, enpresak kontuan izango du momentu oro gainontzekoek eskaintzen duten produktu edo zerbitzuetik desberdindu beharko dela.

2. Merkatu geografikoaren arloa: Nazioartekotze-estrategia

Edozein enpresak, kooperatiba izan edo ez, etorkizun batean zein merkatuan arituko den erabakitzea ezinbestekoa da.

3. Produktu arloa: Dibertsifikazio-estrategia

Edozein enpresak produktu arloari dagokionez 2 aukera ditu: alde batetik, bere aktibitatea espezializatu dezake eta bestetik, bere aktibitatea dibertsifikatzeko joera hartu dezake.

Jone Mitxeok espezializazio estrategia zer den ondo azaltzen du: *“Baliabideak produktu-merkatu bakar batean kontzentratzean datza, aktibitate horren gain nagusitasun handia lortzeko helburuarekin.”* Kasu gehienetan aktibitatea espezializatzeko bidea enpresa jaio berriek eta enpresa txiki edo ertainek jarraitzen duten estrategia da.

Kasu honetan, dibertsifikazio-estrategian zentratuko da lana, aurrerago Sakana S.Coop-en garapen aukera azaltzeko baliagarria izango da kontzeptua ulertzea.

Dibertsifikazio estrategia, hazkunde prozesuan dauden sozietate askok erabiltzen dute. Hasiera batean, edozein enpresak produktu edo zerbitzu bakar bat ekoizten dute eta

denborarekin baliabideak handitzen doazen neurrian, merkatuan zabaltzen hasten dira, sektore berrietara zabalduz eta azkenik, dibertsifikazio maila batera iritsiz (Mitxeo, 2015).

Beste modu batera azaltzearen, dibertsifikazio estrategia edozein enpresa produktu edota merkatu berrietan sartzean gertatzen da, sektore berrietara zabaltzen direlarik.

Dibertsifikatzeko orduan enpresek hainbat arrazoi izan ditzakete:

1. Enpresaren arrisku globala murrizteko nahia: Aktibitatea dibertsifikatzean (aktibitate hauen artean ez dagoenean inongo erlazorik) arriskua dibertsifikatzen da.
2. Hazkundera bilatzea: Dibertsifikazioaren bidez, sektore heldu eta beheraka doan batean dauden enpresek hazkundera bilatzeko joera dute. Izan ere, dibertsifikazioarekin aktibitate berri batean inbertituz, enpresa gaztetzen du modu batean eta hori da enpresek bilatzen dutena. Kontuan hartu behar da aktibitate berrietan hasteko enpresaren lehia posizioa ona denean egitea gomendatzen dela, horrela kostuak errazago jasango dira.
3. Lehia-posizioa indartzea: Jatorrizko negozioan bere lehia-posizioa hobetzeko zailtasunak izanez gero, aktibitate berri batean dibertsifikatuz egoera aldatu daiteke.

Enpresaren hazkunde estrategiak gehienetan arrakastaren aldagai bat bezala ulertu dira. Enpresa askoren kasuan, normala da hazkundera helburu ohikoena izatea. Enpresak bere estrategia-garapena gauzatzeko orduan 3 estrategia erabili ditzake (Mitxeo J. , 2015).

- Barne hazkundera: Enpresak bere baitan egindako inbertsioen bidez garatzen da, honekin tamaina handituz.
- Kanpo hazkundera: Merkatuan dagoen beste enpresa bat eskuratzean edo fusioaren bidez lortutako hazkundera.
- Enpresen arteko elkarte edo taldekatzeak: Lankidetzak akordioak izango lirateke.

Egungo ekonomia kapitalista honen aurrean lehia areagotzean doa eta enpresa multinazional handiek ekonomian duten eragina handia da. Lehiatzerako orduan, enpresen tamaina garrantzitsua dela dirudi. Enpresaren hazkundera ematen bada, eskala eta hedapen ekonomiez baliatzeko aukera izan dezake, berrikuntza sustatzeko ahalmena areagotzeko aukera dago eta sektore batzuetan dauden «sarrera oztopoak» gainditzeko aukera ematen du. Bestalde, hazkunderarekin lehiatzeko orduan enpresa sendagoa bihurtzea ahalbideratzen du eta horrez gain, mozkinak lortzeko aukera gehiago ditu (Errasti A. M., 2002).

Kooperatiben kasuan, hazkundeak berezitasun batzuk ditu, izan ere kanpotik kapitala lortzeko zailtasunak dituzte eta bazkideek aurrezteko dituen ahalmen mugatuaren ondorioz, esan daiteke gehien bat kooperatibak enpresa txiki eta ertainen kategorian daudela (Errasti A. M., 2002).

Esandakoarekin erlazionaturik, kooperatiben kasuan hazkundeari buruz joera ezberdinak daude, teorian baita praktikan ere. 2 mutur aurki ditzakegu: alde batetik, kooperatiben hazkundera mugatzeko nahia azaltzen dena, eta bestetik, kooperatibek hazteko mugarik ez dutela diotenak.

Hazkundera mugatzeko joera dutenek, tamaina handiko enpresak mehatxu bat direla diote kooperatibentzat. Enpresa hazten bada, barne zien kanpo hazkunderaren ikuspegitik, zuzendaritzaren kontrola handitzea dakar kooperatibetan eta beraz, guzti horrek ondorio kaltegarriak utzi ditzazke, izan ere, zuzendaritza eta langileen arteko harremanari dagokionez, zentzu batean langileen kontrola eta parte hartzea txikiago izan daiteke. Enpresa handitzen den moduan, bazkideek duten boterea txikituz doa, hartu beharreko erabakiak konplexuagoak baitira eta bazkideengan frustrazio eta mesfidantza sentimenduak sortu daitezke, eurek enpresaren kontrola ez dutela pentsatzen dutelako, hau da, erabakiak hartzeko orduan ez dutelako botererik (Errasti A. M., 2002).

Errastik 3 arrazoi ematen ditu hazkundera garatzeko orduan:

- Kooperatibak gizartean gehiago ez hedatzeko aukera mugatuta, tamaina handia eskatzen duten jarduera-ekonomikoak burutzeko aukera murrizten du.
- Hazkundeak lana eta aberastasuna sortu dezake, bai bazkideentzat bai komunitatearentzat. Hazkundera mugatzeak gaur egun langabeziaren arazoari aurre ez egitea suposatzen du zentzu batean.
- Lehen aipatu den bezala, hazkundera kooperatibentzat bizirauteko aukera bat da, produktu, ikerketa eta garapenean, heziketan... inbertitu daiteke eta. Gainera, bazkideen ongizatean eta kokaturik dagoen komunitatearen garapen sozioekonomikoan lagundu dezake.

Ildo honetan, gakoa, enpresaren hazkundera eta kooperatibaren alderdi sozial eta filosofiarren arteko harmonia bilatzean datza, kooperatiba hazten doain heinean aldagai sozialak kontuan hartzea hain zuzen ere.

II.ZATIA: ALDERDI ENPIRIKOA

4.KAPITULUA: SOZIETATEAREN ANALISI ESTRATEGIKOA

4.1 SARRERA

Sakana Group Sakana eskualdeko Lakuntza(Nafarroa) udalerrian kokaturik dagoen sozietate kooperatiba da. Bere jarduera nagusia pisu handiko pieza eolikoak galdatzea, mekanizatzea, margotzea eta helmugan piezak entregatzea da. Gainera, itsas motore eta makina tresnen sektorean jarduten du.

Sakana 1975.urtean bokazio argi batekin sortu zen, galdaketako kontsumitzaileek plantetatutako eskaera handiak erantzuteko ideiarekin sortu zen hain zuzen ere. Izan ere, eskakizun handiko eskaria du, bokazio geometriko eta diseinuaren aldetik eta materialen prestakuntza aldetik eta gainera, une berean kalitate handiko kudeaketa bat inplantatu du. Denbora luze batean esfortzu hori mantentzearen ondorioz, kalitatea eta garapenaren erreferente bihurtu da eta pieza handiak eskaintzen dituzten europar galdategietan lider teknologikoaren posizionamendua lortu du.

Gutxinaka kooperatiba handitzen joan da beharrezkoak dituen enpresekin lan eginez eta gaur egun bere bezeroen behar guztiak asetzen dituen prozesu integratu bat eskaintzen du. Izan ere, bere bezeroei soluzio oso bat emateko Sakana S.Koop-ek hainbat enpresekin lan egiten du eta guztiek Sakana Group osatzen dute. Taldea honela dago osatua:

- Galdategia: Sakana S. Coop
- Mekanizatua: Lakber Mecanizados, S.L. Gaur egun Sakana S.Coop da. Izan ere, 2016.urteetik aurrera absorbitua izan da eta osotasunean Sakana Kooperatibaren gain dago.
- Margoketa: Goilak S.L. (Sakana S.Coop-ek partizipazioen %40a du; Goilak S.L-ek gainontzekoa).
- Garraioa: Leeward Shipping Europa, S.L. (Sakana S.Coop-ek partizipazioen %40a du).

Gaur egun, galdakta sektorearen liderra da Euskal Herrian, Espainian eta Europan, eta horrez gain, mundu osoan jarduten duen sektorean erreferentziazko sozietatea da.

4.2 HISTORIA ETA EBOLUZIOA

Sakana S.Coop 1975ean hasi zen bere ibilbidearekin, pertsona talde txiki batek sozietatea sortzeko ahaleginak egin zituen eta 1977.urteko irailean lanean hasi ziren, 500 eta 20.000 kg-ko piezak ekoizten zituztelarik. Gehien bat itsas motore, makina tresna eta balbula

sektoretan jarduten zen.

Lehen urteetan 30 fundatzaile ingururekin hasten da martxan sozietatea eta hasierako garaiak oso gogorrak dira. Izan ere, produkzio altua egon arren, egoera ekonomiko gogor horretatik ezin ziren atera. Beraz, hasierako urte horietan, bazkideek gerente indartsu baten beharra ikusten dute egoera horretatik ateratzeko. Hasierako urteetan, oraindik sozietatea berria zenez merkatuan, bezeroak nahi zuen prezioa ezartzen zuen eta Sakanak prezio horretara saltzen zituzten bere produktuak. Baina, gerente aldaketarekin, prezio politikan aldaketa bat egoten da. Bezeroek prezioa zehaztu beharrean, Sakanak bere produktuen prezioa zehazten du eta lan gutxiago izan arren, prezio horrekin errentagarritasuna lortzen hasten da.

Gutxinaka sozietatea handitzen joaten da eta 1989.urtean jadanik 70 langilek osatzen dute. 90.hamarkadaren bukaeran energia eolikoko sektorean sartzean, arrakasta handia lortzen du kalitatearen ikuspegitik, sektore honetako eskakizunak oso altuak direlako hain zuzen ere.

Energia eolikoko sektorean indarra irabazten doa eta eskaria izugarri handitzen zaio 2000.urteetik aurrera. Urteak aurrera joan hala, fabrikatutako piezen batazbesteko pisua handituz doa, bezeroek pieza handiak eskatzen dituzte eta. Batez ere sektore eolikoko piezen tamainak asko handitzen joan dira, eta beraz, sektore honetako piezak kalitate osoarekin eta seguritatearekin ekoiztea geroz eta konplexuago bihurtzen doa.

Egoera honen aurrean, 2006 eta 2008.urteetan burutuko den inbertsio baten beharra ikusten da, energia eolikoko piezak galdatzeko planta baten beharra sumatzen da hain zuzen ere, eta horrez gain, mekanizatze tailer bat (LAKBER S.L) eta margoketa tailer bat (GOILAK, S.L) inplatatzeko ideia sortzen da. Inbertsio plan honekin, euren bezeroei pieza jadanik mekanizatua eta margotua entregatzeko aukera eskaintzen du eta forma honetan, garraio kostuak gutxitu egingo dira eta produktu integratu bat eskainiko dute merkatuan lehiakorrago izango dena.

Planteatutako ideia, bazkideen bileran bozkaketa egin ondoren, inbertsioa aurrera eramatea erabakitzen da. Planta honen handitze prozesua 2 epetan emango da. Izan ere, 1975.urtean pasatako egoera bortitzagatik, ez dute mailegurik eskatzen eta inbertsioa sozietateak lortutako soberakinekin finantzatzen da, beste era batera esanda, baliabide propioekin. Beraz, planta berri hau urte ezberdinetan aurrera eramango da. Lehen aipatzen den bezala, 2006-2008 urteetan lehenengo handitze fasearekin hasten da.

2008ko krisia dela eta, Nafarroan krisiak gogor astintzen du eta urte horretan bezeroek egindako eskaerak atzera botatzen dira. Lana gutxituz doa eta kaleratzeak etortzen dira. Pieza

eolikoak galdatzeko egindako planta berriaren inbertsioan ez duenez mailegurik eskatzen eta euren baliabide ekonomikoak erabiltzen dituenek, esan daiteke krisiaren testuinguru honetan faktore positibo bat izan zuela. Jarduerak aurrera jarraitzen zuen urte horietan eta etekinak 0 izan arren, ez zuenez zorrarik, Sakana egoera honetan mantendu zen.

2009tik aurrera ekoizpena igotzen doa eta 2013-2014an, merkatuko ezegonkortasunaren ondoren, planta berriaren 2. handitze fasea dator. Urte hauetan ere baliabide propioekin finantzatu da.

Gaur egun Sakana Group honela aurkitzen da: 2 planta galdaketan (planta batek sektore eolikoan jarduten du eta beste plantan makina tresnetan eta itsas motoretan jarduten du, gainontzeko galdaketa jarduerak egiten dituelarik), 2 planta mekanizatu (Arbizun bat eta bestea Lakuntzan), margotzeko planta bat eta azkenik espedizio planta bat du. Jadanik 300 langilek egiten dute lan eta horietatik erdiak bazkideak dira.

4.3 ENPRESAREN SEKTOREA

GALDAKETA SEKTOREAREN ANALISIA

Sakanako sektorerik errentagarriena energia eolikoaren sektorea da. Baina, bere jarduera ez da sektore horretan bideratzen besterik. Izan ere, 2 planta daude Sakanan, non batean energia eolikoko piezak egiten diren eta bestean gainontzeko sektoretako piezak egiten diren, hala nola, itsas motoreak, makina tresnak edota balbulak.

Sektorea dibertsifikatzearen alde positiboa zera da: sektore bat erortzen bada momenturen batean, merkatuko eskaria ez delako lineala eta euren beharren arabera aldatzen doalako, beste sektore batean jardutean, oreka ekonomiko bat mantentzen du sozietateak.

Baina, aldezturik, edozein plan estrategiko egin baino lehen, Sakanak lehenik eta behin galdaketa sektorearen analisia egiten du. Galdaketaren sektoreari dagokionez, gainontzeko beste sektoreak bezala, Ekialdeko Europa eta Asiako herrialdeen mehatxua jasaten ari da. Sakanako teknologia berritzailea eta enpresako Know How-a indartsua denez, seguritatea ematen dio enpresari merkatuan jarraitzeko, eta horrez gain, erreferentziazko enpresa da merkatu europarrean.

Gaur egun, burdineko fundizio sektoreko 124 enpresa, FEAF (Federación Española de Asociaciones de Fundidores) taldearekin loturik daude. 2015eko datuen arabera, FEAF gehien bat burdin fundizioan jarduten duten enpresez osaturik dago (fundizioko %82a), ez-burdinezko fundizioak jarraitzen diolarik (ekoizpen osoaren %12a) eta azkenik gainontzeko

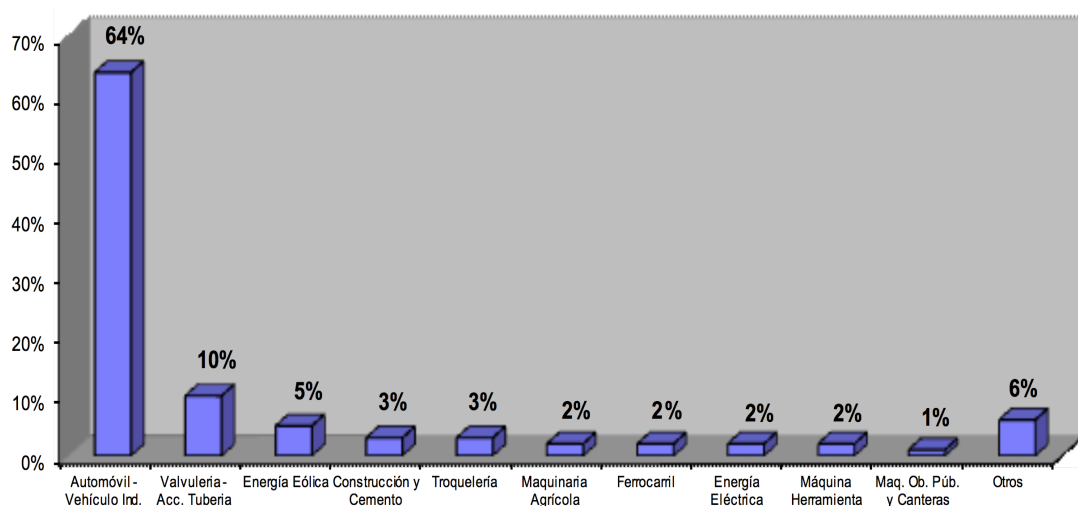
fundizioak daude, ekoizpen osoaren %6a osatzen duten hain zuzen ere.

FEAF-en dauden enpresen ekoizpena, azken datuen arabera, 1.049.439 toneladetakoa izan da.

Sektore ezberdinen produkzio banaketari erreparatzen bazaio, ikusi daiteke ekoizpenaren norakoa fundizio espainolean automozioaren sektorea dela. Jarraian zehatzago ikusi daiteke nola dagoen banatua:

IRUDIA 3: PRODUKZIOAREN BANAKETA SEKTOREETAN

Distribución de la Producción por Sectores Clientes



Iturria: Federación Española de Asociaciones de Fundidores (2015)

SOZIEATEAREN SEKTOREEN ANALISIA

Sozietateak jarduten duen sektore bakoitzaren analisisa egingo da jarraian:

1. Makina tresnak

Sakanako produktuen sektore tradizionala da, sozietateak bere aktibitatea hasi zuenetik, hau da, 1975. urtetik aurrera, sektore honetan jardun du eta gaur egun Sakanak bere produkzioaren %10a eskaintzen dio sektore honetako produktuei.

AFM (Asociación de Fabricantes de Máquina-Herramienta) taldeak eskaintitako datuen arabera, Espainia, Europar Batasuneko 3.ekoizle eta esportatzaile indartsuena da makina tresnen sektorean. Beraz, esan daiteke bezeroek erabateko konfiantza jartzen dutela Espainiako makina tresnen sektorean.

Izan ere, bezeroek Espainiako makina tresnetan ezartzen duten konfiantzari esker, produktu lehiakorra da merkatuan. Gainera, sektoreak bere teknologia propioa eta lehiatzeko estrategia garatzen du, nazioarteratze, berrikuntza teknologikoa eta formazioa sustatuz.

Sektore honetan askotan bolumen handiko materiala mugitzen da eta gehienetan eskakizun handiko teknikak jasaten dituzte produktuek. Sektore honen barnean hornitzaile asko daude eta beraz, konkurrentzia areagotzen du faktore honek. Sakana, sektore honen barnean, zailtasun handienak dituzten osagai pisutsuetara mugatzen da, horrela euren lehiakideetatik bereizten direlarik.

Izan ere, Sakana kontziente da Europar Ekialdeko eta Txina zein Indiaren mehatxua geroz eta indartsuago dela, non prezioak geroz eta baxuagoak aurkituko diren herrialde hauetan. Horregatik, Sakana S.Coop zailtasun handienak dituzten piezetan mugatuko da, epe laburreko entregetan zentratuz. Promozioa, beraz, makina tresnetako nitxo honetan zentratu behar da.

2. Itsas motoreak

Sakana 1975.urtean motore blokeak galdatzen hasi zen eta gaur egun bere espezialitate bat izaten jarraitzen du. Pieza hauek galdatzea ez da erraza, izan ere eskakizun geometriko eta metalografiko handia suposatzen du enpresarentzat eta beraz, balio erantsi altua izatea suposatzen du. Galdatzen diren motore blokeak gehien bat itsas motoreak izaten dira. Egun, Sakanak produkzio guztiaren %5a eskaintzen dio sektore honi.

Sakanak abantaila lehiakor asko ditu, Espainian dimentsio horietako produktuak egiteko gai den bakarra eta gainera, produktuetan kalitate altua eskatzen duten eskaria asetzeko gai da, izan ere sektore honetako bezeroak eskakizun handikoak dira. Gainera, beste abantaila bat, piezak nola entregatzen dituzten da. Enpresaren instalazioetan balio erantsi bat gehitzen zaio produktuari, piezak mekanizatzea eta margotzeko aukera hain zuzen ere. Piezak mekanizatzea eta margotzearen eskaintza kasu gutxitan ematen da munduan.

Aipatu behar da sektore honetan produzitzen den %100a atzerriko merkatura zuzenduta dagoela.

3. Energia eolikoa

Zalantzarik gabe gaur egun hazkunde gehien izaten ari den sektorea da eta azken urteetan enpresari tonelada gehien ematen ari diona da. Energia eolikoko sektorea Europan, Estatu Batuetan eta Asian hazten ari da konstanteki.

ENERGIA EOLIKOAREN SEKTOREAN APOSTUA

Sektorearen analisia egin aurretik energia eolikoaren ezagutza ezinbestekoa da. Izan ere, energia berriztagarri eta garatuena da, elektrizitatea sortzen du haizaren indarraren bidez. Azken finean, energia iturri garbi eta amaiezin bat da, berotegi efektua sortzen duen gas kaltegarriak gutxituz eta ingurugiroa babestuz.

Energia eolikoak helize bat mugitzen du eta mekanika sistema baten bidez, energia elektrikoa sortzen duen errotorea biratzen du.

Espanian apostu estrategikoa bihurtu da eolikoa. Sakanak sektore honetan jardutearen arrazoiak hauek izan dira: Alde batetik, egungo eredu energetikoa sostengaezina eta ezegonkorra da eta honen aurrean energia berriztagarriaren alde egiteko beharra sumatzen da. Beste aldetik, energia berriztagarriak beharrezkoak dira ingurugiroa hobetzeko. Beraz, bi konklusio hauek atera ondoren, 90.hamarkada amaieran sektore honetan jarduteko nahia sortzen da.

4.4 MISIOA ETA ENPRESAREN XEDEA

Sakana S.Coop-eko filosofia eskualdean aberastasuna sortzea da, langileak eta euren ezagutza eta prestakuntza pertsonalak indartuz. Sozietatearen helburua, Sakanan parte hartzen duten pertsonak kooperatibistak izatea da hain zuzen ere.

Misioa/xedea

Sakana sozietate kooperatibak modu iraunkor batean kalitate, zerbitzu eta berrkuntzaren erreferentia izatea bilatzen du eta gainera, lidergo baten posizionamendua lortzea nahi du pieza handietako fundizio sektorean, bere eskaintza herrialde, sektore eta bezero gama handi batera dibertsifikatuz eta balio erantsi bat gehituz pieza bukatuei.

Bisioa

Bere portaera enpresariala bezeroen ikuspegiaren arabera zuzenduz, bere jarduera merkatuari galdaketako pieza handiak eskaintzeaz zentratzen da, energia eolikoko sektorera bideratua dagoena batik bat, baita teknikoki eskakizun handiko beste sektore batzutura bideratuta dagoena ere.

Balioak

Balio korporatiboak sustengarritasun kontzeptuaren ideiatik eratorriak dira. Beti ere, garaiko eta etorkizuneko balunaldien oparotasuna bultzatzen duten enpresaren alderdi eta

ekintza multzoa bezala ulertuz.

- Lerro honetan, bai etorkizuneko bideragarritasuneko asmotan bai gaurkora, kontsideratzen da kalitatea, bezeroek produktuetatik espero duten egoera egokia bezala ulertzen bada, kalitateak gure fabrikazio prozesu guztien buru izan behar duela eta zerbitzua, bezero askorekin mantentzen diren erlazioak kontuan hartuta, fintasunerantz orientatu behar dela.
- Ezagutza sustengarriko multzo bat izateko ideiarekin, erronkak gainditzeko, ezagutza eta aldaketei dagokionez pentsaera ireki batekin aurre egiten die. Arazoen aurrean erabaki irmo batekin, hobekuntza jarraituko jarreran eta aurrerabide tekniko iraunkorreko jarrerarekin egiten du lan.
- Ezagutza fondo hau, sustengarri izateko, enpresaren ingurunean parte hartzen duten agente guztiek sortu behar dute. Beraz, apustu egiten du gardentasunetik eta kideen arteko erlazioetako kolaborazioagatik, bezeroekin, hornitzaileekin eta kanpoko beste agente batzuekin. Talde lanean eta bazkideen eta langileen erabaki hartzean eta prozesuetan hobekuntzak daude, eta beraz, bai talde guztiaren garapen pertsonal eta profesionalari, bai enpresa-lehiari laguntzen die.
- Sustengarritasunaren ideiak pertsonen eta ingurumenagatik errespetuaren gain finkatu behar dira. Horrela, espazio seguru, osasuntsu eta atsegingarri batean lan egiteaz ziurtatzen da, baita ingurunearekiko errespetua izateaz ere, ingurumen-inpaktua murrizteko konpromezuarekin.
- Jardueraren mantenuak eta denbora zehar jasandako garapenak beharrezkoak diren baliabideak zehazten dituzte. Modu honetan, errentagarritasun-maila egoki batzuen lorpenak jarraitzen ditu sozietateak, lanpostu gehikuntza bat ahalbidetzen duena, kapitala eta soldatak eskuzabaltasunez ordaintzea baimentzen duena. Guzti hori, epe luzerako garapen enpresarial sustengarri batekin batera, eskualdean aberastasuna eta lana sortzeko helburua du, garapena eta bere irudia indartuz; beti pertsonak, kultura eta traidizioei errespetatuz.

4.5 ENPRESAREN BARNE ANALISIA

Enpresak analisi estrategiko sakon bat egin behar du eta horretarako analisisia bi zatitan egingo da. Alde batetik, barne analisi bat burutuko da, hau da, enpresa beraren analisi bat izango da, eta bestetik, kanpo analisisia egingo da. Honela, enpresaren lehia posizioa zein den ezagutuko da. (Mediano, 2015)

Barne analisiaren helburuak zein diren zehazteko, enpresak dituen indarrak eta ahuleziak identifikatuko dira. Merkatuan lehia abantaila sortzea egiten duten faktoreak aprobetxatuko ditu enpresak. Bestalde, identifikatutako ahuleziak eta oztupoak gainditzen saiatuko da. Enpresaren hainbat arlo aztertuko ditugu barne analisisian, hala nola, arlo finantzarioa, merkataritza arloa, giza baliabideen arloa eta teknologia eta berrikuntzen arloa.

Analisiarekin jarraituz, kanpoko faktoreak aztertuz, sozietateak izango dituen mehatxu eta aukerak ondorioztatuko dira.

Azkenik, barne eta kanpo analisia egin ondoren, AMIA tresna erabiliko dugu aurreko analisisietatik identifikatutako ondorioak jasotzeko.

4.5.1 Enpresaren posizionamendua eta balio diferentziala

Sakana S.Coop-ek produktu integratua eskaintzen du merkatuan. Izan ere, galdatutako pieza prozesu batetik pasatzen da; lehenik eta behin, pieza mekanizatu egiten da eta ondoren bukatu dagoen pieza margotzeko posibilitatea dago. Azkenik, Sakanak akordatutako garraio enpresa baten bitartez bezeroari produktua bere osotasunean eta bukatua iristen zaio. Gainerako lehiakideek ez dute produktu integratua, eta beraz, lehiakideengandik bereizten dion ezaugarria da, jarduten duen sektorean ez baitago produktu integratua eskaintzen duen enpresarik.

Espania eta Europa mailan jarduten duen sektoreetan liderra da, lehen aipatu den moduan, lehiakideengandik bereizten duen ezaugarria duelako. Mekanizazio prozesua, margoketa eta garraioa integratua du bere produktuan eta ez dago fundizio sektorean berdina egiten duen enpresarik.

Gainera, sektorean liderra izatearen beste arrazoi bat azpimarratzen dute: pieza berrien ereduak bezeroek Sakanan egiten dituztela. Beraz, bezeroak pieza berri bat ateratzeko asmoa badu, lehen modeloa egiten du eta lehen ereduak Sakanak egin dezan eskatzen dio. Horrela, bertan pieza garatu ondoren, beste galdategi batzuetara eramaten dute pieza eta honek bezeroek enpresarekiko duten fideltasuna, konfidantza eta lehiatasuna adierazten du.

4.5.2 Giza baliabideen arloa

Bi sail daude enpresa barnean, alde batetik, Sakana S.Coop-eko egunerokotasunaren funtzionamendua bezala ulertu behar den sail bat dago, erabakiak hartzeko garaian sail honek du ardura, berdina da langilea bazkide izatea edo ez. Esaterako, zerbait erosteko beharra ikusten bada, erosketa arduradunak burutuko du erosketa edo teknikari zuzendariaren kasuan,

pieza bat nola egingo den berak bertan erabaki beharko du, baina, erabaki guzti hauetarako ez da bilera orokorrik egingo. Erabaki horiek presidenteari jakinaraziko zaizkio, baina presidenteak ez du erabaki hauen kontra ezer egingo, besteenganako konfidantza osoa duelako eta momentu oro langile moduan jarduten ari direlako. Beraz, langileek bere gain hartzen dituzte ardurak; baita presidenteak ere, hartutako ardura eta erabakiak talde guztiari eragiten baitio eta.

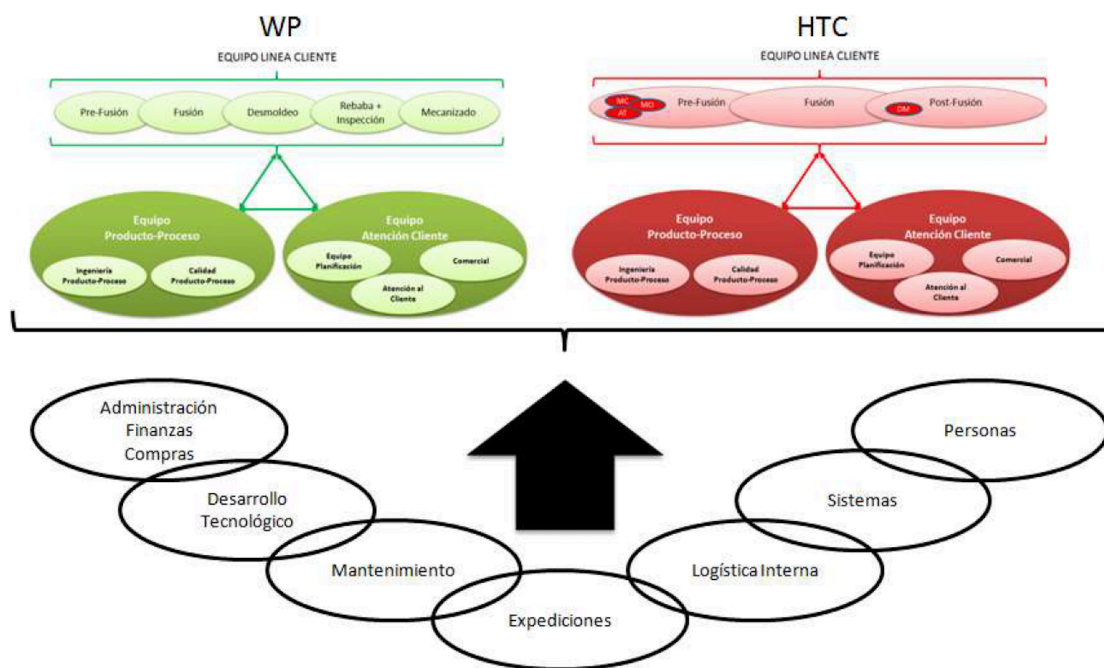
Bestalde, arlo enpresarial moduan ulertzen den saila dago. Sozietate kooperatiba guztietan bezala, kontseilu errektorean presidenteak batzarrean duen rola bere gain hartzen du, hau da, kontseilu errektorean ez du langile baten papera hartzen.

Zuzendaritza talde bat egongo da eguneroko erabakiak hartzeko eta hilero sozietateko gerentea, presidentea eta kontseilu errektorearekin elkartuko da informazioa elkarbanatzeko eta hauek egindako lana eta hartutako erabakiak balioetsiko dituzte. Baina, azken erabakia ez du kontseilu errektoreak hartuko, kontseilu honetako kideak bazkide guztiak ordezkatzeko dituen organoa delako eta erabaki garrantzitsuak daudenean, hala nola, inbertsio handi bat egin nahi denean, sozietate bat erosi nahi denean, ... bazkideek batzar orokorrean erabakiko dute.

Kooperatiben irudia askotan bazkideek erabaki guztiak hartzen dituztela da. Baina, praktikan ez da horrela izaten, ez dira astero batzarrak deitzen. Batzar nagusiak kontseilu errektorearengan jartzen du konfidantza osoa. Izan ere, bazkideek zuzendaritza talde bat eta gerentea izendatzen dute eta hauek sozietatea bideratuko dute. Azkenik, kontseilu errektoreak zuzendaritza taldeko erabakiak egokiak diren edo ez baloratuko du.

Sozietatearen egiturari dagokionez, esan daiteke ez dela ohikoa, piramide itxurako egitura alde batera uzten du. Ohiko egitura ez izatearen arrazoi nagusia hierarkia bultzatzen duen egituraren printzipioak ez dituelako partekartzen da. Lan egiteko modua ez da lan ardura eta mailaren arabera, enpresak nola funtzionatzen duen oinarritzat hartuz, honela da Sakana S.Coop-eko egitura:

IRUDIA 4: SAKANA S.COOP-en ORGANIGRAMA



Iturria: Enpresaren datua (2017)

Sozietateko lanak eta funtzioak banatu egiten dira, lanpostu bakoitzerako egitura zehatz bat dago eta lanpostu bakoitzak funtzio eta betebeharrak dituzte. Sakanaren gaur egungo organigrama tradizionalarekin alderatuz ezberdina da, sozietatearen lan egiteko era desberdina da hain zuzen ere, horizontalki lan egiten da. Alde batetik HTC planta dago eta bestetik WP (Wind Power) planta, non bertan bakarrik pieza eolikoak egiten diren. Organigraman oinarrituz, guzti honen euskarri izango den talde bat dago, administrazio, giza baliabideen arloa, erosketak... kudeatzen dituzten taldea dago. Beraz, linealki lan egiten duten 2 talde lan daude eta azkenik guztiaren euskarri izango den talde bat dago.

Sozietatearen egiturak talde lana bultzatzen du. Talde lan bakoitza aditua da bere lanean, hau da, HTC plantako lan taldea bakarrik sektore eolikoa ez den gainontzeko eskaeretan zentratzen da eta Wind Power (WP) planta, aldiz, sektore eolikoko piezetan zentratzen da. Energia eolikoko piezak zailtasun handiagoak ematen dizkiete langileei geometria eta mekanismo aldetik eta horregatik WP-eko lan taldea ez da Sakana S.Coop-eko bulegotan aurkitzen. Izan ere, arazorenbat egonez gero, akats berdina ez errepikatzeko, WP-eko lan taldea plantan bertan elkartzen da eta elkarrekin lan eginda proiektuak gero eta azkarrago iristen dira bezeroen eskuetara.

Organigrama honek, horizontalki lan egiteak alegia, ez du enplegua sustatzen. Izan ere, enplegua gehienetan aktibitatearekin loturik dago. Modu honetan lan egitean, langileek eta lan taldeek esku-hartze ahalmen handiagoa dute eta beraz, erabakiak hartzerakoan konpromezu altuago bat eskatzen zaie. Honela, enpresaren baloreak kontuan harturik, bezeroaren beharrak asetzen dituzte eta lan taldean jardutean, ikusi daiteke fokua bezeroarengan jartzen dutela.

Beraz, Sakanak pertsonak baloratzeaz gain, lan taldean nola jarduten den baloratzen du. Pertsona bakoitzak badaki zein den egin beharrekoa eta erabakiak hartzerakoan autonomia du. Sakana S.Coop-ek ordutegiak finkatuak ditu eta langile bakoitzak bere egutegi propioa du, baina momentu oro lan taldean jarduten du eta beti bezeroei begira lan egiten dute.

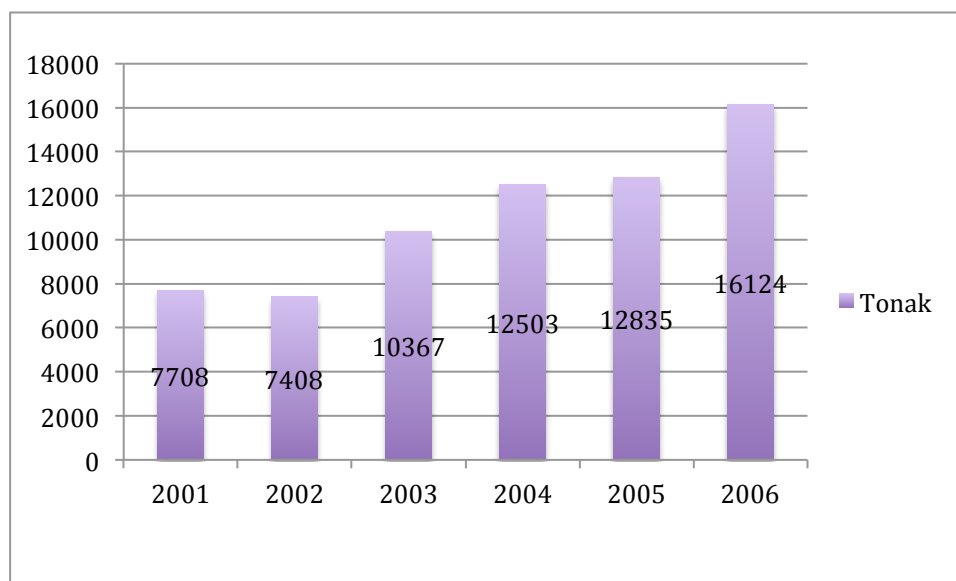
Sozietatean astero, aste osoko programazioa egiten da eta beraz, langileek alde zuzenetik badakite zein izango den egin beharko duten lana, hau da, egunero zer galdatuko duten badakite. Egun horietan galdatzeko eta behar den bezala bezeroaren eskutara iristeko, sail bakoitzak eta langileek egunero zer ekoiztu behar duen badakite. Beraz, zentzu honetan, esan daiteke ez dela autogestionatutako zerbitzu, egunero betebeharreko epe batzuk daude piezak galdatzeko orduan.

4.5.3 Arlo finantzarioa

Sakana sozietatearen finantza egoera asko aldatu da martxan jarri zenetik. Hasieran 30 langilek jarri zuten martxan sozietatea eta merkatuan berria zenez, egonkortasuna lortzea ez zen batere erraza izan. Lehen aipatu den bezala, bezeroek ezartzen zuten produktuaren prezioa hasierako urteetan, baina 1985. urtetik aurrera, gerente aldaketarekin, errentagarritasuna lortuz etekinak areagotzen joan ziren.

2001-2006. urteetan Sakana S.Coop sozietatean ekoiztutako guztirako tona kopurua ikusiko dugu jarraian:

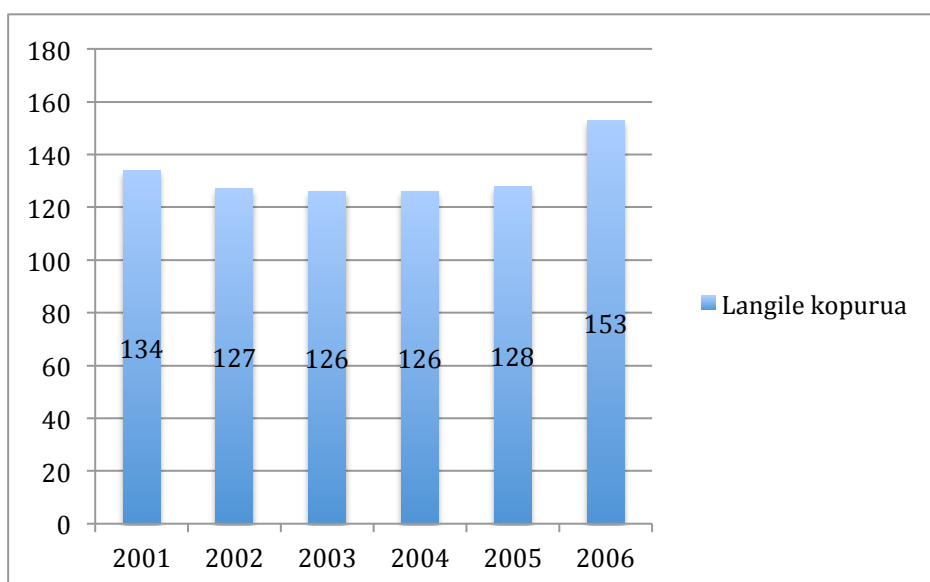
IRUDIA 5: 2001-2006 TONA KOPURUA GUZTIRA



Iturria: Nik egina

Soilik 6 urteetan ikusi daiteke ekoiztutako tona kopurua bikoiztu baino gehiago egiten dela. Jarraian urte horietan Sakana kooperatibak izandako langile kopuruaren bilakaera ikusiko da.

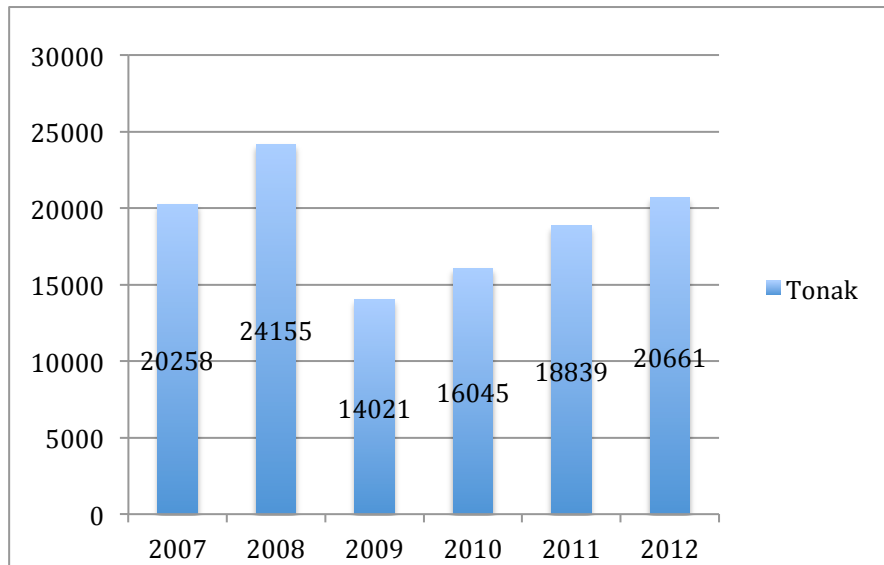
IRUDIA 6: 2001-2006 LANGILE KOPURUA



Iturria: Nik egina

2006tik 2011. urtera izandako gora beherak aztertuko ditugu jarraian eta horretarako ekoiztutako guztirako tona kopurua eta langile kopurua aztertuko da:

IRUDIA 7: 2006-2011 TONA KOPURUA GUZTIRA

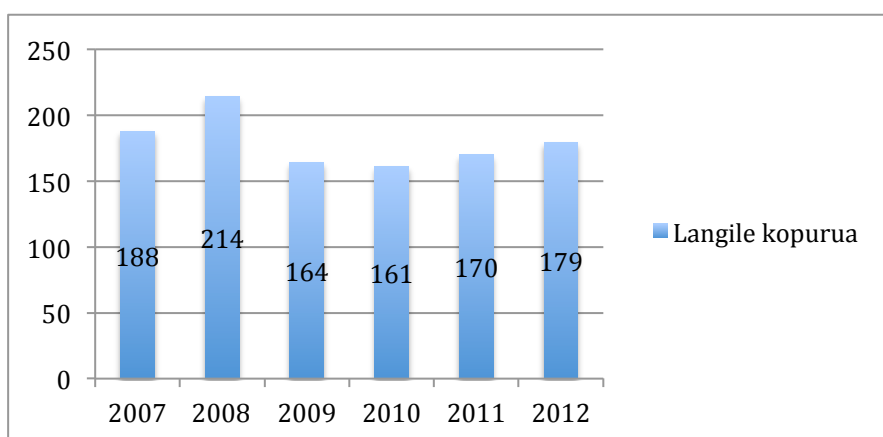


Iturria: Nik egina

Urte horietan sumatu daiteke krisiak gogor jotzen duela sozietatean. Izan ere, 2009.urtean aurreko urtean ekoizten zenaren %40 inguru gutxiago ekoiztu zen. Ondoren, ikusi daiteke urtetik urtera tona kopuru horiek errekeratzen joaten direla gutxinaka.

Langile kopuruen kasuan berdina gertatzen da, hau da, 2009.urtean langile kopurua murriztu egiten da:

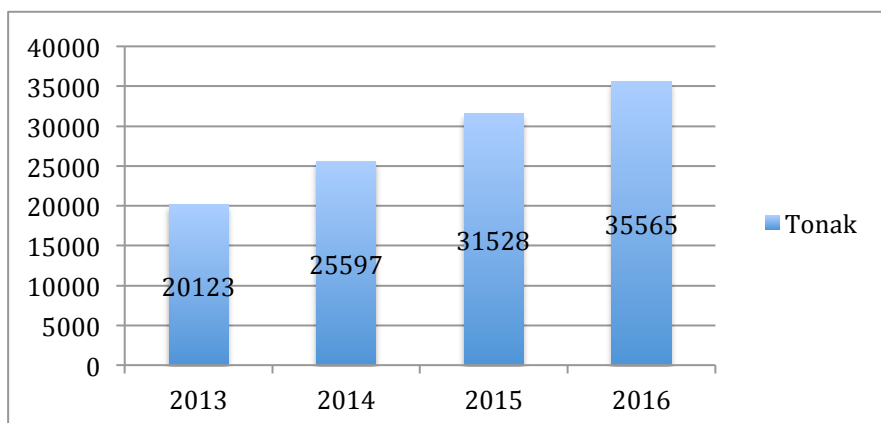
IRUDIA 8: 2006-2011 LANGILE KOPURUA



Iturria: Nik egina

Azkenik, 2013 eta 2016.urteetan ekoiztutako guztirako tona kopurua eta langile kopurua aztertuko dira datozen grafikoetan:

IRUDIA 9: 2013-2016 TONA KOPURUA GUZTIRA

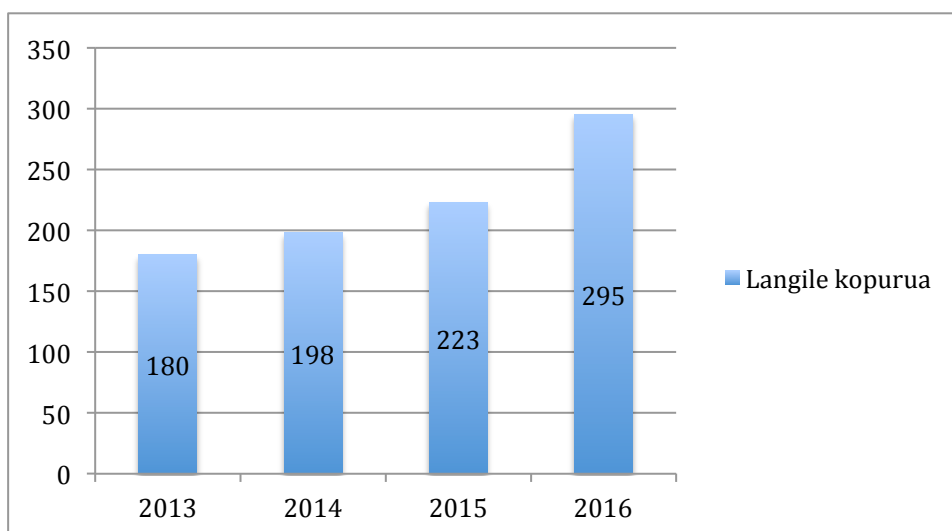


Iturria: Nik egina

Azken hiru urteetan tona kopurua ia bikoiztu egin da eta honek erakusten du sozietatea egonkortasunez handitzen ari dela.

Jarraian langile kopurua ageri da:

IRUDIA 10: 2013-2016 LANGILE KOPURUA



Iturria: Nik egina

4.5.4 Merkataritza arloa

Produktu/zerbitzuen prezio politika

Sozietatearen prezioak ez dira merkeak, kalitate handiko produktuak eskaintzen dituzte eta lehen aipatu den bezala, bezeroek eskatzen dituzten beharretara moldatzen da momentu oro. Bezeroei piezen planoak eskatzen zaizkie, planoak aztertzen dira aurkitutako zailtasunei aurre eginez, produkzio prozesua aztertzen da eta azkenik prezio zehatz bat ezartzen zaio produktuari.

Baina, piezaren prezioa ezartzerakoan, jarduten duen sektorearen arabera prezio politika ezberdina izango da. Energia eolikoko sektorean, esaterako, pieza bakoitzaren analisia egiten da, lanak suposatu duen ordu kopurua eta zenbateko kostua izan duen materialak. Beraz, piezaren arabera prezio bat izango du. Piezak handiagoak izateagatik ez dira nahita nahiez garestiago saldu behar. Itsas motoreen kasuan, geometrikoki pieza egitea oso zaila izaten da eta lan ordu asko behar dira, nahiz eta bolumen txikiagoa izan, garestiago saltzen dira. Beraz, ikusi daiteken piezaren arabera prezio bat zehazten dela.

Bezeroarekiko harremanak

Sakanak jada 42 urte daramatza merkatuan eta urte askoren ondoren bezeroak leialak dira. Enpresak eskaintzen duen kalitate eta produktu integratuagatik sektoreko liderra da merkatuan, geroz eta lehia handiagoa dago merkatuan eta prezioetan sortzen den presioa areagotzen doa. Beraz, bezeroekin urtero daude prezio negoziazioak eta urte askoren ondoren, bezeroak sozietateak ezarritako prezioa onartzen du.

Gainera, bezeroak eskatzen dituen beharretara moldatzen da. Izan ere, piezen planoak bezeroak egiten ditu eta enpresak beharrezkoak diren materialak eta lan orduak erabiltzen ditu pieza behar den bezala ekoizteko eta azkenik bezeroa asetzeko. Sakanak bere prozesu propioa egiten du pieza lortzeko, eta honek abantaila suposatzen du lehiakideekiko, merkatuan erreakzionatzerakoan malguagoa da, bezeroen beharretara bideratua dago hain zuzen ere.

Produktuaren sustapena eta banaketa

Sakanak ez du besterik produktua eskaintzen merkatuan, zerbitzu bat eskaintzen du. Bezeroek egindako diseinuaren arabera piezak galdatzen dituzte. Sakanak eskaintzen duen ekarpena “saber hacer” bezala defini daiteke, horregatik ezin da hitz egin produktuen banaketa kanalez.

Produktua bezeroari zuzenean iristen zaio, enpresa eta bezeroen artean ez dago bitartekaririk, eta beraz, banaketa zuzena erabiltzen du sozietateak.

Hasieran, Sakanak modu ezberdinean banatzen zituen produktuak Sakana Group sortu aurretik. Piezak mekanizatzeko bitartekari bat zegoen, baita piezak leku batetik bestera garraiatzerakoan ere. Gaur egun, Sakana Group-ekin bitartekari guztiak ezabatu dira eta ondorioz, Sakanako lantegietan ekoizten den pieza bezeroak erosten duen berdina izango da inongo aldaketarik gabe.

Publizitatea

Sakanak ez du publizitate kanpainiarik egiten, saltzen duten produktua bezero batzuei zuzendua dago eta hauek enpresarekiko oso leialak dira.

Hasierako urteetan publizitatean inbertitzen zuten, merkatuan ezezaguna zelako sektore batzuetan eta helburua bezeroak lortzea zenez, ezinbestekoa zen merkatuan ezaguna izateko publizitate kanpainiak egitea.

Gaur egun, eolikoa ekoizten duten ekoizle gutxi dago merkatuan eta publizitate kanpainak egitea ez da errentagarria, energia eolikoko sektorea itxia delako. Azken finean, Sakanak ez du produktu berri baten publizitatea egiten, bezeroek eskatatutakoa ekoizten dute hain zuzen ere.

Produktu-gama

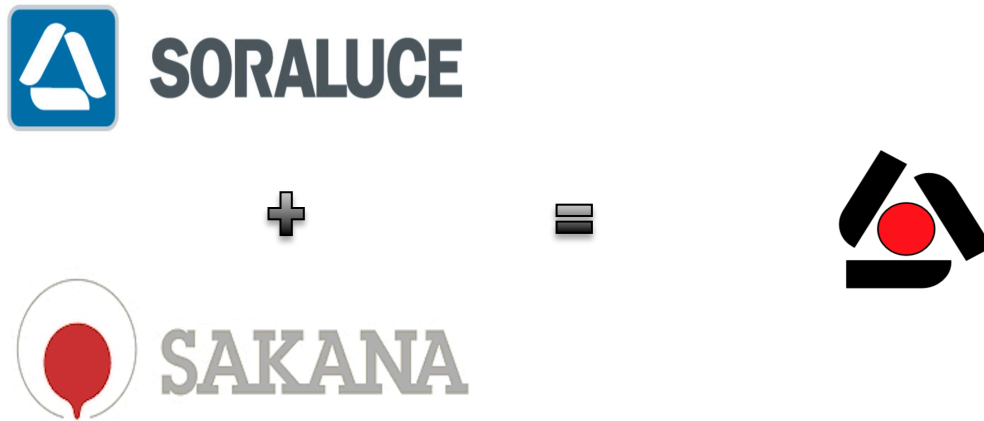
Jarduten duen sektorearen arabera produktu gama bat ezberdintzen da. Pieza ezberdinak galdatzen ditu eta beraz, produktu gama handia eskaintzen dio merkatuari. Izan ere, bezeroak eskatzen dituen beharrak asetzeko helburua du.

Logoa



Sakanako irudia beti berdina izan da, ez du inoiz aldaketarik izan. Tanta gorri bat da eta galdategietako salda gorria denez, galdategi bateko irudia adierazten du.

Lakber S.L, gaur egun Sakana S.Coopena izan arren, hasieran Soraluze S.Coop eta Sakana S.Coop-en artean sortu zuten Joint Venture sozietatea izan zen eta logoa egiterako orduan, bi sozietateen logoen fusiotik etorri zen ideia:



Logoan Sakana eta Soraluze sozietateen fusioa ikusi daiteken bezala, Lakber izena Lakuntza eta Bergara herrietatik datorrena da. Izan ere, Lakuntza Sakana kooperatibako egoitza da eta Bergara, aldiz, Soraluze kooperatibako egoitza.

Soraluceko logoa aztertzen bada, hiruki bat dela ikusi daiteke eta Lakber-en logoa hiruki hori izango litzateke Sakanako tanta gorria hiruki erdian sartuz.

4.5.5 Produkzio arloa

Sakanako produkzioa Lakuntzan (Nafarroa) kokatzen da gaur egun, gutxi gora behera 300 langilez osatua. Oraingoz ez dute munduko beste lekuren batean enpresa berririk irekitzeko intentziorik. Izan ere, Lakuntzan dagoen instalazioekin nahikoa da hauen bezero eta merkatu kuotaren beharrei erantzuteko.

Sakana S. Coop-eko produkzio prozesua fase ezberdinetan egiten da:

- 1.fasea: Prozesuan pieza baten “negatiboa” egiten da moldeo kaxa baten barruan, horrela burdina sartzean eta galdatzean, eta denbora bat pasata hozten utzi ondoren, pieza lortzen da. Piezaren negatiboa 2 zatitan egiten da. Kanpoko zatia, “Atacado de Moldes” atalean egiten da, eta barnealdeko zatia, aldiz, “Macheria” atalean. Bi kasuetan, “Modelos” eta “Cajas de Machos” izeneko tresna batzuk erabiltzen dira eta area, erretxina eta katalizatzaileen arteko nahasketatik kaxa horiek betetzen dira. Azkenik, nahasketa honetatik, erreakzio kimiko baten ondoren, moldeak eta matxoak

lortzen dira. Prozesuko momentu honetan eskuzko osagai operazio handiena egiten da, piezaren “negatibo” zatia egitea da helburua eta operazio hori moldeo izeneko sailan moldeo kaxaren barnean “macho” eta moldeen muntaiaren bidez lortzen da.

- 2.fasea: Fusioko sailean, burdinaren konposaketa egiten da enpresak dituen 2 indukzio labeetan. Burdina galdatu ondoren, beharrezkoa den denbora utzi behar da hozten, horrela salda solido bihurtu arte.
- 3.fasea: Rebaba eta bukaerako operazioetako sailean, piezak garbitu eta erreparatzen dira.
- 4.fasea: Bezeroen eskaera eta beharren arabera, azken fasean pieza mekanizatzeko eta margotzeko aukera dago. Horrela, produktu integratu bat eskaintzen zaie bezeroei.

Produkzio fase hauek akatsik gabe egiten ari direla egiaztatzeko, azterketa sakon bat egiten da. Izan ere, langileen artean koordinazio handia dago pieza bat egiterako orduan eta bezeroen eskaerak asetzeko, elkarren arteko komunikazioa ezinbesteko gauza da, bai langileen artean, bai sozietate eta bezeroen artean.

Bezeroen eskakizunak asetzeko asmoz, Sakanak produkzioa maximotzen du eta edozein proiekturen aurrean, bizkortasuna ezinbesteko gauza da, horregatik langileek badakitez den astero ekoiztu behar dutena, bezeroen beharretara egokitzen dira eta.

4.5.6 I+G arloa

Teknologia eta garapenean azken urteetan inbertsio handiak egon dira, Sakana enpresak bolumen handiko inbertsioak eskatzen ditu. Makineriak, galdategi eta mekanizaziokoak, koste altuak dituzte eta instalazioek jarduten duten sektoreagatik kaltetu egiten dira eta beraz, berritu egin behar dira.

Gainera, sozietatea handitzen ari da urteak pasa hala, ekoizten dituzten piezak handiagoak eta konplexutasun altukoak dira eta ondorioz, makineria, garabiak, instalazioak... pieza hauetara moldatu behar dira. Sakanako bazkideek erabaki zuten euren etorkizuna tamaina handiko piezak galdatzea zela, tamaina txikiko piezen ez direlako lehiakorrak (barku bidez edo beste forma azkarrago batean iritsi daitezke hain zuzen ere eta prezio baxuago batean), ikusten zuten beraien merkatuko nitxoak pieza handiak ekoiztea zela eta garrantzitzeko zailak diren piezak ekoizteko ibilbidea hartu zuten. Beraz, merkatuko nitxo horretan zentratzean, inbertsioak handiak izan dira.

Sakanako inbertsiorik garrantzitsuena 2.planta eraikitzea izan da. Prozesu geldoa izan da, bere baliabide propioak erabili izan ditu eta ondorioz krisi garaian ez du izan inolako

arazorik inbertsio honi aurre egiterakoan. Inbertsio honen ondorioz, merkatuan lehia abantaila lortu izan du eta emaitzak gaur egun ikusi daitezke. Gainera, Sakanak produktu integratua eskaintzean, salto handi bat egin du eta produktua bezeroei guztiz amaituta iristeko aukera ematen die. Egindako inbertsio hauekin, gainontzeko hornitzaile eta bitartekariekin zuen dependentzia ezabatu du.

2015.urtean egindako inbertsioak ikusi daitezke jarraian:

ERAIKUNTZA	6.000.000€
LABEAK Frekuentzia erdiko labea. Labe honen abiadura garrantzitsua da, ordu eta erdian 35 tona galdatzeko ahalmena du (aurreko urteetan 70 minututan 15 tona galdatzeko ahaleman zuen)	2.500.000€
GARABIAK - 2 garabi 100 tonakoak - 2 garabi 60 tonakoak - Garabi bat 63 tonakoa	1.800.000€
HORNIKUNTZA ELEKTRIKOA	900.000€
TRESNERIA	4.000.000€
GAINONTZEKO MAKINAK	700.000€
INBERTSIOA GUZTIRA	15.900.000€

Iturria: Nik egina

4.6 ENPRESAREN KANPO ANALISIA

Analisiarekin jarraituz, orain sozietateak izango dituen mehatxu eta aukerak aztertuko dira. Ingurunea aztertzerakoan, egia da indar sozial eta ekonomikoak eragin handia dutela, baina enpresaren ingurunea aztertzerako orduan, gakoa, lehiatzen duen sektore industrialaren analisia egitea da. Izan ere, ingurunea enpresaren sektoreak osatzen du eta beraz, lehenik eta behin Sakana S.Coopen sektore industrialak aztertu behar da.

Ingurune berezia aztertzeke hainbat teoria daude eta kasu honetan Porter teoriak aipatzen dituen bost indar lehiatzaileen analisia egingo da. Beraz, aipaturiko metodologia Sakana S.Coop-en aplikatuko da.

1. Lehiakide berrien mehatxua

Lehiakide berrien gaitasuna sortzeke eta parte hartzea areagotzeke nahia dute prezioetan, kostuetan eta inbertsio tasatan. Mehatxua altua denean, prezio baxuak ezartzeke tendentzia dago eta inbertsio berriak sortzeke azkartasuna erakusten dute lehiakide berrien aurrean.

Galdaketa sektorean, eta batez ere energia eolikoko sektorean, jarduten duten enpresa handien estrategiak arretaz begiratu behar dira. Gamesa, Siemens, GE Power eta dimentsio horietako enpresek merkatuaren kontrola nahi dute. Enpresa horiek jadanik merkatuan urte askotako esperientziarekin lanean dabilta eta jarduten duten sektorea aztertzen bada, bezeroek esperientzia ezinbesteko ezaugarritzat hartzen dute.

Lehiakide berrien kasuan, sektore honetan jardutea zaila izan daiteke. Lehen aipatu den bezala, lehenik eta behin enpresek sektore honetan esperientzia izatea ezinbestekoa da eta merkatura enpresa berrirenbat sartuz gero, merkatuan asentatuak dauden enpresekin lehiatu beharko lukete eta horrek enpresa berrietan kostu bat suposa dezake. Merkatu berri batean sartzen denean edozein enpresa, produktua desberdintzen esfortzu handiagoa egin beharko dute bezeroak erakartzeko eta horrela, bezeroek betiko enpresekin duten leialtasuna amaitzeke posibilitatea suertatu daiteke. Gainera, eskala-ekonomiari begirada bat emanaz gero, enpresa esperientziadunek eskala ekonomia handiagoa daukate. Izan ere, ekoiztutako produktu edo zerbitzua areagotzen bada, unitateko kostua txikitzen joango da.

Guzti hau esanda, ikusten da galdaketa sektorean, energia eolikoko piezak ekoizterako orduan merkatuan ezaguna izan beharko dela enpresa. Arriskua beti egongo da, baina, oso

zaila da hasieratik enpresa berri bat lehiakide zuzena izatea.

2. Hornitzaileen negoziazio-boterea

Bigarren indarra hornitzaileen boterea da, non prezioak areagotzean balioa lortzen duten, kalitatea eta zerbitzuak limitatuz. FEAF-en arabera, fundizio sektorean Espainian dagoen enpresa kopurua nahiko handia da (124 enpresa daude FEAF-en izena emanda) eta mundu mailan, askoz gehiago daude. Beraz, zenbat eta enpresa gehiago egon lehiatzen, negoziazio boterea are eta txikiagoa izango da bezeroekiko. Izan ere, Sakanan ikusi daiteken bezala, bezeroek pisu handia daukate, azken finean Sakanak ekoizten duena bezeroek eskatutako produktuetara mugatzen da eta beraz, enpresak bezeroen asetze maila zaintzen du momentu oro. Enpresek lehiakideengandik bereziteko nahia dute, produktuak lehia handitzen doanean geroz eta berdintsuagoak dira, desberdintze maila txikia daukate eta kasu honetan, bezeroek botere handia dute negoziazio garaian produktu bat aukeratzekoan.

Hornitzaileen kasuan, botere maila altua dela esan daiteke. Izan ere, enpresa askoren kasuan beraien ekoizpena aurrera eramateko beste enpresa batzuen menpe daude. Esaterako, Sakana S.Coop-en ekoizpena bere bezero eta hornitzaileen arabera aldatuko da.

3. Bezeroen negoziazio boterea

Lehiakortasuna gero eta handiagoa denean, bezeroek lortutako produktu edo zerbitzuak balio altuagoa lortzen du prezio baxuago batean eta beraz, bezeroentzat abantaila esanguratsua da. Bigarren puntuan aipatzen den bezala, kasu honetan bezeroek duten boterea handia da eta Sakanan argi ikusi daiteke. Izan ere, Sakanak produzitzen duen guztia bezeroaren arabera izango da, beti beraien behar eta nahien arabera egingo dira produktuak.

Prezioan esaterako, bien artean adostutako kantitatea da. Hasiera batean, Sakana sortu zenean prezioak bezeroaren arabera jartzen ziren, eta hori errentagarria ez zela ikusirik, prezioa ekoizpenaren arabera ezartzea ondorioztatu zuten. Beraz, egia da erosleek botere handia dutela, baina egun merkatuan duen posizionamendua ikusirik Sakanan, prezio politika zehazterako orduan negoziazioak egoten dira beti. Honek arrisku bat suposa dezake enpresarentzat, lehiakideen produktuaren prezioa merkagoa izanez gero eta produktua antzekoa bada, agian bezeroak galdu ditzake enpresak.

4. Ordezko produktuen mehatxua

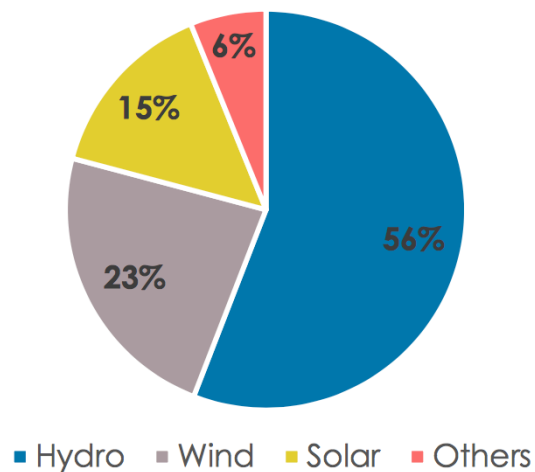
Ordezko produktuak enpresa batek produzitzen duen produktuaren sektorean funtzio berdina betetzen dituztenak edo bezeroen behar berdinak asetzeko gai diren produktuak dira,

baina beti teknologia edo beste baliabide desberdin bat erabiliz. Merkatuan jada asentaturik dagoen enpresa batentzat, nahiz eta ordezeko produktuen mehatxua bertan egon, ezustean agertzen diren produktuak direnez ez da zuzeneko mehatxu bat enpresarentzat.

Sakanan produzitzen dena parte handi batean sektore eolikoko piezak dira eta horren ordezekoak izan daitezkenak energia hidrauliko edo plaka fotoboltaikoko piezak sortzen dituzten enpresak dira. Izan ere, produktu ezberdina izan arren, bezeroen behar berdinak asetzeko gai dira ekoiztutako produktu horiek.

2017.urtean IRENA (International Renewable Energy Agency) agentziak energia berriztagarrien portzentaiak eman zituen:

IRUDIA 11: ENERGIA BERRIZTAGARRIEN PORTZENTAIK



Iturria: International Renewable Energy Agency

Sakanak ekoizten dituen energia eolikoko piezen ordezeko produktuak aipatuko dira jarraian:

- Hidraulikoa: Ekoiztutako energiaren %56a da eta gehien erabiltzen den energia da elektrizitatea ematen duelako. Energia hidraulikoa lortzerakoan naturak berak ematen dizkigun aukerak aprobetxatzen ditu.
- Panel fotoboltaikoak: Energiaren %15a osatzen du gaur egun eta hirugarren energia erabiliena da. Instalazio sinplea dute eta mantenu lan gutxi eskatzen dute.

5. Sektoreko lehiakideen arteko lehiakidetasun-maila

Sektore berdinean lehian aritzen diren enpresek beren posizionamendua eta lehia

abantaila hobetzeko egiten diren ekintzak dira. Lehiakideen artean liderra izateko, prezioak jeisteko joera egon daiteke, produktu berriak sartu daitezke merkatuan, publizitate kanpainak egin daitezke edota zerbitzuak hobetu daitezke bezeroen beharrak asetzeko.

Sakanak 90.hamarkada arte makina tresnak, balbulak,... ekoizten zituen soilik, energia eolikoko piezak ez zituen ekoizten. Urte horietatik aurrera, dimentsio handiko energia eolikoko piezak ekoizteko apostua hartu zuen.

Sakanako lehiakide zuzenak oso gutxi dira. Izan ere, urte asko daramatza merkatuan eta gainera gainontzeko enpresengandik desberdintzen duen balio erantsia dela eta, ez dago enpresarik dimentsio horietako piezak ekoizteko gai dena. Beraz, esan dezakegu kontzentrazio maila altua dela galdeketa sektorean, baina pieza handiak ekoizten dituztenen artean kontzentrazio maila ez da oso altua.

Sakana produktu integratua eskaintzera pasa zen. Honela, gainontzeko lehiakideengandik bereiztea lortu du eta gainera, egun posizio indartsu batean aurkitzen da merkatuan. Azkeneko urteetan Espainiako eta Europako energia eolikoko piezak ekoizten dituzten fundizio enpresen artean liderra da.

Energia eolikoko sektorea urtero indartzen joan da eta inbertsio altuak egin dira, beraz esan daiteke sektorearen hazkunde-maila handia dela.

Bestale, sektore honetan produktu eta zerbitzuen desberdintzeari dagokionez, euren artean desberdintze handiak ez daude eta beraz, sektoreko enpresen artean lehia areagotzea dakar. Merkatuko edozein sektoreko enpresak bezeroen beharrak asetzea du helburu eta horretarako, zerbitzuak hobetzea eta bezeroen beharretara moldatzea ezinbestekoa da. Enpresek inbertsio handiak egiten dituzte produktu edo zerbitzu hobereana eskaintzeko eta etengabe lehia areagotzen joango da. Baina, Sakanak duen abantaila gainontzeko lehiakideekiko eta beraz, gainontzekoengandik desberdintzeko aukera ematen dion ezaugarria zera da: dimentsio handiena duen pieza galdatzen duela Espainian energia eolikoko sektorera zuzendurik dagoena.

Ikusi daiteke edozein enpresa Porterren bost indarrez inguraturik dagoela eta garrantzitsua da indar horiek kontrolatzea merkatuan arrakasta izateko, batez ere, gainontzekoengandik bereiztea ezinbestekoa da bezeroak erakartzeko eta azkenik bezero horiek enpresarekiko leialak izateko. Porterren ereduak merkatuan dituen estrategiak ezartzea ahalbideratzen du eta lehiatzeko erreztasunak ematen ditu. Izan ere, momentu oro merkatu lehiakorrean adi egon behar da eta informatua mantentzea ezinbestekoa da.

4.7 AMIA ANALISIA

Enpresaren analisi estrategikoa egin ondoren, AMIA izeneko tresnarekin bere egoera erreala zein den erakutsiko da eta horretarako baliagarria izan da finantza saileko zuzendaria den pertsonak eskaini didan laguntza. Izan ere, berarekin analisisia osatzea lortu dut. SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ingelesez, enpresaren estrategia zein izango den erabakitzeko tresna da. Enpresak bere egoera ezagutzeaz aparte, helburuak zehaztu ditzake eta kudeaketa estrategikoa definitzeko aukera izan dezake indarguneak sendotuz, ahuleziak murriztuz, dituen aukeren abantailak aprobetxatuz eta azkenik mehatxuak murriztuz eta ahal den heinean ezabatuz:

Aukerak:

- Energia berriztagarrien hazkuntza. Eusko Jaurlaritzaren ustetan 2020.urterako 150 milioi eurotako inbertsioak aurreikusten dira itsas parke eolikoetan. Beraz, energia berriztagarrien apustua nabaria da.
- Jarduten duen sektorean galdategietako pieza handien garapena.
- Merkatu berrietan sartzeko aukera geroz eta handiagoa da. Globalizazioari esker atzerriko merkatuetetako bezeroekin kontaktua indartu du eta esportazioak areagotuz doaz.

Mehatxuak:

- Lehiakide berrien mehatxua areagotzen doa, batez ere Asiako lurraldeetan China eta Indiako lurraldeetan galdategiak garatzen ari dira.
- Ingurugiro politika gero eta zorrotzagoa da.
- Energia berriztagarrietako legeak aldatuz gero arazoak sortzeko mehatxua.
- Krisi ekonomiko eta finantzarioaren agerpena: parke eoliko gehiago ez garatzeko arriskua eta energia eolikoan ez inbertitzea.

Indarguneak:

- Enpresaren egoera ekonomikoa egonkorra eta errentabilitate handikoa; ez dago epe laburreko eta luzeko zorrik.
- Produktu integratua eskaintzen dio bezeroari.
- Langileen Know-How handia: bazkide eta langileek ezagutza handia enpresan. Izan ere, langileen inplikazioa handia da enpresan, erabakiak hartzerakoan parte hartzeko ahalmena dute hain zuzen ere.
- Ekoizpena bezeroek eskatzen dutenaren arabera egiten da.

- Eskainitako produktua kalitate handikoa da.
- Merkatuan posizionamendu indartsua: 42 urtez merkatuan daramatza eta prestigio handiko enpresa da, bezeroek jada enpresa guztiz ezagutzen dute.
- Egindako inbertsioen ondorioz teknologia eta ikerkuntza altua eta kalitate handikoa eskaintzen dute.

Ahuleziak:

- Galdategi sektoreak bolumen handiko inbertsioak suposatzen ditu eta beraz, enpresarentzat oso garestia ateratzen da.
- Atzerriko merkatuan ez du enpresarik, eta nazioartean filialik ez irekitzea ahulezia bat da. Izan ere, Lakuntzan dago zentralizatua guztia

4.8 SAKANA KOOPERATIBAREN GARAPEN AUKERAK

AMIAtik ondorioztatu ditugun aukera, mehatxu, indargune eta ahulezi puntuak ikusi ondoren, orain edozein enpresaren (kooperatibak barne) ildo estrategikoa zein den azalduko da. Sozietate baten estrategia enpresen biziraupena bermatzeko eta epe luze batean euren ekonomia hobetzeko hartzen diren erabaki multzoa da. Enpresak lortu nahi dituen helburuak finkaturik, helburu horiek lortu ahal izateko orain estrategiak definitu beharko dira.

Lehen aipatu den bezala, Sakana S.Coop oinarritzat hartuz zein korporazio-estategia erabiltzen duen azalduko da. 3 arlotan hartzen dira korporazio mailaren erabakiak eta Sakana Kooperatibaren baitan estrategia nola gauzatzen den azalduko da.

1. Balio-katearen arloa: Integrazio bertikalaren estrategia

Sakana S.Coop-ek gaur egun bere bezeroen behar guztiak asetzen dituen produktu integratua eskaintzen du merkatuan. Lehen aipatu den bezala, bezeroari produktua bere osotasunean eta bukatua iristen zaio tartean bitartekaririk izan gabe.

Integrazio bertikalak Sakanan utzitako abantailak hauek izango lirateke:

- Kostuetan oinarritutako arrazoiak utzi ditu, alde batetik tarteko stockak txikitu dira eta beraz, mantentze kostuak murriztu dira enpresan. Sakanaren kasuan, enpresa bera denez hornitzailea, produkzio prozesura egokoitzen diren sistemak erabiltzeko aukera dute eta estaerako, bezeroek eskatzen dutena ekoizten dute Just in Time sistema erabiliz. Beste arrazoi bat, bitartekari kostuak ezabatu direla da. Hasiera, Sakanak hainbat bitartekariarekin lan egiten zuen produktu integratua eskaini aurretik eta orain bitartekari horien marjinak desagertu zaizkio.

- Lehiari loturiko arrazoiak edo arrazoi estrategikoak: Sakanaren kasuan, merkatuako enpresa bakarra da jarduten duen sektorean produktua osotasunean integraturik eskaintzen duena eta gainontzeko lehiakideekin alderatzen badugu, merkatuko boterea handiagoa izatea suposatzen du enpresarentzat. Sakana S.Coop-ek berak banatzen ditu produktuak, ez du beste bitartekari batek egiten lan hori eta beraz enpresaren ziurgabetasuna txikia da, hornikuntza eta banakuntzaren segurtasuna ziurtatzen du horrela.

2. Merkatu geografikoaren arloa: Nazioartekotze-estrategia

Sakana S.Coop-ek ekoizten duen gehiena atzerrira zuzenduta dago. Izan ere, ekoiztutako %80a esportatzen du gutxi gora behera. Baina, nahiz eta atzerriko merkatuan saldu bere produktu gehiena, gaur egun ez du inbertsiorik egin atzerriko merkatuan eta produkzio guztia Lakuntzako egoitzan kontzentratzen da.

Sakanak honekin bere filosofiari eusten dio, eskualdean aberastasuna eta lana sustatzeko helburuak izanik, ez du aurreikusten atzerrian filialik irekitzea. Bere kasuan, dituen baloreak oinarri hartzen ditu, kapitalisten ereduak alde batera utziz.

3. Produktu arloa: Dibertsifikazio-estrategia

Sakana kooperatiban garatutako estrategia ez da espezializatearena, dibertsifikatearena baizik. Izan ere, Sakanak hainbat sektoretan jarduten du, ez da sektore bakar batean zentratzen, hainbat produktu eskaintzen ditu merkatuan. Honela, estrategia honen bidez, merkatuak uzten dituen hutsuneak aprobetxatzeko aukera ematen dio enpresari eta gainera dituen arriskuak dibertsifikatu ditzake. Sakanak hazkundera bilatzen du eta aukera bat izan daiteke sektore berrietara zabaltzea.

Arestian esan den bezala, Sakana S.Coop-ek hazkundera garatzearen ibilbidea hartu du. Izan ere, hazkundera enpresaren biziraupena bermatzen duen tresna izan daiteke. Etorrizunean lehia ez da enpresa txiki eta handien artekoa izango, handiek beraien artean dutena izango da eta horregatik beharrezkoa ikusten dute enpresaren hazkundera garatzea.

Lehen aipatu diren 3 hazkunde estrategiak oinarritzat harturik (barne hazkundera, kanpo hazkundera eta enpresen arteko taldekatzeen estrategia), Sakanak garatzen dituen hazkunde estrategiak 2 izango lirateke. Alde batetik, barne hazkundera eta beste aldetik, enpresen arteko taldekatzeen estrategia.

- Barne hazkundera:

Sakanak bere produktuak garatzen ditu ekoizpen eta salmentak handitzeko eta horretarako, enpresak inbertsio handiak egin ditu urteetan zehar. Lehen ikusi den bezala, urteak pasa hala personal berriaren kontratazioa handitu da, makina berriak erosi eta aldatu dira, eraikuntza berriak egin dira, ... eta beraz, produkzio bolumena handitu dela ikusi da aurreko ataletan.

Barne hazkundera utzi ditzakeen abantaila nagusiak hauek izan daitezke:

1. Egindako inbertsioekin, enpresarentzat hobeto egokitzen diren baliabideak aukeratzeko aukera ekartzen du.
2. Banakuntza hobetzea errazten du merkatuan.
3. Hazkunde prozesuaren kudeaketa hobea.

- Aliantza estrategikoak/enpresen arteko lankidetzak:

Lankidetzak-akordioen definizio egokiena Jone Mitxeok ematen duena da: *“Independenteak diren 2 edo enpresa gehiagoren arteko akordioak dira, beraien lehiatzeko abantailak indartuko dituzten jarduera bat edo batzuk elkarrekin aurrera eramateko. Horretarako enpresen baliabide edo/eta gaitasunak oinarri bezala hartzen dira, noski, fusiora iritsi gabe.”* (Mitxeo J. , 2015)

Sakana S.Coop-en kasuan, Soraluze S.Coop-ekin Joint Venture bat sortzen da. Joint Venture, 2 enpresa edo gehiagoren artean emandako akordioa da, enpresa berri bat sortzen da lankidetzak akordio bat garatzeko asmoz. Beraz, esan daiteke nortasun juridiko propioa duen enpresa bat sortzen dutela Lakber S.L izenarekin eta negozioak bere kabuz egingo ditu.

Sakana S.Coop eta Soraluze kooperatibaren artean burututako proiektua, interkooperazioko adibide garbia dela ikusi daiteke. Izan ere, egun kooperatiba gutxi dira bakarka lan eginez finantzaketa edo beste edozein arlotan ahalmen egoki bat lortzeko gai direnak. Interkooperazioaren bidez, kooperatiben artean lan eginez, merkatuko baldintzak errezago bete ditzakete eta gainera, lehiatzerako orduan zailtasun gutxiago izan ditzakete. (Errasti A. M., 2002)

Hurrengo kapituluan azalduko da Joint Venture hori nola garatzen den eta azkenik Sakana S.Coop-engatik xurgatua izaten den.

5.KAPITULUA: LAKBER-ren BILAKAERA

Bezeroei produktu integratu bat eskaintzearen helburuarekin Sakana kooperatibak 2005.urteik aurrera Sakana Group taldea sortzea erabakitzen du, alde batetik, galdatzeko 2.planta bat eraikiz eta beste enpresa batzuekin lan eginez. Horietako bat Lakber S.L enpresa da, non gaur egun guztiz xurgatua dagoen eta Sakana S.Coop-ena den. Izan ere, Sakanako filosofia Sakana Group-en parte hartzen duten pertsonak kooperatibistak izatea litzateke.

Atal honetan Lakber-en ibilbidea azalduko da eta azkenik Lakber-en xurgapenaz hitz egingo da.

5.1 SARRERA

Lakber S.L Sakana S.Coop-ek eta Soraluze S.Coop-ek martxan jartzen duten mekanizazio enpresa bat da eolikoko piezak mekanizatzeko asmoz. 2005eko ideia bat izan arren, negozio plan hau 2007.urteko hasierako hilabetetan egin zen eta 2008ko Urtarrila arte ez zen aktiboki lanean hasi.

Negozio plan honen sustatzaileak, beraz, jarraian agertzen diren bi enpresa dira eta 2006.urteko datuak ematen dira:

	SAKANA S.COOP	SORALUCE S.COOP
FORMA JURIDIKOA	Kooperatiba	Kooperatiba
EGOITZA	Lakuntza (Nafarroa)	Osintxu-Bergara (Gipuzkoa)
FUNDAZIO URTEA	1975	1962
AKTIBITATEA	Dimentsio handiko galdategietako piezak	Fresatzaileen produkzioa eta fresaketa zentruak eta zerbitzu bateratuak
BEZEROEN SEKTOREAK	Eolikoa, makina tresnak, motoreak, balbulak,...	Trenbideak, moldeak eta trokelak, subkontratak, aeronautika, ondasun ekipoak,...

2006.URTEKO FAKTURAZIOA	27,8 milioi €	50,9 milioi €
LANGILE KOPURUA	180 pertsona	185 pertsona
FILIALAK	-	Alemania, Italia eta Frantzia

Iturria: Nik egina

Bi sustatzaileek ibilbide luze eta arrakastatsua aurkezten dute merkatuan. Bezeroekin eta hornitzaileekin daukaten erlazio estuagatik ezagutzen dira eta enpresaren filosofia eta kudeaketa partekatzen dute.

5.2 PROIEKTUAREN PRESENTAZIOA ETA JUSTIFIKAZIOA

Sakanak etorkizunari begira dimentsio handiko piezak galdatzeaz gain, sektore eolikoko bezeroen eskariei erantzuteko, mekanizatze eta margotze aukera eskaintzeko nahia ikusi zuen. Proiektua aurrera eramateko ezinbestekoa izan zen bazkideen iritzia eta horretarako beharrezko kudeaketa aurrera eraman dute bazkideek ekarpen hauek eginez:

- Mekanizazio tailerra martxan jartzeko asmoarekin, inbertsioaren zati bat bere gain hartzea bazkideak.

- Produzio bideei ezagutza ekarpena egitea: mekanizazio prozesua, makineria...

- Kudeaketa eta mekanizazio aktibitatean konpromisoa hartzea.

Proiektua funtsezko arrazoi hauengatik justifikatzen da:

1. Zerbitzu integratu bat (galdatzea, mekanizatzea eta margotzea) nahi duten eskari erreal baten existentzia egungo bezeroen partetik.
2. Bezeroei egindako ekarpenak :
 - a. Garraio kostua murriztea (3000€ko aurrezkoa dimentsio handiko pieza bakoitzagatik).
 - b. Stocken murrizketa.
 - c. Pieza amaitu arte, piezen jarraipena egiterako orduan zailtasun gutxiago.
 - d. Administrazio, kudeaketa, merkataritza,... kostuen murrizketa.
 - e. Ordainketa epean hobekuntza (fakturazioa mekanizatu eta margotu ondoren egin, ez galdatu ondoren).

3. Asetasun handia mekanizazio eskaintzari dagokionez (azken urteetan sektore eolikoaren garapena dela eta, Nafarroako mekanizazio enpresek, Komunitate Foraleko sektore eolikoaren beharrak asetzeko arazoak izan dituzte, eta beraz, proiektua aurrera ateratzeko motibazioa izan da bazkideentzat).
4. Sektore eolikoko hazkuntzaren ikuspuntua, non bolumen handia Europari dagokion.
5. Proiektuaren estrategia bat etortzea sustatzaileen estrategiarekin, non desberdintze bat espero duten bezero leialen jarraipena eta aktibitatearen hazkundera posible egingo duena eta aberastasun eta enpleguaren sortzailea izango dena.
6. Cash Flow positiboa izatea espero da mekanizazio aktibitateko lehen urtetik eta emaitzak 2. urtetik aurrera espero dira, 21 lanpostu sortuz eta 12 milioi eurotako inbertsio bat eginez, horietako 8 milioi euro teknologia altuko fresaketa zentruetara bideraturik dagoena.

PROIEKTUAREN PLANTEAMENDUA

1. Negozioaren aktibitatea balio erantsiko piezak mekanizatzea da.
2. Aktibitate honek dituen aukerak (produktu bukatuak eman, hau da, galdatutako pieza mekanizatu eta margotuak) guztiz aprobetxatzeko helburua du.
3. Salerosketa guztiz autonomia izango da, edozein bezero edo hornitzailei aktibitatea erosi, saldu edo kontratatatzeko aukera izanez.
4. Momentu oro negozio honek dituen bazkideekin lehiatzeko arriskua ekidingo da, eta alderantziz.
5. Negozio honek tratu berezi bat izango du bere bazkide enpresarialekin aktibitatea erosteko edo kontratatatzeko orduan.
6. Sakana S.Coop eta negozioaren arteko merkataritzan sortutako sinergiak aprobetxatuko dira.
7. Soraluze S.Coop-ek modu berezi batean lan egingo du aktibitateko konkurrentzia eta garapen tekniko eta produktiboa ziurtatzeko eta zaintzeko; Sakana, bitartean, funtzionamendu egokia izateaz arduratuko da kudeaketa administratibo-finantzarioan eta giza baliabideen departamentuan.
8. Epe luzera, posizionamendu osagarri bat izateko nahia dago bazkide industrialetan eta bitartean, Soraluzearen bidea progresiboki negozioan protagonismoa galtzea den heinean, Sakanak negozioan bere presentzia areagotzeko nahia du.

5.3 INGURUNEAREN AZTERKETA

Nafarroako pieza mekanizatuen eskaintza sektore eolikoan 3-4 (Gamesa, Acciona, eta tamaina gutxiagoan, Mtorres) mekanizazio lantegietan zentratu dago eta Komunitate Foralean egoitza duten aerogailu ekoizleak hartzen dituzte helmugatzat.

Lakber S.L sortu baino 3 edo 4 urte lehenago, mekanizatzaile batzuek bezeroen asetze maila %100ean betetzen zuten . Baina, sektorea handitzearen ondorioz, eskaria asetzeko gaitasunik ez zutela ikusten dute. Horregatik, aukera bat da negozio proiektu hau aurrera ateratzea. Izan ere, merkatuko aktibitateak Nafarroako mekanizazio lantegiekin ez du lehiarik 2 arrazoiengatik: alde batetik, eskaria izugarri handitu da eskaintzarekin alderatuz. Esaterako, Sakana S.Coop-ek negozio proiektua egin aurretik, galdatutako 15.000 tonatik 4.000 tona bakarrik Nafarroako mekanizazio lantegietan mekanizatzen da, gainerakoa beste erkidegoetan egiten da edukiera faltagatik. Beste aldetik, beste fabrikatzaileek komunitatetik at mekanizazio zentruak sortzen ari dira eta honek lehia gutxitzea dakar.

Gainontzekoengatik bereizteko duena, hau da, lehia abantaila, jarraian agertzen diren ondorengo puntuetan laburtzen da:

- Bazkide sustatzaileen jakin eta egitearen konbinazioa galdatze eta mekanizatzerako orduan, mekanizazio altuko prestazioak eta berrikuntza ugari.
- Planta, instalazio eta eremu espezifikoaren diseinua sektoreko bezeroentzat: produktibitate eta seguritate handiagoa.
- Aktibitate berriak utzitako etekinak/ekarpenak bezeroari: Garraio kostuen murrizketa, stocken murrizketa, ...

Beraz, momentu egokia izan daiteke Sakana S.Coop-entzat merkatu honetan sartzea eta posizionamendu indartsu bat lortzea denborarekin negozio proiektu honen bidez.

5.4 AMIA ANALISIA

Bi enpresen proiektua martxan jarri aurretik, eta ingurunearen analisisa egin ondoren, enpresen aukera, mehatxu, indargune eta ahuleziak zein izan daitezken aipatzen dira.

Aukerak eta indarguneak:

- Europako sektore eolikoaren hazkuntza.
- Mekanizazioaren beharra egungo mekanizazio lantegiak ez dituztelako guztiz asetzen bezeroen beharrak.

- Inpaktu negatiboen gabezia Nafarroako mekanizazio enpresetan eta inpaktu positiboen gabezia, aldiz, sektore eolikoko enpresetan.
- Bezeroek zerbitzu integratua eskatu (galdatzea, mekanizatzea eta margotzea).
- Hornitzaile pinturaren ezarpena instalazio propioekin batera.
- Dimentsio handiko piezen mugimendua errepideetan zehar murriztea: Garraio kostuen merketzea.
- Beste pieza eoliko batzuk mekanizatzekeko posibilitatea eta beharrezkoa den kasuetan, beste sektore batzuetako piezak (itsas motoreak, makina tresnak,...).
- Ezagutza konbinaketak eta sustatzaileen egungo eta etorkizuneko baliabideak:
 - Sakana: Galdaketa jakin eta egitea, bezeroen kartera (sektoreko garrantzitsu eta leialenak) eta kudeaketa aurreratua.
 - Soraluce: Mekanizazioan ezagutza, artearen egoera makina tresnetan, Goimek mekanizazioko zentru teknologikoan parte hartzea eta kudeaketa aurreratua.
- Sustatzaileen sendotasuna eta kaudimena.
- Planta, instalazio eta eremu espezifikoaren diseinua sektoreko bezeroentzat: produktibitate eta segurtate handiagoa.

Arriskuak eta ahuleziak:

- Lehiakideen mugimenduak, mekanizazioa eta galdaketa integratuz (adibidea: Suzlon-India).
- Mekanizazioaren integrazioa bezeroetan.
- Energia eolikoko sektoreko politikan aldaketak (probabilitate baxua).
- Merkatuan sartzeko orduan zailtasunak izatea eta hasierako aktibitatean arazoak izatea pertsonen prestakuntza urriagatik.
- Merkataritza arloan garapen eta hazkunde eskasa izateko arriskua.
- Aktibitatea martxan jarri baino lehen finantzaketa beharra izatea.
- Inbertsioa errekuiperatzeko estimaziao epea: 86 hilabete.

5.5 LAKBER S.L-ren XURGATZE PROZESUA

Egoera honetan, 2016ko Irailaren 30ean, azkenik, Lakber-en absortzioa ematen da. Izan ere, epe laburreko proiektua izan da Lakber, dena martxan jarri aurretik jada aurreikusirik zegoen etorkizunean eta epe labur batean Sakanak xurgatuko zuela enpresa.

Hainbat fase izan ditu xurgaketak, ez da egun batetik besterako lana izan. Kontseilu errektoreari laburpena erakusten zaio Lakberren absortzioaren prozesua azaltzeko, xurgatze

prozesua egin aurretik ideia garatzeko txosten bat prestatzen da hain zuzen ere. Eskrituren prozesua egiten hasten dira, Ogasun Publikoarekin kontaktuan jarritz eta Lakberrek dituen fronte guztiak kanpoko agenteekin ixteko asmoz (hala nola, bankuak). Proiektua Kooperatiben Merkataritza Erregistroan aurkezten du Sakanak, Lakber absorbitzeko intentziora duela azalduz eta honela, juridikoki kooperatiben bisio batetik ea arazorenbat dagoen zehazten dute. Prozesu guztia aurrera eramaten denez inongo arazorik gabe, azkenik, kontseilu errektoreak txostena baloratu ondoren eta bazkideen gehiengoak proiektu honen alde egin ondoren, absortzioarekin hasten dira. Bazkideek azken hitza dute eta hauen baietza dagoenez, Merkataritza Erregistrora eramaten da eskritura.

Lakber S.L %100ean Sakana Coop-ena da gaur egun eta hurrengo urteetan bertako langileak bazkide izateko ahalmena izango dute jada. Lakberren xurgaketaren ondoren kooperatiban ez da abantaila ekonomikorik egon, kalera begira gaintzekoek ez dute aldaketarik ikusi enpresa honen xurgaketatik.

Lakber xurgatzearen ideia enpresaren barneko filosofiagatik izan da hain zuzen ere. Sakanaren helburua taldean parte hartzen duten kolektibo guztiek Sakana taldean integratzea da. Esan daiteke ez dela lehiatzeko orduan abantaila bat, baizik eta espiritu aldetik egiten den ekintza bat.

III.ZATIA: ONDORIOAK

6.KAPITULUA: ONDORIOAK

Gaur egun, globalizazio prozesu batean aurkitzen gara. Globalizazioak munduan eta enpresetan aldaketak ekarri ditu. Izan ere, globalizazioak enpresa kapitalistei indarra eman die eta multinazionalak, globalizazioaren prozesua areagotzea ekarri dute. Beraz, bien arteko lotura ulertzea ezinbestekoa da: ezingo genuke ulertu kapitalismoa globalizaziorik gabe. Globalizazioak merkatu askea ekarri du eta herrialdeetako mugak ezabatzea eragin du.

Gizarte ekonomia eta kooperatibak globalizazio garaian alternatibak izan daitezke. Baina, kooperatibak kapitalista enpresetatik desberdinak izan arren, egia da egungo ekonomiara egokitzeko arazoak eta zailtasunak izan ditzaketela. Horregatik, merkatuak jasandako testuingurura egokitzea ezinbestekoa da enpresa alternatiba hauentzat merkatuan bizirauteko.

Sakana S.Coop jarduten duen sektoreko liderra da. Eskaintzen duen produktu integratuaren ondorioz gainontzeko lehiakideengandik bereizten da, horrela prozesu epea izugarri murriztu da bitartekaririk ez dagoelako eta bezeroengana zuzenean iristen dira produktuak. Krisi garaiak Sakanako eskualdean ondorio larriak utzi arren, sozietatea gaur egun arte indar handiz aurrera atera da. Ezagutza handia duen sozietatea da eta Espainian eta atzerrian garrantzi handia hartu du jarduten duen sektoreetan, batez ere energia eolikoko sektorean. Jarduten duen sektoreetako analisia egin ondoren, sektoreko liderra dela esan daiteke.

Sakanak eskaintzen dituen produktuak kalitate handiko eta teknologia handiko produktuak dira. Izan ere, bere arrakastaren gakoa urtero ikerketa, garapen eta berrikuntzan egindako inbertsioetatik dator. Inbertsio guzti hauei esker, gainontzeko lehiakideengandik bereziteko pauso bat gehio ematen du, kalitate altuena eskaintzen duen produktua izanik beste lehiakideentzat oztopo izan daiteke eta. Beraz, ondoriozta dezaket kalitate handiko produktuak eskainiz energia eolikoko sektoreko piezak egiterakoan bezeroentzat produktu hobereana eskaintzen duela.

Sakanak duen arrakasta bere bezeroekin duen harremanetik dator. Izan ere, bezeroak leialak dira, merkatuan ezaguna da enpresa eta eskaintzen duen kalitate eta produktu integratuagatik sektoreko liderra da. Sakana bezeroen beharretara moldatzen da, beharrezkoak suertatzen zaizkien piezak egiten dizkiete bezeroei. Merkatuan ezaguna izateagatik eta eskaintzen duen kalitate handiko produktuengatik bezeroek leial jokatzeko dute.

Sakanaren bisio eta xedea, eskualdean aberastasuna eta lana sortzean laburbiltzen da. Horrez gain, bere langileen Know How-ean inbertitzen du. Izan ere, ezinbestekoa da langileen heziketan inbertitzea, euren ezagutza eta prestakuntza pertsonalak indartzeko nahia du, enpresak berak langileek atzerriko hizkuntzak ikas dezaten erraztasunak ezartzen ditu eta bestalde, bazkideek enpresan parte hartzea bultzatzen du, langileentzat motibazioa da enpresaren parte sentitzea eta beraz, lana gogotsu egiten dute.

Lakber S.L Joint Venture enpresa sortzeko beste kooperatiba batekin interkooperazio proiektu bat sustatu duela ikusi da. Izan ere, produktu integratua eskaintzeko, hainbat enprekin lan egitea egokiena dela ikusten du enpresak. Horrela, ikusi da interkooperazioarekin bi kooperatiben artean merkatuko baldintzak errazago bete dituela eta bezeroen beharreak zailtasun gutxiagorekin ase dituztela. Azkenik, orain dela urtebete Lakber S.L guztiz xurgatua izan da Sakana S.Coop-rengatik eta egun Sakana S.Coop-ek du bere gain gestio osoa, hau da, guztiz Sakana S.Coop da.

Sakana S.Coopek Lakber S.L xurgatzen du enpresaren barneko filosofia delako Sakana taldean parte hartzen duten kolektibo guztiak Sakana S.Coop izatea, eta honekin batera, Sakana Group osatzen duten langile guztiak kooperatibistak izateko helburua du. Bere printzipio kooperatibekin lotzen da.

Egun, ez du proiekturik atzerrian filialen bat irekitzeko. Izan ere, egoitza bakarrarekin jarraitzeko asmoa du, eskualdean bertan lana sustatzeko nahia duelako, aberastasuna eskualdean uztea nahi du hain zuzen ere. Beraz, ikusi daiteke nazioarteratzeko nahia ez duela, bere helburua ez da bere mozkinak maximizatzea, lana sustatzea da bere xedea.

Sakanak azken urteetan izandako hazkundera ikusirik, ondorioztatu du indar handia duen enpresa bat dela, bere proiektuak etorkizun eta bermea transmititzen duela. Hainbat sektoreetan jarduten du eta bertan fideltasuna eta kalitatea transmititzen duen enpresa dela ondoriozta daiteke. Beraz, esan daiteke Sakana S.Coopen gauzatzen duen estrategia egokia dela.

6.1 Ondorio pertsonala

Lan hau egin ondoren, kooperatiben ezagupen gehiago izatea lortu dut. Nahiz eta zalantza asko izan lana garatzeko orduan, lana gauzatzen joan ahala azkenean bideratzea lortu dut. Aztertu dudana enpresa Sakana kooperatiba izan da eta Euskal Herrian, Mondragon Taldea erreferentea izan arren, Sakana ezaguna den enpresa bat da Nafarroa mailan. Hasieran, informazioa lortzeko orduan arazoak izan ditut, ez dagoelako liburu fisikorik eta informaziorik internet sarean, baina egindako elkarrizketen bidez informazioa eguneratua izatea lortu dut azkenik.

Enpresaren laguntzari esker eta bertan praktikak egin ditudanez, lana garatzea lortu dut. Ezinbestekoa izan da nire lanean egindako 4 elkarrizketak eta bertan praktiketan egotean, enpresaren egunerakotasuna zein den ulertzeko baliagarria egin zait. Horrela, aipatu ditudan datu guztiak eguneratuak izatea lortu dut eta gainera datu errealak direnez, lana askoz ere erakargarriagoa gelditu zait.

6.2 Informazio iturriak

BIBLIOGRAFIA

Altzelai, I. (2014). *Gizarte ekonomia eta gizarte-enpresak: krisi garaitarako irtenbide bat eta aukera juridiko desberdinak*. Gizarte Ekonomiaren Euskal aldizkaria.

Alzola, I. (2001) *Kooperatiba Sozietateak eta beren eraketa*. Eleria. 9, 11-22

Arriola, J. (2011). *La Globalización o la razón del más fuerte. El sindicalismo ante la globalización neoliberal*. Colección Sindicalismo del siglo XXI, Asociación Paz y Solidaridad de Asturias, Oviedo, España.

Chaves, R. (2013). *La economía social, concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el Trabajo Social*. Cuadernos de trabajo social, 26(1), 19.

Errasti, A.M. (2002). *Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: Nazioarteko hedapenaren politika sozioekonomikorako gakoak* (Doktorego tesia). Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.

Errasti, A.M.; Heras, I. (2001). *Mcc korporazioaren nazioarteratzea. Politika sozialerako gakoak eta jokabide kodeak*. Empresa Zuzendaritza eta Administrazioarako aldizkaria, 9.zbk.,urria.

International Cooperative Alliance (1985). <https://ica.coop/es>.

Mediano, L (2015). *Plan de marketing: guía inicial*. Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU) , Bilbo.

Mitxeo, J. (2015). *Zuzendaritza estrategikoa: hazkundera eta garapena*. Donostia. Enpresa ikasketen unibertsitate eskola EHU. (argitaragabeak)

Mitxeo, J. (2015). *Zuzendaritza estrategikoa: enpresaren politika*. Donostia. Enpresa ikasketen unibertsitate eskola EHU. (argitaragabeak)

Mochón, F. (2006). *Globalización: retos de cara al futuro*. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, 50-51

Murelaga, J. (2007). *Globalizazioaren bost aurpegiak. Gizarte interkonektatua*. Uztaro, 60, 125-137.

Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta, E., & Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, 1, 1-41.

Zurbano, M. (1998). *Munduko ekonomia: Botereak, disparekotasunak eta ezeagonkortasun-eza kapitalismo globalean* (Doktorego tesia). Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.

WEB ORRIAK:

https://es.wikipedia.org/wiki/Medida_de_la_pobreza

<http://www.gaindegia.eus/eu/albistea-Kooperatibismoa-antolatze-eta-egiteko-modu-bat>

www.5fuerzasdeporter.com

<http://www.eipe.es/5-fuerzas-competitivas-aplicadas-nuevas-tecnologias/>

https://www.google.es/?gfe_rd=cr&ei=z0kkWZKkLIHY8geWt6mwAg#q=teoria+universidad+analisis+porter

<http://albagarcia.weebly.com/eguzki-energia.html>

<http://www.minetad.gob.es/energia/desarrollo/EnergiaRenovable/Paginas/Renovables.aspx>

http://www.irena.org/DocumentDownloads/Publications/RE_stats_highlights_2017.pdf

<https://www.feaf.es/>

<http://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GUÍA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>

<http://www.sakana.coop/portal/default.aspx>

<http://navarracapital.es/sakana-s-coop-invierte-mas-de-15-millones-de-euros-en-una-de-las-zonas-mas-afectadas-por-el-paro-de-navarra/>

http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/zona_norte_occidental/2013/04/26/sakana_fundira_pieza_mas_grande_espana_destinada_sector_eolico_115372_1009.html

6.3 Eranskinak

ELKARRIZKETAK

1. ¿ Cuáles son los sectores que trabajais? ¿ Por qué?
2. Hoy en día, siendo una empresa cooperativa, ¿Qué organigrama utilizáis? ¿Hay diferencias respecto al clásico organigrama?
3. ¿Cuántas empresas son los competidores más directos en España? ¿Y en Europa?
4. Para diferenciar del resto, ¿Qué estrategia habéis utilizado para ser referentes en el mercado?
5. ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa? ¿Y amenazas y oportunidades?
6. ¿Cómo ha afectado la crisis económica y financiera en la empresa?
7. ¿Qué productos ofrecéis? ¿Cuál es el producto líder de la empresa?
8. En un futuro, ¿hay intención de internacionalizar la empresa? ¿Se preve abrir una filial fuera dela sede de Lakunza?
9. ¿Qué importancia tiene la innovación y el desarrollo en la empresa? ¿Requiere mucha inversión?
10. ¿Cuál es la misión y la filosofía de Sakana?
11. ¿Cómo se dió la absorción de Lakber S.L?
12. ¿Qué ventajas tiene ofrecer un producto integrado?