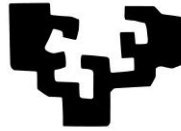


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZAKO GRADUA

**CALDERERÍA URRETXU S.L.
JOKABIDE ETA HOBEKUNTZA EKONOMIKOAK
EROSKETA SAILEAN**

GRADU AMAIERAKO LANA

Eider Aragón Isidro
2016ko Irailaren 5a

AURKIBIDEA

1	SARRERA	6
2	CALDERERÍA URRETXU, S.L.	8
2.1	HISTORIA ETA ENPRESAREN DATUAK.....	8
2.2	PRODUKTU-GAMA.....	9
2.2.1	<i>Segurtasun karenatuak</i>	10
2.2.2	<i>Txirbil erauzgailuak</i>	10
2.2.3	<i>Sinfin erako erauzgailuak</i>	11
2.2.4	<i>Protektzio teleskopikoak</i>	11
2.3	BEZEROAK.....	12
<u>I. BLOKEA: IKUSPUNTU KUANTITATIBOA</u>		14
3	HORNIKUNTZA KOSTUEN ANALISIA CALDERERÍA URRETXUN	14
3.1	KOSTU MOTAK.....	14
3.1.1	<i>Kostu aldakorrak</i>	14
3.1.2	<i>Kostu finkoak</i>	15
3.2	KOSTUEN EBOLUZIOA	15
3.2.1	<i>Ekoiaren balorearekiko kostu aldakor eta finkoak</i>	16
3.2.2	<i>Kostu aldakor eta finkoen garrantzia Caldereria Urretxun</i>	17
3.2.3	<i>Kostu aldakorrak</i>	18
4	HORNIKUNTZEN ANALISI ZEHATZA	22
<u>II. BLOKEA: IKUSPUNTU KUALITATIBOA</u>		26
5	EROSKETA SAILAREN ANTOLAKETA	26
5.1	ANTOLAKETA MOTAK	26
5.1.1	<i>Erosketa zentralizatuak</i>	26
5.1.2	<i>Erosketa deszentralizatuak</i>	29
5.1.3	<i>Erosketa zentralizatu-deszentralizatuak</i>	30
5.2	EROSKETA SAILAREN ANTOLAKETA CALDERERÍA URRETXUN.....	31
5.3	EROSKETA SAILAREN ERANTZUKIZUN ETA ARDURAK	32
5.3.1	<i>Erosketa sail propioaren erantzukizunak</i>	32
5.3.2	<i>Beste sail batzuekin konpartitzen diren erantzukizunak</i>	33
5.4	EROSKETA ARDURADUNAREN EGINBEHARRAK	33
6	ESKAERA BAT SARTZEAN CALDERERÍA URRETXUN JARRAITZEN DEN PROZEDURA	35
6.1	ESKAINTZAREN ESKAERA	35
6.2	BEZEROAREN ESKAERA	37
6.3	ESKAERAREN GARAPENA	39
6.4	PRODUKTU AMAITUAREN ENTREGA	45
7	EROSKETA PROZEDURAREN FUNTZIONAMENDUA CALDERERÍA URRETXUN	47
7.1	EROSKETA PLANIFIKAZIOA	48
7.1.1	<i>Produktuen zerrenda</i>	49
7.1.2	<i>Hornitzaileen zerrenda</i>	50
7.2	BEHARREN ANALISIA	51
7.3	ESKAINTZA ETA AURREKONTUEN ESKAERA	51
7.4	JASOTAKO ESKAITZEN EBALUAZIOA	53

7.5	HORNITZAILEAREN AUKERAKETA.....	53
7.6	BALDINTZEN NEGOZIAKETA	54
7.7	ESKAERA BURUTU	54
7.8	ESKAERAREN JARRAIPENA.....	55
7.9	MATERIALAREN HARRERA.....	55
8	CALDERERÍA URRETXUN EROSKETA PROZEDURA HOBETZEKO	
	PUNTU NAGUSIAK.....	57
8.1	PRODUKTUA EZAGUTZEA.....	57
8.2	HORNITZAILEEN EPEAK ETA GUTXIENENKO STOCK-A	57
8.3	MATERIALAREN KONTSUMOA.....	58
8.4	ANTOLAKETA ETA TXUKUNTASUNA	58
9	ONDORIOAK	61
10	BIBLIOGRAFIA.....	63

IRUDIEN ZERRENDA

IRUDIA 1. CALDERERÍA URRETXU S.L.-REN EGOITZA URRETXUN.	8
IRUDIA 2. ENPRESAREN ORGANIGRAMA.	9
IRUDIA 3. SEGURTASUN KARENATUA.	10
IRUDIA 4. TXIRBIL ERAUZGAILUA.	10
IRUDIA 5. SINFIN ERAKO ERAUZGAILUA.	11
IRUDIA 6. PROTEKZIO TELESKOPIKOA.	11
IRUDIA 7. BEZEROEN ESKAINTZAREN ESKAERA SARTZEN JARRAITZEN DEN PROZEDURA.	35
IRUDIA 8. CALDERERÍA URRETXUK BEZEROEI BIDALTZEN DUEN ESKAINTZA BATEN ADIBIDEA.	36
IRUDIA 9. BEZEROAREN ESKAERA BAT SARTZEN JARRAITZEN DEN PROZEDURA.	37
IRUDIA 10. ESKAERA ERPAN SARTZEKO ERABILTZEN DEN EREDUA.	38
IRUDIA 11. BEZEROAREN ESKAERA GARATZEKO JARRAITZEN DEN PROZEDURA.	39
IRUDIA 12. LASER BIDEZKO MOZKETA EGITEKO ERABILTZEN DEN MAKINA.	40
IRUDIA 13. XAFLA ZATIAK TOLESTEKO ERABILTZEN DEN MAKINA.	41
IRUDIA 14. PRODUKTUEN MUNTAIA BURUTZEN DEN TAILERRA.	41
IRUDIA 15. PROTEKZIO TELESKOPIKOEN MUNTAIA BURUTZEN DEN TAILERRAREN GUNEA.	42
IRUDIA 16. MARGOTZEKO EGOKITUTA DAGOEN TAILERRAREN ZATIA.	42
IRUDIA 17. TXIRBIL ERAUZGAILUA BUKAERAKO MONTAJEA EGIN ONDOREN.	43
IRUDIA 18. PROTEKZIO TELESKOPIKOA BUKAERAKO MONTAJEA EGIN ONDOREN.	43
IRUDIA 19. TXIRBIL ERAUZGAILUA BEZEROAREN MAKINAN MONTATUTA.	44
IRUDIA 20. PROTEKZIO TELESKOPIKOAK BEZEROAREN MAKINAN MONTATUTA.	45
IRUDIA 21. CALDERERÍA URRETXUN BEZEROAREN ESKAINTZAREN ESKAERA SARTZEN DENETIK SALMENTA FAKTURA EGITEN DEN ARTE JARRAITZEN DEN PROZEDURA.	46
IRUDIA 22. PRODUKTUEN ZERRENDA ERPAN.	49
IRUDIA 23. HORNITZAILEEN ZERRENDA ERPAN.	50

TAULEN ZERRENDA

TAULA 1. KOSTU ALDAKOR ETA FINKOEK EKOIZPEN BALOREAREKIKO SUPOSATZEN DUTEN ZENBATEKOA.	16
TAULA 2. KOSTU ALDAKOR ETA FINKOEN ZENBATEKOAK PARTIDETAN BANAKATUTA KOSTU TOTALEKIKO.	17
TAULA 3. LEHENGAI, SALGAI ETA BESTE HORNIKUNTZEN EROSKETEK ETA BESTE ENPRESA BATZUEK EGINDAKO LANEK SUPOSATZEN DUTEN KOSTU ALDAKORREN ZENBATEKOA.	19
TAULA 4. CALDERERÍA URRETXUREN HORNITZAILE BATZUEN SAILKAPENA TALDE EZBERDINETAN.	23
TAULA 5. EROSKETA GUZTIETATIK BOST HORNITZAILE TALDE GARRANTZITSUENEK SUPOSATZEN DUTEN ZENBATEKO.	24
TAULA 6. LEHENGAIEN EROSKETAK PRODUKZIO BOLUMENAREKIKO SUPOSATZEN DUTEN ZENBATEKOA, 2014 ETA 2016AN.	62

GRAFIKOEN ZERRENDA

GRAFIKOA 1. EKOIZPENAREN BALOREAK, KOSTU ALDAKORREK ETA KOSTU FINKOEK 2014KO LEHENENGO SEI HILABETEAN ZEHAR IZAN DUTEN EBOLUZIOA.	16
GRAFIKOA 2. LEHENGAI, SALGAI ETA BESTE HORNIKUNTZEN EROSKETEK ETA BESTE ENPRESA BATZUEK EGINDAKO LANEN KOSTUEN EBOLUZIOA 2014KO LEHEN SEI HILABETEAN ZEHAR.	19
GRAFIKOA 3. LEHENGAI, SALGAI ETA BESTE HORNIKUNTZEN EROSKETAK EKOIZPEN BOLUMENAREKIKO SUPOSATZEN DUTEN ZENBATEKOA.	20
GRAFIKOA 4. 60, 62 ETA 63 TALDEKO KOSTUEK 2014KO LEHEN SEHILABETEAN IZANDAKO EBOLUZIOA ETA 2013 ZEIN 2014KO BATAZ BESTEKOA.	22

1 SARRERA

Calderería Urretxu, S.L. enpresaren jarduera nagusia makina-erreminten osagaiak fabrikatzea da. Orain dela 20 urte baino gehiago aritzen da makina-erremintaren sektorean eta gaur egun estaldura internazional handia duten hainbat enpresa ezberdinentzat lan egiten du. Hontaz gain, tren-industria zein industria elektrikora dedikatzen diren beste bezero batzuentzat ere lan egiten dute.

Nire lana bereziki Calderería Urretxuren erosketa sailera zuzenduta dago. Azken urteetan bezeroak geroz eta exigenteagoak dira hornitzaileekin, bereziki prezioei dagokionez. Beraz, bezeroari prezio egoki bat eskaini eta lan merkatutik kanpo ez geratzeko prezioak ahalik eta gehien estutu behar direla konturatu dira Calderería Urretxun. Honen ondorioz, bukatutako produktua saltzean mozkina lortu ahal izateko beharrezkoa da erosketak ahalik eta hoberen egitea. Urretxuren kasuan, burutzen dituzten erosketen kostuak oso altuak dira eta honek produktuak duen azken prezioarekin marjin egokia lortzea zailtzen du.

Enpresaren produktu-gaman aurkitu daitezkeen osagai guztiak egiteko xafla da erabiltzen duten lehengai nagusia, nahiz eta hontaz gain beste hainbat material ere erabiltzen dituzten. Lehengai honen prezioa merkatuaren egoeraren arabera aldakorra dela kontuan izanda, kostu handia suposatzen du enpresan. Hau dela eta, enpresan hornikuntza kostuek pisu handia dute kostu totalekiko zein produkzio bolumenarekiko. Horregatik, enpresak kostu hauek aztertu eta hainbat neurri hartzea erabaki du, kostuak kontrolatuta egon eta hain altuak izan ez daitezen.

Arazo hau konpontzeko enpresak hartu zuen lehenengo erabakia nire praktikak kostu hauek aztertzeke erabiltzea izan zen. 2014ko martxoan hasi nintzen Calderería Urretxun eta sei hilabeteko praktikak burutu nituen bertan.

Denboraldi honetan hainbat lan egin nituen enpresan. Alde batetik, erosketa sailaren arduradunarekin lan egin nuen, bere egunerokotasunean burutzen zituen lanak ikasiz eta ondorengo lanak burutuz:

- Hornitzaileei eskaerak egin
- Albaranen kontrola
- Hornitzaile ezberdinekin prezioak negoziatu
- Hornitzaile berriak bilatu
- Produktuen kontsumoak aztertu
- Prezioen jarraipena egin

Erosketa prozesua ezagutzeaz gain, hilabeteroko datuak ere aztertzen nituen. Enpresak ezarrita duen ERParen bitartez beharrezko datuak bildu nituen sei hilabete zehar. Beraz, lanean zehar erabiliko ditudan datu batzuk nire praktikaldian, martxotik ekainera, bildutakoak izango dira eta beste batzuk enpresak emandakoak.

Lan honen helburu nagusia erosketa sailean prozedurazko zein hobekuntza ekonomikoak proposatzea da, hornikuntza kostuak jaisteko asmoz. Helburu hau lortzeko hainbat azpi helburu ere definitu ditut:

- Hornikuntza kostuak kalkulatu
- Hornikuntzen garrantzia zehaztu
- Hornitzaile eta produktuen analisisia
- Enpresan jarraitzen den erosketa prozedura aztertu

Lana burutzeko erabili dudan informazioa nagusiki enpresan praktikan egindako lana eta enpresaren ERPTik lortutako informazioa da. Lortutako datu hauekin analisi estatistikoak burutu ditut, enpresaren kostuen egoera ezagutzeko.

Erosketak burutzeko prozedurari dagokionez, enpresan ikusitakoaz gain bibliografia kontsultak ere egin ditut.

Lehenik eta behin, enpresan lortutako datu ekonomikoak aztertuko ditut. Hornikuntza kostuek kostu totalekiko eta produkzio bolumenarekiko zenbat suposatzen duten jakiteko. Hornikuntza kostuak orokorrean aztertzeaz gain, gehiago sakondu eta kostu hauek esanguratsuenak diren produktu eta hornitzaileak ere identifikatuko ditut.

Analisi kuantitatiboa burutu eta gero, enpresan bezero baten eskaera bat sartzen den momentuan jarraitzen den prozedura azalduko dut lehenengo. Ondoren, erosketa sailean gehiago zentratuz, hornitzaile bati eskaera bat egiteko jarraitzen duten prozesua zein den azalduko dut.

Azkenik, aztertutako datu ekonomiko zein prozedurak kontuan hartuta, hornikuntza kostuak hain altuak izan ez daitezkeen Calderería Urretxuren erosketa sailean aplikatu daitezkeen hainbat hobekuntza planteatuko ditut.

Erosketa saila eta hornikuntzetan zentratu aurretik enpresa zertan aritzen den, bere egitura orokorra eta lan egiteko modua azalduko ditut hurrengo atalean.

2 CALDERERÍA URRETXU, S.L.

2.1 Historia eta enpresaren datuak

Calderería Urretxu S.L. enpresa 8 bazkideek sortu zuten 1994 urtean. Industriaren sektorean aritzen den enpresa da eta bere jardura nagusia makina-erreminten osagaiak fabrikatzea da. Hala ere, erabilpen ezberdinak izan ditzazketen xaflazko pieza ezberdinak ere fabrikatzen dituzte, beti ere plano batetik abiatuz.

Hasiera batean Legazpin kokatzen zen eta enpresa hazten joan den moduan instalazio berrietan inbertitu dute produkzio gehiena Urretxura lekualdatuz. Gaur egun instalazio guztiak Urretxuko Mugitegi industrialdean kokatzen dira eta lau pabilio ezberdinek osatzen dute enpresa.

- 1 Pabilioia: Txirbil erauzgailuen produkzioa eta ofizinak.
- 2 Pabilioia: Laser bidezko ebaketa eta aluminiozko egituren fabrikazioa.
- 3 Pabilioia: Katearen fabrikazioa.
- 4 Pabilioia: Protekzio teleskopikoen fabrikazioa.

Irudia 1. Calderería Urretxu S.L.-ren egoitza Urretxun.

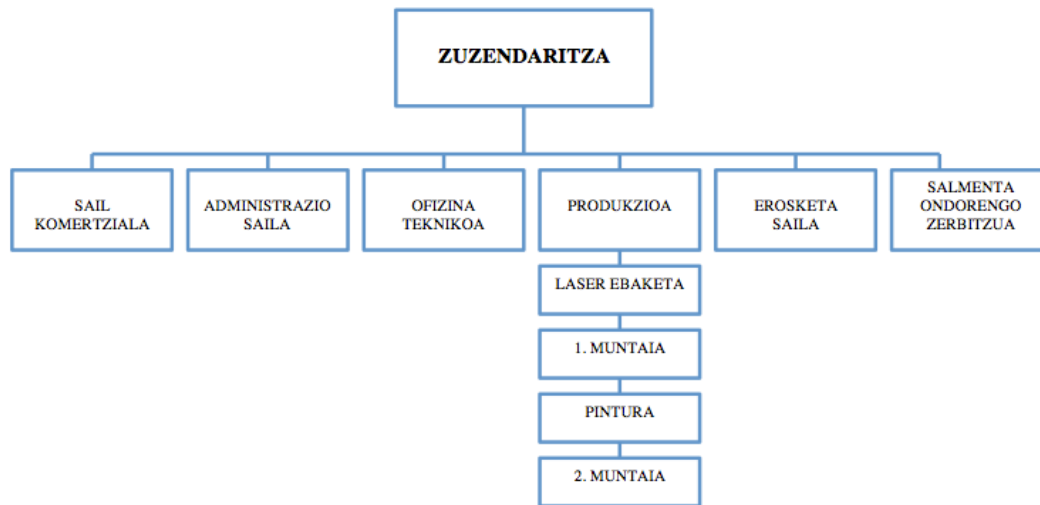


Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

Urretxuko langile taldean profil ezberdinetako 40 langile baino gehiago daude gaur egun. Langile guztiak estruktura metalikoen produkzioan espezializatuta daude eta sektorean esperientzia handia dute.

Antolakuntzari dagokionez, enpresaren organigrama ondorengo da:

Irudia 2. Enpresaren organigrama.



Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

Calderería Urretxuren bezero nagusiak makina-erremintaren sektorean aritzen diren enpresa nazionalak eta handiak dira. Hala ere, beste sektore batzuetara dedikatzen diren beste bezero batzuk ere baditu, adibidez tren-industriara edo industria elektrikora dedikatzen direnak. Enpresa guzti hauek eremu internazionalan lan egiten dute geroz eta gehiago, eta hainbat instalazio zein distribuidore propioak dituzte herrialde ezberdinetan.

2.2 Produktu-gama

Gaur egun Calderería Urretxu merkatu zein sektore ezberdinetan aurkitzen da. Makina erremintaren osagaietan espezialistak dira, eta tren industria, sektore eoliko eta mekanika orokorrean ere lantzen dute.

Enpresa honek zerbitzu integrala eskaintzen du, ingenieritza eta garapen mekanikotik produktu propioen fabrikazio osorarte. Bezeroen eskaeretara egokitutako proiektuak ere egiten dituzte. Proiektuak bezeroen eskaeretara egokitzeaz gain, produktua amaitzean bezeroaren etxean bertan entregatu eta askotan makinan montuta ere egiten dute.

Ingenieritza departamenduak makina bakoitzaren beharrak aztertzen ditu eta soluzio egokiena zein den erabakitzen dute, eremu honetan duten esperientziaren ekarpena eginez eta bezeroen beharretara egokituz. Helburua makinaren segurtasuna eta estetika bateratzea izango da, beti ere bezeroaren onespina kontuan izanda. Kasu bakoitzetarako neurria egindako soluzioak planteatzen dituzte edo bezeroak bidalitako diseinu edo ziriborrotik garatzen dute proiektua. Sail teknikoak esperientzia eta software sistema aurreratuei esker, beharrezko azterketa egiten du makinari diseinu egokiena emateko, elementu ezberdin guztiak integratuz.

2.2.1 Segurtasun karenatuak

Makina inguruan jartzen den tubo eta xafraz fabrikaturiko egitura da. Makina martxan dagoen bitartean langilea piezen talka, txirbil edo taladrinaren kanporatzeaz babesteaz gain, txirbila kanpora irtetea ere ekiditen du.

Irdia 3. Segurtasun karenatua.



Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

2.2.2 Txirbil erauzgailuak

Makinari lotuta dihoan xafrazko egitura da, eta arrastre bitartez (motorea – ardatza) mugitzen den katearen bitartez mekanizazio prozesuan sortzen den txirbila makinatik kanporatzea da bere funtzioa.

Irdia 4. Txirbil erauzgailua.

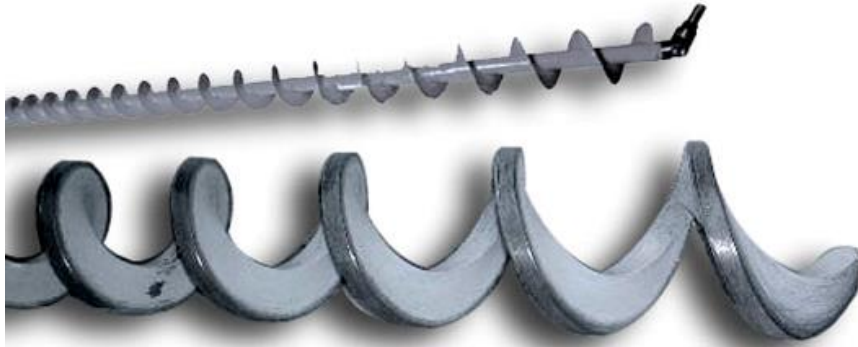


Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

2.2.3 Sinfin erako erauzgailuak

Torloju bat duen xaflaz eginiko egitura da eta transmisio mekanismo baten biartez (motorea – ardatza) bira egiten du. Mekanizazioan sortzen den txirbila makinatik kanpo ateratzea da bere funtzioa.

Irdia 5. Sinfin erako erauzgailua.



Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

2.2.4 Protekzio teleskopikoak

Loturik dauden xaflazko hainbat egitura dira. Makinaren mugimenduaren arabera zabaldu eta konprimitu egiten dira. Bere funtzioa makinaren aurrerapen transmisioaren mekanismoa babestea da. Horizontalak zein bertikalak izan daitezke.

Irdia 6. Protekzio teleskopikoa.



Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

Hauek enpresak fabrikatzen dituen produktu nagusiak diren arren makina-erreminten osagaiak, tren indutriarako osagaiak, motorren osagaiak eta galdaragintza orokorrean ere lantzen dituzte.

2.3 Bezeroak

CAF

Egoitza nagusia Beasainen (Gipuzkoa) duen Goierri eskualdeko enpresa handienetakoa da. 1917an sortu zen, eta hamarkadak daramatza trenak eta tren-industriarentzat materialak fabrikatzen mundu osoko tren mota ezberdinentzat. Egoitza nagusiaz gain, beste zazpi instalazio nagusi ditu, Espainian eta munduan zehar. Honez gain, munduko herrialde ezberdinetan mantentze eta muntzatze lanak burutzeko lantokiak ere baditu. Goierri eskualdean dagoen enpresa nagusi eta handienetakoa izanik, inguruko enpresa askok beraientzako lan egiten dute arlo ezberdin askotan, Urretxu galdaragintza lanetan aritzen den bezala.

CORZOSA

Gijon (Asturias) hirian egoitza duen enpresa honek orain dela 40 urte hasi zuen bere ibilbidea. Makina-erremintaren distribuzioan, kontrol eta egiaztatze ekipoetan, material didaktikoan eta garatze makinariak fabrikatzen dituen enpresa printzipaletako bat da eremu nazionalan. Makina-erremintaren berreraikuntzara, automatizaziora eta ekipo hauetan teknologia berrien moldaketan ere jarduten du. Honez gain, makina herraminten sal erosketak ere egiten ditu.

INGETEAM / INDAR

Indar Electric S.L. egoitza Beasainen (Gipuzkoa) duen enpresa da eta 1997. urtetik Ingeteam taldearen kide da. Ingeteam taldeak sektore elektrikoan 60 urte baino gehiagoko esperientzia dauka, eta 35 urte baino gehiagokoa sektore elektronikoan. Fabrikatzen dituzten produktuak ondorengo sektoreetan aplikatzen ditu: energia, industria, ontzi-industria eta tren-trakzioa. Egiten dituzten produktuen helburuak kontsumoaren optimizazioa eta energiaren sorreraren efizientzia maximizatzea dira. Ingeteam taldeak fabrikatzen dituen produktu-gamaren artean, Indar Electric enpresak generadore hidroelektriko, generadore eoliko, generadore elektriko, motore elektriko, motore urperagarri eta pompa urperagarrien produkzioan jarduten du.

CORREANAYAK

Nicolas Correa S.A. 1947. urtean sortu zen enpresa da eta gaur egun, Industrias Anayak enpresarekin fusionatu ondoren, Grupo Nicolas Correaren sozietate nagusia da. Fresatzeko makina ezberdinen produkzioan jarduten du, eta gaur egungo produkzioaren %80a exportatzen du herrialde ezberdinetara; Alemania, Txina, Frantzia, Erresuma Batua, EEBB, Kanada... Munduan zehar bere produktuaren distribuzio egokia ahalbidetzen duten filial ezberdinak izateaz gain, Espainian ditu bi egoitza nagusiak. Hauetako bat Burgosen eta bestea Itziarren (Gipuzkoa).

ZAYER

40. hamarkadaren amaieran Gazteizen sortu zen enpresa da. Fresatze makinak eta mekanizazio guneak fabrikatzen dituzte. Hasiera batean 200m²-ko instalazioetan hasi ziren, baina aktibitatearen garapen eta hazkunde esanguratsuen eraginez 1957. urtean instalazioak Betoñora aldatu zituzten, gaur egun Zayerren egoitza nagusia den instalazioetara. Burutzen dituzten lan guztiak 20.000 m²-ko instalazio hauetan garatzen dituzte, non gaur egun 220 langileek lan egiten dute. Industria ezberdinentzat zuzenduta dago bere produktua eta munduan zehar lan egiten dute. Horregatik, bezeroei zerbitzu hoberena eskaintzeko helburuarekin ofizina komertzial propioak dituzte Italia, Brasil eta Txinan.

ULMA

Ulmak 53 urte darama merkatuan eta Espainia iparraldeko enpresa talderik handienetakoa da. Mondragon korporazioko kide da hasieratik. Edifikaziorako enkofratu eta aldamioren sistema industrializatuen fabrikazio eta merkaturatzean jarduten du. 80 herrialde baino gehiagotan dago presente.

DANOBATGROUP

Mondragon korporazioko kide den enpresa honek hamabost produkzio fabrika ezberdin ditu. Presentzia internazionala duenez, produkzio fabrikak atzerrian ere baditu. Makina-erremintaren garapenean jarduten du, eta sektorean talde liderra da. Bezeroak behar duen fabrikazio prozesuetara egokitzen diren makinak egiten dituzte. Fabrikatzen dituzten produktuak bi marka nagusitan banatzen dituzte. Alde batetik, Danobat markan ditzuten produktuak aurki daitezke: artezketako makinak, torneaketa, ebaketa zerrak, zulaketa eta oxiebaketa, 3D plasma bidezko ebaketa, punzonaketa, tolesteko makina automatikoak, laser bidezko ebaketa eta trenentzako ekipamenduak. Bestetik, Soraluze izenarekin merkaturatzen dituzten produktuak daude. 1962. urtean sortu zuten marka hau, eta marka liderra da teknologia aurreratuko eta produktibitate maila altuko fresatze makina, fresatze-mandrinatzeko makina era fresatze-torneatzeko zentroen diseinu eta fabrikazioan.

IBARMIA

Jatorri familiarra duen enpresa da eta merkatuan sei hamarkada baino gehiago darama. Bereziki makina-erremintaren sektorean jarduten du, sektore ezberdinetara zuzenduta dauden mekanizazio gune ezberdinak fabrikatzen. Egoitza nagusia Azpeitian aurkitzen bada ere, mundu guztian zehar dauzka merkataritza sareak, bere produktuen %90a exportatzen baitu.

GURUTZPE

Egoitza nagusia Itziazarren (Gipuzkoa) aurkitzen da eta sektore ezberdinetara zuzenduta dauden tornuak fabrikatzen dituzte. 1961. urtean fabrikatu zuten lehen tornua, eta gaur egun hainbat tornu mota ezberdin aurkitu daitezke enpresa honen produktu gaman. Munduan zehar merkataritza sareak dituzte, bezeroengandik gertuago egon ahal izateko.

JUARISTI

1941. urtetik makina-erremintaren diseinua eta fabrikazioan lan egiten du egoitza nagusia Azpeitian (Gipuzkoa) duen enpresa honek. Enpresaren estrategia eta garapenean berrikuntza eta internazionalizazioa faktore esanguratsuak dira. Merkataritza sare eta banatzaile ezberdinen bidez, Juaristik munduko herrialde askotan saltzen du bere produktua, eta bere fakturazioaren %85a esportazioei dagokio. Fabrikatzen dituzten fresatze eta mandrinatze guneak hainbat sektore ezberdinetara zuzenduta daude.

I. BLOKEA: IKUSPUNTU KUANTITATIBOA

Lehenengo bloke honetan, enpresan egindako sei hilabeteko praktikaldian lortutako eta enpresak emandako datuekin enpresaren hornikuntza kostuek enpresaren kostu totalekiko eta salmenta bolumenarekiko duten garrantzia aztertuko dut.

3 HORNIKUNTZA KOSTUEN ANALISIA CALDERERÍA URRETXUN

Produkzio prozesua aurrera eramateko beharrezkoa da enpresa beharrezko materialekin beharrezko momentuan hornitzea. Kostu hauek beti agertzen dira enpresaren kostuen artean eta zati esanguratsu bat errepresentatzen dute. Calderería Urretxuren kasuan ere, hornikuntza kostuak oso altuak dira bai kostu osoekiko zein salmenta bolumerakiko. Horregatik, atal honetan enpresaren hornikuntza kostuak sakonago aztertuko ditut.

Enpresa ororen etorkizuna ziurtatzeko gastuak oinarrizkoak dira. Ondo kudeatuta dagoen enpresak bere gastuak modu zehatz batean analizatuta eta kontrolatuta izan behar ditu, hauek negozioan orokorrean duten eragina eta eragiten dituzten aldaketak ulertzeko.

Atal honetan lehenik eta behin analisi kuantitatiboan kontuan izango ditudan kostuak zein diren azalduko ditut. Aurretik esan dudan moduan, erabiltzen ditudan datu guztiak enpresan 2014ko martxotik ekainera burututako praktikaldian enpresak emandako datuak direla kontuan izanik.

Maila orokor batean kostu guztien analisisa burutu ondoren, enpresarentzat esanguratsuenak diren kostuetan zentratuko naiz, eta kostu hauen barnean zer sartzen den modu sakonago batean aztertuko dut.

3.1 Kostu motak

Enpresa guztietan bereziki bi kostu mota bereizten dira: kostu aldakorrek eta kostu finkoak. Beraz, ondoren Calderería Urretxuren kasuan kostu hauetako bakoitzean sartzen diren partidak azalduko ditut. Aurretik esan bezala, analisisa egiteko enpresak emandako kostuen datuak izango ditut kontuan. Horregatik, ondoren azalduko dut kostu aldakor eta finkoetan enpresak sartzen dituen kostuak zein diren.

3.1.1 Kostu aldakorak

Enpresaren jarduera aldatzen den heinean aldatzen diren kostuak dira. Hau da, enpresaren produkzioak gora egiten badu kostu aldakorak igo egingo dira eta produkzioa jaisten denean berriz kostu hauek ere jaitsi egingo dira. Hala ere, kontuan izan behar da nahiz eta diru sarrerak modu progresibo batean aldatzen diren, kostuekin beti ez dela hori gertatzen. Adibidez, material batzuk erosterakoan kantitate minimoak eskatzen ditu hornitzaileak, beraz nahiz eta produkzioa bajuagoa izan erosi beharreko kantitatea berdina izango da.

Kostu aldakorren artean ondorengo kostuak izango ditut kontuan analisisian:

- Salgai-erosketak (600)
- Lehengai erosketak (601)
- Bestelako hornikuntzen erosketak (602)
- Beste enpresa batzuek egindako lanak (607)

3.1.2 Kostu finkoak

Enpresak nahiz eta produktorik ez izan beti dituen kostuak dira. Hauen artean alokairua edo administrazio kostuak aurkitzen dira adibidez. Printzipioz kostu mota hauek ez dira aldatzen enpresaren aktibitatearen arabera. Jarraian aztertuko ditudan datuekin kostu finkoak ekoizpenaren balorearekiko independenteak direla ikusiko dugu.

Kostu finkoen artean ondorengoak izango ditut kontuan analisisian:

- Ekitaldiko ikerketa eta garapen gastuak (620)
- Errentamenduak eta kanonak (621)
- Konponketak eta kontsebazioa (622)
- Profesional independenteen zerbitzuak (623)
- Garraioak (624)
- Aseguru-primak (625)
- Banku-zerbitzuak eta antzekoak (626)
- Publizitatea, propaganda eta harreman publikoak (627)
- Horniketak (628)
- Bestelako zerbitzuak (629)
- Tributuak (63)

3.2 Kostuen eboluzioa

Ikerketaren lehen pausoa kostu aldakorrek eta finkoak enpresaren ekoizpen balorearekiko zenbat suposatzen duten aztertzea da, praktikaldian lortutako datuetan oinarrituta eta enpresak erraztutako datuak direla kontuan hartuta. Ondoren kostu finkoak alde batera utziz, kostu aldakorrek bakarrik aztertuko ditut, aurretik aipatu dudan moduan kostu hauek direlako enpresaren kostuetan zati esanguratsuena errepresentatzen dutenak eta ekoizpen balorearekin erlazio zuzena dutenak.

Behin kostu aldakorrek analizatuta, kostu hauen barnean sartzen diren partidak ere banaka aztertuko ditut.

3.2.1 Ekoizpenaren balorearekiko kostu aldakor eta finkoak

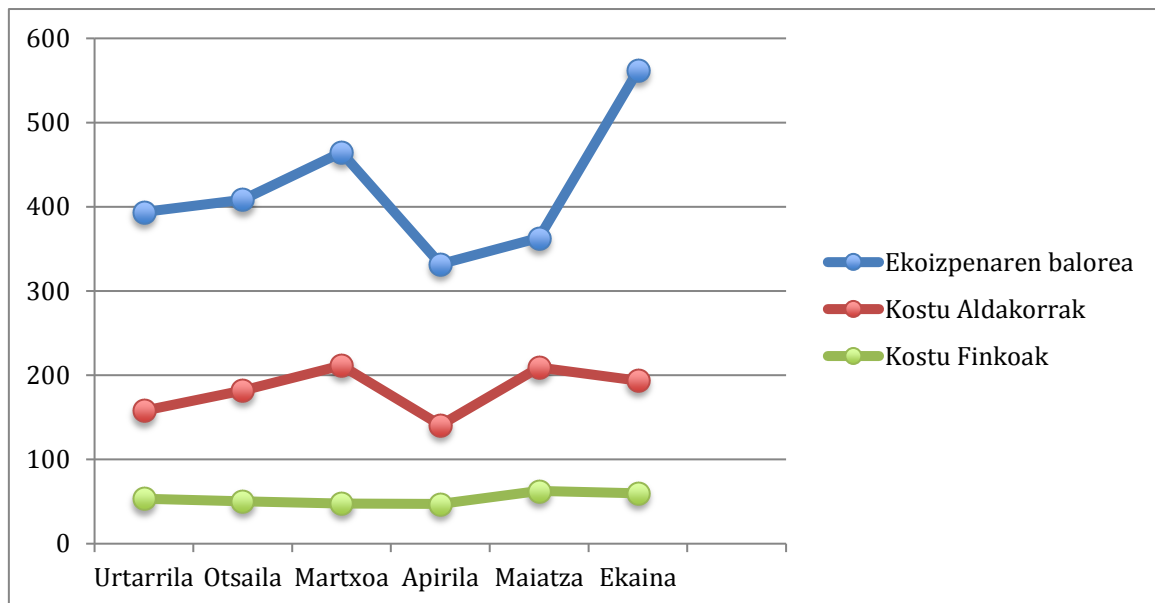
Jarraian aurreko atalean azaldutako partidetakiko kostu aldakor eta finkoek enpresak hilabetero duen ekoizpen balorearekiko zenbateko portzentaia suposatzen duten kalkulatuak dira.

Taula 1. Kostu aldakor eta finkoek ekoizpen balorearekiko suposatzen duten zenbatekoa

2014	Urtarrila	Otsaila	Matxoa	Apirila	Maiatza	Ekaina	TOTALA
KOSTU ALDAKORRAK /EKOIZP. BALOREA	40,10%	44,50%	45,50%	42,40%	57,55%	34,40%	43,35%
KOSTU FINKOAK /EKOIZP. BALOREA	13,60%	12,35%	10,30%	14,20%	17,25%	10,60%	12,70%

Iturria: Norberak egina.

Grafikoa 1. Ekoizpenaren baloreak, kostu aldakorrek eta kostu finkoek 2014ko lehenengo sei hilabeteetan zehar izan duten eboluzioa.



Iturria: Norberak egina.

Lehenengo taulan ikusi daitekeen moduan, enpresak hilabetero produzitzen duen erdiari dagokion balorea kostuak izan dira. Proporzio handiena kostu aldakorrek izan zuten, eta lehen bost hilabeteetan ekoizpenak duen eboluzio berdina erakusten dute. Hau da, ekoizpen bolumenak gora egiten dutenean kostu aldakorrek ere gora egiten dute, eta alderantziz. Kostu finkoak dagokionez, salmenta totalen %10-17 errepresentatzen dute, sei hilabete guztian zehar konstante mantenduz.

Enpresak hilabete bakoitzean ekoizten duenari arreta jarritz, enpresak ekainean izan zuen hilabete hoberena, hau da, sei hilabeteeko produkzio handiena izan zuen. Ekoizpenaren kantitatea ikusita kostuak espero baino baxuagoak dira. Aurreko hilabeteekin alderatuz ez da ia aldaketarik ematen eta ekoizpenaren balorearekiko portzentaia baxuena izan zuten kostu aldakorrek. Gainera, maiatzetik ekainera produkzioa asko igotzen da kostu

aldakorrak ia konstante mantenduz. Honen arrazoia aurreko hilbateetan erosi dena baino gutxiago kontsumitu delako izan daiteke, eta enpresak produkzio beharrei aurre egiteko nahiko stock izan zuen.

Kostuek ekoizpen balorearen erdia suposatzen dutela ikusi dugu aurreko analisisian. Nahiz eta kostu aldakorrek eta ekoizpenak sei hilabete zehar ia eboluzio berdina izan zati handiegia suposatzen dute enpresarentzat. Emaiza hauek kontuan izanda, kostuak sakonago aztertu eta datu hauek hobetzeko soluzioak bilatzea beharrezkoa da enpresarentzat.

3.2.2 Kostu aldakor eta finkeo garrantzia Caldereria Urretxun

Kostu mota bakoitzaren barnean sartzen diren partidak azaldu ondoren, hauetako bakoitzak enpresan duen garrantzia aztertuko dut. Alde batetik, erosketek, kanpoko zerbitzuek eta tributuek orokorrean suposatzen duten kostua kalkulatuko dut eta bestetik, talde hauen barnean aurkitzen diren partida bakoitzak suposatzen duen kostua, beti enpresak emandako datuetatik ateratako kostuen totalarekiko.

Taula 2. Kostu aldakor eta finkeo zenbatekoak partidetan banakatuta kostu totalarekiko

	Urtarrila	Otsaila	Martxoa	Apirila	Maiatza	Ekaina
60 TALDEA: EROSKETAK	74,68%	78,28%	81,56%	74,89%	76,94%	76,44%
Salgai, lehengai eta bestelako hornikuntzen erosketak (600-601-602)	51,31%	55,86%	59,81%	51,19%	58,11%	51,49%
Beste enpresa batzuek egindako lanak (607)	23,37%	22,42%	21,75%	23,70%	18,83%	24,95%
62 TALDEA: KANPOKO ZERBITZUAK	25,15%	21,73%	18,41%	24,92%	22,95%	19,28%
Ekitaldiko ikertketa- eta garapen-gastuak (620)	0,21%	1,75%	0,17%	0,24%	0,00%	0,18%
Errentamenduak eta kanonak (621)	1,29%	1,24%	1,11%	1,53%	1,02%	1,35%
Konponketak eta kontserbazioa (622)	2,81%	1,94%	1,30%	2,69%	5,08%	0,72%
Profesional independenteen zerbitzuak (623)	3,47%	2,71%	2,89%	0,82%	1,76%	0,69%
Garraioak (624)	2,90%	2,40%	3,05%	3,00%	2,30%	3,29%
Aseguru-primak (625)	0,00%	2,40%	0,08%	0,00%	0,00%	1,63%
Banku-zerbitzuak eta antzekoak (626)	1,05%	0,28%	0,07%	0,55%	0,21%	0,24%
Publizitatea, propaganda eta harreman publikoak (627)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,04%
Horniketak (628)	6,96%	3,50%	3,28%	7,80%	3,06%	3,52%
Bestelako zerbitzuak (629)	6,46%	5,51%	6,46%	8,29%	9,52%	7,62%
63. TALDEA: TRIBUTUAK	0,17%	0,00%	0,03%	0,19%	0,11%	4,28%

Iturria: Norberak egina.

Bigarren taulari begiraturaz argi ikusten da gastu esanguratsuenak 60 taldearen barneko partidetan aurkitzen direla. Hau da, lehengaiak eta hornikuntzen erosketak eta beste enpresa batzuen egindako lanen gastuak enpresak dituen gastu guztien erdia baino gehiago errepresentatzen dute, martxoan ia %80ra iritsiz. Kontuan izan behar da lehengaien kontsumoen kostuak (600, 601 eta 602 taldeak) direla erosketen taldean kostu gehien suposatzen dutenak.

Bestalde, 62 taldean sartzen diren kanpoko zerbitzuen gastuek totalarekiko %19-25 inguruko balorea suposatzen dute. Hau kontuan izanda, kanpo zerbitzuen gastuak ez dira hain esanguratsuak erosketekin alderatuz. Talde honetan sartzen diren partida guztiek nahiko portzentai baxuak eta antzekoak dituzte. Horniketarak eta bestelako zerbitzuek erakusten dute portzentai altuagoa, baina esan bezala erosketekin alderatuz ez da hain esanguratsua.

Azkenik, 63 taldeari dagokionez, kostuak oso baxuak dira ekainean izan ezik. Hala ere, nahiz eta maiatzetik ekainera igoera izan duen, 60 taldearekin alderatuz oso kostu baxua suposatzen dute.

Hau guztia kontuan izanda, kanpoko zerbitzuen eta tributuen kostuak hain esanguratsuak ez direnez, kostu hauek alde batera utzi eta bereziki erosketen kostuetan, hau da kostu aldakorretan, zentratuko dut analisia.

3.2.3 Kostu aldakorrak

Enpresak izan dituen kostu finko eta aldakorrak analizatu eta azaldu ondoren, esan bezala kostu finkoak alde batera utzi eta kostu aldakorretan jarriko dut arreta guztia.

Erosketa sailaren ardura enpresa beharrezko lehengaiekin hornitzea denez, kostu aldakorrak nola osatzen diren aztertu eta lehengaiak ekoizpenarekiko zenbat suposatzen duten azalduko dut atal honetan.

Aurretik esan dudan moduan, kostu finkoak konstante mantentzen diren arren, kostu aldakorrak orokorrean produkzioaren gora beheren arabera aldatzen dira. Kostu aldakorren artean bereziki lehengai eta materialen erosketak eta beste enpresa batzuek egindako lanen kontratazioa aurkitzen dira. Enpresak esku artean proiektu asko dituen lehengai zein zein beste zerbitzu batzuen beharra handiago izaten da, horregatik produkzio mailaren arabera aldatzen dira kostu hauek.

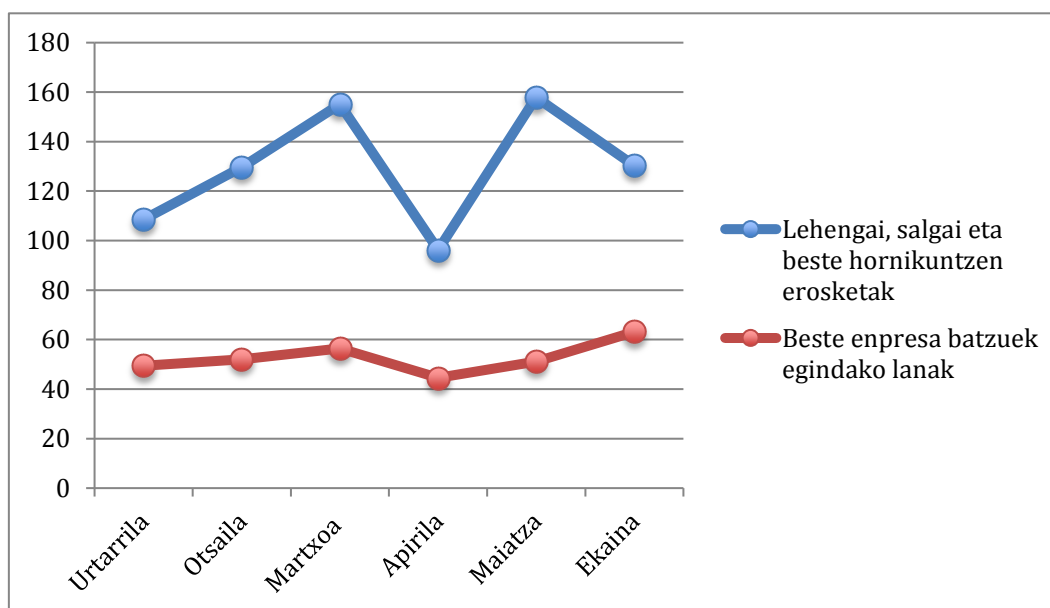
Ondorengo taula eta grafikoan lehengai, salgai eta bestelako hornikuntzen erosketek eta beste enpresa batzuek egindako lanak kostu aldakorren totalarekiko zenbat suposatzen duten aztertuko dut, 2014ko sei hilabete zehar izan duten eboluzioa aztertu ahal izateko.

Taula 3. Lehengai, salgai eta beste hornikuntzen erosketek eta beste enpresa batzuek egindako lanek suposatzen duten kostu aldakorren zenbatekoa.

2014	Urtarrila	Otsaila	Martxoa	Apirila	Maiatza	Ekaina	BB
LEHENGAI, SALGAI ETA BESTE HORNIKUNTZEN EROSKETAK	68,70%	71,40%	73,30%	68,30%	75,50%	67,40%	71,10%
BESTE ENPRESA BATZUEK EGINDAKO LANAK	31,30%	28,60%	26,70%	31,70%	24,50%	32,60%	28,90%

Iturria: Norberak egina.

Grafikoa 2. Lehengai, salgai eta beste hornikuntzen erosketek eta beste enpresa batzuek egindako lanen kostuen eboluzioa 2014ko lehen sei hilabeteetan zehar.



Iturria: Norberak egina.

Hirugarren taula zein laugarren grafikoari begiratuz, argi ikusten da 60 talde honen barnean gastu esanguratsuenak erosketak gastuak direla. Lehengai, salgai eta beste hornikuntzen erosketek berriz, gastuen erdia baino gehiago suposatzen dute, %70 inguruan kokatuz. Beraz, kostu aldakorren zati nagusia produkzioa aurrera eramateko erosten diren material eta lehengaiak izan dira.

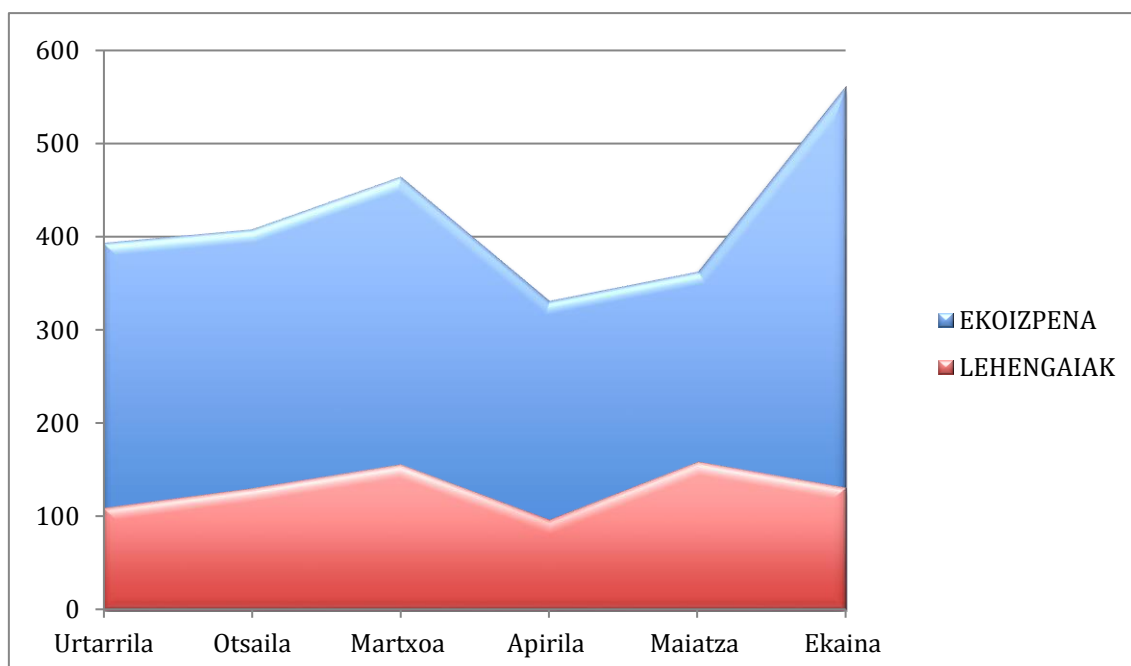
Grafikoak adierazten duen bezala sei hilabeteetan zehar gorabehera handiak zituen kostu bat izan zen. Lehen hiruhilabeteetan joera gorakorra erakusten duen arren apirilean behera egin zuten gastuek, sei hilabeteko balore bajuenera iritsiz. Maiatzean berriro ere gora egin zuten arren, ekainean jaitsi egin ziren. Beraz, grafiko hau ikusita martxoan eta maiatzean izan zituen enpresak egindako erosketetan gasturik altuenak. Aurrerago aztertuko dut ematen diren aldaketa hauek enpresak dituen produkzio bolumenaren araberakoak diren edo ez.

Erosketetaz aparte kostu aldakorren barnean beste enpresa batzuek egindako lanak ere aurkitzen dira. Atal honetan sartzen dira enpresan bertan egin ezin diren eta ondorioz kanpoan egiteko azpikontratatu diren lanak edo zerbitzuak. Urretxuren kasuan, pieza ezberdinen mekanizazioa eta margotzea dira gehien azpikontratatu diren lanak. Lan hauek egiteko kontratatu diren hornitzaileez gain, tenporalki kontratatu dituzten langileen kostuak ere hemen sartuta daude. Lan karga handiak daudenean Urretxuk denboraldi baterako lana eskaintzen duten enpresetara jotzen du denboraldi baterako langileak kontratatuzeko.

Beste enpresa batzuek egindako lanek suposatzen duten kostuen eboluzioari dagokionez, 607 taldeko kostuak erosketei dagokien kostuekin alderatuz konstanteagoak dira hilabete batetik bestera. Apirilean zerbait jaisten da hurrengo hilabeteetan berriro gora eginez, eta beti kostu aldakor guztien %20-25 inguru suposatzen duelarik.

Laburbilduz, kostu aldakorretan garrantzitsuenak lehengai, salgai eta beste hornikuntzen erosketak suposatzen duten kostuak dira. Beraz, jarraian kostu hauek enpresak dituen ekoizpen bolumenarekiko duten joera aztertuko dut.

Grafikoa 3. Lehengai, salgai eta beste hornikuntzen erosketak ekoizpen bolumenarekiko suposatzen duten zenbatekoa.



Iturria: Norberak egina.

Lehengaiek suposatzen duten kostuak eta enpresak hilabete bakoitzean izan duen ekoizpen bolumenaren eboluzio berdina izan zuten, ekainean izan ezik. Urtarriletik martxora ekoizpenak gora egin zuenez, salgai, lehengai eta beste hornikuntzen kostuek ere gora egin zuten. Apirilean berriz, produkzioa jaitsi zenez, erosketek ere behera egin zuten, nahiz eta jaitsiera hau ez izan ekoizpenarena bezain esanguratsua. Azkenik, maiatza eta ekainean ekoizpenak hazten jarraitu zuten arren, azken hilabete honetan hornikuntzen kostuek behera egin zuen. Aurreko taulan kostu aldakorrak produkzioarekin alderatzean ezberdintasun berdina aurkitzen genuen. Hau da, ekoizpenak gora egiten bazuen ere kostu aldakorrak jaitsi egiten ziren hilabete batetik bestera.

Azaldutako guztia kontuan izanda, produkzioaren baloreak eta kostuak orokorrean eboluzio berdina izan zuten eta hilabetero ekoizpen bolumenarekiko antzeko portzentaia suposatu zuten.

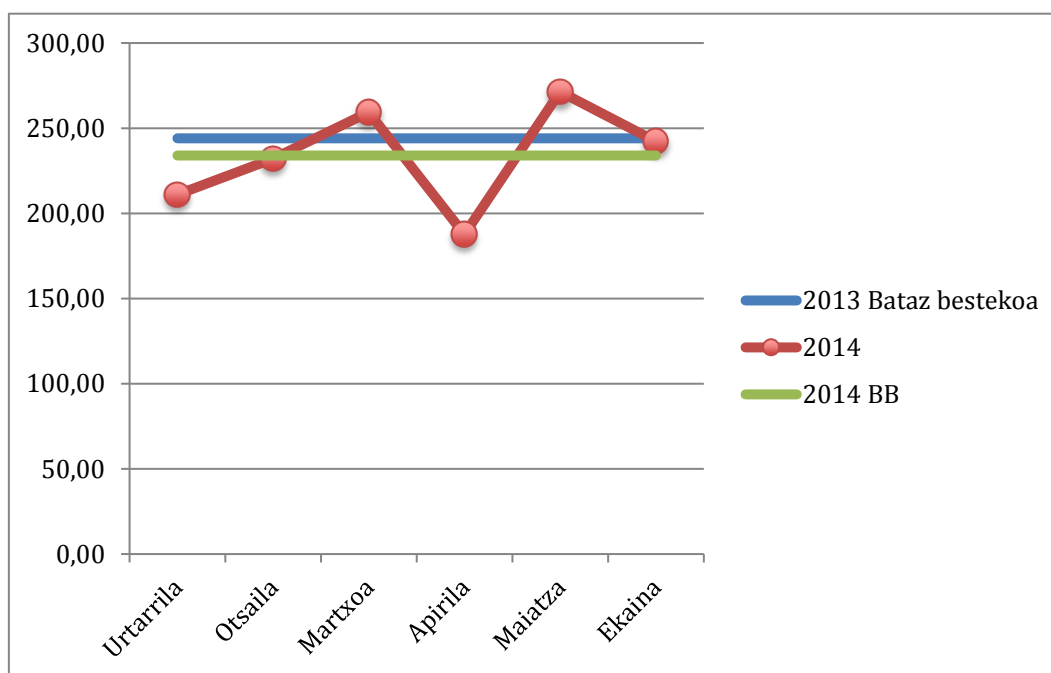
Aztertutako datu hauetan garbi ikusten da kostu aldakorrek ekoizpen bolumenaren zati garrantzitsu bat suposatzen dutela. Kostu aldakorren barnean esanguratsuen lehengai, salgai eta beste hornikuntzen erosketen kostuak dira. Enpresaren hobekuntzarako oso garrantzitsua da kostu hauek kontrolatuta edukitzea. Horretarako, hornitzaile zein bezeroekin dituzten ordainketa epeak egokiak izatea eta bata bestearekin konpentsatuta egotea beharrezkoa da, enpresa likidezia gabe gera ez dadin.

Hau guztia kontuan izanda, jarraian beste enpresa batzuek egindako lanen kostuak alde batera utzita enpresaren hornikuntza kostuetan jarriko dut arreta guztia.

4 HORNIKUNTZEN ANALISI ZEHATZA

Lehenengo bloke honi amaiera emateko, Calderería Urretxuren hornikuntzen analisi zehatzago bat burutuko dut. Analisi honekin hasi aurretik, alde batetik, aurreko atalean azaldutako 60, 62 eta 63 taldeek 2014ko lehen sei hilabeteetan zehar izandako eboluzioa aztertuko dut eta bestetik, 2013 eta 2014ko lehen sei hilabeteetan kostu hauek suposatzen duten batz bestekoak ere alderatuko ditut.

Grafikoa 4. 60, 62 eta 63 taldeko kostuek 2014ko lehen sei hilabeteetan izandako eboluzioa eta 2013 zein 2014ko batz bestekoa.



Iturria: Norberak egina.

Laugarren grafikoan ikusi daitekeen moduan, 2014ko lehen sei hilabeteetan izandako kostuak 2013ko hilabeteko batz besteko gastuekin alderatuz, hilabete batzuetan bajuagoak izan ziren eta beste batzuetan antzeko balorea izan zuten. 2014ko batz bestekoak erakusten duen marrari begiratzen badiogu, 2014an batz beste izan ziren kostuak 2013arekiko jaitsi egiten dira. Hala ere, aurretik ikusi dugun moduan, nahiz eta jaitsi diren oraindik ere enpresaren produkzio bolumenarekiko portzentai handia suposatzen dute.

Urtarriletik martxora kostuek joera gorakorra izan zuten arren, apirilean jaitsiera garrantzitsua ikusi daiteke. Maiatzean berriro ere igo egin ziren sei hilabeteko balore altuena lortuz. Ekainean berriz, 2013an batz beste izandako gastu ia berdina izan zuen enpresak.

Orain arte aztertutako gastu guztiak kontuan izanda, enpresak gastu handiena hornikuntzetan duela argi ikusi dugu. Horregatik, jarraian hornikuntza gastuen artean gastu gehien suposatzen duten hornitzaile eta produktuen azterketa egingo dut, hobekuntza posibleak aztertuz.

Hornitzaileen azterketa

Hirugarren puntuaren egindako analisiarekin garbi ikusi dugu enpresen pisu gehien duten gastuak 600, 601 eta 602 taldeko gastuak direla, hau da, salgai, lehengai eta bestelako hornikuntzen erosketen dagokien gastuak. Horregatik, zati honetan, kostua hauek sortzen dituzten hornitzaileak aztertuko ditut.

Hornitzaileen azterketa egiteko, enpresaren ERPtik hornitzaile guztien zerrenda bat aterako dut eta asko direnez, lehenik eta behin taldeka sailkatuko ditut. Taldeak adibidez ondorengoak izango dira: lehengaiak, motoreak, pintura...

Laugarren taulan ikusi daitekeen bezala, hornitzaile guztien zerrenda hartu eta bertan agertzen den bezalako sailkapena egin nuen lehenengo. Hornitzaile asko zirenez, taldeka sailkatuta lan egitea errazago baitzen.

Taula 4. Calderería Urretxuren hornitzaile batzuen sailkapena talde ezberdinetan.

Hornitzailea	TALDEA
MARTINENA TRANSMISION, S.L.	MOTOREAK
ARCELORMITTAL DISTRIBUCION NORTE, S.L.	LEHENGAIK
BERNARDO ECENARRO, S.A.	PINTURA
T.P.E. KEMMEN S.L.	KATEA
SUMINISTROS SIDERURGICOS MONTAÑESES, S.A.	LEHENGAIK
CORTICHAPA, S.A.	LEHENGAIK
SERVICHAP 99, S.L.	LEHENGAIK
IRI-BE INDUSTRIA HORNIGAIK, S.L.	INDUSTRIA HORNIGAIK
S.A. ALINOX	LEHENGAIK
EXER, S.L.	PRODUKTU BEREZIAK
GONVARRI I. CENTRO DE SERVICIOS, S.L.	LEHENGAIK
ROS CASARES CENTRO DEL ACERO, S.L.	LEHENGAIK
ELEKTRA, S.A.	PRODUKTU BEREZIAK
BAMESA TRANSFORMADOS SIDERURGICOS, S.A.	LEHENGAIK
INDUSTRIAS BETIKO, S.A.	KATEA
SOLUCIONES INDUSTRIALES TECNOMECA, S.A.	PRODUKTU BEREZIAK
HIERROS BELOKI, S.L.	LEHENGAIK
INDUSTRIAS ARAMENDI, S.L.	LEHENGAIK
TODOACEROS, S.L.	LEHENGAIK
JAKA KRISTALDEGIA, S.L.	POLIKARBONATOA
CIAL.PRODUC.SIDERURGICOS GUTFOR, S.A.	LEHENGAIK
THYSSEN ROS CASARES, S.A.	LEHENGAIK
GAES, S.A.	PRODUKTU BEREZIAK
HIERROS ALOÑA, S.A.	LEHENGAIK
HIERROS ETXEBARRIA, S.L.	LEHENGAIK
ARBISA, S.L.	PINTURA
PLASTILUX, S.L.	POLIKARBONATOA
GOMEZ PAGALDAY, S.L.	LEHENGAIK
CARPINTERIA MOTXORRO	BILGARRIAK
BALBINO E HIJOS, S.L.	KATEA
JESUS MARIA HERNANDEZ ABERASTURI - INDUSTRIAS HDEZ	KATEA
METALINOX BILBAO, S.A.	LEHENGAIK
SINFINES FACTORY, S.L.	SINFINAK
...	

Iturria. Norberak egina

Hornitzaileen sailkapenaren taula osatu ondoren, talde nabarmenak identifikatu eta talde bakoitzak erosketen kostu totalekiko zenbat suposatzen duen azalduko dut. Bostgarren taulan ikusi daitekeen bezala, hornitzaile nabarmenenak lehengaiak, motoreak, pintura, katea eta industri hornigaien taldeetan sartzen direnak dira.

Taula 5. Erosketa guztietatik bost hornitzaile talde garrantzitsuenek suposatzen duten zenbateko.

	2014	2013
LEHENGAIK	46,50%	45,00%
MOTOREAK	9,25%	9,55%
PINTURA	6,80%	6,85%
KATEA	5,70%	8,10%
INDUSTRI HORNIG.	4,80%	4,80%

Iturria. Norberak egina

Kontuan izan behar da, 2013an kalkulua urte osoko kostuekin egin dudala eta 2014an berriz lehen sei hilabeteko datuak soilik erabili ditudala. Hala ere, argi ikusten da taulan talde bakoitzak suposatzen duen ehunekoa ia konstante mantendu dela kasu guztietan, katearen kasuan izan ezik.

Katearen kasuan, lehen kanpotik erosten zen eginda baina 2014an materiala erosi eta katea Urretxun bertan fabrikatzen hasi ziren. Beraz, hau da katearen portzentaiaren jaitsieraren arrazoia.

Aipagarria da, nahiz eta hornitzaile nabarmenen zerrenda honetan bost talde egon, kostu gehien suposatzen dutenak lehengaien hornitzaileak direla. Kostuen erdia baino gehiago lehengaien erosketari dagokio, beraz hobekuntzak bilatzerako orduan bereziki hornitzaile hauei jarri beharko zaie arreta, honen alboan gainontzekoen kostua ez baita hain esanguratsua.

Jarraian, bloke honi amaiera emateko, aipatutako bost talde hauek banaka aztertuko ditut, talde bakoitzean gutxi gorabehera zenbat hornitzaile satzen diren eta erosteko modua zein den azalduz.

LEHENGAIK

Lehengaiak erosteko hornitzaile ezberdin asko erabiltzen dituzte. Xaflaren prezioa aldakorra denez, garrantzitsua da hornitzaile ezberdinak izatea, prezio eta epe hoberena ez baitu beti hornitzaile berdinak izaten.

MOTOREAK

Motoreen kasuan bi hornitzaile erabiltzen ditu Urretxuk orokorrean. 2013an enpresak hornitzaile nagusi bat zuen, baina hainbat arazoren ondorioz beste enpresa batekin hasi ziren lanean 2014 urtean. 2014ko martxotik aurrera bigarren hornitzaile hau izan da nagusi.

PINTURA

Margotzeko erabiltzen diren produktuak orokorrean hornitzaile bati erosten zaizkio. Urretxuk pinturan gastatzen duena ikusita hau da hornitzaile garrantzitsuena. Hontaz aparte beste hornitzaile batzuk ere baditu, baina produktu zehatzen bat eta kantitate txikiak erosten zaizkie.

KATEA

Katearen kasuan ere hornitzaile nagusi bat daukate eta honi egiten zaizkio erosketak orokorrean. Bestalde, noizbehinka zerbait erosten zaien beste bi hornitzaile ere baditu. Hala ere, aurretik aipatu dudan moduan, 2014tik aurrera kate gehiena Urretxun bertan fabrikatzen denez, kate hornitzaileei geroz eta gutxiago erosten zaie.

INDUSTRI HORNIGAIK

Industri hornigaiak erosteko hainbat hornitzaile izateaz gain, ia beti hornitzaile berdinari esaten zaio. Hornitzaile honi erostearen arrazoietakoa bat gertutasuna da. Industrialde berdinean dagoenez, zerbait falta bada eta urgente behar izanez gero azkar ekartzen dute edo bila joateko aukera dago.

Calderería Urretxuren kostu gehienak lehengaien kostuetatik datozela argi dago. Orokorrean, produktu berdinen erosketak burutzeko hornitzaile nagusi bat hautatuta daukate eta gehienetan honi erosten zaio. Hala ere, beti edukitzen dute noizbehinka erosten zaien beste hornitzaile bat edo batzuk. Oso garrantzitsua da bigarren mailako hornitzaile bat edo batzuk definituta edukitzea, egunen batean hornitzaile nagusiak beharrezko gauzaren bat ez badauka beste aukera bat prest izateko.

Lehengaien kasuan berriz, merkatuan dauden prezioaren gorabeherak direla eta, ez daukate hornitzaile nagusi bakarra eta bat baino gehiagorekin jokatu behar izaten dute erosten den bakoitzean eskaintzak eskatuz. Eskaintzak jasotzean prezio eta epeen arabera aukeraketa egiten da, eta momentuan daukaten beharretara hoberen egokitzen den eskaintza hautatzen dute.

Beraz, azaldutako guztia kontuan izanda, lehengaien erosketak dira enpresaren hornikuntza kostuen artean esanguratsuenak eta horregatik kostu hauetan arreta berezia jartzea oso garrantzitsua da.

II. BLOKEA: IKUSPUNTU KUALITATIBOA

Bigarren bloke honetan, datuak alde batera utzi eta enpresaren erosketa sailean jarraitzen den prozeduran jarriko dut arreta bereziki. Lehenengo, erosketa sailaren antolaketa modu orokor batean azalduko dut eta ondoren Calderería Urretxun jarraitzen diren prozeduretan zentratuko naiz. Alde batetik, enpresaren bezeroaren eskaera bat sartzen den momentuan jarraitzen den prozedura azalduko dut eta bestetik, erosketa sailean bertan zerbait erosi behar denean jarraitzen den prozedura.

5 EROSKETA SAILAREN ANTOLAKETA

Lehenik eta behin, enpresetan erosketa sailak antolatzeko dauden modu ezberdinak azalduko ditut eta antolaketa mota ezberdinak kontuan hartuz, Urretxun egiten den antolaketan jarriko dut arreta.

5.1 Antolaketa motak

Enpresa barneko antolaketa ezberdina izango da enpresa batetik bestera. Antolaketa mota ezberdinak dauden arren, enpresa mota ezberdin asko daudenez, bakoitzak bere kasu berezira aplikatu behar du. Enpresan eginbeharrak eta helburuak hoberen lortzea ahalbidetzen duen antolaketa da egokiena kasu bakoitzean. Enpresaren antolaketa erabakitzen den momentuan faktore erabakigarri ezberdinak aurkitzen dira. Faktore esanguratsuenen artean enpresaren tamaina aurkitzen da. Tamaina handiko enpresetan langile zein sail bakoitzaren funtzioak oso definituta daude, beraz antolaketa mota eta jarraituko diren prozesuak ere definituago egongo dira. Enpresa txikietan berriz, sailak orokorragoak dira langile gutxiz edo bakar batez osatuak daudenak. Pertsona honek bere funtzioak nahiz eta ondo definituak eduki, beste hainbat funtzio ere beteko ditu, nahiz eta ez izan bere sailarekin zerikusirik. Tamainaz gain, sektorea edo lan egiten duen industria ere faktore erabakigarria da enpresaren antolaketan. Zein industrian lan egiten den edo enpresaren beharrak zein diren arabera enpresaren antolaketa era batekoa edo besteko izan daiteke.

Enpresaren antolaketaz hitz egiten dugunean alde batetik enpresaren antolaketa orokorra dago, eta antolaketa honen barnean sail bakoitzean dagoen antolaketa. Kasu honetan, analisia erosketa sailari buruz egin behar dudanez, Calderería Urretxuk aplikatzen duen antolaketa mota azaldu aurretik, erosketa sailean eman daitezkeen antolaketa mota ezberdinak aztertuko ditut.

5.1.1 Erosketa zentralizatuak

Sail espezifiko batek burutzen ditu enpresan egiten diren erosketa guztiak eta produkzio sail guztiak hornitzeko egiten direnak, modu orokor batean. Honen helburua materialak eta hornikuntzak eskuratzeko ofizina nagusi bat definitzea da, non langile espezializatu eta trebeak hautatzen diren. Erosketa zentralizatuan produkzio arduradunak ez du parte

hartzen erosketa prozesuan. Erosketak burutzeko modu hau erabiltzeak ondorengo abantailak ditu enpresan:

- Beharrezko hornidurei buruzko irizpide berdinak izatea.
Hornitzaileek bitartekari bakarra dute enpresan, zeinek eskaerak burutu zein eskaintzak eskatzerako orduan beti prozesu eta irizpide berdinak edota oso antzekoak dituen. Nahaste handiak sor daitezke hornitzaile batek eskaera bati buruz enpresako pertsona ezberdinekin hitz egiten badu.
- Kantitate handiengatik prezio hobeak lortu ahal izatea.
Enpresako sail bakar batek enpresa guztirako behar diren materialak erosten baditu, sail ezberdinetan erabiltzen diren material berdinak batuz kantitateak handiagoak dira, eta hau abantaila handia da hornitzaileekin prezio hobeak lortzeko. Hontaz gain, enpresan orokorrean asko kontsumitzen den material baten urteko bataz bezteko kontsumoa jakinda, prezio eta epe hobeak lortu daitezke hornitzaileekin.
- Produktu eta zerbitzuen estandarizazio azkarra.
Produktuak erosi edo zerbitzuak kontratatzerako orduan irizpide berdinak jarraitzen dira. Horregatik normalean produktu eta zerbitzu berdinak edo oso antzekoak erosten dira, erosketa beti pertsona berdinak edo berdinek burutzen dutelako.
- Produkzioaren planifikazioaren erraztea.
Produkzio arduradunak bere planifikazioa ondo antolatu behar du. Erosketa arduradunarekin koordinazio ona mantentzen bada ez du erosketak eta hauen epeak kontrolatzen ibiltzeko beharrik izango. Erosketa arduraduna informatuta dago bezeroen eskaerak entregatzeko epeak zein diren eta berak kontrolatzen du eskaera guztiak beharrezko edo adostutako momentuan iristea. Beraz, produkzio arduradunak bere lanean eta planifikazioan zentratzeko denbora gehiago dute.
- Aritu batek edo batzuk burutzen dute.
Erosten diren produktu ezberdinen bidez erosketen arduraduna den pertsona espezializatu egiten da. Erosketa departamenduan negoziatzeko gaitasuna duten pertsonak daude, prezio eta baldintza onak lortzeko gai direnak. Erosketa hauek produkzio arduradunak burutzen baditu seguruenik negoziatu behar diren gauza garrantzitsuei ez die arretarik jarriko, adibidez alde bakoitzaren betebeharrak, prezioaren barne egon daitezkeen beste zerbitzuak, garraio kostuen ordainketa nori dagokion... Oso garrantzitsua da negoziazioan puntu guztiak ondo zehaztea, bi aldeetatik dena argi geratu dadin, beti ere erosketa ondorengo arazoak ekiditeko.
- Enpresaren ildoarekin bat dator.
Erosketa sailak ordainketa moduei eta kontratu bat isteko beharrezko dokumentazioari buruzko informazio gehiago edukiko du, eta errazagoa da erosketa arduradunarentzat datu hauek hornitzaileari erraztu eta edozein bat ez etortze konpontzeko. Bestetik, lortu nahi duen helburua hobeto ardaztuta dauka, produkzioak ez baitzikio kentzen bere lan ordu gehienak. Hau dela eta, eskaintza eta baldintza ezberdinak eskaintzen dituzten hornitzaileen aukerak aztertu ahal izango ditu, lan honi beharrezkoa den denbora eskainiz, enpresarentzat aukera

hoberena aukeratu ahal izateko. Produkzio saileko arduradunek ez dute hornitzaileek eskaintzen dituzten aukera ezberdinak begiratzeko denborarik izaten, beraz kasu gehienetan hornitzaile berdinari edo epe motzena eskaintzen duenari eskatzen zaio, gainontzekoek zer eskaintzen duten jakin gabe eta aukera hobek galduz.

- Adostutako baldintzen eta epeen kontrol zehatzagoa.
Errazagoa da erosketa guztien egoera kontrolatzea erosketetan bakarrik jarduten duen pertsona bat edo talde zehatz bat baldin badago enpresan. Oso garrantzitsua da produkzio sailak lan zein erosketa plangintza bat egitea, momentu oro erosketa sailak proiektu berrientzat erosi behar dituen materialaren berri izateko eta lan kargaren arabera stock-ak ondo kontrolatuta izateko. Erosketa batzuei ez zaie hainbeste denbora eskaini behar, baina zein material den arabera hornitzaileek eskaintzen dituzten aukera ezberdinak aztertzeko denbora izatea beharrezkoa da, gehienbat erosi behar den materiala aurretik inoiz erosi ez bada edota honen prezioa edo baldintzak oso aldakorrek badira.
- Erosketa uniforme bat burutzeko politika eta prozesuen sorkuntza.
Enpresako erosketa guztiak pertsona bakar batek burutzen baditu, kontratuetan homogeneotasuna dago beti irizpide berdinar jarraitzen dituelako. Hornitzaileek enpresarekin duten harremanean bitartekari bakarra dute, zeinek erosketa guztietan termino eta irizpide berdinar erabiltzen dituen. Hornitzaile batek eskaera bakoitzarekin pertsona ezberdinekin hitz egiten badu negoziatzen diren baldintzak ere ezberdinak izan daitezke eskaera batetik bestera.
- Segurtasun handiagoa bidegabeko jokabideen aurrean.
Ezin dugu ahaztu erosteak gastu bat suposatzen duela enpresan, eta gastu guztiak kontrolatuta eta ondo inbertituta egon behar dutela. Kontuan izan behar da ez dela beharrezkoa baino gehiago ordaindu behar produktu bat erosten den momentuan. Arrazoi hau dela eta, oso garrantzitsua da merkatuak eta hornitzaile ezberdinek eskaintzen dituzten aukerak ondo ezagutzea eta ingurugiroan sortzen diren aldaketan berri izatea. Beti izango da errazagoa erosketa sail zentralizatu bat kontrolatzea, irizpide ezberdinekin erosten duten pertsona ezberdin asko kontrolatzea baino. Atal hau oso garrantzitsua da, alde batetik enpresaren alor ekonomikoarekin zerikusia duelako eta bestetik enpresak bere ingurunean eraskusten duen irudiarekin lotuta dagoelako.
- Eskaeren bikoizketak ekiditen ditu.
Eskaera guztiak pertsona berdinar egiten dituen oso zaila da eskaera bat bikoiztea. Sail edo pertsona ezberdinek egiten badute berriz, sail ezberdinetan sortzen diren behar berdinar egon daitezke eta eskaria bi aldiz egiteko arriskua dago, beharrezko guztia eskaera batean eskatu ordez.
- Garraio kostu baxuagoak.
Hornitzaile berdinar batengandik behar diren materialak eskaera bakar batean egiten badira, garraio kostuak baxuagoak izan daitezke edo desagertu egiten dira. Kasu askotan, kontsumo minimo bat gainditzen bada hornitzaile berak ordainduko ditu garraio kostuak.

- Hornitzaileekin erlazio sendoagoak.
Hornitzaileei erosketak egingo dizkion pertsona bat izendatuko denez, hornitzaileek beti pertsona berdinarekin hitz egiten dute. Komunikazioa konstantea da eta erlazio sendoak sortzen dira bezero eta hornitzailearen artean.
- Hornitzaile potentzialeen gehikuntza.
Erosketetaz bakarrik arduratzen den pertsona bat dagoenez, merkatua aztertu eta hornitzaile berriak bilatu eta ezagutzeko aukera dauka. Produkzio arduraduna berriz, produkzioan zentratu dago, produktua erosten dien hornitzaileei hainbesteko garrantziarik eman gabe, eta behin zerbitzua berak nahi duen moduan eskaintzen dion bat bilatzen badu ez du denbora gehiago galtzen antzekoak diren beste hornitzaileek eskaintzen dutena aztertzen.
- Stock-en kudeaketan hobekuntza.
Erosketa arduradunak enpresan dauden materialen kontrola eramaten du, beharrezkoak ez diren eskaerak ez egiteko. Enpresan dagoen materialaren kontrola eramatea garrantzitsua da, dagoen material bat berriro ez erosteko.

Erosketa mota honek dituen desabantailen artean, malgutasun gutxi duela eta beti sail guztien beharrak ehuneko ehuneko efektibitatearekin asetzea ez dela posible dira. Desabantaila hauek ekiditeko gomendagarria da erosketa prozesu egokiak jarraitzea, erosketa guztien kontrol egokia eramateko momentu oro.

5.1.2 Erosketa deszentralizatuak

Materiala erabiliko duen sailak zuzenean hornitzaileari erosten dio. Hau da, sail bakoitzak bere erosketak burutzen ditu eta ez dago enpresako erosketa guztiak burutzen dituen erosketa sail espezifikorik. Antolaketa mota honek ondorengo abantailak ditu:

- Produkzio prozesuaren exijentziekin harreman zuzena ahalbidetzen du.
Produkzio sailak bere proiektuetarako beharrezkoa den materiala erostean arduratzen da. Sail honek beharrezko materialaren ezagutza teknikoak oso ondo ezagutzen ditu, eta beharretara egokitzen den materiala zein den zehatzago daki.
- Enpresako pertsonala eta hornitzaileen arteko harreman estua.
Erosketa hoberena ez da beti merkeena. Hornitzailearen konpetentzia eta eskaintzen duen zerbitzuaren kalitatea ere kontuan izaten diren irizpideak dira. Produkzio arduraduna, aspektu teknikoak dagokienez, merkatuaren ezagutza handia da. Horregatik hornitzailearekin prozesu industrialari buruzko informazio teknikoa elkar aldatuko du, honek hoberen egokitzen zaien materiala hornitu ahal izateko. Informazio aldaketa honek hornitzaileekin harreman estuagoa sortzea ahalbidetzen du.
- Beharren ezagutza zehatzagoa izango du.
Erosi behar den materiala ezaugarri tekniko oso espezifikoak dituen bada, errazagoa da behar dena hobeto egokitzen den materiala eskuratzeko produkzio arduradunak erostea, izan behar dituen ezaugarri teknikoak buruzko

espezifikazioa gehiago ematen dizkiolako hornitzaileari, bera eremu horretan aditua baita. Egoera hau normalean enpresan egiten den erosketa ez-ohikoetan ematen da.

- **Malgutasuna.**
Zenbait kasutan produkzio arduraduna erosketa baldintza hobeak lotzeko gai da. Produktuaren ezagutza hobe duenez, hainbat baldintza negoziatzeko gaitasun hobe du.
- Produkzio arduraduna proiektuaren emaitza ekonomikoen arduradun bakarra da. Produkzio arduradunak proiektua entregatu beharreko epeak hobeto kontrolatzen ditu, beraz era zehatzagoan jakiten du zein diren hornitzaileekin negoziatu beharreko baldintzak eta zein epe edota prezio ezin dituen inola ere onartu.
- Akatsei aurreratzeko aukera azkartasun handiagoarekin.
Eskatu den materiala ez bada kondizio honetan iristen edo nahastuta gaizki bidali badute, normalean azkarrago konturatzen da. Beraz materiala bueltatu eta berria eskatzeko denbora gehiago edukitzen dute.

Erosketa zentralizatuen moduan, deszentralizatuak burutzean ere ondorengo desabantailak aurki ditzazkegu:

- Hornitzaileen abantailak eta deskontuak balitzeko zailtasuna.
- Erosketak kantitate txikiagoetan egiten dira eta denbora gehiago eskaini behar zaie.
- Erosketa prozesuak ez dira hain estandarrak.
- Erosle espezialisten falta.
- Pertsonal gehiagoren beharra.

5.1.3 Erosketa zentralizatu-deszentralizatuak

Antolaketa mota honetan aurretik azaldutako bi motak konbinatzen dira.

Alde batetik, erosketa orokorrak burutzen dituen erosketa arduradun edo sail bat dago. Hauen ardura enpresa guztiak erabiltzen dituen material komunak erostea da. Hau da, erosten dituzten materialak ez dira proiektu espezifikoko batera zuzenduta daudenak, enpresak orokorrean erabiltzen dituen material eta zerbitzuak dira. Beraz erosketa arduradunak proiektu batetik bestera aldatzeko ez diren produktuak erosten ditu. Zerbitzuen kontratazioa ere zentralizatu daitekeen zerbait da. Normalean burutzen den azpikontratazio bat baldin bada, erosketa saila arduratu daiteke hontaz. Hala ere, produkzioarekin zerikusia baldin bada garrantzitsua da produkzio sailaren iritzia kontuan hartzea edota beraiei erosten uztea.

Bestetik, produkzio sailak edo arduradunak proiektu bakoitzerako behar diren materialen erosketa egitea egokitzen zaio. Beti daude proiektu batetik bestera aldatzen diren materialak eta hauek erosterako orduan ezaugarri teknikoak begiratu beharko dira beharretara hoberen egokitzen den produktua lortzeko. Kasu hauetan egokiagoa da

erosketa produkzio sailak burutzea, ondo ezagutzen baitituzte behar diren ezaugarri teknikoak zein diren.

Bakoitzak bere erosketak egingo ditu, beti ere bikoizketak eta akatsak ez egoteko koordinazio egokia mantenduz.

5.2 Erosketa sailaren antolaketa Calderería Urretxun

Enpresa batean egon daitezkeen erosketa mota edo antolaketak aztertu ondoren, orain azaldutako teoria guztia Calderería Urretxuren kasura eramango dut, bertan ematen den antolaketa azalduz.

Urretxun erosketa sail bakarra dago eta honek oso egitura sinplea dauka. Enpresa guztian bertan egiten diren erosketa guztietaz arduratzen den pertsona bakarra dago. Enpresak duen tamaina eta produktu-gama zein diren ikusita gaur egun arte ez dago erosketa sailean pertsona gehiago sartzeko beharrik.

Aipatutako arduradun bakar honek produkzio prozesuari eta tailerrean sortzen diren beharrei dagozkien erosketak burutzen ditu. Ofizinetarako egiten diren erosketak berriz, administrazio arduradunak burutzen ditu. Erosketa mota hauek alde batera utziz, analisi honetan produkzio prozesurako eta orokorrean tailerrerako egiten diren erosketetan zentratuko naiz.

Beraz esan daiteke Urretxun orokorrean erosketa zentralizatuak burutzen direla erosten diren produktu guztietan. Erosketa arduradun hau proiektu guztietarako zein tailerrerako erosten diren material guztiak erosteaz arduratzen denez, bera da enpresako kontaktu zuzena hornitzaileekin. Eskaintza bat eskatu, zerbait kontsultatu edo merkatu azterketa bat egin behar denean erosketa saileko arduraduna arduratzen da hau burutzeko prozedimendu egokiak aurrera eramaten.

Enpresak momentuan lan egiten duten hornitzaileek beharrezko produktu edo baldintzak eskaini ezin dituenean, beste hornitzaile potentzialak bilatzeko arduraduna ere bera da.

Honez gain, erosketak egiteko beti gutxi gorabehera berdina den prozedura bat dauka eta orokorrean irizpide berdinekin erosten du. Badaki produktu bakoitza zein hornitzaile erosten zaion, beraz hornitzaile berdinentzat baina enpresako sail ezberdinetatik datozen eskaera beharrak batu eta garraio kostuak murriztu edo desagertarazi ahal izango ditu.

Nahiz eta orokorrean erosketa zentralizatuak izan, badira noiz behinka produkzio sailak egiten dituen erosketak, edo erosketa sailak produkzio sailaren laguntzarekin egin behar dituen erosketak. Beraz, kasu batzuetan erosketa deszentralizatuak ere ematen dira enpresan.

Proiektu batzuetan material espezifikoren bat badago, normalean erosten ez dena, orduan erosketa sailak eta produkzio sailak erosketa batera egiten dute. Nahiz eta eskaera ofiziala erosketa sailatik bidali, produktu hau eskaintzen duen hornitzailearen

aukeraketa produkzio sailetik egitea da hoberena, beti ere erosketa sailarekin komunikazio konstantea mantenduz. Erosketa sailak enpresako sail guztiaren komunikazio oso ona mantentzea oinarritzeko da.

5.3 Erosketa sailaren erantzukizun eta ardurak

Erosketa sailaren ardura nagusiak hornitzaileekin egiten diren lanak dira bereziki. Horregatik, oso garrantzitsua da erosketa sailak hauekin duen harremana. Ardura eta erantzukizunak bi taldeetan banatu daitezke. Alde batetik, erosketa sail propioak dituen erantzukizunak daude eta bestetik, erosketa sailak enpresako beste sailarekin konpartitzen dituen erantzukizun eta ardurak daude. Beraz jarraian erantzukizun motak aztertuko ditut, bi talde hauek bereiziz.

5.3.1 Erosketa sail propioaren erantzukizunak

Erosketa saila osatzen duten langileek ditzuzten erantzukizunak ondorengoak dira:

- Lehengaiak, hornikuntzak eta zerbitzuak hornitzen dituzten hornitzaileak aurkitu, hautatu eta enpresaren hornitzaile bihurtu.
- Hornitzaileak eta agente komertzialak ezagutu eta informazioa elkar aldatu.
- Hornitzaileen instalazioak ezagutu.
- Prezioak, entregak, garraioa, kostu gehigarriak... estimatu.
- Enpresan beharretara hoberen egokitzen den hornitzailea hautatu eta beharrezko materialaren eskaera bidali.
- Beharrezko baldintzak negoziatu.
- Erabiltzen ez diren materialak edo material sobrantea saldu.
- Enpresaren politikarekin bat datorren jokabidea izan.

Aipatutako erantzukizun guzti hauetatik seguruenik zailena enpresari hoberen egokitzen zaizkion hornikuntza iturriak bilatzea da.

Hornitzaileen agente komertzialekin egiten diren bilera zein bisitak erosketa sailaren arduradunak egitea da egokiena. Hala ere, azalpen teknikoak behar direnean komenigarria da ingeniariak edo produkzio departamentuarekin batera biltzea, beti ere komunikazioan akatsik ez egoteko eta azalpenak ondo ulertuta geratzeko.

Hornitzaileekin egiten diren bilerak oso garrantzitsuak dira hauekin erlazio on bat eraikitzeko. Hornitzailea eta erosketa sailaren artean komunikazioa geroz eta hobe baldin bada, hornitzailearentzat errazagoa da bere bezeroaren beharretara egokitzea eta baldintza onak lortzea.

Hornitzailea aukeratzeko momentuan erosketan parte hartzen duten faktorea guztiak izan behar dira kontuan: hornitzeko gaitasun finantzieroa, kalitatea, prezioa, zerbitzua, bilgarria, negoziatutakoarekiko edozein ezberdintasun ematen bada hau konpontzeko gogoia izatea...

5.3.2 Beste sail batzuekin konpartitzen diren erantzukizunak

Enpresan behar bat sortzen denean hornitzaile batera jotzen da hau lortzeko helburuarekin, baina behar dena zer den arabera batzuetan enpresarentzat hobe da enpresan bertan, honek duen produkzio ahalmena aprobetxatuz bertan egitea. Beste kasu batzuetan berriz errentagarriagoa da zuzenean materiala bukatuta eta prest erostea.

Materiala erosteko zein enpresan bertan egiteko, erabakia ezin du erosteta sailak bakarrik hartu. Enpresako gainontzeko sailekin batera produktu hori enpresan egiteak suposatzen duen denbora, material kostua... aztertu behar dituzte enpresarentzat errentagarria den ikusteko.

Produktua egitea erabakitzen bada faktore asko izan behar dira kontuan. Adibidez, tailerrean erabiltzen ez den gaitasun produktiboaren zati bat erabili eta honekin produkzioa ekonomikoagoa lortu. Egitean hornitzaileekiko indepentzia lortzen da eta honekin denbora galerak eta atzerapenak ekiditen dira. Denbora aldaketan eta diseinuaren kontrol hobe ere ahalbidetzen du.

Erostea, berriz, askotan egitea baino merkeago da, bereziki bereziak diren piezetan non produkzio teknika oso landuak behar diren eta hornitzaileak beharrezko instalazioak dituen, ezagutza hobearekin eta efizienteagoak. Langile, makina edota toki falta baldin badago beti hobe da erostea egitea baino.

Erosi edo egitearen erabakia kostuen antolaketan eta epe luzeko irabazietan oinarritu behar da.

5.4 Erosketa arduradunaren eginbeharrak

Erosketa arduradunak enpresako gainontzeko sailei zerbitzu funtzio bat eskaini behar die, bera baita enpresako hornitzaile guztiekin harremana duen pertsona, eta berak eskuratzen dituen materialak enpresako aktibitatea aurrera eramateko guztiz beharrezkoak dira. Horregatik, arduradun honek bere ahalegin guztia jarri behar du enpresaren helburuak ondo bete ahal izateko.

Erosketa arduradunak negoziatzen abila izateaz gain, enpresako beste zenbait arlotan ezagutzak ere izan behar ditu. Erosketa saila enpresako gainontzeko sailekin zuzenean lotuta dagoenez, hauekin erlazio ona eta etengabeko komunikazioa izan behar du. Horregatik, ondorengo arlotan ezagutza izatea gomendagarria da: produkzioa, biltegiak, inbentarioen kontrola, kalitatea eta finantzak. Honez gain, edozein langileek bezala izan behar dituen ezaugarriak ere kontutan hartuz (ahalmen sortzailea, komunikazio ona izatea, imajinazioa...). Ezagutza guzti hauek bere lanaren garapen egokia eta efizientea ahalbidetuko dute, eta zailtasun ezberdinei aurre egiteko ahalmena izango du, bai enpresa barnean sor daitezkeenak zein enpresa kanpoan sortzen direnak.

Beharrezko momentuan enpresako gainontzeko sailak aseko dituen materiala erostea da oinarritzko funtzioa, enpresaren beharretara hoberen egokitzen diren prezio, kalitate, zerbitzu eta baldintzetan.

Hala ere, ondorengo eginbehar hauek ere bete behar ditu:

- Hornitzaile ezberdinen eskaintzak eskatu eta analizatu.
- Enpresaren egunerokotasunean ibiliko diren material edota zerbitzuen prezioen negoziaketak egitea, kontsumoagatik prezio onak lortu ahal izateko.
- Beharrezko hornikuntza iturriak bilatzea.
- Produkzioaren kontrolerako zein materialen kontrolerako jarraitzen diren prozeduren berri izatea. Oso zehatz ezagutu beharko ditu enpresan eta bereziki erosketa sailean jarraitu beharreko prozesuak.
- Beharrezko materialen erosketa eta zerbitzuen kontratazioa egitea.
- Onargarriak diren hornitzaileen zerrenda bat izatea. Honez gain, ordurarte erosi diren materialen eta material bakoitzak duen prezioaren datu-base bat izan beharko du.
- Eskatzen diren materiale kantitate eta kalitatea egokia dela ziurtatzea.
- Materiala iritsi behar zen epea pasa bada edo egoera txarrean etorri bada erreklamazioa egiteko arduraduna izango da.
- Momentuan merkatuan dagoen egoera ezagutzea; eskaintza, eskaera, prezioen joera...
- Hornitzaileekin erlazio ona mantentzea.
- Inbentarioaren jarraipen bat egin, eta almazenean sobratzen den materialarekin zer egingo den erabaki.
- Merkatuak eskaintzen dituen material berdin baten aukera ezberdinak aztertu, eta aldatetaren bat egitea komeni bada gainontzeko sailekin batera erabaki.
- Eskaerak burutu eta hauek adostutako epean iristen direla kontrolatu.
- Beharrezkoa denean eskaeren modifikazioak egin eta hornitzaileak argibideren bat behar duenean arazoa argitu.
- Iristen den material guztiaren albaranak errebisatu, eskatu bezala iritsi dela egiaztatzeko. Horrela ez bada, hornitzaileari erreklamazioa egin beharko zaio.
- Beharrezkoa denean eskaera ezeztatu.
- Eskaera batean edozein atzerapen sortuz gero, produkzio saila, eta gainontzeko sailak beharrezkoa balitz, informatuta mantendu.

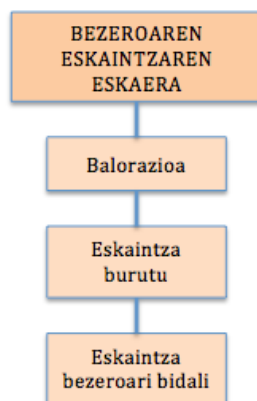
6 ESKAERA BAT SARTZEAN CALDERERÍA URRETXUN JARRAITZEN DEN PROZEDURA

Atal honetan, Calderería Urretxura bezero batek eskaintza baten eskaera egiten duenetik produktu bukatua bidaltzen zaion arte enpresan jarraitzen duten prozedura zein den azalduko dut.

6.1 Eskaintzaren eskaera

Bezeroak eskaera bidali aurretik eskaintza baten eskaera egiten du. Caldereria Urretxuk egiten dituen produktuak bezeroaren beharretara egokituak direnez egiten duten eskaintza bakoitza ezberdina izaten da. Horregatik, eskaintzaren eskaerarekin batera produktuaren ezaugarriak, planoak, kantitatea... ere bidaltzen ditu bezeroak.

Irudia 7. Bezeroen eskaintzaren eskaera sartzen jarraitzen den prozedura.



Iturria: Norberak egina.

Eskaintza jasotzean lehenenik eta behin balorazioa egiten da. Nahiz eta eskatzen diren proiektu batzuk aurretik egindako batzuen antzekoak izan, esan bezala beti izango dituzte ezaugarri ezberdinak. Beraz, aurretik egindako eskaintzak oinarri bezala hartu badaitezke ere ezberdintasunak kontuan hartuko dira. Eskaintza burutzean akatsik ez izateko bezeroak bidalitako informazio guztia ondo aztertzen da, guztia ondo baloratuta geratu dadin.

Eskaintza egiteko bezeroak bidalitako informazioaren balorazioa egin ondoren proiektu hau aurrera eramateko beharko diren baliabideen eta produktuen banakapen bat egiten da. Alde batetik, produkzio prozesua zein izango den aztertzen da, proiektua zenbat lan ordutan egingo den kalkulatzeko. Produktua egiteko lehengaiak ere beharko dira, beraz, beharko diren lehengaien kostua zenbateko den lan orduen kostuari gehitzen zaio. Bestetik, zenbait produktu komertzial ere erosten dira. Hauek izango duten kostua ere kontuan hartzen da.

Bezeroak eskatu duen eskaintzan prezioaren balorazioa egiteaz gain, epea zein izango den ere erabakitzen da. Epea enpresak momentuan duen produkzio mailaren arabera izaten da normalean.

Azkenik, eskaintza burutzeko datu guztiak izatean, bere zenbakia izango duen eskaintza ofiziala sortu eta bezeroari bidaliko zaio. Prozesu guzti hau Calderería Urretxuko gerenteak burutzen du.

Irudia 8. Calderería Urretxuk bezeroei bidaltzen duen eskaintza baten adibidea.



CALDERERÍA URRETXU, S.L.
 POLIGONO MUGITEGI, VIAL D, Nº 30
 20700 URRETXU
 Gipuzkoa Aptd: 3
 Tel: 943 73 16 15 Fax: 943 73 17 64
 e-mail: urretxu@caldereriaurretxu.com
 www: www.caldereriaurretxu.com



7.2-100.01 (Rev. 0)

Núm. Oferta	S. Ref.	FECHA	Núm. CLIENTE	C.I.F. CLIENTE	Página		
7803	SP001903	16/05/2016	43000102	A01002955	1 / 1	OFERTA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO	DTO.	IMPORT		
P2674-020	EXTRACTOR LONGITUDINAL CUELLO DE CISNE1	1,00 Ud.					
					Total		

CONDICIONES DE VENTA
 PLAZO VALIDEZ DE LA OFERTA 30 DIAS
 PLAZO DE ENTREGA: 1,5 MES
PORTES

Iturria: Norberak egina

6.2 Bezeroaren eskaera

Bezeroari eskaintza bidaltzean, honek baloratu egiten du eta erantzun bat ematen dio enpresari.

Bezeroak beraien beharretara hoberen egokitzen diren prezio eta baldintzak bilatzen dituztenez, eskaintza onartzea edo atzera botatzea gerta daiteke. Hala ere, batzuetan guztiz ezeztatu ordezkari eskaintza modifikatzeko aukera ematen die bezeroak. Hori gertatzen bada, gerenteak eskaintza errebasatzen du eta prezioak estutzen saiatzen da proiektua lortzeko helburuarekin.

Inguruko lehia hazten den moduan, bezeroak dituen exijentziak geroz eta handiagoak dira, beraz garrantzitsua izaten da eskaintza burutzean ahalik eta baldintza eta prezio hoberenak eskaintzea. Enpresa askok oso prezio baxuak eskaintzen dituzte lana lortzeko helburuarekin nahiz eta enpresak proiektu hortan irabazirik ez lortu. Krisialdia dela eta geroz eta gehiago eman da kasu hau eta prezio lehiakorrek eskaintzen dituzten enpresei kalte handia egin die.

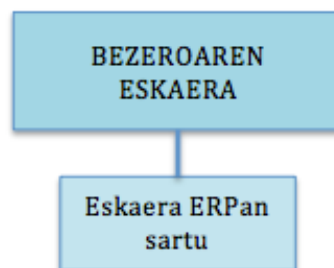
Beraz, eskaintzak burutzeko orduan kontuan izan behar da gainontzeko enpresen egoera zein den eta zer eskaintzen duten. Eskaintza baxuak eskaintzen dituen enpresak lanak lortuko ditu, baina egoera honek ez du epe luzean iraungo, enpresak galtzen duen diru hau oso zail errekuaratuko baitu.

Prezioaz gain, eskaintzen den zerbitzua eta produktuaren kalitatea ere oso garrantzitsua da. Bezeroak produktu on bat lortu nahi badu, exijitzen duen kalitatea ordaindu behar duela jakin behar du.

Hala ere, etorkizunean irabazi ahal izateko batzuetan galdu behar dela ere kontuan izan behar da. Eskaintzen diren proiektu guztiak ez dituzte irabaziak sortuko enpresan, baina guztietatik zerbait ikasten da hurrengoetan hobetu ahal izateko.

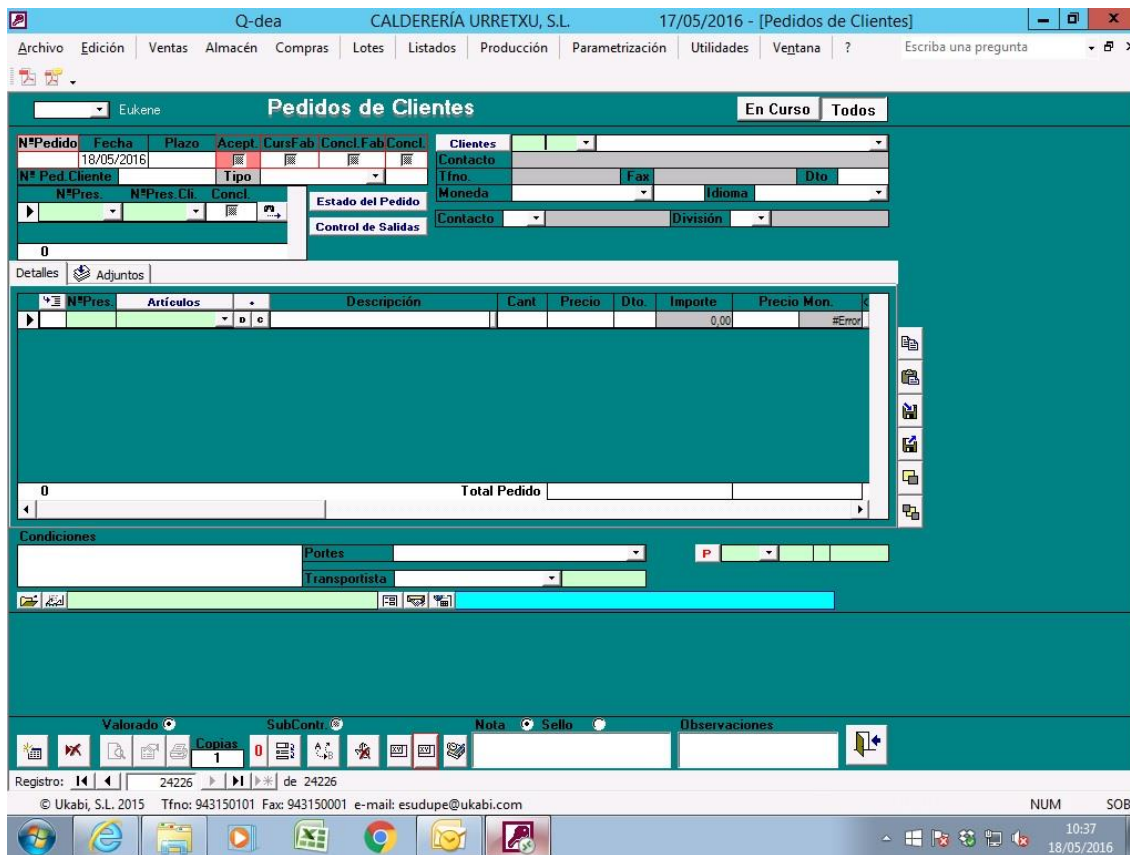
Prozesuaren zati honi amaiera emateko, bezeroa bidalitako azken eskaintzarekin ados badago eta onartzen badu eskaera ofiziala bidaltzen du enpresara. Urretxun eskaera bat sartzen denean, alde batetik, hamargarren irudian ikusi daitezkeen moduan salmenta eskaera bezala sartzen da programa informatikoan eta bestetik, paperean artxibatzen da. Honekin batera bidaltzen dituzten planoak ere gordetzen dira, beti eskaintzari erreferentzia eginez.

Irudia 9. Bezeroaren eskaera bat sartzen jarraitzen den prozedura.



Iturria: Norberak egina.

Irudia 10. Eskaera ERPan sartzeko erabiltzen den erudia.

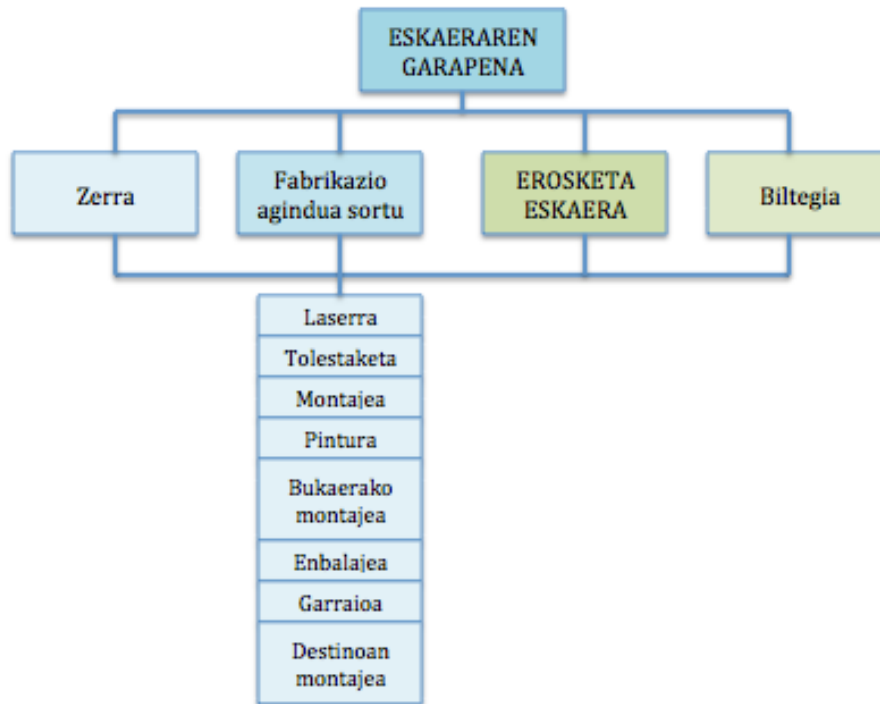


Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

6.3 Eskajeraren garapena

Atal honetan behin bezeroaren eskaera jaso denean, eskaera honen garapena nola egiten den azalduko dut, produktua bezeroaren instalazioetan entregatzen den arte.

Irudia 11. Bezeroaren eskaera garatzeko jarraitzen den prozedura.



Iturria: Norberak egina.

Produktuaren garapen guztia ofizina teknikoetik egiten da. Alde batetik galdaragintzaren garapena burutzen dute. Ondoren, bezeroak bidali dituen plano eta informazioarekin tailerreko langileek erabiliko dituzten planoak garatzen dituzte eta proiektuari fabrikazio agindu (OF) bat ezartzen zaio. Enpresan sartzen den proiektu bakoitzak bere fabrikazio agindua izaten du.

Bestetik, zerran moztu behar den materialaren zerrenda sortzen da eta zerraren arduradunari pasatzen zaio.

Hontaz gain, proiektuaren garapena egitean, proiektu hortarako beharko diren material guztien zerrenda osatzen da. Beharren zerrenda ERPan sortzen da dagokion fabrikazio aginduari erreferentzia eginez.

Ofizina teknikoak sortzen duen beharren zerrenda erosketa sailak aztertu eta bi zatitan banatzen du. Alde batetik, almazenean dauden produktuak identifikatzen dira. Bestetik, almazenean ez dauden eta erosi beharko diren produktuak daude. Beraz, produktu hauekin erosketa sailak hornitzaile bat hautatu eta erosketa eskaera bidaltzen dio. Proiektu batentzat egiten diren erosketa eskaera guztiek fabrikazio aginduari erreferentzia eginez sortzen dira.

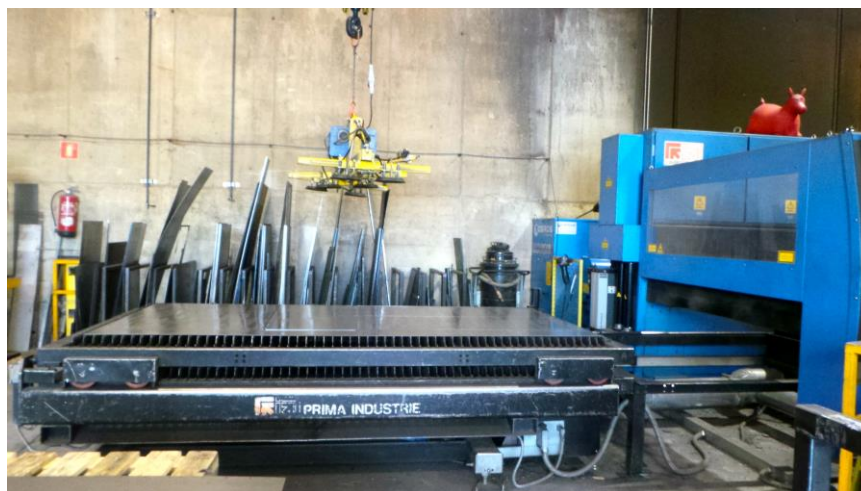
Behin garapen guztia burutu ondoren, fabrikazio aginduaren produkzioarekin hasten dira. Ofizina teknikoak bere garapena amaitu eta behin betiko planoak atara dituzenean, plano hauek tailerrera jaisten dira eta tailerreko prozesuari hasiera ematen zaio.

Proiektu bakoitzaren produkzioa ondorengo zortzi fasetan banatuko da:

1. Laserra

Lehenik eta behin produktua burutzeko beharko diren xafla guztiak behar diren tamainetan moztu behar dira. Prozesu hau laser baten bidez burutzen da. Laserrean hiru txandatan lan egiten dute, beraz egun guztian pertsona bat dago xafla moztzen. Ofizina teknikoan burutu dituzten planoak ematen zaizkie, non produkturako behar diren xafla guztien neurriak azaltzen diren, eta datu hauek laserraren programan sartuz moztzen dira. Oso garrantzitsua da lehenengo fase hau hasten denerako beharko diren xafla mota guztiak almagaztatuta izatea lan prozesua geratu ez dadin. Beraz, stock-ean dagoen xafla guztiaren kontrola eramatea oso garrantzitsua da.

Irudia 12. Laser bidezko mozketa egiteko erabiltzen den makina.



Iturria: Norberak egina.

2. Tolestaketa

Xafla moztu ondoren montajerako izan behar duen itxura eman behar zaio. Horretarako plegadora handi bat erabiltzen da. Sail honetan xafla guztiak planoak azaltzen duen bezala tolesten dira.

Irudia 13. Xafla zatiak tolesteko erabiltzen den makina.



Iturria: Norberak egina.

3. Montajea

Pieza guztiak tolestu ondoren, pieza guztiak bateratu eta produktuaren lehen montajea egiten da. Produktu mota bakoitzaren montajea tailerraren gune espezifiko batean burutzen dute.

Irudia 14. Produktuen muntaia burutzen den tailerra.



Iturria: Norberak egina.

Irudia 15. Protekzio teleskopikoen muntaia burutzen den tailerraren gunea.



Iturria: Norberak egina.

4. Pintura

Produktua zein bezerorentzat den arabera, makinaren kolore berdinekoa izan behar duenez, margotu egin behar da. Kolorea bezeroak eskaera bidaltzen duenean definitzen du. Urretxun bertan margotzen da dena, baina lan karga handia dagoenean enpresa bat azpikontratatzan da Urretxun egin ezin dena egin dezaten.

Irudia 16. Margotzeko egokituta dagoen tailerraren zatia.



Iturria: Norberak egina.

5. Bukaerako montajea

Produktuaren zati guztiak margotu ondoren, pieza guztiak batera montatu behar dira. Montaje hau ofizina teknikoak egindako garapenaren azken pausoa da. Momentu honetan produktua bezeroari bidali eta makinan montatzeko prest egongo da.

Irudia 17. Txirbil erauzgailua bukaerako montajea egin ondoren.



Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

Irudia 18. Protekzio teleskopikoa bukaerako montajea egin ondoren.



Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

6. Enbalatzea

Bezeroari bidali aurretik ondo enbalatu behar da, garraioan arazorik eta kolperik ez izateko eta bezeroari egoera onean iristeko.

7. Garraioa

Orokorrean Urretxu izaten da garraioaren arduraduna. Enpresak berak duen kamioi txikian sartzen bada produktua bertan eramaten dute eta bestela kanpotik kontratatzen dute garraioa. Hala ere, zenbait kasutan bezeroak jartzen du garraioa. Hau bezeroaren arabera izan ohi da.

8. Montajea makinan

Produktuaren instalazioa bezeroaren makinan batzuetan Urretxuko langileek egiten badute ere, instalazioa nork egingo duen bezero bakoitzaren erabakiaren arabera izaten da. Beraz, batzuetan Urretxuko langileek egiten dute eta bestetan bezeroak.

Irudia 19. Txirbil erauzgailua bezeroaren makinan montatuta.



Iturria: Caldereria Urretxu, S.L.

Irudia 20. Protekzio teleskopikoak bezeroaren makinan montatuta.



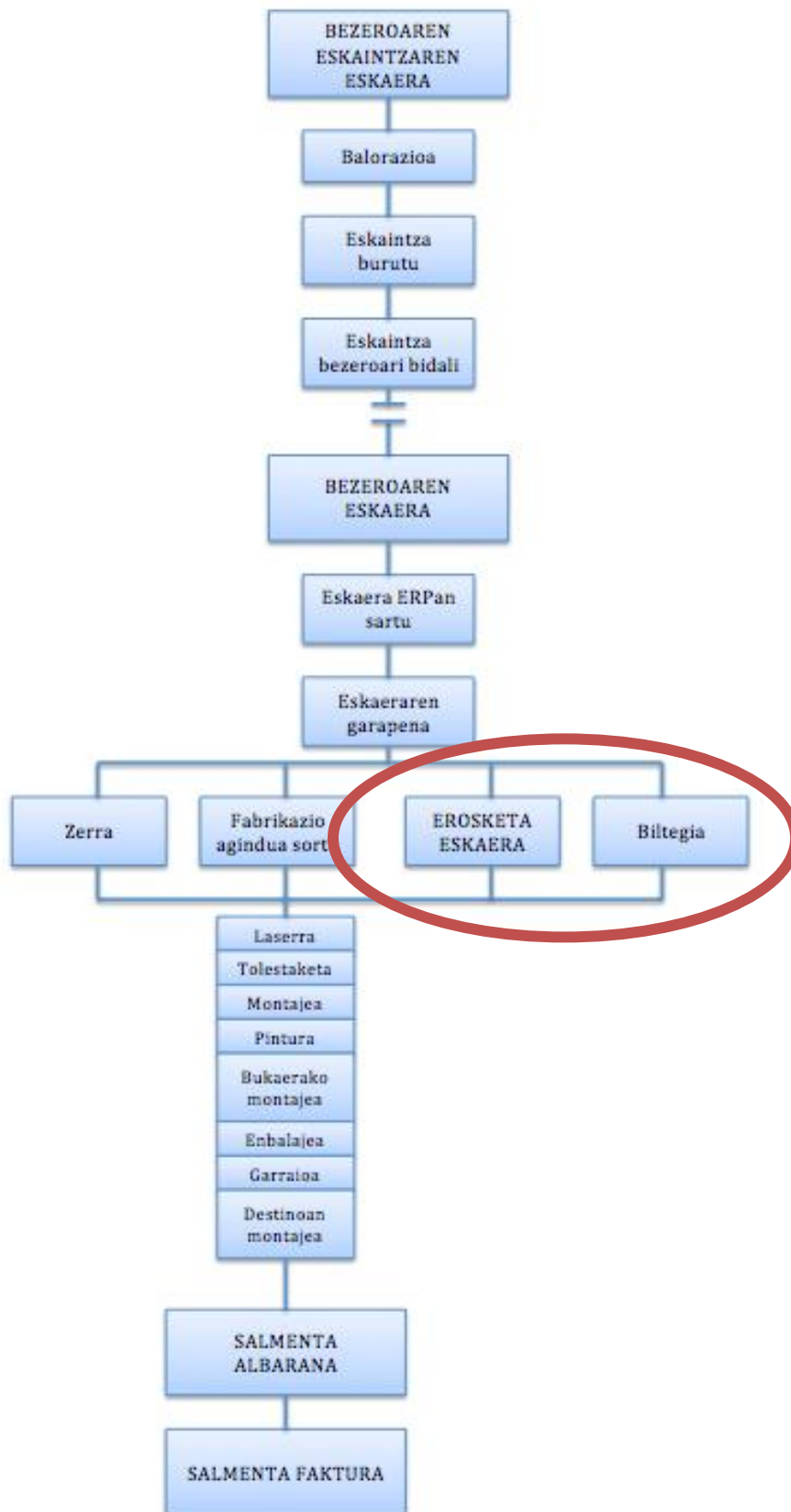
Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

6.4 Produktu amaituaren entrega

Produktua amaitu eta enbalatzen denean, salmenta albarana egin eta kargarekin batera transportistak bezeroarengana eramaten du. Ondoren, administrazioak albaran honen faktura egin eta bezeroari bidaltzen dio.

Calderería Urretxun bezeroak eskaintza bat eskatzen duenetik produktu bukatua enpresatik ateratzen den momenturarte jarraitzen den prozedura zein den azaldu ondoren, lanaren hurrengo puntuetan egoera honetan erosketa sailak jarraitzen duen prozeduran jarriko dut arreta bereziki.

Irudia 21. Calderería Urretxun bezeroaren eskaintzaren eskaera sartzen denetik salmenta faktura egiten den arte jarraitzen den prozedura.



Iturria: Norberak egina.

7 EROSKETA PROZEDURAREN FUNTZIONAMENDUA CALDERERÍA URRETXUN

Enpresako sail guztiek beraien zereginak aurrera eramanez ahal izateko erosketak sailak beharrezko materialekin hornitu behar du enpresa. Hau da erosketak sailaren ardura garrantzitsua.

Enpresako erosketak sailaren arduradunak erosi behar duenaren berri izan behar du, enpresara hoberekin egokitzen diren produktu zein materialak erosi ahal izateko. Horregatik, enpresan erosketak behar bat sortzen denean erosketak prozedurari hasiera ematen zaio eta erosketak burutzeko beharrezko pausoak jarraitu behar dira.

Erosketak prozesua azaldu aurretik Caldereria Urretxun erosketak beharrak nondik sortzen diren edo nork sortzen dituen azalduko dit. Ofizinetarako eta garbiketarako beharrezko materialak administrariak erosten ditu, beraz analisia honetan produkzioarekin zerikusia duten erosketak beharretan jarriko dit arreta guztia.

Alde batetik, enpresan bezero baten eskaera sartzen denean ofizina teknikoak proiektua garatzen du bezeroaren eskaerara moldatzeko. Momentu horretan proiektu horretarako beharrezko diren materialen zerrenda sortzen da kudeaketa programan eta horiek dira proiektua aurrera eramateko beharrezko diren materialak. Kudeaketa programan sortzen den zerrendan alde batetik erosi beharrezko diren materialak egoten dira eta bestetik almagazenean daudenak. Hauek ez dira erosi behar nahiz eta proiektuko beharretan zerrendan egon.

Bestetik, erosketak beharrak tailerrean bertan ere sortzen dira. Langileek beraien lana aurrera eramateko beharrezko materialak izaten da orokorrean. Hontaz gain, gerta daiteke proiektu baterako aurreikusitako materialarekin motz geratu izana eta behin proiektua hasita dagoela produkzio prozesu erdian eskatzen den zerbait izatea. Kasu honetan, tailerreko arduradunak zein produkzio arduradunak egiten du eskaera erosketak sailera.

Azkenik, zerbitzu bat kontratatzeko beharra sortzen denean burutzen den prozedura ere badago. Urretxun normalean extraktoreak margotzeko kontratatzen da kanpoko beste enpresa bat. Hau lan karga handia dagoenean kontratatzen den zerbait da, ezin dutelako lan guztia beraien instalazioetan burutu. Beharrezko diren pieza mekanizatzeko ere beste hornitzaile batzuk kontratatzen dituzte, beraien instalazioetan ez daukatelako mekanizatuak egiteko errekurtsorik.

Enpresan erosketak bat egin behar den momentuan zalantza ezberdinak sor daitezke; Nork erosi dezake zer? Zenbatero egingo dira une oro kontsumitzen diren materialak erosketak? Zer egiten da baldintzen ez betetze bat ematen denean? Galdera guzti hauei erantzuna emateko eta erosten den momentuan jarraitu beharrezko diren pausoekin zalantzarik ez izateko, prozedura efiziente eta argiak izan behar dit erosketak sailak eta enpresak orokorrean.

Erosketak prozedurak puntu ezberdinak izango ditu, eta nahiz eta erosketak guztietan denak ez jarraitu beti gutxi gorabeherako eskema bat jarraitzea garrantzitsua da. Jarraian puntuak banaka aztertuko ditut, hauek Caldereria Urretxun kasura eramanda eta bertan ematen diren egoera ezberdinak zein arazoak identifikatuz.

7.1 Erosketa planifikazioa

Erosketak ahalik eta egokien burutzeko enpresa oso ondo ezagutu behar da. Horretarako ondorengo puntuen jarraipena egin beharko da:

- Zein produktu edo zerbitzu entregatu diren enpresan eta norengandik denboraldi zehatz batean
- Aleko prezioa eta unitateak denboraldi zehatz batean; erosketa maiztasunarekin alderatu.
- Zein hornitzaile erabili diren.
- Enpresan dauden produktuen inbentarioa.
- Erosketa baldintza eta fakturen arteko analisi edo konparaketa.

Informazio guzti hau jaso ondoren, errazagoa da erosketa bolumenaren planifikazioa egitea, eta hornitzaile bakoitzak zein prezio dituen jakitea. Honez gain, antzekoak diren artikuluak taldetan banatzea ahalbidetzen du erosketa lanak erraztuz. Artikuluak taldeka banatuta badaude errazagoa da prezio eta baldintza hobeak negoziatzea hornitzaileekin. Artikulu bakoitzerako edo talde bakoitzerako hornitzaile preferente bat izendatzen bada erosketa burutzerako orduan erosketa arduradunak nori eskatu dezakeen argi izango du.

Erosketa beharra sortu aurretik prest egoteko, behar baino lehenagoko beharren azterketa bat egitea komeni da. Hau ez da posible erosketa guztietan, baina bai estandarizatuta dauden produktuen erosketetan. Hau da, Urretxuren kasuan, tailerren sortzen diren beharrei aurreratzeko aukera dago, periodikoki enpresan dagoen material kantitatearen jarraipen bat eginez. Modu honetan, materiala azkeneko momentuan eta azkar erostea ekiditen da.

Enpresetan oso langugarria izaten da sistema informatiko edo ERP bat edukitzea, non enpresa guztiko sailak erlazionatuta dauden eta gauza gehien kontrola eramatea asko errazten duen.

Urretxuk dagoeneko erabiltzen du bere sistema eta honek eskaintzen dituen aukera guztiak aprobetxatzeak erraztasun handiak ekarri ditu enpresaren egunerokotasunean.

ERParen erosketa sailaren zatian zentratzen bagara, hainbat datu-base edo zerrenda lor ditzakegu. Adibidez ondorengoak:

- Urteetan zehar erosi diren produktuen zerrenda
- Hornitzaileen zerrenda
- Egiten diren eskaeren zerrenda, bukatuta eta oraindik pendiente daudenak ezberdinduz.
- Hornitzaileen albaran zerrenda

ERPan dauden datu eta zerrenda hauek eskaintzen dutenari abantaila ateratzeko, lehenik eta behin oinarrizkoak diren bi datu baseak egokitu eta zuzendu behar dira. Beraz alde batetik erosten diren produktu guztien ABC zerrenda egoki eta osatu bat egin nuen eta bestetik hornitzaileen datu guztiak edukiko dituen beste zerrenda bat.

7.1.1 Produktuen zerrenda

Dagoeneko sisteman produktuen zerrenda bat egina dago, baina modu sakon batean aztertu eta eguneratzea beharrezkoa izan zen. Kode ezberdina zuten artikulua berdin asko zeuden eta honen ondorioz, sistema informatikotik hainbat datu ateratzeko momentuan ezin ziren datu errealak lortu.

Zerrendan produktu mota ezberdin asko daudenez, lana errazago egiteko hoberena taldeka banatzea izan da. Erabiltzen diren produktu mota ezberdinen arabera taldeak sortu eta taldeka aztertzen joango naiz.

Behin taldeka banatuta daudela, produktu bakoitzaren zein informazio jaso nahi dugun erabaki behar da. Hasteko hoberena oinarritzko informazioan zentratzea da; kodea, deskripzioa eta produktu taldea.

Ondoren zerrenda taldeak aztertzen joango gara ondorengo puntuak kontutan hartuz:

- Falta diren produktuak zerrendan sartu
- Bikoiztuta dauden produktuak zerrendatik atera
- Kode berdinarekin deskripzio ezberdinak ekidin
- Kode ezberdinarekin deskripzio berdinak ekidin

Produktuei zein kodifikazio mota emango zaien eta hau zeren arabera izango den ere erabaki behar da. Kasu honetan, Urretxuk kodifikazio mota bat erabiltzen du. Beraz, kodifikazio mota hau mantentzea erabaki da, dagoeneko kodifikazio mota honekin lan egiten ohituta daudelako eta egokia delako.

Beraz, pauso hauek bukatzean produktu zerrenda egoki eta osatu bat izango dute enpresan, produktu guztiak barneratzen dituen eta bikoizketarik gabe.

Irudia 22. Produktuen zerrenda ERPan.

Artículo	CoArtProv	Designación	A	B	Tipo	Prov.	Pre	P. Provveedor	Proveedor
08950204035	08950204035	EJE ORO	☑	☑	C	40000214	☑	1.881,40	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
089502040130	089502040130	RUSILLO M20X2,5	☑	☑	C	40000214	☑	1.113,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
089502040140	089502040140	ANILLO LEVAS	☑	☑	C	40000214	☑	1.650,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
08950204017ADN	08950204017ADN	CORTI PEZA ESPESOR 20	☑	☑	C	40000198	☑	1.833,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
08950204018A	08950204018A	AMARRA PLACA MOTOR	☑	☑	C	40000214	☑	1.582,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
08950204019A	08950204019A	PLACA MOTOR	☑	☑	C	40000214	☑	1.120,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
08950204020	08950204020	MECANIZADO SOPORTE HUSILLO	☑	☑	C	40000214	☑	1.670,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
089502040280	089502040280	TEFLON	☑	☑	C	40000214	☑	1.800,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
0700_029	0700_029	PASACABLES-PASAMUROS 0-29	☑	☑	C	40000356	☑	1.200,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
0700_038	0700_038	PASACABLES-PASAMUROS 0-38	☑	☑	C	40000356	☑	1.144,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
074570	074570	LLAVE RECTA 074570 ACTUADOR P-GN SIPLANO 001	☑	☑	C	40000218	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
03000979	03000979	JUNTA COFRE 100x360x19mm	☑	☑	C	41000365	☑	1.194,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
0806340	0806340	DEFENSA TELESCOPICA	☑	☑	PT	40000091	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
088237	088237	PROTECTOR METALICO 088237	☑	☑	C	40000218	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
09150008101	09150008101	HAN D M CRIMP CONTACT AG 1.5 OMM-AWG16 (PNE)	☑	☑	C	40000424	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
09150008103	09150008103	HAN D M CRIMP CONTACT AG 0.5 OMM-AWG16	☑	☑	C	40000424	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
09150008201	09150008201	HAN D F CRIMP CONTACT AG AWG 18 (PRIES HARTIN)	☑	☑	C	40000424	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
09300160301	09300160301	HAN BASE PANEL 2 LEVERS	☑	☑	C	40000424	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
087352	087352	RECEPTOR DE ESPEJO AS1 97073-180 (REPUESTO LA	☑	☑	C	41000195	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
081975	081975	KIT SAE/EPLO REFLEX 9707-385 (REPUESTO LASER)	☑	☑	C	41000195	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
100010	100010	ENGANCHE AGARRADERO GRANDE	☑	☑	C	40000024	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
100010	100010	ENGANCHE AGARRADERO GRANDE	☑	☑	C	40000214	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
100020	100020	SOPORTE AGARRADERO GRANDE	☑	☑	C	40000424	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
100020	100020	SOPORTE AGARRADERO GRANDE	☑	☑	C	40000214	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
1002040063	1002040063	CUBIERTA MOTOR	☑	☑	PT	40000248	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
1008056000	1008056000	APOYO CUBIERTA LATERAL	☑	☑	D	40000214	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
1008100341	1008100341	TOPE PUERTAS NYLON	☑	☑	C	40000214	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
1008100341	1008100341	TOPE PUERTAS NYLON	☑	☑	C	40000300	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
10101250490	10101250490	CERRRE TAPA DEFENSA	☑	☑	C	40000214	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
10101250500	10101250500	SOPORTE CABEZA ACTUADOR	☑	☑	C	40000214	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
10101250500	10101250500	SOPORTE CABEZA ACTUADOR	☑	☑	C	40000214	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
10111250120	10111250120	ARRASTRADOR	☑	☑	C	40000214	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.
10111250120	10111250120	ARRASTRADOR	☑	☑	C	40000214	☑	1.100,00	ELABORACIONES METALICAS S.L.U.

Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

7.1.2 Hornitzaileen zerrenda

Enpresa guztiek burutu beharko dute beraien beharretara hoberen egokitzen diren hornitzaileen bilaketa eta aukeraketa prozesu bat. Urretxuk dagoeneko bere hornitzaileen aukeraketa egina dauka, baina hornitzaile zerrenda hauek eguneratu eta hornitzaile berriei noizbehinka kontsultak egitea garrantzitsua da.

Hornitzaile berri batekin lanean hasi baino lehen, hornitzaile ezberdinei erosi nahi den produktuari edo produktuei buruzko informazioa eskatu beharko zaie eta ondoren enpresaren beharretara hoberen egokitzen dena aukeratu.

Ez da oso gomendagarria material batentzat hornitzaile bakar bat izendatuta izatea eta eskaera guztia hornitzaile honi egitea. Egiten diren erosketak bi edo hiru hornitzaileen artean banatzen baditugu, hauetako bat salgaririk gabe geratzen bada bigarren aukera bat izango dugu.

Irudia 23. Hornitzaileen zerrenda ERPan.

No.	Cód. Deco	CIF	Cód. Cont.	Empresa	Sector	Hom.	Contacto	Teléfono	e-mail	Provincia
4000005	A01010164		40000020	ACEROS JOSE AGUSTIN ORMAZABE	ACERO			943 39 04 45		GUIPUZCOA
4000006	B20071700		40000010	CALDERERÍA AIZKORRI S.L.	OPICORTE			943 73 09 21	caac@caac.es	GUIPUZCOA
4000007	A20618614		41000022	AL AIR LIQUIDE ESPAÑA, S.A.				936993644		MADRID
4000008	A20771715		90000108	SMYTH MORRIS, S.A.				943 72 19 36		MADRID
4000009	A0049421		90000109	WANNER Y VINYLAS, S.A.						BARCELONA
4000010	B20612974		41000072	TEAK EBANISTAS, S.L.						GUIPUZCOA
4000011	F20447371		40000394	MEKALI, S.COOP.LTDA						GUIPUZCOA
4000012	B96328331		40000106	SISTEMAS TECNICOS DE FIJACION	FERRETER			94 457 04 97	g.ontz.ana.ace	VALENCIA
4000013	A20422334		40000096	METALINDX BILBAO, S.A.U.	INDXDABL			943 59 17 99		GUIPUZCOA
4000014	B4082137		90000114	TALADROS ESPECIALES, S.L.						VIZCAYA
4000015	B2081259		40000307	PAPELERA USURBE, S.L.				943 88 04 67	usurbe@usurbe.es	GUIPUZCOA
4000016	A20225647		90000116	BAUER IBERICA, S.A.				91 801 83 40		MADRID
4000017	A20499704		90000117	PVMET, S.A.L.						GUIPUZCOA
4000018	A20191193		90000118	HANDBE, S.A.						GUIPUZCOA
4000019	A20049295		40000044	CALDERERÍA GURELAN, S.A.	SUBCONTR			943 85 08 95		GUIPUZCOA
4000020	B48994503		90000120	GRUPO ACEROS GARAY, S.L.						VIZCAYA
4000021	B01266493		40000016	ABAL TRANSFORMADOS, S.L.				945 24 03 00		ALAVA
4000046	B20612354		40000146	BEA TRANSMISION 80, S.L.	ACERO			943199464		GUIPUZCOA
4000057	A08121311		90000157	INA RODAMIENTOS, S.A.	GUJAS			83 480 35 87		BARCELONA
4000058	B20649562		40000007	ARANGUREN INDUSTRIA HORNIG	FERRETER			943 72 12 38		GUIPUZCOA
4000059	B48468551		40000003	MALLAS PRV, S.L.	ACERO			94 472 03 03	prv@prv.es	VIZCAYA
4000060	A20994769		40000068	GOLASER, S.A.	SUBCONTR			943 15 25 02 08		GUIPUZCOA
4000061	B20658530		41000064	SUMINISTRO INDUSTRIAL IMEXBA				943 16 23 28	suministro@imexba.es	GUIPUZCOA
4000062	B20648697		40000071	HIERROS BELOKI, S.L.	ACERO			943 88 98 08		GUIPUZCOA
4000063	B20221192		40000072	HIERROS LABO, S.L.	ACERO			943 55 58 00		GUIPUZCOA
4000064	B2789066		90000164	INDUSTRIAL IRICOR						GUIPUZCOA
4000065	E20196531		40000013	SUMINISTROS TONI, C.B.				943 88 01 93	toni@suministros-toni.com	GUIPUZCOA
4000066	A01279894		40000067	EUROACERO ATLANTICO, S.A.				945 29 23 12	europa@euroacero.com	GARABA
4000067	B01245521		40000104	ROS CASARES CENTRO DEL ACER	ACERO			945 207352/945		GARABA
4000068	B25745665		90000169	PINTURAS GORDEA	PINTURA			943 73 14 90		GUIPUZCOA
4000070	B17357716		90000170	ELECTRICIDAD ALZAS						GUIPUZCOA
4000071	E20659405		90000171	PLAZADILLA HNDOS, C.B.						GUIPUZCOA
4000072	B20019949		40000102	PLASTILUX, S.L.				943 74 45 84	plaxtilux@plaxtilux.com	GUIPUZCOA
4000073	A31401385		90000173	RODAMIENTOS FEYC, S.A.	PLASTICOS					VIZCAYA

Iturria: Calderería Urretxu, S.L.

7.2 Beharren analisia

Eskaerak aurrera eramateko behar diren materialen zerrenda jasotzean, guztien artean lehentasun batzuk definitu behar dira.

Xafla behar denean, normalean laserrean lan egiten duten langileek eskatzen dute. Proiektu bakoitzerako zein xafla behar dituzten bulego teknikotik definitzen zaie, eta beraiek ikusten dute zenbat geratzen zaien biltegian eta zenbat gehiago beharko duten burutu beharreko lanetarako.

Proiektu bakoitzerako erabiltzen den materialari dagokionez, aurretik aipatu dudan moduan, ofizina teknikoan sortzen da erosketa beharra. Momentu horretan zerrenda bat sortzen da eta erosketa sailak beharrezko erosketak burutzen ditu. Erosketa hauetan oso garrantzitsua izango da epea zein izango den hornitzailearekin zehaztea. Bezeroak produktua entregatzeko epe bat jartzen du eta material guztia momentu egokian enpresan izan beharko da, eman daitezkeen atzerapenak ekiditeko.

Beraz, beharrak sortzen diren momentutik ahalik eta azkarren hasi behar da aukera hoberena zein den aztertzen erosketa nori egin erabakitzeke.

Enpresan sortzen diren beste erosketa beharrak tailerretik datoz. Hau da, langileek beraien lana aurrera eramateko erabiltzen duten materiala amaitzen denean edo amaitzen ari denean, material gehiagorekin hornitu beharko zaie produkzioa geratu ez dadin.

Kasu honetan komenigarria da material guzti hau kontrolatuta izatea, eta amaitu baino lehen gehiago erostea. Honek produkzioa geratu eta moteltzea ekidingo du. Materiala bukatzen den momentuan, langileak ezingo du bere lanarekin aurrera jarraitu eta materiala eskatzera joan beharko du. Honek geldiupe bat ekarriko du produkzio prozesuan. Beraz, oso garrantzitsua da hau ez gertatzeko erosketa beharrak aurreikustea eta stock-a zeroan geratu baino lehen materiala erosi eta beharrei aurreratzea.

7.3 Eskaintza eta aurrekontuen eskaera

Pausu hau oso garrantzitsua da erabaki desegokiak hartzea ekiditeko. Material bat erosi aurretik komenigarria da hornitzaile ezberdinek eskaintzen dituzten aukerak aztertzea.

Maiztasun handiarekin erosten diren materialen kasuan ez da pauso hau burutzen. Hornitzaile nagusi bat edo batzuk definituta dituzte eta hauei zuzenean eskaera egiten zaie, aurrekonturik eskatu gabe. Hala ere, nahiz eta hornitzaile zehatz bat edo batzuk definituta egon garrantzitsua da periodikoki dauzkaten prezioen jarraipen bat egitea prezio igoerak kontrolatuta izateko eta ahal den neurrian akatsak ekiditeko.

Inoiz eskatu ez diren edo hainbesteko maiztasunarekin eskatzen ez diren materialekin berriz, erosketa burutu aurretik pauso hau jarraitzen da. Kasu batzuetan hornitzaileek eskaintzen duten prezioa produktu berdin baterako oso antzekoa da, baina beste zenbait kasutan ezberdintasun handiak egoten dira. Beraz, hornitzaile talde bat aukeratu beharko da kasu bakoitzean eta hauei eskaintzaren eskaera luzatu.

Caldereria Urretxuren kasuan, burnia eskatzen denean beti egiten da eskaintzaren eskaera hainbat hornitzaileei. Inoiz ez da burni eskaera bat egiten aurretik hornitzaile ezberdinei kontsulta egin gabe. Hamar hornitzaile ingururi egiten zaio kontsulta (behar den materialaren arabera gehiagori edo gutxigori), eta irizpide batzuk jarraituz nori eskatuko zaion aukeratzen da. Normalean prezio merkeena eskaintzen duenari eskatzen zaio, baina epeak eta garraio kostuak ere kontuan hartzen diren faktoreak dira.

Burniaren prezioa oso aldakorra da, eta aste batean prezio hoberena eskaintzen duen hornitzaileak hurrengo astean prezio okerreana izan dezake. Horregatik, burni eskaera bat egiten den bakoitzean komenigarria da prezio zein epearen kontsulta egitea, eta honela egiten da Urretxun. Behin hornitzaile guztien eskaintzak jaso direnean, hauen artean konparatu eta prezio hoberena duena aukeratzen da orokorrean. Hala ere, batzuetan epeak oso ezberdinak dira eta materiala jasotzeko duten presaren arabera komenigarriagoa da pixka bat gehiago ordaindu eta materiala epe motzago batean jasotzea.

Aurretik esan bezala, materialaren arabera ez da eskaintza baten eskaera egiten. Produktu batzuen kasuan, sarritan eskatzen direnez produktu honi dagokionez hornitzaileek eskaintzen dituzten prezioak ezagutzen dira. Beraz, ordurarte baldintza zein prezio egokienak eskaintzen dituen hornitzaileari edo hornitzaileei eskatzen zaie materiala. Garrantzitsua da produktu baterako hornitzaile bat baino gehiago izatea.

Honez gain, hain ohikoak ez diren materialak ere baditugu. Urretxuk bezeroei eskaintzen dizkien produktuak hauen beharretara egokituak direnez, eskatzen dituzten ezaugarrien arabera produktuak material berezi batzuk eramatea gerta daiteke. Kasu honetan, askotan edo inoiz ere ez erosi den materiala izanik, aurrekontu bat eskatzen da eta material honen inguruan hornitzaile ezberdinek eskaintzen dituzten aukerak aztertu. Hornitzaile bat baino gehiagorekin kontaktuan jartzen da erosketa arduraduna eta eskaintzen dutenaren arteko konparaketa bat egin.

Zenbait kasutan gertatu izan da bezeroak marka edo hornitzaile espezifikoko bat definitzea eta negoziaketa egiteko ia aukerarik ez izatea. Beti ere, Urretxurentzat hobe izango da hornitzailea aukeratzen uztea prezio baxuagoak lortuz marjin hobeak lortu ahal izateko.

Beraz, esan daiteke, erosketa prozeduraren pauso hau burniaren kasuan eta Urretxurentzat ez-ohikoa den produktuetan jarraitzen dela gehienbat. Eskatzen den produktua ezagutzen bada, eta inguruko hornitzaileek eskaintzen dutenaren jakinaren gainean badaude, ez da beharrezkoa produktu eskatzen den bakoitzean eskaintza baten eskaera egitea. Kasu horietan pauso hau ez da egiten. Prezio oso aldakorak dituzten produktuekin berriz, komenigarria da momentu bakoitzean prezio hoberena eskaintzen duen hornitzailea zein den jakitea, kostuak ahalik eta gehien murriztu ahal izateko.

7.4 Jasotako eskaitzen ebaluazioa

Lehenik eta behin eskaintzaren eskaera burutzen dutenak argi izan behar du zein diren jasotzen diren eskaintzek bete beharko dituzten baldintzak. Ondoren, baldintza hauetan sartzen ez direnak alde batera utzi eta baldintzak betetzen dituztenen artean aukeraketa egiten da, hoberen egokitzen den hornitzailea zein den erabakiz.

Behin eskaintza guztiak jaso direnean, hauek aztertu eta konparatu egiten dira. Eskaintzak baloratzeko momentuan faktore ezberdinak hartu behar dira kontuan. Faktore garrantzitsuena eta gehienetan arreta gehien jartzen zaiona prezio da. Hala ere, kalitatea, epea, ordainketa baldintzak... ere kontuan hartzen diren baldintzak dira.

Beraz, eskaintza eskatu baino lehen honek bete behar dituen baldintzak hornitzaileek eskaintako aukera ezberdinekin alderatuz enpresaren beharretara egokitzen ez direnak alderatu behar dira.

7.5 Hornitzailearen aukeraketa

Aurreko fasean konparatzen diren faktoreak hornitzaileak eskaintzen dituen prezioa, kalitatea, kondizioak eta bermeak dira. Beraz konparaketa honen ondoren aurreko pausoa aurreauketatutako eskaintzen artetik pauso honetan hornitzaile egokienaren edo egokien aukeraketa egiten da.

Eskaintzak eskatzearen prozesu hau normalean erosten ez diren materialekin edo proiektu zehatz baterako diren materialekin jarraitzen da. Baina, enpresa batean bezero baten eskaerarekin nolabait erlazio zuzenik ez duten erosketa beharrak ere sortzen dira. Hau da, proiektu guztiak egiteko eta egunero erabiltzen diren materialak.

Tailerrean erabiltzen den eguneroko materiala, langileek eskatzen dutenean eskatzen zaie hornitzaileei. Hau da, langile batek behar duen zerbait falta duela ikusten duenean, edo material zehatz baten azkeneko alea hartzen duenean erosketa sailean abixua ematen du material honen eskaera egin dezaten.

Material mota hau oso sarritan eskatzen den materiala da; brokak, torniloak... Esan daiteke material hauek non erosten diren oso definituta dagoela. Horregatik, eskaera egiten denean automatikoki beti hornitzaile berdinari edo berdinei eskatzen zaie inolako eskaintza eta aurrekonturik eskatu gabe. Kantitate nahiko handiak eta askotan kontsumitzen diren materialak direnez, orokorrean ohiko hornitzaileak prezio eta deskontu onak eskaintzen ditu.

Beraz, tailerrean sortzen diren beharrei dagokionez beharra sortzen denean erosketa sailak erabakitzen duen hornitzaileari eskaera egiten dio. Produktu batzuk zuzenean finkatutako hornitzaileei eskatzen zaizkie. Produktuaren arabera bi edo hiru hornitzaileekin ere lana egiten dute, eta goeraren arabera bat edo besteari eskatzen zaio.

Aurretik esan bezala, enpresan orokorrean eskatzen diren produktuekin komenigarria da hornitzaile zerrenda bat izatea, eta beti hornitzaile bakar bati eskaitzen bazaio ere beste aukera bat gutxienez ebaluatuta izatea edozein momentuan betiko hornitzaileak beharrezko materiala hornitu ezin badu estutasunetik ateratzeko.

7.6 Baldintzen negoziaketa

Hornitzaileek egindako eskaintzetan negoziatu daitezkeen puntuak aurkitu behar dira eta baldintza hobekien lortzen saiatu. Eskaini dizkiguten baldintzak aztertu eta konparatu behar dira horretarako.

Prezio eta entrega epeez gain, erosteko momentuan hornitzaileek eskaintzen dituzten ordainketa epeak egokiak izatea garrantzitsua da. Bezeroen ordainketa epeak geroz eta luzeagoak badira, hornitzaileenak ezingo dira motzagoak izan. Horrela bada, Urretxuk saltzen duena kobratu baino askoz lehenago ordaindu beharko die hornitzaileei.

Hainbat puntu ezberdin negoziatuko dira, baina kontuan izan behar da azkenean erabakitzen dena bi alderdientzat positiboa izan behar duela. Horregatik, momentu batzuetan alde batek besteari eta alderantziz arrazoia eman beharko dio, biei interesatzen zaien erabaki komun batera iristeko.

Produktu eta eskaintza guztiak berdinak ez direnez, guztietan ez da posible negoziaketa bat aurrera eramatea, hainbat hornitzaileek prezio itxiak dituztelako.

Erosketa sailari dagokionez, alde batetik beharrezko kalitatea duten materialez hornitu behar du enpresa produkzio prozesua geratu ez dadin. Bestetik, hornikuntza kostuek enpresako kostu gehiena suposatzen dutenez kontrolatuta egon behar dute, aurrezte eta efizientzia aportatu dezaketelako enpresan, prezio eta baldintza onak negoziatuz, inbentarioa gestionatuz, erosketak estandarizatuz, soberak ekidinez eta entrega eta almagamamenduaren logistika errebisatuz.

7.7 Eskaera burutu

Hornitzaileetako batekin akordio batetara iristean, eskaera prestatu eta bidali egiten zaio. Urretxuren kasuan, orokorrean eskaera emailez bidaltzen da.

Proiektu bakoitza garatzean sortzen diren erosketa beharrei dagokionez, eskaerak kudeaketa programan bertan sortutako zerrendan oinarrituz burutzen dira. Bertan zein hornitzaileari eskatu behar zaion definitzen da eta eskaera sortzen da. Eskaera honek bere data eta eskaera zenbakia eramango ditu, beraz eskaera ofiziala sortu eta hornitzaileari emailez bidaltzen zaio.

Aurretik aipatu dudan moduan erosketa behar batzuk tailerrean sortzen dira. Normalean, langileek eta tailer arduradunak behar dituzten produktuak zein zerbitzuak behar dituzten momentu oro eskatzen dituzte eta gehinetan momentuan behar izaten dute, dagoeneko ezer gabe geratu direlako.

Egoera hau ematen den momentuan erosketa saileko arduradunari ez zaio denborarik geratzen aukera ezberdinak bilatu, hornitzaile bat baino gehiagorekin hitz egin eta eskaintzen dituzten baldintza ezberdinak alderatzeko. Beraz, erosketa azkarrak eta gehiegi pentsatu gabe egiten direnak burutzen dira.

Orokorrean erosketa behar hauek beti oso antzekoak dira. Honek esan nahi du, gutxi gorabeherako kontsumoa jakinda, periodikoki kantitate handiagoko eskaerak egin daitezkeela hornitzaileekin prezio hobeagoak negoziatu ahal izateko.

Nahiz eta egoera hauek kontrolatzen saiatu, beti ezingo dira azken orduko eskaerak ekidin. Hala ere, ekidin daitezkeenetan zentratzea gomendagarria da, erosketa azkar hauek gastu orokorrak handitzen dituztelako enpresan eta mozkin marjinak murriztuz.

Eskaera mota hauei dagokionez, zuzenean erosketa arduradunak programa informatikoan erosi behar dena sartzen du, eskaera ofiziala sortu eta hornitzaileari bidaltzen dio emailaz. Zenbait kasutan eskaera zuzenean telefonoz ere egiten da.

7.8 Eskaeraren jarraipena

Baldintza egokiak lortu eta eskaera egiten den momentuan ez da erosketa prozesua amaitzen. Materiala enpresara iritsi arte jarraipen bat egiten da, garaiz iristen dela ziurtatzeko eta iristen den momentuan, egoera onean iritsi dela egiaztatzeko.

Eskarien eta epeen jarraipena egiteaz gain, kalitate arazoak, itzulketak, osorik entregatu gabeko eskaerak, ordainketak eta beste edozein egoera ere kontrolatu behar dira eskaria egin ondoren, beharrezko materiala baldintza egokietan iristen dela frogatzeko. Jarraipen egokia eginez, sortu daitekeen edozein gorabeheraz garaiz konturatuko da erosketa arduraduna eta hornitzaileari deitu eta konponbide hoberena zein den zehazteko denbora izango du.

Eskaera egin ondoren honen jarraipena egiteaz gain, hornitzaileekin harreman ona mantentzea garrantzitsua da, honek abantaila handiak izango dituelako enpresan. Hornitzailearekin komunikazio ona badago, hobeto egokituko da enpresaren beharretara, bai epeei zein stock-ei dagokionez.

7.9 Materialaren harrera

Egindako eskaera bat iristen denean, iritsi den materiala ondo iritsi dela ziurtatzea komeni da. Gehienetan ondo egoten da, baina garrantzitsua da iristen denaren kontrola eramatea.

Gerta daiteke eskatu den produktua gaizki bidaltzea, adibidez, erreferentzia ezberdina duen produktua. Bestetik, nahiz eta iritsi den produktua eta eskaera bat etorri, albarana gaizki badago, eskatu ez dugun produktu bat ordainduko dugu, eta ez guk kontsumitu duguna.

Albaranean guk jaso ez dugun produktu bat azaltzea ere gerta daiteke. Hau da, beste gauza batzuekin batera eskatutako zerbait ez dute bidali baina bai albaranean sartu. Hornitzaileari pasa egin zaio material hau bidaltzea, eta Urretxun inork ez badu iritsi dena albaranarekin alderatzen produktu hau ez zaio hornitzaileari erreklamatu. Honen ondorioz, hornitzaileari bere sisteman bidali duela azalduko zaio eta Urretxun inork

kontrakoa konprobatu ez duenez berdina gertatuko da. Beraz, jaso ez dugun material bat ordaintzeaz gain, hau berriro falta dela arduratzean berriro eskatuko da beste gastu bat sortuz.

Enpresan sartzen den material guztiaren eta albaranen kontrola ondo eramanez gero, errazagoa da faktura guztiek ondo koinziditzea albaranekin.

Hauek agian ez dira askotan ematen diren arazo edo akatsak, baina hauek ekiditeko zerbait egiten bada, gutxinaka prozesua hobetzen joango da eta iristen den materialaren kontrola eramatea enpresaren egunerokotasunean sartzea garrantzitsua da.

8 CALDERERÍA URRETXUN EROSKETA PROZEDURA HOBETZEKO PUNTU NAGUSIAK

Calderería Urretxuren erosketa sailean jarraitzen den prozedura aztertu ondoren, jarraian prozedura zein datu ekonomikoak hobetzeko hainbat hobekuntza proposatuko ditut.

8.1 Produktua ezagutzea

Erosketa sailaren gestioa ona izateko erosten diren produktuak ahalik eta hoberen ezagutzea oso garrantzitsua da. Egin behar den lanari hoberen egokitzen zaion produktua aurkitu behar da, bai produktuaren izaera aldetik zein kalitate aldetik. Zenbait lan edo funtzioetarako agian ez da beharrezkoa izango erosten den produktuaren kalitatea merkatuan dagoen kalitate optimoa izatea. Beti ere, erosterako orduan kontuan izan behar da produktu merkeak batzuetan garestiago ateratzen direla.

Langile zein produktuari hoberen egokitzen zaion materiala zein den jakiteko garrantzitsua da marka zein hornitzaile edo kalitate ezberdinetako produktuak probatzea. Bereziki arazoak ematen ari diren produktuekin edo arrazoiren batengatik hobekuntza edo aldaketa beharra ikusten den produktu zein materialetan egin beharko da.

Garrantzitsua da baita ere, beti marka berdineko edo hornitzaile berdinari erosten zaizkion produktuei ere kasu egitea. Hau da, nahiz eta material bat beti hornitzaile berdinari erosi, garrantzitsua da temporalki produktu honen prezioen kontsulta bat egitea fabrikatzaile zein hornitzaile gehiagori, eta honez gain produktuaren funtzio berdina betetzen duten produktu gehiago merkaturatu dituzten aztertzea.

8.2 Hornitzaileen epeak eta gutxieneko stock-a

Hornitzaile berriak bilatzea oso garrantzitsua da. Nahiz eta ia beti hornitzaile berdinari erosi beste zenbait bigarren mailako hornitzaile eduki behar dira, beste gauza askoren artean prezioen konparaketa bat egin eta ohiko hornitzailearekin negoziatu ahal izateko.

Hornitzaile bakoitzak ematen dituen epeak kontuan izan behar dira. Hornitzaile batzuk epe laburrak badituzte ere, epe luzeagoak dituztenak kontrolatu behar dira. Entrega epe luzeak dituzten produktuak erosten direnean kontuan izan behar da ematen diguten epea bezeroarekin arazorik ez izateko. Adibidez, material edo produktu hauetan gutxieneko stock bat ezarri daiteke eta kopuru honetara iristean zehaztutako materialaren kantitate zehatz bat eskatuko da berriro. Hau agian ezin da produktu guztiekin aurrera eramán, horretarako Urretxuk duen kontsumoaren arabera zehaztuko da gutxieneko stocka zenbatekoa izan behar duen eta eskaera bakoitza egiten den momentuan zenbat erosiko den.

Produktua eskatzen denetik enpresara iristen den arteko egun kopuru horretan gastatuko denaren kalkulua egitea komeni da gutxieneko stocka zehazteko. Entrega epea aste

batekoa bada eta astean ehun pieza kontsumitzen badira, batez bestez stock minimoa 100 pieza baino gehiagokoa izan behar da. Beti ere, aurreikusi ezin daitezkeen gauzak gerta daitezkeelako.

Gauza hauek kontrolatuz gero, materiala erosterako orduan presak ekiditen dira eta oferta ezberdinak begiratzeko denbora izango du erosketara arduradunak, ahal den prezio hoberena eta baldintza hoberenak lortu ahal izateko.

Epeekin arazoak ekiditeko beste aukera bat produktu berdina hornitzen diguten hornitzaile bat baino gehiago edukitzea da. Alde batetik, epe luzeak baina prezio baxuak eskaintzen dizkiguten hornitzaileak egon daitezke eta bestetik, epe motzak baina prezio altuagoak eskaintzen dutenak. Egoera honetan argi dago baldintza hobea epe luzea eta prezio baxua dela, materiala enpresan edukitzeko presarik ez dagoelako. Hala ere, egunen batean larrialdi bat sortzen bada, bigarren hornitzaile bat ere badaukagu, zein nahiz eta gehiago ordaindu entrega egunean bertan edo hurrengo egunean egingo duela edo bertara bila joateko aukera duguna.

8.3 Materialaren kontsumoa

Askotan erabiltzen den materialaren hilabeteko edo urteko kontsumoa zenbateko den jakiteak asko lagunduko du erosterako momentuan. Eskari bat egiten denean ez da berdina izango unitate bakar bat edo kantitate handiagoetan erostea. Beraz komenigarria da hornitzaileekin prezioak zein deskontuak negoziatu ahal izateko produktu bakoitzaren edo gehien erabiltzen diren produktuen kontsumoen datu base bat egitea informazio guztia argi izateko.

Hilabete edo urteko kontsumoa zenbateko den jakinda, periodikoki zenbat erosi beharko den jakin daiteke eta material askoren erosketak asko erraztu. Beti ere, kontsumoa beti berdina eta konstantea izatea oso zaila dela kontuan izanik. Honekin, materiala faltan inoiz ez izatea ere lortu dezakegu.

Honez gain, asko kontsumitzen den materiala kantitate handiagotan erosten bada eskaerak maiztasun gutxiagorekin egin behar dira eta erosketara saileko arduradunak beste edozein lanetarako denbora gehiago izango du.

8.4 Antolaketa eta txukuntasuna

Material bakoitzak bere tokia baldin badauka errazagoa da enpresan dagoenaren eta falta denaren kontrola eramatea. Beraz, erabiltzen den material guztiaren zerrenda bat egin ondoren, produktu bakoitzari bere tokia egokitu behar zaio. Txukuntasun hau mantentzea oso garrantzitsua da aspektu askotan.

Antolaketa hau aurrera eramateko, lehenik eta behin produktu bakoitzak bere posizioaren arabera numerazioa edo izendapen bat izan behar du. Izendapen hau zenbaki, letra zein kolore bidez egin daiteke. Era honetan, produktu bakoitzak bere kodea dauka eta kode honi posizio finko bat egokitzen zaio. Behin hau lortuta, modu

bisual eta erraz batean antzematen da zein produktu falta den, edo zerbait tokiz kanpo dagoen.

Ezer egiten hasi aurretik, enpresako zein tokitan kokatuko den erabaki behar da. Beharko diren balda edo kaxak antolatu eta bakoitzari izen bat eman behar zaio bere posizioaren arabera. Antolakuntza edo distribuzio hau gauzak antolatzen goazen moduan ziurrenik aldatzeko beharra izango dugu. Hala ere, produktuen zerrenda bat badugu, errazagoa da distribuzioa egitea eta modifikazio asko ekidin egingo ditugu.

Antolaketa hau hasteko, lehenik eta behin aurretik aipatutako erosten diren produktu guztien zerrenda egin behar da eta zerrenda hau sortu ondoren materialak taldetan banatu.

Behin gutxi gorabeherako distribuzioa eginda dagoela, materiala sailkatzen hasiko gara. Material talde bakoitzak bere tokia izango du almagazetan, eta talde hauen barnean material bakoitzak bere kaxa.

Antolaketa honek erraza eta bisuala izan behar du, denbora tarte motz batean langile guztiek material bakoitza non dagoen jakin dezaten.

Honekin, pertsona ezberdinek produktu berdina toki ezberdinetan gordetzea ekiditen da. Gauza berdina toki ezberdinetan gordetzen bada, dagoeneko badagoen zerbait berriro erostea gerta daiteke. Beraz, txukuntasun hau mantenduz momentuan beharrezkoak ez diren erosketak egitea ekidin daiteke.

Asko gertatzen den egoera bat ondorengoa da: langileak produktu bat eskatzen du erosketara sailean, produktu hori ez dagoela esaten eta produktu hau erosi egiten da. Baina, benetan produktu hau bazegoen eta langile honek ez du ondo begiratu, ez du begiratu behar zen tokian bilatu edo produktua ez zegoen toki egokian. Beraz, egin den eskaera hau egitea ez zen beharrezkoa momentu horretan.

Biltegi bat izan eta hau ondo antolatuta edukitzeak ondorengo onurak ekarriko ditu enpresan:

- Behar den materiala bilatzen denbora gutxiago
- Bukatu den materiala zein den jakitea errazago
- Beharrezkoak ez diren erosketarik ez egitea.
- Momentu oro enpresan dagoen materiala kontrolatuta izatea.

Garrantzitsua da langilea falta den materialari begira ez egotea. Langileari behar duen material guztia prest izaten saiatu behar da, berak ahalik eta distrazio gutxien izan dezan bere lana burutzeko garaian.

Erosketara sailean eta enpresan orokorrean aurrezteak ez du bakarrik prezioekin zerikusia. Antolakuntza ez egoki batek beharrezko ez diren gastu asko ekar ditzake. Gauzak behar ez direnean erostea ekiditeaz gain, material zehatz bat gabe geratzea ere ekidin daiteke almagazeten baten kontrol egokia eramanez gero.

Urretxun behin baino gehiagotan gertatzen den egoera bat da hau. Hau gertatzeak askotan ez du produktuaren prezioan aurrezki handia ez lortzea suposatzen, baina langilearen lanean atzerapen bat sortzen du, eta honek enpresaren kostuetan eragina du.

Atal honetan aipatutako hobekuntza posible hauek lehenengo blokean azaldutako datu ekonomikoak hobetzeko helburuarekin aplikatuko dira enpresan.

9 ONDORIOAK

Lanean zehar aztertutako datuetan argi ikusi da hornikuntzak enpresaren gastuen artean zati esanguratsu bat suposatzen dutela. Lanaren laugarren zatian hornikuntzak sakonago aztertzean, lehengaien erosketak kostu gehien suposatzen dutenak direla ikusi dugu. Lehengai hauen artean, erosten den produktu nagusia xafla da.

Caldereria Urretxuren produktuen ekoizpenerako xafla beharrezko materiala da eta horregatik lehengai honen kontsumoan dauka enpresak kostu handiena. Datu hauek kontuan izanda, lehengai honen erosketak egitean arreta berezia jarri behar da eta momentu oro prezio eta kondizio hoberenak zein diren aztertu behar da. Horretarako, eta xaflaren prezioa merkatuan oso aldakorra dela kontuan izanda, erosi aurretik hainbat hornitzaileei aurrekontuak eskatu behar zaizkie.

Lehenengo blokean aztertutako taulak gogoratu, lehengaien kostua produkzioaren balorearekiko %42 ingurukoa izan zela ikusi dugu 2014 urteko lehen sei hilabetean. Enpresak ekoizten duenaren ia erdia lehengaien erosketetara bideratuta dago. Hau dela eta, enpresaren helburu nagusia portzentai hau jaitsi ahal izateko bideak aurkitzea da.

Bigarren blokean enpresaren erosketa sailean jarraitu beharko litzatekeen prozedura eta erosketa sailaren eta arduradunaren betebeharrak azaldu ondoren, Urretxun zer egiten den ere aztertu dut. Caldereria Urretxun jarraitzen den prozedurari dagokionez, orokorrean ondo betetzen dira jarraitu beharreko pausoak erosketa bat burutzerako orduan. Hala ere, hobetzeko hainbat puntu badaude enpresak ezarritako helburu nagusia betetzeko. Alde batetik, produktuak, hornitzaileak eta materialaren kontsumoa hobeto ezagutzea komenigarria da erosketak efizienteagoak izan daitezen. Eta bestetik, oso garrantzitsua da materialaren antolaketa eta txukuntasuna ahalik eta hoberen mantentzea. Honek asko lagunduko du beharrezko gauzak ez erosteko eta almagaztan zer dagoen eta zer falta den ondo kontrolatutako edukitzeko.

Guzti hau kontuan izanda, enpresak datu ekonomikoak zein erosketa prozedura hobetzeko enpresak hartu dituen neurri nagusiak azalduko ditut jarraian.

Lehenik eta behin, lan honetan egindako datu ekonomikoen azterketa hilabetero burutzen dute. Enpresak kostu aldakorak murrizteko helburu bat ezartzen du urtero eta hilabeteroko azterketaren bitartez helburu honetara iristen saiatzen dira.

Neurri hau aurrera eraman ahal izateko enpresak erosketa sailean pertsona berri bat kontratatatu zuen. Langile berri honek aurretik aipatutako azterketa ekonomikoa burutzeaz gain, ezarritako helburuak betetzeko beste hainbat neurri hartu ditu azken urte hauetan.

Alde batetik, hornitzaile garrantzitsuenak identifikatu ondoren, hauek aztertu eta rappelak eskatzea izan da hartutako neurrietako bat. Hontaz gain, hornitzaile berriak ere bilatu dira prezio eta baldintza hobeak aurkitzeko.

Produktuari dagokionez, lehen Urretxun egiten ziren piezak enpresan bertan egin edo kanpotik eginda ekartzearen kostuaren azterketa burutu da. Honen adibide erauzgailuentzat egiten diren gidak dira. Aspalditik Urretxun ekoizten baziren ere,

azken urte honetan beste enpresa bat kontratatu da lan hau burutzeko, bai eskulan zein materialetan aurrezten delako.

Bukatzeko, 2014 urtetik orain arte hartu diren neurriak ematen ari diren emaitzak aztertuko ditut. Aurreko atalean burututako azterketan lehengaiak enpresaren produkzio balorearekiko duten pisu nabarmena ikusi dugu, %42ko bataz bestekoa hain zuzen ere. Hau kontuan izanda, enpresak 2016ko lehen lauhilabetean lortu dituen emaitzekin alderatuko ditut datuak.

Taula 6. Lehengaien erosketak produkzio bolumenarekiko suposatzen duten zenbatekoa, 2014 eta 2016an.

	Urtarrila	Otsaila	Martxoa	Apirila
2014	40,10%	44,50%	45,50%	42,40%
2016	42,30%	47,60%	39,40%	39,30%

Iturria: Norberak egina.

Enpresak kostua murriztea ez da egun batetik bestera burutzen den lana, eta hau garbi ikusi daiteke aurreko taulan. Caldereria Urretxuk nahiz eta 2014an hobekuntza prozesu honi hasiera eman 2016ko hiruhilabete bukaerara ez da hasi hobekuntza nabarmenak ikusten lehengaien kostuei dagokionez.

Kostu hauen jaitsiera lortzea oso zaila bada ere, helburuak finkatzen joan dira eta hainbat neurri hartu dituzte hilabetez hilabete helburu hauetara iritsi ahal izateko. Nahiz eta taulan ikusten den moduan hilabete batzuetan helburutik urrundu aurtengo bigarren hiruhilabete hasieran emaitza hobeak ikusten hasi dira.

Beraz, Caldereria Urretxuk datu hauek hilabetero aztertuz eta beharrezko neurriak hartuz hasiera batean planteatutako arazoa hobetzen joan da, ezarritako helburuak pixkanaka betez.

10 BIBLIOGRAFIA

- EMPRENDEDORES.ES (2012). *El arte de comprar*.
<http://www.emprendedores.es/gestion/el-arte-de-comprar/gestion-de-compras>
- EMPRENDEDORES.ES (2012). *Preparados, listos...*
<http://www.emprendedores.es/gestion/el-arte-de-comprar/gestion-de-compras2>
- GONZÁLEZ B. (2013). *Tipos de compras. Ventajas y desventajas*.
<https://begonagonzalezelejabarrieta.wordpress.com/2013/02/21/tipos-de-compras-ventajas-y-desventajas/>
- GARZA TAMEZ, J.M. *Elección de un modelo de compras*.
<http://drupal7.expensereduction.eu/es/blog/elecci%C3%B3n-de-un-modelo-de-compras?page=1#.V-LJVCOLQ01>
- REVISTA GESTIÓN DE COMPRAS. *Por qué es necesaria la homologación de proveedores y cuales son los pasos adecuados para realizarla*.
<http://www.revistagestiondecompras.es/index.php/intelligence/consultorio-del-comprador/item/476-por-que-es-necesaria-la-homologacion-de-proveedores-y-cuales-son-los-pasos-adecuados-para-realizarla.html>
- REVISTA GESTIÓN DE COMPRAS. *Gestión del talento de la herramienta para captar todo el valor de la red de proveedores*.
<http://www.revistagestiondecompras.es/index.php/a-fondo/item/249-gestion-del-talento-la-herramienta-para-captar-todo-el-valor-de-la-red-de-proveedores.html>
- DICCIONARIO DE LEYES. *¿Qué es la compra descentralizada?*
<http://espanol.thelawdictionary.org/compra-centralizada/>
- INSTITUTO ALBERTO BEST GANA. *Proceso de compras*.
http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/gest_compvent/Unidad1/contenido1.htm
- UNIVERSIDAD AMÉRICA LATINA. *Organización del departamento de compras*.
http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Compras/Pdf/Unidad_03.pdf
- ENPRESA TXIKI ETA ERTAINEN KONTABILITATE PLAN OROKORA