

LOGICA ESTRATEGICOA **LANAREN GIDA DIDAKTIKOA**

Lege-gordailua: B-30830-2005/B-30831-2005
Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Sailak onetsia: 2005/07/20



TIBIDABO EDICIONES-K, S.A.

SARRERA

Logika estrategikoa lana elkar osatzen duten bi DVD dira. Juan Carlos Jarillok hizkuntza argia eta erraza erabiliz enpresen errendimendua hobetzeko logika azaltzen du, adibide didaktikoen bitartez. Bien abiapuntua bera da: zenbait arazori eta enpresa ekintzari buruzko hainbat galdera. DVDen kutxen atzealdean ageri dira, eta materiala ikusi eta gero, haiek erantzuteko gai izango gara.

DVDak hainbat azpipuntutan banatzen dira, eta egiturazko ordena antzekoa dute: lehen zatian, kontzeptuzko eta teoriako hainbat hurbilketa egiten dira, era errazean eta zenbait adibiderekkin. Bigarreanean, planteatutako galderei erantzuten zaie.

DVDetan erabiltzen den tresna metodologikoa enpresa mundura aplikatutako logika estrategikoa da. Baldin logika hori ulertzen bada, eta behar bezala aplikatzen, enpresen jokabide asko ulertu ahal izango da, bai eta porrot batzuen arrazoia ikusi ere.

Logika horren gakoa sartzeko hesiak dira; izan ere, hori da arruntaz gaindiko errentagarritasuna lortzea ahalbidetzen duen elementu bakarra. Baldin ez badago sartzeko hesirik, inbertsioen errentagarritasuna berbera izango da sektore eta industria guztietan. Bestela esanda, kostu handia ordaindu beharrik gabe, sartzeko hesiekin jardutea posible dene guztietan, etekin handia lortuko dugu etengabe. Eta alderantziz: askotan ez da komeni arriskatzea, baldin negozioak jarduten duen sektorean nahikoa lehia badago, edota baldin sartzeko hesiak oso altuak badira.

GIDA DIDAKTIKOA

Nola erabili behar den

Material honek egungo batxilergoko bi ikasgai irakasten dituzten irakasleei lana erraztuko die. Ikasgai horiek hauek dira: Ekonomia, batxilergoko lehenengo mailan; eta Ekonomia eta Enpresa Antolamendua, batxilergoko lehenengo eta bigarren mailetan. DVDak irakasleen azalpenak osatzeko edo ariketa praktikoak egiteko erabil daitezke. Azken kasu horretan, hiru saio inguru behar dira bi edo hiru ikasleko taldeetan lan egiteko, betiere, gelako ikasle kopuruaren arabera. Honako hau izan daiteke metodologia eta tenporizazioa: lehenik eta behin, DVDaren kuxaren atzealdean ageri diren galderak planteatzea, eta talde bakoitzari eskatzea irakasleak azaldutakoari buruzko gogoeta idatz dezala. Jarduera hori burututakoan, bideoak ikusiko dira. Ondoren, lehen hausnarketak zabaldu edo aldatu egingo dira, oraingo honetan, bideoan ikusitakoa ere erabilita. Azkenik, egileak azaltzen dituen erantzunak ikusiko dira, taldeek idatzi dituztenekin dituzten berdintasunak eta desberdintasunak alderatzeko eta iruzkintzeko.

Helburu orokorrak

Ekonomia ikasgaiaren esparruan, Logika estrategikoa lana erabiliz honako helburu hauek erdiets daitezke:

- 1.- Kasu errazak aztertzean, kostuaren kontzeptua (banakako kostua edo gizarte kostua) eta aukera kostuaren kontzeptua aplikatzea. Prezioak ondasunen eta zerbitzuen eskasia adierazten duela ulertzea, eta merkatu ekonomiako sisteman prezioak ekoizpen baliabideekin duen harremana ulertzea.
- 2.- Hainbat egoeraren deskribapena, merkatuak egiten duen baliabide banaketa egokia ez denean: lehiakiderik eza, desberdintasunak, eta abar.
- 3.- Eskala handiko ekoizpen ekonomiak ager daitezen errazten duten faktoreak identifikatzea, eta hainbat industriatako enpresen tamainarekin, enpresa handiek nazioartean hedatzeko duten joerarekin eta integrazio ekonomikoko prozesuekin erlazionatzea.

Ekonomia eta Enpresa Antolamenduaren esparruko helburuak honako hauek dira:

1.- Enpresa helburu jakin batzuk lortzeko erakunde gisa deskribatzea; inguruko faktore esanguratsuenak identifikatzea (merkatua, bezeroak, hornitzaileak, egoera ekonomikoa, erakundeak, lege-esparrua, aldaketa teknologikoak, eta abar); eta horiek enpresaren funtzionamenduan duten eragina aztertzea.

2.- Enpresa elkarri lotuta dauden jarduera eremuen multzo gisa aztertzea, eta arlo bateko erabakiek besteetan eragiten dituen ondorioak identifikatzea.

3.- Enpresaren kokalekua zehaztean, erabakiak hartzeko prozesua deskribatzea.

4.- Logistika antolatzeko eta materialen fluxua kontrolatzeko sistema gisa deskribatzea (hornikuntzako, biltegiatzeko eta ekoizteko jarduerak barne hartzen eta elkarrekin erlazionatzen dituen).

5.- Enpresako ekoizpen jarduera enpresako azpisistema gisa deskribatzea: sarrerak (ekoizpen faktoreak) eta irteerak (produktua) ditu, ekoizteko funtzioaren bitartez elkarri lotuta daudenak.

6.- Merkataritza marjina, produktu baten errentagarritasuna eta ekoizpen ataria kalkulatzeko, eta emaitzak interpretatzea.

7.- Interesa izatea enpresaren tamainan eta antolamenduan komunikazio teknologia berriek eta ekonomiaren globalizazioak eragiten dituzten aldaketan gainean.

LOGIKA ESTRATEGIKOA. SARRERA.

DVD honetako berrogeita hamar minutuetan egiaztatzen da enpresa arrakasta lortzeko garrantzitsuena ez dela gauzak ongi egitea bakarrik, baizik eta une bakoitzean zer egin behar den jakitea. Enpresan erabaki guztiak zailak dira, batez ere aldagai ugari dagoelako eta kontrolatu ezin direlako.

Ezin da erabakirik hartu buruan esloganak baino ez ditugula, hala nola «hazteko, integrazioa edo enpresa dibertsifikatzea funtsezkoa da» edota «mundu osoan jardutea beharrezkoa da». Gauzak konplexuagoak dira, eta zer negoziari ekin, noiz eta non ekin jakiteko, errentagarritasun teoria erabili behar da. Horrek azaltzen du enpresa batzuk zergatik diren beste batzuk baino errentagarriagoak.

Curriculumeko kontzeptuak

Lehen zati hau Ekonomia ikasgaiaren curriculumeko lehen kredituko edukiari dagokio: ekonomia sistema eta merkatua. Hona hemen edukiok:

- Erabakiak hartzea eta aukera kostua
- Eraginkortasuna
- Ekonomia jarduera, ekoizpen baliabideak eta eragile ekonomikoak
- Ekoizpen egitura
- Ekonomia sektoreak eta elkarrekiko duten mendekotasuna
- Enpresaburua eta etekinak
- Ekoizpena eta teknologia
- Produktibitatea
- Epe laburreko eta epe luzeko ekoizpen erabakiak
- Ekoizpen kostuak
- Merkatuen funtzionamendua lehia perfektuan
- Monopolioa eta oligopolio merkatuak

Lehen zati hau Ekonomia eta Enpresa Antolamendua ikasgaiaren curriculumeko lehen kredituko edukiari ere badagokio: Enpresa eta haren antolamendua.

- Enpresaren helburuak.
- Enpresaren ingurune orokorreko eta jakineko elementuak.
- Kokalekuaren kanpo aldagaiak.
- Tamaina eta ekoizpen ahalmena.

- Enpresa txiki eta ertainak, multinazionalak eta transnazionalak.
- Erabakiak hartzeko prozesua: Erabakia hartzeko prozesuko faseak.
- Enpresaren barne funtzioak: Plangintza; antolamendua; kudeaketa eta kontrola.

Bigarren kredituko hainbat edukiri buruz ere jarduten da: Ekoizpen arloa.

- Ekoizpenaren funtzioa eta ekoizpen kostuak.
- Ekoizteko edo ez ekoizteko erabakia.

Eta, azkenik, seigarren kredituari dagokion alderdi bati buruz ere lantzen da: Ekonomia eta finantza analisia.

- Ekonomia analisia: emaitzak eta errentagarritasuna aztertzea.

1. zatia: negozioaren ideia

Lehen zati hau bost puntutan banatuta dago. Helburua da adibideekin azaltzea eta egiaztatzea, sektore bakoitzak dituen sartzeko hesien ondorioz, ekoizpen sektore batetik bestera errentagarritasuneko aldeak daudela.

Bideoklubaren errentagarritasunaren adibideari eta lehiakideak sartzearen eta irtetearen araberako aldaketen adibideari esker, azaltzen da negozio batek, negozioaren izaera bera dela medio, jakineko errentagarritasuna duela denboran zehar, kudeaketa edozein izanik ere.

Lehenengo bideo-klubek errentagarritasun altua izan zuten. Horrela, askok bideo-klub berriak irekitzea erabaki zuten, behar zen inbertsioa ez zelako oso handia. Prozesuak ildo horretan jarraitu zuen, harik eta, hainbeste bideo-klubetarako, eskaria nahikoa izan ez zen arte. Izan ere, horren ondorioz, errentagarritasuna nabarmen jaitsi zen. Errentagarritasuna igotzearen eta jaistearen araberako sarrera eta irteera gorabeheratsuen prozesuak honako hau egiaztatzea ahalbidetzen du: batetik, bideo-klub guztien errentagarritasuna antzekoa dela; eta, bestetik, errentagarritasuna ezin dela izan bideo-klubaren kudeatzaileak beste nonbait izango lukeena baino txikiagoa, hala gertatuz gero, bideo-kluba utzi egingo lukeelako.

Horrela, bideokluben gisako negozioetako (eskaintzen den produktua antzeko kostu egitura duen edozein enpresak eskain dezake) errentagarritasuna ezin da izan aukera kostua baino handiagoa; izan ere, hori gertatzen bada, lehiakideak sartzen dira eta errentagarritasuna jaitsi egiten da.

Besteek baino errentagarritasun hobea duen negozioa era iraunkorrean izan ahal izateko, besteek egin edo izan ezin dezaketen zerbait behar da, lehiakideak sartzea zailagoa, edo ezinezkoa, izan dadin. Horrela azaltzen da industria farmazeutikoa sektore errentagarriagoa izatea.

Segidan, negozio batzuetan lehiakideak sartu ezinaren bi arrazoi azaltzen dira; horrek, hain zuzen, eragin zuzena du negozio horien errentagarritasunean: (1) lehia egin nahi zaion enpresaren produktu berbera ezin egin izatea; (2) kostu egitura lehiakorra duen produktua ezin eskaini izatea.

Lehen kasuaren adibidea garbi bat Coca Cola da. Izan ere, Coca Cola enpresak baino ezin du produktu hori egin. Industria farmazeutikoak ere, patenteak direla kausa, lehiakideek jakineko produktu bat eskain dezaten eragozten du.

Lehiakideak sektore errentagarri batean sar daitezten eragozteko bigarren arrazoia azaltzeko gasolinaren adibidea erabiltzen da: edonork eskain dezake gasolina, baina horretarako egin beharreko inbertsioa hain handia izaki, oso merkatu handia behar da hasierako gastu hori errentagarri bihurtzeko eta lehendik sektore horretan zirenak botatzeko, eta azken hori nekez gertatzen da. Sektore mota horietan eskala ekonomiak eta merkatu mugatua daude, eta enpresa handienek baino ezin dute arrakasta izan.

Arrazoi horien ondorioz, sektore batzuk denbora luzean izan daitezke errentagarriak lehiakide berririk agertu gabe.

Lehen zati honen ondorioa, beraz, honako hau da: negozio baten errentagarritasuna sartzeko hesiak egoteari, edo ez egoteari, zuzenean lotuta dago.

2. zatia: negozio bateko jarduerak

Jarduera askok osatzen du negozio bakoitza, eta jarduera bakoitzak errentagarritasun jakin bat du. Agerikoa da, esate baterako, ordenagailuen industrian errentagarritasuna ez dela bera ordenagailuak fabrikatzen dituzten enpresen kasuan eta sistema eragileen esparruan ikertzen duten enpresen kasuan. Horregatik guztiatik, logika azpinegozio guztietan erabiltzea beharrezkoa da, horrela, sartzeko hesiak eta negozioei lotutako errentagarritasunak zehazteko.

Analisia gauzatzeko, honako hauek zehaztu egin behar dira: (1) negozioa zer jarduerak osatzen duten; (2) jarduera bakoitzak zer sartzeko hesi eta zer errentagarritasun duen; (3) lehiakideen egoera nolakoa den; (4) etorkizunean zer gertatuko den. Lehen hiru puntuak negozioaren egoera baino ez dute aztertzen. Laugarrenak, aldiz, etorkizunera begiratzeko eskatzen du, eta, egiazki, puntu horretan ezarri behar da estrategia. Estrategia hori gauzatu ahal izateko, negozioa aldatzen duten eragileak zein diren aztertzea ezinbestekoa da.

3. zatia: aldaketaren eragileak

Lehen bi zatiak egoeraren deskribapena dira. Enpresa estrategia garatu ahal izateko, negozioetako aldagai egonkorak zein diren zehaztu behar da, bai eta aurrez pentsatu egonkorak izateari nola utziko dioten eta horrek zer eragin izango duen ere: sartzeko hesiak igo edo jaitsi egingo diren, alegia.

Kontuan hartu beharreko aldaketaren lehen eragilea gobernuaren ekintzak dira. Adibidez, merkatuak liberalizatzean, sartzeko hesiak jaistea eragin dezake.

Bigarren eragilea eskaria da. Izan ere, publikoaren ezaugarriak edota produktu jakin baten aurrean duten eskakizun-maila aldatu egiten badira, edo eskaria ohiko egiten bada, sartzeko hesien zenbatekoan eta ezaugarrietan eragina izango dute.

Hirugarren eragilea teknologia da; izan ere, teknologia gehiago eta era zabalagoan erabiliz gero, enpresek kalitate hobea eskain dezakete, eta, ondorioz, sartzeko hesiak txikitu.

LOGIKA ESTRATEGIKOA. ENPRESETAKO GARAPENA.

Kapitulu honek berrogei minutu irauten du, eta logika estrategikoaren baitako erantzunak ematen ditu hedatzen ari diren enpresetan sortzen diren hiru gai zehatzetarako. Galdera horiek hiru multzo handitan banatuta daude, eta horien barruan hainbat puntu aztertzen dira. Lehen multzoan integrazio bertikala enpresentzat onuragarria den planteatzen da. Bigarren multzoan, ekoizpen- eta merkataritza-sistema globalizatuko garaiotan hedapen geografikoa errentagarria den ala ez planteatzen da. Eta, azkenik, hirugarren multzoak produktu erlazionatuen eta ez-erlazionatuen ekoizpena dibertsifikatzearen arazoei buruz dihardu. Gai horien erantzunak materialaren lehen zatiko argumentu ildoari jarraitzen dio: eskala-ekonomiak berebiziko elementua dira enpresen hazkunderako erantzun egokia aukeratzeko garaian.

Curriculumeko kontzeptuak

Zati honetan batxilergoko Ekonomia eta Enpresa Antolamenduaren arloko curriculuma osatzen duten kredituekin bat datozen kontzeptuak honako hauek dira:

- Enpresaren dimentsioa eta hazkundera.
- Enpresa multinazionalak.
- Kanpo hazkundera eta barne hazkundera.
- Merkatu motak.
- Erabakiak hartzeko prozesua.
- Hornikuntza.
- Ekoizpen zuzendaritza: eraginkortasuna eta efektibotasuna.
- Ekoizpena antolatzeko metodoak eta teknikak.
- Produktu berriak ikertzea eta garatzea (I+G).
- Kostuak: kontzeptua eta sailkapena
- Faktoreen produktibitatea eta errentagarritasuna.
- Ekoizteko edo ez ekoizteko erabakia. Oreka puntua edo errentagarritasun ataria.
- Inbertsioa eta finantzaketa.

1. gaia. Integrazio bertikala.

Lehen zati hau bost puntutan banatuta dago. Hornitzaileren bat

gehiago ez edukitzeko, ekoizpen prozesuko zatiren bat bertikalki integratzea enpresa logikaren baitakoa den planteatzen da. Bestela esanda, erantzun behar da ea hobe den enpresak ekoizpen sargai gisa erabiltzen duen produktu bat ekoiztea edo merkatuko beste enpresa bati erostea.

Integrazioak bi abantaila izan ditzake. Batetik, integrazioari esker kostuak aurreztea ahalbidetzen da. Bestetik, ekoizpena gehiago kontrolatzen da, ekoizpen-prozesua barneratu egiten delako. Abantaila horiek benetan onuragarriak dira? Kostuak kalkulatzea nahiko erraza da, baina kontuan hartu beharreko egoera berezi bat dago: gure sisteman prozesu bat integratuz gero, litekeena da marjina irabaztea, baina marjina horrekin bi negoziotan egindako inbertsioak konpentsatu egin behar dira: jatorrizko negoziokoa eta negozio integratukoa. Hau da, marjinak inbertsio handia konpentsatu behar du. Horrela, ziurrenik errentagarritasuna ez da oso handia izango, eta horixe da akatsa; hau da, garrantzitsuena ez da irabazten dugun marjina, errentagarritasuna baizik: zenbateko mozkinak lortzen den inbertitu denarekin alderatuta.

Bestalde, ekoizpena ustez barneratzen denean, kostuak eta prezioak ez dira gehiago kontrolatzen. Areago, alderantzizkoa gertatzen da. Merkatuak kontrolatzen du produktuen kalitatea eta kostua, baldin lehiakiderik badago. Barneratzean lortzen den bakarra enpresaren beraren baitan monopolioa sortzea da. Barneratzea abantaila izan dadin, sartzeko hesiek egon behar dute, bai unean eta bai etorkizunean, esaterako, aparteko mozkinak lortzea ahalbidetzen duten eskala ekonomiek egon behar dute.

Bestalde, aurkako aukera, hots, ekoizpen prozesuko zatiak kanporatzea, ez da aukera txarra, betiere, aldagaiak behar bezala aztertu badira eta etorkizun oparoena izango duten enpresa zatiak kanporatzen ez badira (horixe gertatu zitzaion IBM enpresari softwarea kanporatu zuenean).

2. gaia: hedapen geografikoa.

Lau puntu ditu gai honek, eta enpresa askotan, nazioartekotzea edo produktuak merkaturatzea direla medio, azaleratzen den

arazoa aztertzen da. Nazioartean hedatzeko prozesu horretan, bi kostu mota hartu behar dira aintzat: ekoizpen kostuak eta nazioartekotzeko kostuak, hala nola salgaiak garraiatzearenak. Hedatzean lehenak jaiste nahi bada ere, bigarrenak hazi egingo dira.

Batzuetan, nazioartekotzea ezinbestekoa izaten da, baldin estatuko merkatuarekin oreka puntura iristea ezinezkoa bada. Beste batzuetan, bezeroek berek eskatzen dute nazioartekotzea, esate baterako, inbertsio funtsen kasuan. Bestela esanda, ziklo ekonomikoari loturiko arriskua dibertsifikatu egiten denez, interesgarria izan daiteke: batean galtzen dena beste batean irabaz daiteke. Azkenik, nazioartekotzea erabilgarria da gauzak egiteko era jakin bat aprobetxatu nahi bada, hala nola japoniarren kasuan (sartzeko hesiak). Nazioartekotzea ezinbestekoa da atzerrian baliabide merkeagoak lortu nahi izanez gero. Lehiakide guztiek hala egiten badute, enpresek ezin dute planteatu egin dezaketen edo ez.

Enpresa logikaren esparruan, lehenik eta behin, nazioartekotzeko arrazoa zehaztu behar da. Besterik gabe nazioartekotuz gero, arazo larriak sor daitezke; izan ere, ez du zentzurik enpresa nazioartekotzeak, eskala ekonomiak aprobetxatzeko izan ezean.

3. gaia: ekoizpena dibertsifikatzea

Atal honetan, hainbat produktu eskaintze aldera, ekoizpena dibertsifikatzea egokia den ala ez aztertzen da. Aurretik ezagutu beharreko funtsezko kontzeptu bat produktu erlazionatuak edo produktu ez-erlazionatuak dibertsifikatzearen kontzeptua da.

Zergatik dibertsifikatu behar da? Arriskua murrizteko? Nork ateratzen du etekina horrela jokatuta? Inbertitzaileek ez; izan ere, haientzat logikoa da dibertsifikatzea: produktu bat errentagarria bada, eta enpresa berak ekoizten duen beste produktu bat, berriz, ez, akziodunaren ardura da enpresa errentagarria aukeratzea. Langileentzat ere ez da logikoa: galerak dituzten produktuak ekoizten dituzten langileek ez dute lanpostua bermatzen enpresako beste produktu batek mozkinak lortzen dituelako.

Dibertsifikatzeari erantzuteko, sartzeko hesiak aztertu behar dira berriz ere. Sartzeko hesiak, sarritan, ondasun erlazionatuak ekoizten direnean sortzen dira. Hesi horiek eskala ekonomiak izaten dira, produktuaren hornikuntzari, markari edo zuzkidurari dagozkienak. Hesi horiek ez badaude, ez da enpresaren errentagarritasuna hobetzen.

GLOSARIOA

Sartzeko hesiak: finkatuta dauden saltzaileek mozkinak dituzten industrian, enpresa berri bat sartzea zailtzen edo eragozten duten oztopoak. Adibideak: patenteak, eskala ekonomiak, marka irudiak.

Aukera kostua: zerbaite lortze aldera, baztertu beharreko aukera onena.

Eskala ekonomia: erabiltzen den ekoizpen faktoreen kantitatea aldatzen denean, ekoizpen mailan gertatzen diren aldaketen arteko erlazioa. Ekonomia horiek txikitu, bere horretan mantendu edo handitu egin daitezke.

Eraginkortasun ekonomikoa: kostua albaite txikiena izateko moduan ekoiztea.

Integrazio bertikala: integrazio bertikalean, jabe berak bi jarduera edo gehiago bateratu egiten ditu, ekoizpenekoak edo hornikuntzakoak (edo bietakoak), normalean bereizita egoten direnak.

Barmeratzea: enpresa batek edo pertsona batek bere jardueretatik kanpoko kostu -edo mozkin- bat bereganatzean datzan prozesua.

Monopolioa: saltzaile bakarra dagoen merkatua. Monopolioko enpresaburuak prezioa ezartzeko ahalmena du.

Oligopolioa: ekoizle kopuru murrizta dagoen merkatua. Ekoizleak elkarren mende egotea eta lehiakideen ekintzen berri ez izatea dira haren ezaugarri nagusiak.

Oreka puntua edo errentagarritasun ataria: enpresa etekina lortzen hasteko behar den gutxieneko produktu kantitatea.

Errentagarritasuna: etekin garbien eta kapital inbertituaren arteko erlazioa da, ehunekotan neurtuta.

Ekoizpen ataria: enpresan bertan ekoiztea hornitzaile bati erostea baino errentagarriagoa izan dadin behar den gutxieneko ondasun kantitatea.

BIBLIOGRAFIA

MOCHÓN MORCILLO, F.: *Economía*. McGraw-Hill. Madril, 2002.

CARBONELL, E. I PRAT, V.: *Economía*. Teide, SA argitaletxea. Bartzelona, 1998.

BOVER, A., COSTA, F. ETA GARCÍA, E.: *Economía i organització d'empreses 1*. Barcanova, SA argitaletxea. 2002.

PINA, M., GONZÁLEZ, C. ETA ALFARO, J.: *Economía i organització d'empreses 2*. McGraw-Hill. Madril, 2003.

MOCHÓN, F.: *Economía. Teoría y política*. McGraw-Hill. Madril, 1993.

