

# hazi

LEA-ARTIBAIKO EKONOMIA ALDIZKARIA

2010eko ABENDUA

21. ZK. • 6.urtea



6-7

JUAN LUIS URCOLA TELLERIA

[ URCOLA. FORMACIÓN&CONSULTORÍA ]

**Partaidetza, erakundea  
eraginkorrago  
egiteko giltza**

Launik, Berrikuntza  
martxan

Ikerketa eta negozio  
aukerak, zabalik,  
Berrikuntza Gunean

Trama-k.com,  
musika taldeen  
leihoa, on-line



## HAZI aldizkaria

ARGITARATZAILEA:  
**Azaro Fundazioa**

LEGE GORDAILUA: **BI-804-05**

EGOITZA: **Xemein Etorbidea 12-A**  
**48270 MARKINA-XEMEIN**

TELEFONOA: **94 616 91 72**  
Faxa: **94 616 92 17**

E-POSTA: **azaro@leartik.com**  
**leartibai@leartibai.com**

TESTUAK ETA ARGAZKIAK:  
**Hitza, Leartibai Garapen**  
**Agentzia eta Azaro Fundazioa**  
DISEINUA ETA MAKETAZIOA: **11 BARRI**

WEBGUNEAK:  
**www.azarofundazioa.com**  
**www.leartibai.com**

# AURKIBIDEA

Editoriala **03**

Enpresak sortzen **04 - 05**

Ikuspegia **06 - 07**

Bertoko enpresak ezagutzen **08 - 09**

Behatokia **10 - 11**

Leihatila **12**

**azaro**  
fundazioa

**Leartibai**  
Garapen Agentzia

# EDITORIALA

## Langileen motibazio eta partaidetzan oinarrituriko antolaketa eredu baterantz

**A**ldaketa. Hori da modan dagoen hitza. Aldaketa teknologikoak, aldaketa politikoak, aldaketa ekonomikoak... Arlo guztietan ematen ari dira azken boladan. Eta hauek guztiak aldatzen doazen heinean, pertsonak ere egoera berri horietara egokitu behar dugu. Nolabait esateko, pertsona berri bihurtzen ari gara, eta horregatik ez da hain arraroa erakundeetako antolaketa ereduak ere aldatzen joatea. Azken batean, edozein erakunderen oinarria pertsonak direlako.

Duela mende bat inguru, Taylorismoa zen antolaketa eredu nagusia enpresetan. Eta zertan oinarritzen zen Taylorismoa? Garrantzia zeukan gauza bakarra, produkzioa zen. Erabakiak soilik goi mailako postuetan zeudenak hartzen zituzten. Beraz, egitura jerarkikoa zen nagusi enpresetan. Baina denborarekin, eredu hau arazoak ematen hasi zen. Hamarkadaz hamarkada, pertsonak oro har erakundeetan daukaten garrantziaren kontzientzia handituz joan da gizartean, erakunde edo enpresa baten indarra eta balioa berau osatzen duten pertsona guztietan dagoela jabetzera iritsi arte.

Taylorismotik mende bat igaro denean, motibazioa, talde lana, pertsonetan oinarrituriko antolakuntza eredu bezalako hitzek garrantzia hartuko dute.

Konturatu gara, beraz, langileei hegoak ebakiz ez dela ezer lortzen. Hegan egiten utzi behar zaie. Beraien hitza entzun, lana baloratu eta ondo egindakoa errekonozitu. Azken batean, enpresako partaide sentiarazi. Langile batek eraba-

kiak hartzeko orduan bere iritzia kontutan hartzen dela ikusten badu, ahalegin berezia egingo du emaitza hoberenak lortzeko. Eta ez al da enpresa guztien helburu nagusia ahalik eta emaitza onena lortzea? Ondorioz, ezin dugu ahaztu nola lor genezakeen langileak inplikaturik egotea eta horrek dakartzan abantailez baliatzea. Enpresek ez dute bezeroen onespina bakarrik bilatu behar, bezeroei ematen zaien tratua bera langileei, gure lankideei, eskaintzen hasi behar dugu.

Baina guztien ahotsa entzun dadin, oso garrantzitsua da talde-lana eta hau bideratuko duen koordinatzailearen papera. Horregatik esan dezakegu enpresen funtzionamendua ez dela futbol talde baten funtzionatzeko eratik asko urruntzen. Lider on baten papera oso garrantzitsua da, taldea ondo koordinaturik izateko. Eta koordinazio hori lortzeaz gain, langile bakoitzaren lana baloratzen jakin behar du, langileak motibaturik edukitzen eta taldean armonia mantentzen. Enpresa baten nahiz eta funtzio desberdinak bete, pertsona guztien lanaren batuketak ahalbidetzen baitu enpresa horren azken emaitza. Eta emaitza hori paregabea izan dadin, pertsonen partaidetza maila, motibazioa eta enpresako erabakietan inplikaturik sentitzen diren langileak izatea ezinbesteko baldintza da.

Garaia da fakturazioa, produkzioa eta bezeroa bezalako hitzei behar baino garrantzi handiagoa ez emateko, eta motibazioa, balorazioa, inplikazioa eta parte-hartzea bezalako hitzak goraiatzeko hasteko.

BABESLEAK



EL FONDO SOCIAL EUROPEO  
INVIERTE EN TU FUTURO



Produktu hau Valora proiektuaren baitan egin da, proiektu horren finantzaziorako funtsen %50 EGIFek eman du (POPV 2007-2013)

## TRAMA-K

[ ON-LINE SALMENTA ]

www.tramak.com

## Trama.com: musika taldeen arropen erakusleioa

Internet-ek lan aukerak zabaltu dizkie askori, eta bidea egin nahian dabilta bertokoak ere. Joseba Jauregi eta Cesar Beato lekeitiarrek Trama-k sortu zuten orain urtebete, musika taldeen merchandising-aren ataria.



Joseba Jauregi eta Cesar Beato.

Lan esperientzia desberdinetatik datoz Trama-k martxan jarri dutenak. Beato musika mundutik dator; Jauregik ordenagailuen denda eduki du hamar urtez. Bataren eta bestearen esperientziek bidean topo egin zuten halako baten. Beatok Euskal Herriko talde askorekin hartu emana daukanez, ezertan jarri aurretik, Internet bidezko salmenta interesatzen zaien galdetu zien. Bazekien kontzertuak ez direla lekurik proposena taldeentzat euren produktuak saltzeko, baina, era berean, produktuak zabaltu nahi dituztela. Taldeek baietz esan zioten, interesgarria zela eurentzat Internet-en lekua edukitzea, eta orduantxe hasi zen Trama-k gorpuzten. Jauregirekin berba egin eta bien artean martxan ipini zuten proiektua. Gizaburuagan biltegia edukirik arren, birtuala da haien bulegoa, eskariak prestatu ez, beste guztia Internet bidez egiten baitute. Taldeen arropak erosi ahal dira Trama-k-en atarian, kamisetak eta kirol-jertseak, batez ere.

Euskal Herriko talde ugari hartu dute Trama-k-ek eskaintzen dien espazioa euren produktua-

ri errentagarritasun handiagoa ateratzeko leku-tzat. Hartara, Fermin Muguruza, Etsaiak, Esne beltza, Txapel punk, Des-kontrol, Kortatu, Negu Gorriak, Koma, RIP, UEK, El tío calambres, Zea Mays, Ze esatek eta Rat-zinger taldeen materiala jartzen du eskura. "Taldeentzat eroso da, ez dute eurak ibili behar materialaz eta salmentaz arduratzen. Lagin batzuk egiten ditugu, eta euren aukerak dituzte. Hortik aurrerakoa geure ardura da: geuk eskatzen ditugu kamisetak eta sudaderak, eta geuk saldu. Eta euren ehuneko bat eramaten dute", argitu du Jauregik. Beste alde batetik, talde hauentzat Trama-k da euren arropak saltzeko leku ofiziala. «Makina bat orri daude musika taldeen arropak saltzen. Askok eta asko, ez ofizialak. Gurea, oster, 'ofiziala' da», esan du Beatok. Taldeek, era berean, myspacean daukate Trama-k-erako lotura. Web orrian sartzen denak interesatzen zaizkion taldeen arropak aurkituko ditu, arropen azalpena eta neurriak, batzuk serigrafian egi-

nak, besteak bordatuta. Webean agertzen dena estokajea da, hau da, han agertzen diren arropak badaude. Horrez gain, e-mail bidez estokajea agertzen ez diren arropak eskatu ahal dira.

Trama-k-ek 500 erabiltzaile dauzka. Euskal Herrikoak dira Trama-k-en webean agertzen diren taldeak, eta Euskal Herrikoak erabiltzaile asko eta asko, baina Espainiatik eta Frantziatik ere eskari handia dagoela esan dute. Frantziako bezeroek, gainera, prezio konpetitiboak dituztela esan diete. Taldeen zaletuak non, handik datozkie eskariak. Fermin Muguruzak jarraitzaile asko ditu Katalunian, eta, hartara, handik egindako eskariak ez dira gutxi. Eta Europatik kanpoko eskariak jasotzea arraragoa den arren, egon badaude: Colombiatik ere eskatu dizkiete arropak.

Oraingoz beste lanbide batzuk dituzte Trama-k-ekoek. Beatok zera dio, epe luzera begirako apostua dela Trama-k. "Denbora onenak ere ez dira. Dena dela, katalogoa zabaltzen goaz, bezeroak gehitzen". Gaur egun, 500 erabiltzaile dituzte. Pozteko datua da Jauregiren ustez. Datu basea prestatzen ari dira bezeroekin, nabarmentzeko zer edo zer esatekorik balute, talde berri bat sartu dela, esate baterako, haiekin komunikatu ahal izateko. Erosteko orduan, hiru era daude: jasotzean ordaintzeko, pay pal eta transferentzia. Materiala Correostik bidaltzen dute.

Aurrera begira, dendetan sartzea da erronketako bat. "Interesgarria litzateke gure materiala Internet-en ez eze, dendetan ere egotea. Horixe da orain buruan daukaguna, salmentak handitzeko era izan daiteke eta".





[ ZERAMIKA - MARKINA-XEMEIN ]

GORI-GORI

# Zeramika artisau erara

Berrikuntza gunean artisau proiektu berritzaileentzat ere badago lekua. Pedro Viterik bustinaz lantzen du etorkizuna zeramika tailerrean, isil-tasunean, mendez mende landutako teknikarekin.

Viterik bere erara moldatu nahi du etorkizuna, bere ofiziotik bizi, eskuak erreminta bakar, hankak lurrean. Bere izateari utzi barik, merkatuan leku egin nahi du, tailerra mantendu.

Viteri gasteiztarra da, izatez. Tailerra eduki zuen bere hirian, 1996tik 2000ra bitartean, eta dendak ere eduki zituen han-hemenka, turismoak gora egin zuen urteetan. Zeta margozen zuen garai hartan, artisautza turistikoa jorratu zuen orduan. Lekeitiora bizitzera joan zenean, artisautzara bueltatu zen. Debako artisau eskolan ikasi zuen, eta zeramikan espezializatu zen. Duela hiru bat urte, tailerra ipini zuen Lekeition, eta orain Markina-Xemeinen, Lea-Artibai Berrikuntza Gunean dago. Bitxiontzia, kaikuak, entsaladerak, platerak, mahai erdikoak, lanparak eta edozein eratako txarrak egiten ditu Viterik. Terra sigilatua espezializatuta dago, erromatar teknikan, zuzenean sutean ipinita. Zerrautsetan sartzen da, zerrautsak sua hartzen du eta keak pieza apaintzen du. Labetik 650 gradotan ateratzen dira, kontrasteak arrakalak eragiten ditu eta arrakaletatik kea sartzen da. “Beraz, ez dago jakiterik zelan geldituko den pieza apainduta”, adierazi du Viterik. Gaur egunera arte, hauxe da gehienbat landu duen teknika. Asko ezagutzen ez den teknika ere bada. “Oraintxe momentuan, loreentzako txarrak egiten ari naiz. Orain arte landutakoarekin zerikusirik ez daukan teknika da”. Tornu eltzegilean egiten du lan Viterik, eta ez presiozko makinekin,

zeramikaren industrian modura. Batzuen eta besteen lan egiteko era ikusita, beraz, ez dago erraz errentagarritasun ekonomikoa ateratzea, baina horretan temati dago. “Zeramika pasiozko artea da. Zeramika egiten duenak ez du errentagarritasunik bilatzen, beste zer edo zer ere egin behar du bizitzeko. Nik, ostera, errentagarritasuna bilatu nahi diot, eta horretarako,

eta argazkiak bidaltzen dizkie. “Beti ez duzu lortuko bezeroak egitea, eta arrikatu egiten zara. Esate baterako, Galiziako denda bateraino joan beharrean, paketea bidaliko dut nire lan batzuekin. Moldatu beharra daukazu, lanak oparitu, hortik etekinik aterako duzun jakin barik. Dirua galtzen duzu, bai, baina niretzat inbertsioa da, norberarengan inbertitzea, ze



Pedro Viteri, tailerrean.

derrigorrezkoa da orduak eta orduak sartzea, nahi dudan pieza zentzuzko denboran ateratzea lortu arte. Azkenean, era bateko piezan espezializatzen zara”, adierazi du. Viterik aukeratu duen bidea ez da gustukoena. “Artisau izatea albo batean uztera behartzen zaitu. Jokoa da, errentagarritasunaren eta sormenaren arteko jokoa”. Viterik argi dauka tailerra mantentzea dela bere helburua, eta horrek merkatura egokitzea dakar, dendaz denda ibiltzea, bidaiatu eta bidaiatu, lana sustatzen.

Merkatuan sartzea gogorra dela dio, “are gehiago gaur egun”. Dena dela, merkatua egon badago, Viterik dioenez. Gehien-gehien haztegitan eta lora eta opari dendetan saltzen du. Urteak daramatza honetan, eta hartu-emanak dauzka dendekin. Piezak

baten batek deitu egingo dizu, eta irabaziak itzuli egingo dira”.

Faktore asko daude artisauaren lana eta etekina baldintzatzen dutenak. “Gustuko artisautza egin behar duzu. Piezak salneurri kompetitiboa eskaini behar dituzu, eta, era berean, artisau lanak erosten dituenak badaki artisau lanak erosten dituenak, hau da, hori ordaindu egin behar dela”. Testuinguru honetan, oreka bilatzen jakin behar. Zaletua edo profesionala izan, hortxe ei dago gakoa.





## « PARTAIDETZARI ESKER erakundearen eraginkortasuna handitu egiten da »

**JUAN LUIS URCOLA TELLERIA**

[ URCOLA. FORMACIÓN&CONSULTORÍA ]

**E**npresa proiektuetan parte hartzeko bideak erraztu. Urkolaren arabera, horixe da egin beharreako enpresa osatzen duten pertsonak proiektuetan integratu eta konprometitu daitezen. Zuzendaritza parte-hartzailearen abantailak ugariak direla nabarmentzen du.

### **Zein da enpresaren helburuak lortzeko gakoa?**

Garrantzitsua da erakundeko kide guztiak lan egitea eta konprometitzea helburuak lortzeko ahaleginean. Seguru egon gaitzeko zenbat eta ardura gehiago eman pertsonari, zenbat eta bide gehiago egon parte hartzeko, zenbat eta protagonismo handiagoa eman, orduan eta baikorrago erantzuten dutela pertsonak, gehienetan gartsu.

### **Zer da zuzendaritza parte-hartzailea?**

Argi utzi behar da zuzendaritza parte-hartzaileaz ari garenean ez dugula biltzar bidezko funtzionamendua esan nahi, ez garena moda berri batez ari, eta ez dezagun gaizki ulertu,

zuzendaritza parte-hartzaileak ez dauka zeri-rikusirik zuzendaritza demokratikoarekin. Zuzendaritza parte-hartzailea jarrera bat da, prozesu bat eta zuzendaritza estilo bat. Ezagutzak, boterea eta ardurak partekatzea, helburuak lortu aldera. Kooperazio era aktiboa da, taldearen helburuak lortzea bilatzen duena. Zuzendaritza parte-hartzailean pertsonak inplikatu nahi dira, euren zereginaren garapenari etekinik handiena atera nahi zaio. Zuzendaritza parte-hartzailea buruzagia goian eta langileak behean jartzen dituen eskemaren kontra doa. Buruzagia egituraren erdian dago, helburuen lorpena errazten duelarik, eta denekin harremanetan dago.

### **Zeintzuk dira zuzendaritza parte-hartzailearen emaitzak?**

Partaidetza erreminta da, helburu ugari lortzea ahalbidetzen diguna, batez ere bi: en-

presaren lehiakortasuna areagotzea eta pertsonak erakundearen daukan balioa eta asetasuna bultzatzea. Txanponaren beste aurpegia da. Partaidetzari esker, erakundearen eraginkortasuna handitu egiten da, baina ez hori bakarrik: pertsonak proiektuan in-

plikatzeko ahalbidetzen du, kohesioa indartzen da, pertsonak inplikatu eta konprometitzen dira helburuak lortu aldera, eta lanean gusturago daude. Langileak eduki nahi baditugu eta

“ **Zuzendaritza parte-hartzailea buruzagia goian eta langileak behean jartzen dituen eskemaren kontra doa** ”

ez giza baliabideak, pertsona arduratsuek eta ez morroiak, proiektu bat egia bihurtu nahian gurekin lanean dauden lankideak eta ez eskulana, partaidetza da bidea. Hartara, ez dira bilatuko pertsona otzanak, men egiten duten pertsonak, kritikatu barik denari baietz esaten diotenak, ez bada ze iniziatiba, arduraren partekatzea eta komunikazio ireki eta gardenerako gaitasuna daukaten pertsonak.

### Zer bilatzen da zuzendaritza parte-hartzailearekin?

Beraz, guk nahi duguna zera bada, jendea enpresako proiektuetan buru-belarri inplikatzeari, ez dezagun zalantzarik eduki: partaidetza da bidea, partaidetza enpresa proiektuetan eta prozesu operatiboetan. Zuzendaritza parte-hartzailea pertsonen protagonismoa eta berdinen arteko kooperazioa era aktiboan bultzatzen duen aktuazio modelua da, taldearentzat helburu egokiak lortzea biltzen duena.

### Zelan bultzatzen da langileen parte-hartzea?

Langileen parte-hartzea era askotara bultzatu daiteke enpresa batean. Ohiko bideak hauek dira: Jabetzaren/baliabideen parte-hartzea; prozesuen eta proiektuen parte-hartzea: parte-hartzea onuretan eta emaitzetan eta ordezkaritza organoetan edo botere organoetan parte-hartzea. Nabarmen-tzekoa da bigarren aukera, hau da, prozesuen eta proiektuen parte-hartzea aipatzen duena.



Juan Luis Urcola.

### Zer dela eta?

Aukera horren barruan, era berean, hainbat aukera daude: hobekuntzarako ekipoak, arazoak konpondu eta aukerak aprobetxatzeko; batzordez batzordeko taldeak, besteak beste, helburuak zehaztu, antolaketa hobetu eta autokontrolarako; emaitzen kontaktan ardura daukaten talde autogestionatuak; prozesuetako edo proiektuetako ekipoak; gestio planaren edo enpresa proiektuaren egikaritzean parte-hartzea.

### Zeintzuk dira zuzendaritza parte-hartzaile garatzeko pausoak?

Zuzendaritza parte-hartzailea garatzeko prozesu bat zabaldu nahi duenak, jakin beza hauek direla eman beharreko pausoak: zuzendaritza parte-hartzailea garatzeko beha-

rrizana eta aukeraz jabetu beharra dago, eta zuzendaritzak benetako borondatea eduki behar du modelu hori erakundearen maila guztian gauza dadin; eta agintariak eta langile guztiak sentsibilizatu, hezi eta prestatu behar dira, zuzendaritza parte-hartzaileko oinarrikoenaz jabe daitezela. Garrantzitsua da enpresak aurrera eramaten duen edozein ekimenetan edo prozesu operatiboan parte-hartzea. Parte-hartze horri esker, iritziak trukatu dira, iradokizunak egin eta etenbako hobekuntzarako gogoia erakusten da. Hartara, aldaketak onartu egiten dira, konpromisoa handitu eta erresistentzia gutxiago daude. Jendea animatzen dugu erakundeetako prozesu operatiboetan eta estrategikoetan langileen parte-hartzea bultzatzera.

## ZUZENDARITZA PARTE-HARTZAILEAREN EZAUGARRI BATZUK:

- 1) Funtzio bat betetzen ari denak daki gehien funtzio horren gainean, eta bera da balio erantsia ekar dakiokena.
- 2) Komunikazioa, sormena eta efizientzia nagusi izango den lan ingurunea errazten du, eta pertsonen ahalme-nei etekina atera, alperrik galdu barik.
- 3) Lankideen ezagutza eta gaitasuna optimizatzen ditu.
- 4) Konprometitzen eta integratzen laguntzen die langileei, gogoia indartu eta arduragabekeria gutxitu.
- 5) Egitura bertikalak murrizten ditu, eta horizontalak erraztu.
- 6) Pertsonak pertsona modura eta langile modura haztea ahalbidetzen du.
- 7) Emaitzak hobekien dira.



# LEA-ARTIBAICO ENPRESEKIN FOROAK



Azaroaren 11ko topaketa, merkataritza buruzkoa.

Azaroan, Lea-Artibai Berrikuntza Gunean hainbat jardunaldi, topaketa eta foro egin dira, gai transbertsalak edo eta sektorekoak landu izan dira. Ekintza hauek elkar ezagutzeko aukera ematen die enpresei, baita hainbat gairen ezagutza zabaltzeko ere. Ondorengo lerroetan ageri dira lau foroetan esandakoak, labur-labur, eta partaiden ikuspuntuak edo iritziak:

**Pertsonen partaidetza bultzatzeko elkargune irekian, azaroaren 4an,** zuzendaritza parte-hartzaileari buruz hitz egin zuten Juan Luis Urcolak. Egun osoko jardunaldia izan arren, labur gelditu zen guztia barneratzeko, eta gogoz irten ziren jardunalditik.

Jardunaldiaren izenburuak zioen bezala, zuzendaritza parte-hartzailea kontzeptualizatu zen. Zuzendaritza pertsonak helburu jakin batera bideratzean datza, hau da, helburua lortzeko pertsona bakoitzak zer egin behar duen zehaztea eta ezagutzea.

Aldiz, era askotara zuzendu daiteke; esate baterako, partaidetza oinarrituta. Jendea-ri prozesuetan parte hartzeko aukera ematen bazaio, erantzuna hobea izango da, motibatuago egongo direlako. Zuzentzen duenak erabaki behar du kasu bakoitzera-ko emango duen partaidetza.

**Azaroaren 11n** egin zen IV. **merkataritza topaketa**. Azkenengo urteetako ildoari

jarraituz, berrikuntza ekintza interesgarriak egin dituzten Bizkaiko bi saltokiren kasuak aurkeztu ziren. Helburua eskualdeko merkatariei beste saltoki batzuetan egiten ari direna erakustea eta esperientzia berritzaileak hurreratzea izan da, bertatik ideia baliagarriak lortzeko asmoz

eta berrikuntzarako pausoak ematera animatuz.

Topaketan Modas Kobak (Galdakao) eta Pamitxa okindegiak (Arrigorriaga) euren esperientzia azaldu zuten. Landu ziren gai azpimarragarrienak hauek izan ziren: bezeroa, zerbitzuak, publizitatea, ideia berritzaileak...

**Azaroaren 18an,** Lea-Artibaiko enpresak **nazioarteko-tzeaz** hitz egiteko batu ziren. Eurretako batzuek kanpoko herriekin harremanak eduki dituzte, eta esperientzia, bai erosketetan, bai salmentetan. Beste herrialde batean saltzeko erabakia ez da egun batetik bestera hartzen, herrialde asko daude, bakoitza bere ezaugarriekin eta bere ohiturekin. Erabaki estrategikoa izan behar da, eta azterlana eskatzen du, epe luzerako helburuekin. Enpresak duen produktua zelakoa den aztertu behar da, kanpoko herrialdeetarako ezaguna edo ezezaguna den, zein herrialde izan daitekeen egokiena eta saltzeko dauden bideak.

Erakundeek diru laguntzak ematen dituzte beste herrialde batzuetan saldu nahi dutenen-

tzat, eta ezertan hasi aurretik hasierako go-goeta bat egiteko aukera ematen dugu Lea-Artibai Berrikuntza Guneetik.

**Azaroaren 25ean, turismo sektoreko enpresei bideratutako topaketa** egin zen. Helburua zera zen: Lea-Artibain berrikuntza eta produktu turistikoen hausnarke- ta eta elkarlanaren bitarteko berrikuntza lantzea.

Batu zirenek, lehenengo, Kataluniako Turismo Agentziaren esperientzia ezagutu zuten. Katalunian familientzako bereziki antolatutako tokiak daude.

Ondoren, elkarlanean landu daitekeen berrikuntza kontzeptualizatu zuen Cristina Mugikak, talde-lan dinamikatar pasatuz. Bisitari eta turistei bideratutako hainbat ideia berri sortu ziren, eta guztiek – antolaitzaile eta parte-hartzaile – ikusi zuten begi onez zehaztutakoak lantzeko eta garatzeko lan dinamika batzuk martxan jarri beharra.



Azaroaren 4an, zuzendaritza parte-hartzaileari buruz berba egin zuten.



Azaroaren 25ean, turismoari buruzko topaketak egin zituzten.



## Ezagutza martxan

Garaiok aproposak dira hausnarketarako eta zorrotz ibiltzeko. Horrela da Launik enpresari dagokionez ere. Etxebarriko enpresak ekimenaz erantzun dio testuinguru ekonomikoari.

Ekipo motelgailuak dira Launiken jarduera behinena, eta haren eskutik merkatu berrietara zabaltzea espero du etorkizunean.

Launik Eibarren sortu zen, 1978an. Orain 25 urtetik hona, Etxebarrian dago. Lea-Artibain hazi den enpresa da, beraz, eta ez gutxi. 35 beharginek osatzen dute, «%100 ezagutza», nabarmendu du Roberto Uribe Launikeko kudeatzaileak. Makineria berezia diseinatu eta egokitzen du;

eta makina erremintaren barruan, estandarra ez den makineria, hau da, makineria estandarrek erantzun ezin eta hainbat prozesutarako beharrezkoa den makineria. Launikek diseinu mekanikoa, elektrikoa, muntaita eta makineriaren doikuntza egiten ditu. Lanabesak, makina bakarra edo muntaketa lerroak, hainbat eratarata ikus daiteke haien lana. Aukera zabala

da, beraz. Hori bai, Launikek ez ditu makinetan sartzen diren piezak egiten, ez eta elektronikari lotutakoak ere. Jarduera horiek azpikontratatu egiten dira.

Bezeroak arlo ugariakoak dira: energia

berriztagarriak, etxetresna elektrikoak eta automobilgintza. Azken horren barruan, Launik indargetzaileen fabrikazioan espezializatu da.

Jakina, gaur egungo egoerak eragina eduki du Launik-en. «2009 urte oso gogorra izan da. Bezero garrantzitsuenek inbertsioak izoztu zituzten 2008 amaieran. Zorionez, momentu hartan kartera garrantzitsua geneukan», gogoratu du Uribek. Alde batetik, Alemaniako enpresa baten enkargua zegoen; eta, beste alde batetik, Japoneko enpresa batentzat lan egiten geunden, muntaketa lerro bat egiten.

«2009aren erdira arte edo, «jaten» eman zigun. Hortik 2010 erdira, jarduera nabarmen jaitsi zen. Hori bai, langile taldea mantenduta. Irailetik aurrera, inbertitzen hasi dela ikusi dugu, gutxi bada ere, eta horrek hurrengo hilabeteetan lana izango dugula esan nahi du», adierazi du Uribek. Balleko aktibitate maila mantendu ahal izateko giltzak introspektzioa eta hobekuntzarako



Roberto Uribe, tailerrearrean.

azterketak izan dira. «Garai hauek barne prozesuak aztertu eta hobetzeko balio izan digute, antolakuntzan aldaketak egiteko, eta horrek prestatuago uzten gaitu etorkizunerako», gogoratu du.

Testuinguruak aldaketa bizkortu du. «Lehorte garaian, derrigortuta zaude gauzak egitera», esan du.

Indarrak batuz gero emaitzak lortzen direla esan ohi da, eta Etxebarriko enpresaren kasuan hala da. Launik familia enpresa da, eta beste familia enpresa batekin batera, Lauco taldea osatzen dute. «Beste enpresa gure jardueraren enpresa osagarria da. Ezagutza eta bezeroentzako zerbitzu prestazioak partekatzen ditugu. Dauzkagun proiektu asko ezin izango genituzke egin eta merkatu askotara ezingo ginateke heldu batuta ez bageunde».

### Esportazioa

Launik iaioa da esportazioan. Badaramatza urte batzuk kanpoko merkatuetan. Launiken ekoizpenaren %40-60 esportazioa bideratuta dago, eta etorkizunean ere horrela izatea nahi dute. «Alemaniarekin hasi ginen. Azken hiru urteetan, 3,5 milioi euro fakturatu ditugu Alemanian; orain Turkian saiatuko gara (abenduan goaz) eta Rusian (eskaintza egiten ari gara)».

Beti ere, bereizten dituen erremintaren eskutik. «Kanpora joateaz ari garenean, ez dugu esan nahi katalogo osoarekin goazekin, ez bada ze gure espezializazioarekin, motelgailuak».

Launiken estrategia komertzialaren ildoak etxeko bezeroak gehitu (300 kilometroko inguruan) eta kanpoan espezializatuta dauden horrekin merkatuak bilatzea da.

### Laguntza

Etxebarriko enpresak Azaroren laguntza eduki du etorkizunerako gakoak argitzeko momentuan, Uribek gogoratu duenez. «Departamendu komertziala martxan ipintzen lagundu digu. Ekipo motelgailuek tren garraioan daukaten erabileraren gaineko azterketa egin zuten, eta etxean bezero posibleak aukeratzeko metodologia garatzen lagundu ziguten».

# Ikerketa eta negozio aukerak, ZABALIK

Ikerketa proiektu berriak eta negozio berriak martxan jarri dituzte eskualdeko hainbat enpresek Lea Artibaiko Behatokiaren laguntzarekin.

2010. urtea bukatzen ari den hone-tan, egindako lanaren hausnarketa eta lortutako emaitzen balorazioa egiteko momentua heldu da. Eskualdeko Behatokiak ere urteko ibil-bideari begiratu eta 2011. urteko erronkak finkatzeari ekin dio.

Aurten ere, Behatokiak eskualdeko enprekin lan egin du negozio au- kera berrien identifikazioan eta kon- trastean. Lerro honetan, 16 negozio kontraste bideratu dira. Horietatik 4, bezero potentzialak identifikatzeko izan dira; eta besteak enpresek zi- tuzten produktu edo eta negozio ideia berrien lehen merkatu hurbil- penara egiteko izan dira.

Horretaz aparte, Behatokiaren biga- rren lan lerroa negozio aukera ber- rrien identifikazio aktiboa izanik, hainbat sektore estrategikotan 16 azterketa sakon bideratu ditu auke- ra berri horiek identifikatzeko.

Azterketa sakon horietatik, 8 nego- zio aukera identifikatu eta haien le- hen merkatu hurbilpena egin da. Lortutako emaitzak eskualdeko en- presei aurkeztu zaizkie, ideia hauek garatzeko interesa suspertzeko as- moarekin.

Bi lan lerro hauetan egindako lana- ren ondorioz, eskualdeko bi enpresa Euskal Autonomi Erkidego mailako bi ikerketa proiektutan parte hartzen ari dira, eta beste lau enpresak be- zero berriak identifikatu dituzte es- kualdetik kanpo eta atzerrian. Ho- rrez gain, bideratutako bilaketa akti- boaren bitartez, negozio ideia berri identifikatu dira, eta hauetatik bi, da- goeneko, bigarren fase batean ko- katu dira, hau da, prototipo defini- zioan eta aurrebideragarritasun az- terketa fasean.

## Sektorekako azterketa

AKUIKULTURA eta ARRANTZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikroalgak, ekoizpena eta ekipamendua</li> <li>• Espezie hazkuntza akuarologia, ur gezan edo eta ur gazian.</li> </ul>
ENERGIA BERRIZTAGARRIAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotxe elektrikoa</li> <li>• Energia biltegitratzea</li> <li>• Smart Metring</li> </ul>
OSASUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biozientzien inguruko ekipamendua</li> <li>• 3.adina</li> </ul>
INGURUMENA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bioteknologiak nekazal munduan duen aplikazioa</li> <li>• Ur grisen berrerabilpena</li> <li>• Kimika berdearen inguruko teknologia azterketa</li> </ul>
TURISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo aktiboa</li> <li>• Elkarlana turismo sektorean produktu berritzaileak gara- tzeko.</li> </ul>
ELIKAGAIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krilletik eratorritako produktuen azterketa</li> <li>• Haragi produktuen kontserbazio teknologien azterketa</li> <li>• Disfagia arazoak dituzten pertsonentzat elikagai berezien azterketa</li> </ul>
MATERIAL POLIMERIKOEN MUNDUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balio erantsi handiko material nahasketa</li> <li>• Compounding health.</li> </ul>

## IDENTIFIKATZEKO EKINTZA PILOTOA MARTXAN ▶

Enpresen arteko kolaborazioa oso baliabide garrantzitsua izan daiteke negozio aukera berrien sorrera bideratzeko Lea-Artibain. Horretan oinarrituta, 2010eko udaberrian, KLAP aholkularitzarekin batera eta eskualdeko hainbat enpresen gaitasunak kontuan hartuta, efizientzia energetikoaren alorrean zein negozio aukera garatu daitezkeen identifikatze- ko prozesua jarri genuen martxan. Lehen fasea bukatu da, eta 3 esparru zehaztu dira, non enpresen arteko gaitasunak nahastuz ideia berriak garatu daitezkeen. Bigarren faseari ekiteko asmoarekin, lortutako emaitzak enpresei aurkeztuko zaizkie, proiektuan izan nahi duten inplikazioa neurtu eta hurrengo urratsak zehazteko.

Datorren urteari begira, Behatokiak bere lan ildoak indartzeko lanean jarraituko du, en- presekin elkarlanean edo eta era aktiboan ideien bilaketan eta kontrastean. Azken helbu- rua Lea-Artibai eskualdeko sare industrialia indartu eta berritzea da.

## Biozientzietan erabiltzen diren ekipamenduen inguruko prospektiba

Biozientziak esparru oso desberdinetan erabiltzen dira, hala nola, medikuntza, elikadura, nekazaritza, ingurumena, ... Zientziaren alor desberdinetatik, gure bizitzan oinarritzailekoak diren atal ezberdinak konponbide berriak bilatzen ahalegintzen dira, hala nola, minbiziaren hautemateko biomarkatzaileen ikerketa, baita egunerokotasunari lotutako beste elementu batzuentzat ere, esnearekin egindako produktuen garapena, esate baterako.

Gora doan sektorea da, hasi berria eta asko hazteko itxura daukana, ez bakarrik sektoreko enpresentzat, baita enpresa osagarrientzat ere (ekipamendua, azpikontratazioak, ...), alternatiba bihurtuz. Euskal Autonomia Erkidegoak ere zientzien aldeko apostua egin du. Hartara, Biobasque 2010 estrategia garatu du. Gaur egun, 70 dira euren jardueraren alor honetan garatzen ari diren enpresak.

Sektorea hartzen ari den garrantzia ikusita, biozientzien atal batzuetan erabiltzen diren ekipamendua aztertzea du Azaro Fundazioak, etorkizunera begira sor daitezkeen negozio aukera berriak bilatu aldera. Sailkatzeko or-

duan, besteak beste, kontzeptu hauek hartzen dira aintzakotzat: erabiltzen diren teknologia, eskatzen diren inbertsioa, balio erantsia eta erabileraren maiztasuna.

### MERKATU IKERKETA

Europako eta Estatu Batuetako multinazionalak dira merkatuan nagusi, baina badira ekipamendu jakin batzuetan espezializatutako enpresa txikiagoak ere. Zenbat eta ekipamendu soilagoa, orduan eta eskaintza handiagoa dago, adibidez, aparailu txikien eta material suntsikorren kasuan. Kasu horietan, Txinako eta Indiako produktuak dira nagusi. Dena dela, Asiako merkatuan aukera interesgarriak zabaltzen ari dira produktuen salmentarako edo eta han garatzen diren teknologia lizentziak erosteko.

Eskariari dagokionez, azken kontsumitzaileak asko begiratzen dio markari, batez ere balio handiko ekipoa direnean, berme handiagorekin lotzen baititu. Hala eta guztiz ere, gero eta garrantzi handiagoa ematen zaizkie beste alde batzuei, produktuen kalitate-prezio binomioari, esate baterako.

### JOERAK ETA AUKERAK

**2014rako**, ekipamendu bioteknologiakoaren merkatua **7,3 bilioi dolar** haziko dela aurreikusten da.

Hazteko aukera handiena ematen duten ekipoa imajen sistema, elektroforesis, kromatografia, laborategien automatizazioa, masen espektrometria, sekuentziodoreak eta sintetizadoreak dira, besteak beste.

Epe motzera begirako produktuen garapen leerroak ondoko hauek dira:

**1. Prozesu guztien automatizazioa** probetxua lortzeko, hala nola, errutinan egiten diren zereginen ordez balio erantsia dakartzaten zereginak egitea, denbora gutxiagoan aproba gehiago egitea, laborategian leku gehiago edukitzea edo pertsonal goikoak kostuak murriztea.

**2. Ekipa soilagoen eta merkeagoen diseinua eta erabilitako bolumenaren murrizketa.**

**3. Moduluzko konponbideak** zeregin desberdinetarako: Produktuen aldatortasuna.

**4. Lerro berdeen** ekoizpena.

**5. Softwarearen garapena datu** bolumen handiak analizatu eta emaitzak ateratzeko.

Edozein argibiderako, Azaro Fundazioarekin hartu-emanetan ipini.

[www.azarofundazioa.com](http://www.azarofundazioa.com)  
Tel: 946169172

## EKIPOEN SAILKAPENA

### EKIPAMENDU KRITIKOA ETA SALNEURRI HANDIKOAK

▶ Kromatografoa



▶ Automatizazioarako robota



### TRESNERIA TXIKIA ETA MATERIAL SUNTSIKORRA

▶ Laborategirako balantza



▶ Flaskoak



# LEIHATILA

## DIRU LAGUNTZAK ▶

### MIKROENPRESA DIGITALA

Xedea: ordenagailuak erostea, Internetera alta ematea eta hasierako 6 hilabetetako kuotak eta birus-kontrako softwarea diruz laguntzen ditu, 9 langiletik beherako enpresentzat.

Epea: 2010/12/31

### RENOVE M-H

Xedea: enpresa txiki eta ertainetan ekipamendu produktiboen modernizazio maila handitzea eta produktibitatea hobetzea lehiakortasun handiagoa lortzeko.

Epea: 2010/12/31

### RESISTE

Xedea: finantza zorrak negoziatzeko homologatutako goi mailako finantza aholkulariak kontratatzeko laguntzak

Epea: 2010/12/31

### «CONNECT» PROGRAMA

Xedea: industriako edo berari lotutako zerbitzuetako enpresa gazte berritzaile eta hazkunde-gaitasun handia dutenek abian jartzeko beharrezko diren gastu edo inbertsioetarako.

Epea: 2013/12/31

### «MINI CONNECT» PROGRAMA

Xedea: hazkunde-gaitasun handiko enpresa gazte berritzaileek proiektua abian jartzeko beharrezko diren gastu edo inbertsioetarako.

Epea: 2013/12/31

### PATENTEAK

Xedea: Europako (EPO) edo nazioarteko (PCT bidez) patente-eskabideak aurkezteari eta izapidetzari lotuta dauden jarduerak.

Epea: 2010/12/30

### PRAKTIKETAKO KONTRATAZIOA SUSTATZEKO DIRU LAGUNTZAK

Xedea: 12 hilabeteko praktiketako kontratuak diruz lagunduko dira.

Epea: 2011/02/28

### ONDORENGOTZA

Xedea: enpresa txiki eta ertainei jabetzaren edo kudeaketaren ondorengotza planifikatzen laguntzeko.

Epea: 2013/12/31

### IKERKETA PROGRAMA

Xedea: Nekazaritza, arrantza eta elikadura sektoreetan ikerketa, garapen eta berrikuntza teknologikoa sustatzea.

Epea: 2010/12/31

## Esperanza 2013 proiektua

Eskualdeko herritarrei bideratutako ate irekietara 40 herritar inguru hurbildu ziren Lea-Artibai Berrikuntza Gunea eta bertatik eskaintzen diren zerbitzuak ezagutzera, kopauarekin bukatu genuen eguna



esperanza  
2013  
40 herritar eskualdeko berrikuntza eta garapen gunea

## Informazio gehiagorako

DEITU:

94 6169172  
94 6169088