

Sartu deitu gabe

EROSKI, 50 urte zurekin
1969-2019





Erakusgarri txiki bat
da hau EROSKIren
historiaren parte izan
direnena, izan bazkide
langileak edo izan
kontsumitzaile bazkideak.





Horietako bakoitzaren historia ikusteko,
hauxe bakarrik egin behar duzu:



1. “Realidad aumentada” jartzen duen aukerari eman EROSKIren aplikazioan.
2. Fokua jarri pertsona bakoitzaren irudian.



Sartu deitu gabe

© Eroski, 2019
© testuena: egileak
© argazkiena: egileak

Lege gordailua: B.4.338-2019
Inprimatzailea: Egedsa

Ezin da liburu hau kopian ez osorik eta ez zatika, ezta sistema informatiko batean sartu ere; halaber, ezin da inola ere besterendu, ez bide elektronikoetatik, ez mekanikoetatik, eta ez fotokopia bidez, grabazio bidez edo beste ezein metodoz, baldin eta editoreak ez badu alde aurretik eta idatziz baimendu. Aipaturiko eskubideak urratzen badira, jabetza intelektualaren kontrako delitutzat jo daiteke (Zigor Kodearen 270. artikulua eta ondokoak).
Jo CEDROrengana (Eskubide Erreprografikoen Espainiako Zentroa) obra honen zatiren bat fotokopiatu edo eskaneatu behar baduzu.
Honela jar zaitezke harremanetan: webgunea: www.conlicencia.com eta telefonoa: 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

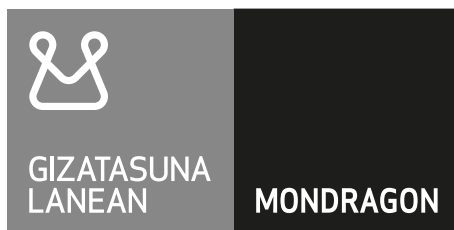
Espanian inprimatua

Liburu hau inprimatzeko, ehuneko ehun kloroa erabili da, eta paper ekologikotzat joa dago.

Sartu deitu gabe

EROSKI, 50 urte zurekin
1969-2019





Belen Morenok egindako obra, Eroskirentzat, 50. urteurrenaren harira.



Liburu hau egiteko arrazoi nagusia gizartea da, txertatuta gauden pertsona komunitatea. Eta hari eskaintzen diogu liburua, eta berezi-bereziki orrialde hauetan idatzitakoekin lotura gehien duen gizartearen zatiari, Eroskiko bazkideei, bazkide-kontsumitzaileei eta langileei. Horiek dira egiazko protagonistak Eroskiren historian; horiek moldatzen dute errealitatea, Eroskirena eta gizartearena, egunero azaltzen dituzten jokabideekin.

Aurkibidea

Eskertza	11
Agustin Markaideren hitzaurrea	14
Iñaki Gabilondoren hitzaurrea	16
Jose Luis Larrearen hitzaurrea	20

1. atala

ENPRESA KOOPERATIBOA 31

1. Historiaz 32 |

1.1. Enpresa Kooperatiboaren gorazarrea 42 |

Enpresa kooperatiboaren bereizgarria 52

1.2. Zer izan, hala jokatu 60 |

Konsumitzailearen burujabetza merkatuan 69

1.3. Pertsonak hobetu egiten dituen eredu bat 76 |

Kultura berria enpresa hobea eta enplegu hobea izateko 84

1.4. Kooperatibista izatea ez da lanbide bat 90 |

Aldaketa teknologikoa eta enplegua 98

1.5. Elkartu komunitatearen balioak aldatzeko 104 |

Korrontearen aurka igeri egitearen balioa 112

Justizia soziala 117

1.6. Femeninoa: berdintasun landua 122 |

Emakume izatea, ahots propio batez jabetzea 130

2. atala

BANAKETA ENPRESA 137

2. Banaketa sektorea 138 |

2.1. Denda bat, denda guztiak 142 |

Superhiriak. Lurraldearen adimena 150

2.2. Gertutasuna: orain nahi dut, oraintxe dut 156 |

Gertutasuna 163

2.3. Hornitzaileak: interdependentzia bertutetsua 168 |

Banatzaileen eta fabrikatzaileen arteko harremana: Les Mosquetairesen kasuan ikuskerak ezinbestean dira anitzak eta desberdinak 176

2.4. Emozioak iratzartzea	180
Markak: joko taula nola dagoen aro digitalean	188
2.5. Balio Katea: Azkarrago, merkeago, hobe	192
Balio katearen bilakaera	205
2.6. Datuaren gobernua	212
Elkarlanean jardun berriz hazteko (Sarrera BDC-ari)	222
2.7. Aliantzak: beharrianek batzen dute	228
Enpresen arteko aliantzak eta lehiakortasuna	234

3. atala

KONTSUMITZAILEARENTZAT 241

3. Hitzaurrea	242
3.1. Hautu askea eta arduratsua	250
Bestela kontsumitu, hobe erosi	262
3.2. Ni, Plazera, Orain	268
Gozatzeko da ogia	276
3.3. Uzten dugun arrastoa	278
50 urte iraunkortasuna bilatzen	286
3.4. Dieta orekatua, osasunaren lagungarri	292
Elikadura eta osasuna	304
Elikadura eta osasuna etorkizunean	310
3.5. Bezero bakoitza ezagutu	316
<i>Big data</i> deiturikoaren etorrerarekin gauza errepikaria bihurtu al da segmentazioa?	322
3.6. Teknologia berriak: promesak eta desfioak	332
Berrikuntza	341
Nola biziko gara ez badugu bizitzeko astirik? Mundu hobeagoa. Mundu okerragoa	347

Epilogoia 353

Sartu deitu gabe 354

Kronologia 361

Kanpoko egileen aurkibidea 380



ESKERTZA

Egile asko dago lan honen atzean. Hirurogei lagunek baino gehiagok egin dituzte ekarpenak, eta pentsamendu horiek guztiak bilduta sortu da idazlan ordenatu hau. Askoz jende gehiagok ere parte har zezakeen, baina muga batzuk jarri behar izaten zaizkio gisa honetako lanei, eta halaxe egin behar izan dugu guk ere. Historia honetan protagonista izan zireten guztiak hementxe zaudete, liburu honetako letrek gordetzen duten memorian.

Baina edukiekin beren ekarpenak egin dituztenen artean, bihotz-bihotzez eskertu nahi genituzke:

Lehenik eta behin, axola zaizkigun gaien inguruan, kanpotik, gogoeta baliotsuak eskaini dizkiguten adiskideak. Kanpotik bai, baina ikus daitekeen bezala, gure arimatik oso hurbil.

Bigarrenik, Eroskiren ibilbidean kide, bazkide eta lagun izan ditugunak. Horietako batzuk beste zeregin batzuetan ari dira egun, eta beste batzuk jardunean dabilta oraindik ere, baina guztiengandik datoz pentsamendu fresko eta sortzaileak, eta denei sumatzen zaie ekarpenak egin eta etorkizuna hobetzeko nahia. Era bateko eta besteko ekarpenetan islatu dira Eroski sentitzeko eta bizi izateko moduak, eta denak dira egiazkoak, eta denek eraiki dute historia hau.

Bereziki eskertu nahi dugu Elena Sierra Kazetariaren lana. Haren ardurak eskerga izan baita testu koherente bat osatzea guztiok egin ditugun ekarpen askotarikoekin eta, aldi berean, bakoitzaren mezua errespetatzea.

Eta proiektua gauzatzeko modurik ez genukeen izango Constan Dacosta ez balitz aritu gidari zereginetan lan kolektibo honek egin duen ibilbide luzean, norabidea finkatuz, parte-hartzaileak zirikatuz eta lan osoa ordenatuz.

Eskerrik asko guztiei.

Agustin Markaideren hitzaurrea

Eroskiko lehendakaria



Urteurren bat une ezin egokiagoa izaten da ospatzeko, oroitzeko, eskertzeko, gogoeta egiteko, proiektatzeko eta, agian, baita zuzendu, doitu eta osatzeko ere.

50 urte aski zifra adierazgarria da ohi baino geldialdi pausatua egin eta begirada horiek guztiak norabide egokietara zuzendu ditzagun eta guretzat baliagarriak izango diren irakurketak eta mezuak atera ditzagun, eta, behin horretara jarrita, eremu zabalagoetan ere probetxuzkoak izan daitezela bilatu, zergatik ez.

Urte hauetan metatu dugun esperientziak hainbat ikasgai eta gogoeta ekarri digu Eroskiko pertsoneri, eta pentsatu dugu liburu batean bilduko ditugula horietako batzuk. Eroskitik kanpoko beste pertsona batzuen ikasgai eta gogoetei ere ireki nahi izan diegu liburua. Guztiak dira aditu oso aipagarriak garrantzi handia duten alderdi eta diziplinetan, eta ohoratu egin gaituzte beren ekarpenekin.

Ez dugu nahi izan urteurrenako liburu hau biografia bat izan zedin, nahiz eta zenbait gertaera aipatzen dituen; ez dugu nahi izan omenaldi bat izan zedin, nahiz eta bertan parte hartzeko gonbita egin izanak agerian uzten duen estimu handitan ditugula ekarpenak egin dituzten egileak; eta ez dugu nahi izan hagiografia bat izan zedin, edo antzeko zerbit, zentzu kritikorik gabea.

Nahiago izan dugu gogoeta izan dadila nagusi edukietan, eta barrenetik eta kanpotik etorritako ideiak bildu ditzala, Eroskiren bizitzan eta izatean garrantzitsuak izan diren hiru alderdiren inguruan: enpresa kooperatiboa, elikadura arloko banaketaren arloa, eta kontsumitzailea, gure ekintzaren hartzailea eta muineko arrazoia.

Lan kolektibo bat da liburu hau, Eroski bera bezala, eta hori sumatu egiten da emaitzan. Ez dago modu bat eta bakarra gauzak ikusteko, eta ez da elkarrengandik oso desberdinak diren pertsonen ikuspegi askotarikoak dituztelako (horietako askok ez du harremanik Eroskirekin, eta bestelako sustrai kontzeptualak darabiltza), baizik eta desberdintasunen inguruko eztabaida nortasun ikurretako bat izan delako kooperatiba honetan, eta horrek lagundu egin du sendotasuna ematen proiektu kolektibo bati, aldi berean aldiko astinaldiei aurre egiteko gai izan behar baitzuen, eta, aldi berean, irekia egon ere bai lehendik dagoena zalantzan jarri eta bilakabidea emateko.

Eta hain zuzen horregatik, azpimarratu egin behar da egileek idatzi dituzten iritziak, lehenik eta behin, eurenak direla, eta ez dutela zertan bat etorri Eroskik gai horien inguruan dituen iritziekin.

Iraganetik abiatzen dira gogoeta guztiak, esperientziaren heldutasunetik eta haren inguruko interpretaziotik, baina horrek zentzu handiagoa hartzen du etorkizunerantz proiektatzen denean.

Unetxo batez denboraren talaian kokatu garen honetan, atzerantz begira jarri gara eta hortxe, gure historian ezagutu nahi izan dugu geure burua, eta, ondoren, pauso bat aurrera eman eta ikasiko dugunarekin orrialde berriak idazten jarraitu nahi dugula berretsi dugu.

Iñaki Gabilondoren hitzaurrea

Kazetaria



Zer egin behar dugu?

Txundiduraren gizartean bizi gara.

Aldaketen sakontasunak eta abiadurak gaindituriko gizarte honetan —eta senak esaten du aldaketa gehiago datozela—, gizakia mesfidati dago. Ohartzen da ez dela ari krisi bati aurre egiten baizik eta “krisi sorta” bati, Ignacio Ramonetek dioen bezala, eta krisi hori ekonomian eta politikan hasi eta ohituretaraino hedatzen da, azalean nahiz sakonean, eta ziurtasun guztiak disolbatu ditu. Zalantzak ditugu alor guztietan; dagoeneko ez dakigu ez nola gastatu ez eta nola inbertitu ere; ez dakigu nola hezi gure umeak eta, politikan ere, ez dakigu gutarrak izaten segitzen dugun.

Egia da ez dela posible perspektiban bizitzea. Lehen Mundu Gerrari ez zioten hala esan, bigarre-na etorri zen arte. Stendhalen “Parmako kartusia” laneko protagonistak bere buruari galdetzen zion zurt eginda ea bera partaide zen gatazka —eta hil zitekeen gatazka— gertakari txiki bat ote zen edo gertaera historiko bat. Ea irabazten ari ote ziren edo galtzen.

Gizakiaren bizi osoa lainopean iragaten da. Eta ez dago gauza ohikoagorik eta gehiago errepi-katzen denik eraldaketa erabakigarri batean gaudela pentsatzea baino. Hain zuzen ere, horrela da norbanako bakoitzarentzat.

“Bolada misterioitsu batean gaude, aro kritiko batean. Hainbestearainokoak dira berritasunak inor ez baita gauza ezer ulertzeko”, zioen Paul Valeryk bere Historiaren Diskurtsoan, Parisko Janson Li-zeoan, 1932an.

Gaur, ukazina da txundidura hori globalizazioak eta teknologia berriek eragin dutela. Mundu osoko atekak eta leihoak ireki dira kolpean, orainaldikoak eta iraganekoak, eta klikada huts batekin dugu eskura hori guztia. Dagoen jakintzaren handitasuna ikusirik, pertsonarik jantzienak ere onartzen du ezjakin hutsa dela. Tresna informatiko berrien konplexutasun bihurria ikusirik, iaioenak ere zalantzan jartzen du bere abilezia.

Ikaragarri interesgarria iruditu zitzaidan azterketa soziologiko bat, Le Nouvel Observateurrek egi-na, zeinetan bi sexuetako heldu sail bat inkestatu baitzuen, 40-50 urte artekoak, lanbidez, irakasleak, enpresa zuzendariak eta halakoak, jakiteko nola ari ziren kudeatzen teknologia berrien afera. Aste-kariak erantzun bat hedatu zuen. Hona hemen neuk laburturik. “Mundu baterako prestatu ninduten, eta beste batean bizi naiz. Hartu nituen jakintzak ez didate balio, eta ostikoka hartu behar izan ditut trebetasun berriak. Maila onargarri bat dut haietan, baina iduri zait denek menderatzen dituztela nik baino hobeki eta atzealdean gelditzen ari naizela. Nire segurtasun falta disimulatzen saiatzen naiz, baina beldur naiz itxurakeriatan harrapatuko nautela”. Ohar bat zekarren txostenak: “Lasai zaitez. Denek pentsatu dute zuk bezala”.

Ez dago esan beharrik mundu bat amaitzen ari dela eta beste bat jaiotzen. Oraindik ere mugimendu sismiko betean gara, eta ez da erraza lurrikararen epizentrotik garbi ikustea.

Beste gisa batez begiratu behar diogu mundu bolari berari ere. Gure ardatz tradizionala, Greenwich meridianoa, kanpoaldean dago orain. Edozein erreferentzia erdiratzeko Asiara joan behar dugu. Josep Pique ministro ohiak esaten du gatz eta piper handiz: Mendebalde Urrunean gaude gu. Lehen genituen usteek ez dute balio, ez geopolitikan, ez geoekonomian eta ez geoestrategia militarrean. Aldi berean, unibertso osoa geure begien aurrean dugularik, ezin ditugu alboratu muturren aurrean ditugun ebidentzia gaitzak, ez planetaren arriskuak eta ez biztanleriarenak, gainpopulatzetik hasi —hazkunde infinitua mundu finitu batean— eta gizarte desoreketaraino. Hor da, halaber, hegoa den haurtzaindegia, haurrez betea, eta iparra den zahar etxea, zaharrez betea.

Horri balio-erreferentzia egonkorren eskasia gehitu behar zaio. Lurzoru guztiak mugimenduan direla iduri du, beren izaera mudatzen ari balira bezala, berdin Europako Batasuna eta berdin alderdiak, sindikatuak, Eliza eta Demokrazia bera, zeina oraingo finantza testuinguru boteretsuaren mende dagoela esan bailiteke, ordenadoreko tekla baten abiaduran geure buruen gainetik era ikusezin batean mugitzen den diru masa baten gisa. Erreferente moralen eskasia ere hor dago; ohol aproposa falta dugu olatu handi hauen gainean surf egiteko. Eta, baten bat azaltzen bada, Francisco aita santua bezala, berehala topatzen ditu bera eraitsi nahi dutenak.

Ebidentzien eta erakundeen artean, beldurrezko eta ninitutako espazio psikologiko bat eratu dugu. Baten batek erakutsi zuen zertan den paradoxa: gizakiak sekula ez dira izan denbora berean hain eszeptikoak eta hain sinesberak. Ez dugu ezertan sinisten eta dena sinisten dugu.

Ez da harrizkoa *fake news* direlakoak berriz ere loratzea horrela ongarritutako soro batean. Gozoki ona gara manipulatzailentzat. Ohartarazi behar baita *fake news*-ak ez bakarrik direla betiko gezurraren bertsio berria —segundo erdian mundu guztira hedatzeko gaitasunarekin—, baizik eta industriaren tamaina hartzen ari da.

Oraingo egoera globalak uniforme bihurtzen ditu janzkiak, kantuak, ohiturak, keinuak eta mi-toak, lurra berdintzen duen alperraren gisa; hori ikusirik, gizakiaren senak dio lekurik erosoenean hartu behar duela abaro, hots, iraganean, eta horren barrenean, lekurik goxoenean, hau da, amaren bularrean, esan nahi baita, komunitateko lokalismoetan, familiakoenean, eskualdekoenean eta naziokoenean. Begi kolpe bat aski da ikusteko bi korronteen arteko pendulu mugimendu bat ari dela —gudaldi bihurturik— gure ingurua gehienbat markatzen. Eta edozein delarik ere irabazlea, non eta ez den arrazoizko oreka bat, porrot negargarri bat izango da azkenean.

Ohartzen gara funtsezko aldaketak datozela alor guztietan, nahiz eta urrunean lanbro gisa baino ez diren ageri. Baina iruditzen zait ez garela behar bezala kokatzen ari badatozela ikusita. Hasteko eta behin, aldaketa horiek ez dira bihar iritsiko, egutegian orri bat kenduta. Orain gertatzen ari dira, une oro, eta geure bizimodua aldatzen ari dira. Baten bat gogoratzen al da ba zein egunetan eta

ordutan sartu zen barra kodea geure egunerokora? Bigarrenik, etorkizuneko enigmaren harira, okerreko galderak egiten ditugu.

Zer gertatuko da?, esaten diogu elkarri igarlea topatuko dugulakoan.

Fatalismoaren jarrera eroso hartzea ez da duina; hutsegite bat da.

Hauxe da galdera zuzena: zer egin behar dugu?

Parada bikaina izan dut planetako unibertsitaterik eta ikerketa zentrorik onenetan goren mailako adituak ezagutzeko, hala nola ingeniariaritzaren artifizialaren alorrean, robotikan, genetikan, energian, astrofisikan eta ozeanografian.

Ustekabekoa eman didate, bat egiten baitute etorkizuna irudikatzen orduan.

Aurkikuntzak egiten ari dira beren alorrean, eta diote, jakina, funtsezkoak izango direla baina azken batean gizakien erabakien mende egongo direla. Homo sapiens gaitzeko aukera edo geure espeziearen eboluzioa bideratzeko aukera zegoela iragartzen zutenek bideak irekiko zirela zioten baina bide horietatik igaroko ginela ala ez ginela, era batera edo bestera, beste aldagai batzuen arabera. Aldagaiok, gainera, sakoneko debate moral, legal eta politikoetan eztabaidagai izan behar dute, eta horiek azpikoz gora jarriko dute geure arkitektura moral kolektiboa.

Harritzekoa izan da zientzialariak —nor eta irudika ditzakezunak bere bakartze fantastikoan— humanismo berri baten premia aldarrikatzen entzutea. Eta malenkonia eragiten du ikusteak zer gertatzen ari den gure herrialdean, Zientzia eta Giza Zientziak biak aldi berean utzikeria betearen baititugu.

Edonola ere, aditu horiekin egon nintzenean, ideia bat indartu zen neure baitan, eta mailuka adierazteko premia sumatzen dut, batez ere gogoan galdua duten gazteei:

Etorkizuna ez dago idatzia; geuk idazten dugu egiten dugunarekin, egiten ez dugunarekin eta egitea baimentzen dugunarekin.

Jose Luis Larrearen hitzaurrea

Enpresa eta Lurralde Lehiakortasunean, Berrikuntzan
eta Iraunkortasunean doktorea Deustuko Unibertsitatean.

Eusko Jaurlaritzako Ekonomia eta Ogasun sailburu ohia.

2013ra arte, Ibermaticako lehen exekutiboa.

Lehiakortasunerako Euskal Institutuko Ohorezko presidentea
(Orkestra).

Jakiunde Zientzia, Arte eta Letren Akademiako kide osoa.

Eroski: sorburura itzuli etorkizuna eraikitzeko

5 0 urte igaro dira. Enpresa proiektu baten berrogeita hamar urte, pertsonak eta kooperazioa ardatz hartuta. Pablo Nerudak zioen bezala, *“egunen batean, edozein tokitan, edozein lekutan, zeure burua aurkituko duzu ezinbestean, eta hori eta bakarrik hori izango da zeure unerik zoriontsuena edo garratzena”*. Hori bera esan liteke erakundeez. Tira ba, berrogeita hamar urte betetzea aukera ona da norbere burua aurkitzeko, aztertzeko eta etorkizunari indar berriturik heltzeko. Seguru zailtasunak izango direla, krisiek mehatxatuko gaituztela; baina bizitza eta aurrerabidea horrelakoak dira. Seguru gogoko ez ditugun gauzak izango direla, hobetu litezkeenak, baina balioan jarri behar dugu erdietsi duguna, geure esperientziak, geure ikaskuntzak; horrek erakusten du zergatik gauden hemen eta zergatik dugun asko esateko. Geure burua topatu dugun bidegurutze horretan, ingurunea funtsezkoa da, geure jarduera baldintzatzen baitu eta gogoeta egitera bultzatzen gaitu zertan ari garen eta nola ari garen. Kanpoaldera emandako begiratuak barrenera begiratzeraz garrantzia, eta, ariketa horren bidez, sorburura itzuli gara, zinez aberasgarria suerta baitaiteke etorkizunari heltzeko orduan.

Aldaketa eta eraldaketa garaian gaude. Geure patuaren jabeak gero eta gutxiago garelara sentitzeko motiboak ditugu, eta ziurgabetasun espazioek inguratzen gaituzte. Inguratzen gaituena ez dugunez kontrolatzen eta gero eta zabalagoa denez eta gero eta bizkorrago mugitzen denez, aldaketa ageri da geure denboretako konstate gisa. Horrek berria badirudi ere, Efesoko Heraklito dagoeneko esaten zuen (k.a. 550-475), *“aldaketa da munduan aldaketarik ez duen gauza bakarra”*. Aldaketa barneratzearen berrikuntzaren garrantzia azaltzen du, hura garapen sozialaren ardatz gisa harturik.

Berrikuntza da alderdi askotatik begiratuta erreferentziatzeko elementu argi bat, ez bakarrik lehiarako gaitasuna lantzeko estrategiarik egokienetako baten gisa. Bestalde, ekintzaitza bihurtu da leku komun bat diskurtsoaren barnean. Berrikuntzan eta ekintzaitzean dago etorkizunaren kokxa, bai ikuspegi pertsonaletik eta bai antolamenduarenetik.

Berrikuntza zera da, gauzak aldatzea berritasunak sartuz, eta funtsezko bi alderdi ditu: iraugarritasuna eta erabilgarritasuna. Iraugarritasunak eramaten gaitu gertaeratik prozesura. Oraindik ez dugu barneratu badatorren kultura aldaketa hori, enpresaren, antolamenduaren eta gizartearen alderditik. Garrantzitsua da malguak izatea iragartzeko gauza izan ez garen aldaketetara egokitze-ko, baina, batez ere, garrantzitsua da berrikuntzari aurrea hartzeko kultura bat eratzea. Indarrak martxan jartzea premia-koagoa da irtenbide magikoak saltzea baino. Honela esaten zuen Antoine

de Saint-Exuperyk: *“Bizitzan ez dago irtenbiderik, baizik eta indarrak martxan. Beharrezkoa da baiiek eratzea, eta irtenbideak etorriko dira”*. Berrikuntzak, gainera, erabilgarria izan behar du, balioa ekarri behar du, denboran iraungo badu. Hala, erabilgarritasunak eta iraungarritasunak elkar elikatzen dute.

Bestalde, zalantzarik gabe, ekintzaitzaren figurak garrantzi berezia hartu du. Figura hori ez dago ulertzerik berrikuntza prozesuen eta sistemen esparrutik kanpo. Egiaz, pertsona da lehenengo erreferentzia berrikuntza sistema batean, eta hark ekiten dio. Ekintzailea baldin bada gauza berriak egiten dituen, gauzak eraldatzeko gai dena balioa emanez eta gainera modu iraunkorren eta denboran iraunez, esan dezakegu gutako bakoitza izan litekeela ekintzailea, eta enpresa proiektuari ekarpena egin diezaiokegula aldaketan lagunduz eta aurrea hartuz.

Aldaketa etengabearen agertokia ekarri dute bai globalizazioak, bai teknologiak eta bai eraldaketa digitalak. Globalizazioa beti egon da hor, baina orain inoiz baino indar handiagoz sumatzen da. Lehen dena zen hurbilekoa, eta, itxuraz, ezagunagoa eta egonkorragoa. Orain lurraldeak zabaldu egiten dira, interakzioak besteak beste handitu egiten dira, negozio ereduak eraldatu; kultura, merkatu eta pentsaera berriak kontuan hartu beharrekoak dira. Agertoki berrian, erronketako bat da globalaren eta lokalaren artean oreka egoki bat aurkitzea. Globalak ez du desberdina erabatekotu, berdindu eta irentsi behar. Aitzitik, zenbat eta harreman globalagoak izan, orduan eta gehiago indartu beharko ditugu *“tokikoaren”* soslaiak, desberdintzen gaituenarenak.

Bigarren joera bat dago aldaketaren abiadura bizkorra azaltzen duena, hots, teknologiaren garapen geldiezina; alor horretan nabari da Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologien eragina. Baina hau hasiera besterik ez da; izan ere, aurreramendu teknologiko garrantzitsuak izaten ari dira materialen teknologian, hau da, nanoteknologian, bioteknologian eta biogenetikan —bizitzaren teknologiak—, energia garbien teknologian eta zientzia kognitiboen teknologian. Eragin gehigarri batekin: bakoitzaren potentzialtasuna handitzen ari da besteekin integratzeko duen gaitasunaren eraginez. Hala, pertsonen zerbitzura jarri beharreko indar izugarri handi gisa ageri da aurrerapen teknologikoa.

Agertoki berrian, guztien *“konektibitatea”* —sare sozialak...— eta gauza guztiak elkarrekin konektatzearena —gauzen Internet—, guztien *“eskuragarritasuna”* —globalizazioa—, *“mugikortasuna”* —sakelako telefonoa, tabletak...—, *“datuak integratzeko eta maneiatzeko gaitasuna”* —Big data...— eta guztiaren *“abiadura”* giltzarrizkoak dira. Agertoki horri tentsio indartsua ikusten zaio sistema ekonomikoaren eta sozialaren gain, eta hartuak genituen konpromisoen sarea krisian sartu da. Konpromisoak eraldatu behar ditugu berrikuntza egingo badugu. Horrek ausardia eskatzen du, eta arriskua dakar berekin. Horrek berrikuntza soziala esan nahi du hitzaren esanahirik zabalenean: berrikuntza politikan, ekonomian eta gizartearen. Baina ahaztu gabe pertsona bakoitza dela

protagonista nagusia. Hori ahazteko joera dugu sistemez, erakundeez, taldeez, enpresez eta abarrez ari garenean. Protagorasek (k.a. 485-415) zioen bezala, “*pertsona da gauza guztien neurria*”.

Baina pertsonak ez dira ente bakartuak, elkarrekin harremana dute, eta hizketaren bidez erlazionatzen dira; hizketa dago erdigunean. Ez daiteke aurrerabideaz mintza, ez bada aitortzen bestea hor dela, ez badugu onartzen ez gaudela bakarrik, ez badago elkarrizketarik. Elkarrekin hitz egitearena —eta hor sartzen da planeta bera ere— funtsezkoa da. Norbanakoak planetarekin hitz egiteak erakusten du ingurumenaren eta energiaren funtsezko garrantzia. Baliabideen urritasunaz kontzientzia hartzeak, planeta ez dela infinitua eta amai daitekeela ohartzeak, zera erakusten du, ingurumena babesteko politika gero eta azkarragoen garrantzia eta energia iturrien izaera estrategikoa. Garapen iraunkorraren kontua oso garrantzitsua bihurtu da guztientzat eta, gainera, urgentziazkoa da.

Badago funtsezko beste elkarrizketa mota bat: munduko gainerako biztanleekin hitz egitearena. Denok gara Lurreko lekuren batekoak; denok jaio gara munduko lekuren batean, eta horrek era dramatikoan zehazten ditu bizitzeko ditugun aukerak eta pertsona gisa garatzeko ditugunak. Munduko leku guztiak ez dira berdinak. Batzuk garatuago daude beste batzuk baino; batzuek defendatu beharreko pribilegio gehiago dituzte. Beste batzuek “*lehen mundu*” deritzogun horretara begiratzen dute, eta aukerez beteriko mundu ukatu bat ikusten dute. Ezin ahaztu dugu migrazio mugimenduak espezie berekoen mugimenduak direla, aurrerabide bila doazenak. Batzuen eta besteen dialektika —zeinetan ezinbestean erortzen baikara, bakoitza bat garelako eta bestea bestelakoa delako— eboluzionatu beharra dago gatazkatik kooperaziora.

Joera demografikoak ez bakarrik dira inportanteak immigrazio politiken esangura ulertzeko eta besteari beldurrak esplikatzeko, orobat dira inportanteak askoz plano hurbilago batean. Horregatik, funtsezkoa da emakumearen oinarriko zereginaren garrantziari heltzea, eta, era berean, herritarren pixkanakako zahartzetik datozen arazoei aurre egitea. Arazo hori konpon dezaketen politikak eratuko baditugu, kontuan hartu beharko dira kultura, norbanakoaren izaera eta jarrera eta balioak.

Lan harremanen eredu eboluzionatzea ere beharrezkoa da, eta horri ere heldu beharko zaio. Nabarmena dirudi, eta gero eta nabarmenagoa izango da, gaurko lan harremanen eredu eboluzionatu egin behar duela norantz eta erlazionatzeko eredu soziolaboral irekiago baterantz. Ez bakarrik teknologiek lan egiteko moduan ekarri duten talkagatik, baizik eta baita enplegatzailearen eta enpleguaren arteko harremana ezartzeko eragatik ere. Alde horretatik, enpresa eredu kooperatiboa erreferentziazko balioa da zalantzarik gabe agertoki berriei heltzeko.

Gainera, eboluzioaren logikak beste elkarrizketa bat planteatzen du belaunaldi berrien eta zaharren artean, aurrerabideari begira oinarrikoa dena. Belaunaldi arteko elkarrizketa batez

dihardugu. Egiazko elkarrizketa sakon bat egin beharra dago gazteen eta gazte ez direnen artean, bai enpresa mailan eta bai gizartean, zeren eta gakoa baita etorkizunerako. Etorkizun hobe baterantz egiteko eta hura erdiesteko, lidergoa behar da, eta hori belaunaldi berrietatik etorriko da, inoiz baino hobe prestatu baitatoz, eta iraganeko aurrejuzkuek eta testuinguruak gutxiago baldintzatuak daude.

Hala, bada, zailtasunak ditugu berrikuntza prozesuei heltzeko eta horien bidez konpromisoak eraldatu eta aurrerabide egoera berri baten zerbitzura jartzeko; “*ekaitz perfektua*” datorkigu, ematen baitu azalkeriaren, ergelkeriaren eta anbizioaren erauntsia gailentzen ari dela, eta, horrela, zaila da gogoetarako espazioak aurkitzea eta gauzei zentzu sakona hartzea.

Zergatien gaineko galderek erantzun lasterra behar dutela dirudi, eta itzalpean uzten ditu ‘zer’ eta ‘zertarako egiten dugun’ galderak. Erantzun lasterren eta itxura batean behintzat egin-errazen inperioan, promesen mundu bat dago, zeinetan “*orokorkeria*” nagusitzen den ñabarduren gainetik eta non arinkeria dabilen han eta hor. Testuinguru honetan zinez zaila da bereiztea, batetik, jakintza sakonetik jariatzen den ñabardura eta, bestetik, itxuraz asmotsua den burutapen soila. Beste zailtasun bat ere gainditu beharra dago; hau da, anbizio gehiegizkotik eta zentzu komunaren faltatik eratoritzen dena; horrek kulturaren burbuila bat eratu du —adreiluarena bezalakoa—, eta ondorio larriak ekarri ditu gizartera, non jarraikitasunaren, sendotasunaren eta gogor lan egitaren balioak zinez joak gelditu baitira.

Hirugarren zailtasuna bati ere aurre egin behar zaio, hau da, ergelkeriaren gorazarreari. Honela zioen Bertrand Russellek: “*Mundua bere buruaz seguru dagoen jende ezjakinez betea dago*”. Dena azalkekoa izanik, isilean egiten duena ez da inon ageri, eta, hortaz, badirudi ez duela ezer egiten. Horra non, azalkeriaren eta anbizioaren eskutik, ergelkeriak esku hartu duen berezko izaeraz. Eta, ergelkeriari aurre egiteko, inteligentzia, ezagutza eta ikaskuntza behar ditugu.

Asko esan izan da “*ezagutzaren gizartean*” gaudela, “*informazioaren gizartearen*” eboluziotik sortua balitz bezala. Neurri handian hala gertatu da, lehiakortasunari begira ezagutzak duen garrantziaz ohartu garelako. Hala ere, erronkarik inon bada, “*ikaskuntzaren gizartean*” dago. Egiaz, ezagutzaren bitartez islatzen da, une oro, gure ikaskuntza prozesuen emaitza metatua. Ikaskuntzaren eta ezagutzaren harremanak, ikuspegi eraldatzaile batetik begiratuta, zera iradokitzen du, aldi berean, harreman estua duela berrikuntza prozesuekin.

“*Ezagutza eraldatzailea*”, zeinaren bidez pertsona eta errealitatea eraldatzen baitira, ezagutza mota bat da, eraldaketa prozesu pertsonal batetik —norbanakoa— eta sozial batetik —kolektiboa— sortua izan dena. Parte hartzen duten pertsonak, lankidetzan arituz, ezagutza jakin bat eratzen dute, eta ezagutza horren gainean, aldi berean, beren burua eta errealitatea bera eraldatzen dituzte. Ezagutza gauzen —inguratzen gaituenaz dakigunaren— gaineko kontzientzia hartzeko bitartekoa

den heinean, eraldaketa eta ikaskuntza prozesu baten bitartez hartzen da kontzientzia hori, ingurunearekin dugun interakziotik eratua. Enpresa batentzat eta edozein erakunderentzat, bere planteamendu estrategikoa, hau da, etorkizuna eraikiaraziko diona, oinarrian ezagutza handitze bat da ikaskuntzaren bidez gauzatzen dena. Funtsezkoa da eraldaketa, berrikuntza eta garapen iraunkorra ikaskuntza etengabearen bitartez landuko diren eredu bat barneratzea.

Testuinguru horretan, alderdirik inportanteenetako batek zerikusia du gure kezken erdigunean ongizatea eta kohesio soziala jartzearekin, enpresa gisara eta sozietate gisara; izan ere, hori da gizarte kolektiboen ekintzaren funtsezko helburua, zeinak gero eta gehiago arduratzen baitira desorekaren aurkako borrokaz eta beren barne kohesioan sakontzeaz. Kezka hori agertzen da lehiakortasun irabaziekiko eta enpresaren garapena eta gizarte osoaren garapen ekonomikoa bermatzeko moduarekiko. Baina hurbilketa hori, klasikoa dagoeneko, ongizate ekonomikoaren aldetik, batez ere, ekoizpenaren ikuspegitik, ez da nahikoa.

Lehiakortasunaz dauden hurbilketa teoriko nagusiek indar berezia jartzen dute lurraldearen ikuspegian eta antolamenduaren ikuspegian. Hurbilketak daude, halaber, giza kapitalaren ikuspuntutik, baina gehiago hartzen dira lehiakortasunaren garapenerako faktore edo input gisa. Hala ere, antolamenduaren ikuspegiak eta lurraldearen ikuspegiak lehiakortasunaren ikuspegi pertsonalarekin osatzeko beharra izaten dute. Bestela, diskurtso oro hizkera teknokratiko eta funtzional batez betetzen da, eta, hala, ikuspegi espaziala harreman pertsonalen gainetik pasatzen da eta ainguratua gelditzen “*ente antolatuen*” arteko harreman jokoetan; eta horrelakoetan, burokraziaren arauak gailentzen dira, zeintzuek argitasuna eta efizientzia itxura erakusten baitute baina egiten dutena da botere moduak elikatu, eta ez dute kontuan hartzen lehiakortasunaren logika kolektibotasunaren zerbitzuko.

Lehiakortasunaren kontzeptuan sakondu beharra dugu, eta ikuspegi zabalago batean kokatu. Zenbait alorretan funtsezkoa da sena erabiltzea eta zenbait gauza kontuan izatea. Batetik, lehiakortasuna “*BPGtik harago*” kokatzea; hala, espresio hori dagoeneko leku komuna bihurtu da. Bestetik, berriak diren zenbait kontu aintzat hartzea, portaeraren teorietatik, erresilientziaren kontzeptutik eta ongizatearen definiziotik beretik. Horrekin batera, aberasgarria da lurraldera hurbilketa bat egitea alderdi fisikotik harago, orobat giza dimentsioa aintzat hartzea lehiakortasunari heltzeko orduan. Leku zabal bat ireki zaigu balioekin loturik diren alderdiak ekartzeko; antolaera berrasmatzeko premia dago, eta kulturaren garrantzia itxaropengarria da.

Frederic Lalouxek sarraldi iradokitzaile bat egiten du erakundeak berrasmatzeko aukeraren inguruan, horretarako ideia batean oinarrituz, hau da, erakunde horiek osatzen dituzten pertsonen giza potentzial maximoa adierazteko premia. Bestalde, Jeremy Rifkinen dakarren paradigma aldaketa handiak, hots, “*merkataritza-kapitalismotik kolaborazio bidezko onura publikora*” doanak,

orobat iradokitzen ditu debaterako gogoeta elementu batzuk, non lehiakortasuna ulertzeko era berrien bitartez kokatzen baitu erdietsi beharreko ongizatearen eta kohesio sozialaren helburua, enfasia pertsonaren rolean jarriz. Lehiakortasuna pertsonen zerbitzura; era horretan, lehiakortasuna ez da berez helburu bat, baizik eta gaitasun bat ongizatearen zerbitzura. Lehiakortasuna gaitasun baten gisa landuta, agerian jartzen da zeri ematen zaion garrantzia, hala nola balioei, ezagutzari, teknologiari, lidergoari, kooperazioari eta denboraren kudeaketari.

Lehiakortasunerantz pertsonaren ikuspegitik hurbilduta, pertsona horiek enpresa-dimentsioan kokatzen direlarik, enpresaren dimentsio sozialari ematen zaio garrantzia, eta, horrekin batera, bere konpromisoaren eboluzioari, eta horri honela deitu izan zaio: “*Gizarte Erantzukizun Korporatiboa*”. Enpresaren dimentsio soziala erreferentzia konstantea izan da gure enpresa ingurunean, eta enpresa proiektuen bilakaerari jarraitu dio era naturalean. Alde horretatik, enpresa jardueraren proiektzio soziala esan dezakegu gure ondare kulturaren parte dela, eta gure enpresa ehunak jarduteko duen era berezia. Are gehiago enpresa kooperatibo batez ari bagara.

Nolanahi dela ere, balio etikoen erreferentzia konstante bat da enpresa batek bere jardueretan izan behar dituen jarreraren eta portaeren hurbilketetan. Gai hori landua dago, halaber, NBEK 2009. urtean egindako “*Munduko etika ekonomiko baten aldeko adierazpenean*”. Erakunde mota guztiei gizartearen testuingurutik egiten zaion deia da. Dei horien egiazko eraginkortasunaz izan ditzakegun iritzietatik kanpo —zeina enpresek eta pertsonak izan beharreko jarreraren gaineko funtsezko konpromiso bat baita—, gero eta argiago dirudi enpresa, erakunde eta instituzio orok hartu behar duela oinarriztat ikuspegi hori bere kokapen estrategikoan.

Azken batean, esan dezakegu aldaketa eta eraldaketa denboretan gaudela, eta gure ikuspegia kokatzen duten paradigmatik —edo ereduak— berrikusteko premian gaude; hau da, berrikusi beharra dago zein hizkuntzarekin eta adierazpiderekin interpretatzen eta eraikitzen dugun pentsatzen eta sentitzen duguna. Ez da ausarkeria esatea hona ekarri gaituzten paradigmatik ez direla aski orainaldia azaltzeko eta etorkizuna proiektatzeko.

Kontua ez da behin eta berriz “*paradigma aldaketa*” esatea, zeren eta, zentzurik eta sakontasunik gabe erabiliz gero, gogoeta eta ekintza mobilizatzeko duen gaitasuna desaktiba dezakegu. Paradigma bat zera da, “*zientzia-komunitate batek ikerketa-esparru gisa partekatzen duen eredu teoriko eta lan eredu zehatza*” (EEH). Paradigmaren kontzeptua, gaur egun ulertzen dugun bezala, Thomas S. Kuhnek formulatu zuen; harentzat, zera zen: “*denbora-bitarte jakin batean zientzialarien artean nagusi diren ideia, teknika edo legeen multzoa*”.

Ikuspegi horretatik, esan genezake paradigma nagusiak oso kolokan direla. Eta agerian gelditu da zer-nolako mugak dituen errealiterata hurbiltzeko darabilgun paradigma mentalak eta hura eraikitzeko darabilgun hizkuntzak. Neurri handi batean, paradigma espazial —territorial— baten

preso gara, eta egiten dugun guztian proiektatzen da etengabe, kontuan izan gabe, bere neurrian, paradigma erlazional baterantz eboluzionatzeko beharra. Gure mundu honek lurraldearen edo dimentsio fisikoaren —paradigma espaziala— eragin itogarria errotik eten du, harremanen indarren eraginez —paradigma erlazionala—, baina oraindik hizkuntza material, espazial eta territorialaren bidez azaltzen jarraitzen dugu mundua. Alabaina, gauzak, gero eta gehiago, harremanetatik azaldu, ulertu eta eraldatzen dira. Horrek paradigma aldaketa bat dakar, eta, pertsona erdigunean jartzearekin bat, hura ahalduntzen du modu erabakigarrian.

Paradigma espazial batetik paradigma erlazional batera aldatzearena hainbat eremutan ikus dezakegu. Zehatz-mehatz azaltzeko pretentsiorik gabe, honako eremu hauetan ikus dezakegu: lehiakortasunari heltzeko ikuspegi berrietan —ikuspegi pertsonala eta erlazionala gehitzen zaio lurraldetasunari eta antolamenduari—, esparru politiko eta gobernuzko berrietan —non lurraldeak garrantzia galdu duen harremanen mesedetan—, globalizazio prozesuen eraginean —non bitartekarien rola gero eta handiagoa den—, ezagutza eratzeko modu berrietan —Akademiaren eta gizartearen arteko distantzia puskatzen baitu—, taldeen eta enpresen gobernuan —gune hierarkiko-funtzionalak zirenak nodoz osaturiko sare bat baitira orain—, ekonomia ulertzeko moduan —Rifkinen hitzetan, jabetza eskubideari elkarbanatzeko askatasunak hartuko dio tokia—...

Paradigma-aldaketa horrek aukera handi bat dakar Eroskiren moduko erakunde batentzat, zeren eta enpresa-proiektu gisa bere sorburuan eta muinean diren elementuen gero eta garrantzi handiagoa azpimarratzen baitu. Eta hor, funtsezko ezaugarria da enpresa-proiektuak duen lehiakortasun alderdia pertsonen ongizatearen zerbitzura jartzea. Pertsona horiek harremanen bidez baino ez dute elkar ulertzen, kooperazioaren bidez, eta enpresa taldeak artikulatzen dituzte errespetuaren eta elkartasunaren balioetan oinarrituta; pertsonak ahalduntzen dituen gobernatzeko eta antolatzeko erak dituzte; eta lidergo erlazional eta partekatua dute.

Bestalde, paradigma aldaketa suma daiteke ikusita nola ari den jabetza printzipioarena ordezkaturia izaten gauzak erabiltzeko sarbideagatik, eta horrek inplikazio garrantzitsuak ekarriko ditu kontsumoa ulertzeko eran eta ondasunak eta zerbitzuak eskuratzeko orduan. Rifkinek aipatzen duen paradigma aldaketa horretan, harreman ekonomikoak era kooperatiboan ikusten dira, eta erakunde kooperatiboek ibilbide luzea eginga dute bide horretan. Egia esan, Eroskiren sorkuntza eta eboluzioa bera elkarbanatzeko paradigma horretan sartzen da neurri handian. Horrez gain, teknologiak ere eragin handia du paradigma aldaketan, eta erabakigarria izango da eredu berri horretan, zergatik eta eragin handia duelako pertsonen portaeran eta ekoizpena eta zerbitzuak antolatzeko eran. Alde horretatik, harremanen eta kooperazioaren balioa giltzarritzeko badira ere agertoki berrian, egia da oso erne ibili beharko dugula teknologiak eredu berriaren zerbitzura jartzeko; izan ere, ez bada hala egiten, distortsioa eragiteko duen boterea arriskutsua gerta dakioko

Eroskiren moduko erakunde bati. Logistikaren, banaketaren eta kontsumoaren mundua oso ukituak daude dagoeneko, eta itxura guztia du kontu hau hasi besterik ez dela egin.

Desafio horiei aurre egiteko, ezinbestekoa da eraldaketaren, berrikuntzaren eta ekintzaitzaren alde egitea. Alde horretatik, eskutik helduta doaz ekitea eta ikastea. Horregatik, estrategikoa da erakunde baten oinarriak ezartzea, baina kontziente izanik ikasten dutenak pertsonak direla. Ikaskuntza prozesu horretan, gaur den egunean, sorburura itzuli beharra dago, zeren eta, Ortega y Gassetek esango lukeen bezala, *“aurrerabidea ez da gaur atzokoa zena deuseztatzea, baizik eta, alderantziz, bobeia den gaur hori sortzeko bertutea izan duen atzoaren esentziari eustea”*. Sorburura bueltatzearena edozein prozesu berritzailearen esentzian dago, nahiz eta kontraesana dirudien, zeren eta erantzun berriak galdera zaharren gaineko gogoetatik bazkatzen dira. T.S. Eliot poetak zioenez, *“ez diogu esploratzeari utzi behar. Eta gure esplorazioen amaieran abiaburura iritsiko gara, eta lehen aldikoz ezagutuko dugu”*. Ezagutza berri hori, ikaskuntzaren emaitza gisa, eraldaketa prozesuei heltzeko aztarnaz betea dago, eta aztarna horiek inoiz baino beharrezkoagoak dira.

Etorkizun berri bat eraikitzeko gogoetan, oso garrantzitsua da ez erortzea Donald Shullek esaten duen horretan, alegia, *“inertzia aktiboaren tranpa”*. Enpresen arrakasta zertan datzan analizatzeko orduan, funtsezko bost gako aipatzen ditu: prozesuak —nola egiten ditugu gauzak—, baliabideak —lehiatzen laguntzen diguten bitarteko naturalak, fisikoak, finantzarioak...—, esparruak —gure paisaia lehiakorra ikusteko era—, balioak —mugitzen, batzen eta identifikatzen gaituena— eta harremanak —kanpoko eragileekiko eta barne-unitateek elkarrekiko dituzten loturak iraunkor egiten dituztenak—. Bost elementu horiek osatzen dute arrakastara garamatzen mapa. Hala ere, mapa hori sendotzen eta eboluzionatzen ez den bitartean, *“inertzia aktiboaren tranpa”* agertuko da, eta horrek errutina bihurtuko ditu prozesuak, errotari bihurtuko baliabideak, begi-tapaki esparruak, dogma balioak eta girgiluak harremanak. Orduan, arrakastarantz eraman gintuzten bideek porroterantz eramango gaituzte.

Horregatik, ezinbestekoa da berrikuntza prozesuei heltzea, gogorrak izanagatik ere. Alde horretatik, nabarmendu nahi nuke edozein prozesu berritzailek ekartzen duen traizio sentipen saihestezina. Nolabait esan, berritzea traizio egitea da, aurretik zegoena puskatzea. Berrikuntza prozesuetan, txandaka aritzen dira leialtasuna —zeina premiazkoa baita, iraunkorra izango bada— eta traizioa —premiazkoa hori ere, erabilgarria eta lehiakorra izango bada—. Traizio sentipen horrek isiltasuna eragiten du norbere baitan, baina, era berean, praktikaren gauzapenean islatzen da. Zeren eta berrikuntza da ekitea eta egitea. Ez da bakarrik diskurtso bat, ondo eraikitako poetika bat, baizik eta ekintza. Traizioaren gauzapenean leialak izatearen paradoxak lagun egingo digu berritasunaren ahaleginean, baina ez da hori paradoxa bakarria izango. Saihestezina da ulertzea eta

onartzea krisia dagoela berrikuntza ororen sorburuan eta krisiak hura irensteko mehatxu egiten duela etengabe, Saturnok jainkoak bezalaxe.

Hasieran nioen berrogeita hamar urte betetzea aitzakia ona dela norbere burua aurkitzeko. Topaketa horretan, Eroski osatzen eta gauzatzen duten pertsonak motibo aski dute lortu dutenarekin pozik egoteko eta etorkizunari ilusio sendoz aurre egiteko. Ilusio hori indartu egiten da sorburuari begirada bat jotzean, jantziago bihurtzen, kontzienteago, aberatsago eta eskarmentuz beteago. Berrogeita hamar urteko ibilia harro egoteko modukoa da, eta uste osoa dugu hemendik berrogeita hamar urtera argi ikusiko dutela orain behar bezala eraldatu eta berritu dugulako heldu garela honaino. Zeren eta, Eroskiren gisako proiektu batean, egia bihurtzeko modukoa da betierekoa izateko ametsa.



Unai San Martinek egindako irarlanak, Batzar Nagusiko konpromisarioei oparitzeko.

1. atala

ENPRESA

KOOPERATIBOA

1. Historiaz	32
1.1. Enpresa Kooperatiboaren gorazarrea	42
Enpresa kooperatiboaren bereizgarria	52
1.2. Zer izan, hala jokatu.	60
Kontsumitzailearen burujabetza merkatuan	69
1.3. Pertsonak hobetu egiten dituen eredu bat	76
Kultura berria enpresa hobea eta enplegu hobea izateko	84
1.4. Kooperatibista izatea ez da lanbide bat	90
Aldaketa teknologikoa eta enplegua	98
1.5. Elkartu komunitatearen balioak aldatzeko	104
Korrontearen aurka igeri egitearen balioa	112
Justizia soziala	117
1.6. Femeninoa: berdintasun landua	122
Emakume izatea, ahots propio batez jabetzea	130

1

Historiaz

Antonio Cancelo

Eroskiko lehendakaria (1969-1995)



Pozik onartu dut Eroskik bere berrogeita hamargarren urtebetetzean argitaratuko duen liburuen parte honen hitzaurrea egiteko jaso dudan gonbita, eta beste urte batzuetara joan ezinbestean ene gogoak. Zenbat urte gainera, ilusioz, bilaketaz, konpromisoz, saiakeraz, lorpenez eta hutsegitez beteriko urteak, bete-betean bizi izaniko urteak.

Bat nator historia bihotz-betegarri honetako bizipenak horren trebe kontatu dituzten artikulugileekin; originaltasunez beteriko eredu baten indarguneak azaldu dizkigute, argi erakutsirik eredu horren araberrako soluzio asko ezerezetik asmatu behar izan zirela, kanpoan erreferentziazko euskarririk ez zegoelako. Argi eta garbi esan dezadan, autore horietako asko kooperatibistak direla, berehala igartzeko zaie, agerian uzten baitute beren hitz guzti-guztietan, berezko kartsutasunez gainera, ereduaren balioa eta berezitasuna berresten dituen uste sendo bezain makurgaitzaren jabe direla.

Irakurleak ez luke kartsutasun horretatik Eroskiren historia bere emanean etenik ezagutu ez duen prozesua izan dela ondorioztatu beharko, ez luke pentsatu beharko erronka batzuen ondoren beste handiago batzuk etorri direla beti, eta segida horretako protagonistek etengabe jaso dituztela historia hau inspiraturiko balioekin bat egiten zuten guztien txalo beroak eta goraiamenak. Berrogeita hamar urte honetan txaloak izan dira, nola ez, baina ez da oztopo, galga eta are zangotrabarik falta izan. Eta horietan izan dira, zeinahi glosa literario baino areago, proiektuaren indarguneen egiazko probalekua.

Bereziki oroitu beharra dago, hain zuzen ere, ordezkaturiko zuen ereduaren gainbeherak zabaldu zizkiola ateak Eroskiri, eta etorkizunari buruz ari izatean ere ez da hori ahanztekoa komeni izango. Beraz, mende bete pasa zuen orduan kontsumo kooperatibismoak, hirurogeita hamar urtetik gora euskal kooperatiba batzuek eta, bazter orotan aitortu zaion bezala, paper ezin garrantzitsuagoa jokatu zuen prezioak merkatuzeko, pisuak arautzeko eta kalitate poxia hedatzeko unean. Baina zalantzak agertu ziren eredu haren inguruan momentu hartan, merkataritza antolatzen, merkatarien aurreneko erakunde boluntarioak azaltzen, entseina bakarrak agertzen, erosketa komunak bideratzen eta abar gauzatzen hasi ziren unean, hain zuzen ere.

Lehiakortasun maila gero eta apalagoa zen eta txunditurik ageri zen guztiz kooperatiba, “irabazteko asmorik gabe” jardunik ere, bere prezioek aurreko erakarririk ez dutelako. Gorabehera horietan hasi ziren kooperatibismoaren barruko bazkide burutsuenak irtenbide berriak proposatzeko tenorea iritsia zela pentsatzen, eta, Gipuzkoa eta Bizkaiko berrogei bat kooperatibatako ordezkariak egin zuten bilkura batean, hiru pertsona hautatu zituzten etorkizunerako egiazko proiektu baten oinarriak zertan ziren aurrera zezaten.

Etena izan zen Eroski sorraraziko zuen proposamenaren giltzarria: kitto da orain arteko historia ezaguna, ekin diezaiozun proiektu berri bati. Hona hemen haren ezaugarria nagusiak:

— Kooperatiba bakarra, bat egiteko prest zeudenetatik abiatuta. Lehen aldikoz aurreikusi zen hazkundera sukurtsalen, eta ez kooperatiba berrien, sorreraren bidez ekitea.

- Aktiboak eta pasiboak kontuan hartu gabe egingo zuten bat kooperatibek. Arazoren bat edo beste gertatuko zen jokabide horren ondorioz geroago, baina aurrez auditoriak egin izan balira, proiektuak ez zuten biderik izango.
- Desagertu egin zen kontsumitzaileen itzulerarako eskubidea. Ordura arte, eginiko erosketen arabera ehuneko itzultzen zitzairen bazkide kontsumitzaileei ekitaldiaren bukaeran.
- Bazkide langileentzako itzulera ezarri zen, “soldaten guztizko muntaren proportzioan, partizipazio haren muga munta horren %30 edo emaitzen %40 izanik”.
- “Lan Komunitate” baten existentzia aitortu zen eta Lagun Arora bildu ziren bazkideak.
- Konpromisarioen Batzarra sortu zen, eskualdeetan aukeraturiko ordezkariak osatua.
- 12 kidek osatuko zuten Zuzendaritza Batzordea, egungo Kontseilu Errektorea, bazkide kontsumitzaileen 10 ordezkari eta langileen 2 ordezkari. Hilabete batzuk geroago bilduko zitzairen Kontseilu Sozialeko lehendakaria.

Elementu estruktural horietaz gainera, baziren kudeaketa mailako beste batzuk, azpimarratzea merezi dutenak horiek ere, hala nola ordu gehigarrien eta antzinatasun zeinahi plusen ezabatzea, ordaindu beharrekoa lanpostua bera delako eta, lagunarteko moduan esan dezagun, zahartzeagatik inori ordaindu behar ez zaiolako.

Barruko elkartasunerako konpromisoaren adiera gorena izan zen ordainsarrietan batetik hirura doan eskalari inolako konpentsazio gehigarririk gabe eustea. Baztertu egin zen, beraz, kooperatiba batzuetan zuzendaritzako kideek gain-dedikazioaren truke jasotzen zuten %50ko gehigarria aintzat hartzeko aukera.

Konfigurazio konplexu honek zailtasun handiekin egin zuen topo Lan Ministerioak onarpena jasotzeko unean. Obra Sindical de Cooperación delakoaren txostena jaso behar zuen aurrez Ministerioak, eta erakunde haren aholkulari juridikoak argudiatu zuenez argi erabaki behar genuen kontsumo kooperatiba edo, bestela, lan kooperatiba bihurtzea, indarrean zegoen legerian lekuri ez zuten mistifikaziotan alferrik saiatu gabe.

Argi eta betikoz ikasi genuen orduan, legeek gizartearen bilakaera jaso baino ez dutela egiten denboraren emanean eta, beraz, aldaketak bideratu behar direla aurrenik eta legearen babesa etorriko dela ondoren. Kooperatiba eredu berri bat sortu zen Eroskiren eskutik, bi kooperatiba molde batera bideratuz hain zuzen ere, kontsumo kooperatiben eredu tradizionala, alde batetik, eta lan kooperatibena, bestetik. Formula horrek estatuan nolabaiteko ibilbidea egingo zuen arren, nazioarte mailan ez zuen segidarik izan eta kontzeptu mailan ere ez zen onartua izan. Halaz ere, guztiz erabakigarria zen Eroskirentzat lanari dagokion balioa ematea, nork bere burua errealizatzeko eta gizartearen garapenean lagundu ahal izateko duen ezinbesteko elementua den aldetik. Langilearen ikuspegitik, axolarik ez du

boterea kapitalaren edo zerbitzuen erabiltzaileen —kontsumo kooperatiba tradizionalen— eskutan egoteak, erabakitzeko ahalmenik gabeko soldatapekoa izango baita betiere bi kasuetan.

Protagonista bihurturik, oso bestelako jabetza kontzeptua, ohiko kanonetatik oso urrun dagoena, eskaintzen digu lanak, bazkide kontsumitzaileekin batera, halako usufruktuaren antza hartzen baitu hein handian. Izan ere, enpresa kooperatiboarekiko harremana bukatu ondoren, jabetza ez da ondorengo baten eskuetan gelditzen eta langile bazkideak ekarritako kapitala baizik ez du ordainetan jasotzen, kapitalizaturiko itzulerekin batean. Bidegabekieriazat jo zuen behin Ekonomia Nobel saridun batek eredia, haren ustez kitapenaren momentuan itzuli beharreko munta balantze errearen arabera eguneratu beharko litzatekeelako.

Eraketa prozesu guztian eta bizitzako aurreneko hilabeteetan ezinbestekoa eta erabakigarria izan zen Lankide Aurrezkiaren protagonismoa. Izan ere, hura gabe ezin egingo zen Alemania eta Suitzarako bidaia, azken proposamena prest uzteko balio izan zuena, ez ziren aurreneko Estatutuak taxutuko, eta ez zen Epe Luzeko Plana, 1970-1975 bitartean, hau da esperientziaren izana eta geroa jokoan egon ziren urte erabakigarrietan, erdietsi beharreko helburuak eta haien lortzeko bitartekoak aintzat hartu zituen plana, itxuratuko. Lankide Aurrezkian zegoen lege, antolamendu eta finantza arloetako ezagutza, hasi berria zen proiektu hartan oraindik ez geneukana.

Premiaz jabetu beharra genuen baliabide askoren galdea egiten ari ziztaigun proiektu hari ekiteko ezagutzez, eta barruko baliabideak baizik ezin genituen xede horretara bideratu, ez baikeneukan, geure ordainsari politika mugatua zela eta, merkatura jotzeko modurik. Zuzendaritzako kideen ordainsariak oso urrun zeuden merkatuan ohi zirenetik, eta barruko promozioaren bidetik jo beste erremediorik ez genuen izan. Ahalegin ikaragarriak egin zituzten langile bazkide askok, lan orduetatik kanpo, ardura handiagoak hartzeko aukera emango zizkieten ezagutzez jabetzearren.

Pertsonen gaitasunean aurrera egiteko asmo haren oinarri sendoak ziren bazkide langilearen eta enpresa kooperatiboaren arteko lotura, estatuetan jaso zen bezala, alde batetik, eta kudeaketa eredia, bestetik, eta modu formalean zehazturik ez zegoen arren, bereziki xedatzen zen horrenbestez pertsona guztien oinarritzko berdintasuna, eta gero eta ardura handiagoak beren gain hartzeko duten gaitasuna. Funtsezkoak izan ziren bi aspektu horiek, proiektuak ezin konta ahala izango zituen erronei ganoraz aurre egiteko.

Lanak jokatu zuen paper nagusia eta kapitalaren bigarren mailako izaera agerian geratu ziren sortu ondoko 20. urtean, Eroskik jatorrizko lurraldetik kanpora elkarte anonimoen bitartez hedatzeko aukerari heldu zionean. Lan kooperatiboaren kontzeptuari ahalik eta leialen eusteagatik, “partizipazioen elkarte kudeatzaile” bat, GESPA delakoa, sortu zuen Eroskik, elkarte anonimoetako soldatapeko langileak kooperatibetako langile bazkideen antzeko erregimen batean egon ahal izan zitezen, hau da, kapitalean, kudeaketan eta emaitzetan euren parte izan zezaten.

Eroskiren aurreneko 10 urteetan ongi xamar eutsi zitzaion Kontsumitzaileek eta bazkideek gobernu organoan hasieran izan zuten orekari —kontsumitzaileek 10 ordezkari eta langileek 2, edo 3, kontuan hartzen bada Kontseilu Sozialeko lehendakaria—, baina 1980an iritsi zen krisia. Haustura gertatu zen Kontseilu Errektorean eta, haren barruan, zatitu ere egin ziren kontsumitzaileen ordezkariak, aldean tentsioa eta ezinegona ekarriko zuten liskarrak eta deskalifikazioak izan zirela medio. Denboraren emanean, presentzia handiagoa eskatuko zuten langileek ere gatazka betean zegoen organoan, ezinegonaren aurrean zerbait egin nahian. Estatutu berri batzuk erredaktatu ziren azkenean eta Batzar Nagusiak onartu ondoren lortu zen organoa orekatzea. Egun arte iraun du osaera hark, kontsumitzaileek eta langileek kooperatibako organoetan ordezkarietza parekidea dutela.

Ezin hobekiago aurkeztu da ‘Kontsumitzaileak: 50 urteko protagonismoa’ artikuluan kontsumitzaileen gaineko kezka. Bereziki nabarmendu da hartan kontsumitzaileek Eroskiren historia guztian barrena, kooperatiba sortu zen unetik beretik aurrera, bideratu duten jarduera etengabea, gurean eta gure mugetatik harat aitortza zabala jaso duena. Baina aitortu ere egin beharra dago kostata bideratu zela bazkide gisa kontuan hartzen ziren interesetatik herritar kontsumitzailearen interesetarako igarobidea, denda, prezioak, gama, harrera, eta abar hartu baitziren bereziki kontuan hasieran, eta kontsumitzaileen interesak babesteko politikekin lotzen zen guztia ondoren.

1980ko hamarraldiko aurreneko urteak bero-beroak izan ziren Espainiako eta Euskadiko parlamentuetan, jarduera legegilearen arloan. Ez dezagun ahantz demokrazia iritsi berria zela eta orduantxe egin zituztela Autonomia Erkidegoek lehen urratsak. Dena zegoen arautzeko eta alderdi politikoak, berriak haiek ere, arian ikasi behar izan zuten ezinbestez. Egokiera aproposa izan zen hura eraiki nahi zuten gizarte mota definitzen laguntzeko, eta egiteko horri lotu zen Eroski, lanean zintzo eta ilusioz beterik.

Anekdotak ez horren ezaguna dakarkigu Euskal Kontsumitzailearen Estatutuaren onarpen prozesuak. Edukiaren gainean geneukan ikuspegia azaldu eta onartu egin zuen erredakzio taldeak. Gobernu Kontseilura igaro zen ondoren, onartua izan zedin, baina arras desberdina zen testu hura. Hala eta guztiz ere, testu huraxe iritsi zen Legebiltzarrerara, onar zedin. Zeretik abiatu beharra zegoen berriz ere, baina, lan bizi, saiatu eta ongi argudiatuari esker, betikoz onartu zen testua askoz hurbilago zegoen jatorrizko hartatik Gobernuak aurkeztutakotik baino.

Kontsumitzaileen eta erabiltzaileen Lege Orokorrak, Madrilen 1984an onartu zenak, aurrez aurreko oposizioa jaso zuen eragile batzuen aldetik, kooperatibak Kontsumitzaile Elkarte gisa ezagutzearen kontra zeudelako. Erakunde batzuek, Unión Nacional de Cooperativas delakoa tarteko zela, ASGECO, Asociación de Consumidores delakoa sortu zuten kooperatibetako bazkideekin berekin, Kongresuko ahaleginak buru onik ez zuelakoan. Bere proposamenari eutsi zion, ordea, Eroskik, arrazoia alde zuela guztiz ziur, eta kontsumitzaile elkartetzat hartzea lortu zuen.

Arlo legegilean jarduerak ugari izan ziren arren (Merkataritzaren Legeak, Estatutu Fiskala, Kooperatiben Legeak, eta abar), gertakari esanguratsua izan zen, inolaz ere, Euskadiko lehen Kooperatiba

Legearen onarpena, Eroskiren garapenari begira funtsezkoa zen eta oraindik erabaki gabe zegoen gai bat baitzen haren bitartez trenkatzekoa, Gasteizen aurreneko hipermerkatuaren irekieraren bezperan geundela: hirugarrenei saldu ahal izateko eskubidea. Ordura arte, beren bazkideei baizik ezin zieten saldu kontsumitzaileen kooperatibek, eta arazo hori aspaldian konpondua zen Europan.

Pisu handikoak eta filosofia aldetik kontestaezinak ziren hirugarrenei inolako mugarik gabe saldu ahal izateko eskubidea baimentzeko arrazoiak: ezin da inor kooperatibista izatera behartu, balio jakin batzuen arabera bizitzea eskatzen baitu horrek, eta establezimendu jakin batean, duen hurbilena delako esate baterako, erosteko borondatea baizik ez dago kontsumitzailearen ekintza horretan. Onartu ziren hasieran arrazoi haiek, baina etekin $\%40$ Eusko Jaurlaritzaren bonuetan inbertitu beharra inposatu nahi izan zitzairen ordainetan kooperatibistei. Luzea izan zen gudua, tentsio handikoa une batzuetan, baina Eroskiren interesen aldeko Legea lortu zen azkenean.

Legeen garapenean izaniko arrakastak Eroskiren lan onaren fruitua baizik ez dela izan ondoriozta liteke aurreko hitzetatik, baina oker jokatu genuke hala uste izango bagenu. Badira beste protagonista batzuk; izan ere, gure ekin biziagatik ere, gure argudioak litezkeen kontestaezinenak izanagatik ere, ezer ere ez zen lortuko politikarien harrera eta jarrera onik gabe; eragile sozial eta ekonomikoek proposamenak egin ditzakete eta, gainera, baliotsuenak direla behin eta berriro argudiatuko dute, baina legebiltzarkideek erabakitzen dute azkenean beren botoen bitartez.

Bere interesen alde jarduteaz gainera, Eroskik beti defendatu izan ditu eragile ekonomikoen jarduera librearen aldeko jarrerak, kokatze askatasun, merkataritza ordutegi, galduan egiten diren salmenten eta abarren inguruko mugak gaitzetsiz, eta herritarrengan duen konfiantza osoa behin ere galdu gabe, ongi baitaki herritarrek beren erabakimenaz, beren onarpenaz edo beren arbuioaz definituko dutela azkenean egiaz nahi dutena. Ez zen erraza izan eta askotan ez zen nahi zena lortu, eta orain ere hala gertatzen ari da nire ustez; izan ere, berriaren, bestelakoaren, gainetik gailentzen zen askotan jardunean zenaren defentsa, proposaturiko berrikuntzen balioaren aldeko aldarri guztiengatik ere.

Berebiziko papera jokatu du elkarlanak Eroskiren bizitzan, dagokion artikuluan ezin hobekiago islatu den bezala. Eta ezinbestez behar zuen hala gertatu, itxuraz behinik behin, denok elkarrekin bereiz baino indartsuago garelara, irabazteko galtzea ezinbesteko ariketa dela, argitzen duen adibide erabatekoena eta erradikalena baita, horra protagonistak immolaturik, kooperatibaren sorrera. Eskuzabal jokatu beharra dago elkarlanari ekiteko unean, bat egitean uko egin behar baitzaio nork bere erabakiak hartzeko duen ahalmenaren zati txikiago edo handiago bati. Horretan datza zailtasun handiena, saio ez gutxi porrotera eraman duen kinka.

Eman eta ordainetan hartu beharrekoen arabera aztertu ohi dugu akordioen balioa, eta emaitza negatiboa denean biderkatu egiten dira proiektuari egin ohi dizkiogun kritikak, barneraturik dauzka-gun balioen kontra —elkartasuna, gizarte aldaketa, gizarte justuago eta berdinzaleago bat...— bidera

genitzakeen ekinaldi negatibo guztiengatik ere. Zaila da, begien bistakoa zaigun arren, gehiago jasotzen dutenen aldean baino gehiago ematen dutenen aldean egotea egiazko pribilegioa dela ulertzea.

Aldarri handiei, zenbaitetan helburutzat hartzen diren aldarri horiei, dagokienez, komenigarria da beharreko koefiziente zuzentzailearen pean ezartzea, ahal neurrian umil jokatzuz gainera. Egoista da, aldi berean, ariketa horren helburua, hau da, geroko, denboraren emanean nahi genuena eta lortu duguna alderatuko dugun uneko, zaputzaldia saihestea. Kooperatibismoak, ez Mondragonekoak, lotsarik gabe eskaini zuen bere burua munduan kapitalismoa eta komunismoa nor baino nor ari ziren garaian.

Aski izango da horretarako gizartearen zati txiki bat bere jarduera ikuspegi sozialetik, ikusmolde etiko batetik, ikuspuntu emozional batetik eta pertsonen nahiei erantzungo dieten ekonomia moldeen arabera jokatu duten kooperatibetan ari dadin lortzea.

Sortu bezain laster, Lankide Aurrezki Kutzarekin elkartzeko eskatu zuen Eroskik, denboraren emanean Mondragon Korporazioa bihurtuko zenaren aurrekari. Aurreneko urteetan Madrilgo kontsumo kooperatiba batekin egon zen harremanetan eta berehala ikuskatu zen elkarrekin erakunde bat sortzeko aukera, erosketak elkarrekin egiteko, kontsumitzailearen aldizkariaren erredakzioaz elkarrekin arduratzeko, marka berri horretako produktuak merkaturatzeko eta informazioa trukatzeko. Barakaldoko Bide Onera kooperatiba ere hartu zen hasieran aintzat, baina azkenean ez zituen ERCOP (Eroski, Coeba eta P fonetiko bat) deituko zenaren Estatutu arauemaileak sinatu. Coeba desagertu arte iraun zuen erakunde hark indarrean.

1990eko urteetan, kooperatiba jatorrizko lurraldetik kanpoko eremuetara zabaltzea erabaki zenean, porrot burrunbatsu batek bukaera eman zion elkarlan proiektu baten aldeko saioa egin zen. Inbertsio plan anbiziotsu bat bultzatuko zuten bazkide inbertsoreak behar zirelarik, Eurocoop delakoa, Europako Komunitatetik gorako esparru bateko kontsumo kooperatibak hartzen dituen elkarte, hartu zen go-goan, eta programaturiko garapen hartan Eroskirekin batean parte hartzeko aukera eskaini zitzaion. Eta zera izan zen erantzuna, Estatutuek hala agindurik, elkarte horietako bakar batek ere ezin zuela bere lurraldetik kanpo inbertitu. Geroago frogatu zen badirela horretarako formulak, kooperatiba italiarrek parte hartu baitzuten azkenean proiektuan, horretarako sortu zuten elkarte instrumental baten bidez.

Garaitsu hartan, batera bideratu beharreko garapen bati berari begira sortu zen Eroski Taldea, Consum delakoarekin batera. Valentzian eta Katalunian ziharduen orduan Consum delakoak. Aspaldikoa zen Consumekiko harremana eta Eroski Taldearen sorrerak zehaztu zuen elkarlan horren goreneko unea, zuzendaritza estrategiko bakar baten eskutik. Consum marka erabili zen eta Eroskiren ordea hartu zuen Consumek beraren supermerkatuetan. Hamalau urtez luzatu zen aliantza.

Zirraraz gogoratzen dut emakumeak Eroskin izan duen pisu gero eta handiagoa, denboran zehar egin den aurrerapena. Oso da azpimarragarria Zuzendaritza Kontseilua parekidea izatea, baina are azpimarragarriagoa kontuan hartzen badugu egoera horren arrazoia ez dela kuota politika izan, pertsonen gaitasuna baizik. Hasieran ez zegoen egoera horren aurrean hainbesteko sentiberatasunik, pertsona bat

boto bat, generoa kontuan hartu gabe, ordainsaria lanpostuaren araberakoa izatea eta, azken finean, pertsonen berdintasuna printzipioak betidanik proiektuaren oinarritzko euskarriak izan diren arren.

Komeni da orain gogoratzea aurreneko urteetan denda arduradun guztiak emakumeak zirela eta haietako gehienek ardura handiagoko karguak beteko zituztela ondoko urteetan, beren ezaupideengatik eta kooperatibarekiko zuten konpromisoagatik.

Etorkizunaz

Ausarta da, gutxienez, distantziatik eta urruntasunetik etorkizunari buruz arrazoizko zerbait menturatzea. Artikulugileek berek ere ez diote tarte handiegirik eskaini, baina hartutako konpromisoak behartu egiten gaitu eta ezin gara hitz batzuk esan gabe gelditu, abiapuntuko egoera zertan den eta, bereziki, historiako bihurgunea aldatu eta, hasierako aurreranzko joera atzean utzi ondoren, gainbepertsona nabaritu den azken hamar urte hauetan zer gertatu den ongi ez ezagutu arren.

Merkatu kuotaren galera, enpleguaren murriztea, aktiboen salmenta eta metaturiko galerak, horra hilko garen guztion eskura dauden datu bakarrak, hedabide orokorretatik iritsi zaizkigunak guztiak. Ez dira horiek aski, esperientzia hasi zenetik igaro diren 50 urteen %20 ukitu dituen alimaleko krisiaren ageriko izaera latza egiaztatzeko ez bada.

Enpresa kooperatiboaren gaineko artikuluak dioten bezala, enpresa baten arrakastarako bi osagai nagusi, estrategia on bat eta egokiro bideratzea, behar badira, oker handirik gabe ondoriozta genezake ez dugula estrategien hautapenean asmatu, ez eta haien ezartze prozesuan ere, eta biziki kontuan hartu beharra dago arlo horietan aintzat harturiko erantzukizunaren mailaren araberakoa dela erabakimena eta, beraz, ez dela hein berekoa pertsona guztiengan.

Eta eraginkortasunez ari garenean, oso oinarritzko gauzak aipatzen ari gara, hala nola salmenta metro koadroko, salmenta pertsonako, aktiboen errotazioa, errentagarritasuna, irudia gizartean, eta abar. Ereduaren berezitasun guztiengatik ere, errealitateak kausa-efektu erlazioa ez dela betetzen erakusten badu, garbi dago gauza asko berriro pentsatu egin beharko direla, bai eta ereduari berari dagozkion batzuk ere.

Etorkizuna ez da erraz ageri, baina tira!, sekula ez da erraza izan. Lehiakide oso indartsuek dihardute merkatuan eta etengabe agertzen dira proposamen izugarri berritzaileetatik beren lekua bilatu nahirik. Kontsumo kooperatibismoak ez ditu munduan une hoberenak bizi eta Europako lurralde gehienetan galdu ditu noizbait okupatu zituen leku pribilegiatuak. Hala eta guztiz ere, Eroskik badu betiere posizio onari eusteko aukerak emango dizkion espazioa.

Ikuspegi estrukturaletik, kontzepzio historikoan halako ahuleria ageri duten bi ardatz har genitzake bereziki kontuan:

- Gobernu organoak.
- Finantzaketa.

Ereduaren funts nagusietako bat da Gobernu Organoen eta Kontseilu Errektorearen hautapen demokratikoa, baina betekizun batzuk eska lekizkieke hautagaiei, aurkezpenari begira. Gobernuaren funtzioa konplexua da eta edozein ezagutza mota ez da beharbada horretarako aski. Ez dirudi arrazoizkoa kudeaketarako zeinahi postutarako betekizun gehiago eskatzea, baita maila ertainekoetan ere, Kontseilari izateko baino.

Ezagutzak enpresaren garapenean jokatzeko duen paper garrantzitsua dela eta, neurri ona litzateke Kontseilura enpresa kudeaketan eskarmentu zabala pilaturiko eta karrera profesionalean ageriko arakasta izaniko pertsonak biltzea, eta biltzeko erabaki hori organoak berak erabakitzea.

Finantzaketari dagokionez, bazkideak beren lana beste bizibiderik ez duten pertsonak izatea oztopoa izan liteke beste eredu batzuen aldean. Beharrezkoa da kanpoko kapitalak erakartzeko bideak eta kooperatibaren autonomia indartuko duten formula berriak topatzea.

Bi arazo horien enuntziatze hutsak ezin konta ahala galdera eragingo zizkigun dagoeneko ereduaren muinean eragina izan lezaketen gaiei heltzeko komenentziari buruz. Kontuan eduki beharra dago euskarri ideologiko handiko enpresek berekin eramango dutela beti iraganaren esklabo bihurtzeko arriskua. Aitzindariak aurreko historia eteteko babestu zituen zilegitasun berberak babestuko ditu egun, kooperatiban ari direlarik, etorkizuna ziurtatzeko hautu hobereana egin beharko dutenak. Askok eta garrantzi handikoak izan dira azken 50 urte honetan gertatu diren aldaketak, eta are handiagoak izango dira bidean daudenak; halatan, sineste antzugarria baizik ez da ezer geldiezina dela pentsatzea. Ongi denari eutsi behar zaio eta gainerakoa aldatu, kontuan harturik betiere denboraren iragaiteak zalantzan jartzen dituela uste guztiak.

Egituretik harago, ongi kontuan hartu beharko dira kontsumitzailearen portaeran izango diren aldaketak, eta ohiko galdeketetan emaniko erantzunak baino aztertuko dugu haien jokabidea. Hasieran ebidentzia moduan ematen duenaz bestaldera, badirudi kontsumitzaileak ez duela hautatzeko duen gaitasuna hainbatean kontuan hartzen, eta ugaritasunak berak, askatasuna baino, zalantza eragiten diola, baztertzera beharturik sentitzen den aukera kopurua handiegia delako agian. Erabakigarria izango da betiere kontsumitzaileen portaerak zehazki ezagutzea, eta haren igurikipenei besteek baino hobekiago erantzutea.

Eguneratu beharra dago Eroskik kontsumitzaileen eskubideen alde betiro, elikatzen ari den eta osasunaz arduratua den pertsonaren ikuspegi tradizionala osatuz, jokatu duen rola. Lagundu egin behar dio kontsumitzaileari inguruan dituen gauza gehienek aurrean, nano eta neurritz kanpokoek aurrean, erabiltzen dituen aurrerapen teknologikoen aurrean, robotikak eta adimen artifizialak ekarriko dituztenek aurrean, eta etengabe setiatzen duten informazio-masa eskergen aurrean, ulertzera iristen ez den izaki harrituaren moduan ez agertzen. Norbaitek lagunduko balio beraren askatasunetik anabasa horren aurrean egokitzen, ordaindu ezin litekeen mesedea egingo lioke pertsona horri.

Komeni litzateke gizartearekiko komunikazioa indartzea, Eroski bestelako enpresa bihurtzen duen izaera nabarmenduz, bloke honetako artikuluetan barrena agerian geratu den bezala. Gure gizartean jende asko dago desberdintasunak murriztearen alde, batzuen eta besteen arteko aldeak horren ikaragarriak ez izatearen alde, langileak kontrataturiko eskulana baino gehiago izatearen eta erabakimena edukitzearen alde, enpresen etekin alde esanguratsuak kapitalizatzearen alde, eta abar.

Horren guztiaren alde, herritar guztiz gehienek begi onez ikusten duten gizarte hobekuntza horren alde, dihardu Eroskik bere definizio teorikotik eta jardun praktikotik. Printzipio horien ondorio erreala da, etekinen maila zein ere den, Eroskin inor ez dela inoiz aberastuko, eta horixe gertatzen da beste enpresa batzuetan. Herritarrek aitortzen dutenaren eta beraien jarduera errearen artean beti halako *gap* edo tartea baden arren, saldo positiboa eduki lezake erosketa aukerak egiteko momentuan lotsa faltsurik eta beste egiteko moduen aurreko deskalifikaziorik gabe emaniko informazio zabalago batek, kalitateari eta, aldi berean, prezio egokiari eutsi dion eskaintza bikain batean oinarritua bada.

Idatzi honetako ekarrien balioa gora-behera, garbi dago etorkizuna sekula ez dela iraganaren halako transpolazio ximplea izango eta egungo bazkideek etorkizuna beren konbikzioen arabera eraikitzeke eskubidea eta obligazioa dutela, jasoriko herentziaren esklabo inoiz ere sentitu gabe.

1.1

Enpresa Kooperatiboaren gorazarrea

Emilio Cebrian

Gizarte arloko zuzendaria (2001-2017)

Eva Ugarte

Marketin arloko zuzendaria

Leire Mugerza

Kontseilu Errektoreko lehendakaria

Dominique Thion

Eroskiren Frantziako zuzendaria (1991-2011)

*Jende txiki askok, leku txiki askotan, gauza txikiak eginez,
aldatu egin dezake mundua.*

Eduardo Galeano

Kontsumoko kooperatibismoak ekarri zuen Eroskiren sorrera. Kontsumitzaileak elkartu ondoren sortu zen Eroski. Langileak bazkide gisa barneratzea gerora hartutako erabakia izan zen. Eta are geroagokoa da kontsumitzaileen eta langileen parekidetasuna ezartzea gobernu egituretan. Baina, egia esateko, ibilbidearen zatirik handiengan, bi bazkide komunitate bizi izan dira elkarrekin gure eremuan: kontsumitzaileak eta langileak, parekidetasun erregimenean gobernatzen zutela enpresa. Proiektu autogestionatu bat izan da, harmonian bateratu behar izan dituen askotan kontrajarriak diren interesak, baina batzuetan elkarren osagarri izan daitezkeenak, saiatur gero: kontsumitzaileak eta saltzaileak; bezeroak eta merkataria.

Denborarekin, bazkide-kontsumitzailea ikusgarritasuna eta aitortza galduz joan da laneko bazkideen artean, baina ez hala bilatu edo nahi izan delako. Askotariko arrazoiek izan dute eragina hor, eta, horien artean, agian hau izango zen garrantzitsua: poliki-poliki desagertzen joan direla kontsumoko asozianismoaren sorrera bultzatu zuten beharizan eta baldintza sozialak. Gizarteak bere bilakaera izaten du, eta elkartegintza orain ere erakargarria den arren herritarren zati handi batentzat, aitortu behar da elkartzeko nahi edo joera horrek beste esparru batzuetarantz egin duela (kultura, kirola, GKEak, mugimendu sasi-politikoak...), beste beharizan batzuk zaintzera eta beste helburu batzuekin, eta horietako askoren asmoa, segur aski, ez da izango hainbeste gizartea eraldatzea.

Baina nabarmendu egin behar dugu Eroskik zer-nolako ekarpen handia egin dion 'Gizarte Eraldaketaren' oinarritzko helburuari (horrek ematen die zentzua, hain zuzen, kooperatibei). Ez da izan baliabide ekonomikoak bideratzea bakarrik parte hartzen duen inguru sozioekonomikoa hobetzeko (enpresa guztiek egiten dute egun, kooperatibek eta kooperatiba ez direnek); ez da izan enplegua sortzea bakarrik, eta ez da izan enpresa jarduna erantzukizunez gauzatzea eta ingurumena eta tokian tokikoa errespetatzea. Hori ere bai. Guk 'enpresa kooperatiboa eginez' bultzatu dugu gizarte eraldaketa. Lagundu egin nahi izan dugu errealitatea hobetzen, baina ez helburu zintzoak lortzeagatik bakarrik, baita berrikuntza soziala ulertzeko moduagatik ere, aldaketa prozesu iraunkor gisa alegia; hobekuntzaren alde egin nahi izan dugu, eredu sozioekonomiko jakin batetik, eskakizun formal jakin batzuekin eta oinarri ideologiko batzuekin. Jarduten duen gizartearen bilakaera etengabe laguntzeko nahia islatzen du ikuspegi horrek (utopiatik ere badu zerbait), gizartea ulertzeko modu jakin bat, eta, horrekin batean, jarduteko modu erabilgarri eta koherente bat.

Atzera begiratzen badugu, esan dezakegu, orain dela 50 urte, gure funtzionamenduak demokraziaren arloan hezten zuela: pertsona bat, boto bat. Eroskirena kultura demokratikoa izan zen orduan, orain den bezala, eta solidarioa ere bai; garai hartan, ez zegoen haren antzekorik gure inguruan, erregimen autoritario batean bizi ginen-eta politikaren, familiaren eta kulturaren arloan.

Enpresa eredu horixe da, hain zuzen, gure indar nagusia, eta horrek zilegitasun eta koherentzia handia ematen digu, kooperatiba ez diren gainerako enpresek lortzen ez dutena, nahiz eta inbertsio handiak egin beren izen ona zabaltzeko.

Lehia gogorreko merkatuan bizi gara, eta eredu kooperatiboak indar gehigarri bat eman behar badio estrategia egokiari, eta palanka erabakigarria izan behar badu lehiaren testuinguruan bereizketak egiteko, bazkideen indarrean sustraitu behar du eredu horrek. Balioa eman behar diogu, harro, gure gaitasunari eta besteak baino hobeak eta besteak ez bezalakoak egiten gaituenari, gure nortasuna indartzen duenari eta, horrekin, lehiakortasuna. Eroskik osagai guztiak ditu bere barnean, aurrerantzean ere, enpresa liderra eta izen onekoa izateko, betiere gizarte eraldaketaren ikuspegia

galdu gabe, horrek ematen dio-eta zentzua.

HELBURUA: GIZARTE ONGIZATEA

Kooperatibek beste aukera bat daukate gaur egun ekonomia sozialaren kontzeptuari prestigioa emateko, gizakia bitarteko hutsa ez delako ideiarenean ildoa. Esan ohi da enpresak giza abenturak direla, eta hori are nabarmenagoa da dimensio kooperatiboan, horietan arduradunek balio sozial eta moralak etengabe gauzatzen, transmititzen eta egokitzen baitituzte eguneroko bizitzan. Gizarte ongizatearen aldeko proiektu bat dago lanaren atzean, ez Burtsan kotizatu nahia, ez jabetza duen familia baten interesak edo pentsio funtsen etekinak, inguru soziala baizik. Enpresa arloko ongizatearen aldeko proiektu bat dago, enpresaren zerbitzura dago kapitala, langileen zerbitzura, eta ez alderantziz. Ekitate irizpide batzuk daude eta bidezko proportzioa egoera sozialean eta lansarrietan.

Eroskin lan egiten dugun emakumeak eta gizonak jabetzen gara horretaz guztiaz, bada-kigu lankidetzan aritzea elkartasuna azaltzea dela, baita ezagutzen ez ditugunei ere.

Enpresa batek arrakasta eduki dezan, funtsezko bi elementu behar dira: estrategia ona izatea eta egoki ezartzea. Norabide egokian aurrera egitea tinko eta erabakitasunez. Kooperatiba izateak ez dakar berekin bi elementu horietako bakar bat ere. Enpresa ereduak, izan kooperatiba edo beste zerbait, ez dakar berez arrakastarik. Pertsonak, enpresa gobernatzeko eta gidatzeko duten taldeek hondatzen dute estrategia egoki bat eta zuzendu ere haiek egiten dute okerbidetan doana. Pertsonak ez badute bultzatzen, ez badute lantzen edo ez badute haren aldeko konpromisorik hartzen, estrategiak porrot egingo du argi eta garbi, ez duelako gainditu teorikoki ona izatearen fasea. Eta baldintza hori are beharrezkoagoa da enpresa hori, gu bezala, zerbitzu mailakoa denean eta milioika bezero dituenen erantzuteko eta haiengan interesa sortzeko.

Kooperatiba oso sistema ahaltsua da parte-hartzea sustatzeko, iritzi bilketa egiteko, formazioa hedatzeko, eta erraztu egiten du pertsonak

estrategian barneratzeko zeregina. Pertsona jabetu egiten da enpresaz. Azalpenak eman behar dira eta desadostasunei arreta jarri, horixe dakar bazkide izateak. Horrek erraztu egiten du pertsona partaide izan dadin estrategian. Eta horixe da kontua, hain zuzen.

Eta gure liderrek oso ongi dakite hori: harremanetan dauden pertsona horiek bazkideak dira. Gisa honetako enpresa batean buru egiten duenak jakin egin behar du han lan egiten dutenek badutela erabakitzeke ahalmena negozioaren bilakaerari eragiten dioten gai oso garrantzitsuetan, bai arlo ekonomikoan eta bai enpresa arloan ere. Horrek oso nortasun markatua ematen du.



Kontseilu Errektoreko kideak, 1986.

Kooperatiben ereduan, pertsonak landu egin ditzakete, beste eredu batzuetan baino hobeto, motibazio sortzaile diren elementurik behinenak, ez hain agerikoak baina bai oso ahaltsoak: laneko parte-hartzea, garapen pertsonala eta norberaren ardurez jabetzea, talde lana, besteekiko konpromisoa, elkartasuna...

Forma juridikoak eskatu egiten du hori guztia, eta barne araudiak aukera eman behar du. Eta izaera juridikoa aski ez izan arren ereduia 'emozionalki kooperatiboa' izan dadin, onartu behar da erabakigarria eta ezinbestekoa dela hori gerta dadin. Kooperatiban, gainerako enpresekin alderatuta, pertsonarentzat askoz ere inklusiboagoa da gobernatzeko eta kudeatzeko era, hau da, erabakiak hartzeko prozesuak, autoritatea eta boterea ezartzekoak, informaziorako sarbidea... eta horrek, berez eta besterik gabe, potentzialitate handiagoa ematen du.

Baina alderdi juridikoa, bera bekarrik, ez da aski. Sarri askotan, barneko pertzepzioa izaten da 'izaera kooperatiboa' pertsona bazkideen alderdi gorena, ideologikoa eta emozionala ernatzen duela, eta izaera hori nabaritu (eta eskatu) egin behar dela, besterik gabe; bataiatuta egote hutsak praktikatzailerako sutsu bihurtuko bagintu bezala bizi osorako.



Langile bazkideen prestakizun bilkura, 1979.

Enpresa kooperatiboaren izaerak eragina eduki behar du enpresa kapitalistetan 'Lan Harreman' gisa ezagutzen diren horietan. Eredu kooperatiboan, helburua ez da Lan Harreman onenak edukitzea (baldintza onuragarrien bitartez), baizik eta etengabe edukitzea Lan Harreman heldu eta arduratsuak, eta, bide batez, beste batzuk baino hobeak badira, hainbat hobeto. Eta lan harreman heldu eta arduratsuak lortzen dira protagonistak horietan inplikatu direlako eta parte hartu dutelako, eta parte-hartze horrek, gainera, eskakizun zorrotzak izaten ditu, ongi bateratzeko gai izan behar baita ondare komuna alde batetik (guztion enpresa) eta norbanakoaren interesak bestetik (horiek ere zilegi dira eta).

Parte-hartzea da, gure esperientzian, eredu kooperatiboaren adierazpenik ahaltsuenetakoa. Parte-hartzea dagoen eta sustatzen den eremuetan agertzen dira erantzukizunaren eta konpromisoaren adierazpenik onenak. Gizakion helburu agorreztina da parte hartzea, nahiz eta batzuetan, eskatu izan denean, ez jabetu zer-nolako konpromisoa eskatzen duen (konpromisorik gabeko parte-hartzea ez da parte-hartzea). Hala ere, esan bezala, kooperatiba batean parte-hartzea ez da mugatu behar kapitalera, gobernura eta emaitzetara bakarrik. Harago doa. Pertsonen helburua ez baita soilik gauzak bidezko eta zuzenak izatea globalki, parte hartu ere egin nahi dugu helburu hori egia bihur dadin gure inguru hurbilean, jakin egin nahi dugun zer-nolako zentzua duen gure ekarpenak eta banako

gisa nabarmendu nahi izaten dugu proiektu kolektibo batean. Demokrazia ez da aldi behin botoa ematea gobernaturako gaituztenak hautatzeko. Hori baino gehiago da.

Erantzukizunez jokatzeko -kooperatiba bateko kideei eskatu egin behar zaie ezaugarri hori-, behar adina leku utzi behar zaio zerbaitetan ari denari. Eta prozesuak abiarazi eta egokitu egin behar dira hala izan dadin. Ez da baimen bat, eskubide bat baizik. Pertsonak eta taldeek erantzukizunez jokatzeko dute, eskatzen zaienean ez ezik, beren zereginean gauzatu egin dezaketenean eta erantzukizun hori errespetatu egiten zaienean. Alderdi horretan, eta bereziki azken urteetan, behin baino gehiagotan frogatu dugu gure heldutasuna. 2008. urteko krisiaren ondorioz, geure buruari erakutsi diogu autoerantzukizun hori ez dela ez ustekabekoa eta ez bat-batekoa ere.

Badira mailak eta badira kontraesanak ere, bistan da, baina Eroskin eredu kooperatiboa saiatu da denboran zehar aurrera egiten eta hiru berezitasun hauek gorpuzten:



Gaur egun, ereduak badu hobetzeko beharra, alderdi batzuetan gehiago besteetan baino. Baina hobetzeko beharra izateak ez du esan nahi ahula edo anakronikoa denik. Helburu sakonez beteta dagoen diseinu bati erantzuten dio enpresa kooperatiboak, eta helburu horiek ez dira sekula desagertuko. Eroskin ere sortzen dira frustrazioak bere garaian formulatu ziren asmoak lortzen ez direnean, baina egiazko porrota ez da hori: saiatzeari uztea, horixe izango litzateke egiazko porrota.

Taldea 'kooperatibizatze'ko' proiektuak baieztatu egiten du sistema kooperatiboaren aldeko hautua egin dugula behin betiko: juridikoki eta funtzionalki kooperatiba bihurtu nahi ditugu Eroski partaide duten sozietateak. Kooperatiben erregimenean dagoen talde batek bi dohain, gutxienez, baditu: bidean erakutsi eta frogatutako balioa eta perimetro guztian homogeneoa den erregistro kultural bat. Badakigu baldintzak eta prozesuak zein diren modu eraginkorrean ezartzeko, eta horrekin batean, frogatuta gelditu da eredu zein neurritan izan den mobilizazio eragilea eta arrakastatsua Eroskiren muga historikoetatik kanpo. Eutsi egin behar diogu helburu horri, gure perimetro guztia kooperatiboa izateko nahiari alegia, eta ikasi egin behar dugu iraganetik eta, ondorioz, ongi hautatu behar dugu eraldaketa egiteko une egokia.

Etorkizunari begira, enpresa kooperatiboak bazkide-bezero-kontsumitzaile direnekin dauzkan harremanei dagokienez, berrikusi egin behar dugu eredia. Garai berrietan, enpresak ez du bere baitatik berrasmatu behar bere burua; bezeroei begira jarri behar du berrasmatzeko eta enpresa eredian sakontzeko, haien itxaropenak eta haiek espero dituzten onurak hartu behar ditu kontuan.

Gure jarrera erabat da enpresa kooperatiboaren aldekoa, zeren pertsona kooperatibisten hurbiltasunak (hor sartzen dira dendetako taldeak bezala zuzendaritzako kideak ere) eta horienganako interesak oso ongi bat egiten baitu bazkide-bezero-kontsumitzaile berri horrekin. Eroskin eraikitzen ari garen kokapen edo posizio estrategikoa, gure izaera bereizgarria erdigunean jartzen duena, errazago gauzatuko baitugu enpresa kulturaren oinarrituta, halaxe sentitzen dutelako Eroski osatzen duten taldeek eta horren alde indar egiten ari direlako.

Azken batean, bestelako enpresa bat, oinarri gisa gustura dauden pertsonak dituen, izan kontsumitzaileak edo langileak, gai da posizio horretatik lehiarako abantailak sortzeko, eta badu modua jendeak gustuko duen denda izatera eramango duten lerroak aukeratzeko. Enpresaz harro

ENPRESA IKUSPEGITIK IRAUNKORRAK

Buru kartesiar batek azkar esango luke kooperatibarik ez dagoela aurrez enpresarik izan ezean.

Esperientziak erakusten du hala izan dela beti. Horretaz jabetzeko, aski da Europan izan diren kontsumoko kooperatiben esperientzia aipatzea (kontsumitzaileen kooperatibak dira) eta aztertzea kooperatibaren estatusak inondik ere ez dituela salbuetsi enpresa horiek merkatuan egotetik eta, are gehiago, egoki eta azkar erantzutetik merkatu horrek berak izan dituen itxaropenei eta mutazioei.

Kontsumitzaileak-bezeroak aspaldi utzi zion galdetzeari ea uneren batean desberdintasunik egon ote zen denda “kapitalista” baten eta denda “sozialista” baten artean, ulertuta bi horiek gizarte antolaketa desberdinak sustatzen dituztela enpresaren eta langileen arteko harremanetan, bezeroekin (kontsumitzaileekin) dituzten harremanetan eta inguru ekonomiko eta sozialarekin dituztenetan.

Are gehiago, kooperatibek konpromisoa hartu behar dute bilakaera hori lehenago eta erabakitasun handiagoarekin egingo dutela kooperatiba ez den enpresa batek baino; izan ere, ez dago zalantzarik, egoera horietan, kooperatibaren estatusak antagonismo bat sortzen duela hartu beharreko neurrien eta neurri horiek bere balioetan izango dituen eraginaren artean, estatus horrek balio sozial eta giza balio bereziki indartsuak baititu atxikita.

Era berean, beste edozein enpresa bezala, emaitza ekonomikoa bilatzen duen heinean bakarrik salbatuko da kooperatiba. Ezinbestean. Azken horrek ematen dio aukera finantza arloko independentzia bermatu eta mantentzeko, eta baldintza hori ezinbestekoa da bestelako antolaera sozial bat bilatzeko. Kooperatiba izatea eta izaten jarraitzea eskatzen du horrek, eta etengabe errentagarritasuna bilatzea, nahitaezkoa baita.

Inguru ekonomiko liberala eta kapitalista da nagusiki, erabat ez esatearren, eta hor borroka egin eta bizirik irauteko, emaitzei begiratzeko joera ia obsesiboak are eta nabarmenagoa izan behar du, belaunaldiz belaunaldi eraiki den ondare kolektibo bat zaintzea eta hobetzea baita helburua.

Ereduak, hortaz, ezinago ‘kooperatiboa’ izan behar luke enpresaren antolaera sozialean, eta gupidagabeki ‘kapitalista’ ekonomiaren-lehiaren borrokan.



Batzar nagusia, 2015.

sentitu eta harrotasun hori bizi izatea, une zailetan min hartzea, lorpenekin poztea, hori guztia ohikoa da inplikaturik dauden pertsonetan. Indartsuagoak egiten gaitu etorkizun hobe bati aurre egiteko.

Ereduaren berezitasunak

Gure gobernu eta zuzendaritza organoek daukaten egitura eta osaera den bezalako delako, mugari garrantzitsuak jarri ahal izan ditugu gure historian. Eta hor, arrakasta horretan, funtsezkoa izan da bazkide-langileen eta bazkide-kontsumitzaileen autogestioa. Pertsoneri buruz ari gara, eta gure bereizgarri nagusia gauza guztien erdigunean pertsona jartzea dela esaten dugu. Muin-muinean dagoen elementua da eta berezitasun hori daukagu beste enpresa batzuen aldean (guztiok daukagu estrategia eta lidergoa, eta kooperatiben multzoan, tratu hurbil eta zuzeneko emateak eta parte-hartzea sustatzeak jarraitzen du izaten gure bereizgarria).

Proiektuaren funtsa pertsona izatea ez da lortzen adierazpen batekin besterik gabe, ekintzekin baizik, ibilbide luze batean gauzatzen diren ekintzekin. Garai onetan eta txarretan. Kolektibo bakoitzak bozketa bidez aukeratzen du, aldi mugatu baterako, nor ariko den gobernuan, eta behin eratu denean, kooperatibaren mesedetan gobernatzea dagokie, ez bazkide mota baten mesedetan. Elkarrekin

KOOPERATIBISMOAREN EZAUGARRI BATZUK

Kooperatiben formatuak pertsona eskuzabalak sortzen ditu. Naturaltasun handiarekin hartzen da irabazien zati bat gizarteari itzultzea. Edo Mon-dragon Korporazioaren funtsetara ekarpenak egitea. Eztabaida gutxi izaten da ordain horien inguruan. Eta berdin gertatzen da, adibidez, to-kiko ekoizleak babestearekin ere (dendetako tal-deek eurek eskatu eta bultzatu dute alderdi hori).

Eroskiko kooperatibistak pluraleko lehen pertsonan hitz egiten du, ez da ohikoa singula-rreko lehen pertsonan entzutea (nik, nire). Kula-turala da, eta harrapatu egiten gaitu. Proiektu kolektibo baten zati gara.

Kooperatibismoa kritikoa da, eta ezagutzatik eta arduratik jokatzeko du horrela. Ulertu egi-ten du eztabaida, kritikatu egiten du eta eraiki. Hemen gutxitan esaten da ‘zer gertatu da’, eta askotan ‘zer egingo dugu’. Parte-hartzearen kulturatik datorkigu hori, gurean ohikoa baita zuzendaritzan goi mailan dauden kideak edozein bazkiderekin biltzea aurrez aurre zerbait galdet-zeko, eta hortik zerbait hobea sortzea, guztiok kontuan hartuta. Hori ez da batere ohikoa enpre-sen munduan.

Kooperatibaren eremuan, guztiak onartzen dituzte bidegurutze sozial nagusiak eta berret-si egiten dute enpresak daraman norabidea. Ukaezina da gure ibilbidean izan ditugula garai kritikoagoak, baina historiari hurbilenak esaten digu, krisiari lotu-lotua egon denak, bazkide-lan-gileak arduratsuak izan direla, helduak eta oso eskuzabalak modu kolektiboan. Bozketak egin dira eta, norberaren ekonomiari eragiten zioten gai zailak tartean izanik ere, gehiengo handien babesa lortu da eta horrek erraztu egin du ba-liabideak egokitzea eta emaitzak onbideratzea.

Komunitate honetako kideen zati handi bat harro sentitzen da kultura hori eraiki eta parte-katu duelako.

helburu baten alde: agintea uzten dutenean, kooperatiba hobe bat uztea etorkizunerako. Garai bakoitzera egokituko den kooperatiba, jarduten duen merkatuaren joko arauetara moldatuko dena, baina beti ikusmiran edu-kiko duena zertarako sortu zen. Enpresaren jabe diren pertsonak osatzen duten Eroski bat, bakoitzak bere denbora eta lana eskaintzen duela bazkide-bezeroen gogoia betetzeko, eta, aldi berean, aberastasuna modu orekatua-goan banatzearen alde egiten dutela. Enpresa gisa sortzen dugun guztia banatu egiten dugu proiektua sendotzeko, laneko bazkideei lansariak ordaintzeko eta inguruarekin elkartasunez jokatzeko.

Krisi garaietan, erabaki larriak hartu behar izan direnean, bazkide diren pertsonak kolekti-boaren interesak lehenetsi dituzte beti norbanakoen interesen gainetik, eta horri esker, errentagarritasun handiagoa sortu da enpresan, irabaziak berriz ere kooperatiban inbertitzeko helburuarekin. Eta hori lortzeko premisa hauxe izan da: Organo bakoitzaren independentzia mantentzea eta errespetatzea, kritika eraikitzaile-a sustatzea eta, proiektu kolektiboaren alde zerbait auzitan jartzen denean, entzutea, baita haizeak alde jotzen duen garaietan ere.

Bere lana eta denbora eredu honetan jartzea onartzen duten pertsonak jabetu egin behar dute non dauden. Helburua izan behar du enpresaren ikuspegitik iraunkorrak diren proiektuak sortzea, gero aberastasuna banatu ahal izateko; erabakiek koherenteak izan behar dute, eta kolektiboaren mesedetan hartu behar dira, ez norbanakoen mesedetan, nahiz



Kontseilu Errektoreko kideak, 2015.

eta batzuetan kosta egin arrazoiak ulertzea. Kooperatibak ez dira jabeek baliatzen dituzten tresnak 'akziodun' bihurtu eta egunetik egunera norberaren 'aberastasuna' handitzeko. Enpresa ikuspegitik iraunkorra ez den enpresa batek ez dauka etorkizunik, baina kooperatibistarik gabeko kooperatiba batek ere ez; kooperatiba kudeatzeko moduak beti oreka bilatu behar du bi aldeen artean. Horrexek berak egiten du proiektua zailagoa izatea, beharrezkoa delako oreka hori bilatzea, baina, era berean, pertsona asko sentiarazten ditu gauzak bestela egiteko modu horren zati, non kapitalaren errentagarritasuna baino zerbait gehiago bilatzen den, gizartea eraldatzeko helburuarekin diharduen eta balioetan bat datorren gizarteak gaur egun eskatzen dituenekin, justizia sozial gehiago eta elkartasun askoz handiagoa alegia. Balio hori alderdi materialetik harago doa, eta horretan dago, hain zuzen, aldea. Hori guztia egia bihurtzeak bereizi behar gaitu lan egiteko eta erosteko egon litezkeen beste aukera batzuetatik.

Enpresa kooperatiboaren bereizgarria

Aitzol Loyola, Ainara Udaondo, Leire Uriarte

LANKI, Mondragon Unibertsitateko Lankidetzaren Ikertegia

Lehen iruzkina

Artikulu honetan enpresa kooperatiboaren ereduaren jarriko dugu arreta. Zertan da enpresa kooperatiboa? Zeintzuk dira haren ezaugarri eta bereizgarri nagusiak? Edo, bestela esanda, zerk bereizten du enpresa kooperatiboa beste enpresa motetatik? Zein zailtasun eta erronkari egiten die aurre kooperatiba ereduak? Formula zaharkitua da ala proiektio handiko formula? Horra hor geure gogoetaren ardatz diren galderetako batzuk.

Azterketaren muinean sartu baino lehen, bi gogoeta egingo ditugu geure artikulua nondik norakoa hobe ulertzeko eta mugatzeko.

Lehenik, lan hau egiteko erreferentzia gisa zein enpresa kooperatiboren eredu aintzat hartu dugun zehaztu behar dugu. Kooperatibagintzak, eredu homogeneoa izatetik urrun, askotariko adierazpideak eta praktikak hartzen ditu bere baitan. Guk euskal kooperatiba ereduak aukeratu dugu enpresa kooperatiboaren formularen gakoetan sakontzeko analisiaren xede gisa. Zergatik? Hasteko, erreferente delako mundu mailan; eta bigarrenik, era berean kooperatibaren zati den Eroskik ezin hobe erantzuten diolako kooperatibagintza

ulertzeko eta praktikatzeko era horri. Horrenbestez, Eroski enpresa kooperatibo gisa ulertzeko eta sailkatzeko eta kooperatibagintza ereduaren esparruan erreferentziatzeko eredu bat bilatzen duten guztiei gako batzuk eskaintzeko baliagarria izan behar luke artikulu honetan eskaintzen dugun analisia.

Bigarrenik, enpresa kooperatiboari buruzko ideia jakin bat dugu abiapuntu: proiektu sozio-enpresarialak dira kooperatibak. Zer esan nahi du horrek? Alde batetik, kooperatiba enpresa dela, eta beraz, ezinbestean erantzun behar diela edozein enpresa motari aplikagarri zaizkion enpresa logikaren baldintzei. Baina, bestalde, enpresa bestela egiteko era bat ere bada, enpresaren kontzeptzio hutsetik harago jotzen duen balio sorta batean oinarritzen baita. Izan ere, alde batetik enpresaren errentagarritasuna eta eraginkortasuna eta bestetik elkartasuna, demokrazia eta ingurunearekiko konpromisoa bezalako balioen praktika uztartzen dituzten enpresak dira kooperatibak.

Definizio horretatik abiatuz, enpresa ulertzeko eta praktikatzeko era honi berezkoak zaizkion ezaugarrietan jartzen du fokua jarraian aurkezten dugun lanak, euskal

kooperatibagintza eredu hartu dugu analisia egiteko erreferentzia.

Enpresa kooperatiboaren ereduaren ezaugarriak

Kooperatiba, enpresaren eraginkortasunaren eta balio kooperatiboaren arteko oreka

Enpresa kooperatiboaren formulak badu bere-berea duen zerbait: une oro zenbaitetan kontrajarriak diren ezaugarri jakin batzuk uztartzeko beharra. Oreka, elementu guztien arteko oreka, dago kooperatibaren definizio berean. Enpresaren eraginkortasunaren eta balio kooperatiboaren arteko orekari eusteko egintzan aurkitzen dugu ezaugarri horren adierazpiderik agerikoena. Ariketa konplexua da, enpresaren exijentzietan eta balio kooperatiboaren praktikari erantzun behar baitie etengabe. Ariketa inolaz ere zaila, baina ziurrenik euskal enpresa kooperatiboaren ereduaren ekarpen garrantzitsuenetako bat da. Izan ere, praktikan egiaztatu egin da enpresa eraginkorra eta denboran iraunkorra izan daitekeela balio etiko batzuei eutsiz eta horiek praktikara eramanez.

Ildo horretatik, beren lorpen eta mugekin, enpresaren ekonomia eta esparrua gizatiarrago bihurtzen saiatzeko lekukotasun praktikoak eta benetakoak dira kooperatibak. Azpimarratu nahi dugu, praktikoak eta benetakoak. Izan ere, kooperatibagintza ez da balioen aldarri hutsean gelditzen, balio horiek eraginkorrak izateko mekanismo jakin batzuk

garatzen baititu. Eta guk uste dugu balio handiko ekarpena dela hori. Praktika sekula ere ez da ideala bezain perfektua, baina hain zuzen ere praktikan hartzen du ideiak bere benetako balioa.

Etorkizunari begira, enpresagintzaren eta kooperatibagintzaren arteko orekari eutsi beharko diote kooperatibek agertoki gero eta konplexuagoan eta zorrotzagoan. Erronka bikoitzari egin behar dio aurre enpresa kooperatiboaren ereduak. Alde batetik, inoiz ez bezala dago jokoan enpresaren iraunkortasuna. Gaur egungo agertoki ekonomikoan, oinarri sendoko enpresa proiektuak (balio erantsi handiagoko negozioak, finantzaketa progresiboa, langileen kualifikazio gero eta handiagoa...) egiten jarraitzea da, inolako zalantzarik gabe, lehenengo erronka. Garrantzi handiko eginkizuna da inolaz ere.

Baina ezin saihestu dezakegun bigarren erronka bati egin behar dio aurre kooperatibaren ereduak: kooperatibagintza elikatu eta berrasmatu behar du. Enpresa kooperatiboak bere burua definitzen duten balioak lantzen eta eguneratzen jarraitu behar du. Areago ekonomia esparruan proposamen berritzaileagoak eta gizatiarragoak eskatzen dituen testuinguru sozialean. Kooperatibagintza elikatzen ez bada, disolbatzeko eta nortasuna galtzeko arriskua dago. Gainera, enpresaren esparruan ukiezinak balio handia hartzen duten testuinguru honetan, kooperatibagintza lantzea abantaila izan daiteke, lehiakortasunari bagagozkio,

beste enpresa eredu batzuen aurrean. Guk uste dugu kooperatibagintza garatzea erabakigarria dela enpresa sendoagoak eraikitzeko. Beraz, honakoa dugu bigarren erronka: kooperatibagintzaren bereizgarrietan sakontzea eta proiektu sozio-enpresarialak sustatzea.

Kooperatiba, enpresako demokraziaren praktika

Beste enpresa moten aldean, izaera demokratikoa du kooperatibak bereizgarri agerikoentako bat. Eredu kooperatiboak demokraziaren praktika txertatzen du enpresaren esparruan, eta protagonisten esku (langileak, kontsumitzaileak, erabiltzaileak, etab.) uzten du erabakitzeke ahalmena. Planteamendu horren ondorioz, kapitala ez da, enpresa gehien-gehienetan gertatzen denaz beste, antolakuntzan nagusi. Zertan zehazten da hori guztia?

Hasteko, arkitektura demokratiko jakin batean. Bazkide guztiek osatzen duten Batzar Nagusiaren bitartez erabiltzen dute kooperatibek zuzeneko demokrazia; eta gobernu organoetako ordezkariaren bitartez demokrazia ordezkariak, organo horietako kideak bazkideek demokratikoki aukeratzen dituztelarik.

Bigarrenik, bi baldintza biltzen dituen bazkide/langilearen kontzeptuan: aldi berean langilea eta enpresaren jabeak izatea. Laneko bazkideak biltzen dituzten kooperatibetan, esate baterako Eroskin (guztiz berezia da munduan dauden kontsumo kooperatiben artean), antolakuntzaren maila guztietan parte hartzen

dute bazkide langileek: jabetzan, emaitzetan, lanpostuan eta esparru instituzionalean. Izan ere, enpresaren esparruan parte hartzeko eredu integrala garatzeko aukera eskaintzen digute kooperatibek. Instituzio mailan erabakitzeke ahalmenari lanaren antolakuntzaren kudeaketan parte hartzeko ereduak sustatzeko aukera gehituta, egingarria gertatzen da parte hartzeko eredu oso eta koherente bat garatzea, erabakiak hartzeko orduan parte hartzea eta eguneroko lanean parte hartzea biltzen baititu. Gure lan egiteko “moduak” printzipio demokratikoak bermatzeko eta indartzeko ahalmena du, edo alderantziz.

Demokrazia ez da ohikoa enpresa munduan. Zentzu horretan, praktika perfektua ez den arren, garrantzitsua da logika demokratikoak aplikatuta kooperatibek esparru ekonomikoari egiten dioten ekarpena. Enpresa demokratizatzeak berez dakarren berrikuntzaz eta duen balioaz gain, ikuspegi globalago batetik aztertuta esan dezagun demokraziaren ideia eta praktika ekonomiaren eta enpresaren esparrura ekartzea aurrerapauso garrantzitsua dela demokrazia zabalago baten paradigma-rantz hurbiltzeko, bizitza publikotik harago, gizakiaren eta gizartearen garapenerako ezinbestekoak diren beste funtsezko esparru batzuk aintzat hartuko dituen errealitaterantz gerturatzeko.

Hala eta guztiz ere, erakunde konplexuak dira kooperatibak, eta bere mugak eta zailtasunak ditu demokraziaren praktikak.

Kalitatezko demokrazia eskatzen du gobernantza kooperatiboko ekosistemak, parte hartzea eta eragingarritasuna uztartuko dituenak. Kooperatibek erronka garrantzitsuak dauzkate enpresako demokraziaren praktikan. Ildo horretatik, hona hemen gogoeta batzuk.

Alde batetik, behar-beharrezkoa da egiturak berritzea eta kooperatiba bakoitzaren neurrira eta ezaugarrietara egokitzea. Sormena behar da instituzio mailan eta parte hartzeko dauden bideetan berritzeko. Baina, bestetik, demokrazia bideragarri egingo duen egitura formalaz harago, ezinbestekoa da kultura kooperatiboa eta aitzindaritza lantzea. Behar-beharrezkoa da gizarte eta zuzendaritza organoek beren rola ulertzea eta ekosistema honetan betetzea aitzindaritza kooperatibo baten arabera. Horretarako, funtsezkoa da gaikuntza nola arlo teknikoan hala arlo gizatiarrean. Gainera, berehala indartu behar dira kide izatearen zentzua eta enpresaren jabe ere baden bazkidearen ikusmoldea: pertsona prestatua eta ongi informatua da, bazkide den enpresa proiektuaren garapenean dauzkan eskubideen eta erantzukizunen jakitun. Azken batean, erantzukidetasunean oinarritutako eta aitzindaritza kooperatiboaren bitartez indartutako kultura parte hartzailea da xedea.

Kooperatiba, pertsona ardatz duen erakundea

Nork ez du entzun enpresak pertsonak ardatz dituzten erakundeak direla? Gaur egun,

enpresa eredu guztiak identifikatzen dira definizio horrekin, eta erakunde biziak dira enpresak inolako zalantzarik gabe, pertsonak dira elementu garrantzitsuenak. Baina, zer esan nahi du horrek enpresa kooperatibo batean?

Gogoratu beharra dago kooperatibagintza eragingo zuen arrazoi nagusia pertsonaren duintasunari erantzungo zioten enpresa egiturak eta antolakundeak sortzeko premia izan zela. Lehen mailan jartzen dira pertsonak eta beren duintasuna. Kezka horretatik abiatuta garatu zen enpresa kooperatiboaren eredu, pertsonen beharrezko erantzuteko asmoz, pertsona horien inplikazioaren eta protagonismoaren bitartez, lankidetzan. Eredu kooperatiboan bultzatzaileak, protagonistak eta jarduera ekonomikoaren hartzaileak pertsonak direla esan genezake. Ikuspegi horretatik ulertzen da pertsonaren nagusitasuna eredu kooperatiboan.

Alde batetik, pertsona edo subjektuaren ideia jakin bat biltzen da kooperatibaren ikusmoldean: pertsona askeak dira, helduak, protagonistak eta lankideak. Kooperatibak bideragarriak izango dira baldin eta pertsonak, besteekin elkarlanean, proiektu kolektibo bat aurrera eramateko erantzukizuna beren gain hartzen badute. Horrenbestez, formula juridiko edo antolakunde eredu bat izatetik harago, batez ere kultura bat da kooperatiba, pertsonak protagonista dituen enpresa egiteko eta ulertzeko modu bat, une oro elikatu

beharrekoa. Muturrekoak gara baieztapen honetan: ez dago kooperatibistarik gabeko enpresa kooperatiborik.

Bestetik, paradigma kooperatiboak, mugak muga, historikoki lagundu du gizakiaren beharriazenei eta gizakiaren aukerak garatzeari erantzuten. Erantzun egokia izan da berehalako premia materialei ihardesteko; demokraziaren ideian oinarritutako ereduak sustatuta bere ekarpena egin du pertsonen autoemantzipazioan; baliabideak inbertitu ditu pertsonak prestatzeko eta sustatzeko; aintzat hartu du justizia soziala, eta elkartasunean oinarritutako egiteko erak bultzatu ditu... Baina, zein dira subjektuaren xedeak XXI. mendeko kooperatibetan? Ongi lerrokatuta al daude kooperatibak gizakiak aldi historiko honetan eskatzen duenari erantzuteko?

Kooperatibek abangoardia izan behar lukete enpresaren gizatiartzean, bat egin behar lukete gaur egungo giza eta gizarte xedeekin. Oraindik urrun gaude zerumuga horretatik; baina guk uste dugu enpresa kooperatiboaren eredu oso baliagarria dela norabide horretan ibiltzeko. Horretarako oso aintzat hartu behar da proiektuan esku hartzen duten pertsonen gaitasunen eta aukeren garapena, eta ausardia izan behar da proposamenetan. Pertsonak ardatz diren proiektuetan bereziki zaindu beharra dago haienganako justizia eta banakoen zaintza, bestela zapuztu egin daiteke paradigma osoa, ezin ederragoa izan arren. Erabateko errespeta, pertsonaren

zaintza eta garapena, izaki bakarra baita, bide egokia da kolektibo indartzeko, paradoxa dirudien arren.

Lanean pertsonaren autogarapena ahalbidetzea eta sustatzea; gizonen eta emakumeen arteko harremanetan benetako berdintasuna sustatzea; bizimodu pertsonala eta lanea bateragarri egiteko proposamen aurreratuak egitea; bizi proiektu bat eta lanean beste modu batzuetan antolatzeko era berriak garatzea ahalbidetuko duten lan baldintza duinak bermatzea; arduradunen eta laguntzaileen arteko harremanetan giza dimentsioa zaintzea; pertsonen aitortzan eta garapenean lan egitea... izan litezke kooperatiba gizakia oso aintzat hartzen duen erakundea izatea ahalbidetu dezaketen elementuak. Proiektu erakargarriak lana norbera garatzeko motibazioekin eta helburu sozialekin uztartzea bilatzen duten belaunaldi berrientzat.

Kooperatiba, elkartasunaren eta elkarlankidetzaren praktika

Euskal higikunde kooperatiboaren sorrerara jotzen badugu, eragile garrantzitsuenetako bat justizia soziala izateko premia zela ikusiko dugu. Kooperatibagintzak bere hondar alea jarri nahi zuen gizarte zuzenagoa eta bidezkoagoa eraikitzeko lanean, eta horretarako enpresa demokratikoak eta solidarioak sortu zituen. Ildo horretatik, esan genezake elkartasuna dela higikunde kooperatiboaren zutarrietako bat mundu mailan, eta elkartzeko

berezko joera egiaztatzen dela proposamen kooperatiboetan.

Elkartasuna dugu hizpide, batik bat elkartasuna enpresaren esparruan gauzatzea, uki-garri egitea, benetako mekanismoen bitartez. Beharbada elkarlankidetzaren kontzeptuan topatzen dugu bokazio horren adierazpide aurreratuena: lankidetzaren kooperatibisten artean.

Ildo horretatik, euskal higikunde kooperatiboa, eta bereziki Mondragoneko kooperatibagintza, mundu mailako erreferentea da elkartasunaren eta elkarlankidetzaren garapen praktikoa dagokionez. Esparru horretan instituzio eta antolakunde mailako sorkuntza dosi handiak izan dira, mekanismo zehatz eta berritzaileak garatu dira, horien artean honako hauek aipagarri: ordainsari solidarioak izateko formula zehatzak, kooperatiben arteko elkarketak eta taldea indartzeko supraegituren sorrera; funts komunak kooperatiben beharri-zanei erantzuteko (nola galerak konpentsatzekoak hala inbertsio berriak sustatzekoak); sobera dauden langileak beste kooperatibetan kokatzeko mekanismoak, emaitza ekonomikoak itzultzeko formulak (urteko emaitzak kooperatiben artean birbanatzea)...

Zalantzarik gabe, euskal kooperatibagintzaren ezaugarri berezia da elkarlankidetzari izaera estrategikoa eman izana. Elkartasunaren ideiarekin aplikazio praktikoa egiten duen ekarpenaz harago, faktore erabakigarria izan da kooperatiben garapen enpresarialari begira.

Hala eta guztiz ere, elkartasunaren eta elkarlankidetzaren praktika erraza ez dela azpimarratu beharra dugu. Arau eta irizpide komunak kooperatiba bakoitzaren burujabetasunarekin uztartu behar dira (kooperatiba bakoitzaren berezko autonomia eta interesa taldearen interes kolektiboarekin artikulatu beharra). Ezinbestekoak dira eskuzabaltasuna eta heldutasuna: elkartasunaren eta (auto)exigentziaren arteko korrelazio maila altua. Une oro elikatu behar da kooperatiben arteko identifikazioa elkartasunaren praktikari eutsiko bazaio. Baina, inolako zalantzarik gabe, eredu kooperatiboaren bereizgarria da, praktika berritzailea eta, gainera, ekosistema kooperatiboek enpresa eta gizarte testuinguruaren aurrean erresilientzia handiagoa izatea ahalbidetzen duen elementu estrategikoa.

Kooperatibak, ingurunean sustraitutako eta konprometitutako enpresak.

Kooperatibak berez dira ingurunean sustraitutako proiektu sozio-enpresarialak. Kooperatibistena da enpresaren kapitala, kooperatibistek dute erabakitze ahalmena, eta kooperatibista horiek eremu geografiko jakin batekoak dira. Besterik gabe deslokalizatzen den kapitalaren jokabidearen aurrean, lurralde jakin batean sustraitutako enpresa proposamenak dira kooperatibak, konprometita daude lurralde horren garapenarekin.

Enpresa kooperatiboak berezkoak ditu, besteak beste, inguruarekiko konpromisoa

eta gizartea eraldatzeko bokazioa. Izan ere, ez dago euskal kooperatibagintza ulertzerik esperientzia honen muinaren bokazio eraldatzailea kontuan hartu gabe: hauxe da, enpresa kooperatiboak sortuta (langileen jabetzan eta ingurunearekiko konpromisoan oinarrituak) gizarte bidezkoago bat eraikitze helburua. Gizartearen baitan eraikitze erakundeak izateko sortuak dira kooperatibak, eta beren bultzadarekin, emaitzak gizarteari itzultzeko.

Gizarteari egindako ekarpenen artean, aipagarria da ekonomiaren funtsezko sektore batzuk (industria, kontsumoa, aurrezkia, hezkuntza, ikerkuntza...) kooperatiba bihurtzeko egindako apustu irmoa eta eskuzabala, higikunde kooperatiboa garapen ekonomikoaren eragile garrantzitsua baita; kapitala gorentzeko beste irizpide batzuen gaintik enpleguaren sorrera eta iraunkortasuna lehenesten ditu; solidarioki banatzen du sortutako aberastasuna; eta, funts sozialen bitartez, laguntza ekonomikoa eskaintzen die sistematikoki gizarte, hezkuntza eta kultura ekimenei.

XXI. mendeko hirugarren hamarraldian sartzeaz gauden honetan, aldatzen jarraitzen du munduak etengabe, aurre egin beharreko erronka eta beharizan berriak planteatzen dira. Garrantzitsua da berritzea eta kooperatibagintza ekonomia, gizarte eta ingurumen mailako erronka berrien aurrean alternatiba bat izateko higikunde gisa proiektatzea. Hauxe da, ziklo historiko honek planteatzen dituen zio potoloekin uztartu behar dira

kooperatibak, eta lurralde hobe eraikitze bidean aurrera egin behar da praktika jakin batzuk bideratuta.

Kooperatibek gizartea eraldatzeko konpromisoa lehenetsi beharko lukete, eta norabide horretan aurrera egiteko bitartekoak jarri beharko lituzkete. Aztertze elementu interesgarriak izan litezke esparru horretan egindako lana ikusaraztea, plan estrategikoetan eta kudeaketa planetan helburu zehatzak finkatzea, bazkideak gizarte proiektuetan inplikatze bide aurreratuak esploratzea eta beste batzuk. Alde batetik, gizarteak aintzatespen maila handiagoan izango lituzke kooperatibak, eta beste aldetik, indartuko lirake proiektu kooperatiboarekiko identifikazioa eta kide izatearen harrotasuna bazkideen aldetik.

Etorkizunari begira, garrantzitsua da higikunde kooperatibo irekiago bat lantzea, tokiko beste kolektibo batzuekin eta ekonomia sozialarekin lotuago egongo dena, guztiok batera eta proposamen zehatz batzuk ardatz hartuta bere burua kudeatuko duen gizarte bidezkoagoa eta demokratikoagoa eraikitze.

Jatorriari begiratu etorkizunera egiteko

Gaur egun, munduko pertsona askorentzat gartzeko bide egingarria izateaz gain, enpresaren esparruan ekonomia eta giza harremanak antolatzeko era desberdinak esperimentatzeko bidea ere bada kooperatibagintza. Gaur egungoa bezalako testuinguru sozialean,

ekonomia egiteko bide berri sozialagoak eta gizatiarragoak falta baitira, garrantzitsua da eta oso interesgarria kooperatibaren formularen ekarpena. Kooperatibek bide luzea egin dute beren 170 urtetik gorako historian eta mundu osoan barrena demokraziaren eta justizia sozialaren alde. Ekonomia beste era batean egin daitekeela erakutsi dute, hau da, pertsonen eta gizartearen zerbitzura jardunez.

Hala eta guztiz ere, argi eta garbi azaldu behar dugu, artikulua honetan zehar jada adierazi dugun bezala, kooperatibaren formulak erronka handiei egin behar diela aurre. Galderak planteatu behar ditu kooperatibagintzak, une historiko bakoitzeko giza eta gizarte xedeekin konektatuta egon behar du, eta sortzeko tentsioari eutsi behar dio enpresa gizatiarrago bihurtzeko formula berriak, agian ez perfektuak, baina bai benetakoak, eskaini ahal izateko. Nondik abiaraziko dugu ariketa hori?

Zer pentsatua ematen digu Jorge Oteiza euskal eskultorearen adibideak. Euskal Herriaren jatorriei erreparatu zien, eta *cromlechean* aurkitu zuen munduarekiko zuen ikuskera azaltzeko adierazpen artistikoa. Cromlech-a

inspirazio iturri hartuta irudikatu eta sortu zuen euskal arte modernoan, formetan berria baina sustrai sakoneko esanahiaz betea. Halaxe zioen: “*zerbait berria sortzen aurrera egiten duenak arraunlari batek bezalaxe egiten du, aurrerantz egiten du baina arraun egiten bizkarra emanaz, atzerantz begira, iragane-rantz, baren gakoak berriz ere asmatu abal izateko*”.

Guk uste dugu antzeko ariketa bat egin beharko lukeela kooperatibagintzak: jatorriei erreparatu behar die, kooperatibagintzaren motibazioekin eta oinarriko balioekin konektatu behar du, eta forma berriekin berrasmatu eta birsortu behar du bere burua. Ez dago ukatzerik etorkizun hurbilean pragmatismo dosi handiak beharko dituela kooperatibagintzak balioak eta idealak egintza gauzagarrietan eta enpresa praktika zehatzetan egikaritzeko. Baina guk uste dugu etorkizuneko faktore erabakigarria kooperatibagintzaren dimensio humanistikoa eta utopikoa elikatzea dela. Konplexurik gabe, sormenaz. Ideia eta proposamen berriekin berritu behar da utopia hori XXI. mendeko kooperatibagintza arrakastatsua izan dadin.

1.2

Zer izan, hala jokatu

Alejandro Martinez

Osasun eta Iraunkortasun arloko zuzendaria

Arantza Laskurain

Kontsumo arloko zuzendaria (1988-2010)

Jose M.^a Larramendi

Idazkaritza Nagusiko zuzendaria (1991-2007)

*Beharrik gabe gauzak erosten dituen bere buruari
ari zaio lapurretan.*

Suediako esaera zaharra

“**K**ontsumitzaileak eskubidea dauka informazio egokia eman diezaioten produktuen inguruan. Eskubidea dauka osasunari kalterik egingo ez dioten produktuak kontsumitzeko, une orotan horien prezioa jakiteko eta publizitateak modu argi eta egiazkoan eman diezaion horien inguruko informazioa. Eskubidea dauka enpresei eskatzeko lan egin dezatela bizi izateko bezain duina den etorkizunaren alde”. Izan zitekeen mezu sortu berri bat, bete-betean bat egiten baitu gaur egun kontsumo arduratsuaren, etikoaren eta solidarioaren inguruan hedatu den ikuspegiarekin, zeina lekua irabaziz joan den urteak pasatu ahala. Baina ez da, inondik ere, ideia sortu berri bat. Ez guretzat, behintzat. Hain zuzen, hitz horiekin hasi zen *Eroski* aldizkariaren lehen zenbakia, 1974an. Informazio erabilgarri eta zorrotza ematea zen argitalpen haren asmoa, pertsona kontsumitzaileek erabaki kontziente eta onak har zitzaten beren mesedetan eta inguruko mesedetan. 1998. urtean, aldatu egin zen, eta gaur egun *Eroski Consumer* dena sortu zen handik. Gaur egun, paperezko argitalpenaren zenbaki bakoitzak 400.000 irakurle ditu, Interneteko argitalpena hilean sei milioi pertsonarengana iritsi izan da eta, OJD-ren arabera, Espainiako Estatuan hartzaile gehien duen bosgarren komunikabidea izatera heldu izan da, telebisten, aldizkariaren eta irratien gainetik (bi kirol egunkari eta informazio orokorreko bi egunkari bakarrik izan ditu aurretik).

Aldizkaria izango da, segur aski, tresnarik ikusgarriena herritarrentzat, baina gure ekintza kontsumistaren historian, zati bat baino ez da; historia hori, bestalde, oso lotua egon da Euskadin kontsumitzaileen alde egin dugun ibilbideari. Abiapuntuan kokatuko bagina, 1969. urtean alegia, non sumatzen zen iraupenezko ekonomia bukatzeaz zela eta merkatuaren bilakaerak eskaintza oso handia ekarriko zuela, ikusiko genuke gure jatorrian bertan zegoela pertsona kontsumerista (hau da, kontsumitzaile burujabe, informatu eta formatua). Eta kontsumitzailea babesteko nahia (kontsumitzailea herritar gisa ulertuta) hainbat ekintzatan islatu da bost hamarkada hauetan, aldi-aldi bere ezaugarriekin, gizarteak izan duen bilakaerari egokituta. Horren erakusgarri dira, adibidez, erdigunean formazioa jartzetik informazioa jartzera pasatu izana, edo kontsumitzailea hartzaile pasibo gisa hartzetik pertsona kontsumitzailea subjektu aktibo eta libre gisa hartzerara pasatu izana.

Lehenbiziko pausoa izan zen berariazko eremu juridiko bat eskuratzea: Bezeroaren Araudia esan zitzaion, eta 1981eko azaroaren 18an onartu zuen Eusko Jaurlaritzak, hainbat hilabetetan hori sustatzeko lanean eta herrialdeko erakunde guztiekin harremanetan aritu ondoren. Halaxe azaldu genuen ‘Eroski’ aldizkariak lege berriari eskaini zion monografikoan: “Prest egongo gara Administrazioari eskatzeko bere ardurak hartu eta bete ditzala Estatutuan hartu dituen konpromisoak, baina guri ere ez zaigu ahaleginik faltako gure neurrian laguntza emateko euskal kontsumitzaileen alde egin daitezkeen pauso eraginkorretan”.

Geroago, 1994ko uztailearen 19an, Kontsumitzaileen eta Erabiltzaileen Lege Orokorra onartu zen Madrilen, eta 20.2 artikulua aitortzen du Kontsumitzaile Elkarte gisa hartzeak direla kontsumitzaileen kooperatibak, eta Eroskik halaxe jokatu du geroztik. Hori dela eta, erakunde ezagun eta estimatua

bihurtu ginen bai Estatu mailan eta bai Europako Batasunean. Ernest Lluch-ek, Espainiako Osasun eta Kontsumo ministro zela, aitortu egin zuen “ibilbide eredugarria” egin genuela 1979 eta 1984 artean, eta adierazi zuen “harrotasuna” ematen geniola “mugimendu kontsumerista guztiari”; Espainiako Osasun Ministerioak, berriz, Espainiako Kontsumo Saria eman zigun, Televisión Española-k Publizitatea Onartzeko Kontseiluko kide izendatu gintuen 1986an, eta, EUROCOOPEko zuzendaritza kontseiluko kide gisa, Kontsumitzaileen Aholku Kontseiluan egon ginen (Europako Batzordearen aurrean erantzun behar izaten du, eta gure agintaldian onartu zuen elikagaien etiketari buruzko Esparru Zuzentaraua). Kontsumitzailea babesteko helburu horrekin, zalantzarik gabe egin izan dugu betidanik Europako Batasunak bere Esparru Zuzentarau eta Programetan onartu eta ezarri dituen politikak gauzatu eta hedatzearen alde.

Herritarrek eurak dira gure politiken hartzaileak, eta, ildo horretan, ez dugu eduki planteamendu mutualistarik eta ez gara mugatu kooperatibako bazkideetara. Horrexegatik gauzatzen dugu informazioa eta formazioa ematen dituen kontsumerismoa (sentsibilizatzeko eta heziketa kanpainak egiten ditugu eta ekintza kontsumerista ezarri eta hedatzeko programak lantzen); horren bidez, beharrezko baldintzak sortu nahi ditugu pertsona bakoitzak ahalik eta erabaki egokienak har ditzan bere eguneroko bizitzarako.

Etengabe bilatzen dugu lankidetzak zintzoan aritzea agintariekin, administrazioko atalekin, agintari akademikoekin, herritar elkarte eta erakundeekin, betiere bikaintasuna lortu nahian kalitatearen arloan, zorrozatasuna eta profesionaltasuna bilatu nahian jarrera hartzen dugun bakoitzean eta kontsumitzaileen alde egiten dugunean.

Hasierako erreferentziak Ralph Nader-en *Kontsumerismoan* aurkitu genituen. Hark sortu zuen ingeleseko terminoa, eta berehala bereganatu zuten Frantzian. Interesgarria iruditu zitzaigun, 70eko hamarkadan bertan, kontsumitzaileak babesteko ekintza zehazten hasita, interes publikoaren ikuspegitik egiten zuelako eta kontsumitzaileen alde gizabidez egindako ekintza gisa. Garai hartan, maiz-maiz bisitatu genituen kontsumitzaileen erakundeak Europako zenbait herrialdetan, ikuspegi eta ekimen berriak ikasteko eta lankidetzak jarduerak egiteko: Belgika (BEUC, FEBECOOP, Test Achat), Frantzia (Que Choisir, 50 Millions de Consommateurs), Ingalaterra (Which, COOP GROUP), Italia, (LEGA), Suitza (MIGROS, COOP), Espainia (ASGECO, CECU, CEACCU, FACUA, OCU, UNCCUE) eta Euskadi (EKE, UCE). Herrialde horietan hasiak ziren gertatzen hemen oraindik iristeke zeuden aldaketak. Eta bazen, hain zuzen, beste desberdintasun bat ere haien eta gure artean: gu kontsumitzaileen eta langileen kooperatiba ginen, eta, aldiz, kontsumoaren inguruan Europan XIX. mendearen erdialdetik zabaldu ziren gainerako mugimendu kooperatibo guztietan lehenengo horiek baino ez zeuden, kontsumitzaileak alegia.

Laurogeiko hamarkadan, Kontsumitzaileen Eskola jarri genuen abian, eta Kontsumoko Begiraleak trebatzeari ekin genion, gerora teknikari eta administrazioetako langileak izango zirenak Espainiako kontsumitzaileen elkarteetan, eta 110 maisu-maistra ere prestatu genituen hainbat eskolatarako, Kantabriakoak, Valentziar Herrialdekoak, Kataluniakoak, Andaluziakoak eta Madrilgoak. Zentro horiek Europako Ekonomia Erkidegoko Eskola Pilotuen Sarearekin aritu ziren lanean. Eroskik landutako



Kontsumitzaile bazkideak, 70eko hamarkadan.

programa eta esperientzia horiekin, liburu bat argitaratu zuen Espainiako Kontsumo Institutuak, *Consumo en la Escuela 1980*, zeina nahitaezko erreferentzia izan zen begirale, irakasle, teknikari eta agintarientzat. Horrekin batean, kooperatibak 'teknikari talde' batekin hornitu zuen bere burua (komunikazioa, zuzenbidea, pedagogia, psikologia eta komunitate arloko esku-hartzea), eta Eroskiko kontsumitzaileen eskura jarri zituen, baziren-eta talde antolatuak sortu nahian zebiltzanak gizabidezko ekintzak sustatu eta kontsumitzaileei babesa emateko zenbait arlotan.

1981eko apirilean, gehigarri monografikoak argitaratzen hasi zen *Eroski* Euskal Kontsumitzaileen Aldizkaria. Aurrerapauso handia izan zen informazioa emateko zeregin horretan, aztertzen ziren gaiak gaurkotasan handikoak baitziren -orain ere hala dira, azken urteetan ikusi ahal izan dugunez-, eta kontsumitzaileei hainbat gako ematen zitzaizkien erabakiak ongi informatuta har zitzaten. Bankuekin egindako kontratuetan eta familiei eskainitako zerbitzuetan izaten ziren gehiegizko klausulak, argindar kontagailuetan izaten ziren okerreko kobrantzak, posta bidezko salmentan aritzen ziren enpresen publizitate engainagarri eta nahasia, kontsumorako kreditua eta familien zorpetzea, Errenta Aitorpe-na, produktu miragarrien iruzurra... Horiek dira, besteak beste, monografiko horietako batzuk, eta 1990etik aurrera liburu espezializatuen bilduma ateratzeari ere ekin genion, horiek ere komunitatearen

intereseakoak ziren gaiak lantzeko eta gizartearekin batean aldatzen ari ziren kezkei erantzuteko (Banku Erabiltzaileen Gida, Kirola eta Osasuna, Nola zaindu hobeto adinekoak, Osasuna eta Elikadura, Sexua eta Osasuna). “Gaur, atzo bezala, sinetsita gaude formazioa ematea dela funtsezko gakoa ongi informatuta dagoen kontsumitzaileak erabateko kontzientziaz jardun dezan, norberak dituen balioekin bat eginda”, halaxe adierazi genuen lehen zenbakian.

Lehenengo liburu espezializatua argitaratu eta handik pare bat urtera, xehetasunez aztertu genuen etxekoandreak egunero egiten duten ahalegin fisikoaren gaia (orduko kalkuluek esaten zuten 95.000 pezetako balio ekonomikoa zutela haiek egiten zituzten zereginak), eta eztabaida publikoan sartu zen soldata bat ezartzeko aukera eta haien lanak Barne Produktuan zeukan eragina neurtzekoa. Kasu horretan, beste hainbatetan bezala, elementu jakinak eskaini ditugu gizartean zeuden eztabaidak ordenatu eta arrazionalizatzeko.

Eroskiren Laborategi Kooperatiboa, 1981ean inauguratu zen egitura, ezinbesteko zutabea izan da Analisi Konparatiboak egiteko (“kontsumitzaile antolatuaaren arma”), eta lan horiek informazio zehatz eta neurgarria eskaini dute kontsumitzailearen eskura egon diren produktu eta zerbitzuen inguruan. Eta, era berean, erabakitasun handiz aztertu izan ditugu kontsumo handiko produktuen iruzurrak, 1981ean koltza olioak eragin zuen intoxikazio masibo eta dramatiko gertatu ondoren.

Sentsibilizatzeko ekintzei dagokionez, eragin handia izan zuten etxeko istripuen prebentzioa lantzeko egin zen kanpainak ‘Irakats iezaiezu garaiz’ eta ‘Sukalde Erraldoia’ erakusketa ibiltariak (1989 bukaerako da); azken horrek egiazko sukalde bat zeukan 2/1 eskalan egina, eta helburua zen helduei ikusaraztea sukalde batean zer-nolako arriskuak izaten diren haurrentzat. Frantziako Osasun Ministerioarekin lankidetzan gauzatu zen esku-hartze hori, eta Europako Batzordearen diru laguntza jaso zuen.

Azaltzen hasi ginen, bestalde, kontsumoak eragin zuzena duela gure inguruan (aitzindariak izan ginen horretan); gaur egun begi bistako kontua dela dirudi, baina orain dela hogeita hamar urte baino gehiago ez zen hala. Horrexegatik bihurtu zen ingurumenaren alderdia hain garrantzitsua gure dibulgazio zereginetan, beste zenbait gaiekin batean, adibidez bizi ohitura osasungarriak eta elikadura arloko segurtasuna sustatzea, emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna, elkartasuna... 1983. urtean, gure hipermerkatuetako Kontsumo Ikasgelak dagoeneko ari ziren lotura hori azpimarratzen, eta 1990ean Ekokonsum azoka ibiltaria jarri genuen abian, herritarrei ikusarazteko egunerokoan zer-nolako erantzukizuna zeukaten Ingurumenari lotutako alderdietan. Eta hori egiteko modua, gainera, berritzailea izan zen ordu arte egiten ziren kanpainen aldean. Pedagogia ludikoa erabiltzea izan zen gure berrikuntza -mimoa, antzerkia, hitzaldiak, ikus-entzunezkoak-, sinetsita geundelako, eta gaude-lako, ezagutza praktikoak zabaltzeko modurik eraginkorrena horixe dela, proposamen jostagarriez baliatzea, kontsumitzaileen konplizitatea lortzen dutenez alegia.

Beste erakusketa ibiltari batekin, ‘Tipi tapa bazian zehar’ izenekoarekin (1994), beste gai arazotsu bat landu nahi izan genuen: ontzietatik eta bilgarriek gure inguruan daukaten eragin kaltegarria. Eta

‘ekokontsumitzaile’ kontzeptua sortu genuen: horrekin izendatu izan dugu eguneroko ekintzetan ingurumenaren alderdia txertatzen duen herritarra.

Komunikazio arloan egindako ahalegin hori ez zen kontu isolatua, hau da, ingurumenarekin, osasunarekin eta elkartasunarekin agertzen genuen konpromisoa ez zen etxetik kanpo bakarrik lantzen zen alderdi bat, gure erakundearen muin-muinean zegoen ikuspegia baizik. Beti jabetu izan gara gure jarduerak zer-nolako eragina duen ingurumenean, eta horrexegatik nahi genuen landu modu arduratsuan.

Kudeaketa sistema etikoaren eta Ekoplanaren aterkipean, balio kate guztian aritu izan gara lankidetzan kontsumitzaileei, bezeroei eta hornitzaileei zuzendutako programen bidez. Horrek berekin

KONTSUMITZAILEA ALDATZEN ARI DA. JAKIN EGIN NAHI DUGU NORANTZ DOAN

Mende berriari ere ez zion nolanahi ekin Eroskik. Pertsona kontsumitzaileen ohiturak aldian-aldian aztertuko zituen behatokia sortzeko asmo handinahia jarri genion geure buruari, ingurua zorrotz eta modu objektiboan ezagututa bakarrik jardun daitekeelako eraginkortasunez. Horrelaxe sortu zen, 2001. urtean, Kontsumoaren Barometroa, eta horrela, zientzia jarri genuen lehen nagusiki subjektibotasuna zegoen lekuan. Enpresa Institutuarekin lankidetzan (hezkuntza arloko erakundea da, enpresa munduan ibilbiderik handienetakoa duena Espainian), makroinkesta bat egin genuen, eta horrek eskura jarri zigun ez bakarrik une hartako argazki finkoa, baita film bat ere, kontsumo ohiturak nola aldatzen ari diren azaltzen zuena.

Bete-betean asmatu genuen: inkesta hori izan da, sortu zenetik bertatik, Espainiako kontsumitzaileen iritziari buruzko informazioa eskuratzeko erreferentziatzko iturria. Kontsumo Barometro horretan ikusten da, une bakoitzean, Espainiako kontsumitzaileek zenbateko konfiantza duten eta zenbateraino dauden gogobeteta beren eguneroko bizitzan garrantzi handia duten gaiekin: elikadura, produktuen eta zerbitzuen inguruko informazioa, etxeko ekonomia eta bizimoduaren garestitzea, elkartasuna, ingurumena, osasunarekin zerikusia duten ohiturak, Internet bidezko erosketak... Urtero, gainera, gaurkotasuna zeukaten gai jakin batzuk txertatzen ziren ikuspegi osatuagoa edukitzeko.

Eta zer-nolako ezaugarriak zeuzkaten 2001. urte hartako kontsumitzaileek? Hauxe zioen Kontsumoaren Barometroak: «Zorrotzak eta gero eta kualifikatuagoak (...), konfiantza dute elikagaien kalitatean eta segurtasunean, nahiz eta batzuek (janari lasterrak eta transgenikoek) ez daukaten irudi onik, etsita daude diru gehiegi ordaintzen delako horren ordainetan jasotzen denerako, autonomoak eta indibidualistak dira, eta autoestimua oso-oso goian daukate informazioa eskuratzeko gaitasunari eta erosketak egitean ongi asmatzeko gaitasunari dagokionez; konpromiso gutxi agertzen dute, ordea, kontsumoko gizartea hobetzeko, kezka handia dute osasunarekin eta zertxobait gutxiago baino ez beren itxura fisikoarekin, uzkur ageri dira Teknologia Berrien eta Interneten gurdira igotzeko, baina urtez urte murrizten ari da mesfidantza berrikuntzarik iraultzaileenetakoa izango denaren aurrean».

Ia bi hamarkada igaro diren honetan, bistan da aldaketa handiak gertatu direla ordutik. Teknologiai errezeloz begiratzetik, erabat murgilduta bizitzera pasatu gara, eta kontsumoaren ikuspegi indibidualista izatetik, kontsumitzaile gisa daukagun erantzukizun kolektiboari kezka handiz begiratzera. Guk lagundu egin dugu aldaketa horietan, eta pentsatu nahi dugu alderdi aktiboa izan garela horretan. Horixe zen gure betebeharra, eta halaxe onartu genuen, hasieratik bertatik, zorioneko ardura eta erantzukizun gisa.



Kontsumitzailea informatzeko lehenengoetako *Eroski* aldizkaria.

ekarri izan du helburu batzuk ezartzea, horien betetze maila kontrolatzeko neurriak hartzea, ikerketak egitea produktuak ingurumen alderditik hobetzeko, formazioa ematea eta komunikazioa lantzea zeresana duten alde guztiekin. Eroskin, gure ekimene eta informazio produktuen bidez komunikatu izan gara pertsona kontsumitzaileekin, eredia ematea dagokigulako inguruarekin konpromisoa jokatzeko duen banaketa enpresa bat garen neurrian. Gure eragina osotasunean ulertzeko modu horrek azaltzen du nor garen eta nola jokatzeko dugun.

Banaketaren arloan dihardugun kooperatiba gisa, ekintza argiak egiteko konpromisoa hartua dugu kontsumitzaileen alde egiteko eta Ingurumena babesteko. Konpromiso horietako batzuk izan dira honako hauek: erabat desagerraraztea CFC propulsaileak zituzten aerosolak, kalte egiten diotelako ozono geruzari (1989); plastikozko erosketako poltsak kendu eta ekologikoagoak direnekin ordezkatu; pilak biltzeko bitartekoak jartzea Eroskiren sare komertzial osoan, gero tratamendu guneetara bidaltzeko; eta fosforik gabeko Eroski garbigailua merkaturatzea (1991).

Elikadura osasungarriari dagokionez, kontsumitzaileak informatzeko sustapen-eskuorrietan iragaritzeari ekin genion -helburu komertzial hutsetatik harago-, nutrizio arloko semafora txertatu genuen Eroski markako produktuetan, eta irizpide murriztaileak erabiltzeko erabakia hartu genuen zenbait

sailetan (adibidez, edari alkoholdunetan). Horrek guztiak ere argi azaltzen du bokazio kontsumerista nola joan den mantso-mantso bere arrastoa uzten enpresa jardueran. 2014. urteaz geroztik, 'Energia hazteko' heziketa programa erabili dugu eskolako adinean dauden neska-mutilekin, eta horrela landu dugu zer-nolako garrantzia duen modu orekatuan elikatzeak eta tokiko produktuen eta iraunkortasunaren alde egiteak; ikasgeletan gai horiek lantzeaz gain, tailer praktikoak ere egiten dira Eroskiren dendetan, eta bistak ere bai nekazaritzako elikagaiak sortzen dituzten ekoizle txikiei. Abian jarri zene-tik, 760.000 ikaslek baino gehiagok parte hartu dute, eta horiek dira etorkizuneko kontsumitzaileak, hurrengo berrogeita hamar urteetan informazio erabilgarria eskatuko dutenak eguneroko zeregineti aurre egiteko. Horixe da kontsumerismoaren oinarria, eta baita Eroskirena ere.

Kontsumitzaileen ondoan izan gara mende erdi honetan gertatu den bilakaeran. Modu aktiboan eta berezian. Uste dugu lagundu egin diegula beren erabakiak hobetzen. Eta emaitzak harro sentiarazten



Kontsumitzaile Bazkideen prestakizun bilkura, 2017an.



Batzorde kontsumerista, prestakuntzarako 427 jardueren promozioa, 1985ean.

gaitu, baita bide horretan landu dugun modu berezi eta originalak ere. Berezkoa delako gugan: gure izaeraren eta jarreraren arabera jokatzeko moduak. Azken batean, gure izateko moduarekin bat datorren jokabidea eduki behar dugu enpresetan. Hortxe erakusten dugu gure koherentzia eta hortxe irabazten dugu gure bezeroen konfiantza. Orain dela mende erdi, beren interesak eta eskubideak babesteko modu bat bilatu nahi izan zuen kontsumitzaile kolektibo batek, eta Eroski sortuz erantzun zioten beharizan hari. Bost hamarkada hauetan lehen pertsona bizi izan dugu nola aldatu den hainbat gauza gizartean, ekonomian, kulturean, lege arloan eta teknologian. Enpresaren begiekin bizi izan ditugu eta kontsumitzaileei begira bizi izan ditugu: biak ikasiz. Eta kontsumoaren inguruko informazioa, gure DNAn bertan dagoen hori, leku gehiago hartuz joan da gizartean, eta komunikabide jeneralistak ere harrapatu ditu.

Eraldaketa horretan guztian, ez gara izan ikusle hutsak. Guztiz bestela: gure lanak ere balio izan du gaur egungo egoera honetara iristeko, non kontsumitzaileek sekula baino baliabide gehiago eta hobeak dituzten beren eskubideak betearazteko. Gaur hasi eta hurrengo mende erdian ere, konbentziturik gaude balioz betetako ekarpenak egin ditzakegula eta egin behar ditugula, maila eta duintasun handiagoa emanda pertsonengandik hurbilen dagoen informazioari, lagungarri izan dakien hobeto jateko, beren burua hobetu zaindu eta babesteko, eta, azken batean, hobeto bizitzeko.

Kontsumitzailearen burujabetza merkatuan

Maria Rodriguez

Soziologoa. Aditua Kontsumo Arduratsuan eta EGE-n.
Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren Behatokiko presidente ohia

Nondik heldu garen jakin beharra dago etorkizunari begira pronostiko bat egin ahal izateko. 1968an “gose urteetatik” irteten hasia zen Espainia, ahaleginak egiten ziren hazkunde ekonomikoa ahalbidetuko zuen industria egitura ekoizlea sendotzeko. Garai hartan, 50. hamarraldiaren amaiera aldean hasitako (XX. m.) barne migrazio handiak izan ziren landa eremuetatik hirietara, baina baita Europako eta Latinoamerikako herrialdeetara ere.

Hainbat hamarkadaren ostean eta geroago “kontsumo gizartea” esango zitzaion prozesuaren hasierarekin bat, biziraute hutsetik harago hasi ziren pentsatzen kontsumitzaileak; prozesu horrek erabat aldatuko zuen herrialde honen egitura, Europako beste herrialdeen aldean hainbat hamarkadaren atzerapenarekin gertatu bazen ere. Kontsumo zikloari dagokionez, honako etapa hauek gainditu zirela esan genezake: 1. etapa, produktuen behar beste-ko *bornidura* zegoen; 2. etapa (70. urteetan), merkatuan baziren eros zitezkeen produktuak *prezioa* familia bakoitzaren ekonomiari egokitzen baldin bazitzaion; 3. etapak, jada 80. hamarkadan, beste faktore erabakigarria ekarri

zuen, produktuen kalitatea, eta 90. urteen hasieran *kalitate-prezio* erlazioa produktu bat erosteko edo zerbitzu bat kontratatzeko orduan. Era berean 90. hamarkadaren erdialdera, betiere kontsumitzaileen elkarteetan sendotze prozesuarekin eta kontsumitzaileen eskubideen defentsa indartzeko politika publikoei estu lotuta, beste etapa bati zabaldu zitzaizkion ateak, *balioak gebitu* zitzaizkion kontsumoaren ekintzari.

Kontsumitzaileen elkarteak funtsezkoak izan ziren bizirauteko ekonomiatik, eskubide indibidual eta kolektiboak (1977ra arte) aitortzen ez zituen ekonomiatik, halako bizi kalitatea bermatzeko eskubideak exijitzen zituen beste ekonomia baterako trantsizio hori egiteko, jada demokrazia berrezartzeko prozesu betean. Kontsumitzaileen elkarteek hasiera batean Gobernuarekin batean lan egitea lortu zuten, eta geroago Autonomia Erkidegoekin, kontsumitzaileen oinarrizko eskubideak (oinarrizko beharrianak asetzeko eskubidea, osasuna eta segurtasuna bermatuta egoteko eskubidea, informazioa jasotzeko eskubidea, aukeratzeko eskubidea, entzuna izateko eskubidea, kalteak konpontzeko eta

kalte-ordainak jasotzeko eskubidea, kontsumitzailea hezteko eskubidea, ingurumen osasuntsua izateko eskubidea) bermatuko zituzten lege esparruak lortzeko xedean: Nazio Batuentzat hirugarren belaunaldiko Giza Eskubideak dira (elkartasunarekin lotzen dira. Eragina guztion bizitzan eta mundu osoan bateratzen du, eta beraz, eskubide horiek erabili ahal izateko, ahalegin sorta bat egin behar da eta maila globalean jardun behar da elkarlanean).

Orobat, elkarteek, gizarte zibila bere interesen defentsan egituratzeko ahaleginaren bitartez, argi eta garbi azaldu zuten kontsumitzaileek ere gizarte eta ingurumen alorrean kontzientzia kritikoa garatzeko obligazioa zutela, baita elkartasun eta ekintza irizpideak aintzat hartzeko ere, betiere Kontsumo arduratsuen definizioa gogoan izanda, hauxe da, produktuak soilik kalitate-prezio erlazioan oinarrituta aukeratzea ez baizik eta “produktuen beren kalitatearen ondorioz eta produktu horiek eskaintzen dizkiguten enpresen jokabidearen ondorioz sortzen den erlazioan ere oinarrituta aukeratzea”. Espainian egoera mingarri batetik abiatu ginen, 1981. urtean datu ofizialen arabera 400 hildako (datu ez ofizialen arabera 3.000) eta biziarteko ondorioak jasango zituzten 10.000 kaltetu utzi zituen koltza olio pozoituaren afera genuen. Elikadura mailako hondamen handi horrek eraman zituen alderdi politikoak premiaz hitz egiten hastera, zehazki 1978ko Konstituzioaren 51.

artikulua garatzeko, artikulua horretan zehaztuko baitziren kontsumitzaileen oinarrizko eskubideak. Legebiltzarkideen lanen ondorioz, Kongresuan aho batez onartu zuten 1984ko uztailan Kontsumitzaile eta Erabiltzaileen Defentsarako Legea. Lege horrek eta gerora egindako aldaketek, betiere Europar Batasunaren Zuzentarauei edo Araubideei jarraiki 1986. urtean Espainia Europar Batasunera bildu zenez geroztik, osatzen dute gaur egun gure herrialdean dagoen lege gorputza.

XX. mendeko 80. eta 90. urteetan eta XXI. mendeko lehenengo hamarkadan zehar, kontsumitzailea merkatuan finkatzen diren hartu-emanak arautu ditzakeen agente aktibo bihurtzeko eta erlazio horretan balantza orekatzeko ahaleginak egin dituzte kontsumitzaileen elkarteek. Aurrera egin da, agian ez behar beste, baina gutxienez hortxe daude bide horretan aurrera egiteko oinarri gero eta sendoagoak. Kontsumo Arduratsua funtsezkoa dela berresten duten baieztapenek erakusten duten bezala, kontsumorako produktuen gibelaldean mundu mailako arazoak daude, gizarte, politika eta ingurumen mailakoak, eta kontsumitzaileek aldaketak eragin ditzakete enpresen jokabideetan, erosketak edo kontratazioak aukeratuz; horrenbestez, justizia soziala eta ingurumen oreka bermatzeko eragilea izango da kontsumoa, eta ideia hori dagoeneko ongi errotuta dago espainiar gizartean. Ekonomia sistemaren azken kate begia dira kontsumitzaileak. Kontsumitzaileen erabakiek

eta kontsumitzeko erak eragin erabakigarria dute, eta ondorioz, enpresek oso aintzat hartuko dituzte beren estrategiak zehazteko eta beren printzipioak planteatzeko orduan. Kontsumitzaileen Ahalmenaren eta Erantzukizunaren baturak eragin positiboak izan ditzake eta eragin behar ditu gizarte guztiarentzat.

Kontsumitzaileen elkarteek (nazio mailan eta, Consumers International elkartearen bitartez, baita nazioarte mailan ere) oso eginkizun garrantzitsua bete dute kontsumitzaile diren aldetik herritarrek dauzkaten eskubideen aurreko kontzientzia goititzen, eta guztiz eragin dute gaur egun enpresen eta kontsumitzaileen artean ezartzen diren harremanak ulertzeko eran. Lan handia egin da 1985. urtean Nazio Batuen Kontsumitzaileen Defentsarako Gidalerroak onartu zirenetik, gidalerro horien bigarren berrikusketa bideratu zenetik (2015eko abenduan) garai hartan denen ahotan zebiltzan gaiak jasotzeko, eta ELGA antolakundeko enpresa multinazionalentzako Gidalerroetan kontsumitzaileen Eskubideak (Kontsumitzailearen Interesa) aintzat hartu denetik, eta lan handia egin da baita Garapen Jasangarriaren Helburuen 12. Helburuaren erredakzioan (2015ean ere, irailean), gaur egun ekonomia globala baita guztiok gogoan iltzatuta dugun argazki finkoa. Garrantzitsua da ekonomia-aren globalizazioak dituen ondorioez jabetzea, batez ere egunerokotik makroekonomiarainokoak hartzen dituelako, jostatze kontuetatik hasi eta hil ala biziko kontuetan buka.

Gainera, guztiak prezio bat duela jakin behar dugu, eta are garrantzitsuagoa dena, nork ordaintzen du? GUZTIOK ordaintzen dugu prezio bat: adibidez, aberastasunaren eta toki-ko produktu aldaeren desagerpena, eta prezio hori herrialde garatuenok ordaintzen badugu, oso aintzat hartu beharko litzateke munduko biztanleriaren alde ahulenei ordaintzen duten prezioa. Enpresek ekoizpen kostu txikiena bilatzen dute sustapen politiketara baliabide gehiago bideratzeko eta marketin kanpaina oldarkorren bitartez produktu kopuru handiagoa saldu ahal izateko, herrialde garatuetako kontsumitzaileok kostu erantsia ordaintzen dugu, baina batez ere prekariedade handiko egoeran lan egiten duten garapen maila txikieneko herrialdeetako behargineki ordaintzen dute prezio hori.

Kontsumitzaileen elkarteek, ekologistek, giza eskubideen aldeko elkarteek, sindikatuek eta beste batzuek egin ditzaketen ahaleginak handiak izan arren, kontsumitzaile arrunt batentzat ez da erraza datu horiek guztiak ezagutzea eta testuinguru horretan mugitzea. Ahalegin pertsonal handia eskatzen dute ezagutza maila handiagoa izateak (gehiago jakiteak) eta, askotariko ekonomia etiko bat garatzeko xedean, zerbitzu edo produktu jakin batzuk erostek, baina ahalegin hori burura eramanez gero herritar guztiak bihurtuko lirateke kontsumitzaile arduratsu.

Horixe da etorkizunerako aldaketetako bat, merkatuan era indibidualean eragitea

informazioaren bitartez, eguneroko bizitzan teknologia berriak erabiliz munduan bizi izan den garapena kontuan harturik, beste irizpide bat izatea ahalbidetzen baitute teknologia horiek. Beste kontu bat da enpresek ematen duten informazioa kontsumitzaileek behar dutena izatea ala ez. Oro har esan dezaket ez dela, eta horrek mesfidantza handia sorrarazten du enpresen eta, kontsumitzaileak diren aldetik, herritarren artean. Kontuan izan kontsumitzaileak etiketaren edo kontratu eredu baten bitartez hurbiltzen direla produktu edo zerbitzu batera, oso interesgarria litzateke etiketa edo kontratu horietan dena delako enpresa arlo sozialean arduratsua dela egiaztatu (dagozkion Arauen eta behar diren kontrol lan guztien bitartez) lezaketen zigiluak gaineratzea.

Iragan mendeko 90. urteetan, gure herrialdean gutxi izan ziren Europar Batasunaren Erantzukizun Sozial Korporatiboaren (ESK) Liburu Berdea eta geroago ESK-ren ISO 26000 ekarriko zituzten nazio eta nazioarte mailako prozesu guztietan aurrera egiteko eta parte hartzeko apustua egin zuten kontsumitzaileen elkarteak. Nolanahi ere, ISO 26000 araua ez da arau egiaztagarria, Jardunbide Egokien Gida baizik (ISOren historia osoan horixe izan zen arau eztabaidagarriena, 2004an hasi zirentz lantzen eta 2010ean amaitu zuten, baina, ez zen egiaztagarria izango enpresa erakundeek mundu mailan eragin zituzten presioen ondorioz). Gaur egun erakunde horiek berek

herrialde askotan uste dute huts handia izan zela ISO 26000 araua ezin egiaztatzea, konparatzeko irizpideak eskainiko lizkiekeelako kontsumitzaileei, eta beraz, irizpide etiko eta sozial sakonagoekin bestela ekoizten edo merkaturatzen saiatzen diren enpresak izan litezkeelako onuradun; hauxe da, lehiakortasunerako faktore garrantzitsua izan liteke arau hori.

Lan Ministerioko ESK-ko Adituen Foroak ESK-ren honako definizio hau onetsi zuen 2007ko uztailan: “Enpresaren legezko obligazioen eta obligazio etikoen multzoa da ESK; obligazio horiek intereseko taldeekiko harremanetan eta dagokion jardueraren garapenean dute jatorria, hots, testuinguru global batean gizarte, ingurumen, lan eta giza eskubideen esparruetan eragiten dituen jardueraren garapenean”.

Definizio hori Adituen Foro horretan zeuden erakunde guztiek adostu zuten, bertan zegoen ordezkatuta espainiar estatuko Kontsumitzaileen eta Erabiltzaileen Kontseilua.

Zeharka bada ere, kontsumitzaileen elkarre batzuek sentsibilizazio lanak egin dituzte beren bazkideei eta orobat gizarte osoari zuzenduta Giza Eskubideekin zerikusia duten gaien inguruan. Ildo horretatik oso garrantzitsua izan zen gizarte zibileko erakundeen arteko elkarrizketetan hainbat urte eman ondoren 2004an sortutako Erantzukizun Sozial Korporatiboaren Behatokia (www.observatoriorsc.org). Sindikatuek, kontsumitzaileen elkarteek,

lankidetzeta eta garapenerako elkarteek, giza eskubideen aldekoek, bidezko merkataritzaren aldekoek eta elkarte transbertsalek parte hartzen dute herrialde honetako enpresa handien eta batez ere IBEX 35era biltzen direnen ekintzei buruzko azterlanen bitartez eginkizun guttiz garrantzitsua bideratzen duen erakunde horretan.

Informazioa jasotzeko eskubidea da kontsumitzailearen oinarritzko eskubideetako bat. Eta eskubide hori gaur, 2018an, ez dago behar bezala finkatuta eta zehaztuta enpresen praktikan. Aplikagarri diren araudien arabera, egia da Etiketen maila eztabaida ezina dela, baina orobat egia da informazioa hizki larriz idatzita, hots, XXI. mendeko bigarren hamarraldi honetako kontsumitzaileek eskatzen duten informazio osoa, enpresa bakar batek ere ez duela ematen. Informazioan hortxe jarraitzen du kontsumitzaileak kaltetzen dituen asimetria, eta horrek askatu beharreko galderetako bat planteatzen du kontsumitzaileek merkatuetan eragiteko gaitasuna izango badute. Enpresen Plan Estrategikoak taxutzeko garaian, jada kontuan hartzen da teknologia berrien bidez informazioa lortzeko aukera eta gizarte eta ingurumenaren aurreko sentsibilizazio handiagoa kontsumitzaileek merkatuaren aurrean duten jarreraren gutxieneko aldaketa bat ahalbidetzen duten tresnak direla. Antza kontsumitzaile berri bat ari da mamitzen (hain zuzen ere aurreikuspenen arabera XXI. mendean gorpuztuko dena), kontzientzia

kritiko eta ardura handiagoarekin eta solidarioagoa; azken batean, produktuak erosteko edo zerbitzuak kontratatzeko orduan askoz ere zorrotzagoa eta selektiboagoa den kontsumitzailea.

Zaila da etorkizunari buruzko pronostikoa egitea. Nolanahi ere, azken 50 urteotan egin diren aurrerakuntzak kontuan izanik eta gizarte eta ekonomia prozesuak egun abiadura biziagoan gertatzen direla jakinik, datozen urteetan landu beharreko gogoeta batzuk egin daitezke:

Espanian, batez ere banako edo taldekako gatazkak konpontzen saiatzen dira hedabideetan halako presentzia izaten jarraitzen duten kontsumitzaileen elkarteak (beste egoera bat da instituzio eta enpresa mailetan ere presentzia izatea), baina arazoak konpontzeko hobi hori ez da soilik Kontsumitzaileen Elkarteena, badira 10 urte enpresak eta azken urteotan abokatu bulegoak “bezero” segmentu bera berenganatzeko lehian ari direla. Kontsumitzaileen elkarteek beren bazkideei defentsa juridikoaz gain beste jarduera batzuk eskaintzen dizkieten arren, kontuan izan behar da bazkide gehien-gehienak elkarteetara kontsumo izaerako arazo bati buruzko informazioa jasotzera edo arazo hori konpontzera hurbildu ondoren egin direla bazkide. Orain enpresek ikusi dute “hobi” hori interesgarria dela ikuspuntu ekonomikotik, eta beraz Kontsumitzaileen Elkartei lehia egiten saiatzen ari dira, eta ikus daitekeenez, orain arte emaitza

onak biltzen ari dira enpresa horiek. Beraz, kontsumitzaileen elkarteek eskaini beharreko zerbitzua da hori, baina zerbitzuak ez du bazkideak erakartzeko %99 izan behar, elkarteetara biltzeko sustapen kanpainak egin behar dituzte, eta beren zerbitzuen zorroan eskaintzen dituzten artean, gatazkak konpontzeko aukeretatik harago, gizarte eta ingurumen alderdien aurreko sentsibilizazioa eta aldeko jarrera aintzat hartu behar dituzte.

Kontsumo arduratsuari buruzko jardueren eremu partekatuan, kontsumitzaileen elkar-teez gain, hainbat dira azken urteetan tradizioz kontsumitzaileen elkarteetan jardueren xede izango ziren kontuetan erreferentzia bihurtu diren erakundeak, hain zuzen ere kontsumitzaileen erakundeek ez dituztelako gai horiek behar beste landu. Esate baterako, elkarte ekologistek lan handia egiten dute energia berriztagarriekin eta eragingarritasun energetikoarekin edo produktuen zaharkitzearekin zerikusia duten gaietan; beste erakunde batzuek zeharka lantzen dituzte bidezko merkataritzarekin zerikusia dituzten kontuak, esate baterako, lankidetzak eta garpenerako erakundeak; iraganean, mugimendu kontsumerista bera izan zen Autonomia Erkidego askotan bidezko merkataritzarako koordinakundeen sorrera bultzatu zuena. Sentsibilizazioari eta informazioari dagokienez, gaur egun funtsezkoa da eragile guztiek elkarlanean jardutea kontsumitzaileek erabakitzeke tresnak izan ditzaten. Era berean,

badira supra-antolakuntzetan Elikatzeko Burujabetzarekin, Klimarekin, Erantzukizun Sozial Korporatiboarekin eta beste gai batzuekin zerikusia duten kontuetan elkarrekin lanean ari diren erakunde transbertsal batzuk. Beraz, itxura batean beste erakunde batzuekin elkarlanean jardun beharko dute kontsumitzaileen elkarteek (lehenik kontsumitzaileen erakundeekin, eta gero jarduera nagusiaren araberrako beste arloekin) lankidetzak akordioan esparruan, edo beste supra-antolakuntzak taxutu beharko dituzte merkatuan modu eraginkorragoan jardun ahal izateko eta kontsumitzaile diren aldetik herri-tarren defentsan aurrera egiteko. Badira gisa horretako ekimenak, esate baterako, ESK-ren Behatokia, Fairtrade Iberica eta Plataforma Rural, batzuk aipatzearen.

Kontsumitzaileen elkarteek epe ertainera birpentsatu beharko dituzte beren jarduteko irizpideak, azken 5 urteetan landu ez dituzten alderdiak aintzat hartu beharko dituzte, hain zuzen ere agenda politiko, ekonomiko eta sozialetan lehenesten diren horiek. Irten egin behar dute egungo egoeratik, Administrazioek diru laguntzak emateko deialdien esparruan finkatzen dituzten politikek baldintzatzen baitute euren jarduera. Izan ere, haietan finkatzen da zein sektoretan lan egin behar duten elkarteek. Diru laguntzen ondorioei begira, Gobernuak (udal, erkidego eta estatu mailakoek) ezin dituzte eta ez dituzte jarduerak lehenetsi behar, baina aztertu egin behar dute

aurkezten diren proiektuak onak diren ala ez eta hartzaileentzako mesedegarriak diren ala ez merkatua horren desberdina izan ez dadin lortzeko.

Kontsumitzaileen elkarteek politikan, gizartean eta ekonomian eragiteko jarduera suspertu beharko dute. Ezinbestekoa da lankidetzaren publiko-pribatua garatu ahal izango den esparruak bilatzea interes partekatuaren xedeko gaietan eta sektoreetan; baita enpresek eta enpresa antolakundeekin ere, kontsumitzaileei eskubide gehiago emango dizkieten eta enpresei lehiakortasun maila handiagoa emango dieten espazio homogeneoak bilatzeko. Lan horri hasiera emateko topagune egokia litzateke lan bateratua (soilik urtean behin ez, baizik eta modu jarraituan) Erantzukizun Sozial Korporatiboko gaietan.

Enpresek aintzat hartu beharko dituzte kontsumitzaileen portaeran biziki gertatzen ari diren aldaketak. Kontsumitzeko ohiturak oso azkar ari dira aldatzen formula berrietara (elkarlaneko kontsumoa, merkataritza elektronikoa, produktuen alokairua eta ez erosketak, bigarren eskuko produktuen berrerabilera...).

Ekimen egokia izan liteke kontsumitzaileen elkarteak, elkarte ekologistak, Garapenerako

Lankidetzaren elkarteak, Giza Eskubideen aldekoak, sindikatuak, enpresa elkarteak eta enpresak bilduko lituzketen arloko Foroak osatzea, etorkizunari begira ekimenak adostu ahal izateko eta prozedurak eta jarduerak hobetu ahal izateko. Adibide interesgarria da Espainiako Modaren Foro Soziala.

Gobernuek (udal, erkidego eta estatu mailakoek) ekimen estrategiko jakin batzuk bideratu behar dituzte kontsumitzaileek (beren erakundeetan, adituen eta Unibertsitateen bitartez) ekoizpen sektore guztietan eta sektore horietako aholkularitza sozialeko organoetan eta ekonomia organoetan jarraitu dezaten eta gehiago izan daitezten. Une honetan errebindikazio horren erreferentzia izaten ari dira Udala eta Autonomia Erkidego batzuk, baina egoera oso desberdina da espainiar Estatu osoan.

Eta kontsumitzailea ohartuko da bere kontsumoarekin mundua aldatu dezakeela, ohartuko da gizartea aldatzeko eragile gisa halako balioa duela, jakingo du merkaturaren balantza orekatu dezakeela eta bizi behar dugun gizarte ez perfektu hau hobetu dezakeela. Ez da erraza izango, baina ez dago ezinezkorik.

Gogora dezagun Antonio Machadorekin batean “gaur beti dela, oraindik”

1.3

Pertsonak hobetu egiten dituen eredu bat

Emilio Cebrian

Gizarte arloko zuzendaria (2001-2017)

Alberto Cañas

*Merkataritzaren eta Bezeroaren Plangintza eta Egokitzapen
arloko zuzendaria*

Susana Sarasua

Eroski Bidaia Agentziaren Gipuzkoako arduraduna

Ignacio Ruiz de Alegria

Bazkide kontsumitzailea, Kontseilu Errektoreko idazkaria

*Dirua egitea ez da dibertigarria, mundua aldatzen saiatzea
eta aldaraztea askoz dibertigarriagoa da.*

Muhammad Yunus. Bakearen Nobel sariduna, 2006

Gure ereduak egiten gaitu berezi, eta indarra ere horrexek ematen digu. Eredu horri esker lortu da kooperatiba honetako kide garen pertsona bakoitzak konpromisoa sentitzea gizartearekin, eta hori hala dela erakusteko aukera ere eman digu, gainera, erakunde honetatik egiten den ekintza bakoitzean. Ez gara ari bazkide-langileei buruz bakarrik, baita bazkide-kontsumitzaileei buruz ere, horiek ere partaide izaten baitira adosten diren estrategien inguruko erabakietan, beren ordezkaritza daukate-eta Kontseilu Errektoreak eta Bazkideen Batzarrean. Kontseiluaren zeregina da gobernu korporatiboa bideratzea, administrazio lana egitea eta kooperatiba ordezkatzeta, Eroski Taldearen muina alegia, eta, beraz, kooperatibak parte hartzen duen sozietate guztiak gobernatzea. Ahalmen hori gauzatzeko garaian, legeak eta estatutuek ezartzen dituzten arauak hartzen ditu kontuan, eta Eroski Sozietate Kooperatiboaren Batzar Nagusiak hartzen dituen erabakiak ere bai, horixe baita erabakigune gorena, non modu parekidean parte hartzen duten Bazkideen, Kontsumitzaileen eta Langileen ordezkariak.

Enpresa mundua nola antolatua dagoen ikusita, esan liteke Eroskiko erabakigune nagusien osaera 'rara avis' bat dela. Eta jabetzen gara, une honetan sortuko bagina, gaur egun pentsaezina litzatekeela kontsumitzaileei parte hartzeko aukera ematea kooperatibako gune horietan. Denbora joan ahala, komeni izaten da etorkizunari begira jarri eta gogoeta egitea geure burua antolatzeko eta gobernatzeko moduen inguruan; hori horrela den arren, ez-langileek/ez-profesionalek gure kudeaketan parte hartzeak aberastu egiten du gure ikuspegia; ez dira gure langileak, baina inplikaturik daude emaitzekin. Beste enpresa batzuek kanpoko aholkulariak bilatzen dituzte; guk, berriz, bermatua dugu aholkularitza hori, bazkide-kontsumitzaileei parte hartzeko jartzen dizkiegun bitartekoei esker, hain zuzen. Eta hauxe da etorkizuneko erronka handia: beren esperientzietatik ekarpenak egiteko bide berriak aurkitzea; gizartea, izan ere, asko aldatu da, eta mobilizatzeko moduak ez daitezke izan sortu ginen garaiko haiek berak. Gaur egun, gure bazkide-kontsumitzaileen zati bat baino ez da ohartzen bazkide dela edo gutxi batzuk baino ez dira mugitzen kontzientzia kontsumeristak eta balio kooperatiboek bultzatuta, baina horrek ez du esan nahi kontsumitzaileak orain ere beharrezkoak ez direnik guk aurrera egiteko. Aintzat hartzen ditugu haien kezka, eta hori oso argi ikusten da elikadurari eta iraunkortasunari lotuta dauden gaitetan. Adibide gisa, esan dezakegu kafe kapsulak birziklatzeari ekin dion lehen banaketa katea garela, eta, hain zuzen, bazkide-kontsumitzaileek helarazi diguten kezka bati erantzuteko hartu dugu erabaki hori.

Beste enpresek ez bezalako osaera hori edukitzeak eskakizun batzuk ere badakartza berekin: espiritu kooperatibista sendo sustraituta eduki behar dute aginte ardurak hartzen dituztenek, eta erakunde gisa ahalegin eskerga egin beharra dago balio horien lurrina arlo guztietara zabaltzeko eta emakume eta gizon guztien parte-hartzea sustatzeko enpresaren bilakaeran eta baita erabakietan ere. Bokazio kooperatibista hori eduki behar dute bazkide-langileak gidatzeko ardura hartzen duten pertsonak, eta ulertu egin behar dute kooperatibak kolektibo heldu eta arduratsua nahi duela, bere burua kudeatzeko gai dena, zer egin badakiena eta erabakiak hartuko dituen. Eta partekatu egin

behar dute enpresa proiektuaren arrakasta bilatzen dugula, baina baita ongizate soziala ere, eta horrexegatik itzultzen diogu gizarteari gure jarduerak sortzen duen balioaren zati bat.

Joan den mendeko 90eko hamarkadaren erdialde arte, Eroskik ez zeukan kudeaketa eredu espliziturik, eta inguruko enpresarik gehienek ere ez. Moda hori oraindik sartu gabe zegoen. Eta inplizitua, berriz, oso modu intuitiboan bada ere, kooperatibak bere buruari ezarri zizkion oinarrizko printzipioetan eta balioetan bermatzen zen: Kooperazioa, Parte-hartzea, Gizarte Erantzukizuna, Berrikuntza eta Kontsumo Balioa. Balio horien ernamuinak ageriko eragina izan du gaur egungo enpresa kulturari, zeina garai hartakoaren oinordekoa baita.

1996. urtean kudeaketa eredu bat ezarri genuen gure jardunean. Oso lotua zegoen Erabateko Kalitatearen eta EFQMren estandarretara, eta horiei jarraituz ezarri ziren hurrengo urteetan kudeaketarako

GURE ERREMINTA KAXA

Enpresen izaera ongi islatzen dute hiru argazkik: zer-nolako zeregina ematen dioten kapitalari, nola gobernatzen duten beren burua eta zer-nolako parte-hartzea dagoen emaitzetan. Eroskin ezaugarri bereziak dituzte argazki horiek.

Kudeaketaren Oinarrizko Printzipioak: lanaren arloa burujabea da, modu demokratikoan antolatua dago, kapitalak izaera subordinatua dauka, ordainsarien banaketa solidarioa egiten da, eta kudeaketan parte hartzen da.

Gobernantza: pertsona bat, boto bat; kontsumitzaileen eta langileen arteko gobernu parekidea, lidergo partekatua.

Emaitzak banatzeko irizpideak: %50 funts propioetara-kapitalizaziora, %40 laneko bazkideen itzulketetara (osorik kapitalizatzen da), eta %10 Komunitatera. Agerian gelditzen da, beraz, norbanakoen ondareari baino garrantzi handiagoa ematen zaiola ondare kolektiboari, eta ez dituela ahazten komunitatearekin dituen konpromisoak.

metodologia eta tresna asko (Pertsonen gogobetetasun inkestak, bezeroenak, prozesuen analisia, eta abar). 2002. urtean, Mondragon Korporazioak berri egin zuen Kudeaketa Eredua, eta berdinean egin genuen Eroskin ere, kooperatiben berezitasunari lotuagoa egongo zen bat eraikitzeko. Lehen pauso gisa, ezaugarri berri bat ezarri genion gure kontsumitzaile kooperatiba izango zenari: langileak bazkide gisa txertatuko genituen enpresan, ordu arte beste inon ez bezala.

Eta 2006an beste eredu bat landu genuen, gaur egun arte indarrean egon dena; azken hori modu argiagoan egon da lotua kooperatiben kulturari, eta leku ikusgarriagoan jarri ditu Taldea osatzen duten kooperatiba guztiak. Eredu propioa eta bakana da, eta bere ezaugarrietan, honako definizio hau ageri du, besteren artean: Eroski Taldearen Oinarrizko Printzipio Kooperatiboak direla haren motorra, eta Pertsonen Proiektu Partekatua bat eraikitzen dutela, Bezeroari ahalik eta baliorik handiena

eskaintzeko asmoz, zeina, enpresan Barneratuta, modu aktiboan partaide den kudeaketa dinamiketan. Aldiro-aldiri mantendu izan dugu tentsioa gure jardunean hobetzen joateko eta taldeen eta pertsonen partaidetza mekanismoak perfektionatzeko, lankidetzaren kultura sustatzeko eta lanean autogestioa



Langile bazkideen prestakizun bilkura, Kursaaalen egina (Donostia), 90eko hamarkadan.

bultzatzeko, hori delakoan modurik onena pertsonak erantzunkide izan daitezen proiektu komun batean. Eta emaitza ona da (beti bada zer hobetua eta beti gelditzen da motz), guztion enpresa egunero-egunero proiektu sozioenpresarial argia izateko eta harrotasunez partekatzen dugun helburu bat edukitzeko apustu horretan, eutsi egiten diolako pulsuari eta tentsioari.

Ez da gauza bera gertatu bazkide-kontsumitzailearekin. Poliki-poliki, bazterrean geldituz joan da barne kudeaketatik (salbu eta kontsumitzaile hautatuak eta ordezkariak eta gobernu organoetako kideak), eta utzi egin dio 'bazkide-kudeaketakide' izateari; Bezero kontzeptuak ordezkatzeko orain, jarduera nagusiaren hartzaile den neurrian, eta haren laguntza ahalik eta handiena izan dadin bilatzen dugu enpresa egoki kudeatzeko. Bere garaian, ikuspegi solidario batek bultzatuta, bazkide-kontsumitzaileek erabaki zuten langileak bazkide gisa sartuko zirela, eta gaur egun, berriz, aldatu egin dute kokalekua harreman horretan, eta langileak ari dira kontsumitzaileak ahalduntzen. Orain ere, dena den, lehen adinako indarrez azpimarratzen eta zaintzen da kooperatiba integralaren kontzeptua, jatorritik bertatik datorrena, eta elkarren arteko harremanean, gure misioaren erdigunean jartzen da kontsumitzailea, hari onena emateko, gure esku dagoen heinean.

Krisiak indartu egin du eredia

Aldatzen ari gara, hobetzen ari gara, gero eta sendagoak egiten ari gara. Krisiak unerik kritikoenean jo gintuen, etorkizuneko apustua erabakitasunez egin genuenean, eta bazkide gisa helduagoak izatera eramán gaitu horrek. Bai, asko sufritu dugu, baina jakin izan dugu aurrera ateratzen denok elkarrekin, ez sakrifizioerik gabe, hala ere. Negoziazio gogorrek izan dira tartean zorra berriz finantzatzeko, eta

DENDAK DITUEN KONTSUMITZAILE ELKARTE BAT

Kontsumitzaileak, gobernu organoetan egon edo ez, beti zeregin berezia eduki behar luke gure kudeaketan, eta oso agerikoak dira horretarako arrazoiak: jarduten dugun sektorea, indarrean dagoen estrategia zehaztua, estatutuen helburua, bezeroekiko jardunbide ona profesionaltasun adierazle gisa...

Eroskin, kontsumitzaileak bazkide dira, baina pertsonalki ez daude enpresaren bilakaera ekonomikoari lotuta, kapitalik ez dute ematen eta emaitzek ez dute eraginik haiengan. Kontsumitzaileari itzultzen zaion 'saria' edo 'etekina' ere ez da ohikoa: gure irabazien zati bat helburu kontsumeristetara bideratuz gauzatzen da, batez ere kontsumitzaileari informazioa eta formazioa emango dioten bitartekoekin, Eroski Fundazioaren bidez (onuradunak ez dira bazkide diren kontsumitzaileak bakarrik).

Guk kontsumitzaileei buruz hitz egiten dugunean, ez da marketin kontu bat. Lehen ez zen, eta orain ere ez. Urte askotan, ordea, eta gaur egun ere hala da, ia ezinezkoa izan da gure bazkide-kontsumitzaileak (ehunka mila dira) horretaz jabetzea, eta haien bizipena ez da izan horretaz ohartu denarena. Erakunde gisa egin behar izango genukeen ahalegina ez zen guk egin genezakeena baino handiagoa zen. Horren ondorioz, bazkide-bezeroek ez dute argi ikusten kontsumitzaileek sortu duten eta kontsumitzaileek parte hartzen duten erakunde bat dela Eroski; beste banaketa enpresa batzuek fidelizazio planetan darrabiltzaten 'bazkide' figurekin alderatuta, gure bazkide-bezeroen edo kontsumitzaileen figurak abantaila txikia dakar irudiari eta posizioari dagokionez. Horretaz gain, azken hamarkadetan hainbat elkarterekin gertatu den bezala, asko apaldu da kontsumitzaileak bazkide egiteko joera eta modu aktiboan eta fisikoan mobilizatzeko gaitasuna.

Arlo horretan, ordea, aukera berriak zabaldu dituzte informazioaren eta komunikazioaren teknologiek (beste eremu batzuetan arazotsuak izan arren), eta orain arte ezinezkoak ziren loturak sortzeko bitartekoak ekarri dituzte. Gaur egun, milaka kontsumitzailearen iritziak jaso daitezke ordu gutxi batzuetan intereseko edozein gairen inguruan. Gaur egun, bazkide-bezeroei informazio zehatz eta pertsonalizatua bidaltzeko modua dago, adibidez elikadura osasungarrien eta iraunkorren inguruan bakoitzak dituen

enpresa arloan ez dira gutxi izan sakontasun handiko erabakiak, besteak beste bazkideei ez itzultzea kapitalaren interesak, lansariei bere horretan eustea eta murriztea ere bai, %7 batez beste, eta lanaldia urtean %10 handitzea. Posizio demokratiko batetik landu da hori guztia, denon arteko lankidetzatik eta partaidetzatik, onura komunaren alde, eta gauza guztien gainetik enpleguari eusteko helburu garbiarekin.

Horrek guztiak ikusarazi digu gure ereduak, egoera ekonomikoa oparora denean -itzulketa onak eta interes handiak-, ez duela baliorik galtzen, baina gogoeta eta erabaki garrantzitsuei begira jartzen gaituela; garrantzitsuak bai, baina ez hil edo bizikoak. Eta garai gogorretan, kontzientzia harrarazten digu sistema kooperatibo bat zer den: guztiok hartzen dugula gure gain erabakien zama. Utzi egiten

diogu ‘nireaz’ hitz egiteari, eta are kontzientzia handiagoa hartzen dugu ‘gureaz’. Agerian jartzen du pertsonen balioa.

Eta ez da ahaztu behar neurriak axola duela eta, zenbat eta gehiago hazi, hainbat eta zailagoa dela balioa transmititzeko zeregina eta erabakiak hartzekoa. Balio eta printzipio horiei eusten jakitea halako tamainarekin eta zabalkunde handiko garaietan, hori bera balio bat da bere baitan. Meritu handia.

kezkak argitzeko. Gaur egun, sekula baino eskurago dago informatzea, formatzea, entzutea, komunikatzea eta interakzioan aritzea modu masiboki pertsonalizatu eta esanguratsuan ehunka mila pertsonarekin. Gainera, elikadurarekin eta iraunkortasunarekin zerikusia duten gaiak dira eztabaidatuenetakoak, eta interakzio handiak sortzen dituzte sare sozialetan, non desinformazioa ere handia izaten den. Herritarrek, bestalde, lehen ez bezalako gaitasuna eta nahia daukate enpresaren bizitzan parte hartzeko, eta joera hori azkar ari da hedatzen (gardentasuna eskatzen dute, deitoratu egiten dituzte ekintza batzuk, beste batzuetan babesa agertzen dute). Horrek guztiak erronka izugarri erakargarria jartzen digu aurrez aurre: nola konektatu kontsumo arloko kooperatibismoa gaur egungo kontsumitzaileen bizitzeko eta jokatzeko moduekin.

Dendak dituen kontsumitzaile elkarte bat izatea indargune bat da, ustiatu gabe dagoen indargunea, eta ez gure kudeaketa ereduaren ahulgunea. Kontsumo kooperatiba gisa eta kontsumitzaileen elkarte gisa daukagun historiak zilegitasuna ematen digu gizartearen aurrean, eta sinesgarriak gara besteek marketina baino egiten ez duten jokaleku batean (ona, baina marketina, azken batean); horren ondorioz, kontsumitzaile elkarte gisa, prestigio eta itzal handia daukagu komunikabideetan (ohikoetan eta kontsumoarekin zerikusia dutenetan). Eroskik leku handia hartzen du kontsumitzaileen informazio eta komunikazio kanal berrietan, kontsumitzaileek eurek balorazio ona egiten dute, eta horretan zeresan handia dute ekintza kontsumeristek. Etorkizun hurbilean, gaitasun eta ekarpen horiei bultzada berria emango die kontsumitzaile berrietara egokitzeko ahaleginak.

Bestalde, Eroskiren gobernantzari dagokionez, bazkide-langileek bereziki baloratzen eta estimatzen dute Kontseilu Errektorean bazkide-kontsumitzaileei leku bat egitea; horren balioa ez dute nabarmentzen batik bat ‘bazkide-kontsumitzaileen ordezkariak’ direlako, ‘pertsonek kualifikatuak’ direlako baizik (historikoki, enpresen eta kooperatiben munduan oso prestatuta egon diren pertsonak izan dira), eta baita ohiko kudeaketatik ‘bereizita’ daudelako ere, horrek begirada independenteagoa edukitzeko aukera ematen baitie.

Kolektiboaren erantzun ona ez da izan inprobisazio kontua, ezta ustekabekoa ere. Kultura oso landua dago atzean, enpresa beti prest egon delako parte-hartzea sustatzeko eta oso argi dugulako gu guztiok garelako enpresa. Horrexegatik egin daitezke zenbait ‘sakarfitzio’, beste kudeaketa eredu batek kontuan hartu ere egingo ez lituzketenak, segur aski. Beste testuinguru batzuetan, zenbait neurri hartu ohi dira, adibidez enplegu erregulaziorako espedienteak abiaraztea, nahiz eta horrek kalte egiten dion konfiantzari. Balio kooperatiborik gabe eta bazkide askoren sakarfitzio pertsonalik gabe, lanpostu asko desegingo ziratekeen, eta arriskuan jarriko zen enpresaren bideragarritasuna. Baina gure ereduaren sendotuta atera da krisitik, zeren orain bai, guztiok ulertu baitugu zer esan nahi duen eta zertara behartzen gaituen.

Gure balioak ustiatu

Garaiak aldatu egin diren arren eta kontsumoko kooperatiba bat sortzera eramán gintuzten arrazoiek indarra galdu duten arren, esan beharra dago gure kudeaketa ereduak —gure balioek— abantaila ematen digula etorkizunari begira jartzeko. Gaur egun, banaketaren arloa gero eta lan handiagoa egiten ari da bezeroekin: protagonisten lekuan jartzen dituzte, eta zenbait politika zehaztu ere bai haiekin lankidetzan. Guk, betidanik hartu izan baititugu gure bazkidetzat, formula iraunkorrek aurkitu behar ditugu haiei jakinarazteko gure kooperatibaren ardatza izaten jarraitzen dutela, ez gure mezu komertzialen hartzaile hutsak. Gure kontsumo balioari etekina ateratzea da kontua. Azken batean, kontsumitzaileen interesak dira komunitatearen interesetatik hurbilen daudenak; eta komunitateak dituen beharrezkoak barneratzea berezko ezaugarria dute gizarte erantzukizunez jokatzeko duten kooperatiba guztiek. Bazkide-kontsumitzaileei hobekuntzak eskaintzeko asmo zintzoa eta arduratsua da gurea, eta modu berri eta bereizgarriak aurkituko beharko ditugu langileak ez diren bazkideekiko harremanean beste pauso bat emateko; ez da nolana hiko erronka, baina horrek lagunduko du 'kontsumoko-laneko' kooperatibaren kontzeptua bere osotasunean berreskuratzen. Osasuna eta iraunkortasuna dira egungo kezkarik handienetakoak. Horiek ere gure balioetan daude, eta Eroski Zurekin ereduaren ardatz-ardatzean ageri dira; hortaz, gauzatu egin behar ditugu,



2016ko Batzar Nagusia, BECen egina.



Eroski Center Tellagorriko taldea, inaugurazio egunean, 2017an.

eta beste batzuk baino azkarragoak eta ausartagoak izan behar dugu horiei erantzuteko orduan eta horien berri ematean.

Mekanismo berriak ezartzen ere asmatu beharko dugu bazkide-kontsumitzaileek modu masiboan parte har dezaten formazio eta informazio ekintzetan, gizarte erantzukizuneko ekintzetan eta Zurekin estrategiarekin bat egiten dutenetan. Horrekin batean, parte hartzeko eremu berriak ere eraiki beharko ditugu (teknologia berriek bestelako dimentsio bat eman diezaiokete horri, eta eman ere egingo diote).

Lortu egin beharko dugu, azkenik, gizarteari ulertaraztea gizarte proiektu bat gara, eta gizartearen ongizatea bilatzen dugula. Enpresa bat gara, bai, baina mugiarazten gaituena ez da gero eta aberatsagoak izan nahia; erosketen eta salmenten arloan bidezko jardunbideak ezartzea da gure helburua, eta gure soberakinen zati bat inguruan inbertitzea.

Eta bazkide-langileen ikuspegitik, mantendu egin behar dugu ahaleginaren kultura, horri esker gainditu ditugu-eta une zail batzuk. Horregatik gaude orain arrakastazko ziklo berri baten alde apustu egiteko moduan, hazkundearen bideari ekiten diogula berriz ere, eta arnasa berria ematen diegula gure ilusioari eta gure ideal kooperatiboari. Azken batean, galdu ez dezakegun eta galdu behar ez dugun izaera bereizgarri horri.

Kultura berria enpresa hobea eta enplegu hobea izateko

Eduardo Junkera

ADEGIko presidentea
(Gipuzkoako Enpresen Elkarte)

Jose Miguel Ayerza

ADEGIko zuzendari nagusia
(Gipuzkoako Enpresen Elkarte)

Eroskiri zorionak eta eskerrak emateko izan nahi dute gure lehen hitzek. Enpleguaren eta gizarte aberastasunaren sorrerari dagokionez, zoriondu egin nahi ditugu ospatzen ari garen enpresa ibilbidearen berrogeita hamar urteak guztiz arrakastatsua gertatzea ahalbidetu duten pertsonak.

Herrialde gisa aurrera egin baldin badugu, Eroski bezalako proiektu berritzaileak imajinatzen jakin zuten eta, ausardia, apustu arriskutsua izan zena abian jartzen asmatu zuten pertsoneri esker da, gaur, bost hamarraldi geroago, errealitate bikaina baita. Beraz, zorionak Eroski ahalbidetu duten eta ahalbidetzen duten pertsona guztiei. 50. urteurrenaren harira argitara eman duten eta irakurleak esku artean duen liburuan parte hartzeko gonbita da Eroskiri esker onak emateko beste arrazoi bat.

Liburuaren koordinatzaileek proposatu ziguten gure ekarpena Enpresa Kultura Berriren inguruan egiteko, haren arazoak eta irismena azaltzeko; zertan den eta haren birtartez zer lortu nahi dugun lurraldeko enpresetan. Eta horixe bera egingo dugu.

Adegik sustatzen duen Enpresa Kultura Berria (EKB) kultura eraldatzeko prozesu bat da, gardentasunaren, komunikazioaren, elkarriketaren eta kudeaketan eta emaitzetan langileen parte hartzearen bitartez enpresa konfiantzan oinarritutako proiektu partekatu bat bihurtzea du xede. Hori lortzeko, eraldatu egin behar dira gure erakundeak, harro egoteko moduko lekuak izan behar dute, bertan garatu behar dugu pertsonalki eta profesionalki. Azken batean, denok batera arraun egingo dugun lekua izan behar du, sokatiratik trainerura igaroz, konfrontaziotik lankidetzara.

Halaber, erosotasun eremutik ateratzeko gipuzkoar enpresen konpromiso kolektiboa da EKB, guztiz konbentziturata baitago zenbat eta hobe izan enpresa orduan eta hobea izango dela enplegua, hobea Gipuzkoa eta ongizate handiagoa izango dela denontzat.

Horixe da lerro gutxitan adierazita Adegik sustatzen duen Enpresa Kultura Berria. Formulazio horretara iristeko, esperientziak, go-goetak, ideiak eta ekarpen doktrinalak aintzat hartu dira, eta oso kontuan hartu dira, halaber,

Gipuzkoako eta Danimarka, Suitza eta Alemania bezalako herrialdeetako edo Bostongo ekosistema ekintzaileko enpresen adibideak. Hori guzti hori mamitzeko prozesu ireki, malgu eta parte hartzaile bat bideratu da, Enpresa Kultura Berria da emaitza. 2012. urtean hasi zen guztia.

Urte hartan, Pello Guibelalde presidente zela osatu berri zen Kontseilu Errektorearen lehenengo bilkuran, Adegik 2012 eta 2015 bitartean bere gain hartu beharreko Erronka Estrategikoak zehazteko gogoeta egin behar zen. Prozesu hartatik funtsezko bi ideia sortu ziren:

- Enpresa hobeak izan nahi bagenituen, babilio handiagoa sortuko zutenak, ezagutzan eta talentuan eta pertsonengan oinarrituak, ezinbestekoa zen enpresaburuaren eta langilearen arteko betiko konfrontazio harremana gainditzea.
- Enpresak eman behar zion hasiera eraldaketa prozesu horri. Adegiri zegokion aldaketan aitzindari izatea.

Aldeen arteko tentsio bereziko unean gertatu zen hori, “Rajoyren” Lan Erreforma guztiz eztabaidatua indarrean jarri zenean, eta 2013an iritsi zuen gailurra, hitzarmen kolektiboetako ultrajardueren amaierarekin bat. Aurkakoek funtsean “langileei tratu txarrak emateko”, kaleratzeko, soldatak jaisteko eta abarrerako barra libre gisa aurkeztu zuten lege

hori gatazkaren alegoria zen. Hain zuzen ere Adegik bere eragin eta komunikazio esparruetan sustatzen hasia zenaren guztiz kontrakoa.

2014ko urtarrilaren 17an Enpresa Kultura Berria aurkeztu zuen Adegik. Zailtasun handiko uneak ziren, egoera ekonomikoa ez zen samurra eta lan harremanak konplexuak ziren, elkarlanean jarduteko aukera gutxi ematen zituena konfrontazioak.

Testuinguru horretan enpresa kultura berri bat aurkeztu zuen Adegik, enpresa egiteko era berri bat, une hartan Adegiko presidente Pello Guibelalderen hitzen arabera “aldeen arteko konfiantzan oinarritua eta enpresetan pertsonekin akordioetara iristeko beharrezina ardatz hartuta”. Jarraian gaineratu zuen gure Elkarteko presidentek “Adegirentzat zalantzarik gabe garrantzi estrategiko handia zuela enpresa kultura berriak, eta iragana eta etorkizuna bereziko zituela, eurek horixe nahi zutela”.

Gipuzkoako enpresek zeuzkaten lan harremanetan bideratutako esperientzia praktikoa berriak zituen iturri enpresa kultura berriak, eta Pello Guibelalde azpimarratu zuen bezala “behin betiko formulaziora iritsi eta onartu baino lehen, Gipuzkoako 100dik gora enpresarekin aztertu zen”.

Eredua ezaugarritzeko orduan, oso argi mintzatu ginen aurkezpen egunean: “Kultura malgua eta bizia da, irekia, inklusiboa, eta Adegik enpresei proposatzen dien bide berri bat da. Kultura berri honen araberrako

enpresok, hala erabaki baitugu guk gure aldetik, gardenak izan nahi dugu, informazioa partekatu nahi dugu, eta enpresan, kudeaketan eta emaitzetan ere, pertsonen parte hartzea ahalbidetu nahi dugu. Bizia da eta malgua, ardatz dituen printzipioek aukera ematen dietelako enpresei beren zirkuntantziatara egokitzeko; irekia da aberasteko ekarpenak egitea ahalbidetzen duelako, eta inklusiboa da ez duelako inor ere baztertzeko, ez delako inoren kontra egiteko sortua izan eta nahi duten guztiei parte hartzeko aukera ematen dielako”.

“Helburu nagusia da —genion amaitzeko— geuk egindako urratsaren ostean enpresek eta langileek, banan-banan hartuta edo dagozkien sindikatuen bitartez, bat egitea kultura honekin, dinamika berri honekin. Soilik horrela lortuko dugu geure enpresak enplegua, ongizatea eta aberastasun soziala sortzeko jardueraren susperraldi ororen ardatz izan beharreko oinarritzko eragile eta motorra izaten jarraitzea.

Ez zioten denek harrera bera egin gisa horretan aurkeztutako kultura berriari, eta une hartan nagusitu egin zen bizi zen egoera ekonomiko konplexuaren aurrean modu batean edo bestean ihes egiteko formula bat zelako inpresioa. Halako aurreranzko ihesaldia, gauzak bestela egiteko eta formula berri bat bilatzeko saioa. Bost urte geroago esan dezakegu egiaztatu egin dugula kultura berriak denboran tinko eutsi diola, eta ekonomia suspertzen

ari den une honetan (erritmo onean ari dira sortzen enpleguak, aberastasuna sortzen ari da, ekonomia hazten ari dela ikusten ari gara) estrategiak bere horretan jarraitzen duela eta horrek sinesgarritasuna ematen diola.

Izan ere, dagoeneko asko dira enpresa kultura berri hau burura eramaten ari diren gipuzkoar enpresak eta erakundeak, egunetik egunera gehiago dira, kultura eraldaketa geldiezin da, eta gipuzkoar gizarte berriz ari da agerian uzten garai berrietara egokitzeko duen gaitasun aparta, hori bai, ahalegin handiarekin, lan isilarekin, konpromisoarekin, berrikuntza dosi handiarekin eta izaera batez ere humanistarekin, pertsonenganako konpromisoa baita geure lurraldearen bereizgarri nagusia.

Zer dela eta Enpresa Kultura Berriaren zabalkunde hau, gipuzkoar enpresen kultura eraldaketa hau? Izan ere, Kultura Berriak ahalbidetu du sokatiratik trainerura aldatzea, konfrontaziotik lankidetzara, eta horrexek ahalbidetu du abiadura ezin azkarragoan aldatzen den ingurune konplexura hobe eta azkarrago moldatzea.

Buru markoak, kultura berriari zentzua ematen dion paradigmak, enpresa ulertzeko dugun era eta horretarik eratortzen diren ondorioak ditu abiapuntu. Gure aburuz Enpresa da edozein herrialdeetako garapen eta ongizate iturri nagusia, baita gurean ere, gogoan eduki behar baita Gipuzkoan lan egiten duten pertsonen %85ek enpresa pribatuan

egiten dutela lan. Beraz, oso garrantzitsua da enpresa horiek ongi zaintzea, indartzea eta haien iraunkortasuna denboran bermatzea.

Bi errealitate dira pertsonak eta enpresak, baina indarrak biltzen badituzte bien batura baino emaitza handiagoa izango da beti. Gure gizartearen ongizatearen eragile izateko, ezinbestekoa da bi aldeek irabaztea. Motorrak indarra eta gaitasunak galduko ditu errealitate bat bestearen kontura hazten bada. Behar-beharrezkoa da, askoz hobea, bi errealitateak izatea irabazle, pertsonak eta enpresa.

Enpresa proiektu partekatu baten modura egituratzeko, ezer baino lehen erakundeko pertsona guztiek propiotzat dauzkaten balioak identifikatu behar dira. Eta balio horiek, identifikatutako portaerekin batean, enpresa kulturaren funtsezko elementuak izan behar dute.

Prozesu luzea eta zailtasunez betea da kultura eraldaketa, lehenik enpresak eman behar du ordainetan ezer eskatu gabe, eta horretarako zuzendaritza talde ongi prestatuak eta trebatuak dauzkaten aitzindariak behar dira, izan ere, lehenik aitzindarien artean gertatu behar du aldaketak edo eraldaketak eredu-garri izateko eta enpresaren kultura aldaketa era koherentean sustatzeko.

Lehendik azaldu dugu barne komunikazioa, informazio gardena eta parte hartzea (kudeaketan eta emaitzetan) direla enpresa kultura berriaren ardatz. Betiere barne komunikaziotik hasita, behar-beharrezkoa baita

hobetzea konfiantza sortuko bada. Beraz, ez da berez helburua, pertsonen informazio gardena emateko modua baizik.

Pertsonen parte hartzeari dagokionez, enpresan, ez dago kudeaketan eta emaitzetan parte hartzeko eredu bakar bat, enpresa bakoitzak bere bidea aurkitu behar du etorkizunerako nahi duen enpresa partekatuaren proiektuaren arabera. Hala, enpresa proiektu partekatua den ideiatik abiatuta, enpresak irabazten baldin badu pertsonak ere irabazten dute; horrexegatik da pertsonen parte hartzea enpresaren emaitzetan Enpresa Kultura Berriaren ezinbesteko oinarrietako bat.

Nolanahi ere, enpresaren kultura eraldaketa burura eramateko, ezinbestekoa da balioen, estrategiaren, kudeatzeko eraren eta antolatze-ko egituraren artean koherentzia izatea.

Testuinguru horretan, enpresetan lortzen diren akordio kolektiboak enpresa proiektu partekatu baten gisara ulertzeko moduan egon behar dute landuta, alde bakoitzaren interesei buruzko negoziazioak aztertuko dituzte, eta alde zuzenetik identifikatutako eta pertsona guztiek partekatutako balioetan eta lankidetzaren printzipioetan oinarrituko dira.

Horrenbestez, Gipuzkoan, bakoitzak bere egunerokoan egiten duen lanari zentzua ematen dioten enpresa lehiakorragoak, erakargarriagoak, gizatiaragoak eta etikoagoak izatea da helburu nagusia, enpresaren balioak eta eginkizun soziala argi edukiz gero biderkatu egiten baita errendimendua.

Izan ere, ez genuke hizpide izan beharko enpresa gizartean nola mamitzen den, baizik eta nola bildu dezakegun gizartea geure negozioaren estrategian: nolako eragin soziala sortzen dugun geure jarduerarekin.

Horiexek dira enpresa kultura berriaren eduki nagusiak. Abian jarri zenetik, Adegri tresna askorekin ari zaie laguntzen enpresei kultura eraldatzeko bide honetan. Gutxi batzuk aipatzearen, hona hemen tresna batzuk: Guía de la Nueva Cultura, dagoeneko hirugarren argitaraldia izan duena; kultura berria gelak; enpresei aldiro-aldiro helarazten dizkiegun gomendio praktikoak; eta ikasteko komunitateak, hau da, konfiantzazko ingurune batean esperientziak eta ezagutzak partekatzeko topaguneak. Une honetan 11 komunitate daude, 120 parte hartzaile baino gehiago.

Era berean, “Esto funciona” direlakoen bitartez ezagutarazten ditugun Kultura Berriko jardunbide egokiak dira aipagarri. Eta azken berrikuntza “Conversando sobre Nueva Cultura de Empresa” Bideoak dira, enpresa desberdinetako bi lagun gai batzuei buruzko gogoetak partekatzen dituzte. Helburua da gipuzkoar enpresen benetako esperientziak gizarteratzea.

Bestalde, aurtengo maiatzean gure gobernu organoak, Lehendakaria eta Kontseilu Errektorea berritu genituen Batzar Nagusian, eta jarraian 2018/2021 eperako gogoeta estrategikoa egin genuen, gure “Urrezko Triangelua” zehaztu genuen, erpin bakoitzak hurrengo

hirurtekorako erronka bat biltzen duelarik: lehenengoa Gipuzkoa Enpresa Kultura Berriaren Lurralde izatea lortzea da, trainerua du ikur; Adegiren bigarren erronka enpresen arteko lankidetzeta plataforma izatea da; eta hirugarrena, enpresetara talentua erakartzen aitzindaria izatea.

Lehenengo erronka, Enpresa Kultura Berriari erreferentzia egiten diona, honako jarduera ildo hauetan zehazten da: sensibiltzatzeko eta kultura berria enpresa gehiagotan ezartzeko lanekin jarraitzea; EKB beste eragile sozialei zabaltzea eta enpresaren balioak gizartean ezagutaraztea.

Talentuarekin du zerikusia hirugarren erronkak, eta estu lotuta dago Enpresa Kultura Berriarekin. Paradigma berri bat behar dugu, enpresa erakargarriak, lanera gustura joateko modukoak, lanaz gozatzeko modukoak; azken batean, pertsonak zainduko dituzten enpresak.

Horretarako ezinbestekoak dira hitzarmen berriak eta elkarrekiko konfiantzan oinarritutako akordio era berriak, malguagoak, autonomoagoak eta benetakoagoak. Hain zuzen ere enpresetan akordioak lortu izanari esker garatzen ari da konfiantza, autokudeaketan, konpromisoan, komunikazioan, parte hartzean, garduntasunean eta kohesioan oinarritutako Enpresa Kultura Berria, hori bai, betiere denok batera arraun eginez, itsasoa bare egon edo haserre, helburu partekatu baterantz.

Gipuzkoa egun gozatzen dituen inoizko ongizate maila altuetaraino iritsi baldin bada, gipuzkoarrak eta bertako enpresak prestakuntzaren bidez, ahalegin eta lan handiz, halako inkonformismo batetik abiatuz eta hemen eta munduko edozein bazterretan topatutako aukerak baliatuz, beren maila beti gaintitzen saiatu direlako izan da. Horixe da egin beharreko bidea.

Eta gainera gure pertsonak eta enpresak zaintzen baditugu eta erakunde eta eragile sozial guztiak inplikatzten badira eta laguntzen badute, gurea izango da etorkizuna, eta enpresa kultura berriaren izateko arrazoia errealitate izatea lortuko dugu: enpresa hobea, enplegu hobea. Azken batean Gipuzkoa hobea guretzat eta gure seme-alabentzat.

1.4

Kooperatibista izatea ez da lanbide bat

Benito Ferreiro

Iparraldeko Pertsona arloko zuzendaria

Iñigo Eizaguirre

Gizarte arloko zuzendaria

Puy Cobos

Dendaburua. Kontseilu Sozialeko lehendakaria (2011-2016)

Gustuko dut jende bizia, bultzatu behar ez dena, gauzak egiteko agindua eman behar ez zaiona, egin behar denaren jakitun dena eta egiten duena. Ametsak lantzen dituen jendea ametsok euren errealitateaz jabetzen diren arte.

Mario Benedetti

Sortu zen unetik beretik izan da Eroskiren Eginkizunaren zati bat enplegua sortzea. Garai hartan hautu egokia izan zen; enplegua sortzea zen kooperatibaren xede soziala, biztanleriaren zati bat —batik bat emakumeak— baztertuta zeuzkan eta langabezia tasa handiak zituen ekonomia garatzen hasberriaren premia zuen; drama horiek zuzenean jasaten zituzten beharginek, hain zuzen ere kontsumo kooperatiben sustatzaileak izango zirenek. Ziurrenik jakin gabe izan ziren aitzindari haiek Jose Maria Arizmendiarretaren pentsaeraren jarraitzaileak, hemen mundua eraldatzeko eta ez begira egoteko gaudela esaten baitzuen.

Eta gure proiektuak hasiera-hasieratik izan zuen ingurunearen garapen hori beste balio batzuen arabera lortzeko helburua. Enplegua sortzea, enplegu kooperatiboa sortzea, komunitatearen aurreko eta pertsonen aurreko konpromisoa izan da, eta konpromiso horrexek elikatu du Eroskiren garatzeko estrategia, lehiakorragoak izate aldera hazteko eta merkatu kuota handiagoa izateko premiak bezainbeste.

Enplegu kooperatiboak, laneko bazkide gisa, kooperatibaren funtzionamendu egokiari berezkoak zaizkion kontuez gain, berezko bertute batzuk eskaintzen ditu. Esate baterako, Eroskin lan egitea ezagutzen den lan egiteko modu demokratikoenetako bat dela sarritan esatera eramaten gaituzten horiek. Sartzen den unetik beretik bazkide batek botoa gainerako bazkide beteranoek bezalaxe emateko duen eskubideak (baldintzetan dago jasota botoa emateko eskubidea, eta ez merituetan) —proiektu komun baten zati garela sentituz, konplize sentituz eta elkarren arteko beharra dugula sentituz— ezinbesteko egiten du garapen profesionalarekin batean enpresa proiektuarekiko eta eredu kooperatiboaren izaerarekiko konpromiso garbia izatea. Sistema honetan bazkidearen izaeran uztartzen dira ongi ezagutu eta gure gain hartu beharreko eskubideak eta obligazioak, baita zaindu nahi ditugun balioak ere. Gure enpresak pertsonak behar ditu, eta erabakita dago haien gaitasun pertsonalak eta profesionalak sustatzeko eta garatzeko eta gairatzeko xedeei erantzuteko. Gure egunerokoan eragingarriak izatea esan nahi du egiten dugun horretan onenak izateko ahaleginak egitea, errealitatea langile eta jabe garen aldetik dauzkagun balioetan oinarrituz nola aldatu dezakegun pentsatzea. Horretarako ikasteko ahalegin bat egin behar da bazkide bakoitzak eta erakundeak beren onena eman dezaten. Ahaleginaren eta anbizioaren bitartez baina baita prestakuntzaren bidez erdietsitako deskubrimenduen historia da Eroskiren historia.

Kooperatibako bazkideek eta Organo Sozialetan dauzkaten ordezkariak finkatzen dituzte laneko jarduera zer baldintzatan bideratu behar den, kooperatibaren interes orokorrak eta bazkideen interes partikularrak orekatzen dituzten araudiak lantzen dituzte. Eta interes orokor horrek beti izan behar du jasotako ondarea zaintzeko eta datozen belaunaldiei lagatzeko helburua, ahal dela hobeturik. Beste elkarte batzuetan, langileen ordezkarien eta patronalaren artean garatzen da lan esparrua, interes desberdinak negoziatzen dituzte, sarri askotan kontrajarriak. Kooperatiban beste bide batetik iristen da esparru hori: helburua bat eta bera da parte hartzaile guztientzat, ondare komuna zaintzea, eta

GURE KONTAKIZUNAREN ITURRI IZANDAKO USTE BATZUK

- Hauxe da laneko duintasunaren esanahia: errespetua pertsonari eta bere giza izaerari, eta ez ekoizpen faktore baten kostua (lehen lekuan). Lan bat duina da pertsona bertan hazi eta osatu baldin badaiteke.
- Eskubideen eta obligazioen iturri da lana. Errespetatu eta sustatu egin behar dira eskubideak. Erantzukizun eta autoexijentziaren espirituarekin bete behar dira obligazioak.
- Hautatu baldin badezake, jendeak nahiago du jokatu ikusle (edo epaile) izan baino.
- Ahuleziek baino gehiago ikasgarritasun dute indarguneek. Porrotek baino indar handiagoa ematen dute arrakastek. Sufirimenduak baino gehiago mugiarazten du hobekuntzak.
- Gure Kudeaketa Eredua funtsezko bereizgarria da konfiantzan oinarritutako parte hartzea, izan ere, langileen eta enpresaren helburuen finkapenean esku hartu behar duten pertsona arduratsutzat dauzka beharginak, eta esku hartu ahal izateko informatuta egon behar dute eta entzun egin behar zaie.
- Zorrotzagoa da enplegua Eroskin: jabeak eta langileak gara une oro. Langile garen aldetik eragingarritasun handiena bilatzen dugu (autokudeaketa, autoexijentzia eta erantzukizuna), eta bazkide garen aldetik errespetua, elkartzasuna, erantzukizuna eta parte hartzea.
- Nagusi edo buru zorrotza baino aukerak garatzen eta ahalbidetzen dituen pertsona da autokudeaketa, parte hartze eta konpromiso taldeak gidatzen dituena. Lankide dituen pertsonen garapena da buru horren xedea. Aitzindaritzaren eraldatzailea da.

hori gardentasunaren eta informazioaren bidetik eraikitzen da, argudioak aztertuz eta kontsentsua bilatuz.

Kontakizun honetan balioa eman behar diogu Ordezkariei Batzordeetan eta lantoki guztietako bilkuretan eztabaidatu ondoren eta Kontseilu Sozialak proposaturik Kooperatibako Kontseilu Errektoreak onartzen dituen urteko Lan Araudiei buruzko erabakiak dakarren parte hartzeko ariketari. Hori pentsaezina da kooperatiba ez den beste edozein elkartetan, halakoetan sindikatuen eta enpresaren arteko negoziazioetan finkatzen eta erabakitzen baitira arauak. Eroskin pedagogia handiko aukera eskaintzen du prozesu horrek, interes pertsonalak eta kolektiboak ezinbestean bateratzeko obligazioa baitakar berekin batean. Eta emaitzak beti eredu garriak izan direnez, berretsi egiten da heldutasun kolektibo sendoa.

Horrexegatik Eroskin eta beste kooperatibetan lanak dimentsio parte hartzailea du enpresaren bizitzan, lotura berezia sortzen du, beste esanahi bat du. Kooperatibaren bilakaerari buruzko informazio maila handia eskatzen du (esate baterako, bazkide guztiek dute urtean ate irekiko jardunaldi bat Zuzendaritza Kontseiluarekin helburu horretarako, eta ehundik gora lagun hurbiltzen dira saio bakoitzera), lanpostuan sistema parte hartzaileak garatzea (Lean eredua egin du bere Eroskik) eta prestakuntza etengabea, nola lanbidean hala elkartearen esparruan.

Ordainsariak ere beste dimentsio bat du Eroskin. Emaitzen aurrerapena baizik ez da, horrexegatik esaten diogu lan aurrerakina. Lanpostu bakoitzeko aurrerapen hori arautzen duen ordainketa sistema, lanpostuan ari den pertsona



Maxi Eroski dendako taldea, 90eko hamarkadan.

edozein delarik ere, denok batera sortu ditugun baliabideen zati bat nola banatu guztion artean erabaki dugun era baizik ez da. Banaketa horrek bakoitzak egiten duen ekarpenarekin orekatua egon behar du, eta solidarioa izan behar du, ekarpen handiagoa egiteko gaitasuna duenak horrenbesteko ekarpena egin ez dezakeenarekin izan behar du solidario.

Garai makur eta latzek agerian utzi dute nola Eroskiko bazkideek ezin hobe duten barneratuta beren ordainsariek kooperatibaren emaitzen arabera izan behar dutela eta kooperatibaren bilakaerari egokituta behar dutela. Horrenbestez, gurean inork ere ez du ordainsari txikieneko lanpostuari dagokion zenbatekoa halako sei jasotzen. Eta lanaldiaren iraupena eta urteko igoerak emaitzen arabera dira; ondorioz, behar izan denean, soldatak murriztea erabaki da. Esan gabe doa, gardena eta publikoa da ordainsaria, lanpostuari egiten dio erreferentzia, eta ez lanpostu hori betetzen duen pertsonari.

Lanaren bitartez aberastu eta fortuna handia metatu nahi duen inork ez du kooperatiba bat gogoan hartu behar enplegua bilatzen ari denean: hobekien ordaindutako postuak, goi mailako exekutiboan postuak, beste enpresek eskaintzen dituzten ordainsarietatik urrun daude. Praktika

horrek, ordainsarrietan bila den elkartasunari erantzuten dionak, mugatzen dizkigu kanpo talentua erakartzeko aukerak, baina geure talentua indartzera eramaten gaitu; ahulezia horrek bihurtu du barne sustapena Eroskin garapen profesionala bultzatzeko akuilu nagusi. Gure historian ugari dira

LEKUKOTASUN PERTSONAL ADIERAZGARRIA

Eroskin lehen lekuan daude (auto)exjentiaren kultura eta erantzukidetasuna. Pertsonak Kudeatzeko Politika da kulturaren eraldaketa lortzeko kudeaketa tresna garrantzitsuenetakoa.

Behin enpresara bilduta, oso desberdina da bizi eta esperimentatzen hasten zarena. Bazkide bihurtu berritan zeure eskubideen eta obligazioen berri izaten duzu. Esate baterako, kudeaketa parte hartzailearen baitan kokatu behar ditugu geure burua gobernatzeko eta erabakiak hartzeko bideak.

Egunerokoa, konpromiso eta erantzukizun maila handiagoaren bitartez parte hartzen da enpresaren defentsan. Pertsonak enpresaren zati direla sentitzen dute, eurena baita.

Eredu kooperatiboak helduago eta arduratsugo egiten ditu pertsonak. Horretarako ahalgin berezi bat egin behar da informazioaren alorrean, ongi ulertua izan dadin eta pertsonak gaiak behar bezala ezagututa har ditzaten hartu beharreko erabakiak.

Kontsentsua da xede enpresa kooperatibo batean, konfrontazioak baino gehiago gogobetetzen baitu konpromisoak. Horrek ez du esan nahi zenbaitetan konfrontazio puntualak izaten ez direnik.

Eredu horri esker, sendoagoak dira hartzen diren erabakiak. Erabakiak beste batzuen esku uzten baditugu, ez gara arduratsua izatera iritsiko.

kooperatibako postu garrantzitsuenetara iritsi diren lan ibilbideak. Goi mailako agintari eta zuzendari gehien-gehienak barrutik iritsiak dira, askok izan dute beren ibilbidearen hasiera Saltokian. Zirkunstantzia hori luzaroan izan da emakumeentzat elementu positiboa beren garapen profesionalean, emakumeek ez baitute gizonek beste aukera izan goi mailako ikasketak egiteko. Zirkunstantzia horiei esker, benetakako igogailu sozial eta ekonomikoa izan gara milaka laguntzat.

Zorionez, ordainsaria dagoeneko ez da berez enplegu bat bilatzen duenarentzako alderdi erabakigarria. Askok nahiago dute ekarpenak egin ahal izateko eta profesionalki hazteko enpresa bat. Gure gazteek ekarpenak egin ahal izateko, aktibo izateko eta profesionalki hazteko lan inguruneak bilatzen dituzte. Beren jardueretan etikoak eta sozialki arduratsua diren enpresak bila dituzte horiekin identifikatzeko, enpresan kide sentitu ahal izateko, aintzat hartuak direla sentitzeko eta lana eta familia bateragarri egiteko. Eta kontu horietan guztietan oso lehiakorra izaten jarraitzen du kooperatibaren ereduak, oso erakargarria da lan egonkorra nahi duenarentzat, bizi osorako lan bat bila ez duen gaztearentzat eta marka profesional bat aktibatzeke eta enplegu emaila eskuzabalago bati eskaintzeko asmoa ez duenarentzat.

Bai, lehiakorra ez ezik gaur egun enpresa askok garatu nahi dituzten berezko alderdiak ere biltzen ditu eredu kooperatiboak. Baina halako bilakaera edo sistemaren ahulezia batzuk zuzendu eta eredu gure garaletara egokituko duen berrikuspena bideratu behar da. Agian gaizki ulertutako igualitarismoa



Eroskiren lehen hipermerkatuko taldea, 1981ean inauguratua, Gasteizen.

da Eroskin agerikoena, aukeren berdintasuna guztiok berdinarik izatearekin nahasten duen hura. Gure kooperatibak banako ekarpen hoberean bereiziko dituzten mekanismoak erabili behar ditu ekarpen horiek indartzeko, lanpostu berdinean eta aukera berdinekin ekarpen handiagoa egiten duenak era berean gehiago jaso dezan; dirutan ere bai, baina inolaz ere merituak jendaurrean aitortuz.

Gure balioetan dago eta gure kulturaren zati da lanaren nagusitasuna kapitalarekiko. Beharbada gure jardueraren xedeko arloak eragin du ahalegin pertsonala izatea geure kooperatiban ezaugarri balioetsienetako, norberaren lanean eta eskuz egiteko lanean oinarrituta baitago (aspaldi ez dela horixe zen gure bazkidegaiengan bilatzen genuen bereizgarri nagusia). Gure negozioak bere bidea egin du, eta gizartea gaur bestelakoa da. Kultura horrek laneko eragingarritasunari, norberaren bizimodua eta lanekoa bateragarriak izateari, geure eginkizunak betetzen ditugun baldintza fisikoei, lanaldiaren malgutasunari eta beste batzuei balio handiagoa emango dien beste kultura bati eman behar dio bidea.

Jarduera irregularra da banaketa, gorabeheratsua bezeroen emanaren arabera. Zalantzazko eskaera horri erantzuteko, erakundeak saltokietan lanaldi partzialean ari diren langile askok osatutako

taldea konfiguratu du, esku hartzen duten bazkideen egoera desiratuena ez bada ere. Ez da jardunbiderik egokiena eredu kooperatiboak eskatzen duen lotura finkatzeko, eta jabe-kideen elkarte bati ez dagokion egoera dela ematen du. Beraz, ahaleginak egin behar ditugu ehuneko hori gutxienera eramateko. Hain zuzen ere gure balioak aintzat hartuta izan behar dugu kalitatezko enplegua

LANEAN JARRAITU BEHAR DA ONENEN ARTEAN EGOTEKO

Barne demokraziak ez du “pertsona bat, boto bat” amaiera. Gobernantza formala bideratzen du, ez ordea urrunago joatea –inplikazio handiagoa gobernuan eta kudeaketan– eskatzen duten parte hartzeko nahiak. Arlo intelektualeko eta antolakuntza mailako erronkak planteatzen ditu gogoetan eta kontsentsuan oinarritutako demokraziak. Kontsentsurik ez baldin bada eztabaidatu egin behar da, eta errespetatua izango den erabaki batek eman behar dio amaiera dena delako eztabaidari. Gisa horretako gogoetak taldeetan sustatzea oro har buruzagien eginkizunetako bat da, eta bereziki erantzukizun sozietarioa duten agenteena.

Lanean helburu baino errealitate izan behar du parte hartze eraginkorrak. Dendak Kudeatzeko Ereduari zabalkundea emanez lortu beharko dugu pertsonen parte hartzearen hazkundea sistematikoki gauzatzea: bilkuretako sistematika, kudeaketa saltoki bakoitzean, antolakuntza eredu koherentea eta ahalbideratzaileak izan behar duten buruzagien entrenamendua.

Emaitzara bideratuago egongo den orientazioa behar dugu. Ahalegina gutxietsi gabe, etengabeko gairak erakusgarri baita geure historia, baina ahaleginak ez luke pertsona edo talde baten balorazioan erabakigarria izan beharko. Sistemak emaitzak saritu, aitortu, indartu, suspertu eta bultzatu beharko lituzke, eta bereziki saritu ekarpen handiagoak egiten dituenari.

sortzeko helburua.

Ez dugu ahaztu behar laneko bazkide egitean egiten zen kapital ekarpena. Ongi hartzen zen inbertsioa zen ondasun estimatuena ekartzen zuenean, lan segurua alegia, eta inbertsio errentagarria zenean itzulerean eta kapitalari ezarritako diruzko interesaren bitartez. Gaur egun eutsi egiten zaio ekarpenaren zenbatekoari, baina epe laburrean ez dago eta epe ertainean zalantzazkoa da aipatutako saria. Dударik gabe, kontu horri buruzko gogoeta egin beharra dago.

Baina, oro har, lan merkatuak eskatzen duena aztertzen badugu, kooperatiba baten eta bereziki Eroskiren bereizgarri asko topatzen ditugu. Bidezko tratua edo errespetuan oinarritutakoa dira alderdi balioetsienak. Jabe-kideen komunitate batean, eta halakoxea da kooperatiba, organoen bidezko boterea demokratikoa baita eta gizarteratuta baitago, arauak hartzaileen kolektiboarekin adostuak baitira eta buruak agintetik kentzeko ahalmena duten horiek bideratzen baititu, normala da harremanak berdinen artekoak izatea, eta halakoxeak dira gurean, betiere pertsonari errespetu guztia zor zaiolarik. Buruek kudeaketa kooperatiboaren eredu jakin baten bitartez eginkizun exekutiboa betetzeko erantzukizuna duten arren, azken erabakietan bazkide guztiok gaude maila berean.

Erakunde baten garapen profesionala bi baldintzaren arabera izango da eraginkorra:



Eroski Center Arcco Amarako taldea, haren hogeigarren urteurrenean, 2016an

talentuak sustatzen eta aitortzen dituen politika behar da, eta norbera sustatzeko aukerak izan behar dira. Biak aintzat hartzen dira enplegu kooperatiboan.

50 urteren ostean, gure balioek erraz gainditu dute aldarrikapen fasea, eta erraz egiaztatzen diren bereizgarriak ditu. Barne elkartasuna, ingurunearekiko elkartasuna, lankidetzaz beste kooperatibekin, bazkide kontsumitzaileen eta bazkide langileen parekidetasuna Organoetan, lanaren nagusitasuna kapitalarekiko, osasunaren eta ingurumenaren aurreko konpromisoa eta gardentasuna, horiek guzti horiek bihurtzen dute Eroski belaunaldi berrien etikarekin erraz konektatzeko moduko enpresa. Izan ere, pertsonak beren gaitasunak garatu ditzaketen lekua izaten jarraitzen du, profesional eraginkorrak izatea dakarkieten gaitasunak garatzeko lekua, eta batez ere, beren izaeraren eraikuntzan aintzat hartu beharreko balio sendoez hornitzeko lekua, 50 urte geroago jende arruntak gauza guztiz bereziak egiten dituen enpresa hori izaten jarraitzen baitugu.

Aldaketa teknologikoa eta enplegua

Jose Manuel Gonzalez-Paramo

Doktorea Ekonomiaren Zientzietan, Madrilgo Unibertsitate konplutentsean eta Nueva Yorkeko Columbiako Unibertsitatean. Zientzia Moral eta Politikoko Akademiako kide osoa. BBVAko kontseilari exekutiboa

Sarrera

Zazpi kontsumo kooperatiba elkartu eta gero sortu zen Eroski, 1969an, ekoizpen eta banaketa ereduetan aldaketak gertatzen ari ziren garaian, pixkanaka ordenagailuak sartzen eta prozesuak automatizatzen hasi zirenean, hirugarren industria iraultza izenez ezagutzen den aldiari. Berrogeita hamar urte geroago, mundua zeharo eraldatzen ari dira teknologia digitala, gailu mugikor adimendunak, adimen artifiziala eta *big data* delakoa. Berriz ere erabat aldatzen ari dira harreman pertsonalen ereduak, enpresa erakundeak eta, oro har, balio ekonomikoa sortzeko modua.

Azken hamarraldian eta aurrekaririk gabeko abiaduran munduko ia industria guztietan ari da eragiten tsunami digitala, erritmo linealean ez baizik eta esponentzialean. Paradigma aldaketa honetan, enpleguaren etorkizuna garrantzi handieneko gaia da eztabaida ekonomiko, sozial eta politikoan: Zer rol beteko dugu gizakiok teknologia nagusi den munduan? Nolakoa izango da etorkizuneko lan merkatua? Nola arindu ditzakegu inpaktuak?

Etorkizuneko lan merkatuaren ezaugarriak

‘Laugarren Industria Iraultza’ honen ezaugarri nagusiak dira teknologia digitalen erabilera masiboa, esate baterako interneten eta telefono mugikor adimendunen erabilera, konputazioaren hazkunde handia eta kostu txikiagoarekin biltegitratzeko gaitasuna.¹ Tsunami digital hori etorkizuneko ekonomia eta gizartea moldatzen ari da, aldaketa disruptiboak eragiten ditu aurrekaririk gabeko abiaduran.

Datozen hogeitau urteetan enpleguan izango den bilakaerari buruz zehatzago izateko kristalezko bolarik ez dugun arren, badago etorkizuneko lan ingurunea taxutuko duten lau ezaugarri nagusiak hautematea:

— Hasteko, enplegua ez da horren estandarra eta errutinazkoa izango. Ingurune digital berrian ahaztu egin behar da jarduera ekonomikoak industrialetan eta ez industrialetan bereizten zituen sailkapena.

1. J.M. Gonzalez-Paramo (2016), *Reinventar la banca: De la gran recesión a la gran disrupción digital*, RACMYP, Zientzia Moral eta Politikoen Errege Akademiaren egindako sarrera hitzaldia, ekaina.

Aro digitalean, errutinazko atazak eta errutinazkoak ez direnak izango da lanaren alderdi bereizgarria. Errutinazko atazak erraz robotizatu ahal izango dira, eta hazi egingo da errutinazkoak ez diren atazen eskaera; ataza horiek berez izango dira berritzaileak, edo pertsonekin batera bideratzekoak izango dira, harreman pertsonalak eskatuko dituzte, elkarrizketa konplexuak eta ereduak identifikatzea.

- Bestalde, zatikatuagoa izango da enplegua lankidetzan oinarritutako ekonomiaren eta *Cabify*, *Uber*, *Airbnb* eta *Upwork* bezalako plataforma digitalen agerraldiarekin. Plataforma horiek lan merkatua moldatzen ari dira besteren kontura enplegu tradizional bat izan gabe mandatu bidez lan egiten duten norbanako ekintzaile askoren bitartez. Fenomeno hori oraindik hastapenetan dago, eta oraindik gutxi dira duen inpartuari buruz eskuragarri dauden datuak. Kalkuluen arabera, 2015. urte amaieran Europar Batasunean 65.000 gidari ari ziren Uberren eta gutxi gorabehera 100.000 langile aktibo, hauxe da, langile guztien ehuneko 0,05.² Zifra horiek mugatuak diruditen arren, ez da gutxietsi behar hazteko duten aukera.
- Hirugarrenik, etengabeko aldaketak biziko ditu enpleguak. Etorkizuneko enplegua,

autonomia izan edo besteren konturakoa, langileen eta makinaren arteko etengabeko interakzioak ezaugarrituta egongo da. Une bakoitzean eskatuko diren ezaugarriak finkatuko dituzte berrikuntza teknologiko etengabeek, eta horrek malgutasun handiagoa eskatzen du lanpostuetan. James Bessen³ ekonomista eta historialariaren arabera, etorkizuneko lanean gero eta gehiago nagusituko dira aldaketa teknologikoen abiadura eta etengabeko berrikuntza. Adibide baten bidez azaltzeko, esan dezagun 2012an *Flash* programazio teknologia oinarritzko estandarra zela web orri asko egiteko; gaur egun, erabat zaharkituta dago *Flash* teknologian oinarritutako programazioa, *HTML5* eta beste estandar batzuek hartu dute haren lekua.

- Laugarrenik, enplegu askok aro digitalean aurre egin beharko dieten etengabeko aldaketen ondorioak eskatzen du, enplegua lortzeko gaitasuna ez galtzeko, langileek berrasmatzeko gaitasun handiagoa izatea eta gaitasun espezializazio txikiagoa. Eta horixe da punta-puntako enpresa askok beren enplegatuak ataza txiki sorta batean —bertaratzen denari arreta emanez, eskaerak eginez edo inbentarioak kontrolatuz— entrentatzeko arrazoietako bat. Berrasmatzeko gaitasun horrek aukera ematen du

2. W. de Groen, I. Masselli (2016), "The impact of the Collaborative Economy on the Labour Market", *CEPS Special Report*, 138, ekaina.

3. J. Bessen (2015), *Learning by doing: The real connection between innovation, wages and wealth*, Yale University Press.

ataza batzuetatik beste batzuetara eskaeraren arabera aldatzeko, eta hainbat atazatan garatutako entrenamendu gurutzatuak enpleguan egonkortasuna lortzeko bidea izatea ahalbidetzen du.

Trantsizioa lan paradigma berrira. Nolakoa izango da aldaketaren abiadura?

Laugarren Industria Iraultzak badu aurreko hiruek ez bezalako ezaugarri bat, eredu linealari ez baizik eta esponenzialari jarraitzen baitzaio. Zalantzarik gabe, ziurgabetasun eragilea da makinek duten ahalmena orain arte soilik gizakiek egiten zituzten atazak egiteko, eta haren inpaktua hein handi batean izango da laneko merkatuaren paradigma berrira aldatzeko abiaduraren arabera. Lehenengo Industria Iraultzak gutxi gorabehera 60 urte iraun zituen, bigarrenak soilik mende erdian bildu zituen bere ondorioak, eta hirugarrenak gutxi gorabehera lau hamarkadatan. Ondorio disruptibo nagusiak soilik 30 urtean ekarriko dituen iraultza esponenzial baten aurrean gaudela esan dezakegu? Hala bada, oso gogorra izango da Sanchez Asiainek aldaketaren “azelerazio azeleratua” esaten zuena gobernatzea.

“Teknooptimista” naizen aldetik, nik uste dut eraldaketa digitalak esku lanetan robotek jardutea ekarriko duela, baina prozesu hori segur aski mailakatua izango da, biziagoa industria batzuetan besteetan baino. Gainera, teoria ekonomikoaren funtsak baikorrak

izateko aukera ematen digu, berrikuntzari lotutako kostu eta prezioen jaitzierari esker herritarrek diru gehiago izango dutelako eta horrek ondasun eta zerbitzu gehiagoren eskaera sorrarazten duelako. Aldaketa horrek, gainera, lanbide berriak ekarriko ditu, batez ere arlo berrizailenetan. Horregatik, ezinbestekoa da gizarteak pixkana-pixkana eskaera eta lan profil berrietara egokitzeko gaitasuna izatea. Beraz, datorren hamarkadan enplegu asko erabat desagertzeko posibilitateak urri diren arren⁴, ezinbestekoa da jakitun egotea eta prest egotea neurri handiagoan edo txikiagoan lanbide guztietan eragingo duen teknologian oinarritutako etorkizun hurbilaren aurrean.

Administrazio publikoen rola laneko ingurune berrian

Lan merkatuaren paradigma aldaketa honen aurrean, gizarteak eta administrazio publikoak prest egon behar dute aro berri honetara egokitzeko eta egungo gizartearen Ongizate Egoera zaindu eta finantzatu ahal izateko. Horregatik, hain zuzen ere, zerbitzuen aurreko eskaera eza-gatik zaharkituta gelditzen diren lanpostuak ez baizik eta pertsonak zaintzea izan beharko luke agintari publikoen lehentasunetako bat eraldaketa digitala inklusiboa izateko eta gizarte osoarentzat onuragarria izateko.

4. J. Manyika eta beste batzuk (2017), “A Future that works: Automation, employment, and productivity”, *McKinsey Global Institute*, urtarrila (ikus mckinsey.com).

Zer tresna daude Laugarren Industria Iraultzaren ondorio kaltegarrienak arintzeko? Aldi berean honako funtsezko fronte hauetan jardun behar da: inbertsioa giza baliabideetan, talentuaren kudeaketa, enplegu politika eragingarrien diseinua eta aldi baterako konpentzazio politikoak galtzaileentzat, sor litekeen bazterketari eta desberdintasunari aurre egiteko, hori guzti hori epe luzera.

Hasteko, gizartearekin batean bilakatu behar du hezkuntza sistemak, aurrea hartu behar die laneko merkatuaren eskaerei ikuspegi bikoitz batetik: etorkizuneko langileak eta egungo enplegatuak:

— *World Economic Forum*-en txosten baten arabera, egun lehen hezkuntzan sartzen diren haurren %65ek egun existitzen ez diren lanbideetan egingo dute lan ziurrenik.⁵ Gaur bertan hasi beharra dago gazteenen hezkuntza hamar edo hogeituro urteko epean birdiseinatzeke lanetan. Makinekin lan egin ahal izateko, eta ez makinaren kontra, hezkuntza sistemak zientzien alorrean sustatu behar ditu gaitasun teknikoak, STEM siglekin ezagutzen dena (*Science, Technology, Engineering* eta *Mathematics*). Hala eta guztiz ere, gaitasun kognitiboak ez dira aski izango ingurune berrian, eta beste trebetasun batzuk bultzatu beharko dira,

esate baterako, talde lana, sorkuntza, empatia, aldaketetara moldatzeko gaitasuna, eta arrazoitzeko gaitasuna eta konbentzionaltasunetatik kanpora pentsatzekoa (*out-of-the-box thinking*). Hortaz *STEAM* gaitasun gehiagorik mintzatu ginateke, Arekin, artea eta sorkuntza irudikatuz.⁶ Ez da fabrikazioan egongo balio erantsia, fabrikatu aurreko prozesuetan eta I+G-an. Beraz, gazteak teknologia erabiltzen prestatu behar ditu hezkuntza sistemak, eta aldi berean sorkuntza, berrikuntza eta ekintzailtza bultzatu behar ditu.

— Gainera, arreta berezia jarri behar du hezkuntza politikak gaurko langileengan. Aro digitaleko enplegua ezaugarrituko duten malgutasunera eta birmoldaketara egokitzeke, etengabeko prestakuntza bultzatu behar da helduen artean lanbide birziklapena ahalbidetzeko. Aldaketa horrek erakunde publikoak eta pribatuak ukituko ditu, baina baita langileak berak ere. Ibilbide profesional baten tarteko fase batean prestakuntza jasotzeak eta enpleguz aldatzeak bigarren hezkuntzaren ostean unibertsitatean sartzea bezain normala behar luke.

Bestalde, hezkuntzarekin batean, behar-beharrezkoa da laneko merkatua enplegurako

5. WEO (2016), "The future of Jobs: Employment, skills and workforce strategies for the Fourth Industrial Revolution", *Global Challenge Insight Report*.

6. J.Z.Melton (2017), "A+: The case for adding art in technical curriculums" (newequipment.com).

politika aktibo eta pasibo eraginkorren bitartez suspertzea. Behar-beharrezkoa da ekosistema berritzaile bat bultzatzea, enpleguaren sorrerari, inbertsioari eta enpresen hazkundeari jartzen zaizkien oztopoak desagerraraziz. Puntu honetan aipatu beharko lirateke *startups* direlakoan finantzazioa, egitura fiskal eragingarri baten diseinua eta aplikazioa, administrazio kostuen erabateko murrizketa eta enpleguko *flexisegurtasuna*. Enplegu politika aktiboek enplegu zaharretatik enplegu berrietarako bidea erraztu behar dute, eta hobetu egin behar dute postu hutsak eta enplegu biltzaileak uztartzeko prozesua, esate baterako *big data* erabiliko duen plataforma publiko baten bitartez.

Eta zer egin enplegua galdu eta beste bat aurkitzeko gai ez izateagatik atzean gelditzen direnekin? Oinarritzko errenta unibertsalak laneko merkatutik kanpora gelditu litezkeen pertsonen konpentsatzeko xedean eduki dezakeen rola da behin eta berriz eztabaidatzen dena. Proposamenak baztertu egiten du erabateko txirotasun arriskua, ez ditu gizarte mailan estigmatizatzen errenta hartzaileak, emendatu egiten du erreserbako soldata, eta baldintzatuz gero, prestakuntzaren pizgarria izan daiteke. Hala eta guztiz ere, galdera potoloak planteatzen ditu ekimen horrek. Nola finantzatzen da? Zer zergarekin? Testuinguru horretan, gero eta gehiago dira roboten zerga bat ezarri behar zaiela uste dutenak, baina horrek ere beste galdera batzuk planteatzen ditu.

Hasteko, robot bat zer den azaltzen duen definizio zehatzik ez dago. Robotak al da kutzazain elektronikoa edo *vending* makina? Gainera, roboten jabe diren pertsonen edo enpresek ordainduko lukete zerga hori, eta ez robotek. Roboten dagokien zerga, beste hornidura ondasunen kasuan bezalaxe, erosteko unean eta eguneroko erabileran aplikatzen da energia kontsumoaren eta mantentze lanen bitartez. Eta hirugarrenik, zerga berri horrek aurrerapen teknologikoen aukera guztiei probetxua ateratzeko eta berritzeko behar den inbertsioa zergapetu lezake.

Beharrezkoa eta aberasgarria da oinarritzko errentari eta roboten gaineko zergari buruzko eztabaida, baina Laugarren Industria Iraultzaren lehenengo fasean agian beste politika ekonomiko batzuetan izan behar dute erantzuna jatorri teknologikoko langabeziak eta desberdintasunak. Alternatiba egokia litzateke sektore publikoaren eragingarritasuna eta kudeaketa hobetzea, batez ere adimen artifizialaren aurrerakuntzagatik enplegua galtzen duten langileak berregokitzeko politika publikoak txertatzeko eta hezkuntza eredu berri baterantz egiteko, gure gazteak ingurune digital berriak eskatuko dituen trebetasunen jabe egin daitezten.

Konklusioa

Enpleguaren etorkizunari buruzko eztabaida bizia sortu du disrupzioak. Zatituta daude iritziak, baina ezin ukatuzkoa da paradigma

aldaketa dakarrela, eta gizartea eta enpresak moldatu egin beharko direla. Lehenengo Industria Iraultzan ez bazituzten trena, josteko makinak edo bapore makinak arbuia, eta XIX. mendeko bigarren erdialdean elektrifikazioa ere ez, gaur egun, XXI. mende betean, ez du zentzurik digitalizazioaren aurka egiteak.

Gizakien historian, prozesu atzeraezina izan da garapen teknologikoa. Herritarren, enpresen eta gobernuen erronka da teknologia berriek ongizatearen eta aurrerakuntzaren arloetan eskaintzen dituzten aukera guztiak era

inkusiboan bultzatzea eta baliatzea. Aro teknologiko berri honi aurre egiteko, ezinbestekoa da enplegu politikak, hezkuntza eta aukeren berdintasuna eta gizarteratzea bermatzen duten neurri guztiak sakon birdiseinatzea. Horretarako printzipio honek izan behar du ardatz: pertsonak zaindu behar dira, eta ez lanpostuak. Gure gizarteak eta erakundeek modernizatu egin behar dute teknologiak aurrera egiten duen heinean, ondorio disruptiboak guztiz positiboak izan daitezen eta aro berri honetako aukerak guztion eskura egon daitezen.

1.5

Elkartu komunitatearen balioak aldatzeko

Javier Amezaga

Baliabideen arloko zuzendari nagusia

Jose Maria Larramendi

Idazkaritza Nagusiko zuzendaria (1991-2007)

Pako Salegi

Kontseilu Errektoreko lehendakaria (1988-2002)

*Mundua leku zoriontsuagoa litzateke ambizioa
beti balitz lehia baino indartsuagoa.*

Bertrand Russell

Gure aburuz, bi indarrek sustatu dute Eroskin beste kooperatibekin lankidetzan jardutea. Helburu handiak lortu nahi dituen bakarlariaren ahulezia da bata: besteen laguntza behar du edo uko egin behar die bere ametsei. Eta euskal kulturaren sarridan baliatutako lankidetzak da bestea; segur aski, jada Jose Maria Arizmendiarrak esan zuen bezala, “batasuna delako ahulen indarra”. Bakarleri anbiziotsuak lankidetzan erdiesten ditu berez ez dituen baliabideak, ekimenak, proposamenak eta programak.

Arte goraiatua da elkarlankidetzak, baina haren praktika, erabilera, ez da horren agerikoa. Bere izaerak gainditu egiten baitu merkataritza hutsa. Negozioak elkarrekin egitea baino gehiago eskatzen du. Bi bazkideren arteko harremana soilik eragingarritasun ekonomikoaren esparruan planteatzen denean argi samar egoten da dena. Aitzitik, harago egiten du kooperatiben arteko lankidetzak: enpresa helburu bat planteatzen du, baina baita balio, eredu eta identitate arloko beste kontu batzuk ere. Kulturari dagokionez halako elkar ulertze bat ez badago ez dago akordio eragingarrietara, eragingarrietara, iristerik. Levi-Strauss antropologoak idatzi zuen batzuk besteekin osatuta eraikitzen direla kulturak, aldi berean batzuen identitatea eta besteena aintzat hartuta. Eredu eta proiektu desberdinak daude, eta aniztasun horrek zentzu osoa hartzen du desberdina dena errespetatzen jakin behar den prozesu honetan.

Eroskiren kulturak elkartasun, konpromiso, kide izate, erantzukizun eta beste balio batzuetan hartzen du oinarri, gizarte eta herrialdearekiko ikuskera desberdin bat izatera eramaten dute balio horiek, eta gizartea xedeko esparru neurgarrietan eraldatzeko helburua lortzeko lagungarriak dira. Aberastasuna sortzeaz, desberdintasunak murrizteaz, lanpostuak sortzeaz eta ekonomia eta gizarte esparruetako harremanak bestelakoak izateko borroka ari gara. Eroskiren balioek, GKE bat izan nahi gabe, beste gizarte eragile eraldatzaileak animatzea dute xede. Gure ekarpena egin nahi diogu solidarioagoa, arduratsuagoa eta gizatiarragoa den mundu horren ikuskerari, eta egia esan, urte hauetan guztietan sarridan jardun dugu lankidetzan hainbat GKE-rekin. Esate baterako, Elikagaien Bankuaren historian lehenengo akordioa (orduaz ez zegoen halakorik Euskal Herrian) Eroskirekin sinatu zen. Mugarik gabeko Medikuek, UNICEF, ACNUR eta beste askok jaso dute gure laguntza, kontu sozialak baititu ardatz. Jendea da garrantzitsua, gizakia.

Baina deus ere ez da soziala ekonomikoa ez bada, zioen Arizmendiarrak. Hain zuzen ere horrexegatik gara enpresa; dirurik irabaziko ez bagenu, ez ginatke. Eragingarritasunaren adierazpide eztabaidaezinak dira enpresaren irabaziak. Betiere izan gara ‘irabazi asmorik gabe’ adierazpenaren aurkakoak kooperatibei aplikatzeari bagagozkio. Azken batean, kritika morala ez zaie irabaziei egin behar, baizik eta irabazi horiei ematen zaizkien erabilerari eta birbanaketari. Eutsi egiten diogu pentsamolde horri, lankide izan ditugun beste kooperatibekiko harremanari egin ahal izan ditugun ekarpen kontzeptual xumea da: eragingarritasunik gabe ezinezkoa da lankidetzak eta ez dago mundua eraldatzeko gure lana aurrera eramaterik. Desberdintasun ekonomiko txikienetik handiera

antolatutako Europako eskualdeen zerrendan batez bestekotik gorago dago Euskadi, eta Eroskik, beste kooperatibekin batean, ekarpen handia egiten du hala izateko kalitatezko zortzi mila lanpostuekin eta sektorearen batez bestekoa gainditu ohi duten aurrekinekin.

Elkarlankidetzak hobe eta indartsuago egiten gaituela uste dugulako, hamaika akordio sinatu ditugu 50 urte hauetan, izaera, xede eta iraupen askotako akordioak. Eta, inolako zalantzarik gabe, gaur egungo Mondragon Korporazioa da gure historian lankidetzak kooperatibo esanguratsuen, botesuena eta bizitza luzeena duena; Eroski lehen urteetan bildu zen hartan. Segur asko egongo zen hurbilketa hori ahalbidetu zuen lurralde mailako arrazoiren bat, baina ez bairik gabe orduan korporazioa osatzen zuten gainerako proiektuekiko sintonia eta haiekin partekatutako filosofia izan ziren oraindik gaur osasun bikainarekin eta etorkizuneko perspektibekin bizi den erabakiaren funtsezko arrazoiak, izan ere, mundu mailako erreferentea da gizarte ekonomiaren esparruan. Desberdinen arteko lankidetzari emandako balioa izan zen, lankidetzak hori egingarria eta iraunkorra izateko mundu mailako edo alde guztien arteko akordioekin sendotzeko uste sendoarekin batean, batasunaren arrazoi nagusia.

Arrazoiak ematen digute lortutako emaitzek. Gaur egun 100dik gora elkarte kooperatibo eta guztira 250 entitate biltzen ditu Mondragonek; 70.000tik gora lagun bost kontinenteetan; 12.000 milioi eurotik gorako fakturazioa proiektuetan, horietatik asko eta asko lurralde, nazio, Europa eta mundu mailan aitzindari direlarik beren jardueretan. Laburbilduta, Euskadiko enpresa Korporazio nagusia eta Estatu osoko nagusienetakoa bat da, sektore askotako industria jarduerak, finantza jarduerak, merkataritza banaketarenak eta ezagutzari dagozkienak biltzen dituelarik.

Mondragon inolaz ere ez da enpresa talde arrunta. Alde batetik, estatutu juridiko bat eta bera duten elkarte kooperatiboak dira hartan entitate nagusiak. Bestalde, besterik gabe elkartzeko borondatea da entitate horiek guztiak batzen dituen itsasgarria, hamarraldietan zehar irauten du eta, salbuespenak salbuespen, kide izateari eusten diote dena delako kooperatiba kidean buruzagitza aldatu arren. Mondragonen biltzen diren elkarten artean ez dago batzuen erabakia besteenean eragiteko moduko akzio bidezko loturarik; ez dago merkataritza munduan guztiz arrunta den mekanismo hori. Hala eta guztiz ere, partekatuta daude oinarrizko printzipioak eta helburuak; eta oso antzekoak dira estrategia, politika, arau eta proiektu asko eta asko. Eta, gainera, kooperatiba kideek egiten duten ekarpenekin funts komunak sortzen dira gizartea garatzeko eta eraldatzeko proiektuak abiarazteko. Ez zaio huts egiten konpromiso ekonomikoa berresteko urteroko hitzorduari, mundu osoan barrena aztergai den proiektu guztiz bereziaren zati bat izaten jarraitzeko interesaren eta borondatearen erakusgarri.

Guk geure ekarpena egin diogu Mondragon Korporazioari komunitate honen herrigintza kultura partekatzen dugulako. Badu eskuzabaltasunetik zerbait, bestearengan konfiantza izatean oinarritzen baita une jakin batean elkarrekin egiten denetik harago. Kontua da bidea elkarrekin egitea, nahiz eta hertsiki ukigarria denari dagokionez, ekonomiari dagokionez, balantzea aldekoa edo kontrakoa izan



Hispacooopen aurkezpena (Kontsumitzaile eta Erabiltzaile Kooperatiben Espainiako Federazioa), 1990ean.

daitekeen unearen arabera, baina horixe bera da filosofia partekatua bere zentzurik onenean. Eroskiren dimentsioak, banaketari emandako jarduerak eta bitariko kooperatiba izateak industria kooperatiba gehienei baino aukera edo abantaila gutxiago eskaini digute. Izan ere, beti izan gara desberdinak muinak industria kultura bat praktikatzan duen taldean. Guztiz berezia da kontsumitzaileek eta langileek osaturiko bitariko kooperatiba baten ikuskera. Gaur egun ere Eroskiko bazkide kontsumitzaileak ez dira Mondragoneko bazkide, aurreneko kongresuaz geroztik geure xedea izanagatik ere. Eta hori gertutasunaren eta aniztasunaren isla bikaina da. Desberdinak gara, bai, baina funtsean munduaren ikuskera bera izanik naturaltasun osoz jardun dezakegu lankidetzan.

Balio guztiak jartzen dira proban krisialdiek garrantzi handiko erabakien aurrean gertatzen dituztenean. Eroskik eta Mondragonek hainbat krisialdi gainditu dituzte, eta indartuta irten dira haietatik. Baina krisialdi haietatik bakar bat ere ez zen izango 2008ko irailaren 15etik aurrera munduaren oinarriak astinduko zituena bezain larria eta handia, Lehman Brothers estatubatuar inbertsio bankuak porrot egin zuenean eta 1929ko kraxaz geroztik ekonomiak bizi izan duen lurrikara handiena eragin zuenean. Krisialdi global eta sistemikoa, finantza krisia izaten sortu zena eta hazi eta hazi ekonomia, kontsumo eta gizarte mailako krisi izaten amaitu zuena... Balioen krisia.

Suzko proba izan zen elkarlankidetzaren balioarentzat, proba latza eta ezezaguna, baina enpresen arteko elkartasun ariketa handiena ekarri zuen, ehunka milioi euroko ekarpena egin zitzaion

oso krisi larria bizi zuen FAGOR elkarteari, baina azkenean irten egin zen Mondragoneko gainerako kooperatibetako bazkide guztien ondaretik. Esan gabe doa, Eroski izan zen, duen dimentsioagatik eta indarragatik (langileen %50 izatera iritsi gara), tamalez nahikoa izan ez zen erreskate horretan ekarpen handienetako bat egin zuena.

Eroskik Mondragoni egiten dion ekarpenak gainditu egiten du materiala dena. Ideien eta aitzindariaren esparruan agerikoak dira ekarpenak. Ideien arrasto ugari dauden Korporazioaren oinarrizko dokumentuetan, esate baterako, Printzipioak eta Estrategiak dokumentuan eta Kudeaketa Ereduan. Aitzindariari dagokionez, gogora ditzagun bi lagin esanguratsu: Antonio Cancelo Korporazioko lehendakari izatera iritsi zen, baina lehendik Eroskikoa izan zen; eta krisialdiak eragindako egokitzapen zorrotzen garaian Eroskiko Agustin Markaide izan zen Batzorde Iraunkorreko (Korporazioko gobernu organoetako bat) burua.

Gure aldetik, krisialdi horrek inoiz ez bezalako bideragarritasun arriskuaren eta inoizko zailtasun handien aurrean jarri du Eroski. Ikaragarria izan da, eta da, langile eta bazkide guztiek emandako erantzuna, aurrekaririk gabeko erronka bati aurre egiteko erakustaldi kooperatibo bikaina. Erantzun horrek harrিতa uzten ditu kanpotik lankidetzaren indar bateratzaile hori ulertzen ez dutenak. Gainera, Mondragon funtsezko laguntza izan da, eta da, ataka gaizto horretan, eta Eroski esker oneko agertzen da elkarlankidetzaren erakustaldi horren aurrean, beharbada errazagoa izango baitzen ezikusiena egitea.

Elkarlankidetzaren beraren adibide zoragarri bat dugu aspaldi Eroski eta jarduera nagusiak nekazaritza eta abeltzaintza, elikagai eta zerbitzu sektoreetan bideratzen dituen ERKOP enpresa elkartearen uztartu zituena. Jatorrian, euskal nekazari kooperatiba txikiei laguntzeko nahia izan zen harreman hori sustatu zuena, gutxiengo batek jarduten baitzuen kooperatiba horietan eta profesionaltasunaren eta banaketa bideen beharrean baitzeuden. Eroskirekin lankidetzan, biziki hobetu ziren produktuak eta gaitasun profesionalak. Eta gero etorriko ziren beste produktu batzuk jada 30 urte irauten duen sailean. Eta hori ez da iraganeko historia, zuzenean du jomuga etorkizunean: tokiko produktuak indartzeak berekin batera dakarren kontsumo ohituren bilakaerak zuzeneko eragina izango du bi elkarleen arteko lankidetzaren harremanean.

1987ko urrian Mondragonen lehenengo Kongresu Kooperatiboan higikunde kooperatiboaren oinarrizko printzipioetan finkatu bezala, elkarlankidetzak gure historian ez dio soilik egiten erreferentzia Korporazio barruko kooperatiben arteko elkartasun horri, izan ere, “banaka hartutako kooperatiben artekoa izan behar du, Taldeen eta Mondragonen esperientzia kooperatiboaren eta euskal kooperatiba erakundearen eta Estatuko, Europako eta munduko osoko higikunde kooperatiboaren artekoa”.

Horrexegatik, gure historian zehar, 80. urteetatik XX. mende amaiera arte, erantzun egin genien Kontsumo Kooperatibek eta Nekazarien Kooperatibek hainbat Erkidegotan antolatutako ekitaldietan parte hartzeko eskaerei. Garai hartan jarri ziren abian kooperatiben esparrua antolatzeko prozesuak, eta Eroski denentzat zen erreferente. Urteurren, batzar, federazioen sorrera eta esparru juridiko eta



Elorrioko plataforma automatizatuaren inaugurazioa, 2014ean. Ulmaren eta Eroski-ren arteko kooperazio proiektua.

lege berrien onespenen harira hamarka hitzaldi, mahai inguru eta eztabaidatan parte hartu genuen. Gure aukeren arabera hurbiltzen ginen halakoetara.

Gizartearen eraldaketa ez da ustekabeko emaitza kooperatiben arteko lankidetzan, berezko eta aurreikusitako helburua da: elkarlankidetzak balio espezifiko batzuez hornituriko enpresa eredu jakin bat nahi du gizarteratu. Elkartasuna, konpromisoa, aukeren berdintasuna eta erantzukizun soziala zenbat eta hedatuago eta orokortuago egon orduan eta gertuago egongo gara gizarte inklusibo eta sozialki bidezkoago batetik. Eta kultura hori komunitatean zenbat eta hedatuago egon orduan eta babestuago edukiko dugu kultura hori sustatu duen enpresa kooperatiboaren eredu.

Gizartea aldatu nahi duenak bere burua aldatu behar du lehenik. Eta jarraian ahalik eta aliatu gehienak bildu behar ditu bere inguruan: gogo berarekin jardun behar du lankidetzan beste kooperatibekin.

Gure historian aipagarria da, halaber, sektorea egituratzeko prozesuetan egindako ekarpen aktiboa, erkidego mailatik nazio mailara arte, Euskadiko Kontsumo Federazioa eta gero Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa sortu zenetik 1992an Kooperatibak, Lan Elkartek eta Mutualitateak ordezkatuko zituen Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) konfederazioa osatu zen arte. Aipamen berezia merezi du eratu zenez geroztik Kooperatiben Kontseilu Gorenean izan dugun presentzia ekintzaileak. Etengabe jardun dugu prozesu horietan era proaktiboan, eta protagonista izan gaituzte prozesu batzuek. Hortxe dugu, esate baterako, 1990. urtean eratutako Kontsumitzaile

eta Erabiltzaileen Kooperatiben Konfederazioa (HISPACOOOP), buruan Eroski izan duena epe luzean. Era berean, aipagarria da Eroskik 80. hamarkadaren erdialdetik aurrera European Community of Consumer Cooperatives (EUROCOOP) komunitatean izan duen ordezkariak.

HISPACOOOP

Eroskiren rola erabakigarria izan zen Hispacoop-Kontsumitzaileen eta Erabiltzaileen Kooperatiben Espainiar Konfederazioaren jatorrian eta osieran; izan ere, geure kooperatibako ordezkariak dira horietan buruzagiak. Eta, gaur egun ere, euskarri material garrantzitsuenetako bat izaten jarraitzen du.

2016. urteko datuen arabera, Espainiako kontsumitzaileen 176 kooperatiba ordezkatzeko dituzten Hispacoopek nazio eta nazioarte mailako erakundeetan, eta kooperatiba horiek, aldi berean, 5.059.424tik gora bazkide kontsumitzaile eta 50.036tik gora langile biltzen dituzte, eta 7.841,26 milioi euroko fakturazio bolumena dute guztira.

Hispacoopek kooperatiben izenean jarduten du Gizarte Ekonomiaren nazio eta nazioarteko hainbat forotan: Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES) konfederazioko bazkidea da, eta nazioarte mailan Europako kontsumo kooperatiben erakunde ordezkariak EUROCOOPeko kidea.

Elkarte gisa kooperatibetako kontsumitzaileak ordezkatzeko dituzten elkarte bakarra da Kontsumitzaile eta Erabiltzaileen Kontseiluan (CCU). Gainera, CCU kontseiluaren bitartez, kontsumitzaileak ordezkatzeko daude beste organo batzuetan, esate baterako, Kontseilu Ekonomiko eta Sozialean (CES) eta Elektrizitatearen alorreko Kontsulta Kontseiluan.

laburrean ezinezkoa bada ere.

Beti definitu dugu gure erakundea irmoki, baina ez dugu beste leku edo une batzuetan ezarri beharreko eredu bat proposatu, ongi asko baitakigu geure ikasteko eta egokitzeko prozesu pragmatikoaren emaitza dela gure 'eredua'. Gogoan eduki behar da gizartea lan kooperatiboaren bitartez

Berrogeita hamar urte hauetan zehar, oso baliagarria izan zaigu azken helburua finkatzeko bidean hartu beharreko erabakiak gidatzeko, lortutako helburuak beti ebaluatu ahal izateko eta kasu bakoitzak eskatzen zituen ahaleginaren eta emanaren balioa neurtzeko. Behar izan denean proiektuen buruan jarri gara dagozkigun baliabide pertsonalak, denbora eta atazari berezkoak zaizkion gaitasunak desbideratzeko arriskua izan arren. Sarritan merezi izan dugu halako aitortza geure jardunbidearen leialtasuna eskertzeko, erabakietan bat ez etorri arren. Malguak izan gara, adiskidetzailerak, nekazariak helburuak zehazteko unean, eta moldakorrek proposatutako helburua lortzeko komenigarrienak diren bitartekoetan, formetan eta egituretan.

Aintzat hartu ditugu eta positiboki erantzun diegu beste entitate batzuen proiektuei laguntzeko lankidetzak eskaerei. Eta beste batzuetan naturaltasun osoz azaldu dugu gure posizioa, eta proposamenak egin izan ditugu, entitate horien ikuskera eta gurea bat ez etorri arren.

Ikasi dugu erabakigarriak direla erakunde bakoitzaren zirkunstantziak eta mugak, eta horietako bakoitzaren prozesu guztiak errespetatu behar direla, epe ertainean edo luzean elkarrekin lan egin genezakeela sinetsirik, epe

eraldatzeko helburuarekin sortu zela eredu hori. Eta hain zuzen ere horixe bera da gaur egun eskatzen ari zaiguna: eraginkorrakoak izateko gizartearekiko konpromisoari dagokionez, eta komunitate kooperatiboaren helburuak erdiesteko neurriak hartuta gizarte bidezkoagoa eta solidarioagoa lortzeko.

Gizarte gisa jabetzen hasiak gara gure ongizate egoera bi esplotaziori esker gertatzen dela, garapen bidean dauden herrialdeen esplotazioari eta datozen belaunaldien esplotazioari esker, eta ohartzen hasiak gara abusatzen ari garela. Dagoeneko badira erreakzioak, badira mugimenduak. Oraindik ez dakigu zertan gauzatuko diren, baina badakigu lankidetzak etorkizun handia duela testuinguru horretan. Kooperatibek, bereziki gureak, ardura bat izango dute: erne egon behar dute aurreneko urratsak egiteko eta beste eragile eraldatzaileak mugitu daitezela laguntzeko. Gure lehen 50 urteetako balioek ez dute beren balioa galduko datozen 50 urteetan, eta garaietara egokituta izango dute beren isla geure jardueretan.

EROSKIREN NAZIOARTEKO ELKARLANKIDETZA

Etengabea izan da Eroskiren eta Europako kooperatiben arteko lankidetzak.

Gure lehen urteetan Migros izan genuen inspirazio iturri, bereziki kontsumismoaren esparruan, eta urte batzuk geroago Coop Suisse.

Frantziako kooperatibak aintzat hartu genituen gertutasun geografiko eta kulturalagatik, sarritan bisitatzen genituen baliabide hurbilak ziren, baina aldi berean oharkizun goibela izan ziren amaiera mingarria izan zutelako (Coop Adour Pyrenees kooperatibak, egoitza Pauen zuenak, Eroskiren zati izaten amaitu zuen, baina esperientzia aberasgarria izan zen enpresaren eta pertsonen ikuspegitik).

Luzea eta sakona izan da lankidetzak Italiako kooperatibekin, haien merkatuan aitzindari eztabai-daezinak direnekin, buruzagien artean lagun izateraino. Nola egitura politiko-ordezkatzailearekin (Lega) hala exekutibo edo beterrazlearekin (CoopItalia). 1985eko apirilean egin ziren elkarlanean jarduteko lehen urratsak Emilia Romagna-Lega eta Eroskiren arteko Gemellaggio-Senidetzearekin. 1992ko uztailean Europako Banaketa Taldea (GDE) sortu zuten Legako federazio batzuek, Eroskiren hipermerkatuak espainiar lurraldera hedatzeko proiektuan parte hartzeko finantza tresna gisa. Bi erakundeen arteko sintonia indartu egin da partekatzen dituzten nazioarteko plataformetan (Intergroup, Intercoop, Eurocoop...) posizioak sendotuta. Edozein bikotetan gertatzen den bezala, elkarrekiko mirespenarekin indartzen da harreman ona: Eroskirentzat, haren merkataritza aitzindaritza eta kontsumitzaileek elkartean duten esku hartze sortzailea –inplikazio bikoitza du eskaintzen duten arlo finantzarioari esker– dira miresgarri. Haietaz, langileek Eroskin duten bazkide izaera eta buruzagitza bakar batean biltzea zuzendaritza politikoa eta betearazlea. Urte askoan urteko bilkurak egin izan ditugu informazio eta jardunbide egokiak trukatzeko dendaren eta kontsumitzaileekiko harremanen esparruetan.

Europako kooperatibetan betiere interes handia piztu du Eroskiren berezitasun batek, hots, langileak bazkide izateak, eta guretzat oso deigarriak dira herrialde haietako kontsumitzaileen rol aktiboa eta 'banku kooperatibo' beteranoak, Eroskiren gaztetasuna oztopo izan baita dibertsifikazio hori saiartzeko.

1995eko martxoan, Coop Italia, CWS (UK), FDB (Danimarka), KF (Suedia), NKL (Norvegia), Intrade (Finlandia), EKA (Finlandia) eta Procoop (Hungaria) elkarrekin batera, erosketetarako zentral Intergroup taldean bildu zen Eroski.

Korrontearen aurka igeri egitearen balioa

Ariel Guarco

Nazioarteko Aliantza Kooperatiboko presidentea

Kooperatibistok beti sentitu dugu korrontearen aurka egiten dugula igeri. Ez da ahulezia, ezpada bereizgarria. Horretarako eratzen ditugu geure kooperatibak, korrontearen aurka igeri egiteko; beren izaerarekin kontrajarrita daudelako beste enpresa eredu batzuekin ezin egin dezakeguna egiteko.

Kooperatibagintzak bere aukera guztiak garatzen ditu korrontearen aurka igeri egin behar duten mugimendu sozialekin bat egiten duenean. Bestela ez litzateke enpresa bat kudeatzeko berariazko gomendio sorta bat baino askoz ere gehiago izango.

Hobe adibide batekin irudikatzen badugu. Gaur egun kontsumitzen dutenaren aurrean kezkatuta ageri zaizkigu gizarte sektore handi batzuk. Gero eta zorrotzagoa eta kritikoagoa da elikagai ultra prozesatuen, jaten dugunaren jatorriaren eta horrek guztiak ingurunean duen eraginaren aurreko ikuskera.

Halako kezka dituzten askok eta askok iristen dira (iristen gara) nazioz gaindiko txikizkako banaketa kateen, elikagaiei emandako enpresa taldeen eta hedabide nagusien arteko aliantzek eraiki dituzten eta eraikitzen jarraitzen duten kontsumo ereduetan lehentasunak

elikaduran ez baizik eta elikagai produktu estandarizatuen mendetasunean jartzen direla ondorioztatzen.

Eta hala pentsatzen duenak ondorioztatzen du, ezinbestean, ezetz, ez dela nahikoa elikadura sistema nagusia tarteka saihestea: enpresa forma iraunkorrak eraiki behar dira kontsumo arduratsua bideragarria izateko.

Eta puntu horretara iritsita, zer erantzun eskaintzen da? Kaltetzen gaituzten kontsumo eredu horiekin aberasten diren horiei eta gero eta elkarte handiagoetan biltzen diren horiei erantzukizun soziala eskatzea? Botere ekonomiko kontzentratu horrek berak baldintzatu ta dagoen Estatuari kontrol publikoa bideratu dezala eskatzea?

Askok pentsatuko dute soluzioa euren enpresak izatea dela, demokratikoki kudeatuak, beren nahiei eta kontsumitzaile diren heinean beren interesei erantzungo dietenak. Eta kooperatibistak direla ohartuko dira.

Kooperatibagintza ez da modan atzean gelditzen kolektibo sozialek beren helburuak lortzeko beste bidetzat hartzen duten heinean. Gerta litekeena da egitura kooperatiboak hutsik gelditzea ez dutelako kooperatiba

enpresaz harago doazen helburu eta identitate komunak dauzkan kolektibo sozial jakin bat ordezkatzeko.

Kooperatibaren eta bere kideen arteko lotura bakarra bazkidearekin banako gisa hartuta dagoen erlazioa baldin bada, bere zerbitzuak soilik banako bakoitzaren beharriaz erantzuteko pentsatuak baldin badira, orduan bai, edozein enpresak bere bezeroekin duenaren antzeko harremana eraikiko dute kooperatibek, eta beren formek erantzukizun soziala duen kapital enpresa baten formekin bat egiten amaituko dute.

Nazioarteko Kooperatiben Aliantzak ongi definitzen duen bezala, “beren beharriaz eta xede ekonomiko, sozial eta kultural komunei jabetza partekatuko enpresa demokratikoki kontrolatuaren bitartez aurre egiteko xedean beren borondatez elkartutako pertsonen elkarte autonomoa” da kooperatiba.

Lehenik pertsonen elkarte da, eta gero enpresa. Kooperatiba baten gidariak bere egin behar du izaera bikoitz hori. Enpresa bat kudeatu behar du, eta enpresa hori osatzen duen kolektibo soziala ordezkatu behar du. Bazkideen ordezkari funtzioa galtzen denean, bazkidea zerbitzatu beharreko beste bat bihurtzen denean, galdua izango dugu geure izaera kooperatiboa.

Ordezkatzeko funtzioari erantzutea ez da boluntarismo egintza hutsa. Gidatzea ere bada, eta bere helburuen artean aintzat hartu behar ditu identitatearen eraikuntza eta

kapital sozialaren eraikuntza (izan ere, kapitalak zuzeneko harremana du kooperatibak irudikatzen duen subjektu sozialarekin interes komunak dauzkaten gainerako eragileekin).

Kontsumo kooperatibek prest egon behar dute bazkideen ordezkari beren gain hartzeko kontsumitzaileen elkartekin, udalekin, nekazaritza eta abeltzaintza produktuen ekoizleen elkartekin, tokiko garapenarekin zerkusia duten entitateekin eta beste batzuekin ekintza komunak eraikitzeke garaian. Tokiko garapenari dagokionez, ez dago tokiko ekoizpenarekin konprometituta dauden kontsumitzaile antolatutak bezalako bultzagarririk.

Laneko kooperatibek beren bazkideak ordezkatzeko prest egon behar dute, loturak eta estrategiak finkatu behar dituzte sindikatuekin, laneko agintariekin eta tokiko ekoizpenari lotutako beste aktoreekin.

Nola ohartuko gara bazkideen ordezkari funtzioa betetzen ari garen ala ez, geure erakunde sozialaren izaera eta ez soilik enpresarena geure eginda? Bi dira funtsezko galderak:

Ba al daukagu bazkideei kooperatibaren arazoak planteatzerik? Ba al daukagu zerbitzu batekin arazoak izaten ari garela eta konpontzeko euren laguntza behar dugula planteatzerik? Eskatu al diezaiokegu bazkideari diskriminatzen gaituen arau baten aurrean erreklamazio bat egiten lagun diezagula? Gonbit egin diezaiokegu guztion onurako izango den proiektu batean dirua jar dezan?

Arazoak bere bazkideei ezin aurkeztu diezazkion kooperatiba ez da kooperatiba, bezeroekin hitz egiten duen enpresa bat baizik ez da. Egunen batean bazkideari dei egin behar bazaio erakunde sozial bateko kide den aldetik bere ahalegin solidarioa gehitu dezan, bazkidea ez da hor izango. Kasu horretan, bere burua erakunde sozialtzat ez duen kooperatiba baten aurrean geundeke.

Eta hauxe beste galdera: bazkidea xede nagusiz besteko gaiak direla eta hurbiltzen al da kooperatibara? Ala zerbitzu baten hornitzaila delako gerturatzan al da? Zerbitzu espezifikotik harago doazen arazoei konponbideak bilatzeko topagunea al da?

Kooperatibak, erakunde soziala den aldetik, bazkideentzako erreferentziazko lekua izan behar du, bazkideen kezka sorta bat bideratzeko prest egon behar du, berez, edo beste erakunde edo programa batzuekin izan ditzakeen loturen bitartez.

Kooperatibak ezin badizkio arazoak bazkideari azaldu eta bazkideak ezin badu kooperatibara kooperatibaren xedearekin hertsiki lotuta ez dagoen kezkarik eraman, orduan, berriz ere diogu, izaera soziala bere gain hartzen ez duen kooperatiba baten aurrean gaudete. Eta horregatik hain zuzen ere kooperatiba hori ahula da, merkataritza harreman batetik harago ez baitu bere sustraiak komunitatearekin batera eraikitzen jakin izan.

Erakunde sozial eta enpresa izaera bikoitz hori geure egin behar dugu, horrek

buruzagiei dakarkien rol bikoitzarekin (bazkideak ordezkatzeko eta enpresa kudeatzeko eginkizunak), baina balioak aintzat hartuta bideratu behar ditugu (hautu hori egin dugu) horiek.

Esate baterako, demokrazia baztertzea proposatzen dute batzuek, azkarragoa eta merkeagoa delako erabakiak gutxi batzuen artean hartzea, edo gure enpresen lehiakortasunaren izenean ahaztu dezagula elkarrekin laguntza, helburua lehiakidea azpiratzea delako, edo berdintasuna baztertu dezagula, pizgarriak galarazten dizkigulako.

Horiek guztiek ez dute ikusten hain zuzen ere demokrazia, elkarrekiko laguntza eta berdintasuna direla gure helburuak, gure bizi hautuak.

Eraikitzen ditugun enpresek ez badituzte hautatzen ditugun balioak betetzen, ez zaizkigu baliagarriak. Ez dago helburu gisa demokraziara iristerik, lehenik bide gisa hautatzen ez badugu.

Ezin izango dugu motorra irabaziak ez baizik eta elkartasuna duen enpresa eredu alternatiborik eraiki bidean elkartasuna ahanzten badugu. Kontraesana da, ez besterik.

Kooperatibagintzak beti egingo du igeri korrontearen aurka, sekula ere ez baita desagertuko demokraziaren eta boterearen kontzentrazioaren arteko tentsioa. Dagoeneko atzean utziak ditugu, agian halako nostalgia batez, errepublika kooperatiboaren eta soilik giza haurridetasunean eta elkarrekiko

laguntzaren printzipioetan oinarritutako sistema ekonomikoaren amets haiek.

Adiskidetu behar dugu korrontearen aurka igeri egiten dugulako ideiarekin. Eta halaxe jarraituko dugu datozen belaunaldietan ere, horrexegatik gara korrontearen kontra igeri egin nahi dutenentzat ibilgailurik onena: ekonomia demokraziatik eraiki nahi dutenentzat, komunitatearen interesetik abiatu eta bote-re ekonomikoaren aurka. Haiei egiten diegu dei, eta haiei dei egiteari utziko diogu geure identitatea galtzen baldin badugu.

Kooperatibiston aburuz, hein handi batean komunitateak zer kontsumitu, nola ekoitzi eta nola banatu demokratikoki erabaki dezaketen gizarreak dira, eta ez erabaki horiek botere ekonomikoen esku uzten dituzten gizarreak, gizonen eta emakumeen zorientasuna bermatzeko baldintza onenak dauzkatenak.

Higikunde gisa gure rol historikoa geure gain hartzeko, demokraziaren aldeko rola garapena iraunkorra izan dadin ezinbesteko bidea baita, nazioarteko testuingurua behar bezala ezaugarritu behar dugu lehenik eta behin: kapital finantzarioa nagusi den globalizazio ekonomikoaren etapa bat bizi dugu.

Agertoki horretan sustrai sakoneko eta nortasun handiko ekonomia eraikiko duten enpresa formak, tokian tokiko garapen iraunkorrekiko konpromisoa agertzen dutenak, behar dituzte tokiko komunitateek.

Gure kooperatibista belaunaldiak korrontearen aurka igeri egiteko hautua egin du:

erakunde sozialak gara, balioetatik abiatuta gidatzen ditugu enpresak, kapital finantzarioa nagusi den globalizazioaren aurrean ongi sustaritutako ekonomia eraikitzeko gauza den higikunde osatzen dugu.

Nazioarteko Kooperatiben Aliantzari buruz.

Kooperatiben federazioa da Nazioarteko Kooperatiben Aliantza, mundu osoko kooperatibak biltzeko, ordezkatzeko eta laguntzeko balio du. Erakundeak 1895ean fundatu zuten, Londresen. Gaur egun bost kontinenteetako 1.200 milioi lagun ordezkaten ditu, higikunde kooperatiboaren erreferente da. Ingelesa, gaztelania, frantsesa, alemana eta errusiera dira erakundearen hizkuntza ofizialak. 1982. urteaz geroztik Bruselan du egoitza nagusia, lehendik Londresen (1895-1982) eta Genevan izan zuen.

Ikuskera

Aliantzak erreferentziazko erakunde izateko helburua du, ahots global eraginkor eta eragingarriarekin; ezagutza trukatzeko foroak eta ekintza aditua eta koordinatua kooperatibentzat eta kooperatibetan.

Eginkizuna

Nazioarteko Kooperatiben Aliantzak mundu osoko kooperatibak biltzen ditu, balio eta printzipio kooperatiboak zaintzen ditu eta bere negozio eredu ekonomikoa defendatzen

du, betiere balioetan oinarrituta, eta balio horiek berak nork bere buruari laguntzeko eta bere garapenean eragiteko tresna ere badira pertsonentzat eta komunitateentzat. Aliantzak kooperatiben interesen eta arrakasten alde egiten du, zabalkundea ematen die jardunbide egokiei eta esperientzia onenei, indartu egiten du haien eraikitze ahalmena, eta ikuskatu egiten ditu denboraren joanean haien errendimendua eta bilakaera.

Zifrak eta datuak

Lankidetzak ez da bazterreko fenomeno bat. 1.200 milioitik gora lagun dira kooperatibista, hauxe da, Lur planetako sei biztanletik

bat, munduan dauden 2,6 milioi kooperatibetan.

Kooperatibek ekarpen handia egiten diete hazkunde ekonomiko iraunkorrari eta kalitatezko enplegu egonkorrari, 280 milioi laguni ematen diete lan mundu osoan, hauxe da, munduan enplegua duten biztanleen %10 hartzen dute.

Nazioarteko Kooperatiben Aliantza gobernu kanpoko erakunde handienetakoa da munduan ordezkatzeko dituen pertsona kopuruari bagazozkio. Aliantzak zuzenean ordezkatzeko ditu 700 milioi lagun 105 herrialdeetatik etorritako gutxi gorabehera 306 ordezkari-kideren bitartez.

Justizia soziala

Garbiñe Biurrun Mancisidor

Euskal Autonomia Erkidegoko Auzitegi Gorenaren Gizarte arloko Aretoko epailea eta presidentea

Gure garaia Zuzenbide Estatuaren garaia da, Estatu demokratikoarena, eta, orobat, Estatu Sozialarena. Bai estatu honetan eta bai beste askotan. Estatu bat apaintzen duten hiru ezaugarri horiek, hasiera batean, aurrerabide sozialaren eta humanoaren bermea dira. Baina berme hori modu argian, irmoan eta baldintzarik gabean islatu beharra dago, giza eskubideak osorik betetzea lortuko badugu pertsona guztientzat. Eta hiru ezaugarri horiek elkarrekin joan behar dute, ezin bereiziak dira, egia bihurtuko badira askatasunaren, justiziaren, berdintasunaren eta pluraltasun politikoaren balioak, Espainiako kasuan, beste askoren artean, Konstituzioak berak aldarrikatzen duen bezala.

Zeren eta, Nelson Mandelak 1998an go-goetatu zuen bezala, *“Janaririk ez badago gosea dagoenean, sendagairik ez badago gaixo gaudenean, ezjakintasuna badago eta ez badira pertsonen funtsezko eskubideak errespetatzen, orduan demokrazia oskol butsa izango da, nabiz eta herritarrek botoa eman eta Parlamentua izan”*.

Estatuaren ezaugarri “sozial” horrexek, egiaz, “kontratu sozial” gisako bat adierazten du botere publikoek eta herritarrek elkarrekin

egiten dutena, eta helburua da pertsonen eskubide ekonomiko eta sozialak gauzatzea, nola eta berdintasunaren, justizia sozialaren eta askatasunaren helburuak beteta Ongizate Estatu esaten zaion honetan.

Estatu Sozialaren klausula hori konstituzioak dakarrenarekin lotu behar da, hau da, botere publikoei ardura ematea, zertarako eta behar diren baldintzak susta ditzaten norabide batean: pertsonen eta taldeen askatasuna eta berdintasuna egia bihurtzea eta gauzatzea, horiek eragozten dituzten trabak kentzea eta herritar guztien partaidetza erraztea bai bizitza politikoan, bai ekonomikoan, bai kulturalean eta bai sozialean.

Funtsezko berdintasun hori, botere publikoen jardueraren motor eta helburu gisa, lotua dago, halaber, pertsonen duintasuna ordena publikoaren eta bake sozialaren egiazko oinarri modura lantzen duten testu konstituzionalekin eta nazioartekoekin. Alde horretatik, argi dago funtsezko berdintasunaren erronkak bide amaigabe eta pausagabe bat dakarrela helburuak erdieste aldera, edo, bestela esan, egiazko kalitatezko demokrazia bat lortze aldera; horrek agerian uzten du ezintasun iraunkor bat, edo, behintzat,

konstituzioan datorrena egia bihurtzeko zailtasuna.

Zeren eta argi dago ez daitekeela izan askatasunik berdintasunik gabe eta askatasuna eta berdintasuna ezinbestekoak direla duintasunaren eta justiziaren aldetik. Eta horiek gabe ez dago bakerik, noiznahi eta nonahi ikus daitekeen bezala.

Eskubide ekonomikoak, sozialak eta kulturalak XX. mende osoan garatu dira batez ere; gehiago nazioartean, non testuetan idazteaz bat forma eman baitiete beharkizun horiei. 1948ko abenduaren 10eko Giza Eskubideen Aldarrikapen Unibertsala, 1950eko Giza Eskubideen eta Oinarrizko Askatasunen Europako Hitzarmena, 1966ko Nazio Batuen Eskubide Zibil eta Politikoen Nazioarteko Ituna eta Ekonomia, Gizarte eta Kultura Eskubideen Nazioarteko Ituna, 2000ko Europar Batasunaren Oinarrizko Eskubideen Gutuna, 1989ko Europako Gutun Soziala, 1996an moldatua, eta 2007ko Giza Eskubide Sortuberrien Aldarrikapen Unibertsala, horien bidez osatu dira eskubide sozialak gaur egun ulertzen ditugun bezalaxe.

Hala ere, argi dago, batetik, eskubide sozialen katalogoa ez dela behin betikoa eta egokitzen joan behar duela giza premia berrietara. Eta, bestetik, gaur aitorturik diren eskubide sozialak, dela konstituzio bidez eta dela nazioarteko testu bidez, oso helmen plurala dute, eta lege aldetik babesak eta bermeak asko aldatzen dira leku batetik bestera

—gogora dezagun etxebizitza eskubideak zein eraginkortasun txikia duen, esaterako—. Eta hori hala da, nahiz eta ideia garbi batetik abiatu behar genukeen, hau da, eskubide sozialak, gainerako eskubideak bezala, “funtsezko” eskubideak direla, zeren eta giza eskubideak giza eskubide baitira beretaz; izan ere, bizimodu duin bat izatekotan eta nortasuna libreki garatzekotan, existentziaren oinarrizko mailak ziurtatu eta babestu behar ditugu, horrela beteko baitira askatasunaren eskubide tradizionalak.

Kontuak kontu, pertsonen xedeak eta eskubideak betiko berak dira, nahiz eta beste gisa batez agertu, gure bizimoduan gertatzen diren aldaketen arabera —gaur, argi dago askatasunean eta berdintasunean bizitzeko funtsezkoa dela sarbidea izatea energiara eta teknologia berrietara; horrek ez dakar eskubide berririk baina bai tradizionalak berriz formulatu beharra—.

Alde horretatik, berdintasuna funtsezko elementua da norbanako eta giza talde gutzien duintasunaz eta askatasunaz denaz bezainbatean. Bizikidetzarako oinarrizko helburua eta balioa da hori, eta edukia eboluzionatuz joan da. Gaur egun, berdintasuna agertzen da banaketazko justizia batean, zeinaren helburua baita guztiok sarbidea izatea bizimodu duin baterako behar diren ondasunetara; “aukera berdintasuna” edo “ekitatea” esaten diogu horri, betiere, gainera, jenderik eta talderik behartsueneren aldeko etengabeko jokabide positiboarekin jardunez.

Berdintasun eta baliabide horiek erdieste-ko, Estatuetera eta nazioarteko erakundeetara jo behar da, batez ere, baina beren burua norbanakotzat dutenenganako ere eskakizun jarrera bat edukiz, adierazitako betebeharrarako; hau da, historikoki senidetasunaren ideia izan dena eta gaur egun elkartasuna dena, eta hori jarrera eta mugimendu sozial ugaritan ikusten dugu, zeintzuek ezinbesteko laguntza ematen baitute helburu handi hori erdieste aldera.

Baina berdintasunak aukera berdintasuna esan nahi badu, giza aniztasuna onartu beharra dago toki guztietan, gure identitate ugari eta heterogeneoekin, gure ezaugarriekin eta gure gaitasun eta mugekin; horretan datza pertsona guztien inklusio sozialaren printzipioa. Horrekin batera —ezin bereizizkoa baita—, kultur aniztasunaren printzipioa dago; horren arabera, pertsona eta kolektibo guztiei modu berean aitortu behar zaizkie eskubide guztiak.

Eta, gaur, funtsezkoa da gogoraraztea berdintasun printzipioa generoaren eta sexu aniztasunaren arloan ere; ezinbestekoa da hori pertsona guztien askatasunaren helburuak betetzeko eta gizarte guztientzako justizia eta bakea lortzeko.

Gauzak horrela, gaur, giza eskubideen sistema unibertsal zabal bat nahi eta nahiezkotasuna bat da ekintza askotarikoetan sortzen diren bidegabekeriak borrokatzeko; esaterako, aski arautua ez dagoen eta egokia ez

den munduko ekonomiaren ordenaren tes-tinguruan gertatzen diren bidegabekeriak, zeinek ondorio sozial larriak eragin baitituzte gure ingurunean eta betidanik izan baitira planeta osoan.

Zeren eta, gaur, gure ingurune soziopolitikoan ere, egoera dramatiko batean gara; egoera hori erregulazio batetik etorri da, eta jende askorentzat —gazteentzat eta emakumeentzat, batik bat—, lan duina zena txiro lana bihurtu da. Gaur, besteren kontura egiten den lanean ez dago bermatua berdintasuna, eta, beraz, ezta pertsonen askatasuna eta duintasuna ere. Hala, pobrezia ekonomikoa dakarten politika neoliberal ezarri hauek arriskutsuak dira lan duina izateko orduan, eta orobat laguntza sozial publikoak emateko orduan; eta herrialde garatu esaten zaien horien historia hurbi-lean ez da halakorik ikusi egundaino; horren ondorioz, ahuldu egin dira, nabarmen, enplegua bultzatzeko eta diru sarrerak babesteko neurri tradizionalak.

Eta zer egin? Nola lortu pertsona guztiek oinarrizko eskubideak bermatuak izan ditzaten beti? Egiaz, badira zenbait bide bizimodu duin hori ziurtatzea lortzeko, eta horrekin batera dagoeneko aipatua dagoen eskubide sorta luze hori betetzea lortzeko. Bizimodu duin hori erakundeek bermatu behar diete gazteei eta gainerako herritarrei eta zenbait jardueren bitartez bete daiteke —politika markoekonomikoak erabiltzeaz batera, jakina—; esaterako, gazteei enplegua bermatzea eta

justizia sozialaren zutabe bat eraikitzea, herritarren oinarrizko errenta unibertsalaren bidez, zeina dagoeneko zenbait lekutan txertatzen saiatzen ari baitira.

Enplegua bermatzea ezin utzizko helburu bat da. Eta, bai, arlo horretan, gogoetako sakona eskatu behar zaie erakunde publikoei; izan ere, beren eskumenekoak diren zerbitzuak ere maiz kanpora atera behar izaten baitituzte, eta hori eginez uko egiten zaio kalitatezko enplegu bati. Alde horretatik, aintzat hartu behar dugu lanean oinarritzen direla bai sistema ekonomikoa eta bai gure gizartearen egitura, eta eskubideak —norbanakoenak zein kolektiboenak— lanaren eratorriak direla eta hari esker definitzen dugula gaur egun herritartasunaren izaera. Eta, soilik baldin eta enplegu bermatua posible ez bada edo aski ez bada eta ez badio pertsonari duintasunez lan egiten uzten bere trebetasunen eta aukera askotarikoen arabera, orduan sartu behar du gutxieneko errenta bermatuaren mekanismoak jokoan.

Eta gauza horretan, kontua ez da eskubide berriak sorraraztea, baizik eta dagoeneko aldarrikatuak eta finkatuak daudenak egia bihurtzea eta gauzatzea; alabaina, hori ez da gauzatzen ari guztientzat edo gehiengo handi batentzat, ezta gure ingurunean ere.

Bestalde, herritarra, gaur, ez da definitzen ez eskusiboki eta ez nagusiki hauteskunde prozesuetan parte hartzeagatik maiztasun jakin batez. Gaur, herritar politikoak gehiago

eskatzen du, eta aldarrikatzen gorabehera publikoetan eta gobernuzkoetan parte hartzea eta horien gaineko kontrola izatea, eta, horretarako, partaidetza demokratiko iraunkorra behar da; izaera kolektiboko tresna demokratikoak eta mugimendu sozialetarakoak behar dira, eta hor sartzen dira gaur egun hain arbuiauak dauden zenbait tresna, hala manifestaziorako eta grebarako eskubidea, nola herritarrek erabakiak zuzenean eta libreki hartzeko duten eskubide zabalaren aldarrikapena eurei eragiten dieten gaietarako, alor guztietan.

Zalantzarik gabe, badago irtenbiderik eta etorkizunik, eskubideak ditugulako. Eskubide horiek gaurkotu egin behar dira —esaterako, gorabehera publikoak erabakitzeko eta kudeatzeko partaidetza—, nola eta indibidualki eta kolektiboki espazio partekatuei espazio pribatuei baino balio handiagoa emanda; zeren eta partaidetzazko espazioetan gauzatuko dira bakoitzaren berdintasuna eta askatasuna, zeren eta espazio pribatuak ez gaitu berdintzen, baizik eta urrutiratzen eta elkar bereizten. Eskubide horiek gauzatu egin behar dira, nola eta espazio partekatu horietan egoteko beste era bat bilatuta, era kooperatibo bat, eskolatik hasita, argi baitago elkarrekin urrunerago iritsiko garela, eta batez ere, inor ere atzean utzi gabe iritsiko garela.

Eta hori guztia, nire ustez, zertarako eta beste ikuspegi batetik gogoetatzeko, eratu asmo dugun Ongizate Estaturen gainean; izan ere, era akritikoegian barneratu dugu bera,

sistema zalantzan jarri gabe, eta sistema horrek, gaur egun, ez du lortu eskubide guztiak hedatzea pertsona guztietara, ezta gure ingurunera ere; sistema hori herritarren partaidetzatik eta ahalduntzetik at utzita eraiki da.

Haustura soziala dagoen mundu batean bizi gara, eta ez beste leku batzuetako pertsonenganako bakarrik, zeinak oraindik ere giza garapen eta garapen sozial maila bat lortzetik urrun baitaude. Hemen ere, haustura horretara iristear gara, herritar asko baitaude

pobreziaren mugatik beherago ere eta ez baikara gauza harrera egiteko nori eta, arriskuak arrisku eta eskubide osoz, hona bizimodu duin baten bila etortzen denari.

Hauxe da garrantzitsuena: pertsona guztiek eskubide berak izatea, denak berdinak eta libreak izan gaitezen eta geure seme-alabak hala izan daitezen, eta denen artean gurea den horren alde borrokatzea, hots, denok partekatzen dugun horren alde, inportantea den horren alde.

1.6

Femeninoa: berdintasun landua

Emilio Cebrian

Gizarte arloko zuzendaria (2001-2017)

Marta Carazo

Gizarte arloko Kudeaketaren arduraduna

Anabel Zariquiegui

Hipermerkatuen Eskualde arduraduna

Beatriz Santos

Zuzendari komertziala

*“Berdintasunaren kontrakoa ez da desberdintasuna,
berdintasunik eza baizik”.*

Victoria Sendon de Leon

Enpresa femeninoa garela esaten dugu emakume asko garelako (kolektiboaren %80), sektorea nagusiki femeninoa delako eta, gure bezeroak ere, gehienak emakumeak direlako; are gehiago, hizkuntzan ere zaintzen ikuspegi femeninoa.

Gaztelaniaz maskulinoz ematen diren plural generikoak hitz generiko neutroz ematen ditugu (langileak, bezeroak, bazkidea...), edo bikote bidez: gizon-emakumeak, jaun-andreak, neska-mutikoak... Aintzat hartzen dugu genero femeninoa Eroskiren eguneroko hizkuntzan.

Gure osakerak, zalantzarik gabe, barne politikak izatera bultzatzen gaitu bai kontziliazioaren eremuan eta bai gure jarduera profesionalaren eremuan; inguruko lehenengoetakoak izan gara horretan eta gara oraindik. Hala ere, eta alderdi hori oso garrantzitsua izanagatik, ez dugu uste garrantzitsuena hori denik. Egiaz inporta duten gauzak beste batzuk dira: izaera femeninoak nola eragiten duen erabakiak hartzeko orduan, nolako sentiberatasuna izan den beste hainbat enpresatan kontuan hartzen ez ziren hainbat beharrekiko eta kezkaiekiko, eta zer-nolako presentzia izan dugun eta dugun prozesu guztietan eta zuzendaritza organoetan. Emakumeok Eroskin egin dugunak berezi egiten gaitu, kooperatibaren ADNan dagoen Berdintasun politikari esker. “Pertsona bat, boto bat”, generoa edozein dela ere, norbere merezimenduengatik.

Guretzat ohikoa den horrek berezi egiten gaitu inguruko jende askoren egoeretatik, eta sarritan, ahaztu egiten dugu hori, gure historiaren egunerokoa osatzen duelako, baina 1969an ez zen batere ohikoa. Orduko esparru soziala eta legegilea zein ziren gogoratu besterik ez dago, zeinetan senarrak baimena eman behar baitzuen emazteak lan egin zezan (“senar-baimena” esaten zioten, eta indarrean egon zen 1975eko lege erreforma egin arte); hala, emakumeei lan kontratua deuseztatzeko arrazoi izan zitezkeen ezkontzak, eta legeek ez zieten egonkortasunik ziurtatzen lanean jarraitu nahi zuten emakumeei. Diskriminazioa soldata desberdintasunean ere ikusten zen oro har; hain zuzen ere, berrogeita hamar urte geroago oraindik konponbiderik gabe jarraitzen duen arazoa. Eremua zabaltzen badugu, eta beste alor batzuetako kontuak aipatzeagatik, garai hartan emakumeek ezin izaten zuten ireki kontu korronterik bankuetan, ezta pasaporte atera ere edo gida baimenik izan senarraren baimenik gabe, zeinak nahieran erabil baitzitezkeen emakumearen ondasun guztiak, horiek saldu eta dirua mugitu, haren sinadurarik gabe.

Testuinguru horretan jaio zen generoagatik diskriminatzen ez zuen enpresa bat, hasiera hartatik gizonak baino emakume gehiago zituena, eta non, hasieratik, baita ere, emakumeek gizonen pare erabakiak hartzeko eskubidea izan baitzuten. Eroski uharte bat zen, enplegu femeninoa sortzen zuena etxeetako hornez gaindi lanik apenas ez zegoen garaian, eta, gainera, kalitatezko enplegua, gizonezko langileen baldintza berberetan. Bazkide gisa, eta ez langile gisa; beren buruen arduradun; eta soldata-tarterik gabe, hori gure sortze-balioekin bateraezina baitzen.

Hura lan merkatuan sartzeko ate bat izan zen, eta, aldi berean, prestakuntzarako eta profesionalizaziorako sarrera. Komertzioaren sektorean ohikoa izan da emakumeak egotea, baina ez zen ohikoa horretarako prestakuntza jasoa izatea, izan ere, garai hartan, ikasketak, funtsean, gizonen begirakoak izaten ziren. Eta ikasketarik ez izatea zen bidean zegoen hurrengo oztopoa: ezin ziren mailaz igo. Gauzak horrela, denboran pixka bat aurrera eginez, barne formakuntza jasotzeko aukerari, eskarmentuari eta praktikari esker, mailaz igotzeko modua izan zuten zenbait emakume belaunaldik. Eroski gaitasun horiek indartzen joan zen, eta, hala, aginte postuak hartu zituzten enpresaren historiaren aro goiztiarretik hasita. Hazten joan ahala, aginte postu gehiago sortu ziren, eta emakumeak horietan sartzen joan ziren. Mailaz igotzeko merezimendu bidez bakarrik jokatu dugunez, inoiz ez da egon kristalezko sabairik—edo erraza izan da hura eraistea—; hala, banaketa

Beti figura maskulinoari jarraitzeak, beti gizonak aurretik eta gutxitan emakume bat ikusteak, kultura zehatz bat osatzen du (eredu maskulinoa, zeinak mendekotasun harremana betikitzen baitu). Hori ohikoa zen enpresa munduan 1969an, eta, gaur egun, oraindik, ez da askorik aldatu hainbat enpresatan.

Hala ere, zuzendaritzan emakumeak zein gizonak berdin jarraitzen dituen enpresa batek—eta aginte ertain eta gorenetan ere emakume gehiago dituen batek— ezinbestean bestelako kultura (femenino?) bat osatuko du.

Eroskiren kasua da hori. Enpresaren estrategia aurkezten dutenak emakumeak izaten dira askotan, eta, bileretan eta eztabaidetan haren gaineko iritziak ematen dituztenak emakumeak izaten dira gehienak. Jardunbide horrek ezinbestean bestelako eredu kultural (femenino?) bat ekarri du.

sektoreko lehen enpresa izan ginen emakume bat izan zuena hipermerkatu baten buruzagitzan, eta betidanik izan dugu emakumeren bat Zuzendaritza Kontseiluan, gure egiturako talderik txikienean. Orain parekidea da, baina ez dio erantzuten kuota politikari, baizik eta enpresa errealitate bati.

Horrelako osaera duen kolektibo batean, ez da harriztekoa ordezkartza organoak gehienan emakumez osatuta egon izana. Ordezkaritza egitura horrek eragin handia du langile politikan, eta, horrekin konturatzen bagara, ohartuko gara nolako garrantzia duen begirada femeninoak—begirada hori gizonarenetik desberdina den aldetik— kooperatibaren barruko botere jardueran.

Aginte postuetan emakume gehiago egoteak enpresari beste izaera bat dakarkio egu-

nerokoan. Esate baterako, enpresaren estiloan, parte hartzean eta mota guztietako ekarpenetan. Uste dugu izaera femenino horrek eratzen duela aginte estilo zorrotza, pragmatikoa, eraginkorra, konprometitua, ardura sendoarekin egina eta erreala, zeinetan kontua ez den egin beharrekoak egitea bakarrik, baizik eta horiek ondo egitea. Eta, aldi berean, lidergo inklusiboagoa eta parte hartzaileagoa, zeren eta, oro har, emakumeak hobeto partekatzen baitu agintaritza, eta ez baitu horrenbeste ulertzen hura botere gisa.



Batzar Orokorra Elorrioko plataforman, 1980an.

Kritika egiteko modua ere desberdina da. Lotua dago norbere buruarekiko ardura hartzearekin eta oro har arduratsua izatearekin. Kritika eraikitzaileak egiteko orduan, ezagutza zabala dago, eta datu gehiago aztertzen dira, eta aintzat hartzen da Eroskiren balioetako bat; partaidetza, alegia. Maila kritiko bera izango genuke erakundearen %80 gizonak osatuko balute? Ziur gaude bestelakoak izango lirakeela definituko gintuzketen ezaugarriak.

Esaten da emakumeok gehiago gabela aztertzeoak, gogoeta egitekoak, neurtzeoak, eta horrek edozein esparrutako prozesuak mantsotu ditzakeela, hasi dendatik eta batzarrera arte. Azkarrago erabakitzen dugu, baina hori egiteko datu gehiago eskatzen ditugu. Hori bai, erabakia sendoagoa izango da.

Inoiz ez ditugu gauzak egin ongi gelditzeko, baizik, aukera berdintasunetik abiatzen garelako, pertsonen parekidetasuna gure enpresan integratua dagoelako. Gure historia da...

... Eta halere, berdintasunaren lehen diagnostikoa egin genuenean, 2005ean, hobetzeko tartea bagenuela egiaztatu genuen. Detektatu genuen, esaterako, ordainlekuetako postuetan nor jarri pentsatzen genuenean emakumeak genituela burutan, eta ez genizkiela gizonari eskaintzen pentsatzen genuelako ez zituztela nahiko eta gizartean gizonentzat hauek eta emakumeentzat hauek diren lanpostuen ideia



Laudioko Maxi Eroskiko taldea, haren inaugurazio egunean, 1991n.

horrekin talka egingo zutela; gauza bera gertatu zen lanaldi murriztuekin ere. Bestalde, ez zegoen emakumerik eskualdeburu gisa frankizietan eta supermerkatuetan. Eta, alderantziz, ez genuen uste ehungintza gizonentzat izan zitekeenik. Aurreiritziok, lehen diagnostiko hura eginda, atzean uzten joan ginen horietan ekitearen poderioz.

Horrek guztiak Eroskiren barneko parteari egiten dio erreferentzia, baina beti izan dugu kanporanzko asmo argia, kontsumitzaileak eratu eta informatzekoa; hala, ekintza aurrendariak gauzatu ditugu kontsumitzailea emakumea zela eta dela jabeturik. “Leioako astearteak” eta “Bilbondoko ostegunak” erosketa saskiaz arduratzen-ziren emakumeentzat antolatu genituen, eta haiei hitz egiteko beste hizkuntza bat erabili genuen: jakinik beste aldean familia bat kudeatzen-zuen norbait zegoela eta ardura izugarria zuela bere familiak era osasungarrian kontsumitzeko eta jateko orduan. Hobekuntza horren harira, ahaleginak egin genituen, baita ingurumen irizpideekin ere, eta arreta psikologikoko topaketak egitera iritsi ginen, familia arazoak nola kudeatu informatzeko. Hau da emakumearentzako formazioa.



Eroskiren Abadiñoako dendako taldea, 2017an.

Etxekoandreen gainean egin genuen ikerketan (1988), zeinak haien lana dirutan neurtzen baitzuen, balioa eman genion haien zereginari, eta emakumeari ikusarazi genion zerga arloan diskriminatuta zegoela. Gaur egun oraindik horrela dago. Erreferentzia izaten jarraitzen dugu, baina kanal eta proposamen berriak aurkitu behar ditugu gizarteak eskatzen digunera egokitzeko. Egiten ez badugu, enpresa bat gehiago izango gara, beti aurretik joaten ahalegindu garen arren.

Matriarkatua?

Ez dago egiaztatuta zientifikoki kategoria antropologiko hori. Baina horrela esaten da. Seguru aski emakumearen lekua Euskal Herrian beti izan delako eragin handikoa. Eta, akaso, arrazoi beragatik, Eroskin ere hala izan da. Euskal kulturak asko ahalduzten ditu emakumeak, etxean izan duten zereginagatik; boterea izan dute gauzak antolatu, kudeatu eta erabakitzeko, gizonaren nagusitasunaren mendetasunean egon gabe (izan ere, aspaldiko garaietan, gizona sarri asko etxetik kanpo egoten baitzen haren lan mota zela medio). Antzinako euskal kulturak etxekoandreen figura nagusia izan

du familiako bizimoduan eta etxeko antolaketan —inolaz ere ez bigarren mailakoa edo mendekoa—, baita erlijioaren zenbait esparrutan ere. Lehengo denboretan, ondasuna eta ahaidetasuna amaren aldetik oinordetzen ziren; hark transmititzen zuen kultura ahoz... Eta antropologikoki oinarri sakona du kultura horrek; zeinbaitzuek “matriarkalismo” gisa kalifikatu nahiago izan dute, eta ez matriarkatu gisa, baina, nolana dela ere, agerian uzten du emakumearen garrantzia familiaren eta gizartearen antolaketan. Susma dezakegu kosmogonia horrek ematen duen indarrak enpresa egiteko gure modua zipriztindu duela.

Kontziliazioa

Erakundeetan %80 emakumeak izanik, gure kooperatiban haurdunaldiarena normalizatua dago, hori kudeatuz jaio baikin. Arazoa dela dioenak, arazo bat du. Laburragoa da amatasun baimena, gizon batek futbitoan aritzeagatik txorkatila bi aldiz haustea baino; gauza arrunta, bide batez esanda. Eta kontuan izanik gure gizartean emakume bakoitzeko seme-alaba bat baino gutxi gehiago dela batez bestekoa, bizitza osoan 16 asteko baimen bati buruz ari gara (gutxi gorabehera, bihurritze bat eta haustura bat).

Batez ere emakumez osatutako enpresa batek bestelako erakundeek baino huts egite gehiago zenbatuko ditu, gizarteak aurrera egin arren, oro har amek jarraitzen dutelako maizago arduratzen seme-alabez —eta gurasoez edo zaintza behar duen familiako edozein pertsonaz—. Oztopo gehigarria dakarkie ardura horrek, gainera, karrera profesionalean aukerak kentzen baitizkie. Era berean kostu bat dakarkio enpresari, “emakume” izatearen eta banaketaren sektorekoa izatearen ondorio; izan ere, batezbesteko ordainsaria beste sektore batzuetan baino txikiagoa denez eta soldata —kasu askotan— etxeko bigarren soldatatzat jotzen denez, utzi behar izatekotan, soldata hori uzten da bazterrerara. Gizarteko eginkizunen ikusmolde kultural hori —gizonak etxeko buru izan behar du, eta emakumeak ekonomikoki lagundu dezake, ala ez— kaltegarria da guztiontzat.

Balioak femeninoan

Ziur gaude Eroskiren balioak bat datozela emakumeekin lotzen diren ezaugarrien balioekin, hala nola pertsonak orientatzea eta zaintzea, emozioen kudeatzea, lankidetzeta eta beste funtzio asko, aldaketarako berezko joera eta egokitzeko gaitasun handia.

- **Partaidetza:** hori da desberdintasun nagusietako bat kooperatiba baten eta beste era bateko enpresa baten artean, alegia, kudeaketan, erabakietan eta emaitzetan partaidetza dagoela.
- **Erantzukizun soziala:** gure komunitatearen ongizateari laguntzen diogu, garapen sozialean, kulturean eta ekonomikoan eraginez eta aberastasunaren banaketa solidarioaren bitartez.
- **Berrikuntza:** uste dugu, enpresak aurrera egingo badu eta gure jarduerak gizartearen eta kontsumitzaileen itxaropenetara egokituko bada, beharrezkoa dela berrikuntzak etengabe sartzea.



Zuzendaritza Kontseilua, 2017an.

- **Konpromisoa:** gure egunerokoan osasunaren eta segurtasunaren defentsan dihardugu, nola eta produktu sano, seguru eta osasungarriak eskainita eta informazio gardena, erabilgarria eta osoa emanda. Aldi berean, gure balio jarduerak ingurumenean duen eragina txikitzen dugu kontsumitzailearentzat eta oro har komunitatearentzat. Ekintza horren zati handi bat Eroski Fundazioaren bitartez garatzen dugu.

Zaintzea joera bat da, praktika bat: seme-alabak zaintzea, familia, helduak, natura...

Zaintzaren etikak ondo laburbiltzen ditu gertuko balio moralak, gupida (enpatia), bestearekiko arreta, kontziliazioa eta lankidetzeta, eta adostasuna eta babesa adieraztea, eztabaidatu beharrean...

Zaintzea ordena egokia, xehetasunei arreta eskaintzea, zuhurtziaz gobernatzea, ahaleginetan jarraitzea, denon gauzak ondo zaintzea... talante femeninotik hurbilago dauden ezaugarriak dira.

Zaintzearen balioak, era berean, balio unibertsala izan behar du, justiziaren balioa ere unibertsala den bezalaxe; mugimendu feministatik egiten den behin eta berriko aldarria da hori.

Emakume izatea, ahots propio batez jabetzea

Marina Subirats

Filosofian doktorea Bartzelonako Unibertsitatean. Bartzelonako Unibertsitate Autonomoko Soziologia katedraduna. Soziologoa, kudeatzaile publikoa, politikaria eta filosofoa

Milaka urteetan zehar aztertu eta eztabai-datatu ezin zitekeen zerbait zen emakume izatea, gizon izatea bezala. Emakumea zen oiloa edo behia zen bezala, edo pinua edo gaztainondoa: naturak askotariko izakiak sortzen zituen Jainkoaren plan bati jarraiki, eta izaki horietako bakoitzak naturak agintzen zionaren arabera jarduten zuen, besterik galdetu gabe. Zenbaitetan, egia esan, emakume patuak itxuraz agintzen zuenari aurre eginez; gutxi dakigu haiei buruz, baina emakume askok egin zuten borroka beren patruaren aurka, izan ere, askok izan zuten ikasteko grina, edo bidaiatzeko, edo sortzeko, berezkoa zuten, baina ezin ase zezaketen nahi bizi hori, haien garaiko gizartearen aburuz horiek ez baitziren emakumeei zegozkien rolak.

Eta hori jada bazen naturaren araberako portaeraren teoriarik zerbait huts egiten zutenaren lehen sintoma, izan ere, inork ikusi al du oilo bat oilar baten gisara portatzen, edo pinu bat gaztainondo baten modura? Ez, ezta? Gizakien artean bazen zerbait desberdina, naturaz besteko printzipioren batetik eratorria. Eta hain zuzen ere horrexek eragiten zuen

sarri pertsonak, emakumeak izan edo gizonak, itxura batean inolako zailtasunik gabe eraman behar zuten bizimoduarekin gatazkan egokitzea.

Beste sintoma batek susmarazten zuen gizakietan guztiak ez zuela naturan abiapuntu: ez zen zalantzan jartzen emakumea emakume zela eta emakume gisa jardun behar zuela, baina beti aitortu da feminitate eta maskulinitate maila batzuk daudela. “Gizon petoa izan”, “gizon izan”, “gizon egin” genero maskulino osoa hartzen ez zuen zerbait zen, emakume guztiek “emakume petoa” eta “oso emakumea” bezalako adjektibo kalifikatzaileak merezi ez zuten bezalaxe. Lehen deia: feminitatea eta maskulinitatea ez ziren gutiz seriean iristen, lan egin beharra zegoen bete-betean erdiesteko. Naturaren akatsa ala bestelako arrazoia?

Generoen agerraldia. Finkatutako patutik hautatzeko askatasunera

Gizarteak, historiaren joanean, erlijioen, legeen, ohituren eta, geroago, baita zientziaren izenean ere, ezarritako eredu jakin batera

moldatu behar izan ditu emakumeak bere emozioak, desirak eta portaerak —hori gizonei ere gertatu zaie ezarritako maskulinitate ereduari bagagozkio—, eta gainera, emakumea mendeko giza taldea izatea ekarri du, talde menderatzailearen, talde maskulinoaren, gurari eta xedeen mendeko. Horrexek eragin ditu posizioen asimetria, mugimendu feministaren sorrera eta gizonek gauzen ordena zahar hori bazter uzteko dauzkaten errezeloak. Izan ere, alderdi batean antz handia dute eredu maskulinoak eta femeninoak: bi ereduak dira pertsoneri mugak haien sexuaren arabera ezartzen dizkietenak; baina oso bestelakoak dira beste alderdi batean; eredu maskulinoak bide ematen die botereari, agintaritzari, eza-gutzari; eredu femeninoak ukatu egiten du esparru horien guztietarako sarbidea, eta patriarkatuaren aurreko mendekotasuna ezartzen du emakumeek izan beharreko portaeraren elementu nagusi gisa.

Gaur egun ere gure artean adibide ugariak uzten dute agerian nola emakumeen aldetik obedientzia eta mendekotasun hori espero den, eta nola aurrez onartzen den gizonek beren emakumeak, eta besteenak ere bai, edukitzeko duten eskubidea. Aldatzen ari dira garaia, egia da, eta gogora ekarri behar da zein izan den XX. mendean zehar emakumeen egoera Espainian: gutxiagotasun sozial agerikoa, analfabetismo tasa ikaragarri handiak, bozka emateko eskubiderik gabe, politikaz erabat baztertuta, hasieran aitaren esanetara

makurtua eta gero senar edo semearenetara. Espainiar emakumeak definizioz ziren neskalagunak, emazteak eta amak, bizitza familiarra beste zerumugarik ez zuten; kategoria horretara iristen ez zen emakumea dohakabetzat hartua zen, familiarentzako karga alferrikakoa. Helburu komun bakarra: gizonei atsegin ematea, erditzea, zaintzea eta haien ongizateaz eta plazeraz arduratzea. Egoera hori agindu moralek ez ezik, legeek eta inguruko kontrol sozialak ere bermatzen zuten, oso zigor latzak ezartzen zizkieten, baita heriotza zigorra ere, kontrol horien aurka egitera ausartzen ziren emakumeei. Ez naiz ezer puzten ari: lan literarioek egoera horren lekukotasun zintzoa eskaintzen digute, hasi Lorcaen *Rosita mutxurdina edo loreen mintzaira* eta *Bernarda Albaren etxea* obretatik eta buka Valle Incanen *On Frioleraren adarrak* obrarekin, herri osoa senarrak adulterioegilea hil dezala exijitzen, senarrak bete beharreko eskubidea izaki, eta halakorik berriz ez gertatzeko eredugarria izan zedin.

Espainiako emakume askok aldatu nahi izan zuten egoera, eta Errepublikaren urteak izan zituzten lehen aukera: gonak laburtu eta ilea moztu zuten, ikasi zuten, biltzeko elkar-teak sortu zituzten, idatzi, margotu, bidaiatu, maite eta lan egin zuten. Artean gutxi ziren, noski, baina hortxe zeuden; tamalez, udaberri laburra izan zen; frankismoaren gau ilunak itzuli zituen beharreko mendekotasunera; intsumisio laburrak heriotza arrasto sakona utzi

zuen: emakume beharginak, maistrak eta militante politikoak espetxeraturik eta exekutaturik; emakume ezkonduak etxetik kanpora lan ez egiteko hamaika oztopo; heziketa berezitua neskentzat eta etxeko lanez, joste lanez eta, XVIII. eta XIX. mendeetako hezkuntza legeek agintzen zuten bezala, otoitzez gainkargatutako curriculumak. Eta emakumeen portaeraren ardatz berriz ere izango ziren kastitatea, diskrezioa, besteei zerbitzatzea eta obedientzia, inoiz ere urratu ezin zitezkeenak arau hausleen aurkako mehatxu larririk gabe.

Demokrazia, 1978ko Konstituzioa onartu zenez geroztik, mugarrria izan zen espainiar emakumeen bizitzan. Konstituzioak sexuen arteko berdintasuna aldeztu du tartean salbuespenen bat baden arren, esate baterako koroaren oinordetzaren kasuan. Aurrerapauso handia inolaz ere, batez ere oraindik gaur aurrean dugun bide luzeari ekiteko aukera eman baitzuen. 1976. urte inguruan, diktadorea jada zendua zelarik, sortu ziren aurreneko talde feministak Espainiako hiri handienetan; ondoz ondo etorriko ziren errebindikazioak: berdintasuna legearen aurrean, dibortzioa, abortua, adulterioa zigorgabetzea... Aldatu egin behar dira legeak, oinarritzko urratsa da, baina hori ez da nahikoa. Aldi berean, ikertzen, mintegiak sortzen eta ikaskuntza feministako institutuak sortzen hasi ziren unibertsitateko maistra batzuk. Beste funtsezko urratsa emakumeok non gauden eta zer egiten dugun jakiteko eta, legeez harago azpiratzen gaituzten opresioen

arrazoiak ulertzeko. Emakume elkarteak sortu ziren auzoetan: tratu txarrak, gertukoek eraildako emakumeen hilketak eta emakumeen etxeko lan isila eta isilarazia salatzen hasi ziren. Urte gutxiren buruan erabat aldatu da Espainiako panorama; ez behar beste, bai ordea gure lagun europarrek itxura batean Eliza Katolikoaren mende zeuden espainiar emakumeek inoiz lortu zezaketena imajinatzen zutena baino gehiago.

Nazioarte mailan ere aldatu egin zen panorama. 1949an oihartzun handia izan zuen Simone de Beauvoirren “Bigarren Sexua” obrak. Betty Friedanek “Feminitatearen Mistika” lana iparramerikar emakume asko zutik jarrarazi zuen garrasia izan zen. “Genero” kontzeptua sortu zen, geure burua bestela aztertzeo aukera emango ziguna. Emakume izatea ez zen hertsiki naturatik datorren zerbaite, bazen gure geneetan halabeharrez garatzen zen zerbaite; naturarekin batean beste printzipio batek esku hartzen zuen, gizarteak eta bere kultura formak, eta horiek gizakiak jaiotzen diren unetik beretik agintzen dute nolakoa behar duen izan gizakien portaera, betiere bakoitzaren sexuaren arabera. Eta, printzipio aldaezin gisa aurkezten zaigun natura ez bezala, aldatu egin daiteke kultura. Beraz, ez dago gizonak emakumeen gainetik egotea justifikatzen duen betiereko arrazoirik, ez eta gizarte bakoitzeko eredu orokorrek batzuei eta besteei jartzen dizkieten mugak jartzeko ere. Dena aldatu daiteke eta dena aldatu behar

da urte horietan mamitu zen feminismoaren arabera.

Eta orain non gaude?

Espanian aldatu egin dira legeak, dagoeneko berdintasunean daude oinarrituta. Pentsamoldeak hein batean ere bai, baina oraindik urrun dago berdintasuna. Mundu publikoak neurri handi batean ireki dizkie ateak emakumeei, hortxe ditugu unibertsitateak, profesionalak, enpresak, alkatetzak eta legebiltzarrak. Eta poliziak eta armadak ere onartzen dituzte emakumeak beren lerroetan! Une honetan erakunde bakar batek arbuizatzen du emakumeen presentzia bere hierarkian, Eliza Katolikoak, zeinak emakumeak esparru hertsiki femenino batera mugatzen dituen, mojen komentuetara, apaiza izateko aukera orotatik bazter.

Hala eta guztiz ere, oraindik ametsa da berdintasuna. Gizonak baino emakume gutxiago enpresetako zuzendaritza postuetan, alderdi politikoenetan, gobernu eta hedabide handien buruetan. Soldata arrakala ere handiagoa edo txikiagoa da kalkuluen arabera, baina gutxi gorabehera heren bateko aldea dago gizonen diru sarreren eta emakumeen diru sarreren artean. Baina arazo nagusia da emakumeen aldaketekin batera ez direla antzeko aldaketak gertatu genero maskulinoaren eremuan, eta ondorioz, gizonak gehiago direla pentsatzen jarraitzen dutela, inposatu behar dutela eta beren gizontasuna erakutsi behar

dutela ingurua eta bereziki emakumeak haien borondateari men egitera eta euren esanetara egotera behartuz. Eta horrek sarritan dakar berekin batera indarkeria, “genero indarkeria” deritzona, “indarkeria matxistatzat” edo “genero maskulinoaren indarkeriatzat” ulertu beharrekoa, emakumeen aurkako oldarkortasun maila handia erakusten duena: erailketak, tratu txarrak, bortxaketak... Oraindik asko dira emakumeen emantzipazioa gaizki eramaten duten gizonak, ez daude historikoki emakumeen gainean eduki duten kontrola galtzeko prest. Hortik guztiz ezagun bihurtu zen eta egungo egoera ezin hobe laburbiltzen duen esaera: “dagoeneko existitzen ez diren emakumeak bilatzen dituzte gizonak, oraindik existitzen ez diren gizonak emakumeek”. Heine handi batean bat ez etortze horrexek azaltzen du gizonak eta emakumeek aldi historiko honetan bikote egonkorra eraikitzeke daukaten zailtasuna.

Desoreka hori da, gizonak mendeetan zehar izan duten boterea eta nagusitasuna galtzeko beldurrak eraginda, une honetan planteatzen zaizkigun arazo larrietako bat. Azken urteetan bazirudien emakumeek, artean maitasun erromantikori gur egiteko heziak, uko egingo ziotela berdintasunaren alde borrokatzen jarraitzeari, sarritan baitakar gizonekin liskarrak eta gatazkak izatea. Azken gertaerek, emakumeek abortuaren legearen alde Madrilera egindako ibilalditik hasi eta 2018ko martxoaren 8an eta hurrengo

hilabeteetan “manadaren epaia” delakoaren inguruan egindako kale agerraldi guttiz jendetsuenetan buka, agerian utzi dute emakume belaunaldi berri bat, jada Espainia demokratiakoan sortua, ez dagoela atzerapausorik bat ere emateko prest, eta berdintasuna normalizat duela, ez dagoela eztabaidatzerik edo zalantzan jartzetik. Beraz, itxura guztien arabera, ez dute etenik izango errebindikazio feministek, emakumeen bizimoduak aurrera egiten jarraituko du, eta berdintasun eta askatasun maila berriak erdietsiko ditu.

Eta norantz goaz?

Gizarte bizitzan deus ere ez dago idatzita. Etorkizuna sekula ere ez da orainaren luzapen lineala, gizartearen alde ez agerikoetan une oro badaudelako pizgarri berriak sortzeko eta aldaketa berriak sorrarazteko lan egiten duten indarrak. Indar horiek neurtzerik eta aurreikusterik ez dugu, baina edozein unetan jarriko dira lanean orain ezin aurreikusi daitezkeen bilakaerak eragiteko.

Norantz doaz feminismoa, emakumeen errebindikazioak, gure bizimodua? Feminismoa mundu mailan hartzen ari den indarra kontuan harturik aurreikus dezakegun agertokian, berdintasunean oinarritutako gizarterantz egingo da aldaketa sakon batzuk bideratuta. Aldaketa nagusia da generoak desagerrarazteko edo gutxienez ahultzeko joera. Aurrerantzean gizonik eta emakumerik izango ez dela esan nahi al du horrek? Ez noski:

desberdintasun sexualak hortxe jarraituko du luzaroan, ustez behintzat, eta gizakiaren bizitzan ezaugarri betierekoa izatea espero dugu. Baina desberdintasun sexuala organoetara eta ugaltzeko funtzioetara mugatzen da, eta ez bizimoduetara. Beraz, pertsonen portae-rak sexuaren arabera ezartzen eta sailkatzen dituzten ereduak ezerezean uztea esan nahi du generoa desagerrarazteak. Adibide batzuk emango ditut: guttiz normalizat dugu emakumeak gonak edo prakak jantzita ikustea; horrek ez du portaera sexual espezifikorik iradokitzen; aitzitik, oraindik deigarria zaigu gizon bat gona jantzita ikustea, ez bada gurea ez bezalako kultura baten adierazgarri. Hori ere normalizat hartzen dugunerako desagertuak egongo dira generoak janzkeren esparruan.

Noski, metafora bat da adibide hori. Aldaketa horrekin batean beste aldaketa askoz ere garrantzitsuak gertatu behar dute: gizonen beren gain hartu behar dute ugalketa lanaren erdia, hau da, pertsonak zaindu behar dituzte esparru pribatuan, utzi egin behar diote euren artean borrokatzera, lehiatzera, neurtzera eta emakumeen gainetik jartzera behartuta sentitzeari, eta emakumeek, beren aldetik, segurtasuna izan behar dute euren baitan, ez dute beraien desirak eta gaitasunak agerian uzteko beldurra izan beharrik. Hauxe da, kultura androgino baterantz egin behar da, emakumeek gizakiaren bizitzari egiten dizkieten ekarpenak aitortuko dituen, beste edozein helbururen gainetik lehenetsiko duen eta bi generoetatik

onena hartuko duen kulturarantz, unibertsal bihurtzeko eta gizaki guztiek propiotzat hartzeko.

Halakoxea da ustezko agertokia, baina ez da berehala mamituko, eta zailtasunez beteta egongo da bidea. Baina ez da ezin saihestuzkoa: testuinguru historiko askotan eta askotan gizonek euren arteko borrokari eman diote lehentasuna, eta orduan atzera egiten du emakumeen kausak, emakumeak betiere lerratzen baitira gehiago bake zelaira. Eta une honetan alderdi negatibo asko ikusten

ditugu zerumugan, liskar eta gatazka ugari, eta horiek arriskuan jartzen dute feminismoak berdintasunean eta izateko askatasunean, mendekotasunen abolizioan eta, batez ere, bizitzarekiko errespetuan oinarrituta proposatzen duen aurrerapausoa. Horrexegatik da garrantzitsua feminismoa indartzea eta gizoni dei zabala egitea ongi ulertu dezaten segur aski feminismoa izango dela, sexuen arteko borroka bat planteatzetik eta mehatxu orotatik urrun, gure garaiko mugimendu zibilizatzailearik sendoena.



Caro Barojak egindako obra, Eroskirentzat, Batzar Nagusiko konpromisarioei oparitzeko.

2. atala

BANAKETA

ENPRESA

2. Banaketa sektorea	138
2.1. Denda bat, denda guztiak	142
Superhiriak. Lurraldearen adimena	150
2.2. Gertutasuna: orain nahi dut, oraintxe dut	156
Gertutasuna	163
2.3. Hornitzaileak: interdependentzia bertutetsua	168
Banatzaileen eta fabrikatzaileen arteko harremana: Les Mosquetairesen kasuan ikuskerak ezinbestean dira anitzak eta desberdinak	176
2.4. Emozioak iratzartzea	180
Markak: joko taula nola dagoen aro digitalean	188
2.5. Balio Katea: Azkarrago, merkeago, hobe	192
Balio katearen bilakaera	205
2.6. Datuaren gobernu	212
Elkarlanean jardun berriz hazteko (Sarrera BDC-ari)	222
2.7. Aliantzak: beharrizanak batzen dute	228
Enpresen arteko aliantzak eta lehiakortasuna	234

2

Banaketa sektorea

Agustin Markaide

Eroskiko lehendakaria



Egungo banaketa sektoreak eta bere funtzionamendu arauak zerikusi gutxi dute orain dela 50 urte ezagutu genituenekin.

Hurrengo kapituluan ikusiko dugun bezala, aldatu egin da kontsumitzailea, eta soilik hori nahikoa litzateke oso aldaketa sorta garrantzitsua eragiteko. Horrekin batera, baina, aldatu egin dira salmenta formulak, aldatu egin da enpresen indarra balio katearen posizioetan, aldatu egin dira komunikazioari edo kudeaketari aplikatutako teknologiak, erabilitako baliabideen kostuak, zabaldu egin dira merkatuak, eta abar.

Eta aldaketa horiek ez dira txikiagoak izango etorkizunean. Itxura guztien arabera, bada aldaketen abiaduraren azelerazioa azaltzen duen lege ezin saihestuzkoa, bizimodu modernoaren alderdi askotan eragiten duena, antza unibertsoaren zabalkundearen erritmoaren azelerazioarekin gertatzen den bezala. Gizarte eta teknologia mailako aldaketa handi guztiek bultzatzen dute aldaketen azelerazio hori: gero eta handiagoa eta homogeenagoa den merkaturak dugu, ezagutzak, finantza eta salgai fluxuak transmititzeko erraztasun handiagoarekin, herritarren mugikortasun handiagoarekin eta ondasunen kontsumoa norberaren arrakastaren adierazgarritzat duen kultura hegemonikoarekin. Testuinguru horretan, elikagaien merkataritza banaketa sektorearen aldagai garrantzitsuenak azaltzen saiatuko gara, aldagai horiek ulertzen saiatuko gara, eta haietatik abiatutik, aurre egin beharreko erronka hurbilenak zein izan daitezkeen ondorioztatzen saiatuko gara.

Denda izango dugu aztergai kapitulu honetan, denda izan baita garai oso batean zehar merkataritza jardueraren ezinbesteko lekua edo agertokia. Feriaz feria ibiltzen zen merkataritza ibiltaria edo azoka egunetan biltzen zen merkataritza ordezkatu zuen dendatik hasita, hiribilduetan eta hirietan modu egonkorrean finkatu eta hirietako gizarte bizitzaren erakarpen gunea osatu eta aurrerabide ekonomikoa eta soziala azkartu zuen burgesia txikia sortu zuten dendetan amaiturik. Denboran askoz ere gertuago, elkartutako dendak edo denda kateak hasi ziren banakako dendek lekua hartzen. Era berean, kontsumitzaileen kooperatibak sortu ziren kalitatezko elikagaiak eskuratzeko oinarrizko eskubideak defendatzeko. Eragingarriago bihurtu zen dendek kudeaketa, eta orain mende erdia betetzen duten supermerkatuen eta hipermerkatuen formula berriak gai izan dira gero eta produktu mota gehiago eskaintzeko gero eta tarte eta gastu txikiagoekin. Eta orain dendak bazter uzten dituzten banaketa formula berriak ari dira sortzen, eta gizarte bizitzak, hein handi batean denda kaleetan bideratzen zenak, egun beste agertoki asko partekatzen ditu. Horrexegatik galdetzen diogu geure buruari etorkizunean elikagaiak saltzeko denda fisikorik izango ote den. Eta gure erantzuna baiezkoa da, baina ez dira orain arte bezalakoak izango.

Gertutasunari buruzko gogoeta bat egingo dugu jarraian; hitz horrek alderdi asko islatzen ditu, eta guztiak dira garrantzitsuak sektore honentzat. Gertutasunak, hasteko, joera bat adierazten du, eta horren arabera bizi den lekutik edo dagoen lekutik gertu bila du kontsumitzaileak bere beharrianak gogobetetzea. Gertutasun fisikoa da, aspaldidanik, kontsumitzaileak denda bat aukeratzean erabiltzen duen lehen irizpidea. Baina orain gertutasunaren garrantzi hori kontsumitzaileak beharrian duen

unera aurreratzen da, gora egiten du bat-batekotasun mailak edo plangintza ezak jokabidean, 'kome-nigarritasuna' esaten diogu horri. Hala eta guztiz ere, gertutasunaren esanahia berreraiki beharra dago goraka ari den Interneten aroa fokatzan dugunean. Segur asko kontzeptu horren lekuan berehalakotasunaren eta hedakuntzaren kontzeptuak erabili behar ditugu, hauxe da, 'Nahi dudana-badut', eta hori ere gertutasunaren beste irakurketa mota bat da, hedonistagoa, aukeratzeko gaitasun handiagoarekin eta segur aski ez horren eragingarria, eta beraz, garestiagoa.

Beren alderdi batzuetan arreta gune garrantzitsuak baitira, Markei erreparatuko diegu, nola banatzaileen markei hala beren produktuen markei eta fabrikatzaileenei. Marken aurkakoez aldezen dituzten ideiak ideia, 'logorik ez' tartean, markek oso osasun ona dutela esan beharra dago. Bezeroentzat 'esanahiaren biltzaileak' dira markak. Marken kudeaketa gero eta sofistikutuagoa da hedabideak zatitzen eta sare sozialetan urtzen diren heinean eta bezeroen ezagutza lehenik zatitzen eta gero banakatzen den neurrian. Marken bilakaeraren ezaugarri bat da sarri askotan bereizten direla eskaintzen dituzten produktu edo zerbitzu zehatzetatik eta beren ezaugarrietatik, eta zuzenean nahi dutela zuzenean bezeroen emozioetan eragin. Oso litekeena da produktuek eta zerbitzuek gero eta iraupen laburragoa eta serie mugatuagoak izatea, baina markek luzaroan iraungo dute, eta markak izango dira produktu batzuen balioa beste produktu batzuei transferituko dietenak. Eta, gainera, bezeroen etengabeko azterketari egiten diete aurre markek, eta bezeroek jarduteko gaitasun handia dute, inoiz ez bezalakoa. Markak kudeatzeko aldagai berriek oso aintzat hartzen dituzte zintzotasuna, enpatia, gardentasuna, koherentzia eta benetakotasuna bezalako elementu garrantzitsuak. Gero eta zailagoa izango da identitate idilikoak eta faltsuak eraikitzea, edo horiek luzaroan irautea.

Egia da denda eta merkataritza asko aldatu direla urteotan, baina ez dira txikiagoak izan eta ez dira txikiagoak izango zerbitzuen eta ondasunen ekoizpenaren kate mailan ikusi ditugun eta ikusiko ditugun aldaketak. Elikagaien ekoizpena erabat sofistikatu da, nekazaritza eta abeltzaintza eta arrantza produktuak arin eraldatuzetik, elikagaien nazioarteko merkataritza eta elikatze ohiturak homogeneo bihurtzea ahalbidetu dituzten nazioz gaindiko enpresa handiak sorrarazi dituzten oso produktu eraldatuetara aldatu da. Baina horiekin batera, oso handia da tokiko ekoizpen eta kontsumo kulturei lotutako produktuak garatzen dituzten enpresa txiki eta ertainen ehuna. Eta urteetan zehar kezka nagusia elikagai aberats eta energetikoak kostu apalean hornitzea izan bada ere, une honetan elikadura osasuntsuarekin eta jasangarriarekin bateragarriagoak diren produktuak lantzeko joera ari da nagusitzen, eta segur asko baita produktu gero eta pertsonalizatuagoak lantzeko joera ere, eta ez soilik ontzian bezeroaren izena irarrita ikusteagatik. Segurtasuna, jasangarritasuna, osasungarria izateko sentsazioa, prezioa, kostua eta komenigarritasuna produktuaren estrategien funtsezko osagai batzuk baizik ez dira eta, aldi berean, dimentsioa, beste ekoizleekiko eta banatzaileekiko aliantzak, berrikuntza, produktuen kontsumitzaileekiko zuzeneko komunikazioa, marka propioen edo bezeroen marken eraikuntza... dira enpresaren estrategien osagai batzuk. Eta guztiaren oinetan ekoizpen primarioa dugu, une oro tentsio handien pean bizi dena; demografiak eta klima aldaketak azkartu

baizik ez dituzte egingo tentsio horiek. Baina kate maila hori sendo ez badago, osasun onarekin, ez dago gainean elikagaien dimentsio osoaren egitura osasungarria eta jasangarria eraikitzerik.

'Elikagaien balio katea' delakoa da ekoizpenaren, banaketaren eta kontsumitzaileen katea mailak lotzen dituen, eta katea maila logistikoak erabiltzen ditu haiek lotzeko. Kate horrek nabarmen hobetu du bere eragingarritasuna, eta hobekuntza garrantzitsua ahalbidetu du elikagaien kalitate prozesuen kudeaketan prozesu horien kostuak apala izaten jarraitu duen bitartean. Prozesu logistiko horiek ere azken miliako iraultzaren eta aldaketa modu askoren mende daude orain, esate baterako, eroslea ordezkatzeko dituztenak daude, edo informazio zerbitzuak eransten edo kalitateak eta prezioak aldekatzen dituztenak, horrek guzti horrek ekarriko dituen inplikazio guztiekin, adibidez aldaketa horiei erantzun beharko dieten hiriak diseinatzeko garaian. Nolanahi ere, funtsezkoa da esku hartzen duten agenteen arteko konexioa, eta informazio eta komunikazio estandarren sorrera funtsezkoa izan da azken urteetan sistemaren eragingarritasunari begira, eta halakoxea izaten jarraituko du baita datozen urteetan ere.

Beti izan da estua kate maila bertikalen arteko erlazioa, baina barne erlazio horrek gero eta agente anitzagoak inplikatuko ditu, eta ez soilik bertikalak, baita orain arte izan ez diren horizontalak ere. Interes partekatuak ordaintzeko lehiakideen arteko aliantzak, enpresaren corearen zati diren eta lehendik halako lankidetzara mota bati ateak ireki ez arren, alderdi, produktu edo zerbitzu berriak barne sailek baino arinago garatu ditzaketen teknologia enpresa berriak tartean sartzen dituzten aliantzak... Askotarikoak dira elkarrekiko erlazio motak, eta gutxi eta delikatuak izaten jarraituko dute mota estrategikoko aliantzek, hauxe da, epe luzera begiratzen dutenek, zeinetan funtsezko puntu komunak eta hainbat sendogarri dauden, tartean baita parte hartze gurutzatuak ere. Baina horien ondoan aliantza oportunistenak loratuko dira, aldakorragoak izango dira, ugari izango dira aldi baterako bidaideak, interes partekatuari eusten zaion bitartean.

Aldaketen dinamika bizi horretan teknologia da protagonista, agente eragilea; eta teknologiatik abiatuta, negozioen kontzepzioa eta egitura aldatzen ditu aplikatutako berrikuntzak, eskaintza berri eta erakargarriak egiten dizkie mundu osoan eta soilik hamar urtetan jada milaka milioi lagun parte hartzen dugun ikuskizunera goserik eta ikusminez hurbiltzen diren kontsumitzaileei. Berrikuntza teknologikoak ezerezetik eraiki ditu enpresa berriak, eta merkatuen gailurrean jartzen ditu. Batek daki haietako zenbaterik jarraituko duten hor hemendik beste hamar urtera. Banaketaren jarduerarako teknologiak eta berrikuntzak ere osagai berriak dauzkate, horien artean bezeroak hobe ezagutzeko eta soluzio hobeak eskaini ahal izateko aukera da erakargarrietako bat, baina aldi berean informazio horren erabileraren mugei buruzko gogoeta etikoa egiteko behar berriak dakartza horrek, eta oraindik ez daude behar bezala finkatuta pentsatzeko eta gogoeta egiteko egiturak.

Horiexek dira elikagaien banaketaren munduko kontu garrantzitsuenetako batzuk.

2.1

Denda bat, denda guztiak

Rosa Carabel

Sare Komertzialeko zuzendari nagusia

Mari Mar Escrig

OnLine Negozioko zuzendaria

Amable Galache

Berrikuntza arloko zuzendaria (2015-2018)

*Bizitza oso baten arrakasta da giza harremanetan
arrakasta izatea.*

Tzvetan Todorov, filosofoa

Urrun dago 1969. urtea. 50 urte joan dira. Baina eskolaurreko aritmetika horrek mugimendu bizi baten errealitatea ezkututzen du, eta bistan da aldaketa sakona bizi izan dugula baliotan, demografian, gaitasun teknikoetan eta bizimoduetan. Politikaren ikuspegitik, 1969. urtea urruti zegoen demokrazia berrezarriko zen egunetik. Ekonomiaren ikuspegitik, pezeta erabiltzen genuen orduan, hazkunde ekonomikoaren atarian zegoen herrialdea, eta urrun ikusten zuen Europar Batasuna, 17 urte geroago bilduko zen hartan. Demografiaren ikuspegitik, piramide ia perfektua eratzen zuen espainiar biztanleriak, %9,7 hartzen zuten 65 urtetik gorakoek (oraingoaren erdia). Iraultza digitalik ez zegoen, ez zen espero, mundua analogikoa zen denetan, eta halakoxea izaten jarraitu zuen herrialde honetako biztanle gehienentzat 90. urteak iritsi arte. Betikoa zen familia eredia, ez zen horren gizarte hiritartua, biztanleak barreiatuago bizi ziren (biztanleen %66 bizi ziren 10.000 biztanletik gorako udalerrietan, egun %80), talde gazteenak buruan emakumeak pixkanaka lan munduan sartzen hasi ziren, elikagaiak erosteko familiaren aurrekontua %40tik gorakoa zen (orain %16 ingurukoa), emakumea zen, etxeoandrea, etxeko eguneroko gastua erabakitzen zuena, haurrak gaur egun baino askoz ere gehiago egoten ziren etxean, egungo kopuru ikaragarri handiaren aldean gutxienak ziren supermerkatuak (1970. urtean 115 zeuden erregistratuta), egungoa ez bezalakoa zen produktuen kategorien arabera kontsumoaren profila, gure lurraldean lurreratzear zeuden hipermerkatuak, eta abar.

Urrun dago 1969. urtea. 50 urte baino gehiago joan dira. Har dezagun ontzat esateko modu hori soilik urteen joana bizi izan ez dugula eta bizitzaren alderdi orotan benetako paradigma aldaketa bat bizi izan dugula adierazteko. Gure aburuz, asko laburbilduta, erosketa etxe ondoko superrean egitetik, hau da, pertsona bat eta bera fruitu saltzaile, urdai saltzaile eta kutxazain zen eta bezeroen izenak ezagutzen zituen —eta modu berezitan tratatzeko ahaleginak egiten zituen— saltokian egitetik, erosketak on line supermerkatuetan, click and collect, Self check out direlakoetan eta geure bizimodu pertsonalak eta profesionalak betetzen dituzten leialtasun klubak eta Big daten laguntzaz egitera artekoa hartzen du aldaketa horrek.

Aldaketaren erritmoa azkartu egin da, abian da, eta gutxienez azelerazio maila berarekin jarraitzea espero da.

Eta testuinguru horretan, pentsa al liteke saltzailearen negozioa, dendak, era berean paradigma aldaketa azkar horren agertoki ez izatea? Merkatariaren lanbideak ustez arreta jarri behar du bere inguruan, ulertu behar du, denboretara eta kontsumitzaile aldakorraren beharrezanetara egokitu behar du, horiexek ditu izateko arrazoi. Ez etorkizuna da ez egokitzapena.

Baina, nolakoa izango da merkatariaren lanbidea? Nolakoa izango da denda? Zerk ezaugarritzen du kontsumitzailea? Errentak, demografiak eta osasunaren aurreko interesak eragin handia izango dute horretan, baina gure bizi ohiturak erabat aldatu dituen zerbait baldin bada hori iraultza digitala da. Aldatu egin dira gure harreman erak, informatzeko, lan egiteko, iritzia sortzeko eta aisiaz gozatzeko moduak. Aldatu egin da munduaren aurreko gure ikuspegia..., eta, noski, gure erosteko era.

Orduan, digitala izango al da film honetako agertoki nagusia? Non geldituko dira denda fisikoak? Eta zer espero da denda birtualetatik?

Egungo kontsumitzaileen jokabideak adierazten digunari erreparatzen badiogu ez dirudi erantzun egokia denik kontzeptuen arteko aurkakotasuna (hauxe vs huraxe). Kontua ez da denda fisikoa edo birtuala aukeratzea. Ez tokikoa edo globala, edo prezioa edo balioa, aukeratzea ere. Beti da 'eta'. Kontsumitzaileak une eta egoera bakoitzean, eten gabe, modu naturalean, itxura batean kontrajarrita dena ukatuz, erabakitzen du zerk gogobetetzen duen bere beharrezana. Badaki aukeratzen, badaki kontraesana nola gainditu, eta ez du horretarako laguntzarik behar.

Denda fisikoa ezinbesteko elementua izango da... erantzun batzuk emateko. Izan ere, gutxienez hiru dohain handi ditu. Lehenengoa, erantzun azkarrak emateko gaitasuna (hemen, etxe ondoan); 'asegarri' sendoa da (gertutasun alderdia irabazlea da kasu honetan). Berehalakotasuna da hauturako funtsezko elementua. Da eta gehiago izango da. Berehalakotasun horri erantzuteko gai ez direnak (hornitzeko edo erantzuteko zirkuitu motelak izanik) izango dira ahulenak, edo sistema aurreratuagoak erabiltzen dituzten denda birtualek gaindituko dituzte. Nahi duguna oraintxe nahi dugu.

Esperimentatzeko duen aukera da bigarren dohain handia. Horretan bide luzea du egiteko, baina murgiltze fisikoa du erakargarri handienetako bat. Argudiatu liteke murgiltze hori azkar hobetuko dela agertoki birtualetan, eta hori halaxe izango da inolako zalantzarik gabe, baina murgiltze sentsorial hori

GURE BEZEROAK BELAUNALDIEN ARABERA

Bezere bakar batek ere ez ditu ulertuko mundu fisikoa eta on line mundua unibertso berezitu gisa, denek eskatuko dute errealitate integratu bat, arreta sinkroniko eta berehalakoarekin. Gainera, Baby Boomer delako belaunaldiko bezereok (1945 eta 1964 bitartean jaiotak) nagusiki internet erabiliko dute euren eta beren maiteen arteko arrakala ixteko. Belaunaldi horrek gehiago gastatzen du transakzioetan, baina kosta egiten zaio on line erostea, utzi izanaren tasa handienak dauzka. Baina ongi hartuko ditu bere beharrezanetara egokitutako on line soluzio errazak. X belaunaldiko bezereok (1965 eta 1979 urte bitartean jaiotak) erosle aktiboak izaten jarraituko dute on line, baina nahiago izango dituzte betiko bitartekoak enpresekin komunikatzeko, nahiago baitute harremanak pertsonekin izan makinekin baino. Millennials direlakoak (1980 eta 2000 urte bitartean jaiotak) bezere aktiboak izango dira on line, zerbitzu pertsonalizatuak eta kontsumoaren alorrean esperientzia esanguratsuak exijituko dituzte, eta Z (2001 eta 2011 bitartean jaiotak) eta Alpha (2012tik aurrera jaiotak) belaunaldiak irekiak izango dira, errespetua izango diote aniztasunari eta belaunaldi konprometitua izango dira, baina arreta jartzeko gaitasun txikia izango dute, ez dute gogobeteko ez dituzten on line esperientzietarako denborarik izango, eta espektatiba eta exijentzia maila handienak izango dituzte. Bestelakoak izango dira beren komunikazio erak, batez ere ikusizkoak eta ahotsaren bidezkoak, eta ez testu bidezkoak, izan ere, txikitatik erabili dituzte mugikorrek, eta txikitatik ezagutu dituzte laguntzaile birtualak. Eurentzat zerbait naturala izango da ahotsaren bidezko salerosketa. Guztientzat mugikorra izango da hagatxo magikoa, eta edozein bidetatik iritsiko dira gugana, prest egon ala ez.



Supermerkatuko urdaitegia, 70eko hamarkadan.

‘jatorrizkoa’ izango da, ez ‘ordezkatzalea’, eta nekez gaindigarria. Hori horrela gertatuko da emozioa eta sentsazioak esnarazteko gai diren kategoriekin, konprometitzen dutenekin. Ez da horrenbestera-inokoa izango erosketa arruntan eta aspergarrien kasuan, eta beraz, dendariak neurriak hartuko ditu esperientzia huts ez bihurtzeko (elikagai freskoek eskaintzen dituzten zentzuzko aukerez harago) edo, hala ez bada, eragingarritasun maila handienera eramateko.

Eta harreman pertsonala da, hartu-emana, aholkua, hitz batean tratamendua bere adierarik zabalean, hirugarren dohain handia. Argi dago guztiz automatizatutako eta robotizatutako dendak izango direla, ez daude horren urrun. Izan ere, alde guztietatik teknologiaz beteta egongo da etorkizuneko denda bezeroak hobe ezagutzeko, back eragingarriago bati erantzuteko eta erosketa errazagoa eta egokiagoa egiten laguntzeko (hasteko, kontsumitzaileak denbora gutxiago emango du erosketak egiten, eta gainera elementu ludikoagoak edo berriemaileagoak izango dira dendan). Kontua da horrek harreman pertsonal txikiagoa ekar dezakeela (harremanak soilik makinarekin bideratuta), edo aitzitik, bezeroekiko harremanak gehiago zaintzea ahalbidetu dezakeela.

Edozertarako negozio ereduak egongo dira, baina utzikeria galanta litzateke hain zuzen ere denda fisikoak eskain dezakeen indargunea ez baliatzea. ‘Guztia robotizatu daitekeen’ garaietan gero eta estimu handiagoa izango zaio gizakien arteko harremanari, globalizazioaren garaietan eta berekin batera tokikoa gero eta gehiago baloratzen den bezalaxe. Alderdi lehiakor kritikoa izango dira dendako pertsonak.

AITZINDARIEN ARTEAN ON LINE SALMENTAN

2000. urtean aitzindariak izan ginen elikagaiak on line saltzen, eta aitzindariak izanik prozesuan esku hartzen duten teknologien hobekuntza bizi izan genuen, baina merkatuko aktore garrantzitsuenetako bat izatera eraman gaituen ezagutzaren jabe egin eginen, bezeroaren eta erosteko prozesuaren ezagutzaren jabe. Teknologia aurrera egin du, eta hasiera batean saila on line dendan kargatzeko behar genituen 6 orduetik gorako tartea pasadizo bitxia da egun, funtsak bat eta bera izaten jarraitzen duen arren. Gorabeheren konponbide teknikoa garestia bazen ere, bikaina zen bezeroari ematen genion arreta, erabat pertsonalizatua, gure taldeek Gabonetan esker ona adierazteko opariak jasotzeko modukoa. Gure banatzaileek ere benetako izenez ezagutzen zituzten bezeroak, eta eskupeko sariak jaso ohi zituzten zerbitzua emateagatik. Aurrenekoak izan ginen bezeroari aurrezteko aukera on line eskaintzen bezeroaren eskura gure denda fisikoaren eskaintzak jarrita, berehala ulertu baikenuen horrek duen garrantzia kontuan harturik interneten bidez egiten zen erosketa. Oinarrizko entzute lan batekin, banatzaileekin batera ibili eta produktua emateko unea gure bezeroen beharrezan ezagutzeko baliatzen zuten inkestagileekin, ziurtatzen genuen bezeroen gogobetetzea. Eta gure urrats txikiak egin genituen komunikazioaren alorrean eta euskarri digitaletan, nahiz eta kanpaina nagusiak betiko metodo masiboen bitartez bideratzen jarraitu genuen. Inolako zalantzarik gabe, asko ikasi dugu, eta egiaztatu dugu elikagaien on line bidezko negozioan negozio fisikoan bezalako faktoreetan datzala arrakasta: kostu egokiak eta bezeroaren gogobetetzea emandako zerbitzuagatik.

Halaber, birtuala izango da denda fisikoa. Muga lausotzeko ahaleginak egingo ditu badakielako balizko kontsumitzaileak ere halaxe egingo duela. Pentsa ezina da operadore fisiko garrantzitsu batek ez edukitzea erantzun egoki bat ingurune digitalean bere markaren esperientziari zabalkundea emateko eta balizko bezeroarekin edozein unetan, edozein tokitan eta edozein bitartekoren bidez harremanetan jartzeko. Ezin baztertuko duen aktiboa izango da operadorearen denda fisikoen esperientzia, eta berme horrekin badu zeresana ingurune digitalean. Ez da nahikoa izango denda fisiko ona izatea, balizko bezeroen beharrezan erdizka erantzutea bezala bailitzateke.

Denda birtualetik abiaturik eta leku berrera iritsita eraiki genezakeen kontakizun hau. Denda birtuala ezinbesteko elementua izango da... erantzun batzuk emateko. Argudioak azalduta, inolaz ere indarguneetan oinarrituko delako ondoriora iritsiko ginateke, eta era berean arrazoi berberengatik fisikoarekiko muga lausotzen saiatuko dela. Agerikoa da jokoan jar dezaketen katalogo mugagabearen abantaila, bezeroaren aurreko erantzuna doitzeko datuak prozesatzeko gaitasuna, operazioen eragingarritasuna eta erosketa edozein unetan egitea ahalbidetzen duen eskuragarritasun etengabea. Baina horrek bezeroen beharrezan zati bat okupatzea dakar, eta beraz, denda birtualek gero

eta leku handiagoa hartuko dute denda fisikoei berezkoak zaizkien arloetan, erosteko esperientzia, erantzuteko denborak, bezeroekiko harremanak eta beste alderdi batzuk hobetuz. Eta ez dira harritzekoak izango operadore birtualek nola edo hala denda fisikoen munduan lurreratzeko xedean jada egiten dituzten mugimenduak.



Artikako Eroski Center supermerkatuko frutategia, 2018an.

Beraz, aldi berean izango dira denda erabat automatizatuen ereduak eta denda erabat pertsonalizatuen ereduak (gutxienez bezeroarekiko), eta haien proposamenaren zati garrantzitsu bat izango da hautua, baina zati handiena segur asko bi kontu horien konjugazio egokiak hartuko du. Egungo arazoei —itxaron ilarak, txandak, produktuaren ezaugarriak, igorpena, errezetaren prestakuntza, kutxarrik gabeko ordainketa, nire sukaldaritza gustuak, erosketen profila nire bereizgarri pertsonaletara moldatuak— egoki erantzuteko gai diren elementu teknologikoak ugaritu egingo direla ikusiko dugu, baina aldi berean tratua eskainiko da, adituaren aholku baliotsua, pertsona ezagunarekin, lehenengo pertsonan gorpuzten den konfiantzarekin. Ondasun bat izango da harreman pertsonala, eta banatzaileak garrantzitsutzat dauzkan alderdietan balioa eraikitzeke erabiliko da, arazo handirik gabe konjugatuko da makinarekiko (seguruenik egungoa baino adimentsuagoa izango da) harremanarekin beste kontu asko gainditzeko.

Denda fisikoak eta denda birtualak izango dira. Baina egungo bereizketa ez da oso baliagarria izango operadore bakoitzaren jatorria baizik ez duelako deskribatzen, eta ez haren etorkizuna. Denda izango da on line-off line errealitate integratu bakarra, eta nahi duten tokietatik jarriko dira bezeroak gurekin harremanetan. Hornidurara mugatuko diren kategoriak izango dira batzuk, bezeroek erosketa aukera mekanikoagoak bilatuko ditu halakoetan eta aukera ona izango da internet, eta esperientzian oinarritutako kategoriak izango dira bestetzuk, halakoetan zuzenean gozatu ahal izango da erosteko prozesuarekin. Segur asko dark stores direlakoak izango dira karga produktuei begira, eta dendak ‘engagement’

handiagoko produktuei begira, edo bien arteko nahasketa bat. Eta zentzu osoa izaten jarraituko du gertutasun handiak. Bezero bakoitzeko denda bat izango dugu, bezeroaren interesei egokitua eta bezeroaren erosketa prozesu gustukoenarekin. Bezeroa ahots laguntzaileen bitartez jarriko da harremanetan gurekin, eta baliabide horren bitartez zerbitzu berezituak eskainiko ditugu guk. Optimizatu egingo dugu azken milia eta aukera jasangarriagoak sustatuko ditugu, zerbitzu aukera handiagoak eskainiko

AURRERA EGIN, BILAKATU

Plan estrategiko bakoitzean tematu egiten gara gogokoen izateko erosteko, produktu fresko onenak izateko eta denda sarea eguneratuta eta inguruneari egokituta izateko. Eta plan estrategiko honetan, guk plan horretan izan nahi baitugu desberdin eta geu baikara osasunaren alde apustu handiena egiten dugunok, tematuta gaude geure dendek kalitate-prezio erlazio ona izan dezaten, geure lekua islatuko duen aukera desberdina eskain dezaten, produktu fresko erakargarriak eta deigarriak, arreta zaindua eta beste harreman mota bat bezeroekin, eta tematuta gaude dendek denda sare bat osatu dezaten, formatu eguneratuekin, inguruneari eta bezeroei egokituarekin, betiere eragingarritasuna helburu. Atsedetik hartu gabe ari gara lanean denda formatu egokienak aurkitzen asmatzeko, gero eta prestatuago, informatuago eta digitalizatuago dagoen kontsumitzailearen beharrezanean erantzuteko. Ez da erronka erraza, bateragarri egin behar baititugu kontsumitzaileekiko zuzeneko tratua berekin batera dakarren jatorrietarako itzulera eta azken 50 urteetan gertatu diren aldaketa guztiak, teknologia berrien sarreran eta, beraz, erosteko bide berrietan laburbildu daitezkeenak. Jakin eta asmatu behar dugu geure desberdintasuna, tratua eta hurbiltasuna –negozioa, dendak, taldeak, bezeroak– on line mundura eramaten.

ditugu eta askoz ere zehatzagoak izango dira horiek. Gure bezeroei erabat erraztuko diegu bizimodua, luze gabe galdetuko diote beren buruari nola bizi zitezkeen gure zerbitzua jaso gabe. Eta garrantzitsuena zer markari heltzen diozun, norengan sinesten duzun eta nork gogobetetzen zaituen izango da.

Beraz, etorkizunean denda bat, fisikoa zein birtuala, ez da bakarria izango, denda asko izango da aldi berean. Kontsumitzaileak bezainbeste, banan-banan hartuta pertsona bakoitzaren bizimoduaren beharrezanean erantzungo dien denda izango delako. Perimetro hertsiki fisikoaren hausturak aukera emango du, dendan dagoen guztiak harago, bezeroei proposamen desberdinekin erantzuteko. Eta gaur egun ezin imajinatu ditzakegun mailetan. Horretarako egongo dira katalogo birtual zabalduak, markaren proposamen guztiak denda jakin batek une jakin batean eraman ditzakeen lekuetara baino askoz ere harago eramango dituenak. Eta produktuari begira diogun horixe bera esan dezakegu prezioari dagokionez: zure kontsumoen arabera, promozioa zure ezaugarrien arabera, informazioa zure kezken arabera.

Aldaketa ugari ditugu zain, baina badira sekula aldatuko ez diren beste gauza batzuk. Alde

batetik, beti bezain balioduna izango da balioa-prezioa ekuazioa. Indarrean egongo da ‘zer emango didazu eta zeren truke’ formula magikoa eta, gaur egungo hitzak erabiltzearen, proposamen discount-agoak eta proposamen espezialistagoak izango dira, nahiz eta, lehen ere azaldu dugun bezala, horiek osatuko dituzten elementuak ez diren egungoak bezalakoak izango. Ez da zentzuzkoa prezioa elementu erabakigarria

izango ez dela sinestea. Kontua da zein elementu hartuko diren aintzat balioa zehazteko. Bestalde, marka izango da erakunde baten balioen gordailua, merkataritza balioen eta balio etikoen gordailua, eta beti bezala, markak izango dira lehia finkatuko dutenak. Kontua izango da, gaur egun bezala, bezeroaren gogoan presente egotea, bezeroaren hautatzeko orduan jokatzea, bezeroaren bizitzan leku bat hartzea.

Lekurik onenean jartzen gaituzte bezeroari eskaintzen diogun arretak eta teknologiak eskaintzen dituen aukerak egokitzeko eta optimizatzeko gaitasunak.

Zirraragarria da zain dugun etorkizuna, aldaketez betea etorriko da, baina aldi berean gure jatorrietara itzuliko gaitu alderdi batzuetan (tokiko produktuak, plastikoak desagertzea, salmenta lagundua, mordoka, banakako tratua...). Dualtasun horri hobekien erantzuten diona gertatuko da arrakastatsu merkatuan.

Guk uhin gainera igo behar dugu, behatu, erne egon eta aurrera egin, bilakatu...

ETA DATORREN TEKNOLOGIA

Interneten inoiz baino latzagoa izango da estandarra, ez dira 3 segundo baino gehiago emango, eta huts egiteko aukera gutxi izango da, inoiz ez bezalakoak izango dira uzte tasak. Analitika digitala eta datuak funtsezkoak izango dira erosketaren esperientzia pertsonalizatzeko, bezero bakoitzaren neurriko denda bat sortuko dugu haren erosketaren lehentasunen arabera prozesuarekin, bilaketa pertsonalizatuekin eta interesen arabera lehenetsitako edukiekin.

Jarraituko dugu intrusiboak izateari uko egiten, kalitatezkoak izango dira gure inpaktuak. Erabiltzaileen APP-etan oso kontzentrazio handia izango da, eta ez dira prest egongo haietatik ehunka jaisteko, nola erabiltzen diren ikasteko eta baliatzeko. Laguntzaileak izango dira aplikazio berriak eta giza hizkuntza izango da erabiltzaileen interfaze berria. Aurkituko ditugu ahots laguntzaileen garapena, era berean halako kontzentrazioa izango duena, bideratuko duten enpresa teknologikoekin elkarlanean jarduteko formulak. Adimen artifizialak eta hizkuntza naturalaren prozesaketak erabat hobetuko dute laguntzaileen funtzionamendua, oso bestelakoa izango da egun ezagutzen dugunaren aldean.

Bolumen ikaragarri handiari erantzutea ahalbidetuko digute, etengabe, 24 orduz 7 egunetan, erabiltzaileen eskaerari jarraiki, erosketaren prozesu osoan zehar modu pertsonalizatuan eta eraginkorrean lagunduz. Laguntzailearen bitartez komunikatuko da bezeroa gurekin, baina geure "ahots" propioa izango dugu, zerbitzu eta erantzun pertsonalizatuak eta berezituak emango ditugu; gure produktu freskoen profesionalak bezalakorik ez dago aholkupeko aukera bat nahi duten bezeroei kalitate eta freskotasun handieneko produktua gomendatzeko edo, produktua eskura ez edukitzeagatik hasieran egindako hautuari ezin erantzun dezakegun kasuetan. Bezeroaren informazioa erabiliko dugu azken milia optimizatzeko eta bezeroari eskura jarriko zaizkion zerbitzuetan islatzeko, ordutegi zabalagoekin eta itzarote epeak erabat murrizturik. Produktua edo zerbitzua emateko ordu zehatzak emango ditugu, bezero motaren arabera kalkulatu baitugu emate denbora, eta bezeroak une oro jakingo du non gauden. Ibilbideetan uzten den karbonoaren arrastoaren inpaktuaren berri emango diogu bezeroak ibilbide jasangarriena aukeratu dezan, eta saritu egingo diogu horregatik. Gainera, autonomia izango da gidatzea eta gure banatzaileak balioa emango diete geure bezeroei, unean bertan ahalbidetuko diete produktua atzera itzultzea. Eta harremana bikaina izango da, orain artekoa baino bikainagoa, bezeroak zerbitzu guztiak balioetsi ahal izango baititu.

Superhiriak. Lurraldearen adimena

Alfonso Vegara doktorea

Arkitektoa, ekonomialaria eta soziologoa.
Metropoli Ecosystems-eko presidentea

Hiriz osaturiko mundu batean bizi gara, Hgero eta hiritarragoa da gure planeta. Ekonomia globalaren motor berriak dira hiriak, eta klima aldatetaren eta desberdintasunen eta pobrezia-aren aurkako borrokako aktore nagusiak izan litezke aldi berean. Gero eta handiagoa da hirien arteko mendekotasun maila, eta gero eta estuagoa gure arteko konektibitate fisikoa eta digitala. Hirien tamaina ere aldatzen ari da, halako neurrian non administrazio muga tradizionalak gero eta hutsalagoak gertatzen baitira, garapen, oreka eta ingurumenaren iraunkortasunaren mailako helburu handien bidean, erantzunen bila abiatzen garen orduko. Iraganean mundua Inperiotan eta, gerokoan, Nazio-Estatutan antolatua zen garaiak bizi izan bagenituen ere, hirien munduan, “SuperHirien” munduan, bizi izango gara, gero eta modu ageriagoan, etorkizunean.

“*Super-Adimena*” kontzeptuan, Giza Adimenaren eta Adimen Artifizialaren konbinazio gisa sorturiko ideian, inspiratu gara SuperHirien proposamena egiteko. Lidergoa, ikuspegi, sormena, sentiberatasuna, konpromisoa, etika eta hirien etorkizunerako proiektu kolektiboa diseinatzeke gaitasuna... horra zein balioen bitartez interpretatzen dugun Hirian

bideratu beharreko Giza Adimena. Iraultza teknologikoaren aurrerapenak bizi kalitatearen eta etorkizuneko hirien funtzionamendu eraginkorraren alde erabiltzeko aukera eskaintzen digu, bestalde, Adimen Artifizialak.

Bizimoduak, ekoizteko moduak, gizarte harremanak, antolamendu politikoa, lurraldea eta hiriak aldatu dituzten berritasun kritiko batzuen baldintzapean garatu da gizakiaren habitata historian barrena. Laborantza sortu ondoren, nomada izateari utzi eta sedentario bilakatu zen gizakia: horrenbestez sortu ziren aurreneko landa-finkamenduak eta aurreneko hiriak, merkataritzara orientatuak hain zuzen ere. Lurrun-makinaren asmaketa ageri zaigu industria iraultzaren jatorrian, hau da, azken bi mende honetan landa-mundua arian-arian baztertu, hirien hazkunde handia bultzatu, kapitala eta lana ekoizpenaren faktore bereizi gisa agerrarazi eta gizarte klase berriak, hala nola burgesia eta langileria, sorrarazi dituen aldaketa erraldoiaren sorreran. Landa-munduaren eta hiriaren arteko kontrasteak ezin ageriago utzi zituen gizarte desberdintasunak, eta industria hiriaren barruan, ezin gordinago azaldu ziren, era berean, auzo burges sofistikatuen eta bizigarritasun maila ezin eskasagoan bizi ziren

langileen auzo hornitu gabeen arteko aldea. Bestalde, giza finkamenduak eta gure bizi-modua bera errotik aldatzen ari den iraultza digitalaren aroan bizi gara gaurgero.

Gizartearen historiako aldaketa sakon eta bizkorrenetako bat bizi dugu, inondik ere, XXI. mende hasiera honetan. Berritasun teknologikoen eta telekomunikazioen eta Interneten garapenaren ondorioz, nazioarteko ekonomia ordena berri bat sortu eta zabaldu da bazter orotan; gero eta indartsuagoa da ordena hori, merkataritza arloko hesiak bertan behera jausten ari direlako, eta horrenbestez sortu dira bloke ekonomiko handiak eta hedatu dira merkatuak.

Aurrekaririk gabeko “iraultza digitala” bizi dugu, 4 joera boteretsuren bateratze prozesuaren ondorioz. Hona hemen zein diren: hodeiko konputazioa, gailu mugikorrak, sare sozialak eta “Big Data” bidezko adimen artifiziala. Sekula ez dugu horrenbesteko konputazio ahalmenik izan, sekula ez dugu informaziorako sarrera horren eskura eduki, sekula ez ditugu komunikazio fisiko eta digitalerako horren aukera onak izan, eta egoera horretan errotik ari dira pertsonen bizimodua, lana eta dibertitzeko, ikasteko eta erlazionatzeko moduak aldatzen. Eta, zehazkiago, merkataritzaren funtzioa ere aldatzen ari da, merkatu elektronikoen hazkunde, logistikaren sendotze —“azken miliaren” eraginez bereziki—, eta merkataritza guneen birsortze prozesuaren ondorioz. Horren erakusgarri gardena

ditugu Singaporek egun Orchard Road, hau da, munduko merkataritza ardatz sinbolikoenetako bat, berrasmatzeko egiten ari den lan eskergea. Politika, ekonomia, gizarte eta, jakina, hiriak ere aldatzen ari dira. Azkeneko horien kasuan, lehen ez zituzten aukerez hornituak dira egun hiriak.

Aurrerapen garrantzitsuak eskaini ditu globalizazioak, baina “haustura handi bat” sortu da, aldi berean, ekonomia ordena berrira bildu diren edo biltzen ari diren eta harekin bat egin ez duten lurralde, hiri, enpresa eta pertsonen artean. Egun izugarriak dira beti ere herri aberatsen eta herri pobreen arteko aldeak, eta globalizazioaren kontraesanezko ondorioak jasaten ari dira hiriak, garapenerako bidean diren lurraldeetako hiri handiak bereziki.

Globalizazioaren garaiko hiri paisaia ez da etxe-orratz distiratsu, kale komertzial sofistikatu, luxuzko etxez osaturiko auzo, klub pribatu eta azken belaunaldiko aireportuetara mugatzen. Ez, pobreziaren paisaia ere bada harena. Hiri handietara biltzen da, munduko ekonomia gidatzen duten gunek bezala, pobrezia lazgarriena; gizarte segregazio geroz eta handiagoa salatzen duen paisaia ere bada hori, indarkeria eta segurtasun eza biziki kezkatzekoak dira hartan, hesi berriak goratu dira hiri espazioan, segurtasun sistema pribatuak sustraitu dira luxuzko urbanizazioetan, eraikin esanguratsuetan eta merkataritza guneeetan. Munta handiagoko erronkei egiten diete egun

hiriek aurre, eta behar-beharrezkoa da gizarte kohesiorako bide berriak urratzea, gure ekosistemak babesteko eta Klima Aldaketaren desafioei arduraz eta egokiro erantzuteko.

Atergabe ari da ekonomia globala hazten, aberastasun handia sortzeko gauza dela ari da erakusten; zera da kontua, ordea, aurrerapen horien guztien onura, eta ez gutxi batzuen, ekar dezaten lortzea. Merkatuan oinarrituriko sistema ekonomikoak ekimen pribatua sustatzeko eta jarduera ekonomikoak garatzeko marko bat sortu eta eskaintzen du, aberastasunaren sorrera bultzatzen du; hala eta guztiz ere, merkatuak ezin du berez “globalizazioaren araberrako haustura” gainditu. Hiriko eskalan, tokiko eskalan, herritarren eguneroko bizimoduaren araberrako esparruan, erantzun eraginkorrak jaso ditzakeen erronka da, hain zuzen ere, haustura hori gaindituko duen habitata sortzea.

Geroz eta garrantzi handiagoa dute hiriek gure gizartean eta arrunt testuinguru bihurri eta konplexuan ditugu gaur egun: agerikoak dira dituzten erronkak, baina lehen ez zituzten bezalako aukerak balia ditzakete oraingoan.

Gure hiriek baliabide ekonomiko mugarituak izaten dituzte ia beti, gobernu-epeak laburrak eta ahal politiko urrikoak izaten dira haietan, eta erronka handiei egin behar diete aurre. SuperHiri deitu diegu horrexegatik, lidergoaren, sormenaren eta partekaturiko ikuspegien bitartez magnetismo berezia sortzen eta eragin handiko ekimenak eta proiektuak garatzen ari diren leku paregabe horiei.

“Lurraldearen Adimena” aurkitzeko gauza direla erakusten ari dira SuperHiri hauek, gure planetako berritasun eta sormenerako nodoak dira. Landa-herrixka batean hasi, hiri ertain eta hainbat neurritako hirialde edo metropolieta-tik segi eta irudika genezakeen hiri izaerako megalurralde konplexuenean buka, etorkizunari begira proiektu adimentsuak sortzeko eta ekintzak bideratzeko gauza ditugu hiri bakoitza eta lurralde bakoitza, eta garrantzitsu bilakatzen dira lehia eta elkarlanerako gertaleku global berrian, iraunkortasunerako erronkak eta gizarte integrazioaren aldeko eta pobrezia gainditzeko konpromisoak baztertu gabe. SuperHiri edo hiri adimentsuen belaunaldi berriak soluzioak ekar litzake gizateriak aurre egin beharreko erronka handien aurrean.

Udalerri eta hirialde tradizionalena baino dimentsio handiagoko ingurunean jarduteko moldatzen dira SuperHiriak, interrelazio fisiko eta digitalen testuinguru irekiago batean hain zuzen ere. Sinergia eta osagarritasun estrategikoak bizkortzen dituen lurralde-eskala funtzional berri batean dihardute. SuperHiriak gauza dira beren inguruko hiri sistemekin eta ingurumen ekosistemekin “elkarrizketa adimentsu” bat artikulatzeko, eta horixe izango da, hain zuzen ere, aukera nagusiak eta etorkizuneko bokazioa topatzen lagunduko duen erreferentziatzko markoa.

Tamaina eta egun duten garapen maila direnak direla, bikaintasuna bilatzen eta, dagokien ekintza-esparrutik, “mundua aldatzeko”

eta beste hirien erreferentzia izateko konpromisoa beren gain hartzen duten lurraldeak dira SuperHiriak. Horretarako, gai dira beren nortasuna eta beren bikaintasun-osagaiak topatzeko, haietan oinarriturik beren hiri profila zehazteko, beren elkarlanerako sareak bizkortzeko eta beren hiri proiektua garatzeko.

Gizartea eta ekonomia sustatzeko nodotan, talentua eta ekimen berritzaileak erakartzeko magnetismo berezi batez hornituriko leketan alegia, ari dira SuperHiriak bizkortzen. Leku “magiko” horietan ageri eta mintzo da lurraldearen adimena betetasun osoan. Gizarte eta kultura sormenaren espazioak dira inondik ere. Zientzia, artea eta berritasun teknologikoa errazago agertzen dira hirietan, bai eta gizarte aldaketa eta pertsonen bizi kalitatean egiten diren aurrerapenak ere.

— Hona hemen etorkizuneko hirien diseinuari begira guztiz aintzat hartu beharreko hiru aspektu nagusi. *Klima Aldaketaren aurkako borroka* da lehendabizikoa. Hirien dimentsio ekologikoa, ingurunearekiko elkarrizketa sentikorra eta naturako baliabideen erabilera arduratsua. Hiri askok abiarazi dituzte energia eraginkortasuna helburu, energia berriztagarrien erabilera eta hiri mugikortasun iraunkorrerako programak, igorpen kutsagarrien murrizte progresiboaren alde neurriak hartuz. Klima Aldaketaren aurkako borroka hiri agenda aldatzen ari da hiri berritzaile

askotan, eta jokabide horren ondorioa izan da iraunkortasunak hiri metabolismoa hobekiago ulertzen laguntzea, erresilientziarako helburuak aintzat harraraztea eta hiri sistemaren eta haren barruko biztanleen “osasuna” aintzat hartzea.

— Bigarrena da *lurraldearen gobernu arian-arian erroitik aldatzea, gero eta hobeagoa izan dadin*. Dimentsio estrategikoa du gobernantzak egungo hirietan. Berrikuntzak bideratzen ari dira hirietako gobernu ereduetan, bai eta planifikazio eta kudeaketarako tresnetan ere. Gure gizartearen erronketako bat da desberdintasunak murriztea, baina haien eragileak ez dira soil-soilik faktore makroekonomikoak. Tokiko gobernu sistemek sustatu egin ditzakete demokrazia eta gizarte erreforma bultzatu eta errazteko lanak, ekimen pribatuaren ekimenak eta guztien ongiaren aldeko ekintzak bateratzeko lan iraunkor baten bitartez. Kapitalismo etikoa edo “moral capitalism” deitu diote horri autore batzuek, eta, gure ikuspuntutik, us-tekabeko erantzunak jaso ditzake delako kapitalismo etikoak hirietako lanean.

— Gizarte digitala da hirugarrena, “*smart city*” edo hiri zerbitzuen eraginkortasuna modu esanguratsuan hobetzeko aukera ematen duen teknologia digitala baliatzeko ez ezik, *ezagutzaren gizartearen garapen integralari* ere ekiteko. Horra, bada, hezkuntzak, zientziak eta teknologia

digitalak tokiko talentua sustatzeko eta hirietan berrikuntzarako ekosistemak sortzeko dituzten aukera apartak.

Azkenaldi honetan luze idatzi eta eztabaidatu da hirien arteko lehiari buruz, eta maiz askitan adierazi izan da ez direla Estatuak ekonomia berriko unitate egiaz eraginkorrak eta esanguratsuak, baizik eta hiriak eta haien hirialdeak edo lurralde inguruak.

Hiri horien gobernuaren kontu nagusia da, beraz, alkateek eta udal edo lurralde gobernuko taldeek beren udal edo lurraldeko enpresen lehiakortasuna hobetzeko zerbaitegin ote dezaketen, edota lurralde horiek lehiakortzat hartzen ote diren haietan egokitu diren enpresak halakoak direlako.

Argi ikusi dugu geure Metropoli Fundazioaren ikerketetan, hiriek eta lurraldeek lehiarako abantaila “jakin” batzuk gara ditzaizketela jarduera “jakin” batzuetan. Hiriek eta lurraldeek ekarri handia egin dezakete bide horretan burokrazia sinplifikatuz, sektore publikoa modu bizkor eta eraginkorrean kudeatuz, enpresen profilaran araberako hezkuntza ekipamenduak bultzatuz, azpiegitura ona eta aplikazio digitalak bideratuz, aireportuak ongi konektatuz, logistika zerbitzu aurreratuek eta finantza zerbitzuak baliatuz, mugikortasun eraginkorra sustatuz, zorua arrazoizko prezioan ezarriz, espazio publikoen kalitatea zainduz, eta abar eginez, baina eta batez ere, lehiarako abantailak eskaini ahal izango ditu

hiri batek bertan “cluster ekonomiko” baten, edo “profil jakin” bateko enpresak eta profesionalak sortzeko eta egokitzeko jarduera eta zerbitzu egokiak bilduko dituen gune berezi baten, garapena sustatzen bada. Tokiko profil bakarrak, hau da, parerikgabeak, eta adimentsuak sustatu behar dituzte hiriek.

Izan ere, funtsezko faktorea da hiri politika hirietan oparotasun ekonomikoa eta bizi kalitatea sortzeko. Tokiko gobernuen egiteko nagusia eta, aldi berean, zailenetakobat da, hain zuzen ere, hiri eredu norabide adimentsuan orientatzea, eta horretarako bertako idiosinkrasian inspiratu eta bertako bikaintasunaren osagaietan oinarritu beharkodute eredu hori, aktore desberdinen partaidetza garrantzitsua zainduz. Tokiko gobernuak ez dira batzuetan denboran luzatzen, baina hiriak identifikatu egin behar ditu betiere bultzatu nahi dituen proiektu nagusiak, hil ala biziko proiektuak, eta beharreko energia, ilusioa eta lidergoa eskaini behar dizkie norabide horretan aurrera egin ahal izateko.

Oinarrizko bereizkuntza egin behar dago beti hirien artean, haien tamaina, garapen ekonomikoan erdietsiriko maila edota hiri profila alde bat utzi ondoren. Badira “hiri proiektudunak” eta badira “hiri proiektugabeak”. Proiektu batez hornitzeko eta beren estrategia ekonomikoaren, gizarte kohesio eta garapenaren, ingurumenaren aurreko sentiberatasunaren eta zaintzaren arteko oreka topatzeko gauza dira Lurralde Adimentsuak.

Lurraldearen bokazioan oinarrituriko, gizartearen aldetik babes sendoa harturiko eta ekonomia-aren garapenerako aukera estrategikoen arabera “Hiri Proiektu” berritzaile baten jabe direlako ezaugarritzen eta nabarmentzen dira Lurralde Adimentsuak. Iraunkortasuna ikuspegi zabal batetik hartu beharra da kontuan, ingurumenaren iraunkortasunaz gainera, ekonomia, gizarte eta kulturaren iraunkortasuna ere gogoan edukirik. Hiri erresilientziaren ideiarekin, hiriek aldaketetara egokitzeko eta desafio berriei aurre egiteko duten gaitasunaren, krisi eta arrisku egoerak bideratzeko duten ahalaren, arabera diharduen eta bilakatzen den iraunkortasuna da beharrezkoa.

XXI. mendeko hirigintza ez da zero batzen duen joko bat. Udal aurrekontuen kudeaketa soilak oso eragin mugatuak ditu hiriaren aldaketarako aukeren gainean. “Hiri Proiektua”, lidergoa eta, hiriko aktore desberdinen artean, elkarlanerako gaitasuna aintzat harturik, modu esponontzialean ugaltzen dira etorkizuneko aukerak.

Etorkizunean arrakasta handiena edukiko duten hiriak izango dira hiriko trilogiaren osagaien, hau da, lehiakortasun ekonomikoaren, gizarte kohesioaren eta ingurumenaren iraunkortasunaren artean oreka adimentsua lortuko dutenak. Ezagutzan, berrikuntzan eta kapital intelektualean oinarrituriko ekonomia batean, lehiakortasunaren faktoreak ez dira soil-soilik ekonomikoak, gizartearen orekaren eta ingurumenaren kalitatearen arabera ere badiren aldetik. Etorkizunean, balioa beren nortasuna nabarmenduz eta beren konexio globalak sendotuz sortzeko gauza izango dira hiri handiak, ertainak edota txikiak. Berrasmatu behar dira globalizazioko *habitatak*, kontuan harturik betiere hiri eta lurralde erakargarriak, beren inguruan magnetismoa sortzeko eta beren herritarrei bizi kalitatea eskaintzeko gauza izango direnak, etorkizunerako proiektu ilusionagarri eta partekatuen jabeak izango direla, eta ez soil-soilik dagoeneko abiapuntu sendoak dituztenak.

2.2

Gertutasuna: orain nahi dut, oraintxe dut

Eva Ugarte

Marketin arloko zuzendaria

Vicente Gomez

Zuzendari komertziala (1988-2010)

Martin Gandiaga

Capabroko zuzendari nagusia

“Ingururik gabeko munduan”.

Daniel Innerarity

Dendariei buruzkoa da kontua: gertutasuna hurbil dagoen dendatzat badugu, zure etxeko auzokoa, ‘giza tamainari’ bagagozkio, gertutasun formatuarekin sortu zen Eroski (supermerkatu txiki bat tamaina ertaineko herrietan eta auzoetan), eta gertuko saltokia izaten jarraitu du bere historia osoan. Guretzat oso garrantzitsua izan da gertuko denda, negozioan pisu handia duelako eta ‘dendariaren’ kulturari eusteko barne finkagailu oso sendoa delako, ezinbestekoa baita bezeroari arreta hurbila emateko eta elkar hartze egokian oinarritutako ingurunearekin harreman egokia izateko. Izan ere, tamaina ertaineko Maxia edo Hiperra da hobekien egiten jakin dugun hipermerkatu formatua —eta bezeroek hobekien baloratutakoa—.

Eta aldatzen ari zen gizartean, dendara bertaratu bidezko erosketak ezaugarritutako gertutasun hori, saskian produktu freskoak ugari izanik, nahasten hasi zen janaritegia betetzeko erosketekin, betiere beribilarekin erabilera eskatzen zutenekin. Erosketa saski berri horretan produktu eraldatua-goak hasi ziren sartzen, luzarago iraungiko zutenak, hein handi batean emakumea lan munduan sartzen hasi zelako, ordutegietan aldaketak gertatu zirelako eta egunerokoari denbora gutxiago eman zekiokelako.

Behin mende berrian sartuta, formatuak heldu egin ziren, batez ere hipermerkatu handia, inguru ez hain hurbileko bezero asko erakarri behar dituen. Bestalde, gero eta lehiakide gehiago dauzka banaketa sektoreak, gero eta metro karratu gehiago daude biztanle kopurua etengabe gutxitzen ari bada ere. Eta, aurreikus daitekeen bezala, berrasmatu egiten dira formatuak eta, ongi espezializatuta, berriz ere beren lekua bilatzen dute denda txikiek.

Eta, zergatik ez, “dendarien” jatorrian garrantzitsua izan zena berreskuratuz, hau da, garai bateko bezeroekiko gertutasun hura berreskuratzen saiatzen gara, bezeroak pertsona anonimoak baino bazkideago zirenekoa (oso tratu ona eman behar zitzaien). Horretarako, banatzaile batzuk indartzen ari gara betiko salmenta sekzio lagunduak bezeroekiko harremana ahalbidetzeko eta haren erosketa esperientzia hobetzeko; sekzio bakoitzean bezeroei arreta emateko protokoloetan edo gidetan hobetzen ari gara bezeroek ‘beren’ saltokian erosten ari direla senti dezaten. Gaur egun bezeroarekiko arretan huts egiten dugu saltoki gehienok, produktibitatea baita joera nagusia, operazioak ahalik eta merkeen egitea duenari xede nagusia. Hala eta guztiz ere, ongi sentitzea, ‘gizaki’ sentitzea, pertsonak ezagutzea eta haiekin hartu-eman onak izatea oso elementu garrantzitsuak dira oraindik ere, funtsezko arrazoietakoz batzuk dira erosketak egiteko orduan saltoki bat edo beste aukeratzeko.

Orobat produktu freskoei bagagozkie. Beti egon baldin badira gertutasunari estu lotuta, garaiotan indarberrituta ageri zaizkigu, kontsumitzaileak gero eta gehiago ari baitira elikadura osasungarriaren garrantziaz eta, beren buruak eta gertukoenak zaintzeko, batez ere produktu ez horren landuak

kontsumitzeko egokitasunaz jabetzen. Gizentasun indizeak handitu egin dira lehen munduan, bereziki haur gizenen indizeak. Gizarteak, erakundeek eta bereziki Eroskik irmoki sinesten dugu elikagai freskoen indarrean elikadura osasungarriagoa izateko. Eta hori guztiz bat dator garai berriotako gertuko merkataritzarekin.

Teknologiaren erabilera da erabat aldatu den beste kontu bat, era esponentzian ari da hazten merkataritzak eskura duen berrikuntza digitalari eta gizartearen digitalizatzeko orokorraren abia-

Gaur inoiz baino indar handiagoa du gertutasunak. Bezeroentzat denborak duen garrantzia eta horrek saltoki batek eskaintzen dituen zerbitzuei eta ordutegiei dakarkiena, berehalako –"orain" edo "gaur"– beharrianari erantzuteko xedean hautatutako eskaintzarekin batean, dira komenigarritasun denden formatua eragin dutenak; izan ere, muturreko gertutasun formatuari erantzuten dio gaurkoak.

Hauxe da, gaur egun iraultza da hirietan, eta ezin saihestuzko moduan zabalduko da gizarteak aldatzen den heinean.

durari esker. Bezeroekin harremanetan gauden unean bertan, haiei buruzko gauza asko jakiteko aukera ematen diguten eta emango diguten tresnak dauzkagu, eta hori oso mesedegarria izango dugu harremana hurbilagoa izateko eta bezeroen beharriari ezin hobe erantzuteko.

Gertutasun "berri" horretan, zalantzarik gabe saltokiaren profesionaltasunari lotutakoak dira arrakastaren faktore nagusiak, hau da, enplegatuen espezializazioari eta enplegatu horiek bezeroei eman diezazkieten arretari eta

zerbitzuari lotutakoak, batez ere produktu freskoei bagagozkie, halakoak hobe ezagutu, azaldu eta manipulatu behar baitira. Azken batean, orain dela 50 urteko izateko arrazoi berbera. Baina orain aukera zabalen presentzia da aldatzen dena, erabileren arabera prestatzen dira, erosketa esperientzia modernizatua da, produktuari baino bezeroari zuzendutako arretarekin eta atxikiriko zerbitzu gehiagorekin.

Laburbilduta, aldirietan azalera handiko merkataritza gune handiak nagusi izaten hogeita hamar urtetik gora eman ondoren, gaur eragile publikoak eta pribatuak hasiak dira kontsumitzaileengandik gertuago egongo den merkataritza eredu orekatuago baterantz egingo duen etorkizuna ikusten, betiere merkataritza elektronikoaren garapenaren bidetik. Izan ere, gertuko dendak berrasmatzeaz gain, 'komenigarritasun' denden sarrera gehitu behar zaio agertoki berriari.

Gertutasunaren bertsio horrek auzoko harreman sozialen itzulerari edo 'small is beautiful' kontzeptuaren itzulerari baino gertuko erosketaren edo erosketa komenigarriaren aukerak/erosotasunak estalitako beharriaren garapenari erantzuten dio, arintasunaren eta berehalakotasunaren kontzeptuari, kalean bertan, oraintxe bertan —street food, On-the-go, here & now, take away, food truck—. Kontua da kontsumitzeko bide errazak edukitzea edozein unetan eta lekutan denbora askorik



Supermerkatuko urdaitegia, 80ko hamarkadan.

ez dutenentzat. Bizimodu guztiz azeleratuarentzako formula berritzaileak dira. Eta gertuko erosketa “gaurko” erosketatzat har baldin badaiteke, komenigarritasuna da “oraingo” erosketa.

Komenigarritasun kontzeptu horretan, prestatutako janaria izango da etorkizunean nabarmenduko den atal berria. Iragan hamarkadetan harategiak eta arrandegiak izan dira sekzio eragileak, baina etorkizunean jateko prest dauden produktuak izango dira protagonista. Horien artean daude plater prestatuak eta produktu ia amaituak, era, prezio, gustu eta aukera guztietakoak.

Argi dagoenez, aukerak izateko exigentziak era erabakigarrian eragingo du saltoki klasikoan irekitzeko ordutegien luzapenean edo lehendik ordutegi luzeak zeuzkaten eta beren zerbitzuen zati gisa elikagaien eskaintza egingo duten saltokien (ostalaritza, gasolindegia...) ugaltzean.

Saltoki erakargarrientzat eta aldirietako merkataritza gun e handientzat badira bezeroak, eta beraz merkata, baina bizimodu azkarragoak eta kontsumitzailearen gogoan ‘orain nahi dut, oraintxe dut’ printzipioa instalatu izanak ekartzen dituzten oztopo berriak gaintitu beharko dituzte.



Eroskiren Eibarko hipermerkatuko urdaitegia, 2000n.

Iritsi da on line katea, gertutasuna (berehalakotasunaren sinonimotzat hartua) indartzen duen beste joera bizia, teknologia berrien erabilera masiboaren ondorioz kontsumitzaileen portaera aldatetetan gauzatzen dena.

Gaur egun abiadura bizian zabaltzen da informazioa. Berehalakoa da mundua eta bitarteko askoren bidez eta abiadura biziz iristen zaizkio ezagutzak kontsumitzaileari/erabiltzaileari. Gauzen berehalakotasunak behartzen du enpresa, mundua, azkarrago ibiltzera. Baina berehalakotasunak intolerante bihurtzen gaitu itxaronaldiaren aurrean. Horregatik behartzen ditu bizimodu digitalizatuak enpresak lehiatzera beren aukera konkistatzeko. Eta edukiak sortzeko unean azkarrenak diren erakundeak dira garaile, eduki horiek kalitatezkoak izan behar dute eta sarean ongi kokatuta egon behar dute. Eraldaketa digitalaren ondorioz, aukeraz lehiatzeko eredu prediktiboaren kalitatean datza konpainia baten altzorra

Kanalitate orotako estrategia bat garatu dugu, etxez etxeko zerbitzua eta eskaera dendan jasotzeko hainbat aukera biltzen dituen, eta estrategia horri esker ongi ari gara on line katean lehiatzen; eta

on line supermerkatu onena aukeratu gaituzte. Gure ezaugarrietako bat da produktu freskoek on line erosketako saskian hartzen duten zati handia. Eta hori kontsumitzaileek geure markan eta zerbitzuan duten konfiantza handiaren adierazgarri bikaina da.

Orain dela berrogeita hamar urteko begiekin epaituta, egonari txikikoa, azeleratua eta aldakorra esan geniezaioke gaur egungo kontsumitzaileari. Bila duena unean bertan aurkitu ez izateagatik edo lortu nahi duen horrek ahalegin berezia eskatzeagatik sortutako frustrazioa gaizki eramaten duela esango genuke. Aro digitalean, bezeroaren ahalegina murrizteak biderkatu egin ditzake onurak irisgarritasuna saritzen duen merkatuan, denbora baita ondasun urriena.

Gertutasunean ere oso kontuan edukiko behar da saltokia inguratzen duen ingurunea (herria, auzoa, barrutia). Gure bokazioak dira irabazien zati bat gizar-teari itzultzea eta eredu jasangarriago batera egitea, praktikara eramaten ditugun balioak dira horiek, eta laguntza ematen diegu geure denda bakoitzaren ingurune hurbilenean sortzen diren ekimenei.

Horrenbestez, bezeroentzat ardatz garrantzitsua izaten jarraituko du gertutasunak, saltzailearengandik, komenigarritasunetik, tokiko produktuetatik eta oro har produktu freskoetatik hurbil egoteak.

ETORKIZUNeko DENDA

Beti bezala, kontsumitzaileen portaeran gertatzen diren aldaketek baldintzatuta egongo da etorkizuneko dendaren errealitatea. Gaur egun gero eta errealitate zabalduagoa da bezeroak gero eta denbora gutxiago eman nahi diola erosketara arrunta egiteari, eta teknologia digitalak bideak errazten dizkiola. Horrexegatik, gertukoa izango da etorkizuneko denda, eta gertutasun kontzeptu hori bilakatu egingo da egun dauden hiru eredu (gertuko erosketara edo zure etxetik gertu dagoen dendan egindakoa, saski txikikoa, sarritan oinez egiten dena; produktuak biltzekoa, aste betetik gorakoak asetzeko, produktu freskoek pisu txikiagoa hartzen dutena, aldirietan egiten dena eta beribilaren erabilera eskatzen duena; eta komenigarritasunean oinarritutako erosketara, ezin gertuago dagoen dendan egiten dena, etxe azpian edo etxetik oso hurbil, edo bulegotik gertu edo pasaeran, denborarik ezari eta 'orain eta hemen' premisari erantzuten diena) aldagaiak nahasteko. Kontsumitzaileak denetarik izango du gertuen duen dendan, eta hantxe jasoko du dagoenetik edo urrutetik eskatutakoa. Nahi duenean izango du, nahi duen bezain laster, ordaintzeko prest dagoen prezioa baizik ez da izango baldintza. Eskaintako zerbitzuari atxikiriko balioaren eta denda bakoitzeko produktuen kalitateari emandako balioaren arabera izango da prezioa. Aldatu egingo da baten marka, prestazio gehiago eskainiko ditu eta bat egingo du enpresaren balioekin. Erabateko garrantzia izango dute zerbitzuek, batez ere bikaintasunari bagazokio, eta kontsumitzaileak oso kritikoak izango dira akatsekin. Denda fisikoak gero eta balio handiagoa izango du erosketara batzuk egiteko: mundu digitalizatu batean adituaren balioa, haren profesionaltasuna, izango da saltoki bat edo beste aukeratzeko faktore garrantzitsuetako bat. Gero eta balio handiagoa izango du giza gertutasunak. Eta gero eta balio handiagoa izango du interes orokorreko gaietarako gerturatze emozionalak, betiere mundu hobea, jasangarriagoa, tokikoagoa, osatzeko bidean.



Eroski Urbileko hipermerkatuko arrandegia, 2017an.

Baina elkarrekiko erlazioa gero eta estuagoa den eta gero eta aukera gehiago dagoen merkatu honetan bistan da gertutasunak merkataritza guneeekin ez ezik lehen urratsak baizik egin ez dituen mundu digital berriarekin ere lehiatu beharko duela. Geure burua berrasmatu beharko dugu eta agertoki berrietara egokitu, azken 50 urteetako beste une batzuetan gertatu den bezalaxe, gero eta kontentagaitzagoa den kontsumitzailea erakartzeko gai izango bagara.

Gertutasuna

Antonio Agustin

Filosofian lizentziaduna eta IESEko MBA.
Banaketa Komertzialean aditua. Kontsultorea

*“Gerran, maitasunean bezala, gertutik
begiratu behar da bukatu nabi bada”.*

Napoleon

Jatorrizko definizioaren arabera, gertu da-
goenaren nolakotasuna da gertutasuna.
Hauxe da, erreferentziatzat hartzen den leku
batetik tarte txikira —espaziala edo denbo-
razkoa— dagoen hura. Beraz, distantzia da
aztertu beharreko gure funtsezko kontzeptua.

Merkataritzaren edo salerosketaren ikuspe-
gitik, bi perspektibatik interpretatu daiteke
gertutasuna. Hasteko, eroslearen eta salto-
kiaren arteko distantzia dago (gertuago edo
urrunago), eta bigarrenik ekoizpen gunearen
eta produktuak saltzeko saltokiaren artekoa.
Lehenengo perspektiban gertuko erosketez
mintzatuko ginateke, eta bigarrean gertuko
produktuen erosketez.

Zorrotz izanik, lehenengo adieran “on
line” merkataritzaren mundua ere aintzat har-
tu beharko genuke, birtuala izan arren denda
birtuala baita eroslearengandik gertuen dagoe-
na. “Etxearen” orbitan (epel goxo —sweet—
gisa definitua) dabiltzan tableta, telefonoa edo
telebista benetako iraultza dira, urrunekoa
(nire auzokoak bezalako beste denda batzuk)

zuntz optikoaren atetik sartzea eta beti begien
bistan eta bihotzetik oso hurbil egotea ahalbi-
detzen dute.

Eskuragarri dauden (gure jarduera gune-
tik minutu gutxi batzuetara) saltokiak dira
gertukoak, ongi hornituta daude, geure ize-
na ikasteko eta geure aurpegiarekin lotzeko
mentalizatuta eta prestatuta dauden pertsonen
governatzen dituzte, eurek ematen diete arre-
ta bezeroei, bizitzeko behar dugun guztiekin
daude hornituta apalak, eta gainera geuk
aukeratzen dugu produktua: fruta dendak,
oilasko dendak, arrandegiak eta beste bisitatu
ohi dituzte (hobe esanda, sarritan bisitatzen
dituzte) bizilagunek “behar duten guztietan”.

Horien aurrean, “norako” munduko den-
dak dira “aurkariak”. Halakoek “one shot” mo-
dura diseinatu dituzten salmenta puntuetan
erantzun nahi diete beharizaneiei, zehazten
eta babesten dituzten bi arau dituzte ardatz:
denbora (denbora urrea da, ez galdu sarritan
denda askotara eta gehiegitan eroatera joanez)
eta prezioa. Azken batean, “aurrezkia”.

Batzuen eta besteen arteko aldeak age-
rikoak egingo dira eroslearen bisitaldi mota
zehazten duten aldagai horiek batzuk edo
besteak izanda.

Orokortzea huts egitea dela jakinda ere, norako erosketa askoz ere zentzuzkoagoa da emozioetan askoz ere gehiago oinarritzen den gertuko erosketaren aldean.

Norako erosketa ehizarekin ahaidetu genetzake hein bateraino, eta gertuko erosketa baratzarekin eta betiko laborantzarekin. Ehiztariak maiz bidaiatzen du beste aurkintza batzuetan pieza hobea bilatuz, laborariak bere baratzeko produktuen artekoetatik aukeratzen duen bitartean. Bidaiariak —norakoa— nahiago du “hemen harrapatu eta bertan akabatzen zaitut”, epe laburrean, sedentarioak —gertukoa— inguru-nearekin eta besteekin harreman etengabea eskatzen dion epe luzea nahiago duen bitartean.

Gertutasuna zertan den. Motak

Bestalde, hiru sailkapen eskaintzen ditu gertutasun kontzeptuak, gertutasun fisikoa, denborazkoa eta sentimenduzkoa. Argi dago zer esan nahi duen gertutasun fisikoak: ohiko joan-etorrietatik gertu dagoen erradiora biltzen da gertuko dena (hauxe da, etxetik edo lantokitik hurbil edo bien artean). Jada aurreratu ditugu kontzeptu batzuk.

Denborazkoak gozamenaren ordutegiaren berehalakotasunari egiten dio erreferentzia (distantzian hurbil dagoenak... ez du zertan denboran gertu izan, eta modu birtualean eskuratutakoak ez du zertan berehalakoan izan eskuragarri).

Definizioz, berehalako gozamina dakar berekin batean gertuko erosketak (eta “on

line” erosketak ere bai, hor egon nahi izanez gero).

Azkenik, sentimenduzko gertutasuna gauzak fokatzeko modu antzeko bat da (esate baterako, beste pertsona batekin halako gertutasuna edo gogaidetasuna sentitzen dugunean bezalaxe). Estu lotuta dago “etxearekin antz handia” kontzeptuarekin, etxe epel goxoaren luzapenarekin. Hori ere gertutasuna da. Beren erakusketetan eta giroan hotzak diren dendak, langilerik ez dutenak edo atseginagoak baino eragingarriagoak dauzkatenak, “etxearen” zuzeneko luzapena ez diren horiek, ez dira gertuko izateko ligan jokatzeko ari.

Urrunekoa eta gertukoa

Urrunekoa baino hobea al da gertukoa? Norakoa baino hobea al da gertutasuna?

Auzoaren aldean kontzeptu abstraktua da mundua. Ikusi dugun bezala, aurrezkiaren eta denbora erabiltzeko aukeraren aurkakoak dira urrun eta denbora asko. .

Politikaren esparruan, beste adibide bat jartzearen, gero eta balio handiagoa du gertutasunak. Herritarren kezka zehatzetan fokatutako kudeaketa lanak artikulatzea ahalbidetzen duen bektorea da gertutasuna. Etengabe ari dira politikari berriak sortzen etxebizitza soziala, baliabide energetikoak eta lankidetzan oinarritutako ekonomia bezalako zioek bultzatuta, eta aurre egiten diete ikuspegi tradizionalagoa edo globalagoa duten beste batzuei.

Izan ere, urrun dagoenaren eta gertu dagoenaren artean sortzen den tentsioa da tentsio politiko muturrenetako bat: immigranteak eta beren kultura tokian tokiko biztanleen bizimoduaren aurrean. American first, tentsio nazionalistak eta auzoko kide izatearen harrotasun zenbaitetan gehiegizkoa dira tokikokeria horren egungo lagin adierazgarriak.

Joera horrek, gainera, ezin eztabaidatuzko gertaera bati erantzuten dio: hiriak hazi egiten dira. Mesopotamiako hiri handi isolatuen garaietatik, K.a. 4000 eta 5000 urte bitartean, gelditu gabe mugitu da mundua: gaur egun populazioaren erdia bizi da 300.000 biztanle edo gehiago dauzkaten hirietan. Azterlan garrantzitsu batzuek agerian uzten dute joera hori indartzen ari dela, eta urte gutxiren buruan hirietan biziko garela Europako biztanleen %75a eta Ameriketako Estatu Batuetako biztanleen %82a. Gaur egun bada gertaera hori ongi asko irudikatzen duen datu bat, izan ere, 600 hiritan baizik ez da munduko populazioaren %23a eta BPGaren %55a biltzen.

Ni eta besteak

Nia eta besteekiko harremana dira gizakia azaltzen duten funtsezko bizi oreketako bat.

Hainbat maila ditu niaren eta munduaren arteko distantziak: gertuko nia (nire familia, nire kalea, nire lagunak), besteen mundua (hizkuntza bera, antzeko adierazpenak, ohitura eta ordutegi berberak) eta mundu arrotza, isokroma urrunena, zeinetan mundua

interpretatzeko irizpide desberdinak eta hizkuntza ezezagunak darabiltzaten urruneko herrialdeak edo kontinenteak nahasten diren.

Niaren eta gertukoarekiko harremanaren esparruan dago gertutasun kontzeptua. Niarenean dago besteekin zuzenean komunikatzen gaituen guztia: telefonoa, telebista eta ordenagailua.

Antropologoek beste sailkapen batzuk egiten dituzte distantziei eta bizi eremuei dagokienez: intimoa (gure intimitatetik metro beteko tartera iristen ez den guztia), pertsonala (metro betera edo bi metrora), soziala (hiru metrora) eta publikoa, hiruetan urrutien dagoena. Eta horrek lehen adierazitako “on line” mundua herritarrarengandik gertu-gertuen daudenen arteko bat dela azpimarratzeko balio du.

Halaz ere, ongi erreparatu gertaerei, gertuko izatea ez baita “inon egotea” baizik eta “inoren ondoan egotea”... eta lehendik azaldu bezala, “inon egoteak edo inoren ondoan egoteak”, mundu digitalak bezala, ez dakar etxe epel goxoaren edo bihotzaren orbitan ibiltzea. Dena delakoak lortu beharko du.

Distantzia optimoa

“Maitasuna deskubritzeko, oso burbil eduki bebar da emakume bat. Maitasun hori desagertzeko, burbilegi edukitzen jarraitu bebar da”.

Noel Claraso

Animalien psikologian bada kontu hau ezin hobe adierazten duen kontzeptu bat: “iheserako

gunea”. Edozein pertsona pixkanaka animalia bati hurbiltzen zaionean, une jakin batean mehatxatuta sentitzen du bere burua animaliak ihes egitea zail duela egiaztatzen duenean. Ustez eraso egingo du aurkariaren indarra, indar oreka edo kostuaren/onuren analisia kontuan hartu gabe. Beste hitz batzuekin adierazteko, sarkorregia eta erasokorregia den mezu edo bide baten aurreko erreakzio naturala batearazintasuna eta ukatzeko erreakzio bizia, zentzugabea eta amorruez betea izan daitezke.

Kasu jakin batzuetan, gainera, auzo-perfektu-atseginen ohiko rola bazter utzi eta izenik eta auzorik ez duen beste rol bat egiten dugu geure: anonimatoa. Mutazio prozesu delikatu, beharrezko eta gutxi gorabehera sarri horretan hausten da eguneroko “goxotasunaren” lilara gertutasuna eta giro ona exijitzen ez diren beste esperientzia ez horren zorrotz eta zitalago batzuen bila egiteko.

Zirkulu gertuenean (hurbil) daude altxorak: nia, maitasuna (sentiberatasunaren esparruan eta, beraz, sailkatu ezina), zoriontasun sentimendua eta adiskidetasuna. Eta haiekin batean balio handieneko keinuak: malkoak, musuak, besarkadak, emozioak, goibelatasuna... mundu birtualera eramaten oso zailak.

Arazo handiena izango da ongi bereiztea non dagoen gertukoaren eta urrunekoaren arteko muga, gertutasuna eta norakoa. Gertu auzoko superra, izkinan eta metro —minutu— gutxira, eta urrun hara joateko ibilgailua eskatzen duen hiperra.

Hain zuzen ere “joateak” zer ekartzen duen neurtuko du kontrol sistemak.

Gertutasuna bizikidetzatza eta egunerokotasuna baldin bada, norakoa da gertutasunetik ateratzeko eta desplazamenduari ekiteko justifikazioa.

Ustearen eta errealitatearen arteko bat ez etortzeak ezinbestean eragingo du bi motakoa izan daitekeen atsekabea: gertukoia baliagarria ez izatea ez duelako egunerokoa osatzen edo norakoak ez betetzea oparotasunaren, gutizien eta oro har aniztasunaren gelaxkak.

Gertukoaren “lekuak” bat etorri beharko luke bizi garen eremu erosoarekin: hiri baten baitako auzoa, bizi paisaia, espiritu taldekoa eta kide izatearen harrotasuna, pastelik onena, jai nagusirik onena, futbol talderik onena... azken batean, denda onenak eta produktu onenak. Niaren eta etxearen luzapen naturala da gertukoaren “lekua”.

Zein dira gertutasunaren onurak?

Eroslearen edo produktuaren aldetik izan, aurrezkiaren, sarrerei egindako ekarpenen edo mozkin gehigarriaren arabera sailka ditzakegu.

Aurrezkiari dagokionez,

— Garraio gutxiago (erosleena dendarantz —bidaia laburragoak— eta hornitzaileena ere -hurbilagoak baitira-) eta beraz CO₂-ren sorrera txikiagoa. Dendetara joaten den kontsumitzailea oinez joaten da, eta

hornitzaileek, hurbilagoak izaki, joan-eto-
rri gutxiago egin behar dituzte.

- Era berean, bilgarri gutxiago. Zentzuzkoak dira ibilbide luzeko salgaietan eta erosleen artean, gertu daudenetara jota gero eta gutxiago erosten baitute, gehiago joan arren. Ondorioa: kaxa, kartoi, plastiko, palet eta antzeko gutxiago.

Sarrerari dagokionez,

- Tokiko ekonomiaren sustapena enpleguari dagokionez (lehen jatorrian izaten ziren lanak orain lokalizatuago daude).
- Tokiko ekonomiaren sustapena hornitzaileei eta enpresei dagokienez: aukera da tamaina txikiko eta ertaineko ekoizle-entzat. Orain gutxira arte globaltasuna (aldi berean eskalagarritasunaren emaitza dena) balio gorenekotzat jotzen zuten besteen aldean, leku handiagoa hartzen ari da “ederra da txikia -eta gertukoa-” kontsigna.
- Tokiko aldaeren sustapena, agian orain dela gutxira arte desagertzeaz edo baztertuta egondakoa, eta egun eskaintza

unibertsalago batek dakarren hautatzeko eta aukeratzeko sakrifizioa konpentsatzen dutenena.

Aparteko beste onura batzuk:

- Produktuen jatorriaren eta trazabilitatearen gaineko kontrolaren hobekuntza.
- Komunitatearekiko harreman pertsonalak estutzea.
- Gertukoaren eta bere balioen ezagutza hobea.

Amaitzeko

Atal honetan ikusitako guztitik ondorioztatzen daitezke marka edo izen handiko zigilua jartzeko gai denak, hurbiltasuna emateko eta bereziki niarekin eta etxearekin gertukoari luzapena emateko gai denak, jarriko dio katuari eramaten zailenetakoa den txintzarria: intimoa denaren luzapen bihurtu behar du dendak, etxe-etxekoa behar du izan... egunerokoaren zati naturala osatu behar du, niaren lehenengo koroaren zati izan behar du.

Inolako zalantzarik gabe, gertutasuna da retail delakoaren hitz gakoetako bat.

2.3

Hornitzaileak: interdependentzia bertutetsua

Beatriz Santos

Zuzendari komertziala

Vicente Gomez

Zuzendari komertziala (1988-2010)

Gotzon Elizburu

Elikadura arloko Erosketen zuzendaria (2004-2012)

*Beste aldearentzat errentagarria ez den negozioak zuretzat
ere halakoxea izaten amaituko du. Bi aldeak gogobetetzera
daraman negozioa baizik ezin da berritu.*

B. C. Forbes

Balio katearen banaketaren historia

Gu sortu ginen garaian fabrikatzaile handiek menderatzen zuten negoziazioa, eta ia erabateko boterea ezartzen zieten hornitzaileei. Dendako linealak eurenak balira bezala jarduten zuten, eta eurek finkatzen zuten banaketa balio katean. Harreman gidatua inolaz ere, antz handikoa feudalismoaren garaiko erregimenarekin. Espainiako merkataritzaren adin txikiak eta fabrikatzaile handien ezagutza handiak eta kapital ekonomiko boteretsuak erraz justifikatzen zuten indar erlazio hori.

Testuinguru horretan, kooperatiba honen lehen saioek, merkeago saldu bahi baitzien bere bezeroei, produktuaren diseinuari, prezioari edo promozioari buruzko iritzia eta beraz mozkin tarteetan banaketari buruzkoak eman nahi baitzituen, fabrikatzailearen arbuioarekin egin zuten topo —boikot egin zion gure asmoari, eta hornidura ukatzeko mehatxuak egin zituen—. Urte dezente geroago, behar besteko bolumenak lortu genituenean, merkatuetan zati handiak geureganatzea erdietsi genuenean eta marka (Bereizgarriarena, Marka Propio bakoitzarena eta artikulu bakoitzarena) oso ezaguna egin zenean lortu ahal izan genuen mozkin tarteetan halako oreka eta banaketa, betiere jakitun batek ez duela merezi duena baizik eta negoziatzen duena.

Gure jardueran horren garrantzitsuak diren hiru parametro horiek (bolumena, merkatu zatia eta markaren ospea) bultzatzen dute hazkundea. Lehenengoa iristeko, bolumenean oinarritzakoa erdiesteko, Eroskik, beste banatzaileek bezala, bere historia osoan indartu behar izan du nazio eta nazioarte mailako erosketaren zentralen bitartez.

Kontuan izanik agenteek, nola betiko fabrikatzaileek hala banatzaile berriek, Balio Katea eta beren ordainsaria mendean edukitzeko duten bokazio ez bakarra baina bai orokorra, lortutako oreka oso desberdina izango da, betiere hizpide ditugun produktuen kategorien arabera eta aukeratzen dugun salgai motaren —oinarritzakoa izan, prestazioak izan edo premium izan— arabera.

Berrikuntzan inbertituz eta soilik gogobetetzeko beharizanak sortuz —marketina— marka nagusiek beren nagusitasuna baliaraziko dute bezeroaren gogoan, horri esker jarraituko dute balioan eta mozkin tarteetan banaketan lehen postuan, eta ez beti banatzailearen kontura. Izan ere, kontuan izanik gaur egungo merkatuan dagoen fabrikatzaileen eta banatzaileek kontzentrazioa, ez da aintzat hartzekoa haietako bakar baten apeta, denok dugu guztion beharra. Nazioarteko Erosketa Zentralek, kasu honetan multinazionalekin solastatzeko indarra orekatu ahal izateko, aukera eman digute hautatuen taldean egoteko eta edozein diskriminazio arriskutsu saihesteko.

Oinarritzako produktuak dira tradizioz merkatua azkarren kolonizatu duten Marka Propioak. Erabakietan dugun parte hartzeak aintzat hartzen du balio katea, baina Eroskirentzako mozkin tarteak erabat baldintzatu dituzte erdietsi beharreko helburu garrantzitsuek: prezioa, posizioa, bereizkuntza eta fidelizazioa.

Kasu honetan ezinbestekoagoak dira elkarren arteko solasaldia eta lankidetzak. Kostuak gutxienera eramateko Eroskiren ekarpena hil ala bizikoa da merkataritza eta logistika prozesu jakin batzuetan, zuzeneko prozesuetan eta/edo fabrikazio prozesuan duten inpaktuan. Hornitzaile egokiak bilatzen laguntzeaz gain, behar besteko eragingarritasun eta erakargarritasun bolumenak eskaintzea ahalbidetu du Erosketa Zentralek.

Eta hain zuzen ere produktu freskoetan, arian-arian industrializatzen ari den arren sektore desegituratuago batetik iristen diren produktuetan, aurkitu dugu balio katean ad hoc jarduteko lekua, horrexegatik egon gara bokazioz inplikatuago geure prozesuak eta balio kateak diseinatzeko. Hasiera-hasieratik, huts egin gabe parte hartu dugu Mondragon taldeko nekazaritza eta abeltzaintzako produktuen kooperatibekin edo beste enpresa batzuekin edo geure merkatuetako Sor-Markekin ekimen partekatuetan. Gaur, presentzia eta ikus ahalmen handia iritsi du tokiko produktu freskoek Eroski Zurekin markaren posizioan. Produktu freskoetan markei aplikatu beharreko kalitate zorrotzek behartzen gaituzte balio katean esku hartzera, betiere kontsumitzaileak marka horiek positiboki balioetsiko dituelako itxaropenarekin.

Fabrikatzailearen rola eroskin

Eroskiren eta fabrikatzaile hornitzaileen arteko harremanean, nahiz eta hasieran bigarrenak nagusi izan eta aldiro-aldiro merkatuaren eskaera ekonomikoetara edo kualitatiboetara egokitu beharrak dakartzan tentsioak gertatu, oportunitas baina lankidetzak nagusitu da, enkantea baina akordioa, behin-behinekotasuna baina iraunkortasuna. 50 urte eman ditugu elkarrekin hazten, gizartearen beraren bilakaerari egokitu zaion kontakizunarekin, non lankidetzak kontzeptua ere etenik gabe hazi egin den gaur egun arte. Egun nekez ulertuko litzateke, merkataritza jardueraz harago, negozioaren, bezeroen, eta orobat kontsumitzaileen aurreko ikuskera partekatua ez duen harremana, bizi garen gizartea hobetzen laguntzeko bokazio agerikoa ez duen harremana. Lortutako emaitzei esker lankidetzak erduetan konfiantza irabazi den heinean egin dira aurrerapausoak harreman horietan. Oso nabaria izan da bilakaera, irekiago gaude kontsumitzaileei egiten diegun merkataritza proposamenaren osaera, estrategia eta ikuskera partekatzeko. Eta 50. urteurrenak berez esan nahi du berretsi egiten dela edozein enpresa erlaziotan partekatutako negozioan arriskatuz lagun izan ditugun aktore guttientzat estimatuena den ondasuna: denboran aurrera egitea eta merkataritza, ekonomia eta finantza konpromisoei eustea.

Geure negozio proposamenaren konfigurazioan, espezifikoki geurea den horretan, agente aktiboak dira gure hornitzaileak, beste banatzaileetakoak ez bezalakoak dira. Eta beren ekarpena egiten diote balio katearen prozesu osoan zehar kontsumitzaileen gogobetetzea konkistatzeko ahaleginari. Beraz, ezinbesteko kolaboratzaileak dira, argi eta garbi estrategikoak. Kudeaketa esparruetan lagunduko ez baligute ez genuke egin nahi duguna egiterik izango.



Topaketa Nafarroako hornitzaileekin, 2013an.

Elkarrenganako beharrizanean oinarritzen da fabrikatzaileekiko harremana, beharrizan horren kudeaketa behar bezain orekatuan, eta beraz, pertsonak protagonista diren konfiantzaren eraikuntzan. Behar besteko oreka hori hornitzaile bakoitzaren rola araberakoa da, eta ondorioz desberdina izango da harremana. Hornitzaile batzuek ongi menderatuko dute kategorია, eta kategorია hori goitiazteko izango da haiekiko harremana, errentagarritasuna negozioa garatzeko lankidetzaren emaitza izan dadin, non Berrikuntzak Kategoría hazaraziko duen, eta ez soilik hornitzailea. Beste batzuek, ez horren aipagarriek, haiekin lehiatzen direnek, bola positibo horretara gehitu beharko dute unitate bakoitzeko errentagarritasun handiagoa eta txandakatze egokia ekarriz. Eta izango dira beste hornitzaile txikiago batzuk, txikiak izan arren produktuetan halako bereizgarriak eskainiko dituztenak edo lehiari buruzko soluzioak eman ditzaketenak eta, eskainitako bereizgarri horiei esker, gure posizioari oso ekarpen garrantzitsuak egin diezazkioketenak.

Batez ere botere posizioetan oinarritzen dira hornitzaileekiko harremanak. Gauza bera da botere erlazioa eta mendekotasun erlazioa; eta haren eragina erabakigarria da erantsitako balioa esleitzeko eta banatzeko garaian. Funtsezko faktorea da *informazioa* boterearen kudeaketan, abantaila du

informazioa duenak. Boterea hornitzaileak baldin badu eta kategoriaren dinamizatzailea baldin bada, harekin negoziatu beharko dira jarduera eta behar besteko tartea. Boterea banatzaileak baldin badu, banatzaileak izango du lankidetzan jarduteko interesa, epe luzerako harremana izatea ahalbidetuko du, eta fabrikatzailea etorkizunari begira aurreikusitako agertokietara egokitzen lagunduko du.

FABRIKATZAILEEK IRAKASTEN DIGUTENA

Aberastu egin gaituzte geure hornitzaileen errealitateek eta sentsibilitateek, garena izatea ekarri dute, kontsumitzaileei batera eskaintzen dieguna. Horrenbestez, betiere akuilu izan dira esate baterako bezeroak ezagutzea –multinazionalek beti ezagutu dituzte–, berrikuntza garatzeko bezeroekin batera sortzea eta balio katea menderatzea. Eta, nola merkataritzaren hala kudeaketaren arloetan, ikasteko leiho betiere irekia izan da munduko joeren aurrean izandako ikuspegia.

Eragingarritasunari dagokionez, beren marka duten hornitzaileek balio-prezio ekuazioa doitzeko duten ezinbesteko obsesio hori oso mesedegarria izan zaigu gure bezeroentzat egiazki baliotsua dena identifikatzeko eta azalekoa den guztia baztertzeko. Kudeaketa mekanismo hori oso baliagarria da produktuak garatzeko, baina baita hornitzailearengandik hasi eta apaletan birjartzeko kudeaketan bukatu arteko kate logistikoa txertatzeko ere. Eta horrek funtsezko elementu bat ekarri zuen bere garaian, kaxa-erakusgailua.

Nazio mailako nekazaritzako elikagai enpresen ehun sendoak aukera eman digu negozioa elkarrekin eta epe luzera indartzeko planak sustatzeko, betiere tokiko ekoizle txikiei garrantzi berezia emanez; izan ere, tokiko ekonomiak garatzea ezinbestekoa dela sinetsita baikaude, gai honetan maila goititzen lagundu diguten bidaiak topatu ditugu bidean.

Eta, halere, lankidetzaz ari gara. Enfrentamendu gisa irudikatzen den horrek ere erantsitako balioaren banaketari buruzko gutxieneko akordio bat ahalbidetu behar du. Harreman haustura porrota da aldeentzat. Hauexek dira lankidetzaren oinarrizko arauak: gardentasuna, informazioa zintzoki partekatuz; estrategiekin bat egitea eta horiekin lerrokatzea, helburu sinple, argi eta anbiziotsuekin eta aldi berean lorgarriekin; denboraren joanean behar besteko baliabideak eta indarrak modu iraunkorrean jartzea, eta proiektua propiotzat hartu duten bi konpainietako ekipo transbertsalen bitartez egitea... Eta, noski, zuzendaritza maila garaienen inplikazioa: Goi Zuzendaritzaren bermeak eragin handia du akordioetan, akordioen egonkortasunean, ontasunean eta arrakastan. Izan ere, estrategikoak izan ahaliko dira erabakiak, epe ertain/luzerako ikuskerarekin hartu ahal izango dira, geroagoko balizko bat ez etortzeak saihesteko bezain, eta ondorioz, produktu hobeak eta kostu txikiagoak eta egonkorragoak ekarriko dituzte.

Gure printzipioek —Erantzukizun Soziala, Kontsumitzaileari ematen zaion Balioa— beti ahalbidetu dituzte elikadura osasuntsuarekiko konpromisoak eta ingurune hurbilarekiko lotura, eta lehen lerrotik bultzatu dituzte naturarekiko errespetua zaintzeko politika aurrerakoiak. Eroskin fabrikatzailearekin

partekatutako tresnen eta politiken garapenarekin baizik ez zen posible izan helburu horiek lortzea. Tresna eta politika partekatu horietako batzuk aipatzearen, hortxe dugu geure lehen laborategia, fabrikazio eta hornikuntza prozesu osteko homologazioa, enpresekin eta/edo nekazaritza produktuen elkarrekin lankidetzaren ekimenak abiarazteko urratsak eta informazio eta komunikazio kanpainak, borroka handiko ekintzetan oinarrituak direnak (animalien elikaduran hormonak erabiltzearen aurka, kontserbagarriak edo CFC-ak erabiltzearen aurka, betiere erabilera horiek bazter uzteko prest agertzen diren hornitzaileekin elkar hartuta).

Fabrikatzaile mota bakoitzak egin ditzakeen ekarpenei egokitutako harreman eta lankidetzaren estrategia bat garatu dugu oso aintzat hartuta kontsumitzaileen ikuspegia eta geure dende merkataritzaren garapenari egindako askotariko ekarpenak. Hala, kontzeptualki lau talde handitan sailka ditzakegu irismen, helburu eta garapen politika oso desberdinak dauzkaten fabrikatzaileak. Sailkapen horrek fabrikatzaileekiko lau harreman mota eskaintzen ditu.

Alde batetik, enpresa txiki eta ertainekin dugun harremana dugu, fokua tokiko enpresa txiki-txiki jarrita. Helburu zehatz batekin: industria ehun gertuko, indartsu eta iraunkorraren sustapenean laguntzeko. Eroskik 2012an ezagutarazi zituen konpromiso publikoen garapenean hiru kudeaketa esparru nabarmentzen dira geure dendetan tokiko produktu gehiago eskaintzeko, tokiko ekoizleen eskutik lan egiteko eta, euren beharrezan aintzat hartuz eta beharrezan horiek partekatzeko topaguneak sortuz, azken finean tokiko ekoizle horien enpresen hazkunde ahalbidetzeko.

Bestetik, hornitzaile multinazional handiekin dugun harremana dugu, fokua kategoriaren garapenean, kontsumitzailearen ulermenean eta negozio plan partekatuen garapenean jarrita. Hornitzaile talde hau aitzindaria da berrikuntzaren garapenean, kontsumitzaileen aurreko ezagutzan, kategoria garatzeko teknika berrietan eta beste arlo batzuetan. Talde horren eskutik lan egiten dugu merkataritza proposamenak hobetzeko eta gure kontsumitzaileen beharrezan hobe erantzuteko. Formatu honek balio kate osoan kudeaketa aurreratuagoa aplikatzea ahalbidetzen digu, eta gainerako hornitzaileekin aplikatzeko jakin behar dena ikasteko aukera ematen digu. Eragingarritasuna ardatz garrantzitsua da kudeaketan.

JASOTZEN DITUGUN GORAI PAMEN BATZUK

Enpresa txiki eta ertainekin dauzkagun konpromisoak eta hornitzaileekin epe luzera dauzkagun lankidetzaren ereduak garatzeagatik.

Hornitzaileek bere azken azterlanetan adierazi bezala, besteei gailentzen zaien banatzailea da Eroski merkataritza proposamenak eta bila diren helburuak lortzen dituzten negozio planak garatzeko informazioaren kudeaketa partekatuari dagokionez.

Osasun alorrean, beti hartu gaituzte erreferente gisa sektore honetan. Gure hornitzaileekin batera aurrerapauso handiak egin ditugu esparru honetan, produktuen osagaiak eta balio nutrizionalak hobetu ditugu, eta horiek ontzietan islatu ditugu semaforo nutrizionala delakoaren bitartez.

Hirugarren taldean sailkatzen ditugu produktu freskoen hornitzaileak. Haietako batzuekin epe luzerako harremanak finkatzen ditugu. Eroski bezalako denda batean, produktu freskoen eskaintzak funtsezkoa izan nahi baitu bezeroaren estimua konkistatzeko, oso mesedegarriak dira nekazaritza eta abeltzaintza produktuen ekoizleekiko aliantzak erantzun egokia emateko, eta gainera, merkataritza politika iraunkorra ziurtatzea ahalbidetzen dute aliantza horiek. Sortu zenez geroztik Eroskik ongi entseatu duen harreman eredia da: gardentasunean, etorkizunari buruzko ikuskera berean, helburu partekatuetan —gizarte eta ingurumen alorrekoak barne hartuta—, bereizgarriaren bilaketa etengabea eta eragingarritasunean oinarritutako lankidetzaren estandarra.

Eta gure marken fabrikatzaileak dira laugarren hornitzaile mota osatzen dutenak, halakoekin erdiesten ditugu kontsumitzaileen joerei eta emanei egokitutako soluzio jatorrak. Hornitzaile estrategikoak dira, horien esku uzten baitugu geure eskaintzaren berezitasunaren zati garrantzitsu bat. Geure produktu propioak dira geure politiken (prezioa, kalitatea, osasuna, jasangarritasuna, ingurumena...) eta geure balio korporatibo nagusien oinarri. Gure fabrikatzaile bazkidearekin batera aztertzen dugu nola ulertu kontsumitzaileari hobe, nola eskaini aurrerakuntzak erabilgarritasun, osasun eta iraunkortasun arloetan, eta nola bideratu etengabeko hobekuntza produktu bakoitzaren balioaren ekuazioan. Harreman eredu honetan erabakigarria da prozesuen berringeniaritza kontsumitzaileekiko lotura eta eragingarritasuna ziurtatzeko eta haien beharrezkoak ulertzeko. Eta Eroskiren eta fabrikatzailearen politiken arteko batasuna da horren erakusgarri agerikoena.

Asmatu dugu apustu horrekin. Ez zen apustu makala kontuan hartzen baditugu Marka Propioei beti eman izan dizkiegun pisu instituzionala eta indar enpresariala —familia batzuen kasuan %50era iristen ziren salmenta portzentajeekin—. Iragana epaituz, zalantzarik ez dago elkarri lagundu diogula —Eroskik eta geure hornitzaileek—, eta harreman hori arrakastatsua izan dela interes partekatua (eta ez soilik banatzailearena) landu dugulako elkar hartuta, eta ez soilik prezio hutsa ardatz hartuta.

Etorkizunean fabrikatzaileekin izango ditugun harremanen agertokiari buruzko pronostiko ziur bat egin dezakegu: estuagoa izango da lankidetzaren. Elkar hobe ulertzeko bidean gaude bien negozioentzat funtsezkoak diren gaitan. Enpresak kudeatzeko erari emango zaion orientazioari eta teknologiak eskaintzen dizkigun aukerei esker, handiagoa izango da gai estrategikoen aurreko konpromisoa.

Elkarlaneko ekonomia, lankidetzaren eta berdinen zein desberdinen arteko sinergien bilaketa ari dira gizartearen eraldatzen. Gero eta muga gutxiago daude lehiakideekin, aliantzak orain urte gutxi pentasaezinak ziren lekuak hartzen ari dira, eta berdin gertatzen ari da balio katearen mailetan, prozesuak partekatua baitira eta informazioaren kudeaketa lankidetzaren eremu berriak ahalbidetzen dituen zerbitzuak. Big Data oso aurrerapauso handiak egitea ahalbidetuko duen mundu batera garamatza, kontsumitzaile gero eta hobe ezagutuko dugu, eta ondorioz, merkataritza proposamenaren garapena hobetzeko gaitasuna izango dugu.



Topaketa elikagaien hornitzaileekin, Bilboko Euskalduna Jauregian, 2017an.

Lankidetzaren kudeaketaren aro berri hau ongi asko izan liteke joko zelai partekatu bat, non aldeek beren onenak jarriko dituzten. Muga gutxiago izango ditu aro berri honek, barreiatuagoak eta partekatuagoak izango dira erantzukizun prozesuak, eta gardentasuna, konfiantza eta, nola ez, helburu komunen zehaztapena funtsezkoak izango dira lankidetzaren eredu berri hauek arrakastatsuek gerta daitezkeen. Gutxi barru, beharbada ez da hain zaila izango fabrikatzaile batek, kontsumitzaileei buruzko informazioa aztertuta, banatzaile bati berezkoa zaion kudeaketan hein handiago batean sakondu ahal izatea eta bere bezeroen eskaerak, hornigaiak edo promozioak kudeatzea, hauxe da, ez da zaila izango fabrikatzaile kontsumitzaile bakoitzaren alderdi pertsonalizatuarenarekin zerikusia duen guztia kudeatzen imajinatzea.

Merkatuan egongo dira hornitzaileekin imajinatu litezkeen elkarte mota guztiak, marka nagusiekin eskusibotasunez egiten direnak eta tokian tokiko uzten zuzeneko erosketak, betiere bezeroak gogobetetzeko moduko merkataritza eskaintzarekin, bereizgarria Eroskirentzat eta errentagarria guztientzat. Oinarri eta posizio sinesgarriak dauzkagu merkataritza eskaintza hori geure buruari anbizioz proposatzeko, esperientzia dugu eskaintza hori eraikitzeko, eta tresna egokiak dauzkagu hornitzaileekin elkar hartuta lan egiteko.

Banatzaileen eta fabrikatzaileen arteko harremana: Les Mosquetairesen kasuan ikuskerak ezinbestean dira anitzak eta desberdinak

Didier Duhaupand

Les Mosquetaires Taldeko presidentea

Les Mosquetaires Taldeak ñabardura eta ikuskera desberdinak dituen arreta jarri du banatzaileen eta fabrikatzaile-hornitzaileen arteko harremanetan: ez du ikuspuntu bera nekazaritza, enpresa txiki eta ertain edo multinazionalean aurrean. Hornitzaileen testuingurua, izaera eta dimentsioa desberdinak izaki, ikuspegiak ere desberdinak dira, eta desberdintasun horiek agerian uzten dute ezin era monolitikoan aztertu daitekeen gai baten konplexutasuna.

Ekoiroleak & Merkatariak

Bere garaian behar bezain antolatuta ez zeuden edo egituratzen ari ziren sektore ekonomiko jakin batzuetan eragile izateko ambizioa, balio kateko etapak kontrolpean edukitzeko hautua egin izana, elkarteak sortzeko nahia, hornigaiak kontrolatzeko borondatea: arrazoi horiek azaltzen dituzte, hein batean, Edouard Leclerc izen bereko «Mugimenduaren» fundatzailearen eta Jean-Pierre Le Roch 1969an «Los Mosqueteros Taldea eta Intermarchè entseina»

izango zena fundatu zuenaren arteko bat ez etortzeak.

1974an «Ekoizle eta Merkatari» izatera eramango zuen prozesua abiarazi zuen Les Mosquetaires taldeak haragi industriari emandako enpresa txiki bat erosi zuenean —geroago nekazaritza eta abeltzaintza produktuak ekotzen zituzten hainbat fabrika bereganatu zituen—. Urte batzuk geroago, 1980an, arraste ontzi batzuk erosi zituen, Taldea Frantzian arrain freskoa atzemateko ontzidi nagusi bihurtuko zuen abenturaren hasiera izan zen. Denboraren joanean kontsumitzaileen artean gertatzen ziren aldaketetara egokitu zen eredu hori, kontsumitzaileentzat oso garrantzitsuak baitziren elikagaien trazabilitatea eta segurtasuna eta elikadura osasungarriaren kalitatea. Gaur egun horixe da hain zuzen ere Intermarche frantsesak *bobe jaten* laguntzera eramaten duena, bere marka propioa duten produktuekin, Intermarchek berak ekoitziakin, aipatutako ambizioak eskatzen duen bezala.

«Ekoizle & Merkatar» gisa, gaur egun gertuko elikagaiak banatzeko sare nagusia da Les Mosquetaires Taldea Frantzian, eta herrialde bereko nekazaritza eta abeltzaintza produktuen bosgarren operadorea da, 62 fabrika ditu dendak marka propioko produktuekin hornitzeko.

Frantzian bizi diren 20.000tik gora ekoizleekin elkarlanean lan egiten du Taldeak: esate baterako, 3 eta 5 urte bitarteko kontratuak egiten ditugu txerri haragiaren ekoizleekin urtean 700.000 txerriren eta gutxi barru milioi bat txerriren merkaturatzea bermatu ahal izateko. Era berean, elkarlanean hasi gara abeltzainekin ekoizpen organikora moldatzeko prozesuan laguntzeko eta hobe ekoizten laguntzeko, eta haiekin sinatzen dugun kontratu baten bidez bermatzen diegu etorkizuna, hauxe da, lankidetzari hori epe luzerako izateko konpromisoa hartzen dugu gure gain, 12 urtera iritsi daitezke epe horiek.

Laguntza eskualdeetako ekonomiari eta laguntza enpresa txiki eta ertainei

Jokabide hori eskualdeko ekonomiari baldintzarik gabe ematen diogun babesaren eskutik doa, Les Mosquetaires taldearen DNAren zati da bere merkataritza jardueran: zirkuitua laburtzeko borondatea eta balio katea hobe banatzea dira estrategia honen ardatz nagusiak.

Estrategia hori nekazaritza sektoreei eta enpresa txiki eta ertainei aplikatzen zaie,

azken horiek ezinbesteko eragileak baitira tokiko ekonomian, eta Les Mosquetaires Taldeak eta Taldearen jarduerarako funtsezkoak diren hornitzaileek horren gustuko duten espiritu enpresariala haragitzen baitute.

Horrenbestez, Intermarchek urtero berritzen du bere lankidetzari konpromisoa FEEF (Frantziako Enpresa eta Enpresaburuen Federazioa) federazioarekin bakoitzaren fakturazioaren garapena sustatzeko —betiere kontuan hartuta enpresa txiki eta ertainen espezifikotasuna—. Testuinguru horretan, lehiaketa baten bitartez produktu berritzaileak bereizten dira urtero, sari gisa hainbat hilabetez egiten zaie erreferentzia Frantzia osoko Intermarche dendetan, fabrikatzaileak proposatutako prezioan egoten dira salgai. Epe horretan zehar sortutako mozkin tarte osoa ordaintzen die Intermarchek enpresa sarituei ikerkuntzan eta garapenean egindako ahalegin guztiak finantzatzeko aukera izan dezaten. Bigarren etapa batean, bezeroek bozkatu ondoren, beste epe bat zabaltzen da saritutako produktuei erreferentzia egiteko.

Nazioarteko hornitzaile handiak

Les Mosquetaires Taldeak, merkataritza independenteek osatutako sarea baita, kontzentratu ahala multinazional boteretsu bihurtu diren nazioarteko hornitzaileen maila berean ez ezik banaketa talde integratu handien mailan ere jarri behar du. Nazioarteko talde handiekin harremanari dagokionez, banatzaileak/

hornitzaileak ikuskera nagusitzen da, harreman eredu bakarra balitz bezala aurkezten da, baina arazoaren zati bat baizik ez da. Banatzaileentzat beren ikuskera anitza eta plurala dela azpimarratzea da erronka —ez dago egunkarrietako lehen orrialdean sarritan irakurtzen dugun «erraldioen arteko talkara» murrizterik—.

Izan ere, balio kate bereko bi maila osatzen dute kontsumo handiko produktuen fabrikatzaileek eta banatzaileek. Elkarren beharra dute, ezinbestekoak dira batzuk besteentzat euren emaitzak optimizatzeko orduan. Guztiek moldatu behar dute merkatuan izaten diren aldaketetara, ziklo ekonomiko eta teknologikoen bilakaeretara eta kontsumoan izaten diren aldaketetara. Halaz ere, gisa horretan lotuta, sarritan izaten dituzte desadostasunak aldaketa horiei nola erantzun behar zaien edo eraldaketa horiek eragindako kostuak nork ordaindu behar dituen erabakitzeke garaian.

Erronka berriak

Nekazaritza sektoreak, enpresa txiki eta ertainak, nekazaritza eta abeltzaintza produktuen multinazionalak; marka handiak eta banaketa handian jarduten duten eragileak...: askotarikoa da banatzaileen eta fabrikatzaileen arteko harremana, ez dago ikuskera bakarrera mugatzerik.

Gaur egun ikusten ditugun aldaketa horiek —eraldaketa digitala, tresnen eraldaketa, erabileren eraldaketa, gizartearen itxarobideen eraldaketa, ingurumenaren

eraldaketa— behartuko dute ikuskera horietan aintzat hartzera gertatzen ari diren aldaketa sakon bezain beharrezko horiek. Askotariko aldaketak dira, guztioi ohartarazi dizkigute jakinaren gainean egon gaitzen.

Banatzaileak izateko dugun bokazioa birdefinitzea

Etorkizuneko perspektibek koiuntura ugari planteatzen dizkiguten testuinguru honetan, bada egia biribil bat: bereziki estutasun baten aurrean jarriko dituen erronka bati egin beharko diote aurre banatzaileek. Zertaz ari gara?

Internet bidezko salmenten hazkundera egiturazkoa den testuinguruan, kontsumitzaileek erosketak Web orrian egiten dituztenean, gero eta joera handiagoa dute bilaketa motor bat edo aplikazio jakin batzuk erabiltzeko.

Zera gertatzen da orduan, Web orri horietako eta aplikazio horietako eduki guztia merkatarien eskutik osatu arren, hitzez hitz beren bezeroez gabetuta gertatzen direla merkatariek kontsumitzaileekin zuzeneko harremanak lotzen dituzten hornitzaileen edo hornitzaileenganantz bideratzen dituzten bitartekarien mesederako.

Erronka handia da, merkatariek mende-kotasun egoeran baitaude bitartekari horien aurrean; izan ere, kontsumitzaileentzat ezinbesteko harreman puntua dira bitartekari horiek gero eta jarduera sektore gehiagotan, esate baterako, gaur egungo goi mailako sukaldaritza edo bidaia sektoreetan.

Egoera horrek eramaten gaitu, inoiz ez bezala, gure banatzaile bokaziora itzultzera: gaur egungo eraldaketen aurrean gure «izateko arrazoa» birplanteatu behar dugu. Eta hori erronka handia da Eroskirentzat eta Les Mosquetaires Taldearentzat —2019an biek ospatuko dute beren 50. urteurrena—.

Banatzaileen rolaen eta eginkizunen definizio berri horretan historian zehar mamitu

zituzten benetako konbikzioetan oinarritu ahal izango dira batzuk: horixe da «Ekoizleak & Merkatariak» ikuskera bakarra duen Les Mosquetaires Taldearen kasua, baita jatorria gizarte ekonomian eta ekonomia kooperatiboan duen Eroski enpresaren eta markaren kasua ere. Erabaki beharko dituzten aukera guztiak alde batera utzita, bi horiek dagoeneko sinesgarritasun maila paregabea dute kontsumitzaileen aurrean.

2.4

Emozioak iratzartzea

Eva Ugarte

Marketin arloko zuzendaria

Martin Gandiaga

Capraboko zuzendari nagusia

Oscar Gonzalez

Komunikazio arloko zuzendaria

Diego Llorente

Forum Sporteko zuzendari nagusia

Kontaketa on bat izenburu on batetik hasten da.

Guy de Maupassant

kerketa eta gogoeta gai interesgarria dira banaketa marken edo retail-en eta fabrikatzaile marken arteko harremanak, azken kontsumitzailearekiko interakzioak eta denborarekin izan duten eboluzioak. Duela hamarkada gutxi batzuk arte, bi axiomaren gainean ezarria zegoen banaketa marken eta fabrikatzaile marken arteko rola eta harremana. Alde batetik, fabrikatzaile markak (Nike, P&G, Unilever, batzuk aipatzearen) bezeroaren beharren detekzioan edo/eta sorkuntzan espezializatu ziren, eta kontsumitzaileak desio zuen produktua garatzen zuten. Hortaz, harreman horren garapenean, giltzarrikoa izan zen gaitasunak garatzea diseinu, fabrikazio eta marketin arloetan. Beste alde batetik, eta, horren ondorioz, banatzaile-markak (Walmart, Mediamarkt, Foot Locker, eta abar) gero eta fabrikatzaile-marka gehiagoren produktu desiragarrienak kontsumitzaileen eskura jartzen espezializatu ziren. Hori dela eta, bi axioma horiek ongi aplikatuko baziren, trebetasuna behar zen eskaintza kontsumitzailearen eskaerara moldatzeko, efizientzia logistikoa behar zen eta espazio fisiko erakargarriak eta ongi kokatuak eraiki behar ziren.

Markaren rolak (enpresarenak, produktuarenak, zerbitzuarenak ...) aurrerapen izugarria egin du enpresa bizitzan 50 urte honetan. Garrantzi handia hartu du: lehen beste marketatik bereizteko izen bat besterik ez zena, orain konpainia batek bere burua berak nahi duen bezala ezagutarazia izateko erabiltzen du. Zer den eta zer izan daitekeen. Duela hamarkada batzuk erregistro-paper hutsa bazen, gaur egun oinarrikoa da enpresa baten estrategiaren eraikuntza. Markaren gain dago, gaur egun, konpainiaren nortasuna eta balioak transmititzearena; bai eta bezeroaren konplizitatea lortzeko promesa ere.

Branding prozesuetan, marka bat eraikitzeke orduan, alegia, estrategak behar ditu enpresak, eta ez bakarrik publizista sortzaileak. Komunikazioaren eta marketinaren guru batzuek merezitako izen bat irabazi dute Gizarte Zientzietako ikertzaileen artean. Enpresaren barnean baina baita mundu politikoa ere (oraintsu ikusten dugun moduan) distira egiten duten guruak dira. Gogoeta horrek arteak duen garrantzia adierazten du.

Jakina, nabarmenena ez da markaren izena/logotipoa, baizik eta estrategak izenburuan integratu eta transmititu duen guztia, bezeroak (bezero asko) Markarekin konkistatzeko eta fidelizatzeko. Hori da artearen zailtasuna eta meritua. Hatzak interesik ez duen bezala, baizik horrek seinalatzen duen ilargiak.

Enpresaren balantzean, ondasun ukiezinetan baliotsuena da marka. Gutxienez bi gauza nabarmen izan ditu horrek: enpresa proiektuaren iraunkortasunean duen garrantzia eta ondare jakin hori eraikitzeke dagoen lan neketsua.

Pentsamendu globala, informazio-sistemen arteko konektibitatea, sare sozial ireki eta masiboak, kontsumitzailearengan komunikabideek duten eragin handia, enpresaren eta kontsumitzailearen arteko zuzeneko komunikazioan mugarik ez egotea... Elementu horiek, zalantzarik gabe, ekarpenak egingo dituzte kontsumitzaileekin komunikatzeko era berrietan, eta, edonola ere, kontsumitzaileekin komunikatzeko modu berri bat sustatuko dute.

Harreman eskema horretan, banaketa-marken esku gelditzen zen kontsumitzailearekiko —bene-tako aktore garrantzitsua denarekiko— eta haren ezagutzarekiko eguneroko elkarrekintza; horrek, zalantzarik gabe, kokapen estrategikoa eman zien banatzaileei negoziazioan. Hala, fabrikatzailearen marka edo haren produktuaren indarra eta desiragarritasuna bakarrik gelditu zen oreka faktore gisa, eta batzuetan baino ez desoreka faktore gisa fabrikatzailearen markaren mesedetan (Coca Cola, Danone, Nike...).

BITXIKERIAK

“Eroski zer da, izen errumaniar bat? 80ko eta 90eko hamarkadetan lehen aldiz hipermerkatu bat zabaltzen genuen aldiro galdetzen zuten Espainiako hirietako kontsumitzaileek. Bistan denez, ez.

COMERCO izena hartu zuen enpresak hasierako bat-egitean. Erregistroko bateraezintasunak zirela eta, ordezkatu egin beharra izan zen urtebete geroago. Horrela sortu zen Eroski marka. Bigarren aukera gisa, izen ona zen hori, eta, itzulpenik ez badu ere, Eroski euskarazko hainbat hitzekin erlazionatuta dago, “erosi, kide, toki”, eta, une horretatik aurrera, denden eta marka korporatiboaren ikur bihurtu zen.

1977an, produktu marka ere bihurtu zen Eroski. Espainian lehen banaketa-enpresa izan ginen, marka propioa merkaturatu genuenak. Lehen ontzien kolore zuria dela eta, ‘marka zuria’ esamoldea ezagun egin zen, banatzailearen markako produktuen izendapen generiko gisa. Gakoa zera zen: ontzi simple bat izatea, garrantzitsuena produktua zela erakusteko, produktu ona eta prezio onean eta apaingarririk gabe.

Eroski markako produktuak urte askoan izan dira bakarrak, beren *packaging*-ean semaforo nutrizionala eraman dutenak.

Gure produktuen *packaging*-ean Estatuko lau hizkuntza ofizialak sartzen ere (euskara, gaztelania, galegoa eta katalana) lehenengoak izan ginen; hala, kontsumitzaileak produktua bere hizkuntzan irakurtzeko modua eman genuen.

Jadanik 80ko hamarkadan, bi kontzeptuak partzialki edo osoki bateratzen zituzten negozio-ereduak ezustean sartzean (esaterako, Zara, Ikea, Leroy Merlin, Decathlon eta Lidl), bai eta dendetan marka propioa gero eta modu lehiakorragoan eta sakonagoan garatu zenean (oso nabarmen elikagaien arloan) eta marka fabrikatzaileek zuzenean marka bakarreko dendak ireki zituztenean, lehen kolpe garrantzitsua etorri zuen ordura arteko oinarrietara. Gertakari haien ondorioz eta globalizazioa aurrera joan ahala, aukerak zabaldu dira bai batzuentzat eta bai besteentzat, eta euren arteko harremanaren oinarriak lausotu egin dira pixkanaka baina halabarrez, eta horrekin batera bakoitzak bezeroenganako duen hurbiltasuna.

Testuinguru horretan, Eroski marka oso ezaguna egin da; marka demokratiko bat da, eskura dagoena kontsumitzaileen segmentu guztientzat; gainera, balio kooperatiboak eta konpromiso soziala ditu oinarri gisa. 50 urteotan, eboluzionatzen joan da gizarte-aldaketen erritmora, merkatuen eboluzioaren erritmora eta kooperatibaren enpresa-garapenaren erritmora. Denbora horretan izen bat eta nortasun bat eratu ditu, eta, hala, gauzak egiteko modu propioa erakutsi du, kooperatiba batek berezkoa duen egiteko modua. Eroski marka



Marka propioiko produktu saila, «marka zuria», 1978an.

daramaten produktuei dagokienez, produktu horiek Eroski markaren berezitasunak jaso behar dituzte, eta haren jarduera guztiak islatu eta koherentzia eta sendotasun bat eman. Adibidez, Eroski, kontsumitzaileen elkarte gisa aitortu zutenean 1984an, marka bera goiburu editorial bilakatu zen *Eroskide* aldizkariarekin. Aldizkari horrek kontsumo arloko informazioa ematen zien kooperatibako bazkideei —1998tik aurrera, Eroski Fundazioa sortu zenean, Consumer marka bereziak hartu zuen haren lekua—.

Egia da Eroski markak izan duen aitortza soziala bere izaera kooperatiboan oinarritu dela, baita haren denden produktu freskoetan eta kalitate-prezioan egindako eskaintza lehiakorrean ere. Gaur egun, aitortzen digute konpromiso handia dugula lurralde bakoitzean tokian tokiko nekazaritzako sektoreen sustapenean, eta dibertsifikatutako ekoizpen-sare bat sostengatzearen alde egiten dugula. Emozioen eremuan, berriz, kontsumitzailearekiko konfiantza-harremana eta hurbiltasuna ere aitortutako zutabeak dira. Onura emozional horiek ‘Zurekin’ esloganarekin kanporatu genituen, duela hamarkada bat baino gehiago.

Marka bat sortzeko (produktu batena, adibidez), hiru helburu hauek bete behar dira: bezeroek beste aukera batzuk baino gogokoagoa izan behar dute, jarraikortasun batez izan behar dute gogokoagoa eta ez behin bakarrik, eta prest egon behar dute beste marka batzuegatik baino gehiago ordaintzeko (pixka bat gehiago gutxienez). Enpresa guztiak “behartuta” gaude marka on bat lortzera. Marka, logotipoa, ontzi mota eta abar aukeratzearena garrantzi handikoa da enpresa/marka handientzat, halako moldez non gehiago hitz egiten baita marka handiez enpresa handiez baino.



Eroski markaren irudia, bere “E” eta guzti, supermerkatu baten aurrealdean, hasiberri hartan.

Gure kasuan, marka ez zen sortu publizitate-agentzia bati enkarguz eskatuta, ohi bezala, baizik eta kooperatiba berri baten asmoa adieraziko zuen ariketa xume bate-tik: “Comerco”. Jendeak janari produktuak errazago “erosteko” enpresa bat sortu zen. Eta, enpresaren marka aukeratzeko modu xume horren atzean, ez zen izena soilik sortu, baizik eta markari eman nahi zitzaizkion balioen irudikapen bat: sinpletasuna, zintzotasuna, gardentasuna, konfiantza, hurbiltasuna, kontsumitzailea.

Marka bat irudikapen mental bat da. Garunean konexio jakin bat sorrarazten

ETA MARKA ASKO DEN MARKA BAT

Etorkizunean pentsatzen dugunean, joera dugu hura asmakuntzen garai gisa irudikatzeko, aldaketa guztietara egokitzeko etengabeko transformazio garai baten gisa... Baina hori jada gure historia da. Oinarizko beharrei preziorik onenean erantzuteko jaiotze ginen, eta urrats bakoitzean gizarteari erantzuna ematen joan gara, marka propioaren aukera zabalduz. Eroski Basic, marka zuriaren jatorria irudikatzen ahalegintzen da, aurrezteko produktua den aldetik. Eroski SeleQtiak, ahal den kalitatearik onena ordezkatzeko du. Eroski Natur, berriz, produktu freskoa da, eta kalitatea jatorrian bermatzeko kontrol prestigiotsuak egiten ditu... Eta hori, noski, ez da hemen amaitzen.



Markaren irudia, Jolastokietako Eroski Center supermerkatuaren aurrealdean, 2018an.

duzen emozioen, irudien eta bestelako asoziazioen konbinaketa bat. Eroski diogunean, zer datorkigu burura? Hipermerkatu handiak? Kontsumo-kooperatiba? Euskal enpresa? Banaketaren eremuko erraldoia? Konfiantzazko marka bat? Produktu freskoen errepresentazio onak dituzten dendak? Enpresa solidarioa? Denetik pixka bat egongo da, baina zalantzarik gabe faktore komun bat dago garuneko errepresentazio anitz horietan: gure E hori, hasieratik markarekin batera doana ia aldatu gabe. Aldaketen, hobekuntzen eta berrikuntzen nahiko zaleak gara, baina dugun sinbolorik garrantzitsuenetako bati eutsi diogu; izan ere, E hori ezaguna da, eta gure balioak ongi adierazten ditu.

Marka behin eta berriz aukeratua izan dadin, garuneko errepresentazioa etengabe elikatu beharra dago. Horregatik, errepikapenean eta maiztasunean dago koxka. Bezeroek marka behin eta berriz ikusi eta esperimintatzen badute, hurbilekoagoa egingo zaie. Zorionekoak gara urte osoan bezeroekin maiz izaten dugulako interakzioa negozio honetan, eta horrek aukera ematen digu markaren irudia erakusteko nola eta establezimenduekin, produktuekin eta pertsonekin.

Marka batek emozioak iratzarri behar ditu, baina emozioak iragankorrak dira, edo, beste modu batez esanda, alde zuzeneko pauso bat, gerora askoz ere iraunkorragoa den gauza bat sendotzeko:



Eroski Bidaiak agentziaren lehenengoetako bulegoa.

sentimendua. Sentimenduek eraman gaitzakete lehenespen jarraitu batera. Horrek bultzatzen nau egunero denda berean eroatera, hau da, sentimendu on batek. Sentimenduak iraunkorrak dira; izan ere, denboran eraikitzen dira eta ohiturek sendotzen dute.

Marka produktu batek argi duenean bere helburua, bezeroengan ongizate moduko bat sortzen du. Eta hortik sentimendu iraunkor abiatzen da. Eta, beraz, markari aukera zabaltzen zaio bezero-pertsona horien bizitzaren parte izateko.

Sentimendu baikor hori sortzea lortu dugu, zeren eta: gure nortasun ikurrak erakusten du gure bezeroen ongizateaz kezkatzen garela, konfiantza sortu dugu, kalitatearen bermea dugu, ingurumenaren alde gaudela argi erakusten dugu eta kontsumitzailearengandik hurbil gaude. Balio horiekin pizten diren sentimenduek esanarazten diote kontsumitzaileari “hau da nire marka”; hauxe lortu dugu 50 urteko historian.

Konfiantzazko marka propio bat balio segurua da. Giltzarrizkoa da banaketaren negozioan gaur egun, ez bakarrik kontsumitzaileak eskatu egiten duelako, baizik eta baita enpresaren balioak erakusten dituelako ere. Gure enpresa indarguneen enpresa da, eta halaxe izango da etorkizunean ere. Elementu hori muturreraino aprobetxatu ahalko dugu beste negozio batzuk garatzeko edo kontsumitzailea denaren erdigunean edukiko duten proiektuen aliantza berriak egiteko.

EGOKITZEKO GAITASUNA DUEN MARKA BAT

Marka hau bereizgarri garrantzitsua izan da bera osatzen zuten taldeentzat, hau da, kontsumitzaileentzat, langileentzat eta frankiziatuentzat. Hala berean, beregan biltzen den kultura hedatzeko gauza izan da alor berrietara, kooperatibaren jatorritik harago. Gure enpresa proiektuan aurrera egiten joan garen heinean, formatu askotako estrategia baten alde egin dugu, supermerkatuen, hipermerkatuen eta autozerbitzu frankiziatuen bitartez, eta Eroski marka egokitzen joan behar izan gara negozio askotarikoetara nortasun bakar eta original horri eutsirik. Hipermerkatu handiek betidanik izan dute Eroski izena, dendarik osatuenak direlako, proposamen komertzialik zabalena dutelako. Eremu komertzialeko hipermerkaturik txikienek MAXI izena hartu zuten 80ko urteetan, eta Eroski Press 90ekoetan; azkenik, 'Eroski hipermerkatu' izendapena finkatu zen horientzat. Eroski supermerkatuek Consum marka partekatu zuten, kooperatiba hori Eroski Taldearen parte izan zen artean; ondoren, berriz, Eroski center izena hartu zuten, erakarren eremu zabaleko supermerkatu handi bat baldin bazen, eta Eroski city hurbileko supermerkatuak baziren. Eta autozerbitzu frankiziatuek, 80ko hamarkadaren erdialdera arte, Erosle izena eduki zuten, eta handik gero Charter; azkenik, Eroski city izena hartu zuten baldin eredu komertzial osoa biltzen zuen frankizia bat baziren, eta Aliprox hartu zuten, berriz, frankiziarik txikienek. Marka sail horien lotunea, 'E' da, markaren beraren elementu grafikorik esanguratsuena eta gogoangarriena. Azken pauso handia 2013an eman genuen, Eroskiren dendei irudi berria, sendoa eta berezia eman baikenien; denden barneko diseinua markaren nortasun sentzorialaren osagai indartsua bihurtu zen; izan ere, dendak dira marka ordezkatzeko duten leku nagusiak, bertan izaten du bezeroekin kontaktu zuzena eta bertako erosketa esperientziak du eragin handia markaren balorazio globalean. Etorkizunari begira, erronka zera da, gure balioak bistaratzeko bezeroarekin ditugun gero eta harreman puntu ugariagoetan eta gero eta komunikazio kanal zatituagoetan; horrekin, gure balio proposamenaren berezitasuna erakutsiko diogu bezeroari estilo propioz, nola eta erosketa esperientzia bakarrarekin, hau da, Zurekin esperientzia globalarekin.

Markak: joko taula nola dagoen aro digitalean

Fernando Pasamon

Aholkularitza arduradun orokorra
Retail de Deloitte sektorean

Eduardo Vazquez Diaz

Deloitte Digital Agentziako burua

Gauza gutxi daude hain sinpleak, baina hain garrantzitsuak aldiberean, marka komertzialak beste. Historikoki, ez dira izena baino izan, batzuetan, deskribapen hutsa (General Electric). Beste batzuetan, sortzailearen abizena izaten zuten soilik, haren semea balira bezala (Renault edo Peugeot) edo sigla batzuk, komunikatu nahi zuten guztia hitz bakarrean azaldu nahian (*Bayerische Motoren Werke* edo, euskaraz, Bavariar Motor Fabrikak, BMW). Batzuetan, helburua bestelakoa da: edozein hizkuntzatan nolabaiteko soinu nabarmena edukitzea, Kodak markarekin egin zuten bezala, zeina Eastmanek aukeratu baitzuen zergatik eta hizkuntza guztietan ahoskatzeko eta gogoratzeko nahikoa erraza iruditu zitzaiolako esanahirik izan ez arren.

Marka komertzialek XIX. mende amaieran dute jatorria, industrializazioaren sorrerarekin batera. Egia da, garai batean, artisauek beren lanak “markatzen” zituztela sinadura pertsonal batekin lehiakideen lanetatik bereizteko, baina egia da, baita ere, produktu edo zerbitzu bat kontsumitzaile potentzial bati era masiboan ezagutarazteko sortu dela markaren kontzeptua bera, eta kontsumitzaile horrek

ez duela hura zertan ezagutu ez esperentziaz ez eta gertuko erreferentzien bitartez, antzinako artisauekin gertatzen zen bezala. Hain zuzen, artisauek beren lanetan sartzen zituzten elementu bereizle horietan aurkituko dugu isotipoen jatorria, markaren adierazgarri den ikonoa, eta, askotan, marka bera ordezkatzeko duena, Lacosteko kokodriloak eta Appleko sagarrak bezala.

Beren sorreratik eta XX. mende osoan, markak hori bakarrik izan dira: izen bat eta irudi bat, kontsumitzailearen buruan eraikitzen zirenak eta kalitatea eta prezioa lotzen zituztenak ezaugarri propio batzuekin; ezaugarri horiek kontsumitzaileen mapa mentalak eraikitzen zituzten, kategoria zehatz batean elkarren artean lehiatzen ziren hainbat marken mapak; gaur egun haien posizionamendua esango geniokeena. Eta halaxe izan da iraultza industrialetik iraultza digitalera arte; izan ere, iraultza digitalak marken munduan ere aldaketak ekarri ditu joko arauetan, eta marken funtzioak eta rola sofistikatu eta konpilatu erabiltzaileen irudimenean.

Neurri batean, eman lezake digitalizazioak itzularazi gaituela marken jatorrietara,

hau da, testuaren hasieran horiek zuten zentzura. Bitartean, XX. mende amaieran, marka bat sortzea lan izugarri profesionalizatua zen, eta konpainiek agentzietara jotzen zuten, aditu batzuek izen egokiena jar ziezaien. Orain, enpresa-sorkuntza garatzearekin eta *startups* delakoak ugaritzearekin, fundatzaileen eskutara itzuli da beren marken sorrera, eta fundatzaileek, gehienetan, *branding*-aren gaineko ezagutza eskasak izaten dituzte; hala, markak adostasun bidez aukeratzen dituzte, enpresa sortzeko fasean, baita produktua edo zerbitzua bera izan baino lehenago ere, eta marka horiek berek bakarrik osatzen dute, luzaroan, konpainia sortu berriaren “aktibo” bakarra.

Baina, segur aski, zentzu horretan bakarrik itzuli da marka bere jatorrira; izan ere, Kontsumo Handiaren eta Banaketaren moduko sektore sendotuetan —zeinetan eragile nagusiak konpainia handiak baitira eta marketinerako barne-ezaugarri indartsua eta *partner* eta agentzia ekosistema sofistikatua baitute—, denbora eta diru gehiago inbertitzen dute beren marka portfolioak sortzeko, mantentzeko eta, gero eta ohikotasun handiagoarekin, moldatzeko.

Sektore horietan, digitalizazioak joko-taula aldatu du, marka baten *branding*-a osatzen duten dimentsioak aldatu baititu, eta, horrekin batera, marka horien eta beren kontsumitzaileen arteko botere-oreka.

Joan den mendean, marka bat sortzeko orduan, enpresa sortzaileak izaten zuen botere

guztia; aski zen produktu edo zerbitzu on bat izatea eta posizionamendu eta marketina behar bezala lantzea, merkatu batean marka baten posizioa sortzeko eta —esan genezake, kasik era mugagabea— atxikitzeko.

Beste alde batetik, enpresek marka horiek ezagutarazteko erabiltzen dituzten hainbat kanal ere aldatu egin dira, eta horrek zailtasun berri bat dakarkio komunikazioari; izan ere, kanal digitalak ez dira norabide bakarrekoak izaten, tradizionalak izan diren bezala, baizik eta aukera ematen dute kontsumitzailearekin interakzioa izateko —are gehiago esango nuke, elkarrekiko erlazio bat izateko—. Jadanik ez ditugu gure produktuen onurak aipatzen besteek entzun ditzaten, orain erantzun egiten digute eta; batzuetan, gainera, gezurtatu ere bai. Gertaera horrek dimentsio berri bat ematen dio marka berriak sortzeari.

Markak bere horretan balioa galdu du kontsumitzailearentzat, eta erabiltzaileari gero eta gutxiago inporta zaio. Hor da, esaterako, “Meaningful brands” ikerketa, 300.000 elkarriketatatan oinarriturik dagoena eta Havas taldeak (www.meaningful-brands.com) aldian behin argitaratzen duena; ikerketa horretan, mundu osoko 1.500 marka aztertzen dituzte 33 herrialdetan, eta burugogorkeria dirudi baina, urtez urte, emaitza bera ateratzen da: jendea ez litzaioke inportako marken %74 desagertuko balitz. Eta hori datu orokorra da; izan ere, merkaturik garatuenetara jotzen badugu, datua are kezagarriagoa da (kontuan

izan dezagun, garatu gabeko zenbait herrialdetan marka ezagun bateko elikagaia edo ezezagun batekoa kontsumitzea osasun arazo bihur daitekeela).

Beste alde batetik, digitalizazioari esker, erabiltzaile guztiak konektatuta daude, marken gainean duten iritzia parteka dezakete eta orain arte marka horien “bizitza pribatuaren” parte ziren kontuek ikusgarritasuna dute: produktuak nola egiten diren, zein lehengai erabiltzen diren, zein diren kalitate kontrolak, nola tratatzen dituzten haien langileak, inguru-mena eta lekuko ekonomia errespetatzen ote dituzten, eta abar.

Aldi berean, egia da egoera horrek baduela alderdi on bat fabrikatzaileentzat: markek jakin dezakete erosle potentzialek zer pentsatzen duten eurei eta euren lehiakideei buruz. Egia da enpresek orain arte existitzen ez ziren krisi protokoloak garatu behar izan dituztela; izan ere, edozein hutsegitek, edozein eratakok, planetako edozein txokotan, birala bihur dezake kontsumitzaile baten kexa eta mundu krisia eragin, baina ez gara gezurretan ari ezagutza horrek berak —“entzumen aktiboa” deritzonaren bitartez— posible egiten diela enpresei egunez egun markak sortzea, eta ulertzea beren kontsumitzaileek zein ezaugarri baloratzen dituzten eta zerk eragiten duen haien produktuek kontsumo aldetik estimulua galtzea. Ezaguna da Fairyren kasua, zeinetan sare sozialetan idatzitako iruzkinak aztertzearen bitartez garbigailuetarako

produktu berri bat merkaturatu baitzuen, izan ere, jakin zuen kontsumitzaile askok Fairy botatzen ziela orban zailei garbigailuan sartu aurretik (Fairy markaren “koipearen kontrako” ezaugarria fidagarriagoa egiten zitzaizen makinako beste garbigarri marka batzuk baino).

Markek orain elkarreragina dute beren erabiltzaileekin sare sozialen bitartez. Haien irudia jadanik ez da ikonoetara, produktueta-
ra edo zerbitzuetara mugatzen. Jarraitzaileei sare sozialetan erantzuteko tonuak, azkartasunak eta prestasunak, eta sortzen zaizkien arazoei ematen dieten erantzunak eraikitzen dute markaren irudia, hedabide masiboetan zabaltzen duten publizitateak adina —izan ere, batzuetan, krisi posible bat izaten denean erreakzionatzeko garaian egindako hutsegitea baliogabetu egin behar izaten baitu publizitate horrek—.

Eta orduan sortzen da galdera: markak sortzea “desprofesionalizatu” bada, kontsumitzaileari ez bazaio inporta lautik hiru marka desagertzea, eta enpresek haien markekiko kontrolaren %100 galdu badute, horrek esan nahi du markek garrantzitsu izateari utzi dioleta?

Inolaz ere ez. Horren erakusgarri da marka portfolioan ikusten den mugimendua, Kontsumo Handiko enpresetan batez ere, non, bitartean, banaketak ere bere portfolio propioak lantzen baititu, gero eta gehiago aldentuz marka zuri gisa ezagutzen diren horietatik, marka propioetan arreta jartzeko.

(Kevin Robertek Saatchi and Saatchin “*love-mark*”-en gaineko teoria argitaratu zuenean, haien beste muturrean kokatzen zituen “*trademark*”-ak, eta, hala ere, banatzailearen marketako batzuk gaur egun “*lovemark*” gisa dituzte kontsumitzaileek). Oraindik banatzaileek beren egiazko potentzialaren kontzientzia hartzea geratzen da, baina batzuk jadanik hasi dira: produktu sortak sortzea: Eroski Faccile, Nature eta Belle, esaterako, norabide egokian egindako lehen pausua baino ez dira; hurrengo pausoa Kontsumo Handiak erabiltzen dituen komunikaziorako kanal berberen bitartez markak sortzea izango da, eta, oraindik ikertzeke geratzen diren aukeren artean dago markak “Experience Barnd” bihurtzea, hau da, markaren inguruan izandako esperientzian arreta handiagoa jartzea produktuen ezaugarrietan beretan baino.

Amazon, Google eta horrelako banatzaileak bat-batean sartu izanak marken prezio politikei eragin diezaieke, eta badirudi horretara mugatzen direla. Hala ere, paradoxikoki, fabrikatzaileen markei balio handiagoa ematen ari zaie: alde batetik, marka baten prezioa bere buruarekin bakarrik konpara daitekeelako, eta, beste alde batetik, aurreko paragrafoan aipatu bezala, marka banatzaileak “*pure digital*” erako eragile horietatik aldendu beharko direlako eta kontsumitzaileak salmenta puntura erakarri beharko dituztelako aipagai dugun esperientzia hori helarazteko. Eragile horiek eta bidean agertzen ari diren beste

batzuk —Alibaba, esaterako—, Retail enpresen jomugan daude orain, izan ere, ez baitute argi ikusten lehiakide baten edo aliatu posible baten aurrean dauden.

Markak inoiz baino biziago daude, eta beren etorkizuna —XX. mendearen amaieran zalantzan egon zena marka zuriek eragindako beldurragatik— indartzen ari da. Hori bai, markak oinarritzko hiru puntu ulertu behar dituzte:

1. Jadanik ez dira beren marken jabe (beren seme-alabak balira bezala, ez dira haien jabe, besterik gabe, munduari eskaintzen dizkiote).
2. Jadanik ez da nahikoa kalitatea izatea edo zerbitzu ona ematea; kontsumitzailearentzat garrantzitsu bihurtu behar dute. Produktuaren ezaugarrietan bakarrik oinarrituz gero, erabiltzaileei desagertzea inporta ez zaien lautik hiru marka horiek bihurtuko dira.
3. Markak sortzea dinamikoa da; egunetik egunera aldatzen da horien gainean argitaratzen diren albisteekin, kontsumitzaileen iruzkinekin, langileen ekintzekin eta egindakoek dakartzaten ondorioekin.

Etorkizuna hiru puntu soil horiek ondo ulertzen dituzten markena izango da, eta, aldi berean, beren kontsumitzaileentzat “*experience brands*” bihurtzeko bidean horiek aplikatzen dituztenena; hala, “beharrezkotzat” hartzen diren marken %26 horietan sartzeko.

2.5

Balio Katea: Azkarrago, merkeago, hobe

Javier Amezaga

Baliabideen arloko zuzendari nagusia

Jose Miguel Fernandez

Garapenaren arloko zuzendaria (1987-2001)

Alberto Madariaga

Logistikaren, Prozesuen eta Sistemen arloko zuzendaria

Mauro Rivas

Kalitate arloko arduraduna

*Ezer alferrikakoa bada, egin behar ez dena
eragingarritasunez egitea da.*

Peter Drucker

Eroskik lau euro baizik salduko ez balitu —irudimentsua izan behar horretarako, ezta?—, euro batek balio beharko luke geure ‘soldatak’, geure dendak argitzen dituen argindarra, geure salgaiak batetik bestera daramatzen garraioa, akurapean dauzkagun denden jabeek ordaintzen diegun alokairua eta geure jardueran erabiltzen ditugun gainerako baliabide guztiak ordaintzeko. Euro horretatik xentimo gutxi batzuk baizik ez legozkioke azaldutako mobilizazio handi horretatik lortzen dugun irabazi txikiari. Beste hiru euroak, oso-osorik, hornitzaileei ordaindiko genizkieke. Harrigarria, baina egia: bezeroek gure produktuen eta gure zerbitzuen ordaintan ordaintzen dituzten lau euroatik hiru ematen dizkiegu salgaien hornitzaileei. Gure balio katean fabrikatzaileek osatzen dute hiru piezetatik bi, beste biak hornikuntzak eta dendek osatzen dute. Gure emaitzek daukaten pisu ikaragarri handia ulertu beharra dago emaitza horiekin bideratzen dugun kudeaketaren garrantzia ulertuko bada.

Ugari dira oso bestelakoak direnak, asko dira. Alde batetik handienak daude, korporazio handi-handiak, haien dimentsio globalaren aldean gu txiki-txikiak baizik ez gabela. Oso ezagunak dira: Nestle, Danone, Coca Cola, Procter... Horiekin onura partekatuan oinarritutako harremana, sine die lotura, baizik ez da posible. Ezin dugu horiekin hautsi, eramanezina litzaiguke gure bezeroen seme-alabek geure dendetan beren postre gustukoena aurkituko ez balute. Izan ere, azken urteotan, elikagaien industriako erraldoi horiek aitortzen digute eurekin gehien eta hobekien lan egiten duten banatzaileetako bat gabela, eurekin batean balio erantsi berria sortzen dugula bi aldeentzat, eta beraz, baita gure bezeroentzat ere.

Geure marka propioak ekoizten dituztenek osatzen dute beste talde guztiz garrantzitsu bat. Bezeroen gustuko produktuak landu eta gurekin lan egiteko erabakia hartu duten milaka hornitzaileena ere bada geure historia. Handiak dira batzuk, fabrikatzaile txikiak bestetarik. Gehien-gehienek geurearekin lotu dute beren erakundearen bilakaera, eta gaur harro ikus dezakegu elkarrekin egin dugun bidea geure bezeroei beren bizitzan funtsezko dituzten milaka produktu eskaini ahal izateko: Eroski produktuekin elikatzen eta zaintzen dira, eta Eroski produktuekin garbitzen eta hornitzen dituzte beren etxeak. Geure marka propioen hornitzaileekin partekatzen dugun kudeaketa inolaz ere egokia, arrakastatsua eta bestelakoa dela esan behar dugu, urteotan jasotzen ari garen nazioarteko sariak erakusgarri: ezaugarri gutxi batzuk aipatzearen, oso aintzat hartuak dira produktu horien nolakotasuna, prezioa, paketatzea eta jatorria. Nolanahi ere, saririk onena gure bezeroek ematen digute, egunero, produktu horiek erostean agertzen duten konfiantzarekin.

Zalantzarik gabe, tokiko hornitzaileek osatzen dute azken talde garrantzitsua. Milaka dira gure lurreko eta gauden leku bakoitzeko produktuak zerbitzatzen dizkiguten laborariak, abeltzainak, okinak eta arrantzale kofradiak. Izan ere, gure enpresa bilbotarra da Deustun, zer gutxiago!, eta pontevedratarra Coruxon, eta katalana Eixamplen... Hemengoak gara. Eta hori lurraldeko gizarteari eta ekonomiari lagunduz erakusten da hobekien, geure bezeroei bertako tomateak, haurrak ginenean

jaten genuen ogia, geure itsasbazter ondoko arrainak eta beste eskaini ahal izateko lankide ditugun hornitzaileei lagunduz, guztiak hazten baitira gurekin bat, guztiok sortzen baitugu aberastasuna, eta guztiok batera ahalbidetzen baitugu garapen iraunkorra.

Hornitzaileek lau euroatik hiru 'irabazten' badituzte, oraindik kudeatu behar dugun irudizko laugarren euro horretatik zati handi samar bat hartzen du hornidura kateak. Eta zer da hornidura katea? Geure bezeroei eskaintzen dizkiegun produktuak unerik egokienean, kosturik txikienarekin eta baldintza onenetan eskuragarri egoteko xedean beste aktore edo agente batzuekin batera bideratzen ditugun jardueren batura da. Antolakuntza konplexua da, gure salgai hornitzaileak, garraiolariak, banaketa plataformak eta dendetan produktu horiek une oro lekurik egokienean eta kontu handiz jartzeko lan egiten duten pertsonak hartzen ditu. Milaka lagun era koordinatuan lan egiten zirkuluaren koadratura lortzeko: azkarrago, merkeago, hobe.

Gutziz garrantzitsua da kate horretan maila bakoitza: emaitza sekula ere ez da kate maila ahulena baino hobea izango, horren guztiaren eta aldean optimizazio bateratua kudeaketa mailako konstante bat izan baita gure historia osoan zehar. Aztertze bide desberdinak erabili ditugu, hainbat metodo aplikatu ditugu, baina beti, egunero lan prozesuak optimizatzeko xedearekin, gure bezeroen gogo asetzeko helburuarekin. Produktuak erosteko eta hornitzeko eredia behin eta berriz aztertu beharra, kudeatzeko ahalmen berriak eta prozesu operatiboen etengabeko hobekuntza dira ekimen ugariaren hazi; ekimen horiei esker, gure historian zehar, eragingarritasun garrantzitsuak konkistatu ditugu geure balio katean, eta horiek eredugarriak izan dira beste operadore batzuentzat.

Hala, 70. urteetan, baliorik ez bazik eta kostua zekarten azaleko jarduerak desagerrarazteko ahaleginak egin genituen. Helburua, gastuak murriztea. Eroskiren izaera ekintzaileak, gaintzeko espirituak eta aurrera egiteko barne konpromiso irmoak bat egin zuten gure historian ardatz izandako printzipioarekin: zerbitzua eta bezeroekiko arreta hobetzea. Orduan aplikatu genituen, lehengo aldiz aplikatu ere, hobekuntzak dendako birjartze lanetan —hasieran denda itxita zegoenean birjartzen genituen produktuak—. Aldaketa ekarri zuen horrek dendako lanaren antolamenduan, nabarmen hobetuko zen bezeroekiko arreta eta zerbitzu hobea eskainiko zen denda ireki baino lehen apalak ongi hornituta eta kontsumitzaileentzat irekita zegoen orduetan birjartze lanak murriztuta. Berrikuntzak plataformetara ere iritsi ziren biltegi automatikoekin.

Garai hartan erabaki genuen industria sektoreko enpresei soluzioak ematen laguntzea, orduan beren langileentzako ekonomatoak baitzituzten —kostu handia zekarkieten enpresei—. Eskaintzari eusteko aukera ez ezik, eskaintza hori erreferentzia gehiagorekin, ordutegi eta zerbitzu hobeekin eta, noski, kostu txikiagoarekin hobetzeko aukera eskaini genien. Haien leialtasunari eta kuota sistemara (etengabeko deskontua erosketetan) bildu izanari esker nabarmen emendatu genituen salmentak metro koadroko, %50ean baino gehiago.



Elorrioko Salgai Orokorren biltegia, 1998an.

Gainera, gure denden formatuan lurreratu zen berrikuntza, eta dudarik egin gabe barneratu ginen multiformatuaren kudeaketaren eremu malkartsuan 1981ean aurreneko hipermerkatua ireki genuenean. Gaur egun ere, kontsumitzaileen beharizanei erantzuteko proposamen berrietara egokitzeko gaitasunari eta malgutasunari esker, formatu askorekin eusten diogu apustuari.

Era berean, balio partekatua sortzeko uste irmoak eta etengabeko apustuak eraman gintuzten fabrikatzaileekin lankidetzak bideak lantzerak. Gure balio katearen berrikuntzan eta hobekuntzan funtsezkoa izan zen, eta da, lankidetzak harreman hori. Ondorioz, nabarmen hobetu zen garraioa, garbigarri ontzi zilindrikoak angeluzuzen bihurtzeko bezalako neurri gogoangarriak dituelarik paradigma, garraio ibilgailuetan espazioa optimizatu ahal izatea ekarriko baitzuten neurri horiek paletaren edukiera %30ean emendatuta.

Balio kateko hirugarren esparru handiari dagokionez, gure denda sareari dagokionez —denda horietan gertatzen diren gauza asko eta asko hornidura katearen zati ere badira—, pertsonen arteko harremana da gure erakundearen balio erantsi handiena, gure dendetan lan egiten duten pertsona guztien eta erosketak egiteko orduan konfiantza osoa gudan jarri duten bezero guztien artekoa. Milioika dira interakzioak, eta horietako bakoitzean handiagoa eta hobea egiten da geure etorkizuna, edo alderantziz. Orain “egiaren uneak” esaten zaie, interakzio horietako bakoitzean bezeroak erabakitzen baitu biharamunean geure dendetako batean erosiko duen ala beste denda mota batean. Eta ez dago

elkarren arteko harreman horietako bakoitzean transmititu daitekeen energia positiboa —irribarrea, laguntza, bezeroaren zirkunstantzien aurreko kezka zintzoa...— bezalakorik.

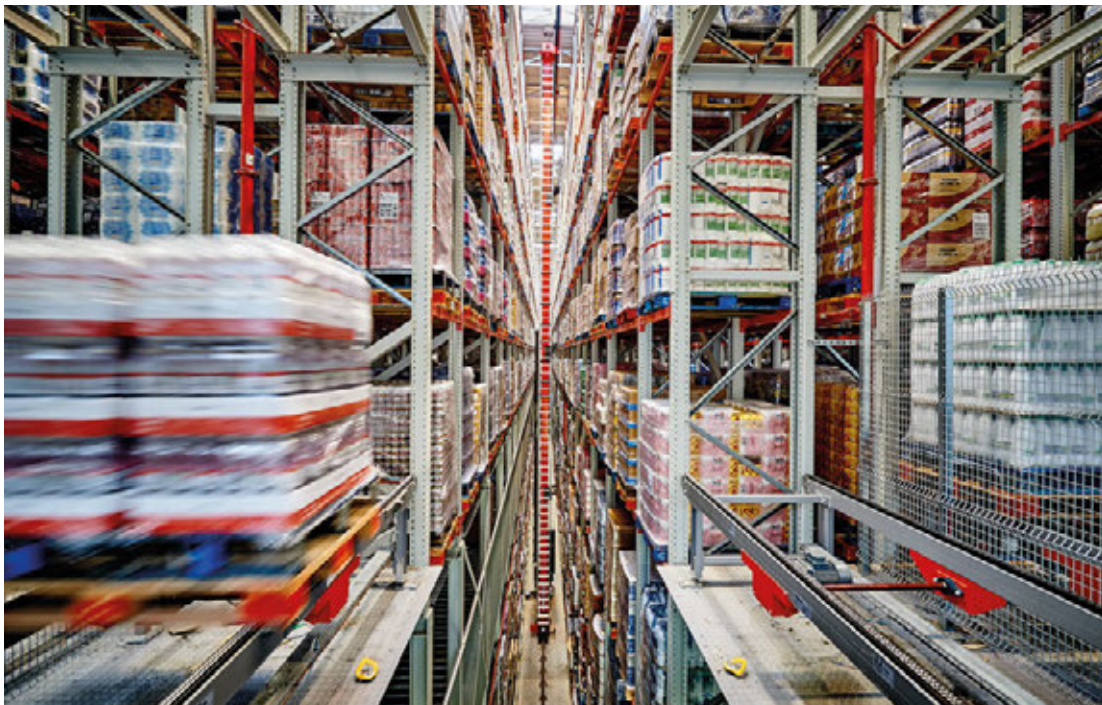
Etengabeko hobekuntzaren bidean, gure historian zehar funtsezko rola jokatu du eta jokatzen du Bazkide Bezeroak, bestelakoa gure lehiakideen aldean. Kide izatearen zentzuak eta parte hartzeko

ERALDAKETAREN LAGIN BAT: HARAGI SEKZIOA

Etengabeko hobekuntzaren, garaietara moldatzeko prozesuen eta elikagaien kalitate handiagoaren eta segurtasunaren xedeen erakusgarri bikaina da Eroskiko haragi sekzioaren bilakaera. Garai batean, laurogeigarren urteetan, zuzenean kudeatzen genuen Berrizko (Bizkaia) hiltegian bertan baino lehenago hasten zen lanean gure haragi sekzioa. Baserrietan erosten genuen abelgorria, eta hiltzeko unean negoziatzen genituen prezioak. Eta bazuen berezitasunik Balio Katean atal honek, haragi produktuak lantzen zituen fabriketan era guztietako produktuak prozesatzen baitziren, esate baterako hestebete freskoak, hanburgerrak, etab.

90. urteen hasieran aldaketa bat eragin zuten Eroskiren hedatzeko eta garatzeko prozesuak, Eroski Taldearen sorrerak eta supermerkatu eta hipermerkatu kopuru garrantzitsu bat ireki izanak. Zerbitzua egokitzeko, Haragia Eraldatzeko Zentral bat (CTC Zorroza) eraiki genuen Bilboko Eskualdeko Hiltegi ondoan; haragi sekzio osoa eta dagozkion prozesuak biltzen zituen, hegaztien kategoria barne hartuta. Eraldaketa garrantzitsua lortu genuen esparru guztietan: Kalitatea, Erosketak, Logistika, Hornikuntza, Aliantzak, erosketak, pertsonak. Orduan finkatu genuen Kalitate kontzeptua prestakuntza eta egokitzapen programetan (5s, Pareto, EFQM, etab.) bideratutako hainbat prozesuren bitartez. Administrazioarekin koordinatuta, Elikagaien Segurtasun kontzeptua landu genuen sakon eta zorrozki HACCP (jardunbide egokiak manipulazioan eta higieanean, hotzaren katea, trazabilitatea, garbitasuna eta desinfekzioa, etab.) ezarririk, eta AENOR-en eskutik, ISO 9001 Egiaztagiriarekin, 1994an Ternera Saboree lo Natural Programa ahalbidetuz (egungo Natur programaren aurrekaria); horrenbestez, Eroski Taldearen saltzeko guneetan hornituko, manipulatu, atalduko, biltegitratuko eta emango ziren haragia eta haragi produktuak. Mugarria izan zen: haragi sektorean aurreneko enpresa ziurtatua izan ginen. Gainera sektore horretan sortzen ziren arazo gehienak elikagaien segurtasunari dagokionez, eta ziurtagiri horrexek eskaintzen zuen segurtasuna prozesu guztietan. Geroago, 90. hamarraldiaren amaieran, haragi landuen planta ziurtatu genuen, eta horrenbestez guztiz ziurtatutako eraldaketa zentral bat antolatu behar izan genuen. Egoera horrek emendatu egin zuen kontsumitzaileen konfiantza, urte haietan oraindik garatu gabe baitzeuden Jatorri Deitura, Sor-Marka edo kalitate Markak bezalako ziurtapen programak.

Denboraren joanean eta beste aldaketa batzuk tarteko, produkzioa kontsumitzaileen neurriko zatian garatzea izan zen beste mugari bat: behi haragia eta haragi landua azpiletan eskainiko ziren, saltzeko prest dagoen produktu erabat amaitua eskaintzeko aukera eman zitzaizen saltokiei. Oro har haragi sekzioa eraldatzeko urrats garrantzitsua izan zen, produktuak zentroetan lantzeari utzi eta produktu horiek era zentralizatuan lantzeri pasa baikin, dendetan eskaintutako salmenta lagundutik autozerbitzu eredu berrira egin genuen. Ondorioz, pixkanaka desagertu egin ziren harakinak dendetatik, baina irudi hori berreskuratzen hasia da merkatuaren bilakaeraren eta bezeroarekiko harremanaren esparruan finkatutako estrategiaren arabera.



Elorrioko plataforma logistiko automatizata, 2014ean.

konpromisoak pertsona zorrotzagoa dakarte, pertsona konprometitua, prozesuen kudeaketa etengabe aztertzeraz, une oro soluzio berriak eta hobeak saiatzeraz eta aldaketa sustatzeraz garamatzen presio faktore bihurtzen da eta bezeroei bikaintasuna eskaintzeko xedea duen espirituari eusteko beharrezkoa den estimulua txertatzen digu. Bazkide Kontsumitzaileekin dugun harremana da historiaren 50 urte hauek partekatzen duten alderdi komuna; gaur egun, pertsonalatuagoak dira harreman horiek egunetik egunera, eta beraz, gero eta hobeak. Horrenbestez, oinarritzko maila da denda balio katean. Bezeroa erosketarekin kutxa lerroetatik irteten den arte edo bere nahierara etxean jasotzen duen arte, funtsezkoa da dendetako taldeen malgutasuna bezeroen emanei egokitzeko eta zerbitzua optimizatzeke.

Testuinguru honetan badugu abantaila bat gure lehiakideen aldean. Alde handiena beti da gure izaera kooperatiboa: hauex da, gutako bat bezero bati begiratzen dionean, harekin hitz egiten duenean, arreta ematen dionean edo kobratzen dionean, jakitun da bere etorkizuna eta bere ingurukoena hobetzen ari dela. Izan ere, egunero egiten dugun erakundea da, Eroski guztiona. Baldintza horri eragingarritasuna esan geniezaioke balio katean.

Prezioa eta balioa

Ez du hasiera txarra izango kapitulu honek, baldin eta Machado aipatzen badugu, balioa eta prezioa nahasten dituenari ergel deitzen diola. Eta hori da, hain justu, banaketaren sektoreko enpresa

ERAGINGARRITASUN LOGISTIKOA BALIO KATEAN

Berezko Plataformen sare zabala du Eroskik. Oso baliabide baliotsua da banatzailearen eskuetan balio katean nagusi izan nahi badu, baina merkatari huts izatetik harago doan lanbidean jarduteko prestatzera behartzen du. Eta kudeaketa integrala eskatzen dio, eta horretan ezinbestean inplikatu behar ditu fabrikatzaileak.

Azken garaiotan erabat aldatu da logistika ulertzeko dugun era. Nagusiki eskuz egindako lanean oinarritzen zen eredu batetik eredu automatizatu eta berritzaile batera egin dugu. Baina bikaintasuna xede jada abiarazi dugun aldaketak aurrera egin dezan nahi badugu, bi dira sakon landu beharreko kontuak: estandarizazioa eta lankidetzak.

Kateko aktoreen atazen eta prozesuen estandarizazioa da aurreneko urratsa etengabeko hobekuntza bateratuan. Sektoreko jardunbide egokien normalizazioak hizkuntza komuna eta konektibitatea ahalbidetzen ditu. Agente edo aktore desberdinen arteko sinkronizazioa da kate baten kostuetan eta zerbitzuetan eragingarritasun globala finkatzen duten gakoetako bat.

Aitzitik, sinkronizazio hori ezin liteke kateko agenteen arteko lankidetzak gabe. Elkarrekin egindako lana da bakarkako lanarekin lortu ditzakegunak baino sinergia sakonagoak eta aldaketa handiagoak eragiteko bidea. Kolaborazio horiek oinarritzko abiapuntu bat behar dute aurrenik; kolaboratzaileen arteko konfiantza. Ezagutzak, ideiak, informazioak, hobekuntzak eta beste partekatu ahal izateko.

Giza talde ahaldunduak eta arduratsuak beti irudikatzen du halabeharrezko baldintza bat. Eta jarduera logistikoa ere bai, sarri eskatzen baitu ahalegin fisiko etengabea.

Eroskin azken ekitaldian automatizatu egin ditugu pertsonentzat kaltegarrienak diren prozesuak. Lehengo arrazoia da pertsonen laneko baldintza fisikoak hobetzea. Plataforma batean, pertsona bakoitzak batez beste 8 tonako pisua mugitu dezake egunean; gainera, langileen batez besteko adinak –asko eta asko dira kooperatiban bazkide– gora egin du, eta horregatik eurak dira baldintza fisiko horien ondorioak gehien jasaten dituztenak. Eta bestetik, salgaien mugimenduetan eragingarritasuna hobetzen saiatu gara.

Horregatik, prozesu astunenetakoz batzuk automatizatu genituen, esate baterako, fruta, elikagai eta izoztuei dagozkienak. Garraio eredu birdefinitu genuen estrategia berriekin, erositakoak jatorrian erositakoak optimizatu genuen garraioa, eta eskaerari aurrea hartzeko aurreikuspen tresna berriak ezarri genituen.

90. urteak, txikizkako merkataritzan, e-merkataritzaren sorreraren lekuko izan baziren, gaur egun banatzaile bakar batek ere ezin dio uko egin on line salmentari. Izan ere, agerikoa da Eroskik eta Caprabok on line katearen eta multikanalen alde egindako apustua. Hala eta guztiz ere, azken milian eta eskaeren prestatetan nagusitzea da oraindik erronka garrantzitsua, baina soluzio malguak eta eragingarriak bilatzen ari gara nekaezin, bai eskaerak behar bezala prestatzeko bai azken bezeroari behar bezala helarazteko.

Logistika arloan, bereziki plataformetan, urte asko daramatzagu LEAN kudeaketa ereduarekin lan egiten: helburua da kalitate bikaina lehenengoan aurkitzea, eta balio ez duena eta baliorik erasten ez duten jarduerak desagerraraztea. Azken urteetan metodologia hori aplikatu dugu Talde osoan. Eta onura asko dakartzkigu: prozesuak erraztea, estandarizatzea eta homogeneo bihurtzea; arintasuna eta malgutasuna merkataritzaren dinamiketara behar bezala egokitzeko; eragingarritasuna eta etengabeko hobekuntza; irizpide bereberkin finkatutako helburuen azalpena, parte hartzen duten pertsona guztientzako helburu argiekin; eta azkenik, pertsonen gogobetetze maila handia, emendatu egiten baitira haien parte hartzea eta autokudeaketa.

ororen estrategien arteko dialektikarik garrantzitsuenetako bat, gainerako sektoreetan gertatzen den bezalaxe.

Produktuen prezioa funtsezko osagai izan da beti bezeroaren erosteko erabakiari dagokionez. Horren ondorioz, produktu edo zerbitzuaren hornitzaileentzat, prezioaren irudiaren estrategia eta balioaren irudia funtsezko osagai izan dira beren espazioa merkatuan kokatzeko.

Izan ere, elikagaien banaketan, denda bat hautatzeko garaian bezeroaren lehenengo motibazioa hurbiltasuna izaten da, argi eta garbi eta zalantzarik gabe. Baina bigarren postuan prezioa aipatzen da beti, batzuetan kalitate/prezio formulazio konplexuago horren barruan.

Alabaina, prezioa bezeroa mobilizatzen duen faktoretzat hartuz gero, faktore horren garrantzia ez da egonkorra, ez dago beste faktore batzuen — hala nola, errentaren— eraginpetik kanpo. Adibidez, duela 50 urte, Espainiako familiek beren aurrekontuaren erdia elikagaiak erostera bideratzen zuten. Ezinbestean, familia askotan, produktuen prezioak baldintzatzen zuen zer kontsumitzen zen eta zer ez. Baina garai hartan denden eta produktuen aukera hain handia ez zenez, premia horrek denden barruko produktu merkeenak aukeratzera bultzatzen zituen eta gastu handiena egun berezietan pilatzen zuten.

Gaur egun, errentatik elikadurara bideratzen dugun ehuneko nabarmen murriztu da eta, batez beste, ez da %15era iristen; aplikazio enpiriko gehigarria Engelen Legea probatzeko, izan ere, elikaduran egindako gastuari elastikotasun-errenta negatiboa esleitzen baitio. Horren ondorio bat zera da, bezero askorentzat, elikadura kualitatiboagoa izatearen prezio gehigarriek inpaktu txikia izango luketela guztizko gastuan. Alabaina, onartu beharra dago populazioaren geruza garrantzitsuek oraindik ere errentaren zati handi bat bideratzen dutela elikadurako gastura. Esate baterako, Espainian errenta erabilgarri txikiaren kintilak errentaren %20'3 bideratzen du elikadurara (2017), eta errenta handiagoen kasuan %10'3 baino ez.

Gainera, gaur egun eskaintzen diren denden edo formatuen motak askotarikoak izaki, bezeroak produktuen artean ez ezik, denden artean ere egin dezake aukera, prezio merkeak izango dituztela jakinik, beste faktore batzuk alde batera utzita; edo intereseko zaizkion eskaintzak aurkituko dituen denden artean, edo aukera zabala, zerbitzuak edo bestelako balioak dituzten denden artean.

Krisialdian eta oparoaldian, kontsumitzaileak beste modu batzuetan ere aldatzen du elikaduran egiten duen gastua, saskian sartzen dituen produktuen batez besteko prezioa txikituta edo handituta. Azken hamarkadetan, animalia jatorriko (haragia eta arraina) proteinaren presentzia areagotu egin da plateretan, ogiaren, pataten... kaltetan. Horren ondorioz, elikagai kiloaren batez besteko prezioak gora egin du. Eta azken krisialdian, kontsumitzailearen lehenengo erreakzioa proteina horien —esaterako, haragiaren— kiloko batez besteko prezioa murriztea izan zen, eta oilaskoaren kontsumoak gora egin zuen behikiaren kaltetan.

Baina, prezioa hautaketa egiteko faktore oso arrazionala eta erraz ebaluatzeko eta alderatzeko modukoa izaki, balio batengatik prezio bat ordaintzen dugunean, balio horrek zailtasunak izaten ditu ebaluaziorako eta pertzepziorako, eta hautaketa subjektibotasunaren eremura eramaten du; eremu horri arreta eman izan zaio beti marketineko diziplinetan. Horri dagokionez, nahiago dut balio hitza erabili kalitate hitza baino, nahiz eta hizkera arruntean kalitate gehiago erabiltzen den. Balioaren kontzeptuan, produktuaren berezko kalitatea ez ezik, beste ekarpen batzuk ere biltzen dira, hala nola kulturaren, gizartearen arlokoak, edo markekin lotzen diren pertzepzioak eta emozioak.

Eta gauza bat argi dago: produktu edo establezimendu bat hautatzeko garaian, garrantziaren aldetik bigarren irizpidea prezioa dela dioenean bezeroak, baieztapen horretan, gutxi gorabehera esanbidez, parekatzearen ideia sartzen ari da, hau da, balioaren edo kalitatearen berdintasuna.

Bezeroak ez duenean balioaren alde bereizten, prezio onenaren alde egiten du.

Eta elikadurari buruz ari garelarik, balioak alderdi ugari ditu eta, zalantzarik gabe, honako hiru hauek: zentzumenen eta plazeraren alderdia, nutrizioaren eta osasunaren alderdia, eta jasangarritasunaren eta jatorriaren alderdia... Elikagaiak zenbat eta balio gutxiago izan, prezioak orduan eta garrantzi handiagoa izango du alderatzeko elementutzat hartuta. Eta hori gertatzen denean, estrategia horrekin bat egiten duen produktua ahalik eta eraginkortasun handienarekin egindako produktua da, ordaintzen ez den baliorik gabe, salmentako prezio txikiarekin kostu txikiak estaltzeko gai izatearren. Horren ondorioz, ezinbestean, produkzioa toki eraginkorrenetara eramaten da eta, urrun baldin badaude, produktuei ahalik eta luzaroen irauten lagunduko dieten produkzio prozesuak eta garraio baldintzak bilatzen dira.

Eta zeintzuk dira, gure ustez, zaindu beharreko balioak? Populazioak dieta osasungarri eta jasangarria izateko jarraibideak finkatze aldera, nire ustez, oso garrantzitsua da elikagaien balio integrala zein den aurkitzera bultzatzea, gutxienez, aurreko paragrafoan deskribatu ditugun hiru alderdietan, eta gurasoek balio hori eskuratu eta seme-alabei transmititzea.

Korrelazio positiboa dago, alde batetik, obesitate tasen eta, bestetik, elikadurari eta elikagaiei balio txikia ematearen sintomen (janari laster koipetsuaren kontsumo tasak, sukaldean aritzeko eta jateko denbora, lanean ari garen bitartean edo lanerako bidean jatea, dietan kontsumitzen diren elikagaien kopurua eta aniztasuna, tokiko produktuen kopurua...) artean.

Elikadura osasungarriaren eta jasangarriaren balioaren arazoa zera da, balio hori benetan esanguratsua eta adierazgarria izatea eta kontsumitzaileak halakotzat hartzea. Errazagoa da zenbait balio komunikatzea, beste batzuk baino, eta zenbait elikagaik beren balioak komunikatzeko ahalmen handiagoa dute beste batzuek baino. Adibidez, prozesatu gabeko fruta batek gutxitan izango du bere balioa kontsumitzaileari komunikatzeko ahalmena. Alabaina, jaki prozesatu batek, balio erantsia, marka bat eta enpresa garrantzitsu bat atzean dituela, aukera handiagoak izango ditu bere balioa



Eroskiren Leioako apalak, fruta freskoarekin, 1986an.

xede bezeroari komunikatzeko. Elikadura-piramidearen oinarria —prozesatu gabeko jakiz osatzen da— marketineko aurrekontu txikia duten enpresaz beterik dago.

Eta, hain justu, horretara bideratzen dira markako eta komunikazioko estrategia guztiak, bezeroen konfiantza eskuratu nahian, arrakasta maila handiagoarekin edo txikiagoarekin. Saria zera izango da, transmititutako balioarengatik bezeroak prezio gehigarria ordain dezan lortzea.

Banatzailiek balioa komunikatzeko erronka ere badute, baldin eta balio gehigarria eskaintzeko estrategia hautatu badute. Beste enpresetan bezalaxe, balio horrek ere esanguratsua eta adierazgarria izan behar du behar adina kontsumitzailearentzat. Balio horren osagaien artean daude aukera, zerbitzuak, erosteko erosotasuna, eskaintzen diren produktu motak eta abar, eta erronka, beti bezala, bezero potentzialak balio hori hauteman eta aintzat har dezan lortzea da.

Eroskiren kasuan, kontsumitzaileak askotariko alderdietan oinarritutako balio gehigarria hauteman dezan lortu nahi dugu, hala nola erosketan denda atseginago batean egitea, dendako langileek arreta hobea ematea askotariko produktuak eskaintzea (azalera berdina duten beste denda batzuen bikoitza edo hirukoitza eta, horri esker, bezeroarengana iristeko aukera duten hornitzaileen kopurua biderkatu egiten da), dieta osasungarri eta jasangarriagoekin lotutako balio intrintsekoak dituzten

sortak eskaintzea, produktu freskoen presentzia handia izatea (guk sustatzen ditugu produktuak, hori egiten duen edo egin dezakeen fabrikatzailerik ezean), kontsumitzaileei informazioa eta prestakuntza emateko ahalegin handia egitea (Elikadura Eskolak, argitalpenak)...

Halaber, kontsumitzaileak zentzuzko prezioan erosi ahal izatea ere lortu nahi dugu, beste edozein dendatako prezioekin parekatzeko moduan, baita prezioaren estrategietan espezializatu-tako dendetako prezioekin ere. Eroskiren konpromisoetako bat (Osasunarekiko eta Jasangarritasunarekiko 10 konpromisoetatik 7.a) da honako hau: elikadura osasuntsu eta arduratsua izateko aukera bermatzea eta, bereziki, oinarrizko produktuei eta dieta osasungarrian gehien agertu behar diren produktuei dagokienez. Aldi berean, dieta hori kontsumitzailearentzat erabilgarriak eta interesgarriak diren balioz betetzea lortu nahi dugu. Garrantzi handiagoa ematen diogu prezio egokia eskaintzeari, produktuari buruz hitz egin gabe prezio merkeak eskaintzeari baino. Gauza onak eskuragarri jartzearekin tematzen gara, baliabide maila guztietako pertsonentzat, ez soilik baliabide gehien dituztenentzat.

Azken batean, kontsumitzaileek elikadurarekiko interes handia dutela ikusi dugu; modako gaia da. Espero dugu moda iragankorra ez izatea eta elikaduran hobekuntza ekartzea, eta espero dugu Eroski ahalegin horretan lagunduko duen enpresatzat hartzea.

Guretzat oso garrantzitsuak diren balioetako bat tokiko produktuaren balioa da, kontsumituko den tokitik oso gertu ekoizten den produktuarena. Produktu horiek kontsumoarekiko jarrera jakin bat adierazteko osagai guztiak dituzte; izan ere, balioa eta zentzua ematen diote jateari berari, ezinbesteko jarduera biologikoa den aldetik, eta hain oinarri-oinarrizkoa izanagatik ere, ondorio asko eta askotarikoak dituen jarduerari. Duela 50 urte, tokiko produktuak oso ohikoak ziren, baina produktu horiek ez ziren balio handikotzat jotzen; kanpotik iritsitako elikagai berriek (jogurtak, edari eta freskagarriak, ontziraturakotako jakiak, fruta exotikoak...) aukeraren, kalitatearen, izen onaren balio desiratuak biltzen zituzten eta telebistak balio horiek hedatzen eta errotzen lagundu zuen. Gaur egun, -lehengo- produktu berri horiek konnotazio ez hain erakargarriak dituzte, eta tokiko produktuei ematen diegu berriro ere arreta, baina ez hein berean guzti-guztiei, baizik eta, bereziki, elikadura osasungarri eta jasangarriago batean hobekien txerta daitezkeenei. Gure ustez, ezaugarri horiek betetzen dituzten tokiko produktuek etorkizun handia dute, kontsumitzailearen konfiantza eta erosteko botoa lortuko baitute.

Eta balioaren eta prezioaren ekuazioetan aurrera eginez, bidezko prezioaren kontua azaltzen da sarritan. Kontu bitxia, baldin eta aintzat hartzen badugu gure merkatu ekonomiak antzeko produktuen eskaintza eta eskaria gurutzatzen diren puntuan ezartzen duela gauzen prezioa, eta ez bidezko zer den kontuan hartuta. Bide batez, esan dezagun merkatuan prezioak finkatzean gardentasuneko baldintza horiek bermatzen dituzten erakundeak sortu direla, azken urteotan, herrialde guztietan: Espainian Merkatuen eta Lehiaren Batzorde Nazionala (MLBN) eta Autonomia Erkidegoetan dagozkien agintaritzak baliokideak.

Prezioa bidezkoa izatea alderdi moralekin lotuagoa dago; Aristotelesek ere landu zuen gai hori —justizia zorientasunari eustearekin lotzen zuen—, baita San Tomasek ere. Bidezko izate horrek esfortzu jakin baterako egokia den ordainsari edo konpentsazioarekin du lotura eta, bereziki, esfortzu horri etorkizunean baldintza duinekin (gizartearen, ingurumenaren eta ekonomiaren arloetan) eusteko aukera emango dion konpentsazioarekin.

Bidezko Merkataritza ekimena hainbat GKEk kudeatzen dute, eta urrutiko jatorria duten produktuei —kafea edo kakaoa— dagozkien ekimenetatik aipagarrienetako bat da. Baina gertuko jatorria duten produktuez ari baldin bagara, babesak ez dira hain handiak, batik bat, produktu generikoak direnean, bereizkuntza txikikoak, hau da, bezeroak produktu horri balio bereizgarria eman diezaion lortzeko ahalmen txikia dutenak. Eta goian ere esan dudanez, bezeroak ez badu balioa bereizten, prezioa hautatzen du. Nekazaritzako eta abeltzaintzako oinarrizko produktuak dira bereizkuntzarik ezaren eragin handiena izaten dutenak. Errezeta teorikoak sinpleak dira; generiko baten eskaintza eta eskaria aurrez aurre jartzen dituzten dinamiketarik ihes egiteko honelako balioak eratu behar dira: kalitatezko markak, jatorrizko markak eta bestelako markak sortu eta komunikatzea, betiere kontsumitzaileak identifikatzeko, bereizteko modukoak izan daitezen, balio gehigarri horrek prezio gehigarria jasango duelakoan.

Baina hori ez da dena; produkturako guztizko ordainsari egokia lortu bada ere, gero, balio hori balio-katearen katebegi guztien artean banatu behar da. Kate hori jasangarria izan dadin, katebegi guztiek behar adinako konpentsazioa jaso behar dute, kostuak estaltzeko adinakoa denboran luze joko duten baldintzetan. Sektorearen arabera, katebegiren batek beti izaten du banaketa hori baldintzatzeko ahalmen edo indar erabakigarria, betiere banaketa bere aldekoago izan dadin. Bidegabera eta arduragabea da banaketa horri epe motzeko ikuspegi berekoi batetik begiratzea, jasangarritasuna baitago jokoan.

Eroskik ere lan handia egin behar izan du arlo horretan ekintzarako irizpideak zehazteko. Artikulu honetan esan denez, erosketa egiteko garaian, salmentako prezioa irizpide nagusietako bat izaten da baita kooperatiba hau gobernatzen duten bazkide kontsumitzaileentzat ere. Baina elikadura osasungarri eta jasangarriagoa garatu nahi izate hori dela eta, elikakateko katebegi ahulenekiko —hau da, ekoizle, nekazari, abeltzainekiko eta jaki prestatzaile eta industria txikiekiko— harremanetarako beste baldintza batzuk bilatzeari ekin diogu, harreman hori eraikitzaileagoa eta epe luzekoa izan dadin. Entzutea da gure borondatea, zer baldintza dauden hobeto jakin ahal izateko, kontsumitzaileari produktuen balioa hobeto komunikatu ahal izateko eta lan horren emaitza balio-katean modu jasangarriagoan banatu ahal izateko. Hiru konpromiso horiek 2012. urtean aurkeztu genituen jendaurrean, eta horiek izan ditugu gidari azken urteotan.

Ezin dugu jakin kontsumitzaileak etorkizunean zer baliori emango dion garrantzia, eta ez dago argi balio horientatik ordaintzeko prest egongo ote den ere; izan ere, ez baditu ordaintzen, balioa

ematen duena desagertu egingo da, edo konpentsazioa beste modu batera bilatuko du (*produktu batengatik ez baduzu ordaintzen, produktu hori zu zeu zarela esan nahi du horrek*). Alabaina, nire ustez, kontsumitzaileak etorkizunean modu batera edo bestera ordaintzeko prest egon daitezkeen balioak honako bi alderdi hauekin, gutxienez, lotuta egongo dira: hain atsegingarriak ez diren jardueretatik denbora libratzearekin eta, hain justu, baita ongi sentitzearekin ere, ditugun giza harremanengatik, egiten ditugun aurkikuntzako edo sorkuntzako jarduerengatik, eta zaindu ahal izateagatik edo zaindua izateko aukeragatik.

Banaketako negozioak ere puntu horretan egongo dira eta, horretarako, premia horiei guztiei erantzungo diete bakoitza dagokion eremutik, teknologia aplikatuko dute, zalantzarik gabe, baina batez ere, espero dut, gizatasuna aplikatuko dute, hori baita epe luzera balioa duen gauza bakarra, eta balio hori ezin baita erosi ezein prezio ordainduta.

Balio katearen bilakaera

Jose Maria Bonmati

AECOC Kodifikatze Komertzialerako Espainiako Elkarteko zuzendari nagusia

Ez da lan erraza balio katearen azken berrogeita hamar urteetako bilakaeraz hitz egitea eta etorkizunari begira dauzkan erronkak aztertzea, geure gizarte osoaren bilakaera aztertzea baitakar berekin batera.

Kontsumo handiko produktuak ditugunean hizpide, bereziki jatekoak eta edatekoak, funtsezkoa da kontsumitzailea erdi-erdian jartzea. Balio kateak azken kontsumitzaileari egiten zaion balio ekarpen horretan jartzen du fokua, kontsumitzailea baita kate horrek sorrazten dituen kostuak ordaintzen dituena. Hortaz, produktuak kantitate egokian, behar duen unean eta prezio egokian iristea bermatu behar du hornidura kateak.

Banaketak urte hauetan bizi izan duen bilakaera aztertuz eta gaur egun aurre egin behar dion aldaketa unea berrikusiz aztertuko dugu balio katearen bilakaera.

Eraldaketa konstante bat den arren, zenbaitetan aldaketa sakonago batzuk gertatzen dira, disruptiboagoak, benetako inflexio puntua dakarte. McKinsey aholkularitza bulegoak merkataritza modernoaren historiari buruz egin berri duen azterlan baten arabera, iragan mendean zehar egiazki oso gutxi izan dira sektorearen benetako eraldaketa ekarri duten aldaketak.

Inolako zalantzarik gabe, supermerkatuaren sorrera izan zen lehenengo aldaketa sakona. Antza Clarenxe Saunders izan zen ait-zindaria, 1916an ireki zuen bere denda, Memphis hirian (Tennessee, AEB). “Piggly Wiggly” izena zuen saltokiak, aldaketa handia eragin zuen ordura arteko merkataritzan, produktuak ontziratuta eta apaletan egokituta baitzeuden. Ondorioz ontziak ere aldatuko ziren, eta produktua kontserbatzeaz eta edukitzeaz gain, produktua saltzeko lagungarriak izango ziren. Produktua ikusgai jartzeko era berriak garapen bide zabal bat eskaini zien markei.

Produktibitateari dagokionez, saltoki eredu berriak ere erabateko aldaketa ekarriko zuen, batik bat salmahaiak eta salmenta lagundua desagerraraziko baitzituen. Une horretatik aurrera bere bidea egin zuen supermerkatuak denda handiagoak irekita, berrikuntza gehiagorekin.

1963an gertatu zen bigarren eraldaketa handia Hipermerkatuaren sorrerarekin. Urte hartan, Fournier-ek eta Defforey-k, Parisko aldirietako bidegurutze batean, lehenengo saltokia zabaldu zuten gutzia teilatu bakar baten pean kontzeptuarekin. Kontsumitzaileak oso ongi hartu zuen erosketa osoa egiteko aukera, prest agertu zen lekuz aldatzeko eskaintza

hori guztia eskuragarri izateko, eta beraz, funtsezkoa zen merkataritza formatu berri horretan aparkatzeko erraztasunak ematea.

Eskaintzak eta Bernardo Trujillok “galera irlatxoak irabazien ozeanoetan” politika esaten zuena ziren beste elementu erakargarriak. Une horretatik aurrera hipermerkatuak ere bere bidea egingo zuen, banatzailearen marka propioa garatuko zen, formatuak handiagoak izango ziren, banatzaile adituak sortuko ziren, etab.

Internet bidezko salmentaren sorrera da XX. mendeko hirugarren berrikuntza handia, nahiz eta ordu hartan azaldu ziren operadore asko eta asko desagertu egin diren behar besteko errentagarritasun maila lortu ez izanagatik. Nicholas Negroponte-k bere “Being Digital” liburuan Biten eta Atomoen artean egiten duen bereizketari jarraiki, internet bidezko salmenaren abantailak agerikoagoak dira hedabideak edo bidaia kontratazioak bezalako industrietan, produktua materiala ez den horietan, eta beraz, logistikak berekin batera dakartzan kostuak ez dakartzatenetan. Hala eta guztiz ere, gainditzen hasiak dira elikagaiak internet bidez saltzeko oztopo batzuk.

Bideorotarikotasuna deritzoguna da, oraingoz, azken disrupzioa. Teknologiaz inguratuta bizi dira kontsumitzaileak, horixe dute normaltasun berria. Peter Hinssen-ek bere “The New Normal” liburuan azaltzen duen bezala, esperientzia bakarra nahi du kontsumitzaileak, josturarik gabea, bidea edo kanala edozein

delarik ere. Kontsumitzaileak eskuragarri izan nahi du aukeren eskaintza mugagabea, edozein unetan eta edozein gailuren bitartez, eta errealitate berri horrek inplikazio handiak dauzka balio katearentzat, eta hornidura katea eraldatzen eta iraultzen du. Esate baterako, malguagoa behar du izan, baina aldi berean biderkatu egiten da konplexutasuna. Biderkatu egiten da datu kantitatea, eta hain zuzen ere datu horien kalitatea eta fidagarritasuna izango dira aldaketa horren oinarria. Ingurune berri honetan, kontsumitzaileen nahiak gogobetetzeko, haien eskaerei behar bezala erantzuten jarraitzea da gure sektorearen erronka nagusia, betiere negozio eredu iraunkor baten arabera.

Negozioa goitik behera berrikustea planteatzeaz gain, bideorotarikotasunak muturrearaino eramaten du ereduaren iraunkortasuna, prezioen gardentasunak mozkin tarteari presionatzen baititu eta Internet bidezko salmentak salmenta fisikoak baino logistika eta entregatze gastu handiagoak baitakartza berekin batean.

Aro berri honen inpaktuak zuzeneko eragina du kontsumo produktuen industriako operadoreentzat, fabrikatzaileentzat eta banatzaileentzat, izan ere, esate baterako azken miliari heltzeak —etxez etxeko entregatzeak nabarmen emendatuko diren testuinguruan— beste aktore edo agente batzuen (operadore logistikoak, hirietako mugikortasuna kudeatzen duten arduradunak...) lankidetzara exijitzen

duen eginkizuna da. Era beran, elkartu egiten dira kanalak edo bideak, eta horrek orain arteko dendaren rola birdefinitzea eskatzen du.

Balio katea

Michael Porter-ek bere “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” liburuan landutako kontzeptua da balio katea; horren arabera, kostu batzuk sortzen dituen jarduera sorta bat garatzen dute enpresek. Kontua da balio horrek, kontsumitzailea ordaintzeko prest dagoen preziora ekarrita, balio hori sortzeko jardueren kostua baino handiagoa behar duela izan.

Bitan banatzen ditu Porterrek balio kateko jarduerak, alde batetik primarioak edo lineakoak eta bestetik laguntzeko jarduerak edo euskarriak.

Ikuskera zabalago batean, era berean aztertu behar dugu “Balio Sistema” deritzona, balio kateen multzotzat ulertuta. Kontzeptu hori oso interesgarria iruditzen zait niri, gakoa izan baita eragingarritasunaren hobekuntza eta balioaren ekarpenean.

Lehenengo etapa batean kontsumo masiboa gertatzen zenean eta kontsumitzaileak erosi nahi zituen produktuak ekoiztea nagusitu zen eskaera eredu baten aurrean ginean garrantzitsuena zen gai izatea produktua lehenengo sektoretik saltokira eramateko —eraldatu gabeko produktu freskoen kasuan—, edo industriara, produktu horiek eraldatzeko eta gero dendetan banatzeko. Orduan

sortu ziren handizkako merkatuak nola jatorrian hala norakoan, funtsean produktu horiek landa eremutik edo itsasotik handitzen eta handitzen ari ziren hiriguneetara eramateko.

Balio kate horretan batez ere fabrikatzaileak hartzen du bere gain produktuak dendetara eramateko eginkizuna.

Geroago, banaketa antolatuaren hazkundea eta saltokien ugaritzeak aldaketa handia ekarri zuten, hornitzaileen produktuen emana zentralizatuko zuten biltegiak eta plataforma logistikoak sortu zituzten gero, produktuak bereizteko edo aukeratzeko prozesu bat (picking) bideratu ostean hautatutako produktuak saltokietara eramateko.

Kasu horretan funtzio aldaketa bat gertatu zen balio katean, kate maila batek bere gain hartu zuen aurreko kate mailak betetzen zuen eginkizuna atxikita zuen balioaren zati baten truke.

Azken urteetan antzeko adibideak ikusi ditugu garraioaren sektorean “uraz goiti”. Lehen bere fabriketatik banatzeko biltegietara edo plataformetara bidaltzen zituen fabrikatzaileak bere produktuak. Baina ibilgailuen kargak optimizatzeko eta kargarik gabeko garraioa murrizteko xedean —batez ere itzuleretan—, banatzaile batzuek beren gain hartu dute produktuak fabriketatik edo hornitzaileen biltegietatik garraiatzeko eginkizuna; “backhaul” deritzo eredu hori.

Adibide horrek agerian uzten du balio kateko maila guztiak elkar estu lotuta daudela,

eta oso garrantzitsua dela lankidetzaren ereduaren oinarritutako jardunbide hobekak sustatzea.

Ez dugu aiantzi behar balio kate arin eta arrakalarik gabeko bat sustatzeko ezinbestekoak direla mugimendu fisikoaren eragingarritasuna bilatzea eta “fluxu fisikoa” eta elkarren arteko informazio trukea eskutik hartuta joatea kate osoan barrena. Testuinguru horretan funtsezko rola bete dute GS1 estandarrek, hizkuntza komun bat ahalbidetu dute; artikulua eta multzoak identifikatu dituzte, datua jasotzen dute —barra kodearen bitartez—, eta informazioa trukatzeko EDI bezalako sistemak biltzen dituzte.

ECR (Efficient Consumer Response)

Jada hizpide izan ditugun banaketa era berri horiek, hazkundearen motelaldiak, mozkin tartearen murrizketak, erreferentzia berrien ugalketak eta fabrikatzaileen eta banatzaileen aldetik bezeroei orientazio handiagoa emateko beharizanak sorrarazi zuten 90. urteetan ECR delako proiektua, lehenik Estatu Batuetan eta gero Europan.

Funtsean ikuspegi aldaketa bat zekarren bere baitan, konfrontazio eredu batetik kostuak desagerraraztea eta balio kate osoa bezeroei bideratzea ahalbidetuko zuen lankidetzaren eredu berrira egitea ekarriko zuen.

Kate mailen arteko lankidetzak eta fokua azken bezeroan jartzeak aukera emango zuten linealetan falta zirenak gutxitzeko, optimizatu

gabeko hornigaiak murrizteko, katean zehar gertatzen ziren soberakinak murrizteko, promozioei lotutako eragingarritasun operatibo ezak eta beste batzuk murrizteko. Bestalde, aukera emango zuen produktu berriak merkaturatzean arrakastatsukoak gertatzeko, promozio eragingarriagoak egiteko, hornigaiak sarriago berritzeko eta denda bakoitzaren eta azken bezeroen beharizanetara arret egokitzeke.

Fabrikatzaileen eta banatzaileen konpromisoaren bitartez zehazten zen ECR delakoaren estrategia, elkarrekin lan egiteko konpromisoa hartuko zuten kontsumitzaileei balio erantsia emateko, produktuak sortzeko prozesuetan guztizko kostuak murrizteko eta eskaerari egokiro erantzuteko xedearekin. Ekimen horren arrakasta handiena izan zen enfrentamendu egoera batetik irabazi/irabazi harreman egoerara igarotzea.

ECR proiektuaren jardunbide egokienetarik askok eta askok berekin batera daramate informazioa partekatzeko beharra. Hala, kateko guztizko kostuak adierazteko xedearekin, beste proiektu batzuk landu ziren, esate baterako, Continuous replenishment program (CRP) programa delakoa edo Eskaeraren aurreko baterako planifikazioan elkarlanean jarduteko CPFR (Collaborative planning forecasting and replenishment) kudeaketa eredu.

Proiektu horietan izan ziren fluxu tenkatu edo “Cross docking” bezalako praktiken aitzindariak; horiek izakinak eskaerari egokitzea

zuten xede katean zehar metatutako inbentarioak optimizatzeko. Lankidetzan esparru bat exijitzen dute praktika horiek produktuak entregatzeko maiztasunen emendioak ez dezan lortutako aurrezkoa baino kostu handiagoa eragin. Kontuan eduki behar da praktika honetan handiagoa dela produktuak egiazki entregatzeko eta fidagarritasuna izateko existentzia, bestela haustura kopuru handiagoa gerta daiteke izakinetan.

“End to end” logistikaren ikuskera horrek azken bezeroan jartzen du fokua; eredu horretan oso-oso garrantzitsua da zerbitzu maila, lehenetsi ere egin daiteke baita sortzen dituen kostuak gaindituta ere.

Halakoetan, arrakasta izateko eta logistika eta/edo garraioa kanpora eramateko prozesuak logistikaren gaineko kontrol galtzea ez ekartzeko, ezinbestekoa da metrika egokiak eta partekatuak garatzea eta operadore logistikoak ere tartean sartzea.

Ontziak, bilgarriak eta mantentze elementuak

Ontzi primariotik harago, bilgarriek edo pake-teek oso rol garrantzitsua bete dute balio katearen bilakaeran. Ez dugu ahantzi behar paletak ekarri zuten aurrerakuntza handia, biltegietako eta kamioetako zamalanetan hobekuntza garrantzitsuak egin baitziren eragin-garritasunari eta produktibitateari bagagozkie.

Halakoak finkatzeko urrats erabakigarriak izan ziren paleta pools direlakoak, geroago

garraio lanetarako ontzi itzulgarrien esparrura zabaldu zirenak; azken horiek batez ere plastikozkoak dira eta oso erabiliak dira produktu freskoak garraiatzeko.

Ontziak eta bilgarriak ere balio kate osoaren eta bere bilakaeraren eskaeretara egokitu dira. Izan ere, produktuarentzako balio erantsiak dira, produktua babesteko, manipulatzeko, garraiatzeko, biltegitatzeko eta salmentak sustatzeko balio baitute.

“Ready to sell” eta “Shelf Ready Packaging” bezalako ekimenak oso baliagarriak izan dira ikuskera hori sendotzeko, garrantzi handiagoa ematen diete kate osoan zehar gertatzen diren kostuei —bereziki dendari—, betiere lankidetzan oso aintzat harturik. Helburuak dira “packaging”-ak produktuaren identifikazioa erraztea, produktu hori linealean jartzea eta birjartzea erraza gertatzea eta bideragarritasuna hobetzea.

Gainera, gaur egun gero eta pisu handiagoa du iraunkortasunaren aldeko kezka, aurrerantzean ere indartu egingo da joera hori, eta beraz, agertoki berri horretan, balio kate osoaren ikuskera berriz ere aztertzea eraman-go dute hondakinen kudeaketak eta haien murrizketak.

Era berean, ekonomia zirkularraren esparruan, zero hondakinak izan behar du xedegure balio kateak; kontsumitzaileek ere horixe bera eskatzen dute, balio kate osoan elikagaiak alferrik galtzea gutxienera eramateko proiektuek agerian uzten duten bezala.

Eta isurien murrizketak, karbono arrastoaren murrizketak, beste erronka bat planteatzen du. Esparru horretan, iraunkortasuna eta eragingarritasuna uztartzen dituzte “Lean & Green” bezalako proiektuek, ahaleginak egiten baitituzte garraioan berotegi efektuko gasen isuria murrizteko eta aldi berean eragingarritasuna hobetzeko.

Balio katearen bideorotarikotasuna eta gardentasuna

Heraklito filosofo grekoak esan omen zuen aldaketa dela konstante bakarra. Hainbat mende geroago Einstenek esan zuen “deus ez dagoela aldaketa bezain iraunkorragorik” eta orekari eutsiko bazaio pedalei eragin behar zaiela, bizikletaz ibiltzen garenean bezalaxe. Aro digitalean ere hortxe dugu aldaketa, baina inoiz baino azkarrago ari da, etengabe sortzen dira hitz berriak eta eraldaketa hori bultzatuko duten teknologiak. Adimen artifiziala, blockchain, machine learning, advanced analytics... soilik izozmendiaren gailurraren aurrean gaudela erakusten diguten laginak dira.

Orain arte linealtasunean oinarrituta egon da balio katea. Hala eta guztiz ere, azken urteetan, Peter Hinssen-ek bere “The Network Always Wins” lanean adierazten duen bezala, sareko balio ekosistema baterantz egin da. Ekosistema horrek eskatzen du intereseko talde guztiak (Stakeholders) oso-oso aintzat hartzea, eta ekosistema biologikoak bezala, askoz

ere mendekotasun handiagoa dakar habitat jakin bat partekatzen dutenen artean. Balio ekosistema berri honetan gero eta irmotasun handiagoarekin exijituko da agenteen artean informazioa partekatzeko beharra.

Kontsumitzaile berria ere azkartzen ari da bere aldaketa prozesua. Aldatu dira haren xedeak, jokabideak eta elikatzeoko ohiturak. Gainera, desinformazioaren aroan, postegia eta fake news edo albiste faltsuak nagusitu diren garaian, eszeptikoago bihurtu da kontsumitzailea, eta beraz, garrantzi berezia duen balioa da konfiantza.

Aldaketa honetan paradigma ere aldatu egiten da, Rachel Botsman-ek bere “Who can you trust?” liburuan azaltzen duen bezala konfiantza erakundeetan oinarrituta egotetik beste “aktore” askoren artean banatuta egotera igaro baita. Horixe da ekonomia kolaboratiboari emandako plataforma askoren arrakastaren oinarria, aro digital honetan gardentasuna baita kontsumitzailearen konfiantza irabaztea ahalbidetuko digun txanpona.

Ekosistema berri honetan, denak elkarren aurka lehiatzen baitira, kostuak dakartzaten jarduera batzuk egin beharra eskatzen dute formatuen bat egiteak eta “produktuen” aurrean “esperientziak eta “osagaien” aurrean “soluzioak” eskaintzeko beharrak. Kontua da horiek balio bihurtzea, kontsumitzailea ordaintzeko prest egon dadin. Zelai honetan, hasiera batean batez ere inbertsio handiak egiteko eta dendak irekitzeko zeuden oztipoak

gainditzea lortu duten jokalaria batzuk azaldu dira, eta gehiago azalduko dira.

Jada ez dago halako exijentziarik kontsumitzaileak edozein lekutatik eta edozein gailuren bitartez eska baitezake produktua, eta berau era berean edozein lekutan entregatzea edo jasotzea eska baitezake, eta ondorioz eredu hibridoak garatzen ari dira (drive, click & collect, drop points, lockers, etab.).

Balio intereseko talde guztientzat sortzea

Aldaketaren abiadurak ezaugarritutako etapa honetan, kalitate jakin bateko produktua eskaintzen diegu kontsumitzaileei, baina baita beste gauza asko ere: berrikuntza, gertutasuna, eskusibotasuna, konpromisoa, iraunkortasuna, komenigarritasuna, denbora, konfiantza, plazera, jostaketa, desberdintasuna, kalitatea, ongizatea. Hutsaldu egin dira produktu kategoria asko, eta desberdintasunik ezean prezioa bihurtu da kontsumitzaileentzat/erosleentzat erabakitze elementu nagusi. Horregatik, luze gabe ikusiko ditugu beren balio proposamena beste elementu batzuetan

oinarrituko duten markak eta saltokiak: benetakotasun, gertutasun eta hurbiltasun zigiluak; bezeroek gero eta gehiago balioetsiko dituzten osasun eta ongizate berezitasunekin.

Kontsumitzailea ordaintzeko prest egongo den balio kontzeptuak ere bere bidea egin du, eta zorrotzago bihurtu da zenbaitetan. Kontsumitzaile berriak fidagarritasun handiagoa (akatsaren aurreko zero tolerantzia aro digitalean), berehalakotasuna eta konpromisoa eskatzen ditu. Era berean, gardentasuna inoiz ez bezala da garrantzitsua kate osoan zehar, produktua egiteko bideratutako praktikak eta zorrotztasuna bermatzen dira, animaliaaren ongizatea zaintzen da eta kate bidezko eta iraunkor baten aldeko apustua egiten da, hasieratik eta guztientzat. Izan ere ahotsa eman dio Internetek kontsumitzaileari, baita esperientziak entzuteko eta partekatzeko ahalak ere.

Aldaketaren aro betean, balio katearen erronka nagusia da kate horretan protagonista izaten jarraitzea eta, beraz, gizarteak balioesten eta nahi dituen enpresak garatzea. Ikuskerira irekiagoa da, intereseko talde guztientzako balioa sortzeko beharrianaz jakitunagoa.

2.6

Datuaren gobernu

Arantza Guezala

Business Intelligenceko arduraduna

Jesus Miñaur

Informatika eta Sistema arloko zuzendaria (1987-2013)

Alberto Madariaga

Logistikaren, Prozesuen eta Sistemen arloko zuzendria

Nik asmatzen dudana guztia, irudikatzen dudana guztia, beti egongo da egia honantzago, iritsiko baita zientziaren kreaioek irudimenarenak gaindituko dituzten unea.

Julio Verne

Eroskiren 50 urteetan, enpresaren kudeaketa integralean teknologia erabiltzeko apustu garbia egin dute plan estrategiko guztiek. Gure negozioen eta eremu funtzionalen bilakatze eta berritzeko beharrezanaren eskutik joan da teknologia. 1990. urte arte barne ekoizpen prozesu nagusiak mekanizatzeke aplikatu zen. Urte hartatik aurrera, Eroskin mikroinformatika sartzarekin bat, jauzi kualitatibo eta kuantitatibo garrantzitsu bat egin genuen, une erabakigarria izan zen kudeaketa tresnei zabalkundea emateko eta barne lan sareak sortzeko. Beste hamar urte behar izan genituen, ia XXI. mendearen atarian ginelarik, jauzia kanporantz egiteko eta teknologia gure bezeroei balio handiagoa emango zieten prozesuetan eta geure negozioan modernizatzeke prozesuetan aplikatzen hasteko, gure on line supermerkatua da horren erakusgarri, eta meritu handikoak dira Consumer, kontsumitzaileentzako informazioa jasotzen duen web orria, eta Eroski web korporatiboa. Baina laugarren iraultza digitalari aurre egin ahal izateko, XXI. mendearen lehen bi hamarraldietan, gure ekoizpen prozesuak areago automatizatzeaz eta prozesu horien eragingarritasuna eta eraginkortasuna bilatzeaz gain, komunikazio sare sendo, azkar, fidagarri eta seguru batzuk ezarri ditugu; azken belaundiko datu biltegiak, Data Warehousetik Big Data, non Eroskiko ekoizpen prozesu guztietan sortutako datu guztiak (merkataritzakoak, logistikoak, saltokietakoak, informatikoak, finantzarioak, giza baliabideak, marketina, bezeroen fidelizazioa, produktuen kalitatea, etab.) formatu digitalean biltegitzen ditugun, eta arestian adierazitako barne prozesuetatik ateratzen dugun informazioa eta kanpo informazioa (lehia, bezeroak, Eroski marka sareetan, burtsari eta meteorologiari buruzko informazioa, erroldak, benetako bideak puntuz puntu, kontsumitzaileen ohiturak, gure bezeroen ohiturak, era guztietako gailuak...) ia denbora errealean aztertzeke aukera emango diguten tresnak eta prozesuak topatzen ditugun.

Prest gaude gure eraldaketa digital integralari heltzeko. 60. urteurrena iritsi baino lehen negozio eta eremu funtzional guztiei aplikatutako errealitatea izango da, eta noski, gure pertsona, bezero eta kontsumitzaileei. Enpresa baten kultura bertako pertsonen ekintzek eta jokabideek osatzen dute, eta ondorioz, bideratu beharreko eraldaketa digitalak pertsonak eta, noski, enpresa kultura hartu behar ditu aintzat. Eraldaketa horrek eutsi egingo die gure DNaren zati diren lankidetzak, laguntza eta elkartasuna bezalako balio kooperatiboei, eta hiru ezaugarri horiek berez funtsezkoak dituen aro digitalera egokituko ditu. Gizarte digital moderno eta gazte horren barruan balio horien erakusgarri agerikoak izateagatik ezagutu behar gaituzte.

Erronka handia da eraldaketa digitala negozio gisa, baina erronka handiagoa izango da gure kultura digitalki kooperatiboago, laguntzaileago eta solidarioago baterantz eraldatzea. Aro digitalean, datuak modu eragingarrian eta eraginkorrean erabiltzea da eraldaketa hori lortzeko bideetako bat, hauxe da, datuak behar ditugun unean erabili behar ditugu, betiere jatorria eta egiazkotasuna ziurtatuz, era adimentsuan, seguruan eta etikoan kudeatu behar ditugu, eta analitikaren eta AAren (Adimen Artifiziala) bitartez haien balioa atera behar dugu. Aukera emango digute geure negozioak hazarazteke eta

gure bezeroei gero eta balio handiagoa emateko, euren egunerokoa errazteko proposamenak eginez eta, horrenbestez, gu geure lehiakideengandik bereiziz.

Aro digital honetan, petrolio berria dira datuak: “Aurkitu, atera, findu, banatu eta diru bihurtu behar ditugu” (David Buckingham). Analitikak aukera ematen digu datu bakoitzaren gibelaldean dagoen historia ezagutzeko, eta hori lortzen duten enpresek baizik ez dute abantailarik izango aurkarien aurrean.

Eraldaketa digitalaren aldeko gure estrategia irmoki ari da hil ala biziko pieza horretan finkatzen: datua, datu findua, datuaren balioa negozio arloko erabaki azkar eta zehatzak hartzeko, geure bezeroen eta pertsonen gogobetetzea etengabea izateko. Funtsezko kontua izango da datuaren erabilera edo gobernu. CDO edo datuaren Buru irudia modu normalean agertuko da erakundeetan, egituraren zati izango da, datuen kalitatea eta gobernu egokia zainduko du eta datuak biltegitratzeko eta erabiltzeko indarrean dagoen legedia betearaziko du, batez ere bezeroen datu pertsonalei bagagozkie. Erakundearen strategiaren zerbitzura dagoen ekosistema digital berri batez mintzatzen gara.

Datuen analitika izan da enpresa munduak bere negozioaren eta bere bezeroen jokabideen aurreko ikuskera sakonagoa eta errealagoa izatera eramandu duen azken iraultza teknologikoa, baina

GURE INFORMATIKAREN ETAPAK

1. Sorrera (1975-1985). Dena dago egiteko. Gauza berriak probatzen ari gara, soluzio partzialak ematen ditugu, deus ez da oso segurua. Enpresak eskuz funtzionatzen jarraitzen du, baina ez dizkio informatikari ateak ixten.
2. Finkatzea (1986-1997). Soilik enpresa bati (Eroski s. coop) ematen dizkiogu soluzioak, baina enpresaren beste arlo asko hartzen ditugu, eta merkataritza prozesuak, logistikoak, salmenta guneetakoak, administratiboak eta beste mekanizatzen ditugu. Ataza administratiboak mekanizatetik eguneroko operazioak (salmentak, erosketak, salgaien mugimenduak, etab.) mekanizatzen ditugu.
3. Konplexutasuna (1998-2004). Eroski Taldearen osarearekin bat emendatu egin dira konplexutasuna eta barreiadura. Urte asko eman ditugu konbentziazatzen eta pixkanaka informazio sistema guztiak txertatzen. Galdu egin dugu berritzeko indarra eta hamarka prozesu eta sistema desberdinen bat egite oso latzean gelditu gara korapilatuta. Bien bitartean, 2000. urterako aldaketak eta eurorakoak (2002) ere zuzeneko eragina izan dute motelaldi horretan.
4. Proiektu eraldatzaile handiak bultzatzekoa (2005-2008). Negozioen eta lagungarri dituzten sistemen tamaina eta konplexua hain dira handiak inor ere ez dela horiek guztiak erabat biltzeko eta ulertzeko gai. Proiektuak zatikatu egin behar dira, fasetan banatu, zatitu. Jende asko behar da proiektuak abian jartzeko. Taldearen tamaina handia izaki, konplexuak, garestiak eta oso latzak dira proiektuen eta aldaketen irismena. Aldi berean, gero eta denbora eta baliabide gehiago eskatzen ditu segurtasunak (CPD bikoiztuak, suhesiak, etab.).
5. Hasiak gara negozio Prozesuak industria ikuspegiarekin ikusten (2009-2013). Krisia salmentetan eta emaitzetan. Ondorioz, murriztu egin dira teknologiarako aurrekontuak. ‘Gehiago gutxiagoren truke’ da garai honetako mantra. Ezin saihestuzko helburuak dira sistemak txertatzea eta erabilera erraztea.



Picking egiteko "pistola", Elorrioko plataforman, 80ko hamarkadan

ezagutza horiek eman dezaketen guztia erabilia baizik ez dago aldea markatzerik testuinguru gero eta lehiakorrago eta globalizatuago honetan.

Analitika deskriptiboak geure negozioan gertatzen ari dena azaltzen digu erraz ulertzeko moduan. Informazio historikoa aztertuta jakingo dugu zer gertatu den eta zergatik.

Beste urrats bat dira analitika prediktibo eta preskriptiboaren teknikak, neurketa deskriptiboak ezagutza eta erabaki bihurtzen lagunduko digutenak. Analisi prediktiboak gertatuko dena aurreikusten laguntzen digu, eta preskriptiboak geure negozioarentzako erabaki egokienak identifikatzen. Hain zuzen horrexegatik lortzen ditugu irabazi handienak bi analitika motak batera erabiltzen ditugunean. Une honetan negozioaren eremu funtsezkoetan erabaki onenak zein diren identifikatzea ahalbidetzen diguten aurreikuspenak erabili ditzakegu.

Analisi preskriptiboaren tekniken erabilerak erabaki konplexuak automatizatzea ahalbidetzen digu, testuinguru horretan kontuan hartu behar baitira datu bolumen ikaragarri handia, aldaerak eta

murrizketa ugari. Analitika preskriptiboa, kasu bakoitzarentzat egokiak diren algoritmo matematikoak aplikatuz, gauza da guri proposamenak planteatzeko betiere emaitza onena bilatuz, hau da, adimena eta prozesatzeko ahalmena txertatuz prozesuaren eragingarritasuna hobetzeko.

Gainera, analisi prediktibotik ateratako emaitzak (aurreikuspenak, pronostikoak, joerak) erabiltzen ditu analitika preskriptiboak balizko aukera guztiak baloratzeko aldagai guztiak (kostuak, mugak, murrizketak, gaitasunak) kontuan izanik, eta guztien artean proposamen bat aukeratzen du soluzioan planteatutako helburuak ardatz hartuta. Kostu txikiena, errentagarritasun handiena eta/edo baliabideen erabilera hobea iristea bezalako helburuak bihurtzen dira erabaki onena identifikatzeko gida, edozein helburu da lorgarri ereduak aintzat hartzen badu. Beraz, egin beharreko hurrengo urratsa da geure negozioaren errentagarritasuna maila gorenera eramane nahi badugu.

Hortaz, etorkizunean gertatuko denari erantzuten dio analisi prediktiboak, eta analitika preskriptiboa oso lagungarria izan dakiguke etorkizuneko erabakietan asmatzeko eta gure estrategientzako mesedegarriagoak izateko.

Gogoetaren puntu honetan beren lekua hartzen dute datuen meatzaritza (Data Mining) eta Machine Learning kontzeptuek. Ez da harrizkoa ikustea nola bi tresna horiek era berean erabiltzen diren. Alde handiena da diziplinetako bakoitzak duen xedea. Datuen meatzaritzak aurrez ezagutzen ez ziren ereduak azaleratzen dituen bitartean, eredu ezagunak birsortzeko eta eruedetan oinarritutako iragarpenak egiteko erabiltzen da Machine Learning. Esan genezake lehenengoak esploratzeko funtzioa duela, eta bigarrena iragarpenean oinarritzen dela.

Hurrengo urratsa da Adimen Artifiziala enpresen estrategia digitalean txeratzea, bezero bakoitza pertsona bakar eta banakatu gisa ezagutu eta tratatu ahal izateko, eta prozesu guztietan eragingo du. Izan ere, dagoeneko iraultzen ari da negozioak, eta gurea ez da gutxiago izango. Eraldaketa honen gakoa izango da geure pertsonak eraldatzea, eurek eraldatuko baitituzte Arloak, eta horrenbestez lortuko da geure Negozioak eraldatzea eta, haien bitartez, baita geure bezeroak ere.

Enpresako marketin arlora mugatzen bagara, AAK area guztiei ematen die aukera, tamaina eta sektorea edozein izanda ere (retailer-ak, bankuak, telekomunikazio enpresak eta beste), bezeroak banako gisa ezagutzeko eta haiengana era eragingarrian eta eraginkorrean iristeko, bakoitzaren gustu bereziekin bat etorrira.

AArekin eta eskaintzen dituen gaitasunekin, 360°-ko ikuskerarekin ezagutu ahal izango ditugu gure bezeroak, jakingo dugu zein dituzten produktu gustukoak, eta jakingo dugu zeintzuk izango dituzten gustukoak oraindik ezagutu ez arren —eta eskainiko dizkiegu haietako bakoitzarekin izango dugun komunikazio pertsonalizatuko edozein kanalen bitartez—, bezero eta balizko bezeroei euren gustuetara eta beharizanetara doitutako produktuak edo zerbitzuak eskaini ahal izango ditugu, euren neurriko kanpainak automatizatu ahal izango ditugu, hiperpersonalizatuko ditugu edukiak,

kontsumitzaileengandik ikasiko dugu banako gisa ezagutu ditzagun, informazio kantitate handiak irakurriko ditugu, negozio mailako erabaki onenak hartzeko balizko agertokiak aurreikusiko ditugu...

Eta gure bezeroak ez ezik, geure bazkideak, langileak eta enplegatuak ezagutzeko ere balio du. Euren profila eduki ahal izango dugu, beren ibilbidearen kurba planifikatu ahal izango dugu, denborearen joanean beharko duten gaikuntza diseinatu ahal izango dugu, eta prestatu ahal izango ditugu AAK lagunduta (ikaskuntzaren ikaskuntza). Lanpostu bat betetzeko profil egokia nortzuk izango duten aurreikusi ahal izango dugu, edo lanpostua noiz utziko duten aurreikusi ahal izango dugu, haiek baino lehen jakingo dugu zein izango den euren ezagutzetara eta gaitasunetara hobekien egokitzen den lanpostua... Aukerak oso-oso zabalak dira.

Era berean, oso erabilgarria da hornitzaileekiko lankidetzan: eskura edukiko ditugun datuekin eta datu horiek aztertzeke gaitasunarekin, zer gertatuko den aurreikusi ahal izango baitugu, are aberastuko da gure hornitzaileekin dugun harremana, haren esku jarri ahal izango baitugu gure bezeroentzat, guretzat eta gure negozioarentzat onura handiagoak ekarriko dituzten merkataritza ekintzak bi aldeek elkarrekin diseinatu ahal izateko informazioa.

Adimen Artifiziala oso lagungarria izango da dendako kudeaketan eraginkortasuna emendatzeko. Eta dendako prozesuetan zenbat eta eragingarriagoak izan orduan kontrolatuago egongo dira prozesu horiek, hobe burutuko dira, eta denbora gehiago izango dugu bezeroei arreta emateko, limurtzeko eta salmenta aktiboa garatzeko.

Era berean, kudeaketa eragingarria eta eraginkorra aplikatzen dugu balio kateko prozesuetan, prozesu logistikoetan eta oro har laguntza prozesuetan. Analitika deskriptiboaren bitartez, eragingarritasuna eta emaitza (eraginkortasuna) neurtzen dituzten adierazle gakoek jarraipena egiten dugu. Kudeaketa batzordeek (Merkataritza, Sarea, Marketina, Logistikoak, Prozesuak eta Sistemak, Ekonomiko-Finantzariora, Soziala, Garapena) analitikak eskaintzen dien informazioa baliatzen dute erabakiak hartzeko eta helburuak beteko direla ziurtatzeko.

Beraz, erakundeko edozein prozesu burura eramaten lagunduko digun burmuin berria izango da Adimen Artifiziala. AA eta pertsonak era sinbiotikoan lan eginez, askoz ere eraginkorragoak eta eragingarriagoak izango dira gure prozesu guztiak. Baina oso kontuan eduki behar dugu teknologia ez datorrela giza gaitasuna ordezkatzera, baizik eta hura osatzera eta pertsonok daukagun talentu guztia bultzatzera. Pertsona beti egongo da erdi-erdian.

Eta etorkizun hurbilean... berrikasteko prest.

Gaur dena da mekanizagarria. Eta enpresaren jardueraren edozein alderdi hobetu daiteke teknologiaren laguntzarekin. Negozio prozesu egokiak, industrializatuak, gero eta automatizatuago dauden sistemek lagunduta etengabe berrikusi eta hobetzen direnak, erabakigarriak dira balio kate zehatza eta

eragingarria lortzeko eta emaitza ekonomiko onak izateko; hain zuzen ere horiexek dira lehiakorrak izateko eta bizirauteko baldintzak.

Teknologiaren mendeko eta onuradun gara. Eta onurak emendatu egingo dira, mendekotasunak bezalaxe. Erronka da mendekotasun horiek mendean hartzea, nozitu ez baizik eta onuragarriak gerta dakizkigun. Eta mendean hartze hori lanbidea berrikasita, antolamendua berregokituta eta erabileran aurrea hartuta lortzen da.

Arestian luzaz aztertu dugun AAz gain, hona hemen geure eragingarritasuna eta lehiakortasuna hobetzen laguntzen diguten edo etorkizun hurbilean lagunduko diguten teknologia nagusien zerrenda labur bat:

- **Big Data.** 1998an geure aurreneko ‘Big Data’ eraiki genuenean Data Warehouse esan genion, ‘orakulua’ balitz bezala mintzatzen ginen hartaz. Ez dio hazteari eta sofistikatzeari utzi, eta askoz ere gehiago haziko da, sortekin, eskaintzekin, prezioekin eta besteekin hobe asmatzeko erabilerak eskainiko ditu bezeroak ezagutzeko eta bezeroengana banan-banan iristeko proposamen pertsonalekin, interesatzen zaien hori zuzenean mugikorrera helaraziz. Eta iruzurrak antzemateko ere balioko du...
- **Robotika.** 1989an egokitu genituen lehenengo ‘robotak’ Elorrioko biltegian, ‘Transigogailuak’ eta paletak gobernatzeko zituzten ‘orga bideratuak’, ordenagailuz gidatuak. Gaur egun picking eta biltegiatze sistema automatikoez beteta daude Plataformak, eta hori ez da amaia. Biltegiak gero eta robotizatuago egongo dira, eta robotizazio hori dendetara ere iritsiko da, oraindik konkistatzeko esparrua baita linealetako birjartze prozesuarena.
- **Internet bidezko salmenta.** 2000. urtean hasi ginen interneten bitartez saltzen, baina orduz geroztik egiaztatu ahal izan dugun bezala, ez da denda fisikoen beste bide osagarri bat, garrantzi handieneko borroka zelai bihurtzen ari baita. Amazon bezalako lehiakideak beste liga batean ari direla ematen du, eta informazio sistemen eta Interneten muturreko erabileraren bitartez eraso egiten diote betiko banaketari.
- **Ekuazioa: Energia — Informazioa — Komunikazioa — Garraioa.** Lau elementu horien eraldaketak erabakigarriak izan dira aurreko industria iraultzetan. Orain beste iraultza batean gaude murgilduta. Kasu honetan ere, datozen urteetan jauzi kuantiko handiak eragingo dituzte ekoizpenean eta eragingarritasunean lau esparru horietan biltzen diren teknologiek.

Energia: Energia kontsumitzaile handiak dira gure enpresak, baina kontsumitzen dugun energiaren zati gero eta handiagoa ekoitzi dezakegu. Energia kontsumo apaleko dendak eraiki ditugu. Biltegi batzuetako teilatuak baliatu ditugu eguzki panelak paratzeko. Baina irismen handiagoko urratsak, urrats integratuagoak, egin behar dira. Dendetan eta biltegiatan argindar kontsumoa erabat murrizteko eraikuntza estandarrak daude (Passivhaus). Hori guztia



Geminis datu-prozesuetarako zentroa, Elorrión, gaur egun.

energiaren internetekin batera ekoizpena eta kontsumoa koordinatzeko eta optimizatzeko xedearekin.

Ekonomia zirkularra. Lan egin behar dugu ontziak eta bilgarriak erabat murrizteko. Itxi egin behar ditugu lehengaiak berreskuratzeko zirkuituak: Zero hondakin eta itzul daitezela hondakinak katera produktu berriak fabrikatu ahal izateko.

Informazioa. Informazio sistema mekanizatuek lortzen dute, eta aurrera begira gero eta errazago lortuko ere, operazioak burura eramateko ahalegina txikiagoa izatea eta egunero hartu beharreko erabaki operatiboak azkar eta intuizioari jarraiki hartzea. Informazio sistemak erabat bateratuko ditugu etorkizunean, eta bi funtzionamendu maila izango ditu: funtzionamendu automatikoa eta erabaki automatikoak alde batetik, eta gogoeten beharra eskatzen dutenak bestetik, beti ere hausnartzeko eta erabakitzeko behar duzun guztia emango dizun sistema lagun.

Komunikazioa. Enpresako pertsona guztiak egongo dira komunikatuta, gidatuta eta koordinatuta euren lan prozesuetan. Behar bezala lan egiteko beharrezkoa den informazioa izango dute. Internet bezeroekin (B2C), hornitzaileekin (B2B), makinekin (M2M) eta abarrekin komunikatzeko.

Garraioa. Kamioi elektriko autonomoak erabiliko ditugu, gidaririk gabeak eta karga eta deskarga automatikoekin. Etxez etxeko zerbitzua da, azken milia alegia, automatizatzeko dagoen lan prekarioaren fokua, baina ibilgailu autonomoen eta garapen osagarrien eskutik iritsiko da automatizazio hori. Urte batzuk falta dira horretarako, baina ongi aprobeztatu beharra dago eragingo duen iraultza. Atarian dugu hornidura kate erabat integratua, biltegiak automatikoki hornitzen dituzten hornitzaileekin. Hori guztia estu lotuta dago logistikaren internetekin, horniduran parte hartzen duten aktore guztiak (enpresak, pertsonak eta makinak) bilduko baititu.

Eta badira enpresaren jarduera esparruetan baliatu ditzakegun beste teknologia asko, esate baterako:

- **3D-ko inprimaketa.** Erabateko iraultza eragingo du industrian, eraikuntzan, instalazioen mantentze lanetan (bertatik bertara inprimatuko dira berriro beharreko piezak), medikuntzan eta elikagaie-tan, dendetan edo etxez etxeko zerbitzuetan norberaren nahierara inprimatu ahal izango baitira elikagaien formak, koloreak eta zaporeak.
 - **Gauzen interneta.** Internetekin konektatzea baduten pertsona eta makina guztiak lotuko ditu. Iritsiko da produktu guztiak RFID edo antzeko zerbitzuak izango duten unea, gai izango dira komu-nikatzeko eta kutxatik igarotzea erabat automatizatzeko harremanik izan gabe komunikatzen diren ordainketa txartelak erabilia. Dendetako lapurreten aurkako kamerak on line irudiak analizatzeko sistemekin konektatuko dira, berehala ohartaraziko dituzte balizko ebasketak, eta xehetasun osoz grabatuko dituzte. Etxeetan produktuen zerrenda bat egongo da, eta eskaera automatikoak egin ahal izango zaizkie on line dendei. Eta askoz ere aukera gehiago.
 - **Block Chain, enpresaren barne transakzioen eta hornitzaileekiko eta bezeroekiko transakzioen segurtasuna bermatzeko.** Transakzioen eta produktuen trazabilitatea. Segurtasun informatikoa gero eta elementu oinarrizkoagoa. Enpresak jada ez du jarduterik eta biziraturik bere sistemak erabili gabe.
 - **Crowdsourcing.** Teknologia aukera emango digu kontsumitzaileen parte hartzea integratzeko, produktu edo denda kontuei buruz duten iritzia jakiteko, baina baita kudeaketari eta estrategiari buruz duten iritzia jakiteko ere. Opari bikaina gure jarduera kontsumeristarentzat.
- Zure osasuna zeure beharrizanen arabera pertsonalki hobetzeko menu eta erosketak pertsonalizatuak.** Sukaldaritza automatikoa. Birrindutako jaki deshidratatuak elikagai guztiak (Soylent, Joilent...).

Hori guztia iritsiko da, iristen ari da, lehenago batzuk eta pixka bat geroago bestetzuk. Batzuek ez dute espero zitekeen emaitza ekarriko, gelditu egingo dira. Orain usainik ere hartzen ez diegun beste berri batzuk azalduko dira. Baina elementu horien guztien (biltegiak robotizazioa, gidaririk gabe-ko garraioa, langilerik gabeko kutxa automatikoak, birjartze automatikoa, internet bidezko salmenta



Eroski online, *on line* supermerkatuak onenaren saria, 2017an eta 2018an.

(etxez etxeko zerbitzua), eguneroko prozesu operatiboen automatizazioa) ondorioak batzen baditugu, enplegu asko desagertuko edo hutsalduko direla ikusten dugu. Horixe da kooperatibarentzako lan gai bat. Nola bilatu enplegu berriak pertsonentzat, automatizazioa gelditzerik ez baitago.

Beste lan foku bat da geure negozioetan duen eragina eta etorkizunean izango duen orientazioa aztertzea. Eskuragarri ditugun teknologiak lagun, fronte guztietan borrokatu behar dugu bezeroak gureganatzeko, teknologia horiek gero eta arrakasta handiagoarekin aplikatzen ari diren horiek baztertuta gertatu ez gaitezten.

Gaitasun jauzi ikaragarri handiak eragiten ditu teknologiak, ez da hautua ezpada merkatutik kanpo ez gelditzeko beharrezana. Jar gaitezten horretan irmoki eta zuhurki.

Elkarlanean jardun berriz hazteko (Sarrera BDC-ari)

Jose Carlos Gonzalez-Hurtado

IRI Internacionaleko presidentea

Lehenik eta behin eskerrak eman nahi dizkiot Eroskiri IRI Internacionaleko presidente naizen aldetik gonbit egin didalako Eroskiren 50. urteurrenaren ospakizunean parte hartzeko. Eskerrik asko.

Artikulu honetan partekatu egin nahi ditut nire ideia bat, hauxe da, esperientziak eta teknologiek, “Big Data”-rekin eta Analitika Preskriptiboarekin batean, banatzaile eta fabrikatzaile guztiek nahi duten hori, hazkunde aldi berri bat, ekar dezaketela.

“Lankidetzaz” da hitz gakoa, eta Eroskik hartua du, Europako eta munduko banatzaile aurreratuenek bezalaxe, bide horretan aurrera egiteko erabakia.

Baina lehenik neure burua aurkeztuko dut, gaizki iruditzen ez bazaizue. Jose Carlos Gonzalez-Hurtado dut izena, IRI Internacionaleko —aitzindari globala teknologian eta Big Datan kontsumo ondasunen industrietan eta banaketan— nazioarteko presidentea naiz. Espainiarra naiz, baina lan kontuak tarteko gutxi gorabehera hogeitaz hamar urte daramatzat nire herrialdetik kanpora bizitzen —une honetan Frantzia, baina lehen Alemanian, Israelen, Grezian, AEBetan, Ukrainan, Errusian, Suitzan...—.

Kontsumo handiko merkatuetan lan egiteko fortuna ikaragarria izan dut, fabrikatzaileen aldean lan egin dut, Procter & Gamble-n, konpainia horren tokiko eta eskualdeko negozioak eta negozio globalak gidatzen, baina baita banatzailearen aldean ere, “Chief Commercial Officer” eta Carrefour taldeko Kontseilu Exekutiboko kide gisa.

Erronka berriak

Herrialde garatuetako kontsumo ondasunen merkatuetan arazo berri batzuk, erronka berri batzuk, planteatu dira azken urteotan, eta fabrikatzaileek eta banatzaileek aurre egin behar izaten diete sarri askotan ezer onik ez ateratzeko. Erronka garrantzitsuenetatik hiru aipatuko ditut hemen:

1. Hazten ez diren merkatuak: “Tarta ez da handitzen”. Azken bost urteetan, European, kontsumo handiko produktu guztiak batera hartuta salmenten bolumenak % -0,1 txikitu dira urtero-urtero, eta balioan % +0,8 eskas igo dira. Kontu horrekin zerkusua duen iruzkin gisa, esan dezadan gizarte baten aberastasunaren etorkizuneko

hazkundearen iragarle egiazki onena biztanleriaren oraingo hazkunde erlatiboa dela. Historian zehar hauteman daiteke hori, baita gaur egun ere, eta zentzu horretan huts egiteko beldurrik gabe esan dezakegu Europa “demografikoki bere buruaz beste” egiten ari dela. Nolanahi ere, fabrikatzaileentzako eta banatzaileentzako inplikazioa “batura zeroko” mundua da, non merkatuan duzun parte hartzea emendatu eta lehiakideak duenetik zati bat hartu behar duzun haziko bazara. Errealitate berri horren ondorioz, prezio eta promozio gerrak pizten dira, fabrikatzaileek erreferentzia gehiegi ematen dituzte —ez daude inolaz ere kontsumitzaileen errealitateak justifikatuta—, eta banatzaileak ere gehiegi dira —bezero berririk izan ezean ez daude justifikatuta—. Eta azkenean denek gastatu dute gehiago leku berean gelditzeko.

2. Lehiaren eta konplexutasunaren emendatze esponentziala: “gehiago dira tartatik jango dutenak”. Orain urte gutxi batzuk gutxi gorabehera milioi bat erreferentzia zeuzkan Walmart-ek izakinetan, egun 30 milioi baino gehiago ditu... eta Amazonek gutxi gorabehera 500 milioi (hau irakurtzen duzunerako baliteke askoz ere gehiago izatea). AEBetan, Interneten bitartez egiten dira salmenta guztien %13, eta ni P&G-ko Marketin arloan lanean hasi nintzenean telebistan egiten zen publizitatearen %95;

gaur egun, “mobile” da publizitatearen %34 —nahiz eta gehienek ez dakiten merezi duen edo badabilen—. Ugaritzen dira banatzailearen markak, baita tokian tokikoak ere, eta fabrikatzaile nazionalak/multinazionalak errazago dute kontsumitzailearenganaino iristeko (esate baterako gaur Frantzian —eta beste neurri batean baita Europako beste herrialdeetan ere— banaketa haztatuaren %80 iristen duten fabrikatzaile nazionaletan %10 gutxiago dira erreferentziak, eta hori soilik orain dela bi urteko egoerarekin alderatuta).

3. Kontsumitzaile ez horren leialak: “tartako nire zatia jada ez da nirea”. Hein handi batean aurreko bi puntuen ondorioa da, eskaintza handiagoa denean eta kontsumitzaile kopuruak bere horretan jarraitzen duenean erabakiak zatitu egiten direlako eta “gutxiago egokitzen” zaigulako. Baina, gainera, kontsumitzaileak/bezeroak egiazki ez dira horren leialak. Beti txunditu nau bezeroen lehen irizpidea, ia unibertsala, supermerkatua erabakitzeko unean “etiketik gertu egotea” izateak. Salbuespenak salbuespen, banatzaileek beren bezeroen artean leialtasuna sortzeko duten ahalmenaren aurkako argudioa da. Bada, orain, inoiz ez bezala, fabrikatzaileen artean ere gertatzen ari da —nire ustez uko egin diotelako berrikuntzan eta marketinean aitzindari izateari, hain zuzen ere markak garatzeko ezinbestekoak diren bi motor

horietan aitzindari izateari, baina hori beste istorio bat da—.

“Dakigun guztia bageneki”

Oso gogoan dut Carrefourren CEO eta buru izan nuen Lars Olofssonen esaldi hori, banatzaile guztien xedea biltzen bitu.

Banatzaille guztiek badakite oso-oso informazio aberatsa dutela, eta oso erabilgarria izan litekeela, baina inork ere ez daki, edo oso-oso gutxik dakite, informazio hori nola eskuratu edo erabili. Jakitun dira euren sailetan eta dendetan dauzkaten datuak bateratuta oso baliotsuak liratekeela, baina sistemek “ez diote elkarri hitz egiten”, ez dira informazio horri balioa ateratzeko gai. Badakite ez dakitela jakin dezaketenean.

TS Eliotek zioen bezala:

“Non dago ezagutzan galdu dugun jakinduria?”

Non dago informazioan galdu dugun ezagutza?”

Gure garaiko konstante bat ematen du... hainbeste datu, hainbeste informazioa eta hain jakinduria eskasa.

Izan ere, badakite euren galderei erantzuteko ihardespak asko eta asko eskuragarri daudela, baina ez dakite zehazki non. Batzuk, Buridango astoa bezala, geldirik egoten dira beste batzuk haien mahaietatik jaten ari diren bitartean, eta beste batzuk, Nioberen

hantustearekin eta Esaera Zaharren liburuko epaiarekin akordatu gabe (“adituak aholkuak jasotzen zituen”), euren kabuz saiatzen dira Big Data eraikitzen (batek ironia osoz iradoki zuen euren ordenagailuetako sistema eragilea garatzen saia zitezkeela, edo euren beribilak eraikitzen, eta oso litekeena zela horiekin arrakasta handiagoa izatea).

Egia esan, banatzaileek —eta fabrikatzaileek— euren sistemetako informazioa eskuratu eta merkatuko datuekin lotzen dituztenean, azkar har ditzakete erabaki operatibo egokiak —prezioa, hornidura, promozioak, publizitatea...— eta erabaki estrategikoenak —denden formatua, kokalekua, marka propioa, etab.—.

“Eta enpresa bakarra bagina?”

Konpainian CEO eta Procter & Gambleren buru izan nuen Durk Jagerrek aspaldi asmatu zuen ECR kontzeptua.

Orduko arazoa zen fabrikatzaileek ahalik eta ondasun kantitate handiena ekoizten zutela banatzaileak kontuan hartu gabe. Ahal zuten guztia saltzen zuten, eta banatzaileek aldi berean beren bezeroei saltzea espero zuten. Eta sarritan ez zen horrela gertatzen, banatzaileek sobera edukitzen amaitzen zuten, fabrikatzaileek gorabehera handiak izaten zituzten beren produkzioan, eta ondorioz merkatuko aktore guztiak gertatzen ziren galtzaile. Hala, Durkek iradoki zuen industriek —denek, fabrikatzaileek eta banatzaileek— bakarra balira bezala lan egin

beharko luketela “kontsumitzaileari erantzun eragingarria” emateko, prozesu osoa, ekoi-
zten hasi baino lehen eta kontsumitzaileari
saldu arte, bat eta bakartzat —holistikoki—
hartuta.

Guk ere BDC —Big Data Collaboration—
delakoaren alde egiten dugu, gaurko indus-
triaren arazoen soluzioa dela uste baitugu (bai
bederen arestian azaldutako arazoei soluzioa
emateko). European eta AEBetan banatzaile as-
kok egin dute bere kontzeptu hori —Eroski
aurrenekoa izan da Espainian—, ECR delako
ideiaren antzekoa da BDC-rena: “lan egin de-
zagun enpresa bakarra bagina bezala”.

Egia da banatzaileek badutela informazio
esklusiboaren zati handi bat, esate baterako,
salmenak salmenta gunean eta leialtasun
txartela, baina ez da aski. Fabrikatzaileek ere
informazio propio asko dute, fabrikazioari
eta logistikari dagozkienak, baina hori ere ez
da aski. Azkenik, aurreko bi taldeak osatuko
lituzketen beste informazio sorta batzuk es-
kain ditzake merkatuak: gainerako merkatuei
buruzkoak, publizitateari buruzkoak, kausa-
lak, etab.

BDC informazio guztiarekin jardutea da,
enpresa bakarra bagina bezala, eta helburua
da banatzailearen operazioetan, fabrikatzaile-
aren eta banatzailearen logistikan eta bien
marketin ekintzetan eragingarritasun handie-
nak lortzea.

Nik ez dut dudarik egiten, lankidetzak da
etorkizuna —hurbila—, eta lankidetzak da

orain itxura batean akituta dauden merkatue-
tan hazkundera suspertzeko irtenbidea.

“Ikasi ditudan gauza batzuk”

Adin jakin batera iristen direnean —nik
Eroskik baino urte gutxi batzuk gehiago
dauzkat—, pertsona batzuek “utziko duten
ondasuna” hartzen dute gogoan. Ni nire se-
me-alabei utzi nahi diedan liburu bat hasi naiz
idazten “Ikasi ditudan gauzekin” (Jainkoari es-
ker zazpi seme-alaba dauzkat, eta beraz, gu-
txienez zazpi ale emango ditut argitara). Nik
uste dut gauza horietako batzuk oso egokiak
direla artikulua honetara ekartzeko. “Bizitzaren
aurreko” ikaskuntzak dira, baina egokiak dira
BDC-a aplikatzeko garaian ikusten ditudan
arazoei bagagozkie.

1. **Errealitatea beti nagusitzen da.** Barka iezad-
azue excursus hau; nik uste dut ilustra-
zioaren garaiak geroztik dagoela gizartean
“errealismoaren” eta nik “ideologismo”
deritzodanaren arteko borroka. Borroka
hori gogortu egin zen XX. mendean, eta
egun ere gogor jarraitzen du, gainditu egi-
ten du negozioen esparrua. Laburbilduz,
“behar lukeena” lehenesten dute batzuek
(beren ideologia edo desira bereziaren
arabera bederen), eta “egiazki dena” bes-
teek (euren gustuak edo desirak direnak
direla, eta horiexek dira errealistak). Nik
ikusten dudanez, kasurik onenean me-
lankolia eragiten dute ideologistek, kaosa

gehien-gehienetan. Izan ere, errealitatea ez da gure desira eta iritzien arabera, independentea da, eta azkenean erabili egiten ditu bere eskubideak. Gure esparruan ikusi dut nola konpainia batzuek —banatzaileak eta fabrikatzaileak— ez dituzten beren gaitasunak egiazki ezagutzen —zer diren eta zer egin dezaketen—, Amazon edo Apple berriak balira bezala ikusten dute euren burua, eta aurre egiten diete arestian azaldutako arazo guztiei arauak eta denborak eurek ezarriak balira bezala. Gogoan izan dezagun Sears munduko banaketa konpainia handiena izan zela ia 1990. urte arte, eta gaur egun porrot egiteko zorian dagoela. Gure industriako “izen handi” asko eta asko daude Sears konpainiaren bidetik egiteko arrisku bizian. Izan ere, “quidquid latet apparebit”¹.

2. **“Zure esku dago”**. Aitari egiten diot aipamen. Ikasi dudan beste gauza bat da, egun oso modan ez dagoen arren, gure etorkizuna —pertsonala eta gure proiektu eta enpresena— batez ere gaur hartzen ditugun erabakien arabera izango dela. Horrek erantzukizun handia ematen digu —ezin dizkiogu erruak beste bati egotzi— baina aldi berean askatasun eta segurtasun handiak —geure bizitzaren jabe gara—. Pozoi gozoa da biktimismoa. Alde batetik, egia da “la vie c’est une bataille”² dela,

eta banatzaile eta fabrikatzaile askok beren negozioaren konplexutasunaz jabetzen direnean uko egiten diote “borrokatzeari” (nork ez du hatsa galduko Youtuben minuturo 300 ordu baino gehiago igotzen direla jakiten duenean, edo Googlen urtean 1,5 trilioitik gora bilaketa egiten direla jakiten duenean, edo datorren urtean 5.000 milioi telefono mugikor izango direla jakiten duenean, horrek guztiak kontsumoan, erosketa ohituretan, publizitatean, lehiari eta besteetan ekarriko dituen aldaketa guztiekin!). Bestalde, “il faut se battre”³, eta horretarako daude analitika berri aurreratuak (preskriptiboa, deskriptiboa eta prediktiboa), makinak eta adimen artifizialak lagundurik. IRIko analytics eta teknologia plataforman —Eroskik orain eskuragarri du ILD— hilean milioitik gora kontsulta jasotzen ditugu, unean bertan (“on the fly”) hainbat trilioi datu aztertzen dira, eta %95ean 5 segundo igaro baino lehen erantzuten da.

3. **Printzipioak+Adimena+Indarra**. Gure industrian eta agian baita beste esparruetan ere arrakasta izateko osagaiak. Lehenik, “pentsatu”, har ezazu denbora estrategia zehazteko, zure merkatuari, lehiari eta errealitateari erreparatzeko. Gero, “egin”, horretarako ausardia behar da, erabakiak hartu behar dira, egin egin behar da... eta

1. Ezkutuan dagoena azalduko da. Dies Irae. Est sXIII.

2. “la vie c’est une bataille”: Bizitza borroka da.

3. “il faut se battre”: borrokatu behar da.

beti-beti, “egizu egin behar dena”, ez engainatu zure burua eta ez zaitzatela engaina, denok dakigu egoera bakoitzean zer den egokia. Nire esperientziak esaten dit banatzaile askok denbora gehiago eman behar izaten diotela “pentsatzeari” —askok egiten dute korrika, baina ez dakite norantz—, eta fabrikatzaile askok indar handiagoa jarri behar izaten dutela egin egiteko —antza askok erabakitzen dute erabakirik ez hartzea—. Errealitateari erreparatzeko, pentsatzeko eta jarduteko, egun “Big Data”, “Analytics” eta teknologia ditu eskuragarri gure industriak.

Amaitzeko, egia da gaur eraldaketa ikaragarri handia ezagutzen ari dela gure industria, eta askok esango dutela lehen balio zuenak gaur ez duela balio. Berria dela irudituz lezake, baina munduko akats zaharrena da. Gure erronkei aurre egin ahal izateko ezinbestekoa da banatzaileen eta fabrikatzaileen arteko lankidetzak, orain eta lehen. Hortxe daude datuak, berriz ere hazteko ezinbestekoa den informazio bihurtu ditzakegu denon artean. Edo, Benjamin Franklinek esan zuen bezala, Franklin “We must, indeed, all hang together, or most assuredly we shall hang separately”⁴.

4. Elkarrekin egon behar dugu edo bereizita urkatuta amaituko dugu inolaz ere. 1776an Kontinenteko Kongresuan egindako hitzalditik hartua.

2.7

Aliantzak: beharrizanez batzen dute

Beatriz Santos

Zuzendari komertziala

Gotzon Elizburu

Elikadura arloko Erosketen zuzendaria (2004-2012)

*Zuk ezin duzuna egiten dut nik eta nik ezin dudana zuk.
Elkarrekin gauza handiak egin ditzakegu.*

Teresa Kalkutakoa

Aliantzak egin dituen historia da gurea: 1969an kontsumo kooperatiba gisa osatu izanak agerian utzi zuen elkarrekin jarduteko genuen borondatea ahalik eta pertsona talde handienak oinarrizko produktuak erosteko baldintza hobekak izan zitzaizkion. Ez ginateke aliatu gabe sortuko, lehenik aurrezteko helburu ia nagusiarekin eta, gizarteak bere bidea egin eta ongizate mailak iritsi ahal, beste beharrezan batzuei erantzunez, esate baterako, elikadura osasuntsuari eta iraunkortasunari erantzunez, gaur egungo bi kezka handienetakoak baitira azken horiek etorkizunari begira.

Hala, gu izateko ezinbesteko baldintza da aliantza, gure identitatearen funtsezko zatia gure historia osoan zehar, laneko bazkidearen iruditik hasi eta nazioarteko aliantzetan buka. Eta ikasi dugu enpresa arteko harreman horiek pertsona arteko harremanak bezalakoak direla, hau da, sortu, hazi, bilakatu eta amaitu egin daitezkeela, eta arrakastatsuak izan ala bereizketan amaitu —ez da porrota, denetatik ikasten baita—, besteei entzutea eta indarrak elkartzeko izan ziren arrazoiak etengabe berrikustea eskatzen dutela harreman horiek berresteko edo bizitzaren une bakoitzaren arabera doitzeko edo egokitzeko.

Aliantza batean ezinbestekoa da aldeek beren nortasunari eustea eta beste nortasun bat sortzea jarduteko eremu partekatuari begira, enpresa bazkide bakar batek ere ez baitu sentitu behar beste batean urtzen dela, bere balioak eta helburuak galtzen dituela, hasiera batean helburu komuna zena azkenean soilik alde batena bihurtu dela... Eta horretarako, betiere gure esperientzia gogoan, guk uste dugu aliantzek helburu ekonomiko edo lehiakortasun helburu hutsak baino elikagarri gehiago behar dituztela, alegia pertsonen arimaz aberastu behar direla, sentimendu partekatu batez. Zer esan nahi dugu horrekin? Enpresa balioen —konpromisoa, erantzukizuna, lana, gardentasuna— eta eguneroko bizitzako beste esparru batzuetan funtsezkotzat ditugun balioen —adiskidetasuna, konfiantza, malgutasuna, tolerantzia, zuzentasuna, enpatia, zintzotasuna, leialtasuna eta eskuzabaltasuna— batura direla. Negozio aukera bat, aliatu perfektu bat edo balizko aliatu bat identifikatzea eta helburu komunak finkatzea bezain garrantzitsua da harreman hurbila eta pertsonala. Esperientziak esaten digu ez dagoela aliantza bati eusterik pertsonok elkarrengandik urrunduz gero. Alegia, elkarrengandik gertu lan egin behar dela beti.

Elementu pertsonal hori garrantzitsua da gure aliatuetatik edozeinekin dugun harremanean, baina inolako zalantzarik gabe nazioarteko kontuetan sartzen garenean iristen du bere adierazpen maila gorena. Enpresa kultura eta gizarte heterogeneoak batzuek zailtasun handiagoak planteatzen ditu, eta ahalegin handiagoak egin behar dira behar bezala koordinatzeko eta moldatzeko; puntu horretan ezinbestekoa da zuzendaritzak gogotik jardutea, jarraipena gertutik egiteko, gure enpresa kultura transmititzeko eta atzeritik besteen enpresa kultura ekartzeko xedean gure kooperatibatik esate baterako Txinara eta Suitzara lan egitera erbesteratutakoek egiten duten lan gaitzaren neurri berean.

Eta hori ez da soilik historia, izan ere, gizarteak une honetan lankidetzaz eta laguntza bilatzen ditu lehiakorrago izateko eta negozio aukera garbiak aurkitzeko. Gero eta gehiago dira desberdinen arteko aliantzak, lehiakideen artekoak, a priori ia zerikusirik ez duten errealitateen artekoak, baina aliantza horiei zentzua ematen dieten mota bateko edo beste sinergia guneak topatzen dituzte. Eta guretzat ere, Eroskirentzat alegia, ez da soilik historia. Banaketaren esparruan gero eta agerikoagoak, beharrezkoagoak eta globalagoak izango dira mugimenduak erosteko aliantzetan. Bideorotarikotasunak eta jokalaririk global berrien ugalketak eramango dituzte irismen txikiagoko kudeaketa esparrutan dabilzan operadoreak lankidetzaz hitzarmenak egitera, indartzeko, hazteko, eragingarriagoak izateko edo berrikuntzan trebe izateko xedearekin. Teknologia berriak, errealitate birtuala, Big Dataren kudeaketa, eskumen espezializatuak eta beste batzuk behar bezala ustiatuko badira ezinbestekoak izango dira aliantzak. Start-up direlakoak ekimen jakin batzuk bizkortu ahal izango dituzte, izan ere, desberdinen arteko lankidetzaz errealitate baino egokitze beharrezko da, eta gero eta handiago izango da beharrezko hori.

GURE PENTSAERA

Beharrezko ideiek baino gehiago lotzen dutela esaten dute. Gure esperientziak berretsi egiten digu hori. Baina batasuna sendoagoa da beharrezko gain ideiak ere partekatzen direnean. Elkarren beharra izateaz gain, oinarrian gauza bera pentsatu behar dugu.

Berdinak ez izatea ez da arazo, aukera baizik bateragarriak baldin bagara.

Hala bada, bi bereizien batura baino gehiago gara bat eginek: eta ez dago lankidetzaz bat kalifikatzeko hori baino emaitza hobirik.

Bestela banaketaren kontzentrazioa gertatuko da, eta hori ez da albiste ona gure lehiakortasunarentzat eta oro har gizartearentzat. Bestalde, logistika arloko aliantzek gaitasun berriak behar dituzte zerbitzuak edo produktuak emateko garaian egungo eta etorkizuneko berehalakotasun eta nonahikotasun beharrezko erantzun ahal izateko, eta gaitasun horiek lankidetzaren bitartez lortu daitezke.

Eta ez gara soilik enpresen arteko akordioez eta elkarlanerik ari, gure historiaren beste une batzuetan bezala, baizik eta erakundeekin eta administrazioekin batera bideratu beharrezko

lanaz, produktuak eta zerbitzuak garatzeko eta berritzeko lankidetzaz oinarrituaz, gizartearen bilakaerarekin bat eginez eta sortzen diren beharrezko erantzuteko. Esate baterako, AZTIrekin, Basque Culinary Centerrekin, Euskadiko eta Nafarroako Ezagutzaren Klusterrekin eta IHOBE-Euskadiko ingurumen jarduketarako sozietate publikoarekin dugun harremana aliantza mota berri honetan kokatu behar da, eta aliantza hauek ez dira lehiatzeko edo beste aurre egiteko elkartu, helburu nagusia indarrak biltzea baitute etorkizuneko erronka sozialei behar bezala erantzuteko gaitasun handiago izateko. Lankidetzaz horren emaitza dira Ekodiseinua (IHOBErekin), Big Dataren kudeaketa (unibertsitateekin), elikagai osasuntsuak eta osasunerako heziketa (AZTIrekin eta Basque Culinary Centerrekin).

Maila zabalago batean, har dezagun gogoan 'tokikoa'. 'Tokikoak' produktuari egiten dio erreferentzia, baina baita inguruneari ere: nola pertsonak beren lurrikara atxikita bizitzea iragarazi, euren



Vegalsaren hirurogeigarren urteurrena, 2016an.

herrietan, nekazaritzari emanak, hortxe baikaituzte laguntzaile hurbilenak eta sentsibilizatuenak. Erantzukizun horren zati bat Administrazioarena da, era guztietako zerbitzuak herritar guztiengana iristea bermatu behar baitu, bizi diren lekuan bizi direla, baina erantzukizunaren beste zati bat Eroskirena da, Eroskik ahalbidetzen baitu, jada Euskadin, Balear Uharteetan eta Nafarroan ahalbidetzen duen bezala, on line egiten den erosketa lurraldeko azken bazterreraino iristea.

Ugari dira etorkizuneko erronkak, eta horiei aurre egiteko iraganean topatu genituenak aztertzen jarraitu beharko dugu. Iragan hartan, hasierako barnera begirako interkooperazioetik harago, jada 1989an proposatu genuen kanpora begirako lehenengo aliantza bat egitea, Eroski Taldea izan zen emaitza, Valentziako CONSUM kooperatibarekin indarrak biltzeko saioa —denboraren joanean erosketa zentral bat ekarriko zuen—. 1998an Unide, Mercat eta Vegalsa bildu ziren, eta horrenbestez Eroski Taldeak elikagai fakturretan oso kontratazio handia izan zuen garai hartarako. Eginkizunen banaketa ere adostua izan zen: Eroskik bere gain hartuko zituen erosketa zentrala eta formatuen diseinua eta merkataritza estrategia, eta aliatuen esku geratuko ziren negozioen ustiapena eta errendimendua. Gai horietan akordio iraunkorra bermatu zen aliatuak ere bilduko zituen zuzendaritzen bitartez. 2018an 20 urte bete dira Vegalsa batu zenetik, denboraren joanean elkar ulertzen jakin dugula agerian utzita. Horretarako ongi zaindu behar dira harremanak eta bilerak, elkarriketek zintzoak, irekiak, nahikoak eta kritikoak baina eraikitzaileak izan behar dute, beti izan dira oinarri, halakorik gabe ez litzateke Taldea posible izango. Bilera une oro izan da kontsentsua aurkitzeko eta hizkuntza komuna lortzeko funtsezko tresna. Izan ere, gure artean, oso zabaldua dago Eroski 'bileritis' gaitzak jota dagoelako esaldia.

2004an, 15 urteko aliantzaren ostean, Taldea uzteko eta bidea bakarka egiteko erabakia hartu zuen Valentziako Consum kooperatibak. Bereizkuntza horrek zapuztu egin zuen banaketaren esparruan handienak diren bi kooperatibak pixkanaka batzeko proiektu bat. Galeratzat hartu genuen amaia, eta galera guztiek bezala sufrimendua eta ikaskuntza ekarri zituen berekin batean. Aliantza batzuek, esate baterako gure artekoak, gero eta konpromiso maila handiagoa izan behar dute merkatuak inposatzen duen kontzentrazioaren ondorioz, baina arrazoi justifikatuak eta ahaltsuak hartaraturik aliatuak ez daude beti konpromiso maila horiek beren gain hartzeko egoeran. Aliantzak behar zuen irismenari buruzko bat ez etortzeak zapuztuko zuen ahalduntzeko lankidetzaz. Eta biok hautsi genuen aliantza, baina aliantza horri berari esker, aliantza sortu genuenean baino indargune gehiagorekin gaude orain, indartsuago.

Nazioarteko Erosketak egiteko Aliantzak ezinbestekoak dira nazioarte mailan banatzaile multinazionalekin (Carrefour, Auchan, Lidl, Aldi) lehiatu ahal izateko eta, nazio mailan merkatu kuota handiak dauzkagun arren, gureak baino askoz ere merkatu kuota handiagoak dauzkaten fabrikatzaile garrantzitsuenekin negoziatu ahal izateko. Eta aliantza horiei esker ikasi ere egiten da, esperientziak partekatzen baitira. Eroski Taldeak saio bat egin zuen laurogeita hamargarren urteetan Frantziako Leclerc banaketa katearekin batera erosketa zentral bat sortzeko xedearekin. Inoiz ere ez zen gauzatu ez guelako bata zein besteak jartzen genuenaren arteko ezinbesteko oreka lortu eta ez genituelako helburu berak izan, baina 1996an beste urrats bat egin genuen banaketarako nazioarteko plataforma bat sortuta; plataforma hori ipar Europako enpresa kooperatiboek eta Italiako Kontsumo Kooperatiben Elkarte Nazionalak (ANCC eta bere tresna betearazlea, Coop Italia) osatuko zuten; Intergroup zuen izena azkenak 2016an ikusi zituen aliantza horrek, eta batez ere Asian egin zituen erosketak, elikagaiak kanpo utzirik. Prozesu horiek guztiak izan ziren 2002an Elikagaien Nazioarteko Aliantza (ALIDIS: hasiera batean Intermarche eta Eroski, eta gero Edeka bilduko zen. 2015ean, Conad, Colruyt eta Coop bilduta, Europako erosketa zentral handiena osatu genuen, AGECORE) osatzeko oinarria, eta 15 urte hauetan sendo finkatu da, nazioarteko markekin erosketa baldintzak hobetzeko bideak defendatzen ditu, eta oso argi du epe luzerako konpromisoa duela, ikuskera estrategikoa partekatua dela eta bazkide bakoitza independentea dela.

Erosketen kudeaketa hutsetik harago, oso baliagarria da lankidetzaz esparruak aurkitzea esperientziak trukatu ahal izateko, eta testuinguru horretan Mintegiak eta Lan Jardunaldiak antolatu ditugu egungo kontuei buruzko gogoeta partekatuak egiteko eta, besteak beste, Osasuna, Iraunkortasuna, Arrantza Jasangarria, Logistika, Bideorotarikotasuna, Eraldaketa Digitala, Drive eta Big Data Kontzeptua (bezeroaren informazioaren kudeaketa) bezalako gaiak aztertzeko. Ildo horretatik, Aliantzak aparteko ezagutza eskaintzen du, eta geure merkatura moldatutako soluzioak diseinatzea ahalbidetzen digu.

Lankidetzaz akordio puntualetatik edo oso proiektu mugatuak gauzatzeko akordioetatik harago, badago hornitzaileekin aliantzak egitea. Eta kasu horretan eredu guztiak apurtu ditugu guk,



AGECORE nazioarteko aliantza, 2017an.

desberdinak izan gara —prezio onena eskaintzeko baino xede jasoagoak helburu—. Danone gure marka propioaren hornitzaile bihurtu zenean ez zegoen antzeko ezertxo ere espainiar merkatuan. Hiruren arteko cobranding produktuak soilik gure linealetan aurkitu daitezke oraindik ere; Artzai Gaztarekin hasi ginen, geure etiketa, harena eta babesten dituen jatorri izendapenarena jarrita, posizioak indartzeko xedearekin, eta inguruko beste banatzaile bakar batek ere ez du hori egiten (guk Suitzako adibidea dugu eredu), eta gero beste batzuk etorriko ziren. Gure dendetara Nafarroako Sor-markako elikagaiak ekarri izanak, esate baterako orburuak eta zainzuriak, beren jatorriarekin ongi identifikatzeko moduko etiketekin, jarduera ildo berari erantzuten dio. Gainera, hornitzaileekin aliantzak eginda, behar besteko lehiakortasun maila lortzeaz gain, gure ibilbidearen jatorrian izandako kontsumitzaileei elementu berezi bat eskaintzea dugu xede, kontsekuenteak izan nahi dugu Eroski Zurekin posizioarekin, hau da, kontsekuenteak izan nahi dugu gizartearen aurrean eta ingurumen eta elikadura osasuntsua bezalako alderdietan enpresa arduratsua (bizi garen ingurunekeo bizimoduari egokitua eta gure lanaren xedea) garelako ideiarekin.

Enpresen arteko aliantzak eta lehiakortasuna

Henar Alcalde Heras

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko ikerlaria

Gaur egun antza pentsaezina da enpresa bat lehiakorra izatea isolatuta baldin badago eta konfiantza osoa soilik haren baitan sortzeko gai den ezagutzan jarrita baldin badu. Enpresen arteko aliantzak lehiakortasuna sustatzeko abiapuntu egokiak dira, aukera ematen baitiete enpresei barne mugak (finantzazioa, baliabide materialak, giza baliabideak...) gainditzeko eta ateak kanpo ezagutzari irekitzeko eta, horrenbestez, ikasteko eta berritzeko.

Zer dira aliantza estrategikoak?

Hitzaren beraren esanahia da enpresen arteko aliantzen fenomenoaz aztertzerakoan topatzen dugun zailtasun bat, sarritan erabiltzen baita halako anbiguotasunaz. Literatura akademiakoari jarraiki, aliantzak enpresek lankidetzan jarduteko tipologia bat direla esango genuke, sare, koordinazio edo kooperaziotzat ulertzen denaz beste (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006). Sare batean funtsean informazioa trukatzeko (harremanen sarea, sare soziala...), eta koordinazioak, informazioa trukatzeaz gain, emaitza eraginkorrak lortzeko jarduerak lerrotzeko dakar berekin batean.

Interakzioaren intentsitatean beste urrats bat egiten badugu, kooperazioa topatuko dugu, hauxe da, erakunde desberdinen artean baliabideak partekatzea helburu bateragarriak lortzeko (“lanaren banaketatik” gertu dagoen filosofiari jarraiki). Eta azkenik, maila garaia batean, lankidetzari topatzen dugu, baliabideak eta ardurak partekatzea proposatzen du esku hartzen duten erakundeen artean helburu partekatutako bat erdiesteko.

Lankidetzari buruzko literaturak kontratubidezko akordiotzat ditu aliantza estrategikoak, epe luzeko estrategiak dira. Akordio horiek enpresen arteko lankidetzari sustatzen dute beste erakundeen gaitasunak baliatu ahal izateko eta enpresa bakoitzaren baitan dauden gaitasunei etekin handiena ateratzeko. Aliantza estrategikoek kontratu konplexuak egitea eskatzen dute, asko eta asko daude estu lotuta elkarren artean teknologia trukatzeko eta elkarrekin garatzeko akordioekin (Alcalde, 2014).

Berrikuntza Irekia delako esparru teorikoaren agerraldiak bultzatuta, lankidetzak eta aliantza estrategikoak protagonista izan dira azken hamarkadan. Henry Chesbrough

teorizatzailearen eskutik heldu da Berrikuntza Irekia kontzeptua (2003). Egile horrek aldeztu eta frogatu egin zuen lankidetzak aukera ematen diela enpresei berrikuntza ratio handiagoak lortzeko eta produktuak era eragingarriagoan garatzeko. Era berean, enpresen eta beste eragileen artean elkarlanean jarduteko gaitasuna sustatzeko premia azpimarratzen zuen, erakundeen mugen bitartez ideien jarioari leku egiteko (Chesbrough, 2003). Lankidetzak ez da estrategia puntualtzat hartu behar; enpresen berrikuntza estrategiaren ardatz eragilea izan behar du bere fase guztietan: ideien sorreran, prototipoaren garapenean, eskala aldatzean, txertatzean eta merkaturatzean. Ezagutzaren elkar trukatzeko horiek enpresaren baitan eta enpresatik kanpo sortutako akordioen garapen sakonean oinarrituta beharko lukete. Epe honetan zehar hainbat ikerlanek erakutsi dute zeinen garrantzitsua den paradigma hori enpresen lehiakortasunean, aukera ematen baitu merkatu berrietan sartzeko (aniztasun geografikoaren bidez edo produktuen dibertsifikazioaren bidez), arriskuak eta baliabideak partekatzeko (bereziki garrantzitsua tamaina eta finantzazio mugak dauzkaten enpresa txiki eta ertainentzat), merkatuaren aldaketetara egokitzeko arintasuna eta malgutasuna edukitzeko eta denbora irabazteko, berrikuntza sustatzeko eta etorkizunean beste helburu batzuk lortzeko baliagarriak izan daitezkeen beste eragile batzuekin sinergiak sortzeko.

Nola sailkatu enpresen arteko aliantzak?

Ugari dira enpresen arteko aliantzak sailkatzeko moduak, tipologiaren (izaera) arabera, esku hartzen duten eragileen arabera, kokaleku geografikoaren arabera, lankidetzaren xedearen arabera... sailkatu daitezke. Kapitulu honetan Berrikuntza Moduen esparru teorikoan oinarritutako enpresa aliantzen sailkapena proposatzen dugu (Jensen et al., 2007; Parrilli and Alcalde, 2016). Ikuspuntu horretatik, enpresetan berrikuntza egiteko hainbat modu daudela aldeztu da. Eredu batzuek STI (Science Technology and Innovation) dute ardatz, horietan handia da oinarri zientifiko/teknologikoaren pisua, gastu handiak egiten dituzte B+G-an, inbertsio handiak kualifikazio zientifiko handiko pertsonengan, teknologietan eta azpiegitura aurreratueta. Azpiegitura ezagutza sorrarazleak (ikerketa zentroak, unibertsitateak, erakunde zientifikoak, B+G-ari emandako enpresa sailak...) dauzkaten enpresa aliantzak sustatzen ditu eredu horrek.

Bestalde, DUI (Doing, Using, Interacting) ereduak dugu, enpresa ikaskuntza sustatzen duena, eginez, erabiliz, elkarren artean jardunez. Berrikuntza modu honek pisu zientifiko eta teknologiko txikia du, esan gabeko ezagutzaz elikatzen da, ezagutza teknikoaz eta, talde lanaren bitartez, baita barne lankidetzaz ere. Eredu honetan balio katearen baitan sustatzen dira interakzioak, aliantza estrategikoak bezeroekin, hornitzaileekin eta/edo lehiakideekin.

1. TAULA. Enpresen arteko aliantza motak.

	STI motako lankidetzak	DUI motako lankidetzak
Abantailak	<ul style="list-style-type: none"> • Berrikuntza iturri disruptiboetako sarbidea • Ezagutza orokorra • Berrikuntza epe luzera 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiatik datorren ezagutza • Merkatu ziurgabetasuna gutxitzea • Prezioaren eta errendimenduaren arteko oreka
Desabantailak	<ul style="list-style-type: none"> • Errentagarritasuna epe luzera • Ez xurgatzeko arriskua • Eskarmentu falta 	<ul style="list-style-type: none"> • Lock-in gertatzeko arriskua • Muturreko berrikuntza gibelatzen du • Berrikuntza epe laburrera

Bi lankidetzak ereduak dauzkate abantailak eta desabantailak. Oro har, 1. irudiarekin bat, STI motako aliantza estrategikoen aukera berriak esploratzeko, ezagutza disruptiboaz jabetzeko eta emaitzen epe luzeko iraunkortasuna bermatzeko estrategiaren alde egiten dutela esan dezakegu. Egia da esplorazioak arriskuak dakartzala berekin batean, esate baterako inbertsioak epe laburrean amortizatzeko zailtasunarekin eta enpresak ezagutzen ez duen ezagutza mota batez jabetzeko gaitasunarekin lotuak. Bestalde, DUI motako aliantzek egungo gaitasunei, ezagutzen denari eta enpresaren indarguneei epe laburrean etekin handiena ateratzeko estrategia sustatzen dute, horretarako enpresak balio katearen eskaeretara egokitu behar duelarik. Hala eta guztiz ere, indar guztiak ustiakuntzan jartzeak kontrako eragina izan dezake epe luzerako errendimenduan eta erakundearen iraunkortasun ekonomikoan pentsatzen jartzeko unean. Izaera esploratzailea duten (STI ereduaren araberrako berrikuntza ereduari lotuak) eta izaera ustiatzailea duten (DUI ereduaren gertukoak) enpresen arteko aliantzen garapena

bateratzeko gai den bitariko estrategia bat eraikitzea litzateke gakoa (March, 1991, Alcalde-Heras et al., 2018). Hainbat ikerlanek berresten dutenez, bitariko oreka garatzen duten erakundeak dira bakar-bakarrik enpresa aliantza esploratzaileen edo aliantza ustiatzaileen aldeko apustua egiten duten enpresek lortzen dituzten emaitzak baino emaitza hobek erdiesteko gauza (Fitjar & Rodriguez-Pose, 2013; Parrilli & Alcalde, 2018).

Nola eraiki enpresen arteko aliantzak modu eraginkor batean?

Aliantza estrategiko eraginkorrak eraikitzeko, dimentsio sorta batean lan egin behar dute erakundeek beren baitan. Hasteko, ezinbestekoa da enpresek xurgatzeko duten gaitasuna hobetzea kanpotik iristen den ezagutza berriaren integrazioa ahalbidetzeko. Beste faktore garrantzitsu bat “Not Invented Here” sindromea hautematea eta deuseztatzea da, sindrome horrek enpresa barruan sortu ez diren ideia eta teknologiak oro gutxien baititu. Gainera, oso-oso garrantzitsua da erakundeek kultura irekia sustatzea, kanpoko aldearekin

konektatzeko ohitura berriak ezartzeko portaera positiboak ahalbidetzeko, komunikazio eta informazio teknologien erabilera orokortzeko eta jada badiren indarguneei eta eskarmentuari etekin handiena ateratzeko. Aipatutako faktore horiek guztiek antolatzeke eredu bizi bat sustatzeko balio behar dute, etengabeko egokitapenean oinarriturik, enpresen arteko aliantzak identifikatzeko eta txertatzeko gauza izango dena eta, horrenbestez, enpresaren lehiakortasun iraunkorra sustatuko duena.

Aliantza estrategikoen garapena sustatuko duen antolakuntza eredu bizi horretara hurbiltzeko hainbat etapa bete behar dituzte enpresek (Chiaroni et al., 2011). Hasteko, “desizozteko” prozesu bat bizi dute erakundeek, kanpora irekitzeko eta enpresaren lehiakortasuna indartuko duten lankidetzak estrategikoak garatzeko beharrianaz jabetzen dira. Etapa hori ez dute soilik zuzendaritzako kideek egin behar, enpresa osatzen duten guztiak jabetu behar dira hortaz. “Mugimendu” deritzo bigarren etapak, aldatetaren implementazioarekin lotzen da, enpresak beste eragile batzuekin hasten dira izaera esperimentaleko lankidetzak garatzen, eta prozesuak eta portaera ereduak aztertzen dituzte. Azkenik, “instituzionalizatzeko” etapa topatzen dugu, non lortutako emaitzak eta hobekuntzak sendotzen diren eta aliantza estrategikoko enpresa berrikuntzaren estrategian funtsezko elementu bihurtzen diren.

Ez da prozesu erraza bide hori, eta behar-beharrezkoa da enpresek etapetan zehar funtsezko lau elementu lantzea. Hauexek dira elementu horiek: sareen eraikuntza, antolakuntzaren egitura, ebaluazio prozesu baten ezarpena eta ezagutza kudeatzeko sistema.

Hasteko, kanpoko ezagutza behar bezala xurgatuko bada, behar-beharrezkoa da enpresek arreta berezia jartzea erakundeen arteko harremanen eta hartu-emanen garapenean, nola hartu-eman horien hasierako etapetan hala akordioa ezarri eta garatzen denean. Enpresek barne eta kanpo ezagutza txertatzeko eta kudeatzeko, barne lankidetzak sustatzeko, pertsonen parte hartzea bultzatzeko (pertsone bakoitza berrikuntzarako iturri potentziala baita) eta motibazioa sustatuko duen pizgarri sistema bidezko bat abiarazteko gai izango den antolakuntza egitura izan behar dute. Hirugarren elementua ebaluazio prozesu baten ezarpena da; ebaluazio horrek aukera eman behar dio enpresari ziurgabetasun maila altuei aurre egiteko eta aliantza estrategikoak garatzeko proiektuak eta aukerak ebaluatzeko. Ebaluazio sistema batek ikaskuntza azkarragoa ahalbidetuko dio enpresari, akordio estrategikoak hartzera bultzatuko duen berrikuntza estrategiaranzko trantsizioa ahalbidetuko dio. Nola enpresa barrutik kanpora hala enpresa barruan bertan ezagutza zabaltzeko, partekatzeke eta transferitzeko gai diren ezagutza kudeatzeko sistemen garapenari lotuta dago azken elementua. Eta hori behar

bezala ibil dadin, ezinbestekoak dira informazio eta komunikazio teknologien sustapena eta zabalkundea eta jabetza intelektualaren gaineko eskubideen esparru zehatza.

Norantz eta nola bideratu behar dira aliantza estrategikoak?

Ez dago aliantza estrategiko arrakastatsuak sortzeko eta sustatzeko errezeta unibertsalik. Akordio horiek sarritan egiten dute porrot aldean artean konfiantzarik ez dagoelako, banakoen interesen aldeko borrokak izaten direlako, edo ego pertsonalak, edo bat ez etortzeak aurreikuspenen araberrako betetze mailetan... Hala eta guztiz ere, hainbat faktore aipatu behar dira, lankidetzeta mota hauen arrakasta bermatzen ez duten arren ezinbesteko baldintza baitira behar bezala garatuko baidira. Hauexek dira funtsezko faktore horiek:

- Ongi zehaztutako xede komuna. Ezer baino lehen, ezinbestekoa da parte hartzaileek aliantza estrategikoarekin zer helburu lortu nahi duten argi eta garbi azaltzea. Xede hori elkarrekin eta modu parte hartzailean zehaztu behar da, parte hartzen duten eragileen artean espektatibak lerratzea ahalbidetuko baitu. Aliantza estrategiko askok porrot egiten dute beren aurreikuspenak beteta ikusi ez eta erakunde parte hartzaileak zapuzten direlako, baina sarritan izaten da arrazoia xedea behar bezala zehaztuta ez gotea.
- Xedeak identifikatzea eta aliantza merkataria fokatutako proiektuetarantz bideratzea. Horrek ahalbidetuko du emaitza zehatzak lortzea eta, horrenbestez, eraldatzeko inpaktua edukitzea.
- Eragile bakoitzak aliantza estrategikoan bete beharreko rola identifikatzea eta argitzea. Parte hartzaile bakoitzaren ekarpenak zehaztu behar dira, baita prozesuan duen konpromiso eta erantzukizun maila ere (finantzei dagokienez, langileak liberatuz, ezagutza eskuratzea ahalbidetuz, informazioa emanez...).
- Aliantza estrategikoaren helburuan irmoki sinesten duten, enpatia duten eta beren enpresan aitzindari diren pertsonen arteko solasaldiak gidatzea.
- Aliantzaren aurreneko etapetan lankidetzeta prozesua erraztuko duen eta interesa duten aldean artean konfiantzaren garapena ahalbidetuko duen bitartekari neutro baten (aholkularia, eragile publikoa, hirugarren eragilea...) rola txertatzea. Denborarekin, aliantzan parte hartzen dutenen artean konfiantza sortzen den heinean, desagertu beharko litzateke bitartekariaren irudia.
- Epe luzerako estrategiatzat hartu behar da aliantza, eta haren jarraipena bere indarra erakusten duen eta etorkizuneko aukerak esploratzeko sinergiak sorrarazteko gaitasuna duen beste emaitzatzat.
- Enpresa ezagutza azpiegiturretara (unibertsitateak, zentro teknologikoak, B+G-ari

emandako laborategiak) hurbiltzea sustatu behar da. Sarritan hizkuntza mailako arazoak izaten dira enpresa munduaren eta ezagutza munduaren artean, eta arazo horiek zaildu egiten dituzte bi aldeentzat oso onuragarriak izan litezkeen aukeren garapena eta identifikazioa.

- Aliantza estrategiko heterogeneoak sustatu behar dira eragile desberdinen artean (bezeroak, lehiakideak, unibertsitateak, ingeniariak...) enpresak ikasteko eta askotariko ezagutzekin aberasteko aukera izan dezan eta, horrenbestez, lehiatze maila garaiagoetarantz jauzi egin dezan.

Nolakoak izango dira etorkizuneko aliantza estrategikoak?

Gizartearen ongizateari eragiten dioten desafio eta erronka sorta bati egin behar diote aurre lurraldeek. Erronka horiei adarretatik heltzeko orduan, enpresak rol protagonista izan dezake gizartea eraldatzeko tresnatzat hartzen badugu, garapen ekonomikoa sustatzeko gai den eragiletzat badugu eta aldi berean balio soziala sortzen duen agentetzat badugu. Horiek guztiek finkatuko lituzkete lurralde konprometitu bat eraikitzeko oinarriak, eta lurralde horretan enpresak, beren jardueraren bitartez, ongizate egoera, lurraldeko gizarte kohesioa, ingurumena eta/edo pertsonaren garapena hobetzen laguntzen duten eragiletzat hartuak lirateke.

Aliantza estrategikoak elementu eragileak izan litezke tokiko identitateak berreskuratzeko

garaietan. Tokiko aliantza estrategikoak sustatu eta sendotu egingo litzateke enpresaren rola adaketarako subjektu gisa, indar eta eragin handiak baititu gizartearen eraldaketan. Tokiko balio katearen baitan bideratutako lankidetzak, ezagutza azpiegiturekiko interakzioak eta ezagutza horiek gizarte zibilarekin partekatzeak ahalbidetuko lukete aurrerakuntza sozioekonomiko iraunkor bateranzko eraldaketa.

Erreferentziak

- Alcalde Heras, M. D. H. (2014). Building product diversification through contractual R&D agreements. *R&D Management*, 44(4), 384-397.
- Alcalde-Heras, H., Aragon-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C. (2018). SME Ambidexterity in Crisis: The Role of Managerial External Capabilities. *Managerial decisions* (forthcoming).
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: Value creation in a knowledge society. *Knowledge enterprise, IFIP*, 207, 26-40.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, 31(1), 34-43.
- Fitjar, R., Rodriguez-Pose, A. (2013). Firm collaboration and modes of innovation in Norway. *Research Policy* 42, 128—138.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *The Learning Economy and the Economics of Hope*, 155.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2. lib. 1. zk., 71—87. or.
- Parrilli, M. D., & Heras, H. A. (2016). STI and DUI innovation modes: Scientific-technological and context-specific nuances. *Research Policy*, 45(4), 747-756.



Zumetak egindako obra, Eroskirentzat, Batzar Nagusiko konpromisarioei oparitzeko.

3. atala

KONTSUMITZA- ILEARENTZATR

3. Hitzaurrea	242
3.1. Hautu askea eta arduratsua	250
Bestela kontsumitu, hobe erosi	262
3.2. Ni, Plazera, Orain	268
Gozatzeko da ogia	276
3.3. Uzten dugun arrastoa.	278
50 urte iraunkortasuna bilatzen	286
3.4. Dieta orekatua, osasunaren lagungarri	292
Elikadura eta osasuna	304
Elikadura eta osasuna etorkizunean	310
3.5. Bezero bakoitza ezagutu	316
<i>Big data</i> deiturikoaren etorrerarekin gauza errepikaria bihurtu al da segmentazioa?	322
3.6. Teknologia berriak: promesak eta desfioak	332
Berrikuntza	341
Nola biziko gara ez badugu bizitzeko astirik? Mundu hobea goa. Mundu okerragoa	347

3

Hitzaurrea

Constan Dacosta

Eroskiko lehendakaria (1996-2010)



Azken berrogeita hamar urteotan izan den bilakaera sozialari eta kontsumitzailearen bilakaerari begira jartzeak pixka bat zorabiatzen du. Aldaketek harritu egiten dute: ohi ez bezalakoak, ikaragarriak, bitxiak direlako. Nahi duzuna etorkizunera begiratzea bada, amarru horrek erraz arreta galarazten du bere zentzua eta norainokoa nabaritzetik. Horregatik ez da oso baliagarria eraldaketa bikainen aurkikuntzan geratzea. Gehiago merezi du bilakaera horren izaeran eta noranzkoan eta etorkizunera begira irekitzen diren aukera-leihoetan arreta jartzeak. Azken hori da Eroskiren historia liburu honetan kontatzeko aukeratutako erregistroa eta, horren ondorioz, hurrengo kapituluen gogoeta bideratzen duena.

Gure liburuaren hirugarren zati hau kontsumitzaileari buruzkoa da. Kontsumoari buruzko subjektu erabakitzaile gisa edo haren hartzaile gisa. Kontsumitzaileari buruz hitz egingo dugu Kontsumoaren Etikaren, Plazeraren, Elikadura eta Osasunarenean kapituluetan eta baita Teknologia Berrien kapituluan ere.

Erakunde bakoitzak bere kultura korporatiboan zaintzen ditu hitz talisman batzuk; eduki propio eta benetakoaz betetakoak. Eta ospez beterikoak. «Kontsumitzaile» hitzak begirune hori du Eroskin. Eta harekin deklinatzen diren hitzak, esaterako, kontsumerismoa edo kontsumoa. Merkataritza-edo marketin-educikioak baino gehiago, eduki ideologiko handiko hitzak dira. Hitz horiekin ez dugu hitz egiten bezeroaz edo kontsumitzen duen pertsonaz, kategoria politiko bat izendatzen dugu. Ludwig Wittgenstein irakurri genuenetik aitortzen dugu hizkerak errealitatea sortzen duela. Eroskik indar eragile originala eta ahalsua eraiki du kontsumitzailearen, bazkide kontsumitzailearen, kontsumoaren, kontsumerismoaren, balio kontsumitzailearen eta abarren inguruan. Norainoko eta nolakotasun propioak dituen errealitatea eraiki duten kontzeptuak dira. Eroskiren pentsatzeko modu bat eta jatorrizko gauzak egiteko modu bat, guretzat zutik jarritakoak.

Funtsean, gauzak horrela izan dira beti gure hasiera-hasieratik, duela berrogeita hamar urte. Dena den, baliteke gehiago izatea nahi eta asmoetan erantzun praktikoetan baino. Lehengo beraiek gara printzipio eta nahietan, baina gure lanak ez dira gaur egun garai batekoak. Zorionez, egokitu egin gara; egokitzen joan gara.

Eroski iraupeneko ekonomiarekin sortu zen eta gaur egun ongizateko eta hautaketako ekonomian gaude. Oinarrizko janaritik nutriziora eta osasunera joan gara elikaduraren bitartez. Teknologia berriek mila aukera ezezagun eta hainbat zalantza sortzen dizkio kontsumitzaileari. Erosahalmena, elikadura eta teknologia berriak. Beste batzuen artean, hiru astindu horiei zor diegu hein handi batean kontsumitzaileak urte hauetan izan duen bilakaera. Baina batez ere etorkizunean izango den bilakaera.

Ondo informatuta dagoen eta garai batean baino baliabide gehiago dituen kontsumitzaileak galderak egin diezazkioke norbere buruari kontsumoaren etikaz, non kategoria moral hori ez baita aintzat hartzen pobrezia-aldietan. Kontsumoaren dimentsio etikoa erosahalmenak premia-fasea gainditu eta oparotasunaren eta hautaketaren fasean sartzen denean agertzen da. Funtsezkoak ez diren gauzen aukera sortzen denean.

Kontsumoa plebiszitu baten indarrarekin aritzen da. Eta azken hitza esaten duenak du subiranotasuna, hau da, kontsumitzaileak. Ekonomiaren agintea dutenek arretaz entzuten duten ahotsa da. Egungo kontsumitzaileak ezagutza, ahalmena eta aukera biltzen dituelako. Eta subiranotasun-kontzientzia hori norbanako gehiagok aktibatzen dute egunero.

Subiranotasun horren eraginak, ordea, ez du ematen ideologia baten aginduen ondoriozkoa denik. Ez da ikusten, garai batean bezala, mugimendu sozial bat kontsumitzailearen subiranotasuna aldarrikatzen edo milaka hiritar hura defendatzen. Ez dago kausa kontsumeristik. Aktibismo kontsumerista duela hainbat hamarkada etorri zen gainbehera hemen. Ondo informatutako kontsumitzaileak eta komunikabideen dibulgazio-lan handiak argitu dezakete mugimendu horren jarduera-eza. Enpresak kontuak ematera behartzen dituzten ziberaktibismoa eratu dezaketen sare sozialen erabilera gehitu behar zaio horri. Nolanahi ere, eta iraultza isil gisa bada ere, subiranotasun-ariketa hori indartzen ari dela ari gara ikusten.

Egungo kontsumitzaileak egungo kontsumitzailearen irudia eskaintzen du. Hautatzeko ahalmena duena, ondo informatuta dagoelako. Beharbada, garai batekoa bezain kritikoa ez den kontsumitzaile da, baina kontsumitzaile ahaldundua da. Beharbada, ez da beste garai batzuetan bezain militantea, baina autobabestuagoa dago, bere eskura baliabideak dituen jakiteko, erabakitzeko eta aldarrikatzeko. Bat dator Eroskik beti xede izan duen idearioarekin —bere informazio-produktuen edo bere denden bitartez—: erabakia kontsumitzailearen eskuetan uztea, haren erabakitzeko autonomia errespetatzea. Kontsumitzaile bakoitzari dagokio aukeratzea eta erabakitzea. Askatasun hori ez da ordeztu behar, ezta hobetzeko ere. Izan ere, aukeratzen duena baino gehiago hautatzeko ahalmena da babestu beharreko ondasuna.

Kontsumo etikotzat jo daiteke kontsumo zentzuduna eta arduratsua, baliabide propioen nahiz baliabide erkideen erabilerari dagokionez. Zentzutasun arduratsu hori praktikara eramaten duten kontsumitzaileen kopurua egunero hazten ari dela ikusten dugu. Plazera eta ongizatea kontsumorako, kontsumismorako eta apetarako lehen motibazioa direnentzat ere ez dira orientabide masiboak eta iraunkorrak, selektiboak eta aldizkakoak baizik.

Hedonista leundutzat jo genitzakeen kontsumitzaile-kopurua hazten ari da. Ikusteko moduan eta etengabe hornitutako kategoria. «Bizimodu ona ondo bizitzea», «ondo sentitzea», «bizitza gogobetegarria izatea», «gozamina bizitzako arlo guztietan txertatzea», desberdin sentitzea eta eskaintza pertsonalizatua eskura izatea dituzte xede. Eta kontsumoak hori guztia lortzeko modu pribilegiatua eskaintzen du. Baina hori ohiko parametro ekonomizistak baztertu gabe edo ingurumenari kalterik eragin gabe. Orientazio hedonista metagarria da eta ez baztertzaileria. Ez ditu beste interes batzuk baztertu nahi eta ez ditu baztertzen. Prezio ona, natura errespetatzea eta lurreko produktuaz gain, ondo sentiaraziko duen eskaintza eska dezake —eta lortu egiten du—. Serotonina orekatzen duen dosi erregular baten moduan. Joera horren arabera, kontsumoa aisia-kategorian erregistratuta geratzen da eta ez premia-kategorian.

Eta kontsumitzeko plazera erostekoari gehitutako plazera izan daiteke. Elikadura plazerarekin uztartzeak bere denbora eman dio gizarteari eta hainbat konkista egin behar izan dira: elikadura-hezkuntza aurreratua, ongizate materialaren maila altua lortzea eta plazera gauza negatiboekin (edo sakrifizioa positiboekin) uztartzeko tabu judu-kristaua haustea.

Elikagaien gozamina balioestea, horri balioa ematea adierazle kulturala da. Jakien prestaketa eta aurkezpena zaintzea, dastatzean gozatzea edo otordua konpainian ospatzea... elikagaien konposizioa edo ematen duten kaloria-kantitatea jakitea bezain alderdi garrantzitsuak edo garrantzitsuagoak dira nutriziorako.

Jateko plazeraren zati bat aurkikuntza da. Plazera gehiago da dastaketa nutrizioa eta mantenua baino. Horregatik, aniztasuna eta sorpresa gozamenaren baldintzen parte bat dira. Zapore berrien esperimentazioa eta fusioa areagotzen ari da jatekietan eta etxeetan.

Kontsumo hedonistak —baita leunduak ere, eta zer esanik ez apetatuta— judizio moral zorrotza jasotzen du ekonomia inkrementalista baten deskalabruak zuzentzea premiatzen duten korrante sozial batzuen aldetik. Slow life, slow food, ekonomia zirkularra/berrerabilera, pazientzia gutxiko kapitalismo honen hazkundera alde batera uztea eta atzeraldia besarkatzea dira bultzada horrek jasotzen dituen izen batzuk. Leitmotiv ahaltu eta ezin ukatuzko batekin: planetaren jasangaiztasuna egungo kontsumo-mailak eta kontsumitzeko modua murrizten ez baditugu. Mugimendu horien iritziz egungo egoera horri eman beharreko erantzuna ez da zentzuzko kontsumoa, kontsumo txikiagoa baizik. Gaur egun korrante gutxiengoduna da, baina logikaren bandera eztabaidaezina du —planetaren jasangaiztasuna— eta horrek krisian jarriko du egungo eredu nagusia.

Oraingoan, arazoari buruzko erantzunak baino galdera gehiago daude. Eta planak baino atxikipen gehiago. Ez da agintari boteretsurik ikusten ekimen horren buruan. Baina bizitzako beste une eta arlo batzuetan bezala, gizarteak aurkituko du irteera. Sarritan aipatzen dugun bezala, ez diegu zalantzei aurre egiten, arazoei baizik; errealitatea ez da zalantzatsua, arazotsua da. Arazoak ebazten dira, ez iritziak. Eta arazoei beti aurkitu diegu irtenbide bat —optimismo antropologikoan militatzen ez dutenek ere partekatzen dutena—.

Ingurumeneko desoreken kalte larriei buruzko eta horiek konpontzeko urgentziari buruzko gero eta sentzibilitate sozial handiagoak —eta ondorioz, presio sozialak— behar den irtenbide hori aurkitzeko bultzada dialektikoa eraiki dezakete. Kontsumitzaileak enpresen gainean eragiten duen presioa, horien jardunbideak sarrituz edo gaitzetsiz, soluzioak aurkitzen lagunduko du, jarduna desoreka horiek ekidin edo konpontzen dituzten bideetatik birbideratzeko. Bereziki gobernu arduratsua gauzatzeko enpresei egiten zaizkien eskakizunetan. Horien gaineko presio soziala izan daiteke pizgarri onena gaur egun ingurumenari egiten zaizkion kalteak ekiditeko.

Enpresek eskura dituzte baliabideak jardunbide errespetutsuagoak ahalbidetzeko (beste batzuen artean ekonomia zirkularra eta materialen eta jardunbide jasangarrien erabilera). Enpresa bakarrak

beharbada ezingo dio aurre egin ataza ikaragarri horri, baina hori eskatzen duen agintaritzza politiko bat badago, enpresa-abangoardia bat egongo da horretan ahalegintzeko prest.

Dena den, konpromiso horretatik arrakasta handiagoa espero daiteke enpresari eskatzen zaionetik kontsumitzaileari eskatzen zaionetik baino. Izan ere, jasangarritasuna ez da oraindik erosteko argudioa bezeroarentzat (ez behintzat behar beste bezeroarentzat). Hogeita bost urte baino gehiago daramatzagu produktu ekologikoen banaketa-sektorean hitz egiten. Joera iraunkorra da, pronostiko guztietan azaltzen dena, baina erabakitasunez abiatzen ez dena. Kontsumitzailearen prestakuntza eta sentsibilitatea, seguruenik, handitu egin dira, eta horiekin batera baita gauza ekologikoekiko estimua ere, baina kontsumo-bolumenak maila baxuetan jarraitzen du aspalditik laudorioak jaso arren.

Kontsumitzailea ingurumena errespetatzeko ohitura hiritarretan prestatzea kontsumo handiko enpresen erantzukizun sozialean sartzen da. Erantzukizunagatik edo interesagatik, enpresek behar den guztia egingo dute bere bezeroek balioets dezaten, eta hori argudio ahaltsua da gauzak aldatuko direla konfiantzeko. Eroski sortu zenetik nabarmendu da bokazio horretan eta etorkizunean ere aurrena eta berritzailea izango da lan horretan.

Jaten duguna gara. Ludwig Feuerbach filosofo alemanak 1850ean idatzi zuenetik, behin eta berri-errepikatu da: «Herria hobetu nahi bada, bekatuen aurkako diskurtsoen ordez eman iezaizkiozue elikagai hobekak. Gizakia jaten duena da». Gero eta entzule gehiago eta konbentzituagoak dituen aipua da, eslogan baten jarraipena bezala. Eta gaur egun idatzi zenean baino esanahi aberatsagoa eta konprometituagoa du. Zenbait adituren iritziz, elikadura, gaur egun, bizitzaren zientzien barruko gai bat da, ia-ia medikuntzatik eta nutriziotik bezain hurbil dagoena. Elikagaien zientziak beste zientzia batzuei (medikuntza, industria farmazeutikoa, genetika, biologia...) gehitzen die bere jakinduria, herritarren bizi-kalitatea eta bizi-maila hobetzen laguntzeko.

Egungo kulturak elikaduraren eta osasunaren arteko erlazio hori sagaritzen du. Bizitza sozial eta pribatuak, ikusleria handiko telebista-programek, kontsumitzailearen supermerkatuko hautaketak, erreportaje goretsiek eta sukaldaritzako fakultate unibertsitario ezezagunek, gauza guztiek sustatzen dute elikadura osasuntsua eta osasungarria. Eta jasangarria ere gehituko genuke. Eta ondo jatea aintzat hartzen da hiritar gaituaren proban. Garrantzia ematen diogu elikadurari, batetik, ematen duen plazeragatik eta, bestetik, osasunean dituen ondorio positiboengatik (edo negatiboengatik). Gaur egun inork ez du zalantzan jartzen elikadura on batek hobeto eta denbora gehiago bizitzen lagundu dezakeela. Ez eta zenbait osasun-nahasmendu elikadura txar batekin oso lotuta daudela ere. Edo gaixotasun jakin batzuen kalteak elikadura egoki batekin arindu egin daitezkeela.

Kontsumitzaileak gauzak ezagutzeko gogoz begiratzen dio onurak baino ez dituen bilakaera horri. Interesa du eta gutxi arriskatzen du. Prestaziotan eta bizi-kalitatean irabazten du eta kostu txikiarekin: ohiturak aldatzea baino ezer gutxi gehiago. Horrexegatik apustu egin daiteke joera hori hazi egingo dela etorkizunean. Kontsumitzailea bera eta haren zerbitzura dagoen prozesu guztia prest daude onura horiek baliatzeko. Elikagai-industriak eta banaketak orientazio hori azkar zabaltzen lagunduko

dute. Kontsumitzailea prestatuz eta informatuz eta garapen hori bultzatuko duen eskaintza berritzailea aurkeztuz. Eroskik, beste behin ere, bere erantzukizun zabaltzailea erabiltzen jakin beharko du.

Banaketa handia gai da bezero bakoitzari banan banako erantzuna emateko; berdin dio dieta bat izan edo soineko bat izan. Nutrizio pertsonalizatu bat prestatzeko behar den guztia daki. Edo bere neurrira eta estilora egokitutako janzi bat. Bere gustuak eta ohiturak ezagutzen ditu eta bere osasuna zaintzeko edo gozamen gastronomikoak egiteko dieta presta dezake. Hori posible da teknologia berri eta sofistikatuei esker. Hasiera batean, bezeroek euren erosketen bitartez uzten dituzten kontu ezin ahalako datuetan ordena jartzeko eta, horrela, bezero-tipologiak bereizteko aplikatzen ziren. Orain, ordea, bezero bakoitzari buruz jakiteko tresna bihurtu dira. Bezero-kategoriak bereiztetik, enpresak banan-banako bezerora iritsi dira. Milioika bezeroren artean denak banan-banan ezagutzea lortzeko moduko ametsa da. Eta egunetik egunera gutxiago kostatzen da bezeroarekin banan-banako elkarrizketa ezartzea.

Merkatariarentzat, pertsonalizazioa, premia ez ezik, merkatu heldu eta lehiakortasun handikoaren adierazpen propioa ere bada; abisatutako kontsumitzaileek eta gaitasun handiko lehiakideek sortutakoa. Pertsonalizatzeak aukera ematen dio eskaintzan asmatzeko, merkataritza-estrategia doitzeko eta garestiak bai baina oso baliagarriak ez diren komunikazio generiko eta masiboetan baliabideak ez xahutzeko. Efizientzia. Ekimen baliotsua da gaur egungoa bezalako garaietan, merkatuak hazten ez diren edo gutxi hazten diren garaietan. Eta pertsonalizazioa bezeroak eskertzen du. Tratu indibiduala eta zuzena jasotzeak ia guztia du bere alde. Atsegina da harreman pertsonalizatua izatea, zuri zuzenean hitz egitea eta ez kategoriari. Soinu gozoena norberaren izena dela esaten dute. Konkista hori, merkatoriari eta bezeroari, biei komeni zaielako, horiekin batera haziko da teknologia berriek lagunduta. Eta kontsumitzaileak gogoko duen neurrian izango da sofistikatua eta apetatsua.

Horren ondorioz, banatzaileak norbanakoen gero eta datu gehiago ustiatuko ditu eta horrek harreman eksklusiboaz gozatzera eramango dute bezeroa. Eta horrek ongizate gehiago emango dio jende gehiagori. Hala ere, sortzen ari den mundu berri honetan, ez da baztertu behar zenbait bezeroek euren informazio pertsonala tratatzeko zuhurtziari buruz azaltzen duten kezka. Informazioaren zaintzari eta erabilerari dagokienez, enpresek jardunbide sendoak izan behar dituzte bezeroen arlo pribatuarekiko etika akatsik gabeari erantzuteko.

1969an zientzia fikziotzat joko genuen errealitate teknologikoan mugitzen gara 2019an. Duela berrogeita hamar urte astebete behar izaten zen mendira egindako txangoko argazkiak ondo atera ziren jakiteko. Gaur egun, zure smartwatch-aren bitartez —lehen erlojua esaten genion— zuzenean informa dezakezu medikua zure presio arterialaz, bihotz-maiztasunaz edo apneaz. Eta aurki, ondoezik bazaude eta ospitalera joan behar baduzu, ez duzu automobila gidatu beharrik izango; autonomia izango da eta zure laguntzarik gabe iristen jakingo du.

Konektagarritasunaren eta teknologia mugikorren gorakadak erosketa-ziko osoan aurrekaririk izan ez duen erabakitzeko gaitasuna eman dio kontsumitzaileari. Harremanetarako teknologiek biderkatu egin dituztelako erosteko erraztasunak eta eskaintzaren handitasuna. Nire supermerkatua

supermerkatu guztiak dira eta nire auzoa mundu osoa da. Kontsumitzaile konektatua, bere itzaropen eta aukerentzako mugarik ez duena eta berehala eskakizun bihur ditzakeena. Eta gainera, kostu onargarrian. Eskaintzarik onena hauta dezakeen kontsumitzaile arrazional batentzako benetako paradisia, eta oparia esperientziak gogoko dituenarentzat edo haien bilduma egiten duenarentzat. Atzo bertan imajinatu ezin zen zer bait. Hala ere, iraultza benetan disruptiboa hemendik urte gutxira gertatuko da, gaur egun digitalizazioarekin jaio direnak kontsumoaren inguruko erabakiak hartzen hasten direnean egungoak baino aplikazio sofistikutuago eta ahaltsuagoekin. Nola ziurtatzen du merkatari batek bezero baten fideltasuna horrelako mundu batean?

Zientzia eta teknologia kontsumitzailearen bizitza aldatzen ari dira. Hiritar gisa are eta gehiago aldatuko dioten arren. Kontsumoaren eta elikaduraren arloan, harremanetarako teknologiez gain, zientziak genomika nutrizionala aplikatzen du edo laborategiko haragia edo landare-proteinen haragia sortzen du. Horrek guztiak ustekabeko egokitzapenak egitea eskatzen dio kontsumitzaileari. Hala ere, hiritar gisa egin beharrekoak baino txikiagoak dira, izan ere, askotariko teknologia eta aplikazio berriek beste planeta batera eramango dute hemendik urte batzuetara: adimen artifiziala, robotika, nanoteknologia, medikuntza pertsonalizatua, 3D inprimaketa, gidari gabeko automobilak, gauzen internet, biologia sintetikoa, ur gatzgabetzea, garunaren zahartzearen aurka borrokatzeko teknologiak, gailu elektronikoa edo sintetikoak giza gorputzean, mugikorra PC moduan erabiltzea edo garraio ez-kutsatzailea dira hiritarra beste mundu batera garraiatuko duten espazio-anezka batzuk (denak aldi berean jardunda). Ez dira promesa teknologikoak, probatutako aplikazioak dira, ustiapen orokorreko fasean sartu direnak edo aurki sartuko direnak.

Zientzia eta teknologia bizitza aldatzen ari zaizkigu. Onerako. Baina zibilizazioaren historiako beste igarotze batzuek bezala, honek ere bere zalantzak sortzen ditu. Onura guztiak ez dira doakoak, batzuek berrikastearen kostu aktibo eta kontzientea eskatzen dute. Erantzun etiko espezifikoak, ez beti axiomatikoak, eskatzen dituen garai berri batean sartzen ari gara (aro berri batean?). Harremanetarako teknologia berriek hiritarra ahaldu ala menderatu egiten dute? Aberastu ala urritu egiten dute? Aseguratu ala arriskuan jartzen dute? Gehiegi babestuta edo zelatatuta, hiritarra ez al da gaixotuko segurtasun ezagatik? Nolanahi ere, ez al dira handituko beldurren motiboak eta tamaina? Berehalako soluzioetara sarbidea izateak, dena klik batean, une batean izateak —«orain nahi dut, orain daukat»—, ez al du ezarriko pazientziarik eza berez pazientzia gutxikoak diren gure bizitzetan? Ez al dugu oraina bizitzea galduko etorkizuna aurreratzeagatik? Zerbait egin al daiteke saihetsezina dirudien etorkizuneko mundu batetik indartuta ateratzeko?

Ondo etorriko litzaiguke erabilera-vademecum bat izatea teknologia menderatzeko eta haren mendeko ez izateko. Tresnaren gaineko nagusitasuna mantendu ahal izatea eta «gure mugikorra funtzionarratzen duten legeak ez jakitearen kapitulazio umiliagarria» pairatzea. Usadio eta ohituren eskuliburua —ez da egongo— subiranotasunari gure eskuetan eusteko. Porrot horren soluzioa? Konfiantza izatea

erabiltzaileak, zentzuzko jardunarekin eta adimenarekin, gailuaren gaineko nagusitasuna ziurtatzen joango dela (gure birraitona-amonek ez zuten ezagutzen fluxu elektriko baten bidez bonbillan argia posible egiten zuen lege fisikoa, gero bilobek naturaltasunez bereganatu zutena).

Norbanakoek ziurtasun gutxiago dute zientziaren edo teknologiaren beste ondorio batzuei buruz, edo batere ez, esaterako, ingeniari-tza genetikoari edo biomedikuntzari buruz. Arlo horretan, aurkikuntzek gaintu egiten dute hiritar arruntaren ulermena. Baina berrikuntza horien erabileran muga etikoak ezartzea atzeraezina da. Komunitate zientifikoa, ordea, ez dator bat muga horiei buruz, eta horrek berak kezka areagotzen du. Baina gizarteak premia eskatzen ditu, herritarren ziurtasun moralei eragiten baitie.

Gure gailu moderno-en funtzionamendu-legeak eta jardunbide batzuen muga moralak ez ezagutzeak, teknologiaz fidatzen ez den korrontea adoretzen dute, uzkurra eta lausoa militantea baino gehiago. Hala ere, ez dirudi logikoa erabilera eta aplikazio teknologikoak hasieratik arbuioa jasotzea, baina ezta kritikarik gabeko besarkada ere. Kontsumitzaile heldu batek eta hiritar argi batek bere ongizaterako aprobeztatzen jakin behar dute teknologiaren onurak teknologia horren bahi bihurtu gabe edo teknologia horri erabilera ez-etikoa eman gabe. Dilema ebazteko ezagutzak serietik ez badatoz eta eskuratu egin behar diren arren. Ez dago idatzita nola aprobeztatu behar den teknologia, horrek gure berezikuntza eta autonomia urritu gabe; nola jarraitu norberaren erabakien jabe eta ez beste baten (seguruenik, ezezaguna) erabakiaren azken eranskina.

Kontsumitzaile helduak teknologiaren aurrean burujabetzea lantzeaz gain, euren misioa kontsumitzailearen informazioaz, prestakuntzaz eta ahalduntzeaz arduratzea dela aitortzen duten erakundeek lan-eremu zabala eta ezezaguna dute aurrean. Eta garrantzi handiko lana da: eginkizunaren zailtasunagatik eta kontsumitzaileari erantzunak errazteak ekartzen dion onura ikaragarriagatik.

Zientziaren eta teknologiaren eremuan ez ezik, kontsumo etiko eta arduratsuaren, kontsumo ekonomikoki jasangarriaren eta ingurumenaren zaintzaren eremuan ere, kontsumitzaileak aurre egin behar die beste galdera batzuei eta erantzun guztiak jakin gabe. Erantzunek markatzen dute etorkizunari kezkatuta edo itxaropenarekin aurre egitearen arteko aldea. Kontsumitzaile burujabea, subiranoa eta bere erabakien jabe dena izan nahi badugu, kontsumo-erakundeok erantzunekin lagundu behar dugu, kontsumitzailearen erabakia ordeztu gabe baina haren ekintza eraldatzailea sustatuz.

Bokazioagatik eta historialagatik, Eroskik erantzunak aurkitzen edo horretan laguntzen aurrene-takoa izan behar du kontsumitzaileak aurre egin beharreko desafio berrien aurrean. Bere izaeraren eta tradizioaren zati bat da. Eta gonbidapen berritzaileekin egin behar du, eta kontsumitzailearen eginkizun aktiboa sustatuz, gizartearen agente eraldatzaile gisa. Paradigmak aldatzeko kontsumitzaile aktiboa behar da. Hala izan da orain arte eta hemendik aurrera ere hala izan dadin nahi dugu.

3.1

Hautu askea eta arduratsua

Oscar Gonzalez

Komunikazio arloko zuzendaria

Alejandro Martinez

Osasun eta Iraunkortasun arloko zuzendaria

Jardun ezazu zure ekintza printzipioa dudarik gabe mundu guztiarentzako lege bihurtu litekeen eran.

Immanuel Kant

Gure izaerari esker —bazkide kontsumitzaileez eta langileez osatutako kooperatiba— bereziki jakitun gara merkatua, bai eskaeran bai eskaintzan, pertsonen osatuta dagoela. Ikuskera humanista hori oso lagungarria izan zaigu ulertzeko merkatua ez dela soilik ondasunak eta zerbitzuak kalitate eta prezio jakin batzuetan sortzea, banatzea, erostea eta suntsitzea. Fundazioan esku hartutako zazpi kooperatiben arteko lehen elkarrizketetan ezarri zen gizakien duintasunak merkatuaren orekaren zati izan behar zuelako printzipioak finkatutako ikuskera. Oreka horrek aintzat hartuko zituen gure garaiko pertsonen eta etorkizuneko belaunaldien on komunarentzako erabaki egokiak aldarrikatzen dituen etika zibikoari berezkoak zaizkion lorpen kolektibo batzuk arlo ekonomikoan, sozialean eta ingurumen arloan. Gure bokazioa izan da geure bezeroen ondoan egotea, ongi erosteko ezinbestekoa den behar besteko informazioa emanez eta kalitate handiko produktuak prezio egokian eskainiz, guk konpromiso irmoa baitugu osasunarekin, ongizatearekin eta gizarte iraunkor baten garapenarekin. Eta 50 urte geroago, oraindik gaurkotasan handiko gaia da hori.

Izaki moralari berezkoa zaionez, kontsumitzaileak beti aukeratzen du ona iruditzen zaion hori. Kontsumitzailea bere jokabidearen arduraduna da, bere erabakiak hartzen ditu askatasun osoz. Hautatzeko askatasuna ezinbesteko elementua da mugimendu kontsumerista eta kontsumoaren etika interpretatzeko. Hautatzeko askatasun horrek berekin batera darama hartutako erabakiaren aurreko erantzukizuna.

Hala, banakoaren hautua da kontsumoaren praktika, jabetuta ala ez kontsumitzailearen balio hierarkiari erantzuten dio, eta erantzukizunaren etikari dei egiten dio. Fundazio proiektua abian jarri genuenez geroztik dugu herritarrek “ongi kontsumitu” dezaten laguntzeko helburua. Hautatzeko askatasunak erabakitze gaitasuna ez ezik, operazioei eta ondorioei buruzko informazioa edukitzea eskatzen du eta, ildo horretatik, geure egiten dugu kontsumitzaileei kontsumitzen dituzten produktuen izaerari buruz aholkuak emateko erantzukidetasuna. Hain zuzen ere helburu hori ardatz hartuta garatu ditugu 50 urte hauetan prestakuntza eta informazio jarduerak, merkataritza jarduerarekin batean.

70. eta 80. hamarraldietan, geure gizartearen kontsumoaren ardatz izan beharreko balioei buruzko diskurtso sakonak ezaugarrituta egon ziren Eroskiren argitalpen kontsumeristak, eta dei egiten zieten kontsumitzaileei talde gisa zuten botereaz jabetu zitezeten eta euren euro-bozkarekin garapen eredu jakin bat ahalbidetu zezaten. Gure argitalpen kontsumeristek hasiera-hasieratik izan zuten xede jakingarri praktiko eta zorrotz batzuk eskaintzea norik bere erabaki onenak har zitzan laguntzeko, banakoarentzat ohitura komenigarri bihurtzeko kontsumo jarraibide jakin batzuk proposatzeko eta, aldi berean, banako horiek gizarte eraldatzeko mugimendu bat osatzeko. Aldi berean, balio horiek islatuko zituzten kontsumitzeko erak bereizten lagunduko zuen garai hartako merkataritza komunikazioak.

Baina aldakorrek dira kontsumitzaileen desirak, fribolo eta apetatsu bihurtu daitezke, eta zenbat eta inkontzientegoak izan orduan eta manipulagarriagoa dira. Praktikatzten zuten kontsumoaren bitartez beren identitatea eraiki nahi izan zutenak kontsumitzaileak izan ote ziren ala berenganatutako identitate bat izatea aukera-aukeran eskaini zien marketinaren garapena izan ote zen eztabaidatzeak ez gaitu inora eramaten; kontua da aurreneko hamarraldi haietako susperraldi ekonomikoarekin bat eginez marketinak bizi izan zuen garapen handiari esker estu lotuko zitzaizkiela identitate xede berriak produktuei. 70. eta 80. urteetako publizitatearen muturreko garapenak behin betikoz jarriko zuen arreta kontsumoaren errealitate poliedriko konplexuan, eta kontsumitzaile banakoarentzako produktua- ren onurak baizik ez erakutsita lortzen zuen markaren balioek kontsumitzen zituen pertsonari eragitea.

Epe harrigarriro labur batean, europar auzoen pareko gizarte egitura eraiki zen Espainian. Ekonomiaren modernizazio izugarri azkarraren ondorioz hirietan sortutako erdi klase berriak kontsumitzeko premia zuen, gero eta handiagoa. Landa eremuetatik migrazio mugimendu handiak izan ziren iparralde industrialera, Madrilera eta Bartzelonara. Bizitzaren funtsezko dinamika bihurtu zen kontsumoa, hein handi batean desagerrarazi zituen zorientasuna eta norberaren garapena iristeko beste bide batzuk.

Soldaten igoerak eta Ongizate Estatu berriko prestazio sozialek gastatzeko ahalmen

ASKATASUN ARDURATSUA

Edozein kontsumo ekintza aztertu daiteke ikuspegi bikoitz batetik: askatasuna eta erantzukizuna.

Alde batetik, kontsumitzailearen erabakian eragin duen askatasun maila dugu (baita kontsumitzeko erabakia hartzean aske izan bada ere, ez kontsumitzea ere aukera baita). Kontsumitzaileak mugatuta ikus dezake bere askatasuna kontsumitzaile den aldetik berezkoak dituen mugek hartararuta, eta beraz, muga horiei aurre egin beharko die bere kontsumo ekintza guztietan: muga ekonomikoak –ordaindu daitekeena erosten da–; psikologikoak –bulkadak eraginda erosten da, edo nekatuta, edo presaka–; eza- gutza mailakoak –ez dakigu zer den osasungarriena, edo iraunkorrena, edo egokiena–; eta baita iristen zaion eskaintzaren berezko mugak (dagoenetik erosten da). Gai honen inguruan pentsatzen jarrita berehala ohartuko gara kontsumitzailearen itxurazko askatasuna ez dela erabatekoa, eta kontsumo ekintza bakoitza aukera sorta txiki samarrean ibiltzen dela. Horrenbestez, ezin iritsizko ideal bihurtzen da askatasuna.

Bestalde, kontsumo ekintza horri ekiteko erantzukizun maila balioetsi dezakegu. Berriz ere azaleko gogoeta bat eginda ohartuko gara kontsumoa eta erantzukizuna soilik gutxi batzuetan uztartzen ditugun bi errealitate direla, eta egia horrek halako deserosotasuna sortzen du gugan.

Askatasunaren eta erantzukizunaren arteko kontziliazioak sarritan ezegonkorra den oreka bat dakar berekin batean, baina kontsumitzaile gisa definitzen gaitu. Gure kontsumitzeko erak gugan uzten duen arrastoa (kontsumitzen dugun erak gugan eragiten duena, arlo fisikoan zein moralean) eta kontsumitzen dugunean gugandik harago uzten dugun arrastoa (gure familian, gure gizartean, gure planetan) oso hein handian izango dira askatasuna eta erantzukizuna orekatzeko dugun eraren araberakoak.

handiagoa eskaini zuten, demokratizatu egin zen kontsumoa, eta azaleko kontsumo burbuila berri batzuk sortu ziren. Urte haietan goretsi egiten zen desira sortzeko publizitateak zuen boterea, baina egia esan, gizakia bera da beharrian berriak kiribil amaigabeetan sortzeko eragile nagusia. Izan ere, Gizakiaren historia osoan zehar publizitatea konstante bat izan da igorlearen proposamen bat hartzailearen amets egiteko ahalmenarekin uztartzeko. Urte haietan, benetako beharrianen eta asmatutakoen arteko eztabaidak nagusitu ziren kontsumeristen artean.

Mugak kontsumoari

Eroski sortu eta hiru urte geroago, 1972an, mundu mailako balizko kolapso egoera batez ohartarazi zuen Erromako Klubak, 2100. urte aldera gertatuko bide zen planetako baliabideak agortuta. Agian jokaldi alarmista izan zen, baina balio izan zuen kontsumoari mugak jartzeko eztabaidari ateak zabaltzeko.

Urte haietan, xede demokratikoekin eta klase borrokekin bat etorrira, esate baterako feminismoa, ekologismoa eta Hirugarren Munduarekiko elkartasuna aldarrikatzen zituzten mugimendu sozial berriak sortu ziren, eztabaida kontsumeristari ikuskera berriak planteatu zizkion herritar mugimenduak, aktibismo berria osatuko zuen jada hauteskundera begira baliabide gehiago edukitzeko lanetan murgilduta zebiltzan alderi politikoetatik kanpo. Gizarte mugimendu horiek irabazi asmorik gabeko elkarte, fundazio edo erakunde bihurtu ziren, gizarte ekonomiaren protagonista berriak izango ziren, eta guk beti izan dugu oso harreman estua eta emankorra gizarte ekonomiarekin.

Afrikan 1983 eta 1985 bitartean bizi izan zen lehorte handiak gosete handia eragin zuen, Etiopiako herritarrak masiboki zendu ziren. Telebistaz emandako irudiek aurrez aurre jartzen zituzten masa gizarte jada oparoa eta azaleko kontsumoaren maila handien eta planetako beste lurralde batzuetako komunitateen errealitate ezin eskasagoaren (nekez lortzen zuten beren oinarritzko beharrianak asetzeari) arteko asimetrietatik eratorritako kontu moralak.

Hurrengo urteetan, gizarte ekonomiari emandako hamaika erakunderekin izandako hartu-eman emankorrari esker, aitzindariak izan ginen dendan funtsak biltzeko kanpaina ugari egiten, helburu solidarioa eta giza larrialdietan laguntza humanitarioa eskaintzeko xedearekin. Era berean, gurea izan zen bidezko merkataritza egiaztatuta zuten produktu sortak modu iraunkorrean eskaintzen lehenengo banaketa enpresa handia.

Baina, ekintza puntual batzuetan salbu, herri aitortza eta babes zabala eduki duten kanpainetan egituratutako ekintza puntualetan izan ezik, garai hartako kontsumitzaileek oro har interes txikia agertu zuten euren kontsumoaren ondorio globalen aurrean, interes txikia agertu zuten ekoizpen kateak ezagutzeko, lehengaien merkatuetan zuten ondorioaren berri izateko, Hirugarren Munduan zuten inpaktuaz jabetzeko. Hainbat urte geroago, munduko gobernanzan indarra hartzen hasi ziren ekonomien sarrerarekin bat eta ingurumen iraunkortasunarekin zerikusia izango zuten helburu global

batzuk eta klima aldaketaren aurkako borroka lerrokatzeko zailtasunak agerikoak zirenean jabetu ziren herritarrak lehenengo munduan praktikatzen ziren kontsumo mailen iraunkortasun eskasaz eta alderdi etikoez.

Desberdintasunen zioak beti izan du dimentsio globala, baina baita tokiko dimentsioa ere. 70. hamarraldian sortu zen ‘laugarren mundua’ esaera, baina era berean, urte batzuk geroago mamituko ziren geure gizartean bertan gizarte aurrerakuntzatik bazter gelditutako pertsonenganako elkartasuna bilatuko zuten herritar mugimenduak. Eroskik eta Bizkaiko Elikagai Bankuak 1996an abiarazitakoa izan zen ahuleziak dauzkaten kolektibo horiei elikagaiak emateko lehenengo kanpaina espainiar banaketa enpresetan.

Etika eta araubidea

50 urte hauetan, hamarkadaz hamarkada, esparru berriak inbaditu ditu normatibizazioak, ingurumen kontuak (arrainaren gutxieneko neurria aldarrikatzeko 1983ko lehenengo “Pezqueñines, no gracias” kanpainarekin, behin bakarrik erabiltzeko plastikozko poltsen erabilerari buruzko araubidearekin) eta kontsumo osasungarriari buruzkoak (2005eko Osasunari buruzko Lege Orokorra Publizitate gaian, Edari Azukredunen gaineko lehen Zergak) arautu dira besteak beste. Azken bi hamarraldietan araubide gorputz gero eta handiagoaren garapenak pixkanaka baldintzatu du kontsumitzailearen erantzukizunaren etika.

Pixkanaka, kontsumo kontziente eta arduratsuaren praktikaren onura erantsietan oinarritutako eraldaketa sozialaren anbizioaren lekua hartuko zuen arauak bete beharrak, agian eraginkorragoa izango zen, baina gizartea eraldatzeko indarra izatearen kontzientzia txikitzea ekarriko zuen kontsumitzaileen artean. Mugimendu kontsumeristak betikoz ahulduko ziren, eta gizartea eraldatzeko indartzat hartutako kontsumitzaileen jokabidean eragin baino euren interesen aldeko lege esparru bat lortzera bideratu ziren intereseko taldeen ahaleginak.

Kontsumo etikak inolaz ere aintzat hartu behar zuen gero eta garatuago zegoen araubide esparru hori, baina ezin soilik horrekin konformatu zitekeen, eta pentsaera kontsumeristak arauak baino zorrotzagoa izango zen moral ‘aurreratu’ bat erabili zuen, geroagoko erregulazio berrietarako ataria osatuko zuen. Testuinguru berri horretan, Eroskiko organo kontsumeristak, kooperatibako Kontseilu Errektorreak berak sustatuta, beti saiatu dira etorkizuneko araudiei aurrea hartzen kontsumitzaileen aurrean konpromiso berriak hartuta; konpromiso horietako batzuk lege garapenetan txertatuko ziren geroago.

Bestalde, 80. hamarkadaren erdialdetik aurrera, politika neoliberal berriekin sustatu zuten globalizazio prozesua, nazioarteko zuzenbide berri bat garatu zuten jarduera ekonomikoak arautzeko eta nazioarteko merkataritza ahalbidetzeko. Aldi berean, gomendio eta jokabide kode ugari proposatzen zituzten nazioarteko erakundeek, zuzenbide gorputz ‘biguna’ osatuko zuten proposamen horiek, eta lan eta ingurumen kontuetan arauak merkatuko agenteek berek finkatzea zuten xede.



Europako Kontsumo Topaketak, 1982an.

Ondorioz, gure Enpresaren Gizarte Erantzukizunaren garapen handiko aldiak izan ziren 1990eko eta 2000ko hamarkadak. Eginkizun kontsumerista baten ikuspegitik aurreko hamarkadetan garatutako aurrekari sendoak luze gabe egokitu ziren EGEaren kudeaketa era berrietara. Eroski Fundazioa 1997an sortu zen dibulgaziozko programak eta gizarte sentsibilizatzeko programak jatorrizko kooperatibaren perimetrotik harago eramateko xedearekin, Consumer aldizkariaren bitartez bideratutako eginkizun editorialari erantsitako geruza modura. Eta, era bertsuan, berri egin ziren komunikatzeko moduak Eroskik eta Eroski Fundazioak 2003 eta 2007 bitartean sustatutako 'Idea Osasuntsua' programa abiarazita. 2004an New Yorken bildutako mundu mailako 400 gizarte ordezkarietatik bat izan ginen, Enpresen Gizarte Erantzukizunaren alorreko Nazio Batuen Munduko Ituna sustatzea zuen xede batzarrak.

Denboraren joanean, legezko estandarretatik haragoko moral aurreratua xede zuen bultzada kontsumerista etengabeko berrikuntza estrategiak bilatzen zituen kudeaketa eredu bihurtu zen, berrikuntza estrategia horiek desberdintasun ardatz bat izan behar zuten gero eta lehiakorragoa zen merkatuan. 1990eko, 2000ko eta 2010eko hamarkadetan, gaur arte bederen, ondoz ondo etorriko ziren elikadura orekatuaren eta bizi ohitura osasuntsuen eta iraunkorren sustapenarekin lotutako ekimenak, eta egiaztagiri eta sari garrantzitsuak lortu ditugu (esate baterako 2008an, AECOSAN-Espainiako Kontsumo, Elikagaien Segurtasun eta Nutrizio Agentziak sustatutako Naos Saria).

Etika eta segmentazioa

1993ko krisialdiak, langabezia tasak %24tik gorakoak baitziren, kontsumoaren kontrakzio handia eragin zuen. Berlingo horma eraitsi eta Golkoko Gerra amaitu ostean, mundu aldakorrean, etorkizunaren

GURE MARKETINA ERAIKITZEN DUTEN USTEAK

Ez du askatasunez aukeratzen bere xedeen zerumuga osatzen duten aukerez arduratzeko beharrezkoak diren kontzeptuak bereizten ez dituenak. Ez da arduratsua kontsumitzailearen informazio eza baliatzen duena hautua bere mesedetara lerratzeko. Bi ueste horietan oinarrituta eman ditu Eroskik berrogeita hamar urtez, etenik gabe, kontsumitzaileak prestatzen, baina aldi berean oso modu espezifikoan aintzat hartu du banatzailearen lanbide bera.

Gure marketinak egindako bide luzea aztertzen badugu, oinarri horietan egituratzen dela ikusiko dugu. Honatx lagin batzuk:

- etiketek, iragarkiek, eskuko orriek eta besteek datu garrantzitsuak eskaini behar dituzte informazio argia eta osoa emanez. Ez dira gutxi adibideak: informazioa lau hizkuntzatan emateak eta etiketak Semaforo Nutrizional batean oinarritua eskaintzeak, produktuen aitzinaldean, tipografia nabarmenduarekin eta kolore kode simple eta deigarriarekin, batik bat argiak izatea dute xede.
- informazioa emateko kanpainen sorrera etengabea (esate baterako, aholkularitza jostailuen erosketan, irizpide pedagogiko hutsak ardatz hartuta diseinatutako aholkularitza, ia bi hamarkadetan Eguberrietako kanpaiarekin batera bideratua).
- soilik hunkiberatasunean oinarritutako marketinari uko egitea. Bulkadak eragindako erosketa, kontsumitzaile urduriari berezkoa zaiona, hemen eta orain tentazioei amore ematen diena, ez da erosketa askea, eta ez da kontsumo kooperatiba batek sustatu behar duen eredu. Horrek epe laburrean eragiten duen tentsioa (oso tentagarria da hunkiberatasunean eta bulkadan oinarritutako erosketa sustatzea) gainditu egiten da, epe luzean (eta ikuspegi horrek orain gaitu aurrean, berrogeita hamar urte geroago), posizio desberdin eta koherente batean, kontsumitzaile alderdiari aurre egiteko hobe prestatuta dauden herritarrekin.

aurreko beldurra nagusitu zen kontsumitzaileen artean. Ekoizpen egituran aldaketa sakonak eta lehiakortasunaren hobekuntza disruptiboak saihesteko diruaren balioa hainbat aldiz gutxitu eta gero, Espainiako ekonomiak beste hazkunde ekonomikoko aldi bat bizi izan zuen 1996tik aurrera enpresa publikoen pribatizazioak bultzaturik eta eraikuntza enplegua sortzeko eragile nagusia zelarik.

Hurrengo hamarkadan zehar ere Europako batez bestekotik gora hazi zen ekonomia, aldi berean hazi egin zen familien zorpetze maila, eta kontsumitzailea indibidualistago bihurtu zen, erantzun atseginoak bilatzen zituen, eta berehalakoak. Kontsumoaren etika pixkanaka gero eta gertuago zegoen norberaren interesaren etikatik.

Gizarte hedonistagoaren errealitate horretan gogoeta estrategiko bati heldu zion Eroskik, eta kontsumitzaile kopuru handienarentzat osasun eta ongizate maila handiagoak lortzen laguntzeko helburua finkatu zuen, izaera utilitaristako etika batean sakontzen zuen kontsumoaren etikaren zioari buruzko ikuskera berritua zuen. Hamarraldi horretan azkartu egin genuen banaketa pixkana eraldatzeko bidea, bizimodu osasuntsuagoa eta iraunkorragoa bultzatzeko ekimen aurreratuak sustatu genituen: semaforo sistemaz hornituriko etiketa nutrizionalak jarri genituen, elikagaietatik desagerrarazi genituen partzialki hidrogenatutako gantz begetalak, eta



Idea Sana, Bidezko Merkataritzaren kanpaina Eroskiren hipermerkatuetan, 2000n.

kosmetika produktuetatik desagerrarazi genituen parabenoak eta triklosana... Ezaugarri bereziak eta garrantzitsuak eskaintzen zituzten alderdiak bilatzen genituen, kontsumitzaileek aintzat hartuko zituztenak, eta politika espezifikoekin garatu genituen horiek, gure lehiakideek baino modu esanguratsuagoan gero eta konplexuagoa zen merkatuan.

Hedonismoak markatutako gizarte berria kidesun edo identitateen araberako segmentazioaren bitartez egituratzen zen, eta xede eta eskubide batzuk sortu ziren kolektibo bakoitzak itxuraz merkatuan okupatzen zuen segmentuaren arabera. Merkatuaren segmentazio geroz eta handiago horrek beste zailtasun bat ekarriko zuen berekin batean, kontsumitzaile guztiak hartu behar baitziren solaskidetzat. Kontsumo etika berriak kontsumitzaileen interesak kontuan hartzea eskatzen zuen, egiazki parte hartzeko mekanismoak abiarazita. Kontsumitzaile segmentu guztiak, askotarikoak edo gutxiengoak izan, euren ikuspuntuak adierazteko eta aintzat hartuak izateko eskubidea zuten solaskide gisa bildu ziren merkatua osatzen zuten gainerako agenteekin batean. Kontsumo kooperatiba garen aldetik, entzun egin behar genien erabakiak hartu baino lehen eta elikadura osasuntsuagoaren

BIDEZKO IZANIK

Gutako zenbatek egin du gogoeta une honetan jantzita dugun arropa edo gure seme-alabek jostatzen diren futbol baloia josi dituztenen gizarte baldintzen inguruan? Zenbatek egin du gogoeta egun erabiltzen dugun ibilgailua erosteko erabakia hartu genuenean emisioen inguruan? Eroskin beti uste izan dugu hau konpondu behar dela, eta gogotik lan egin dugu exigentzia maila kontsumitzailearengan edo ingurunean eragiten duten esparru guztietan goititzeko: elikagaien segurtasunean, osasunean, ingurumenean, gizartean. Horregatik, besteak beste, banaketa enpresetan lehenengoetako bat izan ginen Gizarte Erantzukizuneko Zuzendaritza bat izaten, Nazio Batuen Munduko Itunaren kide fundatzaileak izan ginen, baita erakunde horretako Batzorde Beterazleko kideak ere hainbat urtez.

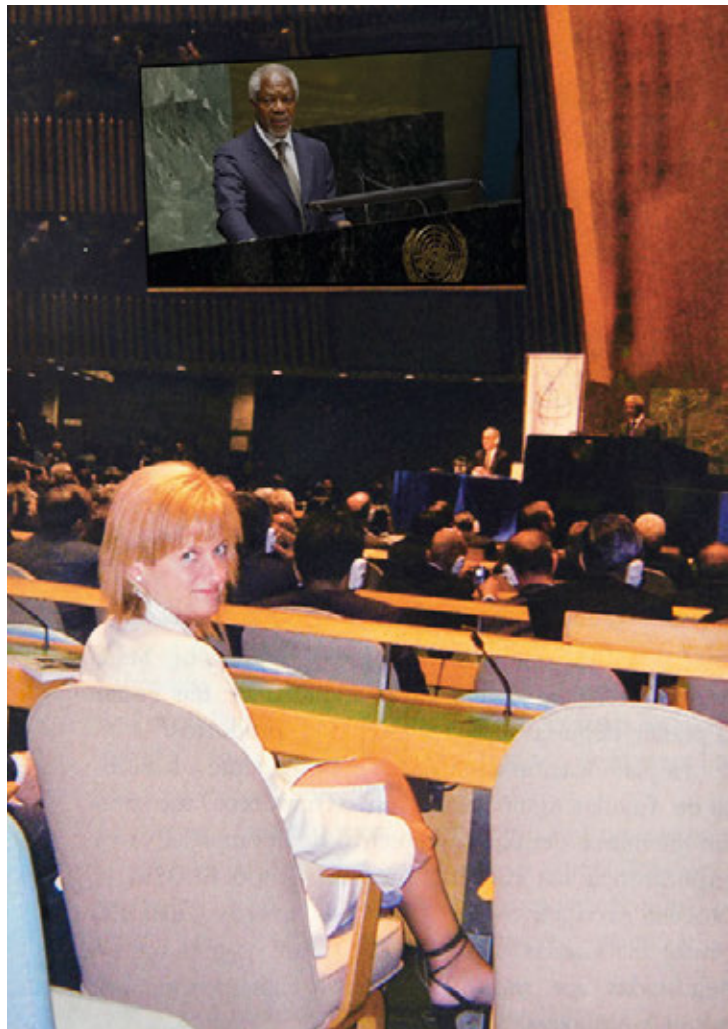
Historikoki sustatu ditugu bidezko merkataritzako produktuen ezagutza eta merkaturatzea. Izan ere, gure markekin bidezko merkataritzako produktuak saltzeko banatzaile baimendu urrietako bat gara gu.

Badira ia bi hamarraldi SA 8000 egiaztagiria lortu genuenetik. Gure herrialdean balio katean beste banatzaile bakar batek ere lortu ez duen lan baldintzei buruzko estandar zorrotzena da inolaz ere; eta gainera langile propioen eta balio katea osatzen duten gainerako langileen, azpikontratak eta hornitzaileak barne hartuta, lan baldintzen kudeaketa egokia zaintzen du. SA 8000 estandarren printzipioak txertatzen ditu hornitzaileen homologazioak (haurrek ez dute lan egingo, ez da lan bortxaturik izango, ez da sexuaren, erlijioaren, ideologiaren eta abarren ziozko diskriminaziorik egingo...), eta besteak beste bermatu egiten du laneko segurtasuna, bermatu egiten du langileek elkartzeko duten eskubidea, eta ordutegiak eta ordainsariak kontrolatzen ditu. Zaintza prozesu horrek hornitzaileekin eta kontratekin zerikusia ez duten hiru-garrenekin etengabeko ikuskaritza lanak egitea dakar. Batzorde Etikoak, zuzenean Eroskiko Lehendakari-zapean dagoenak, eta dagokion Kudeaketa Etikorako Gidak osatzen dute sistema.

eta iraunkorragoaren sustapenarekin zerikusia zuten gure merkataritza politikak finkatu baino lehen.

1990eko eta 2000ko hamarkadetakako kontsumoaren zatikatze progresiboko prozesu horretan elkarriketaren etikan oinarritutako ikuskera berri bat landu genuen. Kontsumitzaileen eta langileen kooperatiba izaki, geureganatu genuen kontsumoaren etikarekin zerikusia duen politika agente eta ukitutako guztiekin bideratu beharrek elkarriketaren bitartez baizik ezin dela legitimatu. Ondorioz, kontsumitzaileek parte hartzeko bide berriak zabaldu genituen merkataritza politikak finkatzen lagundu ziezaguten. Eroski Taldearen jatorrizko kooperatibaren gobernu korporatiboko organoetan bazkide kontsumitzaileek duten esku hartze formalaz harago, eta irabaziak maila gorenera eramateko edo arriskuak gutxienera eramateko helburu hutsarekin kontsumitzaileen etorkizuneko erabakiak sumatzeko xedea zuten merkaturako ikerlanen logikaren ifrentzu gisa, 2003tik aurrera abiaraziko ziren Kontsumitzaile Fokuek kontsumitzaileekin elkarriketatzeko bide berriak ekarri zituzten muturreko segmentaziorantz azkar egiten ari zen merkatura.

Beraz, XXI. menderako trantsizioan zegoen gizartean, pertsona kopuru handienarentzako osasun eta ongizate



Eroski NBE, Munduko Ituna egin zutenean, 2004an.

maila handiagoak bilatzen zituen izaera utilitaristako etika arrazionalen eta esku hartzen zuten agenteen artean kontsentsu intersubjektiboa bilatzen zuen elkarrizketaren etikan oinarritzen zen kontsumoaren etikaren zioa. Gogoeta hori aintzat hartuta plazaratu genuen 2007an 'Zurekin' leloa, eta oraindik indarrean jarraitzen du.

Horrenbestez iritsi gara aro digitalera, eta aro honetan intimitatea izateko eskubideak guztiz bes-telako dimentsioa hartzen du kontsumoaren etikan. Eskaintzaileena da datuak kudeatzeko teknologia, eta eskatzaileak erabiltzaile hutsak dira, euren datu propioekin ordaintzen dute tresna horien doako erabilera. Testuinguru honetan, 2018ko Datuak Babesteko Legeaz harago —Lege horrek finkatzen dituen arauak lau urte lehenagotik betetzen dira Eroski Klub osatu zenetik—, eta ikusirik aukera teknologiko berriek datuen kudeaketan eskaintzen duten abiadura bizia, aurreko bi hamarkadetan

zehir moral aurreratu bat bilatzeko xedean finkatutako barne dinamikek barne gogoeta prozesu bat garaiz bideratzera eramaten gaituzte irizpide deontologiko batzuk edukitzeko.

Iraultza digitalarekin bat, XXI. mendeko kontsumerismoak jada ez du etika axiologikoa ardatz, errealitate funtzional indibidualaren arabera jarduten du. Ez dira helburu kolektiboak finkatzen, bako bakoitzak hautatzen ditu bere balio indibidualak (osasuna, ingurumen iraunkortasuna, justizia soziala...), kontsumo arduratsu mota baten iturri ere badirenak. Informazioaren teknologia berriek merkatuko mekanismoak azkartzea ahalbidetzen dute, hautu indibidual guzti-guztiak errespetatuz eta koordinatuz, onura indibidualak eta kolektiboak inoiz ez bezala uztartuz. Bide berri horiek gizakiaren xede garrantzitsu bat betetzeko aukera ematen dute, pertsonak talde jakin bateko kide izan baino nahiago baitu bere indibidualtasuna nabarmendu.

Testuinguru sozial berri honetan, 2018an berriro egin ditugu osasunaren eta iraunkortasunaren aldeko Eroskiren konpromisoak. Hamar konpromiso dira, aldeztatik adierazten dituzte Eroskik datozen urteetan bi ardatz horietan —esparru indibidualari begira Osasuna balio nagusitzat harturik eta esparru kolektiboari begira Iraunkortasuna— egingo dituen aurrerapausoak. Zoriontsuak, osasuntsuak edo nortuak pertsonak dira. Iraunkorrek kolektiboak dira. Kontsumitzaileen aurreko hamar konpromiso horiek beste esparru moral aurreratu bat finkatzen dute merkatuan bereizteko elementu gisa. Mezu honekin gehiegizko informazioaren aroan bizi diren herritarrengana iristea dugu erronka —paradoxikoki, aro honetan Interneteko bilaketa eta pertsonalizazio sistemek gure ordez aukeratzeko dute zer irakurri behar dugun, edo zer gehiago interesa dakigukeen, betiere gure profilarren eta portaera historikoaren arabera, eta horrek mugatu egin dezake edozein gairen inguruan eraiki dezakegun iritzia, eta beraz, mugatu dezake erabakiak askatasunez eta jakinaren gainean egonda hartzeko gaitasuna—. Kontsumitzaileentzat garrantzitsuak izatea lortzen badugu, mezu baliotsuak bakoitzaren onurari begira bideratuta, egiazki pertsona bakoitzarentzat garrantzitsua den eta gehien ukitzen duen horretara bideratuta, alegia haren bizi kalitatera bideratuta, aukera izango dugu eguneroko bisitatzen gaituzten milaka bezeroren arrazoiak eta emozioak ukitzeko eta kontsumo arduratsua plazer kontzientetzat hartu eta sentitu dezaten gure hondar alea jartzeko.

XXI. mendean kontsumitzaileak ez daude kohesionatuta (inoiz egon baldin baziren), eta euren eskubideak errespetatuak izatea dute kolektibo gisa helburu bakarra. Ez dute klase bat osatzen, eta bizimodu mota zabal baten arabera, malguki eta elkarren artean nahasita, aldi baterako elkartzen dira modu ez kohesionatuan eta askotariko interesak dituztelarik. Aitzitik, mobilizatzaera eramaten ditu euren interes pribatiboak, eta kohesio egituratu gabearekin, informazioaren gizarte berrian, gai dira banaka mobilizatzen eta luze gabe merkatuko alde eskaintzailea ezin azkarrago eta guztiz birkonfiguratu dezaketan herritar ekonomiko bihurtzeko.

Gaur egun, non zorrotasunaren mugak iritziaren, informazioaren, datuen, interesen eta publizitatearen artean galtzen diren eta maila kolektiboan jokabide etiko indibidualak aintzat hartzea exijitzen

duten erronkei —esate baterako ingurumen arlokoak— aurre egin behar diegun, kontsumoa arduratsua izateko oraindik erronka handia da ulertu ostean hautatzea. Gaur, 50 urte eta gero, oraindik bizi-bizi dago aspal-diko eztabaida, hauxe da, hautatzeko askatasunak erabakitzeke gaitasuna izatea ez ezik aukera eta ondorio guztiei buruzko informazio zorrotza izatea ere exijitzen duela.

Berrogeita hamar urteko bizialdi honetan ikasi dugu enpresaren kudeaketak, etikaren ikuspegitik, beste denbora batzuk behar dituela, etorkizunerantz proiektatu behar du garenetik, izan ginenetik eta izan nahi dugunetik abiatuta. Etikan oinarritutako kudeaketak eginkizun guztiz garrantzitsu baten ardura beren gain hartuko duten taldeak behar ditu, eta aldi berean, emaitzen kontuan jasoko den azken zehaztapena behar du. Eta badugu hori burura eramateko gauza den antolakuntza eredua, gure ustez bitarteko bat baita onura ekonomikoa, eta ez kontsumo kooperatibaren azken xedea.

Azken batean, uste osoko kontua da, kezkatzen garenona eta gizarteari bizi kalitate hobea ahalbidetu nahi diegunona.

EROSKIREN 10 KONPROMISOAK.

Sortu ginenean, 50 urte hauetan zehar aldatu egin diren beharrian sozioekonomiko jakin batzuei erantzun genien. Eta gu, denborarekin bat, gizarteak eskatzen duen horretara etengabe egokitzen.

Osasunaren eta iraunkortasunaren aldeko gure gaurko hamar konpromisoak dira erantzuna, eta ez da gaurkoa: betidanik eta aurrera begira ere, kontsumitzaileari egiazki ardura dion horretan egiten ditugu aurrerapausoak. Halakoak gara gu. Hasiera-hasieratik uste dugu denda dela elikadura egokia eta kontsumo arduratsua goa sustatu ditzaiegun lekua.

1. Elikagaien segurtasunarekin inplikatu gara
2. Elikadura orekatua sustatuko dugu
3. Aurrea hartuko diogu haur gizentasunari
4. Aitzat hartuko ditugu elikatzeko beharrian espezifikoa
5. Kontsumo arduratsua ahalbidetuko dugu
6. Tokiko produktu gehiago eskainiko ditugu
7. Ongi eta prezio egokian jatea ahalbidetuko dugu
8. Argi eta gardentasunez jardungo dugu
9. Langile giza zainduko dugu gure burua
10. Bizimodu osasuntsuagoa sustatuko dugu

Bestela kontsumitu, hobeto erosi

Jesus Soria

Kazetaria, kontsumoan aditua, SER Consumidor pogramako zuzendaria

A tzeak erakusten du aurrea nola dantza-tu... Orain dela 20, 30 edo 50 urte bizi genuen egoerari erreparatuta hobe ulertuko dugu une honetan duguna eta gozaten duguna. Esate baterako, gaur egungo bizimodua alderatu dezakegu horren urruti ez dagoen beste harekin, mugikorrik gabe, mikrouhinik gabe, arropa gutxirekin, mugikortasun gutxiagorekin, aurrez prestatutako jatekorik gabe, kreditu txartelik gabe, Internetik gabe... Burtano sukaldeetatik indukzioetara egin dugu, 600tik ibilgailu elektrikora eta luze gabe automora, menu turistikoetatik minutu gutxiren buruan etxeraino eramaten dizkizuten menuetara, etxean prestatutako jakietatik ultraprozesatuz betetako hozkailura, etxe ondoko dendatik etxetik eta gauez erosi ahal izatera. Kontsumitzaile koldar eta eskubiderik gabetik eskura mekanismo ugari dauzkan —oraindik aski ez badira ere— kontsumitzaile arduratsu, zorrotz eta ahaldundura, epaitegi batera joateko gauza baita konpainia handi bati euro batzuk erreklamatzeko.

Erosteke ekintza sinplea, garrantzirik gabea eta errutinazkoa zela uste zuen kontsumitzailetik guztiz bestela pentsatzen duen kontsumitzaileira egin dugu, gero eta jakitunago baita

bere indarrak. Beti uste izan dugu erosketen beste aldean, apalen gibelaldean, fruitu, arropa edo mugikor baten atzean ez zegoela besterik. Oker ginen. Gero eta jakitunago gara geure erabakiak garrantzitsuak direla: ez da gauza bera elikagai batzuk edo beste batzuk erostea, arropa batzuk erostea eta ez beste batzuk, ibilgailu edo etxetresna batzuk edo beste batzuk erostea, edo kontratua konpainia elektriko batekin eta ez beste batekin sinatzea... Erabaki horiek ondorioak dituzte ingurumenean, langile kolektibo jakin batzuen biziraupenean, horien lan baldintza txarretan (edo ez), laborantza iraunkorraren bideragarritasunean, laborari eta abeltzain txikiengan, mafia jakin batzuen biziraupenean edo haurren esplotazioan... Horregatik askok eta askok jada ez dute soilik prezioaren edo gustu pertsonalen arabera erosten, arduratzen dira eta gogoeta egiten dute erosi baino lehen. Atzean zer dagoen begiratzen dute. Lehen ez genuen hainbesteko aukerarik, ez genuen melokotoirik udatik kanpo, ez genuen elastikorik 3 euroan, ez genuen kontsumo txikiko autorik, hozkailu eragingarririk edo giza esplotaziotik eratorritako lurrinik edo kirol oinetakorik edo haurrek egindako oinetakorik eta arroparik. Orain

informazio gehiago dugu eta ardura handiago batez har ditzakegu erabakiak.

Horrek ez du esan nahi praktika orokortua denik, eta ez dizkigute gauzak erraz jartzen. Esate baterako, kontsumitzaileen %64k ez dakite elikagaietako etiketak behar bezala irakurtzen: oraindik ulergaitzak dira, eskasak, engainagarriak, eta batzuek ez dute erosketa kritiko bat egin ahal izateko behar beste datu. Ez da kasualitatea. Baina gauzak zuzentzen ari dira gero eta gehiago direlako aldaketa ahalbidetzen duten mugimenduak. Esate baterako, gero eta gaitzesle gehiago dauzka halabeharrez eramaten gaituzten low cost bizimoduak, pertsona asko lilurutzen duenak eta “erabili eta botatzeko” ezarri diguten modak harrapatutako asko limurtzen dituenak. Eta industria asko behartzen ari da ekoizteko metodo zaharrak eta lotsagarriak aldatzera. Gainera, badakite asko direla egunero modu etikoan, arduratsuan eta iraunkorrean eros-teko prest dauden kontsumitzaileak. Ez dira gutxi euren etxeetan plastikoekin amaitzeko erabakia hartua dutenak, ez dira gutxi behin bakarrik erabiltzeko poltsak onartzen ez dituztenak gobernuek finkatzen dutena finkatuta ere; kotoi “arduratsua” hautatzen dituzte ongi asko jakin arren betiko kotoizko elastiko soil bat egiteak 2.700 litro ur eskatzen dituela eta elastikoen %2 baizik ez direla irizpide arduratsuen arabera egiten; edo azkenera arte erabiltzen dituzte euren mugikorrek, ordenagailuak eta telebistak ongi asko dakitelako

sortzen ditugun tonaka hondakin teknologikoak herrialde ahuletako kontrolik gabeko zabortegetara iristen direla eta, sortzen duten kutsaduraren ondorioz, han lan egiten duten afrikarren bizi organoetan amaitzen dutela esate baterako kobaltoak, artsenikoak, nikelak eta beste batzuek; eta asko dira milaka kilometrotara dauden herrialdeetatik iristen diren elikagaiak baztertzeko dituztenak, edo arrantza ez iraunkorretik eta sasoitik kanpora heltzen diren arrainak jaten ez dituztenak, baldintza ezin okerragoetan egindako arropak erosten ez dituztenak edo mafiek ekarritako lurrin edo kirol oinetako faltsuak eskuratzen ez dituztenak. Birziklatutako arropa gehiago, bigarren eskuko arropa gehiago, sasoiko produktu gehiago, gertuko produktu gehiago; bizi handiagoa tokiko ekoizpen ehunari, labur esateko. Gertutasun, freskotasun eta kalitate handiagoa.

Egia da enpresa askok geroz eta inplikazio handiagoa dutela jardunbide egokien eta iraunkortasunaren aldeko aldaketa horretan, baina era berean egia da batzuek marketinaren beste zati bat balitz bezala jarraitzen dutela saltzen euren GEKa (Gizarte Erantzukizun Korporatiboa); hamarkadetan zehar “eko”, “osasuntsua”, “osasungarria” edo “gabe” soilik saltzeko erabili dituztenek bezala.

Gaur egun, baina batez ere etorkizun hurbilean, gero eta talka gehiago izango dituzte halakoek kontsumitzaileen mugimenduekin, GKEekin, elkarte ekologistekin eta aldaketa

garrantzitsuak egitera behartzen dituzten legegileekin: herrialde askotan ehunak esploratuz gabe baldintzetan egitea izango da xede, bidezko merkataritza indartzea, zabortegi teknologikoak desagerraraztea, obsoleszentzia programatua desagerraraztea... Globalizazioaren ondorio larrien aurka borrokatzen da, ez baitigu ahanzi behar arropa kate handiek merkea denaren merkatu batera eramán gaituela, eta merkatu horrek konnotazio arriskutsuak dauzkala: kalitate eskaseko arropa, oso prezio onean, erabiltzaileari era konpulsiboan erosteko “gonbit” garbia. Diseinuak denbora gutxian aldatzeko joera arriskutsuan murgilduta gaude “influencer” askok sare sozial “arriskutsuetan” hanpatutako fenomeno “tranpatakiak” hauspotuta, behin eta berriaz gogorarazten baitigute, etengabe —horixe dute bizibidea—, orain bi aste erositakoa jada zaharkituta gelditu dela... Horiek ez dute gogoan hartzen ehungintzak dakarren xahupena, industria horrexek xahutzen baitu ur kantitate handiena... Hori bai, jakitun dira merkea dena utzi ezinezkoa dela.

Kontsumitzaile talde batek geroz eta garbiago du kontsumo arduratsua ez dela soilik beste produktu batzuk kontsumitzea, hobe erostea ere badela. Badakite ontziak, plastikoak, beira eta eguneroko beste objektu asko birziklatuta arnasa ematen zaiela bioaniztasunari, ingurumenari eta Planetari, eta kontrolik gabeko zabortegi zahar eta arriskutsuen aurka egiten dela hala jokatur.

Edukiontzia horira sei poto eramatea bezalako ekintza xumea ibilgailu bat ihes hoditik hamar minutuz kea botatzen “saihestearen” pareko dela. “Ekonomia zirkularra” delakoaren alde egin behar dela, geure bizitzatik baztertu egin behar dugula batzuentzat “mauka” den erosi, erabili eta bota hori, eta inposatu behar dela produktuek ahalik eta gehien irautea, bizialdi bat baino gehiago izatea. Azken batean ez dugula geure kontrol gabeziatik bizi direnek ezarritako joerek harrapatuta gertatu behar, horien negozioa hain zuzen ere kontsumimoa baita.

Eta horretarako oso garrantzitsua da dugun botereaz jakitun izatea. Esate baterako, azken honetan modan jarri dira, arrazoiak ongi ulertzen ez direlarik eta behar bezala azaldu ez direlarik, plastikoz bildutako fruktak eta barazkiak. Baita zuritutako fruta zatiak plastikoan bilduta ere, plastikoa kentzeko eta jateko prest. Aski da ez erostea...

Baina ez da erraza, interes asko daude jokoan. Badago pentsatzen duena gutxiago eroste hori, bestela eroste hori, zorrotzago izate hori, ez dela aldetaren emaitza, krisialdiarena baizik. Eta bukatuko dela. Nik ez dut uste. Ez dago lehengora itzultzerik. Erabiltzaile asko ohartu dira xahupen zentzugabeaz, eta erosketak buruarekin egin behar direla, irizpide praktikoekin baina baita gizarte erantzukizunarekin ere. Sekula ere ez ditugu izan gaur egun dauzkagun tresna informatikoak, eta horiek aukera ematen digute orgatxoko faktura

eta beste erosketei dagozkienak murrizteko, konparazioak egiteko, informatuago egoteko, geure erosketek uzten duten karbono arrastoaren berri izateko. Askoz ere bide estuago batera garamatza eta eramango gaitu bizitzak, baina etekin handiena aterako diegu guztiei, elikagaiei, teknologiei, janzteko erari, bidaiatzeko erari, ondasun eta zerbitzu mota ororen kontsumoari. Jakitun gara ia dena inposatzen digutela: arroparen koloreak, praken zabalera, telebisten mehetasuna, erabiltzen ez ditugun aplikazioez betetako mugikorrak... milaka eta milaka telebista erraldoi erosi munduko futbol txapelketa ikusteko; mugikorra behin eta berriz berritu; bi edo hiru urtean behin autoa aldatu eskaintza tentagarriak direla medio. Eta badakigu jada ez direla oinetakoak konpontzen, etxetresna elektriko txikien kasuan matxuratzen direnean merkeagoa dela beste bat erostea konpontzea baino, altzariak erabiltzeko eta hurrengo joera aldaketaren zain egoteko direla, arropak garbialdi gutxi batzuk baizik ez dituela jasaten, eta horregatik fabrikatzen dela orain dela 15 urte baino %60 arropa gehiago, sekula ere ez dela jakin izan elikagaietan zenbat xahutzen eta alferrik galtzen den... Ba ote dugu halako izugarrikeriari aurre egiteko moduko planeta? Miguel Delibesek esan zuen bezala, *“gaurko giza-kiak natura erabiltzen eta hartaz abusatzen du dobakabeko planeta honetako azkeneko maizterra balitz bezala, haren atzetik etorkizun bat iragarriko ez balitz bezala”*.

Askok uste dute gaur egungo kontsumoaren erritmoari eutsita hamarkada gutxiren buruan hiru planeta beharko ditugula. Ezin diogula arropa, etxetresna elektriko, ontzi, poto, botila eta beste produktuak erosteko erritmo honi eutsi... Martxa honetan itsasoetan arrain baino hondakin plastiko gehiago izango ditugu hamarkada batzuetan... Horregatik egin nahi dugu *ekonomia zirkularrerantz, gauzen beste bizialdia sustatu nahi dugu, baina bide horretan jasanezina da mugikorrek 18 hilabetez irautea, munduan egunero milioi erdi mugikor botatzea, gailu elektronikoko gutxi batzuk baizik ez birziklatzea, edo produktu elektronikoen karbono arrastoa fabrikazio fasean sortzea. “Alarma” horiek pentsatzeko eta erosteko beste era batera eraman behar gaituzte, betiere murriztea, birziklatzea eta berrerabiltzea ardatz hartuta. Estatu Batuetan egon daiteke eredu bat, estatuen erdiak baino gehiagok behartzen baitituzte ikastetxeak eta erakunde ofizialak birmoldatutako produktuak erostera... Horregatik ari da egunetik egunera indartzen ekonomia kolaboratiboa deritzona: Ba al du zentzurik auto bat egunean soilik minutu batzuetan erabiltzeak, edo asteburuetan joan-etorriren bat egiteko edo udan 15 egunetan baliatzeak?*

Baina ez dezagun gure burua zigortu. Ikerlan askok agerian utzi dute erabiltzaileok gero eta jakitunago garela geure “bekatuei” bagozkie. Badakigu irten egin behar dugula industriek, enpresek, politika buruek —botere

ekonomiko handiei atsegina ematea lehenesten baitute— eta lobby boteretsuenek trazatu diguten bidetik... Baina kontsumitzaileok gauzak aldatzeko indar handia dugu, oso handia: gure esku dago gauza batzuk arrakastatsuak gertatzea eta beste batzuek porrot hutsa izatea.

Horregatik iruditzen zait aldaketa handia izango dela eta kontsumitzaileak askoz ere kritikoagoak, solidarioagoak eta zorrotzagoak izango direla. Arduratsuagoa izango da kontsumitzailea, aintzat hartuko du bere erabakiek iraunkortasunean duten ondorioa. Esate baterako, inguru hurbileko baratzeetako produktuak aukeratuko ditu, eta hutsaren hurrengo izango da sasotik kanpoko produktuen snobismo ezin garestiagoa —prezioan eta emisioetan—. Berriz ere gauza asko erosiko ditugu ontziratu gabe edo aleka, eta ondorioz armairuan edo hozkailuan era guztietako produktuak alferrik galtzea saihestuko dugu. Elikagai ultraprozesatuak, egungo gehiegizko pisu eta gizentasun tasa handiekin estu lotuta dauden horiek, mundu osoan 2.000 milioi pertsona heldu kaltetzen dituztenak, askoz ere gutxiago izango dira. Denda fisikoek askoz ere “super” txikiagoei egingo diete leku, eta horietan alde batetik produktuak aurrez aurre aurkituko ditugun zati txiki bat egongo da, eta beste aldetik biltegi antzeko bat, bertan jasoko dituzte erabiltzaileek aldez aurretik Interneten bitartez erositako eta ordaindutako produktuak, oso zabaldua egongo da erosketak egiteko modu hori. Erosketa asko

zuzenean egingo dira mugikorraren bitartez, “laguntzaileak” izango ditugu denda berrietan, lagunduko digute eta produktu jakin batzuei buruzko zalantzak argituko dizkigute; eta, ordu gutxi batzuen buruan, dena etxean. Etxetresna elektrikoek jakingo dute zeintzuk ditugun produktu gustukoena, falta zaigunaz ohartaraziko digute, behar dugunaz, eskaintza bereziez... eta gure ordeztu erosiko dute!

Etiketa koloredunak izango dituzte arrainek, kontsumitzaileari jakitun aukeratzeko aukera emango diote: arraina arrantza gune iraunkorretan atzemana den azalduko dute, edo gehiegi ustiatutako arrantza guneetatik etorria den... Luze gabe iritsiko dira 3D-an inprimatutako elikagaiak norberaren beharizan pertsonalak bakoitzaren genetikan arabera asetzeko, asko eta asko itsas algetan izango dute jatorria; “janari aktiboak” iritsiko dira, geure burmuinak “konpentsatzen” duten substantzia jakin batzuen funtzioa beteko dute, gaur egun elikagai ez osasuntsuetan aurkitzen baitira halako substantziak. Entsalada, haragi edo arrainaren ordeztu kapsulak ikusi behar al ditugu plateretan? Ez da hainbesterako izango, baina izango dira bakoitzarentzat diseinatutako kapsulak, bakoitzaren gabezia pertsonalak osatuko dituztenak; eta pertsona bakoitzaren larruazalaren ezaugarrietara egokitutako kosmetika izango da; plastikoak biodegradagarriak izango dira eta kotoizko arropak erosiko ditugu soilik ekologiko gisa egiaztatuta baldin badaude. Eta

beste produktu batzuk, esate baterako betaurrekoak, jakak eta prakak, arrantza egiteko sareak, botilak eta plastikozko tapoiak birziklatuta lortuko dira; baliabide guztiei aterako zaie ahal den guztia. Aste gutxi batzuen buruan degradatuko diren oinetakoak eta beste tresnak erabiliko ditugu; askoz ere gardenagoak izango dira produktu askoren etiketak, garrantzi handia emango diete irizpide batzuei, esate baterako, arrasto ekologikoari, ingurumenari kalterik eragin gabeko produkzioari, iraunkortasunari...; askoz ere gehiago berrerabiliko da bigarren eskuko arropa; utzi egingo diogu elikagai "itsusiei" gaizki begiratzeari, elikagaien bizialdia optimizatzen lagunduko diguten ontzi adimentsuak izango ditugu; kutsadura mailak eta energia kontsumoa izango dira irizpide nagusiak ibilgailu bat erostean; etxetresna elektrikoetan energia kontsumoa, iraunkortasuna eta gailua egiazki konpontzeko aukerak izango dira lehenetsiko diren irizpideak, eta horiek guztiak ongi adierazita egongo dira etiketetan; teknologia jakin batzuen fabrikazioan erabilitako materialak gatazka eremuetatik etorriak diren ala ez, lan baldintza duinetan eginak diren ala ez,

jakinaraziko diguten etiketak nagusituko dira; hauxe da, produktu iraunkorrako egiteagatik nabarmenduko diren markak babestuko ditugu; Zigor Kodeak zigor gogorak jasoko ditu obsoleszentziari begira; eta ondasun jakin batzuen produkzioak, esate baterako komuneko paperarenak, gardena beharko du izan, saihestu beharko da Ipar Europako —Suedia, Finlandia eta Errusia— baso handietako eremu zabaletako ustiakuntza, gaur egun milioika zuhaitz mozten baitituzte baso babestuetan; hau da, ingurumenarentzat hil ala bizikoa izango dena bihurtuko dugu garrantzirik ez duen zerbait; energia garbiak —kasu askotan norberaren kontsumoa asetzekoak izango direnak— eguneroko ogia izango dira gure etxeetan, gure energia gastua kontrolatzeko mekanismoak izango ditugu, eta atzean utziko ditugu energia gehiegi kontratatzeagatik urtero 7.000 milioi euro xahutzen genituen hamarkadak; domotika etxe askotan egongo da, lagunduko digu erosketak on line egiten, era eragingarrian kudeatuko ditu etxeko argi eta ur gastuak, eta argindar konpainiek "eragingarritasuna" izango dute saltzeko irizpide nagusia. Hori guztia da datorrena... Edo ez!

3.2

Ni, Plazera, Orain

Ana Cuevas

Mix Komertzialeko zuzendaria

Amable Galache

Berrikuntza arloko zuzendaria (2015-2018)

Ainhoa Oyarbide

Markaren arloko Marketin zuzendaria

*“Ondorioz, bertutetsu jarraitzen du plazera bila duenak,
eta zuk plazeraren maitale esaten diezun horiek ere onaren
eta justiziaren maitale dira, eta bertute guztiak lantzen eta
horiei eusten diete.”*

Kasiok Zizeroni, Kristo aurreko 45. urteko urtarrilean

Plazera eta hedonismoa egungo kontsumoaren joera gisa hartuta, ikerkuntza sozial eta marketin arloko ikerkuntza ia guztietan azaltzen dira. Hitzaren etimologiatik harago, beti baita gogoeta bat dagokion testuinguruan kokatzeko lagungarri, har dezagun gogoan kontsumitzaileen erosteko erabakiak hartzea bultzatzen edo eragiten duen palanka sortara hurbilduko gaituen sistema berezia.

Plazera, placeō, placere latindar hitzetik eratorria ('atsegin izan').

Grekotik eratorria da hedonismo hitza, 'plazera' esan nahi duen hedone hitzak eta 'dotrina' adierazten duen -ismo atzizkiak osatua da. Etimologia grekoa askoz ere adierazgarriagoa da, hedonismoa plazera bizitzako on goren gisa jartzen duen dotrina filosofikoa dela ulertarazten baitigu. Erreparatu diezaiogun atzizki horri, gogoeta ikuspegi praktikoko batetik egitera eramaten baitigu, behartu egiten baikaitu egungo kontsumitzaileen erosketa erabakiak ulertzen eta aktibatzen laguntzen digun 'gida' edo 'sistema' hori bilatzera geure bezeroekiko harremana guztietan estuena izan dadin, euren gustukoena izan dadin.

Kontsumo joera berriak bilatzen jartzen bagara, gaur egun nekez topatuko dugu Naturaltasuna-Praktikotasuna-Plazera trinomioaz hitz egingo ez digun azterlanik edo ikerketarik.

Azterlan askotan, gure gorputza eta burua zaintzen laguntzen diguten produktuen, ohituren, zerbitzuen eta esperientzien bilaketan eta geure ingurunea hobetzeko konpromisoan banatzen da naturaltasuna. Izan ere bi interes gisa bereiz daiteke: osasunaren aurreko kezka eta iraunkortasunaren aurreko kezka.

Kontsumitzaileek gauzak errazagoak izateko duten beharrian gisa ulertu behar da praktikotasuna. Pertsona askorentzat ariketa zaila eta estresagarria da gaur egungo bizimodua. Banaketak bat egiten du bizitzak gehiegi eskatzen duela sentitzen duten horiekin. Hauxe da soluzioen mundua, teknologiarena, erabiltzaileen komunitateena, ready to go produktuena, behin bakarrik erabiltzeko produktuena, klik bakarrean 'etxera eramango dizut' garaiarena, prezioak alderatzen dituzten aplikazioena, etab.

Eta hirugarren erpinean plazera, agian erpina delarik edo apika beste elementuak biltzen dituelarik... Izan ere, gustatzen ez bazaizkigu, ez ditugu gauza natural horiek erabiliko egiazki onuragarriak izan dakizkigukeen uneetatik harago (esate baterako, gripearri aurre egiteko pastilla), eta gogobetetzen ez bagaituzte nekez izango dira praktikak benetako soluzioa (esate baterako, mikrouhinetan egindako kaneloiak, zapore ez oso atseginarekin).

Geroago itzuliko gara hedonismoaren ideia bilgarri horretara, plazera eta bere erpin guztiak bilatzeko joera hutsean murgilduko gara orain. Nola sailkatu edo atzeman dezakegu kontsumitzaileek beren beharrianen eta desiren gogobetetzean bilatzen dutena?

- Plazera sentitzen dugu geure burua zaintzen dugunean eta besteak zaintzen ditugunean.
- Plazera sentitzen dugu geure buruari gutizia bat ematen diogunean, gure egunerokotasunean gutiz berezia den zerbait egiten dugunean, gutxitan gozatzen dugun hori egiten dugunean, desira, luxua, gourmet produktuak edo erostean halako itzala ematen digutenak erabiltzen ditugunean.

- Plazera sentitzen dugu produktuekin edo zerbitzuekin esperimentatzen ditugunek induljentiara hurbiltzen gaituztanean. Merezi dut salbuespen txiki hau, ez da ezer gertatzen... edo, kontsumitzaile batzuek plazera sentitzen dute salbuespen hutsean eta arrisku sentsazioaren aurrean.
- Plazera sentitzen dugu gure iritzia aintzat hartzen denean, besteengan laguntzeko eta gomendatzeko eragin dezakegula sentitzen dugunean. Zenbaitetan beste interes ilun batzuk egon litezke. Parte hartzeko plazera da.
- Plazera sentitzen dugu segurtasuna sentitzen dugunean, besteengan konfiantza dugunean, gustukoak ditugu gardentasuna, informazioa geureganatzea eta zintzotasuna. Batzuek nahiago dute besteek kontatzea, eta besteek nahiago dute informazioa bilatu.

Plazera, esate baterako, une bakar eta gogoangarria ekarriko duen elikadura esperientziatzat hartua. Ongi pasa nahi dugu, gustukoak ditugu esperientzia berriak, bestelakoak direnak, eta beste egoera emozional batzuk bilatzen ditugu (zoriontasuna, lasaitasuna, kitzikapena, beldurra, arriskua, erronka, gainditzea, lehia, garaipena, arrakasta, boterea...); produktuak eta zerbitzuak kontsumitzeko eta harremanak izateko daukagun moduaren zati dira. Eta ongi diogu: produktuak, zerbitzuak eta harremanak. Izan ere, gehienetan produktuei eta zerbitzuei lotutako harremanak kontsumitzen ditugu. Besteekin egon nahi izaten dugu xede komun bat betetzeko eta ongi pasatzeko, parte hartzeko, partekatzeko, gomendatzeko, besteen esanak aintzat hartzeko eta geureak ere aintzat hartuak izateko.

Teknologia berriak kultura parte hartzailea ahalbidetzen ari dira elikagaien eta beste kontsumo produktu batzuen inguruan. Parte hartuta kontsumitzaileek euren iritzia eman dezakete, ikas dezakete eta soluzio berriak eskaintzeko eskaeren eta gustuen aurrean eragin dezakete. Kosorkuntza: kontsumitzailea sekula ere ez da pasiboa. Elkarlaneko kontsumo plataformetan topatzen dugu kontsumitzaileen arteko parte hartzearen indarraren adibide bat.

Produktu, enpresa eta marka irekiagoak, zintzoagoak, enpatikoagoak, eskuzabalagoak eta jostagariagoak nahi dituzte kontsumitzaileek. Beren gustuko produktuak bilatzen dituzte, eta produktuaren eta markaren arteko erlazioa konfiantzan eta gardentasunean oinarritzea eskatzen dute. Nahiago dute euren balio pertsonalekin bat datozen edo balio horiekin lerratzen diren enprekin jardun.

Bestalde, hizpide kontsumitzaileak ditugun arren, ezin konta ahala kontsumitzaile dituen merkatu zabala dugu aurrean, baina kontsumitzaile horiek banakoak dira, bakoitzak bere esanahi berezia ematen dio hedonismoari (bakoitzaren plazera) eta, gainera, bestela egiten dute hori, unearen edo aintzat hartzen ari den markaren edo produktuaren arabera. Ezin konta ahala aukera dituzte eta badakite haiengana iritsi nahi dugula, eta nola iritsi esaten eta exijitzen digute.

Baina badago kontsumitzaile guztiak hartzen dituen joko arau bat, eta arau hori hartzen dugu abiapuntutzat enpresok. *Pertsona horiek guztiak nahi dutena egiten dute.* Nahi dutenean erosten dute,



Eroskiren Zarauzko hipermerkatuko frutategia, 2011n.

nahi dutena, nahi duten bezala eta nahi dutena ordaintzen dute. Zaude ziur oraintxe nahi dutela, eta ez eskaini besteei, jakitun baitira eskusiboak direla eta hala sentitzen baitute.

Horregatik hain zuzen ere jada ez dira baliagarriak segmentazioak edo segmentazio txiki-txikiak. Enpresa guztiok aurrerapausoak egingo ditugu eskaintza pertsonalizatzeko edo banakatzeko. Forma pertsonalak hartzen ditu hedonismoak.

Gizartearen, enpresen eta kontsumitzaileen eraldaketa digitalak ekintza berriak ahalbidetzen dituen etapa honetan, aukera bikaina dugu hedonismoaren subjektu abstraktu hori birkonfiguratzeko eta eraginkor bihurtzeko bezeroen gogobetetze maila hobetzeko. Orain ezagutzen ditugu kontsumitzaileen desirak, bakoitzarenak, desira horiek partekatu nahi baitituzte soluzio berriak espero dituztenak izan daitezken. Eta inoiz ez bezala hurbiltzen dira, enprekin erlazionatu nahi dute eta erlazionatu daitezke balio proposamena hobetuko dugulako itzaropenarekin. Zoriontsu zerk egiten dituen ulertzea eta eskusibotasunez eman ahal izatea da erronka.

Itzul gaitzen Naturaltasuna-Praktikotasuna-Plazera trinomiora. Gaur egungo joera da plazera ala joera da? Bestela galdetuta, plazera al da gainerakoari zentzua ematen diona? On gorenaren bilaketa al da gainerako joerei zentzua ematen diona? Orain bagaude bilgarri hedonistaren ideiarri heltzeko moduan joeren triangelutik harago.

Eta hedonismoa gizarteak desira batzuk era apetatsuan, ausaz, artega eta agian egozentrikoan — desira duguna nahi dugu, noiz eta nola lortu erabaki nahi dugu (hemen eta orain esan ohi dugu), eta ez ditugu hori lortzeko kostuak ordaindu nahi, ez diruzkoak (prezioa) ez iristekoak (web orri batean bilatzea)— asebetetzea bilatzen duen joera dela ustetik urrun, plazera bilatzea betidanik aldean izan dugun zerbait da, guztiz naturala. Garai modernoagoetan, erlijio eta pentsaera filosofiko nagusiek ukatu egin digute gizarte gisa, baina epikureoek esaten duten bezala, naturak gizakiari eman dizkion ahalmenak dira plazera eta gorrotoa. Izan ere, plazeraren bidez gidatzen gaitu naturak behar ditugun ondasun zehaztutara, guretzat on diren horietara. Atseginak dira ondasun natural horiek, eta plazera beti da on. Gustuko dugu itsasbaterrean aire freskoa arnatea (ozeanotik erartzen da Lurreko oxigenoaren %90), eta atzera eragiten digu zaborraren kiratsak (urrunarazten gaituzten germenek kutsatuta).

Beraz, nola ulertu behar da bilgarri hedonista?

Gaur badakigu geure burua zaintzeak zoriontasun diferitua eskaintzen digula, baina kontsumitzen dugun unean gozatu ahal izatea exijitzen dugu. Produktu osasungarriak bai, baina aldi berean plazera ematen dutenak. 5 zentzumenekin, kasuaren arabera bat edo batzuk aktibatuko ditugularik: usain ona, zapora ona, itxura ona. Eta sensorialak ez diren beste batzuk: esperientziak gomendatzea, lagunekin jostatzea, dugun izen onaren irudia erakustea, etab. Kontsumo Handiari emanak garenok badakigu gaur ez ditugula beharizanak gogobetetzen, 2018an desiren zelaian ari gara jokutzen. Ez dugu produktu, marka edo zerbitzu bat garatzen erabiltzaileari zer plazer emango dion identifikatzen amaitzen ez badugu, eros edo gozatu dezan, gomendatu dezan, bere balorazioa itzul diezagun, bere leialtasunarekin saritu diezagun, guran eragiteko nahia izan dezan (eta guk guran eragiten utz diezaiogun).

Eta beste horrenbeste gertatzen da iraunkortasunarekin eta gure ingurunearen aurreko kezkekin, soilik atseginak baldin bazaizkigu egingo ditugu geure kontsumo arduratsuan oinarritutako ohitura berriak. Zer plazer ari naiz aktibatzen kontsumitzaileak ohitura iraunkorrak har ditzan eta planetaren aurrean era arduratsuan kontsumitu dezan? Zergatik jokatuko du horrela? Deserosoa izan daiteke, atzera eragin diezaioke, haren alderdi hedonista aktibatu beharra dago. Agian bere konpromisoa bistaratu dezake bere komunitatean, fisikoan edo birtualean, agian lagun diezaiokegu interesatzen zaion testuinguru batean besteekin erlazionatzeko beharizana asetzen.

Puntu honetan itzuliko gara -ismo atzizki grekora. izan ere, gogoeta honen ostean, kontsumitzailearen alderdi hedonista aktibatzen lagundu diezagukeen prozesu edo gako sinple bat uzten da agerian.

Jar ditzagun tresnak eta izan dadila kontsumitzailea bera kontsumitzen dituen ondasunak eta zerbitzuak nola gozatu nahi dituen aukeratuko duena, bera izan dadila gainerako erabiltzaileekin, enpresarekin, markekin izango duen erlazio mota aukeratuko duena... Agian aro berri honetan kontsumitzaileak ez du beste garai batean uste izan dugun tamainako laguntza behar.. Agian kontsumitzailearen unea da, beharizanak eta desirak gogobetetzeko testuinguruan, plazeraz eta Epikureoren kalkulu hedonistaren mende.



Makillaje aholkularitza, Eroski Urbil hipermerkatuan, 2015ean.

Plazera etorkizuneko kontsumoan

Kontsumoaren bilakaeraren indar higiarazlea ez da oinarrizko gabeziak arintzea izango, oinarrizko beharrian horiek beteta dauzkate gehien-gehienek. Motibazio maila garaiagoen gogobetetzea lortzen nola lagundu da kontua (Maslow-en hitzak gure eginda: norbera garatzeko eta sortzeko beharrianen aurreko gogobetetzea; badago horiek gabe bizitzea, baina bat ez da betetasun batean bizi egoera horretan). Osotasunetik, egiteko bertutetik, iritsitako kontsumoaren plazera da, beharrianen piramidean goiko erpina hartzen duen hura.

Gero eta arduratsuagoa izango da kontsumoa. Xede bakartzat plazera bilatzeak okerreko jokabideak dakartza berekin batera, mendekotasunak, azken batean ez-plazerak. Eta kontsumoan berdin. Gaur egun kontzientzia handiagoa dugu kontsumoarekiko mendekotasunaz, kontsumitzeko ekintzaren hanpaduratzat hartutako kontsumismoaz. Ongi informatutako kontsumitzaileak, gudan eta inguratzen gaituztenen aurrean dituen eraginaren jakitun, gero eta kontzientzia handiagoa eskainiko digu gauzen berri jakinik jarduteko. Piramidearen goiko mailatan kokatu beharreko plazera da: modu etikoa eta arduratsuan ari zarela jakitea. Eta horretan asko dugu guk jartzeko, ukatu ezinezkoa baita Eroskik ekarpen handia egin diola eta egingo diola kontsumitzailearen prestakuntzari eta informatuta edukitzeko konpromisoari.

Iraunkorra izango a kontsumoa, edo ez da izango. Asko dago plazer heldutik, gure ingurunearekiko errespetutik, gure munduarekikotik, jakitun gara beste era batean kontsumituta balizko etorkizun bat eraikitzen ari garela. Gure ekarpena da tokiko kontsumoa sustatzea, gertuko ekoizpena eta zero kilometroa babestea eta geure arrastoa murrizteko gauza diren teknologiak garatzea.

Inolako zalantzarik gabe, osasungarriagoa izango da kontsumoa. Bizimodu osasuntsua, ohituraz ariketa fisikoak egitea, elikagaiak soilik elikagarriak ez baizik eta osasuntsuago egoteko bide gisa hartzea, geure gizartean hazten ari diren elementuak dira, geure burua ezagutzera eramaten gaituzte, geure burua zaintzera, bizimodu beteago bat edukitzeko aukera ematen digute. Eta hemen beti nabarmendu dugu hori, eta hala egiten jarraituko dugu, ezin ukatuzko xedea delako, xede publikoa, esate baterako Osasunarekiko Konpromisoetan, produktuen etengabeko hobekuntzan, elikadura orekatua izan dadin elikagaien piramidearen oinarriaren kontsumoa indartzeko urratsetan, ikasleekin bideratzen diren heziketa programetan eta beste batzuetan ikus daitekeenez. Teknologia berrieekin lotutako garapenek geure ezagutza pertsonalean eragingo dute ekintza osasungarriagoak abiaraz ditzagun.

Berehalakoa izango da kontsumoa. Saria funtsezko elementua da jokabide bat finkatzeko, eta sariaren berehalakotasunak indartu egiten du jokabide hori. Atzerapena gero eta laburragoa da sarian, eta merkataria hori lortzeko xedean mahai gainean jartzen ari den elementuak lanbidearen mapa aldatzen ari dira. Denda birtualaren bitartez badago ondasunak eta zerbitzuak edozein unetan eta lekutan lortzea, eta zerbitzu ereduak izugarri laburtu dute erantzuteko denbora.

Induljentzia eta josteta izaerako osagai garrantzitsua izango du kontsumoak, ez da ageriko kontrastean egongo kontsumo arduratsu, iraunkor eta osasungarriarekin, kontzeptu horiek eta plazera eskutik hartuta joan baitaitezke. Plazer horrek emozioak eta esperientzia politak eragingo ditu, esperientzia lasaiak, alaitsuak, gogo betekoak, eta azken batean bizimodu beteak, etengabe beren bidea egingo dutenak, eraikitzen lagunduko dute. Gizatiarragoak izango dira produktuak eta zerbitzuak, zaporez, usainez, testuinguruz, argiz eta kolorez lagunduta egongo dira (ingurune fisikoan zein birtualen). Eta induljentziaz lagunduta iritsiko dira gutziari ateak zabaltzeko. Izan ere, arduratsuagoa, jasangarriagoa eta osasungarriagoa izango da kontsumoa, baina ez da aszetentzat izango. Denda fisiko eta birtualen ereduak garapenak, esate baterako Zurekin ereduak bezala, gero eta gehiago zainduko du sensoriala dena, emozionala dena, erosketak hornitzeko ekintzatik gutxiago izan dezan (baina hortik ere bai) eta uea gozatzetik pixka bat gehiago.

Pertsonala, pertsonala eta askoz ere pertsonalagoa izango da kontsumoa. Izan ere, zeure hautuetan adierazten duzun jokabidea da kontsumitzea, eta berriz ere gertatzen gara piramidearen gailurrean. Zure ekintzekin, aipatutakoak barne hartuta, adierazten duzu nor zaren. Banako baten, talde baten, gizarte baten kontsumo propioak ideologia bat proiektatzen du, bizimodu bat, seinale bat inguruan. Zure eta zure sinesmen eta interesen zati da. Eta horrek urrundu egiten gaitu guzientzako kafetik pertsona bakoitzari moldatzeko joerara hurbiltzeko. Pertsonalizazioa bektore gakoa izango da merkataritzaren

esparru guztietan eta baliabide teknologikoek aukera emango dute banakoa ezagutzeko (hark nahi duen heinean, milimetro bat gehiago ere ez, kontsumo arduratsuekin bat etortzeko) eta antzeman zaizkion beharrezko hobekien erantzuten dietenak era pertsonalizatuan eskaintzeko. Beste tratu bat ematen dizut bestelakoa zarelako. Kudeatu beharko dena da pertsonalizazio hori despertsonalizatua ez izatea (giza gabetua eta mekanizatua); gainera, robotikaren eta adimen artifizialaren aroan —inolaz ere ekarpen handia egingo dutelarik—, oso estimu handiko elementua izango da harremana, ifrentzuaren aurpegi gizatiarra izango da.

JATEKO PLAZERA

Brillat-Savarin frantses gastronomo ospetsuak hauxe idatzi zuen bere *Aho gozoaren fisiologia* liburuan: “bizi osoa irauten du jateko plazerak, sortzen garenetik hiltzen garen arte, beste plazer batzuk gozatzerik jada ez dugunean”. Hitz egokiak diren arren (unibertsala eta denbora gabea baita jateko plazerak), soilik ideia hori aintzat hartuko bagenu, beharbada gustukoa duguna baizik ez genuke izango ardatz, neurri eta zentzurik gabe erosi eta jango genuke. Eta hori inolaz ere ez dator bat gure plazeraren ideiarekin. Bai ordea elikagai exotiko bat dastatzea edo jatorri edo balio handiko lanketa prozesu tradizional bat duen produktu bat estimatu ahal izatea bezalako esperientzia gastronomikoak. Ongi jateaz gain, hau kultura eta ezagutza da, eta ia erabateko ziurtasunez sorrarazten du ongizatea pertsonarengan ustekabekoa, gozamina, harridura eta miresmena bezalako emozio bizien bitartez.

Nolanahi ere, Grezia Zaharrean esaten zuten bezala, oreka eta erdiko puntua bilatzea da kontua, hortxe baitago bertutea. Gastronomia, ñabardura batzuen bitartez halako balioa eman zaion sukaldaritzara, joera da, eta hori albiste ona da inolaz ere.

Halako heldutasuna eskatzen du jateko plazerak. Ongi kudeatu beharra dago, batez ere osasunaren ikuspegitik ugari direlako dieta ezegoki batek eragin ditzakeen arriskuak. Gehiegizko pisua, gizentasuna (batez ere haurren kasuan) eta kolesterola dira adibide batzuk.

Bide horretan benetakoa da gure rola, beste banaketa enpresena ez bezalako, merkatuan produktuak kontsumitzaileen eskura jartzeaz gain askotariko ekintzak sustatzen baititugu, esate baterako, dieta orekatuari eusteko elikagai egokien kontsumoa sustatzeko ekintzak, gure Zurekin denda eremuan produktu fresko eta tokiko produktuen aldeko apustua eginez edo marka propioen produktuak garatuz, horiek elikagarriekin hobetuz eta osagai kaltegarrienak desagerrarazirik. Eta 2007. urteaz geroztik Eroski produktuek argi eta garbi adierazten dituzte kolore kode baten bitartez bost elikagarrien errazioko kopurua, horien gehiegizko kontsumoa kaltegarria izan baitaiteke osasunarentzat: kaloriak, gantzak, gantz aseak, azukreak eta gatza. Semaforo nutrizional ezaguna da.

Luzea da kontsumo arduratsua lortzeko ekintzen zerrenda. Eta ezin ahantzi ditzakegu informazio pertsonalizatuaren kudeaketa Eroski Klubaren bitartez bazkidearen erosketaren profilararen arabera ohitura osasuntsuagoak gomendatzeko eta sustatzeko, kasu bakoitzean egokiak diren produktuak eskuratzeko pizgarriak eskainiz, eta bitarteko analogikoen eta digitalen erabilera kontsumitzaileari eduki horien irakurketa eta kontsumoa nahi duenean eta nahi duen lekuan ahalbidetzeko.

Gozatzeko da ogia

Elena Arzak

Sukaldaria

Es Kerrak eman nahi dizkiot Eroski Talde Indartsuari, egoitza Elorrión duen euskal banaketa enpresa kooperatibo horri, 1969an sortua bera, aukera eman didalako askotariko jendeak egindako lan kolektibo honetan parte hartzeko eta nire ekarpen txikiarekin efemeride erronda honen parte izateko. Atsegin handiz hitz egingo dut janariak bere alderdi ugarietan eragiten duen gozamenaz, eta gainera, une berezi batean egingo dut: Eroskik eta biok berrogeita hamar urte betetzen baititugu, adin paregabea inondik ere.

Artikuluaren izenburua, “Gozatzeko da ogia”, oso adierazgarria izateaz gainera, antzinako esamoldea da. Izan ere, Bibliako aipu bat da. Gaur egungo hitzak erabiliz, Uruguai-ko Maria del Carmen Soler idazle handiak honela laburbiltzen du horren esanahia: “Oturuntza garaipen bat da, behar hutsa erabateko festa bihurtzen denekoa, eta, aldi berean, norbanakoaren bakardadea arintzen duena atsegintasunez beteriko ordu batzuz, izugarri lotzen gaituen janaria dela medio”. Beste alde batetik, eta egunetik egunera gehiago, gizarte tresna gisa ulertzen dugu sukaldaritza. Ez da sabelak betetzea bakarrik. Mahaiaren bueltan gozamena elkarbanatzea da, jostatzea —nahiz eta janariarekin ez den jolasten—, elkarrekin

hitz egitea, gogoeta egitea eta esperientziak partekatzea. Garai berri hauetan, goi mailako jatetxeok esperientzia eta eduki sortzaile gara denaren gaineratik. Plateren bitartez saiatzen gara, beti, istorio zirraragarriak partekatzen; izan ere, guztia ez baita teknika. Hala, plateretan pasioa eta transmisioa izatea funtsezkoa da. Ahaztu gabe, jakina, ekoizleekin eta merkatuetan hasten dela gure sukaldaritza. Gure prozesuen gainean hitz egitea platerari balioa ematea baino askoz ere gehiago da. Empatiarekin errespetua piztea da, bai janariarekiko, bai produktuekiko, bai gastronomiaren eta bizitzaren zikloaren partaide diren ekoizleekiko eta, era horretan, jakin-mina piztea kontzientzia ekologikoaren alde. Mundua alokairuan hartu dugun leku bat dela ulertzea eta, beraz, uzten dugunean ondo utzi behar dugula barneratzea. Biodibertsitatearekiko interesa piztea, gertuko lehengaiak erabil daitezen animatzea, gure bizi estiloak desagerrarazteko bidean jarriak zituen barrietateak eta espezieak aldarrikatzea, garaian garaiko kontsumoa aholkatzea edo elikadura ona bizi kalitatearekin lotzea. Baina itzul gaitzen mahaian sentitzen dugun gozamenara. Oinarrizko aldarrikapena zorientasunarena da. Sukaldaritzak plazerrerako eta gozamenarako

eskubidea ematen digu. Jakina, batetik, mahai lagun gisa ematen digu hori, baina, bestetik, baita sukaldari gisa ere, baldin gure zoriontasuna transmititzen asmatzen badugu gure sorkuntza efimero baina ahaztezinen bitartez.

Era berean, gozamenagatik jatea ez da egunerokoan korrika eta presaka jaten duguna bezalakoa. Baina, denborarik ez dugun une horietan ere, uste dut beste era bateko janaria presta dezakegula, zaborra jaten ibili beharrik gabe. Zergatik izan behar du txarra globalizazioak ekarri digun presazko janariak? Zergatik izan behar du otarteko batek txarra kalitatezko ogi egin berriarekin prestatzen bada, eta barruan sartzen dioguna, sinplea izan arren, ona bada? Gainera, gero eta gehiago zabalduko da jatetxera joatea festa bat delako ideia. Ez dezagun ahaztu “oturuntza” ogi hitzetik datorrela. Eta aisialdia ere garrantzitsua dela eta ez horrenbeste betekada itzelak egitea.

Nabarmena da, gainera, ondo hezitako dastamena “itzulerarik gabeko bidea” dela. Horrez gain, egia da baita ere badela jendea dastamen zorrotza duena, eta halakorik ez duena eta inoiz izango ez duena. Literaturaz ideiarik ere izan gabe, poema baten edertasuna estimatzeko dohain berezia duen jendea egon badagoen bezalaxe. Nolanahi dela ere, Julio Camba handiarekin bat egiten dut:

“Janari orok asebate behar gaitu psikologikoki. Eta, asebetetzen ez bagaitu, esan nahi du zerbait falta zaiola, nahiz eta bitamina, albuminoide eta hidrokarbonatu asko izan. Jarrai dezagun, bada, ausarki gure sukalde apetan, eta, zientziarekin bat ez badator, ez gaitzala etsiak hartu. Seguru aski, iritsiko da zientzia harekin bat etorriko den eguna”. Eta honela azpimarratzen du irmoki: “Zaldiak beti daki zaldunak baino gehiago, senak arrazoiak baino gehiago, eta gustuak zientziak baino gehiago”.

Halere, gastronomia molekularrak, urte batzuz, fisika eta kimika sukaldean sartzea bilatu du, baina, pixkanaka-pixkanaka, ikusi da disziplina horrek ez duela lortuko “kimikatik jan dezagun”, ezta fisikatik ere; izan ere, helburu arrazionalak eta logikoak bilatzen zituen. Horren erakusgarri dugu Marcelin Berthelot kimikariaren erabateko porrota, zeinak 1984an oker “profetizatu” baitzuen 2000. urterako sintesiaren kimikak nekazaritza eta sukaldaritza ordezkatzeko zituela “pastilla elikagarriei” esker. Brillat-Savarin gastronomo frantsesa are iragarleagoa eta intuitiboagoa izan zen, honela esan baitzuen: “Sortzaileak gizakia jatera behartzen du bizi dadin; jatera gosearen bidez gonbidatzen du, eta saria plazerraren bidez ematen du”. Pastilla elikagarri batek ezingo lituzke, jakina, hartzaileak estimulatu elikagaiek egiten duten bezala”.

3.3

Uzten dugun arrastoa

Iñigo Arias

Freskoen arloko zuzendari komertziala

Mikel Larrea

Idazkari nagusia

Alejandro Martinez

Osasun eta Iraunkortasun arloko zuzendaria

*Egiazko kontserbazionista da dakienna mundua ez dela
gurasoek emana, baizik eta seme-alabei eskatuta hartua.*

John James Audubon

1985. urtean, Espainiara klorofluorokarburoa-zuten aerosolak kentzeko kanpaina (CFCena) oraindik iritsi ez zenean, Eroskik dagoeneko atera zuen merkatura CFCrik gabeko aerosolen lehen produktua, altzari-garbigarri bat. Espero bezalako salmentarik izan ez bazuen ere, ageri da ordurako bazela ideia bat sartzan saiatu ginaena kontsumo kooperatibaren enpresa kudeaketan. Langileek eta kontsumitzaileek osatzen duten bi aldeei esker, indar bikoitza egin dezakegu iraunkortasunaren neurrietan eragiteko erronkan: bai gure jardueratik, ekonomiaren alor askotarikoetan (elikagaien banaketa eta kontsumo handiko produktuena, elikagaiak ez diren produktuen banaketa, erregaia, kiroletako arropa), eta bai gure kontsumitzaile eta erabiltzaile interesdunen fazeetatik, baldintzarik onenetan hornitzeko orduan. Eta baldintza hobea horietan sartzan da, aspalditik eta gero eta gehiago, iraunkortasuna.

1992an, Zientzialari Kezkatuen Batasunak (UCS) eta 1.700 zientzialari independentek baino gehiagok —Zientziaren Nobel saria irabazi zutenetako batzuk barnean zirela— adierazpen bat idatzi zuten: *Munduko zientzialarien obartarazpena gizateriari*. Adierazpen horretan, kezka agertu zuten, ozono geruza hondatzen ari zelako, ur geza eta itsasoko bizitza amaitzen ari zelako, klima aldatzen ari zelako eta munduko biztanleen kopurua etengabe handitzen ari zelako. Hogeita bost urte geroago, 2017an, berriz ere UCSk sustatua, bigarren adierazpen bat argitaratu zuten, *Zientzialarien alarma gizateriari: Bigarren jakinarazpena*, 15.364 zientzialarik sinatua. Jakinarazpen horretan azaltzen zuten dena okerrago zegoela, ozono estratosferikoaren geruza izan ezik, egonkortu egin baitzen. Hain zuzen ere, hori zen Eroskiren xedea CFC zuten aerosolak kendu zituenean.

Gaur oraindik gure bokazioa da abangoardian egotea kontsumo iraunkorra sustatzen duten eta ingurumena errespetatzen duten ekimenetan, izan ere, komunitate zientifikoak dioen bezala, arriskuan jarraitzen baitu oraindik. Hori dela eta, gure enpresa jarduerak ingurumenean duen eragina gutxitzen saiatzeaz bat, ahalegintzen gara iraunkortasunaren alde egiten sozietate gisa dugun helburua betetz, hau da: kontsumitzaileen eskura ingurumena errespetatzen duten produktuak ipintzea.

Iraunkortasuna —osasunarekin, kometentziarekin eta produktu gustagarriekin batera— gizartearen eta kontsumoaren joera argi bat da, eta hori lotua dago gaurko produktu ekologikoen eta BIOen kontsumoarekin, nahiz eta azken azterketetako batek ondorioztatzen duen kontsumitzaileek ez dutela argi zein janari mota diren horrelakoak. ‘Gehigarririk gabea’, ‘0 Km’ eta horrelako kontzeptuak kontsumitzailearen iruditerian nahasi egiten dira. Gainera, erosteko motibo printzipala gehiago da laguntzen dutela bizimodu osasungarriago bat eramaten, ingurumena zaintzarekin erlazionaturiko motiboak baino.

Espainia liderra da ekoizpen ekologikoaren azaleran; ia bi milioi hektarea ditu, eta hein handian esportaziorako izaten dira; izan ere, horrelako produktuen merkatu kuota eta per capita kontsumoa Europako Batasuneko herrialdeen batezbestekotik behera dago.

Erosteke motibazioei buruzko azterketak ikusita, badirudi eskariaren arazoa dela gehiago eskaintzarena baino. Eskaintza zenbat eta gehiago handitu prezioen eta sortaren lehiakortasuna hobetuko dira; izan ere, horrelako produktuen kontsumoa igotzeko oztupo baitira. Gure zeregina hura promozionatzeko orduan zera da, kontsumitzaileen eskuragarri jartzea kalitaterik onenean eta ahal den informazio eta preziorik onenekin, eta horrekin batera, prestakuntza eta informazio lanak

Zer egiten dugun ingurumenaren gaineko eragina gutxitzeko:

- Garraioa optimizatu, eta, beraz, erregai kontsumoa eta CO₂ igorpenak gutxitu
- Denda berriak sistema ekoefizienteekin diseinatu, eta gure sarea pixkanaka birmoldatu
- Marka propioen ontziak diseinatu eskakizun ekologikoen arabera (ikusmolde ekologikoa)
- Janari hondakinak gutxitu, nola eta gure kate osoan programak ezarrita eta elikagaiak dohaintzan emanda –geuk eta geure bezeroek 7.000 tona pasa eman diegu 2017an premia handiena duten kolektiboek–
- Birziklatzea bultzatu
- Fruitu eta barazki itsusiak sustatu, elikagai gutxiago hondatzeko ekoizleen hautaketa prozesuetan
- Poltsa birziklagarrien erabilera indartu, askotariko irtenbideak emanez –gaur egun normalak direnak bere garaian aurrendariak izan ziren–

egitea haren eskaria sustatzeko; kontsumo kooperatiba garen aldetik, gure sozietate funtzioetan baitago. Eta dagokigun sentsibilizazio lan horrek berak balio du iraunkortasunarekin erlazonaturik diren kontuetarako; esaterako, produktuen bizi zikloa luzatzeko premia eta alferreko hondakinik ez sortzea premiagabeko kontsumoari galga jarrita (baita energia kontsumoari ere), edo, esaterako, bilkari gehiegi dituzten produktuak edo material jakinekin ekoiztiak direnak erosteari uztea, produktuak berrerabiltzea eta konpontzea ahal den guztietan, edo besteri ematea oraindik erabiltzeko on bada, eta, azkenik, birziklatzeko orduan materialak behar bezala bereiztea.

2017an, iraunkortasuna gure marketako baten ezaugarri nagusia izan zedin erabaki genuen, bezero-bazkideek gehien estimatzen zuten markarena, hain zuzen: Eroski Natur. Ia 20 urteko historia duen produktu freskoen marka da, prezio-kalitate bikainaren ospea duena eta

konfiantza eta kalitatea bermatuak dituena. Hala, iraunkortasunaren kontzeptua txertatu genuen non eta Eroskik balio proposamena egiteko historikoki erabili dituen bi osagai nagusitan: marka propioa eta produktu freskoak.

Ingurumena errespetatzeaz denaz bezainbat, Eroski Natur produktuak iraunkorrak izango dira beren bai osagai naturalengatik —ez baitute osagai artifizialik (hori da markaren izaera)— eta bai ekoizteko erarengatik: ekologikoak izango dira —ekoizteko orduan prozedura iraunkorrak erabiliko baitira— eta iturri iraunkorretatik eratorriak izango dira. Iraunkortasun sozioekonomikoari dagokionez, IGB eta JIB ziurtagiria dute, nahiz eta tokian tokiko produktuak eta kontsumitzailearentzat garrantzitsuak direnak ere izan daitezkeen, nahiz eta ‘tokikoa’ den guztia ez izan modu berean iraunkorra.



Europako ingurumen saria, 2007-2008.

Kontsumo iraunkorrako baten alde alternatibak eskaintzeko borondatea dugula ikus daiteke, txikizkako lehen banaketa katea izan baikara Espainian Marine Stewardship Councilen ikuskaritza gainditzen; arrain freskoa arrantzaleku iraunkorretatik datorrela ikuskatzen du nazioarteko erakunde horrek. Eroskik 348 arrandegi eta 6 plataforma logistiko ditu, eta prestakuntza eman die haietan lan egiten duten 2.160 lagunei. Hala, ziurtagiri hori konpromiso argia da, batetik, itsas ekosistema gehien errespetatzen duten arrantzalekuek datorren arrain freskoa merkaturatzen delako, arrantza era iraunkorak erabiltzen direlako, etiketari erreparatzen zaiolako eta kontsumitzaileari komunikazio gardena ematen zaiolako. Gure Eroski Natur arrain produkturik enblematikoenek (hegaluzea, Kantabriako antxoia, Skrei bakailoa) MSC ziurtagiriaren zigilua dute.

Marka propioko produktu iraunkorak garatuta, aukera dugu lan egiteko norekin eta lehen sektorean ingurumen orientazio hori partekatzen duten ekoizleekin eta elikagai produktuen ekoizle-hornitzaileekin; eta, hala, elikaduraren banaketarekin loturik diren beste sektore batzuetara hedatzen dugu gure ideia; horrela, kontsumitzaileak gero eta gehiago

Zer egiten dugun ingurumenaren gaineko eragina gutxitzeko:

Kontsumitzaileak informatu eta formatzen ditugu, haien kontzientzia etiko eta iraunkorra piztuz. Eroski Consumer gure informazio proiektuak ingurumenaren alde duen kanala erreferentziazkoa da sektorean, eta sari ugari izan ditu bere hogeituroko historian, non milaka albiste ekarri baititu.

ENERGIA GUTXIAGO XAHUTZEN DUTEN DENDAK

Gero eta energia gutxiago gastatzen duten dendak garatzea konstante bat izan da gure historian, eta orain dela gutxi mugari batzuk ezarri ditugu alor horretan. Gure sare komertzialak ospea irabazi du iraunkortasunaren arloan, hamaika neurri hartu baititugu ingurumen aldetik hobekuntzak txertatzeko; gaur egun, orokortuak daude belaunaldi berriko denda efizienteak, baina bere garaian aurrendariak izan ziren.

Isuririk Gabeko Oñatiko dendak (Gipuzkoan), 2012an inauguratuak, balantze guttiz neutroa erakusten du CO₂ igorpenez denaz bezainbatean, eta elektrizitatea %65 gutxiago kontsumitzen du metro koadro eta ezaugarri antzekoak dituen denda konbentzional batekin konparatuta. Eraikuntza teknika iraunkorrak erabiltzeari esker da hori; obra zibiletik hasi eta hotz, elektrizitate, eraikuntza eta ekipamendu sistemetara; eta, horrez gain, hondakinen kudeaketa eta denda guztiko sentsoaren monitorizazio etengabea. Denda hori izan zen Europako lehen supermerkatua ISO 50001 ziurtagiria eskuratzen; orobat eraikuntza iraunkorraren arloko BREEAM ziurtagiria eskuratzen ere.

Gasteizko LIFEZEROSTORE dendak ere –2018an erabat birmoldatua– beste pauso bat eman du energia-autonomia osoa lortzeko norabide horretan (iturri berriztagarri propioetatik lorturiko argindarra). Hala, sare elektriko konbentzionaletik datorren argindarra eteteko aurrepenak egiten ari gara, eta, garapen horiek sare komertzialera hedatuta, gure ingurumen aztarna gutxitzen joango gara pixkanaka eta era konstantean.

eskatzen duen horretara egokitzen dugu eskaintza. Horrekin batera, gure balio kateko gainerako eragileek ere iraunkortasun ikuspegi hori har dezaten lagunduko dugu, produktuen ekoizpenaren aldetik eta bai beren jardunean ingurumena gehiago errespetatuko dutela bermaturik.

Badago gehiago ere: fabrikatzaileek kontsumo jokaera berriak ordezkatzeko dituzten produktuetan aplikatzen dituzte beren marken berrikuntzak, eta maiz zera adierazten dute, zaila dela berrikuntza horiek kontsumitzailearengana helaraztea banatzaileak ez duelako horren aldeko apustua egiten. Alde horretatik, berrikuntzarik iraunkorrenen aldeko diskriminazio positiboa izan liteke oreka formula on bat.

Baina Eroskiren gogoia ez da marka propioko produktuen diseinu iraunkorrean gelditzea, edo diskriminazio positiboa egitea bere sortan iraunkortasunaren alde egiten duten fabrikatzaileen berritasunak sartuta. Beharrezkoa da kontsumitzailea informatzea ekimen guztiez. Komunikazioan dago eskaria pizteko koxka.

Kontsumitzaileek ingurumen gaiengatik gero eta interes handiagoa izatea eta arlo horretan dagoen legedia gero eta zorroztzagoa izatea mehatxu gisa ikus dezakete zenbait enpresak, baina aukera bat ere bada ingurumenaren aldeko kezka beren

estrategian txertatzeko, eta testuinguru horretan sortu da marketina ulertzeko era berri bat: marketin ekologikoa (edo ingurumenaren aldekoa, edo berdea edo ekomarketina eta marketin iraunkorra). Zenbait agenterentzat laguntza ekologikoei abantaila bat ekar dezakete lehiakortasunean; beste batzuentzat, marka lehiakideengandik bereizteko era bat da ekologiararen alde kokatzea; baina



Hegaluzea, MSC iraunkortasun zigiluarekin, 2017an.

badago modu oportunistan erabiltzen dituenik horrelako mezuak, horren atzean egiazko boron-daterik eduki gabe.

Guk egiazko istorio bat dugu kontatzeko, eta hori bat dator ez soilik gure lehia estrategiarekin, baizik eta baita orain 50 urte estatuetan zehaztutako helburuekin ere. Hortaz, gure lana da ondo zaintzea helburu horiek komunikatzeko era, eta taktika oportunista gisa erabiltzen dutenengandik bereiztea.

Giza jarduerak gero eta presio handiagoa egingo du planetan; ez dugu horren zalantzarik, eta, horrekin batera, pertsonen kontzientzia handituko da kontsumoa iraunkorra izateko bide horretan; azken batean, haien eguneroko portaerari eskerrak izango dute egiazko eragina gurearen moduko iraunkotasun proiektuek. Kontsumitzaileen informazioa eta formazioa handitu egingo da (Eroskik, orain arte bezala, zeresan handia izango du), eta belaualdi berriek hobeto jakingo dute pertsonen eta erakundeen zein jarrerek eta jarduerak egiten dioten mesede gehien ingurumenari. Horren arabera hartuko dituzte erabaki politiko eta kontsumozko sanoak eta arduratsuak.

Espanian gero eta produktu ekologiko gehiago kontsumituko da, eta, EBko beste herrialde batzuen mailara iritsiko ez bada ere (Alemania, Austria, Suedia), bai iritsiko da antzeko kontsumo ohiturak eta egitura komertzialak dituzten beste herrialde batzuen mailara (hala nola Frantzia eta Italia), eta horrek bikoiztu egingo du urte batzuk barru horrelako produktuen merkatu kuota. Eroski izango da partaidetza gehien izango duen kate jeneralista.



Errafiazko poltsa berrerabilgarria.

Eroskiren marka propioak liderrak izango dira kontsumitzaileen artean, ez bakarrik orain arteko kalitate-prezio harremanagatik, baita iraunkortasunarekin duten konpromisoagatik ere, dela produktuaren garapenagatik eta banaketagatik eta dela bilkariagatik. Marka propioko produktueterako eta fabrikatzaileen berrikuntzak sartzeko, berriz, balio katean gure erakundearen moduko ingurumen-konpromisoa duten agenteen kolaborazioa izango dugu. Kontsumitzaileak estimatuko duten balioa emango diogu produktuari, eta horrek hobetu egingo ditu gure enpresako emaitzak.

Eta garrantzitsuena, denaren funtsean dagoena: hemendik 25 urtera, komunitate zientifikoak zera idatziko du bere txostenean Gizakiak planetan duen eraginaz, iraunkortasunaren arloan dauden punturik larrienetan aurrerapen nabarmenak izango direla. Eroskik bere ekimenean eragina ikusiko du aurrerapen horietako batzuetan.

EKARPENA LOGISTIKA PROPIOAN

Betidanik kudeatzen ditugu prozesu logistikoak. Eroski lehenetariko banatzailea izan zen hornikuntza bere plataformen bidez egiten, eta hornigaiak saltoki bakoitzera zuzenean eramatearena eta kudeaketa dezentralizatuarena –orduan ohikoa zena– ordezkatzen. Egiteko era berri horrek aukera garrantzitsuak ekarri zizkion Eroskiri ingurumen kudeaketan; esaterako, sareko dendak hornitzeko garraioa: hala, bere ibilgailuak kudeatzen hasi zen, eta, horri esker, %10 gutxitu zituen CO₂ igorpenak; gainera, baliabideak hobeki erabiltzeko modua ekarri zion –ibilgailu gutxiagoren premia lan bera egieko–, eta hirietan ere, aztoramen txikiagoa, izan ere, ibilgailuak gutxitu baitziren eta horrekin batera baita errepidean egon beharreko denbora ere.

Eroskik 1993. urtera arte eduki zuen kudeaketa sistema misto propio eta azpikontratatu bat, eta, urte horretan, garraio enpresen sorrera bultzatu zuen, beste helburuen artean, bere aktiboak eta prozesuak era profesionalean kudeatzeko eta, hartara, ekonomia eta ingurumen aldetik garraio efizienteago bat lortzeko. Ibilgailuak eta lan prozesuak modernizatuta, banaketa prozesuek ingurumenean duten eragina modu erabakigarrian gutxitu zen.

Hurrengo pausoa zera izan zen, hornitzaileen biltegietara joan eta horniketa kudeatzea gure plataformetaraino. 2000. urtean, pixkanaka hasi ginen horren kudeaketa geure gain hartzen, Sorburuan Erosteko Plataforma sortzearekin. Ordura arte, ohikoa zen garraio enpresak berak saiatzea bere ustiake-ta kontuak optimizatzen, banaketa kamioien hurbileko puntuetan ziren hornitzaileekin ere jarduera txikiak eginez. Garai hartan 'itzulerak' esaten zieten jarduera horiei. Hala, kudeaketa propioko egitura hori martxan jarri genuenean, era esponenzialean handitu zen jarduera, eta, gainera, errentagarria suertatu zen bai garraio enpresentzat, bai hornitzaileentzat eta bai Eroskirentzat, nabarmen gutxitzen baitzituen garraio baliabideak, eta, horrenbestez, baita gai kutsagarrien igorpena ere.

Baina garraioaren hirugarren hanka ere, hau da, dendan edo web-bidez erositakoak etxera eramatearena, iraunkortasunaren eta ingurumenaren kudeaketan sartu du Eroskik. Hala, 2010ean, lehenengo bizikleta lagunduak ezarri ziren euskal hiriburuetan etxerako banaketarako, eta supermerkatuetako eta hipermerkatuetako parkinetan zamalan-sistemak ezarri ziren furgoneta elektrikoetarako, zeinak 2011n eratu baitzituzten Mercedesen Gasteizko lantegian. 100 unitateetatik lehen bostak hemen gelditu ziren, Eroskiren bost zentrotan, eta gainerakoak Alemaniara igorri zituzten.

50 urte iraunkortasuna bilatzen

Juan Carlos del Olmo

WWFren Espainiako idazkari nagusia. Naturalista.
Doñanako Fundazioko presidentea eta Ingurumenaren
Aholkularitza Kontseiluko kidea

Berrogita hamar urte dira Eroski sortu zela kontsumitzaile-kooperatiba txikien batasunetik; produktuak prezio hobean eskuratzeko elkartu ziren, eta berritasun handia ekarri zuen horrek; Europako beste herrialde batzuetan ere traza bereko gizarte ekimenak izan ziren garai hartan.

Hilabete batzuk lehenago, Apolo 8.ak lehenengoz hartu zuen Lurraren argazki bat, planeta osoa hartzen zuena; hortxe ageritzen, bakarti eta hauskor, unibertsoaren erdian. Handik hiru urtera, Erromako klubak *Hazkundearen mugak* izeneko txostena argitaratu zuen, lehen aldiz ohartaraziz hazkunde mugagabeak arriskuak zituela planeta mugatu batean. 1980an, berriz, UIC-Nek, PNUMAk eta WWFk *Kontserbaziorako Mundu Estrategia* aurkeztu genuen, natura hondatuko ez duen garapen eredu bat bultzatzeko lehen errepide orria. Baina 1987 arte, Brundtland txostenarekin, eta Rio de Janeiroko Goi Bilkurara arte 1992an, ez zen sortu *garapen iraunkorraren* kontzeptua. Eta beste hogeitau urte behar izan ziren klima aldaketaren Parisko Hitzarmenera heldu eta Garapen Iraunkorraren Helburuak onartu arte; horiek

dira gaur egun naturarekin modu orekatuan eta errespetuzkoan jokatzuz etorkizun batera jotzeko gidari nagusiak.

Orain berrogeita hamar urte uste genuen gure planetako baliabideak ez zirela amaitzen, eta zaila zen pentsatzea gure espezieak Lurreko bizitza eraldatzeko halako gaitasun itzela hartuko zuenik; eta, Lurreko bizitzarekin batera, klima aldatu, arrantzalekuak gehiegi ustiatu, ur gezaren parterik handiena erabili eta espezieak desagerrarazteko gauza izango ginenik naturak baino hamar mila bider bizkorrago.

Gizateriak naturarekin duen harremana sakon aldatu da mende erdian baino gutxiagoan. Gizakiaren jarduera dela eta, sekula heldu gabeko lurralde batera sartzen ari gara, eta, gure espezieak biosferan uzten duen arrastoa hain da nabarmena, aditu askok ez dute zalantzarik Antropozenoan sartu garela. Gizakia ingurumena neurri handitan eraldatzen ari den aro honetan, ikusteko modukoa izan da haren eragina belaunaldi bakarrean. Planeta arriskuan jartzen ari garela seinalaetako batzuk dira bioaniztasuna galtzea, klima aldatzea eta ozeanoak plastikoz saturatzea.

Hogei urte dira WWFk Living Planet txostena argitaratzen duela; bi urtetik egiten du txosten hori, eta harekin, saiatzen gara gizakiak planeta osoan uzten duen aztarna ekologikoaren jarraipena eta estimazioa egiten. Horretarako, 3.000 espezie ornodunen 10.000 populazio pasaren eboluzioa neurtzen dugu mundu osoan; horren bitartez, haiek bizi diren ekosistemak nola dauden jakiten dugu, horien mende baikaude gu geu ere.

Living Planeten azken txostenean, garbi ikusi zen bioaniztasunak nabarmen egin duela beheraka. Eroski sortu zenetik, bi belaunalditan bakarrik —1970etik 2012ra— animalia ornodunen populazioa %58 jaitsi da, hau da, erdia baino gehiago, funtsean iraungaitza den gure kontsumo mailak ekosistemak hondatu eta eraldatu dituelako.

Ibaiek eta basoek jasan dute eraldaketarik handiena, nekazaritza eta abeltzaintza intentsiboaren eraginez, dela soja, dela haragia eta dela palma olioia ekoizteko, baina, itsasora begiratzen badugu, are kezagarriagoa da kontua; izan ere, denbora labur horretan giza jarduerak hondamen larriak eragin ditu, arrainak ugaritu baino lasterrago harrapatuta eta hazkuntza eremuak erritmo bizian hondatuta.

Arrantza komertzialean gehien erabiltzen diren espezieek —eta, hortaz, jateko erabiltzen diren horiek— beheraldi izugarria jasan dute mundu osoan, eta, gehien kontsumitzen ditugun arrain espezieetan —atuna,

hegaluzea, berdela—, %70ekoa izan da beherakada.

Gehiegi arrantzatzearekin eta habitatak hondatzearekin, ondorio negargarriak jasaten ari da gizateria osoa, eta ozeanoetako ekosistemen eta bioaniztasunaren kolapsoak beherakada ekonomiko larria ekar dezake, eta arriskuan jarri pobrezia borrokatzeko orduan orain arte lortua genuena; izan ere, eskualderik pobreenak eta itsasoaren mende direnak joko baititu lasterren eta gogorren. Benetan kezagarria da hori, kontuan hartzen badugu batez ere hogeita hamar milioi pertsonak baino gehiagok dutela arraina proteina iturri nagusia.

Living Planeten azken txostenean agerienez, gaur egungo kontsumo maila izugarri bizkortu da, eta baliabide naturalak bigarren planeta bat bagenu bezala erabiltzen ditugu, muga iraunkorrak erabat gaindituz. Gaur egun, Lurrak eman dezakeena baino 1,6 aldiz lasterrago ari gara kontsumitzen baliabide naturalak, eta, 2050ean horrela jarraitzen badugu, 9.800 milioi pertsonak gutxienez bi planeta eta erdi beharko dugu geure burua hornitzeko.

Geure gehiegikeriak ondorio garbiak ditu: edozein espezie motaren populazioa gutxitzen ari da, eta haien ekosistemak txikitzen ari gara; gainera, atmosferako CO₂ kontzentrazioak errekor guztiak gainditzen ari da, milioiko 403,3 partetara heldu baita.

Zalantzarik ez da bira azkar eta sistemiko bat eman beharra dagoela lehenbailehen,

elikagaiak ekoizteko eratik eta geure energia sistema arriskutsutik hasita. Biak dira txanpon beraren bi aldeak, eta horregatik ari gara basoak soilten gaur egun, hazteko astirik eman gabe, itsasoko arrainak arrantzatzen, ugaritzeko astirik eman gabe, eta atmosferara karbonoa igortzen, ozeanoek eta basoek xurga dezaketena baino gehiago.

Ez dago zalantzarik gure elikadura sistematik mugara daramala planeta. Janaria ekoizteko, banatzeko eta kontsumitzeko eredu hori da mehatxu nagusia ekosistementzat, bioaniztasunarentzat eta klimarentzat; eta, era berean, haien mende dago gure janari ekoizpena.

Nekazaritzako elikagaien sektoreak ekoizten ditu gaur egun berotegi efektua duten gasen %30; eta %60 ere badira aintzat hartzen badugu luraren erabilera, ongarririk, garraioa eta ekoizpen prozesuko faktore guztiak. Nekazaritzak hartzen du lurrazalaren %35, eta habitaten ia erdia eta espezieen herena mehatxuan dira nekazaritza intentsiboagatik. Gainera, edateko uraren %70 errekak, hezeguneak eta akuiferoak agortuta erabiltzen da planeta osoan.

Eta paradoxa da, zeren eta xahuketa eta kolpe izugarri horiek eraginda ere, ez dugu eragotzi 800 milioi lagunek gose kronikoa pasatzen jarraitzea eta beste 2.000 milioi lagunek ezkutuko gosea jasatea. Aldi berean, 500 milioi lagunek baino gehiagok gizentasuna dute, dieta desegokia dela medio.

FAOren azterketek erakusten dutenez, balezkegoe janari nahikoa premia horiek denak

estaltzeko; sektore interesdun batzuek, ordea, ekoizpena indartzen jarraitzea proposatzen dute gosearen arazoari itzuri emateko; alabaina, aurrerabide honetan baliabide naturalak amaituko ditugu, eta luze gabe arriskuan jarri elikagaiz hornitzeko dugun gaitasuna.

Ekuaizioa konplexua da, eta kontuan hartu behar da, hala berean, elikagaien erdia, gutxi gorabehera, zaborretara botatzen dugula eta ura, energia eta lurzorua xahutzen dugula haiek ekoizten; gainera, labore lurren heren bat pentsutarako izaten da, abeltzaintza intentsiboa bazkatzeko eta munduko haragi eskariari erantzuteko. Merkatuek dute horren guztiaren ardura, eta haiek erabakitzen dute janaria nola ekoizti eta banatu.

Horregatik guztiagatik, premia gorria da berriz pentsatzea nola ekoizti behar dugun geure jatekoa. Lehenik eta behin geure burua aldatu beharra dugu, eta, hemendik aurrera, sistema ekologikoak zainduta ekoizti; izan ere, ekosistemak osasuntsu egotea nahitaezkoa da gurentzat: ekosistema edo klima sanorik gabe, janaria ekoizteko gaitasuna gogor jaitziko da.

Irtenbidea da eskala handian sustatzea ingurumena errespetatuko duten ekoizpen moduak, hala nola agroekologia, eta prozesu osoaren iraunkortasuna bermatu eta ziurtatuko duten sistemak ezartzea, kontsumitzailea norabide horretan ipiniz eta sektore guztiak era aktiboan inplikatur.

Gainera, lortu behar dugu geure dieta osasunerako bezala ingurumenerako ona

izatea; horretarako, animalia proteina eta janari prozesatu gutxiago jan behar dugu, fruitu eta barazki gehiago jan, eta elikagai ekologikoen alde egin, ahal dela, autoktonoen, tokian tokikoen eta sasoiari sasoikoen alde eginez; hala, negozio eredu iraunkorak eta kontsumitzailearengandik hurbilekoak sortuko dira.

Nahiz eta oraindik urrun gauden hori lortzetik, nabarmena da norabidea zuzentzeak eta elikadura sistema eta energia sistema sakonetik eraldatzeak lehentasunezkoa izan behar lukeela gobernuztat, enpresentzat eta gizarte osoarentzat, ikusita nolako eragina duten bioaniztasunean, ekosistemen erresilientzian eta gizakien ongizatean.

Mende batez munduko tenperatura igo egin da, eta azken urteetan bizkortu egin da, inoiz ez bezalako abiaduran; horren eraginez, munduko sistema ekologikorako funtsezkoak diren ekosistemak izugarri hondatu dira, hala nola Artikoa, hezeguneak eta koralezko uharriak.

Zorionez, denbora horretan, asko hobetu da jakintza eta teknologia; hala, klima aldaketaren eragina gutxitu dezakegu, baina, aurrerapenak aurrerapen, erabakiak falta dira baso soiltzeak geldiarazteko eta horrekin kontsumo handiko lehengaien ekoizpena eteteko, baita berotegi efektuko gasen igorpena errotik mozteko ere.

Egiaz aurrera egin nahi badugu norabide onean, lurpean utzi behar ditugu oraindik eskura ditugun erregai fosilak, eta masiboki ugaritu behar ditugu energia berriztagarriak;

horri esker, klimaren arriskua apalduko da, eta gure ekonomia indartu, enplegu berria sortuko baita, eta horrek industrietan eta erregai fosiletan oinarritua dagoena ordezkatu du.

Energia era efizientean erabiltzen hasteko mundu-trantsizioa eskala handian egiteko badugu ere, berri ona da gizarte bizkor ari dela eboluzionatzen, eta gero eta antolatua dagoela aldaketak eskatzeko orduan. Munduko leku askotan, iraultzak eta aurrerapenak ari dira gertatzen aldi berean, eta energiaren ekoizpen, kontrol eta hornidura sistema tradizionalak eraldatzen ari dira.

Kontua da, berrogeita hamar urte honetan, gero eta presio handiagoa egin duela gizakiak ingurumenean baina bitartean gizartearen kontzientzia ere handitu egin dela etengabe, nahiz eta oraindik urrun gabiltzan eredu ekonomiko egoki bat ikustetik eta martxan jartzetik, non gizakiaren garapena eta ingurumena hondatzearena ez diren eskutik helduta joango.

Hemendik aurrera, sistema iraunkorago baterantz joango bagara, ardatz nagusi gisa jarri beharra dago planeta bakar baten muga, eta lehentasun nagusi gisa, berriz, gure ekonomiarik eta giza jarduererik eusten dien ondare naturala kontserbatzea; fokua ipini behar da honako arlo hauetan: lehentasunezkoak diren habitatak ez galtzea, lurreko eta itsasoko babes eremuak —bioaniztasunaren gordelekuak— zabaltzea, eta eskala handiko inbertsioak egitea, hondatuta gelditu diren ekosistemak berreskuratu daitezkeen eta, hala,

eman izan duten zerbitzua berriz eman diezaioten gizarte osoari.

Horrez gain, ezinbestekoa da ingurumen zergak jartzea eta diru fluxua norabidetzea klimaren eta bioaniztasunaren kalterako diren jardueretan ez inbertitzeko, hala nola petrolioaren industria, ikatz mehatzaritza eta nekazaritza industrialak eta intentsiboa; horrez gain, baliabide naturalak zaintzeko ekimenak bultzatu beharko dira, eta haien kudeaketa iraunkorra eta berritzailea sustatu.

Gainera, kontsumo ohiturak apaldu behar ditugu gure bizimoduko arlo guztietan. Alde horretatik, merkatuak eraldatu behar ditugu, baliabide minimoak erabiliz hobeto ekoizteko; eta kontsumitzaileak prestatu behar ditugu, modu arduratsuan eta burutsuan aukeratzeko zer eta aztarna ekologiko txikiena uzten duten bizi estiloak eta eragin txikiena duten elikagaien kontsumo ereduak.

Eta ezinbestekoa da baliabide naturalen gobernuera global bat sustatzea, esparru juridiko eta legezko berriak sortuz; horrela, ura, elikagaiak eta energia eskuratzeko modu orekatsua go bat erraztuko dugu, eta partaidetza publikoa ahal den gehiena sustatu, baliabide naturalak modu arduratsuan banatzeko eta etorkizuneko belaunaldien eskubidea kontuan izateko.

Gizarte osoak du sistema aldatzeko ardura, eta enpresek zeresan eta erantzukizun handia dute, garai honek eta bezeroek espero duten horretara egokitzeke. Zorionez, azken urteetan, mota orotako enpresak ari dira

iraunkortasunarena ardatz nagusi gisa barneratzen beren politiketan, eta batzuek, gainera, eboluzionatu egin dute, eta ingurumena zaintzearena eta klima aldaketaren aurka borrokatzearena beste enpresetatik bereizteko marka gisa hartu dute, berrikuntzarako motor gisa eta egiteko era berri baten abiapuntu gisa.

Joan deneko urte sail batean, kontzientzia hartzen ari gara norabidea alda dezakegula, eta, horregatik, gero eta kontsumitzaile gehiagok eskatzen dugu erosten ditugun produktuek ez hondatzea ingurumena, baizik eta kontsumitzean eraldaketarako eta aldaketarako akuilu izatea. Eskakizun hori dela medio, enpresek gero eta gehiago eskatzen diete beren hornidura kateei bete ditzatela iraunkortasun estandarrak eta lagun dezatela ingurumen helburuak erdiesten, nola eta berrikuntzak kate osora eta tokikora zabalduta. Orain, gobernuak sinestea falta da, eta behar diren arauak eta pizgarriak sorraraztea ekoizpen eta kontsumo eredu iraunkorra bultzatzeko.

Aldaketa garaian gauden honetan, Eroskiren gisako kooperatibak aurrendariak izan dira, eta bide bat markatu dute hain eragin handia duen eta erabakigarria den banaketa handiaren sektore horretan, nola eta pertsonen eta planetaren osasuna hobetuko duten politikak onartuta. Nabarmentzeko moduko adibideak dira produktu ziurtagiridunak merkaturatzea eta trazabilitatearen alde egitea —itsasoko arrainarekin eta pizifaktoriakoekin egin duten bezala—, edo hurbileko elikagaiak

sustatzea —aztarna ekologikoa gutxitzeko eta tokian tokiko ekonomiak bultzatzeko—, edo elikagairik alferrik ez galtzeko politika, edo ekoberrikuntzaren eta ekodiseinuaren aldeko apustua, edo kontsumitzaileak eta enplegatuak formatzeko inbertsio sistematikoa, hala nola *Consumer* aldizkariaren bidez, zeina erreferentziatzkoa bihurtu baita kontsumo arduratsuaz denaz bezainbat, eta *Ekilibria* programaren bidez, zeinak elikadura osasun-garriaren garrantzia erakusteko balio baitu.

Mende erdi baino ez da iragan Eroski jaio zenetik, eta bidegurutze batean gaude.

Ezohiko momentua da, arrisku handikoa baina orobat aukera handikoa planetaren, enpresen eta gizarte osoaren etorkizunari begira. Inoiz baino gehiago, indarrak batu behar ditugu sektore guztiekin, eta aldaketak finkatu eta bizkortu; hortaz, Eroski animatzen dugu leial izan dadin bere sorrerako printzipioekin, eta, oroz gain, zaindu ditzala bazkideak, bezeroak eta gizartea, eta izan dadila erreferente bat beste enpresa batzuentzat gizarte eta ingurumen erantzukizunaren alorrean.

Zorionak eta osasuna Eroskiren familia handiari.

3.4

Dieta orekatua, osasunaren lagungarri

Alejandro Martinez

Osasun eta Iraunkortasun arloko zuzendaria

Asun Bastida

Tokiko Produktuetarako zuzendari komertziala

Elikadura bizitza da, bizitza ez da naturatik bereizi behar.

Masanobu Fukuoka

Gure gizartearen beharrak eta eskaerak, elikaduraz eta osasunaz denaz bezainbatean, ez dira berak orain berrogeita hamar urte gure kooperatiba sortu zuten kontsumitzaileek zituztenen aldean. Jatekoa erosteko errentatik bereizi behar zena gaur egun bereizi behar dena baino dezente handiagoa zen. Eskaintzaren aukera txikixeagoa zen, eta elikagaien segurtasuna ez zegoen inola ere bermatua. Familia unitateen osaerak ere eboluzio-natu egin du, nabarmen, urte hauetan: etxeko kide kopurua txikitu da, eta biztanleriaren batez-beste adina handitu; jaiotza kopurua jaitsi da, eta ama izateko adina atzeratu. Emakumea lan merkatura sartu izanak ere eragina izan du familiek janariz hornitzeko dituzten ohituretan, bai eta familia-zaintzaile gisa emakumeak izan duen rol tradizionallean (erosketa, sukaldea), pixkanaka desagertzen baitoa. Kontsumoa aisialditzat hartzen da lehen baino gehiago eta ez hainbeste behartzat; kontsumitzeko era berriak daude (materialaren aldetik: janari prestatua, nazioarteko janaria, jana etxera ekartzeko zerbitzua, janari lasterra, zabor jana...; formaren aldetik: merkataritza elektronikoa, mugikortasun gailuak); eta horiek ere badira modernitateko ezaugarriak, oraingo janari ereduak itxuratu dituztenak.

Erosketa egitera joaten garenean hartzen ditugun erabakiek eragin zuzena dute jendearen osasunean. Hain zuzen ere, genetikaren loteriak ekar dezakeen zoria kentzen badugu, dieta da (gure jateko ohituren osotasun gisa ulerturik) gure osasun maila zehazten duen lehen faktorea, halako moldez non nolako osasuna dugun ere iragar baitaiteke haren arabera, eta norantz egingo dugun ikus baitaiteke gutxi-gehiago geure erosketa zerrendari begiratu hutsarekin. Historialari batek, gertagaitza bada ere, bere adimena erabiliko balu atzoko eta gaurko erosketa zerrendak erkatzeko eta aztertzeko, eskuetan izango luke beste ikuspegi bat gure gizartean azken mende erdian izan den aldaketa azaltzeko.

Zenbait etapatan labur dezakegu urte hauetan elikagaien kontsumo handiak izan duen merkatu eboluzioa. Lehenik eta behin, oinarrizko premiak betetzea dago. Beharrak estaltzeak eta, batez ere, proposamen komertzialean elikagaien segurtasuna bermatzeak zehaztu zuen gure kooperatibaren bidea lehen urteetan. Ez da harritekoa, testuinguru horretan, geure markako nortasun ikurrak erabakitzeke orduan (ontzi zuriarena berehala hedatu zen gure herrialdeko banaketa-marka guztietara), elikaduraren arloko segurtasunari leku bikoitza ematea, batetik geure hornitzaileen bitartez eta bestetik laborategi propio baten bitartez, zeinaren iparra beti izan baita kontsumitzaileen osasuna zaintzea.

Oinarrizko premiak behar bezala beteta, merkaturia masifikatzen hasi zen. Kooperatibak zeresan handia izan zuen jende gehienaren eskura produktu egokiak eta seguruak ipintzeko orduan. Marka propioaren prezioak dakarren beherakada eta gure erosketa bolumen gero eta handiagoekin gauza daitezkeen efizientzia operazio gero eta handiagoak giltzarrizkoak izan dira prozesu horretan.

Masifikaziotik sofistkaziora pasatu gara. Pixkanaka-pixkanaka, apalak handitu eta sakondu egin dira. Marka gehiago dabilta lehian, eta, oinarritzko beharrianetatik kanpo, bestelako premiak azaldu dira. Elikatzeko jaten genuen oraintsu arte, eta orain eskakizun handiagoko kontsumo erak sortu dira: bizi estiloarekiko koherentzia gordetzea, produktu osasungarriagoak bilatzea, iraunkoragoak, baina baita zapoetsuagoak eta dibertigarriagoak ere. Elikagaien kontsumitzaile garen aldetik, geure asmoak mamitzeko era bat ere izan daiteke.

Oinarri kooperatiboa duen janari banatzaileak garenez, horrek markatzen du gure jarduteko era. Gure zeregina berezia da beste gainerako banaketa enpresen aldean, zeren eta gure lana ez da kontsumitzailearen eskura produktuak ipintzea, baizik eta ekintzen bidez elikagai egokien kontsumoa indartzea, dieta orekatuagoa izan dadin; alde horretatik, hor dugu Zurekin denda eredu, zeinak produktu freskoen eta tokian tokikoen alde egiten baitu, eta, horrekin batera, nutrizio aldetik hobeturiko gure markako produktuak, zeinei osagairik kaltegarrienak kentzen baitizkiegu.

Gaur egun, Eroski fundatu zeneko estatutuetan jasota dagoen izpiritu bera dugu: ondasunak eta zerbitzuak ematea, zertarako eta kalitate, informazio eta prezio baldintzak hobetzeko. Gure gizarteko aldatetek dakartzaten beharrianetara egokitzea besterik ez du esan nahi horrek. Hala, gure sozietatearen xedeari dagokionez, bitxia bada ere, elikadura osasungarriago bat sustatuz baino ez daiteke gauzatu. Izan ere, produktu baten “kalitatea” lehen baino zabalagoa eta handiagoa da gaur egun; hain zuzen ere, 1969ko kontsumitzaile baten erronka elikagai seguruak eskuratzea izango zen soilik (gaur egun, beste kontzeptu batzuk sartzen ditugu “kalitate” ideia barruan, hala nola nutrizio oreka, ingurumenaren iraunkortasuna eta alderdi soziala); horrez gain, produktu bakoitzerako dagoen araudia, merkatua eta gure bokazioa bera ezin dira konparatu hirurogeiko hamarkada amaieran zeuden estandarrekin.

Osasunarekin dugun konpromisoan, oinarri gisa hartzen dugu elikagaien segurtasuna bermatzea, hori baita guretzat kontsumitzaileak babesteko modua. Hain zuzen, Kontsumoaren alorrean dago, Eroskirentzat, elikagai produktuen eta instalakuntzen kalitatea eta segurtasuna zaintzeko ardura, eta, arlo komertzialarekin alderatuta, independentzia eta aginte osoa du; alde horretatik, bere xedearrekin ezin hobeto datorren antolamendu berezia dauka diseinatua. Berme bikoitzarena (bai fabrikatzailearen eta bai laborategi propioen kontrolek emana) laster bihurtu da kudeaketa estandarrik zorrotzena. Consumer Eroski aldizkariak, hainbat urtean egindako analisi konparatiboak direla-eta irakurle, kontsumitzaile eta fabrikatzaileen begietara epaile zorrotzaren ospea hartu badu, ez da gutxiago Eroskik bere markaren proposamenak egiteko eta produktuak ontzat jotzeko darabilen metodoa. Alderdi mikrobiologikoak, fisiko-kimikoak eta, are, genetikoak gure jardunaren parte dira, eta erraza da zifrak aipatzen hasi eta galtzea: milaka produktu, milaka azterketa, analisi eta ikuskaritza hornitzaileei, saltokiei eta abarri.



Osunaren alorreko adituen bilera, 80ko hamarkadan.

Beste garapen tekniko batzuek ere laguntzen diote kooperatibari bere zereginak hobeto egiten, elikadura segurtasunaz denaz bezainbatean. Hotz kateari ibilbide guztian eutsita eta produktu guztien trazabilitateari esker, produktuak kontserbazio egoerarik onenean eskaintzen ditu, eta gai da ordu gutxian produktu sail bat lokalizatzeko eta apaletara iristea eragozteko, zenbaitetan gertatzen baita produktuak ez daudela behar bezala.

Kontsumo eredua aldatzen doan heinean, erronka berriei heldu beharko diegu. Elikadura segurtasunarena ez da abiatu berria den kontua, erakundea lehendik ari baita erabat kontsumitzaileen segurtasuna sustatzen. Hirurogeiko eta hirurogeita hamarreko urteak pixkanaka-pixkanaka atzean gelditzen ari dira, eta gure elikadura ohiturak gure inguruko herrialdeen ohituretar homologatzearenak indarra hartu du 90eko hamarkadan. Laster ikusiko dugu nola homologazio hori bera gauzarik txarrenekin ere gertatzen den; esaterako, elikadura orekatu bat izateko arazoak ugaritu egin dira, eta sedentarismoa handitu bai helduetan eta bai haurretan. Komunitate zientifikoa errudunak bilatzen doa; memoria ona duena oroituko da arrain urdin maltzurra heroï bilakatu zela (edo alderantziz izan zen?). Eta antzekoa gertatzen ari da beste elikagai batzuekin, hala nola oliba olioarekin; gaur egun, inork ez du zalantzarik dieta mediterraneoaren bihotzean

dagoen elikagai hori osasungarria dela. Gantz motak bereizteko orduan (osasungarrietan, oliba olio aipatu dugu; eta ez hain osasungarrietan, trans gantzak edo gantz partzialki hidrogenatuak), ñabardurak ugaritzen ari dira ikerlariak eta zientzialariak bere probak eta ikerketak findu ahala. Beste osagai batzuk, berriz, laster ikusi zen ez zirela oso gomendagarriak kopuru batetik gora. Gaur egun, argi dagoela ematen du, eta OMSk hala zabaltzen du, ñabardurarik gabe: azukre askeak tentuz jan behar dira dieta osasungarri bat egin nahi badugu.

Dieta orekatu bat sustatzearena betebeharrak gisa ikusten dugu, elikadura segurtasunaren barruan. Eroskin, garapen asko ipini ditugu martxan ildo horretan. Geure produktuen nutrizio osakerari dagokionez, behin eta berriz ikuskatzen ditugu haien fitxa teknikoak, osagai arazotsu horien kopuruak gutxitzeko xedez. Erabaki aurrendari bat hartu genuen (hala diote, behintzat, zenbait marka eta fabrikatzailek, zeintzuek gero gure bide bera hartu baitute): trans gantzak (hau da, landare gantz partzialki hidrogenatuak) erabat kentzea gure markako produktuetatik. Gantz horiek ahogozo gustagarria eta testura ematen dituzte, baina kaltegarriak dira sistema kardiobaskularrerako. Erabakia hartu eta denbora gutxira bete genuen, eta erronka bat izan zen ehunka produktu berri formulatu behar izan baikenituen; izan ere, merkatu estandarrean izugarri ugariak ziren gantz horiek. Horrez gain, berriz diseinatu nahi izan genituen produktuak, baita fabrikatzaileenak zirenenak ere, eta halaxe egin genuen. Gaur, harrotasunez esan dezakegu trans gantzak anekdota hutsa direla Espainiako elikagai merkatuan (datu hori berresten du Elikadura arloko Segurtasunaren eta Nutrizioaren Espainiako Agentziak, AECOSANek), eta apalkeria litzateke ez aitortzea erabaki aurrendari hari esker egin genuela trantsizio hori.

Gatza eta azukrea gutxitzea da hartzen dugun beste lanetako bat, eta, horretarako, produktuen fitxak berrikusi beharra dago etengabe. Eroski Sannia marka atera genuenean, gainerako markak hobetu ez ezik, beste mugari bat ezarri genuen; izan ere, asko hobetutako produktuak gehitu genituen dendetako apaletara, hau da, gatza eta azukrea %25 eta %30 gutxitutakoak, betiere beste mantenugai batekin (esaterako, gantza) ordezkatu gabe gutxitutakoa (esaterako azukrea). Kontsumitzaileek ontzat jo dituzte proposamen horiek, eta, denborarekin apaletan errotu direnez, horri esker tonaka azukre, gantz eta gatz kendu ditugu gure bezeroen dietatik. Orain berriki harturiko erabakiei esker —besteren artean, palma olio kentzearena marka propioko produktu gutzietatik (koko olioarekin ordezkatu gabe, hura ere ez baita batere komenigarria)— pauso gehiago eman ditugu norabide horretan.

Etiketetan datorren informazioa gardena izateak ere erakusten du osasunaren aldeko konpromisoa dugula berez. Ez dute batere balio produktu hobetuek ez bazaie kontsumitzaileei hobekuntza horien berri ematen (erabaki hori hartzen erraza da, eta marketin arloko profesional batek ere ez luke aukera galtzen utziko), baina, halaber, ez dirudi zintzoa denik kontsumitzailearen jakintza

faltaz eta erosteko orduan izaten duen presaz eta deskuiduez aprobetxatzea edo gaur egungoa baino eskakizun txikiagoko etiketa legedi batek ematen duen erosotasunaz baliatzea, ez diezaion errepara produktuen nutrizio osagai ez oso aproposei. Gogoeta horren medioz, beste erabaki ausart eta aurrendari bat hartu genuen, eta, urteen buruan, egoki hartu genuela ikusi da (hain zuzen, Europako Batasuneko legedia kontzeptualizazio beretik abiatzen da, eta etiketa irtenbide antzekoak proposatu eta baimentzen ditu): marka propioako produktu guztietan etiketa aurreratu bat ipintzea nutrizio aldetik eta legezko gutxieneko estandarretatik oso gora, zertarako eta kontsumitzaileak berehala, senez eta oso modu ulerterrazean jakin dezan nolako eragin nutrizionala izango lukeen produktuaren errazio batek bere dietan.

Eroski-ren semaforo nutrizionalak berezitasun asko ditu. Lehenik eta behin, informazioa ematen du (100 gramoko edo mililitroko, araudiak dakarren bezala) kontsumo errazio bakoitzeko, eta ideia da kontsumitzailea ez dela 100 gramoko errazioak jaten hasiko eta ez dela kalkulagailua ateratzen hasiko hiruko erregela aplikatzeko. Hortaz, datuak emateko, beste neurri batzuk erabiltzen dira, hala nola edalontzia, katilua, unitateak (jogurt bat, madalena bat, botilatxo bat, lata bat), hau da, etxean gehien erabiltzen ditugun unitateak, eta horren ondoan, betiere, beren baliokidetzak gramotan emanda. Errazio bakoitzeko, zenbat kaloria eta mantenugai esanguratsu dituzten adierazten da (alegia, azukreak, gantzak, gantz saturatuak, gatzak); kopuru horien ehunekoak kalkulatu dira emakume heldu baten eguneko Erreferentziazko Kopuruarekin alderatuta (EK) —salbu eta haurtzako espezifikoak diren produktuetan, hor kalkulua haur baten EKren arabera egiten da, eta txikiagoa izaten da—. Hala, ateratzen den ehunekoa kolore sistema erraz batekin kalifikatzen da, semaforo eran. Berdea, horia eta laranja, baina ez gorria, kontraesankorra bailitzateke salmentan dagoen produktu bat kontsumitzeko debekuaren mezua ematea. Laster ikusi zen balio handiko tresna zela erosketak nutrizioaren ikuspegitik behar bezala egiteko orduan. Literatura zientifikoak ere esaten du nutrizio arloko semaforoetan oinarritzen diren etiketak erabilia eguneroko erosketa hobetzen dela.

Hortaz, ez dago zalantzarik neurri horiek egokiak direla gizarte honentzat, horrela egunetik egunera gero eta produktu seguruagoak jaten baititu eta bere dietaren orekan dauden mugak lausotzen baitira. Nabarmenezkoa da aurrerapen horiek bat datozela ezin hobeki uneoro gizartean dauden beharrez, kezka eta eskakizunekin, haiek etengabe entzunda, bai elementurik formalenekin eta bai informalekin. Beharbada, Kontsumitzaileen Iritzi Foroak izan dira ekarpenak barneratzeko biderik nabarmenena; hau da, kontsumitzaileekin egindako aurrez aurreko bilerak, zertarako eta ideiez eta proposamenez eztabaidatzeko eta eskariak eta kezkak entzuteko (geroago horren bertsio digitala ere iritsi da). Esate baterako, nutrizio arloko semaforoa 5.000 kontsumitzailek baino gehiagok balioztatu zuten, ulergarriagoa, praktikoagoa eta erabilgarriagoa zelakoan

ordura arte zeuden proposamenak baino. Begirada zientifikoak eta akademikoak ere gure gogoe-tak aberasten dituzte beste zenbait bidetatik; hor da, besteren artean, Batzorde Zientifikoa —zeina lehen batean ezpata gisa ziharduten independentez osatua baitzegoen— eta Elikadura Eskolak egindako topaketak —hots, nutrizioari buruzko jardunaldi monografikoak, non informaziorik gaurkotuena eta fidagarriena ematen den horrelako gaien inguruan—.

Jateko eta bizitzeko ohitura osasungarriak galtzen ari dira pixkanaka, eta hori oso kezka-garria da haurren kasuan. Eroski Fundazioak Espainia Herritarren Nutrizio Inkesta (ENPE, 2014) dagoen azterketarik handiena da elikadura ohituren gainean, eta Espainiako biztanleriaz gure herrialdean azkenaldian egin den ponderaziorik zabalena dela esan daiteke; haren arabera: hau-rrer gizentasuna %40aren ingurukoa da, eta datu kezkarriak bildu dira ia autonomia erkidego guztietan. Horren kausak dira bizimodua sedentarioagoa bihurtu izana —hiritarragoa, teknolo-gikoagoa; kalean edo eskolako patioan fisikoki jolasten ziren lehen, eta pantailarekin ari dira orain—, alferreko kaloriak eskurago izatea, janari lasterren gorakada, dieta mediterraneoaren eredia galdu izana eta abar, eta, hortaz, horri aurre egiteko, faktore askotatik eragin beharra dago. Gure haurren elikadura ohiturei buruz ateratako ponderazio eta datuek erakusten dute haien bizimodua laburragoa eta kalitate txarragokoa izango dela aurreko belaunaldia baino (Mendebaldearen historian sekulan gertatu gabea, gerra aldietan izan ezik). Baldin eta borroka hori galdutzat ematen badugu.

‘Energia hazteko’ izeneko Elikadura eta Ohitura Osasungarrien Heziketa Plana, Eroski Fun-dazioak diseinatua eta garatua, Lehen Hezkuntza hala nahi duten zentroek beren eskola curri-culumetan txertatzeko, proposamen handinahia da bai planteamendu aldetik eta bai emaitzen dimentsioaren aldetik. Horko unitate didaktikoak nutrizio arloan aditu direnen eta pedagogoen talde batek prestatu ditu, eta askotariko kontzeptuak ekartzen eta lantzen dituzte; besteren ar-tean: dietaren osaera, dieta mediterranea, elikagaien taldeak, elikadurarako eskubidea, planeta iraunkor baterako elikadura egokia eta tokiko eta eskualdeko produktuen garrantzia. Gure he-rrialdean ez da izan orain arte ‘Energia hazteko’ bezalako Elikadura eta Ohitura Osasungarriei buruzko Heziketa Programarik; izan ere, ikasleek (zenbait tailerren bidez) harturiko jakintzak praktikan jartzeko aukera ematen du, eta, horrez gain, tokian tokiko lehen sektoreko nekazaritzako elikagaien ustiategiak bertatik bertara ezagutzeko aukera ordainezina dago. Martxan jarri zenetik, orain zazpi urte, 4.000 ikastetxe baino gehiagoko 800.000 ikasle pasa formatu ditugu. Irakasleek urtez urte eman diguten nota 9tik gorakoa izan da, 0 eta 10 bitarteko eskala batean. Programan, ospe handiko erakundeek laguntzen dute, hala nola Unicefek, WWFk eta Bihotzaren Espainiako Fundazioak, eta aurten 50 urte betetzen ditugun honetan milioi bat ikasletik gora izango dugu, ezin opari politagoa esku hartze sozial hutsean oinarritzen den jardura baterako.



Elikadura eta Ohitura Osasungarriei buruzko Heziketa Programa, Eroski Fundazioaren Elikadura Eskolak egina.

Elikaduran izaten diren beharizan espezifikoek erantzutea gaineratu behar zaie aurreko arloei. Osasunaren baldintzatzaileek eta bizitzako aro desberdinek (gure premiak zedarrizten eta lehenespenak berritzen dituzten faktoreak) muga zorrotzak ezartzen dizkiete kontsumitzaileei, eta dieta osasungarria bera baldintza dezakete, edo hura zaildu. Kasu horietan sartzen dira arazo kardiobaskularrak, hain hedatuak daudenak, hala nola hipertentsioa (zeinak bi heldutatik bati eragiten baitio modu isilean, eta maiz ez baita detektatua izaten), diabetesa (2 motako diabetesa batez ere, asko igo baita gizentasunarekin zerikusia duen diabetes hori), kolesterol gehiegia, eta elikagaiei alergia eta intolerantzia. Dieta berria osatzea eta kaloria, azukre, gantz eta gantz ekarpen hobearen duten produktuak lehenestea izaten da estrategiarik onena arazo horiek uxatzeko eta batzuetan itzuri emateko era bai beharbada; beste batzuetan, berriz, bestelako irtenbideak behar dira. Eroski-ren proposamen berezia, ikusi berri duguna, aproposa da hipertentsioa, diabetesa eta hiperkolesterolemia dutenentzat; baita, orain azalduko dugu zergatik, erosteko orduan alergieiei eta intolerantziei begiratu behar dietenentzat ere.

Glutenak biztanleria zati txiki bati eragiten dio, eta gainera askok ez dute jakiten gaitz hori dutenik. Zeliakoen Elkartearen Espainiako Federazioak dioenez, gehiago dira diagnostikoa eman ez zaien zeliakoak glutenaren gaitz hori dutela dakitenak baino. Dena den: biztanleria zati txikia

izanagatik, horrek ez du esan nahi publiko horrentzako moduko proposamenik egin behar ez denik, izan ere, gaitzak asko aztoratzen du haien bizitza, eta produktu aproposak eskuratzea ez zaie erraza izaten. Produktuek glutena izatea ez dago nahitaez lotua garitik eta zerealetik datorren proteinaz egindako produktuetara soilik. Elikagaien gehigarri gisa hain oparoak direnez, kontaminazio gurutzatua gerta daitekeenez, ekoizpen lantegietan produkzio lerro desberdinekin batera suerta daitekeenez eta ondorioak kopuru txikiekin nabaritzen direnez (milioiko zatitan neurtzen baita), praktikan, ia denean ageri da elementu hori. Oso zaila da hura desagerraraztea; izan ere, instalazioak eta prozesuak bikoiztu eta isolatu egin behar dira. Horren ondorioz, glutenik gabeko produktuen prezioa maiz oso altua izaten da.

Hori dela eta, gure proposamena da haien beharrianak osorik estaltzea, eta, produktu bakoitzeko, glutenik gabeko bertsio bat eskaintzeko konpromisoa hartzen dugu. Zenbait kategoriatan erraza da hori, eta era naturalean gertatzen da; beste batzuetan, ordea, irtenbidea bikoizten dugu ohiko produktu glutendunarekin batera glutenik gabea egon dadin; gainera, zeliakoen elkartetan sartuta daudenei prezio hobea egiten diegu, lankidetzaz hitzarmenak eginak baititugu haiekin. Eta jakina, gure informazio produktuetan maiz lantzen dugu gai hori.

Bizimodu osasuntsuagoa izateko beste bide bat ematen digute informazioaren teknologia berriek. Esaterako, pauso interesgarriak ematen ari gara dietaren nutrizio osaera hobetzeko plan pertsonalizatuen aukera landuta. Ekilibria programak, sortu denetik bi urte pasatu diren honetan, 30.000 bazkideren konfiantza hartu du, eta, haren bitartez, gure asmoa da eguneroko erosketan hobekuntzak proposatzea, haien erosketaren analisi objektiboan eta etxeko beharrianetan oinarrituta (betiere, Zientziaren zorrozatasuna erabiliz eta betiere datuen babesa bermatuz). Programaren emaitzetatik ikusten da hobekuntza tarte handia dagoela dietaren osaeran, zeren eta, egiaztatu ahal izan denez, nutrizio arloko piramidean ezinbestekoak diren elikagai taldeak gutxi hartzen dira (frutak, berdurak, fruitu lehorrak) eta gehiegi beste talde batzuetatik (haragi gorria, elikagai gozoak, zizka-mizkak). Baina datuen eboluzioa ona da, eta esperantza hartu dugu bi urte honetan, ageri baita oreka hobegoko dieta baterantz egin duela.

Galde diezaiokegu orain geure buruari zer datorkigun etorkizunean. Tira, kristal bolarik edo denboraren makinarik oraindik ez dute saltzen gure apaletan, baina zenbait arrasto aipa ditzakegu, Eroski-ren ehungarren urtean —2069 urrun horretan— akaso berretsiko dituztenak etorkizuneko oroitzapen liburu batean.

Badirudi dieta pertsonalizatzearenak —gustuen arabera; sinesmenen eta bizimoduaren arabera; bizitzako aroaren arabera; patroi genetikoaren arabera; hesteetako mikrobiotaren arabera, zeren eta itxura batean zientziak ez baitu mugarik imaginazioa besterik— etorkizunean elikatzeko era markatuko duela, dieta (eta produktu?) indibidualak proposatuko baititu. Janari prestatuak gero

eta toki handiagoa hartuko du, eta neurri handian osasungarri izango da —ez dezagun amets egin zabor jana ez da desagertuko eta; konforma gaitezen ez dela dena halakoa izango—, edo besterik gabe ez da izango. Aurrerapen teknologikoei esker, nutrizio soslai hobea duten elikagaiak gero eta premiazkoagoak izango dira eta gero eta errazago eskuratuko ditugu. Seguru asko, landare proteinak (osasungarriagoa eta iraunkorragoa) animaliarena ordezkatu du, eta horrek berebiziko garrantzia hartuko du datozen urteetan. Intsektuak ere gero eta ohikoagoak izango dira animalia proteinen iturri gisa, eta berdin gertatuko da laborategian landutako haragiarekin (dagoeneko hasiak dira horretan). Gizentasunak gora egingo du, baina goia joko du, eta beherantz hasiko da, gizartean kontzientzia piztuko baita, eta produktu osasungarriagoek indarra hartuko dute —eta ez multinazional handiek horretarako bokazioa izango dutelako, baizik eta gobernuek araudian txertatuko dutelako, zeren eta osasun eta gizarte arloko gastuak igoz joango dira zahartuta eta gizenduta egongo den biztanleria horretan—.

Zeregin faltan ez gara geldituko Eroski-n, lanean jarraitu nahi badugu kontsumitzailearen mesedetan eta haren bizi kalitatea pixkanaka eta etengabe hobetuko badugu.

Tokikoa eroski-n

Bezeroek gaur egun balio jakin bategatik ezagutzen baldin bagaituzte, ezagutzen gaituzte tokian tokikoaren aldeko apustuagatik.

Ipar parteko lurralde guztietan, gure presentzia esanguratsua den lekuetan (Galizian, Balearretan, Aragoian...) goraka doa ezagupen hori, urtez urte gure bezeroei gai horretaz galdetzen diegunean. Eta beste lehiakide guztien gaintik gaude Euskal Autonomia Erkidegoan eta Nafarroan.

Esan liteke, hortaz, sendo goazela aurrera eta gure bezeroak zera ikusten duela:

... gure dendak leku on bat dira inguruan ekoizten direnak edo eskualdeko produktuak aurkitzeko

... eta, gainera, lurraldean lurraldeko garapen ekonomikoan eta hazkundean laguntzen dugu

Ez da kasualitatea, orain urte batzuk Eroski-k tokian tokikoa aukeratu baitzuen bere estratejiaren sei zutabeen artean. Kontsumitzaile kooperatiba gisa, bere estatutuek ere aipatzen dute komunitatearen onura bilatu behar duela bere helburu soziala definitzeko orduan. Alde horretatik, arlo askotan dakargu onura, hala nola garapen sozioekonomikoan, tokian tokiko kultur elementuen babesean, eta elikadura eta ohitura osasungarrien sustapenean.

Horren guztiaren alde egiten dugu, banatzaile gisa, lurraldean lurraldeko produktuak eta ekoizleak balioan jartzen ditugunean, eta kontsumitzaile gisa, produktu horiek erosi eta gure dietan sartzen ditugunean.

Baina zer eratu dugu, bada? Zer da “tokian tokiko” gauza hori Eroski-rentzat?

Seguru asko, gure estrategiaren gakoa hauxe da: produktua guztiaren erdian dagoela baina ez dela hori bakarrik...

Gure dendetan dagoen tokian tokiko produktuak definizio jakin bat du kategoria bakoitzean, eta eskualdeko eta sasoiko ekoizpenak errespetatzen ditu; horren ondorioz, hutsala ez den balioa hartzen du produktu horrek, historia eta ekoizpen-metodo jakin batzuk baititu.

Produktu hori bakarra da eskualdean, eta leku lehenetsia du dendetan; komunikazio aldetik ere balioa ematen zaio, eta erraz topatzen da.

Produktu horrek bidezko prezioa izan behar du, eta sektorearen iraunkortasuna bermatu behar du lehiakortasunik galdu gabe.

Produktu bat aitzakia perfektua da haren inguruan harreman jarduera sendo bat eratzeko, bai gure bezeroekin bai hornitzaileekin eta bai nekazaritzako elikagaien sektorearekin.

Pertsonak oro har lurrari atxikiak sentitzen gara, eta asko estimatzen dugu “gurea” den hori, nahiz eta hori bakarrik izan: “gurea”. Gure inkesten arabera, bezeroak balio handia ematen die tokiko produktuei eta haien garapena eta ikusgarritasuna handitzen duten erakundeei. Hala, Eroski-n, eskualdez eskualde produktu lokalen sail zabal bat eskaini ez ezik, programak garatzen ditugu ekoizleekin batera, bezeroak esperientzia berezia izan dezan tokiko produktu batekin; esaterako, nola ekoizten duen erakutsita, eta, horrela, harreman sendo eta berezi bat eratzen da.

Eta, gainera, komunikazio estrategia indartsu bat darabilgu bezeroari zuzendua, dauzkagun tresna guztien bitartez (eskuorriak, aldizkariak, weba, sare sozialak, prentsa eta abar), zertarako eta eskualde bakoitzeko nekazaritzako elikagaien dibertsitateak dauzkan balioak ezagutuak, estimatuak eta balioetsiak izan daitezten kontsumitzailearen partetik erosketa egiten duen orduan.

Tokian tokiko hornitzaileekin izan dugun harremana oso markatua egon da “enpresa txiki eta ertainen alde” 2012an harturiko konpromisoekin; konpromiso horiek, 2018an, Osasunaren eta Iraunkortasunaren aldeko 10 konpromisoek xurgatu dituzte. Hornitzaile txikiei hazten laguntzea, haien ekoizpenen kalitate estandarretan hobetzen laguntzea, haien produktuak gure dendetan zaintzea eta elkarrekin lan egitea izan dira eta dira oraindik ere zin egin genituen puntuak, eta, beraz, gauzak egiteko era markatzen digute. Ez da erraza nekazaritzako elikagai hornitzaileen produktu txikiak apaletan nabarmentzea, marka handiekin lehiatzen baitira kontsumitzaileak eskuratze horretan, baina, azken urteetako eboluzioa ikusita, baikorrak gara. Eguneroko erosketan eta beraz familien dietan, gero eta pisu handiagoa du tokiko produktuak.

Antzeratsu gertatzen da sektorean diharduten bestelako ordezkariekin egindako lanean. Hor dira eskualde bakoitzeko kolektiboak —hala nola Jatorri Izenak, Sindikatuak, Nekazaritzako Elikagaien Klusterrak—, eta haiekin dihardugu sektore askotarikoen hazkuntzan laguntzen.

Gaur urteak betetzen ditugun honetan, esan dezakegu tokikoaren alde egin dugun apustua ez dela denbora laburreko; bigarren planoan egon bada ere hazkunde indartsua izan den urteetan,

aspaldi du berreskuratu genuela, eta gure DNaren parte da. Izan ere, herrialde osoan dihardugun enpresa bat bagara ere —gure aliantza nazionalekin eta nazioartekoekin—, jakin dugu muga komertzial eta operazional guztiak gainditzen, eta ikasi dugu ikuspegi globala komunitate ikuspegiarekin uztartzen, lurraldean-lurraldean, leku bakoitzetik onena hartuz eta operadore handi bati dagokioen eskaintza bakar eta propioa sortuz lurraldean-lurraldean.

TOKIAN TOKIKO PRODUKTUAK, OSO BIDAIA LABURRA IRAUNKORTASUNAREN ETA ZAPOREAREN ALDERA

Elikadura hobez hitz egiten dugunean, zentzu zabalean hartuta, uste dugu lekua eman behar diogula ‘zentzuzko’ eta ‘zentzumenezko’ elikadurari.

Badakigu gizentasuna gizarte batzuetan gehiago agertzea beste batzuetan baino lotua dagoela funtsean elikagaiek balioa galdu izanarekin —ez hainbeste gosea kentzeko bidea izatearekin— eta gantzek, azukreak eta zapore goxoek ematen duten plazerrarekin. Eta beste osagai bat ere badago: gero eta denbora gutxiago ematen dugu jaten, bazkaria prestatzen edo familian jaten.

Balio galtze horretatik kanpo, tokiko produktuek zentzu, kultura eta tradizio handia ematen dute, baita barietatea ere, eta, gero eta gehiago, kalitate handia, erakunde ziurtagiridunek bermatua. Hau da, gizartearen iraunkortasunean lagundu ez ezik, laguntzen dute orobat lurrari eta itsasoari loturiko kolektibo bat mantentzen ere, zeinak halaber gozaten dugun ingurunea eta miresten ditugun tradizioak mantentzen baitituzte, eta gainera balio bat ematen diete —barietatea, kalitatea, historia eta zentzua— jaten ditugun plateri.

Elikadura on batean, zer jaten den jakitea ezinbesteko osagaia da, hau da, jakitea produktu bakoitzak zer dakarkion dietari eta gizarteari. Kontsumitzaile batentzat, tokian tokiko produktuak egunerokoan aukeratzea iraunkortasunarekin eta elikadura osasungarriagoarekin konpromisoa hartuta egotea da.

Elikadura eta osasuna

Irene Breton Lesmes doktorea

Endokrinologia eta Nutrizioaren Espainiako Elkartearen (SEEN) presidentea

Elikadura eta osasuna: bi norabideko harreman bat. Sarrera gisa

Elikaduraren eta osasunaren arteko harremana oso estua da, eta bi norabideko eredu bati segitzen dio. Alde batetik, gure elikadurak eragin erabakigarria du gaixotasunak garatzeko arriskuan, bereziki gehien eragiten diguten patologia kronikoak garatzeko orduan, hala nola gizentasuna, diabetesa, gaixotasun kardiobaskularrak eta minbizia. Eta, beste alde batetik, gaixotasun akutuek edo kronikoek desnutrizio-arriskua baldintzatzen dute, eta euren pronostikoa okerragotzen.

2017an argitaratutako Osasunaren Mundu Erakundearen azken datuen arabera, munduko hamar hilkortasun-arrazoi nagusiak gaixotasun kardiobaskularrak, iktusa eta minbizia dira. Patologia horiek hazten joan dira azken urteotan, bereziki herrialde garatuetan, Espainian barne. Egoera orokorrean hobekuntzak izan direnez eta teknika diagnostikoak eta terapeutikoak eskurago ditugunez, jaitsi egin da gaixotasun infekziosoen bigarren mailako heriotza-tasa, hala nola tuberkulosia, malaria, meningitisa eta GIBaren. Hala ere, neurri batean populazioaren zahartzearen ondorioz, baina elikaduraren eta bizimoduaren

aldaketen eraginez ere bai, hilkortasuna igo egin da kardiopatia iskemikoagatik, iktusa-gatik, giltzurrunetako gaixotasun kronikoen-gatik eta minbiziagatik. Alzheimerren gaitza eta beste demenzia batzuk, ezgaitasun eta dependentzia arrazoi nagusiak direnak, asko igo dira. Gure ingurunean, herrialde garatu-tako lehenbiziko hamar hilkortasun kausetatik bederlatzi gaixotasun ez kutsakorrek dira. Espainian, Estatistikaren Institutu Nazionalaren azken datuen arabera, tumoreak dira gizonetzkoetan lehenbiziko hilkortasun kausa, eta jarraian zirkulazio-sistemako eta arnas-sistemako gaixotasunak. Emakumetzkoetan, lehenengo postuan zirkulazio gaixotasunak daude.

Gizentasuna gaixotasun metaboliko nagusia da munduan. Heriotza eta beste gaixotasun batzuen arriskua areagotzen du, hala nola diabetesa. Diabetesa dutenen %80 baino gehiago gizena dago. Nazioarteko Diabetesaren Federazioaren datuen arabera, diabetesaren prebalentzia %48 handituko da 2017tik eta 2045era. Garapen bidean diren herrialdeetan (%156 Afrikan) areagotu egingo dela diote. Datuok gogoeta sakona egitera behartzen digute, eta prebentzio, identifikazio, kontrol eta tratamendu egokiko neurriak abian jartzera ere bai.

Gaur egun, heriotzaren eta desgaitasunen kausa nagusiak dieta eta bizimodua dira ezinbestean. Minbiziari dagokionez, prebentzioa egin daitekeen kausa nagusia da, tabakoarekin batera. Faktorerik garrantzitsuenak dira gizentasuna, edari alkoholodunak eta haragi gorria eta prozesatua; horren aldean, ezaguna da fruta eta barazkiak, landare jatorriko elikagaiak eta ariketa fisikoa faktore babesgarriak direla.

Dietaren eta gaixotasunaren arteko harremana azaltzen duten mekanismoak oso konplexuak dira, eta gogoeta honen helburuak gainditzen ditu horiek xehetasunez deskribatzeak. Gehienak loturik daude pisua hartzarekin eta gorputzeko gantzarekin; izan ere, normalean egoten ez den tokietan baitago, hala nola gibelean eta beste organo batzuetan. Aldaketa hormonalak gertatzen dira; besteren artean, intsulinarekiko erresistentzia eta hantura kronikoa. Mantenugaiak gai dira zelularen hazkundean eta ugalketan parte hartzen duten geneen adierazpena aldatzeko, zuzenean edo mekanismo epigenetikoetan eraginez. Dietak eragina du, halaber, mikrobiotan edo hesteetako floran. Flora horri gero eta garrantzi handiagoa ematen zaio, faktore bat izan baitaiteke hainbat gaixotasunen agerpenean, hasi gizentasunetik eta gaixotasun metabolikoetatik eta alergía eta beste-lako gaixotasun immunologikoetaraino. Dieta osasuntsuak beti lagunduko digu mikrobiota osasungarria izan dezagun.

Biztanleria informatzea eta formatzea ezinbestekoak dira gaixotasun kroniko horiek saihesteko, eta, gogoeta honetan azalduko dugunez, denok hartu behar dugu parte puntu horretan, bakoitzak bere eremuan, helburua lortzeko.

Izenburuan agertzen den binorabidekotasunari erantzunez, txanponaren beste aldea zera da, gaixotasunen bat duten pertsonak, ia edozein gaixotasunekin, desnutrizioa izateko arrisku handiagoa izaten dutela. Gaixotasunari lotutako desnutrizioa gero eta ohikoagoa da. Egoera klinikora egokitua dagoen elikadurak laguntzen du gaixotasunaren sintomak kontrolatzen (adibidez, beherakoa izanez gero), eta konplikazioak izateko arriskuari aurrea hartzen (adibidez, giltzurrunetako gutxiegitasuna), bai eta desnutrizioaren prebentzioan eta tratamenduan ere.

Puntu horretan ere oso garrantzitsua da ebaluatzea eta identifikatzea biztanleriaren elikaduran arlo askotarikoetan diharduten eragileek izan dezaketen egitekoa.

Elikadura eta osasunaren sustapena. Nola jokatu behar dugu, arlo askotarikoetan, biztanleriaren osasuna hobetzeko?

Atal honetan, gogoeta egingo dugu eragileek zer egin dezaketen jendeak dieta egokiagoa eta osasuntsuagoa egin dezan, eta saiatuko gara hori zerk oztopatzen duen identifikatzen.

Osasun langileek oso rol garrantzitsua dute osasuna sustatzeko orduan. Kontuan hartuta elikaduraren eta osasunaren artean dagoen harremanaz ezagutza berriak ditugula, informazioa eta trebakuntza espezializatua eskuratzeko erraztasun handiagoak daudela eta profesionalen eta pazienteen artean komunikazio bide berriak daudela, aprobetxatu beharreko aukera berriak etorri dira. Hala ere, arriskua dago profesionalak edo espezialistek egiten dutena behar bezain koordinatua ez egotekoa. Enpresek eta laneko medikuntzak aitortu beharreko zeregin garrantzitsua dute arrisku-pertsonak identifikatzen eta diagnostiko goiztiarra egiten. Hala ere, sarritan, ekintza horiek ez daude ondo koordinatuta Osasun Sistema Nazionalean egiten direnekin. Antzeko zerbait gertatzen da osasun pribatuko edo mutualitateetako arretan.

Osasun erakundeek beren jarduera eremua zabaltzeko behar dute, gaixoen arretan zentratuta, eta horrela, modu zuzenago batean lagundu gaixotasunaren eta euren konplikazioen prebentzioan.

Gizarte zientifikoek eginkizun garrantzitsua izan dezakete profesionalen eta espezialisten arteko koordinazioa hobetzeko, bai eta formakuntza jarraitua ahalbidetzeko eta, osasunaren sustapen estrategiei helduz, era berean arrisku handiagoa duten pertsonak identifikatzen laguntzeko ere.

Endokrinologiaren eta Nutrizioaren espezialistek erronka garrantzitsuei aurre egin

beharko diete hurrengo urteetan; izan ere, gure espezialitateko osasun-arazoak prebalentzia gero eta handiagoa da, eta prozesu diagnostiko eta terapeutikoen teknifikazioa gero eta zorrotzagoa. Ikerketa klinikoaren eta oinarrikoaren arteko harremana; big-dataren maneia; teknologia berriak, informazioaren maneia eta transmisioari eta gaixotasunen diagnostiko eta tratamenduari aplikatuak; eta pazienteek erabakiak hartzeko nahiz euren gaixotasuna zaintzeko duten protagonismo handiagoa; horiek denak dira Endokrinologiako eta Nutrizioaren profesionalaren eraginkortasuna hobetzeko arlo kritikoak. Espezialitateak egindako 2018-2022 gogoeta estrategikoaren dokumentuan azaltzen da (elkartaren webgunean eskuragarri) nola datozen urteotan, pazienteekiko harremana sustatzeaz gain, aurre egin beharko dugun aldi oso goiztiarretan dauden "paziente azpi-kliniko edo osasuntsuen" kudeaketa klinikoari, eta osasuna sustatzeko estrategietan aktiboki parte hartu beharko dugu.

Ia gizarte zientifiko guztiek lankidetzaren hitzarmenak sinatzen dituzte beren espezialitatearekin lotutako pazienteen elkarteekin, eta gero eta ohikoagoak dira ekintza bateratuak aurrera eramatea, gaixotasuna kontrolatzeko autonomia eta ahalduntze handiagoa lortzeko bidean. Medikuen eta pazientearen arteko harreman klasikoa aldatuz joan da; beste osasun-profesional batzuk sartu dira, eta pazienteari, familiei eta gizarteari beste zeregin

bat eman die; hala, eragina dute erabaki klinikoetan nahiz funts asistentzialen testuinguruan eta esleipenean, eta etorkizun hurbilean baita ikerketarako baliabideen esleipenean ere.

Denok gara paziente potentzialak, bakoitza bere arriskuekin. Hiritarren eta kontsumitzaileen elkarteak agertoki horretan ere aktore garrantzitsuak dira. Osasuna babestea eta gaixotasunei aurrea hartzea, neurri handi batean, pertsona bakoitzaren ekintzen eta erabakien menpe dago, bere elikaduraren eta bizimoduaren mende. Herritarrok ohartu behar dugu “egiaz” eta modu erabakigarrian lotura daudela gure elikadura eta bizimodua eta gure osasuna. Hortaz, arduratsuak izan behar dugu eta aukera zuzenak egin, gure egoera bereziek ahalbidetzen diguten neurrian. Administrazioei osasuna sustatzeko zer egiten duten jakin behar dugu, eta ekimenak eskatu behar dizkiegu.

Administrazioaren zeregina funtsezkoa da osasunaren sustapenean, eta herritar guttiengana iritsi behar da. Beste arlo batzuetan gertatzen den bezala, ez dugu beti jakiten zertan ari diren administrazioak, eta ez dira beti behar bezala koordinatzen dauden maila desberdinak: Ministerioa, Autonomia Erkidegoak, Udalak eta abar. Administrazioek badute beste zeregin bat, halaber: zenbait ingurumen faktorek herritarren osasunean duten eragina arautzea eta kontrolatzea. Azken urteotan, handitu egin da “disruptore endokrinologikoak” deitutakoengatik dagoen kezka; plastikoetan eta

bestelako elementuetan dauden molekulak dira, zeintzuek efektu hormonalak eragiten dituzten, eta gaixotasun batzuk ekar ditzakete, hala nola gizentasuna, minbizia, antzutasuna, eta abar.

Administrazioak koordinazioa bultzatzeko, eta osasuna sustatzeko enpresei programak gara ditzaten erraztu, hala nola elikadura ekoizpenarekin erlazioatutako enpresei, banaketa enpresei eta ostalaritza sozialeko, modernoko eta *vending* arloko enpresei, betiere politika zehatz eta bateratu bati jarraituz.

2018ko otsailean, Osasun, Gizarte Zerbitzu eta Berdintasun Ministerioak “Elikagaien Osaera Hobetzeko Lankidetzaren Plana” iragarri zuen. Ekimen handia da, Kontsumoaren, Elikagaien Segurtasunaren eta Nutrizioaren Espainiako Agentziak bultzatua, eta azken finean biztanleriaren dieta osasungarriagoa izan dadin lortu nahi du. Proiektu hori estrategia baten parte da, hau da, Nutrizioa, Ariketa Fisikoa eta Gizentasunaren Prebentzioa sustatzeko Estrategiaren parte (NAOS Estrategia), eta, osasun publikoaren politika gisa, elikadura ohitura osasungarrien sustatzeko eta, jarduera fisikoaren praktikatzearekin batera, gehiegi-zko pisuari eta gizentasunari aurre egiteko. Administrazio Publikoaren eta sektore pribatuaren arteko lankidetzaren estuan oinarritzen da, eta hor sartzen dira Elikadura eta Edariaren ekoizpenarekin lotutako enpresak eta banaketa eta ostalaritza enpresak ere, besteak beste.

Konpromiso hori borondatzeko aldaketa akordioetan oinarritzen da, eta elkarrekin lan egiteko aukera handia eskaintzen die agente nagusiei, biztanleek elikagai osasungarriagoak eduki ditzaten, ekoizpenetik eta fabrikaziotik hasita banaketa eta ostalaritzaraino.

Banaketa-enpresek erantzukizun handia dute. Horien menpe dago, neurri handi batean, biztanleriak elikagai batzuk edo beste batzuk edukitzea. Euren konpromisoetan sar daiteke osasungarriagoak diren produktuak eskaintzea. Bestalde, herritarrek informazio eta prestakuntza ekintzak lantzeko aukera dute dieta eta bizimodu egokia izateko.

Hauek dira lerro horretako zenbait ekintza:

- Herritarrei pertsonalki arreta ematen dieten pertsonen prestakuntza bultzatzea, elikagaien eta osasunaren arteko harremana ezagutarazten lagundu dezaten.
- Kontziente izatea euren erantzukizun sozialaz “erosketa saskia” osasungarriagoa izan dadin.
- Laguntzea baliabide ekonomiko gutxiago duten familiek janari eta edari osasungarriak eskura ditzaten, arrazoizko prezioan, behar bezalako elikadura eskuratzeko orduan dauden gizarte-desorekak gutxitzeko.
- Dieta guztiz hobetzen laguntzeko neurri zehatzak sustatzea.
- Janari eta edari osasungarrien aukerak erraztea.
- Laguntzea populazioak zapore ez hain gozoak eta ez hain gaziak nahiago izan ditzan.

— Haren ingurunean egiten diren “jarduera onak” zabaltzea, horien esperientzia eta emaitzak beste ingurune batzuetan errazago ezartzeko.

Komunikabideek beren erantzukizuna aitortu behar dute, eta biztanleriara iristen diren mezuetan nolako garrantzia dute; izan ere, sarritan kontraesankorrak izaten dira, eta batzuk, oinarri zientifikorik gabeak. Iturrien sinesgarritasuna bermatu behar dute, eta ez dute izan behar albiste sentsazionalisten oihartzun, zeinak hain ohikoak diren elikadurarekin zerikusia duten gaietan. Adibide ugari daude.

Hezkuntza, arkitektura eta hirigintza arloetan, garraibideek ere garrantzi handia dute osasunaren sustapenean.

Elikadura eta osasuna gaixo direnengan

Ez nituzke gogoeta hauek amaitu nahi, gaixoengan elikadurak duen garrantziari erreferentziarik egin gabe. Uste baitut hori dela gure gizarteak eman dezakeen baliorik garrantzitsuenetako bat. Biztanleria zahartu denez, “gaixotzeko moduan” aldaketa gertatu direnez, gaixotasun infekziosak murriztu eta patologia kronikoak ugairitu direnez eta orobat minbizia eta halako beste zenbait gaixotasun gainditzeko aukera dagoenez, handituz doa gaixotasunen bat duen populazioaren portzentajea. Eta pertsona horiek, kontsumitzaile horiek, euren elikadura zaindu behar

dute gaixotasunen sintomak edo gaixotasuna bera kontrolatzeko.

Gaixotasunak elikagaien eskakizunak handitzen ditu, eta eragina izan dezake ahoratzen den horretan, haren xurgapenean eta metabolismoan, eta hortik, desnutrizioa garatu.

Haren etiologia askotarikoa da: gaixoaren, bere patologiaren eta tratamenduen araberakoa da. Baina baita ospitaleko ingurunearen, osasun-laguntzaren eta medikuek eta administrazioek arazo horri ematen dioten garrantziaren araberakoa ere. Desnutrizioak hilkortasuna areagotzen du, konplikazioak izateko arriskua, iatrogenia izatekoa, eta bizi kalitatea hondatzen du. Eta osasun-gastuak handitzen ditu. Badira elikadura-arriskua diagnostikatzeko aukera ematen duten tresnak, unibertsalki erabili behar harko liratekeenak, ingurune klinikora egokitu. Jateko era ebaluatzea eta horren bidez

tratatzea paziente guztien kudeaketa integratzen integratu beharra dago.

Disfagiak, hau da, irensteko zailtasunak, esaterako, tratamendu dietetikoak funtsezkoa dela erakusten du. Prebalentzia handiko arazoa da, osasun-arazo nagusia, ondorio kliniko larriak eragiten dituena eta jasaten duten pertsonen bizi kalitatea aldatzen duena, baina askotan oharkabea pasatzen da. Adinaren ondorioa izan daiteke (presbifagia), edo gaixotasun batzuei loturik egon daiteke: gaitz neurologikoak, ahoko barrunbekoak, esofagiakoak, eta abar.

Osasun-profesionalek, komunikabideek, administrazioek, pazientearen elkarteek eta, jakina, elikaduren ekoizpena eta banaketa enpresek jakin behar dute nolako magnitudea duen arazo horrek, zertarako eta goiz identifikatzen laguntzeko eta tratamendua errazteko.

Elikadura eta osasuna etorkizunean

Peter Brabeck-Letmathe

Chairman Emeritus, Nestle S.A.

*“Aztertu iragana etorkizunari igarri nabi
badiozu”.*

Confucio

*“Bizitza iraganera begiratuta bakarrik
uler daiteke, baina etorkizunera begiratuta
bakarrik bizi daiteke”.*

Søren Kierkegaard

Etorkizuna ez dakigu zer izango den. Baina ez beti. Bi aipu horiek —jatorriz, kulturaz eta garaiz hain desberdinak diren bi pentsalarirenak— gertaera honetara bideratzen gaituzte: etorkizunari antzeman egiten zaio, eta aurrea har diezaiokegu iragana aztertuz eta ikertuz. Baita orainaldiaren bitartez ere. Eta etorkizunari iraganaren bitartez igartze horrek zentzu osoa du elikaduraren esparruan.

Historian zehar gizakiok gure bizitzeko eta antolatzeko modua aldatuz joan gara. Gizarte aldaketak direla esaten da. Gizarte aldaketa horiek gure bizitzako hainbat esparrutan islatzen dira: nola bizi garen, nola lan egiten dugun, non bizi garen, zenbat urtera arte bizi garen, nola antolatzen dugun gure denbora, gure etorkizunerako zer desio ditugun, eta zer jaten dugun.

Aldatzen dugu gure bizi estiloa, eta, horrekin batera, gizakiak etorkizunean izango

dituen beharrak eta aukerak. Gaurko aldaketek zehazten dituzte biharko joerak. Beraz, gaur gure munduan gertatzen dena ikasten eta aztertzen badugu, jakingo dugu zein diren biharko beharrak. Marketinean eta soziologian *joeren ikerketa* esaten zaio horri. Eta, etorkizuneko joerak ezagutzen baditugu, orain ekin diezaiokegu unea iristen denean nola erantzun izateko.

“Panta rhei — guztia aldatuz doa”. Heraklito greziar filosofoaren aipu horrek ondo definitzen du joeren ikerketarako printzipio gidari bat. Gizartearen sakonean gertatzen diren aldaketak eta eraldaketak ozeanoko korronteen gisakoak dira, indar handi bihurtzen baitira. Joerek mundua aldatzen dute poliki-poliki, baina oinarrietatik eta luzera begira. Gizakiok ez dugu erabat antzematen; izan ere, jario eta aldaketa horren zati bat gara.

Elikadura gizakion beharrizan garrantzitsuenetakoa bat da, eta printzipio gidari horrekin bat dator. Gizarte aldaketek eragina izan dute iraganean elikagaien kontsumo ereduetan, eta horietara egokitzen joan da elikagaien industria. Elikagaien industria garen aldetik eta beraz pertsonen elikaduraren nolabaiteko arduradun ere bagarenez gero, gaur egungo gizarte aldaketek eta

megajoerek gure erronkak markatzen dituzte etorkizunera begira.

XIX. mendean, elikadurari dagokionez, oinarrizko elikagaiak lortzea zen beharrian nagusia. Ekonomiaren garapenak eta goraldiak behar horiek aldatu zituen, eta beste premia batzuk sortu, hau da, elikaduraren plazerra eta askotarikotasuna. 90eko hamarkadan hasi zen osasuna elikaduraren bitartez bilatzeko beharra. Joera hori jadanik ez du inork ezbaian jartzen: elikaduraren eta osasunaren arteko harremana, alegia. Joera hori garatu egin da XXI. mende honetan eta gauzatu egin da nutrizioaren eta ongizatearen kontzeptuekin.

Gure egungo gizartea erabat murgilduta dago eraldatzeko prozesuan. Guztia aldatuz doa. Beti gertatu den bezala. Eta eraldaketa horietako batzuek eragina dute eta izango dute kontsumitzaileen beharrianetan eta elikadura sektoreak horiei erantzuna emateko duen jokabidean.

Hona hemen herrialde garatuetao gizartean gertatzen ari diren eraldaketetako batzuk, zeinek gure erronkak zehazten baitituzte elikadura sektore garen aldetik.

Mundu osoko populazioa etengabe hazten ari da

Gaur egun 7.444 milioikoa da eta 2050ean 9.700 milioikoa izango da. Bizitza luzeagoa dugu eta, beraz, biztanleria gero eta zaharra goa.

Mundu mailan, 1820an bizi itxaropena 26 urtekoa zen, eta 2013an 71 urtekoa. 2020an, bost pertsonatik batek 65 urte baino gehiago izango ditu. Eta, herrialde garatuena %70ean, 50 urtetik gorako pertsona gehiago egongo dira 50 urtetik beherakoak baino. Gaur egun 60 urtetik gorako 841 milioi pertsona daude mundu osoan. 2050ean bi mila milioi baino gehiago izango dira. Baina ez gara ari herrialde “zahar eta langabe bati buruz”. Herrialde garatuetao populazio aktiboaz mintzatzen gara, hau da, erosteko ahalmena duenaz, informatu dagoenaz, mugikortasuna duenaz eta teknologia berriei konektatua dagoenaz.

Biztalaria horrek osasun eta mediku arreta beharko ditu. Osasun arretak osasun zerbitzuetako kostuak handitzen ditu, eta jakin badakigu txikitu egin daitezkeela prebentzioaren bitartez. Hau da, nutrizioa hobetzearen bitartez.

Gaixotasun kroniko gehiago daude

Gaixotasun kronikoa dela esaten da patologia beragatik tratamendua jaso beharra dagoenean, gutxienez urtebetez hiru hilabetean behin. Gaixotasun kronikoen artean daude, besteak beste, diabetesa, minbizia, gizentasuna eta gaixotasun kardiobaskularrak eta arnasbideetakoak.

AEBetan gaixotasun kronikoen (minbizia barne) urtero 10 heriotzatik 7 eragiten dituzte, eta osasun arretaren gastu nazional osoaren

%86 hartzen dute. 2050ean, nazio batuen arabera, munduko populazio osoaren %20k pisu gehiegi izango du: 1.940 milioi lagunek. 2008an, gaixotasun hauek (gaitz kutsagarriak kenduta) eragin zituzten heriotzen %80: gaixotasun kardiobaskularrak, minbizia, arnasbideetako gaixotasun kronikoak eta diabetesa. Eta parametro horiek ez dira betetzen ari lurralde industrializatuetan bakarrik. Izan ere, kontinente guztietan, Afrikan izan ezik, gaixotasun kronikoek eragindako heriotza kopuruak gairiditu egiten baitu gaixotasun kutsagarriek eragindakoena.

Gaixotasun horiek gure bizi estiloarekin lotuta daude, eta zerikusia dute, besteak beste, honako faktore arriskutsu hauek: tabakismoa, alkohola kontsumitzea, sedentarismoa eta elikadura desagokia. Duela hamarkada batzuekin alderatuta, orain badakigu nutrizioak eragina duela bizi kalitatean, osasuna hobetzen duela eta gaixotasunei aurrea hartzen diela.

Gure erronketan dago, halaber, osasunaren gainean gero eta kontzientzia handiagoa izatea

Kontsumitzaileak gero eta kontzientzia handiagoa du bere helburua bizitza osasuntsua lortzea dela. Gaur egungo eta hurrengo hamarkadetako kontsumitzaileak osasuna nahi du, eta bizitza luzea. Beste era batera elikatuko gara etorkizunean. Gure kontsumitzeko ohiturak asko aldatuko dira hurrengo hoge

urteetan, hirurogei urte honetan aldatu direna baino askoz ere gehiago, zergatik eta erosteko ahalmenagatik eta aberastasunagatik, informazioaren eskuragarritasunagatik eta garatzen ari diren ekoizpen tekniken auke-rengatik, zeinak horietako batzuk pentsaezina baitziren duela hamarkada batzuk.

Eraldaketa horietan oinarrituta lan egitea da, hortaz, gure erronketako bat elikadura sektorekoak garen aldetik: elikadura garatu eta nutrizio ohitura jakin batzuk sustatu ditugu, zertarako eta XXI. mendeko gaixotasunei aurrea hartzeko eta horiek tratatzeko, bai eta erantzuna emateko kontsumitzaileari bere nutrizio osasungarriaren bilaketa horretan. Baina nutrizio pertsonalizatua ere izan behar du, eta denontzat eskuragarria eta naturaren baliabideak errespetatuko dituena. Ezin ditugu ahaztu bide horretan iraunkortasun irizpideak; besteak beste, baliabideak kontserbatzea eta ingurumena aintzat hartzea.

Laburbilduz, gizartearen palanka gisa, nutrizio pertsonalizatua, iraunkorra eta eskuragarria eman behar ditugu, gaixotasunei aurrea hartzeko eta bizi kalitatea hobetzeko.

Jadanik ari gara lanean ildo horretan, zientzia eta teknologia aplikatuta. Erronka horiek lortzeko, beharrezkoa da aldaketak egitea; esaterako, nekazaritza ekoizpena eta eraginkortasuna handitzea, prozesaketak eta elikagaiak biltzeko metodoak aldatzea, hondakinak eta elikagaien galera gutxitzea, uztak estresaren eragina hainbeste ez nabaritzeko

berrikuntzak erabiltzea, ura hobeto erabiltzea eta ongarrien eta plagiziden erabilera gutxitzea.

Aldaketa horiek guztiak abian dira jadanik, ikerketaren, teknologiaren eta zientziaren bitartez. Elikagaien industriak bere munduan integratuta ditu hainbat kontzeptu, lan eremu eta ikerketa arlo; besteak beste, epigenetika, nutrigenomika, big data, biologia molekularra, bioinformatika eta genomika.

Elikagaien zientzia garatzeko aroan gaudete. Eta zientzia hori diziplina anitzekoa eta integratzailea da; izan ere, elikagaiez eta edariez arduratu behar du: horien mantenugaiez eta haren sistema biologikoekin, sozialekin eta ekologikoekin duen interakzioaz. Elikagaien zientziak helburu jakin bat izan behar du, hau da, mundu hobea baten alde egitea, eta hor sartzen da gaur egungo eta etorkizuneko belaunaldiak osasuntsu bizitzeko aukera izatea eta inguru gero eta askotarikoagoa garatzea, zaintzea eta gozatzea.

XXI. eta XXII. mendeetako elikadurarako bide horretan, zientzia eta teknologia protagonista dira, eta elikagaien zientziak ezin du eta ez dio bakarrik ekin behar. Beharrezkoak dira elkarlana eta ikuspegi integratzaileagoa. Farmazia industria eta mediku- eta osasun-sektoreak integratu egin behar dira bide horretan. Baina baita banaketaren, txikizkako eta ostalaritzaren sektoreak ere. Beharrezkoa da elkarlana, baita inbertsio ekonomiko

handia ere. Kontua da zeharkako erantzunak ematea zeharkako beharrei.

Eta, gainera, elikadura norbanakoaren erabakia den aldetik, kontsumitzailea ezin da falta errepide orri horretan. Kontsumitzailea kontzientziatu, informatu eta gidatu egin behar dugu, eta erantzun pertsonalizatuak emateko modua bilatu behar dugu. Adibidez, eta epigenetikari esker, badakigu gure osasuna gurasoengandik oinordetzan jaso dugun informazio genetikoaren arabera dela, baina, aldi berean, baita inguruneak eta ingurumenak gure geneetan duen eraginaren arabera ere; hala, pertsona garen aldetik, inguratzen gaituenaren parte garrantzitsu bat da elikadura gure bizitza osoan. Gure helburuetako bat zera da, herritar talde espezifikoentzako dietak eta osagai nutrizionalak sortzen saiatzea, eta, horrekin batera, herritarrengan zenbait irizpide txertatzea, hala nola bizi estiloa eta bizi diren inguruneak. Saiatu behar dugu identifikatzen osasun egoera bera duten kontsumitzaile taldeak eta bizi aro berean daudenak; hala, errazago diseinatuko ditugu dieta pertsonalizatuak talde horietako bakoitzarentzat; adibidez, 60 urtetik gorako herritar taldearentzat.

Baina, gainera, elikadura helburu horiei marketin irizpideak gehitu behar dizkiegu. Jadanik ezin ditugu aurkeztu 60 urtetik gorako pertsonentzako elikadura produktu espezifikoak “adinekoentzako” produktu gisa. Lehen esan dugun bezala, 60 urtetik

gorako pertsonen bizi estiloa ez da duela 50 urte zutenaren bera. Etorkizuneko “hirurogei urtekoek” ez dute izango gaur egungo “hogeita hamar urtekoen” bizi estilo oso desberdina.

Oro har, XXI. mendeko kontsumitzailea agente aktiboa da, teknologikoa, konprometitua, arduratsua, aditua, informatua eta bakarra.

Esan bezala, mundua aldatu egin da azken 200 urteetan. Nekazaritza XX. mende hasieran elikaduraren balio katean nagusi izan arren, rol hori aldatu egin da, eta ekoizleen eta banatzaileen esku dago orain. Sektore horiek dira orain kontsumitzailearengandik hurbilen daudenak eta, beraz, ezinbesteko eragileak gara haien elikadura- eta osasun-beharrei erantzuteko.

Kontsumitzailea lehentasunezkoa da elikagaien industriarentzat eta banaketa sektorearentzat. Eta, osasunari aurrea hartzeko eta bizi kalitatea hobetzeko palanka gisa nutrizio pertsonalizatua erabili nahi badugu, elkarrekin jardun beharko dugu. Gure helburua eta kontsumitzaileena berberak dira: eskaintzea, modu eraginkorrean informatzea eta kontzientzia harraraztea. Eta kontsumitzailearen ohitura aldaketa hori ezin dugu egin soilik produktuaren bitartez (ontzietan nutrizio arloko informazioa emanda) edo salmenta puntuetan informazioa emanez.

Kontzientzia harrarazteko eta heziketarako jarduera mota horiek, gaur egun,

baliabide horietatik harago doaz, esaterako, eskoletan.

Bestalde, iragar dezakegu teknologiaren erabilera eta pertsonalizazioaren bilaketa areagotzen bada martxan jarriko direla bide berriak kontsumitzailearekin komunikatzeko eta elkarreragina izateko.

Gaur egun jadanik pertsonak baino gailu mugikor gehiago dago munduan. 97.000 aplikazio baino gehiago daude, eta horietatik %70 gaixoei eta kontsumitzaileei begirakoak dira, eta beste %30 profesionalei begirakoak. “Gauzen Internet” jadanik ez da kontzeptu soila, errealitatea da. Kalkuluen arabera gaur egun gutxi gorabehera 8.400 milio gailu daude konektatua munduan eta 2010rako 20.400 milioira igoko da.

Merkataritza elektronikoa hedatzen ari da mundu osoan. Ikerketa batek¹ (1) iragarri du Espainian Internet bidezko elikagai freskoen salmenta sei aldiz handiagoa izango dela bi urte barru. Iragarpen horien arabera, elikagaien komertzializazioa 2020an elikaduraren sektoreko kuotaren %4 eta %6 bitartekoa izango da; gaur egun %1 baino pixka bat gehiagokoa da. 4. iraultza industrial da, eta kudeatzeko zailagoa da; izan ere, bertan bat egiten dute mundu fisikoak, digitalak eta biologikoak.

1. Oliver Wyman aholkulariaren txostena, 2018an argitaratua <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2018/apr/mro-survey-2018.html>.

Elikagaien industria gisa, iraganean jandantik aurre egin diegu munduak jasan dituen gizarte aldaketei eta erronkei. Eta orain etorkizuna ezagutzen dugu, eta hurbil dago.

Momentua iritsi da berriz ere nola erantzun-
go dugun pentsatzeko eta elkarlanean jar-
duteko. Aldaketa horren parte gara. Gure
erantzukizunaren parte da.

*“Nik ez dut inoiz etorkizunean pentsatzen,
nabiko azkar etortzen baita”.*

Albert Einstein

3.5

Bezero bakoitza ezagutu

Imanol Torres

Marketin arloko proiektuen gestorea

Itxaso Cuesta

Eroski clubeko zuzendaria

Fernando Arrillaga

Bezeroaren Ezagutza arloko arduraduna

Yolanda Azagra

Bezeroaren Fidelizazio arloko arduraduna

Deszifratu gabeko ordena da kaosa.

Jose Saramago

Pertsonalizazioa da marketinari buruzko aldizkarietan, blogetan, liburuetan, sare sozial espezializatuetao profiletan eta beste komunikazio bideetan hitz erabilienetatik bat, merkatuen segmentazioaren muturreko bertsioa baizik ez da. Iragan mendeko laurogeigarren urteetan harreman marketinaren teoria garatzen hasi zenetik eta laurogeita hamargarren hamarraldiaren hasieran Peppers-ek eta Rogers-ek banan-banako marketinari emandako liburua argitaratu zutenetik, proposamenak espezializatzeko bidea egin dute oso bestelakoak diren industria enpresek proposamen horiek beren xedeko hartzaileen beharrianetara eta lehentasunetara egokituta, maila eta abiadura desberdinetan baina.

Merkataritza ez da segmentazioan eta pertsonalizazioan gehien nabarmendu den industria izan, ez eta elikagaien banaketaren sektorean ere. Eta hori banatzaileek beren bezeroei buruzko informazio asko eta asko bildu duten arren, praktika hori burura eramatea ahalbidedutako lieketen informazio ugari metatu duten arren. Azkar hazten eta zabaltzen ari zen eskaerak beste estrategia mota bat aholkatzen zuen, baina aldatu egin dira garaiak, eta enpresek arreta handiagoa ematen diete beren bezeroei. Lehen gure ekintzak iraganeko jokabideetan oinarritzen baldin baziren, gaur egun bezeroaren denbora errealeko jokabidean oinarrituta jardun behar dugu; analisi deskriptibotik analisi prediktibo eta preskriptibora igaro gara, harreman fisikoetan oinarritutako bideetatik urteko 365 egunetan eta 24 orduz erabilgarri dauden bide digitaletara egin dugu.

Lehiakortasun egoerak eragin du aldaketa hori, eta egoera horretan eskaera ez da iraganeko erritmo berean garatzen, eta gero eta zabalagoa eta kualifikatuagoa da eskaintza. Ondorioz, bezero berriak konkistatzeko planek atek ireki dizkiete dauden bezeroei eusteko eta horiek fidalizatzeko bideei, batez ere baliotsuenei. Gainera, gaur egungo kontsumitzailea zatituago dago, zailagoa da katalogatzen, merkatuko segmentazioak eraikitzeo aintzat hartzen ziren alderdiek gero eta garrantzi txikiagoa dute (jubilatuek osatutako segmentu bati irekitzen zaizkio atek, eta horien kontsumo portaerak eta millenials direlakoena antz handia dutela esan behar dugu harrigarriro), eta merkatuko segmentuak ez dira berez horren iraunkorrak. Eta, esan gabe doa, ez dugu ahantzi behar gaur egungo kontsumitzailea —inoiz ez bezala ahaldundua— oso zorrotza dela bere balioaz jakitun delako.

Enpresa batzuk testuinguru honek planteatzen dituen erronkei aurre egiteko prestatuago daude, gurea da horietako bat. Gurea izan zen Espainiako lehenengo elikagai banatzaile handia bere bezeroen fidelizazioaren garrantzian sinesten, eta horrexek eraman gintuen Multiesponsor Travel Club programan hasiera-hasieratik parte hartzera (22 urte joan dira). Epe horretan kontsumitzaileekiko halako lotura emozionala sorrarazi zuen programa horrek, eta are garrantzitsuagoa dena, gure bezeroak hobe ezagutzeko aukera eman zigun, harremanetan oinarritutako geure marketin estrategia berria eraikitzeo plataforma ezin hobea eskaini zigun; gaur egun Eroski Kluba dugu horren erakusgarri bikainena.

Beste asko ez bezala, Eroski Kluba ez da fidelizazio txartel soil bat (hala balitz ez luke horren ibilbide arrakastatsua izango horren epe laburrean). Gure bezeroak ongi ezagutzeko eta talde

homogeneoetan sailkatzeko aukera ematen digun tresna da, helburua baita gure eskaintza bezeroen beharrian eta nahi berezietara egokitzea. Gure salmentetan izen-abizenen ehuneko handi bat edukitzea altxor bat izatea da, zuzenean jarduteko aukera eskaintzen du. Azken bost urteetan zehar, egin beharreko ahalegin guztiak egin ditugu gure bezeroak ongi ezagutzeko, nortzuk eta nolakoak diren

HUMANIZAZIOA

Agian gutxiago hitz egin beharko genuke harremanaren segmentazioaz eta gehiago pertsonalizazioaz. Edo hobe, harremanaren humanizazioaz, teknologia lagun. Horregatik, agian zaharkituta geratu da segmentazio (txiki-txikiaren) kontzeptua, beste garai batekoa da, teknologiak horren aurreratuta ez zeuden garaikoa. Gurea bezalako enpresa baten tesuinguruan, bezero kopurua milioitan neurtzen baita eta bezero bakoitzeko interakzio kopurua urtean hamarka eta ehunka ere baitira, oso garrantzitsua izango da kontu horri ematen diogu erantzuna. Pertsona bakoitza bereiz tratatu ahal izateko edo gutxienez horretara hurbildu ahal izateko, funtsean hiru alderdi aintzat hartu behar ditugu:

- **Bihotza:** bezeroa ezagutzeko moduko informazioa metatu behar da
- **Burmuina:** informazio horretatik ezagutza lortu ahal izateko gaitasun analitikoa eduki behar da.
- **Muskulua:** bizepsa eduki behar da bezero bakoitza bereiz tratatu ahal izateko.

Anitza, heterogeneoa eta bizia da egungo kontsumo handiko merkatua. Aldagai soziodemografiko handiek indarra galtzen dute kontsumitzaile motak bereizteko garaian, eta alderdi psikografikoak nagusitzen dira, bereziki bizimoduak. Foodie-ak, techie-ak, runner-ak, beganoak, hipster-ak eta frikiak bizimodu bat eta bizimodu horri atxikiriko kontsumo ohitura oso zehatz bat partekatzen duten kontsumitzaile taldeak izendatzeko hitzak dira. Gizarte talde hauen ugalketaren alderdi garrantzitsu bat da gai direla joera ezartzeko; beste alderdi garrantzitsu bat da euren zeharkakotasuna, talde batekoa edo bestekoa izatea finkatzen zuten betiko aldaerak urraturik. Eta hori berez konplikatua ez balitz,

jakiteko, zer jokabide duten jakiteko. Eta lortu egin dugu euren konfiantza irabazi dugulako, izan ere, programa horretako bazkide kopuruak ez dio hazteari uzten, eta erosten duten aldiro beren fidelizazio txartela erabiltzen dute beti, bi aldeak onuradun gertatzen garen sinbiosi betean.

Baina egungo errealitate oso positibo horretatik erreparatu egin behar diegu kontsumitzailearen bilakaerak berak —eraldaketa sakonean murgildutako gizartearen isla— eramango gaituen etorkizuneko erronkei. Kontakizuna segmentazioaren (edo muturreko segmentazioaren) gaira ekarrita, lau erronkari egin behar diegu aurre: merkatuaren segmentazio fasea gainditu behar dugu pertsonalizatoraino iristeko; gai izan behar dugu muturreko segmentazio baten beharri zehazteko, eta horretarako merkataritza eta marketin palankak (eskuarki gutxiago erabiliak) erabili behar ditugu; benetako erantzuna eta interakzio pertsonalizatuak eskaini behar ditugu; eta azkenik, aipatutako helburuak erdiesteko indarra estrategietan, baliabideetan eta ahaleginetan jarriko duen enpresaren ikuspuntu berri bat lortu behar dugu.



Kuota bidezko bazkide txartela atera zenekoa, 1977. urtean.

ez da harrizkoa kontsumitzaile bat eta bera aipatutako talde batean baino gehiagotan ibiltzea, edo talde batetik beste batera besterik gabe migratzea joera berriei jarraiki; Zygmunt Baumanek aipatu zigun mundu likidoa da.

Pertsona bakoitzari gertutik erreparatuz erantzuten dute merkatariek ia sailkatu ezina den kontsumitzaile berri horren aurrean. Eta bezeroaren aro digital honetan gehiago dakigu. Erosen duenaz gain, badakigu Interneten argitaratzen dugunetik zer interesatzen zaion, badakigu gure emailak irakurtzen dituen ala ez, gure proposamen digitalak aintzat hartzen dituen ala ez (on line bidezko erosketak egiten dituen, app-a erabiltzen duen, etab.). Hain zuzen ere bezero bakar bati buruzko hainbeste datu bildu daitezkeen eta beste talde asko sortu daitezkeen testuinguru berri honetan mintzatzen gara segmentazio txiki-txikiak. Tresna teknologiko berriek jada aukera ematen dute banakoak identifikatu ahal izateko behar den informazioa biltzeko eta aztertzeko. Data Science delakoan egindako aurrerapausoek aukera eman digute aurrera egiteko eta jada oraina finkatzen ari diren baina batez ere etorkizuna finkatuko duten ekintzak abian jartzeko: jokabide ereduetan oinarritutako guztiak, horietako bakoitzari begira jarduera sorta bat zehazten dugularik. Analitika predikzioan oinarritzeaz

hitz egiten ari gara, hauxe da, teknika jakin batzuen erabileraz mintzatzen ari gara bezero batek gu noiz abandonatuko gaituen aurreikusi ahal izateko, edo produktu jakin bat noiz erosiko duen jakiteko, edo, hura bezalako besteek erosten dituztelako interesatu dakizkiokeen produktuak identifikatzeko (gomendioen ereduaren artean Amazonena da ezagunena).

DENBORA ERREALEAN

Beste erronka bat planteatu digu aurrerakuntza digitalak. Orain arte esaten baldin bagenuen proposamenak arrakastatsiak gertatuko zirela eskaintzen genuena eta eskaintzaren hartzaile izango zen bezeroa ongi aukeratuz gero, orain gai izan behar dugu bezeroarekin denbora errealean jarduteko. Sistemekiko mugak ez digu proposamenak bezeroa dendan portatzen zenaren arabera egiten eta eguneratzen utzi, beti izan dugu halako atzerapen bat bezeroari hurrengo ekintza emateko garaian, baina une honetan inoiz ez bezala gainditu dezakegu egoera hori APP bezalako tresna dugulako; aukera ematen digu jakiteko bezeroa noiz dagoen gure dendan, eta egokitu beharra dugu bezeroaren esperientzia dendan hobea izan dadin, gurekin batean. Harreman diferentiatetik denbora errealeko harremanetara egingo dugu, eta bezeroen ekintzak erabakigarriak izango dira gure erantzunetan. Proposamenetan oinarritutako marketinetik erreakzioan oinarritutako beste batera egingo dugu. ‘Nik datozen hamabost egunetarako zerbait proposatzen dizudan’ hartatik, ‘uste dut oraintxe bertan hau interesatu dakizukeela’ honetara. Denbora errealeko harremanaz ari garenean bitarteko digitalez eta zuzenean bezeroekin harremanetan jartzeko gailuez ari gara.

Galderak, galderak

Gure negozioan elkarren antza duten bezeroak taldekatzean eta talde desberdinak bereiztean datza segmentazioa. Gako garrantzitsuenetako bat da datu desberdinei begira galdera egokiak egitea, inolako zalantzarik gabe horixe da aldea markatzen duena baliabideen optimizazioan bezeroez dakiguna erabili nahi badugu. Mugagabea da segmentazioak sorraraz ditzakeen galderen zerrenda, eta gure bezeroez dakigunarekin besterik gabe gehiago egin dezakegu gaur. Hona hemen geure negozioa ulertzeko erabili ditugun batzuk:

- Nor erosten digu? Etxe mota desberdinen jokabideak, txartelaren titularraren adinaren edo generoaren arabera, izaera soziodemografikoa du. Ildo horretatik ere aurrera egin da aldagai psikografikoak, bizimodu batera edo jokabide desberdinak izatera eramaten gaituzten horiek, aintzat hartuta. Teknika konplexuagoak behar ditugu, inkestetan eta besteetan oinarritutako ikerlanak egin behar baititugu gero gure datu baseetara ekartzeko.
- Nola erosten digute? Eguneroko erosketak diren ala hamabostean behingoak, edo erosketak osagarria baizik egiten ez dituzten.
- Zer erosten digute? Produktu freskoak erosten dizkiguten ala ez, marka propioa duten produktuaren erosleak ote diren, ala tokiko produktuak interesatzen ote zaizkien.
- Zenbat erosten digute? Leialak ote diren, ala neurri handiagoan edo txikiagoan partekatzen ote gaituzten.
- Noiz erosten digute? Non erosten digute? Nolakoa da bezeroaren kurba? Bezero berriak ala helduak ote diren, ala gu bazter uzten hasiak ote diren.



Eroski club atera zenekoa bazkideentzako abantailekin, 2014an.

Izugarri handia da azken urteetan zuzeneko marketinaren tresnetan egindako aurrerakuntza. Merezki du bi nabarmentzea: harremanetan jartzeko bideen emendioa eta prozesuak automatizatzeneko tresnak, edukia, bidea eta bezeroarekin harremanetan jartzeko une egokiena zein den erabakitzeneko aukera emateaz gain, bezeroarekin batera jarduteko eta bezeroaren informazio edo zerbitzu beharri-zanei erantzuteko aukera ere ematen baitute. Oso garrantzitsua da balizko ekintza bolumen handia kudeatzeko aukera ematen duen teknologia edukitzea geure bezeroei informazio edo zerbitzu horiek dagokion algoritmoaren arabera eskaini ahal izateko.

Gauza asko ditugu bezeroei esateko, egunero helarazi geniezaieke email bat, baina ongi pentsatu beharra dago hori nola egin, garatzeko aukera honek ez baitu bezeroaren konfiantzaren abusua ekarri behar. Segur aski denok bizi dugu halako dualtasuna kontu horren inguruan: gustuko dugu enpresek gu ezagutzea, geure beharri-zanei aurrea hartzea eta gu mimatzea, baina aldi berean izutu egiten gaitu enpresek gutaz jakin dezaketzen guztiak edo informazio hori esku desagokietara iristek izan ditzakeen ondorioak. Okerreko erabilera eta manipulazio kasuak biderkatu egiten dira gure inguruan, eta gero eta handiagoa izango dira sentiberatasun eta kontzientzia sozialak. Dualtasun horri erantzun bakarra eman diezaiokegu guk, hauxe da, bezeroa ezagutzeko ahaleginak egin



Eroski cluben Oro Txartela atera zenekoa, 2018an.

behar ditugu, baina beti haren mesedetan, eta zintzoki eta gardentasunez jokatu. Horixe nabaritu behar du bezeroak.

Beste merkataritza eta marketin palanka batzuek ez dituzte halako aurrerapausoak egin eskaintzaren pertsonalizazioari dagokionez. Hornigaien egokitzapena, promozioak, denda formatuen portafolioa, horien diseinua, zerbitzuak eta prezioak, egun zurruntasuna baitute ezaugarri, askoz ere malguagoak izango dira etorkizunean banatzaileek erantzun beharreko ezin konta ahala kasuei egokitu ahal izateko. Banatzaileak berak pentsatutako dendak utzi egingo dio gainerako gutzia baldintzatzen duen neurri bakarra izateari, eta kontsumitzailearen beraren esku utziko du protagonismoa.

Eta horrek, protagonismoa geure kontsumitzaileei emateak, enpresaren erabateko aldaketa dakar. Ez dago horretan esku hartzen ez duen atalik enpresaren kudeaketan, aitzindarizatik beretik eta enpresa kulturatik hasita. Eta ez daiteke sail baten proiektua izan, zeharkakoa behar du izan, goi zuzendaritza gidari, uste sendoarekin, koherentziaz eta ikuspegi irekiarekin jardun behar duelarik. Hori hala bada aldatu egingo da enpresaren begirada, bezeroek berek ikusten dutena izango da errealitatea, eta bezero horien gogobetetzea bermatzeko ahaleginak egingo dira, horretara bideratuko dira baliabideak.

Kontsumitzaileen interesak hobe defendatzeko sortu ginen, zeregin horretan era askotan nabarmendu gara mende erdian zehar, eta gaur egun badakigu ezin dugula kontsumitzaile ez zehatz batez hitz egin aipatutako xedeari erantzuten jarraitu nahi baldin badugu. Azken urteetan jauzi garrantzitsua egin dugu enpresaren ikuskerari eta estrategiari bagagozkie, baina baita egungo gizartea osatzen duten hainbeste kontsumitzaile mota desberdinen beharizan berriei egokitu ahal izateko tresnei eta planei dagokienez ere, eta ziur gaude hasi besterik ez garela egin, aurrera eramateko proiektu asko —eta oso garrantzitsuak— dauzkagulako eta gure kontsumitzaileen bilakaerak bidea eta exigentzia maila markatuko dizkigulako. Haien interesen eta gustuen ondoan baldin bagaude bestelakoak izaten jarraituko dugu.

FIDELIZAZIOA

Ia beste guztiak baino askoz ere lehenago eduki genuen geure fidelizazio programa: kuota ordaintzen zuten bazkideen programa, kartoizko txartelekin eta dendan zerrendak erabiliz. Programa arkaiko horrek jada orduan uzten zuen agerian geure bezero onenengan inbertitzeko genuen borondatea, denak berdin ez tratatzeko, horixe baita fidelizazio programa ororen oinarria.

Sektore desberdinetako hiru enpresa handirekin (Repsol, BBVA, Iberia) lotutako aliantzari esker sortu zen Travel Club txartela, berrikuntza handia izan zen orain dela 22 urte gure merkatuan, aurreneko txartela izan baitzen (ez ordaintzekoa) titularrei puntuak automatikoki batzea ahalbidetzen ziena programari atxikitako saltoki asko eta askotan erosketa egiten zutenean; gero, opariekin eta bidaiekin trukatu zitzaizketen bildutako puntuak. Guztion ahaleginari esker, bereziki saltokietako langile taldeen ahaleginari esker, berehala iritsi ginen gure presentzia handiena den aldean % 80 inguruko salmenta mailara. Eta, gainera, bezero bakoitzaren informazio pertsonalizatua biltzen hasteko aukera eman zigun: noiz erosten zuten Eroskin (eta gure aliatuen saltokietan), zer produktu, zer sekziotan, zer maitasunarekin; laburbilduz, gurekin zuten edo ez zuten hartu-emanaren mailaren berri emango zigun.

2002an eraman genuen aurrera lehenengo promozio berezitua denda batean: bezeroak bere Travel Club Txartela pasatzen zuenean kutzak mezu baten bitartez jakinarazten zion kutxazainari hiru bonu koloreetatik zein aukeratu behar zuten bezeroaren erosketa saritzeko. Segmentazio hori gastuaren araberakoa zen, aplikatzen errazena.

2004an hasi ginen kutxan lehenengo deskontu kupoak aplikatzen.

2007an aurkeztu genuen bezeroak segmentutan banatzeko lehenengo proiektua.

2014an aurkeztu genuen Eroski Kluba, beste mugarri berritzailea geure merkatuan, balio proposamen desberdinarekin eta Travel Club programaren abantailak biltzen zituen programa propioarekin. Marketin zatikatu pertsonalatuagoa eta garrantzitsuagoa bazkide kontsumitzaileentzat, ordaintzeko txartela klubean bilduta, bazkideentzako abantaila gehiagorekin, proposamen bateratu koherenteagoarekin, esate baterako Ekilibria, osasunaren posizioa indartzen duen balio proposamen pertsonalatuaren erakusgarri, edo kaleratu berri den Eroski Klubun Urrezko txartela, gure bazkide leialenak saritzen dituen (itzulia kuota ordaintzen zuten bazkideen programaren jatorrietara) dira arrakastaren adierazgarriak... Eta ez dira azkenekoak izango.

Big data deiturikoaren etorrerarekin gauza errepikaria bihurtu al da segmentazioa?

Jose Luis Nuño

Marketin irakaslea IESE Business Schoolen

Hori da gaur egun marketinaren komunitatean askok egiten duten galdera, datuen ugaritasunarekin, prestazio handiko *software* estatistikoaren existentziarekin eta *software* hori eta fitxategiak maneiatzeko prestatutako pertsonen presentziarekin, datuak hobeto ulertu ahal izateko horien multzo deskribatzaileak emateko ideia (literatura akademikoan *clustering* edo *segmentazioa* esaten zaiona) aztertzen dutenean.

Hauxe da segmentazioa: gure datuak beraien artean antzekoak egiten dituzten baina, aldi berean, elkarren artean eransketak, segmentuak edo "*kluster*" desberdinak sortzen dituzten faktoreak partekatzen dituzten segmentutan biltzea. Barne-homogeneotasun hori taldeen arteko heterogeneotasunari batuta da segmentazioaren esentzia.

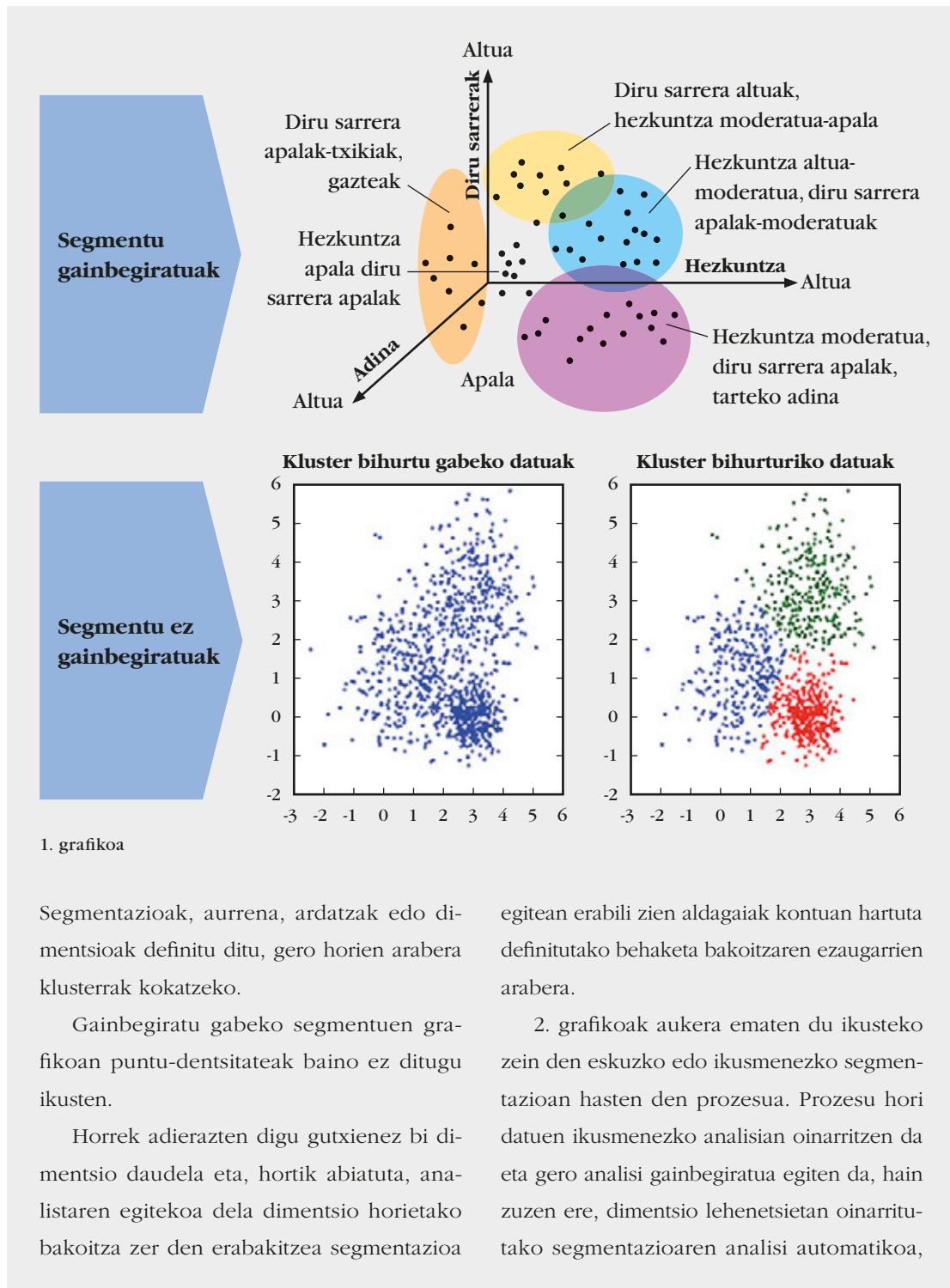
Kontsumo-produktuen sektorean, segmentazioak, tradizionalki, hainbat irizpide edo oinarri hartzen ditu kontuan, klasikoenetatik hasita; esaterako, demografia, eta ondoren balioak, jarrerak eta bizimoduak edo VALS (psikografikoak izango lirake), edo

portaerakoak, esaterako, RFM (berritasuna, maiztasuna eta diru-balioa).

Segmentazio-eredu bat hautatu behar denean, eredu gainbegiratu eta gainbegiratu gabeen artean aukeratu behar da. Eredu gainbegiratu batean, erabiltzaileak aurredefinitzen ditu segmentuen kopurua eta neurriak eta ereduak horietako baten barruan ahokatzeko du behaketa. Eredu gainbegiratu gabe batean, berriz, ereduak sortzen du automatikoki segmentu- eta ardatz-kopurua. Azken horiek arazo bat dute aurrekoekin alderatuta: segmentu aurredefiniturik ez dagoenez, behaketen irakurketaren neurriak ondorioztatu behar dira.

1. grafikoan ikus dezakegu eredu gainbegiratu eta gainbegiratu gabeen arteko aldea. Lehenengoetan, puntu-dentsitateak lehenetsitako ardatz batean ahokarazten dira. Kasu honetan lehenetsitako 3 ardatz dira eta hiru dimentsio horietan ahokatzeko dira lau segmentutan ondorioztatutako behaketak.

Kasu horretan, segmentuak argi eta garbi daude modu horretan definituta.



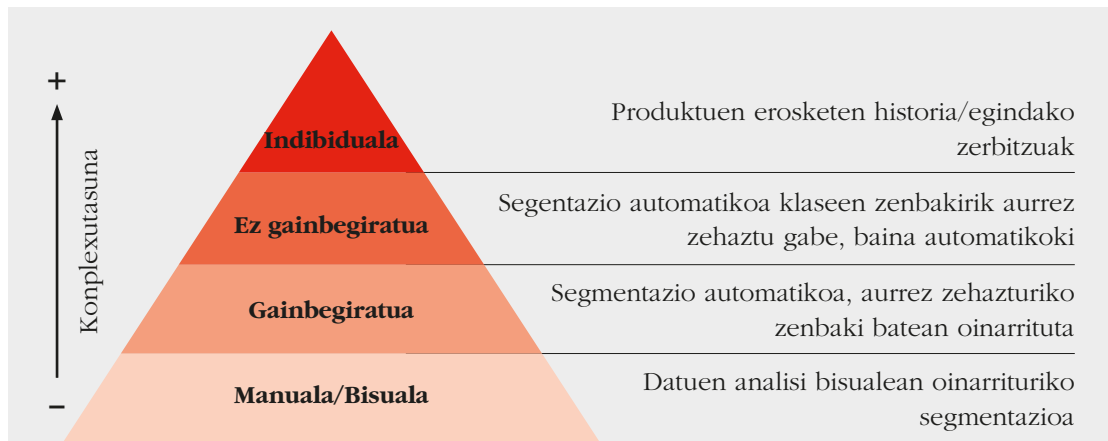
Segmentazioak, aurrena, ardatzak edo dimentsioak definitu ditu, gero horien arabera klusterrak kokatzeko.

Gainbegiratu gabeko segmentuen grafikoan puntu-dentsitateak baino ez ditugu ikusten.

Horrek adierazten digu gutxienez bi dimentsio daudela eta, hortik abiatuta, analistaren egitekoa dela dimentsio horietako bakoitza zer den erabakitzea segmentazioa

egitean erabili zien aldagaiak kontuan hartuta definitutako behaketa bakoitzaren ezaugarrien arabera.

2. grafikoak aukera ematen du ikusteko zein den eskuzko edo ikusmenezko segmentazioan hasten den prozesua. Prozesu hori datuen ikusmenezko analisisian oinarritzen da eta gero analisi gainbegiratu egiten da, hain zuzen ere, dimentsio lehenetsietan oinarritutako segmentazioaren analisi automatikoa,



2. grafikoa

esaterako, analisi faktorialaren eta klusterizazioaren erabilerarena. Gainbegiratu gabeen segmentazio automatikoa aurkitzen dugu, lehenetsiak ez diren dimentsio- eta mota-kopuruarekin, eta teknika estatistikoen bitartez egiten da, esaterako, Dimentsio Anitzeko Eskala-faktorearekin (MDS). Azkenik, “indibiduala” deitu diogun mota daukagu, testu honen xede den hipersegmentazioa.

Hipersegmentaziotik pertsonalizaziora

Eztabaida hori segmentazio-tekniken bilakaeratik dator. Segmentazio-tekniken helburua, oro har, xede bezeroak hautatzea edo “xede bihurtzea” eta produktu-eskaintzak garatzea da. Hori da funtsean segmentazio estrategikoa. Komunikazio berezitua kontsumitzaile-kategoria bakoitzerako garrantzitsuago izan dadin egokitzeko ere balio dute eta horri esaten zaio segmentazio taktikoa.

Segmentazioa, hasieran, masiboa zen eta gaur egun hiperpertsonalizatua da. Segmentazio masibotik “bat askoren aurreko” segmentaziora mugitu zen marketina. Produktu edo zerbitzu generiko batek hainbat kontsumo-segmentu hartzen zituzten xede. Gero, banan-banako segmentaziorantz mugitu zen (“*one to one segmentation*” ospetsua). Segmentazio-mota horretan, produktu edo zerbitzu espezifiko batek kontsumitzaile espezifiko bat hartzen zuen xede. Adibide bat jartzeko, Coca-Colaren bilakaeraren kasua daukagu jorra horiek adierazteko. Coca-Cola 1886an sortu zen produktu bakarrarekin merkatu masiboa xedetzat hartuz. Hori izan zen bere proposamena ia mende oso batean.

1950eko hamarkadan, Coca-Cola mundu osora esportatzen hasi zen eta errezeta gustuetara eta tokiko uraren kalitatera egokitzen hasi zen. 1982an, Coca-Cola 1886an merkaturatu eta ia mende bat geroago, Coca-Cola Light

merkaturatu zen, azukrea neurritz kontsumitu nahi zuen segmentu bati zuzenduta. Segmentu hori, gehien bat, emakumeek osatzen zuten. 2005ean, Coca-Cola Light merkaturatu eta 25 urte geroago, Coca-Cola Zero merkaturatu zen, azukre-kontsumoa kontuan hartzen duten gizonezkoak xede hartuz.

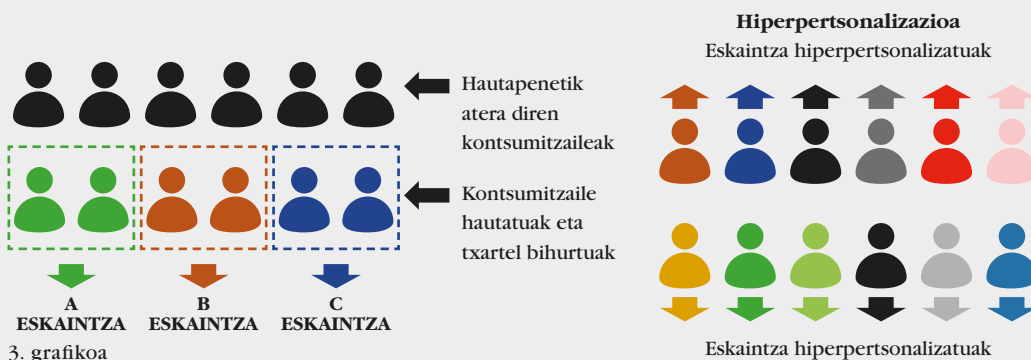
2011n, 6 urte geroago, izena idatzita dararamaten lata pertsonalizuatuak hasi ziren merkaturatzen. Ontziaren bidezko “one to one” segmentazioa izango litzateke hori. Hala ere, autohautaketa bidezko “one to one” segmentazioa dela esan liteke. Askotariko izeinak dituzten latak jartzen dira saltokian eta kontsumitzaileek erabakitzen dute zein den beraiena. Ontziak xedean dagoen kontsumitzaile bakoitzari modu espezifikoan egokituz gertatzen ez den zerbait da (7.000 izen edo segmentu kasu honetan).

Azken urte hauetan, segmentazio hori gero eta landuagoa egiten da, enpresak kontsumitzaileari buruzko informazio asko lortzen ari direlako. Horrek aukera ematen die markogileei kontsumo-segmentuak etengabe lantzeko.

Kontsumitzaile-multzo gero eta handiagoa dela eta, gero eta gehiago hautatu behar da produktua eta askotariko aldagaiak behar dira segmentu bakoitzaren premiak eta igurikimenak lortzeko. Mikrosegmentazioaren helburua, bestalde, ez da jada kontsumitzaile batzuk desautatzea eta xedeetako bati eskaini beharreko zerbitzuan kontzentratzea, kontsumitzaile-espektro osoa hartu nahi du guztien premiak asebetetzeko. Hori hipersegmentazioa da, eta pertsonalizioa ere esaten zaio. (Ikus 3. grafikoa)

Beraz, ba al du zentzurik mikrosegmentazioa erabiltzeak kontsumitzaileak modu pertsonalizatuan eta banan-banan xedetzat har daitezkeenean? Hemen azaltzen da “hiperpertsonalizioa”. “Big data” izenekoan kokatuta, kontsumitzaileak norbanako gisa dituen neurriko eta denbora errealeko eskaintza, eduki eta esperientzien multzoa da.

Laburbilduta, ezin dugu segmentatu lehen egiten genuen bezala kontsumitzaileak gero eta eklektikoagoak direlako eta ez direlako sartzen iraganeko segmentu zurrunetan.



Segmentu tradizional horien artean, kontsumo-ohiturak ez dira homogeneoak segmentu beraren parte izateko eta aldatu egiten dira beste irizpide batzuen arabera. Hipersegmentazioaren oztopoetako bat enpresek merke zerbitzatu ahal izateko gutxieneko tamaina duten segmentuak sortzea da. Gogoeta hori garrantzitsua da merkatu masiboetan, ekonomia horiek merkatu horietan gauzatzen direlako gutxieneko maila eraginkorrak lortuz. Ez du zentzurik ekonomia horiek desagerrarazteak kontsumitzaile bakoitzaren neurriko produktuak eginez, baldin eta kontsumitzaile-segmentu nahiko handien neurrira egin badaitezke.

Kontsumoko produktuen enpresa batek ezin du planteatu kontsumitzaile bakoitzaren neurriko produktuak egitea. Hala ere, gutxieneko tamaina ekonomiko eraginkorra izateko premia hori modu praktikoagoan onartzen da lau egoeratan.

Egoera horietako bat zerbitzu-kontsumoa da; beste bat esperientzia da; beste egoera bat bariedade edo sorten kontsumoa da. Beste kasu bat kontsumitzailearen hautaketa-prozesua “engainatzea” izango litzateke, produktuen baterako sorkuntzaren bitartez (edo hori gertatzen ari dela sinetsaraziz).

Zerbitzu-kontsumoaren kasuan, teknologia berriek errealitate bihurtzen dute hiperpersonalizazioa. Erabilgarri dauden datuen ugartitasunak erraztu egiten du haiekin lan egitea cookieen bidez edo PDFP (*Passive Device*

Finger Print) deiturikoen bidez atzemandako bezeroen *browsing* historialen bidez. PDFP deiturikoak mugikorren eta ordenagailuen txartel grafikoen fabrikazio-akats infinitesimalen bidez lortzen dira. Edo mugikorren bidez atzemandako bere geolokalizazio-xehetasunen bitartez; baita sare sozialetan jartzen dituzten *like*-en eta iruzkinen bidez ere, aukera ematen baitie markei bezeroen lehentasunak, bizi-estiloak eta kontsumo-ohiturak ulertzeko.

Zerbitzu finantzarioetan, adibidez, hiperpersonalizazio-tresnak erabiltzen dira bezeroa ecommerce gune batera iristen denean. Horrek zehaztu dezake entitate finantzario jakin baten bezeroa dela eta dirua erabilgarri duela txarteletan, kontsumo-kredituan edo aurrez emandako kreditutan. Sorkuntza bat edo banner bat erakusten dio, maileguak edo txartela erabili ditzakeela gogoratzeko, denda elektronikoetan erosteko gomendioak barne direla. Ordaintzeko unean, txartelarekin dituen aukerak edo maileguaren aktibazioa erakusten dizkio. Horrela, eraginkortasun handiko kredituaren banaketa-kanal bihurtzen du etailerra, subjektua eta unea pertsonalizatzen dituelako.

Zerbitzuen kasuan, aukerak ia mugagabeak dira eta produktu fisikoaren oztopo bakarrarekin entrega daiteke produktua.

Antzeko zerbitzu gertatzen da esperientzietan. Subjektuak haien egikaritzean esku hartzen duen zerbitzuak eta prozesuak dira eta,

horregatik, neurrira egin daitezke desekonomietan erortzeko arriskurik gabe.

Hirugarren kasua hautaketarena da. Lehendik dauden produktu-barietateen konbinazioan oinarrituta neurrira egiteko aukera aipatzen dugu hemen. Gure iritziz, honako hau da konbinazio hori: maila eraginkorreko ekonomiei erantzuten dien fabrikazio-prozesu baten bidez iritsi izana “erreferentzia” bakoitzera. Baina eratzen den sorta bakoitza kontsumitzaileak produktu horiek konbinatzeko bestealdi batzuetan erabiltzen duen moduari buruzko informazioari erantzuten dion zerbait da. Hori izango litzateke harpidetzaren edo “erosketa-saskiaren” eredu kasua, *ecommerce*-ren kasuan izaten direnak. Kontsumitzaile jakin batek ohiko erosketen zerrenda bat egiten du. Zerrenda hori aldiro-aldiro errepikatzen du eta merkataritza elektronikoko enpresaren algoritmoak subjektu horren kontsumoak errepikatutako premien neurriko sorta-hautaketa eta kontsumo horren errepikapena jasotzen ditu eta kontsumo-mota horren bidez harpidetzen du kontsumitzailea. Hain zuzen ere, txikizkako merkataria batzuetan deskontuak aplikatzen dizkie bezeroak gehien erosten dituen produktuei, hura fidelizatzeko asmoz, baina ez produktura, zerrendara baizik.

Hori da Amazonen *One-Click* erosketan ikusten den ohiko kasua, edo zerrendako erosketan edo *Amazon Dash Button* izenekoan eta harpidetza bidezko beste hainbat erosketa-sistematlan. Kasu honetan, neurrira

egitea erreferentzien konbinaziotik dator eta ez erreferentzia bakoitzaren neurrira egitetik. Dena den, hipersegmentazio-prozesu baten adibide gisa uler daiteke.

Kasu hau “baterako sorkuntza” deitu diogunaren adibidetzat ere har daiteke. Zerrenda hori kontsumitzailearen eta merkataritza elektronikoko hornitzailearen arteko baterako sorkuntza isilaren emaitza da. Kontsumitzailea hainbat kontsumo errepikakorren ondoren iristen da bere asmoak eta igurikimenak jasotzeko nahikoa dela uste duen erosketa-zerrendara.

Baterako sorkuntza hori erreala da nolabait, baina errepikapenarekin fikzio bihurtzen da, izan ere, zerrenda lehenengo aldian sortuz eta arraroa da kontsumitzailearen premiak denborarekin ez eboluzionatzea. Hala ere, enpresa hornitzaileak lortzen du kontsumitzaileak pentsatzea bere premiak (aldakorrak izan ala ez) beraiek izaten jarraitzen dutela, edo arrazoiren batengatik hori pentsatzea nahiago duela (kontsumismo oldarkorragatiko gehiegizko gastutik ihes egiteko), kasu horretan baterako sorkuntza baliagarria izaten jarraitzen baitu.

Pertsonalizazioa ordea, segmentazio landua baino zerbait gehiago da. Produktua, zerbitzua eta esperientzia kontsumo-testuinguru espezifiko batera gehiegi egokitzea ere bada. Beti bezala, askoz zailago izango da produktuarekin egitea zerbitzuarekin edo esperientziarekin egitea baino. Hain zuzen ere,

kontsumitzaileak etengabe ari dira aldatzen. Ez dira beti aldarre berean egoten eta haien kontsumo ereduak asko alda daitezke gauzatzen diren eguneko unearen arabera. Horregatik, hiperpersonalizazioa testuinguruaren arabera ere bada, hau da, kontsumitzaile bakoitzari erreparatzea denbora errealeko une bakoitzean.

Hala ere, beti egiten dugu topo arazo berarekin: pertsonalizazioa egitea dela eskaera sortzeko unean baina ez eskaera asebetetzeko unean. Kalitate eta garrantzi handiko segmentazioa lortzeko askoz informazio gehiago behar dela sinestea lekuz kanpo jartzen da datuen premia askoz handiagoa delako pertsonalizazioan. Informazioa prozesatzeko eta analizatzeko metodologia berriekin konbinatutako datuak erabilgarri izateak baimendu eta gehitu egiten du gaitasun auresalea, erosketa egiteko joera handiagoa duten kontsumitzaileak identifikatuz eta auresateko gaitasunean oinarritutako xede bihurtzeko marketinaren bidez lor daitezkeenena.

Pertsonalizazioaren mugak eta jasotako balioaren erronkak

Artikulu honi hasiera ematean geure buruari galdetu diogu ea eskaintza guztiak hiperkustomizatuta emango diren etorkizunean eta ea markogileek segmentazioa erabiltzeari utziko dioten.

Ez du ematen pertsonalizazioak produkzio edo zerbitzu bakoitzerako segmentazioari

amaiera emango dionik. Segmentazio klasikoak inoiz baino beharrezkoagoa ematen du marka baten segmentuak identifikatu ahal izateko eta segmentazio-teknikek aukera ematen dute modu simple eta errelistan egiteko, egoera ikusteko eta estrategiaren definizioan rol bat hartzeko, euren premisak ezarriz eta probatuz, ideiak garatuz eta negozio-planak baliozkotuz.

Bestalde, hiru muga daude hiperpersonalizazioan, bere erabilera oraindik aukeren mundukoa dela eta errealtatekoa ez dela pentsatzera eraman gaitzaketenak.

Mugak daude datu pertsonalen erabilerari dagokionez: oraindik mugak daude datu-kantitate handiak eta horien ereduak (modelizazioa) prozesatzeko eta ulertzeko giza trebetasunaren inguruan eta, gainera, lehen aipatu ditugunak daude, hain zuzen ere, muga ekonomikoak, marketinaren diluzio-arriskua eta komunikazio-ahaleginak, eskalako ekonomiak desagertzeko aukerarekin batera.

2018ko maiatzaren 25etik aurrera, “*General Data Protection Regulation*” (GDPR) legeak muga berriak ezarri ditu informazio pertsonalaren erabilerari dagokionez edo, gutxienez, oztopoak jarri ditu diskriminaziorik gabe erabiltzeko eta baita baimen-eskakizunak ezarri ere. Kontsumitzaile gehienei, gaur egun, kezka ematen die informazio pertsonala partekatzeak eta neurriak hartzen dituzte datu horietarako sarbidea minimizatzeke.

Bigarrenik, pertsonalizazioaren inplementazioa kasuak infinitura zabaltzeko joera da

eta, horretarako, oraindik erabilgarri ez dauden datu-modeloak behar dira. Azkenik, pertsonalizazioak muga jakin batzuk ere baditu. Segmentazioak segmentu batzuk xede bihurtzen lagundu behar du, inbertsioak orekatuz eta mozkinak bermatuz.

Beraz, pertsonalizazioa abian da. Bai txikizkako sektorean eta bai zerbitzuen sektorean gehiago dirudi pertsonalizazioa zerbitzuen eta kontsumo-esperientziaren bidez egiten den testuinguruan jartzea eta

ez produktu-edukiaren bidez. Kontsumo-esperientzia gehiago dago kontsumitzaile bakoitzari gehiegi egokitzeko aukeran zurruntasunak sartzen dituzten eskalako ekonomietan. Markek, lehenbizi, oinarrizko segmentazioak egin behar dituzte eta gero irizpide soziodemografiko horien gainean portaera-informazioa eraiki. Azkenik, pertsonalizazioarekin amaituko da, segmentazio tradizionala inoiz ordeztzen ez duenarekin, osatu eta hobetzen duenarekin.

3.6

Teknologia berriak: promesak eta desafioak

Imanol Torres

Marketin arloko Proiektuen gestorea

Enrique Monzonis

Eraldaketa Digital eta Berrikuntza arloko zuzendaria

Arantza Laskurain

Prozesuen Etengabeko Hobekuntzaren arduraduna

Zabaldu besoak aldametari, baina ez joaten utzi zure balioei.

Dalai Lama

Hirugarren eta laugarren iraultza industrialen artean bizi garen honetan, orain dela mende laurdena Zientzia Fikzioaren parte baizik ez ziren teknologiek gure mundua eta egunerokotasuna arlo guztietan eraldatzen dute gaur egun hala nola erosi eta kontsumitzeko garaian. Joan den mende amaieran berritza genituen hainbat teknologia gaur herri garatueta bixtanle gehientsuenek erabiltzen dituzte, eta aldi berean haien tokian beste hainbat ditugu orain berritza, erabat harritu eta gainditzen gaituzten gaitasun ugariz hornituak; izan ere, Big Data, chatbot, gauzen Internet, errealitate birtual eta horien moduko terminoek leku hartzen dute komunikabide jeneralistetan ez ezik gure eguneroko elkarrizketetan.

Abiadura handiko Interneterako sarbideak, telefono adimendunek ekarri duten noranahikotasun eta berehalakotasunak eta sare sozialen agerpenak kontsumitzaileen eta marka komertzialen arteko harremana eraldatu dute, eta, horren ondorioz, joko-arauak sakonki aldatu dira. Gaur egungo kontsumitzaileen ahalduntze maila, zalantzarik gabe, inoiz izan den handiena da. Erosle eta kontsumitzaile moduan, ez dugu inoiz informaziorako hainbesteko erraztasunik izan, ez eta erosi ahal izan munduko edozein lekutan komertzializatzen den ia edozein produktu, eta gainera gure iritzia ez da inoiz hain garrantzizkoa izan beste pertsona batzuek hartzen dituzten erabakietan eta enpresen jardueran. Hasi besterik egin ez den eraldaketa honetan, beste modu batean kontsumitu eta erosten dugu, eta prozesu hori gero eta biziagoa eta sakonagoa izango da gauden iraultza teknologiko honen eraginez, bai eta natibo digital belaunaldi berriei esker ere, zeintzuek erosteko autonomia izaten hastearekin batera kutsatu egin baitituzte aurreko belaunaldiak ere —immigrante digitalak esaten zaienak—.

Kontsumitzailearen aroa hasia da: hiperkonektatuta eta zeharo ahaldunduta dagoen gaurko kontsumitzaileak gero eta gehiago espero du, eta ondorioz gero eta gehiago eskatzen du; izan ere, kontziente da bere boterea handituz doala soluzio eta zerbitzu berriak —analogiko zein digitalak— sortuz doazen hein berean. Gauzak horrela, erronka nagusietakoa —hain zuzen— zera da, bezeroekiko eta beste interes talde batzuekiko harremanean sortu den paradigma aldaketa ulertzea. Gure enpresak jakin izan du bere harreman tresnak era horretako aldaketetara egokitzen aldaketok sortu ahala (ez ahaztu kontsumitzailearentzako informazioaren digitalizazioan mugarri izan zela Eroski Consumer, ez Espainian soilik, eta merkataritza elektronikoaren hastapenetan martxan jarri genuela Eroski online supermerkatu digitala); horrek ez luke problema izan behar, baizik eta akuilu gure eginkizuna betetzen jarraitzeko kontsumitzaileekin eta kontsumitzaileen alde baina beste modu batean.

Gure bezeroekiko kontaktuak gero eta maizago gertatuko dira, eta ugaritu egingo dira bai kontaktatzeko erak eta bai kanalak. Komunikazio-kanal digitaiek ez dituzte ordezkatu tradizionalki ohikoak izan direnak, osatu baizik. Horren ondorioz, marken eta bezeroen arteko kontaktu puntuak zabaldu eta dibertsifikatu egin dira. Gaurko kontsumitzaileak —zeina etengabe konektatua baitago— zernahi premiarentzat erantzun ia bat-batekoa eskatzen du. Bat-batekotasuna da garai modernoaren

ezaugarrietako bat; hainbat industriaren arduradunek argi ikusi dute hori, eta erantzun-denbora ahal bezainbat laburtzeko estrategiak landu dituzte; horrela, eroslearen exigentzia maila igo da, eta ondorioz baita gainerako lehiakideen gaineko presioa ere.

Halaber, kontaktu motak ere zabaldu egin dira teknologia digitalei esker. Lehenagoko garaietan erosketa prozesua lineala izaten zen, eta markek ez zuten izaten elkarrekintzarik bezeroekin puntu jakinetan izan ezik; gaur, aldiz, prozesua multidirekzionala bihurtu da; parte-hartzaile kopurua areagotu egin da, eta dagoeneko ez da oinarritzen informazioa kontsumitze hutsean, elkarrizketetan baizik; kontsumitzaileek markekiko harremana nahi dute, produktu eta zerbitzu pertsonalizatuak, bakanak, alde batetik, eta aldi berean esperientzia honi probetxurik handiena atera nahi diote. Esperientzia areagotua nahi dute: erosi baino lehen markarekin eta beste kontsumitzaile batzuekin informatzeko modua izan, erosteko prozesuan bertan gozatu, denbora errealean ahaide, adiskide eta komunitateekin informatu edota partekatu, eta produktu edo zerbitzua erabili eta gozatu ondoren iritzia eman, gomendatu edo partekatu. Aldaketa horien emaitza da, hain zuzen, guztitarako kanalen fenomeno. Harreman mota horren arabera, erosle bakar bat nabigatzen ibil daiteke interkonektatuta dauden hainbat kanaletan zehar, eta une bakoitzean bere beharrei ongien egokitzen zaion kanala erabiliko du, izan komunikaziorakoa edo erosketarakoa. Normalean, prozesuak kanal batean hasi eta beste batean bukatzen dira, baita hirugarren batetik pasa ere.

Aspaldi ulertu genuen kontsumitzaile digital eta analogikoen dikotomia faltsua dela. Hori dela eta, elkarrekin erlazionatzen eta elkar osatzen duten komunikazio-kanalen ekosistema bat garatzen joan gara, hartzaileak eskura izan ditzan. Hazi, mudatu eta desagertuko dira kanal horiek, eta beste batzuek ordezkaturiko dituzte, baina betiere kontsumitzaile eta bezeroek hala eskatzen dutelako, eta, xedea ahalik eta kontaktu kopururik eta dibertsitate handienak bultzatzea izanik, etengabe balioa gehitzen joateko inguratzen zaizkigun pertsonen.

Bezeroaren esperientzia (erosketa esperientziatik harago doana) askoz ere integratuagoa izango da. Berriz ere, kontsumitzailea da aldaketaren motorea: enpresentzat duen garrantziaz jakitun, bere datu pertsonalak eta jokabidezkoak emateko prest dago, eta komunikazio-kanal ezberdinetan erabiltzaile aktibo da; eta, trukean, jokaera koherente eta sendo bat eskatzen dio enpresari denbora errealean. Erantzuna promes egindakoaren mailakoa bada, azkarra eta gorabeherarik gabea, konfiantzazko harreman bat eratuko da; hori da, hain zuzen, zentzu zabalean hartuta, eraiki nahi dugun harreman mota bai gure bezeroekin, bai gure bazkideekin eta bai kontsumitzailearekin.

Gure marketin erlazionalaren politikari esker, bezeroen ezagutza zabala metatu dugu, oraindik ere areagotu egingo dena Big Data, Machine Learning eta horien moduko tresna berrieekin. Gure nahia, zalantzarik gabe, zera da, ezagutza hori bere pribatutasunarekin gero eta kezka handiagoa duen bezeroaren alde jartzea, zeinak onartzen baitu enpresek berari buruzko datuak erabiltzea betiere horrek onura ekarriko badio eta ez bada erabiliko iruzurra egiteko. Saiatuko gara informazio horrek



Eroskiren ikasgelaren inaugurazioa, Deustuko Unibertsitateko Ingeniaritza Fakultatean, 2016an.

balio dezan bere premiei aurre hartzeko; alde horretatik, bakoitzaren ikuspegi banakatua izango dugu, eta bere momentukoa.

Proposamen pertsonalizatuak argi adierazten du enpresak aintzakotzat hartu nahi dituela berekin erlazionatzen diren pertsonak. Produktu, zerbitzu eta eduki egokitzapen hori konplikatua da ehunka mila eta, are, milioika laguneko bezero zerrenda duten industrietan —merkataritzan gertatzen den moduan—. Alabaina, hain da sakona markaren eta kontsumitzaileen lotura emozionala indartzen duen mezu hori, non merezi baitu hori lortzeko ahal bezainbateko ahalegina egin dezagun. Teknologia digital berriek agertoki berri bat dakarte, zeinean hainbestearainoko pertsonalizazio hori posible den, baita gurearen moduko banaketa enpresa handi batean ere.

Mundu digital hau datuen menpekoea da erabat: gailuen datuak, baina bereziki kontsumitzaileen datuak. Ezinezkoa da balioa duen proposamenik pertsonalizatu kontsumitzailearen datuak izan gabe; ezta adimen artifiziala aplikatzea ere daturik gabe; ezin dira soluzioak hobeagotu kontsumitzaileen jokaera eta gustuak ezagutu gabe.

ZENBATERAINO ALDATUKO GAREN

Gure aurrean, birmoldaketa lantegi gogorra dugu etorkizuneko Eroski bihurtzeko. Izan ere, 2030eko kontsumitzaile belaunaldiaren eskakizunak ase beharko ditugu: millennial deituenak eta Z belaunaldiak osatutakoarenak, hots, teknologia erabat menperatzen duten pertsonen belaunaldia, batera lau pantaila jarrai ditzaketenena eta beren erosketan laguntzeko aplikazio ugari izango dituztenena (adibidez, prezioak konparatzen eta horien aldakuntzak erakusten dituzten aplikazioak). Belaunaldi informatuago eta kontentagaitzago horrentzat, guztitarako kanalak ez dira aukera hutsa izango, normaltasuna baizik, eta, banatzaileok maila guztietan erantzun beharko dugu hutsegiterik gabe eta azkartasun handiagoarekin.

Denda fisikoak ez da desagertuko, baina prozesuak zeharo digitalizatuko dira. Hurrengo pausoa katalogo digitalak izango dira, errotazio txikiko erreferentzia ugari izango dituztenak. Ordainlekuak kontrol puntu minimoa izango dira, eta bezeroak ez ditu produktuak saskitik aterako, mugikorrekin egingo duelako ordaintza, irteeran, itxoin beharrik izan gabe. Gure bezeroen datuak hemen eta orain kudeatzen ikasi beharko dugu.

Berebiziko garrantzia izango duen beste puntua logistika efizientea izango da. Kontsumitzaileak dena nahi du, eta oraintxe bertan nahi du; ondorioz, gero eta erreferentzia gehiago jasoko dituen katalogo bat izateko prestatu beharko dugu, haiek eperik laburrenean etxean eduki ditzan.

Eta negozio eredu berriak eratzeaz ere ez dugu ahaztu beharko. Eroskirako bertarako soluzio bat eratzen dugunean, estrapolatu eta beste enprestartako zerbitzu bihurtzeko aukera kontuan hartu beharko dugu. Negozioa oso ongi ezagutzen dugu, hala izango da gerora ere, eta gure soluzioek beste enpresa txikiagoetarako zein hornitzaileentzako balio ahal izango dute. Gure lanaren zati bat zerbitzuetan berritzea eta besteen eskura jartzea izango da.

Epe laburrean, kontsumitzaile segmen-tuen araberako pertsonalizazioa alde batera utzi eta banakoari begira jarriko dena eraiki beharko dugu. Hori lortzeko, ezinbestekoa izango da gure bezeroei buruzko datuak izatea; hainbat kontaktu-puntu eta bitartekoren bidez datu andana bat atzituiko dugu, eta ondoren prozesatu, makina autonomoen bidez —operazioak analizatu, ondorioak atera eta ordenatu egingo dituzte—. Pertsonalizazio horretan, kontuan hartuko dira edukia ez ezik (hau da, erantzuna bera), edukia bera eskaintzeko momentua, horretarako kanalik egokiena eta elkarrekintzaren testuingururik egokiena. Bezero bakoitza, kontaktu-puntu bakoitzean, ezberdina dela pentsatzen dugu, izan ere bere premiak eta hobespenak kasu bakoitzean aldatu egiten dira; hori dela eta, testuinguru-marketinaren bidez bezeroarekin mikromomentuak lortzea izango da gure helburua.

Teknologia digital berriei esker, gainera, enpresa, marka eta bezeroen arteko harremana gero eta gehiago dago norberaren esperientzian oinarritua. Bezero esperientzia eder bat eraikitzeko garaian bi foku handitan jarri behar da arreta: komenigarritasuna eta emozioa. Lehenaren jomuga eroslearen balio-ekuazioa hobetzea da, denbora, ahalgin eta/edo diru kostua gutxituz; bigarrenak, emozio baikor eta iraunkorrak sortuz ekuazio hori hobetzea du helburu.

Komenigarritasunari erreparatzen badiogu, teknologia digital berriei esker



Eroski club Pay bidez mugikorrarekin ordaintzen.

enpresak eduki esanguratsu gehiago emateko gai dira, bai eta etengabe prest dauden zerbitzuak emateko ere; bezeroei begira balioa eranstean duten zerbitzuak dira, eta jokaera eremua produktutik eta prezioetik harago zabaltzen dute. Emozionalagoa den alderdiari dagokionez, teknologia digital berriek eroslearen esperientzia sensorialki hobetzen dute, eta online erosketak humanizatu, besteak beste.

Teknologia berriek salerosketa aretoak hartuko dituzte, eta erosleak barra-barra erabiliko ditu (izan merkataria bezeren eskura jarritako teknologia, izan erosleak berak dakarren teknologia, telefono mugikorrek kasu), baina webguneetara, kanal mugikorretara eta beste kanal digitaletara ere iritsiko dira; hala berean, aipa dezagun kanal analogikoen hibridazioa ere, gero eta presenteago dagoena errealitate areagotuari eta mistoari esker. Ez da erraza iragartzea bezero-esperientziaren hobekuntza dakarten bi ikuspuntu horien artean zein gailenduko den kontsumitzailearekiko harremanean, baina badirudi biek izango dutela beren zeregina, edo hasiera batean behintzat biak hartu behar direla kontuan. Hau da gure planteamendua: gure bezeroek erakusten diguten bideari jarraituz, esperientzia orokor hobeko baten zerbitzuan jartzea teknologia horiek.



Click & Drive bilketa gunea, Leioan.

Orain arte, herritarrok gure datuak enpresei saltzea onartu dugu —bereziki, enpresa teknologikoei—, zeren trukean eta soluzioak doan ematearen trukean; aldi berean, informazio bilduma ikaragarria izan dezaten onartzen dugu, eta markei *saltzeko* baimena ematen diegu publizitate moduan —batez ere—. Horren inguruko kontzientzia gero eta handiagoa dago, eta erabiltzaileen ardura ere areagotzen ari da. Pentsatzekoa da euren datuekin enpresek egiten duten erabileraz gero eta gardentasun eta kontrol handiagoa eskatzea, eta zintzoenak eta gardenenak sarituko dituztela ere bai. Beraz, enpresa arrakastatsuen eta horien bezeroen arteko harreman berrian, teknologia digitaletan oinarritua denak aipatu beharreko azken ezaugarri bat du: segurtasuna. Gaur egun, pribatutasun faltaren sentazioa dago, eta hori eta informazioaren segurtasunean dauden hutsuneak —mundu mailakoak ere izan daitezkeenak— aintzat hartzen baditugu, ohartuko gara kontsumitzailea lehen baino arduratuagoa dagoela, baina informazio pertsonala partekatzeko ere lehen baino prestago dago, ordainean lortzen duen onura espero duen mailakoa bada. Kontsumitzaile modernoaren paradoxa hori inolako filtrorik gabe islatzen da enpresetan; hala, datuen jabe egiten dena behar bezala erantzutera behartuta dago: bezeroen konfiantza dago jokoan, eta konfiantzarik gabe ezinezkoa da ezein harreman.

Esandako guztiaz gain, Eroskiren izaerak eta bere historiak erantzutera behartzen gaituzte, bezeroek eurek espero dutenaren ginetik behartu ere. Legea betetzeko orduan beti bereziki aratzak izan garen arren, gehiagora behartuta gaudela uste dugu. Gure jokoerak eta gure politikek intrusismotik urrundu beharra dute, sinestuta baikaude gure bezero eta kontsumitzaileek baimena ematen digutelako erlazionatzen garela haiekin; gauzak horrela, interakzioan aritzekotan ezin dugu

EROSTEKO ERA BERRI BAT

Publizitatearen eta erosketaren arteko mugak, komunikazioaren eta dendaren artekoak bezalaxe, gero eta lausoagoak dira. Eboluzioa dirudien honen lehen adibideak ikus daitezke dagoeneko, eta erosteko hainbat bide ireki dira; esaterako, aldizkari bateko iragarki interaktibo batetik eros daiteke zuzenean, edota Facebookeko zein Youtubeko batetik, edota smartTVko eduki batetik (adibidez, ikusten ari naizen filmeko protagonistaren soinekoa). Xehekako merkataritzaren hausturarik handienetakoaren hasieran gaude, zeinean publizitatea bihurtzen baita denda bera, eta zeinean kontsumitzaileak erosteta prozesu batean ari deneko kontzientzia gal baitezake; izan ere, besterik gabe gertatu egiten baita: atsegin zaion zerbaite ikusi eta botoia sakatu (edota ahots-agindua eman) eta lortua du, trabarik gabe, arin, berehala.

Garapen teknologiko zein *start up* ugari *retail*-ean disrupzioak sortzen ahalegintzen dira. Esate baterako, hor da Googlek Estatu Batuetan 2018ko lehen hiruhilekoan merkaturatutako Google Shopping Actions zerbitzua. Tresna berri horrek merkataritza iraul lezake: erosteta saski unibertsalak egin litezke klik batean edozein Google edukitatik, laguntzaile birtualaren bitartez. Estatu Batuetako banaketa-enpresa erraldoien artean hirurogei baino gehiago, Walmart barne dela, plataforma horri batu zaizkio.

Gaurko retailen beste teknologia batzuk ere azaltzen hasi dira. Errealitate Areagotuari esker esperientzia aberastuak izan daitezke, egiazko ingurune batean. Errealitate Birtualak irudi eta soinu ultraerrealistak sortzen ditu, benetako esperientzia simulatzen dutenak. Banaketan erabiltzen hasiak dira hori; hain zuzen, teknologia horien bidez ekintza hauek gauzatzen dira: mugikorreko eros-zerrendaren ibilbidea seinaleztatu, linealean eskaintza duten produktuak identifikatu, ezaugarri jakinen bat (esaterako, intolerantziaren bat) duten produktuak identifikatu, produktu baten informazio gehigarria jakinarazi, probagela birtual batean eroslegaiari galtzak nola geratuko litzazkiokeen ikusi, edo kontsumitzailearen etxean, altzaria edo telebista erosi aurretik, etxean nola geratuko litzatekeen birtualki probatzeko aukera eman. Teknologia horiek ematen duten aukera zabalak, bai eta haietan gauzatzen ari den inbertsio gehikuntzak, pentsarazten digu agertoki gero eta 'phygital'-ago (physical eta digital hitzetatik eratorria) baterantz goazela, non erreala eta birtuala nahasten baitira; horrek bezeroari bidaia esperientzialagoak bideratzen dizkio –edozein fasetan eta edozein kanaletan zehar–.

Ez da Zientzia Fikzioa: datorren merkataritza da. Horren arabera, sentsorizatutako milioika produktu eta konektatutako milioika gailuri esker –adimen artifizial sendo batek bideratuak–, kontsumitzailea aske geratuko da maiztasunaz kontsumitzen ditugun hainbat produkturen erosteta kontzientetik, izatez beti berberak direnak. Produktu edo zerbitzu bat erosteak ez baldin badakar balio esperientzial bat, eta kontuan hartuta teknologia nire orde hori egiteko gai dela, zertarako erabili horretan nire denbora? Agian, , lehen pausoak ikusten ari gara etorkizun horretara bidean –laguntzaile birtualen laguntzarekin–.

bilatu guretzat hoberena dena, baizik eta bakoitzak nahiago duena: ez da arraroa izaten, eta ez da izango geroan, kontrola gure bezeroen esku uztea. Eta ez da kontrol sinbolikoa izango, efektiboa baizik; erabilera zuzen eta errazeko tresnekin, Eroskirekin nola, noiz eta zertarako jardun nahi duten erraztuko dioten tresnak.

Argi dago harreman mota permisiboagoa lortu nahi bada nahitaezko baldintza dela segurtasun aldetik berme nahikoa izatea, baina harreman hori bezeroak sumatzen duen balioaren araberakoa ere izango da. Balio hori zenbat eta handiagoa izan, orduan eta konfiantza handiagoa, harreman estuagoa, iraunkorragoa eta bi aldeentzako asegarriagoa; Eroskin ezin dugu horrelakoa ez den harremanik ulertu.

Gure historiako 50 urteetan kontsumitzaileen eskakizunetara oso ongi egokitu garelara frogatu dugu. Etorkizun hurbilean, horiek inoiz baino ahaldunduago egongo dira, eta gainera iraunkorra den bakarra aldaketa izango denez, gure ahaleginak biderkatu egin beharko ditugu, eta gaitasun berriak ikasi. Horiek soluziorik hoberenekin eta kanpotik gureganatutako talentuarekin elkartzen baditugu, uneoro kontsumitzaileen beharrianak aseko dituzten berrikuntzak garatuko ditugu; horrela, etorkizun osasungarriago eta iraunkorragoa sortuko dugu, eta beren dendarik gogokoena bihurtuko gara.

Berrikuntza

Antonio Muñoz Beraza*

AMC Juiceseko eta AMC Groupeko kontseilari ordezkaria

Kontsumitzailea berrikuntzaren erdigunean

Ekonomia libre batean denak gara, aldi berean, langile eta kontsumitzaile. Langile gisa, ordainsari bat irabazten dugu, normalki gure lana nola baloratzen duten horren araberakoa izaten dena.

Kontsumitzaile gisa, berriz, gure lanaren fruitua nola gastatu edo inbertitu erabakitzen dugu, gure inguruan eskuragarri dauden produktu eta zerbitzuen artean. Merkatu libre batean, norbaitek zeozer erosten duenean, libreki ordaindu duen produktuari duena baino baliagarritasun handiagoa ematen dio; hala, aukera horren bidez, produktuaz duen kontzeptuari eta prezio mailari hobekien egokitzen zaien eskaintza optimizatzen du. Hortaz, kontsumitzailea da ekonomia librearen erdigunea, eta, beraz, bera asebetetzeak izan behar du edozein negozio sendoren oinarria. Nire aitona —nekazari bide-urratzailea bera eta 1931n gure enpresa sortu zuena— honela esaten

zion semeari, gure aitari: “Beste nekazariak gustatzen zaiena ereiten dute, eta, ondoren, salduko dien norbait bilatzen dute; guk aldiz, merkatuan zer behar den galdetzen dugu, eta hori ereiten dugu”. Ez zitzaion gaizki ateratu; oso argi baitzuen merkatu librean arrakastaren sekretua kontsumitzailea asebetetzea dela.

Sare sozialek nola laguntzen duten gaurko kontsumitzailea hobeki ulertzen

Teknologia, kontsumitzailearen jokaera eta bere erlazionatzeko modua aldatzen ari da: 2018an, munduko populazioa 7.593 milioi pertsonakoa da; horietatik erdiek baino gehiago (%54) Internet erabiltzen dute, eta %40 baino gehiago Sare Sozialek erabiltzaile dira. Eraldaketa digitalean aditu diren zenbaiten iragarpenek diote 2025ean Internet gure bizitzetan “argindarra” balitz bezala ibiliko dela, ez hain antzemangarri baina omnipresente, dena elkarrekin konektatuta egongo baita. Iraultza teknologiko hau ziztu bizian eraldatzen ari da kontsumitzailearen ohiturak eta hobespenak, eta gero eta azkarrago doa: duela urte batzuk, kontsumitzaileak batez beste hiru ordu baino gehiago ematen zituen telebistari begira, alde bakarretik marka handiek erakusten zioten

* Antonio Muñoz Beraza aholkulari nagusia da AMC Juices-en eta AMC Group-en. Taldeak 1.246 milioi euro fakturatu ditu; salmentak 100 herrialdetan baino gehiagotan egiten ditu, eta inbertsio propioak hogeitan baino gehiagotan. Zientzia ekonomikoetan lizentziaduna da Deustuko Unibertsitatean 1979an eta MBA Stanfordeko Unibertsitatean 1982an. Felipe VI.a erregearen eskutik 2017ko Berrikuntza Sari Nazionala jaso zuen.

publizitatea irentsiz. Gaur, kontsumitzaileak askoz ere telebista gutxiago ikusten du, eta batez ere gero eta iragarki gutxiago, baina bere sakelakoa egunean 150 bat aldiz begiraten du (batez bestekoa Espainian); horren bidez, interakzio zuzena du beste hainbat kontsumitzaile, aditu eta “influencer” direlakoekin. Profil digital horren barruan erosahalten handiena duen populazio segmentua Millennial deitzen belaunaldia da —16 eta 35 urte arteko populazioaren multzoa—, eta AEBetan dagoeneko erosahalten handiena duen belaunaldi-segmentua da; Europan ere aurki hala izango da. Ez hori bakarrik: Millennialak lehen belaunaldia dira, gizateriaren historia osoan, belaunaldirik zaharrenei joerak irakatsi eta gidatzen dizkietenak: halako bat da iPad edo Instagramen erabilera gurasoei edo aitonari irakasten dion gaztea, edari natural bat nola hautatu irakasten diena, edo baita snack osasungarri, bertako eta ekologiko bat ere. “Denok gara Millennial” esaera guztiz ezaguna bilakatu da. Belaunaldi horrekin asmatzea merkatuan asmatzea da.

Kontsumitzaile berri horiek erosten dituzten elikagaien bitartez adierazten dute beren nortasuna; lehenagoko belaunaldiak beste elementu batzuekin identifikatzen ziren, hala nola arroparekin edo markekin: “Niri Levi’s bakeroak gustatzen zaizkit: hori naiz ni”... Gaur, berriz, elikadurarekin identifikatzen dira: “Foodiea naiz”, “beganoa naiz”, “flexitariana naiz”...

Millennialen ahosabaia “jakingura” da: beren kontsumo hautapenean berrikuntzaren eta

etengabeko aldaketaren bila dabilta. Agertoki honetan, berrikuntza gero eta garrantzitsuagoa bihurtzen da, gaurko kontsumitzaile moderno eta zorrotzak asebetetzeko bitarteko gisa. Hori aukera paregabea da elikadura sektorearentzat. Orain arte egonkortuta egon diren marka handiekiko leialtasuna apurtzen ari da, kontsumitzailea bere jakin-mina zabalteko gogoz baitago kontzeptu, zapora eta produktu berrietara eta noranzko biko komunikazio era berrietara... Aldi berean, erronka da kontsumitzaileei eustea; izan ere, haientzat oso erraza da produktu batzuetatik berriago batzuetara aldatzea beren gurariak asebetetzeko nahian —alegia, esperimentatu eta joera berrien gurgpilean sartzeko—.

Gure produktuen eta merkaturatze berrien eskaintzak arrakasta izan dezan, ezinbestekoa da, lehenik, gaitasunak eta tresnak garatzea, gertutik jarraitzeko kontsumitzailearen eboluzioa, bai eta haren gustuena, balioena eta hobespena ere, betiere etengabeko eboluzioan.

Iragan hurbilean, sare sozialen eztanda gertatu baino lehen, kontsumitzailearen jarrerak ulertze aldera (bere osagai arrazional, emozional eta jokaerazkoak), beharrezkoa zen zuzenki horretara bideratutako prozesu espezializatuak martxan jartzea. Helburua zen “gogamen kolektiboa” irakurtzen eta konprenitzen saiatzea: kontsumitzaileen artean orokorrak ziren hipotesi, sineste eta jarrerak, alegia. Horiek etengabeko eboluzioan zeuden, nahiz gaur egun baino askoz ere abiadura txikiagoan. “Sineste

multzo” hori birtuala zen, ulertu beharreko “iritzi egoera” bat. Alde horretatik, kontsumitzaileak mahai baten inguruan bildu beharra izaten zen, eta soziologo adituek orduak ematen zituzten haiek galdekatzeko; hala, hainbat hautabide eta aukera emanda, kontsumitzaileen jarrerak, interpretazioak eta hobespének erazuten ziren, eta jakiten zein produktu, ontzi, marka eta ezaugarri ziren erakargarriak haientzat. “Focus group” direlako taldekatze ospetsuak ziren, eta horien osagarri ziren “cuanti” azterketak, zeinak kontsumitzaile kopuru handi bati egindako galdera zuzenetan oinarritzen baitziren. Esangura estatistikoek bitartez, adituek ondorioztatzen zuten zeintzuk izan zitezkeen interpretazio, erreakzio eta jokaerak produktu eta zapora eta ontzi berrien eskaintza bat izaten zenean. Prozesu garesti, geldo eta ez bereziki fidagarria zen, gaur zabaltzen zaizkigun aukerekin konparatuta —guztionez sareen bitartez eskura daudenak—.

Sare sozialak “gogamen kolektiboaren” isla dira; hori, “focus group” horien garaietan zenaz bestera, gaurko materiala da, material ukigarria eta neurgarria, eta ez birtuala.

Sare sozialak, bilatzaileak eta blogak miatzeko algoritmo alfanumerikoak sortu dira. Benetakoak diren milioika elkarrizketa anonimok adierazten digute kontsumitzaileak nola pertzibitzen duen produktu edo zerbitzu bat —sinpatiaz ala antipatiaz—, zein kontzepturekin eta nolako intentsitatez pertzibitzen duten produktu bat, eta zein ezaugarriekin erlazionatzen duten.

“World-Cloud” edo analisi semantiko digital direlakoek ikergai den produktu edo kontzeptu bat irudikatzen dute, bere maiztasunaren edo esanguraren tamainaren arabera.

“Picture-Cloud” direlakoek gauza bera egiten dute, baina sarera igotako irudiekin: komunikatzeko beste era bat dugu hori. Hainbat algoritmo grafikok argazkiak sarean prozesatzen dituzte, eta *insight*-ak erazuten: hala nola produktua taldean, bikotean ala bakarka kontsumitzen ote den, eta zein egoeratan: zerbait ospatzean, kirola egitean, aisialdian, lanean, familia giroko bileretan, eta abar.

Joera ikerketek erakuts dezakete gizartean nola osatzen den joera bat, denboran eta espazioan: adibidez, gure lantaldeak “Nutrient Dense Shot”-en (“shot” erako edariak, zeinetan bioaktibo naturalaren nutrizio-balioa maximizatzen baitugu, eta kaloriak minimizatu) bilaketa ezta daren jarraipena egiten aritu ziren, astez aste. Algoritmoaren lehen miaketak bilaketa maila esanguratsu bat erakusten zuen AEBen mendebaldeko kostaldean —zehazki, Kalifornian—; munduaren gainerakoan bilaketa maila minimoa zen. Aste batzuk beranduego, hurrengo irakurketan, joera azkartu egin zen mendebaldeko kostaldean, eta ekialdeko kostaldean hasi egin zen. Ondorengo asteetako koadroaren arabera, maximoetan zegoen AEBetan, eta Londresen hasia zen azkartzen. Aste batzuk geroago, marketin lantaldeak Alemanian sartzeko momentu aproposa zein zen aholkatu zuen, non joera hori ailegaten baina

oraindik oso hasieran baitzegoen; hortaz, berrikuntzan lider izateko aukera genuen. Marketinean esan ohi den moduan, “ideia berri batek bi arrazoigatik huts egin dezake: beranduegi iristeagatik ala goizegi iristeagatik”.

Iturri askotako datuak hartuta (enpresak berak egindako merkatu ikerketak; txikizkarien fidelizatzeko txarteletako datuak; Kantar, Nielsen, Mintel, Google Analytics-en datuak eta baita guk geurok egindako emozioen ikerketetako datuak), aldagai ugariak datu-baseak osatzen dira, ondoren hainbat tresna kuantitatiboren bidez analizatuak izateko: multzokatze analisiak, faktore analisiak, sare bayestarren estatistika. Analisi horien ondorioak izugarri erabilgarriak dira ulertzeko zein den kontsumitzailearen jokaera eta benetan zer espero duen.

Marketinaren zuzendaritza soziologoen-gandik matematikariengana pasatzen ari da.

Produktu berrien diseinu eta sorkuntza

Gaur egungo berrikuntzaren oinarrian *insight*-ak daude, kontsumitzailea aztertze-tik lortzen ditugunak. Marketinaren fokua “produktuzentrikoa” zen lehen, “kontsumitzailezentrikoa”, berriz, orain. Philip Kotler Northwestern Universityko irakaslea ezaguna da mundu osoan, zeren eta 80ko hamarkadan ospetsu egin baitzuen produktu berri baten sorkuntza definitzen duten bere “lau P-en” marketin eredua (Product, Price, Place, Promotion). Orain, berriz, “lau C-en” eredua

berrira eman du pausoa (Consumer, Cost, Convenience, Communication). Telebistaren aroan, produktua “a priori” sortzen zen, eta ondoren, publizitatearen bidez, kontsumitzailearen pertzepzioa modelatzen zen, haren atseginekua izan zedin eta azkenik eros zezan; sare sozialen aroan, berriz, kontsumitzailearen hobespenak aztertzen dira lehenik, eta horren arabera produktuak diseinatu. Hala, kontsumitzailea sorkuntza prozesuan barneratzen da.

Berrikuntza adimentsua, inoiz baino gehiago, kontsumitzailearen hobespenen ezagutza sakonetik abiatzen da.

Kontsumitzailearen ezagutza sakon horretatik abiatuz diseinatzen dira produktu, marka eta komunikazio kontzeptuak, Design Thinking-ekin gisako ko-sorkuntza tresnekin.

Masa hedabideetako publizitate-tetik sareetako doitasunezko komunikaziora

Produktua edo zerbitzua diseinatua badugu —sareek ematen diguten ezagutzaren bidez (*insight*-ak) sortua eta optimizaturia—, ibilbidea aurkako noranzkoan egitea geratzen da; hots, kontsumitzaile objektiboari produktu berriaren existentzia eta ezaugarriak komunikatzea, preseski hura behar duela ikusarazita.

Garai batean, komunikazioa, telebistaz egiten zena, aldebakarrekua izaten zen, eta inpaktua edozein hartzaile-engan zuen. Orain, berriz, sare sozialen bidez, elkarrizketa izaten da oinarria; hala, komunikazio zuzena gauza

daiteke hiru bilioi pertsonarekin baino gehiagorekin, kanpaina hipersegmentatuen bidez (alderdi demografiko eta psikografikoetan oinarrituta), modu pertsonalizatu eta moldaeraz batean eta kostu txikiarekin.

Izan ere, posta elektronikoz bat-bateko mezularitzaz (Messenger edo ICQ) egindako elkarrizketen ondoren, sare sozialak ugaritu ziren ohiko komunikazio gisa. Gaur egun, zazpi pertsonatik bat sare sozial baten partaide da, eta hori errutina moduko bihurtu da egunero ditugun hainbat eginkizunen artean.

Erabiltzaileek, erosketa bat egin baino lehen, hainbat eta hainbat iturri, aipamen, iruzkin eta produkturen konparaketak aztertzen dituzte. Non eta komunikabide digitaletan. Sare sozialen erabiltzaile kopurua denborarekin handituz doa, eta kontsumitzailea ulertzeko plataformarik onenak direla diote, baita harekin komunikatzeko ere.

Sare sozial bidez egiten den komunikazioa ohiko komunikazioaren osagarri da, eta munduko hirien arteko oztopo fisikoak eta orduari dagozkionak zabaldu eta gainditu egiten ditu. Horren ondorioz, komunikabide horren garapena areagotu egin da.

Hala eta guztiz ere, sare sozialetan gero eta “zarata” handiagoa dagoenez, mezu bat pertsona gehiagorengana irits dadin, gehiago pertsonalizatu beharra dago komunikazioa, gehiago eta hobeto. Horregatik, xede den bezeroaren profil bat zehazten badugu (“erosle-gaia” esaten zaiona), zorrotzago izango da

gure estrategia; horretarako, “customer journey” esaten zaionaren fase bakoitzari begirako “eduki marketin” pertsonalizatu bat egiten da. Modu horretan, komunikabideetan egindako inbertsioa optimizatu egiten da, eta kanpaina bakoitzaren eraginkortasuna denbora errealean handitu.

Sare sozialek komunikabideak ordezkatzuko ote dituzte? Horixe da marketin digital adituek gero eta gehiago egiten duten galdera. Ikerketa baten ondorioek azpimarratzen dutenez, elkarrizketatuen %65 pasaren iritziz, etorkizunean komunikabideak ordezkatzuko dituzte plataforma digitalek (sareak, blogak eta gune parte-hartzaileak).

Joerak elikagaietan

Gaurko kontsumitzaileak oinarri-oinarrian dituen hobespenen joera nagusietako batzuk —bereziki elikagaien arloan— laburbildu nahi nituzke amaitzeko; horietan egon liteke arrakasta komertzialaren gakoa:

- Gizarteko iritziaren lider diren Millennialen %60k produktua kontsumitzearen esperientzia balioesten du, orain arte ohikoa izan den kalitate/prezio erlazioaz harago.
- Millennialen %95ek konfiantza dute adiskideen eta familiaren iritzietan.
- %33k konfiantza dute blogetan eta influencerengan.
- Baina %6k besterik ez dute sinesgarritzat publizitatea (TB, irratia, eta abar).

- Lehentasuna ematen diete osasunari eta elikagai osasungarriei.
- Nahiago dituzte eskulangileen produktuak marka handiek egindakoak baino.
- Lehengai natural edo premiumen truke, gehiago ordaintzeko prest daude.
- %88 prest daude elikagai berriak probatzeko eta horien onurak ezagutzeko.
- Produktua nola produzitu den eta sozialki arduratsua den jakin nahi dute.
- Nahiago dituzte bertan produzitutako produktuak.
- Produktu naturalak edo oso prozesamendu txikikoak nahi dituzte.

Deigarria da ikustea gehiago ordaintzeko prest daudela esperientziak asebetetzen baditu eta produktua haien balioekin bat badator.

Produktuak ulertu eta arrakastaz merkatuzteko prozesuak izugarri eboluzionatu du oso urte gutxian.

Eta ondoren, zer dator?

Etorkizun oso hurbila irudikatuz

Etorkizuna iragartzea gero eta zailagoa da al daketa gero eta azkarrago hauen ondorioz.

Baina uste dugu aro berriko hitz nagusia, beharbada, “elikagai pertsonalizatua” izango dela. Harvardeko Unibertsitatearekin lankidetzan ari gara, Nutrigenomika prozesu berrietan. Test genetiko azkar eta merkeak garatzen ari gara; horiek kontsumitzailearen tipologia genetikoa sailkatzen dute, eta doitasun eta

eraginkortasun handikoak diren elikagaiak sortzea bideratzen dute, kontsumitzen dituen pertsonaren DNA eta bere bizi-estiloa kontuan hartuz. Eguneroko bizitzan ikusten dugun moduan, pertsona batzuk “gizendu egiten dira ogiarekin”, eta beste zenbait ez; batzuek intolerantzia diote laktosari, eta beste batzuek ez; eta horrela elikagaien bioaktibo guztiekin. Aldez aurretik tipologiaren azterketa eta sailkapena eginda, nutrizioa modu zehatzean pertsonaliza daiteke, eta elikagaiek osasunean duten eragina handitu.

Horrekin batera, aurrerakuntza itzelak egiten ari dira mikrobioman oinarritutako sailkapen alternatiboan. Mikrobiomaren diagnostikoari esker —digestio-osasunaren adierazlea eta, beraz, osasun orokorrarena—, gaur, gizabanakoaren mikrobioma-profilaren arabera pertsonalizatutako produktuak gomenda daitezke.

Horrekin batera, *smartphone*-etarako aplikazioak sortzen ari dira; horien bidez, kontsumitzaileak bere tipologia analizatu dezake (bai genetikoa eta bai mikrobiarra), nola eta listu edo odol-test bidez, eta, ondoren, osasunari komeni zaizkion produktuen gaineko gomendioak jaso... Horrez gainera, aplikazioak horiek on-line erosi eta bidaltzea eskaintzen dio.

Nutrizioan ikerkuntza eta berrikuntza arlo zabala ireki da: pertsonalizatua, digitala, globala eta denbora errealean...

Konfuziok zioenez, “garai interesgarriak ditugu aurrean”...

Nola biziko gara ez badugu bizitzeko astirik? Mundu hobegoa. Mundu okerragoa.

Javier Rodriguez Zapatero

Ekonomia eta Enpresa Zientzietan lizentziaduna.
Internet Garatzeko Goi Institututuko, Negozio Eskolako
executive chairmana

Ausartuko nintzateke esatera jende gehienarentzat bere bizimodua, zalantzarik gabe, gurasoek izan zutena edo bakoitzak gaztetan bizi izandakoa baino askoz ere azkarrago doala. Sentsazio hori, berez, gure pertzepzioa bera baino are handiagoa da: ez gara abiadura horretaz guztiz kontziente, bertan murgilduta gaudelako. Einsteinek esango lukeen moduan, espazioaren eta denboraren arteko erlazioa —hots, abiadura— erlatiboa da.

Hogei urte eskasean gure bizimodua uste duguna baino askoz ere gehiago aldatu da iraultza teknologikoen ondorioz.

Zeinen polita zen zure bihotzeko maitearen amodioa lortzea zerorrek idatzitako eskutitz baten bidez. Gaur egun, modu horretan maitearen amodioa erdietsiz gero, beharbada, hautatutako moduaren originaltasunagatik erdietsiko zenuke, baina ia edonork menderatzen ditu Whatsapp bidezko konkista teknikak; beste modu bat izan liteke Instagrameko istorioetako iruzkinetan zorrotza izatea.

Zeinen kitzikagarria zen norbaitekin ordu eta leku jakin batean hitzordua egin, eta

itxaronaldi horretan gogoeta egitea elkarrekin irteteari buruz, zerbait hartzeari buruz edo, besterik gabe, adiskideren batekin geratzeari buruz. Gaur, jakin dezakegu adiskidea zein ordutan iritsiko den, bere kokapena partekatu badigu, behintzat; hala, ez dago zain egotearen estresik. Ez dago itxaronaldirik.

Zeinen kitzikagarria izan zitekeen gurasoekin hipermerkatura joatea eta konpainiek beren eginahalean landutako eta apaletan paratutako produktu, sentsazio nahiz ideia berriak aurkitzea. Gaur, teknologiek lagundu dezakete baita zer behar dugun jakiten ere, eta klik huts batekin ordubetea etxean eduki: aurkikundearen emozioa desagertu da.

Eta zer esan lagunekin zinemara joateko egiten genituen hitzorduez? Une horiek jende-lerroan, edo filmaren ondorengoak, edo denok elkarrekin geundela egiten genituen iruzkinak, asteburuetako gure zereginen parte zirenak. Gaur, 50 hazbeteko telebistaren aurrean eseri, Netflix botoiari eman eta hor duzu zure gustukoa izango denaren gomendioa. Eta zer eta gustatu egiten zaizu azkenean.

Askok uste dugu inportanteena ez dela helburua, bidaia bera baizik. Bidaia horretan gertatzen den horrek hezten gaitu, hain zuzen, pertsona moduan, eta horrek zailtzen du gure izaera. Dirudienez, argi dago gure bizimoduan, ia oharkabean, oso laburtu dela helburura iristeko gogoaren eta dagoeneko bertan egotearen arteko distantzia; beraz, bertara inoiz baino lasterrago iritsi gaitezke.

Niretzat oso interesgarria da kontu horietaz gogoeta egitea, izan ere, mundu digitaleko enpresetan —hala nola Googlen— lortu dudan eskarmentuak, bai eta mundu tradizionalagoetako enpresetan lortu dudanak ere, zera esaten dit —eta beharbada, nirekin ados egongo zarete—: gaur azkar goazen arren bihar oraindik azkarrago joango garela; horren arrazoia da gizateriaren historian inoiz ez dela izan aldi berean gizarteari, norbanakoari eta konpainiei eragiten dieten hainbeste berrikuntza teknologiko.

Artikulu hau idazteko eskatu zidatenean, iradoki zidaten mundua hemendik hamabost urtera nolakoa izango zen deskribatzen saia nendila. Oso lan konplikatu da, teknologia asko baitaude gure bizitzaren parte izatera iritsiko direnak guk uste baino lehen, eta beste hainbat izango dira geroago ere. Ariketa horretan hasi baino lehen, komeni da gogoetatzea nolakoa den gaurko gizartea, zertan hobetu garen eta zein mehatxurekin ohartu behar dugun alde aurretik.

Gaur bizi garen munduan —Eroskiren hastapenetatik berrogeita hamar urtera—,

gizarte modernoa dagoeneko digitala da. Digital hitzak, kasu horretan, ez du teknologia bat adierazten, baizik eta bere horretan bizi garen garaia definitzen du, zeina aurrekoaren jarraipena baita, “industrial” izenaren txartela zeramanarena, hain zuzen. Ausartuko nintzateke esatera izaten ari garen iraultza hau bere gorenera iritsi dela; izan ere, onartzen badugu iraultza batek botere aldakuntza dakarrela berekin, nabaria da gaur botere ekonomiko aldaketa ikaragarria gertatu dela. Hala, munduko baliorik handieneko bost konpainiak Estatu Batuetako mendebaldeko kostaldean daude; horiek 3.500 milioi dolar baino gehiagoko kapitalizazioa biltzen dute (Espainiako BPGaren hirukoitza); beste edozein sektore baino gehiago hazten ari dira, eta, datozen hamarkadetan gertatuko diren hazkunde olatuei begira —festa teknologiko dei genitzakeenak—, eserlekurik hoberenak izango dituzte.

Gure gizartean, zalantzarik gabe, azkarra go bizi gara, eta, testuingurua nola erabili oso ongi ulertzeko gai bagara, gehiago eduki, ezagutu, jakin, gozatu, konprenitu eta bizitzeko moduan izango gara. Baina aldi berean, handitu egingo da gure aro honetan arlo digitalean prestakuntza dutenen eta ez dutenen arteko tartea. Aro honetan, digitalizazioa ezagutzeak balioa sortzea ahalbidetzen digu: norberaren buruarentzat, gure konpainiarentzat nahiz gure hurbileko gizartearentzat. Testuingurua ez ezagutzeak atzean uzten gaitu, eta ezezaguna eta ulertzen zaila denarekiko

beldurra sartzen zaigu; horrek, halaber, oraindik ere gehiago uzkuratzen gaitu. Mundu hau ulertzea giltzarrizkoa da, guztiz; frustrazio handia sortzen dit ikusteak enpresa eta politika buruzagiak konformatzen direla dagoena soilik babestu eta iraupena luzatzearekin. Iraupena, eurena, baina ez atzetik datozenena.

Jolas gaitezen irudikatuzera zer ikusiko dugun datozen hamabost urteetan eta horrek zein eragin izango duen gugan. Badira hainbat teknologia labetik ateratzeko puntuan daudenak, eta beraz, txertatzen joango garenak.

Internet eta digitalizazioa

Ez naiz asko luzatuko, zuzen-zuzenean baitakigu zer den telefonora konektatuta bizitzea—telefonora eta horren bitartez Internetera—; hirurehun bat aldiz begiratzen diogu egunero, eta ez dugu aparatua inoiz ere galtzen, non eta osten ez diguten. Sarearen menpe gaude, baina era berean, hura ongi ulertzen badugu, haren onurez baliatu eta azkarragoak, efizienteagoak eta jakintsuagoak bilaka gaitezke. Oreka aurkitzeko gai bagara, zoriontasun digitaleko eremu batean sartuko gara. Baina, horretarako ingurunea ulertu beharra dago. Beti izan dira ongia eta gaizkia, eta sarean ere izan badira, baina lasterrago hedatzen dira.

Gure garaia markatzen duen digitalizazio hau dagoeneko gure ekonomiaren sektorerik tradizionalenei eragiten ari zaie, tsunami baten gisa. Enpresaburu ugari ez dira gai fenomeno hori ulertzeko, eta ez diote energia askorik

ematen. Denok dakigu askoz ere zailagoa dela geure burua eraldatzea hutsetik sortzea baino; horregatik, ezin dugu zain egon gertakariak noiz helduko. Aldaketarako borondatea behar da, ikasteko gogoia, zerbait hobea uzteko ilusioa, berekoikeria eza. Orain inoiz baino gehiago, enpresa-buruek haurrak balira bezala sentitzen ikasi behar dute, pilatu duten eskarmentu ugaria erabiliz aldaketa horiei aurre egiteko. Agian, lortuko duten sari emozionala zer eta ekonomikoa baino handiagoa izango da.

Interneten bizitzeko eta era berean Interneti esker ere bai, orain modan egoten hasi den teknologia bat sortu da; dena den, oraindik ez dugu konprenitzen zein izango diren haren ondorioak. Hain zuzen, Blockchain (bloke-katea) delakoari buruz ari naiz. Ulergaitza da, eta sarritan Bitcoin moduko moneta birtualekin nahasten da. Blockchain delakoa teknologia bat da, edozein transakzio modu ezabagaitzean jarraitu, balioztatu eta egiaztatzea ahalbidetzen duena. Esan genezake, asko sinplifikatuz, Internet eta digitalizazioa informazioaren ikuspegitik izan direna izango dela Blockchain transakzioaren ikuspegitik. Ohar zaitzete zenbateko balio humanoa eta ez-humanoa dagoen transakzioak egiaztatzeko eta balioztatzeko jardueran eta orobat haren trazabilitatean, jarraipenean eta diseinuan. Bada, hori etorkizun hurbilean asko sinplifikatuko da, eta bere horretan iraultzatxo bat izango da dagoeneko barneratuta daukagun iraultza digital honetan. Arlo horietan, beharrezkoa al da hainbeste

enplegu publiko? Zein izango da notarioen eta erregistratzaileen zeregina teknologia horrekin? Kontratuak Blockchainen gauzatu eta garatuko badira, zer gertatuko da abokatuekin?

Baina gizartearen eta negozioen digitalizazioa ez da datozen urteetan ikusiko dugun aldaketa teknologiko bakarra. Digitalizazioarekin batera, beste joera batzuk sortu dira, oso gertutik jarraitu behar direnak. Une honetan gehien arduratzen nauena adimen artifizialaren agerpen hain bizi eta indartsua da; izan ere, plataforma horretan ari dira sortzen gaur egungo eta etorkizuneko produktu eta zerbitzu guztiak. Adimen artifiziala zertan datzan laburbiltze aldera, esan genezake ordenagailu eta makinek euren burua birprogramatzeko duten ahalmena dela. Hau da, eurak izatea test bidez aztertuko diren hipotesiak barneratzen dituztenak. Baina Big Data ingurunean erabiltzen diren hipotesi horiek ugariak izan ohi dira gaur, eta oso denbora laburrean tratatuak; beraz, datu gehien dituen hura izango da adimen artifizialaren garapenaren onuradunik handiena. Oraindik gogoan dut, duela bost urte, Googleko ingeniari bat ezagutu nuenekoa; Youtuberako adimen artifizialean lanean ziharduen, bideo batean katu bat identifikatzeko ahaleginean zebilen lantalde batean. Gaur, adimen artifizialari esker, Google-argazkiak zerbitzuan sartuz eta gordeta dauden milaka argazkien artean bilatuz gero, segur aski ez duzue katu bat bakarrik topatuko, baizik eta zuen bizitzan zehar argazkia egin diozuen edozein animalia

identifikatzeko gai izango zarete, eta halaber, zuen argazkietan beste zenbait elementu ere aurkitzeko gauza: zorientasuna, tristura, poza, maitasuna... Hots, adimen artifiziala gaur egun gai da programazioan hasierako hipotesi asko barneratzeko eta erantzuna denbora gutxian bilatzeko; hala, gizaki batek beharbada asteak beharko lituzkeen lana egiten du. Gizartea horrelako teknologia baten laguntza izatera ohituta egongo da, eta horrek esan nahi du enpresetatik hasi eta erakundeetara, horiek erabiltzeko gai izan beharko dutela guztiak. Puntu honetan hainbat galdera sortzen zaizkit. Nolako harremana izango da makinaren eta gizakien artekoa, haiek guk baino azkarrago pentsatzen dutela kontuan hartuta? Nola arautuko ditugu harreman horiek? Ez dut, oraingoz, erantzunik, baina argi dago zenbat eta aditu gehiagok ezagutu gai hori, baldere horiek hobeki erantzuten jakingo dugula.

Gainera, sartuko garen hamarkadan hainbat diziplinetan (medikuntza, bioteknologia, nanoteknologia eta medikuntzari aplikatutako errobotika) aldi berean gertatuko den berrikuntzari esker, denbora luzeagoan eta kalitate hobearrekin biziko gara. Bioteknologiaren bitartez, gure DNA irakur dezakegu, bi lagunentzako afari baten kostuaren truke. Gure lorratz genetikoak gaixotasunak pairatzeko dugun probabilitatea iragartzen du; hala, gure ohiturak egokitu ditzakegu probabilitate hori minimizatzen. Nanoteknologia, berriz, gure gorputzean barneratutako partikula mikroskopikoen bitartez,

giza gorputzaren makinerian gerta litezkeen arazoak denbora errealean diagnostikatzeko bideak aztertzen ari da. Partikula horiek Internetera konektatzen dira, eta gure barruan zer gertatzen ari den esateko gai dira. Orain egin beharreko galdera hau da: zenbat areagotuko da bizi itxaropena hurrengo urteetan? Bikoizterik izango ote da datozen ehunetan? 160 urtez bizi nahi dut? Berriz ere, ez dut itaun horientzat erantzunik, ez bainaiz aditua, baina ausartzen naiz iragartzera askoz ere gehiago eta askoz ere hobeki biziko garela; horrek, argi eta garbi eragiten dio gure gizarteari, zeina heriotzeko ordua 70 eta 80 urteen artean etortzen zen garaien moduan egituratuta baitago. Nola egokitu behar ditugu gure sistemak?

Energiaren arloan gertatzen ari dena beste hori bezain liluragarria iruditzen zait. Egundoko baieztapena iruditzen zait Al Gorek behin ponentzia batean esan zuena: eguzki ordu batek nahikoa energia sortzen duela Lur planeta osoan urte osoan izaten ditugun beharrei erantzuteko. Imaginatu eguzki energia hori guztia metatu eta banatzeko gai izango bagina. Beharbada ez dugu hainbesterako al-daketa ikusiko datozen hamar edo hamabost urteetan, baina sinetsita nago kontsumituko dugun energiaren ehuneko ehuna garbia eta berriztagarria izango dela mende honen erdialderako. Zeinen polita den irudikatzea edateko uraren arazorik ez duen mundu bat, ur gazia energia garbiaz gezatu ahalko delako eta hutsaren hurrengoko kostu batekin munduko

edozein lekutara garraiatu ahalko delako eta horrekin batera uztak sortu eta planetako elikadura arazoak amaitu. Horretarako, teknologia hauek faboratuko dituen araudi baten baimena eta babes beharko da.

Jarrai nezake une honetan izaten ari garen iraultza teknologiko guztiek gizarte honetan izango duten eraginaz gogoetatzen. Alabaina, nahiago dut hemen gelditu, eta horrek guztiak zer esan nahi duen pentsatu: teknologia, bere horretan, ez da ez ona ez txarra. Ongi erabiltzen badugu, ona izango da, eta gaizki erabiliz gero, txarra. Gure gizarteak behar du ulertu nola erabil daitezkeen teknologia horiek geure probetxurako. Eta hori guztion ardura da. Arrakastarik handiena izango duten estatu, herrialde eta gune geopolitikoak hauek izango dira: arautze orekatu baten bidez teknologia ulertzeko eta aplikatzeko bidea eman eta aldi berean identitate ikur moduan iraunarazi nahi dituzten balioei eutsi eta horiek garatzeko bidea ematen dutenak.

Mundu hau gero eta globalagoa eta komplexuagoa da, baina, berau ulertzeari behar adina denbora emanez gero, gai izango gara mundu hobea bilatzeko. Alde horretatik, beldurrik gabe egin behar diogu aurre, nola eta haur baten jakin-minarekin, unibertsarioaren ikasteko gogoarekin eta azkar eta estres betean biziko garela onartzearekin. Estresatzen garena baino gehiago emozionatzea lortzen badugu, gure mugimendua, zalantzarik gabe, aurrerantz izango da.



EPILOGOA

Sartu deitu gabe

Leire Muguerza

Kontseilu Errektoreko lehendakaria



Liburu honek Eroski-ren historia kontatzen du. Ideien historia bat da kronologiarena baino gehiago. Kronika ideologiko bat. Hortaz, nahiz eta osoa ez izan, ezinbesteko historia bat da bai ulertzeko eta bai iritzi bat eratzeko. Kontakizun honek berresten du Eroski-k eratu zen garaiko printzipio eta balioei eutsi diela eta hala egokitu zaionean horiek berritzen jakin izan duela. Eroski-ren bizitza kontatzen du, erregistro haietan idatziriko asmo eta ekimenen bitartez, horiek erakusten baitute ondoena proiektuaren muina (enpresa kooperatiboa, pertsona pertsonentzako, kontsumerismoa, kudeaketa eredu, elikadura eta osasuna...), gure barruko izaera erakusteko moduan kontatu ere. Liburu honetan, era berean, kanpoko kolaboratzaileei esker ikus dezakegu gure gizartean mende erdi honetan gai horien gaineko pentsamenduak nola eboluzionatu duen.

Benetakotasuna, aurrerapena eta egokitzapena ondo esanak litezke gure historiaz ari bagara. Guri buruzko irudi xehea ematen dute. Liburu honetan datozen lekukotasunak modu inpartzialean irakurtzen baditugu, ikusiko dugu Eroski-k jakin duela jatorrian sozietate gisa eratzeko eta gobernantza eredu indartsua eraiki duela. Era berean, erakutsi du proiektu sozioenpresarial gisa helburu handinahiak dituela eta jakin duela bere kudeaketa eredu berezia historiaren eboluzioaren arabera egokitzen, baina betiere erroetara itzuliz. Usu aipatzen dugu Arizmendiarietaren ateraldia, “garrantzitsua ez da irautea, baizik eta berpiztea eta egokitzea”, eta oso ondo lotzen da hori Eroski-k 50 urteko historian egin duenarekin; gaur egun, gauza gutxi daude hasieran zeuden lekuan, baina funtsezkoena da indarrean dela eta oraindik ere oso ondo igartzen zaiola. Gure hasierako printzipio eta balioak baztertu gabe, egokitzen joan gara, heltzen, gure esentziarik galdu gabe.

Eroski-k egokitzeko erakutsi duen gaitasun hori bera beharrezkoa izango da aurrerantzean ere. Beti ari gara egokitzen, eta Eroski-k horretan jarraitu beharko du. Asmatu duen horretatik eta huts egin duenetik ikasiz, gaur arte bezala. Egiaz, honela laburbil daiteke gure historia: biharko erronketan irabazteko prestatzen gara. Hala, erronka horietako batzuei leku egin nahi diet epilogo honetan.

Lehena, enpresa gisa dugun zereginaz da. Hasierako motibazioari eutsi behar diogu: Eroski ez da besteak bezalako banaketa enpresa bat. Jakina, ikuspegi ekonomikoari eutsi behar dio, behar besteko errentagarritasunarekin, eta balantza sano eta iraunkorra bilatu finantza eta ondare eskakizunen aldetik; hori beste edozeinek bezala egin behar du bizirik iraungo badu. Enpresaren arrakasta nahitaezkoa da kooperatibarik izango bada. Eta formula egokiak bilatu beharko ditugu enpresa gisa lehiatu eta kooperatiba gisa kudeatuko badugu. Kontsumitzaileen beharrezan era lehiakorrean bete eta kooperatibaren balioak funtzionamendu egituretan eta ereduetan aplikatuko baditugu. Egia da gure historian izan ditugula jarduera batzuk asmo horretatik urrutiratzen gintuztela ziruditenak. Baina une horietan ere xedea indarrean zen. Gure historiatik zeozer ikasi badugu, zera da, erroak eta balioek presente egon behar dutela gure ekintzetan eta horrela egiten dugunean bide zuzenean jartzen garela berriz.

Baina gure proiektua proiektu sozioekonomiko bat da, ekoizpen harremanen orekan eta humanizazioan oinarritua dagoena; hori da gure komunitateari egiten diogun ekarpen berezia. Gure enpresaren jatorrizko helburua oraindik ere indarrean dela uste dugu (lan harremanak humanizatzea, kontsumitzailea defendatzea, ingurunearen alde egitea, gizartea eraldatzen laguntzea...).

Etorkizuneko Eroski eraikiko badugu, gure jaiotza justifikatzen duten sortze-indarretako batzuen premian gara oraindik ere. Jakina, gaur egungo gizarteak ez ditu lehengo beharrian berak, baina gure ardura da, gaur, orduan bezalaxe, egungoak gure estrategian txertatzea eta gure betiko gogoia —hau da, gizartea eraldatzearena— modu efektiboan lortzen lagunduko duen kooperatiba bat formulatzea. Esan nahi baita, eskubideetan bidezkoa den eta aukeretan berdinzalea den gizarte bat.

Desoreka gero eta handiagoa da; hau da, aberastasunak eta aukerak neurritasunik gabe pilatzen dituztenen eta bi horietatik gero eta gutxiago dutenen arrakala gero eta zabalagoa da, eta gauza bera gertatzen da beste desoreka eta bidegabekeria batzuekin. Hori dela eta, animoz segitu beharra dago gure izaera eta eredia aldarrikatzen eta defendatzen. Enpresa egiteko dugun era propioarekin, berezkoa zaigu gizarteari eta gure inguruneari modu xumean onura ekartzea. Zeregin hori bete dugu 50 urte honetan, eta, hartan sinesten badugu, oso presente izan beharko dugu etorkizunean ere. Bide horretan, ez ditugu gure gainetik dauden zereginak hartuko edo ez dagozkigun gauzak egingo, ezta betiere kolektiboak izango diren merituak geure buruari egotziko ere. Baina arrazoi moral, antolamenduzko, tekniko eta historikoak ditugu gizartean eta gure ingurunean modu baikorrean eragiten jarraitzeko; eta hor sartzen da, arrunki baina irmoki esana, honako baieztapen hau: gure etekinen zati batek gizartera itzuli behar du. Eta xede horrek izan behar du gure 'gidaria'. "Mundua ez da begira egoteko, baizik eta eraldatzeko" (Arizmendiarietaren gogoeta), eta horren atzetik jo behar du Eroski-k, bere Xedea defendatzeko eta estrategiak uneoro egokitzeko.

Bezeroarenganako dugun jitean hasieratik darabilgu honako motibazio hau: bezeroa bazkidea da. Esaldi hori ez da adierazpen hanpatu bat. Ez da fidelizazio programa handinahi baterako esaldia ere. Gure zeregina —bai dendan eta bai enpresa kudeaketan— 'bazkideari' begirakoa da eta 'bazkidearekin' egina. Estatutuen bidez, kontsumitzaileak erabakietan eta gobernuan parte har dezake, eta batzuek hala egiten dute. Proiektu honetan, kontsumo bazkidea ezin da eta ezin izango da ordezkatu. Zeregin aktiboa eta esku hartzailea izan dezakete hala nahi dutenek. Horrek ez du esan nahi partaidetzak iraganean bezalakoa izan behar duenik; egokitu egin beharko da, garaia bezala, baina ahaztu gabe gure izatearen muinean dagoela. Eta bereizgarri estrategiko bat dela, eta eraikitzen eta egokitzen segitu behar dugula, konturatuz bestelako kontsumitzaile bat dela gaur egungoa eta kontsumitzaile kategoria berriak daudela (adinekoak, gazteak, etorkinak...). Kontsumitzaileak iraganean bezala jokatzen ez badu ere, Eroski-n jarraitu behar dugu gure proiektuaren parte egiten. Eta kooperatibari dagokio kontsumitzaile berriari interesatuko zaizkion moduak eta kanal berriak zein diren jakitea harekiko komunikazio bizi bati eusteko eta haren inplikazioa eta partaidetza erdiesteko;

eta teknologia eta harreman sare berriek ezin suma ditzakegun aukerak eskaintzen dituzte sozieta-tearen helburu horretan.

Eroski pertsonen osaturiko proiektua da. Eroski geurea da, geu gara. Zeren eta pertsona eta haren duintasuna ipintzen ditugu bestelako ekoizpen eta interes faktore batzuen gainetik; geure buruari helburu goragoak jartzen dizkiogu eta jendeari lehentasuna ematen diogu. Oinarrizko eskakizun hori gure antolamendu ereduaren erdigunean dago, eta horrek bereizten du Eroski-ren dendako pertsona egunero igotzen duena lehiakide den beste denda batetik. Kultura espezifikoak, ahaltsua eta indartsua sorrarazten duen eredu bat da, 50 urtean sendotua. Harreman eredu inklusibo eta parte hartzaileak dauden kultura bat da: azken batean, enpresaren erabaki nagusiek bazkideen eztabaida eta kontsentsua behar dituzte.

Pertsonok praktikatzeko dugu 'kooperatiba' egunero. Gaur egun, joan direnen eskuetatik kooperatiba hau hartu dugunok jarraituko dugu kooperatibismoa lantzen, eta ondare handia utziko diegu ondokoei; zinez sinesten dut hala izango dela. Eta hori, zalantzarik gabe, hala gertatuko da, enpresari begiratzeko dugun modua bestelakoa delako. Estimatzeko dugu daukaguna, eta horrexegatik jarraituko dugu hura hobetzen datozen 50 urteetan. Eredu berezia dugu, baina jende askoren zaintza, jakituria, gogoak eta karra behar ditu. Eta zeregin kolektibo horrek beti erne egon behar du. Zenbat eta gehiago eman orduan eta gehiago hartzen du.

Ondo dakigu pertsonok ikasten dugula, ez erakundeek. Esan gabe doa, halaber, ikasten duen erakunde batean pertsonak ere ikasi egiten dutela. Ikaskuntza prozesuetan dago edozein enpresaren kultura sendotzeko eta egokitzeko koxka. Gure kultura kooperatiboa aberatsa eta ahaltsua bezainbat da kontentagaitza, eta horrexegatik inplikazio eta ikaskuntza sakonak behar ditu bertuterik galduko ez badu: ez da nahikoa ekintza aberastea, ikasteko gaitasun eraldatzaile eta iraugarri bat eman behar zaio pertsonari. Enpresa kooperatiboak kooperatibistak behar ditu: ez bakarrik gauza beste modu batean egiten dituzten pertsonak, baizik eta, zenbait gairen inguruan, modu propioan pentsatuko dutenak, ohiko kulturatik bestela pentsatuko dutenak, betiere interes kolektiboa presente izanik. Partaidetza eta inplikazio pertsonalak, konfiantzazko eta eduki gardenezko giro bat dagoenean, ikaskuntzarako biderik eraginkorrena dira, eta enpresa aldetiko ikaskuntza teknikitik harago doa; kultura kooperatiboaren ikaskuntza da.

Pertsonen edo enpresa kulturaz dihardugunean, horri oso loturik egoten da lidergoaren kontzeptua ere. Bistan den gauza da kooperatiba batek lidergo propioa behar duela. Eta ez lidergo hustu bat, baizik eta lidergo jakin eta zail bat, 'lidergo kooperatibo' dei genezakeen bat. Erabakirik garrantzitsuenak hartzeko bazkide gehienek babesa behar bada ere, horrek ez du esan nahi inondik inora ere lidergo jakin bat beharrezkoa ez denik. Bai lerro exekutiboaren lidergoak eta bai ordezkariak eta gobernu bidezkoak mintzo naiz. Biak erregistro desberdinetan jardungo dira, baina ezinbestean osagarriak eta harmonikoak izango dira.

Etorkizuneko liderrek, gaurkoek bezala, zinez ulertu eta estimatu beharko dituzte gure eredu kooperatiboaren berezitasunak, eta horrekin koherentziaz jokatu. Kooperazioan diren pertsonak erdigunean jarriko dituzten balioak txertatu beharko dituzte enpresa politiketan, eta ziurtatu beharko dute estrategiak eta erakundeak behar bezainbat efizientziarekin eta errentagarritasunekin konbinatzen dituztela balio horiek. Zuzendaritza, agintaritza, funtsezko babeslea izango da, sozietateko beste organo batzuekin batera, enpresa eredu inklusibo eta parte hartzaile horretan. Enpresaren balio kooperatiboaren kalitateak erakutsiko du, halaber, lidergoak nolako kalitate kooperatiboa duen.

Etorkizunean Eroski-z mintzatuko direnean, inoiz ez dira mintzatuko 'halakoz', baizik eta proiektu kolektibo baten indarrak. Erabakitzeke orduan partaidetza eta erantzukizuna zeudela esango dute, eta erakunde demokratiko baten indarra nabarmenduko. Gurea proiektu kolektibo bat da, eta hori bertute da, baina gauzak egiteko modu jakin bat eskatzen du. Proiektu kolektibo batean lidergoa hartzea ez da lidergoa gaineratik kentzea, baizik ere izaera propioko lidergo bat aplikatzea; nola izendatu asmatuko ez genukeen bat, ez bada 'lidergo kooperatiboa'.

Ekarpen horien atxikitasunik gabeko irakurketa bat egin ondotik, atsegin handia sumatzen dut, eta nire esker ona adierazi nahi diet gaur egun proiektu honen parte diren pertsonari, zeren eta haiengatik gara, gaude eta ahal dugu sakontzen jarraitu hainbeste eman digun enpresa eta sozietate eredu honetan, izan ditugun eta etorkizunean ziur izango ditugun zailtasunen gaineratik. Eroski-ri buruz nolako grinarekin mintzatu garen testu honetan eta mintzatzen garen egunerokoan ikusita, ageri da harro gaudela enpresa hau zutik jarri dugulako eta enpresa kudeaketa hobe bat egiteko gogoari eusten diolako, non oinarrian baitago pertsonen arteko kooperazioa eta horrexegatik lortzen baitu bazkideen zati on baten inplikazio handia. Pertsonak egiten gaituzte berezi. Dena den, ez dugu uste gure eredu hobezina denik eta gure emaitzak gauzatuak daudenik; aitzitik, konturatzen gara bere mugak dituela, gure mugak ditugula. Mugak definizioan eta aplikazioan. Baina gogoratu, "zaila da inoiz amore ematen ez duenari irabaztea", eta hori da Eroski-n gaudenon jarrera, bai atzo eta bai gaur, eta, ziur naiz, halakoa izaten jarraituko du geroan ere.

Batzuetan, bazkide askok dugun jarrera eta kooperatibari ematen dioguna konparatzen dut amek geure seme-alabekin dugun harremanarekin. Seme-alabei mugak eta makurrak ikusten dizkiegu, baina trebetasunak eta merituak nabarmentzen ditugu, eta beti laguntzen diegu hazten eta hobeak izaten. Haien bertuteak gorai patzen ditugu gabeziak ukatu gabe; badakigu behin ere ez dutela perfektu egingo, baina 'gureak' dira. Beren hazkuntzaren arduradun zuzenak sumatzen ditugu geure buruak. Izan ere, amen rola da zaintzea eta babestea, eta ez iritzi zorrotza, urrutiratzea eta ukazioa. Seme-alabak maitatu eta defendatu egiten dituzu, pribatuan kritikatu egiten dituzu baina aukerak bilatzen dizkiozu. Beti ari zara haientzat onena dena bilatzen.

Horixe bera bilatu behar dugu bakoitzak Eroski-arentzat. Ezinbestekoa da zentzu kritikoa izatea, hobetzeko oinarria baita. Alde horretatik, enpresa eredu bikaina dugu, hutsak baino bertute gehiago

dituena, baina indarra duena gaur egun iristen ditugun baino are eta helmuga goragoak iristeko. Hor, kooperatiba nola dagoen epaitzen dugunean, bazkide askok erabilgarria deritzogu amaren ikuspegia aplikatzeari: azpimarra dezagun gure ereduaren potentziala; eta potentzial hori nola erdietsi kezka gaitezen gehiago, gabeziengatik errieta egiteaz baino. Hori etorkizunean aintzat hartzen badugu, indartu egingo dugu gure erdua. Gure pentsamenduek etorkizuna sortzen dute; alderdi onak gogoan izatea, aurrerapenak aipatzea, dohainak aitortzea eta daukagunagatik eskertzea lagungarria da ekintza eta aldaketa sortzeko, eta, Eroski-ren proiektua etengabe aldatu behar batean bizi denez, funtsezkoa da pentsatzeko modu hori izatea.

Nire ustez, Mondragonen kooperatibismoaren gaur egungo balioetan daude bilduta —oro har eta Eroski-renak bereziki— sortu zen garaiko gizartearen baliorik onenak. Egia da gizarteko balioak aldatu egiten direla —uste dut gehiago dela hoberantz okerrerantz baino— eta horrekin batera gure kooperatiba, baina betiere nazioarteko balio kooperatiboetatik jatorrizkoenak gordeta. Zinez uste dut belaunaldi berriei utz diezaiekegun ondarrerik onena dela enpresa proiektu iraunkor bat, bai, baina, denaren gainetik, gure sorrera ekarri zuten balioak dituen enpresa proiektu bat, aldatu beharreko guztia aldatuko duen proiektu bat, gu gauden lekuko jendearen bizimodua hobetzen jarrai dezagun. Gizarteari hori emateko modua izatea da gure ereduak duen onena.

Historian, aldiak eta urteurrenak airean eginiko marra batzuen modukoak dira, denboraren harian ezin bereizia dena bereizteko balio dutenak. Zeregin horretan, orain eta epilogo honetan, lehenengo hitzak jartzen ari gara datorren aldiari.

Gonbidatu nahi zaitugu orain arte bezala sar zaitezten gero ere Eroski-ren bizitzan, zuretzako bakarrik ez den proiektu kooperatibo horretan, 'zurekin' eraikitzen doan horretan. Elkarrekin eraikitzen dugu eta.

Gogoak ekarri gintuen hona eta hark lagunduko gaitu.



Blanca Gomez de Segurak egindako obra, Eroskirentzat, Batzar Nagusiko konpromisarioei oparitzeko.

KRONOLOGIA

1969

Eroski sozietate kooperatiboa sortu zenekoa

Eroski sortu zen zazpi kontsumo-kooperatiba txikik bat egin zutenean. Indartsuagoak izateko elkartu ziren; izan ere, ikusten zen ordura arteko dimentsio lokal eta zatikatua ez zela bidegarria izango. Izaera soziala eta zertxobait konfesionala izan zuen hasieran, eta eremu geografiko eta politiko jakin bat: Araba, Bizkaia, Gipuzkoa eta Nafarroa (Nafarroako lehen denda Altsasun jarri zuten, 1971n). Eratu zenean, uko egin zioten protagonismo lokal, sozial eta pertsonalei, zeinak gaur egun garrantzirik gabekoak badira ere orduan ondo asko armatuta baitzeuden.



1971

Lehen denda Nafarroan

Lehen denda Altsasun. Handik hilabete gutxira, Iruñeko Txantrean jarri zuten hurrengoa. Nafarroara etorri zene-tik, Eroski handitu egin da, eta gaur egun, funtsezkoa da eskualdeko nekazaritzako elikagaien iraupenerako. Hala, 1.000 milioi eurotik gora erabili ditu azken bost urteetan Nafarroako hornitzaileei erosketak egiteko.

1974

Lehenengoz argitaratu zuten “Eroski” kontsumo aldizkaria

Eroskiren Kontsumo Aldizkariaren zuzendaritza profesionalizatu egin zen, beste aldizkari batzuen estiloan. Informazioaren alderdi soziala eramateko eta kontsumitzailearen defentsa egiteko sortu zen. Haren lehenetsuna da kontsumitzaileari irizpideak erakustea, eta kontsumo osasungarriagoa eta iraunkorragoa zabaltzea; azken batean, kontsumo arduratsuago bat egiten laguntzea.



1975

Elorrioko plataforma logistikoa eta sozietatearen egoitzaren inaugurazioa

Salgaien plataforma logistikoa eta sozietatearen egoitzaren inaugurazioa izan zen Elorrioren (Bizkaia). Hirugarren egoitza bere historia laburrean, baina oraingoa behin betikoa izateko bokazioarekin. Orduko ametsetan ez zuten asko usteko Eroskiren proiektuak halako dimentsioa hartuko zuenik ondoko urteetan.

1976

Elurte baten kausaz, Elorrioko biltegiko teilatua hondoratu egin zen

Kooperatibaren historia motzean hirugarrena izan den biltegia hondoratu egin zen ezohiko elurte bat zela medio. Zorigaizto izugarria. Bazirudien proiektu hura bertan amaituko zela bere heldutasunera iritsi gabe. Ustekabean, Eroski berreskuratu egin zen, eta gertaera harekin “erresilientzia” hitzak zentzu osoa hartu zuen, zeina modan jarri baitzen urte batzuk geroago: pertsonen edo erakundeen egokitzeko gaitasuna da erresilientzia, hau da, egoera zailetatik atera eta gaitasun handiagoak hartuz erronkei eta arazoei aurre egiteko gaitasuna. Ordu arte zailtasun ekonomikoak izan bazituen ere, hura gertatu zenetik, Eroskik zoritxarrak gainditu eta bere ezagutzekin eta balibideekin jarduera menderatzen hasi zen, istripu horrek zoritxarrak ekarri ez balu bezala eta, aitzitik, lehen urte haietako arazoan irtenbide izan balitz bezala.



1977

Eroskik marka propioa atera zuenekoak

Eroski aurrendaria da Espainian produktuak merkaturatzen banatzailearen markarekin; horretarako, Europako beste banatzaile batzuen ereduari jarraitu zion (batik bat Migros). Hala, “marka propioa” edo “marka zuria” sortu zen; izan ere, Eroskiren lehenengoetariko ontziak erabat zuriak ziren. Erabakirik muturrenakoetako bat izan zen, eta produktuak prezio lehiakorrean eskaintzeko apustu bat; izan ere, horixe izan da sorburuan Eroskiren gogoia, eta horri eutsi dio gaurdaino. Ekoizleek oso zalantzarritzat jo zuten, eta batzuek boikota ere egin zioten, azpijokoak eginez, hala nola beren markaren hornitze selektibo bat eginez.

1978

“Kontsumitzailearen Eskolak” abiatu zirenekoak

Bere konpromiso kontsumeristari erantzunez, Eroskik martxan jarri zituen Kontsumitzailearen Eskolak; jarduera hori hastapen batean EAEn eta Nafarroan abiatu zen, eta pixkanaka gainerako erkidegoetara zabaldu. Gizartearen aldeko konpromiso gisa sortu zen, kontsumo kooperatibari dagokion betebeharrak bezala, eta 2011n, berrasmatu egin genuen, “Elikadura Eskola” izenarekin.



Euskara marka propioko ontzietan jartzen hasi zirenekoak

Marka propioko lehen sei produktuak atera eta urtebetera, euskara jartzen hasi ziren haien ontzietan.

1978

Eroskiren frankizia erako lehen supermerkatua

EROSLE izena eduki zuen Eroskiren lehen supermerkatu frankiziatu hark.



1980

Sozietatearen estatutu berriek parekidetasuna ekarri zuten kontsumitzaile bazkideen eta langile bazkideen artean

Ezohiko batzar nagusi batean kooperatibak nortasun eta botere krisi larri bat gainditurik, sozietatearen estatutu berriak onartu ziren, eta kooperatibaren gobernuan parekidetasuna ezarri kontsumitzaile bazkideen eta langile bazkideen artean. Hala, partaidetza sozialeko egitura berezi bat hartu zuen kooperatibak, eta horrek egonkortasun sendoa eta osotasuna eman dio gobernu korporatiboari gaurdaino. Orain arte ez da egon hein horretako garrantzia izan duen beste erabakirik enpresa honen egonkortasunerako. “Jabeak eta Protagonistak” orduan harturiko balio bat dira: langile bazkideek kapitalean parte hartzen dute, eta emaitza ekonomikoek eragin egiten diete, eta kontsumitzaile bazkideek boterearen erdia dute kontseiluan eta batzarrean.



Eroski Bidaiak agentziaren lehen bulegoa

Jardueren dibertsifikazioa egiten hasi ziren zenbait negozio lerro zabalduta, eta hala sortu zen Eroski Bidaiak agentzia Bilboren erdian.



1981

Eroskiren lehen hipermerkatua

Lehen hipermerkatua inauguratu zuten. Gora bidean zen formatu hori, eta bide horretatik jotzea erabaki zuten, horrelakoan kudeaketan eskarmenturik izan gabe ere eta orduko gizartearen parte baten kontrako iritziekin; izan ere, despertsonalizazioa zekarrela zioten, eta komunitatearentzat aritzearen zentzua galtzen zela. Erabakia hartzeko orduan, kooperatiboa ere baden irizpide bat erabili zuten, hau da, kontsumitzailearen aukera askatasunaren partez ez erabakitzea, eta haren esku jartzea denda formatu guztiak, kontsumitzaileek beren eskubidea erabil dezaten.

Hala, Eroskik familia guztientzako moduko denda formatuak bilatzen hasi zen, eta bere jardura hedatzen, elikaduraren eremukoak ez ziren produktuekin.

1984

Eroskiri Kontsumitzaileen Elkarteak zela aitortu ziotenekoak

1984ko uztailaren 24an, BOEn argitaratu zen —Ernest Lluch zelarik orduko Osasun eta Kontsumoaren ministro— Kontsumitzaileak eta Erabiltzaileak Babesteko Lege Orokorra. Lege horretan, kontsumo kooperatibek Kontsumitzaile Elkarte izaera hartzen zuten, baldin etekinaren parte bat gizarte ekintzara bideratzen bazuten kontsumitzaileak formatzeko eta informatzeko helburuarekin.



1989

Silo automatizatua inauguratu zenekoa Elorrioko Plataforma Logistikoan

Plataformaren silo automatizatua inauguratu zen. Espainian bigarrena izan zen teknologia aurreratu hori erabiltzen.

CFC substantzia aerosoletatik kendu zutenekoak

Eroski izan zen lehen banatzailea Espainian bere dendetatik CFC zuten aerosolak kentzen.

1990

“E” logoarena sortu zen

“E” logotipoa sortu genuen. Hura bihurtu da geroztik Eroski markaren elementu bisual nagusia.

Eroski markak Jatorri Izenarekin ateratako lehen produktua

Nafarroako Zainzuria Eroski markarekin merkaturatuta, hura izan zen lehen produktua Espainian banatzaile baten markarekin Jatorri Izen bat merkaturatzen zena.

Eroskiren eta CONSUMen aliantza

Eroski eta Consum, Espainiako bi kontsumo kooperatibarik handienek aliantza bat hitzartu zuten beren helburu indibidualak indartzeko eta hedapena elkarrekin egiteko. 15 urte iraun zuen hitzarmen hark, eta bi kooperatibek abiatu aurretik baino indartsuago amaitu zuten.



1991

FORUM SPORT sortu zenekoa

FORUM SPORT marka berria jaio zen, denda sare berri bat kirol izaera sustatzeko helburuarekin, eta orobat kirola gizartearen eskurago eta hurbilago jartzeko.

1992

Lau hizkuntza ofizialak jarri ziren marka propioko produktuetan

Eroskik lau hizkuntzak jaso zituen marka propioko ontzietan: euskara, gaztelania, katalana eta galiziera.



1993

Eroskiren lehen gasolindegia

Eroskiren lehen gasolindegia Iruñeko hipermerkatuan ireki zen.



1996

Elikagaien Bankuen aldeko lehen Kilo Operazioa

1996an hasi zen Eroski Elikagaien Bankuarekin lankidetzan, Bizkaiko Elikagaien Bankuak proposatuta eta kontsumitzaileek berek eskatuta behartsuen eta bazterkeria soziala jasateko arriskuan direnen kolektiboari elkartzuna erakusteko. Lehenengoz egin zuten janaria biltzeko “Kilo Operazioa” kanpaina Eroskiren dendetan. Lankidetzan hartatik, Eroskik eta FESBAlek elikagaiak dohaintzan emateko programa bat sortu zuten; horren arabera, elikagaiak iraungi aurretik kent-

zen dira apaletatik. 2009an, Eroski eta Elikagaien Bankuak elikagai freskoetara zabaldu zuten programa, janaririk alferrik ez galtzeko.

Eroski, Travel Club programaren parte

Travel Club programaren parte izaten hasi zen Eroski. Espainian fidelizazio programa liderra da Travel Club, eta hari lotuta dauden 30 enpresa eta 6 milioi kontsumitzaile ditu, bidaiez eta opariez gozatzen dutenak saltoki atxikietan egindako erosketetan irabazitako puntuen truke.

Eroski Natur atera zutenekoa

Eroski Natur sortu zen, marka bat janari freskoa punturik optimoenean eskaintzeko, janaria jatorritik arreta handiz aukeratuta. 2018an markaren kontzeptua berritu zuten, eta produktu freskoen kontsumo arduratsuagoa iradokitzen du geroztik.

Sebastian de la Fuente denda sarea erosi zuenekoa

Eroskik “Sebastian de la Fuente” denda sarea erosi zuen, guztira 70 supermerkatu lau erkidegotan banaturik, EAE, Kantabria, Burgos eta Errioxa.





1997

Eroski Fundazioa

Eroski Fundazioa sortu zen. Haren bitartez, kontsumitzailea formatzeko eta informatzeko dituen baliabideen zati handi bat erabiltzen du Eroskik gizartera begirako jardueretan.

GESPA sortu zenekoa

Gespa sortu zen, sozietate bat Taldeko sozietate anonimoetako langileei sarrera emateko kapitalean eta beren enpresaren kudeaketan, kooperatibako bazkide balira bezala. Gespa Hipermerkatuen ondoren, Gespa supermerkatuen eta Gespa Forum eratu ziren. Krisi ekonomikoa dela eta, programak zailtasunak izan zituen gehiago zabaltzeko.



Udama eta Supera banatzaileak daude Eroski Taldean

Cecosak aliantza bat egin zuen Udama eta Supera sozietateekin, supermerkatuen sare bat garatzeko. Aliantza horrek ezaugarri zuen kapitalaren parekidetasuna eta bi bazkideen arteko rolen banaketa orekatua. Denborekin, Eroskik erosi zituen sozietate guztiak.



Tokian tokiko ekoizpenaren aldeko programa abiatu zenekoa

Eroskik tokiko elikagaien alde egiteko politika espezifiko abiatu zuen, eta "Gure Lurraldeko Zaporeak" zigilu bereizgarria atera. Kooperatiba gaurdaino jardun da elikagaien nekazaritzako sektorearekin tokian tokiko produktu berezien eskaintza esanguratsua eginez produktu kategoria guztietan.

CENCO denda sarea erosi zuenekoa

Eroskik CENCO denda sarea erosi zuen; familia enpresa bat, 36 supermerkatu zituena Gaztela eta Leonen eta Galizian.

1998

Vegalsa sartu zen Eroski Taldean

Vegonsak eta Eroskik aliantza estrategiko bat egin zuten elkarren proiektuak indartzeko eta beren hedapenerako baldintzak finkatzeko, nola eta Vegalsa sozietatea elkarrekin erdibana eratuz eta Eroski Taldean integratuz. Aliantza horren ondorioz, erosketak zentral bakarra eratu zen, eta Taldearen zuzendaritza estrategikoa batu.



1999

AUNDIA supermerkatuak erosi zituenekoa

Aundia supermerkatuak erosi zituen, Iruñeko supermerkatuen kate txiki bat.



2000

On line supermerkatua sortu zen

On line supermerkatua atera zuen, Internet bidez saltzeko kanal berria

2002

ALIDIS izeneko nazioarteko aliantza

Eroskik eta ITM Intermarchek —nazioartera begirako xehekako talde frantsesek— Alidis sortu zuten, zertarako eta nazioarteko ekoizleen marken eta marka propioen erosketak bolumena bateratzeko eta negozioaz duten jakintza elkarrekin partekatzeko. Handik urte gutxira, 2005ean, Edeka batu zitzaizen. Eta gero, 2015ean, Colruy, Conad eta Coop Suisse; hala, banaketaren alorreko aliantza nagusia bihurtu ziren European: AGECORE.



2002

Bidezko Merkataritzaren ziurtagiria duten lehen produktuak saltzen hasi zen Eroski

Eroski izan zen lehen banatzailea Espainian bidezko merkataritzako produktu sail bat modu iraunkorrean saltzen. Handik urte batzuetara, 2009an, lehen banatzailea bihurtu zen, produktu bat marka propioan atera zuena bidezko merkataritzaren zigiluarekin, futboleko baloi bat.

Nazio Batuek sustaturiko Munduko Ituna sinatu zueneko, gure jardunbide printzipioak markatzeko

Eroski da lehenengoetariko erakundea Espainian Munduko Ituna bultzatzen; horren bitartez, erakundeek beren borondatez konpromiso bat sustatu zuten gizarte erantzukizunaren arloan, oinarri gisa harturik giza eskubideak, lan munduko eskubideak eta ingurumen alorrekoak.



2003

Eroski Red Visa ordainketa txartel propioa atera zenekoa

Eroskik bere lehen ordainketa txartela atera zuen.

Lan eskubideak berdindu zituztenekoa izatezko bikoteen eta zuzenbideko bikoteen artean

Eroskik beste pauso bat eman zuen berdintasunaren izean, kultura kooperatiboaren berezko balioa baita.

2004

“Aurrezpen Errekorra” bereizgarria atera zueneko, gaur egun Eroski basic dena

Hartan dago Eroski Basic produktuen sorburua; horren bitartez, aurretiko aukera ematen du elikagai produktuen sorta gehienetan.

Genetikoki eraldatutako organismoak ez erabiltzeko konpromisoa gure marka propioan

Eroskik konpromisoa hartu zuen GEORik ez erabiltzeko, erabaki eztabaidagarria izan zen garai hartan, gizartean eta mundu zientifikoan behar bezainbat adostasun ez dagoenean arriskuei aurrea hartzeko printzipioan oinarritua; hala, elikagai iraunkorren eta bioaniztasunaren aldeko apustu garbia egin zuen.

Banaketa enpresa batek Espainian egindako lehen iraunkortasun memoria argitaratu zen

Eroski aurrendaria da Espainiako banaketaren arloan iraunkortasun memoria bat argitaratzen; horrek erakusten du elikagaien nekazaritzako sektore iraunkorrako, sozialago eta ingurumenzaleago baten aldeko konpromisoa eta jardunbideak dituela.

2004

Eroskiko “boluntario korporatiboen” lehen urtea

Eroskik boluntario korporatiboen programa atera zuen, kooperazioaren printzipioetan oinarrituta, Hirugarren Munduko herri pobreenganako elkartzunez. Ondoko urteetan, Eroskiko langile bazkide batzuk (eszedentzia hartuta) zuzenean jardun ziren garapen sozial eta ekonomikoaren aldeko proiektuetan, MUNDUKIDE fundazioarekin, Brasilen, erdialde-mendebaldeko eskualdean.



2005

EDEKarekin nazioarteko aliantza handitu zen

Edeka, Alemaniako lehen banatzailea, Alidis aliantzara batu zen.

“Glutenik gabeko” lehenengoetariko produktuak atera ziren Eroski markarekin

Eroskik lehenengoz merkaturatu zuen produktu sail bat “glutenik gabe” seinalearekin.

2006

Kontsumitzaileen lehenengo iritzi foroak sortu ziren politika komertzialaren nondik norakoetan parte hartzeko

Urtean 35.000 partaiderekin, aurrez aurre zein on line bidez talde-dinamika batzuk egiten dira, kontsumitzaile bazkideek Eroskiri iradokizunak, iritziak eta kontsultak egiteko bere jarduera komertzial eta kontsumeristaz.

Lehen produktua merkaturatu zen FSC ziurtagiriarekin

Eroski konpromiso argia du ingurumenarekin, eta horren erakusgarri da aurrendaria izan zela lorategiko altzariak marka propioan FSC ingurumen-ziurtagiriarekin ateratzen; ziurtagiri horren funtzioa da seinalatzea produktuak egiteko erabili den zura baso ustiapen iraunkorretatik datorrela. Ondoko urteetan, papergintzan atera zituen sail gehiago FSC ziurtagiriarekin. Lan horren ondorioz, 2010ean, Nazioarteko FSC Saria eman zioten, ingurumenaren aldeko defentsa etengabean jarduteagatik eta garapen iraunkorraren bidean jarduteagatik bai produktuen eremuan eta bai kontsumo iraunkorrako baten sustapenean.



2007

Iraultza zuzen elikagaiak dohaintza emateko programa abiatu zen

Eroskik martxan jarri zuen kontsumitze-data gomendatua hurbil zuten baina oraindik ziurtasun osoz jateko onak ziren elikagai ontziratuak emateko programa. Eroskiren programa horrek eta Elikagaien Bankuak jarraitzen dute hemezortzi urteren ondoren 'Ez alferrik galdu' konpromisoarekin, jateko on den elikagairik ez botatzeko.



CAPRABO erosi zuenekoak

Eroskik Caprabo erosi zuen, Bartzelonan sorturiko supermerkatu enpresa garrantzitsu bat, Espainiako supermerkatu antzinakoena ireki zuena 1959an. Gaur egun, 300 supermerkatuko sarea du, Kataluniako hirigunerik handienetan kokatuak.

“Zurekin” esloganaren sorrera

“Zurekin” eslogana txertatu zion bere markari, langile bazkideen partaidetza prozesu baten ondorio; 400 proposamen baino gehiago izan zituen, eta gehienek antzeko edukia zuten, eta horien irudikapena da “zurekin” eslogana, honako sei portaera hauetan oinarritzen dena: “Ezberdinak gara, kooperatiba gara”, “Hauxe da zure denda, entzuten zaitugu”, “Hemen aurreztu egiten duzu”, “Zure osasunak eta ongizateak kezkatzen gaitu”, “Nabari da hemengoak garena” eta “Esperientzia baikor bat eskaintzen dizugu”. Handik urte batzuetara, lanketa hartatik lehenengo “zurekin” denda eredu sortu zen Zarautzen, 2012an, eta orduan abiatu zen Eroskik inoiz izan duen proiekturik handinahiena, hau da, eredu hori denda guztietara zabaltzeko birmoldaketa plana.



“Nutrizio arloko semaforoa” atera zenekoak

Eroskik “nutrizio arloko semaforoa” ipini zion bere markako ontzien etiketei; semaforo horrek informazio bisuala ematen dio kontsumitzaileari, eta erraz ulertzeko modukoa da: osasunerako giltzarrikoak diren mantengaiak (gantzak, azukreak, gatzak...) zein proportzotan dituen adierazten du. Neurri horrek polemika ere ekarri zuen, fabrikatzaileek arbuia egin baitzuten, eta beste banatzaile batzuek ere ez zuten halako neurri hartu, baina kontsumitzaileak asko balioetsi zuen, gardentasun handiagoa eskatzen ari baitzen.

Eroski SeleQtia atera zenekoak

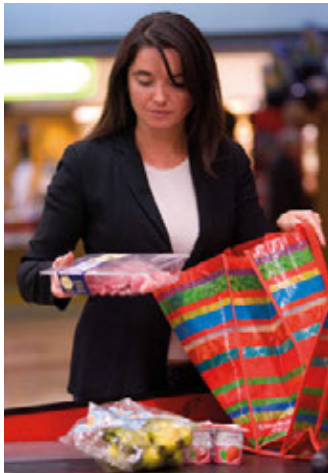
Eroski SeleQtia marka sortu zen, “gourmet” erako produktuen marka prezio onean. 2016tik Basque Culinary Centerren laguntza du kalitatea zehazteaz den bezainbat.



2008

Freskoen lehen plataforma logistiko automatizatu

Eroskik freskoen plataforma logistikoa inauguratu zuen Madrilén; freskoen hornikuntza katean aurrendaria izan zen automatizazio maila hori. Efizientzia logistikoa jautsi garrantzitsua ekarri zuen, Eroskiren dendak gehiago espezializatu ahal izan baitziren freskoetan.



2009

Lehen poltsa berrerabilgarria atera zueneko

Eroski aurrendaria izan zen plastikoazko poltsei alternatiba bilatzen, nola eta irtenbide berritzaileak aterata, hala nola landare jatorriko almidoiz egindako poltsak (biopoltsak). Plastikozko poltsaren alternatiba iraunkorragoak bultzatzeko ekintzak eta kanpainak etengabekoak izan dira, eta, azkenean, Eroskik kendu egin zituen 2009an doako eta erabilera bakarreko plastikozko poltsak; horrekin batera, hobari bat eman zien horrelakorik erabiltzen ez zuten bezeroei, eta bizi guztirako poltsa berrerabilgarriak eman zizkien.

Gantz partzialki hidrogenaturik gabekoen aldeko konpromisoa

Eroski aurrendaria izan zen gantz partzialki hidrogenatu gehigarriak kentzen bere markako produktu guztietatik. "Trans gantzak" esaten zaie holakoei, eta bihotz-biriketan eragin ezkorra dute.



2009

Dendak kudeatzeko kultura berriaren hedapena

Eroskik sakontasun handiko proiektu bat abiatu zuen barnera begira; helburua zen dendako taldeen autogestioa indartzea, premisatuz harturik dendak kudeatzen duen taldearena dela dendaren beraren ardura; izaera kooperatiboa du horrek, izan ere, langileak enpresako bazkide dira, eta, beraz, dendaren jabe kolektiboak. Luzera begirako proiektua izan da hori, eta jarraipena eman zaio ondoko urteetan; horri esker, kudeaketa dezentralizatuago bat egin ahal izan dugu.



2010

Sare sozialetan soslai ofiziala eratu zueneko

Eroskik soslai ofizialak egin zituen Facebooken, Twitterren eta YouTube-n, kontsumitzaileari entzuteko kanal berri gisa, eta, orobat, informazio partekatua, zalantzak argitu eta iradokizunak hartzeko.



2011

Elikadura Eskola eta Ohitura Osasungarrii buruzko Heziketa Programa abian jarri zirenekoa.

Elikadura Eskola eta Ohitura Osasungarrii buruzko Heziketa Programa aurkeztu zituen Eroskik, honako asmo honekin: ohitura osasungarrien gaineko prestakuntza ematea haurrei eta haien familia eta eskola inguruneari. Geroztik, handituz joan da programa, eta 2017-2018ko ikasturtean, Lehen Hezkuntzako 3.192 ikastetxetako 460.000 ikaslek baino gehiagok parte hartu zuten programaren VI. aldian.



“Zurekin” eredu komertzialaren lehen dendak inauguratu zeneko

Bezerearenanako arreta pertsonalizatuagoa, tokiko produktuen aldeko apustu indartsua, produktu freskoen protagonismo handiagoa eta elikadura osasungarri baten sustapena dira Zurekin dendak eredu berriaren oinarriak, eta Zarutzen inauguratu zen lehenengoz. Hazi hartatik sare komertzial osoa eraldatu zuen Eroskik ondoko urteetan.

2012

Lehen denda Ekoiraukorra ireki zenekoa

Eroskik “isuririk gabeko” lehen supermerkatua inauguratu zuen Espainian; %60tik gorako energia aurrezteko gaitasuna zuen, eta Europan lehen saltokia izan zen energia-efizientiaren alorreko ISO 50001 ziurtagiria eskuratu zuena. Oñatiko (Gipuzkoa) lehen ekosupermerkatu hartan probatutako neurriak pixkanaka gainerako dendetara hedatu ziren, dendak “Zurekin” eredu komertzial berrira eraldatzeko birmoldaketak egin ahala.



Enpresa txiki eta ertainek eta Eroskik elkarrekin harturiko konpromisoak, tokian tokio elikagaien aldeko apustua berriturik

Enpresa txiki eta ertainekin harturiko konpromisoen programa aurkeztu zuen Eroskik; helburua zen tokian tokiko ekoizle txikien produktuak kontsumitzaileen eskura jartzea, mikroenpresei, enpresa ertainei eta kooperatiba txikiei egokitutako kudeaketa komertzial bat garatzea eta profesionalizatzen eta enpresa gisa hazten laguntzea. Gaur egun, 2.600 hornitzaile lokal daude programa horretan sarturik.



Iraunkortasunaren MSC ziurtagiria duen arraina saltzen hasi zenekoa

Eroski izan zen Espainian txikizkako lehen banaketa katea, MSC Marine Stewardship Council erakundearen ikuskaritza gainditu zuena; horri esker, ziurtatu ahal du bere zaintza kateko arrain freskoa arrantzaleku iraunkorretatik datorrela.

2013

Freskoen plataforma logistikoaren automatizazioa Zaragozan

Madriren 2008an lehen plataforma automatizatu inauguratu eta gero Zaragozako freskoen plataforma logistikoa automatizatu zenean, efizientzia logistikoa asko hobetu zen. Horri esker, Zurekin eredu komertzial berriko dendak freskoetan espezializatu ahal dira ziklo logistiko laburragoak eginez eta elikagai freskoen sail zabalagoak osatuz.





2013

Sakelakoetarako lehen aplikazioa

Eroskik bere lehen aplikazioa aurkeztu zuen, Bezero Bazkideekin beste komunikazio kanal egonkor bat izateko.



500 denda frankiziatu izatera heldu zen

2000ko lehen hamarkadan, Eroskik bultzada indartsua eman zion frankizia erako supermerkatuen sareari; hala, 2013rako, 500 saltoki frankiziatu zituen.

2014

“Rapid” izeneko lehen dendaren inaugurazioa

Eroskik bere azken berrikuntza aurkeztu zuen formatu komertzialez dena bezainbatean, eta “Rapid” izena ipini zien. Oso eredu komertzial lehiakorra da; 150 metro koadro inguruko dendak dira, eremu oso urbanoetan eta biztanleria dentsitate handia duten eremu turistikoetan kokatzen dira. Komenentziatzako erosketa arina eta lasterra egin daiteke denda horietan.

Eroski club atara zutenekoa

Kontsumo kooperatiba gisa bere nortasuna gaurkotu zuen Eroskik, “Eroski club” aterata; Bezero Bazkideentzat pentsatuta dagoen programa eskusiboa da. Haren bitartez, prezio hobekak, eskaintza eskusiboak eta deskontu pertsonalizatuak eskuratzen dituzte, saldo eran pilatuta etorkizuneko erosketetarako; horrez gain, Travel Cluben abantaila guztiak dituzte. Bestalde, klubeko Bezero Bazkidea izan beharra dago kooperatibako bazkideen parte hartze kanaletan sartzeko.



Eroskiren aliantza Barcelo bidai agentziarekin

Eroski Bidaiak eta Barcelo agentziaren aliantza estrategikoari esker, bi taldeek beren tokia indartu dute merkatuan, elkarri lagunduz lehiakorragoak baitira eta bezeroei produktuen katalogo zabalagoa eskaini ahal baitiete prezio hobetan.

Elorrión elikagai lehorren plataforma logistikoa automatizatu zenekoa

Eroskik instalazio logistiko berria inauguratu zuen Elorrión (Bizkaia): plataforma automatizatu bat da, zeinak sektoreran Europa mailan abangoardiakoa den teknologia bat baitak; hala, trafikoaren %50 eta pisuaren %70 automatizatzea lortzen du elikagaien plataforma horretan ipar eremu honetarako. Garapen teknologikoa tokikoa da, Eroskik eta Ulma Handling Systemsek lankidetzan egina, eta LKS ingeniaritzak ere parte hartu zuen.



Marka propioetan parabenoik eta triklosanik ez erabiltzeko konpromisoa

Bezero-bazkideek eskatuta, Eroskik erabaki zuen parabenoak eta triklosana kentzea higienarako eta zainketa pertsonalerako bere markarekin saltzen dituen produktuetatik.

On line egindako erosketak jasotzeko "Click&Drive" zerbitzua martxan aurrenekoz

Eroskik lehenengoz eskaini zion bezeroari Internetetik egindako erosketak autotik atera gabe jasotzeko zerbitzua. Leioako hipermerkatuan inauguratu zen lehen zerbitzugunea, eta Eroski bihurtu zen lehen banaketa katea EAEn martxan jarri zuena erosteko era berritzaile hori.

2015

Nazioarteko aliantza handitu zen, guztira Europako zortzi banatzaile elkarturik



Colruyt, Conad eta Coop. Europako banatzaile berriak ALIDISera elkartu ziren, Banatzaileen Nazioarteko Aliantzara, zeina jatorrian Intermarchek, Eroskik eta Edekak eratu baitzuten. Hala, AGE CORE sozietate berria bihurtu zen Europako banatzaileen aliantza nagusia, eta haren helburua da Europako kontsumitzaileei produktu sail zabalagoa eskaintzea eta haien aukera askatasuna handitzea prezio hobek eskainiz; horrez gain, hornitzaileentzako negozio aukerak handitzen ditu.

2017

“Ekilibria”, kontsumitzailearen nutrizioa diagnostikatzeko programa aurrendaria

Eroskik programa aurrendari bat aurkeztu zuen, teknologia berriak erabilia, zertarako eta kontsumitzaileei hileroko txosten pertsonal bat eskaintzeko. Txosten horrek elkarrekin alderatzen ditu kontsumitzailearen erosketak eta elikadura osaungarria eramateko gomendio zientifikoak.



Elikadura osasungarriago eta iraunkorrago baten aldeko konpromisoak berritu zituen Eroskik

Eroskik berritu egin zituen osasunaren eta iraunkortasunaren alde harturiko konpromisoak, eta dekalogo batean laburtu zituen, xedetzat hartuz gizartearen osasunaren eta ongizatearen kalitatea hobetzea. Eroskik bere historian lehendik hartuak zituen konpromisoak berritu zituen, nola eta prozesu parte hartzaile batean 5.000 lagun pasa inplikaturik, hala nola bazkideak, langileak, bezeroak eta iritzietan liderrak direnak; horrela eratu zen dekalogo gaurkotua.

2018

Oro txartel berria

Eroski cluben “Oro Txartela” atera zuenetik, abantaila gehiago eskaintzen dizkie Eroskik Bezero Bazkideei. Dirua aurrez dezakete, %4ko deskontu finko eta unibertsal bat baitute Eroskiren dendetan egindako erosketak guztietan hileroko kuota baten truke. Kuota bidezko bazkidearen formula berritu zuen horrek, zeinak milaka bazkide kontsumitzaile baitzuten kooperatiba sortu zenetik.

Desde siempre y para siempre

Comprometidos con la salud y la sostenibilidad

mucho más en:

Desde siempre y para siempre, comprometidos con la salud y la sostenibilidad en el que el cambio es nuestro modo de vivir.

Desde siempre y para siempre, comprometidos en el que el cambio es nuestro modo de vivir.

10 años por mi vida
saludables sostenibles

EROSKI
zero.kin



“Nutri-Score” nutrizio etiketa aurreratua jartzeko konpromisoa hartu zuen Eroskik

10.000 Bezero Bazkide baino gehiagoren iritzia jaso ondoren, Eroskik “Nutri-Score” nutrizio etiketa aurreratua jarri zuen bere markako produktuetan, eta lehen banatzailea bihurtu zen Espainian etiketa hori ipintzen, zeina Europako Batasunak eta Osasunaren Mundu Erakundeak ontzat joa baitute. Ekimen horrekin, Eroskik bost mailatan sailkatuko ditu bere markako produktu guztiak, kolorezko letrakin adieraziak (“A” berde ilunetik “E” laranja ilunera); horren bitartez, elikagaiaren osatze-maila baloratzen da dauzkan kalorien, mantengaiaren eta osatze-maila arabera.

2019

Eroskik 50 urte bete ditu

Kanpoko egileen aurkibidea



Antonio Agustin

Filosofian lizentziaduna eta IESEko MBA.
Aidua Banaketa Komertzialean. Kontsultorea

Henar Alcalde Heras

Orkestra Lehiaren Euskal Institutuko
zuzendaria

Elena Arzak

Sukaldaria

Jose Miguel Ayerza

Adegi Gipuzkoako Enpresen
Elkarteko zuzendari nagusia

Garbiñe Biurrun Mancisidor

Epailea eta presidentea Euskal Autonomia Erkidegoko
Justiziako Auzitegi Goreneko Gizarte Arloko Aretuan

Jose Maria Bonmati

AECOC Kodifikatze Komertzialerako
Espainiako Elkarteko zuzendari nagusia

Peter Brabeck-Letmath

Chairman Emeritus, Nestle SA

Irene Breton Lesmes doktorea

Endokrinologiako eta Nutrizioko Espainiako
Elkarteko presidentea

Didier Duhaupand

Los Mosqueteros Elkarteko presidentea

Jose Carlos Gonzalez Hurtado

IRI Internacionaleko presidentea

Jose Manuel Gonzalez-Paramo

Zientzia Ekonomikoetan doktorea, Madrilgo
Unibertsitate Konplutentsea eta Nueva Yorkeko
Columbiako Unibertsitatea. Zientzia Moral
eta Politikoko Errege Akademiako kide osoa.
BBVAko Kontseilari exekutiboa.

Ariel Guarco

Kooperatiben Nazioarteko Aliantzako presidentea (ACI)

Eduardo Junkera

ADEGIko presidentea
(Gipuzkoako Enpresen Elkartea)

Aitzol Loyola

LANKI, Mondragon Unibertsitateko
Lankidetzaren ikertegia

Jose Luis Nuevo

Marketin irakaslea IESE Business Schoolen

Juan Carlos del Olmo

WWF erakundearen Espainiako idazkari nagusia.
Naturalista.
Doñana Fundazioko presidentea eta Ingurumen
arloko Aholkulari Kontseiluko kidea

Fernando Pasamon

Aholkularitza arloko arduradun orokorra
Retail de Deloitte sektorean

Maria Rodriguez

Soziologoa. Aidua Kontsumo Arduratsuan eta EGen.
Gizarte Erantzukizun Korporatiboko Behatokiako
presidente ohia

Javier Rodriguez Zapatero

Ekonomia eta Enpresa Zientzietan lizentziaduna.
Escuela de Negocioseko executive chairman-a,
(Interneten Garapenerako Goi Institutua)

Jesus Soria

Kazetaria, kontsumoan aditua,
SER Consumidor programako zuzendaria

Marina Subirats

Filosofian doktorea Bartzelonako Unibertsitatean.
Soziologiako katedraduna BUAn. Soziologoa, gestore
publikoa, politikaria eta filosofoa

Ainara Udaondo

LANKI, Mondragon Unibertsitateko
Lankidetzaren ikertegia

Leire Uriarte

LANKI, Mondragon Unibertsitateko
Lankidetzaren ikertegia

Eduardo Vazquez Diaz

Deloitte Digital Agentziako liderra

Alfonso Vegara doktorea

Arkitektoa, ekonomialaria eta soziologoa.
Metropoli Ecosystemseko presidentea



Erakusgarri txiki bat
da hau EROSKIren
historiaren parte izan
direnena, izan bazkide
langileak edo izan
kontsumitzaile bazkideak.





Horietako bakoitzaren historia ikusteko,
hauxe bakarrik egin behar duzu:



1. “Realidad aumentada” jartzen duen aukerari eman EROSKIren aplikazioan.
2. Fokua jarri pertsona bakoitzaren irudian.





50^{URTE} zurekin