



# kooperatibetako eredu ekonomikoak

**Egilea:** Juan Carlos Sojo Campos  
ERAGINKOR, S. COOP.



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

JUSTIZIA, LAN ETA GIZARTE  
SEGURANTZA SAILA  
*Gizarte Ekonomiako Zuzendaritza*

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,  
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL  
*Dirección de Economía Social*

## AURKIBIDEA

<b>0.- SARRERA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.- KOOPERATIBAREN PLANGINTZA EKONOMIKOA.....</b>	<b>7</b>
1.1.- SALMENTEN PLANGINTZA.....	9
1.2.- EROSKETEN PLANGINTZA.....	14
1.3.- LANGILEEN GASTUEN PLANGINTZA.....	16
1.4.- INBERTSIOEN ETA AMORTIZAZIOEN PLANGINTZA.....	24
1.5.- GASTUEN PLANGINTZA.....	29
<b>2.- KOOPERATIBAREN KONTROL EKONOMIKOA.....</b>	<b>31</b>
2.0.- SARRERA.....	31
2.1.- USTIAPEN KONTUA.....	32
2.1.1.- Ekoizpen kooperatibaren ustiapen kontua.....	36
2.1.2.- Merkataritza kooperatibaren ustiapen kontua.....	41
2.1.3.- Zerbitzuetako kooperatibaren ustiapen kontua.....	46
2.1.4.- Ustiapen kontuen ereduen alderdi komunak.....	49
2.2.- DIRUZAINZAKO AURREKONTUA.....	56
2.2.1.- Diruzaintzako aurrekontua.....	57
2.2.2.- Diruzaintzako aurrekontuari buruzko irizpide orokorrak.....	62
2.2.3.- Kobrantzen kontrola:.....	65
2.2.4.- Hornitzaileen ordainketen kontrola.....	66
2.2.5.- Ogasunaren BEZ ordainketen kontrola.....	67
2.2.6.- Langileen ordainketen kontrola.....	70
2.2.7.- Finantza kontuen kontrola.....	72
2.2.8.- Diruzaintzaren beharrak estaltzea.....	73
2.3.-BALANTZEA.....	81
2.3.1.- Balantze erraztuen kontrola.....	82
2.3.2.- Balantzeen kontrol banakatua.....	87
2.3.3.- Balantzeen kontrol ereduen irizpide orokorrak.....	92

<b>3.- SOZIETATE EREDUAK.....</b>	<b>93</b>
3.0.- BAZKIDEAK INFORMATZEKO ESKUBIDEA .....	93
3.1.- URTEKO KONTUAK .....	95
3.1.1.- Urteko kontu orokorren ereduak .....	96
3.1.2.- Kooperatiben urteko kontuen ereduak .....	103
3.2.- USTIAPEN KONTUA.....	114
3.3.- BALANTZEA.....	119
Laneko kapitala: .....	121
Zorpetze maila: .....	122
3.4.- EMAITZA EKONOMIKOEN BILAKAERA ETA BANAKETA.....	124
<b>4.- DOKUMENTU ZIRKUITUA .....</b>	<b>127</b>
4.1.- AURREKONTUA .....	129
4.2.- ESKAERA .....	133
4.3.- FABRIKATZEKO AGINDUA.....	136
4.4.- LAN GAZTIGUA .....	138
4.5.- ARIBIDEKO PRODUKTUAREN KONTROLA ETA BALIOA .....	141
4.6.- IGORPENA, FAKTURAZIOA ETA KOBRANTZA .....	146
4.7.- DOKUMENTU ZIRKUITUARI BURUZKO OHAR OROKORRAK.....	148
<b>5.- AMAIERAKO OHARRAK: "INFORMAZIO SISTEMA" .....</b>	<b>149</b>
<b>6.- BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>154</b>

## 0.- SARRERA

Eskuliburu honen helburua, izan ere, kooperatibaren funtzionamendua egokia izan dadin oinarritzotzat jo daitezkeen eredu ekonomikoak biltzea da.

Kooperatibaren informazio ekonomikoa lortzeko, lehenik gogoan izan behar dugu enpresaren funtzionamendu egokiak zein **oinarrizko informazio** behar duen.

Lehendabizi saihestu behar den errorea, bada, garatzen ari garen jarduera kontrolatzeko beharrezko informazioa ez lortzea da.

Baina errore hori bezain garrantzitsua da informazio gehiegi lortu eta erabiltzea, baldin eta baliabide handiak eskatzen baditu lortzeko eta prozesatzeko, aztertzeko eta bertatik espero diren emaitzak lortzeko denbora premia badakar.

Beraz, beste zenbait gairekin bezala, egunero erabiliko ditugun eredu ekonomikoak zehazteko hurrengo taula aintzat hartu behar dugu, bertan erabili beharreko eredu ekonomikoak zehazteko pausoak jaso dira eta:

## EREDU EKONOMIKOAK ZEHAZTEKO LAN PROZEDURA

- 1º.- Kooperatibaren egoera aztertzea.
- 2º.- Kooperatibaren informazio beharrak aztertzea.
- 3º.- Kooperatibak beharrezko dituen eredu ekonomikoak elaboratzea.
- 4º.- Aipatu eredu ekonomiko horien arabera informazioa lortzea.
- 5º.- Lortutako informazioa egiaztatzea.
- 6º.- Aipatu informazioa aztertzea.
- 7º.- Lortutako emaitzen kontrola.
- 8º.- Erabilitako ereduak egokiak diren kontrolatzea (lortutako informazioaren eta enpresaren informazio behararen arteko koherentzia aztertzea).
- 9º.- Erabili beharreko ereduak berriro zehaztea, beharrezko balitz.

Eskema horretan oinarriturik, egiteko guztiak garatzeko lan prozedura ezarri beharko da.

Lehenik, enpresak behar dituen eredu ekonomikoak zehaztuko duen taldea edo pertsona erabakiko da. Bigarrenik, aipatu eredu ekonomikoak ezarriko dira. Ondoren, aipatu eredu ekonomikoen arabera informazioa lortzeaz arduratuko direnak erabaki beharko dira. Azkenik, informazio horren hartzailerik gisa zehaztu direnek aipatu informazioa aztertuko dute.

Baina, oraindik aipatu ere ez dugu egin "egintza kooperatiboa". Kooperatiba enpresa denez, subirautza pertsonengan datza, merkataritza enpresetan ez bezala, haietan kapitalak zehazten baitu subirautza. Ezberdintasun horrek enpresan erabili beharreko eredu ekonomikoak zehazterakoan aldea nabarmendu lezake.

Hala, plano bikoitza bete beharraz ari gara hemen. Batetik, kooperatibaren kudeaketarako erabiliko diren eredu ekonomikoak ezarri behar dira eta, bestetik,

“sozietatearen” eredu ekonomikoak ezarriko dira, hau da, bazkideei aldagai ekonomiko esanguratsuenak aurkezteko erabiliko diren eredu ekonomikoak.

Ustez, Artezkaritza Kontseiluak eduki beharko lituzke kooperatiba kudeatzeko erabiltzen diren dokumentuak. Hala ere, Batzar Nagusian aipatu informazioa gehiegizkoa eta konplexuegia izan liteke bazkideentzat. Hala, bada, interesgarriago deritzogu informazio errazago eta ulergarriagoa prestatzeari. Informazio horrek aldagai esanguratsuenak jasoko lituzke, bazkideek une oro euren kooperatibaren bilakaera zein izan den jakin dezaten, enpresaren bilakaera zehazten duten aldagaien azterketa egitea galarazi gabe.

Arestian esandakoa aintzat harturik, kooperatiba kudeatzeko eta haren bilakaera kontrolatzeko oinarrizkotzat jotzen ditugun eredu ekonomikoak garatuko ditugu segidan.

Horretarako, **kooperatibaren plangintza** ekonomikoa egiteko erabili diren ereduak aztertuko ditugu. Ondoren, kooperatibaren **kontrol ekonomikoa** egiteko ereduak aztertuko ditugu. Geroago, kooperatiban erabili beharreko **sozietate-ereduak** jorratuko dira. Azkenik, **dokumentuen zirkuitua** eta haren osagaiak landuko ditugu.

Gehiago sakondu baino lehen, alderdi garrantzitsu bat hartu behar dugu kontuan. Kooperatibek topatu ditzaketen ahalik eta kasu gehien ekarri nahi izan dugu lan honetara. Euskadin ditugun kooperatibak askotarikoak dira eta, tamaina dela, lan jarduerako sektorea dela, eredu ekonomikoak ez dira zurrunik. Kooperatiba bakoitzak bere egoera aztertuz erabakiko du hemen azalduko diren eredu ekonomikoak bere beharretarako egokiak diren edo ez.

Dena dela, azalduko ereduak ez dira gauza zurruntzat jo behar; izan ere, baliteke eredu jakin bat kooperatibaren beharrezanekin bat etortzea eta geroago egokitzea neurri handiago batean aipatu beharrezanek estaltzeko.

Aurretiaz eskertu nahi dizugu lan honetan jarritako arreta eta espero dugu zure kooperatibarentzat onuragarria izatea.

## 1.- KOOPERATIBAREN PLANGINTZA EKONOMIKOA

Merkatuaren eskakizunetara egokitzea geroz eta zailago dute enpresek, are gehiago enpresa txikiek, errentagarritasun irizpide pean aurrera irauteko.

Ingurumari aldakor horretan, plangintza ezinbesteko elementua da enpresa guk nahi dugun lekura eramaten ahalegintzeko.

Enpresaren lan-jarduerako egungo merkatuak ezartzen duen plangintza behar horrez gainera, bada beste planifikazio behar bat, hain zuzen kooperatiba egintzatik datorrena. Hala, enpresaren zuzendaritzak bere gaineko kontrola duen organoa informatu beharra du (artezkaritza-kontseilua edo administratzaile bakarra), azken honek kooperatibako bazkide multzoa informatu dezan.

Bada, garbi dago aipatu kontrola eragingarria izango dela soilik lortutakoaren eta lotu nahi zenaren artean alderatzeko elementurik badago. Eginkizun hori egiteko erarik onena zer lortu nahi dugun planifikatzea da eta hala planifikatutakoa aipatu kontrola egiteko erreferentzia puntua izango da.

Beraz, behin planifikazioa egiteko erabakia hartuta daukagula, enpresaren ikuspegitik zein ikuspuntu kooperatibotik, zenbait eredu ekonomiko zehaztuko ditugu atal honetan, kooperatibaren arduradunei lagungarri izango zaizkienak.

Plangintza prozesuan sakonduz, epe laburreko plangintza egiteko ereduak hartuko ditugu ardatz. Izan ere, gure iritziz, urteko plangintzak abiapuntua izan behar du plangintzaren bidea ibiltzeko.

Aipatu planifikatze prozesuak hurrengo arloak aintzat hartu beharko ditu:

- Salmentak
- Erosketak
- Langileak
- Inbertsioak
- Gastuak

Arlo horiek guztiak planifikatu ostean, enpresaren arduradunek ustiapen kontua, diruzaintzako aurrekontua eta balantzeak egiteko aukera izango dute, planifikatutako ekitaldirako kudeaketa eta kontrolaren urratsak ezartzeko.

Aurretiaz esan dezakegu ustiapen kontuaren, diruzaintzako aurrekontuaren eta balantzeen ereduak zehatz aztertuko direla hurrengo kapituluan, kooperatibaren kontrol ekonomikoaren ereduaren inguruan.

Beraz, datozen lerrootan aipatu arloak planifikatzeko eredu baliagarriak garatuko ditugu.

elkar-lan

## 1.1.- SALMENTEN PLANGINTZA

Merkataritza arloa da gure enpresaren atalik garrantzitsuena, izan ere, salmenta nahikorik ezean eta produktuak eta zerbitzuak onak izan arren, zail izango zaigu jarduerarekin aurrera jarraitzeko emaitzak lortzea.

Bada, planifikazio guztien lehen urratsa aldi horretarako salmenta helburuak finkatzea izango da.

Aipatu planifikazioa egiteko, komeni da lehenengo eta behin garatzen dugun produktua edo zerbitzua aztertzea, hala nola, merkatu potentziala eta lehiakideak.

Azterketa horiek guztiak egin ostean, aurreikusi daitezkeen salmentak zenbatzeko gai izango gara. Plangintza prozesua bi ikuspunturen arabera egin daiteke: bata guneen araberrako kuantifikazioa da eta bestea produktuen araberrako kuantifikazioa. Oro har, bataren edo bestearen alde egingo dugu, baina sarritan biak erabili beharrean izango gara.

Aurrera jarraitu baino lehen, argi utzi behar da, plangintza metodoa edozein izanda, kontrola berdin egingo dela.

**Guneen** araberrako salmenten plangintza eta kontrolaren kasuan, gune kontzeptua definitu beharko da lehenik, hau da, enpresak merkataritza jarduera garatu dezakeen gune geografiko bakoitza.

Guneak zehaztu ostean, merkataritza zuzendaritzak erabakiko ditu haietako bakoitzean egingo diren ekintza komertzialak, eta ekintza horien ondorioz espero diren emaitzen arabera zehaztuko da salmenten plangintza gune bakoitzean.

Alabaina, merkataritza jarduera egoki kontrolatzeko salmentak **produktuaren** arabera planifikatu eta kontrolatu behar direla irizten bada, lehenengoz enpresaren katalogoa osatzen duten produktuen familiak zehaztu beharko dira.

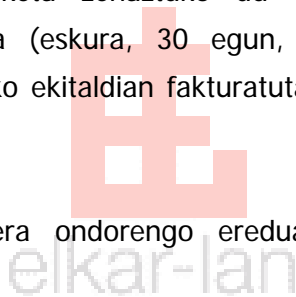
Multzoak egin ostean, produktu-familia bakoitzeko finkatu diren salmenta helburuak lortzeko merkataritza ekintzak proposatuko dira.

Kasu bietan, bai guneka bai produktuka, ekitaldirako aurreikusi diren salmenta kopuruak banatu egingo dira merkataritza jarduera garatuko diren hiletan eta, hala, hilero lortu beharreko salmenta kopurua zehazteko.

Produktu edo gunearen arabera hilez hil salduko ditudan kopuruak aurreikusi ondoren, guztira aurreikusitako salmenta batura adieraziko da.

Diruzaintzaren plangintza egiteko, proposatutako ereduan BEZ jasanarazia eta fakturazioa guztira adierazteko lerroak sartu ditugu. Izan ere, Fakturazioak aurreikusitako salmenten kobrantzen banaketa zehaztuko du urteko egutegian enpresak ezarritako kobrantza irizpideen arabera (eskura, 30 egun, 60 egun...), eta hurrengo ekitaldian kobratzeko diren eta indarreko ekitaldian fakturatutako kopuruak "egiteko datorren urtean" laukian sartuko dira.

Irizpide horien arabera ondorengo eredua proposatu nahi dizuegu salmenten plangintza egiteko:



**SALMENTEN PLANGINTZA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

KONTZEPTUA	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	Egiteko datorren urtean
1. Gunea edo 1. Produktua														
2. Gunea edo 2. Produktua														
_. Gunea edo _. Produktua														
N Gunea edo N Produktua														
<b>SALMENTAK GUZTIRA</b>														
BEZ JASANARAZIA														
FAKTURAZIOA GUZTIRA														



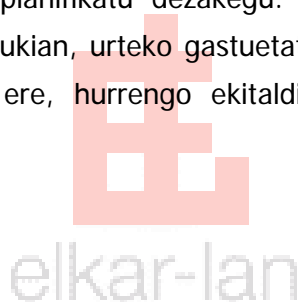
© elkar-lan koop. e.

Sarritan, salmenten plangintza nola egiten den, salmentei loturiko gastuei buruzko datuak ageriko dira, ustiapen kontuan sartu beharko direnak.

Hala, salmenten plangintzari loturiko beste eredu bat ezarri dezakegu eta bertan kooperatibaren salmentako gastuen planifikazioa egin.

Halaber, zenbait gasturen hileko plangintza jaso dezakegu, salmenta planifikaziotik datorrena. Gastu horien artean, besteak beste, salgaien garraio kostuak, merkataritza gastuak eta komisioak.

Era horretan lortuko dugu salmenta gastuen batura eta era berean adieraziko beharko ditugu ereduari gastu horiek jasaten duten BEZa. Guztizkoa (gastuak eta zergak) jakinda gastuen ordainketa planifikatu dezakegu. Salmentekin gertatu bezala, "ordaindu gabekoa/datorren urtekoa" laukian, urteko gastuetatik eta zeharkako zergetatik eratorritako kopuruak jasoko dira, izan ere, hurrengo ekitaldian moneta baliabideen irteera izango direnak.



**SALMENTA GASTUEN PLANGINTZA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

KONTZEPTUA	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	Egiteko datorren urtean
Salmenta garraioa														
Merkataritza Gastuak														
Komisio Gastuak														
<b>SALMENTA GASTUAK GUZTIRA</b>														
BEZ JASANARAZIA														
GUZTIRA														



## 1.2.- EROSKETEN PLANGINTZA

Erosketen inguruan ere jarduketa politika ezarri behar da, bestela hornitzaileen begira egon eta kooperatibaren beharrak ez betetzeko arriskua egon daiteke.

Aipatu planifikazioa zuzen egiteko enpresak erosten dituen lehengaiak aztertu behar dira, eta garrantzi ekonomikoaren edo amaierako produktuan duten garrantziaren arabera sailkatuko ditugu. Azpikontratazioak era berean aztertuko dira.

Lehengaiak eta behar diren azpikontratazioak behin aztertuz gero, behar horiek betetzen dituzten edo bete ditzaketen hornitzaileak aztertuko dira irizpide hauen arabera: prezioa, kalitatea, emateko epea...

Aurreko guztia aintzakotzat harturik, enpresek une oro izan ditzaketen hornitzaileen eta azpikontratazioen beharrak behar bezala betetzeko erosketa politika zehaztuko da, beti ere kalitate/prezio erlaziorik onenarekin.

Aipatu azterketa egin eta erosketa politika finkatu ondoren, erosketen plangintza kuantitatiboa egingo da, salmentetarako egin dugun kuantifikazioarekin lotura handia izango duena.

Hala, proposatu dugun ereduan, bai ekitaldiko bai hiletariko bakoitzeko, lehengaien eta materialen erosketa zenbatekoak, baita azpikontratazioei dagozkien zenbatekoak ere.

Erosketen guztizkoa lortu ondoren, lerro bat sartuko da eragiketa horien BEZ jasanarazia jasotzeko eta horrela lortuko dugu hornitzaileek fakturatu digutenaren guztizkoa. Datu hori enpresaren diruzaintzaren aurreikuspena egiteko erabiliko dugu, eta lauki bat utziko aurten erositakoak baina hurrengo ekitaldian ordaintzekoak direnak adierazteko.

**EROSKETEN PLANGINTZA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

KONTZEPTUA	GUZTIRA URTEA	EROSKETA												Egiteko datorren urtean
		Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	
<b>Lehengaien Erosketa</b>														
A Lehengaia														
B Lehengaia														
.... Lehengaia														
<b>Kontsumoko Materialen Erosketa</b>														
1. Materiala														
2. Materiala														
.. Materiala														
<b>Azpiktratazioak</b>														
<b>EROSKETA GASTUAK GUZTIRA</b>														
<b>BEZ JASANARAZIA</b>														
<b>HORNITZAILEEN GASTUAK GUZTIRA</b>														

elkar-lan

### **1.3.- LANGILEEN GASTUEN PLANGINTZA**

Merkataritza ikuspuntu hutsean oinarrituta, langileen plangintzak salmenten plangintzaren arabera izan behar du, lehen atalean azaldu bezala. Hala ere, kooperatiba garen aldetik, langileen planifikazioak zehaztu ohi du salmenten planifikazioa, batez ere enpresako langileen produkzio orduak betetzeko lortu behar diren gutxieneko salmentak zehazteko.

Hasieran batean, zenbait pertsonak, iraupen jakinekoak izan zein aldi baterako inoren konturako langileak izan, salmenta aurreikuspenak beteko diren edo zer joera hartuko duten, horren arabera gordeko dute lanpostua. Hala ere, kooperatibari epe luzean loturiko pertsona kopuru handiagoa egongo da segurueenez, eta haiei urte osoko lan jarraitua lortu beharko zaie.

Ohar horiek gogoan hartuta, eta enpresa askorentzat langileak direla kosturik handiena ahaztu gabe, garrantzitsuago deritzogu pertsonalaren atala beste ikuspegi batetik jorratzeari, hain zuzen ere, gure enpresako diru sarreraren iturria dela ulerturik.

Bada, pertsonalaren ataletik eta kooperatibaren berezitasunak aintzat hartu ditugula, langile-bazkideak sartzeko politika zehaztuko da. Politika horren helburua epe luzekoa izango da, hala langileak sartzeko nola langile horiek enpresako bazkide egin arteko bidea zehazteko.

Gainera, ekoizgarritasunaren ikuspuntutik motibazio-politika ere zehaztu beharko da, langile bakoitzarengandik onena lortzea ahalbidetu dezan lan giroa sortzeko. Atal honen barruan aztertuko dira prestakuntza beharrak, bai enpresarenak inguruari etengabe egokitzeko, bai pertsonarenak beharrak betetzeko eta pertsonen ezinbesteko motibazio maila lortzeko.

Langileen kostuen atalaren plangintza jorratzen hasi baino lehen, ezin dugu ahaztu laneko arriskuen prebentziorako atala. Ezin dugu bazter utzi laneko baldintzak, pertsonak motibatzeke, baita langileek kooperatibari eragiten dizkioten gastuak murrizteko ere, eta, hala, langileen osasunari kalte egin diezaioketen baldintzak ekidin beharko ditugu.

Bada, aurreko irizpide horiek guztiak kontuan hartuta, ekitaldirako pertsonalaren gastuen plangintza egiten hasiko gara.

Bai pertsonalaren gastuen plangintza egiteko, bai kontzeptu horrengatik diruzaintzari egin beharreko ordainketen planifikazioa egiteko, ondoko ereduaren proposamena azaldu dugu:



### KOSTUEN PLANGINTZA

KONTZEPTUA	Soldata gordina	Langilearen Giz. Seg.	PFEZ atxikip.	Soldata Garbia	Enpresa Giz. Seg.	Urteko Kostua	Hileko Kostua	Langile Kopurua	Lang. Urteko Kostua	LANG. Hileko Kostua
1. Soldata Maila										
2. Soldata Maila										
... Soldata Maila										
N Soldata Maila										

### KOSTUEN BANAKETA

KONTZEPTUA	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.
1. Soldata Maila													
2. Soldata Maila													
... Soldata Maila													
N Soldata Maila													
Eskulan Zuzena													
ZEHARKAKO ESKULANA Ekoizpena													
ZEHARKAKO ESKULANA Administrazioa													
ZEHARKAKO ESKULANA Merkataritza													

elkar-lan

### LAN TAULA (Ordainketen plangintza)

KONTZEPTUA	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.
<b>Soldata eta alojera garbiak</b>													
1. Soldata Maila													
2. Soldata Maila													
... Soldata Maila													
N Soldata Maila													
<b>Herri Ogasun Hartzekoduna, PFEZ</b>													
1. Soldata Maila													
2. Soldata Maila													
... Soldata Maila													
N Soldata Maila													
<b>Gizarte Segurantza Hartzekoduna</b>													
1. Soldata Maila													
2. Soldata Maila													
... Soldata Maila													
N Soldata Maila													
<b>PERTSONALAREN GASTUAK GUZTIRA</b>													

### ORDAINKETEN PLANGINTZA

KONTZEPTUA	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	Egiteko datorren urtean
Soldata eta alojera garbiak														
Herri Ogasun Hartzekoduna, PFEZ														
Gizarte Segurantza Hartzekoduna														
<b>PERTSONALAREN GASTUAK GUZTIRA</b>														

elkar-lan

Pertsonalaren kostuen plangintza egitean **plangintza taula batean jasoko dira pertsonalaren kostuak guztira zenbat izan diren**. Horretarako, lehenengo eta behin, ekitaldian aplikatuko diren alogera mailak zerrendatuko dira. Kooperatiba txikien kasuan, langileen gastuak errazago planifikatu daitezke bertako pertsona guztiak zerrendatuta.

Era horretan, soldata maila bakoitzeko (edo pertsona bakoitzeko kooperatiba txikien kasuan) hauek finkatuko dira: soldata gordina (lansari aurrerakina, bazkideen kasuan), langilearen kontura den Gizarte Segurantzaren eta egin beharreko PFEZ atxikipena. Datu horiekin lortuko dugu soldata maila bakoitzeko ordaindu behar den soldata garbia. Halaber, enpresarentzako Gizarte Segurantzaren kostua kalkulatu da. Horri gehituko zaio langilearen pentzura den Gizarte Segurantzaren, eta guztira Gizarte Segurantzari ordaindu beharrekoa aterako zaigu.

Hala, soldata gordinak eta enpresak Gizarte Segurantzari ordaindu beharrekoak osatuko dute enpresak horrengatik daukan kostua. Datu horiekin eta ordainketa edo lansari aurrerakin kopuruen arabera urteko kostua lortuko dugu, lan hilekin zatitzen badugu, soldata maila bakoitzeko hileko kostua emango digu.

Langileen kostuen plangintzarekin jarraituz, maila bakoitzeko zenbat pertsona ditugun jasoko dugu beste zutabe batean. Horrela lortuko ditugu maila bakoitzeko urteko kostuaren guztizkoa eta hileko kostuaren guztizkoa.

Kostuen plangintza eginda, urte osoko **kostuen banaketa** koadroa egingo dugu. Hala, bada, ekitaldiko hil produktibo bakoitzean, pertsona bakoitzeko ondorengo gastuak sartuko ditugu:

- Hileko soldata gordina
- Hileko enpresaren Gizarte Segurantzaren
- Estraren hainbanako zatia
- Oporren hainbanako zatia.

Enpresa itxita egongo balitz hilabetez, esaterako abuztuan, hileko kostuak kalkulatzeko metodoa erraza da. Izan ere, urteko kostuak zati hamaika lan hil eginda lortuko

genuke, abuztuan inor ez dagoenez lanean, ez zaio inolako kosturik kargatu behar, nahiz eta nominak ordaindu behar izan, diruzaintzan eragina izango duena.

Kostuen banaketa pertsonalaren kontzeptu bakoitzeko egingo dugu:

- Eskulan zuzena
- Ekoizpeneko zeharkako eskulana
- Administrazioeko zeharkako eskulana
- Merkataritzako zeharkako eskulana

Atal bakoitzeko zehaztu den pertsona kopurua eta dagozkien soldata mailak kontuan hartuz lortuko da inputazio hori.

Dagoeneko planifikatu ditugu pertsonalaren gastuak bai urte osokoak bai hil bakoitzekoak; bada, orain pertsonalari ordaindu beharrekoak planifikatuko ditugu. Horretarako lan koadro batean, soldata maila bakoitzeko diruzaintzan irteera diren hurrengo kontzeptuak zehaztuko ditugu:

- Soldata eta alojera garbiak
- Herri Ogasun hartzekoduna, PFEZ
- Gizarte Segurantza hartzekoduna

**Ordainketen plangintzan** kontuan hartu behar ditugun kopuruak jaso ondoren, ordainketen egutegia gehituko dugu ordainketen amaierako koadroan.

Azken koadro horretan soldata eta alogerengatik hil bakoiztean guztira ordaindu beharrekoa jasoko da. Gogorazi behar dugu, diruzaintzan, hil batzuetan ordainketa horiek handiagoak izango direla aparteko ordainsariak ordainduko direlako.

Herri Ogasun PFEZ hartzekoduna dela eta, ordainketa egutegia enpresaren tamainaren araberakoa da. Tamaina jakin bateko enpresek (aurreko ekitaldiko eragiketa kopurua 6.010.121,04 euro baino gehiago da) aipatu zergarengatik atxiki beharrekoa ordaindu beharko dute, lansari aurrerakinari edo nominari atxiki eta hurrengo hilean.

Gainerako kooperatibek hiru hilerik behin egingo dituzte ordainketak (hurrengo urteko apiril, uztail, urri eta urtarrilean) eta haietan aurreragoko hiru hiletako atxikipenak jasoko dira.

Azkenik, Gizarte Segurantzari ordaindu beharrekoak, bai langileari dagokion zatia bai enpresari dagokiona, kostua eragin den hilaren hurrengoan ordainduko dira.

**Pertsonalaren gastuak planifikatzeko** ereduak osatzen duten koadro guztiak ikusi ondoren, beste eredu bat zehazteari beharrezko deritzogu, enpresako pertsonalaren bestelako gastuen plangintza egiteko.

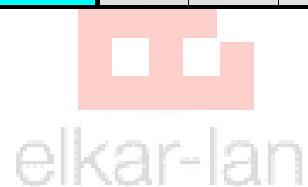
Aipatu ereduan, lansari aurrerakin edo soldatekin zerikusirik ez duten pertsonalaren gastuen kontzeptuak jasoko dira. Bertan honelakoak planifikatuko dira:

- Pertsonalaren aseguruak (ezbeharra, gaixotasuna...)
- Dietak
- Kilometro gastuak
- Gasolina
- Bestelako gastuak (laneko jantziak, prebentzio materiala...)

Partida horietako kostuen plangintza jasotzeko, ekitaldi osoarena zein hiletariko bakoitzarena, hurrengo ereduak proposatuko dugu:

**LANGILEEN BESTELAKO GASTUEN PLANGINTZA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

KONTZEPTUA	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	Egiteko datorren urtean
Langileen aseguruak:														
Dietak														
Kilometro gastuak														
Gasolina														
Bestelako gastuak														
<b>PERTSONALAREN BESTELAKO GASTUAK GUZTIRA</b>														
<b>BEZ JASANA</b>														
<b>GUZTIRA</b>														
<b>GASTUEN ORDAINKETA</b>														



#### **1.4.- INBERTSIOEN ETA AMORTIZAZIOEN PLANGINTZA**

Inbertsioak egiteko erabakia epe luzeari begira bada ere, inbertsioak gauzatzea epe laburrean kokatzen dira. Horregatik atal hau aintzat hartu beharko da kooperatibaren kudeaketa plana egiterakoan.

Inbertsioen plangintzari buruzko kapitulu honetan, inbertsio baten helburua zein den hausnartuko dugu, hau da, ekoizpen gaitasunari eustea edo areagotzea bilatzen dugun, kostu gutxiagorekin ekoiztuz ekoizgarritasuna areagotu nahi dugun, inbertsio estrategikoak diren edo lege edo gizarte aldaketek behartutakoak diren.

Gogoeta hori eginda, inbertsio aukerak zerrendatuko ditugu euren zenbatekoa kalkulatzeko, eta horrela, gure inbertsio gaitasuna eta diruzaintzan edukiko duen eragina kontuan hartuz, gure beharrei ondoen egokitzen zaien inbertsio aukera hautatuko dugu. Bada, hornitzaileekin hitz egin eta baldintza ezberdinak zehaztuko dira (emateko epea, hasteko eguna, ordaintzeko era...), horrek guztiak enpresari zer ekarriko dion garbi ikusteko.

Erabaki ondoren, inbertsioak gauzatzeko plangintza eredu batean jasoko dugu, bai ekitaldirako bai ekitaldiaren hil bakoitzerako. Gainera, eredu horretan inbertsio horiek ordaintzeko plangintza egingo dugu, eta, gainera, enpresaren diruzaintzaren aurrekontuan aintzat hartu beharko dugu, eragin handia dauka eta.

Gainera, eredu berean, inbertsio horien eta aurrekoen eragina ustiapenaren kontuan jasoko da, amortizazioen bidez.

Enpresaren ibilgetu bat erabiltzearen ekitaldiari dagokion kostua da amortizazioa. Inbertsio bat enpresan hainbat urtetan izango denez, inbertsio horren zenbatekoa ezin da ekitaldi bakar batean kostuetan sartu, baizik eta inbertsio horren kostua ustez erabilera arruntaz iraungo duen urteetan zatituko da.

Aurrera jarraitu baino lehen, argitu behar dugu amortizazioa ustiapen kontuaren kostu bat dela eta ez dakarrela irteerarik diruzaintzan.

Hona ekarri dugun eredia bi zatiz osatzen da. Zatiatariko batean inbertsioak gauzatzeko plangintza zein inbertsioak ordaintzeko plangintza egiteko koadroak jaso dira.

Bestean, amortizazioen plangintza egingo da. Lehenik, urteko amortizazioaren kostua kalkulatu da eta, gero, aipatu kostua ekitaldian zehar inputatuko da.

Alderdi horiek guztiak biltzen dituen eredu honakoa izan daiteke:



**INBERTSIOEN ETA AMORTIZAZIOEN PLANGINTZA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

INBERTSIOEN PLANGINTZA	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.
LURRAK													
ERAIKUNTZAK													
INSTALAZIOAK													
MAKINAK													
ALTZARIAK													
BESTE AKTIBO BATZUK													
<b>HERRI OGASUNA, BEZ jasana</b>													
<b>ORDAINTZEKOA GUZTIRA</b>													

INBERTSIO-ORDAINKETAK	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	Egiteko datorren urtean
LURRAK														
ERAIKUNTZAK														
URBANIZAZIOA														
INSTALAZIOAK														
MAKINAK														
ALTZARIAK														
BESTE AKTIBO BATZUK														
H.O. jasandako BEZ														

### AMORTIZAZIOA ELEMENTUEN ARABERA

KONTZEPTUA	Erabilera urteak	Amortizazio Tasa	Aurreko amortizazio pilatua	Aurreko ekipoaren amortizazioa	Elementu berrien amortizazioa	Urteko amortizazioa guztira
LURRAK						
ERAIKUNTZAK						
INSTALAZIOAK						
MAKINAK						
ALTZARIAK						
BESTE AKTIBO BATZUK						
<b>AMORTIZAZIOA GUZTIRA</b>						

### AMORTIZAZIOEN EBOLUZIOA

KONTZEPTUA	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.
Ekipo produktiboaren amortizazioa													
Ekipo ez produktiboaren amortizazioa													



Lehenengo koadroan **inbertsioak sartzeko plangintza jasoko dugu**. Proposatu dugun ereduan aktibo motaren arabera erakutsiko dira inbertsioak. Enpresak inbertsio gutxi egiteko asmoa badu, materializatuko diren gauza jakinen arabera jasotzea erabaki lezake.

Ekitaldi osoan sartu eta banatzeko diren inbertsio guztiak jasoko dira. Aipatu eragiketetan jasandako BEZa ere jasoko da, inbertsioetan ordaindu beharrekoa guztira jakiteko.

Bigarren taulan, **inbertsio ordainketen** egutegia erakutsiko da. Hala, ondare elementu bakoitzeko guztira zenbat ordaindu behar den eta ekitaldian nola banatuko den zehaztuko da, BEZaren eragina ere kontuan izanik.

Kapitulu honetan ikusi ditugun eredu guztietan bezala, "egiteko datorren urtean" laukitxoan ekitaldi barruan gauzatu diren baina datorren urtean burutzeko diren inbertsioen ordainketak jasoko dira.

Hirugarren koadroan, amortizazioen plangintzan sartuko gara. Horretarako, lehenengo eta behin **elementuen arabeko amortizazioa** hartu behar da kontuan. Koadro horretan, elementu bakoitzaren erabilera urteak jasoko dira, hau da, zenbat urte funtzionatuko duen enpresan. Datu horretan oinarrituz, ondare bakoitzaren amortizazio tasa finkatuko da, eta tasa horrek zehaztuko du urteko amortizazioaren dotazioa, bai eta hilekoa ere.

Ekitaldian aurreikusitako amortizazioak zehazteko, aurreko ekitaldira arte pilatutako amortizazioa hasierako datu gisa sartuko da. Ekitaldian amortizatu beharreko kopuruak zehazteko zutabe bi bereiziko dira. Batean, aurreko ekitalditik dagoen ekipoaren amortizazioa jasotzeko, eta bestean, ekitaldian zehar sartu diren elementuen amortizazioa jasotzeko.

Azkenik, ereduan koadro batean, ekitaldi osoan izan diren **amortizazioaren bilakaeraren** plangintza zehaztuko da. Koadro berean, aipatu kostu partida hori banakatu egingo da ekipo produktiboaren eta ekipo ez produktiboaren amortizazioen artean, gerora ustiapen kontuan egingo den kontrolari begira.

## 1.5.- GASTUEN PLANGINTZA

Azkenik, zenbait gastu planifikatu beharko ditu, *orokorrak* deritzetenak eta urtero eragiten direnak.

Atal honetan, enpresaren ekoizpenarekin zerikusirik ez duten gastu horiek hartuko dira kontuan, baina beti eragiten direnez, planifikatu eta kontrol beharra dute.

Esaterako, finantza gastuak, aseguruiei dagozkienak..., ondoren erakutsiko diren ereduaren bidez planifikatu daitezkeenak.

Eredu horretan enpresa bakoitzak kontuan hartu beharreko gastu orokor guztiak jasoko ditu, eta haien zenbateko osoa ekitaldian banatuko du. Une honetan komeni da periodifikatze kontzeptuan eragitea. Izan ere, zenbait gastu, aseguruak esaterako, hil jakin batean ordaindu arren, ekitaldi osoko gertakizunak estaltzen dituzte. Hori dela eta, mota horretako gastuak ez dira inputatu behar ordaindu diren hilean, ezpada ekitaldi osoan banatu beharrekoak dira.

Gastu guztiak aldi baterako inputatu ostean, lerro bat sartuko da BEZ zenbatekoa jasotzeko, zerga hori duten gastuen kasuan, eta hala lortuko dugu egin behar diren ordainketen plangintza eta diruzaintzaren aurrekontuan kontuan hartu behar direnak.

Aldagai horiek guztiak biltzen dituen eredua honakoa izan daiteke:

**GASTUEN PLANGINTZA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

KONTZEPTUA	GUZTIRA URTEA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	Egiteko datorren urtean
Alokairuak														
Konpontzeak eta Zaintzeak														
Zerbitzu Profesionalak														
Pabiloiaren eta Makineriaren aseguruua														
Autoen aseguruua														
Seiluak eta letrak														
Elektrizitatea														
Komunikazioak														
Bulegoko materiala														
Garbiketa gastuak														
Zergak														
Banku eta Finantza gastuak														
<b>BEZ JASANA</b>														
<b>GUZTIRA</b>														

## 2.- KOOPERATIBAREN KONTROL EKONOMIKOA

### 2.0.- SARRERA

Kapitulu honetan kooperatibaren kontrol ekonomikoa egiteko oinarrizko eredu ekonomikoak azalduko dira.

Gogorarazi nahi dizuegu enpresaren kontrolik onena plangintzarekin hasten dela. Beraz, enpresa batek bere negozioari eragiten dioten enpresa aldagai guztiak aurretiaz aztertu beharko ditu, kudeaketa planifikatzeko.

**Planifikatze** ariketa horrek berarekin dakar ondorengo **kontrola** ere. Izan ere, kontrolik gabeko planifikazioa ariketa intelektual hutsa baino ez da, eta ondorioz ez zaio baliagarri enpresari.

Beraz, plangintza esanguratsua izango da planifikatutakoaren kontrola ere egingo bada. Era horretan antzeman ahal izango dira desbideratzeak eta haien eragileak zeintzuk izan diren aztertu ondoren, errazago izango zaio enpresari ekintzaren bat bideratzea arazoa konpontzeko.

Aurreko kapituluan, salmenten, erosketen, pertsonalaren, inbertsioen eta gastuen planifikazioa egiteko ereduak azaldu genituen. Eredu horiek berdin erabili daitezke planifikatutakoaren kontrola egiteko. Hala, planifikatutakoaren eta gertatutakoaren arteko desbideratzeak aztertuko ditugu hilerik hil.

Hala ere, kapitulu honetako hizpide, besteak beste, ustiapen kontua, balantzea eta diruzaintzako aurrekontua izango dira. Izan ere, enpresaren aldagai guztiak biltzen dituzten planifikazio eta kontrol tresnak dira.

## 2.1.- USTIAPEN KONTUA

Planifikatu beharra eta planifikatutakoa kontrolatu beharra erabaki da. Orduan, plangintza eta kontrol prozeduraren oinarritzko tresna azalduko dizuegu, ustiapen kontua, alegia.

Eredu ekonomiko honek, enpresaren informazio beharrei egokitu ondoren, kooperatibaren arduradunek eginiko planifikazio guztia laburbilduko du, eta geroago enpresaren kudeaketaren kontrola egiteko erabiliko da.

Ustez horixe litzateke kooperatiba baten kudeaketa eredugarria, baina sarritan enpresa askok ez dute inolako plangintzarik egiten, batez ere tamaina txikikoek.

Bada, enpresa horietan ere beharrezkoa izango da ustiapen kontu bat finkatzea, aztertu nahi den garaian kooperatibaren bilakaera zein izan den jakiteko.

Kooperatibaren egoera orokorraren berri izateko, enpresak ustiapen kontuko partidak era jakin batez ordenatu behar ditu, eta bestelako informazioa lortzeko beste era batean ordenatu beharko du aipatu ustiapen kontua.

Beraz, kooperatiban erabiliko den ustiapen kontua erabakitzeko orduan, lehenengo eta behin zein informazio duen beharrezko zehaztu behar da.

Ustiapen kontuaren formatua edozein dela ere, kontuak behar dugun eta erabiliko dugun informazio guztia jaso behar du. Beste alde batetik, sartuko den informazioak erabilgarria izan behar du, eta, hala, enpresaren batek ustiapen kontuaren berri eskatzen duenean, ez dadila izan orrialde bete baino luzeagoa. Horrela eginez, ustiapen kontuari begiratu bat eginda kooperatibaren egoera orokorraren berri izango dugu; bada, argibide zehatzagorik behar izanez gero, eskatu egingo lirateke.

Ustiapen Kontuak informazio nahikoa eman behar du alderdi hauen inguruan: salmentak, kontsumoak, pertsonalaren gastuak, finantza kostuak, amortizazio kostuak, kostu orokorrak eta emaitzak (irabaziak edo galerak).

Ustiapen Kontuko datuak, balio absolutuetan ez ezik, **portzentajeetan** ere adierazi beharko dira, aldian-aldian alderatu nahi bada erraz egitearren. Gastu jakin bat, aurreko aldiarekin konparatuz, handitu dela jakiteak ez du balio esanguratsurik, gastuen areagotzea ez bada erkatzen fakturazio edo ekoizpen jardueraren areagotzearekin.

Ustiapen Kontuak egitura egokia eduki behar du kudeaketaren azterketarako tresna egokia izan dadin. Alde horretatik, orain arte esan dugun bezala, enpresa bakoitzak erabaki behar du zein den haien informazio beharrei ondoen egokitzen zaien Ustiapen Kontuaren eredua. Informazio ugari ematen duen eredu osoa garatu arren, enpresa jabetu behar da bide horretatik ez duela lortuko kudeaketa egokia burutzeko beharrezko informazio guztia. Izan ere, beste aldagai batzuen bilakaeraren berri izan beharko du (saldutako unitateak, lan egindako orduak, ezetsitako piezak,... ), hain zuzen kontabilitateak kontuan hartzen ez dituenak. Dena dela, muga hori aintzat hartuta ere, Ustiapen Kontua enpresaren informazio iturri nagusia izango da.

Aurrerago ikusiko dugu Kontabilitate Plan Orokorrak Ustiapen Konturako proposatzen duen egitura. Enpresaren ondarearen egoera hirugarrenen aurrean erakustea du helburu, baina enpresaren kudeaketa modernoan, berriz, ez da tresnarik egokiena. Izan ere, gastuak eta sarrerak jasotzera mugatzen da berezko kontzeptuen arabera, baina aipatu kontzeptuok ez ditu egokitzen datuak erraz eskuratzeko eta hala ekoizpenaren kostu osagaiak garbi eta erraz interpretatzeko moduan.

Hala eta guztiz ere, gogoan hartu behar da Ustiapen Kontua osatzeko informazio gehiena enpresaren kontabilitateetik etorriko dela. Horregatik, enpresak, kontularitzan, kontu batzuk zehaztu beharko ditu Ustiapen Kontuko partidetako informazioa lortzeko. Komeni da kontuan izatea, enpresak beharrezko duen ustiapen kontuaren egitura ezartzen egindako ahalegina handia izan arren, soilik lortuko dugula aldi bat igaro ostean. Horretarako komeniko litzateke enpresaren kontabilitate planean hainbat kontu zehaztea zenbait partida haien bidez kontrolatzeko, partida horiek eredian adierazi behar diren garbi ez daukagunean. Zalantza horren aurrean banakatu eta beste kontu bat irekitzea komeni da, aipatu informazioa gero erabili ez arren.

Ustiapen kontuak, enpresaren kudeaketarako ezinbesteko tresna izanda, bere azterketa ekonomikoaren bitartez informazioa eman beharko du, funtsean, **helburu** hauek lortzeko:

- Produktu edo arlokako errentagarritasunen kontrola egiteko.
- Kooperatibaren zentro eta atalen barruko errentagarritasunak aztertuz, Kooperatibaren kudeaketa kontrolatzeko.

Ustiapen kontuan enpresaren atalen gaineko informazioa jaso beharko da:

- Merkataritza: salmenta osoak, salmentak guneka, salmentak produktuko.
- Ekoizpena: ekoizpenaren zenbatekoa, orduak guztira, orduak produktuko, orduak fabrikatze agindu bakoitzeko.
- Erosketak eta izakinak: kontsumoak guztira, kontsumoak produktuko.
- Inbertsioak eta amortizazioak: amortizazio osoa, ekipo produktiboa – ez produktiboaren amortizazioa, amortizazioa produktuko.
- Langileak: pertsonalaren kostu osoa, eskulan zuzenaren eta zeharkakoaren kostuak, eskulan zuzenaren eta zeharkakoaren kostuak produktuko.

Aipatu informazioa jasotzean, bereizi egingo da enpresaren ustiapenaren menpe daudenak eta ustiapenarekin zerikusi zuzenik ez dutenak eta, beraz, apartekotzat jo behar direnak:

- **Ustiapenari loturiko sarrerak**: praktikan ezinezkoa da ustiapenarekin zerikusia duten eta salmenten kuantifikazioan kontuan hartu ezin izan diren sarrera kontzeptuak aurkitzea.
- **Ustiapenari loturik ez dauden sarrerak**: ez ohiko emaitza positiboak deritzegu, esaterako, diru laguntzak, finantza sarrerak, eta abar.
- **Ustiapenari loturiko kostuak**: Aurreko kapituluetan aipatu ez ditugun bestelako kostuak izatea ohikoa da, batez ere kostu orokorrei dagozkienak. Besteak beste:
  - Bulegoko materiala
  - Energia
  - Konpontzea eta Zaintzea
  - Komunikazioak
  - Lokalen alogera
  - Lokalaren aseguruua
  - Zenbait gastu

Komeni da horrelako kostuak ere epigrafe batean planifikatzea, *Bestelako Kostu Orokorrak* deitu dakioke, baina aurreko kapituluetakoa planifikatu ostean egingo da. Hala nahi izan dugulako, kanpoan utzi dugu finantza kostuei buruzko kapitulua, geroago aztertuko delako.

- **Ustiapenari loturik ez dauden kostuak:** oso gauza bitxia da ustiapenari loturik ez dagoen eta aurreikusi daitezkeen kontzeptuak aurkitzea, aurreko ekitaldietatik datozen gastu eta galera bezalako kostuak izango direlako. Halaber gertatzen da planifikatzen ez diren antzeko beste batzuekin, igarri orduko kostuetara eramaten direlako. Kostu horiek ustiapen kontuan ageriko dira, *aparteko emaitza negatiboak* atalean.
- **Finantza Kostuak:** Bankuarekin izango duten hartu-emanak enpresari eragingo dizkion kostuak izango dira, hau da, kobrantzengatiko komisioak, kreditu eta letra deskontuen interesak, letrak itzultzeagatiko gastuak eta abar.

Esandako guztia kontua harturik, ondoren ustiapen kontuaren zenbait eredu erakutsiko ditugu. Atal honen hasieran esan bezala, ez dago ustiapen kontu bakarra; izan ere, enpresa bakoitzak bere beharrei ondoen egokitzen zaien ustiapen kontua zehaztuko du. Alderdi hori gogoan dugula, kooperatiba desberdinei egokitu ahal zaizkien ustiapen kontuaren eredu zenbait azaldu dizkizuegu.

Aipatu ereduak kooperatibek hartu ditzaketen jarduera sektoreen arabera proposatu dira. Hala, ustiapen kontuak zehaztuko ditugu hauentzat:

- Ekoizpen kooperatiba.
- Ondasun merkaturatzeko edo zerbitzuetako kooperatiba.
- Zerbitzuetako kooperatiba.

### 2.1.1.- Ekoizpen kooperatibaren ustiapen kontua

Ustiapen kontuaren lehen eredu honek dituen kontzeptuak ekoizpen enpresaren kudeaketan beharrezko informazioa praktikoki lortzeko moduan antolatu dira.

Ikusiko ditugun ustiapen kontu guztietan bezala, salmenta atala jorratuko dugu lehenengoz. Hala, enpresaren sarrera mailari egindako gastuak kenduko zaizkio eta, horrela, kooperatibak lortu duen soberakina zenbat den jakingo dugu.

Sarrera azalpen txiki horren ostean, ustiapen kontuaren partidak zeintzuk diren esango dugu:

- **Salmenta gordinak:** Atal honetan ustiapen kontuak hartzen duen aldi osoaren salmenta guztiak jasoko dira. Hasierako asmoa kooperatibaren salmentak eranstea da, ustiapen kontua operatiboagoa izan dadin, hau da, oso luzea izan ez dadin; hala ere, negozio lerro edo produktu bakoitzeko banakatzea interesgarria izan liteke. Salmenta gordinen laukitxoan negozio lerro edo produktu bakoitzeko izandako salmenten batura jasoko genuke. Aztertu nahi ditugun produktuen banakatze zehatzegia egitea ez da komeni, eta negozio lerro batzuk baino ez genituzke zehaztuko. Dagoeneko erakutsi dizuegu produktu bakoitzeko izandako salmenta zehatzen azterketa egiteko salmenta azterketarako koadroa.
- **Salmentako gastu proportzionalak:** atal honetan kooperatibak egiten dituen salmentengatik eragiten zaizkion kostuak jasoko dira. Aipatu gastuak, besteak beste, hauek izan daitezke: ordezkarien komisioak, salgaien garraioa, enbalajea, kaudimengabeziagatiko hornidura, goiz ordaintzeagatiko deskontua... Gogoan izan behar da partida horiei buruzko informazio zehatza eduki nahi badugu, salmenta kopuruaren aldean daukan pisu erlatiboagatik, ustiapen kontutik aparte landu beharko genukeela bera bakarrik.
- **Salmenta garbiak:** atal honetan salmenta gordinei salmentei dagozkien gastu proportzionalak kendu eta gero izango dugun emaitza jasoko da. Azken batean, enpresak saldutakoaren egiazko zenbatekoa jasoko da partida honetan. Izan ere, salmenta gordinekin duen aldea saltzean bertan eragiten diren gastuei dagokie.
- **Aribideko eta amaitutako produktuen izakinak, bien arteko aldea:** hauxe izango da ustiapen kontuaren barruko kontzepturik garrantzitsuena, enpresak lortutako "benetako" emaitza adieraziko badu ustiapen kontuak. Hemen jasoko dira aribideko

produktuen eta amaitutako produktuen izakinen areagotzea edo gutxitzea. Partida bi horiek gabe, ezin dugu jakin sarrerren benetako zifra, egindako guztia oraindik ez delako saldu, eta baliteke biltegian egotea, aribideko produktua izatea edo amaitutako produktua izatea. Izakinak irizpide berari jarraituz baloratu behar dira, bestela eragina izango luke enpresaren emaitza ekonomikoan eta emaitza ezberdina lortuko litzateke, izakinak berberak izan arren\*.

- **Salmenta Garbiaren Balio Ekoizpena:** erreferentzia aldiak iraun bitartean kooperatibak ekoitzirikoaren balioa jasoko da. Hala, lortutako sarrerren zifraren balorazioa izango dugu, eta horrexeri kenduko dizkiogu bera lortzeko eragindako kostuak.
- **Fabrikazio kostuak:** lehenik, kooperatibaren sarrerei haien lortzeko beharrezko kostu zuzenak kenduko zaizkie, hau da, kooperatibaren ekoizpena gauzatzean eragiten diren kostuak.

Fabrikazio kostuen barruan **ekoizpenaren kostu proportzionalak** bereizi ditzakegu, hau da, zenbat eta gehiago ekoitzi hainbat eta kostu ekonomiko handiagoa izango dugu eta ekoizpen balioaren arabera, salmenta garbiaren prezioaren antzeko portzentajea izango da. Horrela lortuko dugu:

- Kontsumoak: gastuak salmenta artikuluetan, lehengaietan, gauza lagungarrietan... Partida honen barruan beste enpresa batzuek egindako lanak ere jaso ditzakegu, edo aparteko partida batean banakatu gastu esanguratsua bada eta zorrotzago kontrolatu gura bada.
- Eskulan zuzena: kooperatiba barruan ekoizpenean murgilduta dauden langileen kostu osoa jasoko dugu.
- Bestelako proportzionalak: fabrikazioaren beste kostu proportzional batzuk sartuko ditugu hemen, esaterako, hornidurak, ekipo produktiboaren konponketak eta zainketa...

---

\* Aribideko eta amaitutako produktuak baloratzeko irizpideari dagokionez, gehienez salmenta prezio garbiarekin bat etorriko da. Momentu hau berau gomendatzen da, irizpidea kontserbatzailea ez bada ere, ustiapen kontuaren partidei buruzko azterketa koherentea egiteko aukera ematen baitigu. Izakinen garapena edozein izanda ere, burututako ekoizpena lortzeko salmenta garbiaren zenbatekoarekin batu dezakegu, horrela, irizpide berberari jarraituz, lortutako bi kopuruak erantsiko ditugu. Hala ere, aurretiaz adierazi dugun moduan, irizpide hau ez da kontserbatzailea, izakinetan irabazi teorikoa jasotzen baitu. Esandakoa izakinak fakturatu eta kobratzen direnean soilki gertatuko da. Baina, hala ere, momentu honetan ez zaio honi inolako garrantzirik emango, ekitaldi batetik bestera izakinak nabarmenki aldatzen ez diren enpresetan garrantzi gutxikoa baita.

**Fabrikazio kostu finkoetan**, ostera, ekoizpenarekin zerikusi zuzena duten kostu egonkorrak jasoko ditugu. Egonkorrak diogu, ekoitziriko kopurua ezberdina izan arren ez direlako aldatzen. Horrela izango dugu:

- Fabrikazioaren zeharkako eskulana: ekoizpenean zeharka ari diren langileen kostua jasoko dugu kasu honetan, esaterako, ekoizpen arduradunenak.
- Ekipo produktiboaren amortizazioa: enpresaren ekoizpena garatzeko beharrezko elementuen amortizazioari dagokion gastua.

Hala, kostu proportzionalak eta finkoak batuta, **fabrikazio kostu osoa** aterako dugu.

- **Marjina gordina**: ekoizpenaren balioari salmenta garbiaren prezioa kenduta lortuko dugu, hau da, enpresaren sarrerei, fabrikazio kostuak kenduta. Era horretan, kooperatibak enpresaren azpiegituraren zama orokorrak bereganatzeko daukan gaitasuna adieraziko du marjina gordinak.
- **Kostu orokorrak**: kooperatibak fabrikatzen dituen produktuak kudeatzeko beharrezko dituen kostuak; hala ere, kostu horiek berez ez dute balio erantsirik sortuko, laguntzarako direlako. Aipatu kostuak atal ezberdinetan ordenatu ditzakegu.

Aintzat hartu beharreko lehenengoak **administrazioko kostu orokorrak dira**, enpresa kudeatzeko eragiten direnak hain zuzen, besteak beste, hauek:

- Administrazioko zeharkako eskulana administrazioko langileen kostua jasoko du, hau da, ekoizpenarekin loturarik ez duten pertsonak.
- Langileen bestelakoak: kontseilariari emandako primak, bidaiak, bidaiak eta bestelako enpresako gastuak.
- Ekipo ez produktiboaren amortizazioa: enpresaren ekoizpenarekin loturarik ez duten elementuen amortizazioari dagokion gastua.
- Bestelako orokorrak: konpontzeak eta zaintze orokorrak, aseguruak, zergak, bulegoko materiala, komunikazioak...

Kostu orokorren beste taldetako bat **merkataritzako kostu orokorrak dira**. Bertan merkataritza atalaren kostu finko hauek jasoko dira:

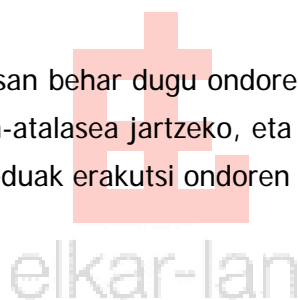
- Merkataritzako zeharkako eskulana: merkataritzako langileen kostu finkoa jasoko du.
- Merkataritzako bestelakoak: merkataritzako bidaiak, katalogoak eta tarifak, publizitate gastuak... sartuko dira.

Azken atala **finantza kostu orokorre dagokiona** da. Bertan jasoko dira, besteak beste, maileguen interesen kostuak, efektuen deskontuengatikoko interesak, efektuak itzultzeagatikoko komisio eta gastuak...

Hiru kontzeptu horien baturak emango digu enpresaren kostu orokorren guztizkoa.

- **Ustiapenaren emaitza:** marjina gordinari kostu orokorrak kenduta lortuko da\* .
- **Aparteko emaitzak:** kooperatibaren ustiapen arruntari zor ez zaizkion emaitzak (positiboak edo negatiboak) jasoko ditugu kontzeptu honetan
- **Amaierako emaitza:** lortutako ustiapen emaitzari aparteko emaitzak gehituta aterako da.
- **Cash-flow:** laukitxo honetan ustiapen kontuak diruzaintza sortzeko duen gaitasuna jasoko da (ez nahastu enpresak diruzaintza sortzeko duen gaitasunarekin) Horretarako, amaierako emaitzari gehituko zaizkio ustiapen kontuan sartutako gastuak, diruzaintzan irteera ez direnak, esaterako, amortizazioak eta kaudimengabeziagatikoko hornidurak.

Amaitu baino lehen, esan behar dugu ondoren datorren ereduak osatu daitekeela lerro bat gehituz, errentagarritasun-atalasea jartzeko, eta beste lerro baten, orduko kostua. Puntu horiek ustiapen kontuaren ereduak erakutsi ondoren landuko dira.



---

\* Proposatutako ereduak, ustiapen emaitzei buruz hitz egiten dugunean, "ustiapen emaitza teorikoari" buruz hitz egin beharko genuke. Izan ere, salmenta garbiaren prezioan baloratutako aribideko eta amaitutako produktuen izakinen arteko aldea gehitu zaio, onartu ohi diren kontabilitate printzipioek uzten dutenetik gora. Ustiapenaren emaitzari dagokionez, gehiegizko balorazioa egin izanak eragindako ondorioak zuzendu beharko ditugu, esandako kontabilitate printzipioekin bat datorren ustiapen emaitza lortu ahal izateko. Ondorioz, aribideko eta amaitutako produktuen izakinen balioa lortzeko beharra daukagu; bata, salmenta garbiari dagokion prezioan (gehitutako irabazi teorikoa biltzen du), eta bestea, kostu osoari dagokiona (irabazi teorikorik gabe).

**USTIAPEN KONTUA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

	Aldia		Metatua	
	Euro	%	Euro	%
Salmenta gordinak				
Salmentako gastu proportzionalak				
<b>Salmenta garbiak</b>				
Aribideko eta amaitutako produktuen arteko aldea				
<b>SALMENTA GARBIAREN BALIO EKOIZPENA</b>				
<b>FABRIKAZIO KOSTUAK:</b>				
<b>Proportzionalak:</b>				
Kontsumoak				
Eskulan zuzena				
Bestelako proportzionalak				
<b>Finkoak:</b>				
Fabrikazioaren zeharkako eskulana:				
Ekipo produktiboaren amortizazioa				
<b>FABRIKAZIO KOSTUAK GUZTIRA</b>				
<b>MARJINA GORDINA:</b>				
<b>KOSTU OROKORRAK:</b>				
<b>Administraziokoak:</b>				
Administrazioko zeharkako eskulana				
Langileen bestelakoak				
Ekipo ez produktiboaren amortizazioa				
Bestelako orokorrak				
<b>Merkataritzakoa:</b>				
Merkataritzako zeharkako eskulana				
Merkataritzako bestelakoak				
<b>Finantzakoa</b>				
<b>KOSTU OROKORRAK:</b>				
<b>USTIAPENAREN EMAITZA</b>				
<b>APARTEKO EMAITZAK</b>				
<b>AMAIERAKO EMAITZA</b>				
<b>CASH-FLOW</b>				

## 2.1.2.- Merkataritza kooperatibaren ustiapen kontua

Oraingoan, ondasunen edo zerbitzuen komertzializazioan jarduten duen enpresa baten informazio beharrei gehiago egokitzen zaien ustiapen kontuaren eredia erakutsiko dizuegu.

Eredu honetan, ikusiko diren guztietan bezala, salmenta atala da lehenengoa, honela kooperatibak lortu dituen sarrerak agerian jarriko dira eta kopuru horri kostuak kenduko zaizkio.

Aurreko eredian egin dugun bezala, lehenik mota honetako kooperatibentzat proposatutako ustiapen kontuaren eredia osatzen duten partidak azalduko ditugu.

- **Salmenta gordinak:** partida honetan kooperatibak eginiko salmenta kopurua jasoko da. Aurreko kasuan bezala, aipatu laukitxo hainbat negozio lerrotan banakatu daitezke, haietariko bakoitzak enpresaren salmentetan daukan pisuaren gaineko berehalako informazioa izateko.
- **Kontsumoak:** komertzializatutako produktu edo zerbitzuen kostu osoa aipatuko da. Enpresak biltegiarekin lan egiten badu, kontsumoaren laukitxoan izakinen aldaketak hartu beharko dira kontuan. Hala, kontsumitutako kopurua lortzeko, hasierako izakinei erosketak gehituko dizkiegu eta amaierako izakinak kendu.
- **Marjina komertziala:** salmenta gordinei egindako kontsumoak kenduta lortuko dugu. Zifra hori garrantzitsua da oso enpresa komertzialentzat, euren negozioa batez ere marjina komertzial nahikoa lortu behar dutelako, merkaturatze kostuak estali eta aurreikusitako emaitza lortzeko beste.
- **Komertzializazioaren kostu proportzionalak:** Atal honen barruan merkaturatze kostuak jasoko dira. Zenbat eta gehiago saldu, hainbat eta handiagoak izango dira kopuruak, eurotan, baina salmentekiko portzentajeak erabiliz gero, aldea txikia da.

Banakatze bat egin da informazio gehiago lortzeko, besteak beste, hauen gainean: komisioak, sustapen-deskontuak, goiz ordaintzeagatiko kontuak, kaudimengabeziagatiko hornidura... Aipatu banakatzea eredia darabilen enpresari esanguratsu zaion informazioaren arabera egingo da.

- **Merkaturatzearen kostu finkoak:** aldi osoan finko diren kostu-partidak jasoko dira, merkaturatu diren kopuruak kontuan hartu gabe.  
Kostu horien barruan langileen kostuak, bidaia kostuak, alojeretakoak... bereizi ditzakegu.
- **Emaitza:** jardueraren bidez lortutako emaitza adieraziko du, eta merkaturatze kostu guztiak marjina komertzialetik kenduko dira.
- **Aparteko emaitzak:** kooperatibaren ustiapen arruntari zor ez zaizkion emaitzak (positiboak edo negatiboak) jasoko ditugu kontzeptu honetan.
- **Amaierako emaitza:** lortutako ustiapen emaitzari aparteko emaitzak gehituta aterako da.
- **Cash-flow:** laukitxo honetan ustiapen kontuak diruzaintza sortzeko duen gaitasuna jasoko da (berrito diogu ez direla nahastu behar Cash-flow eta enpresak diruzaintza sortzeko duen gaitasunarekin) Horretarako, amaierako emaitzari gehituko zaizkio ustiapen kontuan sartutako gastuak, diruzaintzan irteera ez direnak, esaterako, amortizazioak eta kaudimengabeziagatiko hornidurak.

Irizpide horiei jarraikiz, ondorengo ustiapen kontuaren eredua zehaztuko dugu:

elkar-lan

**USTIAPEN KONTUA : \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

	Aldia		Metatua	
	Euro	%	Euro	%
Salmenta gordinak				
Kontsumoak				
<b>MARJINA KOMERTZIALA:</b>				
<b>Kostu Proporzionalak:</b>				
Komisioak				
Sustapen-deskontuak				
Goiz ordaintzeagatiko deskontuak				
Garraio aseguruak				
Salmenta garraioa				
Kaudimengabeziagatiko hornidura				
<b>Kostu Finkoak:</b>				
Langileak				
Bidaiak				
Alogera				
Komunikazioak				
Hornidurak				
Lokalaren aseguruak				
Publizitatea				
Hainbat kostu				
Finantza gastuak				
Amortizazioa				
<b>MERKATURATZE KOSTUAK</b>				
<b>EMAITZA</b>				
<b>APARTEKO EMAITZAK</b>				
<b>AMAIERAKO EMAITZA</b>				
<b>CASH-FLOW</b>				

Enpresa komertzialak salmenta zentro ugari baditu, ustiapen kontuaren eredu ezberdina zehaztu dezakegu. Aipatu zentroak berez negozio unitatetzat hartu daitezke; hori dela eta, zentro bakoitzaren egoera erakutsiko lukeen ustiapen kontua zehaztu genezake.

Hala, maila bat irekiko dugu zentro guztien gastu komunak jasotzeko, esaterako, administrazioko azpiegitura, ekipo komunen amortizazioak, finantza kostu komunak...

Eredu horretan, partida hauek hartu beharko ditugu aintzat:

- **Kontribuzio marjina:** aurreko ereduan bezala, marjina zentro bakoitzeko lortuko da, zelan eta, salmenta zentro bakoitzaren marjina komertzialaren eta dagozkien merkaturatze kostuen arteko aldean oinarrituz.
- **Kostu komunak:** kasu honetan ez da beharrezkoa izango zentro bakoitzari inputatzea eta, hasiera batean, osorik eraman daitezke azken zutabera. Enpresak bakoitzak erabaki beharko du kontzeptu hori partida gehiagotan banakatu beharra duen informazio gehiago lortze aldera.
- **Emaitza:** negozio zentro guztiek batera lorturiko irabazia jasoko da.
- **Aparteko emaitzak:** kooperatibaren ustiapen arruntari zor ez zaizkion emaitzak (positiboak edo negatiboak) jasoko ditugu, multzotzat harturik.
- **Amaierako emaitza:** enpresak lorturiko emaitza jasoko du.

**USTIAPEN KONTUA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

	1. Zentro		2. Zentro		...		N. Zentroa		Aldikoa guztira	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
Salmenta gordinak										
Kontsumoak										
<b>MARJINA KOMERTZIALA:</b>										
<b>Kostu Proporzionalak:</b>										
Komisioak										
Sustapen-deskontuak										
Goiz ordaintzeagatiko deskontuak										
Garraio aseguruua										
Salmenta garraioa										
Kaudimengabeziagatiko hornidura										
<b>Kostu Finkoak:</b>										
Langileak										
Bidaiak										
Alogera										
Komunikazioak										
Hornidurak										
Lokalaren aseguruua										
Publizitatea										
Hainbat kostu										
Finantza gastuak										
Amortizazioa										
<b>MERKATURATZE KOSTUAK</b>										
<b>KONTRIBUZIO MARJINA</b>										
<b>KOSTU KOMUNAK</b>										
<b>EMAITZA</b>										
<b>APARTEKO EMAITZAK</b>										
<b>AMAIERAKO EMAITZA</b>										

### 2.1.3.- Zerbitzuetako kooperatibaren ustiapen kontua

Segidan garatuko dugun ustiapen kontuaren eredua baliagarri izango zaio zerbitzuak ematen dituen enpresa batek eduki ditzakeen informazio beharrak betetzeko.

Orain arte ikusitako eredu guztietan bezala, salmenta gordinen kontzeptua landuko dugu lehenen, eta bigarren hurrengo partidak ikusiko ditugu:

- **Salmenta gordinak:** atal hau gehiago banakatzea interesgarria izan liteke; beraz, hobe salmentak bereiztea produktu edo negozio lerroen arabera.
- **Aribideko obraren aldaketa:** zerbitzuen prestazioa ematen duen enpresa batek izakinik ez duela pentsatu genezake hasieran, baina aurrerago agirien zirkuitua jorratzen dugunean ikusiko dugunez, mota honetako enpresek "aribideko obraren balioa" dute, eta izakinen partidari sartuko dena. Beraz, izakinen arteko aldea jasotzeko partida honetan aribideko obraren balioaren aldaketa ere jasoko da, positiboa edo negatiboa izan daitekeena.
- **Sarrerak:** salmenten zifrei gehitzen badiogu aribideko obraren balioaren aldaketa, kooperatibaren sarreraren benetako zifra lortuko dugu. Benetako diogu kaxotx artean, aribideko obraren balioa jasotzean balorazio irizpide bat eta bera hartuko delako kontuan.
- **Ekoizpen kostuak:** zerbitzuak ematearekin zerikusia duten gastu partidar horiek jasoko ditugu, esaterako:
  - Ekoizpeneko kontsumoak: zerbitzua emateko beharrezko diren kostuak jasoko ditu. Partida honen barruan jasoko dira zerbitzu emateko beharrezko diren lehengaien kontsumo zifrak (gogoan izan Kontsumoak = Hasierako izakinak + Erosketak – Amaierako izakinak), azpikontratazioak...
  - Eskulan zuzena: zerbitzua egiteko beharrezkoak diren langileen kostua sartuko da.
  - Ekoizpeneko zeharkako eskulana: zerbitzua emateko antolatzen egon behar duten langileen gastua jasoko du.
- **Marjina gordina:** kooperatibaren sarrerei ekoizpen kostuen guztizkoa kenduta lortuko dugu.

- **Kostu orokorrak:** kooperatiba egituraren gastu guztiak aurreko ereduetan ikusi dugun bezala jasoko dira. Proposatutako ereduari eskaini dugun banakatzea adibide legez hartuko dugu; izan ere, kooperatiba bakoitzak behar duen informazio maila adinako banakatze maila erabaki behar du. Hala, partidarik esanguratsuenak zehaztuko ditu, eta hain esanguratsu ez direnak hainbat izeneko batean sartuko. Horrela jasoko dira, besteak beste, administrazioko zeharkako eskulanaren, langileen kostuak, finantza kostuak, amortizazioak...
- **Emaitza:** jardueraren bidez lortutako emaitza adieraziko du, eta merkaturatze kostu guztiak marjina komertzialetik kenduko dira.
- **Aparteko emaitzak:** kooperatibaren ustiapen arruntari zor ez zaizkion sarreraren eta gastuen arteko aldea jasoko dugu kontzeptu honetan.
- **Amaierako emaitza:** lortutako ustiapen emaitzari aparteko emaitzak gehituta aterako da.
- **Cash-flow:** ustiapen kontuak diruzaintza sortzeko duen gaitasuna jasoko da laukitxo honetan. Horretarako, amaierako emaitzari gehituko zaizkio ustiapen kontuan sartutako gastuak, diruzaintzan irteera ez direnak.

Azaldutako irizpideei jarraikiz, ustiapen kontuaren eredu hau zehaztuko dugu:

elkar-lan

**USTIAPEN KONTUA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

	Aldia		Metatua	
	Euro	%	Euro	%
<b>Salmenta gordinak:</b>				
1. Produktua				
2. Produktua				
...				
n. produktua				
<b>SALMENTA GORDINAK GUZTIRA</b>				
<b>Aribideko obraren balioaren aldaketa:</b>				
<b>USTIAPEN SARRERAK</b>				
<b>Ekoizpen kostuak:</b>				
Ekoizpeneko kontsumoak:				
Eskulan zuzena				
Ekoizpeneko zeharkako eskulana				
<b>EKOIZPEN KOSTUAK GUZTIRA</b>				
<b>MARJINA GORDINA:</b>				
<b>Kostu orokorrak:</b>				
Administrazioko zeharkako eskulana				
Langileen beste gastu batzuk				
Alogera				
Aseguruak				
Zenbait gastu				
Finantza Kostuak				
Amortizazioa				
<b>KOSTU OROKORRAK</b>				
<b>EMAITZA</b>				
<b>APARTEKO EMAITZAK</b>				
<b>AMAIERAKO EMAITZA</b>				
<b>CASH-FLOW</b>				

#### **2.1.4.- Ustiapen kontuen ereduaren alderdi komunak**

Ustiapen kontuaren ereduak erakusten amaitu baino lehen, gogoan hartu behar ditugu haiek guztiek betetzen dituzten zenbait irizpide.

Lehenik, gogorarazi behar dizuegu proposatutako ereduak ez direla zurrinak, ez eta erabilgarriak ere egoera guztietan. Enpresa bakoitzak azaldutako ereduak bere beharrei egokitu behar die ahalik eta ondoen, kooperatibaren kudeaketa albait ondoen garatzeko bidea emango dien informazio maila eskuratzeko.

Ondoren, azaldutako ereduak egokitzeko hainbat irizpideren berri emango dizuegu.

#### **Izakinen aldaketa produktuetan sartzea:**

Salmenten gainean dugun kontulariztatik kanpoko kontrol<sup>\*</sup> mailaren arabera eta izakinen aldaketaren, aribideko eta amaitutako produktuen kontrol mailaren arabera, enpresak erabaki dezake bere ustiapen kontuaren ereduaren sarrera guztiak sartzea negozio lerro, produktu, gune bakoitzeko...

Hala, atal bakoitzeko salmentaren eta dagokion izakin aldaketaren zifrak jasoko dira zuzenean, dagokion sarrera laukitxoan.

Horrela eginez gero, bereizi direnetariko bakoitzaren pisua aztertu liteke (negozio lerroa, produktua...), beti ere kooperatibaren sarrera guztien kopuruarekin alderatuz.

---

\* Sarreren eta gastuen partiden kontrola kontabilitate edo bestelako euskarrien barruan egin daiteke, kalkulu orrian esaterako. Bigarren kontrol mota hauetako *kontulariztatik kanpoko kontrol* deritzegu.

## **Langileen kostuen banakatzea:**

Azaldutako erduetariko batzuetan langileen gastuak banakatu dira hurrengo multzoetan:

- Eskulan zuzena.
- Ekoizpeneko edo fabrikazioko zeharkako eskulana.
- Administrazioko zeharkako eskulana.
- Merkataritzako zeharkako eskulana.

Produktuak edo zerbitzuak merkaturatzen jarduten duten kooperatiben erduetan, ostera, langileen kostua erantsizat hartzen zen.

Hasiera batean, langileen kostuen banakatzea enpresak behar duen informazio mailaren arabera izango da.

Horrela, enpresa komertzial bati langileen kostuen banakatze handiago batek behar baino informazio gehiago emango dio. Hala ere, baliteke mota bereko enpresa batean banakatze handiagoa behar izatea, ustiapen kontuko kostuen egituraren barruan langileen kostuak pisu garrantzitsuagoa duelako. Aipatu kasuetan, enpresak interesgarri iritzi ahal dio kostu horiek honela banatzeari:

- Langile komertzialen kostua.
- Banaketa langileen kostua.
- Administrazioko langileen kostua.

Sistema horri esker kooperatibak informazio zehatzagoa eta garrantzitsuagoa lortuko du bere ustiapenerako.

Adibide horren bitartez adierazi nahi izan dugu langileen kostuen partidaren zehaztapena kooperatibak behar duen informazio beharrei egokitu behar zaiela, azaldutako ereduak aipatu beharrei egokitzuz.

## **Kostu proportzionalen eta kostu finkoen arteko aldea:**

Ekoizpen eta zerbitzu emaileen kooperatibentzat azaldutako eruedetan multzo hauetan banatuko ditugu kostu iturriak:

- Ekoizpen kostuak
  - Ekoizpenaren kostu proportzionalak
  - Ekoizpenaren Kostu Finkoak
- Kostu orokorrak

Produktuak edo zerbitzuak merkaturatzen jarduten duten kooperatiben eruedetan, ostera, honela genioen:

- Kostu Proportzionalak
- Kostu Finkoak

Hasteko, banakatze maila hori enpresaren beharrianen araberakoa izango da.

Gainera, kooperatiba batetik bestera aldatu daitezke azaldutako taldeetan kostuen partidak inputatzeko irizpideak. Izan ere, sarritan ez da erraza muga nabarmena jartzea proportzionala denaren eta ez denaren artean, edo ekoizpen kostuaren eta kostu orokorraren artean.

Garrantzitsuena, dena dela, enpresak bakoitzak irizpide bat erabakitzea da, eta egingo duen ustiapen kontuaren eredu hori darabilen bitartean irizpide hori egonkorra izan dadin. Horrela, bada, bitarte horretan izandako gertaeren arabera erabaki beharko da hurrengo bitarterako ustiapen kontua eratzeko irizpideak aldatu behar diren, edo lehengoari eusten zaion.

Gogoan izan enpresa izaki biziduna dela, eta horregatik antolakuntza tresnek bizkorrak izan behar dutela eta, noski, aldakorrak ere bai denboraren poderioz, informazio beharra bestelakoa izan daitekeelako.

### **Errentagarritasun-atalasea:**

Denbora bitarte jakin bat planifikatzeko ustiapen kontuaren ereduak erabiltzen ditugunean, interesgarria izan daiteke kalkulatzeko enpresa noiz heldu den zero mailako

irabazira, hau da, kooperatibak une batean hainbeste saldu du, ezen, ekoizpena egiteko eta, ondorioz, salmentak burutzeko enpresari eragiten zaizkion kostu finkoei eta proportzionalei aurre egiteko beste sarrera lortu duen.

Aipatu errentagarritasun-atalasea baino goragoko salmentak eginez gero, enpresak irabaziaz lortuko ditu eta, hortik behera saltzen badu, galerak izango ditu kooperatibak.

Errentagarritasun-atalasea edo "itopuntu" ere deritzona kalkulatzeko, hainbat metodo erabili daitezke, baina bakarra ikusiko dugu, alegia hurrengo formularen bidez kalkulatzeko aukera ematen duena:

$$\text{Errentagarritasun-atalasea} = \frac{\text{Gastu estrukturalak} \times \text{Salmenta gordinak}}{\text{Irabazia} + \text{Gastu estrukturalak}}$$

Aipatu formularen, gastu orokorrek, fabrikazio kostu finkoek eta eskulan zuzenaren kostuak osatuko dituzte gastu estrukturalak.

Horrela ikusiko dugu errentagarritasun-atalasea erraz kalkulatu daitekeela ustiapen kontuko datuak oinarri harturik.

elkar-lan

### Orduko kostua:

Planifikazioa egiteko ustiapen kontuaren ereduak erabiltzean, eskulan zuzenaren arabera zenbat ekoizpen ordu egitea aurreikusi dugun adierazi beharko dugu. Izan ere, aurreikuspenak ekoizpen gaitasunen arabera garatuko dira, ekoizpena fakturatu daitezkeen orduen aurreikuspenean oinarrituta estimatu da; horrela lortuko dugu eskulan zuzenak zenbat ordu produktibo egingo dituen aurreikustea. Ekoizpen orduak aurreikusita, kooperatibaren orduko kostua kalkulatu ahal izan dugu. Honela:

$$\text{Orduko kostua} = \frac{\text{Kostuak guztira} - \text{Kanpoko materialak}}{\text{Eskulan zuzeneko ekoizpen ordu kopurua}}$$

Formula horretan, kontsumoek osatuko lituzkete kanpoko materiak, eta fabrikazio kostuak gehi kostu orokorrak lirateke kostuak guztira.

Planifikatutako orduko kostuaren kalkuluak produktu edo zerbitzuen prezioa erabakitzeko erreferentzia emango digu, kostua baino beheragoko prezioan ez baitugu salduko. Baina, kontuan izan behar da kostuaren alderdi erabakigarria enpresak eginiko ekoizpen orduak izango direla; aurreikusitakoak baino gehiago badira irabazia hobetzeko aukera gehiago izango dut, eta gutxiago badira, seguruenez galerak izango ditugu, jarduera baxua ezin dugulako islatu salmenta prezioan.

Planifikatutako orduko kostuaz gainera, benetako orduko kostua kalkulatu beharko dugu kudeaketaren kontrola egitean, hau da, lortu ditugun benetako datuekin ustiapen kontuaren eredia erabiltzen dugunean. Hala, eskulan zuzenak benetan egindako ekoizpen orduak erabilia, eta benetako kostu osoa ken kontsumitutako kanpoko materiak eginda, aipatu benetako orduko kostua lortuko dugu.



## **Urteko edo hileko planifikazioa:**

Kudeaketa tresna gehienak planifikazioarekin hasten dira, baina haien erabilgarritasunaz jabetuko gara planifikatutakoa kontrolatuz desbideratzeak aztertzen ditugunean.

Abiapuntu horrekin, planifikatutako azertu beharra dago zentzuzko aldi bitarte jakinetan, abian jarritako politiken bilakaera aztertzeko modua izan dadin, baina ez hain luzeak desbideratzeak zuzentzeko astirik ez izateko moduan. Beraz, aldi bitarte zentzuzkoa hilabetekoa da gure ustez; eta hileroko kontrola egingo bada, plangintza hilez hil egin beharko dugu.

Aipatutakoaz gainera, eta ez planifikatu, ez kontrolatu, egiten ez duten enpresetan bultzada ematearren, onartu daiteke hutsetik hasiko denak hiru hilerik behin egitea plangintza eta kontrola. Hala ere, kontuan izan behar da hiruhileko oso bat enpresan zer gertatzen den jakin barik luzeegia izan daitekeela.

Dena dela, enpresa bakoitzak baliabideak egokitzen eta administrazio sistema egokitzen joan behar du, baliabide horiek ahalbidetuko dioten eperik al bait laburrenean informazioa lortzeko.



## **Partiden banakatze maila:**

Ustiapen Kontuaren ereduak azaltzen amaitu baino lehen, horren berri eman dugun arren, komeni da berriro ere gogoraraztea gastuen partiden banakatzea kooperatibak behar duen informazio mailari egokitu behar zaiola.

Kostu orokorretan lerro bat sartzeak, "*aseguruak*" esaterako, kooperatibaren fakturazioan hutsala izanda, ez digu emango informazio erabilgarririk ustiapen kontuan eta, beharbada, "*hainbat*" atalean sartzea komeniko litzateke.

Horrekin esan nahi dugu ustiapen kontuan sartzeko kostu partidek bertan egoteko moduko garrantzia izan behar dutela.

Planifikatutakoa planifikatzeko eta kontrolatzeko esfortzua partida garrantzitsuetan egin beharko dugu, kooperatibak nahi duen emaitza lortzeko garrantzia duten partida haietan hain zuzen.



## **2.2.- DIRUZAINZAKO AURREKONTUA**

Enpresako aldagairik garrantzitsuen errentagarritasuna da, hala ere, diruzaintza aldagaia ere kontuan izan behar dugu. Diruzaintza planifikatu eta kontrolatu behar da, enpresak daukan finantzarako gaitasuna aldagai honek adieraziko baitigu, hau da, ezarritako kudeaketa helburuak lortzeko dagoen diru kopurua.

Aipatu kontrola egiteko diruzaintzako aurrekontua erabiltzen da. Aurrekontu hau enpresak berak epe zehatz baterako aurreikusten dituen diru sarrera eta irteerak biltzen dituen taula da. Era honetan, enpresak likidezia arazoak edo dirua sobera izango duen aurreikus dezake.

Azken helburua enpresak hartu dituen ordainketa betebeharrei aurre egin ahal izateko behar adina diru izatea da, momentu oro eta edozein egoeratan.

Bistan denez, finantza-baliabide nahikorik ezak ustiapeneko kontuaren emaitzak ere arriskuan jar ditzake. Izan ere, kooperatibak egoera hauetan izan ohi duen berehalako arazoa, egiteke dauden ordainketei aurre egitearena da. Honen ondorioz, enpresako ustiapeneko konturako garrantzitsuagoak diren beste erabaki eta baliabide batzuk alde batera utzi behar izaten dira.

Beraz, arazo hauek ekidin ahal izateko, aldeztatik eta zehaztasun osoz, diruzaintzako beharrak zeintzuk diren ezagutzea ezinbestekoa da. Horrela, beharrezkoak diren baliabideak izateko ekintzak burutu ahal izango ditugu. Hala ere, neurritz kanpoko baliabideak izateak, hau da, behar errealeatik askoz gorago daudenak, kooperatibaren gaitasunak behar baino gutxiago erabiltzea dakar, bai eta errentagarritasunean ondorio negatiboak izatea ere. Dena den, kanpo finantzaketa (kreditu eta maileguak) jasotzeko enpresak daukan zailtasun mailak eragingo du bere beharretatik gorago dauden finantza baliabideak izatea. Hala ere, beti lehenetsiko da enpresak duen diruzaintzako soberakinaren inbertsioaren segurtasuna, finantza errentagarritasun handiagoaren aldean.

Diruzaintzak, bere dinamikotasun berezi eta bere garapenaren doikuntza zehatzaren beharretatik, tratamendu berezia izan behar du. Horregatik, hileroko behin planifikatu eta

eguneratu behar da, bere egoera larria balitz sarriago planifikatu eta kontrolatu beharko litzateke, eta astero edo egunero ere kontrolak egin beharko lirateke.

Enpresa batek hain epe laburrean diruzaintzako kontrola egiteko baliabide nahikorik ez daukanean, behar beste finantza-soberakin izatea bermatu beharko du diruzaintzako tentsiorik gerta ez dadin.

Azaldutako guztia kontuan izanik, kooperatibako diruzaintzaren kontrola eramateko behar diren ereduak jarraian eskainiko ditugu.

### 2.2.1.- Diruzaintzako aurrekontua

Gogorarazi nahi dugu diruzaintzako aurrekontua enpresak berak epe zehatz baterako aurreikusten dituen diru sarrera eta irteerak biltzen dituen koadroa dela. Era honetan, enpresak likidezia arazoak edo dirua sobera izango duen aurreikusi dezake.

Horretarako, eredu horretan diru mugimenduak sortuko dituzten enpresako aldagai guztiak sartu beharko dira.

Diruzaintzako aurrekontua bi atal nagusitan banatzen da: sarrerak eta irteerak.

**SARRERAK** atalaren barruan, enpresarako diru sarrerak ekar ditzaketan partida guztiak bilduko ditugu:

- **Salmenten kobrantza:** atal honetan egiten diren edo aurreikusten diren salmenten kobrantzak biltzen dira. Kontuan izan behar dugu kontzeptu honek salmentaren zenbatekoa eta salmenta horri dagokion BEZ jasanarazia **ere biltzen dituela**.
- **Kreditua:** sarrera jasoko genuke finantza-erakunde batek enpresaren esku eskatutako dirua jartzen duenean.
- **Kapital ekarpenak:** bazkide berriek kapitalari egindako ekarpenak eta Batzar Nagusiak onartutako ekarpen boluntarioak eta nahitaezkoak ere, diruzaintzako sarrera bat ere ekar diezaiokete kooperatibari.

- **Diru-laguntzak:** kontzeptu honetan diru-laguntza orokorretatik sortzen diren epealdirako aurreikusitako sarrerak biltzen dira.
- **Bestelako sarrerak:** orain arte aipatu ez diren beste kontzeptu batzuek sortutako diruzaintzako sarrerak bilduko genituzke, hala nola, aseguruen kobrantzak, Ogasunak itzulitakoa bidegabeko sarrerengatik,...
- **Aurreko ekitaldietako sarrerak:** atal honek sarrera kontzeptu guztietatik eratorritako sarrerak biltzen ditu, batez ere, aurreko ekitaldietako salmenten kobrantzetatik eratorritako diru-sarrerak.

Behin sarrerako kontzeptu guztiak azaldu eta gero, zenbateko guztien batura egiten da, diruzaintzako aurreikuspena egiten ari garen ekitaldirako, enpresak sartuko duen diru kopuru osoa ikusi ahal izateko.

Enpresa bakoitzak baloratu beharko du diru sarrerei dagozkien beste kontzeptu batzuk zabaltzeko duen beharra edo azaldutakoaren artean baten bat ezabatu behar duen. Honela, kooperatibaren ezaugarriekin bat datorren diruzaintzako aurrekontua izango dugu.

Aurretik esandakoak diruzaintzako irteerei dagozkien kontzeptuetarako ere balio du, azken hauek jarraian azalduko ditugu.

Enpresa orok diruzaintzako aurrekontuan gertatuko diren diru irteera guztiak aurreikusi beharko ditu.

- **Hornitzaileen ordainketak:** kooperatibak dagoeneko egin dituen edo aurreikusi duen lehengaien erosketek eta kanpo lanek sortutako ordainketak biltzen dira, BEZ jasana barne.
- **Langileen ordainketak:** atal honetan enpresak behar beste azpiatal zabaldu beharko du, enpresan bertan lan egiten duten pertsonen ondorioz sortzen diren diru irteera mota desberdinak jasotzeko: hileko soldata garbiak, aparteko ordainsariak, Gizarte Segurantzari egindako ordainketak eta langileei nomina bakoitzean egindako PFEZaren atxikipenen ordainketak. Kontzeptu gehiago ere egon daiteke, langileei gerta lekiekeen hainbat gertakizunei estaldura emateko aseguru-osagarriak, kasu.

- **Ordezkarien komisioak:** enpresak bere merkataritza-sareko kideei ematen dizkien komisioen ordainketak dira. Bereizi egiten da langile kostuetatik, salmentei dagokienez komisioek duten proportzionaltasuna dela eta.
- **Elektrizitatea:** energia elektrikoa erabiltzeagatik egindako ordainketak biltzen dira, hilean edo bi hilean behin.
- **Komunikazioak:** kontzeptu honek kooperatibak telefono, posta, eta antzerakoen erabileragatik sortutako ordainketa guztiak batzen ditu.
- **Bestelakoak:** kontuan izan ez diren ordainketa kontzeptu horiek, besteak beste, konponketa, aseguru, tributu, bulegoko materiala eta abarren ordainketak. Berez diru kopuru handirik eskatzen ez duten kontzeptuak direnez, multzokatu daitezke.
- **Finantza gastuak:** atal honek enpresak izan ditzakeen finantza gastuei dagozkien ordainketa guztiak biltzen ditu (efektuen deskontuak, maileguen interesen gastuak,...). Batzuetan partida horiek banatu beharko dira, aurreikuspena egin ahal izateko kalkulua errazte aldera.
- **Maileguak itzultzea:** kontzeptu honek enpresak daukan mailegu nagusiak sortzen dituen ordainketak biltzen ditu, hots, amortizazioari dagokiona, interesen ordainketa aurreko atalean aztertu baita. Hala ere, enpresa askorentzat errazagoa izan daiteke "maileguen" partida bakarra irekitzea. Partida honetan bankuari ordaindu behar zaion kuotaren guztizkoa jasoko da (amortizazioa + interesak).
- **Inbertsio-ordainketak:** egindako inbertsioen ordainketak biltzen dira. Hornitzaileei egindako ordainketengatik bereiztea komeni da.
- **Herri Ogasun Hartzekoduna, BEZa:** atal honetan BEZari dagokion ordainketaren aurreikuspena egingo dugu, halako tamaina duten enpresetarako hileroko edo hiru hilean behin.

Behin diruzaintzako irteerak zeintzuk diren azalduz gero, enpresak ordainduko duen euroen guztizkoa jasoko dugu. Berririko gogorarazi nahi dugu, enpresa bakoitzak erabakiko duela diru irteeren beste kontzeptu batzuk irekitzeko beharrik duen.

Irteeren eta sarreren guztizkoa lortu eta gero, **diferentzia** aterako da. Honek beharretarako eta epealdirako enpresako diruzaintza sortzea ekarriko du, halaber, emaitza positiboa edo negatiboa izan den kontuan izango da.

Ondoren, lauki batean **aurreko saldoa** jaso beharko dugu, aurreikuspen prozesuren ondorioz ateratako diruzaintzako **saldo berria** kalkulatzeko.

Azaldutako guztia kontuan izanik, diruzaintzaren aurreikuspena egiteko ondoko eredua proposatzen da:



**DIRUZAINZAKO AURREKONTUA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

KONTZEPTUAK	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	Egiteko
<b>SARRERAK:</b>													
Salmenten kobrantzak													
Kredituak													
Kapital-ekarpenak													
Diru-laguntzak													
Aurreko ekitaldietako sarrerak													
Beste sarrera batzuk													
<b>SARRERAK GUZTIRA</b>													
<b>IRTEERAK:</b>													
Hornitzaileen ordainketak													
Langileen ordainketak													
Ordezkarientzako komisioak													
Elektrizitatea													
Komunikazioak													
Bestelakoak													
Finantza gastuak													
Maileguak itzultzea													
Inbertsio-ordainketak													
Kapital-itzultzea:													
H.O. Hartzekoduna, BEZ													
H.O. Hartzekoduna Soz. Zer.													
<b>IRTEERAK GUZTIRA</b>													
<b>DIFERENTZIA</b>													
<b>AURREKO SALDOA</b>													
<b>SALDO BERRIA</b>													

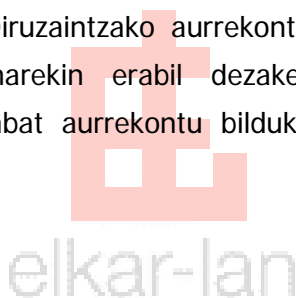
Dena den, sarritan enpresako diruzaintza kontrolatzeko beste taula batzuk egin behar izaten dira. Hurrengo atalaren ondoren, non diruzaintzako aurrekontua lantzearen gaineko hainbat irizpideei buruz hausnartzen den, beste eredu batzuk azalduko dira, enpresako diruzaintza behar bezala kontrolatu ahal izateko.

### **2.2.2.- Diruzaintzako aurrekontuari buruzko irizpide orokorrak**

Ustiapenaren kontuarekin egiten genuen bezala, gure kooperatibaren diruzaintzako aurrekontua egitean hainbat irizpide orokor kontuan izatea komeni da.

#### **Diruzaintzako aurreikuspenak denboran:**

Ustiapenaren kontuari buruz ari ginenean urteko edo hileko plangintza egiteko zalantza agertzen genuen. Diruzaintzako aurrekontuari dagokionez, proposatutako eredu denbora-kadentzia desberdinarekin erabil dezakegu. Horrela, hurrengo laukian egin beharreko diruzaintzako hainbat aurrekontu bilduko dugu. Aurrekontu bakoitzak helburu desberdina beteko du:



<b>DIRUZAINZAKO AURREKONTU SISTEMA</b>					
<b>Diruzaintzako aurrekontua</b>	<b>Etorkizunerako aukerak</b>	<b>Aurrekontu xehetasuna</b>	<b>Informazio iturria</b>	<b>Aurrekontuaren helburua</b>	<b>Aurrekontu berrikuspena</b>
<b>URTEKOA</b>	Urte 1	Hilekoa	Enpresako aurrekontu orokorrak	Ekitaldiko finantza-behar nagusiak maila orokorrean aurreikusi, epe ertainera erabakiak hartzeko.	Sei hilekoa
<b>HIRU HILEKOA</b>	3 hilabete	Hamabost egunekoa edo astekoa	Hornidura-programa. Bezeroei egindako salmenten erregistroa eta egindako erosketen ordainketei dagokien aurreikuspena.	Diruzaintza aurreratu datu hurbilagoen gainean epe laburrean erabakiak hartzeko.	Hilekoa
<b>HILEKOA</b>	Hilabete 1	Astekoa edo egunekoa	Egindako fakturazioa. Ziurtzat jotako ordainketen konpromisoak.	Komeni den kontuetan dirua edukitzea.	Astekoa

Azpimarratu nahi dugu diruzaintzako aurreikuspenen aldizkotasuna enpresaren baliabideen araberakoa izango dela. Hortaz, enpresa txikia denean oso konplexua eta neketsua izan daiteke diruzaintzako hileko aurreikuspena egitea, are konplexuago eguneko banakatzea egiten bada.

Aipatu bezala, enpresa hauetarako soberakindun baliabideak izatea komeni da, urtean zehar diruzaintza arloan arazorik ez izateko eta era berean, kontrolerako horren aurrekontu luzea egiteko baliabide gehiegi ez erabiltzeko.

Hala ere, kontuan izan behar dugu esandako plangintza premiazkoa dela enpresak ez badauka, hein batean, diruzaintzako baliabide nahikorik esandako kontrolaz ez arduratzeko.

### **Aurreikusitako kontrol erreala:**

Ustiapenaren kontuari dagokionez, plangintza eta planifikatutakoa egindakoarekin alderatzeko prozesua egitea komeni da, diruzaintzako aurrekontuari dagokionez, ordea, horrek ez dauka inolako zentzurik.

Hau gertatzen da diruzaintza enpresaren gainerako aldagai ekonomikoen adierazgarria delako. Hortaz, egoera zehatz batzuek eskatzen dituzten ekintza zuzentzaileak enpresako maila desberdinetatik proposatu beharko dira. Horrela, egoeraren araberrako desbiderapen bat zuzendu behar denean, irtenbidea finantza mailakoa izango da, baina, egiturari dagozkion arazoiek sortutako desbiderapena zuzendu behar denean, ustiapenaren kontuaren esparruan jardun beharko da, hots, sarrera eta kostuen esparruan.

Beraz, kooperatibaren diruzaintzako aurreikuspena baliabideak kudeatzeko edo hauen gabezia kudeatzeko egiten da.

### **Irtenbide iraunkorren bilaketa:**

Diruzaintzako aurrekontuei buruzko hausnarketa hauekin amaitu baino lehen, berriro azpimarratu nahi dugu diruzaintza ez dela berez kudeaketa aldagaia. Baina baliabide nahikoa sortu eta edukitzea komeni da, enpresaren kudeaketa kooperatibari errentagarritasuna emango dioten beste aldagai batzuetara bideratzeko.

Diruzaintza arloan arazoak agertzen zaizkigunean, horien jatorria bilatu beharko dugu, arazoaren balizko iraupena aztertu eta, azkenik, arazoari irtenbideak bilatu. Honekin ez zaio diruzaintza arloko arazo zehatz bati irtenbidea eman nahi, baizik eta irtenbide horiek irautea.

Era honetan, enpresako ondare eta finantziazio egoerak aztertu beharko ditugu. Gai honi buruz aurrerago arituko gara, enpresako balantzeei dagozkien eredu ekonomikoak jorratzen ditugunean, hain zuzen.



Kobrانتzen kontrola eramateko, kobratzeko zenbatekoa eta data adieraziko da, kontrola zuzenean egiten bada. Batzuetan, bezeroarekin fakturen kobrantza atzeratzea adosten da eta horregatik, adostu diren epeak adierazteko horrenbeste zutabe zabaldu beharko dugu. Halaber, bakoitzaren data eta zenbatekoa adierazi beharko dugu.

Era honetan aurretik ikusitako diruzaintzako aurrekontura ekarri ahal izango ditugu bezeroei egindako kobrantzen aurreikuspenak.

Ereduan efektuen deskontua jasotzeko aukera ireki da. Horretarako deskontuaren data, deskontaturiko zenbatekoa eta eragiketa egin den bankua zein den adieraziko da.

Honela, deskontatu beharreko zenbatekoak ekarriko dira diruzaintzako aurrekontura, kobrantzen datak ekarri beharrean. Deskontaturiko zenbatekoak eta kobratu beharreko zenbatekoen arteko aldeak, bezero bakoitzeko eta guztizkoagatik dagoen deskontaturiko arrisku-datua emango digu.

#### **2.2.4.- Hornitzaileen ordainketen kontrola**

Antzeko zerbaitekin daitezke hornitzaileei egin beharreko ordainketen kontrola ezartzerakoan.

Esandako ereduan jasotako faktura guztiak erregistratuko ditugu eta hornitzailea eta zenbatekoa adieraziko ditugu. Halaber, jasotako faktura bakoitzari, enpresa barruan ezarri zaion zenbakia zehaztuko dugu. Gainera, diruzaintzako aurrekontua egiteko ordainketa data adierazi beharko dugu. Zorduntzea zein bankutan egingo den adieraztea komeni da, erakunde horretako saldoaren aurreikuspena egiteko.

Esandakoa kontuan izanik, hornitzaileen ordainketen kontrola egiteko eredu erraz hau proposatuko genuke:



- **Herri Ogasuna, Jasandako BEZ:** kasu honetan enpresak jasandako BEZa izango dugu kontuan. Honako hau, faktura egiten zaion unean sortzen da, noiz ordainduko den kontuan izan gabe.
- **Diferentzia:** BEZ jasanarazia eta jasandako BEZa aurreikusita, diferentzia kalkulatu dugu. Saldo positiboa ematen badu, Ogasunean sartu beharreko zenbatekoa adieraziko digu eta saldoa negatiboa bada, hurrengo zerga-aldian kentzekoa zenbatekoa den adieraziko digu (gogorarazi nahi dizuegu esandako diru kopuruak itzultzeko eskaera urteko aitortpen-likidazioan bakarrik egin daitekeela).
- **Ogasunaren Ordainketak:** lerro hau eransten dugu BEZ jasanarazia eta jasandako BEZaren artean, eta aitortpen-likidazioa aurkezteko unea eta emaitzaren abonua egiteko denbora tartearen artean dagoen aldeetatik. Esandako ordainketa hiru hilean behin egin ohi da, baina zenbait enpresek hilean behin egin behar dute.

Argibide hauekin, proposatzen den eredua honako hau da:



**BEZ ORDAINKETAK: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

KONTZEPTUA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	Egiteko
H.O., BEZ Jasanarazia													
H.O., Jasandako BEZ:													
Erosketak													
Gastu Orokorrak													
Inbertsioak													
H.O., Jasandako BEZ Guztira													
<b>DIFERENTZIA</b>													
<b>HERRI OGASUN HARTZEKODUNA, BEZ</b>													



### 2.2.6.- Langileen ordainketen kontrola

Diruzaintzako aurrekontua egiteko eredia azaldu dugunean, langileen ordainketei dagokienez behar beste azpiatal zabaldu behar dela esan dugu, enpresako langileen ondorioz sortzen diren diru irteera mota desberdinak jasotzeko.

Diruzaintzako aurrekontua luzeegia izan ez dadin, diruzaintzako aurrekontuaren eredian jasotzen genuen modura egin daiteke, hau da, langile kontzeptuei dagozkien ordainketak adierazteko lerro bakar bat erabili.

Era horretan lan egiteko, langile kontzeptuei dagozkien ordainketak aurreikusi edo kontrolatzeko beste dokumentu bat sortzea beharrezkoa izan daiteke. Dokumentu horretan ondoko partidak jasoko genituzke:

- Langile bakoitzari ordaindu beharreko likidoa eta bere guztizkoa.
- Langileei egindako PFEZ atxikipenengatik Herri Ogasunari ordaindutakoa.
- Langile zein enpresaren Gizarte Segurantzarako kotizazioengatik ordaindutakoa.

Horrela, dokumentu honetako azken lerroan langileengatik ordaindu beharreko guztizkoa jasoko da eta diruzaintzako aurrekontura eramango da.

Erabili beharreko eredia honelakoa litzateke:

**LANGILEEN ORDAINKETAK: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

KONTZEPTUA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.	Egiteko
<b>Langileak:</b>													
1. Langilea													
2. Langilea													
...													
N Langilea													
<b>Likidoa guztira, langileak</b>													
<b>PFEZaren Atxikipenen Ordainketa</b>													
<b>Aseguru Sozialen Ordainketa</b>													
<b>LANGILEEN ORDAINKETAK GUZTIRA</b>													



## 2.2.7.- Finantza kontuen kontrola

Lan egiten dugun finantza erakundeen kopuruaren arabera izango da kontratatutako kontu korronteen kontrola eramateko konplexutasun maila.

Horien guztien kontrola eraman ahal izateko interesgarria litzateke une oro kontu guztien egoera zein den erakutsiko digun eredu sortzea.

Eredu horretan, enpresak dauzkan **kontu korrante** guztiak jasoko ditugu, eta kutxaren kontrola ere sar dezakegu. Horrela, aurreko saldoa eta zordundu eta abonatzeko aurreikusitako mugimenduak idatziko ditugu. Era honetan, kutxa zein finantza kontuko aurreikusitako azken saldoa lortuko genuke.

Informazio honekin, kontu korrante desberdinen arteko banku-mugimenduak egiteko aukera izango genuke, kontu horiek zenbaki gorritan egon ez daitezen.

<b>KONTUAK:</b> _____, <b>KOOP. ELK.</b>	<b>Data</b>
--	-------------

<b>FINANTZA ERAKUNDEA</b>	<b>Aurreko Saldoa</b>	<b>Sartzeko</b>	<b>Deskontatzeko</b>	<b>Aurreikusitako Azken Saldoa</b>
Kutxa				
1. bankua				
2. bankua				
...				
N Bankua				
<b>GUZTIRA</b>				

### 2.2.8.- Diruzaintzaren beharrak estaltzea

Aldian-aldian diruzaintzako aurreikuspenei buruz hitz egiten genuenean, finantza baliabide nahiko izatea komeni zaien enpresak badirela esaten genuen, izan ere, era honetan diruzaintzako arazoak ekidin eta diruzaintzako kontrola lasaiago egin dezakete.

Hala ere, egoera hau ez da beti posible izaten. Hainbat egoeratan diruzaintzako saldoak zenbateko negatiboa izan dezake, salmentak murriztu, kobrantzak atzeratu, kostuak gehitu, inbertsio prozesuak edo nahi ez diren ordaingabeak direla eta.

Kasu hauetan, diruzaintzako aurreikuspenak hein handiago batean kudeatu beharko dira, esandako saldoa negatiboa noiz izango den aztertzeko. Gainera, gabezia horiek estaltzea ahalbidetuko duten finantza baliabide osagarriak erabili beharko ditugu.

Diruzaintzak egoeraren arabera izan ditzakeen arazoak, hau da, epe laburrean azaltzen zaizkigun arazoak, konpontzeko tresna bat, **kreditu kontu** deritzenen erabilera izan daiteke. Kontu hauetan, finantza erakundearekin gehieneko diru kopuru bat erabiltzeko aukera negoziatzen da, eta honek erabilitako kopuruaren gaineko interesak kobratuko lizkiguke.

Aurretik aipatutakoa irtenbide egokia izan daiteke, egoeraren arabeko arazoak konpontzeko erabilitako kapitalaren gaineko interesak soilki ordaintzen baitira, betiere, hauen kostua, beste batzuen aldean, neurritz gainekoa ez denean (maileguak, efektuen deskontua...).

Erabil daitezkeen beste irtenbide bat, bezeroekin negoziatutako efektuak deskontatzearena da. Kobrantza atzeratzeko modu bat ezartzen denean, kanbio-dokumentu baten bidez egiteko erabakia har daiteke (letrak, ordaindukoak,...). Esandako dokumentu horiek behar denerako deskontatu daitezke, hau da, interes tasa baten truke aurretiaz kobra daitezke. Eragiketa hau burutzeko, finantza erakundearekin **deskontu-lerro** bat negoziatu behar izan dugu, eta honetan, kobrantzen aurrerakinagatik ordaintzeko interes tasa ezartzen da, baita finantza erakundeak aurreratuko ligukeen gehieneko zenbatekoa ere.

Hortaz, enpresak finantza arazoak dauzkanerako, kreditu kontuak edo efektuen deskontua erabili beharko dira.

Esandako finantza tresnak erabiltzeko beharra aurreikusteko, jarraian azalduko dugun antzeko eredia proposatu daiteke:



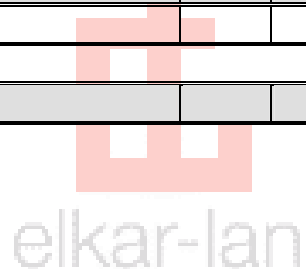
**DIRUZAINZAREN BEHARRAK ESTALTZEA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

KONTZEPTUA	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Eka.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.
Diruzaintzaren aurreko saldoa												
Ekitaldiko sarrera-irteeren arteko aldea												
<b>Ondoriozko saldoa</b>												

Kreditu Kontuetan erabilgarri												
Kreditu Kontu berriak												
<b>Kreditu Kontuetan erabiltzekoa</b>												
Kreditu Kontuetan erabilgarri geratzen dena												

Aurreko efektuak deskontatzeko												
Efektu berriak deskontatzeko												
<b>Efektuak deskontatzeko</b>												
Deskontatzeko efektuak												

<b>Diruzaintzako saldo berria</b>												
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



Eredu hau diruzaintzako saldotik, hau da, **ondoriozko saldotik** abiatuko da, aurretiaz ikusi dugun diruzaintzako aurrekontuan lortu dena. Esandako ondoriozko saldoa honela lortzen da, aurreko diruzaintzako saldoa eta diruzaintzako aurrekontua ezarri den epealdi bakoitzean sortzen diren diru sarrera eta irteeren arteko diferentzia batuz. Ereduan hilabeteko epealdiak ezartzen dira, hala ere, hamabostaldiak, asteak edo egunak ere izan daitezke.

Ikusitako eragiketa hau diruzaintzako aurrekontuan egin da, eta lortutako saldoaren emaitza positiboa bada, diruzaintzako aurreikuspena bertan bukatzen da.

Hala ere, esan dugunez, saldoaren emaitza negatiboa bada, irtenbideak bilatu beharko ditugu; izan ere, finantza erakundeek ez digute kontuak "zenbaki gorritan" izaten utziko, eta utzita ere, hauen kostua oso altua izan ohi da.

Diruzaintzako zailtasunak konpontzeko hainbat aukera daukagu, oraingoan, epe laburrerako irtenbideak jorratuko ditugu, efektuen deskontua eta kreditu-lerroa, hain zuzen.

**Kreditu kontuei** dagokienez, kontratatu ditugun kreditu kontuek erabiltzeko daukaten saldoarekin hasiko gara, enpresako diruzaintzarekin lanean ari garenean beti egin ohi dugunez. Saldo horri "*kreditu kontuetan erabilgarri*" deitzen diogu. Batzuetan saldo hau ez da nahiko izaten eta kasu horietan, ereduan lerro berri bat eransten dugu, kontratatutako kreditu kontu berriek erabilgarri duten saldoa jasotzeko ("*Kreditu Kontu berriak*")

Horrela, erabiltzeko daukagun gehieneko diru kopurua zehaztuko da, honako hau ez da ereduko lerro zehatz batean jasotzen eta hala ezarriko balitz, "*kreditu kontuetan erabilgarri*" lerroa eta "*kreditu kontu berriak*" lerroaren arteko batura izango litzateke. Hurrengo lerroak, hau da, "*Kreditu kontuetan erabilgarri*", diruzaintzako saldo negatiboa estaltzeko epealdian erabili daitekeen zenbatekoa adieraziko du. Azkenik, hasierako zenbateko erabilgarriari ezarritakoa eta kreditu kontu berrietako zenbateko erabilgarriaren arteko kenketa eginez, hurrengo epealdirako erabilgarri geratzen zaiguna aterako zaigu, honi "*geratzen den erabilgarria*" deituko diogu. Diru kopuru hau hurrengo epealdiko "*Kreditu kontuetan erabilgarri*" bezala sartzen da.

Antzeko eragiketa ezarri da **efektuen deskontua** egiteko. Era horretan, aurreko epealdiko deskonturik gabeko efektuei dagokion diru kopurutik hasiko gara. Ereduan, halaber, epealdian zehar sortutako efektuei dagokien diru kopurua jasotzen duen lerro bat eransten da, efektu hauei "*deskontatzeko efektu berriak*" deitzen diegu.

Honela, deskontatzeko efektuen erabilgarritasunak eta diruzaintzako beharrak jakinda, epealdian deskontatzeko efektuen kopurua planifikatuko da.

Kasu honetan ere, hurrengo epealdiko "*deskontatzeko dauden aurreko efektuak*" taulara eramango dugu efektu erabilgarri -aurrekoak zein berriak- eta deskontaturiko efektu kopuruaren arteko diferentziaren ondoriozko zenbatekoa.

Momentu honetan azpimarratu nahi genuke deskontatzeko efektuen eta diruzaintzako aurrekontuen bezeroei egiten zaien kobrantzari dagokion zenbatekoaren artean dagoen lotura. Izan ere, efektuak deskontatu ahala, oraindik kobratu gabeko bezeroen saldoa murriztuko da (finantza ikuspegitik). Kobrantza horiek aurreratzen ari gara eta gure produktu-zerbitzuen salmentak sortutako efektuetan jasandako epe laburrerako mailegua lortzen ari gara. Horregatik, efektuen deskontua egiten denean zenbatekoan berean bezeroei kobratzeko dagoen saldoa murriztu beharko da. Saldo hau hurrengo epealdietarako diruzaintzako sarrera gisa sartuta zegoen. Gainera kalkulu hauek errazte aldera haxe da erabili ohi den metodoa: kobrantzarako efektuak aurkeztea eta, finantza erakundeek ezarritako gutxieneko aurrerapenez, "*deskontatzeko efektuak*" lerrotik igarotzea.

Deskontu efektuei buruzko azalpena bukatu baino lehen, zera esan behar da, diruzaintzako beharrak estaltzeko beste zenbatekoagatik deskontatzeko dauden efektuak izanda ere, frogatu beharko dela finantza erakundeek deskonturako saldoari dagokionez, zer onartzen diguten. Aurrerago ikusiko dugun moduan, finantza erakunde batekin efektuen deskontu-lerro bat negoziatzen dugunean, deskontuaren kostua eta deskontatzekoa den gehieneko diru kopuruak ezartzen dira.

Aztertzen ari garen ereduarekin jarraituz, eta behin efektuen deskontu eta kreditu kontuak erabiltzeko aukeraren bitartez diruzaintzako beharrak estalita, "*diruzaintzako saldo berria*" lortuko dugu, kasu honetan positiboa izango dena.

Diruzaintzako beharrak estaltzeko kudeatuko dugun eredua aztertu eta gero, kreditu kontuen zein efektuen deskontuen erabileraren kudeaketa sakonago jorratuko dugu.

Horrela, **kreditu kontuetan** zentratuz eta erabiltzeko dagoen saldoa zehaztuta, kontuan izan behar dugu baldintza onenak eskaintzen dituen kontua aukeratzen saiatuko garela.

Irizpide honekin jarraituz, kreditu kontu guztietako baldintzak kontrolatzeko aukera emango digun eredua sor daiteke eta bertan ondokoa adierazi behar da:

- **Komisioa:** kreditu kontua irekitzeko kobratzen den komisioa jasoko genuke.
- **Erreferentzia:** kreditu kontu bakoitzeko ezarritako zenbatekoen gainean kobratzen ari diren erreferentziadun interes tasa jasoko da (besteak beste: euribor+0,5; euribor+0,45...)
- **Berrikuspena:** kreditu kontuaren baldintzak berriro negoziatzeko epea jarriko litzateke.
- **Mugaeguna:** kontu korrontea zein egunetan amaitzen den adieraziko litzateke.

Kreditu kontuaren baldintzak jasotzeaz gain, epealdi bakoitzerako diruzaintzako kontrolari buruzko informazioa jaso liteke. Horretarako kontuan izango ditugu hurrengo atalak:

- **Muga:** kontuan erabilgarri izateko gehieneko zenbatekoa adieraziko da.
- **Erabilitako kopurua:** eredua bete arteko erabilitako zenbatekoa jasoko dugu.
- **Kopuru erabilgarria:** erabiltzeko dugun muga eta erabilitako zenbatekoaren arteko aldea eskainiko digu.
- **Erabilgarritasun aurreikuspena:** diruzaintzako aurrekontuaren arabera, kreditu kontu bakoitzeko epealdian erabiltzea aurreikusten den zenbatekoa jasoko dugu. Zenbateko hau ez da aurreko zutabearen jasotako zenbatekoa baino handiagoa izango.

Partida hauek guztiak jasoko lituzkeen eredua, honako hau litzateke:

<b>KREDITU KONTUAK:</b> _____, <b>KOOP. ELK.</b>	<b>Data:</b>
--	--------------

KONTUA	Kontuaren baldintzak				Muga	Erabilia	Erabilgarria	Erabilgarritasun Aurreikuspena
	Komisioa	Erreferentzia	Berrikuspena	Mugaeguna				
1. Kred. Kon.								
2. Kred. Kon.								
...								
N Kred. Kon.								
<b>GUZTIRA</b>								

Kreditu kontuekin egin dugun bezala, baina oraingoan **efektuen deskontuan** oinarrituz, eta behin azaldu dugun diruzaintzako beharrak estaltzeko eredu bidezko deskontu beharrak zehaztuta, deskontu lerro desberdinak erabiliko dira haien erabilgarritasun eta finantza baldintzen arabera.

Ereduan jasotzeko partidak kreditu kontuetarako zehaztutakoen antzekoak izango dira, hau da, kontuan izango dira deskontu lerroen baldintzak (komisioak, erreferentzia, berrikuspena eta mugaeguna), deskontatu beharreko guztizko muga eta deskontatutako zenbatekoak. Era horretan, epealdi bakoitzeko baldintza onenak dauzkaten deskontu lerroak aukeratuko dira, betiere hauen erabilgarritasun desberdinak kontuan izanik.

<b>DESKONTU LERROAK:</b> _____, <b>KOOP. ELK.</b>	<b>Data:</b>
---	--------------

KONTUA	Kontuaren baldintzak				Muga	Deskontatua	Erabilgarria	Deskontu Aurreikuspena
	Komisioa	Erreferentzia	Berrikuspena	Mugaeguna				
1. Dtu. Lerroa								
2. Dtu. Lerroa								
...								
N Dtu. Lerroa								
<b>GUZTIRA</b>								



### **2.3.- BALANTZEA**

Lehenik, eta kapitulu honetako sarreran esaten genuen bezala, balantzea, ustiapen kontua eta diruzaintzako aurrekontua enpresa bat kudeatzeko oinarriko tresnak dira.

Hortaz, jarraian gure kooperatiban kudeaketako tresna gisa balantzeen kontrola ezartzeko ereduak azalduko ditugu.

Gogorazi behar dugu, balantzea enpresaren ondare-egoeraren benetako argazkia une zehatz batean erakutsi nahi duen dokumentua dela. Oso zabaldua dagoen argazkiaren konparazioarekin jarraituz, kontuan izan behar dugu argazkia egun zehatz baten ateratzen dela, eta enpresaren ondarearen egoera leialki erakusten duela. Baina egoera horren itxura epe laburrean alda daiteke.

Horregatik esan ohi da balantzeak informazioa eskaintzen digula segidako hainbat epe aztertzen dugunean. Horrela, egoeraren balantzea ikuspegi dinamiko batez aztertzen badugu, balantzearen azterketa bera kudeaketa tresna bilaka daiteke.

Zehazki, momentu jakin batean lortutako balantze bat aurreko epealdian lortutakoarekin alderatzen bada, zera ikusi dezakegu, geroagoko epealdiari dagokion balantzea lortzeko, hasierako balantzeari gehitu behar zaizkiola bi balantzeen artean egindako eragiketa ekonomiko-finantzarioek enpresako ondarean dituzten mugimenduak.

Orain arte esandakoa kontuan izanik, atal honetan balantzeen azterketa dinamikoa egingo dugu. Egoera-balantzearen azterketa estatikoa, hau da, une zehatz bateko egoera-balantzearen beren beregiko azterketa hurrengo kapitulurako utziko dugu, eta honetan, sozietate ereduak azalduko dira, baita hauen egoera-balantzea ere.

Balantzea plangintza egiterakoan azalduko ekintzen amaierako laburpena da. Hala ere, honek duen garrantzia agerian geratzen da errealitatean eta enpresako kudeaketa azterketa egiteko eredu hau funtsezkoa dela esan dezakegu. Izan ere, balantze hau egiterakoan hainbat datu azalduko zaigu eta bere arrazoiak justifikatu beharko dira. Hau planifikazio prozesua eta aurrekontuak egiteko ezarritako kontrolen bitartez egiten da.

Laburbilduz, balantzeen kontrolak ezagutza estrategiko handia ematen digu, enpresako kudeaketatik moldatu diren aldagaiak enpresako balantzean sorrarazten dituzten efektuen gainean.

Hau dela eta, balantzeen kontrolerako bi eredu azalduko ditugu, bata erraza da, enpresa txikietan erabiltzeko modukoa, eta bestea garatuagoa, behar den informazio maila handiagoa denerako. Bi kasutan ereduak orri bakarrean jasotzeko beharra ikusten da, aldagai guztiak osoki aztertzeko.

### **2.3.1.- Balantze erraztuen kontrola**

Baliabide administratibo urriko enpresei zuzenduriko eredu erraza proposatzen dugu balantzeen kontrola egiteko. Eredu honek kudeatzeko behar beste informazio izateko aukera emango die.

Lehenik, eredu hori osatzen duten partiden azalpenarekin hasi baino lehen, balantzeen kontrola hiru hilean behin egitea proposatzen da, azterketa egiteko maiztasun hori aski dela uste baita.

Ereduan jasotako partidei dagokienez, balantzeak ondo bereizitako bi zati dauzkala esan behar dugu, eta bien arteko loturak aurretiaz aipatutako enpresako ondare-egoeraren irudia eratzten du. Esandako zatiak ondokoak dira:

- **Aktiboa:** balantzearen zati honetan enpresak daukana, hau da, bere ondasun eta eskubideak erakusten dira.
- **Pasiboa:** zati honetan, aldiz, aktiboa osatzen duten ondasun eta eskubideak lortzeko behar izan den finantziario guztia jasotzen da, hau da, enpresak nondik atera duen aktiboan bildutakoa lortzeko behar den dirua.

Enpresaren **AKTIBOA** lau atal desberdinetan bana dezakegu, hona hemen:

- **Ibilgetua:** atal honetan enpresak dauzkan ondasun eta eskubideak elkartzen dira, hauek batez ere ekoizteko prozesua egiteko edo kudeatzeko erabiltzen ditu. Bertan honako hauek bilduko genituzke: eraikinak, makinak, instalazioak, bulegorako ekipamendua, ibilgailuak, ondasunak erabiltzeko eskubidea,... Kontuan izan behar dugu eredu erraztu honetan ibilgetuaren kopurua garbia izango dela, hau da, ondasunen kontabilitateko balioa; balio hau ondasunak erosi zireneko balioari amortizazioak kenduz lortzen da. Amortizazioek esandako ondasunek denboran zehar eta erabileragatik pairatzen duten balio galera jasoko dute.
- **Izakinak:** izenburu honen azpian, enpresak gordetako lehengaien izakinak biltzen dira, baita aribideko produktuaren balioa eta amaitutako baina saldu ez den produktuaren balioa ere.
- **Bihurgarria:** kontzeptu honek bezeroek, Ogasunak (egindako atxikipeak direla eta) edo beste edozeinek enpresari zor diotena biltzen du, azken hori izan liteke kasurako bazkideek oraindik ordaindu ez duten kapitalaren zatia. Atal honetan bezeroek ordaintzeko duten ezintasunak sortutako hornidurak ere jasotzen dira, baina kasu honetan zeinu negatibodunak izango dira.
- **Erabilgarria (Diruzaintza):** enpresak daukan diru kopurua erakutsiko du, bankuetan zein bulegoko kutxan.

Pasiboaren partidak azaltzen hasi baino lehen, aktiboa diru bilakatzeko erraztasuna txikitik handira mailakatzeko irizpidea jarraituz antolatuta dago. Era honetan, bankuetako kontuek osatutako erabilgarria dagoeneko diru da, eta ibilgetua diru bihurtuko da ondasun eta zerbitzuak ekoizteko erabiltzen den heinean.

Enpresak zer daukan finkatu eta gero, hori izateko behar beste diru enpresak nondik atera duen aztertu behar dugu. Honela, **PASIBOA** aztertuz, berau osatzen duten partidak ondokoak direla ikusten dugu:

- **Kapitala eta erreserbak:** bi partida hauek erakundearen Fondo Propioen parte dira. Honela, bazkideek diru kopuru bat emateko konpromisoa hartzen dute, eta diru horri eta kooperatibak lortutako emaitza positiboekin kapitalizatutako diruari *Kapital Soziala*

esaten zaio . *Erreserbak* enpresaren jarduera hasi zenetik lortutako emaitza positiboekin sortzen dira. Kapitala eta erreserbak barne hartzen duen partida honen barruan *Emaitza Negatiboak* ere sartuko dira, baina esandako partida murriztuz.

- **Emaitzak:** Hau erakundearen Fondo Propioak osatzen dituen partida da, aurreko guztiekin batera. Urte ekonomikoa hasi den hilabetetik balantzeari dagokion egunera arteko irabazi eta galerak jasoko ditu.
- **Epe luzera eska daitekeena:** Partida honek enpresak beste inorekin dauzkan zorrak jasoko ditu, betiere urte betetik gorako epemuga daukanean. Hemen sartuko genituzke maileguak eta epe luzerako hartzekodunak ere.
- **Epe laburrera eska daitekeena:** Kontzeptu honek enpresak beste inorekin dauzkan zorrak jasoko ditu, betiere urte betetik beherako epemuga daukanean. Hemen sartuko genituzke hornitzaileak, inbertsio-hartzekodunak, Ogasuna (hiru hilean behingo ordainketak), ordainketa geroratuak eta antzekoak. Beraz, epe luze eta laburrekoen arteko desberdintasuna epemuga da, lehenengoak urte betetik gorakoa eta bigarrenak urte betetik beherakoa.

Aktiboarekin gertatzen zen bezala, pasiboa antolatzeko ere irizpide bat ezarri da, hau da, galdagarritasun maila txikienetik handienera. Horrela, gutxien eskatzeko aukera ematen diguten partidak erreserbak dira, kooperatibarenak baitira; epe laburrerako hornitzaileei, aldiz, gehiago eska diezaiekegu, urte horretan bertan ordaindu behar baitaie.

Enpresako balantzea osatzen duten aktibo eta pasiboko partidak azaldu eta gero, ereduan **kontrolerako ratio** batzuk ere eransten dira, hots, balantzea ulertzen laguntzen diguten zenbait aldagai. Eredu honetan jasotakoak ondoko hauek dira:

- **Laneko Kapitala:** partida honetan aktibo zirkulatzailaren (izakinak, bihurtgarria eta erabilgarria / diruzaintza) eta pasibo zirkulatzailaren (epe laburrean eska daitekeena) arteko diferentzia kalkulatu dugu.

$$\text{LANEKO KAPITALA} = \text{AKTIBO ZIRKULATZAILEA} - \text{PASIBO ZIRKULATZAILEA}$$

Hau kalkulatzeko beste modu bat dago, hau da, kapital iraunkorrak (fondo propioak) eta epe luzean eska daitekeena hartu eta sozietatearen ibilgetuari dagokion aktibo finkoa esandako zenbateko horretara murriztea.

*LANEKO KAPITALA = KAPITAL IRAUNKORRAK – AKTIBO FINKOA*

Laneko kapitalaren kontzeptu hau garrantzitsua da eta zenbait epealditan zehar duen garapena aztertu behar dugu. Horregatik sartu da balantzeen kontrolerako ereduan.

Enpresa batek gero eta handiagoa izango den laneko kapitala lortu behar du eta ahal izanez gero, erabilgarriari dagokionez. Horrela, agertuko diren inbertsio prozesu berriak autofinantziatzeko duen gaitasuna gero eta handiagoa izango da.

Dena den, hurrengo kapituluko 3.3. atalean, laneko kapitalaren definizio luzeagoa egingo da.

- **Laneko Kapitala / Pasiboa Guztira:** laneko kapitala eurotan kalkulatzear gain, euro kopuru hori erlatibizatzea komeni da eta laneko kapital horrek enpresako guztizko pasiboari dagokionez daukan pisua aztertu behar da. Era honetan, azterketa dinamiko bat egiten badugu, laneko kapitalak enpresako balantzean daukan pisuaren garapena denboran ikusi ahal izango dugu.
- **Eska daitekeena Guztira / Pasiboa Guztira:** Balantzeen kontrola egiterakoan ahaztu ezin dugun beste azterketa bat honako hau da: hornitzaile, hartzekodun, finantza erakunde eta abarrekin dauzkagun zorren garapena aztertzea eta, halaber, enpresak darabilen finantziazioaren guztizkoarekin alderatzea. Horretarako, eska daitekeenaren guztizkoa zatitzeko momentu bakoitzean lortutako emaitzak erabiliko ditugu, hau da, epe luzerako eta laburrerako eska daitekeenaren batura guztizko pasiboarekin zatituz.

Horrela, balantzeen kontrolerako ereduan egindako azterketa egin ahala, kooperatibaren zorpetze-mailak gora edo behera egiten duen ikusiko dugu.

Enpresako balantzea osatzen duten aktibo eta pasiboko partidak eta kontrolerako ratioak azaldu eta gero, balantzeen kontrolerako hurrengo eredia proposatzen da:

**BALANTZEEN KONTROLA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

Aben.	1.	2.	3.	Aben.
X-1	Hiruhile.	Hiruhile.	Hiruhile.	X

<b>AKTIBOA</b>					
Ibilgetua					
Izakinak					
Bihurgarria					
Diruzaintza					
<b>AKTIBOA GUZTIRA</b>					

<b>PASIBOA</b>					
Kapitala eta erreserbak					
Emitzak					
Epe luzerako eska daitekeena					
Epe laburrerako eska daitekeena					
<b>PASIBOA GUZTIRA</b>					

<b>KONTROLERAKO RATIOAK</b>					
Laneko Kapitala:					
Laneko Kapitala / Pasiboa Guztira:					
Eska daitekeena Guztira / Pasiboa Guztira:					

### 2.3.2.- **Balantzeen kontrol banakatua**

Aurreko atalean balantzeen kudeaketarako eredu bat azaldu dugu. Eredu hori enpresa mota guztietarako erabil daiteke. Hala ere, batzuetan beharrezkoa izan daiteke azterketa maila handiagoa egitea.

Atal honetan, kasu hauetarako balantzeen kontrol banakatua egiteko eredu bat proposatzen dugu. Eredu honek aurrekoaren egitura bera izango du, hau da, aktiboa, pasiboa eta kontrolerako ratioak. Eredu honetan aktibo eta pasiboen partidak osatzen dituzten osagaiak gehiago banakatzen dira.

Beraz, azalpen honetan banakatu diren partidak soilki deskribatuko ditugu, aurreko eredurako azaldutako guztia honetan ere erabil baitaiteke. **AKTIBOAREN** partidekin hasiko gara.

Aktiboari dagokionez, aurkitzen dugun lehenengo partida **IBILGETUARI** dagokiona da, eta hurrengo ataletan banakatzen da:

- **Eraikuntzak:** lurren erosketak eta enpresak dauzkan eraikuntzen balioa jasotzen da.
- **Produkziorako ekipamendua:** enpresak burutzen dituen zerbitzu eta ondasunak ekoizteko zuzenean erabiltzen diren ibilgetu guztien balio gordina jasotzen du.
- **Produkziorako ez diren beste instalazio batzuk:** produkzioarekin harreman zuzenik ez duten gainerako elementuen balioa jasoko du.
- **Amortizazioak:** ibilgetuek pairatzen duten balio galera jasoko du eta ondorioz, saldo negatiboa izango da, sozietatearen ibilgetuak duen balioa murriztuz.
- **Ibilgetu finantzarioa:** enpresak epe luzerako dauzkan finantza inbertsioen balioa jasoko du, beste enpresetan daukan partaidetza, esaterako.

**IZAKINEI** dagokien partida horrela bana dezakegu:

- **Lehengaiak:** kooperatibaren ekoizpenerako erabiliko diren gordetako materialen balioa jasoko du.
- **Aribideko produktuak eta amaitutako produktuak:** enpresak burutzen dituen zerbitzu eta produktuen balioa jasoko da partida honetan, amaitu ez direnak edo amaitu badira ere bezeroari fakturatu ez eta salmenten kopuruan agertzen ez direnak (salmenten kopuruan agertzen ez diren arren, aribideko lanari dagokion alaketaren bidezko sarreren kopuruan agertu beharko lirateke).

**AKTIBO ZIRKULATZAILEARI** dagokionez, hurrengo azpiatalak dauzkagu (gogoratu aurreko ereduia bihurtzea eta diruzaintza ataletan banatuta zegoela):

- **Bezeroak:** saldutako produktu eta zerbitzuengatik kobratu gabeko saldoa jasoko du.
- **Herri administrazioak eta bestelakoak:** Ogasuna, Gizarte Segurantzak, eta antzekoek ezarritako atxikipenengatik daukagun gure aldeko saldoa jasoko da, baita BEZ jasanarazia eta jasandako BEZaren arteko diferentzia gure aldekoa denean ere.
- **Aldi baterako finantza-inbertsioak:** enpresak urte bete baino gutxiagorako inbertitu duen dirua jasoko du.
- **Diruzaintza:** enpresak erabilgarri daukan diru kopurua erakutsiko du, bankuetako kontuetan zein kutxan.

Enpresaren balantzearen aktiboa osatzen duten partida eta azpiartidekin bukatu baino lehen, azalpenean izakinen partida eta aktibo zirkulatuak banatu ditugula adierazi nahi dugu. Hasteko, eta definizioz, enpresaren aktibo zirkulatuak izakinen partida hartzen du barnean. Hala ere, izakinen partida hobeto kontrolatze aldera, eredu honetan banatzea erabaki da.

Dena den, izakinen biraketa-abiaduraren arabera, hau da, lehengaiak produktu bihurtu, saldu eta kobratu izateko behar duen denboraren arabera, izakinok batzuetan eta kudeaketa ondoretarako, ezin ditugu aktibo zirkulatuak jo, enpresan luzaro mantentzen

baitira. Izakin kopuru jakin bat etengabe izatea nahitaezkoa da gure produkzio-zikloaren beharrak asetzeko, hortaz, kopuru horiek aktibo zirkulatzailerako baino ibilgetuak dira.

Enpresaren **PASIBOA** osatzen duten partidekin hasteko, enpresaren **FONDO PROPIOAK** banakatuko ditugu. Hauek dira bere osagaiak:

- **Kapitala:** bazkideek jarriko duten dirua eta emaitza positiboekin kapitalizatu dena jasoko du.
- **Erreserbak:** bazkideen artean banatu ez diren eta kooperatibak lortutako emaitza positiboek osatzen dute
- **Ekitaldiaren emaitzak:** kooperatibak urte hasieratik balantzeari dagokion egunera arte lortutako sarrera eta gastuen arteko diferentzia jasoko du.
- **Diru-laguntzak:** oraindik sarreretan sartu ez diren baino jaso diren diru-laguntzei dagokien zenbatekoa da. Beraz, partida hau gauzatzen denean sozietateak emaitza gehiago izango du.

Kontabilitateari dagokionez, diru-laguntzak hainbat ekitalditan banatzeko sarrerak dira eta ez lirateke fondo propioen barruan sartuko; baina, kudeaketa azterketen ondoreetarako, eta sarreraren bitartez fondo propio bihurtuko direnez, hauen barruan sartzen direla ulertuko dugu.

**EPE LUZERAKO ESKA DAITEKEENA** honela banakatuko dugu:

- **Banku maileguak:** maileguak eskatzeagatik finantza erakundeekiko epe luzerako zorrak.
- **Bestelako maileguak:** enpresak hartutako epe luzerako bestelako zorrak.

Pasiboarekin bukatzeko **EPE LABURRERAKO ESKA DAITEKEENA** osatzen duten partidekin hasiko gara:

- **Epe laburrerako banku-kredituak:** urtean finantza erakundeei maileguen kuotengatik ordaindu beharreko kopuruari dagokio.
- **Merkataritzako deskontua:** mugaegunera heldu ez diren deskontatutako efektuen zenbateko osoa jasotzen du, horregatik enpresari arriskua ekar liezaioke.
- **Hornitzaileak:** partida honek hornitzaileei ordaindu behar zaien zenbatekoa jasotzen du, lehengaiak, kasu.
- **Hartzekodunak:** enpresako hartzekodunei ordaindu behar zaien zenbatekoa jasoko da, zerbitzuak emateagatik, kasu.
- **Gastuen hornidura:** batzuetan emaitzen kontuan oraindik burutu ez diren gastuak jasotzen dira. Adibide gisa aseguru baten prima har daiteke, urtean behin ezartzen bada ere, urte osoan zehar banatzeko gastua litzateke. Horrela, gastuen hornidura partidaren ustiapenaren kontuan gastu gisa eman dena eta aseguruak bankuan behin betiko zordundu duenaren arteko diferentzia jasoko litzateke.
- **Herri administrazioak eta bestelakoak:** herri administrazioekin dauzkaten zorrak jasoko dira, ingresatu beharreko BEZ jasanarazia eta jasandako BEZaren arteko diferentzia, langileei atxikitako PFEZa, Gizarte Segurantzaren kotizatutakoa,...
- **Ordaindu gabeko ordainsariak:** bazkideei lan aurrerakinengatik eta langileei hileko soldatengatik ordaindu gabeko kopuruari dagokio.

Aktibo eta pasiboko partidak agertzeaz gainera, aurreko puntuan azaldutako kontrolerako ratioak jasoko dira.

**BALANTZEEN KONTROLA:**

**, KOOP. ELK.**

Abe. X-1	Urt.	Ots.	Mar.	Apr.	Mai.	Ekai.	Uzt.	Abu.	Ira.	Urr.	Aza.	Abe.
----------	------	------	------	------	------	-------	------	------	------	------	------	------

AKTIBOA												
Eraikuntzak												
Produkziorako Ekipamendua												
Produkziorako ez diren beste Instalazio batzuk												
Amortizazioak												
Ibilgetze Finantzarioa:												
Ibilgetua Guztira												
Lehengaia												
Aribideko eta Amaitutako Produktua												
Izakinak Guztira												
Bezeroak												
Herri Administrazioak eta bestelakoak												
Aldi Baterako Finantza Inbertsioak												
Diruzaintza												
Zirkulatzaila Guztira												
<b>AKTIBOA GUZTIRA</b>												

PASIBOA												
Kapitala												
Erreserbak												
Ekitaldiaren emaitzak												
Diru-laguntzak												
Fondo Propioak Guztira												
Banku maileguak												
Bestelako maileguak												
Epe luzerako eska daitekeena												
Epe laburrerako banku-kredituak												
Merkataritzako deskontua												
Hornitzaileak												
Hartzekodunak												
Gastuen hornidura												
Herri Administrazioak eta bestelakoak												
Ordaindu gabeko ordainsariak												
Epe laburrerako eska daitekeena:												
<b>PASIBOA GUZTIRA</b>												

KONTROLERAKO RATIOAK												
Laneko Kapitala:												
Laneko Kapitala / Pasiboa Guztira:												
Eska daitekeena Guztira / Pasiboa Guztira:												

### **2.3.3.- Balantzeen kontrol ereduaren irizpide orokorrak**

Ustiapenaren eta diruzaintzaren kontuarekin egiten genuen bezala, balantzeen kontrol ereduaren azalpenarekin amaitu baino lehen, hainbat irizpide orokor kontuan izatea komeni da.

Hasteko, azaldutako balantzeen kontrol eredia osatzen duten partidek enpresako ondare-elementu guztiak bildu beharko dituela esan behar dugu.

Horrela, esate baterako, kontrol banakatuaren ereduaren ez da agertzen errentamendu finantzarioko erregimeneko elementuen partida, ibilgetuaren elementuaren barruan. Izan ere, hau horrela da ustiapenari zuzenean lotutako ibilgetuaren elementuak eta ustiapenarekin zerikusirik ez dutenak kontuan izateko irizpidea erabili delako. Horrela, ustiapenari lotutako makinak, errentamendu finantzario erregimenean erositakoak, produkzioarako ekipamenduen partidan sartuko genituzke.

Hala ere, kooperatibaren batek proposatutako partidak kudeaketa mailarako gehiago edo gutxiago banakatzea egoki baderitzo, proposatutako eredia bere beharretara moldatu beharko du, bere ondareari dagokionez partidarik garrantzitsuenak erantsiz.

elkar-lan

### 3.- SOZIETATE EREDUAK

#### 3.0.- BAZKIDEAK INFORMATZEKO ESKUBIDEA

Sarreran aurreratzen genuen moduan, kooperatiba izaerak gainerako sozietateen aldean, kooperatiba baten jarduera-irizpide guztietan diferentzia erakutsi behar du.

Oinarrizko eredu ekonomikoei dagokienez, ondoko lan hau bukatzeko orain arte esandakoarekin aski litzateke, baina, kooperatibako egitate horri atal berezi bat eskaintzea erabaki dugu.

Kooperatiba orok kontuan izan beharko luke **NAZIOARTEKO KOOPERATIBA ALIANTZAK (ACI-NKA) Kooperatiben Identitateari buruz egindako Adierazpena**, bertan Printzipio eta Balio kooperatiboak biltzen dira. Esandakoen artean "**berdintasunaren**" balioa dago eta honela dio: *"bazkideek parte-hartzeko eskubidea, informazioa jasotzeko eskubidea, adituak izateko eskubidea eta erabakiak hartzeko eskubidea daukate"*.

Bestalde, eta esandako Adierazpenean azaldutako bosgarren printzipioari jarraituz, hau da, **hezkuntza, prestakuntza eta informazioa**, zera dio: *"hezkuntza ez da bakarrik informazio banatze hutsa edo erabiltzaile izatearen sustapena; bazkide, aukeratutako buruzagi, zuzendari eta langileen gogoetan eragitea da, kooperatibako ekintza eta pentsamenduaren konplexutasun eta aberastasuna ondo uler dezaten. Prestakuntzak, kooperatibetan sartuta dauden guztiek euren erantzukizunak eraginkorki burutzeko behar beste gaitasun izatea bermatu behar du."*

Arau hauetan oinarrituz, kooperatiba batean bazkide guztiei informazioa emateaz gain, informazio hori ahal den argien, leialen eta ulergarrien eskaini behar zaie.

Nahiz eta kooperatiba bateko kudeatzaileei informazio ekonomikoari buruzko analisi gaitasun maila handiagoa eskatu behar zaien, bazkide guztiak, bere aukeren arabera, bazkide diren kooperatibaren egoera une oro zein den jakin beharko lukete.

Esandako egoeraren analisi hori momentu jakinetan gertatuko da. Momentu horietako bat, derrigorrezkoa dena, Ohiko Batzar Nagusian kooperatibaren urteko kontuak onartzen direnekoa da. Esandako batzarra urteko lehen hiruhilekoan egin behar da.

Urteko kontuetan, kooperatibaren emaitzen kontua eta enpresaren egoeraren balantzea sakonago aztertu beharko da. Horrela, urtean zehar enpresak izan duen garapena eta enpresaren egoera ezagutuko da .

Esandakoaz gain, kooperatibak lortutako soberakinen banaketari dagokionez bazkideek hartu izan dituzten erabaki ekonomikoen gainean deskargu bat egitea komeni da.

Horrela, bada, aurretiaz aipatutako atalak jarraian aztertuko ditugu.



### 3.1.- URTEKO KONTUAK

Kooperatiba guztietan lantzen den edo landu beharko litzatekeen dokumentazio ekonomikoari dagokionez, urteko kontuak legeak aginduta egiten den dokumentazioa da.

Kooperatibek, edozein enpresa erakunde bezala, bere jarduerarekin egokia eta ondo antolatutako kontabilitatea eraman behar dute. Ekitaldia bukatzean, urteko kontuak burutu beharko dira eta hauek balantzea, galdu-irabazien kontua eta memoriak eduki beharko dituzte. Dokumentu hauek guztiek enpresaren benetako egoera erakutsi beharko dute.

Kontabilitatearen Plan Orokorrean aurreikusitako ereduak, kooperatibaren tamainaren arabera, laburtua edo arrunta izan daitezke.

Kooperatiba batek balantze eta memoria eredu laburtua erabili ahal izango du, ekitaldia bukatzen den egunean ondoko hiru egoeretatik bi betetzen direnean:

- Aktiboaren partidak guztira 2.373.997,81 euro baino gutxiago izatea (395 milioi pezeta).
- Urteko salmenten zenbateko garbia 4.747.995,63 euro baino gutxiago izatea (790 milioi pezeta).
- Ekitaldian zehar batez beste 50 langile edo gutxiago izatea.

Era berean, kooperatiba batek galdu-irabazien kontuari dagokion eredu laburtua erabili ahal izango du, ekitaldia bukatzean hurrengo egoeretatik bi edo gehiago betetzen direnean:

- Aktiboaren partidak guztira 9.495.991,25 euro baino gutxiago izatea (1.580 milioi pezeta).
- Urteko salmenten zenbateko garbia 18.991.982,50 euro baino gutxiago izatea (3.160 milioi pezeta).
- Ekitaldian zehar batez beste 250 langile edo gutxiago izatea.

Esandako mugei dagokienez, sozietate batek ekitaldi ekonomikoa bukatzen den egunean, adierazitako egoerak betetzen hasi edo betetzeari uzten dionean, esandako ondorioak izango ditu soilki egoera hori elkarren segidako bi ekitalditan emanaz gero.

Urteko kontuen erduei dagokien azalpenarekin jarraitu baino lehen, 2003ko abenduaren 27an Estatuko Aldizkari Ofizialean argitaratu zen KEO (Kreditu Erakunde Ofiziala) 2003/3614/AGINDUan "Kooperatiba Sozietateen kontabilitate alderdiei buruzko arauak" jasotzen direla adierazi nahi dugu.

Arau hauetan beste batzuen artean, kooperatibek erabili behar dituzten Balantzeen ereduak (laburtu eta arruntak) eta Galdu-Irabazien kontuen ereduak (laburtuak eta arruntak) biltzen dira.

Eredu hauetan, gainerako enpresei bideraturiko derrigorrezko erduekin alderatuz, ez dugu desberdintasun handirik aurkituko. Hala ere, kooperatibek kontuan izan beharreko berezitasun batzuk nabarmentzen dira, izan ere, hauek ez ziren era egokian edo sakontasun nahikoarekin eredu orokorretan erakusten.

Kooperatiben urteko kontuen erduen berezitasunak hobeto ulertu ahal izateko, Kontabilitate Plan Orokorrean ezarritako gainerako enpresetako eredu orokorrak jasotzea komeni da. Halaber, eredu hauek kooperatibetan ere ezarri izan dira, aurretiaz aipatutako kooperatibei bideraturiko kontabilitate alderdiei buruzko araua indarrean sartu arte, bederen.

Era honetan, urteko kontuetan kooperatibek kontuan hartu beharreko berezitasunak azaltzea errazagoa izango zaigu.

### **3.1.1.- Urteko kontu orokorren ereduak**

Galdu-irabazien kontu eta balantzearen ereduak azalduko ditugu atal honetan, ereduok mota guztietako sozietateetan ezarri daitezke. Lehen sozietate hauen artean kooperatibak ere sartu ditugu.

### 3.1.1.1.- Balantze laburtua

**EGOERAREN BALANTZEA: Noiztik \_\_\_\_\_, noiz arte \_\_\_\_\_.**

AKTIBOA	20XX URTEA	20XX-1 URTEA
<b>A) BAZKIDEAK, ESKATU GABEKO EKARPENENGATIK</b>		
<b>B) IBILGETUA</b>		
I. Ezarpen-gastuak		
II. Ibilgetze inmaterialak:		
III. Ibilgetze materialak		
IV. Finantza ibilgetzeak		
V. Akzio propioak		
<b>C) ZENBAIT EKITALDITAN BANATZEKO GASTUAK</b>		
<b>D) AKTIBO ZIRKULATZAILEA</b>		
I. Bazkideak, eskatutako ekarpenengatik		
II. Izakinak		
III. Zordunak		
IV. Aldi baterako finantza inbertsioak		
V. Epe laburrerako akzio propioak		
VI. Diruzaintza		
VII. Aldizkapenegatiko doikuntzak		
<b>AKTIBOA GUZTIRA (A+B+C+D)</b>		

PASIBOA	20XX URTEA	20XX-1 URTEA
<b>A) FONDO PROPIOAK</b>		
I. Harpidetutako kapitala:		
II. Jaulkipen-prima		
III. Birbalarizazio erreserba		
IV. Erreserbak		
V. Aurreko ekitaldietako emaitzak		
VI. Galdu-irabaziak		
VII. Urtean kontura emandako dibidendua		
<b>B) ZENBAIT EKITALDITAN BANATZEKO SARRERAK</b>		
<b>C) ARRISKU ETA GASTUETARAKO HORNIDURAK</b>		
<b>D) EPE LUZERAKO HARTZEKODUNAK</b>		
<b>E) EPE LABURRERAKO HARTZEKODUNAK</b>		
<b>F) EPE LABURRERAKO ARRISKU ETA GASTUETARAKO HORNIDURAK</b>		
<b>PASIBOA GUZTIRA (A+B+C+D+E+F)</b>		

elkar-lan

Balantzeak momentu jakin batean enpresaren **ondareen egoera** erakusten du. Horrela, urteko kontuetan, ekonomia-ekitaldi itxieran egungo eta aurreko ekitaldietako balantzeak erakutsiko dira.

**Aktiboan** enpresaren ondasun eta eskubideak jasoko dira: ekoizpenerako baliabideak (ibilgetua), izakinak, kobrantza eskubideak (normalean bezeroei) eta banku kontuetan edo kutxan daukan dirua.

**Pasiboan**, aldiz, aktiboa osatzen duten ondasun eta eskubideak lortzeko behar izan den finantziario guztiak jasotzen da. Finantziario hori barnekoa, hau da, elkartearena berarena (fondo propioak) eta kanpokoak izan daiteke, hau da, beste batzuei zor zaiena, epe luzera (epemuga urte betetik gorakoa) zein epe laburrera (epemuga urte betetik behera).



### 3.1.1.2.- Balantze arrunta

## EGOERAREN BALANTZEA: Noiztik \_\_\_\_\_, noiz arte \_\_\_\_\_.

AKTIBOA	20XX URTEA	20XX-1 URTEA
<b>A) BAZKIDEAK, ESKATU GABEKO EKARPENEGATIK</b>		
<b>B) IBILGETUA</b>		
<b>I. Ezarpen-gastuak</b>		
<b>II. Ibilgetze inmaterialak:</b>		
1. Ikerketa eta garapeneko gastuak		
2. Emakida, patenteak, baimen, marka eta antzekoak.		
3. Merkataritza Fondo		
4. Akura lagapenagatiko eskubidea		
5. Aplikazio informatikoak		
6. Finantza errentamendu erregimeneko ondasunen gaineko eskubideak		
7. Aurrerakinak		
8. Hornidurak		
9. Amortizazioak		
<b>III. Ibilgetze materialak</b>		
1. Lurrak eta eraikuntzak		
2. Instalazio teknikoak eta makinak		
3. Bestelako instalazioak, tresnak eta altzariak		
4. Aurrerakin eta aribideko ibilgetze materialak		
5. Bestelako ibilgetua		
6. Hornidurak		
7. Amortizazioak		
<b>IV. Finantza ibilgetzeak</b>		
1. Taldeko enpresetako partaidetzak		
2. Taldeko enpresei emandako kredituak		
3. Enpresa elkartuetako partaidetzak		
4. Enpresa elkartuei emandako kredituak		
5. Epe luzerako balore kartera		
6. Bestelako kredituak		
7. Epe luzera eratutako gordailu eta fidantzak		
8. Hornidurak		
9. Epe luzerako Administrazio Publikoak		
<b>V. Akzio Propioak</b>		
<b>C) ZENBAIT EKITALDITAN BANATZEKO GASTUAK</b>		
<b>D) AKTIBO ZIRKULATZAILA</b>		
<b>I. Bazkideak, eskatutako ekarpenegatik</b>		
<b>II. Izakinak</b>		
1. Merkataritzakoak		
2. Lehengaiak eta bestelako hornikuntzak		
3. Aribideko produktuak eta erdibukatutak		
4. Produktu bukatutak		
5. Subproduktuak, hondakinak eta material berreskuratutak		
6. Aurrerakinak		
7. Hornidurak		
<b>III. Zordunak</b>		
1. Salmenta eta zerbitzu prestazioengatiko bezeroak		
2. Taldeko enpresak, zordunak		
3. Enpresa elkartuak, zordunak		
4. Bestelako zordunak		
5. Langileak		
6. Herri Administrazioak		
7. Hornidurak		
<b>IV. Aldi baterako finantza inbertsioak</b>		
1. Taldeko enpresetako partaidetzak		
2. Taldeko enpresei emandako kredituak		
3. Enpresa elkartuetako partaidetzak		
4. Enpresa elkartuei emandako kredituak		
5. Balore kartera		
6. Bestelako kredituak		
7. Epe laburrera eratutako gordailu eta fidantzak		
8. Hornidurak		
<b>V. Epe laburrerako akzio propioak</b>		
<b>VI. Diruzaintza</b>		
<b>VII. Aldizkapenagatiko doikuntzak</b>		
<b>AKTIBOA GUZTIRA (A+B+C+D)</b>		

PASIBOA	20XX URTEA	20XX-1 URTEA
<b>A) FONDO PROPIOAK</b>		
<b>I. Hargideturako materiala</b>		
<b>II. Jaulkipen-prima</b>		
<b>III. Birbalorizazio erreserba</b>		
<b>IV. Erreserbak:</b>		
1. Erreserba legala		
2. Akzio propioetarako erreserbak		
3. Sozietate menperatzailearen akzioetarako erreserbak		
4. Estatutu erreserbak		
5. Kapitala euroetara dotzeagatiko diferentzia		
6. Bestelako erreserbak		
<b>V. Aurreko ekitaldietako emaitzak</b>		
1. Gaineratikoak		
2. Aurreko ekitaldietako emaitza negatiboak		
3. Galerak konpentsatzeko bazkideen emaitzak		
<b>VI. Galdu-irabazlak</b>		
<b>VII. Urtean kontura emandako dibidendua</b>		
<b>B) ZENBAIT EKITALDITAN BANATZEKO SARRERAK</b>		
1. Kapital ekarpenak		
2. Kanbio-diferentzia positiboak		
3. Zenbait ekitalditan banatzeko bestelako sarrerak		
4. Zenbait ekitalditan banatzeko sarrera fiskalak		
<b>C) ARRISKU ETA GASTUETARAKO HORNIDURAK</b>		
1. Pentisio eta antzeko obligazioetarako hornidurak		
2. Zergetatako hornidurak		
3. Bestelako hornidurak:		
4. Errebertsio fondoa		
<b>D) EPE LUZERAKO HARTZEKODUNAK</b>		
<b>I. Obligazio eta bestelako balore negoziagarrien jaulkipenak</b>		
1. Bihurgarriak ez diren obligazioak		
2. Obligazio bihurgarriak		
3. Balore negoziagarrien bidezko bestelako zorrak		
<b>II. Kreditu erakundeekiko zorrak</b>		
1. Kreditu erakundeekiko epe luzerako zorrak		
2. Epe luzerako errentamendu finantzarioengatiko hartzekodunak		
<b>III. Taldeko enpresetikiko eta elkartuekiko zorrak</b>		
1. Taldeko enpresetikiko zorrak		
2. Enpresa elkartuekiko zorrak		
<b>IV. Bestelako hartzekodunak</b>		
1. Ordaintzeko efektutan gauzaturako zorrak		
2. Bestelako zorrak		
3. Epe luze jasoetako fidantza eta gordailuak		
4. Obligazio interesak eta bestelako baloreak		
<b>V. Akzioei buruz egiteko dauden eskatu gabeko ekarpenak</b>		
1. Taldeko enpresetakoak		
2. Enpresa elkartuetakoak		
3. Bestelako enpresetakoak		
<b>VI. Epe luzerako trafiko eragiketengatiko hartzekodunak</b>		
<b>E) EPE LABURRERAKO HARTZEKODUNAK</b>		
<b>I. Obligazio eta bestelako balore negoziagarrien jaulkipenak</b>		
1. Bihurgarriak ez diren obligazioak		
2. Obligazio bihurgarriak		
3. Balore negoziagarrien bidezko bestelako zorrak		
4. Obligazio interesak eta bestelako baloreak		
<b>II. Kreditu erakundeekiko zorrak</b>		
1. Mallequak eta bestelako zorrak		
2. Interesengatiko zorrak		
3. Epe laburrerako errentamendu finantzarioengatiko hartzekodunak		
<b>III. Epe laburrerako taldeko enpresetikiko eta elkartuekiko zorrak</b>		
1. Taldeko enpresetikiko zorrak		
2. Enpresa elkartuekiko zorrak		
<b>IV. Merkataritza hartzekodunak</b>		
1. Eskaerengatik jasotako aurrerakinak		
2. Salmenta edo zerbitzu prestazioengatiko zorrak		
3. Ordaintzeko efektutan gauzaturako zorrak		
<b>V. Merkataritzakoak ez diren bestelako zorrak</b>		
1. Herri Administrazioak		
2. Ordaintzeko efektutan gauzaturako zorrak		
3. Bestelako zorrak		
4. Ordaintzeko dauden ordainsariak		
5. Epe laburrera jasotako fidantza eta gordailuak		
<b>VI. Trafiko eragiketarako hornidurak</b>		
<b>VII. Aldizkapenagatiko doikuntzak</b>		
<b>F) EPE LABURRERAKO ARRISKU ETA GASTUETARAKO HORNIDURAK</b>		
<b>PASIBOA GUZTIRA (A+B+C+D+E+F)</b>		

### 3.1.1.3.- Galdu-irabazien kontu laburtua

<b>GALDU-IRABAZIEN KONTU LABURTUA:</b> _____.					
<b>ZORRA</b>	<b>200X</b>	<b>200X-1</b>	<b>HARTZEKOA</b>	<b>200X</b>	<b></b>
<b>A) GASTUAK</b>			<b>B) SARRERAK</b>		
A.1. Ustiapeneko kontsumoa			B.1. Ustiapeneko sarrerak		
A.2. Pertsonalaren gastuak			a) Negozio zifraren zenbateko garbia		
a) Soldatak, ordainsariak eta asimilatuak			b) Bestelako ustiapen-sarrerak		
b) Sozial-zamak					
A.3. Ibilgetuaren amortizaziorako zuzkidurak					
A.4. Kreditu kobraezinengatiko galera eta horniduren aldaketa					
A.5. Bestelako ustiapen-gastuak					
<b>A.I. USTIAPENOK MOZKINAK</b> (B1-A1-A2-A3-A4-A5)			<b>B.I. USTIAPENOK GALERAK</b> (A1+A2+A3+A4+A5-B1)		
A.6. Finantza gastuak eta gastu asimilatuak:			B.2. Finantza sarrerak		
a) Taldeko enpresetikiko zorreatatik			a) Taldeko enpresetakoak		
b) Enpresa elkartuekiko zorreatatik			b) Enpresa elkartuetakoak		
c) Bestelako zorreatatik			c) Bestelakoak		
d) Finantza inbertsioen galera			d) Finantza inbertsioetako mozkinak		
A.7. Finantza inbertsioen horniduren aldaketa			B.3. Kanbio-diferentzia positiboak		
A.8. Kanbio-diferentzia negatiboak					
<b>A.II. FINANTZA EMAITZA POSITIBOAK</b> (B2+B3-A6-A7-A8)			<b>B.II. FINANTZA EMAITZA NEGATIBOAK</b> (A6+A7+A8-B2-B3)		
<b>A.III. JARDUERA ARRUNTENGATIKO MOZKINAK</b> (A1+AII-BI-BII)			<b>B.III. JARDUERA ARRUNTENGATIKO GALERAK</b> (BI+BII-AI-AII)		
A.9. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren horniduren aldaketa			B.4. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren inorenganaketako mozkinak		
A.10. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren galerak			B.5. Akzio eta obligazio propioen eragiketengatiko mozkinak		
A.11. Akzio eta obligazio propioen eragiketengatiko galerak			B.6. Ekitaldiko emaitzara aldatutako transferentzia eta kapital subentzioak		
A.12. Ez ohiko gastuak			B.7. Ez ohiko sarrerak		
A.13. Beste ekitaldietako gastu eta sarrerak			B.8. Beste ekitaldietako sarrera eta mozkinak		
<b>A.IV. EZ OHIKO EMAITZA POSITIBOAK:</b> (B4+B5+B6+B7+B8-A9-A10-A11-A12-A13)			<b>B.IV. EZ OHIKO EMAITZA NEGATIBOAK:</b> (A9+A10+A11+A12+A13-B4-B5-B6-B7-B8)		
<b>A.V. ZERGEN AURRETIKO MOZKINAK</b>			<b>B.V. ZERGEN AURRETIKO MOZKINAK</b>		
A.14. Sozietateen gaineko zerga					
A.15. Bestelako zergak					
<b>A.VI. EKITALDIAREN EMAITZA (MOZKINAK)</b> (AV-A14-A15)			<b>(BV+A14+A15)</b>		

Galdu-irabazien kontuak ekitaldi ekonomikoan zehar enpresak lortutako **emaitza** eta bere jatorria erakusten digu.

Bi atal nagusitan banatzen dugu: **zorra** atalean gastu guztiak jasotzen dira eta **hartzekoa** atalean sarrerak. Horrela, zorra eta hartzeko partiden arteko ondoriozko diferentziak agertuko digu enpresak lortutako emaitza positiboa (mozkina) edo negatiboa (galera).

Lehenenik, enpresaren jarduerarekin harreman zuzena duten gastu eta sarrerak aztertu eta ustiapenaren irabaziak edo galerak lortzen dira.

Bigarrenenez finantza gastu eta sarrerak azaltzen dira, bai eta atzerriko moneten aldaketek eragindako diferentziak ere. Bi partida hauen arteko diferentziak finantza irabazi edo galerak agertuko dizkigu.

Jarraian, ez ohiko eragiketen, ibilgetuen salmentek eta antzekoek (positiboak zein negatiboak) eragindako ez ohiko emaitzak agertzen zaizkigu.

Azkenik, zergen kostuak biltzen dira eta hauek sartu baino lehen, zergen aurretiko galera edo mozkinak lortuko dira. Behin hauek sartuta ekitaldiaren emaitza lortuko da.

### 3.1.1.4.- Galdu-irabazien kontu arrunta

## GALDU-IRABAZIEN KONTUA: \_\_\_\_\_

ZORRA	200X	200X-1	HARTZEKOA	200X	200X-1
<b>A) GASTUAK</b>			<b>B) SARRERAK</b>		
A.1. Bukatutako produktuen eta fabrikazioan daudenen izakinen murrizpena			B.1. Negozio zifraren zenbateko garbia		
A.2. Hornikuntzak			a) Salmentak		
a) Salgaien kontsumoa			b) Zerbitzu prestazioak		
b) Lehengaien eta bestelako gaien kontsumoa			c) Salmenten gaineko itzultzeak eta "rappelak"		
A.3. Pertsonalaren gastuak			B.2. Bukatutako produktuen eta fabrikazioan dauden izakinen gehikuntza		
a) Soldatak, ordainsariak eta asimilatuak			B.3. Ibilgeturako enpresak egindako lanak		
b) Sozial-zamak			B.4. Bestelako ustiapen-sarrerak		
A.4. Ibilgetuaren amortizaziorako zuzkidurak			a) Erantsitako sarrerak eta bestelako kudeaketa arrunteko sarrerak		
A.5. Trafiko horniduren aldaketa			b) Diru-laguntzak		
a) Izakinen horniduren aldaketa			c) Arrisku eta gastuetarako hornidura soberakina		
b) Kreditu kobraezingatiko galera eta horniduren aldaketa					
c) Trafiko horniduren aldaketa					
A.6. Bestelako ustiapen-gastuak					
a) Kanpo zerbitzuak					
b) Zergak					
c) Kudeaketa arruntean bestelako datuak					
d) Errebertsio fondorako zuzkidura					
<b>A.I. USTIAPENEKO MOZKINAK (B1+B2-A1-A2-A3-A4-A5-A6)</b>			<b>(A1+A2+A3+A4+A5+A6-B1-B2-B3-B4)</b>		
A.7. Finantza gastuak eta gastu asimilatuak:			B.5. Kapital partaidetzengatiko sarrerak		
a) Taldeko enpresekiko zorrenгатik			a) Taldeko enpresetakoak		
a) Enpresa elkartuekiko zorrenгатik			b) Enpresa elkartuetakoak		
c) Bestelako zorrenгатik			c) Taldeko kanpoko enpresetakoak		
d) Finantza inbertsioen galerak			B.6. Bestelako balore negoziagarri eta aktibo ibilgetuaren kredituengatiko sarrerak		
A.8. Finantza inbertsioen horniduren aldaketa			a) Taldeko enpresetakoak		
			b) Enpresa elkartuetakoak		
A.9. Kanbio-diferentzia negatiboak			c) Taldeko kanpoko enpresetakoak		
			B.7. Bestelako interesak eta sarrera asimilatuak		
			a) Taldeko enpresetakoak		
			b) Enpresa elkartuetakoak		
			c) Bestelako interesak		
			d) Finantza inbertsioetako mozkinak		
			B.8. Kanbio-diferentzia positiboak		
<b>A.II. FINANTZA EMAITZA POSITIBOAK (B5+B6+B7+B8-A7-A8-A9)</b>			<b>B.II. FINANTZA EMAITZA NEGATIBOAK (A7+A8-A9-B5-B6-B7-B8)</b>		
<b>A.III. JARDUERA ARRUNTENGATIKO MOZKINAK (A1+AII-BI-BII)</b>			<b>B.III. JARDUERA ARRUNTENGATIKO GALERAK (BI+BII-AI-AII)</b>		
A.10. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren horniduren aldaketa			B.9. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren galerak		
A.11. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren galerak			B.10. Akzio eta obligazio propioen eragiketengatiko galerak		
A.12. Akzio eta obligazio propioen eragiketengatiko galerak			B.11. Ekitaldiko emaitzara aldatutako transferentzia eta kapital subentzioak		
A.13. Ez ohiko gastuak			B.12. Ez ohiko sarrerak		
A.14. Beste ekitaldietako gastu eta sarrerak			B.13. Beste ekitaldietako sarrera eta mozkinak		
<b>A.IV. EZ OHIKO EMAITZA POSITIBOAK: (B9+B10+B11+B12+B13-A10-A11-A12-A13-A14)</b>			<b>B.IV. EZ OHIKO EMAITZA NEGATIBOAK: (A10+A11+A12+A13+A14-B9-B10-B11-B12-B13)</b>		
<b>A.V. ZERGEN AURRETIKO MOZKINAK (AIII+AIV-BIII-BIV)</b>			<b>B.V. ZERGEN AURRETIKO MOZKINAK (BIII+BIV-AIII-AIV)</b>		
A.15. Sozietateen gaineko zerga					
A.16. Bestelako zergak					
<b>A.VI. EKITALDIAREN EMAITZA (MOZKINAK)</b>			<b>B.VI. EKITALDIAREN EMAITZA (GALERAK) (BV+A15+A16)</b>		

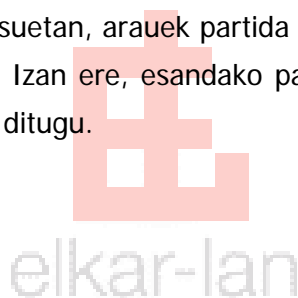
### 3.1.2.- Kooperatiben urteko kontuen ereduak

Kooperatiben urteko kontuen ereduak, zeinak Kooperatibetarako Kontabilitate Arauetan jasotzen diren, 2004ko urtarrilaren 1etik aurrera hasitako ekitaldi ekonomikoen urteko kontuak gauzatzeko derrigorrez ezarri behar dira.

Esan dugunez, eredu berri hauek aurreko puntuan ikusitako eredu orokorrekin alderatuz ez dute desberdintasun handirik ekartzen (eredu orokorrak zehaztutako egunera arte erabiltzekoak ziren). Hala ere, kooperatibek kontuan izan beharko lituzketen hainbat berezitasun jasotzen dira eredu berri hauetan.

Hortaz, esandako ereduak azalduko ditugu eta urteko kontu orokorren ereduekiko dauzkaten aldaketak soilki adieraziko ditugu.

Esandako aldaketok eredu orokorretan dauden partida batzuei interpretazio berria ematea dakarte. Bestelako kasuetan, arauak partida berriak dakartzate egoeraren balantzean zein galdu-irabazien kontuan. Izan ere, esandako partida berri horiek urteko kontuen eredu ekonomiko berrietan markatu ditugu.



### 3.1.2.1.- Kooperatiben balantze laburtua

**EGOERAREN BALANTZEA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK. 20XX/12/31**

AKTIBOA	20XX URTEA	20XX-1 URTEA
<b>A) BAZKIDEAK, ESKATU GABEKO EKARPENENGATIK</b>		
<b>B) IBILGETUA</b>		
I. Ezarpen-gastuak		
II. Ibilgetze inmaterialak:		
III. Ibilgetze materialak		
IV. Finantza ibilgetzeak		
- -		
<b>C) ZENBAIT EKITALDITAN BANATZEKO GASTUAK</b>		
<b>D) AKTIBO ZIRKULATZAILEA</b>		
I. Bazkideak, eskatutako ekarpenengatik		
II. Izakinak		
III. Zordunak		
1. Bazkide zordunak		
IV. Aldi baterako finantza inbertsioak		
VI. Diruzaintza		
VII. Aldizkapenengatiko doikuntzak		
<b>AKTIBOA GUZTIRA (A+B+C+D)</b>		

PASIBOA	20XX URTEA	20XX-1 URTEA
<b>A) FONDO PROPIOAK</b>		
I. Harpidetutako kapital kooperatiboa		
II. Birbalorizazio erreserba		
III. Erreserbak:		
1. Nahitaezko erreserba-fondoa		
2. Ordainketa edo eguneratze fondoa		
3. Bestelako erreserbak:		
IV. Aurreko ekitaldietako emaitzak		
V. Kooperatibaren soberakinak (positiboa edo negatiboa)		
VI. Ekitaldian zehar kontura emandako kapitalaren ordainsariak eta kooperatiba itzulkin positiboa.		
VII. Fondo kapitalizatuak		
<b>B) ZENBAIT EKITALDITAN BANATZEKO SARRERAK</b>		
<b>C)</b>		
<b>D) EPE LUZERAKO HARTZEKODUNAK</b>		
<b>E) EPE LUZERAKO HARTZEKODUNAK</b>		
I. Aldi baterako "Kapitalarengatiko" hartzekodunak epe luzerako		
II. Bazkideekiko zorrak epe luzera		
III. Bestelako zorrak epe luzera		
<b>F) EPE LABURRERAKO HARTZEKODUNAK</b>		
"Kapitalarengatiko" hartzekodunak epe laburrerako		
II. Bazkideekiko zorrak epe laburrera		
III.		
<b>PASIBOA GUZTIRA (A+B+C+D+E+F)</b>		

elkar-lan

Eredu berri honetan bazkideei dagozkien kontu hartzekodun eta zordunak banakatzen dira, epe labur zein luzera.

Halaber, *Nahitaezko Erreserba Fondo, Ordainketa edo eguneratze fondo* eta *Fondo Kapitalizatuak* biltzen dituen kooperatiben fondo propioen banakatze sakonagoa egiten da. Gainera, kapitalari egindako ordainketak eta ekitaldian kontura emandako itzulkinak ere adieraziko dira.

*Hezkuntza, Prestakuntza eta Sustapenerako Fonda*o jasotzen duen partida berri bat ere jasotzen da.

Esandakoa gehiago zehazteko, hona hemen **Aktiboaren** barruan aurki daitezkeen partidak:

- **Bazkideak, eskatu gabeko ekarpenengatik:** Bazkideek epe luzerako emandako kapital sozialari dagokion eta ordaintzeko dauden diru kopuruak jasoko dira.
- **Bazkideekiko kredituak epe luzera:** finantza ibilgetzearen barruan bazkideekin dauden epe luzerako kredituak jasoko dira, konpentsatzeko galerak direla eta.
- **Bestelako finantza ibilgetzeak:** finantza ibilgetzearen barruan bazkideekin dauden kredituak ere jasoko dira, konpentsatzeko epe luzerako galerak direla eta.
- **Zenbait ekitalditan banatzeko gastuak:** partida honetan geroratutako interesek sortutako gastuen kopurua jasoko da, bazkide ohiei egindako kapitalaren itzulketak direla eta.
- **Bazkideak, eskatutako ekarpenengatik:** bazkideek epe laburrera emandako kapital sozialari dagokion eta ordaintzeko dauden kopuruak jasoko dira.
- **Bazkide zordunak:** bazkideekin gauzatutako eragiketek sortutako kredituen saldoa bilduko da.
- **Bestelako zordunak:** bazkideekin gauzatutako eragiketek sortutako kredituengatik bazkide zordunen saldoa bilduko da.
- **Bazkideekiko maileguak epe laburrera:** bazkideekin dauden epe laburrerako kredituak jasoko dira, konpentsatzeko galerak direla eta.
- **Bestelako aldi baterako finantza inbertsioak:** bazkideekin dauden epe laburrerako kredituak jasoko dira, konpentsatzeko galerak direla eta.

Oraingoan, **Pasiboari** dagozkion partiden azalpen zehatzagoa egingo dugu, hona hemen partidok:

- **Harpidetutako kapital kooperatiboa:** nahitaezko eta borondatezko ekarpenak jasotzeko kontuak bereizten dira. Bazkide laguntzaile eta elkartekide edo atxikituak direnen eta bazkide ez-aktibo edo erabiltzaile ez direnen kapitala gordetzeko kontuak ezartzen dira.
- **Nahitaezko erreserba-fondoa:** fondo propioen barruan partida bat sortzen da esandako fondoa jasotzeko.
- **Bestelako erreserbak:** partida honetan *Borondatezko Erreserba Fondo Banagarriak eta Borondatezko Erreserba Fondo Banaezinak* bilduko dira.
- **Kooperatibaren soberakinak (positiboa edo negatiboa):** emaitzen partida kooperatibaren hizkuntzaren arabera moldatzen da.
- **Ekitaldian zehar kontura emandako kapitalaren ordainsariak eta kooperatiba itzulkin positiboa:** "kontura emandako dibidendu" partida kooperatibaren espezifikotasunaren arabera moldatzen da.
- **Fondo kapitalizatuak:** partaidetzen fondo eta likidazioan epemuga duten bestelako mendeko fondoak bilduko dira.
- **Hezkuntza, prestakuntza eta sustapenerako fondoa:** balantzearen barruan esandako balantzearen saldoa biltzeko berezko atal bat sortzen da.
- **Aldi baterako "Kapitalarengatik", hartzekodunak epe luzera:** iraupen zehatzeko bazkideek emandako eta urte betetik aurrera itzultzekoa den kapital soziala jasoko da .
- **Bazkideekiko zorrak epe luzera:** epe luzean bazkide ohiei itzuli beharreko kapitalarengatik zordundutako kopuruak jasoko ditu.
- **Bestelako zorrak epe luzera:** kooperatibak burututako epe luzerako mendeko finantziazioaren jaulkipenaren zenbatekoa bilduko da.
- **Aldi baterako "Kapitalarengatik", hartzekodunak epe laburrera:** iraupen zehatzeko bazkideek emandako eta urte bete baino lehen itzultzekoa den kapital soziala jasoko da .
- **Bazkideekiko zorrak epe laburrera:** epe laburrean bazkide ohiei itzuli beharreko kapitalarengatik zordundutako kopuruak jasoko ditu. Kooperatibako bazkideek egindako emate operazioengatik ordaindu beharreko zenbatekoa ere jaso beharko da.
- **Bestelako zorrak epe laburrera** partida honetan epe laburrera ordaindu beharreko kooperatibako itzulkinaren zenbatekoa jasoko da. Kooperatibak burututako epe

laburrerako mendeko finantziazioaren jaulkipenari dagokion zenbatekoa ere bilduko da.  
Halaber, ordaintzeko dauden lan-aurrerakinen zenbatekoa jasoko da.



### 3.1.2.2.- Kooperatiben balantze arrunta

## EGOERAREN BALANTZEA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK. 20XX/12/31

AKTIBOIA	URTEA	URTEA
<b>A) BAZKIDEAK, ESKATU GABEKO EKARPENENGATIK</b>		
<b>B) IBILGETUA</b>		
<b>I. Ezarpen-gastuak</b>		
<b>II. Ibilgetze inmaterialak:</b>		
1. Ikerketa eta garapeneko gastuak		
2. Emakida, patenteak, baimen, marka eta antzekoak.		
3. Merkataritza Fonda		
4. Akura lagapenagatiko eskubidea		
5. Aplikazio informatikoak		
6. Finantza errentamendu erregimeneko ondasunen ginetiko eskubideak		
7. Aurrerakinak		
8. Hornidurak		
9. Amortizazioak		
<b>III. Ibilgetze materialak</b>		
1. Lurrak eta eraikuntzak		
2. Instalazio teknikoak eta makinak		
3. Bestelako instalazioak, tresnak eta altzariak		
4. Aurrerakin eta arribeko ibilgetze materialak		
5. Bestelako ibilgetua		
6. Hornidurak		
7. Amortizazioak		
<b>IV. Finantza ibilgetuak</b>		
1. Taldeko enpresetako partaidetzak		
2. Taldeko enprese emandako kredituak		
3. Enpresa elkartuetako partaidetzak		
4. Enpresa elkartuei emandako kredituak		
a) Taldeko enprese emandako kredituak		
b) Enpresa elkartuei emandako kredituak		
c) Bazkideentzako kredituak.		
5. Bestelako kredituak		
6. Epe luzera eratutako gordailu eta fidantzak		
7. Hornidurak		
<b>V. Akzio Propioak</b>		
<b>C) ZENBAIT EKITALDITAN BANATZEKO GASTUAK</b>		
<b>D) AKTIBO ZIRKULATZAILEA</b>		
<b>I.</b>		
<b>II. Izakinak</b>		
1. Merkataritzaokak		
2. Lehengaiak eta bestelako hornikuntzak		
3. Arribeko produktuak eta erdibukatutak		
4. Produktu bukatuak		
5. Subproduktuak, hondakinak eta material berreskuratutak		
6. Aurrerakinak		
7. Hornidurak		
<b>III. Zordunak</b>		
1. Salmenta eta zerbitzu prestazioengatiko bezeroak		
2. Taldeko enpresak, elkartutakoak eta bazkideak, zordunak		
a) Taldeko enpresak, zordunak		
b) Enpresa elkartuak, zordunak		
c) Bazkide zordunak		
3. Bestelako zordunak		
4. Langileak		
5. Herri Administrazioak		
6. Hornidurak		
<b>IV. Aldi baterako finantza inbertsioak</b>		
1. Taldeko enpresetako partaidetzak		
2. Taldeko enpresel emandako kredituak		
3. Enpresa elkartuetako partaidetzak		
4. Enpresa elkartuei emandako kredituak		
5. Balore kartera		
6. Bestelako kredituak		
7. Epe laburrera eratutako gordailu eta fidantzak		
8. Hornidurak		
<b>V. Epe laburrerako akzio propioak</b>		
<b>VI. Diruzaintza</b>		
<b>VII. Aldizkapenagatiko doikuntzak</b>		
<b>AKTIBOIA GUZTIRA (A+B+C+D)</b>		

PASIBOIA	20XX URTEA	20XX-1
<b>A) FONDO PROPIOAK</b>		
<b>I. Harpidetutako kapital kooperatiboa</b>		
<b>II. Birbalorizazio erreserba</b>		
<b>III. Erreserbak:</b>		
1. Nahiaezko erreserba-fondoa		
2. Ordainketa edo eguneratze fondoa		
3. Estatutu erreserbak		
4. Bestelako erreserbak:		
<b>IV. Aurreko ekitaldietako emaitzak</b>		
1. Gaineratikoa		
2. Aurreko ekitaldietako emaitza negatiboa		
3. Galerak konpentsatzeko bazkideen emaitzak		
<b>V.</b>		
<b>VI. Ekitaldian zehar kontura emandako kapitalaren ordainsariak eta kooperatiba itzulkin positiboa.</b>		
<b>VII. Fondo kapitalizatuak</b>		
<b>B) ZENBAIT EKITALDITAN BANATZEKO SARRERAK</b>		
1. Kapital ekarpenak		
2. Kanbio-diferentzia positiboa		
3. Zenbait ekitalditan banatzeko bestelako sarrerak		
4. Zenbait ekitalditan banatzeko sarrera fiskalak		
<b>C) HEZKUNTZA, PRESTAKUNTZA ETA SUSTAPEN FONDOA</b>		
<b>D) ARRISKU ETA GASTUETARAKO HORNIDURAK</b>		
1. Pentisio eta antzeko obligatuetarako hornidurak		
2. Zergetarako hornidurak		
3. Bestelako hornidurak:		
4. Errebertsio fondoa		
<b>E) EPE LUZERAKO HARTZEKODUNAK</b>		
<b>I. Aldi baterako "Kapitalarengatiko" hartzekodunak epe luzerako</b>		
<b>II. Obligazio eta antzeko beste baloreen jaulkipenak</b>		
1. Bihurgarriak ez diren obligazioak		
2. Obligazio bihurgarriak		
3. Balore negoziagarrien bidezko bestelako zorrak		
<b>III. Kreditu erakundeekiko zorrak</b>		
<b>IV. Taldeko enpresekiko eta bazkideekiko zorrak</b>		
1. Taldeko enpresekiko zorrak		
2. Enpresa elkartuekiko zorrak		
3. Bazkideekiko zorrak		
<b>V. Bestelako hartzekodunak</b>		
1. Ordaintzeko efektutan gauzatutako zorrak		
2. Bestelako zorrak		
3. Epe luzera jasotako fidantza eta gordailuak		
<b>VI. Akzioei buruz egiteko dauden eskatu gabeko ekarpenak</b>		
1. Taldeko enpresetakoak		
2. Enpresa elkartuetakoak		
3. Bestelako enpresetakoak		
<b>E) EPE LABURRERAKO HARTZEKODUNAK</b>		
<b>I. Obligazio eta bestelako balore negoziagarrien jaulkipenak</b>		
1. Bihurgarriak ez diren obligazioak		
2. Obligazio bihurgarriak		
3. Balore negoziagarrien bidezko bestelako zorrak		
4. Obligazio interesak eta bestelako baloreak		
<b>II. Kreditu erakundeekiko zorrak</b>		
1. Maileguak eta bestelako zorrak		
2. Interesengatiko zorrak		
3. Epe laburrerako errentamendu finantzarioengatiko hartzekodunak		
<b>III. Epe laburrerako taldeko enpresekiko eta elkartuekiko zorrak</b>		
1. Taldeko enpresekiko zorrak		
2. Enpresa elkartuekiko zorrak		
<b>IV. Merkataritza hartzekodunak</b>		
1. Eskaerengatik jasotako aurrerakinak		
2. Salmenta edo zerbitzu prestazioengatiko zorrak		
3. Ordaintzeko efektutan gauzatutako zorrak		
<b>V. Merkataritzaokak ez diren bestelako zorrak</b>		
1. Herri Administrazioak		
2. Ordaintzeko efektutan gauzatutako zorrak		
3. Bestelako zorrak		
4. Ordaintzeko dauden ordainsariak		
5. Epe laburrera jasotako fidantza eta gordailuak		
<b>VI. Trafiko eragiketarako hornidurak</b>		
<b>VII. Aldizkapenagatiko doikuntzak</b>		
<b>F) ARRISKU ETA GASTUETARAKO HORNIDURAK EPE LABURRERA</b>		

Balantze laburrerako proposatutakoaz gainera, eredu honetan Aktibo zein Pasiborako hainbat partiden banakatze zehatzagoa egin beharko da.

**AKTIBOARI** dagokionez, honako partida hauek banakatuko dira:

- **Taldeko enpresak, elkartutakoak eta bazkideei emandako kredituak (Epe Luzera):** finantza ibilgetzeen barruan hurrengo partidak banatu beharko ditugu; taldeko enpresei emandako kredituak, elkartutako enpresei emandako kredituak eta bazkideen epe luzerako kredituen saldoa.
- **Taldeko enpresak, elkartutakoak eta bazkideak, zordunak:** taldeko enpresak, elkartutako enpresak eta bazkideekin egindako operazioengatik kredituen saldoak modu banakatuan jasoko dira.
- **Taldeko enpresak, elkartutakoak eta bazkideei emandako kredituak (Epe Laburrera):** aldi baterako finantza inbertsioen partidaren barruan, hurrengo partidak banakatuko ditugu; taldeko enpresak, elkartutako enpresak eta bazkideei emandako kredituak epe laburrean sortutako kredituen saldoagatik.

Bestalde, **PASIBOAN**, hurrengo partidak banakatzen dira:

- **Bestelako partaidetzak epe luzera:** kooperatibak jaulkitako epe luzerako mendeko finantziazioen saldoa jasoko du.
- **Taldeko enpresak, elkartutakoak eta bazkideekiko zorrak:** taldeko enpresak, elkartutako enpresak eta bazkideekin egindako operazioengatik kooperatibak dauzkan zorren saldoa jasoko da modu banakatuan.
- **Bestelako partaidetzak epe laburrera:** epe laburrerako mendeko finantziazioen saldoa jasoko du.
- **Taldeko enpresak, elkartutakoak eta bazkideekiko zorrak (Epe laburrera):** taldeko enpresak, elkartutako enpresak eta bazkideekin dauden zorren partidak banakatu beharko dira, esandako zorrengatik epe laburrean.

### 3.1.2.3.- Kooperatiben galdu-irabazien kontu laburtua

## GALDU-IRABAZIEN KONTU LABURTUA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.

ZORRA	200X		HARTZEKOA	200X	200X-1
<b>A) GASTUAK</b>			<b>B) SARRERAK</b>		
A.1. Ustiapeneko kontsumoa			B.1. Ustiapeneko sarrerak		
A.2. Pertsonalaren gastuak			a) Negozio zifraren zenbateko garbia		
a) Soldatak, ordainsariak eta asimilatuak			b) Ustiapeneko bestelako sarrerak		
b) Sozial-zamak			c) <i>Bazkideekin egindako operazioengatiko sarrerak</i>		
A.3. <i>Bazkideei eskuraketak</i>					
A.4. Ibilgetuaren amortizaziorako zuzkidurak					
A.5. Kreditu kobraezinengatiko galera eta horniduren aldaketa					
A.6. Bestelako ustiapen-gastuak					
<b>A.I. USTIAPENeko MOZKINAK (B1-A1-A2-A3-A4-A5-A6)</b>			<b>B.I. USTIAPENeko GALERAK (A1+A2+A3+A4+A5-B1)</b>		
A.7. Finantza gastuak eta gastu asimilatuak			B.2. Finantza sarrerak		
a) Taldeko enpresekiko zorreatatik			a) Taldeko enpresetakoak		
a) Enpresa elkartuekiko zorreatatik			b) Enpresa elkartuetakoak		
c) Bestelako zorreatatik			c) <i>Bazkideak</i>		
d) Finantza inbertsioen galerak			c) Bestelakoak		
A.8. Finantza inbertsioen horniduren aldaketa			d) Finantza inbertsioetako mozkinak		
A.9. Kanbio-diferentzia negatiboak			B.3. Kanbio-diferentzia positiboak		
<b>A.II. FINANTZA EMAITZA POSITIBOAK</b>			<b>B.II. (A7+A8-A9-B2-B3)</b>		
<b>ATIKO MOZKINAK (A1+AII-BI-BII)</b>			<b>B.III. JARDUERA ARRUNTENGATIKO GALERAK (B1+BII-AI-AII)</b>		
A.10. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren horniduren aldaketa			B.4. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren inorenganaketako mozkinak.		
A.11. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren galerak			B.5. <i>Obligazio propioen eragiketengatiko mozkinak</i>		
A.12. <i>Obligazio propioen eragiketengatiko galerak</i>			B.6. Ekitaldiko emaitzera aldatutako transferentzia eta kapital subentzioak		
A.13. Ez ohiko gastuak			B.7. Ez ohiko sarrerak		
A.14. Beste ekitaldietako gastu eta sarrerak			B.8. Beste ekitaldietako sarrera eta galerak		
<b>A.IV. EZ OHIKO EMAITZA POSITIBOAK: (B4+B5+B6+B7+B8-A10-A11-A12-A13-A14)</b>			<b>B.IV. EZ OHIKO EMAITZA NEGATIBOAK: (A10+A11+A12+A13+A14-B4-B5-B6-B7-B8)</b>		
<b>A.V. ZERGEN AURRETIKO MOZKINAK</b>			<b>B.V. ZERGEN AURRETIKO MOZKINAK (BIII+BIV-AIII-AIV)</b>		
A.15. Sozietateen gaineko zerga					
A.16. Bestelako zergak					
<b>A.VI. EKITALDIAREN EMAITZA (MOZKINAK) (AIV-A15-A16)</b>			<b>B.VI. EKITALDIAREN EMAITZA (GALERAK) (BIV+A15+A16)</b>		
A.17. Kapital sozial eta bestelako fondoan ekarpenen interesak			<i>restakuntza eta sustapenerako fondoari dagozkion sarrerak</i>		
A.18. Hezkuntza, prestakuntza eta sustapenerako fondoan egindako zuzkidura					
<b>A.VII. KOOPERATIBAREN SOBERAKIN POSITIBOA (AVI-A17-A18+B9)</b>			<b>(BVI+A17+A18-B9)</b>		

Eredu berri honetan kooperatibako bazkideei lotutako sarrera eta gastuen partida guztiak jarri behar dira. Gainera, beren beregi zehaztuko dira kapitalaren interesengatiko gastuak. "Hezkuntza, prestakuntza eta sustapenerako fondoari" egindako zuzkidurak zein sarrerak jasotzeko partida batzuk ere biltzen dira.

**Zorren** atal barruan kontuan izan beharreko partidak honako hauek dira:

- **Bazkideei eskuraketak:** bazkideei egindako salmenten saldoa eta bazkideei eskuratutako izakinen aldakuntzak jasotzen ditu.
- **Kapital sozial eta bestelako fondoek ekarpenen interesak:** kapital sozial eta bestelako fondoek interesen ordainketengatik sortutako gastua jasoko du.
- **Hezkuntza, prestakuntza eta sustapenerako fondoari egindako zuzkidura:** ekitaldian zehar esandako fondoari egindako gastuen egozpenak jasoko ditu.
- **Kooperatibaren soberakin positiboa:** ekitaldiaren emaitzaren izena kooperatibaren hizkuntzaren arabera moldatzen da.

Bestalde, galdu-irabazien kontuaren **Hartzekoan** sartutako partidak honako hauek dira:

- **Bazkideekin egindako operazioengatiko sarrerak:** bazkideekin egindako operazioengatik sortutako sarreren saldoa jasotzen da.
- **Finantza-bazkide sarrerak:** bazkideei emandako kredituengatiko finantza sarreren saldoa jasotzen du.
- **Obligazio propioen eragiketengatiko mozkinak:** mendeko finantziario bidez lortutako emaitzak jasoko dira.
- **Hezkuntza, prestakuntza eta sustapenerako fondoari dagozkion sarrerak:** ekitaldian zehar esandako fondoaren bidez lortutako gastuak jasoko dira.
- **Kooperatibaren soberakin negatiboa:** emaitza negatiboaren izena kooperatibaren espezifikotasunaren arabera moldatzen da.

### 3.1.2.4.- Kooperatiben galdu-irabazien kontu arrunta

<b>GALDU-IRABAZIEN KONTUA: _____, KOOP. ELK.</b>					
ZORRA	200X	200X-1	HARTZEKOA	200X	200X-1
<b>A) GASTUAK</b>			<b>B) SARRERAK</b>		
A.1. Bukatutako produktuen eta fabrikazioan dauden izakinen murrizpena			B.1. <b>Negozio zifraren zenbateko garbia</b>		
A.2. <b>Hornikuntzak</b>			a) Salmentak		
a) Salgaien kontsumoa			b) Zerbitzu prestazioak		
b) Lehengaien eta bestelako gaien kontsumoa			c) Salmenten gaineko itzultzeak eta "rappelak"		
c) Bestelako kanpoko gastuak			B.2. <b>Bukatutako produktuen eta fabrikazioan dauden izakinen gehikuntza</b>		
A.3. <b>Pertsonalaren gastuak</b>			B.3. <b>Ibilgeturako enpresak egindako lanak</b>		
a) Soldadak, ordainsariak eta asimilatuak			B.4. <b>Bestelako ustiapen-sarrerak</b>		
b) Sozial-zamak			a) Erantsitako sarrerak eta bestelako kudeaketa arrunteko sarrerak		
a) <i>Izakinen kontsumoa</i>			b) Diru-laguntzak		
b) <i>Zerbitzuak</i>			c) Arrisku eta gastuetarako hornidura soberakina		
A.5. <b>Ibilgetuaren amortizaziorako zuzkidura</b>			d) <i>Bazkideekin egindako operazioengatiko sarrerak</i>		
A.6. <b>Trafiko horniduren aldaketa</b>					
a) Izakinen horniduren aldaketa					
b) Kreditu kobraezingatik galera eta horniduren aldaketa					
c) Bestelako trafiko horniduren aldaketa					
A.7. <b>Bestelako ustiapen-gastuak</b>					
a) Kanpoko zerbitzuak					
b) Tributuoak					
c) Kudeaketa arruntean bestelako datuak					
d) Errebertsio fondorako zuzkidura					
<b>A.I. USTIAPENENKO MOZKINAK (B1+B2+B3+B4-A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7)</b>			<b>B.I. USTIAPENENKO GALERAK</b>		
A.8. <b>Finantza gastuak eta gastu asimilatuak:</b>			B.5. <b>Kapital partaidetzengatiko sarrerak</b>		
a) Taldeko enpresetikiko zorrengeatik			a) Taldeko enpresetakoak		
a) Enpresa elkartuekiko zorrengeatik			b) Enpresa elkartuetakoak		
c) Gainerakoekin zorrengeatik eta gastu asimilatuengatik			c) Taldekanpoko enpresetakoak		
d) Finantza inbertsioen galerak			B.6. <b>Bestelako balore negoziagarri eta aktibo ibilgetuaren kredituengatiko sarrerak</b>		
A.9. <b>Finantza inbertsioen horniduren aldaketa</b>			a) Taldeko enpresetakoak		
A.10. <b>Kanbio-diferentzia negatiboak</b>			b) Enpresa elkartuetakoak		
			c) Taldekanpoko enpresetakoak		
			B.7. <b>Bestelako interesak eta sarrera asimilatuak</b>		
			a) Taldeko enpresetakoak		
			b) Enpresa elkartuetakoak		
			c) <i>Bazkideak</i>		
			d) Bestelako interesak		
			e) Finantza inbertsioetako mozkinak		
			B.8. <b>Kanbio-diferentzia positiboak</b>		
<b>A.II. FINANTZA EMAITZA POSITIBOAK</b>			<b>B.II. FINANTZA EMAITZA NEGATIBOAK (A7+A8-A9-B5-B6-B7-B8)</b>		
<b>A.III. JARDUERA ARRUNTENGATIKO MOZKINAK (AI+AII-BI-BII)</b>			<b>B.III. JARDUERA ARRUNTENGATIKO GALERAK (BI+BII-AI-AII)</b>		
A.11. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren horniduren aldaketa			B.9. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren inorenganaketako mozkinak.		
A.12. Ibilgetu inmaterial, material eta kontrol karteraren galerak			B.10. <i>Obligazio propioen eragiketengatiko mozkinak</i>		
A.13. <i>Obligazio propioen eragiketengatiko galerak</i>			B.11. Ekitaldiko emaitzara aldatutako transferentzia eta kapital subentzioak		
A.14. Ez ohiko gastuak			B.12. Ez ohiko sarrerak		
A.15. Beste ekitaldietako gastu eta galerak			B.13. Beste ekitaldietako sarrera eta mozkinak		
<b>A.IV. EZ OHIKO EMAITZA POSITIBOAK: (B9+B10+B11+B12+B13-A11-A12-A13-A14-A15)</b>			<b>(A11+A12+A13+A14+A15-B9-B10-B11-B12-B13)</b>		
<b>(AIII+AIV-BIII-BIV)</b>			<b>B.V. ZERGEN AURRETIKO GALERAK (BIII+BIV-AIII-AIV)</b>		
A.16. Sozietateen gaineko zerga					
A.17. Bestelako zergak					
<b>A.VI. EKITALDIAREN EMAITZA (MOZKINAK) (AV-A16-A17)</b>			<b>(BV+A16+A17)</b>		
A.18. <i>Kapital sozial eta bestelako fondoan ekarpenen interesak</i>			B.14. <i>Hezkuntza, prestakuntza eta sustapenerako fondoari dagozkion sarrerak</i>		
<i>fondoari egindako zuzkidura</i>					
<b>A.VII. KOOPERATIBAREN SOBERAKIN POSITIBOAK</b>			<b>B.VII. KOOPERATIBAREN SOBERAKIN NEGATIBOAK: (BV+A18+A19-B14)</b>		

Eredu honetan aurreko eredurako ikusitako berezitasunak biltzen dira. **Zorrari** dagokion partidaren banakatze zehatzagoa egiten da, bereziki “bazkideei eskuraketak” atalari dagokionez eta ondoko azpiataletan banatzen dugu:

- **Izakinen kontsumoa:** bazkideek emandako eta kooperatibak kontsumitutako gaien gastua biltzen da.
- **Zerbitzuak:** bazkideek kooperatibari egindako zerbitzuen gastua jasoko da.



### **3.2.- USTIAPEN KONTUA**

Ikusi dugunez, legez ezarritako informazio guztia jaso behar da urteko kontuetan, lehenbizi kooperatibetako bazkideek enpresaren bilakaera ekonomikoaren berri izateko eta gero eboluzio hori urteko kontuen bidez balioztatzeko.

Urteko kontuetan galdu-irabazien kontua sartu ohi zen, besteak beste. Aipatutako kontuan sarreren eta gastuen partidak bereizten dira kooperatibak ekitaldian lortutako emaitza ezagutzeko. Baina, hala ere, bazkideei kooperatibak urtean zehar izandako bilakaerari buruzko informazio argiagoa eta ulergarriagoa ematea komeni da.

Informazio argiagoa jasotzeko helburua lortze aldera, ustiapen-kontua erabiltzen da.

Aurrerago ikusi dugun bezala, ustiapen kontuak enpresaren errentagarritasuna neurtzen du eta ezinbesteko tresna da kooperatiba zuzentzeko eta erabakiak hartzen laguntzeko.

Horiek horrela, ustiapen kontuan enpresaren errentagarritasun-egoera ahalik eta ongien islatu behar da, baina bazkideek ulertzeko moduan egin behar dugu hori.

Horretarako, urteko kontuak bazkideek Batzar Nagusian onartzeko azaltzeaz gain, informazioa beste modu batean ematea komeniko litzateke, informatzeko printzipioa betetzeko.

Informazioa zehaztasun handiagoz edo gutxiagoz emango dugu, zein taldek jasoko duen kontuan hartuta. Ongi ulertzeko moduko xehetasun argiak ematea da kontua, neurritz kanpoko informazioak zenbaitetan desinformazioa sortzen baitu. Gainera, informazioa bazkideen gaitasunekin bat etorriko da beti, eta halaber, haien eskariei aurre hartzen saiatuko gara. Oso garrantzitsua da, beraz, enpresa bertako kideen prestakuntza ekonomikoaz etengabe arduratzea, bazkide bakoitzak bere erantzukizunak egoki betetzeko behar duen informazioa eskuratu ahal izan dezan.

Dena dela, aipatzekoa da honako honetan formen garrantziaz ari garela, eta ez edukiaz. Izan ere, edukiak kooperatibaren plangintza eta bilakaeraren kontrola egiteko erabilitako ustiapen-kontukoaren antzekoa izan behar du beti. Tresna hori argigarria izan daiteke kooperatibaren administrazio-organoarentzat, eta bertako Kontseilu Errektoreko kide

guztiek ulertu egin behar dute. Baina Batzar Nagusiari informazioa modu errazagoan ere eman dakioke.

Bestalde, kontuan hartu behar dugu enpresek inoiz ere ez dutela tresna perfektua lehenengotik lortzen; aitzitik, urteen poderioz hobetzen dute. Horretarako, interesgarria litzateke bazkideei informazioa zenbateraino ulertzen duten eta zein puntu hobetu beharko liratekeen galdetzea. Batzuetan, kooperatibako bazkideen informazioa aurkeztu ahala egiaztatu dugunez, aski izango da proposamen erraz bezain argi batzuei jarraitzea: sarreren eta gastuen laukiak bereizita ematea, kolore desberdinak erabiltzea, datua nondik lortu den adieraztea...

Esanak esan, ezin dugu ahaztu ustiapen-kontuak ondorengo xehetasunak eman behar dituela: salmentak edo sarrerak, kontsumoak, langileen kostuak, finantza-kostuak, amortizazio-kostuak, kostu orokorrak eta emaitzak (mozkinak edo galerak). Gainera, informazioa balio absolutuetan (euroak) eta erlatiboetan (portzentajeak) eman behar da.

Ez gara gehiegi luzatuko ereduaren nondik norakoak aurkezten, interesgarriagoa baita ustiapen kontua bazkideei aurkezteko zein **irizpideri** erreparatu behar zaien zehaztea:

- Kooperatibaren sarreren jatorria argi ikusi behar da.
- Kooperatibako gastu garrantzitsuen partidak argi bereizi behar dira.
- Kooperatibak lortutako emaitzaren jatorria (sarreren eta gastuen arteko aldea) argi zehaztu behar da.
- Partidak eta sarrera eta gastuen azpi-partidak ongi bereizi behar dira, gastu edo sarreren partidak eta elementu taldekatzaileak nahastu gabe.
- Ahalik eta hizkuntzarik argiena erabiliko da, beharrezkoak ez diren teknizismoak saihestuz.

Beraz, aipatutako puntuak kontuan izanik eta gure kooperatibarentzat egindako ustiapen kontuaren ereduari jarraituz (hau da, eskuliburu honen 2.2. puntuan adierazitakoetatik aurrera) egingo dugu bazkideei aurkezteko ustiapen kontua.

Horrela, ekoizpen-enpresentzat proposatutako ustiapen kontuaren eredua moldatu egingo dugu orain arte adierazitako guztia kontuan hartuta, dokumentua irakurtzeko erakargarriagoa izan dadin, bazkideei informazioa emateari dagokionez.



**20XX urtea - USTIAPEN-KONTUA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

		Aurreikuspena		Errealia	
		Euro	%	Euro	%
+	Salmenta gordinak				
-	Salmenta-gastu proportzionalak				
=	<b>Salmenta garbiak</b>				
+	Aribideko eta amaitutako produktuen arteko aldea				
=	<b>SARRERAK</b>				
<b>FABRIKAZIO KOSTUAK:</b>					
<b>Proportzionalak:</b>					
Kontsumoak					
Eskulan zuzena					
Hainbat proportzional					
<b>Finkoak:</b>					
Fabrikazioaren zeharkako eskulana					
Ekipo produktiboaren amortizazioa					
-	<b>FABRIKAZIO KOSTUAK GUZTIRA</b>				
=	<b>MARJINA GORDINA</b>				
<b>KOSTU OROKORRAK:</b>					
<b>Administrazioa:</b>					
Administrazioko zeharkako eskulana					
Langileen hainbat					
Ekoizpenekoa ez den ekipoaren amortizazioa					
Hainbat orokor					
<b>Merkataritza:</b>					
Merkataritzako zeharkako eskulana					
Merkataritzako hainbat					
<b>Finantzaketa</b>					
-	<b>KOSTU OROKORRAK GUZTIRA</b>				
=	<b>JARDUERAREN EMAITZA</b>				
+	<b>APARTEKO EMAITZAK</b>				
=					

Atal honetan bazkideentzat proposatutako eredia eta 2. kapituluan kooperatiba kudeatzeko proposatutakoa alderatzen baditugu, ustiapen kontuaren formatua aldatu egin dela ikusiko dugu.

Izan ere, kontzeptuen lerroak bereizi egin dira, errazago irakurri daitezzen. Gainera, egindako eragiketak ikurren (+, -, =) bidez eta kolore desberdinez adierazi dira. Aldagairik esanguratsuenak nabarmendu ere egin dira (salmenta garbiak, sarrerak, marjina gordina, jardueraren emaitza eta amaierako emaitza).

Bestalde, eredian esanguratsuak ez diren kostuen partidak kendu egin beharko lirateke, hau da, salmenten balioarekiko balio txikia dutenak (portzentajeen zutabearen oso emaitza txikia dutenak) ez lirateke sartu beharko.



### 3.3.- **BALANTZEA**

Aurreko puntuan, ustiapen kontuari buruzkoan, egin dugun moduan, enpresaren ondare-egoera argi, erraz eta ongi ulertzeko moduan azaldu behar diegu bazkideei. Ondorioz, Batzar Nagusian aurkeztuko den egoera-balantzea gehixeago landu beharko dugu.

Bazkideek, ustez, hobeto ulertuko dute ustiapen-kontua, eta azaltzea ere errazagoa izango da. Bertan sarrerak eta gastuak eta horien arteko aldea jasotzen dira, eta kontzeptu horiek denok ezagutzen ditugu, norberaren ekonomian sarritan agertzen baitira. Bazkideei kooperatibaren ondare-egoeraren berri ematea, ordea, korapilatsuagoa da, gure eguneroko bizitzan ohikoak ez diren kontzeptu eta egiturak erabiltzen baitira.

Hori dela eta, lehenbizi azalpen hau ematea komeni da: aktiboan enpresak daukan guztia jasotzen dela eta pasiboan, berriz, enpresak daukana benetan norena den.

Badakit azalpen hori agian sinpleegia irudiko zaizuela, baina kontuan hartu behar da lehenbizi sinpleena azaldu behar dugula beti, eta gero, bazkideek aurrera egin ahala, balantzeari buruzko informazio gehiago eman. Horrela errazagoa izango da bazkideei aktibo eta pasiboaren partiden arteko loturak azaltzea, horixe baita benetan interesgarria kooperatibaren egoera-balantzea aztertzeke.

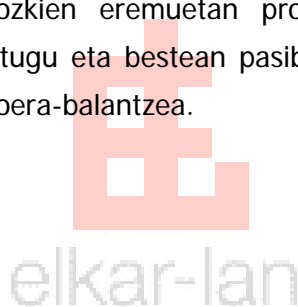
Aktiboaren eta pasiboaren partidarik garrantzitsuenak aipatzea ere interesgarria izan daiteke:

- aktiboa:
  - aktibo finkoa
  - aktibo zirkulatzaila
- pasiboa:
  - fondo propioa
  - epe luzerako hartzekodunak
  - epe laburrerako hartzekodunak

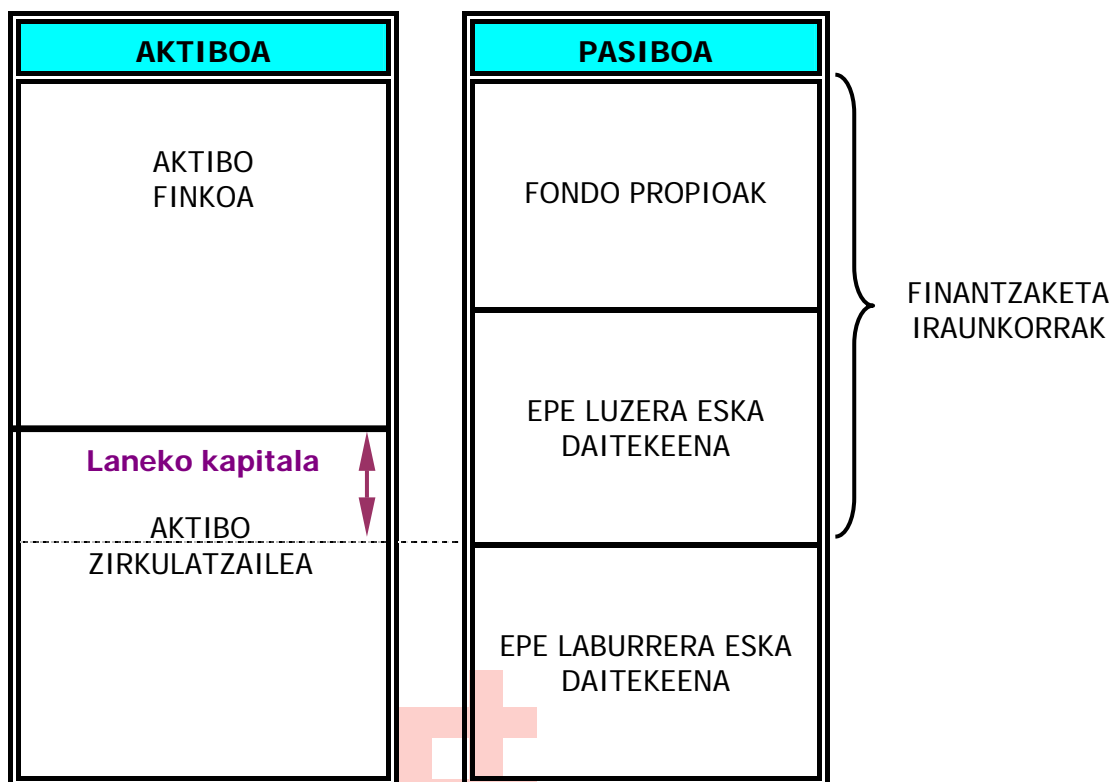
#### • **Bazkideentzako balantzearen eredu**

20XX urtea - BALANTZEA: _____, KOOP. ELK.	
AKTIBOA	
AKTIBO FINKOA:	
Ibilgetua	
AKTIBO ZIRKULATZAILEA:	
Izakinak	
Bihurgarria	
Erabilgarria	
<b>AKTIBOA GUZTIRA</b>	
PASIBOA	
FONDO PROPIOAK	
Epe luzera eska daitekeena	
Epe laburrera eska daitekeena	
<b>PASIBOA GUZTIRA</b>	

Bazkide guztiek enpresaren ondare-egoera ulertu dezaten, agian hobe izango da egoera-balantzea barra-grafiko batean ematea eta, bertan, balantzearen partidak pisuaren edo balioaren arabera dagozkien eremuetan proportzionalki banatzea. Zutabe batean aktiboaren partidak jasoko ditugu eta bestean pasiboarenak, eta horrela hobeto ikusiko da zertan den kooperatibaren egoera-balantzea.



- **Bazkideentzako balantzearen eredu grafikoa**



Balantzea interpretatzeari dagokionez, ahalik eta azterketarik errazena egin behar dugu. Bazkideei kooperatibaren kaudimen-egoeraz jabetzeko behar dituzten partida nagusiak emango dizkiegu. Beraz, laneko kapitala eta zorpetze-maila aztertuko ditugu.

### **Laneko kapitala:**

Laneko kapitala honela definituko dugu berriro: aktibo zirkulatuak finantzatzeko erabiltzen den pasibo finkoaren atala, hau da, fondo propioak gehi epe luze hartzekodunak.

Laneko kapitala honela ere azaldu ohi da: pasibo zirkulatuak kendu ondoren aktibo zirkulatuak sobera geratzen dena.

Horrela, laneko kapitala positiboa bada, aktibo zirkulatuak (enpresak daukan dirua gehi epe laburrean kobratuko duena) enpresak epe laburrean ordaindu beharreko zor guztiei

erantzuteko gai izango da. Eraitza negatiboa edo oso txikia baldin bada, aldiz, urtebetetik beherako mugaeguna duten zorrak ez ordaintzeko arriskua sortuko da.

Beste aukera bat laneko kapitala alderantziz kalkulatzea da, aktibo finkoa finantzatzeko erabiltzen ez den pasibo finkoaren atala balitz bezala, alegia; edo, bestela esanda, aktibo finkoa murriztu ondoren pasibo finkoan soberan geratzen dena.

Laneko kapitala positiboa izanez gero, ibilgetua epe luzerako baliabideekin finantzatu dugu; zuzen ibiliko gara, beraz. Baina negatiboa baldin bada, epe luzerako behar diren elementu ekoizleak epe laburreko baliabideekin finantzatu ditugu, eta arrisku garbia sortuko da (egoera horren izen teknikoa "ordainketa-etendura" da).

Horretaz, bazkideek kooperatibaren balantzearen partiden banaketa aztertu eta, laneko kapitalaren bidez, enpresa arriskuan dagoen ala ez ikusiko dute.

### **Zorpetze maila:**

Epe labur eta luzera guztira dugun zorra kooperatibaren guztizko pasiboarekin alderatuz zehaztuko dugu zorpetze-maila.

Enpresaren guztizko finantzaketaren (guztizko pasiboa) %50 gainditzen ez duen zorra, itxurazko zorra dela esaten da. Hartzekodunen partidek kooperatibaren fondo propioak gainditzen badituzte, zorpetzea handia izango da.

Zorraren bolumena ez ezik, nola osatua dagoen aztertzea ere komeni da, epe laburrerako eta luzerako zorren arteko proportzioa ikusteko.

Gehienak epe laburrerako zorrak badira, enpresaren egoera larriagoa izango da, eta zorra itzultzeko presioa handiagoa.

Hori guztia ikusita, zorpetzea handiegia bada, eta gainera epe laburrekoa, orduan sortuko zaigu egoerarik txarrena gure kooperatiban, enpresaren kaudimena erabat kolokan egongo da eta.



### **3.4.- EMAITZA EKONOMIKOEN BILAKAERA ETA BANAKETA**

Beste eredu ekonomiko batzuk ere planteatu ditzakegu, kooperatibaren kudeaketarekin lotura zuzenik ez duten arren kontuan hartzeko modukoak direnak, batez ere bazkideei gure enpresako alderdirik interesgarrienei buruzko informazioa emateko.

Adibidez, agian nahitaezkoa izango da kooperatibaren emaitzek eta Batzar Nagusiak banaketei buruz hartutako erabakiek urteetan zehar izandako bilakaera kontrolatzea.

Horrela, bazkideek jadanik ezagutzen duten informazioa (Batzar Nagusiaren aktetan jasotakoa) kooperatibaren bilakaera historikoaren eta bazkideek denboran zehar hartutako erabakien berri izateko erabiliko dugu.

Xehetasun horiek ezagututa helburu hauek balioetsi ahal izango ditugu: banaketa politika jasangarriei eustea eta bazkideei banaketen inguruko unean uneko informazioa ematea.



**EMAITZEN BANAKETA:** \_\_\_\_\_, **KOOP. ELK.**

<b>EKITALDIA</b>	<b>X urtea</b>	<b>X+1 urtea</b>	<b>X+2 urtea</b>	<b>...</b>	<b>X+N urtea</b>
<b>Ekitaldiaren emaitza</b>					
Konpentsatzeko galeren kontuak					
Bazkideei egotzitako galerak, zuzenean konpentsatzekoak					
Bazkideei egotzitako galerak, konpentsatu gabekoak					
<b>GUZTIRA EGOTZITAKO GALERAK</b>					
Ordaindu gabeko galeren kontuaren konpentsazioa					
Bazkideei egotzitako galeren konpentsazioa					
Derrigorrezko Erreserba Fondoa (DEF)					
Kooperatiben Hezkuntza eta Sustapen Fondoa (KHSF)					
Bazkideen itzulkin monetarizatua					
Bazkideen itzulkin kapitalizatua					
Borondatezko Erreserba Fondo Banagarria (BEFB)					
Borondatezko Erreserba Fondo Banazina (BEFBE)					
<b>BANATUTAKO SOBERAKINA GUZTIRA</b>					



Eredu hori adierazi dugun moduan erabiltzeaz gain, beste bat ere erantsi dezakegu: bertan, bazkide bakoitzari bere jarduera kooperatibizatuaren arabera emandako zenbateko monetarizatuak edo kapitalizatuak adieraziko ditugu.\*

**ITZULKINEN BANAKETA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

	Jarduera kooperatibizatua	Banaketa %	Banaturako itzulkinak
1. bazkidea			
2. bazkidea			
3. bazkidea			
...			
N bazkidea			
<b>GUZTIRA</b>			

Bukatu aurretik eredu horrek bazkideei galerak egozteko ere balio duela esan behar dugu, beti ere Batzar Nagusiak hala erabakiz gero.

\* Itzulkinak honela *banatzen dira bazkideen artean*: kooperatibako bazkide bakoitzaren jarduera kooperatibizatua neurtzeko ezarritako kopurua hartu eta bazkideek guztira egindakoarekin alderatu ondoren, bazkide bakoitzari eman beharreko itzulkinaren portzentajea ezagutuko dugu. Portzentaje hori Batzar Nagusiak banatzeko ezarritako itzulkinen zenbatekoaren gainean aplikatuko dugu zenbateko itzulkin kooperatiboa dagokion bazkide bakoitzari jakingo dugu.

#### 4.- DOKUMENTU ZIRKUITUA

Dokumentu zirkuituan kontuan hartu beharreko ereduai buruzko azalpenak ematen hasi aurretik, dokumentu zirkuitua zer den eta horretaz zer espero dugun argitzea komeni da.

*Enpresak unean uneko egoera ezagutzeko eta erabaki egokiak hartzeko behar duen informazioa sortu, bildu eta osatzeko sistema hartzen dugu dokumentu zirkuitutzat.*

Beharrezko informazio guztia dokumentu fisiko (papera) edo logiko (fitxategi informatikoa) batean biltzea da dokumentu zirkuituaren helburua.

Enpresak stock-ak, barneko kostuak, bidalitako eta jasotako fakturak eta ezarritako planak kontrolatu eta bete diren egiaztatu behar du.

Informazio bakoitza norbaitek landu, norbaitek jaso eta norbaitek aztertu behar du, eta erabakiak ere norbaitek hartu behar ditu. Beraz, dokumentu-zirkuitua sortu behar da, urrats horiek guztiak ingurune fisiko edo informatikoren batean jaso behar direlako.

Aipatutako edozein urrats eman ezik, dokumentu zirkuitua bertan behera geratuko da. Erabakiak hartzearen garrantzia ere azpimarratu behar da, bestela dokumentu zirkuituak ez baitu bere helburu nagusia beteko.

Dokumenturen batean jasotzen ez den guztia galdu egiten da. Premisa horretatik abiatuz, gure negozioa kontrolatzeko behar dugun informazio guztia jasoko duen dokumentu zirkuitua ezarriko dugu enpresan.

Dokumentu zirkuituak arina, burokrazia gutxikoa, azkar egiteko modukoa eta erraza izan behar du, eta betetzerako orduan ez du zalantzarik sortu behar; bestela, ez dugu dokumentu zirkuitu egokirik edukiko eta, ezaugarri desegokien ondorioz, kontrola desitxuratzeko edo bertan behera geratzeko arriskua sortuko da.

Dokumentu zirkuitua ezartzeko ezinbestekoa da gogoeta egitea: enpresan gaur zein informazio premia zegoen eta premia horiek nolako bilakaera izan dezaketen ikusi behar dugu. Gogoeta horietatik abiatuta antolatuko dugu egun behar dugun informazioa emango diguten datuak eskuratzeko modua, eta era berean, etorkizunean ziur aski behar izango dugun informazioa eskuratzeko aldera zerbait osatu edo zabaltzeko premia dagoen ikusiko dugu. Ezer osatzeko beharrik ez egon arren, azterketetarako eta erabakiak hartzeko behar dugun informazioak etorkizunean izan dezakeen bilakaerari buruzko plangintza egin dezakegu.

Etorkizuneko informazio premiak konpontzeko egungo informazio beharrei erantzuteko baino informazio sistema konplexuagoa eta garestiagoa erabili behar bada, lehenbizi egungo arazoak konpontzeko dituen sistema erraz bat erabiltzea izango da agian onena, eta informazio sistemaren eta, beraz, dokumentu zirkuituaren bilakaera gerorako uztea.

Lan honetan informazio beharretarako eredu bat emango dugu, erreferentzia gisa hartzeko. Gure ereduak dokumentu zirkuitua behar duten ETE (Enpresa Txiki eta Ertainak) gehien arazoak konpontzeko balio du, erreferentzia gisa. Aipatutako informazio sistemak ondorengoak jasoko lituzke:

- Aurrekontua
- Eskaera
- Fabrikatzeko agindua
- Lan gaztigua
- Aribideko eta bukatutako produktuaren balioa
- Igorpena
- Fakturazioa
- Kobrantsa

Azalduko dugun erreferentziaren bidez, enpresa bakoitzak bere berezitasunak aztertu beharko ditu lehenbizi eta, gero, bere informazio beharrak eta dokumentu zirkuitua zehaztu.

#### **4.1.- AURREKONTUA**

Hona hemen abiapuntua: aurrekontu bakoitzak ez du berdinek eta bere bizitza dauka. Beraz, horrelaxe hartu eta arreta osoz prestatu eta gauzatu behar dugu, gure enpresaren emaitzak egin eta onartu diren aurrekontuen arabekoak izango baitira bete-betean.

Aurrekontu jakin baten arabera lan egiten duten enpresen ekoizpena bideratzeko ezinbestekoa da aurrekontuak zuzen egitea eta gero egoki kontrolatzea.

Horrelako enpresetan lehen urratsa aurrekontua egitea izaten da. Gero, aurrekontu hori eskaera bihurtuko da agian.

Beraz, aurrekontua gero kontrolatzeko moduko partidetan sailkatu behar da hasiera-hasieratik, enpresak lanaren atal bakoitzean zer egingo den nahiko zehaztasun handiz ezagutu dezan.

Urrats horretan bi dokumentu egin beharko lirateke:

- Kanpoko aurrekontua
- Barruko aurrekontua

Kanpoko aurrekontua elementu formalak jasotzen dituen dokumentu ofiziala da: produktuaren deskribapena, zerbitzuaren iraupena, ordaintzeko modua eta data... Barruko aurrekontua, aldiz, dokumentu zirkuituari lotuta dago eta aurrekontua onartuz gero kudeatzeko erabiliko diren datuak jasotzen ditu.

Barruko aurrekontuaren eredian identifikazio datuak jasotzen dira, hau da, bezeroa, lana eta aurrekontuaren data eta zenbakia.

Gainera, aurrekontua onartzen bada ustez beharrezkoak izango diren xehetasunak adieraziko ditugu, bereizita adierazi ere: materialak, eskulana eta "hainbat" atala, beste

partida batzuk (adibidez, azpikontratazioak) eta lana gauzatzean sortuko diren gastuak bilduko dituen.

Enpresa bakoitzak erabakiko du materialak eskulanaren (adibidez, tailerraren eta muntaketaren artean) edo "hainbat" atalean sartu. Hitz batean, kontrolatzeko orduan ezarri diren beste atal izango ditu.

Partida horiek unitatetan eta eurotan balioetsi ondoren, aurrekontuaren guztizko kostua ezarriko da. Zenbateko horri guztira lortzea espero den industri etekina gehituko zaio eta azken aurrekontuaren balioa finkatuko da.

Oharren partida ere ezarriko da, kontuan hartu beharreko zerbait adierazi behar izanez gero bertan jasotzeko.

Aipatutako guztia kontuan hartuta, ondorengo barruko aurrekontuaren eredua proposatzen dugu:



**AURREKONTUA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

Bezeroa: \_\_\_\_\_

Aktu.-zk.:

Lana: \_\_\_\_\_

Data:

	Kantitatea	Prezioa/U.	Euro
-			
-			
-			
<b>Materialak guztira</b>			

ESKULANA	Orduak	Prezioa/U.	Euro
-			
-			
-			
<b>Eskulana guztira:</b>			

HAINBAT	Kantitatea	Prezioa/U.	Euro
-			
-			
-			
<b>"Hainbat" guztira:</b>			

<b>AURREKONTUAREN KOSTUA GUZTIRA</b>	
<b>INDUSTRI MOZKINAK</b>	
<b>AMAIERAKO AURREKONTUA</b>	

**OHARRAK:**

Dokumentu zirkuituarekin aurrera egiteko, aurrekontu guztiak **igorritako aurrekontuen erregistroan** jasoko dira. Bertan, aurrekontuaren zenbatekoa, bezeroa eta kontzeptua (lanaren deskribapen laburra, erraz identifikatu dadin) zehaztuko ditugu. Aurrekontua zein egunetan bidali den eta bezeroarekin aurrekontuaren eboluzioa aztertzeko azken aldiz noiz egon garen ere adieraziko dugu. Halaber, azken kontaktu horri buruzko ohar egokiak egingo ditugu.

Aurrekontua onartu egin dela idatziz jakinaraziko da beti: bezeroak egingo du hori edo guk geuk, eskabidea berresteko faxa bidaliz. Behin onartutakoan, eskabide-zenbakia emango diogu aurrekontuari.

**GORRITAKO AURREKONTUEN ERREGISTROA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

Aurrekontu zenbakia	Bezeroa	Lana	Igorpen data	Azken kontaktua	Oharrak / Arrazoiak	Eskaera zenbakia

#### **4.2.- ESKAERA**

Aurrekontua eskaera bihurtzen da, onartu ondoren. Orduan, jarraian ikusiko dugun kontrol-orria betetzen hasiko da enpresa. Gidatzat erabiltzeko eredu hori enpresa bakoitzak nahi duen moduan landuko du bere beharren arabera egokiena den dokumentua sortzeko.

Lehenik eta behin, eskaera guztiei ondoz ondoko zenbakia eta kodea edo erreferentzia eman behar zaizkiela jakitea komeni da.

Ondoren proposatuko dugun eredu gero eskaera bakoitzaren gauzapean kontrola egiteko ere erabiliko da. Bertan, beraz, proposatutako eredu adierazi diren partida guztiak jasoko dira. Aurrekontuan aurreikusitako zenbatekoen gain, lana bukatutakoan benetako balioak adieraziko dira azterketa gauzatu ahal izateko.

Bukatzeko, benetan fakturatutako zenbatekoa adieraziko dugu: eskabidea gauzatzean sortutako benetako gastuarekin alderatuz, zenbateko marjina lortu den jakingo dugu.



**ESKAERA:** \_\_\_\_\_, **KOOP. ELK.**

Bezeroa: \_\_\_\_\_

Aktu.-zk.:

Eskabide zk.:

Lana: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Onarpen-data: \_\_\_\_\_

Noiz hasi: Aurreikuspena: \_\_\_\_\_  
Benetan: \_\_\_\_\_

Noiz bukatu: Aurreikuspena: \_\_\_\_\_  
Benetan: \_\_\_\_\_

**AURREIKUSPENA**

**ERREALA**

MATERIALAK	Kantitatea	Prezioa/U	Euro	Kantitatea	Prezioa/U	Euro
-						
-						
-						

ESKULANA	Orduak	Prezioa/U	Euro	Orduak	Prezioa/U	Euro
-						
-						
-						
Eskulana guztira:						

HAINBAT	Kantitatea	Prezioa/U	Euro	Kantitatea	Prezioa/U	Euro
-						
-						
-						
"Hainbat" guztira:						

AURREKONTUAREN KOSTUA GUZTIRA		ESKAERAREN KOSTUA GUZTIRA:	
INDUSTRI MOZKINA		LORTUTAKO MARJINA:	
AMAIERAKO AURREKONTUA		FAKTURAZIOA:	

**OHARRAK:**

Aurrekontuetan bezala, **eskabideen erregistroa** sortuko dugu eskabide guztiak elkarren jarraian jasotzeko. Bezeroa, lanaren identifikazioa, lanari noiz ekin zaion eta entrega-data zehaztuko ditugu bertan. Aurrekontuan ezarritako balio ekonomikoa eta lanaren egoera (Z=zain, H=hasita edo B=bukatuta) ere adierazi behar dira. Azalpenerako zutabea utziko dugu, beharrezkoa izanez gero oharrak egiteko.

**ESKAERA ERREGISTROA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

<b>Eskaera zk.</b>		<b>Lana</b>	<b>Noiz hasi bukatu</b>	<b>Zenbatekoa</b>		<b>Azalpena</b>

#### **4.3.- FABRIKATZEKO AGINDUA**

Behin bezeroak eskaera onartutakoan, ekinean hasi aurretik enpresa batzuei egokia irudituko zaie beste dokumentu bat ere sortzea: “fabrikazio-agindua” edo “lan-agindua”, alegia.

Eskaera gauzatzeko lanak errazago burutu ahal izatea du helburu aipaturako dokumentuak. Eskaera-dokumentua baino askoz ere teknikoagoa da, lanerako behar diren elementu guztiak zehazten baitira.

Fabrikazio aginduan ekoizpen-prozesurako informazio guztia sartuko da, gero aztertzeko bidea emango duten elementuak jasotzeko.

Horrela, fabrikazio-aginduak osagai bakarra izango du batzuetan: eskaera ekoizpen atalera *igortzeko* urratsak, hau da, eskabidearen datuetatik abiatuz eskatutakoa gauzatzeko datuak zehaztuko dituzte. Beste aukera bat *igorpenari eta kontrolari* lotutako datuak adieraztea da: igorpenaren alderdiari ez ezik, ekoizpenean zehar egindako lanak kontrolatzeko beharrei ere erantzungo die.

Ondorioz, lan aginduaren dokumentuarekin batera zereginak gauzatzeko dokumentuak ere sortu behar dira. Adibidez, produktuak lantzen dituzten enpresetan nahitaezkoa iruditzen zaie lan-planaz gain ekoizpenerako planoak ere egitea.

Zenbaitetan fabrikazio-aginduari “ibilbide-orria” erantsi behar izaten zaio. Egingo diren jarduerak, kontrol adierazleak eta kontuan hartu beharreko oharrak zehazten dira bertan.

Enpresa batzuetan orain arte azaldutako guztiak jasotzen dituen lan-oharra egingo dute eskabide batzuetan; beste batzuetan, ordea, fabrikazio-agindu berak lan-fase berdinak edo antzekoak dituzten hainbat eskabidetarako balioko du.

Lan-agindua dokumentu erabat teknikoa dela eta kooperatibako ekoizpen prozesuarekin lotura zuzena duela ikusita, ezinezkoa da lan-aginduaren dokumentu eredu

bakarra finkatzea. Dena dela, bertan sartu daitezkeen zenbait elementu aipatuko ditugu, erreferentziatzat har daitezten.

Fabrikazio-aginduan ondorengo kontzeptuak adieraziko dira gutxienez:

- Fabrikatzeko aginduaren zenbakia
- Hasiera-data
- Bukaera-data
- Egin behar diren zereginen edo elementuen deskribapena
- Kantitateak
- Zein eragiketa egin behar diren
- Kontuan hartu beharreko oharrak
- Kontrol-adierazleak (kalitatea, neurketa, egiaztapenak, denbora...)

Kontzeptu horiek zehazteaz gain, enpresa bakoitzak bere ekoizpen-prozesuaren arabera lanak zuzen burutzeko behar diren elementuak ere sartzeko aukera aztertuko du.

Enpresaren ustez fabrikazio-aginduaren bilakaeraren kontrola dokumentu berean jasotzea nahitaezkoa bada, "ibilbide-orria" sortuko dute. Dokumentu horretan ekoizpen-prozesua aztertzeko behar diren datu guztiak jasoko dira, fabrikazio agindua nola gauzatzen den behatu ahal izateko.

#### **4.4.- LAN GAZTIGUA**

Enpresa batzuetan, bertako produktuaren eta ekoizpen-prozesuaren ezaugarriak direla eta, ez du inolako zentzurik "ibilbide-orria" sortzeak. Horrek ez du esan nahi, ordea, ez dagoela ekoizpenari buruzko informazioa lortzeko beharrik, informazioa lan gaztiguetatik lortu daitekeela baizik.

Aurrekontua onartzen diotenean, eskaeren gauzapena kontrolatzeko mekanismoak finkatu behar ditu enpresa bakoitzak. Horretarako, ezinbestekoa da eskaera bakoitzaren lan-kantitateari buruzko argibideak biltzea.

Fabrikazio-agindua erabiltzen duten enpresetan, lanari ekin eta gero lan gaztigua bat beteko dute egunero fabrikazio-agindu bakoitzeko: zein langilek jardun duten lanean, zein zeregin egin dituzten, zenbat lan egin duen langile bakoitzak edo denek orokorrean eta zenbat ordu eman dituen lanean bakoitzak eta denek guztira. Batzuetan oharren zutabea ere erantsi beharko da, lehen aipatutako zutabeetan sartzerik ez dagoen informazioa jasotzeko. Horrela, denborak aurrera egin ahala lan gaztigua aldatzeko aukera izango dugu, edo besterik gabe, azken azterketarako informazioa biltzeko abagunea.

Azalpen horiek kontuan hartuta, ondorengo ereduak proposatzen dugu lan gaztiguetarako:

**LAN GAZTIGUA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

Fabrikazio aginduaren zk.:  Bezeroa: \_\_\_\_\_ Data:

Pertsonak	Egindako lana	Neurketa	Orduak	Oharrak

elkar-lan

Ikusi dugun eguneroko lan gaztigua oso egokia izaten da hainbat lagunek arduradun beraren zuzendaritzapean lan egiten dutenean. Arduradunak egingo du orria.

Lan txikiagoetan edo langileek jarraian aritu behar ez duten eskabideetan agian komenigarriagoa izango da eguneroko lan gaztigua errazagoak sortzea eta langile bakoitzak betetzea. Hala ere, enpresako arduradunak egunero berrikusiko ditu emandako parte guztiak.

Eguneroko lan gaztigan ondorengo xehetasunak adieraziko ditu langile bakoitzak fabrikazio agindu edo eskaera bakoitzeko: zein lan egin dituen, zenbat ordu eman dituen eta azken azterketarako informazioa biltzeko egoki deritzen oharrak.

Hona hemen banaka betetzeko eguneroko lan gaztiguen eredu bat:

**LAN GAZTIGUA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

Izena: \_\_\_\_\_

Data:

Fabrikazio agindua	Egindako lana		Orduak	

elkar-lan

#### **4.5.- ARIBIDEKO PRODUKTUAREN KONTROLA ETA BALIOA**

Dokumentu zirkuitua segimendu eta kontrolerako tresna gisa erabiltzen jarraitzeko, hurrengo faseari ekingo diogu: aribideko lanaren kontrola gauzatuko dugu, alegia.

Aribideko lana aztertzeko funtsezkoa da kontrolaren unera arte egindako lan-kantitateari balio jakin bat eman ahal izatea, hots, kooperatiban ordura arte burututako lanak, bezeroak oraindik fakturatu ez dituenak, zenbat balio duen finkatzea.

Horretarako, aribidean dauden lanen gauzapenaren kontrola egiten hastea komeni da lehenbizi. Abian jarritako (egiten hasitako) eskabide bakoitzaren gauzapena kontrolatuko dugu eta aurrekontuan eta eskaera dokumentuan ezarritako partida bakoitzaren bilakaera ikusi.

Lehenik eta behin, lan bakoitzaren kontrolaren epea finkatu behar da. Lana burutzeko epea laburra bada, eta eskaeren ekonomi bolumena handia, asteroko kontrola ezarriko dugu. Lan luzeetan, aldiz, agian aski izango da kontrola hileroko gauzatzea.

Eskaeren kontrol dokumentua betetzeko honako hauek hartuko dira kontuan: lan bakoitzaren materialei eta hainbat alderdiri buruzko eguneroko lan gaztiguak (aurreko atalean ikusi ditugu), albaranak, biltegiko parteak, fakturak,...

Lehenbizi aurreikuspenen zutabea sortuko dugu, eskaera datuetan oinarrituta. Astero edo hileroko zutabeak eurotan beteko ditugu, bai balio erreala bai ordura arte metatutakoa adieraziz. Horrela, lana aurreikuspenekin alderatuta nola doan ikusiko dugu.

Dena dela, lanaren arduradunak edo, enpresaren antolamenduaren arabera, ekoizpen arduradunak erabakiko du orrietan, materialetan eta "hainbat" atalean adierazitako xehetasunak errealitatearekin bat datozen ala handiagoak edo txikiagoak diren, batik batik oraindik egiteko dagoena kontuan hartuta.

Horretarako, lanaren gauzapen-portzentajea zehaztuko du arduradunak. Portzentaje hori lanarentzat aurreikusitako balioari aplikatuz, ordura arte egindako lanak zenbateko balioa duen ezagutuko dugu.

Jakin badakigu estimazio horietan akatsak egiteko arriskua dagoela, baina esperientziaren poderioz argi ikusi dugu are akats handiagoak egiten direla astero metatutakoen kopuruak, besterik gabe, egiazkotzat hartuz gero.

Gainera, arduradunaren balioespen-irizpideak eskabide bakoitzean aurreikusitako emaitza lortzen lagunduko duten ekintzak gauzatzeko balioko du. Lanean erabilitako balioen eta ordura arte egindakoak berak ezarritako portzentajearen arabera duen balioaren arteko desbiderapenak aztertuz, kontrol-aldi bakoitzean nolako desbiderapenak dauden ikusi eta zuzentzeko moduko ekintzak bideratu ahal izango ditugu. Bestela, egindako zereginetan egon diren desbiderapenak eta lan bakoitzak gauzapenean zehar izandako balioa zuzentzen ez baditugu, bukatu arte ez dugu jakingo galdu ala irabazi egin dugun. Eta lana ongi joan ez bada, ez dugu ezertxo ere egiterik izango.

Horrek guztiak ondorengo premisa du oinarri: **lanek dirauten bitartean gauzak hobetzeko aukera izango dugu; baina behin bukatutakoan, azterketak gerora akatsak berriro ez egiteko baino ez digu balioko.**

Eskaeren gauzapenaren kontrol-eredua azaltzen hasi aurretik, aipatutako balioespen-irizpidea azpimarratu nahi dugu.

Aribideko lanaren balioa aurreikuspenen gaineko portzentaje baten arabera kalkulatu badugu, lanaren bidez lortzea espero dugun etekin teorikoa ezagutuko dugu, eta hori oso ona izan daiteke, kontuan hartu behar baita beharbada etekin hori ez dugula lana bukatu, fakturatu eta kobratu arte lortuko.

Dena den, horrela jardutea gomendatzen dugu. Izan ere, horrela balio homogeneoa izango dugu, fakturatutako zenbatekoa eta ustiapen kontura eramango den eta aribidean dagoen lanaren diferentzia batu ahal izateko. Halaber, ustiapen kontuak jasoko duen epealdian sortutako balioa lortuko dugu. Salmentaren prezio garbiari dagokion balioa izango da hori eta kooperatibaren kontrol ekonomikorako erduei buruzko kapituluan ustiapen kontuaren gaiak emandako azalpenetan ere zehaztuen genuen.

Horiek guztiak kontuan hartuta, ondorengo eredia proposatzen dugu eskaeren gauzapen kontrolerako:

**ESKAEREN GAUZAPEN KONTROLA: \_\_\_\_\_, KOOP. ELK.**

Eskaera zk.:  Bezeroa: \_\_\_\_\_ Lana: \_\_\_\_\_

	AURREIKUSPENA		1. aldia		2. aldia		N aldia	
	Kantitatea	Euro		Met	Erreal	Met	Erreal	Met
<b>MATERIALAK</b>								
-								
-								
-								
Materialak guztira								
<b>ESKULANA</b>								
-								
-								
-								
<b>HAINBAT</b>								
-								
-								
-								
"Hainbat" guztira:								
<b>KOSTUAK GUZTIRA</b>								
<b>GAUZAPENAREN %</b>								
<b>ARIBIDEKO LANAREN BALIOA</b>								
<b>EMAITZA</b>								

Gauzatzen ari garen eskaera guztiak balioetsi eta kontrolatu ondoren, beste dokumentu bat erabiliko dugu aribideko produktuak aurreko epearekiko izandako balio aldaketa zehazteko, eta ostean ustiapen kontuan jasoko dugu.

Horretarako, ustiapen kontua egiteko ezarri den datan, hasitako eskabide guztiak zehaztuko dira, eskari zenbakia, bezeroa eta identifikatzeko balio duen lanaren deskribapen laburra adierazita.

Hasitako eskabide bakoitzaren zenbateko osoa adieraziko da, eta egindako portzentajearekin alderatuta (ikusi dugunez, lan arduradunak edo ekoizpen arduradunak zehaztuko du) dokumentua egin den egunera arte burututako lanaren balio estimatua ezagutuko dugu.

Dokumentuan eskari bakoitzean ordura arte fakturatutakoaren balioak jasotzeko zutabea ere sartuko dugu; izan ere, aribideko produktuaren balioa kalkulatzeko ezarritako lanaren balorazioari ordura arte fakturatutako kantitatea kenduko zaio. Egin dena baino gehiago fakturatu bada (hori aurrerakinak kobratzea ezarriz gero gertatzen da batik bat), aribideko produktuaren balioa negatiboa izango da lan horretan. Ordura arteko lanaren balioa bezeroari fakturatutako zenbatekoa baino handiagoa bada, berriz, balioa positiboa izango da.

Eskabide guztietan aribideko produktuaren balioa kalkulatu eta denak batuta, enpresan aribideko produktuaren guztizko balioa ezagutuko dugu. Gero, balio hori aurreko epean kalkulaturakoarekin alderatuz, aribideko produktuaren balio-aldaketa, ustiapen-kontura eraman beharrekoa, kalkulatu dugu.



#### **4.6.- IGORPENA, FAKTURAZIOA ETA KOBRANTZA**

Dokumentu zirkuituaren azken urratsak igorpena, fakturazioa eta kobrantza dira. Atal honetan, ordea, ez dugu inolako dokumentu eredurik emango.

Ez zaigu beharrezkoa iruditzen igortzeko eta fakturatzeko ereduak finkatzea, lege eta zerga betekizunetan erabat azpimarratzen baitira prozesu horiek.

Enpresa guztiek dituzte zehaztuta **igortzeko** dokumentuan, albaranean, jaso behar diren alderdiak. Guk xehetasun bat baino ez dugu nabarmenduko: oso garrantzitsua dela entregatutakoa eskabidearekin eta jaso izanaren egiaztagiriarekin bat datorrela ziurtatzea, hau da, bezeroak jasotzen duenean zuzen sinatu eta zigilatzea. Albaranaren funtsezko osagaiak hauek dira:

- Saltzailearen izena eta helbidea
- Salgai kopurua eta mota, deskribapen zehatzarekin
- Eskaera zenbakia
- Igorpen data
- Noiz eta non entregatu den
- Balioespena, aukeran
- Eroslearen zigilua eta sinadura (sinadura eta izenpekoa ulergarriak izango dira eta izena jarriko da)
- Izen osoa, NAN eta albarana sinatu duen enpresan daukan kargua

Horixe bera gertatzen da **fakturatzeko prozesuarekin** ere. Fakturak albaranean adierazitakoetan oinarrituko dira, baina hainbat lege betekizun zorrotz betez osatu behar dira. Hona hemen fakturen oinarritzko betekizunak:

- Egin duenaren izena, helbidea eta IFK
- Jaso duenaren izena, helbidea eta IFK
- Faktura-zenbakia
- Data
- Eragiketaren deskribapena, unitateak eta zenbatekoak ere zehaztuta daudela
- Eragiketaren helburu izan diren ondasun edota zerbitzu guztien zenbatekoa

- Balio Erantsiaren gaineko Zergaren karga mota
- Balio Erantsiaren gaineko Zergaren zenbatekoa
- Fakturaren zenbatekoa guztira

Era berean, fakturan epea eta kobratzeko modua adieraztea komeni izaten da, dena ziurtatzeko, ezin baitugu ahaztu salmenta kobratzen den unean bukatzen dela.

Kooperatibako **kobrantzak kontrolatzeko** dokumentuei dagokienez, ekonomi kontrolerako erduei buruzko kapituluan, diruzaintzaren atalean, zehaztutakoak erabiltzea nahikoa iruditzen zaigu. Bertako 2.2.3 puntuan kobrantzak kontrolatzeko ereduak finkatu dugu bezeroekin erabiltzeko, eta beraz, eredu hori aski litzateke bezeroei kobratzeko fase honetan dokumentu kontrola egiteko.



#### **4.7.- DOKUMENTU ZIRKUITUARI BURUZKO OHAR OROKORRAK**

Kapitulu hau bukatu baino lehen egoki deritzogu, lehenago ere egin dugun moduan, kooperatibetako dokumentu zirkuitua sortzeko kontuan hartu behar diren hainbat gogoeta azaltzeari.

Dokumentu zirkuitua ezartzeko orain arte ikusi ditugun eredu guztiei buruzko oharrak hartuko dira kontuan. Horrela, enpresak bere informazio premiak aztertu ondoren erabakiko du zein dokumentu zirkuitu ezarriko den kooperatiban eta informazio hori zenbatean behin lortzea komeni den.

Baina zirkuituaren dokumentu bakoitza aukeratzeko oso alderdi garrantzitsu bati erreparatu behar zaio beti: benetan kontrolatzea komeni dena kontrolatu behar da, enpresaren errentagarritasunik handiena kolokan jar ditzaketen alderdiak, hain justu. Azken xentimoa ere kontrolatzen duten dokumentuak prestatu nahi baditugu, aurreratuko ditugun xentimoak baino gehiago galduko ditugu, prestaketa garesti aterako zaigu eta. Kontuan hartu behar da onena eta ona ez direla ondo uztartzen.

Horrela, bada, kostuaren eta lortutako informazioaren arteko lotura egokia duten kontrol prozesuak ezarriko ditugu.

## 5.- AMAIERAKO OHARRAK: "INFORMAZIO SISTEMA"

Kooperatibetan erabili beharreko oinarrizko eredu ekonomikoak azaldu eta aztertu ondoren, egokia iruditzen zaigu erabileraren nondik norakoak argitzeko oharrak egitea.

Azaldu ditugun ereduak informazioa lortzeko tresna gisa hartu behar dira. Informazioaren helburua jasoko dutenei erabakiak hartzen laguntzea da, kooperatiba egoki kudeatu dezaten.

Lehenbizi zein informazio behar dugun eta norentzat izango den zehaztuko dugu, eta ondoren, lortzen lagunduko digun **informazio sistema** finkatu.

Beraz, kooperatiban ezarriko den informazio sistemaren azken helburua honako hau izango da: organizazioko guztiei erabakiak zuzen hartzen lagunduko dien informazioa ematea.

Helburu hori erdiesteko **informazio sistema** zuzena ezarri behar da, enpresa kudeatzeko behar den informazioa lortzeko prozesu egokia. Prozesu horretan, batetik, informazioa norik jasoko duen eta, bestetik, zertarako erabiliko den hartuko da kontuan.

Ildo horretatik, zenbat eta formalagoa izan informazio sistema, emaitza hobekien lortuko ditugu. Informazioa egituratuta eta sistematikoki lortzea eta erabiltzea ahalbidetzen duten sistemak hartzen dira formalizat. Horrela, gainera, informazioa enpresaren esku egongo da, eta ez pertsonen esku.

Informazio sistemetan hainbat parametro bete behar dira enpresarentzat benetan baliagarriak izan daitezen.

Lehenik eta behin, sistemaren bidez lortu nahi dugun **"informazio argia"** kontzeptua zehaztu behar da. Ildo horretan, hasieratik izan behar dugu gogoan informazioak jasoko dutenen ezagutza mailarekin bat etorri behar duela. Hau da, hartzaileek benetan erabiltzeko eta ulertzeko moduko informazioa eman behar dugu. Ondorioz, lan honetan

zehar ikusi dugunez, informazioan beti ez dugu berdin sakonduko, bereizketak egin behar baitira kooperatiban funtzioak betetzen dituztenen edo eguneroko gestioa gauzatzen dutenen beharren arabera. Batetik, enpresaren epe labur eta luzeko kudeaketan erantzukizunak dituztenei (Zuzendaritza Batzordea, Gerentea eta Artezkaritza Kontseilua) zuzendutako informazioa, eta bestetik, kooperatibako bazkideei ematekoa (ohiko edo aparteko Batzar Nagusian nahiz Informazio Bileran) bereiziko ditugu.

Ondoren, **“informazioaren zehaztasunari”** erreparatuko diogu. Onartzeko prest gauden kostuaren arabera, behar den zehaztasunaren eta une egokiaren arteko loturarik onena duena da informazio zehatza.

Zehaztasunari buruzko definizio horretan ikusten denez, epeak ere garrantzitsuak dira, eta beraz, sistemak beste baldintza bat bete behar du: informazio **egokia** ematea. Informazioa egokia izan arren horren beharra zuen erabakia hartu ondoren lortu badugu, ez du ezertarako ere balioko. Nahitaezkoa da informazioa erabakiak hartzeko prozesua zuzen gauzatzeko aukera emango duten epeetan jadanik eskura izatea.

“Beharrezko zehaztasuna” kontzeptuan sakonduz, informazio **osoa** lortzeko moduko ereduak ezartzen saiatu behar dugu, hau da, erabakiak hartzeko behar dugun informazio guztia emango duten ereduak. Bestela, arazoa sortuko da: informazio partziala baino ez dugunez lortuko, litekeena da erabakiak hartzerakoan akatsak egitea.

Kontzeptu horri dagokionez, aipatzekoa da **beharrezko** informazioa lortzeko erabiliko ez ditugun xehetasun guztiak kendu egin behar ditugula, bestela alferrikako kostuak sortuko ditugu eta, lortzeko aukeren nahiz aztertzen emandako denboraren ondorioz. Horrela ez dugu ezertxo ere lortuko, eta beharbada nahasmena ere sortuko dugu.

Azkenik, gogoan hartu behar dugu informazio guztiek ez dutela garrantzia berbera, eta hartzailleak ere hainbat izaten direla. Beraz, erabaki-maila (Ekoizpena, Merkataritza, Administrazioa - Finantzak, Zuzendaritza, Artezkaritza Kontseilua, Batzar Nagusia) bakoitzarentzat informazio **egokia** zein den erabaki behar dugu.

Informazio-sistemaren ezaugarriak finkatutakoan, enpresan ezartzeko prozesua diseinatuko dugu.

Prozesu horren lehen urratsa kooperatibaren **azterketa** egitea da: erantzukizunak kooperatibako langile edo alorren artean nola dauden banatuta aztertu eta kasuan kasuko erantzukizun-maila hartzeko nolako informazio beharrak dituzten ikusiko dugu.

Lortu nahi dugun informazioari dagokionez, gure azterketaren helburua ondorengo galderen erantzun orokorrak bilatzea izango da:

- **Zertarako?** Informazio orok helburu argia izan behar du edo, bestela esanda, norbaitek erabakiak hartzeko duen behar jakin bati erantzun behar dio.
- **Norentzat?** Informazio orok norbaitentzat baliagarria izan behar du. Informazioak, baliagarria izan arren, ez du ezertarako balioko inork erabiltzen ez badu.

Azterketa prozesua bukatu baino lehen langileek erakundearen bilakaerari buruz duten iritzia ezagutzea komeni da, etorkizuneko informazio premiak zehazteko. Ezin dugu ahaztu enpresaren beharrentzat egokiena den informazio sistema ezartzeko informazioa ari garela biltzen, etorkizunean kostuak murrizteko, eta sistema hori gerora sor daitezkeen informazio premiei erantzuteko ere erabili dezakegula.

Azterketa bukatutakoan, informazioa lortzeko prozedura **diseinatuko** dugu, hau da, enpresa kudeatzeko beharrezkotzat jo dugun informazioa eskuratzeko modua finkatuko dugu.

Ezin dugu ahaztu askotan gure erakundearen mugak aurkituko ditugula beharrezko informazioa lortzeko prozedurak finkatzean. Mugarik ohikoenetakoa kostua dugu, diseinatutako informazio sistema abian jartzea eta aurrera eramatea sarritan garestiegia izaten baita enpresarentzat.

Ondorioz, informazio sistema berriz planteatu behar izaten da. Organizazioa aztertzeke lehen aldiaren ateratako ondorioak eta enpresaren mugak kontuan hartuta, informazioa lortzeko prozesua berriro diseinatuko dugu kooperatiba kudeatzeko behar adina informazio lortzeko, nahiz eta informazio hori hasierako azterketan finkatutakoa baino urriagoa izan.

Beste batzuetan, enpresaren baliabideen arabera, etorkizuneko beharren azterketa hartu behar izaten da kontuan. Beraz, informazioa lortzeko prozesua diseinatu eta abian jartzeko baliabide jakin batzuk erabiliko ditugunez, bide batez, orain behar dugun informazioaz gain gerora behar izango duguna ere eskuratzeko balio duen sistema ezarri dezakegu. Dena dela, berriro diogu kostuak zenbat handituko diren hartu behar dela kontuan, enpresen etorkizuna inoiz ez baita argia izaten eta informazioaren inguruan egindako balioespenetan ere aldaketak egokitzen baitira batzuetan.

Alderdi horiek guztiei erreparatuta, erabaki garrantzitsu bat hartu behar dugu: zein euskarri erabili informazio-sistemarentzat. Aipatutako erabakia enpresaren beharren eta baliabideen araberakoa izango da. Adibidez, kooperatiba batek informazio-sistemarentzat informatikaren euskarria erabiltzea erabaki eta bertatik erantzungo die bere beharrei; beste batek, aldiz, bere baliabideak eta lan-prozesuak direla eta, dokumentu fisikoak erabiltzea erabakiko du.

Edozein euskarri erabiltzen dugula ere, informazio-sistemaren behin betiko diseinua aukeratzeko eskuliburu honetan emandako ereduak edo enpresa bakoitzak diseinatutako antzekoak erabili ahal izango dira, baina finkatutako beharrekin bat etorri beharko dute beti.

Ereduen tamainari dagokionez, azpimarratzekoa da bakoitzaren bidez eman nahi den informazioa dokumentu bakar batean aztertzeko moduan kokatu behar dela. Beraz, azterketa horren ondorioz dokumentuan jasotako kontzepturen batean sakontzeko beharra dagoela ikusiz gero, beste dokumentu batera joko dugu (Orria – Pantaila handia). Aztergai dugun kontzeptuaren osagaiak zehaztasunez adierazteko informazio bera hainbat dokumentutan ematen badugu, erabilgaitzak izango diren txostenak sortuko ditugu, agian.

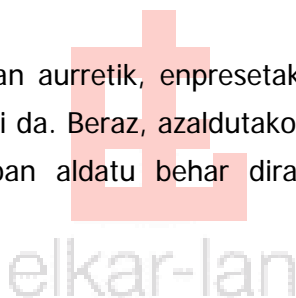
Horrela, adibidez, enpresaren emaitza kontua dokumentu bakar batean aztertuko dugu, ezarrita dagoen banaketaren arabera sarrera eta kostuen osagaiak multzoka azalduz, begiratuaz batera mozkinak ala galerak egon diren ikusi eta desbiderapenak izan dituzten kontzeptuak bereizi daitezten. Demagun azterketan desbideratu den kontzeptua lehengaien kontsumoa dela. Bada desbiderapenaren arrazoiak beste dokumentu batean aztertuko dira, eta bertan, lehengaien kontsumoan eragina duten aldagaien nondik norakoak zehatz-mehatz ezagutuko ditugu.

Azken urratsa informazio sistema **ezartzeko** prozesua finkatzea izango da. Horretarako, ezartzeko plana egiteaz eta sistema abian jartzeaz arduratuko den edo diren lagunak aukeratuko ditugu.

Urrats horretan, aipatutako ereduak betetzeko lanak ere banatuko dira. Lan bakoitzarentzat arduradun bat izendatuko dugu eta hasteko eta bukatzeko egunak ezarriko dizkiogu.

Informazio sistema ezartzen hasitakoan funtzionamenduaren kontrolari lotutako alderdiak jasotzea komeni izaten da, hau da, planaren segimendua eta sistemaren doikuntza eta etengabeko hobekuntza nola gauzatu diren finkatzea. Horren ondorioz litekeena da aldaketak egin behar izatea hasierako aurreikuspenen arabera informazio-sistema ezartzeko finkatutako lehentasunetan.

Lan honi bukaera eman aurretik, enpresetako informazio premiak aldakorrak izaten direla gogora ekartzea komeni da. Beraz, azaldutako ereduak ez dira modu estatikoan erabili behar; aitzitik, era dinamikoan aldatu behar dira kooperatibakoen informazio beharren arabera.



## 6.- BIBLIOGRAFIA

- DECLARACION DE LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL SOBRE LA IDENTIDAD COOPERATIVA. LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS.
- MANUAL PRÁCTICO DE GESTIÓN DE TESORERÍA DE EMPRESAS. Egilea: Josu Imanol Delgado Ugarte. Argitaletxea: Díaz de Santos.
- CUADERNOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN. Egilea: Javier Maqueda Lafuente. Argitaletxea: Zuzendaritzaren Aurrerabiderako Elkartea (APD) eta Industriaren Sustapen eta Eraldaketarako Sozietatea (SPRI).
- HERRAMIENTAS DE GESTION PARA LA PEQUEÑA EMPRESA COOPERATIVA. Egilea: Joseba Polanco Beldarrain. Argitaletxea: Euskadiko Elkarlaneko Kooperatiben Federazioa (EEKF).
- PLAN DE GESTIÓN ANUAL DE LA EMPRESA. Argitaletxea: Euskadiko Kutxa, Enpresa Dibisioa.
- MANUAL DE TESORERÍA. Argitaletxea: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA PYME. Egilea: F.J. Maqueda Lafuente. Argitaletxea: Ekonomia Sustatu eta Garatzeko Foru Saila.
- MANUAL DE CONTABILIDAD PARA COOPERATIVAS. Egilea: Elí Martínez Ferreras. Edizio digitala.