

**Amaia Lafuente Ruiz de Sabando
Oihana Valmaseda Andia
Jon Hoyos Iruarrizaga
Cristina López Caro**

Irakaskuntza kasua. Foto Ikatzek Fotoprix erosi du: eta orain zer?

**Arabako enpresen kasuak
Amaia Lafuente Ruiz de Sabando
(koordinatzailea)**

**Amaia Lafuente Ruiz de Sabando
Oihana Valmaseda Andia
Jon Hoyos Iruarrizaga
Cristina López Caro**

Irakaskuntza kasua. Foto Ikatzek Fotoprix erosi du: eta orain zer?

**Arabako enpresen kasuak
Amaia Lafuente Ruiz de Sabando
(koordinatzailea)**



**Irakaskuntza kasua.
Foto Ikatzek Fotoprix erosi du:
eta orain zer?**

Amaia Lafuente Ruiz de Sabando
Oihana Valmaseda Andia
Jon Hoyos Iruarrizaga
Cristina López Caro

Irakaskuntza kasua. Foto Ikatzek Fotoprix erosi du: eta orain zer?

Arabako enpresen kasuak
Amaia Lafuente Ruiz de Sabando
(koordinatzailea)

Irakaslearen eskuliburu bat dago osagarri pedagogiko gisa, eta dokumentu hau irakaskuntza-material gisa erabiltzen duten irakasleen eskura dago.
editorial@esic.edu



Otsaila, 2024

Irakaskuntza kasua. Foto lkatzek Fotoprix erosi du: Eta orain zer?

Amaia Lafuente Ruiz de Sabando, Oihana Valmaseda Andia, Jon Hoyos Iruarrizaga eta Cristina López Caro

Eskubide guztiak erreserbatuta.

Obra honen edozein erreproduzio, banaketa, komunikazio publiko edo eraldaketa titularren baimenarekin bakarrik egin daiteke, legeak aurreikusitako salbuespenak izan ezik.

Jo ezazu CEDROra (Centro Español de Derechos Reprográficos)

obra honen zatiren bat fotokopiatu edo eskaneatu behar baduzu (www.cedro.org).

© 2024, ESIC Argitaletxea

Valdenigrales etorbidea, z/g

28223 Pozuelo de Alarcón (Madril)

Tel.: 91 452 41 00

www.esic.edu/editorial

@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-028-5

Azala: ESIC

Maketazioa: Santiago Díez Escribano

Inprimatzea: Gráficas Dehon

Argitalpena:

The logo for ESIC Editorial, featuring the word 'esic' in a bold, lowercase, sans-serif font with a stylized horizontal bar above the 'i', and the word 'Editorial' in a smaller, uppercase, sans-serif font below it.

Espanian inprimatua – *Printed in Spain*

Koaderno hau tinta ekologikoarekin eta paper jasangarriarekin inprimatu da.

AURKIBIDE

1. FOTO IKATZEN HASIERA.....	10
2. LEHEN ETAPA: ITXURAZ NEGOZIO ERRAZA	10
3. IRAULTZA DIGITALA.....	12
4. BERRITU EDO HIL	12
5. FOTO IKATZEN NEGOZIO-EREDU BERRIA	13
6. FOTOPRIXEN EROSKETA: AMETS BETEA	21
7. ARRAIN TXIKIAK HANDIA JAN DU. ETA ORAIN ZER?	24
BIBLIOGRAFIA ETA BALIABIDEAK.....	25
1. ERANSKINA. FOTO IKATZEN MUGARRI NAGUSIAK	26
2. ERANSKINA. FOTO IKATZI BURUZKO INFORMAZIOA 2017AN.....	27
3. ERANSKINA. EGOERA FINANTZARIO HISTORIKOAK ETA PROIEKTATUAK. EMAITZEN KONTUA	28
4. ERANSKINA. EGOERA FINANTZARIO HISTORIKOAK ETA PROIEKTATUTAK. EGOERA- BALANTZEA.....	29
5. ERANSKINA. FOTOPRIX LABORATEGIAREN INSTALAZIOAK BARTZELONAN	30



Amaia Lafuente Ruiz de Sabando

Ekonomia eta Enpresa Zientzietan doktorea Euskal Herriko Unibertsitatean (UPV/EHU), Merkatu Azterketarako eta Iritzi Zundaketarako Inkesten Diseinuan eta Tratamenduan posgraduatu UNEDen, eta Enpresa Zientzietan lizentziaduna UPV/EHU.

Gaur egun, graduko eta graduondoko irakaslea da UPV/EHU, Merkaturatzearen eta Merkatuen Ikerketaren arloan. Bere ikerketa-lan eta argitalpen berrienak unibertsitate-marketinean zentratu dira.

Unibertsitate-kudeaketako karguak bete ditu, hala nola Gasteizko Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskolako (UPV/EHU) Praktiketako eta Enpresarekiko Harremanetako Zuzendariordetza.

<https://orcid.org/0000-0002-2898-4318>



Oihana Valmaseda Andia

Ekonomia eta Enpresa Zientzietan doktorea Euskal Herriko Unibertsitatean (UPV/EHU), Marketingean masterra (UPV/EHU) eta I+G Proiektuen Plangintza eta Kudeaketan graduondokoa (OEI eta CSIC). Bere ikerketa unibertsitate eta ikerketa-zentroen eta enpresen arteko ezagutza-transferentziaren azterketan, enpresa-berrikuntzan eta zientzia- eta berrikuntza-sistemen azterketan oinarritzen da. Gaur egun, graduko eta UPV/EHUko graduondoko irakaslea da Enpresen Antolaketa eta Merkatuen Merkaturatze eta Ikerketaren arloan.

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-9013-179X>



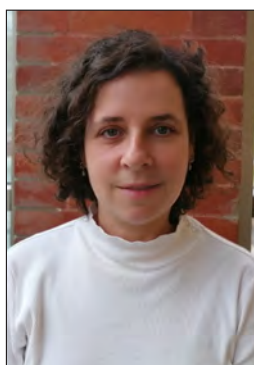
Jon Hoyos Iruarrizaga

Ekonomia eta Enpresa Zientzietan doktorea eta irakasle agregatua Euskal Herriko Unibertsitatean (UPV/EHU). Bere irakaskuntza- eta ikerketa-lana finantzekin eta oinarri berritzaileko enpresa berrien sorrerarekin lotutako arloetan zentratu da.

Hainbat liburu eta artikuluren egilea da, eta 2006tik Global Entrepreneurship Monitor (GEM) erakundeko kide ikertzailea da.

UPV/EHUko Ekintzailatza eta Enpresa Zuzendaritza Masterreko (MBAe3) zuzendarikidea izan da.

<https://orcid.org/0000-0002-0643-0381>



Cristina López Caro

Ekonomia eta Enpresa Fakultateko (UPV/EHU) Finantza Ekonomia II Saileko Merkatuen Merkaturatze eta Ikerketa arloko irakaslea eta ikertzailea. Ekonomian doktorea UPV/EHU.

Eusko Jaurlaritzak eta Euskal Herriko Unibertsitateak (Espainia) finantzatutako ikerketa-taldeetako ikertzailea. Bere lanak nazioarteko eta nazioko kongresuetan aurkeztu ditu, eta hauek datu-base zientifikoetan indexatutako aldizkarietan argitaratu dira. Era berean, Eusko Jaurlaritzako Euskal Estatistika Erakundean lan egin du.

Nazioarteko aldizkarietan berrikusle izan da, eta 2020tik Management Letters/Cuadernos de Gestión aldizkariako editore elkartua da, UPV/EHUko Enpresari Aplikatutako Ekonomiaren Institutuko; Fecyt-en kalitate-zigiluaren jabe dena, Emerging Sources Citation Index-en indexatua, eta Web of Science-ren bilduma nagusiaren zati bat 2015etik, eta Scopus-en 2001etik.

2021az geroztik, mugikortasuneko dekanordea eta UPV/EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultateko idazkari akademikoa (Araba, Espainia).

<https://orcid.org/0000-0002-4426-1937>



Eskerrak

Kasu honen egileek izugarri eskertzen diote Ikatz-Fotoprix hura egiten lagundu izanagatik, bereziki, Juan Mendizabal, Valentín Basañez, Kiko García eta Ramón Barrantesi. Era berean, eskerrak ematen dizkiote Berrikuntzako, Gizarte Konpromisoko eta Kultur Ekintzako Errektoreordetzari, Arabako enpresei buruzko irakaskuntza-kasu batzuk finantzatzeko emandako inplikazioagatik eta laguntzagatik.

Gako-hitzak: Enpresaren ekonomia, zuzendaritza-funtzioa, pertsonen zuzendaritza, finantza-zuzendaritza, merkataritza-zuzendaritza, eragiketen zuzendaritza.

Kategoriak: Marketina, ekintzailatza, finantzak, estrategia.

Juan Mendizabalek, Foto Ikatz argazki-denden euskal katearen sortzaileak, 2017ko uztailaren 26an jaso zuen albistea: Bartzelonako 10. zenbakiko merkataritza-epaitegiak Fotoprix katea – likidazio-prozesu batean sartuta – bere enpresari esleitzea erabaki zuen. Kataluniako denda kateak, ordura arte estatu mailan liderra zenak, ez zituen gairitu azken urteetan sektorean izandako eraldaketa handiak. Izan ere, 1979an Juanek kamerak, argazki errebelatuak eta argazki industrialak saltzeko Gasteizen (Araba) lehen Ikatz denda ireki zuenetik, jokoaren arauak zeharo aldatu ziren. Analogikotik digitalera igarotzea, irudiak hartzeko eta biltegi-ratzeko telefono mugikorra orokortzea eta Internet salmenta-kanal gisa garatzea bezalako faktoreek eragin zuten duela urte batzuk gure hirietan bizi ziren argazki-denden % 80 ixtea.

Aspaldidanik, Interneteko salmenta ere oinarri zuen Foto Ikatzek. Baina, sektoreak indarrak kostuak murriztera bideratzen zituen garaian, Juanek eta bere taldeak erabaki zuten denda fisikoak – eta haiek atenditzen dituzten pertsonak – lehiakideengandik bereizteko faktore bihurtzea. Hori bai, denda modelo berri batekin. Dendak, bezeroek esperientzia gogoangarriak bizitzeko eta beren irudiekin zer egin zezakeen jakiteko aholkularitza eta ideiak jasotzeko guneak. Zutabe horiei esker eutsi zioten beren enpresari, eta, hain zuzen ere, merkataritza-administratzaileak Arabako enpresaren eskaintzaren alde egin zuen – eta Fotoprix erosi zuten beste konpainien alde –. Erosketarekin, Ikatzeko 20 establezimenduei, Fotoprixek, 114 denda-gehigarri ematen zizkien (denda propioen eta frankiziatuen artean).

Eta 91 pertsonako plantillari beste 160 gehituko litzaizkioke. Juanek bazekien operazioaren konplexutasuna, enpresak aurre egin beharreko hainbat fronte irekitzen baitzituen. Egoera berri horren aurrean, Juanek bere buruari galdetzen zion: “nola integratuko ditugu bi enpresak proiektu komun batean? Nondik hasiko gara?”

1. Foto Ikatzen hasiera

1979an sortu zen Foto Ikatz, Juan Mendizabal gazte batek (Gasteiz, 1953) Es-tibalizko Andre Mariaren etorbidean (Arabako hiriburuko Judimendi auzoan) argazki-denden zerrenda luze bat zabaldu zuenean. “Nik ez nekien asko argazkigintza”, dio Juanek. Baina argazkilari industrial batekin harremana zuen, eta negozioa elkarrekin egitea erabaki zuten.

1. irudia

JUAN MENDIZABAL



Iturria: Ikatz-Fotoprix.

Hasieran, Foto Ikatzen lehen denda haren jarduera – *hippie* kutsuarekin – argazki-materialaren salmentan eta errebelatze-zerbitzuan oinarritzen zen, baina baita argazkigintza industrialean ere. Hala ere, denborak aurrera egin ahala, merkataritza gehiago hazten ari zela ikusi zuten, eta industria-argazkigintza bigarren mailan geratu zen.

2. Lehen etapa: itxuraz negozio erraza

Horrela, urte askotan zehar, Foto Ikatzen eta gainerako argazki-denden diru-sarrerak argazki-kamerak eta karreteak saltzetik eta errebelatzetik zetozen. Negozio xumea zirudien, baina, hala ere, Juanek uste zuen merkatu batean irauteko modua haztea zela. “Lehenengo denda jarri nuenetik, nire ideia beti izan da, eta izaten jarraitzen du, haztea”, esan du.

Horrela, 1988 inguruan, Foto Ikatz bere etorkizuneko hazkundearen oinarriak ezartzen hasi zen (ikus 1. eranskina). Sozietate Anonimo gisa eratu zen, eta eskualde mailako hedapen-prozesu bati ekin zion, argazki-dendak irekiz Euskal Herriko

hainbat herritan eta Burgosen. Garai hartan, 1990ean hain zuzen, Juanen bazkidea enpresaren kapitaletik atera zen eta haren ordeztu Valentín Basañez (Bilbo, 1963) sartu zen, bi urte lehenago enpresako plantillan sartu zena. Bazkide gisa, Foto Ikatz markako denden eredu komertziala garatzen hasi ziren. Eta hamarkada bat pasatxoan, Juanek eta Valentinek (denek "Valen" esaten zioten) Foto Ikatz sektoreko lehen enpresa gisa sendotzea lortu zuten Euskal Herrian: – 2003an 20 dendako sarea zuen.

2. irudia

VALENTÍN BASAÑEZ



Iturria: Ikatz-Fotoprix.

Gutxi gorabehera garai hartan hasi ziren lanean Kiko García (Gasteiz, 1971) eta Ramón Barrantes (Gasteiz, 1977), Finantza zuzendaria eta Merkataritza zuzendaria, hurrenez hurren: kiko 2004ko otsailean sartu zen Foto Ikatzen, eta Ramon 2005eko ekainean. Eta, laster sektorea hankaz gora jarriko zuten gertaerak ikusita, Kikori iruditzen zitzaion lehen etapa hartan argazkigintza nahiko negozio erraza zela. "Kamerak saltzen genituen, eta jendea, batez ere oporren ondoren, karreteekin etortzen zen, laborategira bidaltzen genituen eta argazkiak inprimatzen genituen", esan du. "Dendetan galdera bakarra egiten zen: distira ala matea?".

3. irudia

KIKO GARCÍA ETA RAMÓN BARRANTES



Iturria: Ikatz-Fotoprix.

3. Iraultza digitala

Hala ere, XXI. mendea estreinatu berritan, egoera zeharo aldatu zen. Teknologia digitalaren etorrerak erronka zail baten aurrean jarri zuen sektorea, eta horrek sekulako krisia eragin zuen. Kamera asko – digitalak – saltzen ziren. Baina benetako negozioa, karreteen errebelazioa, desagertu egin zen. Gainera, kameren salmentarekin gutxi irabazten zen. Ordura arte etekinak lortzen ziren zerbitzuetakoa zen. Baina teknologia digitalak horrekin amaitu zuen.

4. irudia

ARGAZKI-ORGAK ETA KAMERA ANALOGIKO IREKIA



Iturria: Adobe Stock.

Gainera, Hofmann enpresa valentziarra, ordura arte bere disko tradizionalengatik eta argazki markoengatik ezaguna zena, 2005ean sartu zen argazkiak papelean gordetzeko modu berri batekin: fotolibroa (argazkiak zuzenean inprimatzen ziren album digital mota bat). "Horrek erabat irauli zuen sektorea", gogoratu du Kikok. Argazki-denda gehienak fotolibroaren aurka agertu ziren. Errebelatutik bizi zirelako eta album digitalarekin askoz gutxiago irabazten zutelako. Beraz, ez saltea erabaki zuten.

Testuinguru horretan, ordura arte ezagutzen zen argazkigintzaren sektorea krisian sartu zen. Krisi hori larriagotu egingo litzateke oraindik iristeke zeuden gertakari berrien ondorioz (2008ko finantza-krisiaren ondoriozko kontsumoaren beherakada, argazkiak ateratzeko eta gordetzeko telefono mugikorren erabilera orokortzea edo Internet salmenta-kanal gisa erabiltzearen hazkundea), eta, Valentinek azaltzen duen bezala, "Espainian zeuden argazki-denden % 80ren itxiera eragin zuen". Bitxia bada ere, mundu osoan argazki gehien egiten zirenean.

4. Berritu edo hil

Une horretan, 2005-2006 urtean, Juanek eta Valenek gogoeta egin behar izan zuten Foto Ikatzen etorkizunari buruz. Ezagutzen zen negozio-eredua bideragarri izateari utzi zion, eta ez zitzaien interesatzen kontsumitzaileei, argazkigintzarekiko ohiturak zeharo aldatu baitziren. Sektorera iritsi ziren aldaketei aurre egiteak