

Ekintzailletza indartzea

Enpresak aberastea eta bizkortzea

Innobasqueren estrategia ekintzailtzaren arloan

Argitaratzailea: Innobasque - 2010

Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Bizkaiko Teknologi Parkea
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

Lege gordailua: B1-2999/2010



Liburu honen edukiak, oraingo edizioan, litzentzia honetan argitaratu dira:

Aitortu–Ez merkataritzarako–Lan eratorririk gabe 3.0 Unported

(informazio gehiago <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.eu>)

Disenua: Doble Sentido

Aurkibidea

Eskerrak ematea	4
1. Innobasque eta Euskadiren eraldaketa	6
2. Euskadi ekintzailea eta berritzailea	10
3. PGEB (EIPG): Presentzia Globaleko Enpresa Berritzailea	14
4. Enpresak bizkortu eta aberasteko prozesua	18
4.1. Erreferentzia batzuk emate aldera, aipatzen ari gara...	20
4.2. PGEB izan daitezkeen enpresak Bizkortu edo/eta aberasteko gure prozesuak eskaintzen duena...	20
4.3. Nola egingo dugu?	21
4.4. Lortu nahi diren helburuak eta lehenengo aurrerapenak	21
5. Erreferentziak	24
Bibliografia	25
Innobasqueren Aurretiazko Lana	25
Eranskinak:	
I. eranskina: PGEBaren definizioa Innobasqueko Tentsio Sarearekin kontrastatzea	25
II. eranskina: PGBEei buruz Innobasquek egindako Benchmarking-aren ondorioak	26
III. eranskina: PGEB-EIPGak Bizkortu edo/eta Aberasteko Prozesuaren Eskema	34

Eskerrak ematea

Lan-koaderno hau Ekintzailletza Aurreratuko Kontseiluaren laguntzari esker egin da, bere oinarri kontzeptuala Kontseilu horren jarduera osatzen zuten i-Taldeek 2008 eta 2009. urteetan egindako lana baita. Horren haritik, aurrekari garbia izan zen Hazitek proiektua.

Baita ere eskertu nahi genuke dokumentu hau kontrastatzeko Ekintzailetzaren Indartze Dinamikaren eta Tentsio Sarearen egungo zuzendaritza-batzordeak egin duen lana.

1. Innobasque eta Euskadiren eraldaketa

Innobasque, Berrikuntzaren Euskal Agentzia, elkarte pribatua da, irabazi asmorik gabea, Euskadin eremu guztietan berrikuntza koordinatu eta bultzatzeko eta espiritu ekintzailea eta sormena sustatzeko sortua.

Innobasque Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko 1.050 bazkidek osatzen dute: enpresa pribatuek, euskal herri-erakundeek, euskal enpresaburuen eta langileen erakundezko ordezkariak, eta berrikuntzarekin loturiko era guztietako erakundeek.

Innobasqueren helburu nagusia **2030erako Euskadi Europar berrikuntzaren erreferentziatzko eredu bihurtzea da**, Euskadi eremu guztietan gizarte berritzailea izateko eraldatze-prozesua sustatuz.

Azken bi urteotan (2008-2010) atariko lerrokatzea egin dugu, sentiberatu eta mobilizatzeko lan handia egin dugularik bi premisa hauen inguruan: egungo ekonomia- eta gizarte-eredua jada ez da nahikoa etorkizuneko erronkei aurre egiteko, eta beraz eraldaketa sakona behar dugu; eta berrikuntza da prozesu horren motorra.

Uste dugu berrikuntza dela aldaketa lasterrak markaturiko ingurune globalean egin behar ditugun ekonomia- eta gizarte-aldaketen motorra. Beraz, lidergo publiko-pribatu partekatua behar da, eta eremu guztietan ekintzak, estrategiak eta itzaropenak partekatzea. Euskal ekonomia- eta gizarte-ingurunea eraldatzeko helburua lortzeko, gizartean **eragina** areagotzeko beren artean **konektaturik** dauden ekimen-sorta bat sustatzen dugu. Abiapuntua berrikuntza sustatzeko eta I+G+b euskal estrategia bultzatzeko gure konpromisoa da; eta euskal enpresei aukera berriak zabalduko dizkieten jokalekuetan kokatu nahi dugu geure burua aberastasun eta ongizate iraunkorrak sortzeko.

Irekia eta helburu zehatzetan zentratuak izango den berrikuntza-prozesu baten bidez, hiru ekintza-ildo estrategiko garatuko ditugu: Euskadi eraginkor batekin konpromisoa, inguruko joerekin bat datorrena eta lankidetzatza publiko-pribatua oinarritua, koalizio gidari gisa jardungo duena.

Euskadi eraginkorra bultzatuko da, horretarako lagunduz **ezagutzaren** sorkuntza eta bere transmisioa, eskaintzaren eta eskariaren artean benetako **konexioa**, gure berrikuntza-sistemaren **nazioartekotzea** eta euskal I+G+b estrategia. Lan multidiziplinarra eta multisektoriala bultzatzen ditugu, guztion intereseko ekimenak batez ere administrazioen politikak eta planak zehaztu, kontrastatu eta jarraipena egiteko. Gainera, proposamen berriak garatzen ari gara, batez ere bost jarduera-arlotan aberastasuna sortzea lehenetsiko dutenak: iraunkortasuna, garapen ekonomikoa eta enplegua, gizarte-garapena, osasuna eta bizi-kalitatea eta eszenatoki berriak.

Ekintza-eremu horiek identifikatzearen ondorio gisa, gaur egun Innobasquek lau **Dinamika Eraldatzaile** ditu bere lan-eremu: Gizarte efi-osasuntsua, Ekonomia eko-berritzailea, Laugarren sektorea eta Ekintzailtza indartzea.

Koaderno hau, «Enpresak aberastea eta bizkortzea», Innobasquek datozen bi urteetan (2010-2011) ekintzailtzaren arloan gauzatuko duen estrategia azaltzen duen txostena da.

Ekintzailtza indartzeko eraldatze-dinamikak hazteko gaitasun handia duten enpresak aberastu eta azeleratzea du helburu. Koaderno honetan estrategia-ren aurrekariak zehazten dira, bere kausak, dinamika betearazteko diseinaturiko prozesua, Innobasquek lorturiko konpromisoak eta horrek guztiorrek euskal gizartean eta ekonomian izango duen eragina.

Eranskin gisa hiru dokumentu daude (PGEB-EIPG definizioaren kontrastea Innobasque inguruan, Euskal enpresen Benchmarking, eta Bizkortze-prozesuaren eskema), ekintzailletza saileko lantaldeetatik sortuak, eta estrategiaren ikuspegi osagarria ematen dutenak.

innobasque
berrikuntzaren
erakunde ageriak
agencia vasca
de la innovación

ekosistema

**aberastu
azkartu**

**enpresak
proiektuak
ideiak**

**innobasqueko
jakitunak**



**PROIEKTU
ERADATUAK**

2. Euskadi ekintzailea eta berritzailea

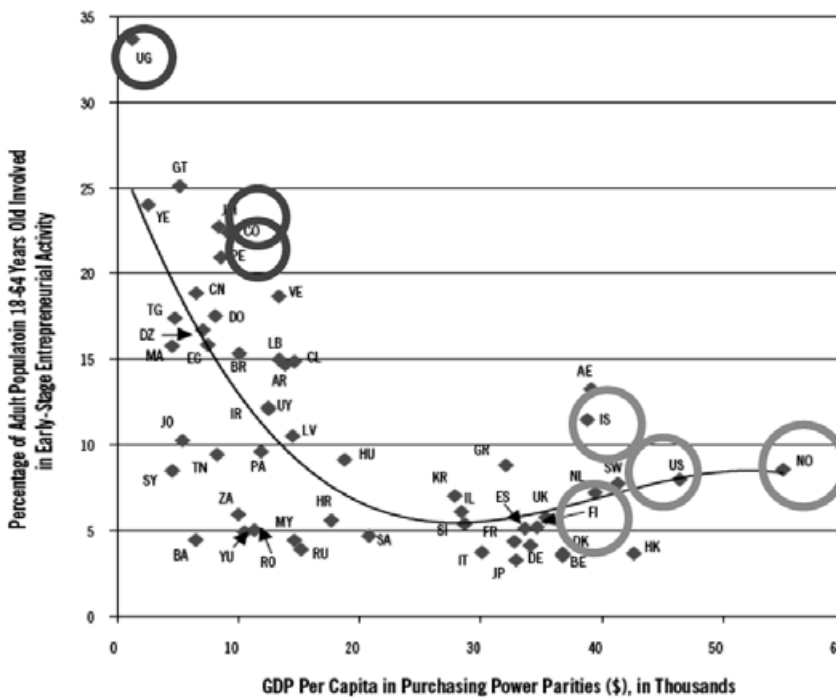
Innobasque Euskal ekonomiaren eta gizartearen eraldatze-prozesua bultzatzen ari da, Euskadi Europako berrikuntza arloan erreferente izatera eramango duena. Zeregin horretan arrakasta izateko, ekintzailtza sustatzea da oinarriko zutabeetako bat. Izan daiteke gizarte berritzailea ekintzailea izan gabe? Ezetz ematen du, noski.

Hala ere, gizarte ekintzaileenak ez dira beti ez aberatsenak ez berritzaileenak izaten.

GEM¹ azterketaren arabera, herrialderik ekintzaileenak ez dira beti aberatsenak izaten, eta hori bi ekintzailtza-tipologia daudelako: aukera edo abagunearen emaitza gisa sortua, eta premiatik sortzen dena.

Ekintzailtza-indize altukoak baina hain aberatsak ez diren herrialde batzuk Uganda, Kolonbia edo Peru dira, 1. irudian adieraziak.

(1. irudiak adierazten du zein den hainbat herrialdetan 18 eta 64 urte arteko jende helduaren ehunekoa, enpresa berri bat sortzen inplikaturik, *per capita*-ko Barne Produktu Gordinari dagokionez eta erosmen-paritateari dagokionez milaka dolarretan.)



1 GEM: Global Entrepreneurship Monitor (Ekintzailtza Globaleko Mpnitorea)

1. irudia: Jarduera Ekintzaile Tasa eta per capita-ko BPG erosmenari buruzkoa

2 TEA: Jarduera Ekintzaile Tasa

3 Regional Innovation Scoreboard (Eskualde Berritzaileen Rankin-ga)-ren arabera

4 Adierazleen Aginte Taularen («ekintzailtzaren formularen») arabera, Innobasqueren Ekintzailtza Aurreratuko Kontseiluaren Ekintzailtza Adierazleen i-Taldeak garatua, honen jarduera-aldia 2008ko apirilaren eta 2009ko abenduaren artekoa izan zelarik.

Bestalde, GEM txostenaren emaitzak aztertzen baditugu, ikusi ahal izango duzu herrialderik aberatsenak termino sozioekonomikoetan beren estrategia aukerazko berrikuntzan eta ekintzailtzan zentratzen dutenak direla eta TEA² (Jarduera Ekintzaile Tasa) ere altua dutenak. Herrialde horiek dira Norvegia, Finlandia, Estatu Batuak edo Israel, horiek ere 1. Irudian jasoak.

Herrialderik berritzaileenek³ aukerazko ekintzailtza-indizea handia izatea lortzen dute, indartsu eragiten dutelako jarduera ekintzailea sortzeko bi faktore erabakigarrien gainean: **espíritu ekintzailea eta ekintzailtza-kapitala**⁴.

«Espíritu ekintzailea» ekiteko gai izan, jakin eta sentitzea da; horretarako kultura ekintzailea izan behar da eta gizartean balio, jarrera eta emozio jakin

batzuk. «Ekintzailletza-kapitala» hauekin zerikusia duen guztia da: erregulazio-esparrua, merkatu-baldintzak, finantzaketa lortzea, laguntza-sareak eta azpiegiturak (teknologia-zentroak, unibertsitateak eta inkubagailuak).

EKINTZAILLETZAREN FORMULA				
ESPIRITU EKINTZAILEA (Nahi izatea + Jakitea + Gai sentitzea)	+	EKINTZAILLETZA-KAPITALA (Ahalmena)	>	JARDUERA EKINTZAILEA (Egitea)
<p>Kultura (Nahi izatea) Gizartearen pertzepzioa ekintzaileei buruz, baita ekintzaileen pertzepzioa ere dauden aukerei buruz (kultura ekintzaile handiak arriskuak hartzea errazten du) (Entrepreneurship Index 2006)</p> <p>Gaitasun ekintzailea (Jakitea + Gai sentitzea) Merkatu-aukerak identifikatu eta ustiatzeko beharrezkoak diren balioak, emozioak, jarrerak eta gaitasunak izatea (JAKITEA)(Asunción Ibañez-Innovandis).</p> <p>Era ekintzailean jokatzeko norberaren gaitasunen pertzepzioa (GAI SENTITZEA) (Asunción Ibañez-Innovandis).</p>		<p>Esparru erregulatzailea Ekintzailletzari dagozkion tasak, erregulazioak eta beste arau publiko eta instituzional batzuk (EIP, 2007)</p> <p>Merkatuaren baldintzak Inplikazio publikoa merkatuan, merkatuen konkurrentzia, kanpoko merkatuetara iristea, erosketei buruzko araudia, etab. (EIP, 2007)</p> <p>Finantzaketa eskuratzea Negozio baten bizitzaren faseak finantzatzeko erak, hazi kapitaletik hasi eta balore-merkaturaino (EIP, 2007)</p> <p>I+G eta Teknologia Zuzenean edo ezkutuan eta era lausoan sortu edo eros daitezkeen baliabideak, (EIP, 2007)</p> <p>Laguntzako azpiegiturak</p>		<p>PGEB/EIPGak sortzea Proiektzio globaleko enpresa berri berritzaileak (Innobasqueko Ekintzailletza Saila)</p> <p>Enpresa berri berritzaileak sortzea Enpresa berri berritzaileak, nazioarteko eta hazteko bokazio txikiarekin (Imanol Aburto-EJ/GV).</p> <p>Berritzaileak ez diren enpresa berriak sortzea (Innobasqueko Ekintzailletza Saila).</p> <p>Intraekintzailletza Enpresak edo negozioak sortzea, edo aldatetako eta hobekuntzak egitea, enpresa edo erakunde baten ekimenez, pertsonarengan eta ekintzaile izateko duen balioan oinarrituta, enpresaren aldetik sustatzeko politika estrategikoaren laguntzaz (Javier Eguren, Intraekintzailletzako i-Taldea).</p>

2. irudia: «Ekintzailletzaren

formula» Ekintzailletza Kontseiluko Adierazleen i-Taldeak garatua Innobasqueren 2008-2009 etapan

5 Eusko Jaurlaritzaren eta Foru Aldundien artean egindako PESE (Euskadi Gizarte Ekintzailea Plana 2008) delakoaren arabera.

6 Orkestra-ren II. Lehiakortasun Txostenetik abiatuta.

7 Interneten hazteko gaitasun handiko enpresa sortu berriak identifikatzen ditu Ranking Herring-ek.

Hala ere, EAEko Ekintzailletza-kapitala, PESEren⁵ arabera, honelakoa da:

- Ulertzeko konplexua pertsona ekintzailearentzat.
- Eragileen artean lankidetzara urria dago.
- Politika- eta lurralde-interesak proiektuaren gainetik daude.
- Ekosistema proiektua egiteko eta sozietatea eratzeko faseetara bideratuta dago.
- Oraindik enpresak sortzen dira ohiko sektoreetan eta berrikuntza edo/eta teknologia maila mugatuarekin.
- Ez dago esparru egokirik hazteko gaitasun handiko enpresak sortzeko.

Arrazoi horregatik, egiten diren ahaleginak gorabehera eta horri esker aukerazko ekintzailletza eta berritzailea gehitu egin bada ere, enpresa-indize urria dago hazkunde-gaitasun handiarekin. EAEko ekintzailletza-sistematik bultzatzen diren enpresetako %2,9k bakarrik du hazteko gaitasun handia⁶. Ehuneko horrek esan nahi du ekintzailletzaren euskal ekosistema, oro har hartuta, bi urtean behin hazteko gaitasuna handiko hiru enpresa inguru bultzatzen direla termino absolutuetan. Zentzu horretan erreferente esanguratsua Europako Ranking Herring⁷-delakoa da, non 2008an ez baitzegoen EAEko enpresa bakar bat ere.

Daniel Isenberg-ek, Babson Collegeko irakasleak eta Eskualde Berritzaileen Bankinter txostenean parte hartu duenak (txosten horretan Innobasquek ere parte hartzen du), dioenez, hazteko gaitasun handiko enpresak sortzeko helburuak jartzerakoan, 50.000 biztanleko populazio-ratioa erabili beharko genuke hazteko gaitasun handiarekin sorturiko enpresa berri bakoitzeko. Eta zifra hori 100.000koa da, 350.000 biztanle baino gehiagoko herri garrantzitsuentzat.

Helburu hori EAEko biztanle-egiturara ekartzen badugu, esan nahiko luke urtean hazteko gaitasun handiko 15 enpresa sortzea guztira. Datuak aztertzen baditugu, helburu hori lortzetik urrun gaudela ikusiko dugu.

3. PGEB-EIPG: Presentzia Globaleko Enpresa Berritzailea

Innobasquen hazkunde-gaitasun handiko enpresak PGEb/EIPG gisa identifikatzen dituen kontzeptua hartu dugu. Termino hori Lehiakortasunerako Euskal Institutuak garatuta dago.

PGEb Presentzia Globaleko Enpresa Berritzailearen akronimoa da. PGEb-EIPGak enpresa-ekimenak dira, berritzaileak, hazteko eta globalki lehiatzeko gaitasuna dutenak^{8,9}:

- Enpresak berritzaileak dira, beren diru-sarreraren **%25** gutxienez **azken hiru urteetan merkatuan** sarturiko produktuen eta zerbitzuen **mende** dagoenean.
- Nazioartekotuak, beren salmenten **%25** edo gehiago **esportatzen** dutenean.
- **Hazkunde** lasterrekoak, **hiru urtean %20** baino gehiago hazten direnean.¹⁰

Innobasquen gure ahaleginak PGEbetan zentratu nahi ditugu, kualitatiboki eta kuantitatiboki eragin sozio-ekonomiko handiagoa sortzen baitute. Gainera, enpresa hauek beste batzuen trakzio-elementu gisa jardute dute dagokien eremu geografikoan. Kasu batzuetan PGEben inguruan taldeak edo/eta korporazio txikiak sortzen dira.

Hurrengo grafikoan¹¹, enpleguaren batez besteko hazkundera dagoen desberdintasuna ikusten da hazteko gaitasun handirik gabeko ekimenen eta gaitasun handiko ekimenen (PGEb) artean.

8 Orkestra-ren II. Lehiakortasun Txostenetik abiatuta.

9 Definizio hau Tentsio Sarearekin kontrastatu da; Sare hau Innobasqueko bazkideek Ekintzailtza Indartzeko Dinamika bultzatzen dutenek osatzen dute, I. Eranskinean ikus daitekeen bezala.

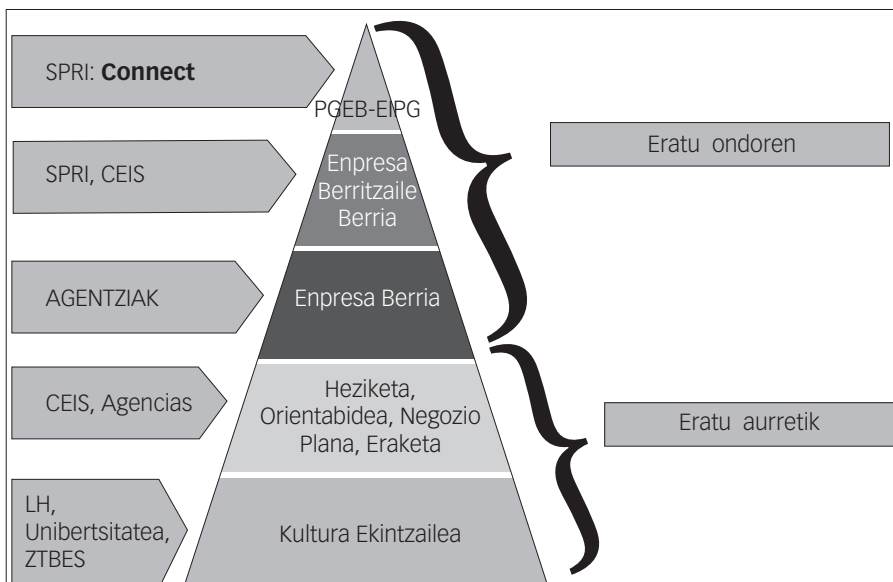
10 ICE-FORA (International Consortium for Entrepreneurship)

11 GEM 2007

Batez beste esperotako enplegu-hazkundera 5 urtean:

	Gaitasun Handirik gabeko Ekimenak	Hazteko Gaitasun handiko Ekimenak (PGEb)
TEA: Eratze-fasean dauden ekimenak (0-42 hilabeteko jarduera)	2,38 pertsona	18,71 pertsona
Ekimen finkatuak (>42 hilabeteko jarduera)	0,65 pertsona	32,22 pertsona

EAEn ekintzailtza bultzatzeko dagoen sistema aztertuz, bere piramide-forma nabarmendu behar da:



3 irudia: Ekintzailtza-Piramidea

Bere azterketarako, zati dezagun piramidea bi fasetan: enpresa eratu aurretik eta ondoren.

Lehenengo fasean, enpresa eratu aurretik alegia, negozio berria eratzeko kultura ekintzailea, heziketa, gaikuntza eta prestakuntza sustatzera doaz, batez ere, ahaleginak.

Kultura ekintzaileari eta heziketari dagokienez, etapa honetan esku hartzen duten eragile gehienak ikastetxeak eta garapen-agentziak izaten dira.

Enpresa-proiektu berri bat sortzeko gaikuntza eta prestakuntzari dagokienean, parte hartzen duten eragileak garapen-agentziak eta Enpresa eta Berrikuntza Zentroak (EBZ) izaten dira, batez ere. Eragile hauen arteko desberdintasuna da bigarren motakoak batez ere enpresa berritzaile eta oinarri teknologikoa dutenetara bideratzen direla.

Bigarren fasean eratze-etapan aipaturiko segmentazio berarekin topo egiten dugu enpresa-motari dagokionean, hau da: Garapen-agentziek autoenplegua eta enpresa ez-berritzaileen sorrera bultzatzen dute, EBZ/CEISek berriz enpresa berritzaileen sorrera.

Aurrez azaldu dugun bezala, ekintzailletza bultzatzeko sistema duten herrialdeak eta PGEB gehiago lortzen dituztenak aberatsenak dira termino sozio-ekonomikoetan. Baina Presentzia Globaleko Enpresa Berritzaileez (PGEB) ari bagara, konturatzen gara Ekintzailletza Bultzatzeko Euskal Sistemak ez dituela behar adina asebetetzen honelako enpresen premia eta aukera espezifikoak.

Jarduera-nitxo hau da lantzen zailena, eta beraz geroko PGEBak bultzatzen emaitza hobek lortzeko ahaleginak batzera doazen ekimen guztiek bat etorri behar dute ekosistema ekintzaile osoaren dinamizazioan, helburu horiek lortu ahal izateko.

4. Enpresak bizkortu eta aberasteko prozesua

Ekintzailtza Indartzeko dinamikak, Innobasquen bultzatzen dugunak, oso estrategia zehatza du: PGEB izan daitezkeen enpresen inguruan lan egitea.

Zeregin horri ekiteko prozesu bat sortu eta zehaztu dugu: «**Hazteko Gaitasun handiko Enpresak Bizkortu eta Aberasteko Prozesua**».

Hazteko Gaitasun handiko Enpresak Bizkortu eta Aberasteko Prozesua **Innobasqueren proposamena da, EAEn PGEB gehiagoren sorrera bultzatze aldera baliabide lokalak eta globalak dinamizatzeko egina. Hori guztia, Open-¹²tric¹² filosofiari jarraituz eta 1.000 bazkide baino gehiago dituen Innobasque sarearen potentzialtasunarekin eta nazioarteko itunekin, plataforma publiko-privatu bikaina osatzen baita horrela.**

Berrikuntza malguaren sistema, Open-¹²tric filosofiari erantzuten diona, Innobasqueko Ezagutzaren eta Adituen Sarea da, eta honako hauek eskaintzen ditu:

- Bertako nahiz nazioarteko **ideia eta proiektuak erakartzeko iturri** bat Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sarearen bidez, baita Nazioarteko Nodoen Sarearen bidez ere.
- Kapitala erakartzeko iturri bat, bai banako **inbertitzaileena Business Angels** sareen bidez, bai instituzio et finantza-erakunde pribatu eta publikoena, eta bai EAEko eta kanpoko **arrisku-kapitaleko** plataformena.
- **Enpresa-ezagutzaren sare** bat, PGEB-EIPG-ak aberasteko edo/eta bizkortzeko prozesuetan **coaching eta mentoring** prozesuetan lagun dezaketen era guztietako enpresa-erakundetatik datorrena.

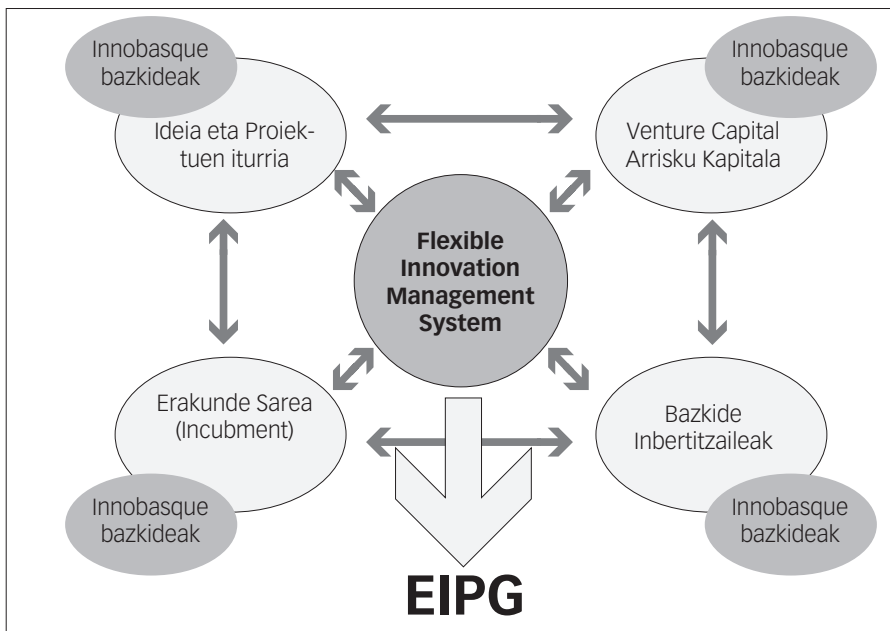
12 Open-¹²tric:

Open: Parte-hartzeari irekia: erakundeak eta pertsonak, sareak, dibertsitate globala.

Centric: Pertsonengan zentratua, hausnarketa + ekintza, 5 eraldaketa-arlotan eta arrakasta garbiko 4 dinamikatan.

Arloak: Eszenatoki berriak, Ekonomiaren garapena, Osasuna eta bizi-kalitatea, Gizarte-garapena, Iraunkortasuna.

Dinamikak: Efi-Osasuna, Ekoberrikuntza, 4. sektorea, Ekintzailtza.



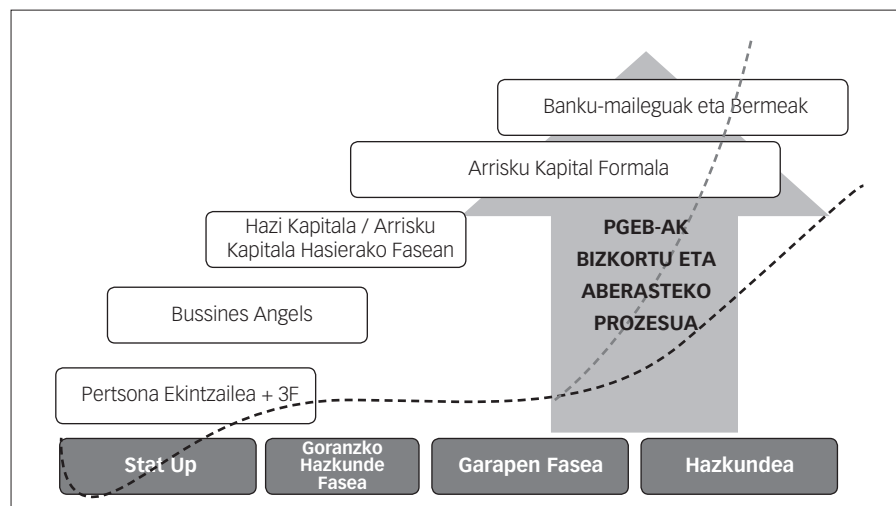
4 irudia: Berrikuntza Malguaren Kudeaketa-Sistema

PGEB-EIPG izan daitezkeen enpresekin lan egiteko lehenetsuneko helburuarekin, jada **merkatuan kontrastatuak** dauden enpresetara jotzen dugu, PGEB-EIPG izateko industria- edo finantza-bazkideak, enpresa-adituak, merkatu berriak edo/eta nazioarteko bazkideak behar baldin badituzte. Azken batean, PGEB-EIPG izatera iristeko eta denboran irauteko bokazioarekin beren **enpresa-eredua eraldatzeko prest daudenetara** zuzentzen gara.

Merkatuan kontrastatuak dira garatu edo hazteko fasean daudenak grafiko honetan: denbora-eboluzioa versus beharrezko finantzaketa-iturria. Baliteke

enpresa hauek denbora gutxi eramatea merkatuan (5 urte edo gutxiago) edo izan daitezke dezente denbora gehiago daramatenak merkatuan. Nolanahi ere, EZ gara *Start Up*-ei buruz ari.

5 irudia: Enpresa baten inbertsio-fase desberdinen barruan Innobasqueren posizionamendua agertzen da inbertsioaren inguruan.



4.1. Erreferentzia batzuk emate aldera, aipatzen ari gara...

- Bost milioi eurotarainoko finantzaketa-premia duten enpresak.
- Enpresa- eta finantza-arloko, bertako eta nazioarteko bazkideak behar dituzten enpresak.
- Bokazio globala duten enpresak.
- Innobasqueren itun publiko-pribatua indartzeko gai den proiektua duten enpresak.
- Behar hainbat dimentsio eta anbizioko proiektua duten enpresak.

4.2. PGEB-EIPG izan daitezkeen enpresak Bizkortu edo/eta aberasteko gure prozesuak eskaintzen duena...

- Sektore askotakok diren baina helburu bera Euskadin PGEB-EIPGak sustatzea duten ekintzaile, aditu eta profesionalen sare bateko partaide bihurtzea.
- Adituen sarearekin hasierako kontrastea gainditzen duten proiektuentzat, **talde sustatzaile** bat sortzeko aukera eskaintzen dugu, non ekintzaileak berak iradoki ahal izango dituen proiektuari balioa emateko moduko pertsonak edo erakundeak.
- Hori guztiori Innobasqueko Sarearekin **negozio-plan alternatiboa** lortzeko, handinahia eta eraldatzailea, hasierako proiektuaz haratago joango dena, enpresa errentagarriagoa izan dadin, gehiago hazi eta enplegu gehiago sor dezan, horrela Euskadiren eraldaketan lagunduz.
- Negozio-plan eraldatua abian jartzeko, guk eskainiko duguna:
 - **Finantzaketa**-iturriak, gure ekosisteman dagoen *gap* edo hutsunea beteko dutenak.
 - Enpresa-kudeaketan adituen sarea
 - Nazioarteko loturak:
 - Adituekin
 - Merkatuekin
 - Finantzaketarekin

- Palanka-efektu posibleak, erosketa publiko gisako mekanismoen bidez
- Enpresa-partzuergoen eraketa posiblea, ikuspegi zeharretako eta multi-sektorial argiarekin.

4.3. Nola egingo dugu?

Gure bazkide-sarea **tentsioan** jarrita, *OPENTRIC* filosofiarekin. Horretarako kontzeptua irekiko dugu kanalen bidez eta prozesuan zentratuko dugu.

IREKITZEA:

Kanalak, kontzeptua transmititzeko bide direnak

- Teknologia eta Berrikuntza Parkeak
- Clusterrak
- Merkataritza Ganberak
- Enpresa Elkarteak

Kanalak, non ahalegin handiagoak egingo ditugun laster

- Innobasque webgunea
- Gizarte Sareak

ZENTRATZEA:

Gure bazkideen ezagutza kudeatzea, beren ezagupen adituak, interesak eta plataformak identifikatuz eta kudeatuz, plataforma horietan elkarreraginean daudelarik:

- Enpresa Bazkideak
- Finantza-adituak eta Aditu sektorialak
- Nazioarteko Sareko adituak
- Plataforma espezializatuak
- *Business Angels* sarea
- Teknologian adituak: ZTBES-RVCTI

4.4. Lortu nahi diren helburuak eta lehenengo aurrerapenak

Dinamika eraldatzailearen barruan ezarritako helburu kuantitatiboa urteko bi PGEB-EIPG lortzea da.

Gure helburua lortzeko, erlazio-mailan ari dira aurrerapenak ematen. Nazioarteko eta bertako nodo-sarea dinamizatzen ari gara, baita Innobasqueko bazkide-sarea ere.

Gauzatzen ari garen nazioarteko estrategiak nazioarteko merkatuetara iristeko aukera emango digu, hori delarik gaur egungo enpresa-jardueretan lehentasunezko helburua.

Horretarako, nazioarteko nodo garrantzitsuetako enpresa kontrastatuak Euskadiren bidez Europara erakartzeko aukera aztertzen ari gara, gure prozesu-tik abiatuz horiek aberastu eta bizkortzeko helburuarekin. Kalifornia eta Mexikon ezarritako lankidetzak-akordioak norabide horretan doaz.

Eskualde-mailan, PGEB-EIPG gehiago sortzeko Bizkaiko sistema dinamizatzeko aldera, Bizkaiko CEISekin (BEAZ, CEDEMI eta Seed Capital Bizkaia) lankidetzak-protokoloa izenpetu dugu. Gainera, laguntza handia jaso dugu teknologia-parke eta cluster-sarearen aldetik.

Innobasqueko bazkideekin «Tentsio Sarea» sortu dugu, lehenengo etapan ekintzailtza aurreratuaren kontseilu zaharreko pertsonen osatua, PGEB-EIPG izan litezkeen enpresak bizkortu eta aberasteko prozesuan aktiboki parte hartu nahi baldin badute.

13 PGEB-EIPG izan daitezkeen Enpresak Bizkortu edo/eta Aberasteko Innobasqueren Prozesutik abiatuta kudeatu dira; III. Eranskinean dago irudikatua.

Gaur egun (2010eko azaroan) hogeita hamaika proposamen kudeatu dira¹³. Proiektuaren hasierako altaren ondoren, kudeaturiko guztien arteko hamar enpresek ez zituzten betetzen bizkortu edo aberasteko prozesuaren irizpideak, eta horietako bost birbideratu egin dira ekintzailletza bultzatzeko sistemako beste hainbat eragilerengana, hobeto erantzun diezaioketelako beren proposamenari.

Hogeita bat enpresa sartu dira prozesuan, horietatik hamazazpi daude une honetan proiektuaren alta-etapan, hiru Innobasque sarearekin atariko kontrastatze-fasean daude, eta bat talde sustatzailea sortzeko etapan dago, horrekin zehaztu eta gauzatu ahal izango dutelarik negozio-plan eraldatu bat.

5. Erreferentziak

Bibliografia

- GEM: *Global Entrepreneurship Monitor (2008)* (Orkestra) (www.orkestra.deusto.es)
- PESE: *Plan Euskadi Sociedad Emprendedora/Euskadi Gizarte Ekintzaile Plana (2008)* (GV-EJ) (www.euskadi.net)
- *II Informe de Competitividad del País Vasco/EAEko II. Lehiakortasun Txostena (2008)* (Orkestra) (www.orkestra.deusto.es)
- ECER: *European Cities Entrepreneurship Ranking (2009)* (Altdiem) (<http://www.ecer.fr>)
- RIS: *Regional Innovation Score Board (2009)* (Pro Inno) (www.proinno-europe.eu)
- *Ranking Herrign (2008)* (Red Herring) (<http://www.herring100.com>)
- ICE: *The International Consortium On Entrepreneurship (ICE)* (<http://ice.fo-ranet.dk>)

Innobasqueren Aurretiazko Lana

- Hazitek proiektuaren txostena: Presentzia Globaleko Enpresa Berritzaileen Bizkortzailea (2009) (Ekintzailletza Aurreratuko Kontseilu Zaharra).
- Ekintzailletzako Adierazleen Aginte Taula Proiektu Txostena (2009) (Ekintzailletza Aurreratuko Kontseilu Zaharra)
- VUOE proiektua eta Pertsona Ekintzaileen Komunitatea txostena (2009) (Ekintzailletza Aurreratuko Kontseilu Zaharra)
- Hazteko Gaitasun Handiko Enpresen Benchmarking txostenaren zirriborroa (2010). (Ekintzailletza Sustatzeko Dinamika Eraldatzailea)

Eranskinak

I. eranskina:

PGEBaren definizioa Innobasqueko Tentsio Sarearekin kontrastatzea

Lehiakortasunerako Euskal Institutuak (Orkestra) 2009an lehiakortasunari buruz egindako txostenak eta *International Consortium on Entrepreneurship* (ICE) delakoak hiru irizpide ezartzen dituzte PGEB-EIPGak zehaztu eta identifikatzeko.

Ekimen berritzaileak, hazteko eta globalki lehiatzeko gaitasuna dutenak:

- Berritzaileak, beren salmenten %25 inguru merkatuan azken 3 urteetan sartutako produktuen mende daudenean.
- Nazioartekotua, azken 3 urteetako salmenten %25 edo gehiago esportatzen dutenean gutxi gorabehera.
- Hazkunde lasterrekoak, enplegatu kopurua urtean %20 inguru gehitu denean lehenengo 3 urteetan.

Iturria: Orkestra 2009 Lehiakortasun Txostena eta International Consortium on Entrepreneurship ICE

Irizpide horiek izan dira benchmarking-ean elkarrizketatzeko enpresak aukeratzeko oinarria (zorrotz aplikatu gabe bada ere), gure inguruan dauden eta ohikoak ez diren negozio-ereduak dituzten enpresei leku egiteko. Irizpide horiek gida bezala erabili dira, baina garrantzi handiagoa eman zio irizpide horien mamia betetzen duten negozioak dituzten ekintzaileen iritziari, hau da, presentzia globaleko eta hazkunde lasterreko proiektu berritzaileak dituztenen iritziari.

Definizio hau abiapuntutzat hartuta, Innobasquek bilera antolatu zuen bere bazkideekin (Tentsio Sarearekin) irizpide horiek aztertzeko. Orkestrak ere parte hartu zuen bileran.

Hona hemen zalantzan jarritako alderdietako batzuk:

- Kontuan hartu da sektore batzuetan produktuak heltzeko zikloa luzeagoa dela?
- Esportazioak al dira merkatu globalean, non destinoan fabrikatzen baita, nazioartekotzea neurtzeko erarik onena?
- Nola neurtzen dira alderantzizko nazioartekotze-ereduak?
- Hazkundera paradigma zaharrekin ari gara baloratzen?
- Zer gertatzen da lan-indarrari dagokionez oso intentsiboak ez diren negozio-eredu berriekin? Ez dira hazkunde lasterrekotzat hartzen?

Deialdi honetako ondorioetatik abiatuz, benchmarking egiteko elkarrizketatzeko enpresak aukeratzeko irizpideak malgutasun handiagoz aplikatu behar zirela pentsatu zen.

II. eranskina: PGEB-EIPGei buruz Innobasquek egindako

Benchmarking-aren ondorioak

Presentzia Globaleko Enpresa Berritzaileen (PGEB) benchmarking-aren barne-azterketa lan kualitatibo bat da, gaitasun handiko enpresa baten bizkortze-prozesua bizi izan duten edo bizitzen ari diren ekintzaileen iritziak biltzen dituena.

Azterketa honen helburua PGEB-EIPG baten garapenean funtsezko hiru alderdi ezagutzea da:

- Zein izan dira negozioaren arrakasta eta enpresa PGEB-EIPG bihurtzea eragin duten **faktore erabakigarri edo giltzarriak.**
- Zein izan dira garapen honetan aurrean aurkitu dituzten **hesi nagusiak.**

- Zein da, elkarrizketatuaren iritziz, **prozesu hori bizkortuko zuketen elementuak edo palankak.**

PGEB-EIPG izan litezkeenak bizkortzeko aukerak identifikatzea intereseko input bat da Ekintzailtza Indartzeko dinamikarako, ekintzailtzako ekosistemak estali gabeko premiak detektatzen baititu, eta Innobasqueren rola orienta dezake PGEB-EIPG izan litezkeen enpresen aberaste-prozesuan eragile aktibo izateko. Elkarrizketaturiko ekintzaileen iritziz, behar beste estali gabe dauden arloetan jardun ahal izango luke Innobasquek.

Azterlanean elkarrizketaturiko enpresak:

Ondoren, Azterlan hau egiten lagundu duten bederatzi enpresak aurkeztu dira:

1. BIOLAN



Biolan 2006ko irailean sortu zen mahasti-zaintza eta ardogintzan, enologian eta biosensore bidezko neurketa-sistemen eremuan ikertzen hainbat urte eman ondoren. Oinarri teknologikoa duen enpresa da denbora errealean neurtzeko biosensoreak ikertu, garatu, fabrikatu eta merkaturatzen diharduena, eta horiek intereseko molekulak aurkitzeko nekazaritzako elikadura-industrian edo botikagintzan erabiltzeko dira.

2. PROGENIKA



Progenika Biopharma 2000. urtean sortu zen eta Medikuntza Pertsonalizatuaren arloan zertzen du bere jardura. Bere helburu nagusia diagnostiko genomiko testak *in vitro*, gaixotasunen pronostikoak eta farmakologia-terapiarekiko erantzuna aurreikustekoa diseinatu, ekoitzi eta merkaturatzea. Oso nazioartekoturiko enpresa da.

3. SALTO



2001. urtean sortua, Salto Systems nazioartean ospe nabaria duen enpresa da, sarbideak kudeatzeko sistematan espezializatua. 700.000 ate jarri ditu, sarbideak kontrolatzeko sistemaz hornituak, eta mundu osoan hirurogeita hamar herrialde baino gehiagotan dago (bere salmenten %90 esportatzen du gutxi gorabehera).

4. MUGARITZ



1998an sortua, jatetxe ospetsua da Mugaritz, «Restaurant Magazine» britainiar aldizkariak munduko laugarren jatetxerik onena izendatua. Bere sukaldaritza berritzaile eta kalitatezkoaz gain, I+G sailagatik nabarmendu da, oinarrizko ikerketan lan egiten duelarik (jattetxearen zerbitzura), baita ikerketa aplikatuan ere (oro har elikadura-sektorerara zuzenduta).

5. LANTEK



Lantek, 1986. urtean sortua, metala eraldatzeko sektoreko enpresetarako CAD/CAM softwarea eta aktibo higiezinaren merkataritza-kudeaketarako eta mantentze-lanetarako softwarea garatzeko enpresa da. Nazioartean presentzia zabala du, eta lidergo aitortua bere merkatu-nitxoan.

6. ZIV APLICACIONES Y TECNOLOGÍA

ZIV Aplicaciones y Tecnología 1993. urtean sorturiko enpresa da, tresneria eta sistema digitalak diseinatu, fabrikatu eta merkaturatzen diharduena. 2004ko urtarilaz geroztik, ZIV Aplicaciones eta Tecnología enpresa-talde gisa egituratuta dago (bost bertan, bi enpresa filial, Brasilen eta AEBetan, eta gainera bulego bat Dubain) sektore elektrikoari dagokion ingurune berriari erantzuteko eta erabiltzaileari zerbitzu emateko bere gaitasuna indartzeko.



7. INGETEAM

Ingeteam-en helburua ingeniari-tza aplikatzea arlo teknologiko jakin batzuetan produktuak eta zerbitzuak ikertu, diseinatu, egin eta saltzeko, hain zuzen ere, energia-truke handia dagoen arloetan (bai sorkuntzan eta bai kontsumoan). 1972an Team sortu zen (magnitudo elektrikoaren neurketarako gailuak eta prozesuen automatizazioarako eta makina elektrikoaren kontrolerako ekipamenduak garatzeko), eta 1974an Ingelectric (aplikazio-ingeniari-tza). Bere hasieratik bi enpresek bilakaera paraleloa izan dute, teknologia propioaren garapenean oinarrituriko filosofiarekin, horretarako inbertsio handiak eginez industria eta energia sektoreetarako ikerketan eta garapenean.



8. NORAYBIO

NorayBio biozientzietarako software-enpresa da, Noray Taldekoa (Histocell-ekin batera), eta zortzi urte baino gehiago daramatza osasun, botikagintza eta bioteknologiaren arloan laguntza ematen konponbide informatiko berriak garatuz. Berrikuntza-politika aktiboa du (azken 4 urteotan fakturazioaren %58 I+G-ra bideratu du) eta atzerriko merkatuetan egotea faktore estrategikotzat jotzen du (bere bulegoak ditu Italiaren iparraldean).



9. OWL GENOMICS

OWL Genomics konpainia bioteknologikoa da, 2002an sortua; bere helburua diagnostiko-markagailuak eta diana terapeutikoak identifikatzea prebalentzia handiko gaixotasunetan eta diagnostikorik edo tratamendurik ez dutenetan. Bere jarduera garapen-ildo berritzaile batean, metabolomikan, oinarritzen da, eta horrek patologia jakin baten biomarkagailu espezifikoaren identifikazio masiboari diagnostikoa irekitzeko aukera ematen du. Halaber, kolaboratzaile-sare garrantzitsua du, eta horretarako zenbait itun estrategiko egin ditu bioteknologia eta bioinformatikako enpresa ospetsuekin, ospitale, ikerketa-zentro eta unibertsitateekin.



Benchmarking-aren ondorioak

A) PGEb/EIPGen garapenerako faktore erabakigarriak

1. Pertsonak

- Pertsonarik gabe ez dago proiekturik eta, beraz, proiektu baten arrakastarako elementu erabakigarria dira.
- Garrantzitsua da talde sustatzailea osatzen duten pertsonen profil mistoa izatea: ezagutza tekniko handia, lanbide-esperientzia eta ekintzaile-profila.
- Pertsonen negozio berri baten garapenean parte hartzeko beharrezkoak diren beretzko bertuteak izan behar dituzte. Bertute horiek ez dira «ikasten», eta jarrerazko osagai bat gehiago dute ezagutzazkoa baino. Adibidez:

- Anbizioa: hasieratik negozio-aukeren ikuspegi anbiziotsua izatea, «ezeri uko egin gabe» hazkundea ahalbidetzeko.
- Malgutasuna eta Intuizioa: irekitzen diren funtsezko aukerak aprobe-txatzea, batez ere lehenengo urteetan, nahiz eta jakin batzuetan baliteke la bat ez etortzea hasierako ideiarekin (zeren eta kasu gehienetan hasiera-ko ideia «garbituz» joaten baita).
- Arriskuaren kudeaketa: zehaztasunik ezaren aurrean «beldurrik» sentitu-ko ez duten pertsonak behar dira.
- Lanerako gogo-berotasuna: Funtsezkoa da denbora osoa eta «arretaren %200» proiektuari eskaintzea.
Baliteke Euskadin ingurunea onegia izatea ekintzailletzarako (behar baino laguntza eta baliabide gehiago egotea) eta horrek adieraziko luke hemen ez dela ekintzailletza era egokian sustatzen (ez dagoela ekintzailletzarako benetako borondaterik eta gogorik).
- Sektorean esperientzia. Talde sustatzaileko jendeak ezagutza zabala eta sektoreko enpresetan ibilbide luzea izatea elementu giltzarria da negozio-aren ideia garatzeko orduan. Beharrezko ezagupenak izatea (teknikoak eta merkatukoak), esperientzia kontrastatua, sektorean harremanak (hornitzaileak, bezeroak, etab.) eta merkatuan zilegitasuna.
- Talde-lana. Negozio berri baten garapenean hil ala bizikoa da pertsonak balio gehitzaile eta bereizgarria ematea, ez produktu mailan bakarrik; administrazio, merkaturatze, fabrikazio... alorrari dagozkion guztiak ere elementu berezitzaileak eta balio-emaileak izan behar dute.

2. Merkatua orientatzea

- Merkatuaren benetako premiak ezagutzea hasieratik. Kontua ez da ikertzea bakarrik, baita ere pentsatzea nola aplikatu daitekeen ikerketa hori eskaturiko baldintzetan (kalitatea eta prezioa) merkatuaren premiak asetzeko.
- Merkatua orientatzeak egiten du ikerketan inbertiturikoak itzulkin edo erretornuak sortzea, eta hori funtsezkoa da «bizirik irauteko».
- Merkatu-aukera berriak identifikatzea, negozio-ildoak eta proiektu-zorroa dibertsifikatuz. Nahiz eta hasierako etapan desgastea (profesionala, ekonomikoa eta kudeaketakoa) eragin dezakeen, asko dibertsifikatzen da hasierako arriskua.

3. Globalki pentsatzea

- Hasieratik merkatu global batera zuzendu behar da, horrek lagundu egiten baitu inbertsioaren itzulketan. Adibidez, produktu patentagarria garatzen bada, mundu osoan patentatu. Halaber, bertako merkatua txikia den negozioetan, nazioartekotzea premiazkoa da, ez aukera hutsa.
- Nazioartekotzeko estrategia diseinatzea, lehiakideekin beren jatorrizko herrialdeetan lehiatu ahal izateko, horrela «oztopatuz» lehiakideak beste merkatu batzuetara irtetea.
- Produktu/zerbitzu estandar bat lortzea, nazioartekotze azkar eta eraginkorra erraztuko duena.
- Sartzeko hesi gutxi dituzten merkatuen aldeko apustua egitea, eta marjina zabalagoak lortzea ahalbidetzen dutenen aldekoa (onura garbia ematen dieten produktuengatik gehiago ordaintzeko prest daudelako).

4. Erakunde-zko laguntza

- Batez ere, Administrazioak indartu nahi dituen ardatz estrategikoekin bat datoze larik, inbertsio handia eskatzen duten negozio berrietan oso lagun-garria izan daiteke I+G sustatzeko (hasieratik itzulkinak lortzeko presiorik sentitu gabe).
- Finantzaketa lortzeko eta talentua erakartzeko.
- Publikotik azpiegitura fisikoak sustatu behar dira, bizkortzaileak edo lankidetz-plataformak.

5. Proiektuaren oinarriaren sendotasuna

- Negozioa abiarazi aurretik lan handia egin behar da („sukalde-lana») zen-bait alderditan: merkatu-aukerak identifikatzea, produktuaren zehaztapena (funtsezkoa da kalitate kontrastatua), industrializazioa, finantzaketa (baliabideak, akziodunen egitura, etab.) eta merkaturatzea.
- Kapital-egitura egokiak (norberaren baliabideak edo epe luzerako bazkide estrategikoak izateak) epe ertainera pentsatzeko aukera ematen du eta erabakiak hartzea negozio-aukerak gehiago balioetsiz hirugarren goentzako errentagarritasuna baino.
- «Une egokia» bilatzea negozioa abiarazteko, eta horretarako alde aurretik merkatuaren errealitatearen azterketa ona egin behar da.
- Proiektuaren identitatea garatzea: Proiektu berri bat hastean funtsezkoa da bere elementu bereizgarriak garatzea, zertan bakan eta zintzoa ematen dutenak, proiektuari benetakotasuna eta bezeroari konfiantza ematen diote eta.
- Lortu ahala emaitzak „erakusteko» gaitasuna. Adibidez, ez utzi foro edo antzeko ekitaldietara joateari, neurri handi batean lagungarriak baitira nazio-arteko laguntza eta ezagutzarako.

6. I+Gn inbertitzeko apustua egin beti

- Negozioaren muinaren barne-garapenak burujabetasun eta beregaintasun handiagoa suposatzen du, eta epe luze hori erabakigarria gerta daiteke hazkundean. Funtsezkoa da enpresaren beraren barruan izatea negozioaren alderdi erabakigarriak («core business»).

Garapen hori bezeroarengan ezarritik egiten bada, harreman estuagoa ere bultzatzen dezake eta bezeroarekiko lankidetz-klabea.

7. Ezagutza partekatzea

- Ezagutzaren «sozializazioak» ekosistemako beste eragile batzuen konplizitatea eragiten du, eta merkatuan preskripzio-lanak eginarazten dizkie.
- Sarean lan egitea, batera garatzeko sinergiak eta aukerak bilatzea ezinbestekoa baita etengabeko berrikuntzarako. Batez ere, tradizionalki sektorearekin zuzeneko harremanik ez duten eragileekin.
- CIC-Ikerketako Zentro Kooperatiboekiko lankidetz, produktu berrien garapenerako, batez ere. Bitarteko edo baliabideak partekatuz gauzatzen da. Hori erabakigarria da hasierako faseetan, finantza-gaitasun handirik ez dagoenean inbertsio handietarako. Adibidez, makinak erosteko eta bertako nahiz nazioarteko beste sare eta kolaboratzaile batzuk eskurago izateko.

B) PGEB-EIPGak garatzeko hesi nagusiak:

1. Talentudun pertsonak izateko zailtasuna, batez ere toki-mailan garatu gabe-ko sektore batera edo espezializazio handiko sektoreetara talentuak erakarri nahi direnean. Halaber, zuzendaritza-postuetarako profesional onak lortzea oso zaila izaten da hasierako etapan. Proiektuan sinetsi behar dute, arriskua bere gain hartu eta jada finkaturiko enpresetan zuzendaritza-postuak hartzeak izan dezakeen onurarik gabe.

2. Laguntzak eskuratzeko administrazio-prozeduretako konplexutasuna.

3. Norberaren patenteak babestea eta beste batzuen eskubideak ez urratzea. Garrantzitsua da merkatu globala hasieratik kontuan izatea, babestu behar hori hasieratik konpontzeko eta gero oztoporik egon ez dadin nazioartekotzeko.

4. Produktua merkatuan sartzeko zailtasuna, batez ere:

- **Produktuaren eta merkatuaren arteko asinkronia,** berritasunak, berezitasunak edo kostu-etekin erlazioaren ikuspegi argirik ezak eragina. Batzuetan, merkatua ez dago prestatua produktu «berritzaileegietarako», eta ez dira ulertzen produktuaren abantailak edota oraindik ez dago premia behar beste garatuta (aitzindarietara izatea, merkatuaren mesfidantza, etab.).
- **Produktuaren estandarizaziorako arazoak.** Nola igaro «ad hoc arazoak konpontzeko» pentsaeratik «produktu eta zerbitzuaren» ikuspegira.
- **Administrazio-prozesuen tempoak.** Batzuetan administrazioak daukan burokratizazio-maila handiak (adibidez, osasun publikoaren merkatuan produktu bati alta emateko) finantza-zama handia suposatzen du enpresarentzat, produktua bukatu eta probatuta izan arren, ezin baitu errentagarri bihurtu. Halaber, moteldu egin daiteke konpainiaren benetako nazioartekotzea hurbileko erreferentziarik ez duelako, beharrezkoak direlarik ezaugarri jakin batzuetako produktuak atzerrian saltzeko.

5. Esparru publikoa merkatuaren edo sektorearen errealitatera egokitu gabea. Sektore segmentatu eta oso enpresa heterogeneoekin osaturikoetan, administrazio-mailako tratua homogeneoa da errealitate desberdin eta konplexuen aurrean. Administrazio-egitura ez da aski malgua sektoreak berak eman dezakeena interpretatzeko, eta hori hesi edo oztopo garrantzitsua izan daiteke bere garapenerako.

6. Finantzaketa, batez ere proiektu edo produktu berrietarako finantzaketa lortzeko (ez hainbeste negozioa hasteko). Halaber, produktu bat garatzeko laguntza eskatzen denean Herri Administrazioaren erantzun-denbora luzea da, eta hori inbutu bat izan daiteke produktu berriak garatzeko.

7. Nazioartekotze handiari buruzko zailtasunak:

- **Atzerrian lan egiteko prest dauden pertsonak bilatzea.** Enpresan bertan prestakuntza-aldi luzea duten profil teknikoaren bilaketan, jada prestatuak dauden pertsonen lanera atzerriara joateko eskaintzen zaienean, arazoak sortzen dira eskaintza onar dezaten. Beraz, *head hunter*-en bidez atzerrian bertan kontratatuzko apustua egin da.

- Kultura-hesiak (ordutegiak, lan egiteko erak, etab.) Eta hizkuntza-hesiak (adibidez, itzulpen-kostuak), baita tokian tokiko lege-arazoei dagozkien administrazio-zereginak ere.

C) PGEB-EIPGak azeleratu edo bizkortzeko aukerak

1. Finantzaketa publikoa nahiz pribatua negozioaren fase guztietan errazago lortzea

- «Erdi-mailakotzat» jotako inbertsioen kasurako «funtsen funtsa» figura garatzea (badira funts edo fondoak inbertsio handietarako eta txikietarako).
- Proiektua helduago dagoenean finantzaketa hobea eskuratzeko bermea.
- Dibertsifikazioaren kultura sustatzea inbertitzailearengan.
- Barne-ekintzailtzako proiektuetarako edo negozio berriak garatzeko finantzaketa azkar eskuratzeko mekanismoa (bereziki zaila finantzaketaren sarrerak enpresaren kapitalean edo negozio berrian ere presentzia suposatzea nahi ez denean).
- Xehetasun handiagoz ezagutzea produktuak garatzeko herri-erakundeen laguntza-mapa, baita ere inbertitzaile pribatuen harreman-sarea.

2. Merkatu berrietara iristea erraztuko duen harreman-sarea garatzea (bai produktuak berriak direlako eta bai nazioartekotzearen kasuan).

- Merkatu berrietara iristeko bidea edo enpresen harreman-agenda hobetuko duen sare bat izatea.
- Sektoreko iritzi-liderren laguntza eta preskripzio-ahalmena izatea, merkatu berrietan zabalkundean eta prestakuntzan lagundu dezaten (merkataritza-ahaleginekin batera).
- Orientazio-sare bat abian jartzea, harreman- eta laguntza-sare gisa ulertuta, erakundeetan bertan abian jarritako aldaketa-prozesuak bizkortuko dituen. Sinergien bilaketarako eta ideien zehaztapenerako («errealitatera/lurrera ekarriz») kanpoko laguntza izatea funtsezkoa izan liteke hazkunderako.

3. Informazio gehiago (eta kalitate handiagokoa) izatea merkatuaz eta kontsumitzaileaz (funtsezkoa negozio berrien kasuan)

- Merkatu-azterketak, etab. aurrea hartzea eta bizkor erantzutea ahalbidetuko dutenak.
- Bezeroek/kontsumitzaileek enpresan parte hartzeko formula berriak, enpresari ideia edo lan egiteko era berriak emango dizkietenak.
- Denbora laburrean produktuak garatzeko aukera eskaintzen duten patente-ei buruzko argibideak (I+G eginak duten patenteak, berrikuntzaren «b»az arduratzeko).

4. Nazioartekotzeko eta produktuak merkatuan sartzeko laguntzak gehitzea

- Nazioartekotzeko laguntzen baldintzak berrikustea: diru-kopuru handiagoa eta prozedura sinpleagoak hori zurrizteko.
- Nazioartekotu nahi duten enpresen eta Gobernuak atzerrian dituen bulegoen arteko harremanetan sakontzeko lan egitea.
- Merkatuen ezaugarrietara eta idiosinkrasiara egokitzea bizkortzeko mekanismoak izatea.
- Produktuak merkatuan sartzeko laguntza berriak sustatzea. Produktu bat

merkatu batean sartzea, bere bezero nagusia Herri Administrazioa baldin bada, luzatu egiten da denboran, normalean administrazio-prozesuen ondorioz. Zehazgabetasun-aldi honetarako laguntzak eskaintzea oso onuragarria litzateke enpresentzat eta ez luke ahalegin oso handia eskatuko administrazioentzat. Kalkulatu da horren ezarpenak beste %5 suposatuko lukeela honelako enpresei eremu publikotik ematen zaizkien laguntza guztien gainean.

5. Lankidetzaren publiko – pribatua sustatzea

- Teknologiaren erorketa publikoa sustatzea.
- Nazioartean lehiatzeko orduan, multinazional handiekin batez ere, enpresen eta «herrialde markaren» ikusgaitasun publikoa areagotzea, lankidetzaren publiko-privatuaren bidez, irudi publikoari dagozkion akatsak hobetzeko.

6. Prestakuntza

- Ekintzailea:
Normalean, ekintzailearen profilak sakabanatzen jotzen du, eta beraz heldutasun-unera iristean garrantzitsua da profil „kudeatzaileagoa» duten pertsonak izatea edota ekintzailea barrutik prestatzea (prozedurak zehaztu behar).
- Merkatua – kontsumitzailea – bezeroa:
Sektore edo jarduera baten balioa ez ezagutzeak bere sustapena bizkortuko duen „gizarte-kulturaren» garapena eragozten du. Kultura horren garapena bizkortzeko palanka bat izan daiteke prestakuntza, baldin eta barruko (profesionalei zuzendutako) nahiz kanpoko (benetan egiten ari garena bezeroei transmititzeko) prozesu gisa planteatzen bada.
- Oinarritzko kultura ekintzailea sustatzea: Prestakuntza
Pentsatzen da Euskadin arrazoizko ekintzailertza-indizea dagoela enpresa «bereizien» sorkuntzari dagokionean, hau da, sektorean normalean enpresa multinazionala esperientzia duten pertsonak eta negozio bat beren kontura hasia erabakitzen dutenak, merkaturaren detektaturiko premia bat asetzera bideratua.

Aldi berean, sumaturiko gabeziarik handiena oinarritzko ekintzailertzari buruzkoa da, Unibertsitatek irten berriak diren pertsona batzuek negozio bati ekite-rakoan, adibidez. Gabezia hori, batez ere, ekintzailertzaren balioetan prestakuntza egokirik ez egoteak eragiten du. Egungo hezkuntzak erosotasunari loturiko faktoreak sustatzen ditu.

Beraz, ekintzailertza-balioekiko sentiberatasuna eta prestakuntza sustatu behar dira, hezkuntza- eta komunikazio-kanpainak eginez gazteen artean (ikastetxeak, unibertsitateak, etab.).

III. eranskina: PGEB-EIPGak Bizkortu edo/eta Aberasteko

Prozesuaren Eskema

Bizkortu edo/eta Aberasteko Prozesua osatzen duten etapak adierazten ditu eskema honek.

