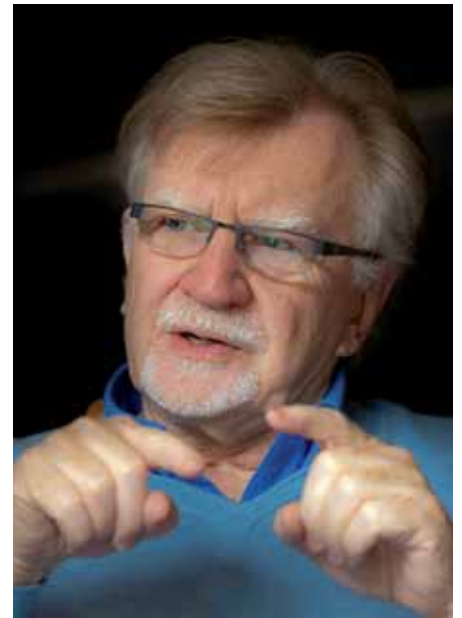


ITEM, separata bildumagarria berrikuntzaren inguruko azken joera, tresna, estrategia, praktika on eta kontzeptu aurreratuenetara hurbiltzen zaituena. Emanaldi berri honetan kulturaren, balioen eta erakundetako markaren garrantzia nabarmendu nahi dugu.

Richard Barrett-ekin elkarrizketa
Barrett Values Centre-ren sortzailea eta lehendakaria

“Erakundearen eraldaketa liderren beraien eraldaketa pertsonalarekin hasten da, zeren eta kultura haien kontzientziaren, haien balioen eta haien sinesteen isla baita”



Elkarrizketa honetan, Richard Barrett-ek erakundearen kultura eta balioen garrantziaz hitz egiten digu. Honako hau sostengatzen du: kultura hori sostengatzen duten sinesteak bat baldin badatoz enplegatuenekin, horiek suhar eta motibazio handiagoa erakutsiko dute, eta horrek negozio-erabakiak hobekiago eragingo ditu.

Zergatik dira hain garrantzitsuak balioak erakunde batean?

Balioak giza erabaki guztien sustraian daude. Erakunde batean lan egiten badugu eta bertako balioak bat badatoz gurekin maila pertsonalean, askatuak sentitzen gara eta lanean dena emateko gai izaten gara. Ez dugu geure energia, geure sormena eta geure suharra bakarrik eramaten, baizik eta geure konpromisoa lagunen ongizatearekiko eta erakundearen arrakastarekiko ere. Energia horri ateak irekitzea enpresaren espiritual askatzearen pareko zerbait da.

Nola hasi zinen eremu horretan lan egiten?

Eraldaketa pertsonalaz gogoeta egiteari ekin nion eta lan horren emaitzak neure lehen liburuak gauzatu nituen. Ondoren, beste bat

idatzi nuen eraldaketari buruz, zeinek lehen atalean pertsonala zena aztertzen baitzuen eta, bigarrenean, erakundearena berarena. Lan horiek bien artean dagoen harreman estua aurkitzera eraman ninduten.

Eta erakundearen eraldaketa hori, pertsonak lortzen al dute?

Bai, zalantzarik gabe, pertsonak dira eraldaketaren protagonistak. Hiru "mantra" daudela ohartu nintzen, hala deitu nahi

“Erakunde baten kultura haren liderren kontzientziaren, balioen eta sinesteen isla da”

badiozu. Lehena hau da: kultura-kapitalismoa abantaila lehiakorraren muga berria da. Beraz, nor zaren erakunde bezala, hau da, kultura, hil edo biziko garrantziko da arrakastarako.

Bigarrena hau da: erakundearen eraldaketa liderren beraien eraldaketa pertsonalarekin hasten da, zeren eta kultura liderren kontzientziaren, balioen eta sinesteen isla baita. Beraz lider bezala nor zaren horrek zuzeneko eragina du emaitzen gainean.

Eta hirugarren mantra?

Hirugarren mantra honako hau da: neurketak axola diola esaten duena, zeren neurtzeko gai zarena bakarrik lortze baituzu. Horrek kultura neurtzeko eredu bat garatzera eraman nau balioen mapa bat marraztuz "kontzientziako zazpi mailetan", eta haietako bakoitza enpresaren hazkuntza eta kontzientziazioaren bilakaerazko etapa bati dagokio.

Eta horrek erreal egiten du, zifra txundigarriak ematen ditu eta urtean-urtean

"Enpresako errendimenduaren gainerako adierazleak hobetu egiten dira haren kultura hobetuz doan neurrian"



balioak nola aldatzen diren aztertzeko aukera ematen du honako galdera hau egite hutsez: "Balio edo portaera hauetako zeinek ordezkatzeko zaitu ongien?" Elkarrizketatuari laurogeiko zerrenda batetik hamar aukeratzeko eskatzen zaio, adibidez; zerrenda hori berezia da erakunde bakoitzerako eta

aldez aurretik liderrekin izandako elkarrizketetatik finkatzen da.

Nola iritsi zara ondorio horietara?

Hamar urte inguruz azterlan bat egin dugu bi mila korporazio publiko eta pribatu handiren balioak zein diren erabakitzeko, haietako

batzuk zortzi urtean etengabeko jarraipena eginez. Hori dela-eta, haien balioen bilakaera behatu ahal izan dugu eta ondorio batera iritsi gara: enpresako errendimenduaren gainerako adierazle guztiak erabat hobetzen direla haren kultura hobetzen den neurrian.

Zer erataro hobetu daiteke kultura bat?

Liderrek aldatzen dituzte beren portaerak eta haiek hobetu ditzakete. Goitik beherako mugimendu bat da. Erakundeko goigeruzetatik behar jaitsiz doaz balioak maila guztiak estali arte. Horregatik da hain garrantzitsua zuzendaritzak eta enplegatuek haiek partekatzea.

Lidergoaren garapenarekin hasten da guztia, eta horrek asetasun handiago bat sortzen du enpleguetuan. Horiek ondo sentitzeak bezeroaren asetasun handiago bat sortzen du, eta era berean horrek eragina du akziodunarentzat balio handiago bat sortzen.

Sarritan esan ohi da: "Bezeroa, bezeroa, bezeroa da...". Argi eta garbi, ez. Enplegatuen asetasuna eraikitzeke kultura sortzeko gai diren liderren prestakuntza da, zeren eta haiek zoriontsu direnean, bezeroak ere badira, batez ere, zerbitzuen sektorean.



"Brand & values"

Nola eraiki errendimendu handiko kultura bat balioetan oinarriturik, Richard Barrett-en arabera

Ikerkuntzek honako hau berresten dute: lotura estua dagoela finantza-errendimenduaren eta enpresa bateko kultura-balioen eta haren enplegatuen balio pertsonalen arteko lerrokatzearen artean. Beste hitz batzuetan esanik, norbera den hori eta norberak borroka gai duena eskaintzen diren produktu eta zerbitzuen kalitatea bezain garrantzitsua hain garrantzitsua bihurtzen ari da.



Enpresak, nola handiak ala txikiak, funtsean lau arazo berez arduratzen dira: Nola gehitu etekinak eta balioa akziodunarentzat? Nola erakarri eta mantendu talentudun profesionalak? Nola eraiki markarenganako fideltasuna? Nola ziurtatu portaera etikoak blai egiten duela kultura korporatiboa? Nola eraiki erresistentzia-gaitasuna duen eta jasangarria den enpresa bat?

Aldi berean, zerbitzu publikoetako arduradunek aurrez aurre dituzten auzi kritikoak honako hauek dira: Nola hornitu kalitate handiko zerbitzuak kostuetako efizientziarekin? Nola erakarri eta mantendu talentudun profesionalak? Nola segurtatu portaera etikoak blai egiten duela erakunde-kultura? Nola eraiki erresistentzia-gaitasuna duen eta jasangarria den erakunde bat?

Erantzuna kulturaren dago

Oinarritzko arazo horientzako erantzuna, erakunde nola publiko hala pribatuak erasaten dituena, errendimendu handiko kultura bat eraikitzean datza. Sektore pribatuan, erakunde baten kultura abantaila lehiakorreko eta desberdintzeko iturri nagusia da; aldiz, sektore

publikoan, zerbitzuen kalitate- eta efizientzia-iturri nagusia da.

Sektore publiko eta pribatuko bi mila erakunde baino gehiagoren balioen mapa hirurogei herrialde baino gehiagotan marraztearen gure esperientziak aukera ematen digu kategorikoki finkatzeko balioen bidez gidaturiko erakundeak planetako arrakastatsuenak direla.

Balio bultzatzaileak

Hori azaltzen duten arrazoiak sinpleak dira. Sektore pribatuan, balioek eta portaerek bultzatzen dute kultura; kultura, bestalde, langileen asetasuna bultzatzen du, eta horrek bezeroen asetasun handiago bat sortzen du eta, beraz, balio handiagoa akziodunentzat. Sektore publikoan, funtsean gauza bera gertatzen da. Balioek eta portaerek kultura bultzatzen dute, eta horrek, enplegatuen asetasuna bultzatzen du, zeinek segurtatzen baitu misioa betetzea eta erabiltzaileen asetasuna.

Bi sektoretan, arrakasta erakundearen balioekin hasten da. Balioak printzipioak,



idealak edo sineste sakon errotuak dira eta pertsonak horiek dituzte edo horietara jotzen dute erabaki bat hartzen dutenean. Norbanakoek portaera pertsonalen bitartez adierazten dituzte eta erakundeek beren kultura islatzen duten portaeren bitartez.

Guztiak noranzko berean

Corporate Culture and Performance, obran Kotter eta Heskett-ek frogatu zuten balio partekatutan oinarritutako kultura oso moldakorrak dituzten enpresak errendimendu nabarmen handiagoa sortzen dutela

Kultura guztiz moldakorrak dituzten enpresek, balio partekatuetan oinarrituek, besteek baino errendimendu nabarmen handiagoa sortzen dute

gainerakoen baino. Halaber, honako hau ere aurkitu zuten: stakeholder-ek arduratzen diren konpainiek lau aldiz bizkorrago hazten direla hori egiten ez dutenen aldean. Enpresa horiek lan-postuak sortzeko tasa zazpi aldiz handiagoa dute, haien akzioen prezioak hamabi aldiz lasterrago gehitzen dira eta haien etekin-ratioa zazpiehun eta berrogeita hamar aldiz handiagoa da balio partekatuetan eta kultura moldakorrak ez zituzten konpainien aldean.

Build to Last, obran Collins eta Porras-ek honako hau erakusten dute: balioek orientatutako kulturak eraikitzen zentratzen diren enpresek halakorik egiten ez dutenak baino sei aldiz errendimendu handiagoa aurkezten dutela.

Firms of Endearment obran, Sisodia, Wolfe eta Seth-ek honako hau finkatzen dute: stakeholder (enplegatuek, bezeroak, inbertitzaileak, bazkideak eta gizarteak oro har) guztiez neurri berean arduratzen diren konpainiak konprometituz daudela hiritargo korporatiboarekin eta zerbitzu-lidergo bat garatzen dutenek errendimendu handiagoa bat aurkeztu zutelako al Standard & Poor's 500-ekoak zirenek baino.

Zer alde dago aldaketa, eraldaketa eta bilakaeraren artean?



Joan den mendearen azken aldera, erakunde asko atxiki zitzaizkion "berringeriaritza" bezala ezagutu zen aldaketa-kontzeptu bati. Ia ehun berringeriaritza-proiekturen ebaluaziorako egindako inkesta baten arabera, elkarrizketatuek negatiboki balioetsi zituzten proiektu horien bi heren eman zituzten emaitza erdipurdiko edo bazterrekoengatik. Huts egiteko izan zuten arrazoi nagusia aldaketaren giza dimentsioari eskainitako arreta urria izan zen, batez ere, enpresaren tamaina murrizte posiblearen aurrean pertsonak ageri zuten beldurrari eta antsietateari. Morala jaitzi egin zen beren tamaina murriztu zuten enpresen %72an. Gerora aitortu zuten berringeriaritzaren fokapenean giza aldaketaren giza dimentsioa edo kulturala falta zela. Thomas Davenport-ek Fast Company-ko "Why Engineering Failed" artikuluan honako hau adierazten du: "zilarrezko bala bat balitz bezala berringeriaritza berentzat hartu zuten konpainiak orain erakundeak ehun sozial urratua berreraikitzeak erak bilatzen ari dira ari dira".

Horrek azterna bat ematen digu aldaketa eta eraldaketaren artean dagoen desberdintasun garrantzitsuak: aldaketa gauzak egiteko era berri bat da, eraldaketa izateko era berri bat da, eta norbanakoek eta erakundeek bilakaera eraldaketa eta aldaketako egoera jarraitu bat hartzen dutenean bakarrik gertatzen da.

- **Aldaketa.** Gauzak egiteko era desberdin bat da. Lan-lerro berarekin jarraitzea da kontua, nahiz eta era efiziente eta produktiboagoan zian, kalitatea hobetzea emaitza bezala eskainiko duena.
- **Eraldaketa.** Desberdina izateko era bat da, sineste, balio eta usteen maila sakonenean aldaketak inplikatzeko baititu eraldaketak. Horregatik, prozesu hori oinarritzko aldaketatan amaitzen da portaera pertsonal eta korporatiboetan, bai eta erakundearen sistema eta egituretan ere. Eraldaketa geure akatsetatik ikasten dugunean, etorkizun berri batera irekita gaudenean eta iragana atzean uzteko prest gaudenean gertatzen da.
- **Bilakaera.** Bilakaerak eraldaketa eta aldaketako egoera jarraituak inplikatzeko ditu, balio, portaera eta sinesteetan etengabe doiketako egitean gauzatzen dena, nola barneko hala kanpoko feedback-etik lortutako ezagutzan oinarrituz. Bilakaera errazago gertatzen da moldakorrak, fidakorrak, irekiak eta gardenak diren erakundeetan eta norbanakoengan, eta ikaskuntzarekin eta garapen pertsonalarekin konpromiso sakona aurkezten dutenengan.

Kultura eta lidergoa

Erakunde baten kultura eratzen duten balioak gaurko liderren edo aurrekoek utzitako ondarearen baitan dauden sinesteen isla da.

Erakundeak eta enplegatuen kultura-balioen artean lerrokatze falta bat dagoenean,



Lerrokatze- falta bat dagoenean erakundearen kultura-balioen eta enplegatuen artean, emaitza errendimendu txikia izaten da, gerora langileriaren eta produktu eta zerbitzuen kalitatearen murrizte bihur daitekeena.

emaitza errendimendu baxua da, aurrerago langileriaren eta produktu eta zerbitzuen kalitatearen murrizte bat bihur daitekeena. Faktore horiek guztiak inpaktu garrantzitsua izan dezakete finantza-errendimenduan edo erakundearen gaitasunean kalitate handiko zerbitzuak emateko era jasangarrian.

Aitzitik, balioak partekatuak direnean, emaitza errendimendu handia da, langileriaren konpromiso handiagotik eta produktu eta zerbitzuen kalitatean bikaintasuna bilatzetik eratorria. Gainera, badira beste bi onura gako. Lehenak zerikusia du talentua erakarri eta erretentzearekin, eta horrek abantaila garrantzitsua ematen die erakundeei, batez ere talentua urria denean. Bigarrenak marka indartsu bat eraikitzearekin du zerikusia, zeren eta markaren eta konpainiaren balioak txanpon beraren bi aldeak baitira. Kanpo-irudi indartsuagoa duten markak beti dagozkie barne-kultura indartsuagoak dituzten enpresei.

Ondorioz, epe luzera jasangarria den arrakasta liderrek sortzen duten kulturaren baitan dago eta, ondorioz, haien portaeraren baitan.



Liderra eta kultura korporatiboa

Erakunde-eraldaketa liderren eraldaketa pertsonalarekin hasten da. Garrantzizkoa da kontuan izatea ez diela erakundeak eraldatzen, pertsonak direla hori egiten dutenak! Errendimendu txikiko kultura bat handiko eraldatzeko lidergoa da faktore gakoa.

Liderraren eragina

Liderrek, beren portaera eta balioekin, baikorra edo ezkorra izan daitekeen eragina dute enpresaren gainerakoan. Estatusa lortzen, inperioak eraikitzen eta barne-lehiakidetzan aritzen direnek ingurune toxikoak sortzen dituzte inolako erakunde-kohesiorik gabe edo oso txikiarekin. Alderantziz, ikuspen eta balio berak partekatzen dituzten, guztien onerako lan egiten duten eta barne-erkidago bat eraikitzen aritzen direnek liderrek, kohesioa sortzen dute eta balioak lerrokatzen laguntzen dute.

Barne-sustapena edo kanpo-kontratazioa?

Arrazoi horrengatik errendimendu handiko kultura sendoak dituzten erakundeek beren liderrak barne-sustapenaren bidez ordeztara jo ohi dute; aldiz, errendimendu txikiko kulturetan kanpo-hautagaiak kontratatzen dira.

Ondorengotza barrutik sustatzean, onik ateratzen diren kulturak gai izaten dira lidergo arrakastatsuko estiloak erretentzea ahalik eta asaldatze posible txikiarekin. Kultura osasungaitzek, aitzitik, beren lidergo-estiloak era absolutuan aldatu behar izaten dituzte. Horrengatik, eskuarki erakundeaz kanpo kontratatzen dituzte liderrak lider berriak izateko era berri bat ekarriko duelakoan, kultura dinamikoago batena azalduko dena.

Batzuek dagoeneko egiten dute

• Volvo

Volvo Truck International Division pasatzen ari zen barne-motibazioa eskasa zela eta, zuzendaritza-ekipoak, lehendakaria buru zutela, lidergo-garapeneko programa bat abian jartzea erabaki zuten, baina motibazioa nolabait ere hobetu baldin bazuen ere, ez zituen lortu espero ziren emaitzak. Horregatik egunero jardueraren azpiko balioei arreta handiagoa eskaintzea erabaki zuten, enpresako kulturaz eztabaidatzeko talde txikiak antolatu zituzten, kultura-balio erkide batzuen plana guztien artean sortzeko asmoz. Aldi berean, talde horietako kide bakoitzak parte hartu zuen bere Lidergo Balioen Ebaluazio propioan eta inpresioak trukatu zituzten gainerako kideekin.



Kultura-balioen identifikatze-lan hori zela-eta, Volvoko talde diziplina-aniztun batek- bertan langile askok parte hartu zuten- enpresaren ikuspenaz eta misioaz gogoeta egin zuten eta ondorioz, estrategia birformulatu zuten hura

moldatzeko. Lortutako emaitzek ez dute zalantzarik onartzen: etekin operatiboa ordura arteko hoberena izan zen, ekipoak hizkuntza bera zerabilen eta erakundeko langileen interesa nabarmen gehitu zen.



• Unilever

Unilever Brasilek jasan zuen etekinen beherakadak haren lehendakaria eta enpresaren administrazioa ez zuen soilik erakundearen helburu estrategikoak birdefinitzera bideratu, baizik eta haren kultura-

balioak ere bai. Aurrena egin zuten ekintza kultura korporatiboa ebaluatzea izan zen, eta horrek zeinen egoera txarrean detektatzeko aukera eman zuen. Egoera horri aurre egiteko, eraldaketa kulturalako programa

bat abiarazi zen erakundearen ahalmen guztia ateratzeko asmoz, elkarriketa irekia eta entzuketaren bitartez.

Kontziente izan ziren kultura-erlaketako prozesua halako moldez burutu behar zela, non eraldaketa kulturalaren eta eragiketen kudeaketa modu erabat integratuan eta aldi berekoan garatu behar zuten. Nahiz eta emaitza baikorren bat lortu arren, aldaketarekiko erresistentziaren bat gertatu zen, eta horrek enpresaren morala jaitea eragin zuen. Estrategiak espero ziren emaitzak lortzeko, erakundearen konturatu ziren enplegatuek liderren jakinarazpenak betetzea baizik ez zutela egiten.

Langileriak jarrera aktiboago bat hartu zuenean, haren ahalduzetik eratorria, emaitzak nabarmen aldatu ziren eta etekinak gehitu egin ziren.

• FedEx

FedEx-en arrakasta enpleguak asetzen, zeinek enpresako bezeroekin batera, enpresaren zuzendaritza bideratzen den arreta-gunea eratzen baitute. Hori ez da beti horrela izan. Izatez, ohargarriak izan ziren egindako ahaleginak goi-zuzendaritza konbentzitzeko balio sendoetan, eta batez ere enpleguak zaintzen oinarritutako kultura korporatibo indartsu batetik eratorritako itzulkin ekonomikoaz eta, izan ere horiek baitira azken finean bezeroarekin tratatzen dutenak eta zeinen asetasunak hobetuko bailuke enpresaren produktibitatea eta gutxituko bailuke errotazioa, sektore horretan hain handia dena.

Entzuteak bikaintasunera daraman konbentzimendua goi-zuzendaritzatik



abiatu zen eta horrek erabateko aldaketa ekarri zuen enpresaren kudeaketara. FedEx-ek ulertzen du entzutea barrutik kanporantz erakitzen dela, kultura korporatibo indartsu batetik, eta enpleguak direla markaren lehen enbaxadoreak. Entzute on bat lortzeko

FedEx jabeturik dago enpresak egin behar duen lehen gauza promesak era iraunkorrean betetzea dela.

Marka indartsu bat erakitzea eguneroko lana da eta bertan portaerek koherenteak izan behar dute balio korporatiboekiko.

• Sprint Nextel



Sprint eta Nextel-ek bat egitearen ondorioz, enpresa berriko ekipo zuzendaria hain zegoen zentratua bi kultura korporatiboak homogeneizatzen non bezeroen zerbitzua erasana geratu baitzen, marka kaltetzen hasi zen eta enpleguak motibazio eta konpromisoko indize oso baxuak erakutsi zituzten. Egoera horren aurrean, enpresaren zuzendaritzak epe luzera marka eta entzutea erakitzearen aldeko apustua egin zuen, barrutik kanporantz, sinpletasun-planteamendu baten azpian, bi ardatz estrategikoren bitartez: tolesgabatasuna barne-kudeaketarako, eta berrikuntza, kanpokorako.

Planteamendu horri esker, enpleguak

elkarri konektaturik daude eta horrek iritziak, ikuspegiak eta ikusmoldeak trukatzeko aukera ematen die, eta badute gainera elkarrizketa irekiko kanal bat enpresaren zuzendaritzarekin. Entzuteak konfiantza-zirkuluen modura funtzionatzen du eta erakunde batek eraiki behar duen lehena bere enpleguakiekiko da, ondoren interes-taldeekin jarraitzeko. Enpleguak markaren enbaxadore bihurtzen dira, nahiz eta ez izan bakarrak.

Sprint Nextel-ek enpresa eta haren zerbitzua hobekien puntuatzen zuten bezeroak identifikatu zituen haiek ere markaren sustatzaile bihurtzeko. Estrategia horren bitartez, erakundeak hazkuntza ohargarria izan du.

• Philips

Philips-ek ulertzen du marka zutabe sendo eta trinkoetan sostengatzen dela, eta horiek marka-promesa konpainiako interes-talde desberdinetara helaraz daitekeela. Horrek promesa betetzen trinkotasuna eta koherentzia bilatzera eraman du, non paper garrantzitsua jokatzeko baitu enpleguak markaren preskriptore gisa. Hori errealitate izan dadin, enpleguak pozik sentitu behar du eta konprometituri bere esperientzia pertsonal eta profesional propioarekin.

Philips markaren zutabeak erabileraren erraztasuna gero eta gehiago gehitzen

zentratzen dira, besteen aurretik berritzen eta aurreratzen jarraitzen, bai eta bezeroaren inguruan hura diseinatzen ere. Erabateko berritze baten ondoren, Philips markak utzi egin dio marka lotura gabe desberdinak izateari eta askoz lerrokatuagoa egotera pasatu da, erakunde maila guztiak inplikaturik egon diren zentzu eta sinpletasuneranzko bere planteamendua erabatekoa dela-eta. Emaiza bezala, aldaketa horiek egin eta lau urte geroago, Philips markaren balio guztizkoa nabarmen gehitu zen mundu-marka hobereenen Interbrand rankingean 43. postuan kokatu zen.



FUTURAS TENDENCIAS:

Berrikuntza teknologiko jasangarriko bost joerak

Klima-aldaketa, negutegi-efektuko gasen etengabeko igorpenetik eratorria, gure garaiko erronka handia den baliabideen urritasuna. Zirkunstantzia horiek ohiko joeretan aldaketa sakon baten beharra dagoela hitz egiten digute hurrengo belaunaldientzat baliabideen jasangarritasuna segurtatu eta mundu efizienteago bat sortzeko.

Teknologia eta konponbide hautabidezkoa eskuragarri daude, baina arazoari buruzko kontzientziazte handiago eta orokortuago batera iritsi beharra dago. Izatez, enpresa asko ari dira beren ahaleginak helburu hori lortzera zuzentzen. Cleantech Group-en arabera, berrikuntza teknologiko jasangarriaren eremuko azken joerak honako hauek dira.



1. Berrikuntza teknologiko jasangarria aldaketaren katalizatzaile bezala

Berrikuntza teknologikoak gure portaera eta bizi-estiloa aldatu duen bezala, berrikuntza teknologiko jasangarria ezinbestekoa izango da XXI. mendea definituko duen "jasangarritasunaren iraultzaren" katalizatzaile eta bideratzaile bezala jokatzeko.



2. Iturri, kanal eta formatu ugari

Iraultza horretarako ekarpena iturri eta kanal oso desberdinetatik etorriko da, eta formatu desberdinak hartuko ditu gainera. Berrikuntza teknologikoaren iturri nagusietako bat enpresa gazteak, start-up deituak sortzetik etorriko da, teknologia berri eta jasangarriak garatu eta merkaturatzen ari diren diren etatik. Beraz, ekintzailetzaren kulturak paper bereziki garrantzitsua jokatzen du berrikuntzan, izan ere mota horretako proiektu baten bitartez iristen dira teknologiak inpaktu bat eragitera laborategikoa teez kanpoan, hau da, merkatuan, non benetan axola dion tokian.



3. Inbertsioa

Herrialde jakin batean jasangarritasuna sustatzeko ohiko moduetako bat erakunde publikoetatik datozen diru-laguntzak izaten dira. Hala ere, gaurko abagune ekonomikoa murrizketa bat eragiten ari da gobernuen gaitasun finantzarioan, eta horregatik sektore pribatuaren eta inbertitzaileen papera, hala nola arrisku-kapitalarena, askoz garrantzitsuagoa izango baita jasangarritasunaren eremuan. Joerek adierazten dute eguzki-energia, energia-efizientzia eta garraioa direla inbertsio pribatuak nagusiki bilatzen dituen arloak.

4. Ikuspen global bat

Teknologia berriek berenez bakarrik ez dute sortuko jasangarritasuna onartzeko beharrezko aldaketa. Beharrezkoa da teknologia jasangarriak hartzea gizarteak bere osotasunean gertatzea hartutako neurriak eraginkorrak izan daitezen.



5. Kontzientziazte handiagoa, merkatu handiagoa

Etorkizuna segurtatzeko gizarteak, enpresak eta erakunde publikoak eraldaketaren beharrez kontzientziazte doazen neurriak, gero eta merkatu handiagoa irekitzen da jasangarritasunarekin zerikusia duten teknologia eta zerbitzu berritzaileentzat. Horrek negozio-aukeren eremu bat erakusten du eta aktore berriak etorriko dira bertara jasangarritasun-konponbide berriekin.

