



ZAINZA, ADIMENA ETA PROSPEKTIBA

Erakundeetan horiek
ezartzeko gogoetak.

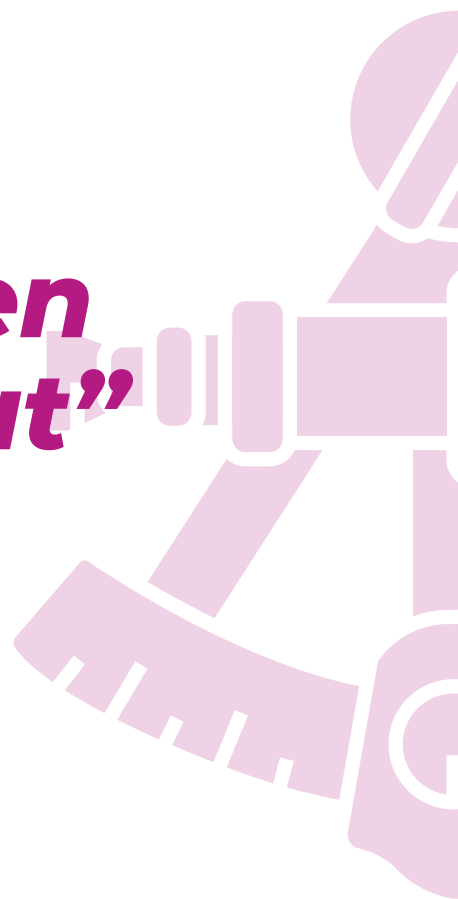
Prospektiba eta Nazioartekotze Unitatea.

innobasque



***“Ez dago
aldeko haizerik
noraezean dabilen
itsasontziarentzat”***

Séneca

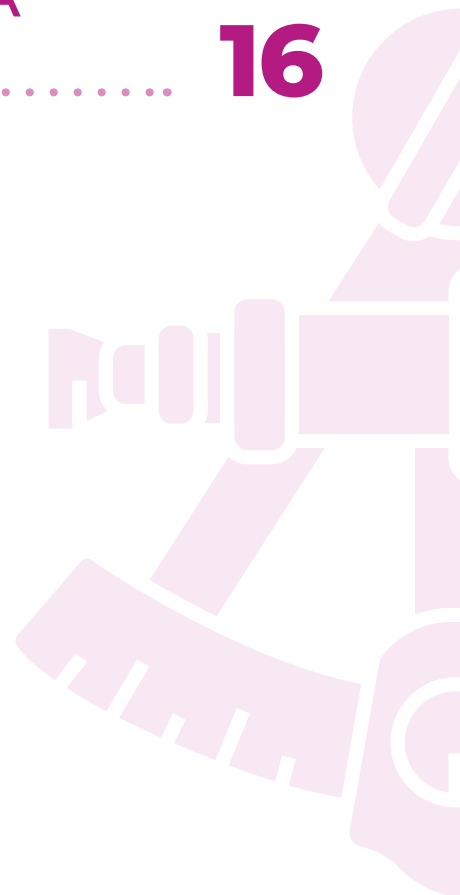


Agiri honek erakundeetan Zaintza eta Prospektiba (ZP) jarduerak ezartzeko gogoetak bildu ditu, eta 2019an, jarraian adieraziko diren edukiak oinarri hartuta, egindako saioen emaitzak eta ondorioak kontuan hartuta egin da:

- Esperientzia praktikoak zaintzatik prospektibara, enpresa handiek edo traktoreek eta hainbat sektoretako ETEek partekatutak.
- Horrelako jardueren ekarpena identifikatzeko dinamikak, baita horiek erakundeetan ezartzeko hautemandako zailtasunak eta beharrak ere.
- Saioetan parte hartu duten erakundeek ZP zikloaren zein fasetan dauden jakiteko erabili duten galdetegiaren emaitzak.

EDUKIA

ATARIKOA	6
ZAINTZA, ADIMEN ETA PROSPEKTIBA PROZESUA	7
ZP APLIKATZEAREN ARRAKASTARAKO FUNTSEZKO FAKTOREAK	12
“ZAINZATIK PROSPEKTIBARA” 2019KO SAIOAK	16



Egungo ingurune aldakorra, zalantzazkoa, konplexua eta anbigua¹ (VUCA¹ ingurunea), eta mundu-mailan gertatzen ari diren aldaketan **abiadura eta azkartzea** direla-eta, beharrezkoa da harago begiratzea eta izan daitekeena irudikatzea.

Kontua ez da gure buruei etorkizuna nolakoa izango den galdetzea, baizik eta nolakoa izatea nahi dugun galdetzea, subjektu pasibo izatetik subjektu aktibo izatera igaroz. Gaur egun, inoiz baino gehiago, **gure inguruan gertatzen denaren berri izan behar dugu**, seinaleak identifikatu eta itzuli, etorkizunean lehiakorak izaten jarraitu ahal izateko. **Informazio** garrantzitsua **funtsezko** elementu bihurtu da erakundeen eta lurraldeen lehiakortasunerako.

Horregatik, gai izan behar dugu **informazio garrantzitsua azkar atzemateko eta aztertzeko, erabaki egokiak une egokian hartzeko eta aukerak sortu eta aprobetxatzeko**. Ez dugu gure buruak eramaten uzten edo aldaketak interpretatzen besterik egin behar, horietara egokitzeko. Berrikuntzaren bidez aurrea hartu eta gure burak eraldatu beharra dago.

“Zaintzatik prospektibara” proiektua, aurrerantzean ZP, Innobasqueren helburu honen barruan dago: “Prospektiba sistematikoki txertatzea ZTBetako politiketan eta euskal erakundeetako berrikuntza-prozesuetan”. Helburu hori bi jarduera-ildoren bidez gauzatzen da. Alde batetik, prospektiba egiten dugu, eta, beste alde batetik,

beste batzuek prospektiba egitea nahi dugu; horretarako, prospektibaren kultura zabaltzen lan egiten dugu, erakundeek berrikuntza-politika eta -prozesuetan txerta dezaten.

Bigarren jarduera-ildoaren barruan, ZP proiektua sortu da, **horiek guztiek zaintzaren, adimenaren eta prospektibaren zikloan aurrera egin dezaten**.

Proiektuaren lehen fasea, euskal erakundeak etorkizunari begiratzearen garrantziaz sentsibilizatzeko helburuarekin sortu zen, eta ZPi buruzko kontzientzia har dezaten berritzeko eta etorkizuneko lehiakortasuna eta iraunkortasuna hobetzeko funtsezko jarduera gisa. Horretarako, hainbat saio egin dira enpresen esperientzia praktikoekin, eta galdetegi bat egin da Euskadiko erakundeak ZP zikloaren zein fasetan dauden jakiteko.

Galdetegi horien azterketari esker, Innobasquek, saioetan parte hartzen duten erakundeekin batera, **proiektuaren bigarren fasea** diseinatu ahal izango du. Fase horren helburu nagusia da **Innobasqueko kide diren erakundeek, hala nahi badute, prospektibarako zaintzaren zikloan aurrera egiten laguntzea**.

¹TUNA (turbulence, uncertainty, novelty, and ambiguity) bezala edo VI2CA2S (volátil, incierto, inmediato (inmediatez), complejo, ambiguo, acelerado, simultaneidad de disparidades) bezala ere ezaguna.

2. ZAINZA, ADIMEN ETA PROSPEKTIBA PROZESUA

2

Zaintza, adimen edota prospekzio jarduerak erakunde batentzat baliozkoak izan daitezen, beharrezkoa da prozesu kontziente, ordenatu eta sistematiko gisa jorratzea, eta jardueraren helburua argi egotea.

Informazioa bildu, eraldatu, baloratu eta banatzeko prozesua da **zaintza**. Informazio horretan oinarrituta **erabakiak** hartzeak zaintza **adimen** bihurtzen du. Ezagutzak benetako balioa hartzen du erabakiak hartzeko balio duenean, hau da, adimen lehiakor bihurtzen dugunean.

Azkenik, prospektibaz ari gara, erabaki horiek eta jarduketaren definizioa epe ertain eta luzerako etorkizuneko ikuspegi partekatuarekin bideratzen direnean. Asmo handiagoko jardura da; izan ere, lortu nahi ditugun etorkizun posibleak definitzeko informazioaren tratamendua informazioaren azterketa eta baloraziotik harago doa, **ebidentzia intuizioa, irudimena eta emozioa bezalako elementuekin konbinatzen** baitu.

%79,2

Erakundeen % 79,2k ez du uste prospektiba-jarduerak enpresa handiek bakarrik egiten dituztenik; hala eta guztiz ere, jardura horiek egiten dituzten gehienak 250 langile baino gehiagoko erakundeak dira.

Erakundeek prospektiba-jarduerak egiteko duten prestasuna eta interesa handia da.

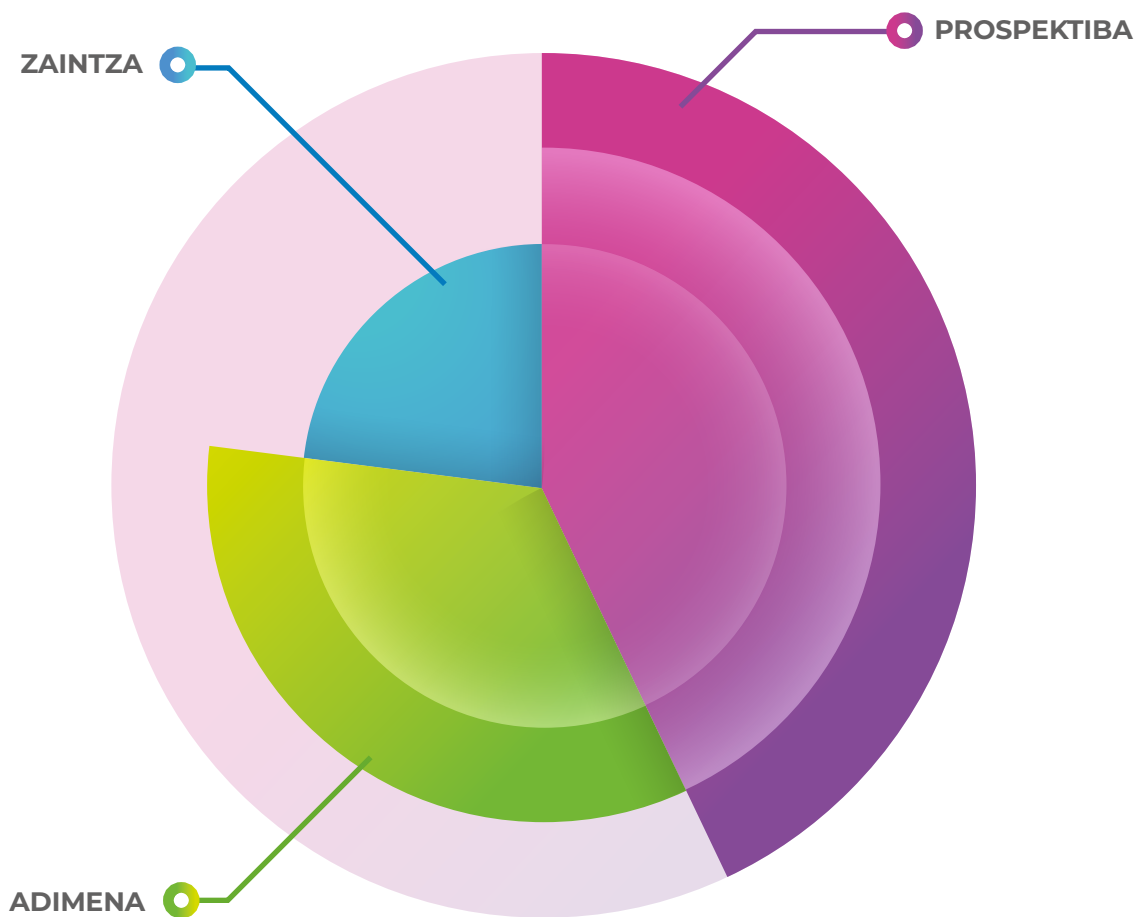
Iturria: 2019 ZP galdetegia (Innobasque)



Kontzeptu horiek estuki lotuta daude elkarri. Adimena egiten dugunean, zaintza ere egiten dugu. Eta prospektiba egiten dugunean, ezinbestean, adimena eta zaintza ere egiten ditugu. Alde horretatik, garrantzitsua da nabarmentzea ez dela prozesu li-

neala, zeinean gai jakin baten zaintzak lotura zuzena duen adimen edo prospektiba jarduerarekin. Hain zuzen ere ingurune aldakorra dela-eta, aldian-aldian berraztertu behar da zaintza, estrategiak sortzen dituen erronka zehatzei erantzuteko. (2.1 irudia).

2.1. irudia: ZP jarduerak



Erakundeek **une egokian informazio garrantzitsua izateak** eta **erabaki egokienak hartu ahal izateak** informazio garrantzitsua kudeatzeko prozesua sistematizatuta edukitzea dakar. Informazioa boterea da, betiere erakunde osorako funtsezko elementu gisa ulertzen bada; hots, bere helburuei erantzuteko. Horretarako, ZP prozesuak arina eta erakundearen beharretara eta idiosinkrasiara egokitua izan beharko du.

Ingurunearen zaintza alderdi kritikoa da erakundeentzat. Oro har, erakundeek **ingurune hurbilena** zaintzen dute, **transakzionala ere deriotezona**, merkatuak, bezeroek, hornitzaile eta lehiakideek, teknologiak eta abarrek osatzen dutena. Baina ingurune **urrunenari edo PESTE** delakoari ere (Politiko-Ekonomiko-Sozial-Teknologiko-Ingurumenekoa) erreparatu beharra dago. Erakundeek, ezaguna dena ez ezik, ezezaguna dena ere zaindu eta

aztertu beharko dute, gureak ez diren sektoreetatik sor daitezkeen lehiakide gisa arreta jarri, beltzarga beltzak edo seinale lausoak, besteak beste, antzemateko.

Horri guztiari esker, **arrikuak nahiz aukerak identifikatu ahal izango dira, eta erakundearen estrategia orokorra zehaztu eta birbideratu** ahal izango da, eta estrategia eta taktika zehatzak zehaztu eta inplementatu ahal izango dira, baita **proiektuak garatu** ere.

%67,7

Erakundeek % 67,7k onartzen dute datuen, informazioaren eta ezagutzaren kudeaketa, aztertu ondoren, beharrezkoak direla erabakiak hartzeko.

%67,7

Erakundeek % 67,7k etengabe eta modu formalean gordetzen dute informazioa datu-baseren batean edo erakundearentzat eskuragarri dagoen sistema informatikoren batean.

%52,1

Erakundeek % 52,1ek du informazio hori kudeatzeko eta zabaltzeko prozeduraren bat edo ardura bat.

Merkatuaren mugimenduei aurrea hartzea eta irtenbideekin erantzutea da ZPen beste motibazio handietako bat, I+G garapenak, produktuen ikuspegiaren hobekuntzak eta berrikuntzen sorrera bultzatuko dituen. Ingurune horretan, **stakeholdersek** ere zeregin garrantzitsua dute. Jakin beharra dago gure **lehiakideak** zer egiten ari diren, enpresen eta erakundeen arteko –ez dute zertan sektore berekoak izan behar eta lehiakide berriak izan daitezke– itun eta sinergia berrietan egunean egoteko, edo **bezeroen** artean zein ideak duen arrakasta. Baina, horrez gain, etorkizun-sena duten eragile horiei begiratu behar zaie, horien jarraitzaileak bakarrik ez izateko, baizik eta haien beharrei aurrea hartzeko eta sektoreetako berrikuntza eta eraldaketen buru izateko. Gure eremuko **teknologia garrantzitsuenei** buruzko ezagutza eta gaikuntza ere funtsezko elementua da, bai eta aplikagarri den arau-esparruaren ondoriozko arauen eta balizko eragin berri izatea ere.

Erakundeek onartzen dute garrantzitsua dela ingurunean gertatzen diren aldaketak ezagutzea, eta, batez ere, honako esparru hauek baloratzen dituzte:

Bezeroak (**%91,7**);

Produktuak edota Zerbitzuak (propioak eta ordekoak) (**%83,3**);

Merkatuak (gaur egungoak eta etorkizunekoak) (**%80,2**);

Teknologiak (propioak eta ordekoak) (**%80,2**).

Horretarako, zaintza **orainaldiko eta iraganeko** elementuetan ardaztu behar da, eta horrek gure egungo posizionamenduari buruzko ezagutza bultzatuko du, etorkizunean aurrera egiteko zer alderditan berritu beharko dugun jakiteko gaitasuna izateko. Erakundeaz kanpoko elementuak ez ezik, erakundearen dauden datuak ere aztertzen dira, eta, beraz, business intelligence-ak garrantzi berezia hartzen du. Baina, horrez gain, **etorkizuneko** elementuak ere zaindu behar dira, epe luzekoak. Beraz, **ustiapen- eta miaketa-jarduerak** bermatu behar dira.

Azkenik, ez dugu ahaztu behar ingurunean gertatzen

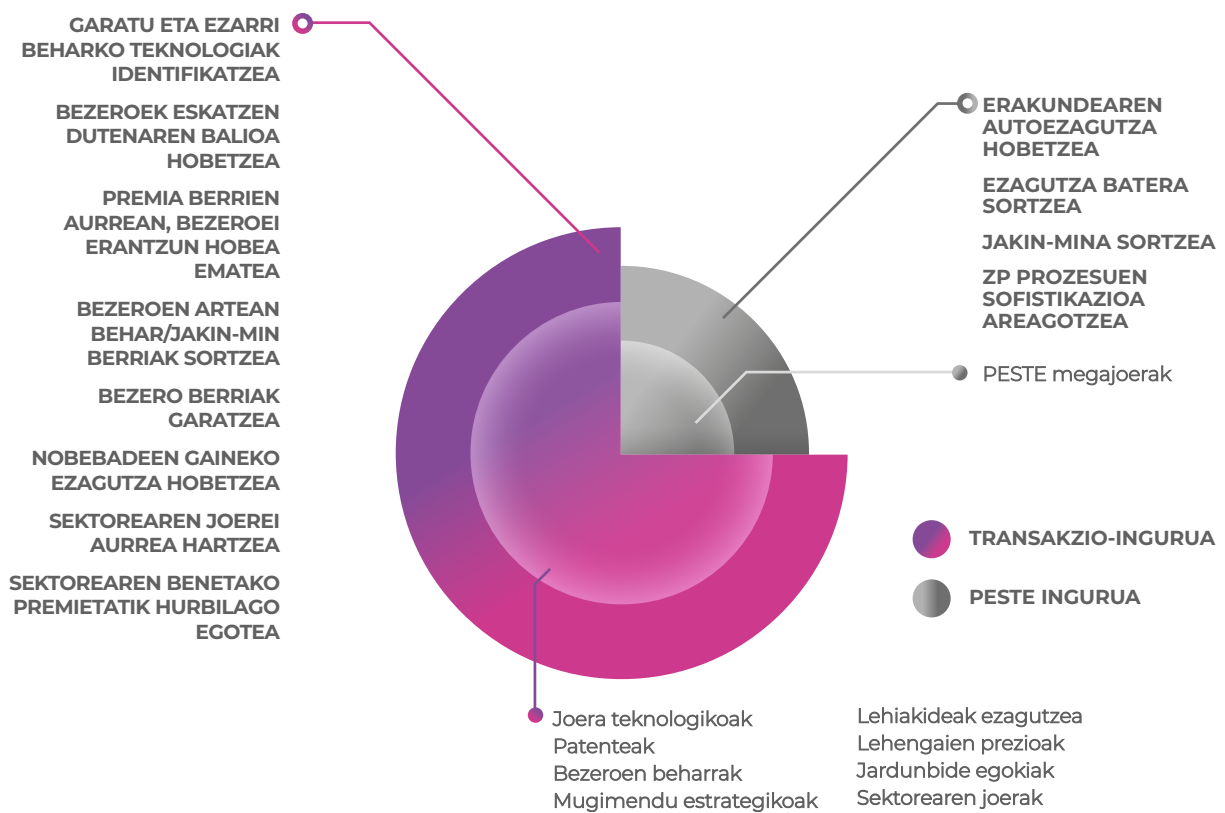
diren aldaketen ondorioz, bai eta erakundearen estrategiarekin bat etortzearen ondorioz ere, **aldian-aldian berraztertu beharko ditugula zaintza-esparruak eta -iturriak**, hau da, gure “zaintza-plana” berraztertu beharko dugula.

Innobasquek erakunde bazkideekin batera antolatutako 8 ZP saioetan egindako dinamiketan, parte-hartzaileek azaldu dute, beren esperientziaren arabera, zeintzuk diren **erakundeek informazioa biltzeko eta lantzeko dituzten eremu nagusiak, eta zein diren horren ondoriozko emaitzak**. Input horietatik abiatuta, 2.2 irudia egin da, elementu horiek modu egitu-

ratuan jasotzeko.

Barruko zirkuluak esparru horiek islatzen ditu. Horiek horrela, parte-hartzaileek uste izan dute, oro har, zaintzaren hiru laurdenak inguru ezagunenarekin edo transakzionalarekin zerikusia duten alderdiei buruzkoak dira; kasu honetan, ingurune hori, jarduten den merkatuak, lehiak, bezeroek eta teknologiek osatzen dute. Urrunen dagoen inguruak, berriz, zaintzaren laurden bat hartzen du. Bestalde, kanpoko zirkuluak esparru horietan zertarako ari garen zaintzen islatzen du; hau da, ze emaitza ondoriztatzen den.

2.2. irudia: Informazioa bildu eta tratatzea, eta horren emaitzak



Iturria: 2019ko ZP saioetan egindako dinamika oinarri hartuta egindakoa (Innobasque)

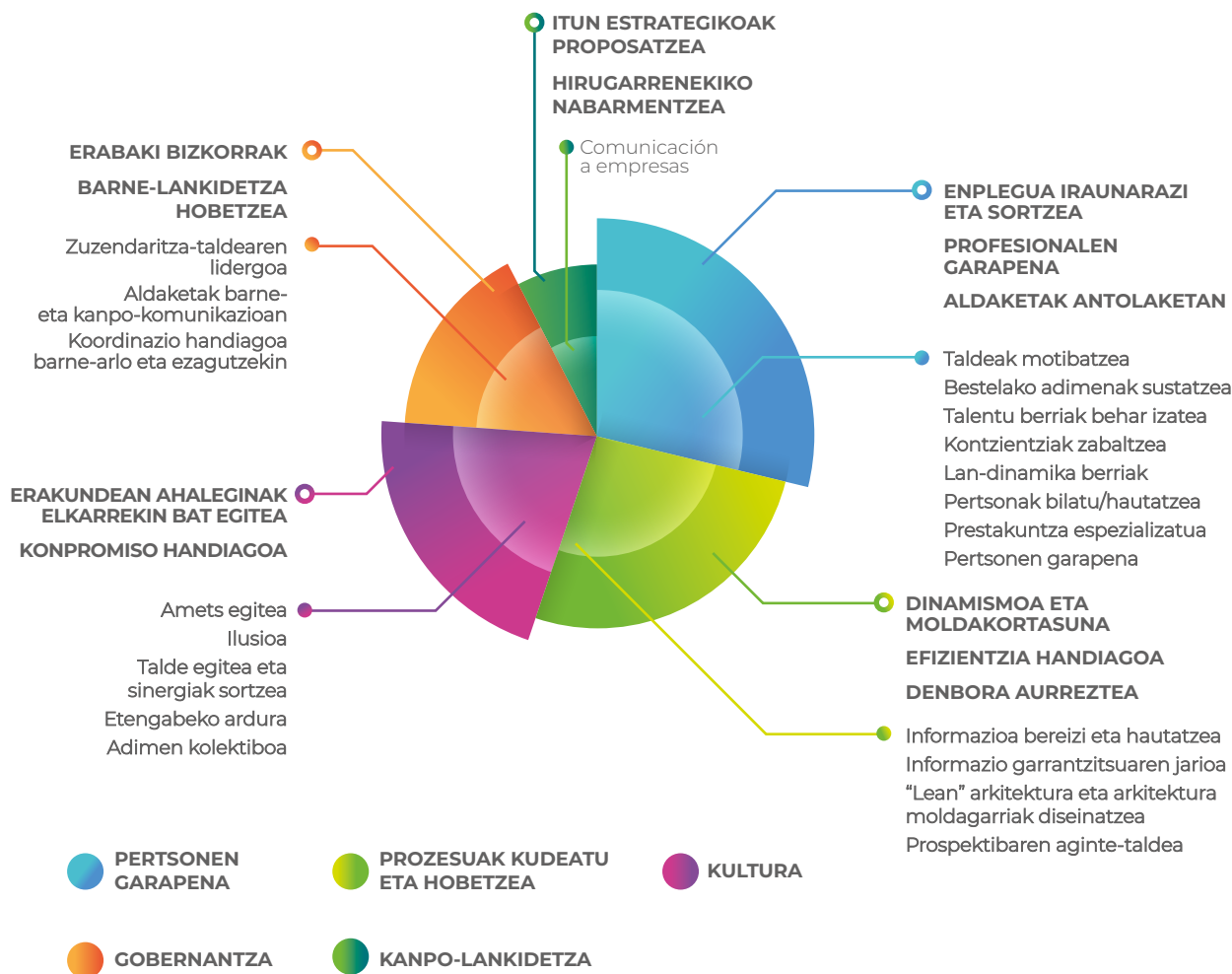
ZP jarduerak aplikatzeko elementu kritiko bat, ekintzarako ikaskuntza-prozesuak eta ezagutza elkarrekin sortzeko prozesuak direnez, **erakundearen beraren barruko hainbat elementutan jarduteko beharra** da, hala nola **pertsonengan, kulturen,**

governantzan, prozesuetan edo lankidetzetan. Doikuntza edo eskakizun horiek, halaber, zenbait ondorio izango dituzte erakundearen zirkulu bertutetsu batean.

Elementu horietako bakoitza 2.3 irudian islatzen da. Barneko zirkuluak erakundearen

eremu guztietan (pertsonak, prozesuak, kultura, gobernantza eta lankidetzeta) zer elementuri buruz jardun behar den jasotzen du, eta kanpokoak, berriz, zer lortzen dugun horietan jardutean, eta horiek ZPaz harago ere zabal daitezke.

2.3. irudia: ZPen aurrera egiteko eskakizunak eta erakundearen barne-kudeaketaren emaitzak



Iturria: 2019ko ZP saioetan egindako dinamika oinarri hartuta egindakoa (Innobasque)

Informazioan oinarrituta egindako analisen balio nabarmentzeak eskatzen du erakundearen barruan zabaltzea, eta une egokian pertsona egokienengana iristea, haren gainean lan egin ahal izateko.

ZP faseetan zenbat eta gehiago aurreratu, erakundearen barne-kudeaketako elementuei buruzko emaitzak sakonagoak izango dira. Horrela, jarduera zenbat eta sofisticatuagoa izan, orduan eta handiagoa izango

da **erakundearen emaitza orokorretan izango duen eragin positiboa**, kultura berritzaile baten bidez **aldaketei** aurrea hartzeko gaitasun handiagoari esker. Emaitza horien ondorioz, batez ere, hazkunde/garapen jasangarri eta adimenduna, jarduera eraginkorrago eta efizientea, etengabeko hobekuntza, lehiarako abantailen sorrera, inbertsioen itzulkin handiagoa, errentagarritasunaren hobekuntza edo mozkinen arakasta lortzen dira.

ARRAKASTARAKO FUNTSEZKO FAKTOREAK ZP APLIKAZIOAN

3

Motibazioek, onurek, zailtasunek edo eskakizunek hainbat faktoreren arabera –hala nola, berariazko jarduera, sektorea, tamaina, nazioartekotze-maila edo erakundearen heldutasuna–alda badaitezke ere, funtzioa, hainbat giltza komun daude ZP jarduera txertatzerakoan.

ZP JARDUERAK BAT ETORRI BEHAR DUTE ERAKUNDEAREN ESTRATEGIAREKIN.

Erakunde batean planteatzen den prozesu orok, sofisticatua izan ala ez, oso argi izan behar du **zertarakoa**: zer zaindu nahi dugun eta zein helbururekin. ZP jarduerak bat etorri behar dute enpresaren estrategiarekin, eta, beraz, haren ondoriozko estrategiekin eta planekin.

ZP jarduerak estrategia horietan oinarrituta zehazten dira, eta horrek aurrea hartzea eta hausnartzea eskatzen du, lehenesteko, birbideratzeko eta berritzeko. Baina ZPe erakunde baten strategiari dagokionez duen eginkizuna bi norabidekoa da; izan ere, zaindu eta jardun behar-reko eremuak berraztertu eta berriz zehaztu egiten dira, estrategiatik sortzen diren berariazko erronkei erantzuteko.

%56,3

Erakundeen % 56,3k aitortu du erakundearen ardatz estrategikoekin bat datozen ZP jarduerak egiten dituztela.

%75,1

I+G+b estrategia bat (ezarrita edo prozesuan) duten erakundeen % 75,1ek prospektiba-jarduerak egiten dituzte etengabe edo aldizka.

Iturria: 2019 ko ZP galdetegia (Innobasque)

Asmoa da aldaketak eragin edo aurreratu ditzaketen seinaleak detektatzea, **aukerak identifikatzea, etorkizuneko erronkak detektatzea**, aurrea hartzeko eta ideiak eta proposamenak sortzeko, estrategia, I+G+b plana, berrikuntza-eredua eta epe luzerako ezagutza-lerroak eta proiektu estrategikoak elikatzeko, baita teknologia berrietan eta negozio-ereduetan ere. ZP jarduerak, halaber, produktuak, teknologiak edo zerbitzuak garatzeari uzteko eta, beraz, etorkizun txikiagoa duten ekimenetan ahaleginik ez egiteko erabakiak hartzea erraztuko dute.

ZUZENDARITZA-TALDEAREN LIDERGOA ETA INPLIKAZIOA BEHARREZKOA DA.

Erakunde batek ZP jarduerak ezar ditzan, konpondu beharreko lehen kontuetako bat erakundeak hori erabakiak hartzeko ezinbesteko tresnatzat hartzea da. Baina oso zaila denez jarduera horien itzulkin kuantifikagarria izatea epe labur eta ertainean, edo arduradiaren eta itzulkinaren arteko trazabilitate zuzena egitea, beharrezkoa da, gainera, zuzendaritza-taldearen inplikazioa. Lehentasunezkotzat jo behar da, eta, horretarako, zuzendaritzak laguntza eta lidergo argia izan beharko ditu.

Isilbidezko ezagutza ezin da jakinarazi eskuliburu edo teorien bidez. Horren ordez, esperientziaren bidez komunikatzea da onena. Hori lor daiteke konpainiako langileen ezagutzaren bidez, beren eskema mentalei lotutako esperientziaren eta ezagutzen bidez eskuratu duten ezagutzaren bidez, adibidez, jarreraren eta sinesmenen² bidez.

Tresna bat edukitzeak arintasuna eta eraginkortasuna eskaintzen ditu, **baina pertsonak funtsezkoak dira prozesu osoan**, informazio-iturriak identifikatu eta hautatzetik hasita, horiek iragazten eta aztertzen eta erabakiak hartu arte. Horretarako, nahikoa ezagutza izan behar dute analisi-esparruari buruz. Baina irizpide teknikoa ez ezik, analisisen hasierako eta amaierako puntua mugatzeko gaitasuna ere eduki behar da, bai eta informazioa kudeagarria izateko irizpidea ere.

Ekintza horiek direla eta, ezinbestekoa da zaintza-lana egiten duten pertsonak aginte nahikoa izatea beren jarduerak kontuan har daitezten, eta, beraz, adimena eta prospektiba-faseetarako baliagarriak izan daitezten. Azkenik, ez da ahaztu behar jakintza-alor anitzeko taldeak sortu behar direla, erabakiak hartzeko ikuspegi desberdinak emango dituztenak, eta, gainera, ezagutza eta gaitasun berberak dituzten pertsonak osatutako taldeen begietara ezkatuago gera litezkeen seinaleak identifikatzen lagunduko dutenak.

Horiek horrela, garrantzitsua

da erdi-mailako agintarien zeregina; gerente horiek modu aktiboan parte hartzen dute ezagutzaren sorreran, espiral moduko aldaketa baten bidez, eta horrek bai lehen mailako langileak bai bigarren mailakoak inplikatzeko dituzten biak lotzen dituen estrategia gisa balio baitute. Sistema hori da egokiena, isilbidezko ezagutzak sortzeko ingurune egokia sortzen duelako. Behetik gorako eta behetik gorako kudeaketa-ereduen integrazioa da, banakako ezagutzak sortzea eta metatzea ahalbidetzen duena³.

%52,1

Erakundeen % 52,1ek prozedura edo ardurdunen bat du datuak, informazioa eta ezagutza aztertu, erabili eta barreiatzearen ondoriozko produktuen mantentzea, eguneratzea eta zabalakudea kudeatzeko.

%56,3

Erakundeen % 56,3k ziurtatzen du badituela pertsona prestatuak eta datuak eta informazioa erabili eta ustiatzeko behar diren trebetasunak eta ezagutzak dituztenak.

ZP jarduerak ezartzearen garrantziari buruzko sentsibilizazioa, beraz, funtsezkoa da erakundeetan, bai eta tartean dauden pertsonak gaitzea ere.

²³Iturria: Nonaka eta Takeuchi, 1999: 96. "The knowledge creating company".

Iturria: 2019ko ZP galdetegia (Innobasque)

%62,5

Trebetasunak eta gaitasunak garatzeko prestakuntza-ikastaroetan parte hartzen duten erakundeen % 62,5ek, enpresaren funtsezko faktoreei (bezeroak, hornitzaileak, merkatuak, etab.) buruzko datuak eta informazioa kudeatzeko jarduerak egiten ditu (identifikatzea, gordetzea..).

%61,5

Prestakuntza-ikastaroetan parte hartzen duten % 61,5ek, bildutako datuak eta informazioa tratatzeko, ebaluatzeko eta aztertzekeo jarduerak egiten dituzte, zuzendaritzak zehaztutako ardatz estrategikoak kontuan hartuta.

%59,4

Prestakuntza-ikastaroetan parte hartzen duten erakundeen % 59,4k prospektiba-jarduerak egiten dituzte (teknologikoa, merkatukoa, soziala).

Iturria: 2019ko ZP galdetegia (Innobarque)

GARATU NAHI DEN JARDUERARI ETA HELBURUEI BEHARREZKO BALIABIDEAK ESLEITZEA ETA ERABAKIAK HARTZEKO ETA JARDUTEKO INFORMAZIOA ATZEMATEA, ORDENATZEA ETA BERRAZTERTZEA AHALBIDETZEN DUEN PROZESU BAT IZATEA.

Batzuetan, erakundeek bere baliabideak erabiltzen dituzte zaintza-sistema bat eraikitzekeo zer informazio zaindu behar dugun kontuan hartu gabe, eta benetan beharrezkoa den informazioa lortzetik urruntzen dira. Horregatik, beharrezkoa da jarduera horietara bideratutako baliabideak erakundearen beharren eta gaitasunen arabera egokitzea, eta osagarriak izan daitezkeen beste erakunde batzuetan laguntza aurkitzea.

Zaintza, adimena edota prospektibako jarduerak egiten ditugu ziurgabetasun maila jaisteko, erabakiak hartzekeo orduan. Eta horrek pertsona egokiari une egokian eta sistematikoki prozesatutako informazio garrantzitsua ematea eskatzen duenez, informazio-bilketa planifikatu eta sistematizatu behar da, prozesu bizia eta eraginkorra izan dadin. Garrantzitsuen da informazioa biltzekeo, aztertzekeo, iragaztekeo eta jakinaraztekeo prozesu ordenatu eta sistematizatu izatea, azkarra eta erabaki oinarridun

nak hartzekeo modukoa.

Tresna bat informazioa modu ezin hobean lantzekeo bitarteko bat da, baina ez da helburua. Horregatik, ez dugu tresnarekin "maitemindu" behar, baizik eta erakundearen behar eta helburuetara egokitu, eta esplorazio-kultura sortu keo duten mekanismoak eman behar ditugu. Horregatik, batzuetan, software-tresna erraz bat nahikoa izan daiteke. Hori guztia ZP jardueren iraunkortasuna bermatuz, horietan aritzen diren pertsonak edozein direla ere.

INFOKAZIOAN EZ ERORTZEA.

Ohikoa da iturri asko jarraitzen hastea, eta, ondorioz, informazio-kopuru handiegia-ekin topo egitea. Horregatik, bereziki garrantzitsua da fokalizatzeko eta iragaztekeo jarduera bat egitea, eta kudeatu dezakeguna aztertzea.

ZP JARDUERAK POLIKI ETA ORDENAZ GARATZEA.

Epe luzerako apustua izan behar du, eta, horregatik, nora goazen eta kritikotasun handieneko arloak zein diren adierazten duen plan bat dugunean, komeni da sail eta prozesu batzuetan zaintza-adimena-prospektiba abiatzea, eta, behin sendotuta, gainerako erakundeetara hedatzen joatea pixkanaka.



“ZAINZATIK PROSPEKTIBARA” 2019KO SAIOAK

SAIOEN XEHETASUNAK:

Saioak erreferentziazko 8 erakunderen egoitzetan egin dira, lurraldean zehar banatutako eskualdeetan, ahalik eta enpresa gehien hurbil daitezzen errazteko, anfitrioi gisa jardun duten Innobasqueko erakunde bazkideei hitza eta protagonismoa eskaintzeko, eta hainbat sektoretako eta enpresa-tamainatako kasu praktikoak erakusteko. (4.1 irudia).

4.1. Irudia. Saien xehetasuna

Erakunde anfitrioiak	ETEak	Tokia eta Data
VELATIA	ADDILAN	BOROA (19/09/20)
KUTXABANK	INFORMÁTICA 68	DONOSTIA (19/09/30)
DANOBAT	ITS ELAY	ELGOIBAR (19/10/02)
CAF	AMPO	BEASAIN (19/10/02)
AZARO FUNDAZIOA ⁴	COPRECI LEARTIKER	MARKINA (19/10/03)
ERHARDT- SERIKAT	HERRERO ASOCIADOS AB LABORATORIOS	BILBAO (19/10/04)
PETRONOR	PROTÓN ELECTRÓNICA	MUSKIZ (19/10/10)
VODAFONE	ADDIMEN BIZKAIA	ZAMUDIO (19/10/18)

⁴Enpresa traktore ez bada ere, Innobasque saio honetan gai berari buruz ari izan da elkarlanean (Azaro Fundazioak antolatuturikoan).

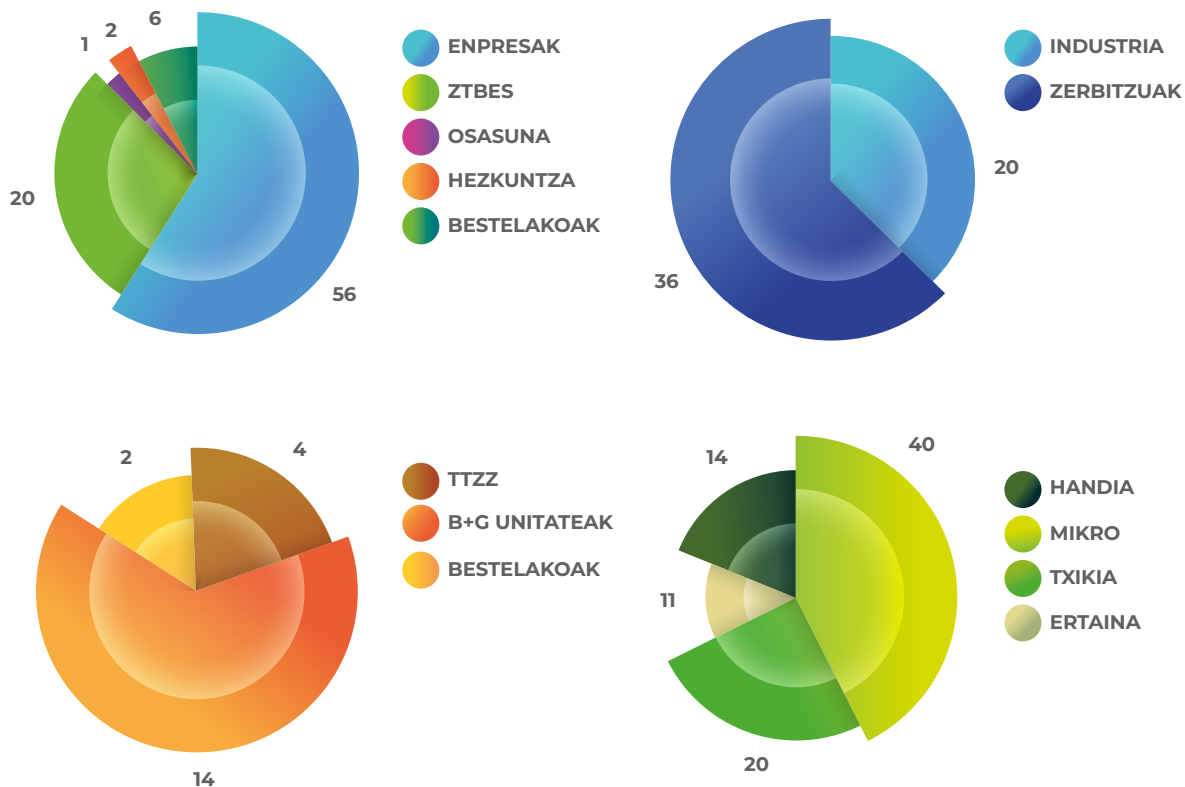
Iturria: Innobaskek berak eginda

Guztira 143 pertsona bertaratu dira saioetara; hau da, erregistratuen % 81,25, 85 erakundetakoak, horietatik 69 Innobasqueko bazkideak. (4.2 irudia).

Bertaraturako erakunde gehienak enpresak izan dira, bai industria-arlokoak, bai zerbitzu-arlokoak, eta, batez ere, mikro eta tamaina txikikoak.

Parte hartu duten ZTBESko erakundeak % 23,5 izan dira, eta, gainerako tipologiaren gaitik, enpresetako I+G unitateak nabarmentzen dira.

4.2. Irudia. Saioetara bertaraturikoen xehetasuna



Iturria: Innobaskek berak eginda

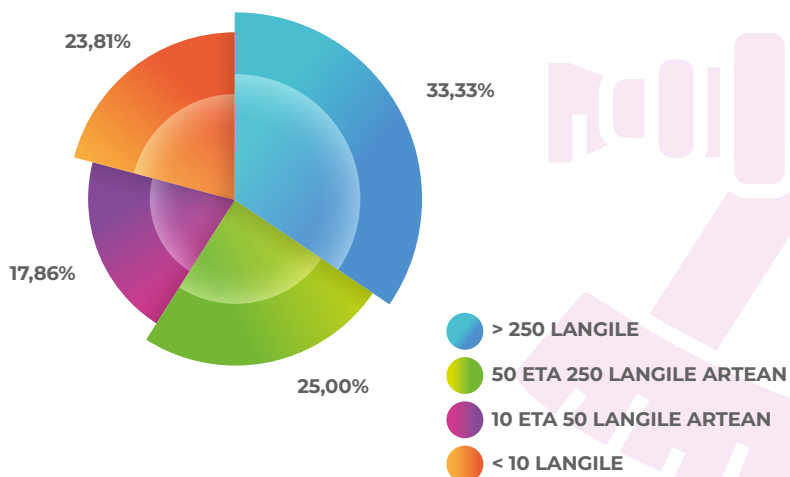
GALDETEGIEN EMAITZA OROKORRAK:

Guztira, 84 erakundetako 95 lagunek bete dute galdetegia.

Inkesta egin duten erakundeentzen % 44,0k Bizkaian dute egoitza; % 45,2k, Gipuzkoan eta % 4,8k, Araban.

Inkesta egin duten erakundeentzen tamaina honela banatzen da:

4.3. Irudia. Galdetegia bete duten erakundeentzen tamaina



Iturria: Innobaskek berak eginda

Nabarmenezkoa da, gainera, inkestatutako erakundeek nagusiki jarduten duten sektoreak energia, automobilgintza, makina-erreminta, aeronautika eta trenbidea direla.

Erakunde batek ZP zikloan aurki ditzakeen 4 faseak zehaztu ditu Innobasquek.

01 FASE AURRERATUA

Oro har, maila guztietako adimen-prozesuen plangintza sistematikoa duten erakundeak, beren sektorean erreferenteak direnak. Beste erakunde batzuekin buru-belarri lan egiten dute beren prozesuetan, produktuetan edota zerbitzuetan berrikuntzak garatzeko eta ezartzeko, eta, horrela, haien lehiakortasuna eta merkatuan duten posizionamendua hobetzen dira. Prospektiba-jarduerak garatzen dituzte, eta horiek ingurunea epe laburrean, ertainean eta luzean hobeto ikusten eta menderatzen laguntzen dute.

02 TARTEKO FASEA

Zaintza- eta adimen-prozesuak sistematikoki egiten dituzten erakundeak, baina ez maila guztietan. Inguruko nobedade nagusiak ezagutu eta menderatzen dute, baina ez horien xehetasuna. Bildutako datuak eta informazioa aukerak identifikatze-

ko eta lehiakortasuna hobetzeko erabiltzen dituzte. Gainera, beste erakunde batzuekin lankidetzan aritzera eta ekimenak garatzeko datuak eta informazioa partekatzera zabalik daude.

03 PRESTATZE FASEA

Zaintza- eta adimen-prozesuak noiz behin garatzen dituzten erakundeak. Pixka bat ezagutzen dituzte zaintza- eta adimen-prozesu sistematikoak izatearen onurak; zaintza- eta adimen-prozesuarekin jarraitu nahi dute, baina ez dakite nola egin.

04 HASTAPEN FASEA

Ez dute inolako zaintzarik egiten inongo alditan, ez dute hura kudeatzen duen planik, ezta informazioa kudeatzeko prozesurik ere. Ez dakite zein ondorio dituen bere erakundearentzat ingurunea eta horren bilakaera ez ezagutzeak eta horrek haren lehiakortasunari nola eragiten dion ez jakiteak.

Galdetegien emaitzen arabera, 24 erakunde daude fase aurreratuan eta 40 erakunde tarteko fasean. Azkenik, 15 daude prestatze-fasean eta 5, hastapen-fasean (4.4 irudia).

4.4. Irudia. Zenbat erakunde ZP faseetan

AURRERATUA



- 4 10 langile arte
- 1 10 langile baino gehiago eta 50 baino gutxiago
- 7 50 langile baino gehiago eta 250 baino gutxiago
- 12 250 langile baino gehiago

TARTEKOA



- 11 10 langile arte
- 6 10 langile baino gehiago eta 50 baino gutxiago
- 10 50 langile baino gehiago eta 250 baino gutxiago
- 13 250 langile baino gehiago

PRESTAKUNTZA

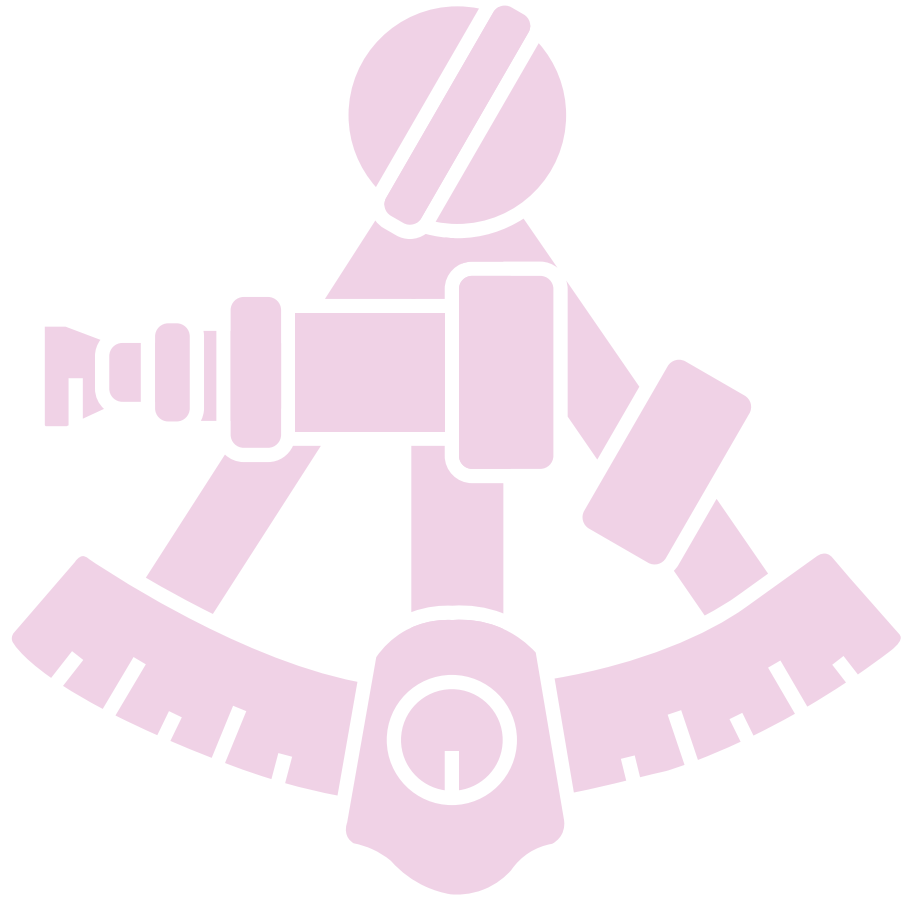


- 4 10 langile arte
- 6 10 langile baino gehiago eta 50 baino gutxiago
- 3 50 langile baino gehiago eta 250 baino gutxiago
- 2 250 langile baino gehiago

HASTAPENAK



- 1 10 langile arte
- 2 10 langile baino gehiago eta 50 baino gutxiago
- 1 50 langile baino gehiago eta 250 baino gutxiago
- 1 250 langile baino gehiago



innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

Bizkaiko Zientzia eta Teknologia Parkea
- Laida Bidea 203 - 48170 Zamudio

Tel. +34 944 209 488

innobasque@innobasque.eus

www.innobasque.eus

