

## LABURPEN EXEKUTIBOA

**COVID-19 HAUSNARKETAK**

**4/2020**

**ISSN 2340-7638**

DIGITALIZAZIOA,  
COVID-19ari  
ERANTZUTEKO

**Agustín Zubillaga Rego**  
**Carla Peletier Espiga**

2020

COVID-19 Hausnarketak, 4/2020 zk.

Txostena SPRI-Eusko Jaurlaritzaren Enpresa Garapenerako Euskal Agentziaren finantzaketari esker prestatu da.

Dokumentu honetan bildu diren iritziek, analisiek eta komentarioek egileen irizpideak adierazten dituzte eta ez, nahitaez, egile horien erakundeenak.

© Agustín Zubillaga Rego eta Carla Peletier Espiga

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua – Deusto Fundazioa

Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren (Deustu Fundazioa, Deustuko Unibertsitatea) jarduerak erakunde hauen ekarpenei esker eramaten dira aurrera:

Eusko Jaurlaritza; SPRI Taldea; Gipuzkoako Foru Aldundia; Bizkaiko Foru Aldundia; Arabako Foru Aldundia; Euskaltel; Repsol-Petronor; BBK Fundazioa; Iberdrola; Energiaren Euskal Erakundea.

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)

## LABURPEN EXEKUTIBOA

Lan honetan, digitalizazioak krisiaren lehenengo fasean, «talka» edo «erresistentzia» fase deituta-koan, izan duen garrantzia aztertu dugu. Agerikoa da digitalizazioak, fase horretan, enpresei ahalbi- detu diela jarduera ekonomikoarekin jarraitzea eta, konfinamendu garaian, herritarroi gizarte harre- manei eta elkarrekintzari eustea. Egoerari erantzuteko orduan, enpresetan arlo digitala funtsezkoa izan da, enpresek krisiari eman dizkioten erantzunetako askoren elementu nagusia izan baita. Kasu askotan, egoerak ikaskuntza ugari ekarri dizkigu eta, modu egokian aprobeztatuz gero, ikaskuntza horiek eragin positiboa izango dute enpresen trantsizio digitaleko prozesuan ere.

Hainbat enpresarekin elkarrizketak egin ostean, horietako batzuk hautatu ditugu gure azterketarako. Gainera, bigarren mailako iturrietara ere jo dugu informazio hori osatzeko. Aztertu ditugun kasu gehienak zerbitzuen sektorekoak dira, industriari lotutako zerbitzuak ere barne direla. Tamalez, ez dugu industria sektoreko edo fabrikazioko hainbeste ebidentziarik eskuratu. Izan ere, industria sekto- rean denbora gehiago behar da produktuak garatzeko eta konplexuagoa da beste sistema eta balio kate batzuetan integratzea ere. Nolanahi ere, adibideetako batzuek erakusten digute zerbitzu digita- lek izaera fisikoagoa duten beste produktu batzuen balio proposamena osatzeko balio izan dutela.

Enpresetako erantzunen bildumak aukera eman digu eredu edo patroiz batzuk identifikatzeko eta, ho- rietan oinarrituz, enpresen tipologia bat zehazteko. Horretaz gainera, kasuen azterketa enpirikoa era- bil dezakegu galdetzeko krisi honetan hartu diren neurriak baliagarriak izan daitezkeen krisia amaitu- takoan ere, enpresen digitalizazioa, orokorrean, bultzatzeko eta laguntzeko.

Lau ondorio nagusi atera ditugu azterketatik:

1. Pandemia hasi zenetik, ekonomia eta finantza egoera oso konplexua eta inolako ziurtasunik ga- bekoa izan den garaian, enpresek teknologia digitalak erabili dizute egoera berriari erantzuteko. Tresna digitalak modu pragmatikoan erabili dituzte, unean uneko egoerei erantzuteko, esate ba- terako, bat-batean handitu den eskariari. Baina, modu pragmatikoan ez ezik, modu estrategikoan ere erabili dituzte, epe luzeagora begira, ikuspegi berritzailea hartuz. Esan dezakegu, nolabait, en- presek krisi egoera berrinterpretatu dutela eta beharra eta aukera uztartzen jakin izan dutela.
2. Teknologiaren erabilerari esker, enpresak gai izan dira jarduera ekonomiko batzuei eusteko. Gai- tasun hori, ordea, ez da bat-batekoa, baizik eta alde aurretik arlo digitalean egin den lanaren on- dorio zuzena da. Bestalde, enpresek beren erantzunak emateko teknologia erabiltzea elementu katalizatze bat ere bada, erakundean, neurri handiagoan edo txikiagoan, dagoeneko abian zen di- gitalizazio prozesua bizkortu duelako.

Krisi egoerari erantzuteko tresna digitalak erabili dituzten enpresetan ezaugarri komun batzuk aurkitu ditugu:

- Negozio eredu digitala: osagai digitala negozio ereduaren parte da edo, bederen, negozio ere- duaren osagai batzuen parte (bezeroekiko harremanak, ekoizpena, hornikuntza...). Plantea- mendu digitalak oinarri sendoak ditu, aurretik ere, denbora batez, landu delako.
- Osagai digitala hazkunderako palankatza hartzen da: teknologiaren aplikazioa ez da prozesuak hobetzera edo salmentak handitzera mugatzen, baizik eta negozio aukera berriak eraikitzeke ere erabiltzen da. Ikuspegi digital hori erakundeko kide guztiek partekatzen dute, liderrengandik ha-

sita, eta erakundearen estrategian txertatuta zegoen, COVID-19a azaldu aurretik. Beraz, aurreko puntuan bezala, enpresak bazuen esperientzia arlo digitalean. Horrek esan nahi du egoera berriari eman zaizkion erantzunak, bat-batekoak izanda ere, inertziaz ere eman ahal izango zirela.

- Erantzunen azkartasuna eta malgutasuna: digitalizazio prozesuetan ari diren enpresak gai izan dira bat-bateko egoera berriari azkartasunez erantzuteko, eta malgutasunez jokatu dute behar izan diren aldaketen aurrean. Irtenbideak bilatzeko lan taldeak sortu dituzte, berriro ere, soilik teknologiaren garapenean oinarritu beharrean, teknologia horren aplikazioak eskaintzen dituen aukeren inguruan gogoeta egiteko.
- Izaera esperimental eta berritzailea: enpresa askok alderdi horiek indartu dituzte, kontrako egoeraren aurrean. Arlo digitalean, lantaldeak eta langileak ahaldundu dira eta, ziur aski, beste egoera batean zaila izango zen hori egitea. Esperimentazio horrek emaitzak izan ditugu helburu eta ezarpen ziklo laburreko probetan eta baliozkotzeetan oinarritu da, erantzunak albat azkarraren emateko. Ikuspegi berritzailea ere indartu da: lantaldeak proaktiboak izan dira eta bezeroei balioa eskaintzeko modu berriak bilatu nahi izan dituzte, ziurgabetasun handiko egoera honetan.

Elementu horiek guztiek agerian uzten dute eraldaketa digitala ez dela mugatzen teknologia erabiltzera. Aitzitik, beste enpresa gaitasun batzuk eraikitzea eta barneratzea eskatzen du, erresilientziaren oinarriak jartzeko, batez ere garai gorabeheratsuetan.

3. Enpresa kasuen azterketak erakusten digu enpresen erantzunak hiru esparrutakoak izan direla: produktuei lotutakoak (produktu zorroa zabaltzea ekarri du horrek), prozesuari lotutakoak (antolatetari lotutako erantzunak jarduerari eutsi ahal izateko) edo kanaletakoak (bezeroarekiko harremana). Erantzun horiek aztertuta, enpresen tipologia bat sortu dugu, hurrengo taulan azaltzen den bezala:

### Enpresek krisiak beren jardueran izan duen eraginari eman dizkioten erantzunen tipologia

|                  |                             |   |  |
|------------------|-----------------------------|---|--|
| <b>Produktua</b> | Produktu berbera            | Eskariaren hazkundea  | E Process Med (EPM)                                  |
|                  | Berria<br>(merkatu/enpresa) | Eskariaren hazkundea/<br>Eskari potentzial berria   | SENER<br>Erictel<br>Ibermática-Tecnalia<br>Sherpa.ai |
|                  | Egokitua                    | Eskariaren aldaketa   | DORLET<br>SENER                                      |
| <b>Prozesua</b>  | Telelana                    | Tresnak   | Ibermática<br>Ikusi<br>Salto Systems                 |
|                  | Berrikuntza irekia          | Enpresen arteko aliantak edo alintza<br>publiko-pribatuak<br>Balio partekatuko ekimenak<br>Maker komunitateak | BBK - #KreoEnTi<br>Euskadiko maker komunitatea       |
|                  | Komunikazioa<br>Marketina   | Onlineko salmentekin jarraitzea/Indartzea   | Comet  |
| <b>Kanala</b>    | Digitala                    | Bezeroekiko harremanen kudeaketan interakzio<br>birtuala<br>Fidelizazio sistema<br>Bezero berriak erakartzea  | Comet<br>Dastatzen - Gesalaga Okelan                 |
|                  | Mixa                        | Online to offline   | Bodega Otazu   |

*Iturria:* Geuk egina.

4. Digitalizazioaz baliatuta, enpresek eman dituzten erantzun horiek, produktuei eta zerbitzuei dago-kienez, funtsean momentuko beharrei erantzuteko sortu dira, edo bezeroen konfiantza eta leialtasuna hobetzeko. Baina erantzun horietako asko hazkunde digitalerako aukerak ere izan daitezke, epe ertain eta luzera. Ildo horretatik, esperientzia horiek etorkizuneko ikaskuntza izan daitezke, hain koiunturazkoa izango ez den digitalizazio prozesu baterako. Eta beste enpresek ere ikas dezakete esperientzia horretatik. Eraldaketa digitalak, aztertu ditugun kasuek agerian jarri duten bezala, enpresei aukera ematen die erantzun arinak eta malguak eskaintzeko eta horrek, aldi berean, erresilientzia gaitasuna handitzen du. Garrantzi handikoa da hori, COVID-19aren ondorioz sortu den krisian bezala, bat-batean sortzen diren egoerei aurre egiteko, baina baita merkatuetan edo bezeroetan gerta daitezkeen mota guztietako aldaketeki erantzuteko ere.

Enpresek emandako erantzunetatik atera ditugun ikaskuntzak oso baliagarriak izan daitezke enpresen trantsizio digitaleko prozesua bideratzeko. Aurreko guztiaren ondorioz, behar-beharrezkoa da COVID-19aren krisiak eskaintzen dituen aukerak aprobetxatzen jakitea, agendak eta lehentasunak aztertu eta, behar izanez gero, aldatzeko. Horretarako, hauxe proposatzen dugu:

1. Agenda politikoan, erronka digitalari lehentasuna ematea, Europako politikekin lerrokatuta, lurraldean lehiatzeko abantailen hurrengo belaunaldia eraikitzen joateko.
2. Enpresen eraldaketa digitala indartzea, Euskadiren etorkizuneko estrategia digitalean hazkunde iraunkorreko palanka digitalak sortzeko, hainbat bitarteko erabiliz: (i) gaur egungo digitalizazio asimetrikoa eta hainbat abiaduratako balizko susperraldia orekatzeko politika segmentatuak indartzea, (ii) enpresa txiki eta ertainei laguntzeko prozesuak, eta (iii) eraldaketa bera eta eraldaketak enpresa emaitzetan, arintasunean eta erresilientzian izango duen eragina monitorizatuko duten tresna berriak.
3. Lankidetzeta publiko-pribatuko tresna berritzaile berriak eraikitzea, bi helbururekin: (i) ziurtasunik gabeko egoeraren, eraldaketaren irismenaren eta aurrekontu murrizketen ondorio diren zailtasunak gainditzea; eta (ii) proiektu eraldatzaileak abian jartzea, Europar Batasunetik etor daitezkeen finantza baliabideekin.



# Orkestra

LEHIAKORTASUNERAKO  
EUSKAL INSTITUTUA  
DEUSTO FUNDAZIOA

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)