

TOKIKO GARAPEN AGENTZIEN

BIDEZ

ENPRESAN ANTOLAKETA
ERALDAKUNTZA
PROZESUAK KUDEATZEKO

GIDA

Henar Alcalde

Aitziber Elola

Lorea Larrabeiti

Usue Lorenz

Elsa Patús

Jabier Retegi

AURKIBIDEA

EDUKIA

1	Sarrera	2
2	Antolaketa berrikuntza, enpresa txikiak eta ertainak eraldatzeko palanka	4
3	Prozesuaren metodologia eta gobernantza	8
4	Prozesuaren analisia	12
4.1	Enpresa identifikatzea	13
4.2	Enpresaren antolaketaren diagnostikoa	14
4.3	Ekintza planetarako proposamenak	18
5	Gomendioak	21
	Erreferentziak eta/edo bibliografia	28
	Eskertzak	30

IRUDIAK

1. irudia	Antolaketa berrikuntza eta enpresa lehiakortasuna	7
2. irudia	Esperimentazio prozesuaren kontzeptualizazio metodologikoa	10
3. irudia	Proiektuaren prozesua sistematizatzea	11

TAULAK

1. taula	Antolaketa diagnostikoa egiteko galdeketa-fitxa	17
----------	---	----

1.

SARRERA

Gaur egun, inork ez du zalantzan jartzen ingurunea gorabehera handikoa denik eta, hortaz, ziurtasun eza nagusi denik. Ziurtasun ez hori **hiru faktorek** eragiten dute: ekonomia atzeraldiaren ondorio kaltegarriak, laugarren iraultza teknologikoan murgiltzeak, eta merkatuen globalizazioak.

Jokaleku berri horrek berrikuntza teknologikoaren eta gizarte berrikuntzaren arteko desoreka nabarmena dakar, eta horrek, aldi berean, gizartean eta ekonomian desorekak eragiten ditu. Horrela, agerian gelditzen dira antolatzeke ohiko moduen gabeziak.

Beharrezkoa da balioak aldatzea, gizarte eta ekonomia ikuspuntutik enpresak jasangarriak izan daitezen, eta, horrela, epe luzean bizirik iraun dezaten. Eta horrek **giza eta gizarte kapitalaren garapenaren aldeko apustu sendoa** egitea eskatzen du.

Enpresa txiki eta ertainek dituzten mugak kontuan hartuta, antolaketa eraldatzea zeregin zaila izan daiteke. Eta horretan eragiteko erabakigarriak dira bitarteko eragileak (tokiko garapen elkar- teek, klusterrek, enpresa elkar- teek, merkataritza ganberek...).

Dokumentu honek gida bat izan nahi du enpresa txiki eta ertainetan antolaketa eraldatzeko proze- suak bideratu nahi dituzten bitarteko eragileentzat. Zehazki, gida “**Gipuzkoako enpresa txiki eta ertainen lehiakortasunerako gaitasun endogenoak sortzea, antolaketa eraldatzeko prozesuen bidez II: esperientazio proiektu bat**”¹ proiektuan lortutako emaitzetan oinarritzen da. Proiektu horretan, tokiko bost garapen agentziak nor bere eskualdeko enpresen antolaketa eraldatzeko prozesuetan hartu zuten parte. Emaita horiek aztertu ondoren, metodologia bat proposatzen dugu, bitarteko eragileei egiteko hauetan laguntzeko: enpresak egoera horren aurrean sentsibi- lizatzen, antolaketa arloko ahultasun nagusien diagnostikoa egiten, eta enpresan aplikatzeko eta onartzeko moduko jardura plan bat diseinatzen..

¹ “Gipuzkoako enpresa txiki eta ertainen lehiakortasunerako gaitasun endogenoak sortzea, antolaketa eraldaketako prozesuen bidez II: esperientazio proiektu bat” Gipuzkoako Foru Aldundiaren diru laguntzaz eraman ahal izan da aurrera. Proiektu hori gizarte ikuspegitik lurralde arduratsua sustatzeko programaren barruan dago.

2.

ANTOLAKETA
BERRIKUNTZA,
ENPRESA TXIKIAK
ETA ERTAINAK
ERALDATZEKO
PALANKA

Dakigunez, beste faktore batzuen artean, tamainak baldintzatzen ditu enpresen berrikuntza estrategiak. Enpresa txiki eta ertainek ezaugarri bereizgarri batzuk dituzte: dimentsio txikiagoa, jardueren irismen kontzentratua, kudeaketa zentralizatuagoa eta informalagoa, eta giza baliabide eta baliabide ekonomiko mugatuak. Faktore horiek zuzeneko eragina dute enpresak ingurunekeo presioari erantzuteko eta berritzeko dituen gaitasunetan.

Horrenbestez, behar-beharrezkoa da enpresa txiki eta ertainei laguntzea egiturazko hesi horiek gainditzen eta eraldaketa prozesuak abian jartzen. Ziurtasun eza nagusi den garai honetan, mehatxu berriak azaltzen dira, baina, era berean, aukerak ere azal daitezke. Eta enpresa txiki eta ertainek zeregin garrantzitsua izan dezakete gizarte eta ekonomia aldaketa bideratzen, pertsona ardatz hartuta. Tradizioan, enpresetako gizarte harremanak gogorrak izan dira, etengabeko gatazka izan dute ezaugarri, eta patronalaren eta langileen arteko elkarrenganako konfiantza eza nabaria izan da. Bi talde horien jarrerak aldarazi nahi ditugu, rol segmentatuak, mugiezinak eta lankidetzarako asmorik gabekoak baztertu eta integrazioa lortzeko, malgutasuna, lankidetzeta eta iragazkortasuna areagotzeko (Ashforth, Kreiner eta Fugate, 2000). Bilakaera hori gertatu ahal izateko, gizarte sistema ireki bat sortu behar da eta antolaketa eraldatzeko prozesua motibazioan eta ahalduntzean oinarritu, funtsezko tresna batez baliatuz: konfiantza.

ELGE/OCDEk (Ekonomia Lankidetzeta eta Garapenerako Erakundea) (Eurostat, 2005, 62. or.) antolaketa berrikuntza eta berrikuntza teknologikoa bereizten ditu, eta antolaketa berrikuntzak esparru hauetan gertatzen diren berrikuntzak barneratzen dituela dio:

- ➔ **Berrikuntza enpresa jardunbideetan.** Horren barruan sartzen dira lana kudeatzeko errutinak eta prozedurak antolatzeko metodo berriak (jardunbide berriak erabiltzen hastea enpresan ikaskuntza eta jakintzaren banaketa hobetzeko). Jardunbide horien adibide izan daitezke, besteak beste, Just in time teknikak, kalitate zirkuluak edo etengabeko hobekuntza, eta lanerako gaikuntza.
- ➔ **Berrikuntza lantokiaren antolaketa.** Atal honetan sartzen dira ardurak banatzeko eta erabakiak hartzeko modu berriak erabiltzen hastea, jarduerak integratzea edo egituratzeko modu berriak. Teknika horien adibide dira deszentralizazioa, lana aberastea, talde lana, funtzio askotako taldeak edo telelana.
- ➔ **Berrikuntza enpresaren kanpoko harremanetan.** Berrikuntza horrek erreferentzia esplizitua egiten dio beste enpresekin, erakunde publikoekin, ikerketa organismoekin, bezeroekin edo hornitzaileekin harremanak antolatzeko modu berriei eta eragile horiekin guztiekin lankidetzan aritzeko bideei. Gainera, horren barne sartzen dira enpresari berezko zaizkion jarduerak (ekoizpena, erosketak, banaketa, kontratazioa eta zerbitzu osagarriak) esternalizatzea edo azpikontratatzeta.

Teknologikoak ez diren berrikuntza horiek garatzea funtsezkoa da, eragin izugarria baitute enpresaren askotariko emaitzetan.

Horrela, hobetzeko hiru arlo identifikatu dira:

- 1) **Enpresen emaitzak** (Som et al., 2012). Antolaketa berrikuntzak aukera ematen du enpresak kontsumitzailearen beharrak asetzeko duen gaitasuna areagotzeko. Horrela, bezeroak lehiakidearekin lortutakoa baino asebetetze maila handiagoa izango du eta enpresak errentagarritasun handiagoa eskuratuko du.
- 2) **Beste berrikuntza mota batzuk "anplifikatzen" ditu.** Berrikuntza teknologikoaren osagarri denez, teknologikoa ez den berrikuntzak erakundeko berrikuntza gaitasunak eta produktu garapenekoak indartzen ditu, oro har (Som eta al., 2012).
- 3) **Jakintza metatzeko eta erakundeak ikasteko iturria eta aldez aurreko baldintza da.** Teknologikoa ez den berrikuntzaren arrakastak enpresetan jakintza berria sortzea eta eskuratzea dakar, eta horrek berrikuntza aukera berriak ireki ditzake. Era berean, gaitasunak, trebetasunak eta jakiteak eskuratu, sortu eta hobeto erabiltzeko ahalmena areagotuko du. (Som eta al, 2012).

Orkestrak hainbat ikerketa proiektu eraman ditu aurrera partaidetzazko ikerketa metodologiak erabiliz. Eta horrek aukera eman dio sinergia garrantzitsuak eskuratzeko, enprekin zuzeneko harremanak landuz eta literatura akademikoa zehaztasunez berrikusiz. Prozesu horietan ikasitakoa abiapuntu hartuta, bilakaera eredu bat aurkezten dugu (1. irudia), antolaketa berrikuntzen garapenaren eta enpresen lehiakortasunaren arteko prozesu inplizitua ulertzen laguntzeko (Alcalde & Elola, 2016). Eredu horren arabera, antolaketa berrikuntzak garatzeak gizarte sistema ireki bat sortzen lagunduko luke, antolaketa berrikuntza horiek hurrengo elementutan oinarritzen direla kontuan hartuta: gardentasuna eta barne komunikazioa hobetzea, kanpoko harremanak sustatzea, langilearen gaitasunak garatzea eta prestakuntza eskaintzea, prozesuak hobetzea, ikuspegi estrategikoa sortzea, eta pertsonen dinamismoa eta motibazioa lantzea. Antolaketa sortzaile batek, askotariko jakiteak, baliabide heterogeneoak, pertsona motibatuak eta ikasteko prest daudenak biltzen dituenak, eragin positiboa izango luke enpresaren bitarteko emaitzetan (modu esponontzialean handituko ditu berrikuntza aukerak, baliabideen erabilera efizientea, merkatuan aukera berriak antzemateko gaitasuna...). Azkenik, bitarteko emaitza horiek ere eragin positiboa izango lukete azken emaitzetan eta, bide horretatik, enpresaren lehiakortasuna handituko litzateke, ingurunera hobeto egokituko bailitzateke eta aukera berriak antzeman eta ustiatuko bailituzke.

ANTOLAKETA BERRIKUNTZA ETA ENPRESA LEHIAKORTASUNA

GIZARTE SISTEMA IREKIA

1. Barne komunikazioa
2. Inguruarekin elkar eragitea
3. Prestakuntza
4. Prozesuak hobetzea
5. Elintza estrategikoak
6. Dinamismoa

MALGUTASUN FUNTZIONALA

- › Malgutasuna
- › Sormena
- › Aslotariko jakiteak
- › Aslotariko baliabideak
- › Motibazioa
- › Ikaskuntza

BITARTEKO EMAITZAK

- › Berrikuntza
- › Produktibitatea
- › Nazioartekotzea

LEHIAKORTASUNA

- › Eragin positiboa enpresaren lehiakortasunean

Iturria: Alcalde & Eiola (2016)

↪ 1. irudia

3.

PROZESUAREN METODOLOGIA ETA GOBERNANTZA

Lehendik ere adierazi dugun bezala, dokumentu honen helburua da erdi mailako eragileentzat –esate baterako, tokiko garapen agentzientzat– gida izatea, antolaketa eraldatzeko prozesua bideratzen lagundu dezaten, bereziki enpresa txiki eta ertainetan. Gidan jasotzen diren edukiak 2015-2016 urteetan landu ditugu, “Gipuzkoako enpresa txiki eta ertainen lehiakortasunerako gaitasun endogenoak sortzea antolaketa eraldatzeko prozesuen bidez II: esperimentazioko proiektu bat” proiektuan. Hala ere, gidan jasotzen diren ikaskuntzen oinarria Orkestrak 2013-2016 urteen artean aurrera eraman dituen hainbat ikerketa proiektutako emaitzak dira. Proiektu horiek Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzatu ditu, gizarte ikuspegitik lurralde arduratsua sustatzeko programaren barruan, 2013, 2014 eta 2015eko deialdietan.

Aurreko paragrafoan adierazi dugun bezala, gida 2015-2016 urteetan diseinatu eta osatu dugu, eta prozesuaren konplexutasuna bere osotasunean ulertu ahal izateko, atal honetan proiektuaren metodologia eta gobernantza deskribatuko ditugu, hasiera-hasieratik.

Metodologia

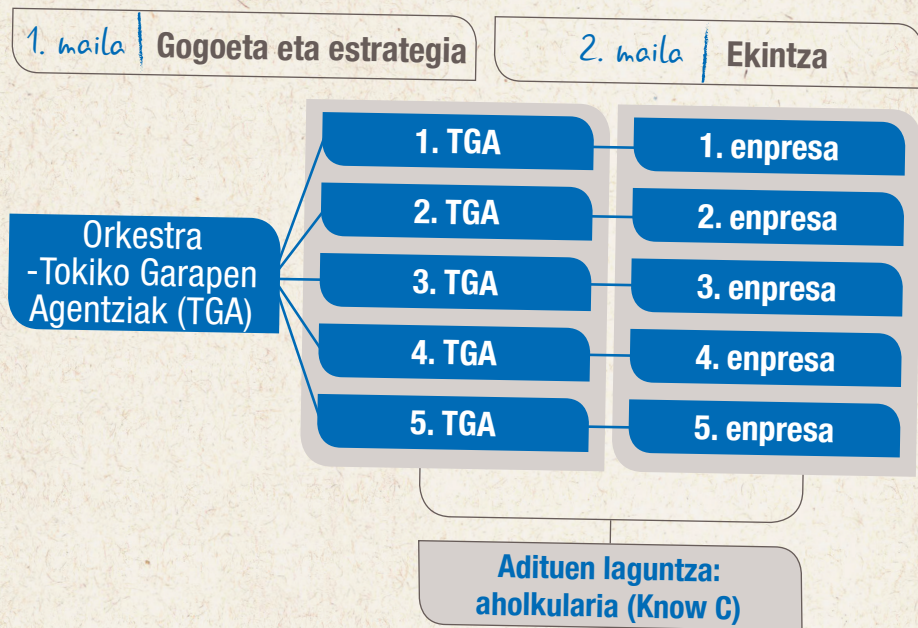
Partaidetzazko ikerketa erabili da lan metodologia gisa, eta horrek ikerketa-ekintzarekin du lotura. Ikerketa-ekintzan, ikertzaileek jakintza erakunde, komunitate edo sare bateko kideekin batera sortzen dute, parte hartzaileen beharrei erantzuteko eta horien egoera hobetzeko (Levin eta Ravn, 2007). Aipatu dugun proiektuari dagokionez, Orkestrak elkarrekin jakintza sortzeko prozesu bat bideratu zuen eta bertan parte hartu zuten tokiko garapen agentziek, enpresa txiki eta ertainek eta aholkulari batek, 2. irudian jaso dugun ikaskuntza prozesu eragile batean.

Metodologia ikuspegi horrekin, bi mailatako lan prozesua jarri zen abian, ikaskuntza partekatuaren bidez eraldaketa prozesuak sustatzeko estrategia bat sortzera iristeko.

- 1 | Lehenengo maila ikertzaileek (Orkestrako kideek) eta tokiko garapen agentziek osatutako elkarerreragin eta ikaskuntza gunea izango litzateke.
- 2 | Bigarren maila tokiko garapen agentziek, enpresa txiki eta ertainek, Orkestrak eta kanpoko aholkulari batek osatutako gunea izango litzateke.

Elkarreragin eta ikaskuntzako bi guneek elkar elikatu dute, enpresetan proiektu lehiakorrak garatzen lagunduko duen antolaketa berrikuntza sustatzeko erronkari erantzun ahal izateko.

ESPERIMENTAZIO PROZESUAREN KONTZEPTUALIZAZIO METODOLOGIKOA

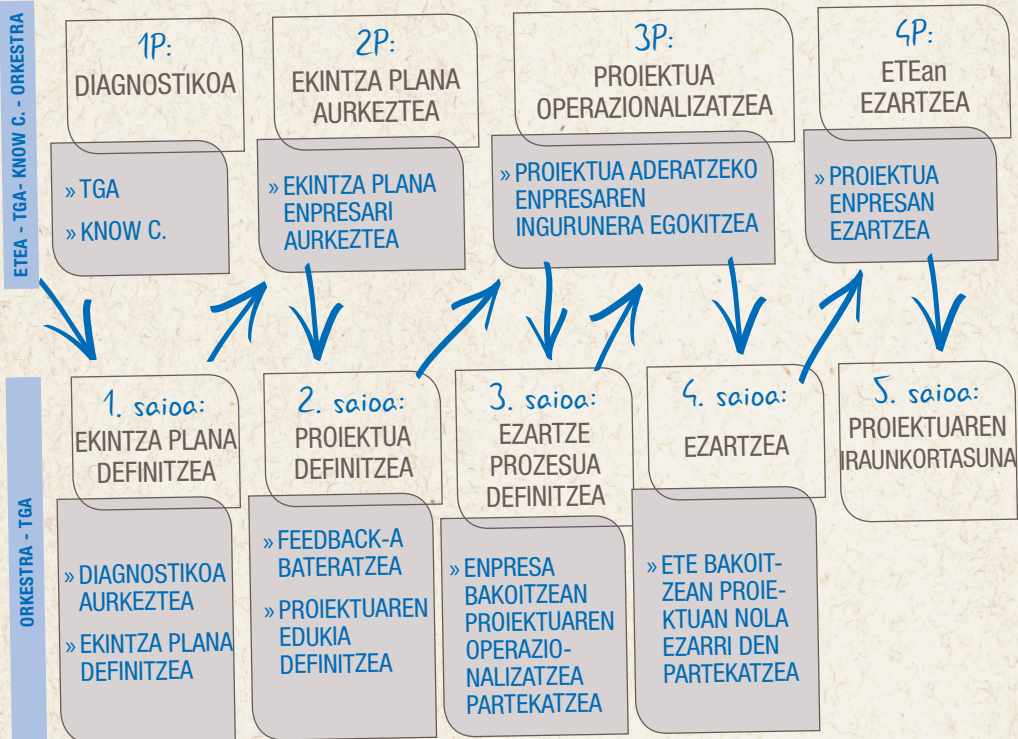


2. irudia ↗

3. irudiaren arabera, proiektuaren lehenengo mailan gogoeta eta estrategiako lau saio antolatu ziren. Horietan parte hartu zuten Orkestrak eta tokiko garapen agentziek. Saio horien helburua izan zen eskualde/enpresa bakoitzean zein estrategia esperimendatuko ziren partekatzea eta eztabaidatzea. Gainera, saio horiek tokiko garapen agentzientzat topaleku eta ikasteko gune izan ziren, bertan azaldu baitzituzten prozesuan zehar sortu ziren zailtasunak eta jardunbide egokiak.

Horren ondoan, bigarren mailan, tokiko garapen agentzia bakoitzak bere eskualdean “ekintza prozesu” bati ekin zion. Maila horren helburua zen eskualdeetan dinamikak abian jartzea, lehenengo mailan adostutako metodologiak eta estrategiak praktikara eramateko. Horrela, prozesu ordenatua izanik, mailetako bakoitzak bestea elikatuko zuen.

Proiektuaren prozesua sistematizatzea



3. irudia

4.

PROZESUAREN ANALISIA

Atal honetan, aztergai izan ditugun 6 kasuak² lantzeko jarraitu dugun metodoa aurkeztuko dugu. Kasu guztietan metodologia berbera erabiltzen ahalegindu gara, baina kasuak heterogeneoak direnez eta nork bere berezitasunak dituztenez, nolabaiteko malgutasuna utzi da enpresa bakoitzaren ingurune, behar eta erritmo berezietara egokitzeko.

Oro har, metodoa aztertzeko prozesuaren zedarrietako bakoitza lortzea hartzen da oinarri: enpresaren antolaketa diagnostikoa, ekintza planen proposamena, eta enpresak ekintza planak ezartzea. Gainera, arreta berezia eskaintzen zaie parte hartzaile desberdinen arteko harremanei (tokiko garapen agentziak, enpresak eta aholkularia), esperientzia horietatik ere gomendioak atera ahal izateko.

4.1.

ENPRESA IDENTIFIKATZEA

Tokiko Garapen Agentziek identifikatu dituzte antolaketa eraldatzeko proiektuetarako enpresak. Agentziek ongi baino hobeto ezagutzen dute beren eskualdea eta, horregatik, funtsezko eragileak dira enpresen, bereziki enpresa txikien, beharrei erantzun egokia emateko eta proposatzen diren proiektuak haien igurikimenetara egokitzeko.

Antolaketa eraldatzeko prozesuek konfiantza eraikitzea eskatzen dute, prozesu luzeak baitira eta, gainera, zuzeneko eragina baitute enpresan lan egiten duten pertsonengan. Horregatik, positiboa da enpresa aldeztu aurretik beste proiektu batzuetan tokiko garapen agentziarekin aritu izana, gutxienean konfiantza bermatu dadin. Era berean, garrantzitsua da enpresan igurikimen faltsuak ez sortzea, zintzo jokatzeko eta beharrezkoa den informazio guztia ematea. Antolaketa eraldatzeko prozesuek denbora behar dute eta, sarri askotan, berehalako emaitzak oso aldaketa txikiak izan daitezke. Aldaketa horiek gutxiestea gerta liteke, nahiz eta aldaketa handiagoak bideratzeko lehenengo urratsak izan.

² Helburua tokiko garapen agentzia bakoitzak enpresa kasu bat aztertzeko bazen ere, azkenean tokiko garapen agentzietako batek enpresa aldatu behar izan zuen prozesua hasita zegoela, proiektuaren helburuekin desadostasunak baitzeuden.

Horregatik guztiagatik, ezinbestekoa da enpresan sentsibilizazio lana egitea, horrelako prozesuei ekin aurretik. Beharrezkoa da enpresak proiektuaren berezitasunak ezagutzea: lor ditzakeen onurak, baliagarritasuna, zailtasunak eta kanpoko eragile batek parte hartzeak ekar ditzakeen ondorioak. Puntu horretan, tokiko garapen agentziak beren esperientzietan oinarritu daitezke, edo eskualdeko (edo hurbileko) beste arrakasta kasu batzuetan, edo erreferentziak ere eman ditzakete.

Era berean, aurreko puntuen osagarri, aukeratutako enpresan antolaketa eraldatzeko benetako behar bat egon behar du, behar zehatz bat. Eta, horrekin batera, enpresak prozesu osoan parte hartzeko konpromisoa eta jarrera erakutsi beharko du. Bestalde, tokiko garapen agentziak aldeztu aurretik ezagutzen baditu enpresaren ahultasunak eta indarguneak, proiektuaren norabideari lotutako ziurtasun eza txikiagoa izango da eta, horrela, proiektua ingurunera hobeto egokituko da eta emaitzak errazago lortuko dira. Era berean, garrantzitsua da enpresan solaskide egokia identifikatzea, eraldaketa beharra argi ikusten duena eta ekintza estrategikoak ezartzeko garaian, erabakiak hartzeko ahalmena duena.

4.2.

ENPRESAREN ANTOLAKETAREN DIAGNOSTIKOA

Prozesu horretan, garrantzitsua da tokiko garapen agentziaren eta enpresaren artean elkarriketa sendoa eraikitzea, enpresaren benetako informazioa eskuratu eta, horrela, diagnostiko zehatza egin ahal izateko. Bilera bideratzeko, galdeketa-fitxa bat proposatu zen (1. taula), enpresaren antolaketako alderdiri garrantzitsuenak jasotzeko. Fitxa hori abiapuntu hartuta, bileran elkartutako pertsonen galderak eginez lortzen da enpresaren indarguneak eta ahultasunak antzematea, aurrean dituen erroreak ondorioztatzen iristeko.

Illo horretatik, galdeketa enpresaren informazio orokorra ematea eskatzen du lehenengo eta horrek ingurune orokorra ulertzen lagunduko digu. Illo horretatik, sektoreari, tamainari, forma juridikoari eta sorrerako urteari buruzko galderak egiten dira. Gainera, Gipuzkoako enpresen bereizgarriak kontuan harturik, eta jakinik familia enpresak enpresa txiki eta ertainetan ugariak direla, egokia iruditu zitzaigun enpresaren jabetzari buruz ere galdetzea.

Ondoren, enpresaren lehiatzeko egoerari buruzko hainbat galdera egiten dira, besteak beste, azken urteko negozio zifra, esportazioak eta ekonomia eta finantza egoera. Galdera horien helburua da enpresaren ingurune zehatza eta antolaketa eraldatzeko prozesuaren irismena ezagutzea.

Ondoren, enpresaren lehiatzeko egoerari buruzko hainbat galdera egiten dira, besteak beste, azken urteko negozio zifra, esportazioak eta ekonomia eta finantza egoera. Galdera horien helburua da enpresaren ingurune zehatza eta antolaketa eraldatzeko prozesuaren irismena ezagutzea.

Gero, enpresan ikuspegi estrategikorik ba ote dagoen jakin nahi da. Zehazki, epe ertaineko eta epe luzeko erronkei buruz galdetzen da, produktuari, prozesuari, merkatuari eta teknologiei dagokienez.

1. Barne komunikazioa

Helburua da enpresako talde desberdinen arteko koordinazioa eta informazio trukea hobetzea. Alderdi horri dagokionez, garrantzitsua da jakitea ea enpresak:

- Bere helburuak argi komunikatzen dituen: Zer espero du langile bakoitzarengandik eta erakunde osotik?
- Hainbat enpresa esparrutan, lorpenak eta aurrerapenak jakinarazteko topaketak ahalbidetzen dituen
- Emaita ekonomikoak (positiboak eta negatiboak) komunikatzen dituen, langileek informazio hori barneratu dezaten.
- Erronka berriei buruzko informazioa ematen dien (dibertsifikazioa, bezeroak, makineria...) tartean daudenei.
- Goitik beherako eta behetik gorako komunikazioa errazten duen.

2. Inguruarekin harremanak izatea

Helburua da enpresa bere inguruarekin lotzea, enpresan sinergia positiboak sortzeko. Dimentsio horrek eskatzen du enpresak duen gaitasuna aztertzea, zeregin hauek aurrera eramateko:

- Bezeroaren eta langilearen arteko harremanak erraztea, ezusteko arazoei irtenbidea emateko eta ikaskuntza sustatzeko.
- Beste eragile batzuekin batera lan egitea aukerak bilatzeko (dibertsifikazioa), besteak beste, lanbide heziketako ikastetxeekin, zentro teknologikoekin, lehiakideekin, hornitzaileekin, beste enpresa batzuekin...
- Erakundeko langileak (eta ez soilik gerenteak) azoketara, topalekuetara eta abarretara joatea sustatzea.

3. Gaikuntza/prestakuntza beharra

Enpresako langile guztiak izan daitezke berrikuntza iturri. Horregatik, behar-beharrezkoa da enpresak hurrengo ekintzen inguruan duen ikuspegia ezagutzea:

- Ikasteko motibazioa sortzea.
- Lantaldeak sortzea.
- Jarrera positiboak indartzea: sariak hobekuntzari
- Langile bakoitzaren trebetasunak ezagutzea
- Langilea epe luzera lotzea
- “Karrera planak” garatzea, epe luzeko sariak...
- Jakintzaren kontzentrazioa saihestea. Jakintza irekiari laguntzea.
- Prestakuntza estrategikoan inbertitzea.

4. Prozesuen kudeaketa eta hobekuntzak (beharrezkoak ez diren zereginak baztertzea)

Enpresa txiki eta ertainetan funtsezkoa da prozesuen eraginkortasuna eta efizientzia hobetzea, hainbat bitarteko erabiliz

- Prozesuen eta zereginen plangintza eta antolaketa hobetzea (ordena, zereginak banatzea...)
- Enpresari baliorik eransten ez dioten eragiketak bilatzea eta baztertzea
- Kudeaketa kontrolaren beharra (produktuak, merkatuak,...)
- Kostuen kontrola
- Kalitate kontrola

5. Ekintza estrategikoetan bultzada eta tinkotasun falta

Atal honetan, komeni da aztertzea enpresak zein trebetasun dituen denboran iraunkorra izango den ikuspegi estrategikoa eraikitzeko:

- Aukera berriak etengabe arakatzea
 - › Handinahia. Aukeren atzetik joatea.
 - › Estrategia garatzeko irismena eta bitartekoak definitzea.
 - › Errutinazko zereginetako denbora libratzea.
- Aukera berriak antzemateko eta eskuratzeko modu proaktiboan jokatzeko
 - › Bezero berriak bereganatzea.
 - › Gaur egungo bezeroen leialtasuna lortzea.
 - › Parte hartzea sustatzea.
 - › Akatsak onartzea.

6. Dinamismo eza

Helburua da enpresako langileen inplikazioa eta motibazio maila sustatzea. Horretarako, interesgarria izango da jakitea enpresaren ikuspegia zein den, alderdi hauen inguruan:

- Lan egiteko modu berriak ezartzea
 - › Lan monotonoa baztertzea/murritztea
 - › Lan aberasgarriak sustatzea.
 - › Enpresako pertsona bakoitzak egiten duenari balioa ematea.
 - › Funtzio berrietan inplikatzeko.
 - › Erabakiak hartzean inplikatzeko (ordezkaritza, autonomia eta erabakitze boterea...)
- Jarrera positiboak indartzea

Enpresaren izena:

Sektorea:

Tamaina:

Harremanetako pertsona:

Bileretan parte hartuko duten pertsonak:

Izaera juridikoa:

Familia enpresa:

Sorrerako urtea:

Negozio zifra:

Esportazioak:

Gaur egungo finantza egoera:

Epe ertaineko eta luzeko erronkak, produktuari,
prozesuari, merkatuari eta teknologiei dagokienez:



Epe ertaineko eta luzeko erronkak, antolaketari eta kudeaketari dagokienez:

1. Barne komunikazioa

2. Inguruarekin harremanak

3. Gaikuntza/prestakuntza beharra

4. Prozesuen kudeaketa eta hobekuntzak (beharrezkoak ez diren zereginak baztertzea)

5. Ekintza estrategikoetan bultzada eta tinkotasun falta

6. Dinamismo eza

Gaur egungo kezakak

Indargune nagusiak

Bestelako komentarioak

Azkenik, galdeketak **gaur egungo kezkei** eta **antolaketa arloko indargune nagusiei** buruzko beste bi galdera orokor ere baditu.

Enpresak galdeketari erantzuten dion heinean, eta bat-batean esplizitu eginez, bere egoeraz jabetzen joatea lortu nahi da, horrek proiektuarekiko konfiantza eta konpromisoa sortzen lagunduko baitu.

Lehenengo bilerari dagokion txostena idatzi ondoren, garrantzitsua da emaitzak enpresari aurkeztea eta harekin alderatzea, jarduteko lerroak lehenesteko.

4.3.

EKINTZA PLANETARAKO PROPOSAMENAK

Lehenengo bileraren ondoren, eta diagnostikoko txostena eskuetan izanik, tokiko garapen agentziak eta enpresak landu nahi dituzten elementuak lehenetsiko dituzte. Jarraian, fitxaren adibide bat aurkeztu dugu: hainbat elementu balioesten dira bertan, enpresan ikusten den aurrerapen mailaren arabera.

	Ahultasuna dela ikusi da, baina ez da haren gainean lan egin	Ahultasuna dela ikusi da eta erakundea haren gainean lanean ari da	Enpresaren indargunea dela ikusi da
Barne Komunikazioa		X	
Inguruarekin harremanak	X		
Gaikuntza/prestakuntza beharra		X	
Prozesuen kudeaketa eta hobekuntzak (beharrezkoak ez diren zereginak baztertzea)			X
Ekintza estrategikoetan bultzada eta tinkotasun falta	X		
Dinamismo eza	X		

Garrantzitsua da jarduera planak definitzerakoan tokiko garapen agentziak eta enpresak elkarrekin lan egitea. Tokiko garapen agentziak kanpoko ikuspegia eskaintzen du, baina, aldi berean, tokiko eragile aditua da eta, hortaz, kasuaren ingurunea ezagutzen du. Enpresa, aldiz, bere errealitatearen jabe da eta proposatutako lan ildoetan jarduteko gaitasunik baduen ala ez jakingo du.

Enpresa bakoitza kasu desberdin bat bada ere, garrantzitsua da antolaketa eraldatzeko ekintzak enpresaren ikuspegi estrategikoaren barruan kokatzea, baita eguneroko eragiketen artean ere. Horrela, antolaketa eraldatzeko prozesu zehatzarekin batera, garrantzitsua da arreta eskaintzea hurrengo ekintzei:

- ➔ **Enpresaren ikuspegi estrategikoari buruzko gogoeta egitea.** Epe laburrera bete behar diren helburuak eta epe luzeko erronkak definitzea eta bereiztea. Era berean, funtsezkoa da enpresaren etorkizuneko lehiatzeko estrategiari buruzko gogoeta egitea.
- ➔ **Ekonomia eta finantza alderdiak:** Funtsezkoa da enpresak enpresetako ekonomia egoera orri nagusien bilakaera zein den jakitea (galera eta irabazien kontua, egoera balantzea, etab.). Garrantzitsua da, halaber, oinarrizko finantza adierazleak ezagutzea, horien artean, produktibitatea, kostuak, fakturazioa, mozkinak, errentagarritasuna...
- ➔ **Enpresaren organigrama eta zeregin bakoitzaren arduradunak argitzea.** Bileren sistematika definitzea, denboran irauteko moduan, enpresako langileak antolaketa eraldatzeko prozesuan inplika daitezen eta proiektu komuna dela sinetsi dezaten.

Tokiko garapen agentziek bi modutara har dezakete ekintza zehatzak ezartzeko konpromisoa:

Zuzeneko esku hartzea:

Tokiko garapen agentziek, dituzten gaitasunez baliatuz, jakintza transmititu diezaioke enpresari eta, horrela, definitutako jarduera ildoetako batzuk ezartzen lagundu, prestakuntza ekintzez baliatuz. Horrelaxe egin zuen 1. tokiko garapen agentziak: enpresarekin lan egin zuen ekintza plana definitzeko. Zehazki, enpresaren jarduerak multzokatu zituzten, multzo horietako bakoitzean sartuko ziren zereginak erabaki zituzten, zeregin horiek gauzatzeko kronograma bat definitu zuten eta zeregin bakoitzarentzat arduradun bat izendatu zuten.

Zeharkako esku hartzea:

Tokiko garapen agentziak enpresari iradoki diezaioke kanpoko eragileekin (esate baterako, aholkularitzekin) harremanetan jartzeko, ekintzak aurrera eramateko laguntza bila. Horrek tokiko garapen agentziari aukera emango lioke antolaketa eraldaketa prozesuetarako gaitasun berriak eskuratzeko. Nolanahi ere, horrek ez du esan nahi tokiko garapen agentziak proiektuaren gidaritza kanpoko eragile baten eskuetan utziko duenik: tokiko garapen agentziak ezarpenaren jarraipena egin beharko luke eta ikasteko eta gaitasun berriak sortzeko aukera horretaz baliatu. Era berean, sor litezkeen gatazka egoera posibleak kudeatu ahal izateko, ezinbestekoa da tokiko garapen agentziak segurtasunez jokatzeko eta prozesuaren inguruan izan ditzakeen desadostasunak agertzea. Hortaz, gomendatzekoa da tokiko garapen agentziak rol aktiboa edukitzea proiektuaren fase guztietan, eta enpresari laguntzea zedarri nagusiak lortzen.

Bestalde, tokiko garapen agentziak eskualdean aurrera eramaten diren ekimenen berri baduenez, enpresari iradoki diezaioke proiektu zehatzagoetan parte hartzea, edo beste eragile batzuekin elkarlanean aritzea, horrela enpresaren barne zailtasunak gainditzeko eta antolaketa eraldatzeko prozesuei ekiteko. Halaxe gertatu zen 3. tokiko garapen agentziaren adibidean: antolaketa eraldatzeko proiektu honetan parte hartzearen ondorioz, ECONO enpresak merkataritza ekintzen inguruko kezka azaldu zuen. Hori ikusita, zentro teknologiko baten laguntzaz aurrera eramaten ari zen Zaintza Teknologikoko eta Lehiatzeko Adimeneko (ZT/LA) proiektuan parte hartzea proposatu zitzaion (Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzaturako proiektu bat da). Proiektu horretan parte hartzeak enpresari aukera emango dio Zaintza Teknologikoaren eta Lehiatzeko Adimenaren esparruan zein heldutasun maila duen jakiteko eta heldutasun horretan aurrera egiten lagunduko dioten ekintza posibleak definitzeko.

Izaera holistikoa izanik, antolaketa eraldatzeko proiektu batean jarduteko lerroak lehenesteak ez du esan nahi antolaketan antzeman diren beste ahultasun batzuk ahaztea. Tokiko garapen agentziak enpresari lagundu diezaioke lehentasun horietatik kanpo gelditu diren beste lan ildo batzuetan ere aurrera egiten, beste proiektu batzuetara edo deialdi publikoetara aurkeztuta. Aztergai dugun proiektu honetan, esate baterako, tokiko garapen agentziek beste baliabide batzuk aztertu zituzten enpresaren beste erronka batzuei ere aurre egiteko: lanbide heziketako ikastetxeekin lankidetzako prozesu tekniko berriak garatzeko; Hazilan programan parte hartzea langile berriak kontratatuzko; Gipuzkoako Foru Aldundiko deialdi batera aurkeztea teaming prozesuetan espezializatutako aholkularitza batekin; Mondragon Unibertsitatearen proiektu bat koordinatzea enpresaren pentsamolde estrategikoan lan egiteko, merkatu berrietara hurbiltzeko ekintzen analisia eta abian jartzea abiapuntu harturik.

Lehen ere esan dugun bezala, tokiko garapen agentziari dagokio enpresari aurrerapen edo jarduteko proposamenak egitea. Era berean, tokiko garapen agentziaren beste ekarpen bat izan daiteke enpresaren barruan aurrera eraman beharko liratekeen ekintza zehatzak ebaluatzea eta definitzea, baina, noski, azken erabakia enpresarena izango da, zalantzarik gabe.

Azkenik, tokiko garapen agentziak jarduteko plan zehatzak ezartzen parte hartzen duenean, aztertu beharko du zein den inplikazio horren helburua (ikastea, enpresaren eta eskualdearen leialtasuna lortzea, beharra, etab.). Gogoeta horrek baldintzatuko du tokiko garapen agentziak izango duen estrategia antolaketa eraldatzeko prozesuei tiratzeko indarrari dagokionez.

5.

GOMENDIOAK

Jarraian, aztergai izan ditugun kasuak lantzetik ateratako gomendio nagusiak aurkeztuko ditugu.

ANTOLAKETA ERALDATZEKO PROZESUAK HASI AURRETIK

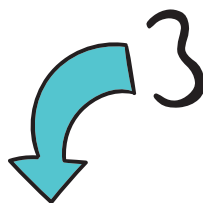
Tokiko garapen agentziek antolaketa eraldatzeko prozesuak sustatu nahi badituzte, garrantzitsua izango da aldez aurretik enpresarekin **konfiantzazko harremana** lantzea, horrela enpresa parte hartzeko eta aldatzeko prest egon dadin. Horrenbestez, gomendio hauek iradokitzen ditugu:



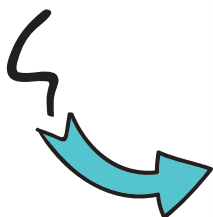
ENPRESAREKIN ALDEZ AURRETIKO HARREMANA. Aldez aurretik tokiko garapen agentziarekin beste proiektu batzuetan parte hartu izanak errazten du enpresa prest egotea antolaketa eraldatzeko prozesuetan parte hartzeko.



PROZESU ARGIAK ETA ZINTZOAK. Prozesuaren garapenean garrantzitsua da gezurrezko igurikimenik ez sortzea, enpresari zaila gertatuko baitzaio antolaketa eraldatzeko prozesuari ekitea. Bestalde, gakoa da enpresari eskainitako informazioa egiazkoa eta osoa izatea.



ALDEZ AURRETIK ENPRESA SENTSIBILIZATZEA antolaketa eraldatzeko prozesu horien garrantziaren inguruan (baliagarritasuna, onurak, zailtasunak...). Horretarako, beharrezkoa da antolaketa eraldatzeko prozesuen abantailen eta zailtasunen inguruko sentsibilizaziorako materiala edukitzea, baita enpresaren eraldaketa prozesu horren gidari kanpoko eragileren bat izateak dakartzan abantailen inguruko materiala edukitzea ere. Sentiberatze fase horretarako oso baliagarria izan daiteke tokiko garapen agentzian bizi izan den esperientziaren bat deskribatzea eta, behar izanez gero, erreferentziaren bat eman ahal izatea.



ENPRESAREN BENETAKO BEHARRA. Enpresa antolaketa eraldatzeko prozesuen garrantziaren inguruan sentsibilizatzeaz gainera, beharrezkoa da enpresak behar jakin bat identifikatuta izatea, prozesu horien bidez lantzeko.

5 

ENPRESAREN AHULTASUNAK ETA INDARGUNEAK
EZAGUTZEA. Enpresaren testuingurua aztertu
behar da, baita itxaron daitezkeen emaitzak ere.

6 

ENPRESAN SOLASKIDE IZATEKO
erabakitzeko ahalmena duen
pertsona bat IDENTIFIKATZEA,
bileretara joateko, prozesua
gidatzeko eta proposatutako
neurriak ezartzeko agintea
edukiko duena.

7 

BIDE ORRIA ETA TOOLBOX-a. Tokiko garapen agentziak kronograma bat prestatu beharko du, zedarri nagusiak lortzen joateko: i) enpresaren antolaketa ereduaren diagnostikoa, ii) jarduera planaren proposamena, iii) lanerako ildo zehatzen definizioa, iv) ezartze fasearen hasiera. Era berean, proiektuaren ardura duen teknikariak jakin beharko du bide orri hori enpresa bakoitzaren errealitatera eta erritmoetara eta prozesuaren beraren erritmora egokitzen joan beharko dela, landutako kasu bakoitzean.

ANTOLAKETA ERALDATZEKO PROZESUAN ZEHAR

Ezinbesteko baldintza da tokiko garapen agentziak prozesuaren gidaritza hartzea denbora osoan. Fase batzuetan besteetan baino traktzio lan handiagoa egin beharko bada ere, prozesu osoan zehar jarraipen maila jakin bat ziurtatu beharko da.

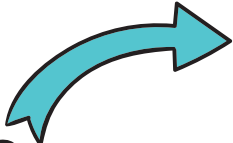
8 

ZUZENETIKO HARREMANA
tokiko garapen agentziaren eta
enpresaren artean, prozesu
osoan zehar.

9 

AURRERAPEN MAILAZ JAKITUN
IZATEA. Garrantzitsua da agentzia
konturatzea enpresa zein zedarri ari den
lortzen, bai zedarri estrategikoak eta bai
eragiketakoak.

10



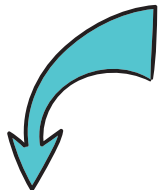
KANPOKO LAGUNTZA BEHAR DELA KONTURATZEA.
Oso garrantzitsua da tokiko garapen agentzia gai izatea bere gaitasunak ebaluatzeko eta kanpoko laguntza aditua zein fasetan behar den identifikatzeko. Era berean, tokiko garapen agentziak balioa erants dezake proiektua garatzeko edo ekintza planak ezartzeko erabilgarri dauden finantzaketa iturriak identifikatzeko orduan.

11



PROZESUA ETENGABEKO IKASKUNTZA MODUAN ULERTZEA.
Faseetakoren batean laguntza behar dela identifikatuz gero, proiektuaren gidaritza ez da kanpoko eragile baten eskuetan utzi behar. Aitzitik, agentziak etengabe egingo du prozesuaren jarraipena, eta ikasteko eta gaitasun berriak sortzeko moduan ulertu behar du.

12



SEGURTASUNEZ JOKATZEA ETA aholkulariak edo enpresak proposatzen dituen erabakien aurrean **SOR DAITEZKEEN DESADOSTASUNAK ADIERAZTEA.**
Gatazka kudeatzeko gai izatea.

13



PROTAGONISMOA HARTZEA enpresarekin aurrerapenak/aurrerapausoak azaltzeko egiten diren bileretan.

14 

EGITEKO AKTIBOA enpresaren barruan aurrera eraman behar diren ekintza zehatzak LEHENESTERA KOAN ETA DEFINITZERA KOAN, nahiz eta, noski, azken erabakia, zalantzarik gabe, enpresak hartuko duen.

 15

PRESTAKUNTZA ETA GAIKUNTZA EKINTZAK AURRERA ERAMATEA. Proposatutako lan ildoetako batzuetan, tokiko garapen agentziak izango ditu gaitasunak eta jakiteak. Kasu horietan, prestatzaile izan daiteke eta enpresari jakintza transmititu. Hori egiterik ez dagoenean, gai izan beharko du jakintzaren hornitzaile posibleak identifikatzeko.

16 

ENPRESAREKIN EGITEN DIREN BILERETARA JOATEA. Ahal den neurrian, garrantzitsua da tokiko garapen agentzia enpresarekin adostutako bilera guztietara joatea, prozesuari iraunkortasuna emateko.

17 

INPLIKAZIO MAILA EKINTZAK EZARTZEKO ORDUAN. Tokiko garapen agentziak jarduteko plan zehatzak ezartzen parte hartzen duenean, komeni da inplikazio horren helburuaren inguruko gogoeta egitea (ikastea, enpresaren eta eskualdearen leialtasuna lortzea, beharra, etab.). Gogoeta hori beharrezkoa da, kontuan hartuta tokiko garapen agentziek ez dutela gaitasunik eskualdeko enpresa guztietan esku hartzeko eta inplikazio hori zalantzan jar dezakete beste enpresa batzuek, antzeko egoerara iritsita, tratu berbera jaso nahi badute.

ENPRESAKO TALDE SOLASKIDEAREN IRAUNKORTASUNA. Oso garrantzitsua da enpresako solaskideak prozesu guztian zehar berberak izatea eta aurreikusitako bileretara joatea. Parte hartzeko konpromisoak adostea. Bai teknikariak eta bai parte hartzaileek prozesu osoan jarraitzeko eta parte hartzeko konpromisoa hartu behar dute.



KONPROMISOA enpresarentzat irtenbideak bilatzeko orduan, ezartze fasean (programak, laguntza osagarriak, eragile zehatzak...).

BESTE BATZUK

20



JOKO ARAUAK ETA HIRUGARRENEKIN ELKAR ERAGITEKO ROLAK. Proiektuan parte hartuko duten beste eragile aditu batzuen ekintzak adostea eta modu esplizituan definitzea proposatzen da. Proposamen horren helburua da proiektuaren jatorrizko helburuak lortzerakoan sor daitezkeen desbideratzeak saihestea.

21



AKINTZA BARREIATZEA. Proiektu mota hauetarako tokiko garapen agentzietan erreferentziazkoak diren pertsonen jakintza transmititu beharko liekete erakundearen barruko beste pertsona batzuei, prestakuntza funtzioak eragin biderkatzailea izan dezan.

ERREFERENTZIAK ETA/EDO BIBLIOGRAFIA

Alcalde, H., Elola, A. (2016). Key organizational innovation factors to promote competitiveness in small firms

Arvanitis, S. (2005). Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 993.-1016. or.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472.-491. or.

OECD (2005) The measurement of scientific and technological activities. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris: OECD.

Som, O., Diekmann, J., Solberg, E., Schricke, E., Schubert, T., Jung-Erceg, P., Stehnken, T., Daimer, S. (2012). Organisational and Marketing Innovation - Promises and Pitfalls? PRO INNO Europe: INNO-Grips II report. Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry.

Zhou, H., Dekker, R., & Kleinknecht, A. (2011). Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. *Industrial and Corporate Change*, 20(3), 941.-968. or.

ESKERTZAK

Lan hau
ezinezkoa
izango
litzateke...

... babesik gabe.

...tokiko garapen agentzien
parte hartzerik gabe:

NEREA YURREBASO
Andoaingo Udala (Buruntzaldea Beterri eskualdea)

CRISTINA ZUMETA
Debegesa, S.A.

ROSA MACÍAS
Oarsoaldea, S.A.

IOSUNE TELLERÍA
Urola Garaiko Garapenerako Agentzia, S.A. (Uggasa)

OLAIA SAINZ
Urola Kostako Udal Elkartea

... enpresen laguntzarik gabe:

Ekolour

Ekolio

Zuri-zuri

Mecanizados Alkain, S.L

Debegesa, S.A

... laguntza aditurik gabe:

Hobest, S.L



**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Ekonomia Sustapeneko,
Landa Ingurune eta
Lurralde Oreka Departamentua



**Diputación Foral
de Gipuzkoa**
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial