

“ “
KRISI GARAIAN
KUDEATZEKO MARKOA
” ”

BIZIRAUN
BERRERAIKI
BERRITU

B3R

RESISTIR
RECONSTRUIR
RENOVAR



“ ESKER ONAK

Eskerrak eman nahi dizkiegu EUSKALITeko Ebaluazio Klubeko pertsoneri marko hau garatzeko egindako ekarpenetatik, eta, bereziki, honako hauei: dokumentua irakurri eta beren iritzi, kritika eta balio handiko ekarpenekin modu altruistan lagundu dutenei. Honako hauek dira, zehazki:

Jone Auzmendi (ABK Aholkulariak), Nerea Begoña (Bilboko Gotzaitetgia-Elizbarrutiak), Miriam Beltran (CEU Virgen Niña ikastetxea), Jose Antonio Calvo (ACORDE CONSULTING), Javier De La Peña (Boga Aholkulariak), Asier Extremo (Virtualware), Isabel Fernandez (IFH Consulting), Iñaki Garagorri (OPE Aholkulariak), Ines Garcia (SPRI - Enpresa Garapenerako Euskal Agentzia), Gabriel Gil (Zillion Group), Roberto Gil (VELATIA), Montserrat Gutierrez (Ermuko Udala), Luis Jimenez (EUSKALIT), Galder Lasuen (EUSKALIT), Ignacio Lekunberri (MUTUALIA), Jon Letona (Osakidetza), Luis Mauleon (Asenta), Nerea Obieta (EUSKALIT), Patxi Pardo (EUSKALIT), Aurkene Redondo (ENBOR Kontsultoreak), Enrique Sacanell, Fernando Sierra (EUSKALIT), Sabin Zarraga (ASLE – SOPRECS).



“ AURKIBIDEA

SARRERA	4
ESTRATEGIARAKO INFORMAZIOA EGUNERATU	6
ESTRATEGIA BERRITU	6
ESTRATEGIAREN HEDAPENA, KOMUNIKAZIOA ETA JARRAIPENA MODU ERAGINKORREAN EGIN	7
BALIABIDE EKONOMIKO-FINANTZARIOAK EGOKITU	8
BEZEROEKIKO HARREMANA INDARTU	8
PRODUKTU EDO ZERBITZU BERRIAK SORTU, ETA EGUNGOAK ETA HORIEK GARATZEKO ETA MERKATURATZEKO MODUA BERRIZ DISEINATU	9
ERAKUNDEKO PERTSONEI ARRETA INDARTU	10
GIZARTEAREKIN ETA INGURUMENAREKIN DUGUN KONPROMISOA BERRETSI	11
BERRIKUNTZA BULTZATU, ERAKUNDEAREN ERRONKAK LORTZEKO	11

Zenbait gogoeta:

Dokumentu honetan, hainbat ekintza jasotzen dira Bizirauteko (epe laburrera begira), erakundea Berreraikitzeke (epe ertainera) eta Berritzeko (epe luzera). Beraz, erakundearen sektorea eta tamaina edozein izanda ere, epe labur, ertain eta luzera begira krisiari aurre egiteko kontuan hartu beharreko ekintzak dira. Erakunde bakoitzak, bere inguruabarren arabera, beretzat lehentasunezkoak diren ekintzak zein diren erabaki beharko du.

Nahiz eta dokumentua 2020an sortu, krisi testuinguru oso zehatz batean (gizarte, osasun eta ekonomia dimentsioa duena), saiatu gara ekintzek eta proposamenek zentzua izan dezaten beste edozein krisi eta ziurgabetasun egoeratan ere.

Marko honek osatu egiten du EUSKALITen Kudeaketa Aurreratuko Eredua. Eredua hori dokumentu sakonagoa eta integralagoa da, eta erakunde guztiek kontuan hartu beharreko kudeaketa alderdiak jasotzen ditu, edozein unetan daudela ere. Marko honetan, berriz, 3B horiei erantzuteko alderdi premiazkoenak lehenesten saiatu gara.

Dokumentuan, negozioaren eta kudeaketaren arloko ekintzak proposatzen dira, bi horiek funtsezko bi elementu baitira, elkarren osagarriak, emaitza iraunkorrak lortzeko. Negozioaren arloan, egin beharreko aldaketak eta eman beharreko erantzuna begien bistakoagoak dira, eta horien ondorioak, berehalakoagoak. Era berean, arlo horretan errazagoa da arin erreakzionatzea, aukera eta mehatxuei erantzuteko.

Kudeaketaren arloari dagokionez, berriz, krisi honek aldaketak ekarri behar ditu erakundearen kudeaketan. Oso garrantzitsua da epe ertain eta luzera ere begiratzea, erabakien ondorioak kontuan hartzea eta ekintza positiboak denboran finkatzea. Era horretan, Kudeaketa Aurreratua garatuko dugu, gure erakundeak balio handiagoa eman diezaien bezeroei, ingurune berrietan aurrera egitea lor dezan, pertsonak zaindu eta motibatu dituzan, estrategiaren erronkei aurre egiteko berritu dezan eta eragin positiboa izan dezan gizartean.

ESTRATEGIARAKO INFORMAZIOA EGUNERATU

Erabaki egokiak hartzeko, ezinbestekoa da informazio eguneratua, zehatza eta fidagarria izatea.



Horretarako, hauek egin ditzakegu:

- Krisiak interes taldeetan duen eraginari buruzko datuak bildu; batez ere, bezeroen, pertsonen, hornitzaileen, bazkideen, akziodunen eta erakunde finantzatzaileen estrategietan eta emaitzetan.
- Gure barne adierazleak berrikusi, bereziki, gaur egungo egoeran garrantzitsuenak direnak, bai eta gure erakundearen ahalmenak eta emaitzak ere.
- Krisiarekin lotutako kanpoko informazio iturri gakoak identifikatu eta kudeatu: ekonomikoak, teknologikoak, politikoak, legezkoak, osasunarekin lotutakoak, sozialak, etab.

ESTRATEGIA BERRITU

Hausnarketa estrategikoa egiteko eta eguneratzeko prozesua egokitu, arintasun eta malgutasun handiagoa erantsiz; helburu berriak eta erantzukizunak ezarri, aldaketen aurrerapena eta lorpena ziurtatzeko. Eta, gainera, Misio, Ikuspegi eta Balioekin koherenteak izan, nahiz eta negozioari buruzko alderdiak berrikusi behar izan eta ahalegina eraginkortasunean, errentagarritasunean eta berreraikitzeke funtsezkoak diren beste alderdi batzuetan zentratu behar izan.



Horretarako, hauek egin ditzakegu:

- Plan Estrategikoa, Kudeaketa Plana eta baliabideak aztertu (ekonomikoak, giza baliabideak, baliabide teknologikoak...), inguruabar berrietara egokitzeko.
- Krisiak eragindako aldaketen eraginez, negozio eredua berrikusi: premia, aukera zein joera berriak, gizarte ohituren aldaketak, murrizketak...
- Erakundearentzat kritikoenak diren produktuak, zerbitzuak, bezero segmentuak, negozio ildoak edo langileak zehaztu, bai egungo egoeran, bai etorkizun hurbilean.
- Eszenatoki posibleak diseinatu: eraginak interes talde nagusietan, prozesu nagusietan; tartean, logistika, hornikuntzak, etab. Mehatxuak eta aukerak zehaztu, eta kontingentzia planak ezarri.

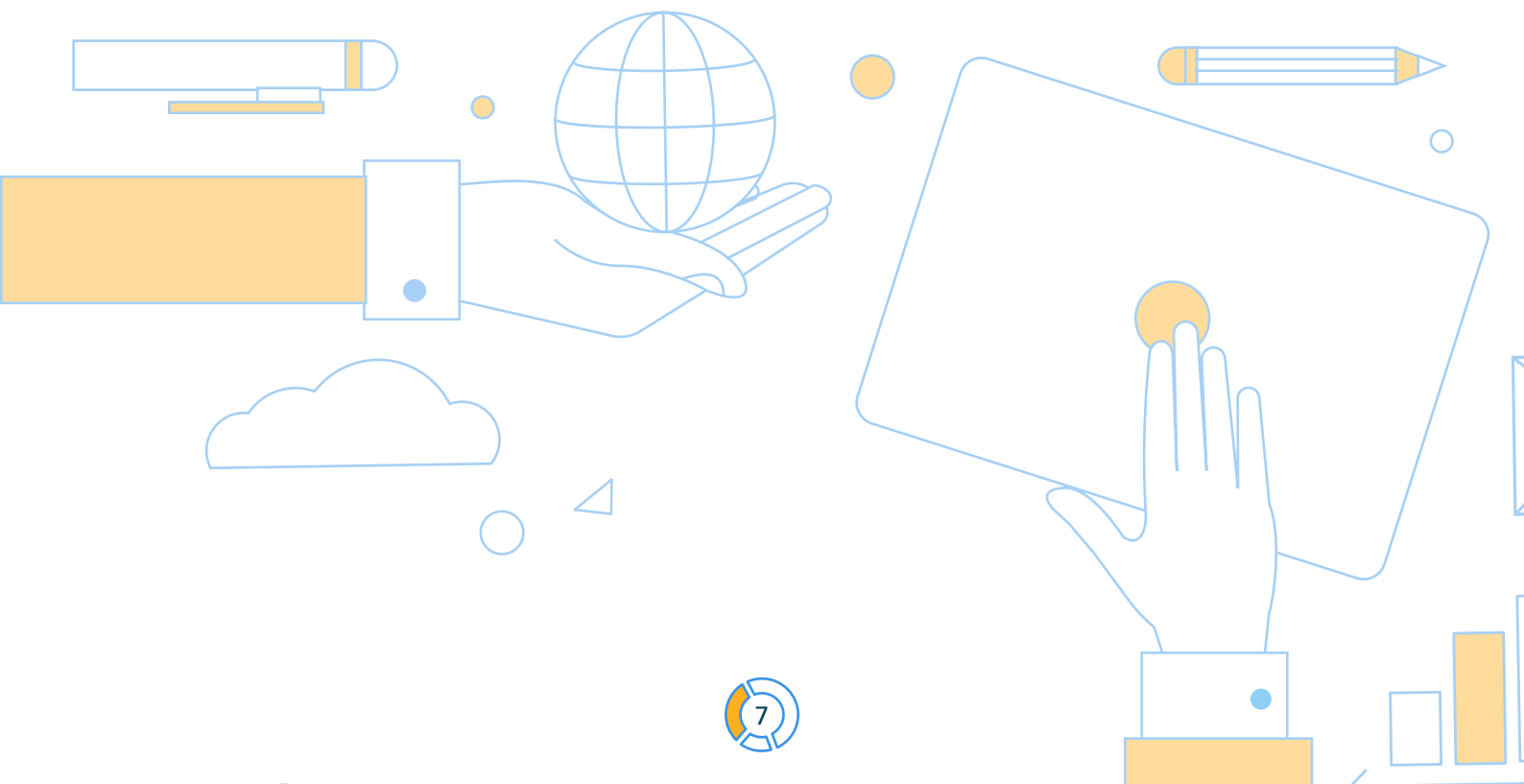
ESTRATEGIAREN HEDAPENA, KOMUNIKAZIOA ETA JARRAIPENA MODU ERAGINKORREAN EGIN

Prozesuak, jarduerak eta antolaketa ereduak inguruabar berrietara egokitu, bereziki kontuan hartuta pertsonak, baliabideen eskuragarritasuna, arintasuna eta komunikazioa. Estrategia eta planetan oinarrituta, aliantza berrietarako aukerak aztertu.



Horretarako, hauek egin ditzakegu:

- Krisialdiak kudeatzeko talde espezifiko bat sortzearen egokitasuna ebaluatu, egoera gidatzeko eta erabakiak eraginkortasunez eta ikuspegi garrantzitsuak kontuan hartuta hartzea errazteko.
- Berriz abiarazteko plan zehatz bat garatu (tokiz toki, bezeroz bezero, produktuz produktu eta zerbitzuz zerbitzu), berreraikitze aukerei lehentasuna emateko eta marketin eta salmenta ekintzak bideratzeko.
- Prozesu eta proiektu kritikoak lehenetsi eta baliabidez hornitu. Lehentasun txikiagokoak aldi baterako bigarren mailan utzi, eta horiek lehengoratzeko plangintza egin.
- Helburu eta adierazle berriak maila guztietan ezarri eta hedatu, eraginpeko pertsonen parte hartzea lortzen saiatuz.
- Estrategia eta haren bilakaera berrikusteko dinamika arinak ezarri, erakundearen sektoreko joerari jarraipena eginez.
- Estrategia berria interes talde guztiei jakinarazteko mekanismoak indartu; egungo errealitateari begira argiak izan eta, aldi berean, etorkizuneko agertoki sinesgarri bat marraztu.



BALIABIDE EKONOMIKO-FINANTZARIOAK EGOKITU

Egungo inguruabarretarako tresna ekonomiko-finantzario espezifikokoak identifikatu, ebaluatu eta erabili behar ditugu, plan eta erronka berriei aurre egin, eta estrategia gauzatu ahal izateko.



Horretarako, hauek egin ditzakegu:

- Erakundeak izan ditzakeen agertoki ekonomikoak egituratu, honela mailakatuta: arina, moderatua eta larria; eta erakundearen errentagarritasunean eta likidezian izango duen finantza eragina aurreikusi.
- Kostuen azterketa bat egin: prozesu edota proiektu kritikoak lehenetsi eta baliabidez hornitu. Lehentasun txikiagoak, aldi baterako, bigarren mailan utzi, eta gerora egin horiek berreskuratzeko plangintza. Inbertsioak birplanteatu eta kudeatu, eta kanpora ateratako jarduerak berraztertu, berriz barnera ekartzeko aukera ote dagoen ikusteko.
- Maniobra funtsaren kudeaketari arreta berezia eskaini, diru fluxuak krisiaren eta susperraldiaren kolpeei aurre egiteko nahikoak direla bermatzeko, edozein dela ere gertatzen den egoera. Agertoki bakoitzeko finantza egoera proposatu, eta sistematikoki identifikatu likidezian eragina izan lezaketen faktoreak. Faktore horietako bakoitzarako, finantza susperraldiaren ahalmena zaintzeko neurri egokiak zehaztu behar dira.
- Dauden kreditu edo zor kontratuak berrikusi (ahal den neurrian berriro negoziatuz), eta epe luzerakoak gehiago erabiltzea komeni ote den ebaluatu.
- Berrikusi, birdefinitu, eguneratu, aurrez aurreikusi ez genituen dirulaguntzak eta finantzaketa iturri alternatiboak eskuratu, iturri berrietara iristea ahalbidetuko digun zaintza ezarri, finantza tresna gisa balio diguten bezero edota hornitzaileekin akordioak bilatu...

BEZEROEKIKO HARREMANA INDARTU

Ezinbestekoa da krisiaren ondorioz gaur egungo bezeroei eta bezero potentzialei sortu zaizkien behar berriak ezagutzea, eta egoera berrietan balioa nola eman bilatzea.



Horretarako, hauek egin ditzakegu:

- Bezeroekiko hurbiltasuna indartzeko aukera eta mekanismo berriak identifikatu eta horiei etekina atera.
- Lankidetzak posibleak aztertu, erronkei eta zailtasunei elkarrekin aurre egiteko.
- Bezeroekin jarduteko protokoloak ezarri (osasunekoak edota segurtasunekoak), bermeak eta konfiantza emateko.
- Ekoizpena eta zerbitzua bermatzeko abian jarritako ekintzak, proiektuak edo neurriak modu proaktiboan jakinarazi (batez ere agerikoak edo ikusgarriak izan ez daitezkeenak).

PRODUKTU EDO ZERBITZU BERRIAK SORTU, ETA EGUNGOAK ETA HORIEK GARATZEKO ETA MERKATURATZEKO MODUA BERRIZ DISEINATU

Premia berriei erantzungo dieten produktu eta zerbitzu berriak identifikatu. Salmenta, merkaturatze eta marketin kanal berriak martxan jarri edo orain arte bigarren mailakoak edo alternatiboak zirenak indartu. Ekoizpeneko planifikazio sistemak inguruabar berrietara egokitu. Ekoizpen prozesuak eta horiekin zerikusia dutenak optimizatu (erosketak, azpikontratazioak, mantentze lanak, logistika...), eskakizun berrietara eta erabilgarri dauden baliabideetara egokituz.



Horretarako, hauek egin ditzakegu:

- Egungo produktuak eta zerbitzuak egokitu, egoera berrian balioa eman dezaten, eta horiek kanal berrien bidez eskaintzeko aukera aztertu eta kudeatu, ahal den neurrian kanal tradizioaletan lortutako estandarrei eusteko.
- Erakundeak bezeroen eskariari aurrea hartzeko eta erantzuna emateko duen gaitasuna indartu (gerta daiteke zerbitzu batzuetan eskaria murriztea, eta, beste batzuetan eskaria handitu edo metatzea), prozesuen eta pertsonen lan kargak orekatuz.
- Ibilbide orri teknologiko bat egin, eraldaketa bizkortzeko eta negozio, zerbitzu eta prozesu digital berriak eraikitzeko. Prozesu guztietan zibersegurtasuna bermatu.
- Erakunde hornitzaileak eta bezeroak bultzatu, informazio eta komunikazio teknologien erabileran aurrera egin dezaten. Euren mugak ezagutu, eta horiek gainditzen lagundu.
- Marketina optimizatu, eta ziurtatu eskaintza krisiarekin lotutako eskari aldaketarekin bat datorrela. Aldeko merkataritza baldintzak sortu, kontsumoa goratzeko, eta gure prezio politika berrikusi edo egokitu.
- Marka eta ospea indartu eta eraiki. Denbora honi etekina atera, bezeroentzat baliagarria izango den edukia lantzeko (bloga, webinarrak, bideoak...), eta sareko komunikazio kanalak aktibatu eta ustiatu.
- Erosketa estrategikoetan eta eragiketa prozesu kritikoetan hornidura katea ziurtatu.
- Gure hornitzaileen epe labur, ertain eta luzeko sendotasuna eta jarduteko beharra ebaluatu (arriku matrizea erabiliz, alternatibak identifikatuz, etab.), eta balizko lankidetzak identifikatu, erronkei eta zailtasunei elkarrekin aurre egiteko.
- Finantza zailtasunak dituzten bezeroei eta hornitzaileei laguntza eman, eta ordaintzeko erraztasunak edo epeak luzatzea, ezerezteko baldintzak malgutzea edo barne hartzen ez diren zerbitzuak eskaini.
- Hornitzaileei informazioa jakinarazi, egoera berriak gugan zer-nolako eragina izan duen jakin dezaten: premiak, zailtasunak, etab.

ERAKUNDEKO PERTSONEI ARRETA INDARTU

Krisialdian garrantzitsuenak izan daitezkeen pertsonen kudeaketaren esparruak egokitu: prebentzioa, kontziliazioa, komunikazioa, berdintasuna, irteera, etab. Beharrezkoa den funtsezko ezagutza berria identifikatu, eta lotutako gaitasunak eskuratzeari eta garatzeari lehentasuna eman. Egoera horretan pertsonen parte hartzea, konpromisoa eta motibazioa landu, krisialditik eratorritako egoeretan justizia, ekitatea eta berdintasuna ziurtatu; lidergoa eskatzen duten erronkak eta aldaketak antzeman eta arduradunei horretan lagundu.



Horretarako, hauek egin ditzakegu:

- Krisi egoerak pertsonengan eragin dezakeen estresa identifikatu eta kudeatu. Esaterako: aldaketek eta lan egiteko modu berriek zenbateraino eragin diezaieketen ebaluatu eta jakinarazi. Pertsonen beren zalantzak, beldurrak eta ekarpenak entzun, eta behar duten horretan lagundu.
- Pertsonen segurtasuna bermatu, laneko arlo guztietan. Segurtasunari buruzko prestakuntza indartu, autobabeserako jarraibide egiaztatuak ezarri, eta segurtasunari eta arriskuen prebentzioari buruzko kontzientzia areagotu. Gure erakundearen pertsonentzako, beste erakunde batzuetako pertsonetarako harremanetarako eta gure instalazioetan dauden kanpoko pertsonentzako prebentzio neurriak jasotzen dituen lan plana definitu eta ezarri.
- Barne komunikazio eraginkorra indartu, batez ere telelanaren gorakada ikusita. Pertsonen informazioa helarazteko mekanismoak martxan jarri (esate baterako, diziplina anitzeko batzorde bat). Aldian-aldean pertsonekin elkarriketak eduki, euren egoerari, lanari eta garapenari buruzkoak jakiteko.
- Pertsonen arretarako plan bat ezarri, planteamendu malgu, koherente eta erakundearen adostutakoekin, egoera bereziak kontuan hartuta.
- Pertsonen lan egiteko moduak aldatzeko baliabide egokiak badituztela bermatu (telelana), komunikaziorako, parte hartzerako eta talde lanerako tresna berriak erabiliz, eraginkorra eta zibersegurua izan dadin, erabilera arautuz eta “deskonexio digitala” ziurtatuz.
- Pertsona taldeak birkonfiguratu, beharrezkoak diren gaitasun guztiak badaudela bermatzeko, eta erronketarako gaitasunak indartu. Jarduera txikieneko uneei etekina atera, pertsonen prestakuntza jaso dezaten.
- Ezarritako tresna eta soluzio teknologiko berrien erabileran pertsonen gaitasunak handitu. Urrutiko elkarriketak eta bilerak kudeatzeko trebetasunak garatu.
- Pertsonenganako eragina minimizatuko duten aukera alternatiboak aztertu, kontuan hartuta, adibidez, barruan edo kanpoan birkokatze aukerak, prestakuntza laguntza...
- Erakundearen pertsonen irteera kudeatu, komunikazioa zainduz, hobekuntzak identifikatzen lagunduko duen feedback bat bilatuz, kanalak mantenduz eta egin behar dituzten kudeaketak eta etorkizunean berriz lanera daitezkeen erraztuz.
- Langileen ordezkariekin, erakundeekin eta bestelakoekin berariazko elkarriketa bideak ezarri.
- Lantaldeen eta pertsonen arteko harreman formal zein ez formalak zaintzeko mekanismoak indartu.
- Konfiantza eta hurbiltasuna transmitituko dituen eta pertsonen, bezeroen, aliantzen eta hornitzaileen behar emozionalak kontuan hartuko dituen lidergoa sustatu, erakundearen beraren misioa alde batera utzi gabe.

GIZARTEAREKIN ETA INGURUMENAREKIN DUGUN KONPROMISOA BERRETSI

Krisi garai hauetan gizarteari egin diezaiokegun ekarpenari buruzko gogoeta egin, eta gizartearekin dugun konpromisoa esparru, behar edo kolektibo berrietara birbideratu behar ote dugun aztertu.



Horretarako, hauek egin ditzakegu:

- Inguruko erakundeekin harremanetan egon, krisiari aurre egiteko jardunbide egokiak partekatzeko.
- Aldi horretan sustatutako gizarte eta komunitate ekimenak ezagutu, eta lankidetzaz eskaini, krisiak gizartean duen eragina murrizteko, ongizatea hobetzeko eta susperraldia bultzatzeko.
- Ekoizpena edo zerbitzuak eraldatzeko gaitasuna aztertu, krisiaren ondorioen edo hori eragiten duten faktoreen aurkako borrokan aplikatzeko.
- Era guztietako ondasun eta zerbitzuen tokiko kontsumo arduratsua bultzatzeko eta horri buruzko kontzientzia zabaltzeko neurriak garatu.
- Erakundeak krisiaren aurka hartutako neurriak (plastikozko kontsumoa, birziklapena, enplegu politikak, hornidura katea, etab.) ingurumenean eta gizartean duen eragina ebaluatu, eta eragin negatiboak minimizatzeko alternatibak bilatu.

BERRIKUNTZA BULTZATU, ERAKUNDEAREN ERRONKAK LORTZEKO

Berrikuntzari buruz genituen planteamenduak eta helburuak berrikusi, eta estrategia berriaren ildotik, epe labur eta ertaineko erronkak argitu eremu guztietan (teknologia, merkatuak, negozio ereduak, produktuak eta zerbitzuak, metodologiak, egiteko moduak, kostuak murriztea, etab.), eta horiek gauzatzeko jarduerak, helburuak, arduradunak eta baliabideak zehaztu. Erronka horiek lortzeko, gure pertsonen talentu guztia aktibatu beharko dugu, baita beste pertsona eta erakunde batzuen ere (erakunde aliatuak, hornitzaileak, gizartea), abian jarrita, jarraipena eginda eta ebaluazio sistematiko eta bizkorra egindal.



Horretarako, hauek egin ditzakegu:

- Negozio ereduak, produktu zein zerbitzuetan eta kudeaketan berrikuntza elementuak sartzea ahalbidetuko diguten informazio iturrien eta ideien bilketa eta azterketa sustatu, une bakoitzeko errealitateara egokituzko.
- Egoera berriari aplikagarriak izan daitezkeen ekimen berritzaile propioak berreskuratzeko aukera baloratu, beste erakunde batzuek abian jartzen dituzten praktikei behatu, eta erakundearen ingurunean ager daitezkeen berritzeko baliabide berriak aurkitu.
- Prozesu, produktu eta zerbitzu berriak merkaturatzeko denbora arindu eta murriztu.
- Krisian egindako garapen berrietatik (nahiz eta batzuk inguruabarrek behartutakoak izan) zehaztu zein izan daitezkeen balioa sortu duena. Inbentario bat egin, eta lorpen berriak eta jardunbide egokiak krisiaren ondorengo estandar operatibo berrietan integratu.
- Ikasitako irakaspenei -norberarenak eta besteenak- etekina atera, kontingentzia planak egiteko (bezeroekin, erabiltzaileekin eta hornitzaileekin partekatuzko), egoera errepikatzen bada azkarrago eta hobeto erreagionatzen laguntzeko, eta inprobisazioak murrizteko.

ERR



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE