

# KUDEAKETA AURRERATUA ETA BERRIKUNTZA

Lehiakortasun-  
faktoreak  
euskal industrian



**2022**

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

# AURKIBIDEA

<b>Sarrera</b>	<b>3</b>
<b>01 Laburpen exekutiboa</b>	<b>4</b>
<b>02 Kudeaketa eta lehiakortasuna</b>	<b>6</b>
<b>03 Berrikuntza eta kudeaketa</b>	<b>8</b>
<b>04 Berrikuntza Euskadin</b>	<b>11</b>
<b>05 Kudeaketa Aurreratua</b>	<b>13</b>
<b>06 Kudeaketa Aurreratua Euskadin</b>	<b>15</b>
<b>07 Kudeaketaren hobekuntzaren beharrak eta lehentasunak</b>	<b>19</b>
<b>08 Enpresentzako erronkak</b>	<b>21</b>
<b>09 Ondorioak</b>	<b>22</b>

# SARRERA

Ziurgabetasun handiko garaia bizi dugu, eta aldaketa sakonak, bai ekonomikoak bai sozialak, bata bestearen atzetik kateatzen ari dira. Kudeaketaren eta management-aren eremua ez da salbuespena, eta azken urteetan ere aldaketa garrantzitsuak izan dira horiekin erlazionatutako erreferentzietan. 2014an EUSKALITek Kudeaketa Aurreratuaren Eredu berria argitaratu zuen, eta 2018an berrikusi eta eguneratu zuen. Urte horretan bertan ELGAK "Osloko Eskuliburua" argitaratu zuen, berrikuntza definitzeko eta neurtzeko erreferentziazko dokumentua. Handik gutxira, EFQMren kudeaketa-eredu berria sortu zen, guztiz berritua, aurreko bertsioekin alderatuta.

Aldaketa azkarra —testuinguruarena nahiz erreferentziena— normaltasun berria izango dela dirudenez, inoiz baino beharrezkoagoa da datu guztiak eta informazio garrantzitsua izatea, ahalik eta arintasun eta zehaztasun handienarekin. Bai eta kudeaketa-ikuspegiak definitzerakoan, enpresa-eremuan antolamendu-erabakiak hartzean edo erakundeetatik politikak definitzean eta he-

datzean ere. Eta bokazio horrekin sortu da dokumentu hau.

Eskuetan duzu "Kudeaketa aurreratua eta berrikuntza, lehiakortasun-faktoreak euskal industrian" txostenaren lehenengo edizioa. Bertan, kudeaketaren egoerari buruzko datuak eta ebidentziak aurkitu ahal izango dituzu, bai eta haien interpretazioa ere; ikuspegi orokorretik hasi eta Euskadiko industria- eta zerbitzu-enpresen kasu zehatzeraino.

Aldaketak gertatzen diren eta datu garrantzitsu berriak azaleratzen diren heinean, eduki eguneratuak dituzten txostenak argitaratuko ditugu. Hori guztia ohiko informazio-iturrien bidez eta EUSKALITen kolaboratzaile eta aliatu diren pertsona eta erakunde guztien laguntzarekin, haien babesik gabe ezin izango baitzen txosten hau egin.

# LABURPEN EXEKUTIBOA

Berrikuntza erakundeen lehiakortasunaren funtsezko faktoreetakoa da, eta ikuspegi berriek eta aurreratuenek garrantzi berezia ematen diote prozesuen berrikuntzari, hau da, hobetutako prozesu berriak ezartzeari. Berrikuntza mota horrek kudeaketaren eta management izenekoaren funtsezko printzipioekin partekatzen du bere ideien zati handi bat. Azken horiek ere lehiakortasun handiagoarekin modu estuan erlazionatuta dauden faktore gisa identifikatu dira.

Euskal enpresen arduradunek egindako lan handiari, berrikuntza sustatzeko politika instituzionalei esker eta berrikuntzaren ekosistema osatzen duten eragileei, gaur egun Euskadi lurralde garrantzitsuztat har daiteke eremu horretan. Nazioartean urteetan egindako neurketek eta alderaketek jarduera iraunkorra eta emaitza positiboak erakusten dituzte, batez ere I+Garekin erlazionatutako jardueri dagokienez. Bestalde, alderaketa horiek hobetzeko arlo nagusiak identifikatzeko ere balio izan dute: enpresa txikienak bultzatzea eta prozesuen berrikuntzaren kudeaketa sustatzea.

Nabarmentzekoa da, halaber, euskal erakundeek kudeaketa hobetzeko lanean egindako ibilbidea (prozesuak berrituz). Azken urteotan, Euskadin kudeaketaren hobekuntza sustatzeko ikuspegiak EUSKALITen Kudeaketa Aurreratuaren Ereduan zentratzen dira. Eredu horrek erakundeetan kudeaketarako jardunbide bikainak biltzen ditu, horiek ezagutarazteko eta alde horretatik aurrerapenak sustatzeko. Esparru hori ekimen askoren erreferentzia da, bai eta kudeaketa hobetzeko euskal enpresa askoren inspirazio ere. Batez ere industria eta lotutako zerbitzuen sektorean (nahiz eta beste sektore batzuetan ere erabili, hala nola administrazio publikoan, gizarte-zerbitzuetan, hezkuntzan, merkataritzan, kirol-kudeaketan, etab.)”

EUSKALITek bere jarduera eta zerbitzuen bidez euskal enprekin duen etengabeko harremanak bere kudeaketa-mailei buruzko informazioa biltzea ahalbidetzen du. Txosten honetan, industriari eta lotutako zerbitzuei buruzko laburpen garrantzitsuen aurkezten da eta datuek erakusten dute oraindik badagoela bidea egiteko. Enpresa txikiak dira, hain zuzen ere, EAEko industria-egituraren gehiengoa, eta enpresa handiek baino kudeaketa-maila nabarmen txikiagoak dituzte. Eta badira hobekuntza-eremu orokorrak eta tamainarekiko independenteak, hala nola berrikuntzaren kudeaketa bera, bezeroekiko harremanak edo enpresako pertsonenganako orientazio handiagoa. Eremu horiek garrantzitsuak dira gaur egun, eta etorkizunean ere orain bezain garrantzitsuak edo garrantzitsuagoak izango dira.

Euskal enpresek lehiakortasunean hazten eta egungo ingurune ekonomiko eta sozialak eskatzen duen erritmoa galdu gabe jarrai dezaten, garrantzitsua da kudeaketa aurreratuko ikuspegiak sustatzen jarraitzea, prozesuen berrikuntza eta berrikuntzaren kudeaketa bultzatzen laguntzeko. Horretarako, baliabideak (denbora, ezagutza, teknologia) eta enpresa-kulturan aldaketak behar dira, eta, beraz, funtsezkoa da epe luzerako ikuspegi argia eta berariazko programak izatea, bai enpresen aldetik, bai erakundeen aldetik.

# KUDEAKETA ETA LEHIAKORTASUNA

Erakundeen lehiakortasuna hainbat faktorekin lotzen da, hala nola berrikuntzarekin, teknologia-rekin, digitalizazioarekin, nazioartekotzearekin eta jasangarritasunarekin. Faktore horiei guztiei erantzuteko, enpresak modu planifikatu, egituratu eta eraginkorrean antolatu behar dira. Analogia bat erabiliz, esan genezake antolaketa-ereduak eta kudeaketa-ikuspegiek oinarri plaka moduko bat bezala jokatzeko dutela. Bertan egitura eta funtzionamendu-jarraibideak definitzen dira, eta horien gainean erakundearen beste osagai batzuk mihizatzen dira, haien interkonexioa eta funtzionamendu egokia ahalbidetuz.

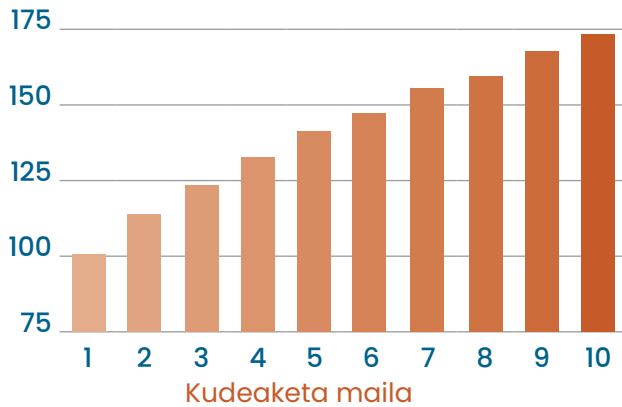
Kudeaketa lehiakortasunaren funtsezko faktoreetako bat dela berretsi da hainbat ikerketa zientifikotan, esaterako, berriki egin den "What Drives Differences in Management Practices?" izenekoan.

Lan horretan 35.000 ekoizpen-enpresaren datuak aztertu ziren. Ondorio hau atera zuten egileek:

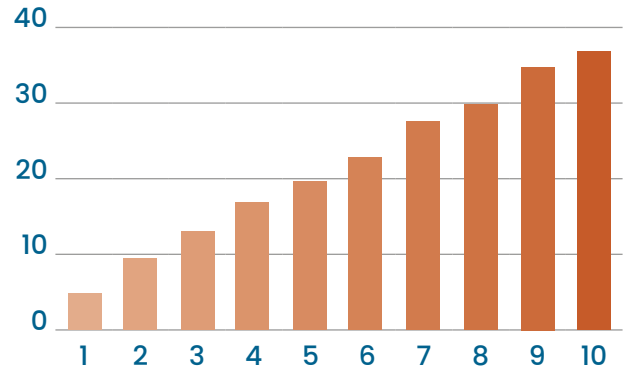
*"Kudeaketa-jardunbideak produktibitatearen aldakuntzaren ehuneko 20 baino gehiago dira, I + G, IKT edo giza kapitalaren antzeko ehunekoa edo handiagoa".*

Hurrengo irudian ikus daitekeen moduan, kudeaketa-maila aurreratuagoak argi eta garbi korrelazionatu ziren lehiakortasunaren, hazkundearen eta berrikuntzaren funtsezko adierazleen emaitza hobekin:

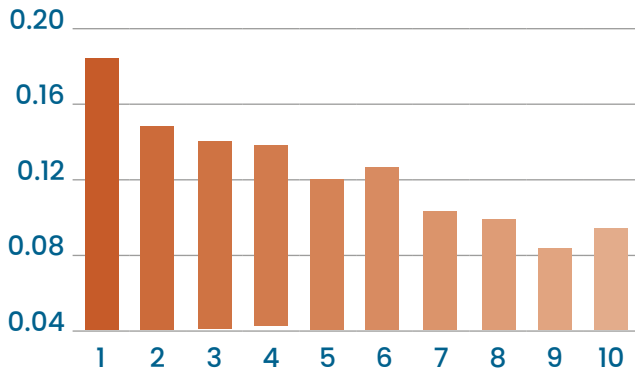
Balio erantsia langile bakoitzeko



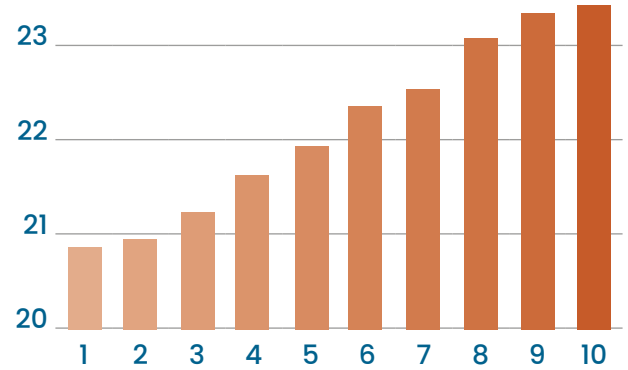
Irabaziak, milioi \$



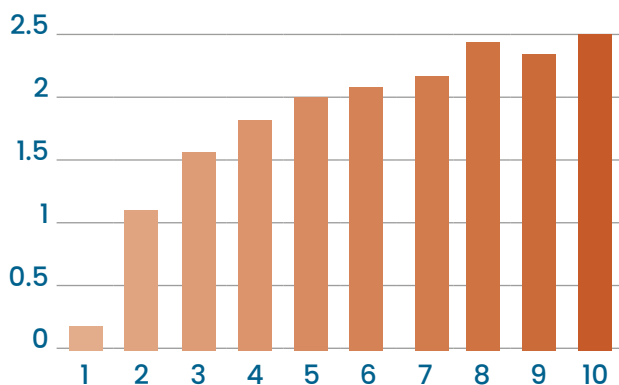
Desagertze tasa



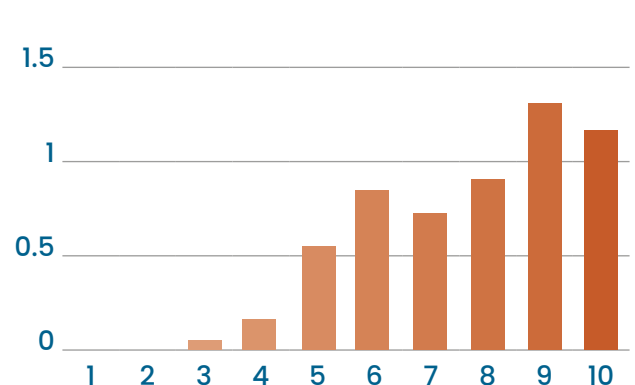
Soldata produkzio orduko, \$



I+G gastuak langile bakoitzeko, mila \$



Patenteak 1.000 langile bakoitzeko



Iturria: Bloom, N. et al (2019). What Drives Differences in Management Practices? American Economic Review.

# BERRIKUNTZA ETA KUDEAKETA

Kudeaketa eta berrikuntza oso erlazionatuta dauden bi kontzeptu dira, eta euren planteamenduen zati handi bat partekatzen dute. Berrikuntza definitzeko eta neurtzeko European erabilitako erreferentziazko dokumentuak, "Osloko eskuliburua" izenez ezagutzen denak ("The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities", OCDE, 2018), 2018an izan zuen azken eguneratzea, eta kudeaketarekin oso erlazionatutako zenbait gai berrikustea barne hartu zuen.

Eskuliburuaren bertsio berri horrek bi tipologia handitan sailkatzen du berrikuntza, produktuena/zerbitzuena eta negozio-prozesuena, eta bigarrena honela deskribatzen du: "*Aurreko prozesutik nabarmen aldentzen diren eta enpresan abian jarri diren funtzio baterako edo gehiagorako prozesu berriak edo hobetuak ezartzea*". Definizio hori guztiz dator bat management izenekoaren printzipioekin eta kudeaketarekin, eta horien bitartez modu indartsuan eta sistematikoan sustatzen dira enpresen prozesuen berrikuntza eta hobekuntza.

Bestalde, definizio hori lurrera eramateko, Osloko Eskuliburuak prozesuen berrikuntzak sor ditzaketen sei negozio-funtzio identifikatzen ditu: Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena; Banaketa eta logistika; Marketina eta salmentak; Informazio-eta komunikazio-sistemak; Estrategia, Giza Baliabideak, hornitzaileak eta gizarte-erantzukizuna; Prozesuak. Funtzio horiek guztiak bat datoz enpresen antolamendu-eskemekin eta kudeaketaren hobekuntzak bideratzeko eta garatzeko erabili ohi diren esparruekin.

## Prozesu-berrikuntza mota identifikatzeko kategoria funtzionalak

Izena	Xehetasunak eta azpi-kategoriak
<b>1.</b> Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena	Insumoak ondasun edo zerbitzu bihurtzen dituzten jarduerak, ekoizpenarekin erlazionatutako ingeniari-tza-jarduerak eta proba teknikoak, analisiak eta ziurtagiriak barne.
<b>2.</b> Banaketa eta logistika	Funtzio horren barruan sartzen dira: a) Garraioa eta zerbitzuak ematea. b) Biltegiatzea. c) Eskakerak prozesatzea.
<b>3.</b> Marketin eta salmentak	Funtzio horren barruan sartzen dira: a) Publizitatea (produktuen sustapena eta posizionamendua, packaging-a), zuzeneko marketina (telemarketina), erakusketak eta azokak, merkatu-azterlanak eta merkatu berriak garatzeko beste jarduera batzuk barne hartzen dituzten marketin-metodoak. b) Prezioak finkatzeko estrategiak eta metodoak. c) Salmenta eta salmenta osteko jarduerak, laguntza-zerbitzuak, arreta-jarduerak eta bezeroarekiko harremanak barne.
<b>4.</b> Informazio eta komunikazio sistemak	Informazio eta komunikazio sistemak mantentzea eta hornitzea, honako hauek barne: a) Hardwarea eta softwarea. b) Prozesamendua eta datu-baseak. c) Mantentze eta konponketa lanak. d) Web-ostatura eta informatikarekin erlazionatutako beste jarduera batzuk. Funtzio horiek arlo espezifiko batetik edo beste funtzio batzuek arduratzen diren arloetatik eman daitezke.
<b>5.</b> Administrazioa eta kudeaketa	Funtzio horren barruan sartzen dira: a) Negozioaren estrategia eta kudeaketa orokorra (erabakiak funtzioen artean hartzea), lan-erantzukizunen antolaketa barne. b) Gobernantza korporatiboa (legala, plangintza eta harreman publikoak). c) Kontabilitatea, liburutegia, auditoretza, ordainketak eta beste finantza-edo aseguru-jarduera batzuk. d) Giza baliabideen kudeaketa (prestatuak eta hezkuntza, langileen kontratazioa, lantokiaren antolaketa, aldi baterako langileen hornidura, nominen kudeaketa, osasun-laguntza eta laguntza medikoa). e) Eskuraketak. f) Kanpo-harremanak hornitzaileekin, aliantzak, etab.
<b>6.</b> Produktuen eta prozesuen garapena	Enpresa baten produktuak edo prozesuak noraino heltzen diren zehazteko, identifikatzeko, garatzeko edo egokitzekeo jarduerak. Funtzio hori modu sistematikoan edo ad hoc egin daiteke, eta enpresaren barruan edo kanpoko iturrien bidez. Jarduera horien erantzukizuna sail berezi baten edo beste funtzio batzuek arduratzen diren sailen esku egon daiteke, Ondasunen edo zerbitzuen ekoizpen sailaren esku, adibidez.

Iturria: Osloko eskuliburua (2018)



# BERRIKUNTZA EUSKADIN

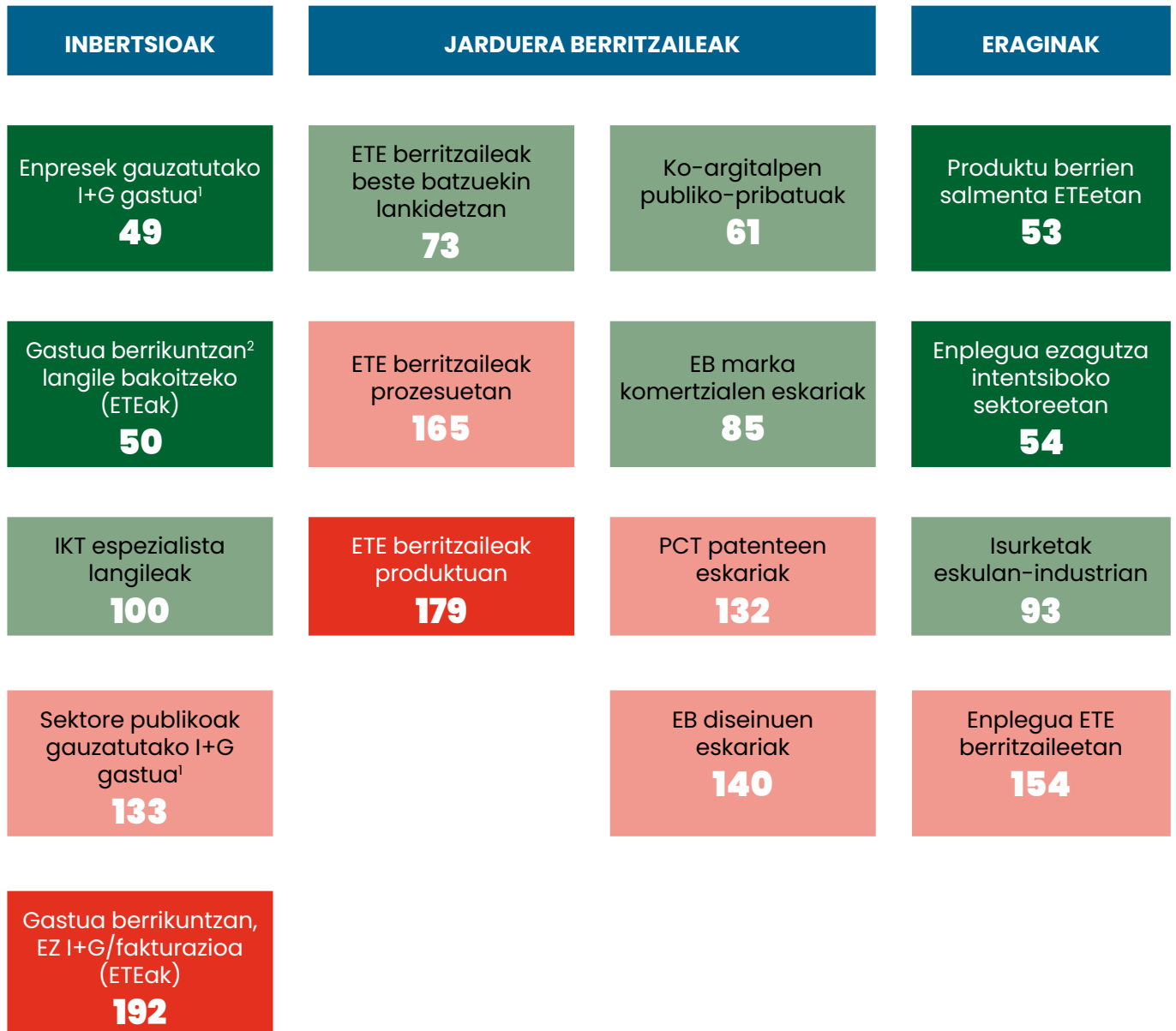
Gaur egun, ekonomia eta merkatuak globalak dira, eta, beraz, lehiakortasuna testuinguru horretan ebaluatu behar da. Europako eta nazioarteko hainbat ekimeni esker, eskualdeen arteko konparazioak egin daitezke eta Euskadiren posizio erlatiboa ezagutu.

Tresna ezagunenetako bat Regional Innovation Scoreboard (RIS) da. Europako Batzordeak definitutako eta Osloko Eskuliburuan oinarritutako adierazle-multzo batek osatzen du. Bi urtean behin kalkulatu da, eta Europako eskualdeen berrikuntza-maila ebaluatzeko erabiltzen da; horretarako, eskualdeen rankinga egiten da adierazle bakoitzerako.

Innobasquek bere aldizkako azterlanean adierazten duen bezala, azken edizioan, Euskadiko emaitzak bereziki positiboak izan dira; izan ere, bikaintasun-polotzat jo da, berrikuntza moderatuko herrialde batean berrikuntza handiko eskualdea delako. Posizio aurreratuetan agertzen da oso alderdi garrantzitsuetan, hala nola “enpresak egikaritutako I+Gko gastua”, “Langile bakoitzeko berrikuntzako gastua”, “Enplegua ezagutza intentsiboko sektoreetan” eta “Produktu berrien salmentak ETEetan”.

Nolanahi ere, RISen txostenak, esparru batzuetan hobetzeko aukera handiak daudela ere erakusten du, batez ere Euskadiko ETEen artean. Zehazki, Euskadi hobetzeko aukera gehien duten posizioetan agertzen da jarduera berritzaileekin erlazionatutako bi adierazletan: “Produktu ETE berritzaileak” (179. posizioa, 240tik) eta “ETE berritzaileak, negozio-prozesuetan” (165. posizioa, 240tik).

## EUSKADIREN POSIZIOA EUROPAKO 240 LURRALDEREN ARTEAN



 Euskadi  $\leq 55$

  $56 \leq$  Euskadi  $\leq 110$

  $111 \leq$  Euskadi  $\leq 165$

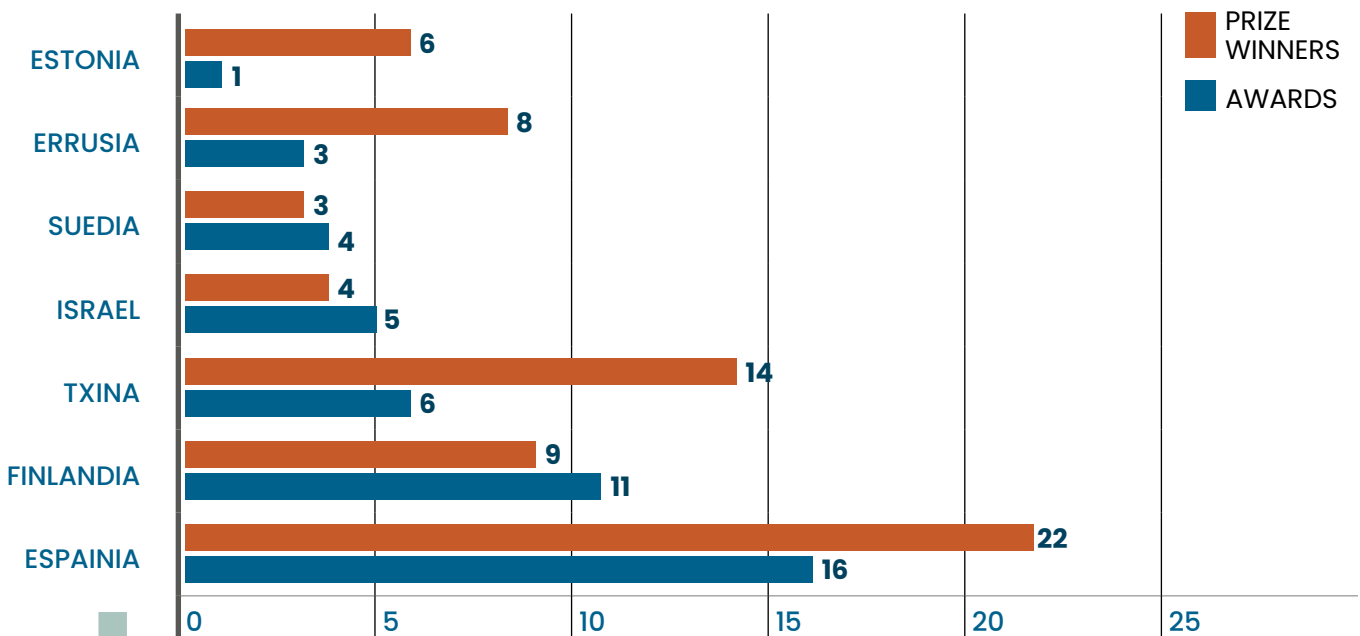
  $166 \leq$  Euskadi  $\leq 240$

Euskadiren posizioa Regional Innovation Scoreboard 2021ean (Iturria: Innobasque)

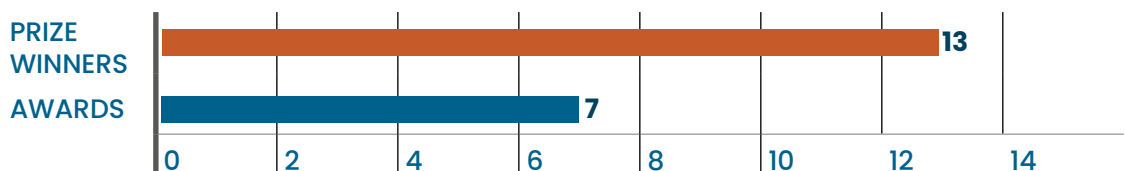
Emaitza on horiek berretsi egiten dira "Quality Innovation Award (QIA)" nazioarteko lehiaketan. Excellence Finlandek sortu zuen ekimena, 2007an, eta EUSKALIT haren partaide da 2015etik. Bertan, 20 herrialdeetako 500 enpresa eta erakunde inguruk hartzen dute parte urtero (% 50 baino gehiago industria-enpresak dira, eta gero eta startup

gehiago daude). Euskadik ezohiko emaitzak lortu ditu nazioarteko fasean parte hartu duen lehen urtetik, eta lehiaketako zortzi kategorietan erakunde irabazleen ekarpen handienetakoa egin duen lurraldeetako bat izan da.

### AWARD-AK ETA PRIZE-AK HERRIALDE BAKOITZEKO 2016-2021



### BASQUE COUNTRY



ITURRIA: QIA [www.qualityinnovation.org](http://www.qualityinnovation.org)

# KUDEAKETA AURRERATUA

Bi hamarkada baino gehiagotan EFQM eredia Euskadin kudeatzeko erreferentziazko esparru gisa zabaldu ondoren, Eusko Jaurlaritzak eta EUS-KALITeko Patronatuak Eredu berri bat garatzeko beharra planteatu zuten, eredu horren erabileraz balia zitezkeen erakundeen eta sektoreen kopurua gehiago hedatzeko, kudeaketaren bikaintasunaren funtsezko kontzeptuak zein Euskadiren errealitatea kontuan hartuta. Elkarlanean egin zen, eta euskal gizarteko interes-talde ugariakoko ehunka pertsonaren ekarpenak jaso ziren, adituenak nahiz erabiltzaileenak, arlo guztietakoak (industria, zerbitzuak, aholkularitza, administrazio publikoa, etab.).

Lan horren guztiaren ondorioz, Kudeaketa Aurreratu Eredua (KAE-MGA) sortu zen, 2014an aurkeztu zen dokumentu batean formalizatua. Dokumentu horretan, edozein erakunderi aplikatu dakizkiokeen printzipioak eta kudeaketa-jardunbide egokiak biltzen dira, sei elementuren inguruan egituratuta: estrategia, bezeroak, pertsonak, gizartea, berrikuntza eta emaitzak. Geroago, 2018an, lehen eguneratzea argitaratu zuen, lehen erabilera-

zirkloen ondoren identifikatutako hobekuntzak gehitzeko.

KAE-MGA guztiz lerrokatuta dago Osloko Eskuliburuarekin, prozesuen berrikuntzari buruzko jarraibideekin, batez ere. Azken urteetan KAE-MGAN oinarritutako kudeaketa aurreratua sustatzeko abiarazi diren programa guztiek ebaluazio- eta hobekuntza-jarduerak barne hartzen dituzte, bai eta metodologia egituratuen ezarpena ere, eta horrek erakundeen prozesuak nabarmen hobetzea dakar. Gainera, Osloko Eskuliburuan aipatutako negozio-funtzio guztiak KAE-MGAN daude, dagozkien elementuetan berrantolatuta (kudeaketa estrategikoa, ekoizpena, banaketa eta logistika, marketina eta salmentak, administrazioa, giza baliabideak, gizarte-erantzukizuna eta aliantza eta hornitzaileen kudeaketa), eta horietan guztietan berrikuntza sustatzeko jardunbide egokiak sartzen dira. Bestalde, ereduak, berrikuntzaren kudeaketa era espezifikoa eta xehetasunez jorratzen duen elementu espezifiko osoa du.

KAE-MGA sarbide libreko eredia da, eta etengabe eboluzionatzen jarraitzen du. Argitaratu zenetik,

harrera bikaina izan du Euskadiko erakundeen artean, urtean diagnostikatutako erakundeen kopurua 4 aldiz biderkatuz (450 baino gehiago 2021ean). Hainbat eragile eta interes-taldek erabili dute kudeaketa hobetzeko programak eta ekimenak egiteko funtsezko erreferentzia gisa, bai sektorearen ikuspegitik (industria, merkataritza, administrazio publikoa, kirolak, etab.), bai gaia-

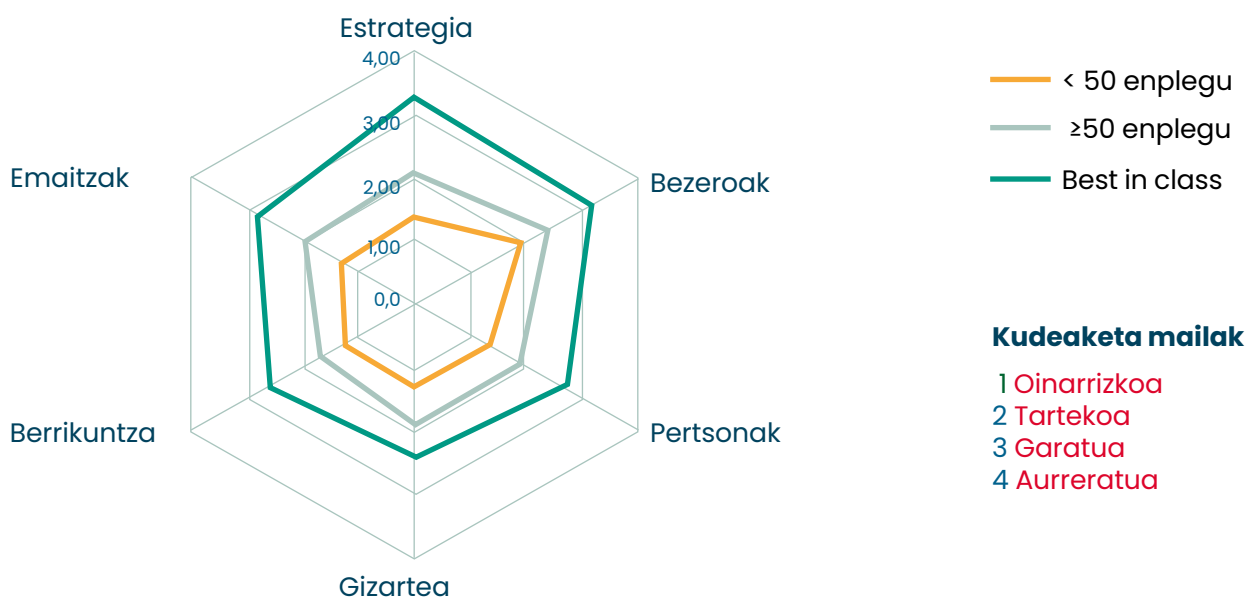
ren ikuspegitik (digitalizazioa, zibersegurtasuna, mugikortasun segurua, berdintasuna, etab.). Nafarroan eta Asturiasen ere erabiltzen da, eta erreferentzia izan da nazioarteko beste eredu batzuk egokitzeko, EFQM Eredu berria, besteak beste.



# KUDEAKETA AURRERATUA EUSKADIN

Kudeaketan egindako aurrerapenen azterketa kualitatibo eta kuantitatiboak, euskal enpresek eremu horretan dituzten beharrei eta etorkizuneko erronkei buruzko informazio zehatza eman dezake. Adibidez, **Kudeabide** kudeaketa aurreratuan oinarritutako programa da, industria-sektoreari eta lotutako zerbitzuei zuzendua, eta Eusko Jaurlaritzak, SPRIk, Aldundiek eta Euskalitek hartzen dute parte.

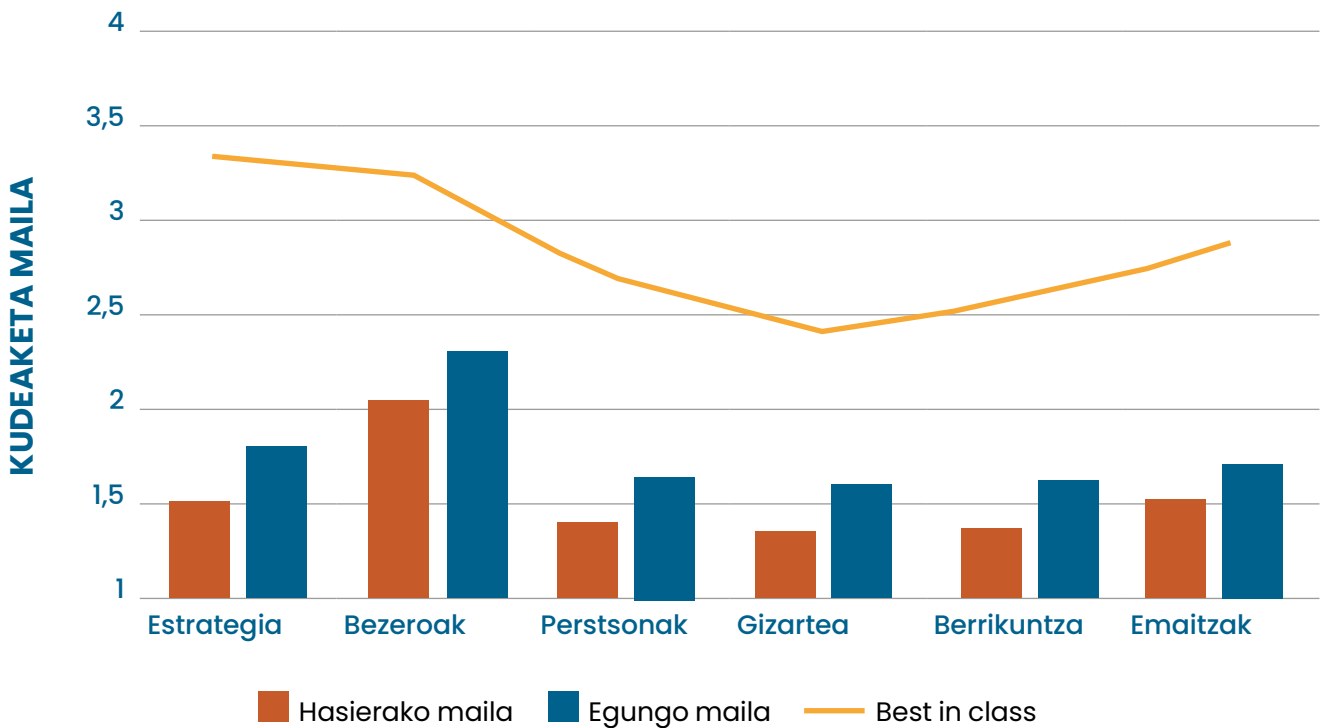
2014an abian jarri zenetik, ia mila euskal enpresak hartu dute parte ekimen horretan, eta KAE-MGAREN sei elementuetan kudeaketa-mailaren balorazioa egitea barne hartzen du, kudeaketan 4 aurrerapen-mailatan oinarrituta. Irudi honetan enpresa parte-hartzaileen emaitzak irudikatu dira, tamainaren eta kudeaketa-mailaren arabera banatuta:



Iturria: Kudeabide programa, kudeaketa-maila hasierako kontrastean

Datu horiek erakusten dutenez, kudeaketaz hitz egiten denean tamainak garrantzia du. Kudeaketa-mailan alde handiak daude 50 langiletik beherako enpresen eta enpresa handien artean. Eta, edonola ere, eta tamaina edozein dela ere, maila aurreratuera iristeko ibilbide garrantzitsua dago oraindik, kudeaketaren arloan "best in class" gisa hartzen diren hogeita hamar enpresek aurkezten dituzten moduan.

Datuek, egoera horren atzean dauden inguruabarrei buruzko ebidentziak ere ematen dituzte. 500 enpresa ingururekin egindako azterketa baten erakusten du, batez beste, kudeaketan egiten diren aurrerapen horiek progresiboak eta apalak izaten direla, eta ohikoena dela denbora-tarte luze samarrak behar izatea kudeaketa aurreratuaren printzipioekin bat datozen metodologiak finkatzeko:



Aldaketak Kudeabide programako enpresetan, 4 urte edo gehiagoko hobekuntzaren ondoren

Hau da, kudeaketa-mailan aurrera egitea ez da prozesu hutsala, eta gaikuntza, lana eta baliabideak, prestakuntza eta ikaskuntza ugari eta kulturaren, ohituretan eta egiteko moduetan aldaketak

eskatzten ditu. Erronka horiek bereziki garrantzitsuak dira euskal industria-egituraren gehiengoan diren enpresa txikientzat.

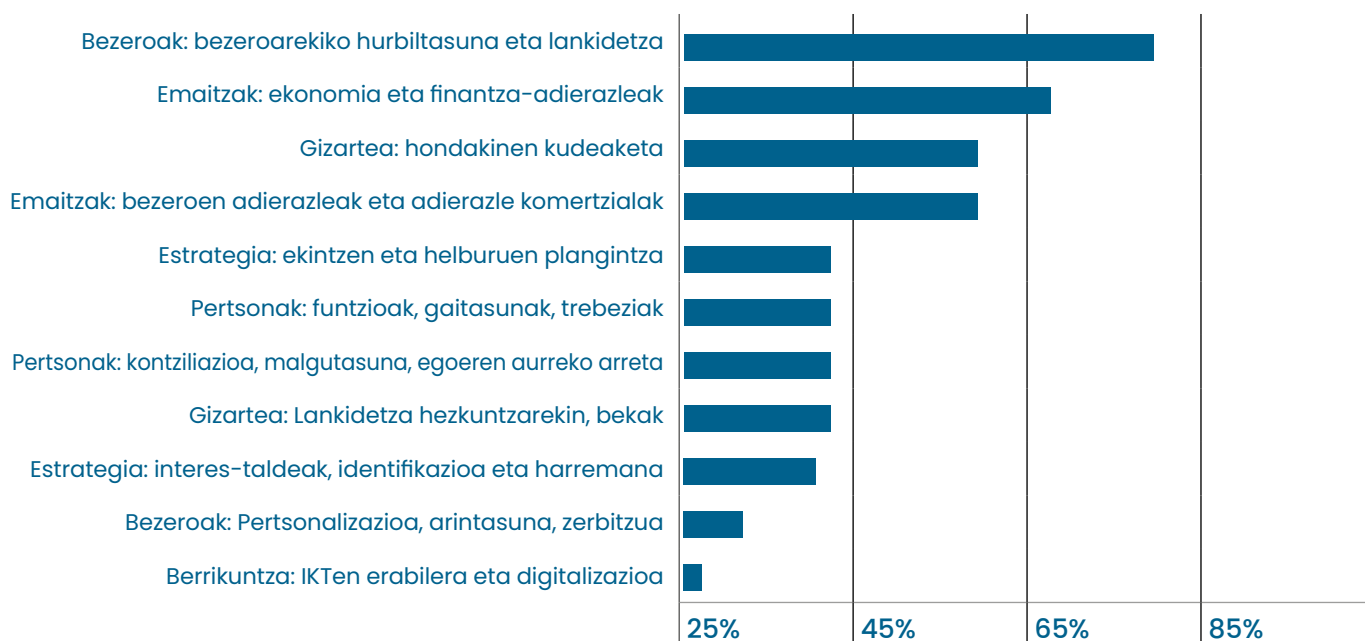
# KUDEAKETA HOBETZEKO BEHARRAK ETA LEHENTASUNAK

Kudeaketa-premien ikuspegi zehatzagoa izan ahal izateko, bereziki interesgarria da jakitea zer indargune eta hobekuntza-arlo identifikatu ohi diren maizago industriako eta lotutako zerbitzuen sektoreko euskal ETEen kudeaketa KAE-MGArekin erkatzean. Azken urteotan ehunka euskal enpresa txikik kudeaketa hobetzeko erakunde-programetan hartu dute parte –Kudeabide 2014-2020 programakoetan, esaterako–, eta horri esker lortutako datuek horri buruzko argia ematen digute.

Irudi hauetan kudeaketa aurreratuarekin zerikusia duten eta maizago detektatzen diren indarguneak eta hobetu beharreko arloak ikus ditzakegu:

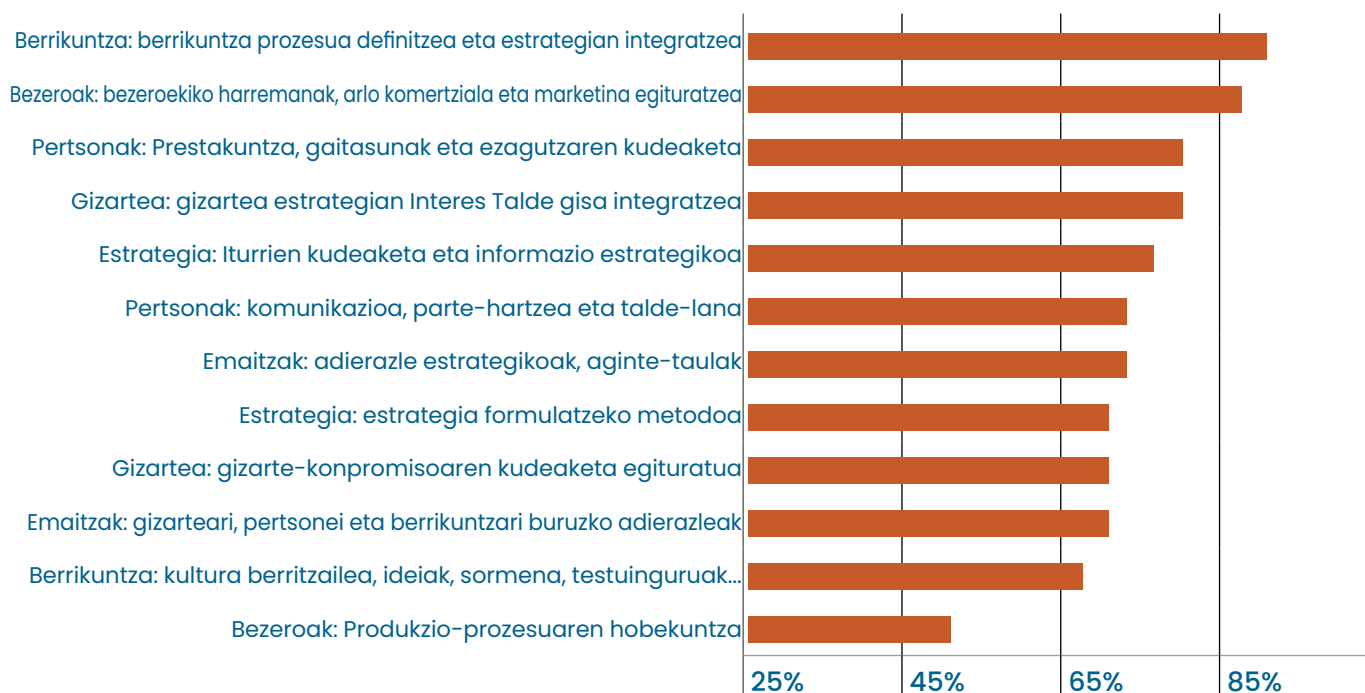


## INDARGUNE OHIKOENAK



Kudeaketako indarguneen maiztasuna (Kudeabide 2021 txostenen lagina)

## HOBETU BEHARREKO EREMU OHIKOENAK



Kudeaketa hobetzeko arloen maiztasuna (Kudeabide 2021 txostenen lagina)

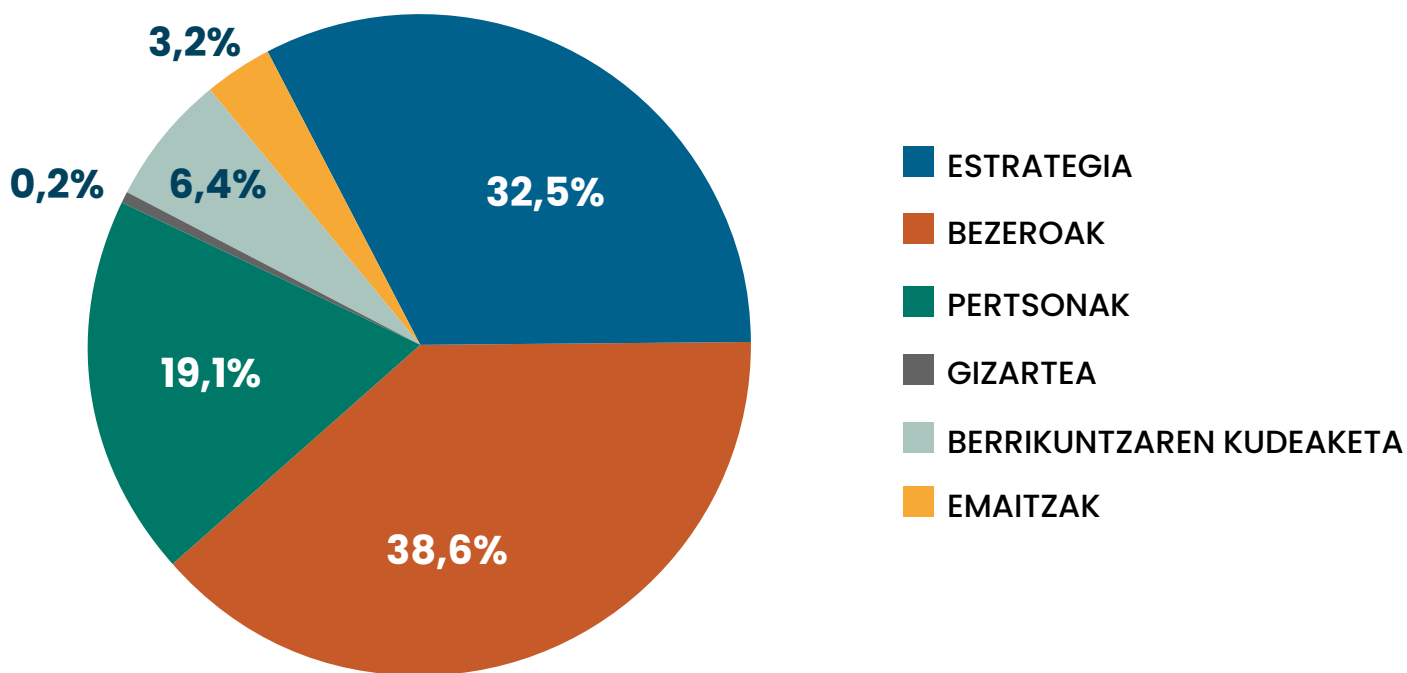
Ikus daitekeenez, indargune ohikoena bezeroarenganako hurbiltasuna da. Beste muturrean, hobetu beharreko arlo ohikoenetan, hau da, kudeaketaren ahulgune ohikoenetan, berrikuntzaren eta bezeroen kudeaketa egituratuarekin erlazionatutako antolaketa-gabeziak antzeman dira gehienbat.

Maiztasuna eta garrantzia ez direnez beti elkarrekin joaten, garrantzitsua da jakitea, halaber, enpresetako kudeatzaileek zein lehentasun ematen dieten euren kudeaketa-beharrei. Horretarako, enpresek landu ohi dituzten hobekuntza-

proiektuen gaiekin erlazionatutako datuak azter daitezke, hala nola KAE-MGaren sei elementuen arabera egituratutako erakundearen laguntza-programetan egindakoak. Horiek kudeaketa-metodologiak edo -tresnak ezartzeko aukera eskaintzen dute.

KAE-MGaren elementuak erreferentziatzen hartuta, estrategia, bezeroak eta pertsonak dira proiektu gehien metatzen dituzten esparruak:

### LEHENETSITAKO PROIEKTUEN GAIK (ELEMENTUKA)

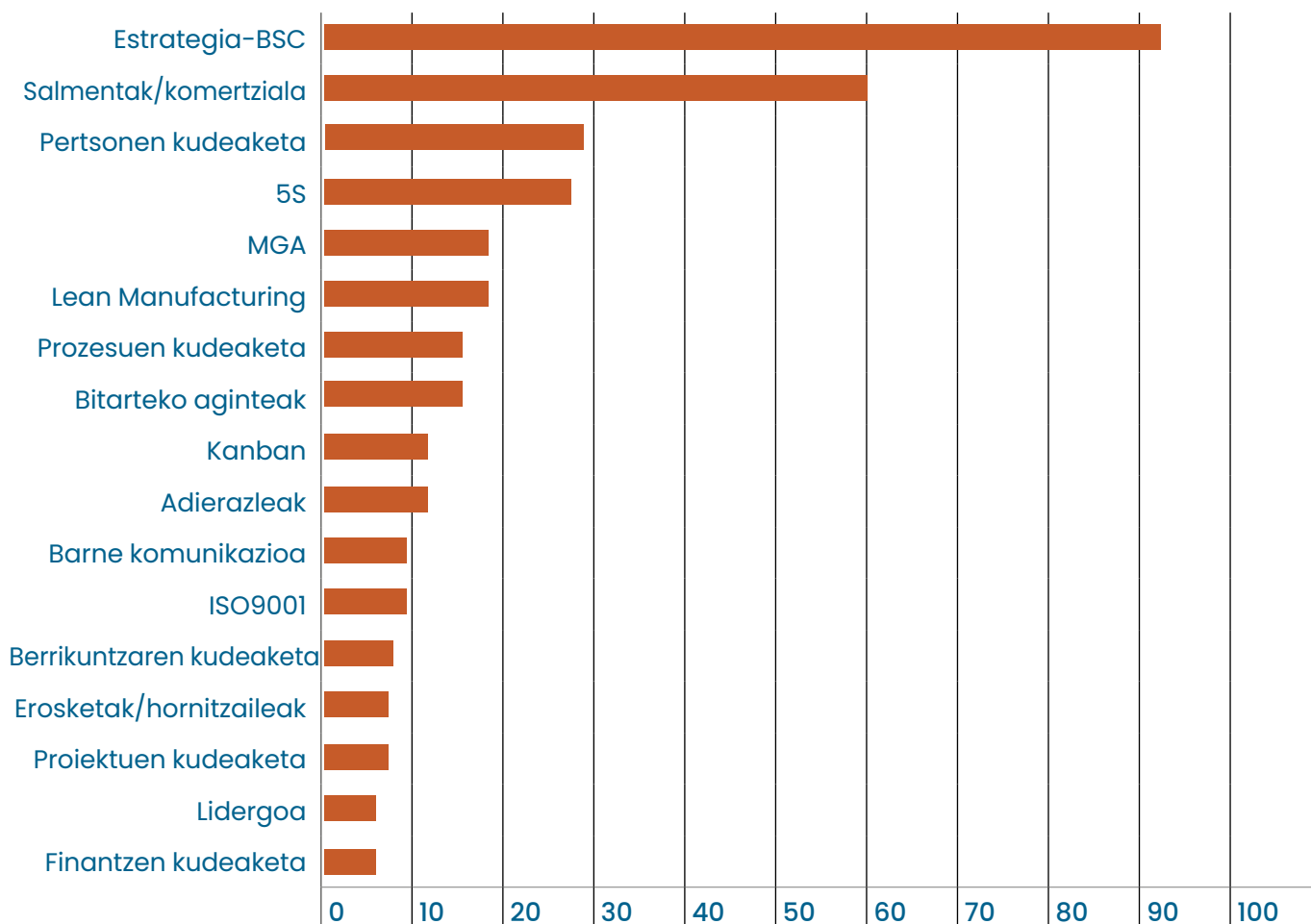


Innobideak-Kudeabiden egindako proiektu-pilotuetako gaiak, KAE-MGako elementuen arabera (2014-2021)

Eta kudeaketa-metodologia eta -tresna zehatzei dagokienez, hurrengo irudian proiektu mota

horietan lehenetsi ohi direnak ikus daitezke:

### LEHENETSITAKO PROIEKTU GAIK (METODOLOGIAK/TRESNAK)



Innobideak-Kudeabide proiektu pilotuen bidez ezarritako metodologiak eta tresnak, (2014-2021)

Datu horiek erakusten dute erakundeak zuzentzen dituzten pertsonen, oro har, lehentasuna ematen diotela strategiaren kudeaketa hobetzeari (Aginte Taula Integrala, adierazleen kudeaketa eta antolaketa-ereduaren egituraketa bezalako metodologiek), bezeroenganako harremanen sistematizazioari (merkataritza-kudeaketa egituratuz), produktibitatearen eta eraginkortasunaren optimizazioari (5S, Kanban, Lean Manufacturing eta antzeko metodologiek) eta pertsonen erla-

zionatutako alderdiei (komunikazioa, gaitasunak, lidergoa eta abar hobetzea).

Azpimarratu behar da horiek guztiak prozesuaren berrikuntza-proiektuak direla, argi eta garbi betetzen baitute Osloko Eskuliburuak berrikuntza-tipologia honetarako emandako definizioa: "Prozesu berriak edo hobetuak ezartzea (...), aurreko prozesutik nabarmen aldentzen diren eta abian jarri direnak...".

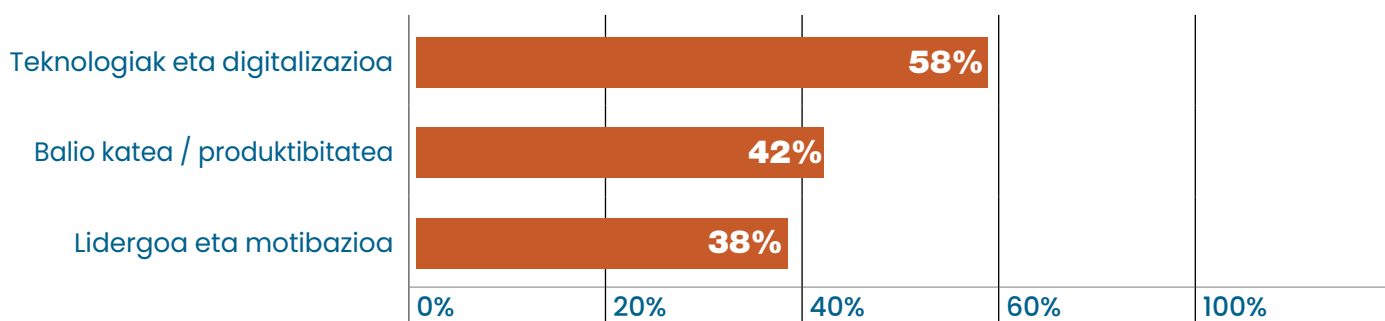
# ENPRESENTZAKO ERRONKAK

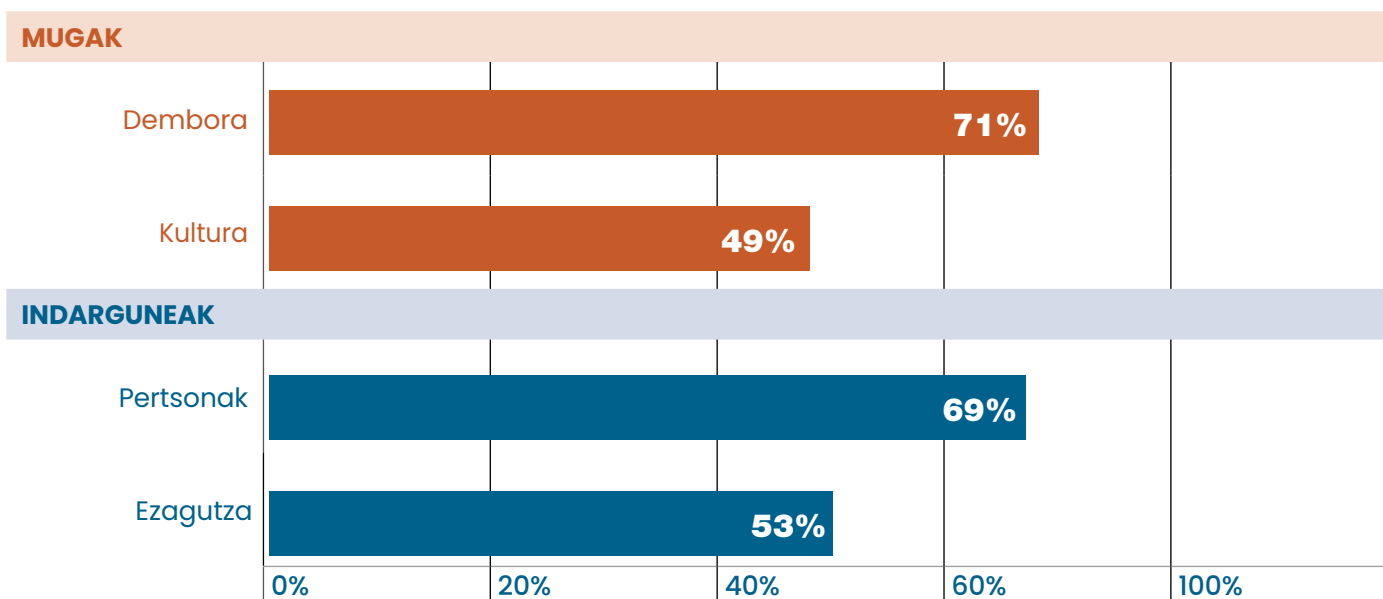
Etorkizuneko ikuspegia ezagutzeko eta datozen urteetarako kudeaketa-beharrak zein diren ikertzeko, 2021ean inkesta bat egin da **EUSKALITen Kudeaketa Aurreratuko Klubaren** kudeaketan adituak diren eta industria-sektoreko erakundeetan eta lotutako zerbitzuetan lan egiten duten pertsonen artean. Euren enpresek laster heldu beharko

dieten kudeaketarekin erlazionatutako erronkei buruzko iritzia galdetu diegu.

Irudi honetan emaitza guztiak ikus daitezke:

## ERRONKAK





Ikus daitekeenez, alde batetik, maizen identifikatutako hiru erronkak teknologien integrazioarekin eta digitalizazioarekin, balio-katea eta produkzio-prozesuak optimizatzearekin eta hobetzearekin eta lidergoa eta motibazioa kudeatzearekin erlazionatuta zeuden.

Azpimarratu behar da enpresa txikienetan (50 pertsona baino gutxiago), hiru erronka nagusi horiez gain, strategiaren kudeaketarekin (*zaintza lehiakorra, strategiaren eguneratzea*) eta bezeroekin izan beharreko harremanekin eta marketinarekin erlazionatutako beste batzuk ere identifikatu zirela. Bestalde, 50 pertsonatik gorako enpresetan, hiru erronka nagusien ondoren, *produktuen eta zerbitzuen diseinua eta garapena aipatu ziren, bai eta talentua erakartzea eta atxikitzea* ere.

Bestalde, erronka horiei aurre egiteko enpresek izan ditzaketen indargune eta mugez galdetu zen inkestan. Eta kasu honetan emaitzak nahiko homogeneoak izan ziren, identifikatutako bi indargune nagusiak **pertsonak** eta **ezagutzak** izan baitziren. Eta bi muga nagusiak: erakundearen **denbora** eta **kultura**.

# ONDORIOAK

Txosten honetan bildutako datu eta emaitza guztietan oinarrituta, EUSKALITetik uste dugu kudeaketa aurreratuari eta industria-sektoreko euskal enpresen erronkei buruzko funtsezko lau ideia laburbil daitezkeela:

1. Kudeaketa aurreratua eta berrikuntza oso garrantzitsuak dira enpresen lehiakortasunerako. Biak elkarri estu lotuta dauden kontzeptuak dira; izan ere, kudeaketa aurreratua prozesuetan berritzeko eta berrikuntza kudeatzeko ikuspegi eta jardunbide egokien multzoa da.
2. Euskadi berrikuntzaren bikaintasun-gunea da bere ingurunean, euskal enpresek oraindik ere berrikuntza eta kudeaketa hobetzeko erronka handiak dituzten arren, ETEek batez ere.
3. Kudeaketa aurreratuak gaikuntza, baliabideak eta denbora behar ditu; beraz, epe luzerako programak eta ikuspegiak eta kanpoko laguntza funtsezkoak dira, ETEentzat batez ere.
4. Berrikuntzaren eta bezeroen kudeaketa sistematikoa; produktibitatea optimizatzea metodologiaren eta digitalizazioaren bitartez; eta pertsonen inplikazioarekin zerikusia duen guztia dira, dirudienez, kudeaketa hobetzeko lehentasuneko eremuak.

Azken batean, denboran zehar etengabe berritzeko gai diren erakunde berritzaileen kopurua handitzea lortzeko, berrikuntzaren kudeaketan hobekuntzak egin behar dira, baina, batez ere, kudeaketa-sistema eta estrategia egituratuak dituzten erakundeak behar dira, betiere mugatuak diren baliabideak modu eraginkorrean erabili ahal izateko, izan ere, lehenetsun askori erantzun behar diete.

**KUDEAKETA AURRERATUA**  
**EUSKALIT**  
**GESTIÓN AVANZADA**

Parque Tecnológico de  
Bizkaia. Edif. 206A  
8170 Zamudio [Bizkaia]

**T: 94 420 98 55**

**[www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)**

**[euskalit@euskalit.net](mailto:euskalit@euskalit.net)**

Laguntzaile:

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

EKONOMIAREN GARAPEN,  
JASANGARRITASUN  
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD  
Y MEDIO AMBIENTE