

**Euskadiko industria  
enpresek Kudeaketa  
Aurreratuaren alorrean  
duten egoeraren  
ikerketa**

2012ko iraila

**EUSKALIT**

**Bikaintasunerako Euskal Fundazioa  
Fundación Vasca para la Excelencia**

# Aurkibidea

---

## 1. Aurkezpena eta ondorio nagusiak

## 2. [Ikerketaren deskribapen teknikoa](#)

- 2.1. Ikerketaren unibertsoa eta laginaren burutzapena
- 2.2. Galdetegiaren garapena eta balioztapena.
- 2.3. Ebaluatzaileen prestakuntza
- 2.4. Taldeen diseinua, ebaluazioaren burutzapena eta emaitzen prozesamendua.

## 3. [Euskadiko industria enpresen egoera](#)

- 3.1. Kudeaketa elementu bakoitzaren garapen maila
- 3.2. Enpresa egoera
- 3.3. Kudeaketa Aurreratuaren eta enpresa egoeraren arteko erlazioaren azterketa

## 4. [Alderaketa Zilarrezko Q eta Urrezko Q duten enpresekin](#)

## 5. [EUSKALIT](#)en ezagupena eta balorazioa

## [Eranskina: Galdetegia](#)

---

# 1. Aurkezpena eta ondorio nagusiak

Gure jarduerak hasi genituenetik, EUSKALITetik hainbat ekimen burutu ditugu, enpresei eta beste erakunde batzuei, beraien lehiakortasuna hobetuko luketen kontzeptuak eta metodologiak sartzen laguntzeko. Honako kontzeptu hauek, besteak beste:

- ✓ **ESTRATEGIA:** Estrategiaren eta bere komunikazioaren eta hedapenaren definizio argia.
- ✓ **PERTSONAK:** Pertsonen gaitasunen garapena eta beraien partaidetza enpresa proiektuan.
- ✓ **BEZEROAK:** Enpresa orok bere bezeroengana izan behar duen orientazioa.
- ✓ **BERRIKUNTZA:** Berrikuntzaren alorrean estrategia eta helburuak definitzea eta erakundearen berrikuntza eta etengabeko hobekuntza bultzatuko dituen testuingurua sortzea.
- ✓ **KONPROMISOA GIZARTEAREKIN:** Enpresak gizarteari egiten dion ekarpena indartuko duten ekimenen garapena.
- ✓ **EMAITZAK:** Interes talde guztietan emaitza orekatuak bilatzea.

Garatzen zituzten metodologia ugarien oinarrian zeuden. Horren guztiaren multzoa, **Total Quality Management edo Erabateko Kalitatea** esamoldearekin izendatzen zen 90eko hamarkadaren hasieran. Kontzeptuen eta terminoen etengabeko bilakaerari esker, ondoren, mende berriaren hasieran, hasierako esamoldearen ordez, **Bikaintasuna Kudeaketan** erabiltzen hasi zen. Duela denbora gutxi, **Kudeaketa Aurreratua** esamoldea erabiltzen hasi da, eta hori da txosten honetan erabiliko duguna.

Ikerketa hau egitean EUSKALITen **bilatzen genuen helburua** bikoitza zen:

- ✓ Alde batetik, Euskadiko industria enpresen egoera ezagutzea, beraien kudeaketa mailari, hau da, beraien aurrerapen mailari dagokionez.
- ✓ Beste alde batetik, kudeaketa alorreko aurrerapenaren eta enpresen egoeraren artean inolako erlazorik dagoen jakitea, une honetan jasaten ari garen krisialdi egoeran.

Enpresen kudeaketa mailari buruzko ahalik eta informazio zehatzena lortu ahal izateko, ikerketa EUSKALITeko ebaluatzaile Taldeko kideen laguntzarekin egingo genuela erabaki genuen. 228 pertsonak lagundu digute lan horretan, ikerketan parte hartu duten 117 enpresekin elkarrizketak burutuz. Eskerrak eman nahi dizkiegu pertsona guztiei, eman diguten laguntzarengatik, eta baita horrelako ikerketetan aditua den Germán Gómez Tejedorri ere, definitzeko eta emaitzak aztertzeko orduan eman digun laguntzarengatik.

Ikerketa hau burutzean atera ditugun **ondorio nagusiak** –txosten honetan behar bezala daude jasota, datuak eta oinarriak emanez– honako hauek dira:

- ✓ Erlazio positiboa dago enpresen kudeaketa mailaren eta egungo egoeraren artean, erlazio hori oso indartsua ez bada ere. Hau da, kudeaketa sistema aurreratuagoak dituzten enpresek, hain aurreraturik ez daudenek baino egoera hobea dute.
  - ✓ Alde nabarmenak daude elementu aurreratuenen (bezeroak eta estrategia) eta garapen maila urriena dutenen (konpromisoa gizartearekin eta pertsonak) garapen mailaren artean.
  - ✓ Enpresen egoera (lantaldeari, irabaziei... dagokienez) oso anitza da –egoera “oso onetik” egoera “oso zailera”– eta egoera bakoitzean enpresa kopuru esanguratsua dago. Hala ere, enpresa txikiek enpresa handiagoek baino egoera zailagoa dute. Gainera, Q-a jaso duten enpresak gainerakoak baino egoera hobean daude.
  - ✓ Enpresa txikien kudeaketa maila ez da enpresa handiena bezain aurreratua.
  - ✓ Azken urteetan Zilarrezko Q edo Urrezko Q aintzatespenak jaso dituzten industria enpresek kudeaketa sistema aurreratuagoak dituzte eta beraien egoera industria enpresa guztien egoera orokorra baino hobea da.
-

## 2. Ikerketaren deskribapen tekniko

### 2.1. Ikerketaren unibertsoa eta laginaren burutzapena

Ikerketaren unibertsoari dagokionez, **25 langile baino gehiago dituzten eta Euskadiko Autonomia Erkidegoan dauden industria enpresak** izatea erabaki genuen.

“**Industria enpresa**” definizioa, CIVEX-ek “**Euskadiko Industria eta Esportatzaileen Katalogoa**” erabiltzen dituen CNPA kodeen bitartez egin da. Katalogo horretan oinarrituz unibertsoa identifikatu eta ikerketan parte hartu duten enpresen ausazko lagina atera da.

Ikerketan sartu diren jarduera sektoreak:

CIVEX kodea	Deskribapena
15	Elikadurako produktuak eta edariak.
17, 18, 19	Ehungintzako produktuak, jantziak, larrua, oinetakoak.
20	Zura eta kortxoa, altzariak izan ezik.
21, 22	Papera eta inprimaturiko produktuak, argitalpena.
23, 24, 25, 26	Petrolio, produktu kimikoak, plastikoak...
27, 28	Metalurgia eta metalezko produktuak, makineria izan ezik.
29	Makineria eta ekipo mekanikoak.
30, 31, 32, 33	Ekipo informatikoak, material elektrikoa, elektronikoa, tresnak.
34, 35	Ibilgailuak, atoiak eta bestelako garraio materiala.
36	Altzariak eta manufakturatutako beste artikuluko batzuk.
37, 40	Materia berreskuratzea eta energia.

Katalogo hori kontuan izanik, 25 langile baino gehiagoko 1.890 industria enpresa zeuden. Jarduera kode bat baino gehiago duten enpresei dagozkien bikoiztasunak baztertu ondoren, unibertso hori 1.459 enpresetara mugatu zen lehen une horretan.

Ondoren, eta lehen harremanetan laginaren datuetan zeuden akatsak egiaztatu eta gero (itxita dauden enpresak, datu okerrak...), datuak Einforma izeneko basearekin alderatzea erabaki zen. Bertatik atera dira eskatutako irizpideak betetzen dituzten enpresak. Azkenean lortutako zerrenda 1.125 enpresek osatzen dute.

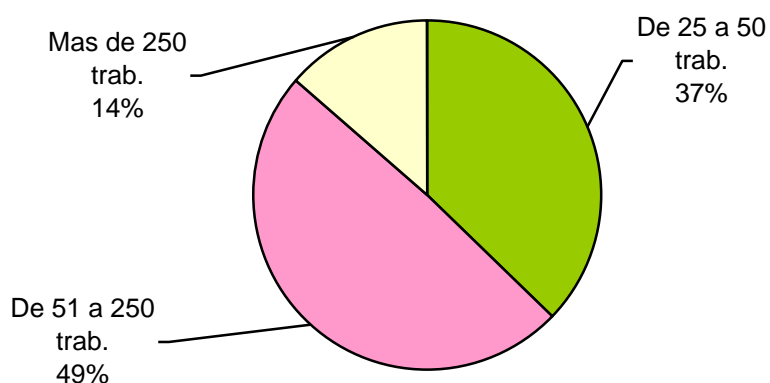
#### Laginaren akatsa eta datuen baliagarritasuna

Ikerketaren unibertsoa 1.125 enpresak osatzen dutela eta lagina 111 enpresak osatzen dutela kontuan izanik, ikerketa honek  $\pm 8,8\%$ ko lagin errorea du, eta errore marjina  $95\%$ koa da.

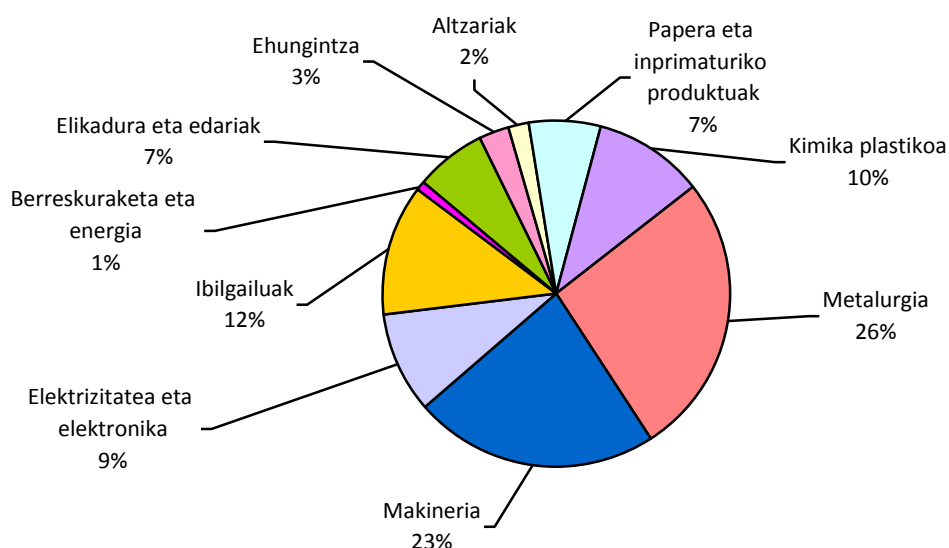
Beste alde batetik, badakigu lagin hau ez dela erabat ausazkoa, izan ere, ikerketan parte hartzea ez baita derrigorrezkoa izan, eta badaude parte hartzeko erabakian eragina duten zenbait faktore, ikerketaren emaitzetan eragina izan dezaketenak (EUSKALITekin aurretik izandako erlazioa, enpresaren egoera, kudeaketan aurrerapen maila altuagoa izatea...).

Ondoren, azken laginaren banaketa eskainiko dugu, tamainaren eta jardueraren arabera. Azpimarratu behar dugu azken lagina enpresen unibertsoaren benetako banaketatik oso gertu dagoela.

### Tamainaren araberako banaketa



### Jardueraren araberako banaketa



## 2.2. Galdetegiaren garapena eta balioztapena

“Kudeaketa Aurreraturantz, lehiakortasunerako funtsezko elementu gisa” izenburuarekin 2011n aurkeztutako dokumentua abiapuntutzat hartuz, 2012ko urtarrilean eta otsailean ikerketa honetarako galdetegiaren zirriborroa egin genuen. Martxoan proba pilotua egin genuen, kudeaketaren aurrerapenean, tamainan eta azpi-sektorean desberdinak ziren bi industria enpresarekin, galdetegia ikerketaren helbururako eraginkorra zen ala ez ikusteko, eta galdetegiaren zenbait alderdi aldatu genituen. Horrela lortu genuen txosten honen amaieran eranstean den behin betiko bertsioa.

### 2.3. Ebaluatzaileen prestakuntza

Ikerketaren egiatasuna indartzeko xedez, informazioa Ebaluatzaile Taldeko kideek egitea erabaki genuen. Horretarako, elkarrizketa izango zuten enpresako zuzendaritza taldeko kide batekin eta, ondoren, enpresaren kudeaketan izandako aurrerapen mailaren ebaluazioa egingo zuten.

Apirila eta ekaina bitartean **Ebaluatzaile Taldeak** burutu zituen 6 birziklapen saioetan **proiektua** aurkeztu genuen, eta bertako kideei proiektuan parte har zezaten eskatu genien. Saio horietan oinarrizko galdetegia ezagutu eta landu dute, zenbait dinamikaren bitartez. 400 ebaluatzaile baino gehiago parte hartzeko prest agertu ziren, baina azkenean 228 ebaluatzaile erabili ditugu.

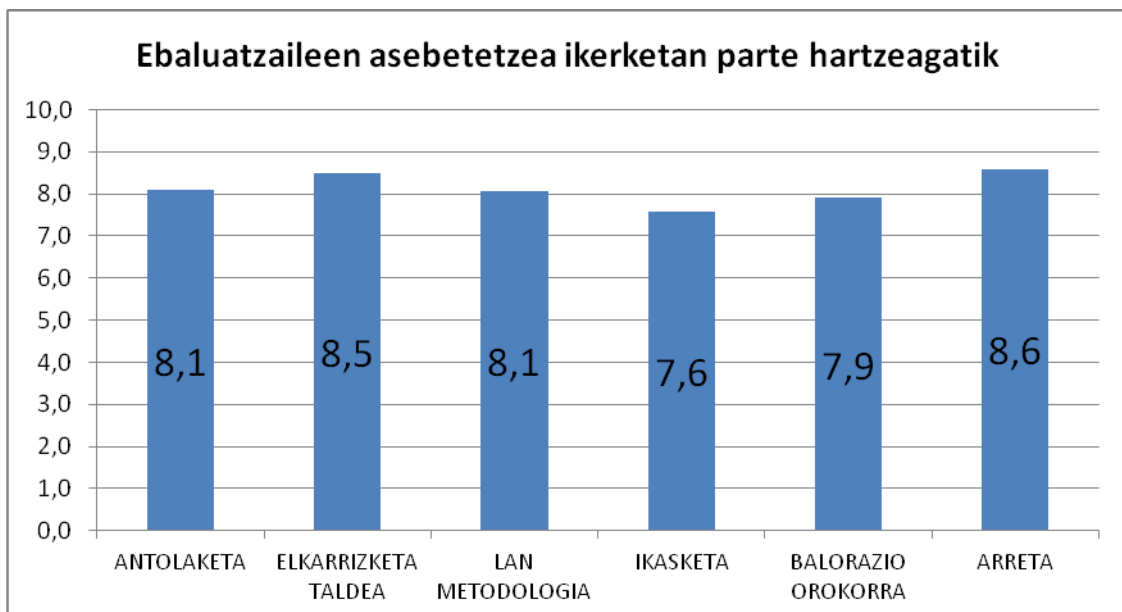
### 2.4. Taldeen diseinua, ebaluazioaren burutzapena eta emaitzen prozesamendua

Taldeak Ebaluatzaile taldeko bi kidek osatu dituzte, eta taldeak eratzeko orduan honako alderdi hauek izan ditugu kontuan: esperientzia kanpo ebaluazio prozesuan eta elkarrizketatu beharreko enpresaren jardura sektorearen edo azpi-sektorearen ezagutza (egon zitezkeen interes gatazkak saihestuz).

Elkarrizketek 2 orduko iraupena izan dute, gutxi gorabehera, eta ekaina eta uztaila bitartean egin dira. Kasuen %45ean Gerentziarekin egin dira, eta %40an zuzendaritza taldeetako beste kide batzuekin eta gainerako %15ean beste pertsona batzuekin.

Ebaluatzaileek, horretarako berriaz garatu genuen tresna informatikoan sartu zuten informazioa.

Ikerketan parte hartu duten ebaluatzaileek era positiboan baloratu dute esperientzia, ondorengo grafikoan ikus daitekeenez:



## 3. Euskadiko industria enpresen egoera

### 3.1. Kudeaketa elementu bakoitzaren garapen maila

Diagnostikoari buruzko galdetegia osatzen duten 6 elementuak honako hauek dira: **estrategia, bezeroak, pertsonak, berrikuntza, konpromisoa gizartearekin**, eta bakoitza 2 edo 3 azpi-elementutan banatzen da. Horrez gain, badago beste elementu bat, **emaitzak** izeneko 5 azpi-elementutan banatzen da, bat aurreko 5 elementuetako bakoitzarengatik.

Txosten hau egiteko, emaitzei dagozkien 5 azpi-elementuak gainerako 5 elementu bakoitzean sartu ditugu, haien ikuspegi osoa izateko.

Kudeaketaren aurrerapen maila, honako 4 maila hauetako baten arabera ebaluatu zen:

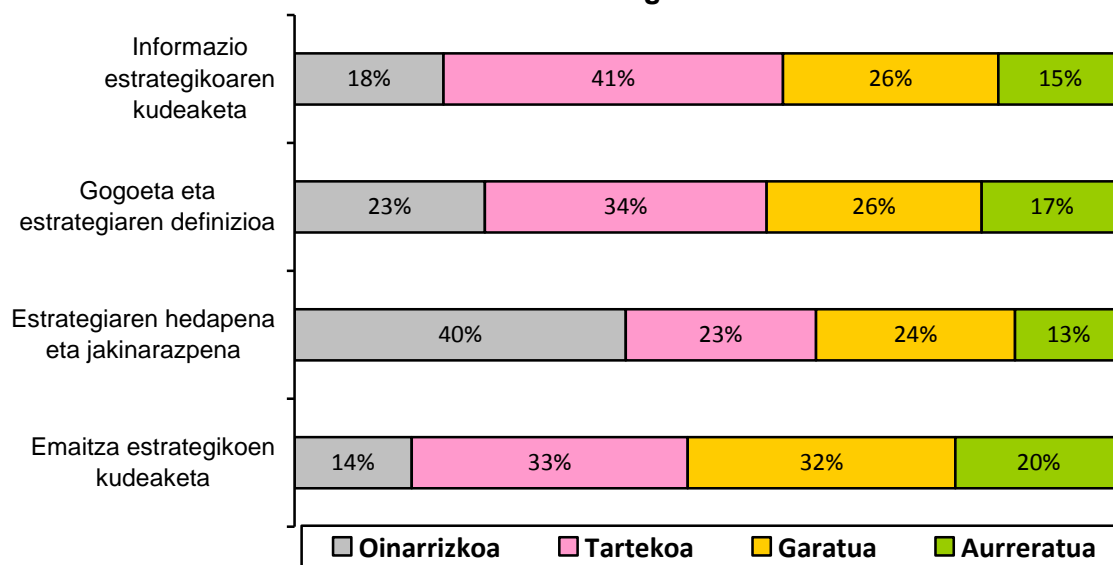
- ✓ 1. MAILA – OINARRIZKOA – Jarduketaren bat baino ez da burutu, aztertzeko edo era puntualean.
  - ✓ 2. MAILA - TARTEKOA – ZENBAIT EBIDENTZIA hautematen da. Ekintzak burutu dira, baina era puntual eta ez sistematizatuan, edo, bestela, sistematizazioaren hasieran dago eta ez dago esperientzia askorik.
  - ✓ 3. MAILA – GARATUA – Ekintzak zorrotasunez, PDCA zikloari jarraituz, burutzen direla erakusten duen HAINBAT EBIDENTZIA hautematen dira.
  - ✓ 4. MAILA – AURRERATUA – azken urteetan ekintzak zorrotasunez eta era sistematikoan egiten direla erakusten duten EBIDENTZIA SENDOAK hautematen dira.
-



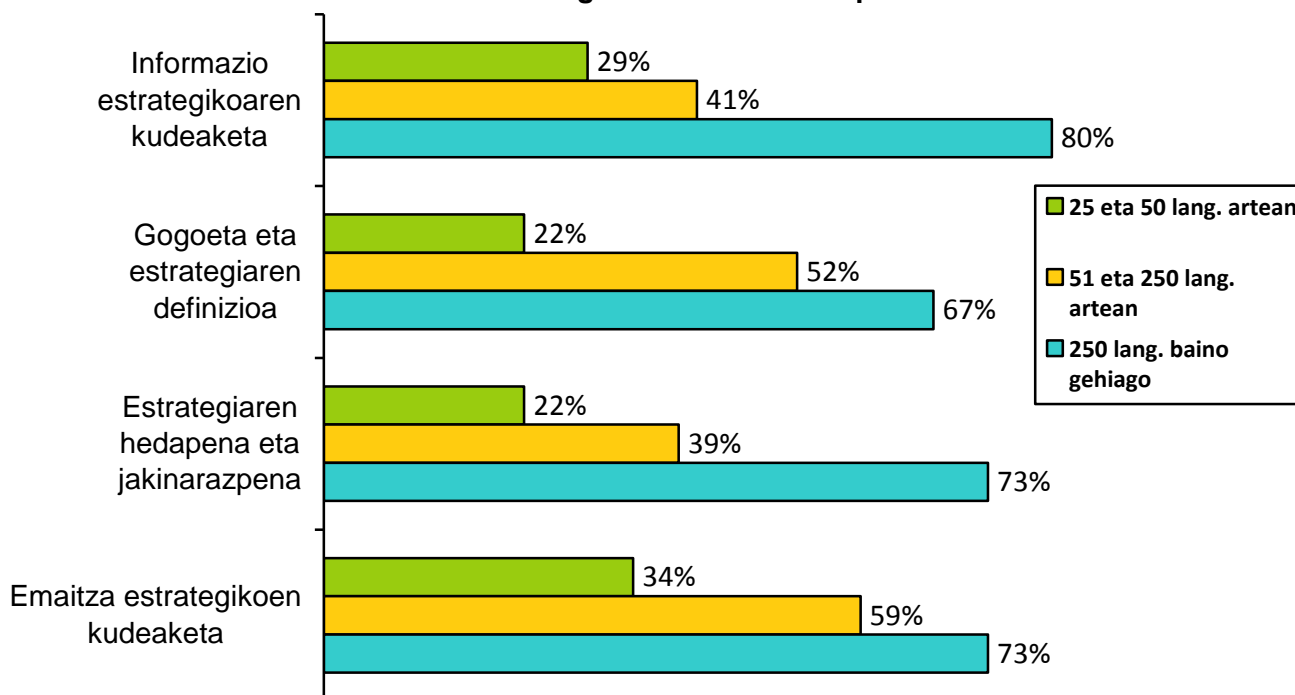
## ESTRATEGIA:

“Enpresa gehienek strategiaren garapen ertaina dute. Dena den, strategiaren hedapena eta komunikazioa urriak dira”

### 1. elementuaren “Estrategia” emaitzak



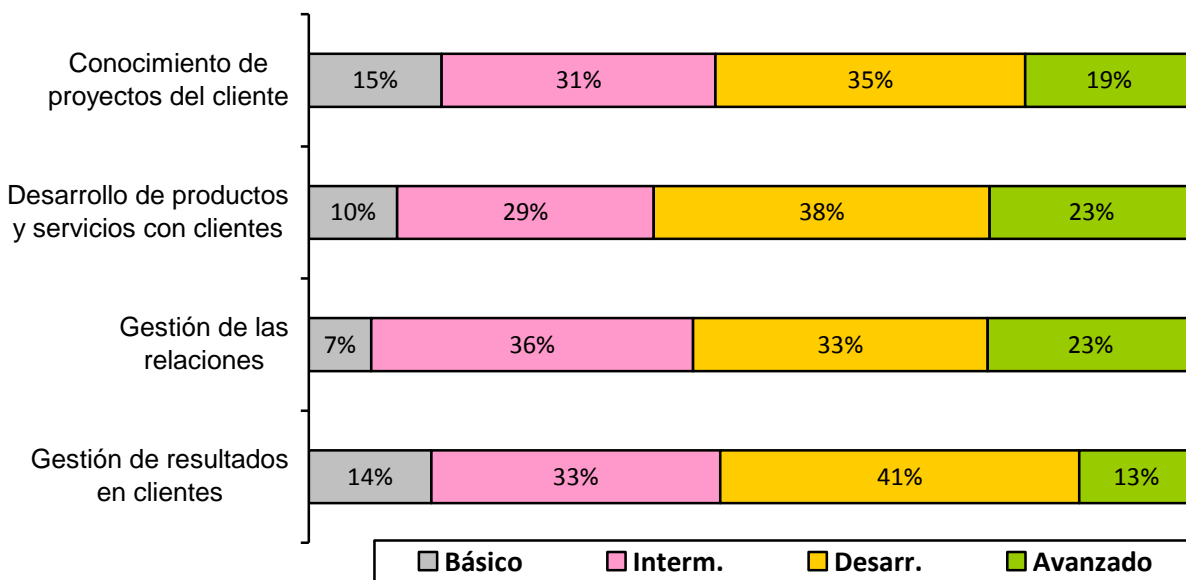
### “Estrategia” tamainaren arabera “Garatu” edo “Aurreratu” gisa baloraturiko enpresen ehunekoa



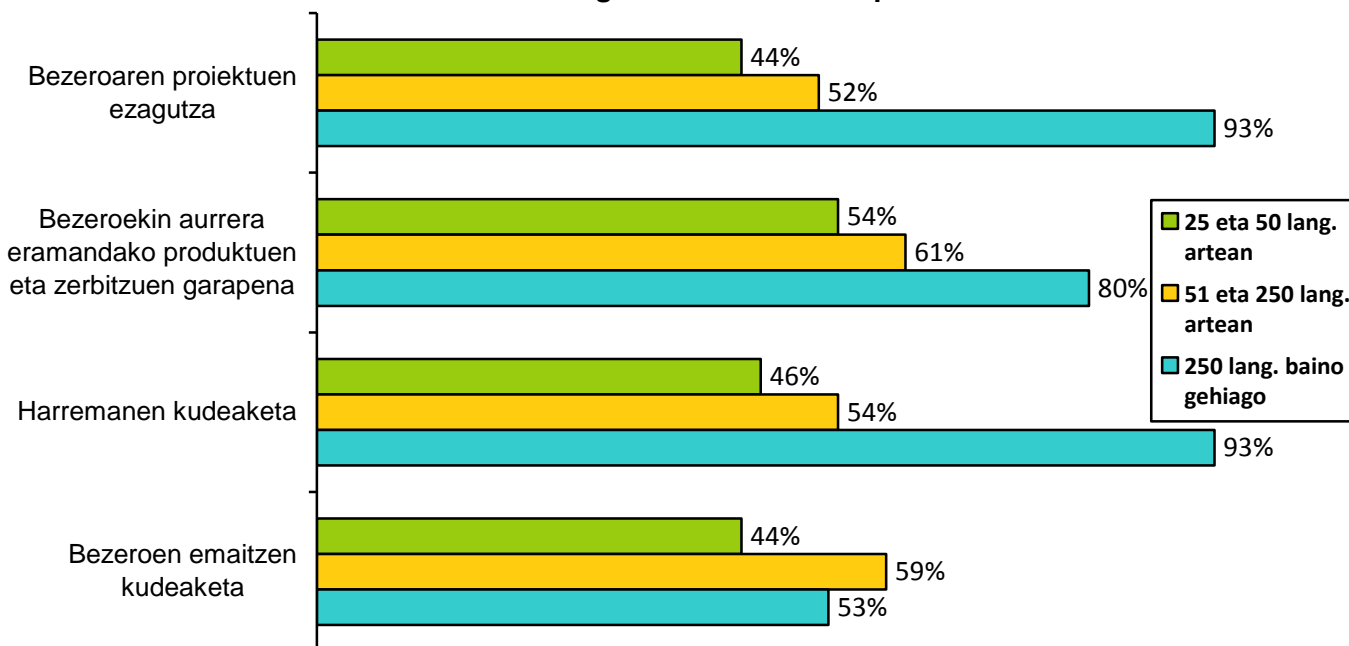
## BEZEROAK:

“Kudeaketako elementu guztien artean, enpresek gehien garatu dutena da, *garatua* eta *aurreratua* egoeren ehuneko handiena erakusten duena.”

### 2. elementuaren “Bezeroak” emaitzak



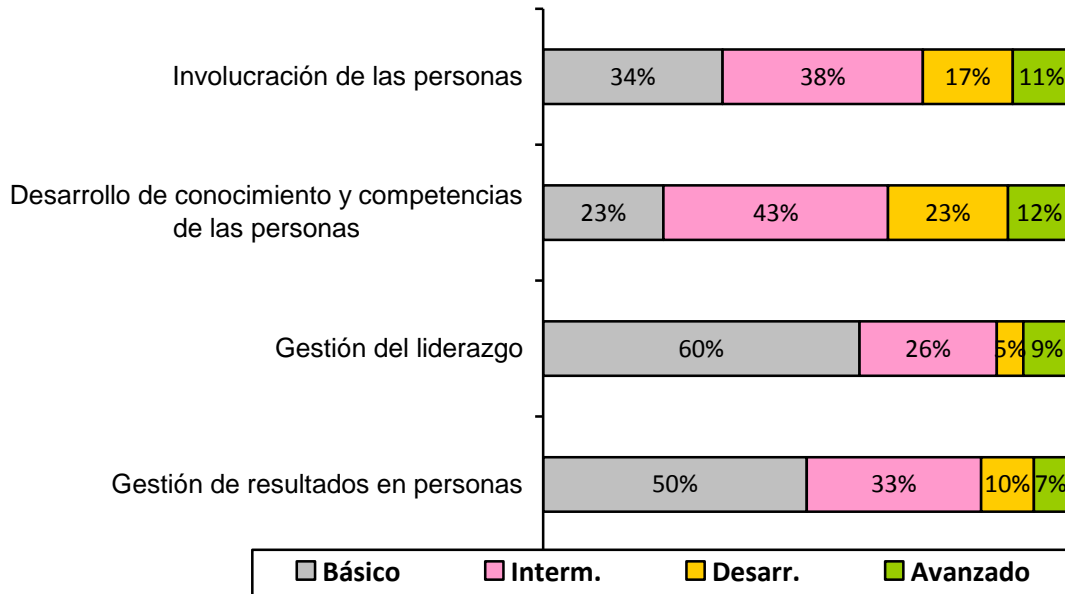
### “Bezeroak” tamainaren arabera “Garatu” edo “Aurreratu” gisa baloraturiko enpresen ehunekoa



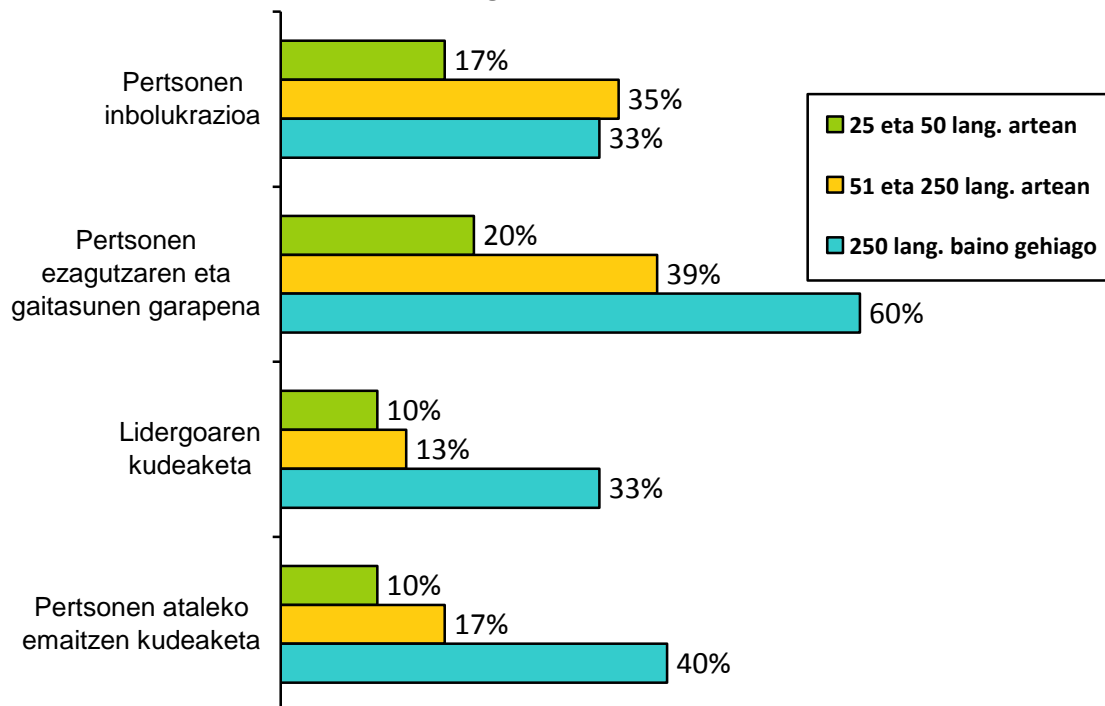
## PERTSONAK:

“Denek onartzen dute pertsonak garrantzi handia dutela, baina, hala ere, enpresen %60 baino gehiago oinarritzko edo tarteko mailan daude azpi-elementu bakoitzean. Oso deigarria da lidergoaren kudeaketaren garapen urria.”

### 3. elementuaren “Pertsonak” emaitzak



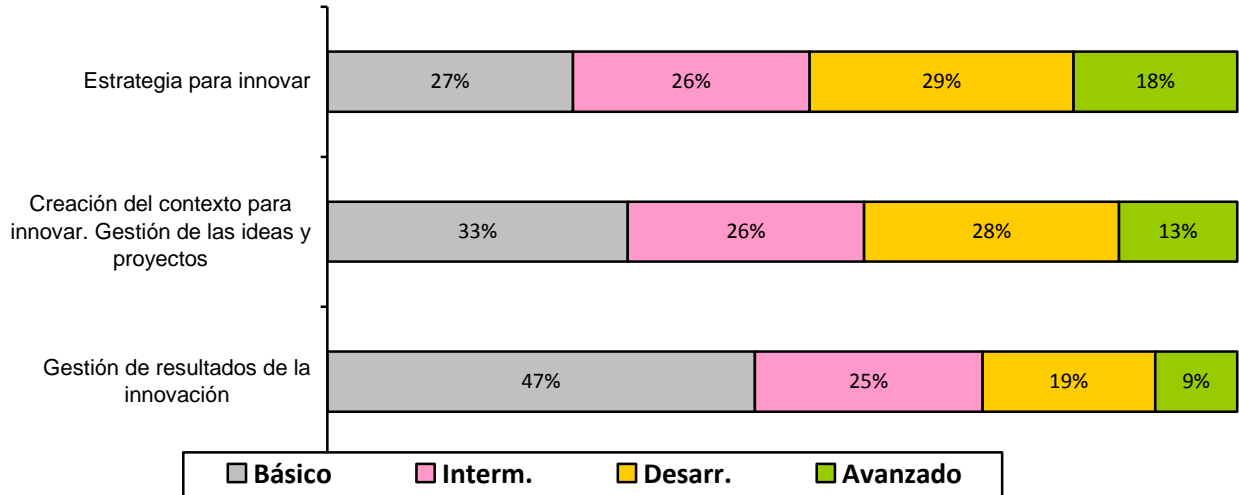
### “Pertsonak” tamainaren arabera “Garatu” edo “Aurreratu” gisa baloraturiko enpresen ehunekoa



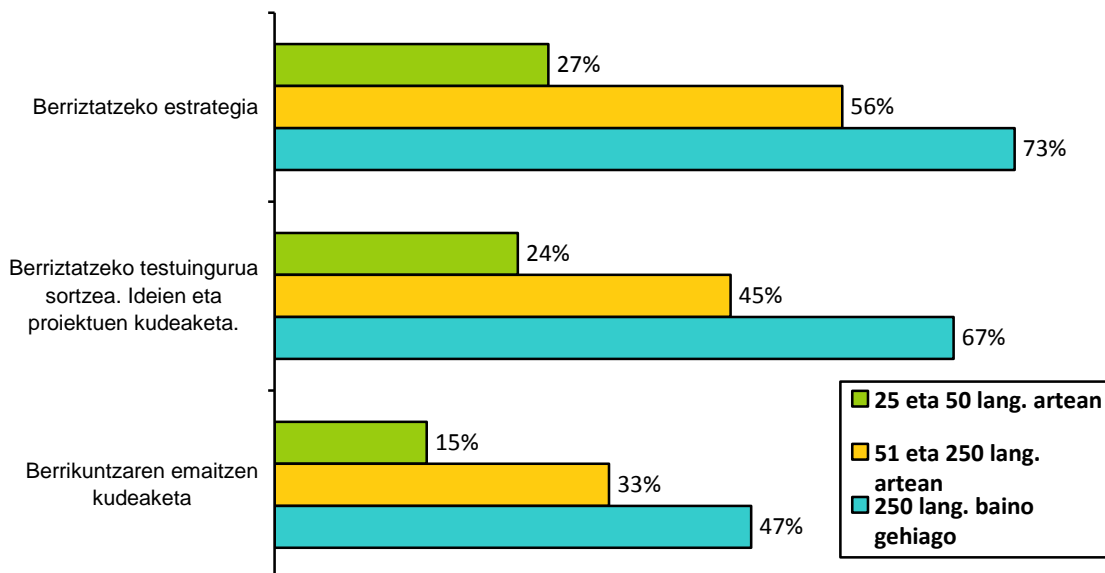
## BERRIKUNTZA:

“Enpresek berrikuntzarako estrategiaren eta testuinguruaren garapen maila ona erakusten dute. Hala ere, berrikuntzaren emaitzen kudeaketa urriagoa da.”

### 4. elementuaren “Berrikuntza” emaitzak



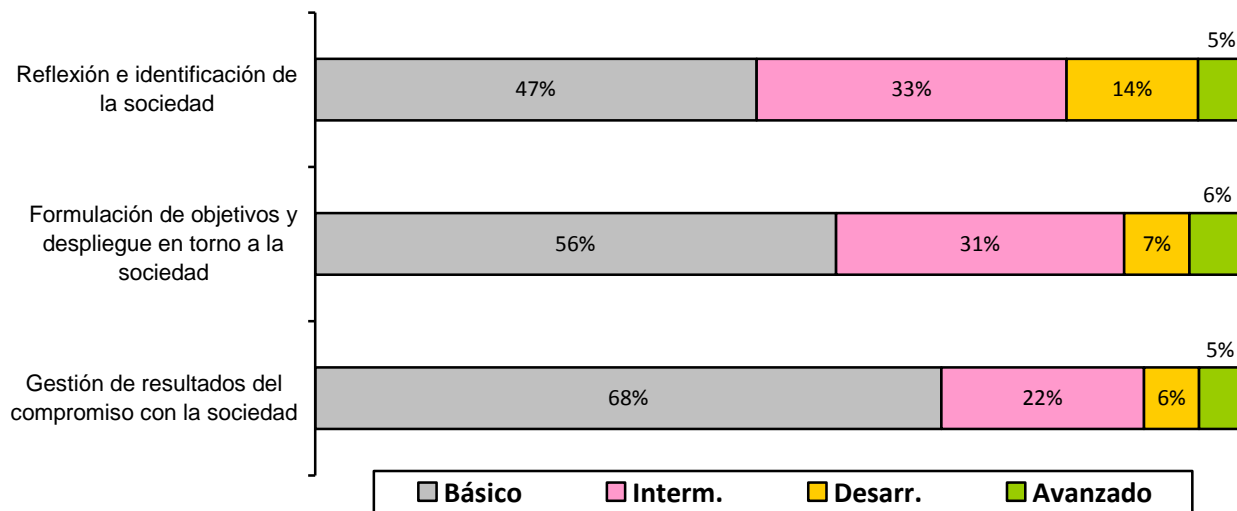
### “Berrikuntza” tamainaren arabera “Garatu” edo “Aurreratu” gisa baloraturiko enpresen ehunekoa



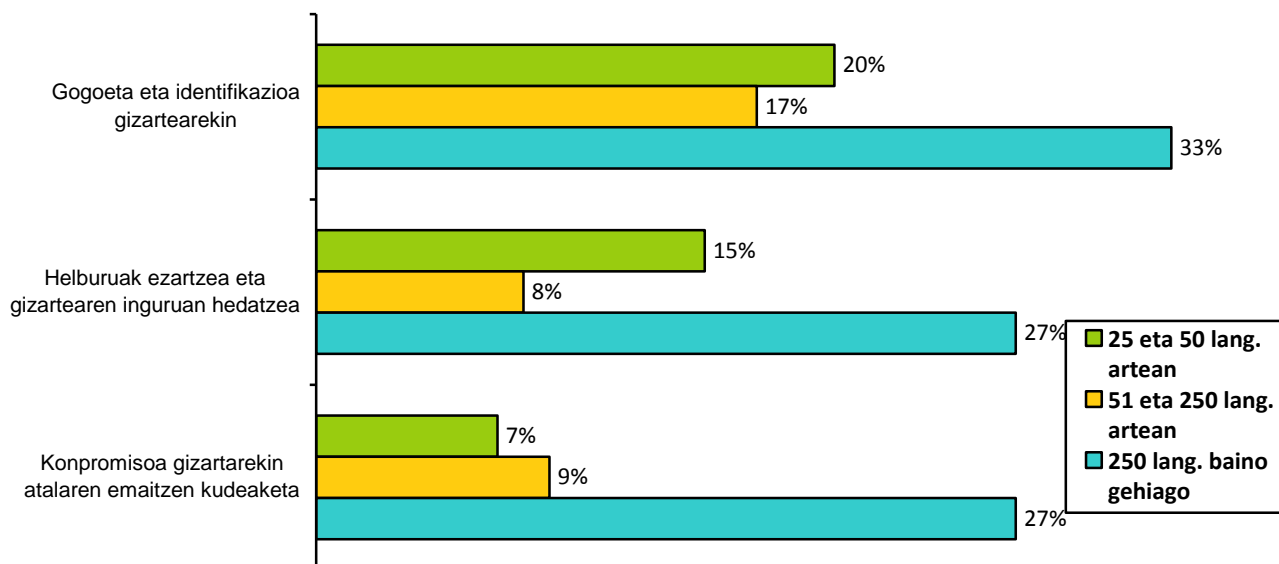
## KONPROMISOA GIZARTEAREKIN:

“Aurrerapen maila txikiena duen kudeaketako elementua da”

### 5. elementuaren “Gizartea” emaitzak



### “Konpromisoa gizartarekin” tamainaren arabera “Garatu” edo “Aurreratu” gisa baloraturiko enpresen ehunekoa



Aipatu dugun 5 elementuetako bakoitzean, duten aurrerapen mailari dagokionez enpresek duten egoera hobeto ulertu ahal izateko, lau ebaluazio maila bakoitzari puntuazioak eman dizkiogu, eskema honetan oinarrituz:

- Ebaluazioa "Oinarrizkoa": balioa 1.
- Ebaluazioa "Tartekoa": balioa 3.
- Ebaluazioa "Garatua": balioa 6.
- Ebaluazioa "Aurreratua": balioa 9.

Balio horiekin enpresek, orokorrean, azterturiko azpi-elementuetan duten batez bestekoa kalkulatu da, eta aurrerapen maila handienetik txikienera ordenatu ditugu. Alde nabarmenak hauteman dira azpi-elementu batzuen eta besteen artean.

### Puntuazioaren arabera antolaturiko elementuak eta azpi-elementuak



## 3.2. Enpresa egoera

Kudeaketako aurrerapen mailaren eta enpresak krisialdi testuinguru honetan bizi duen egoeraren arteko erlazioa ezarri ahal izateko, ebaluatzaileek enpresaren egoerari buruzko galderak egin zizkieten elkarrizketatuei. Galdera horiek 4 alderdi esanguratsuri buruzkoak ziren:

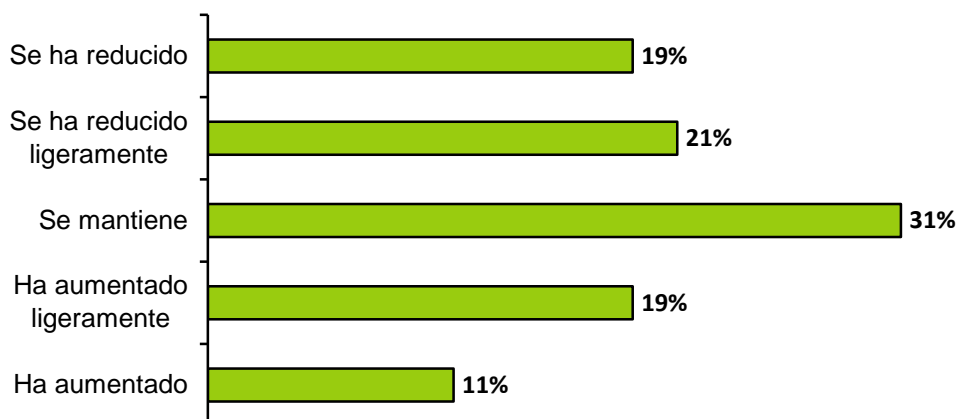
- Lantaldearen bilakaera
- Enpresaren irabazien bilakaera
- Enpresaren egoera orokorra
- Egoera, sektoreko beste enpresa batzuekin alderatuz.

Ondorengo grafikoetan enpresen egoera erakusten da, baita beraien tamainaren arabera ere.

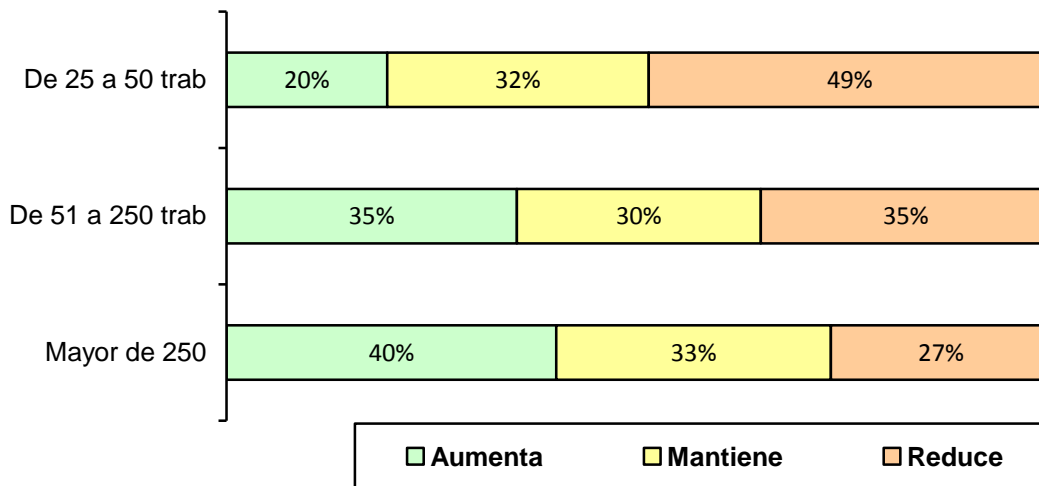
### LANTALDEA:

**“Enpresen %40k bere lantaldea murriztu du, baina enpresen %30ak lehen baino langile gehiago ditu.”**

#### Azken 3 urteetan lantaldea...



#### Lantaldearen bilakaera tamainaren arabera

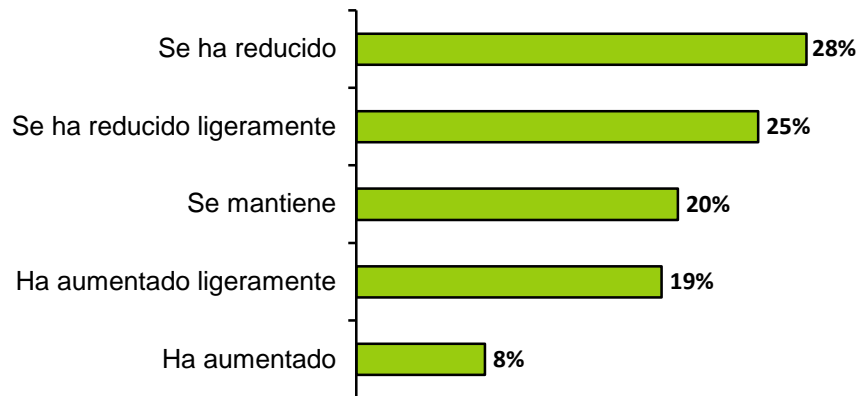




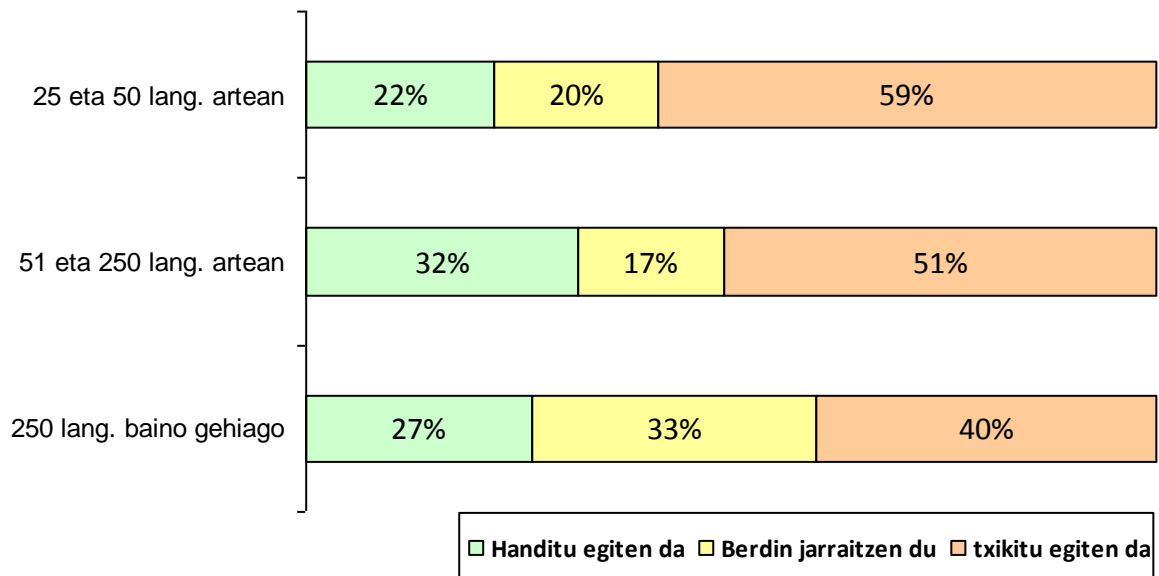
## IRABAZIAK:

“Enpresen irabaziaz murriztu egin dira kasuen %53an, eta handitu egin dira %27an”

### Azken 3 urteetako irabaziaz...



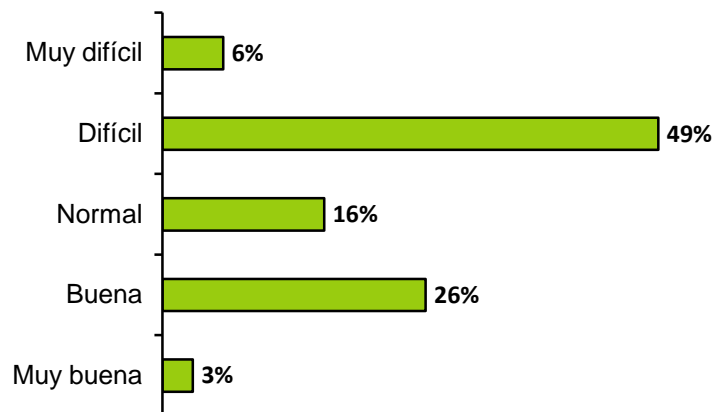
### Irabazien bilakaera tamainaren arabera



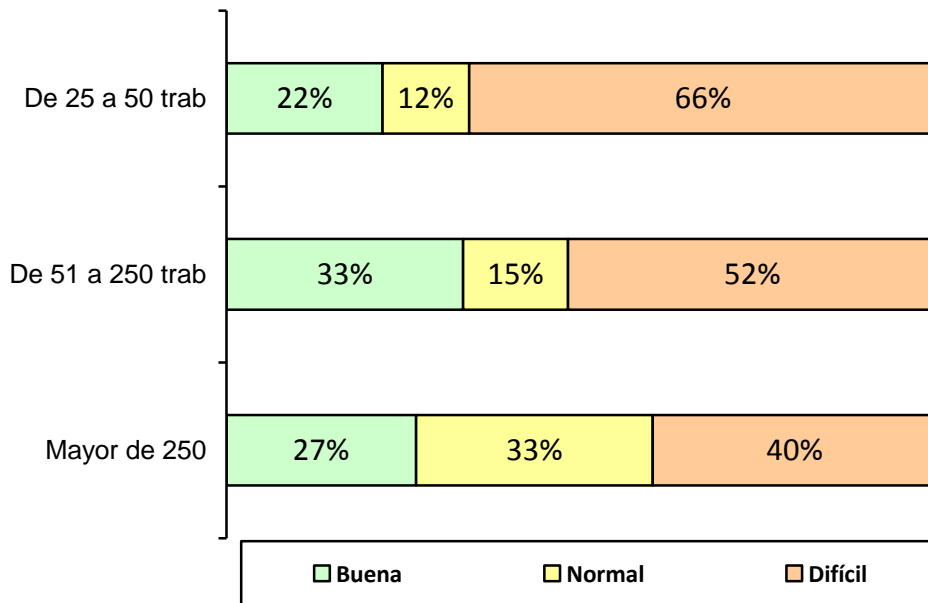
## EGOERA OROKORRA:

“Egoera “zaila” edo “oso zaila” da kasuen %55ean, baina esan behar da, baita ere, enpresen %29k beraien egoera “ona” edo “oso ona” dela uste dutela.”

### Enpresaren egoera orokorra une honetan, honelakoa da...



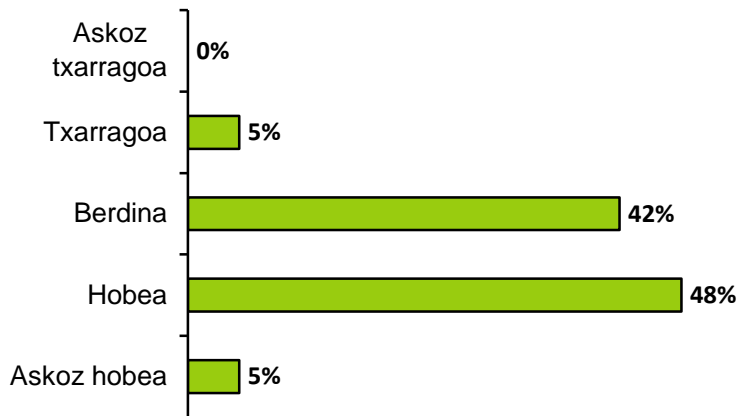
### Egoera orokorra tamainaren arabera



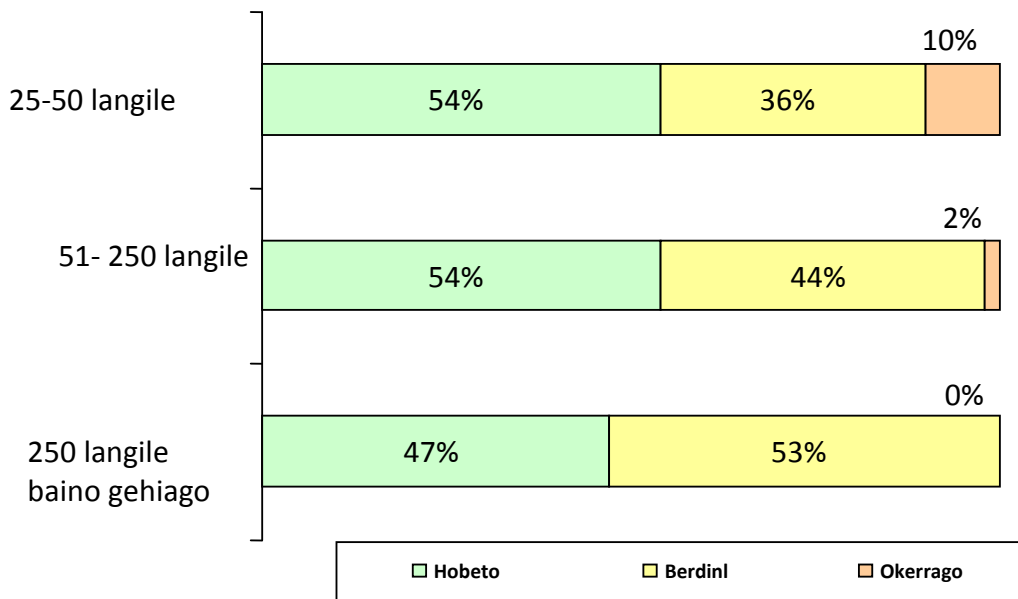
**EGOERA BESTE ENPRESA BATZUEKIN ALDERATUZ:**

**“Enpresen %5ak soilik uste du beraien egoera “sektore bereko beste enpresa batzuen baina okerragoa” dela. %53k uste du beraien egoera, lehiakideena eta sektoreko gainerako enpresena baina “hobea” edo “askoz hobea” dela.**

**Egoera, sektore bereko beste enpresa batzuekin alderatuz, honako hau da:**



**Alderaketa egoera tamainaren arabera**

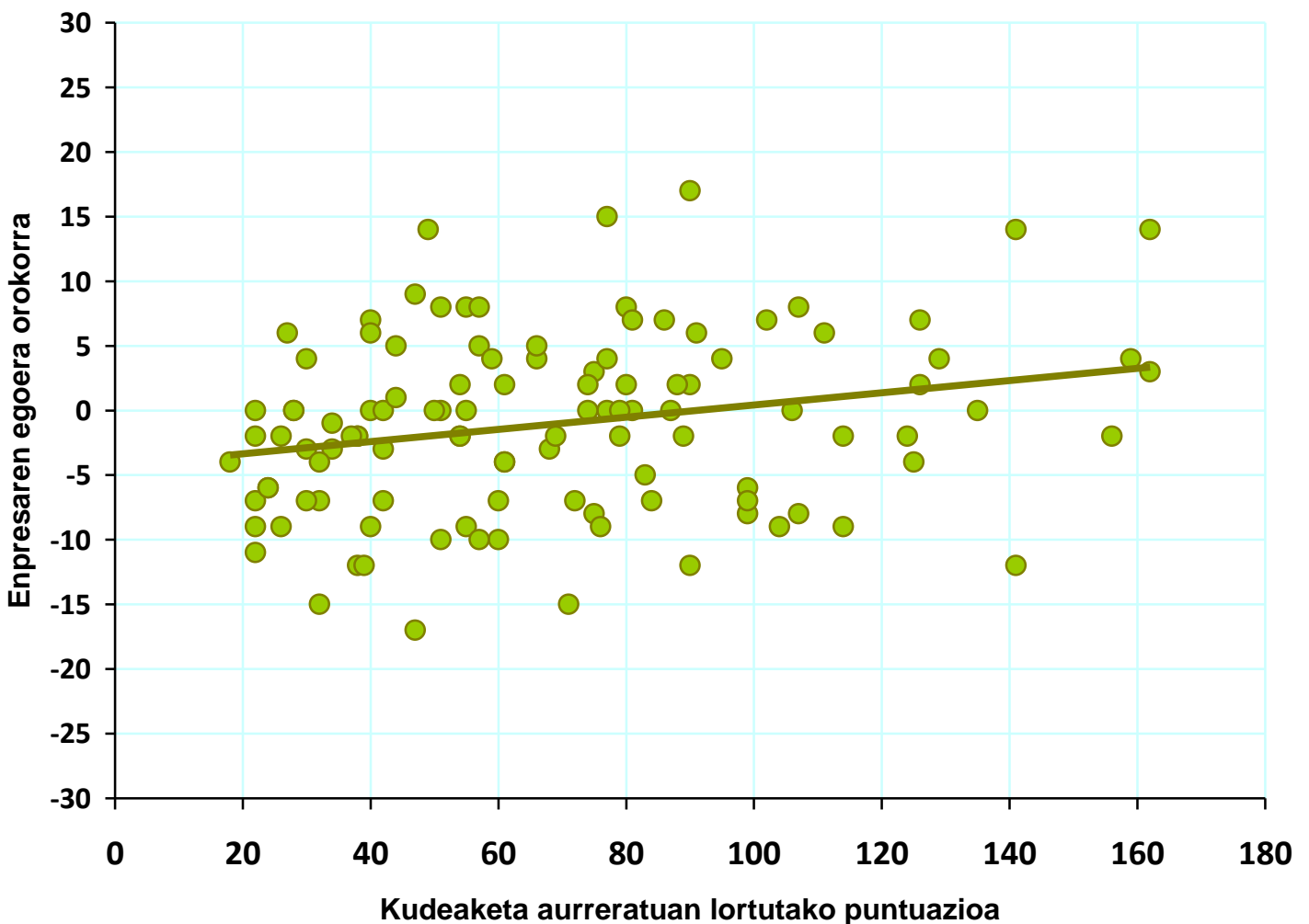


### 3.3. Kudeaketa aurreratuen eta enpresa egoeraren arteko erlazioaren azterketa

111 enpresa bakoitzerako bi koordinatu jarri ditugu:

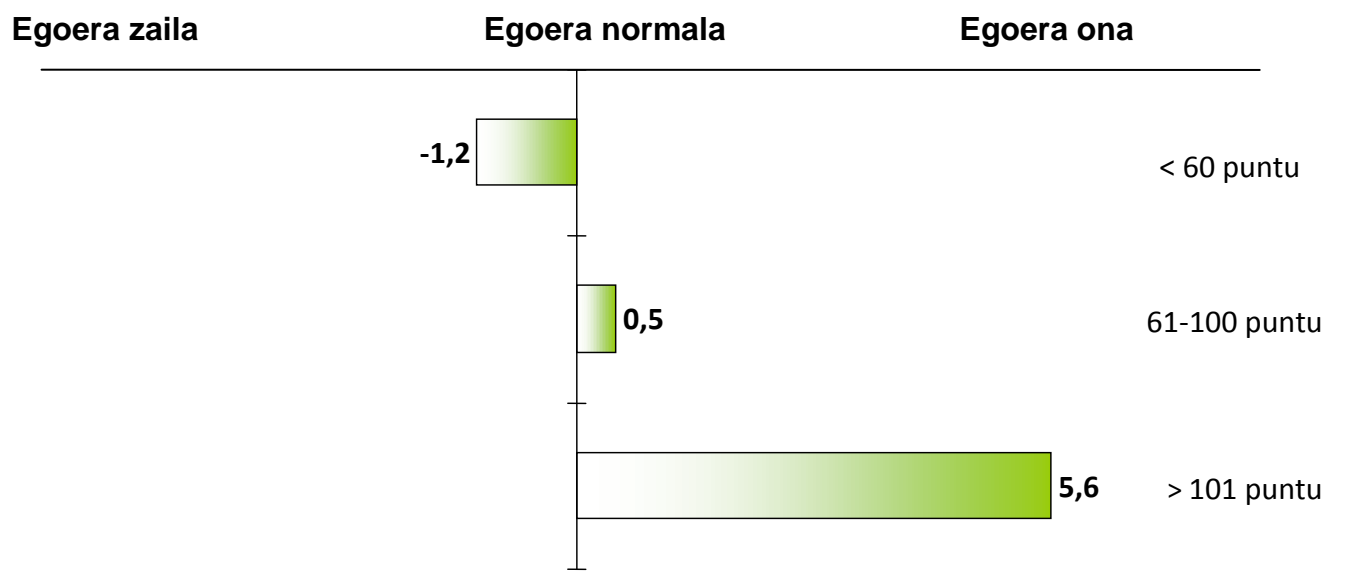
- ✓ Kudeaketa Aurreratuan ateratako puntuazio orokorra – 18 azpi-elementu bakoitzean lorturiko puntuazioa gehituz, jada erabilitako ponderazioaren arabera:
  - Ebaluazioa “Oinarrizkoa”: balioa 1.
  - Ebaluazioa “Tartekoa”: balioa 3.
  - Ebaluazioa “Garatua”: balioa 6.
  - Ebaluazioa “Aurreratua”: balioa 9.
  
- ✓ Enpresaren egoera jasotzen duten 4 alderdiei honako eskema hau esleitzearen ondorioz ateratzen den puntuazioa:
  - Gora egin du edo oso ona edo askoz hobea: balioa +5
  - Zertxobait gora egin du edo ona edo hobea: balioa +2
  - Berdin jarraitzen du, edo normala edo berdina: balioa 0
  - Zertxobait behera egin du edo zaila edo txarragoa: balioa -2
  - Behera egin du edo oso zaila edo askoz txarragoa: balioa -5

Eta horrela sakabanaketa grafiko bat lortuko dugu.



Datu horiek era matematikoan aztertuz, enpresen kudeaketa aurrerapen mailaren eta enpresa egoeraren artean korrelazio positiboa dagoela ikusten da, handia ez bada ere. Pearsonen r korrelazio koefizienteak 0,24ko balioa ematen du.

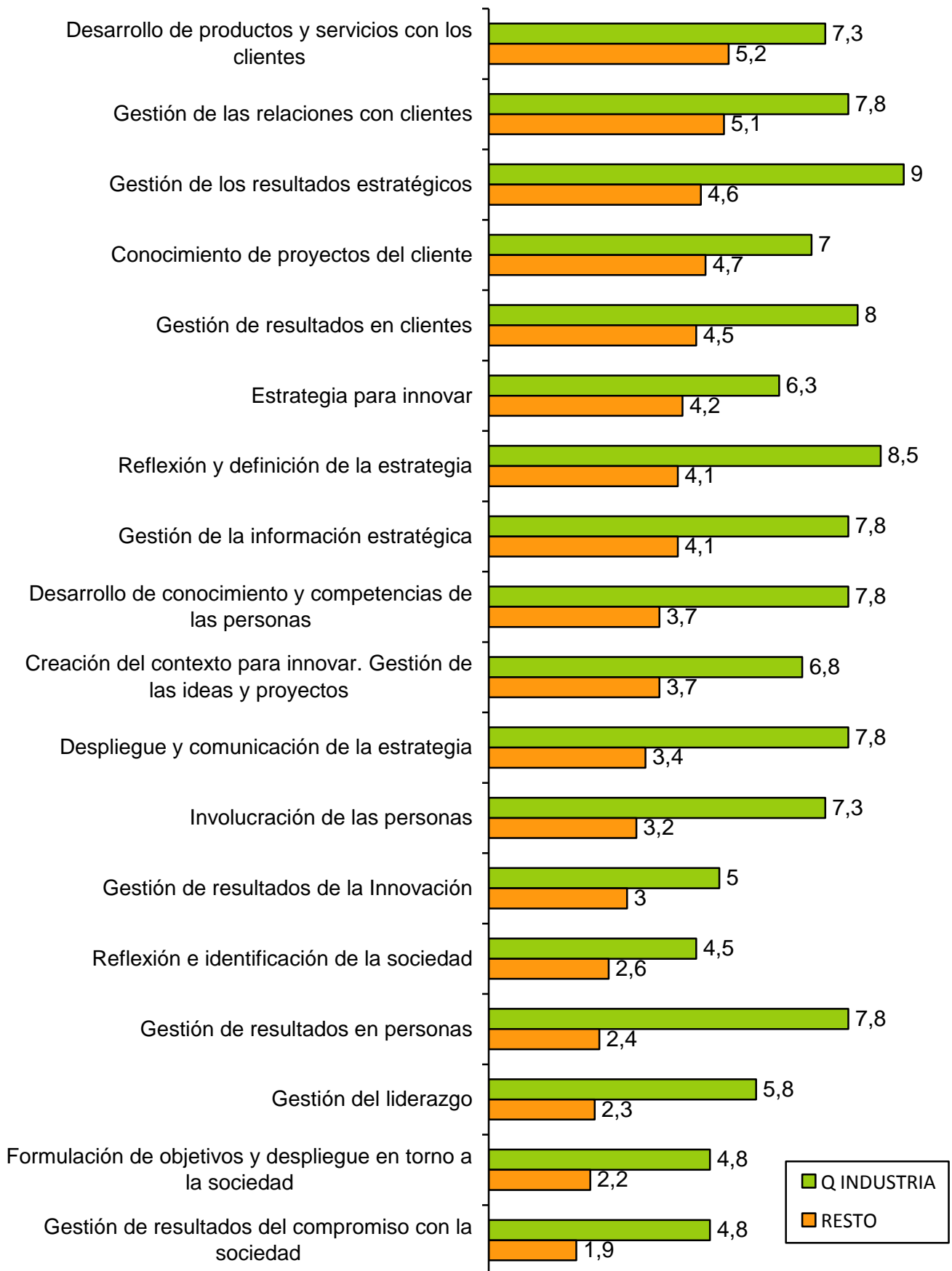
Halaber, informazio bera ondorengo grafikoaren arabera antolatuz, beraien kudeaketa mailan 100 puntu baino gehiago lortzen dituzten enpresen egoera, 60 puntu baino gutxiagoko puntuazioa jasotzen duten enpresena baino nabarmen hobea dela ikusten dugu.



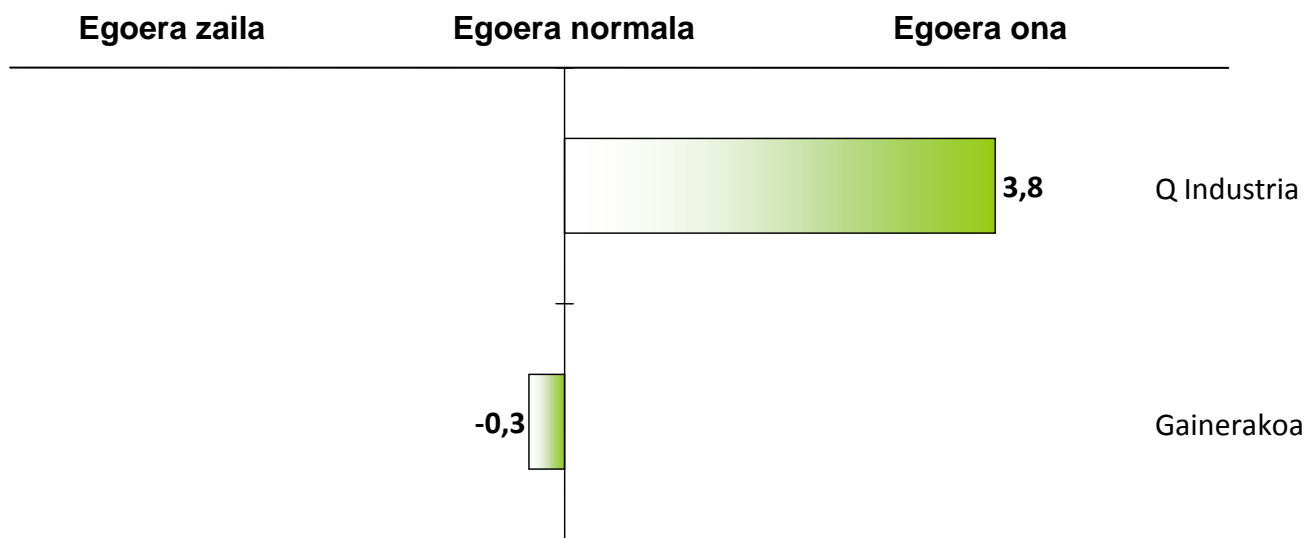
## **4 – Alderaketa Zilarrezko Q eta Urrezko Q duten enpresekin**

Aurreko ikerketa osatzeko, Zilarrezko Q eta Urrezko Q aintzatespenak jaso zituzten industria enpresak (400 Kluba) zein egoeratan zeuden aztertzea ere erabaki genuen. Azken 6 urteetan lortu zituztenetan zentratu ginen, 14 enpresa guztira. Horietatik 6, 111 enpresen laginean zeuden jada, eta gainerako 8etatik 6 ebaluatu genituen, gainerako biek ez baitzuten parte hartu nahi izan.

Ondorengo grafikoan, Q-a duten 12 industria enpresek kudeaketaren azpi-elementu bakoitzean lorturiko batez besteko puntuazioak, gainerako 105 enpresek lortutakoekin alderatuko ditugu.

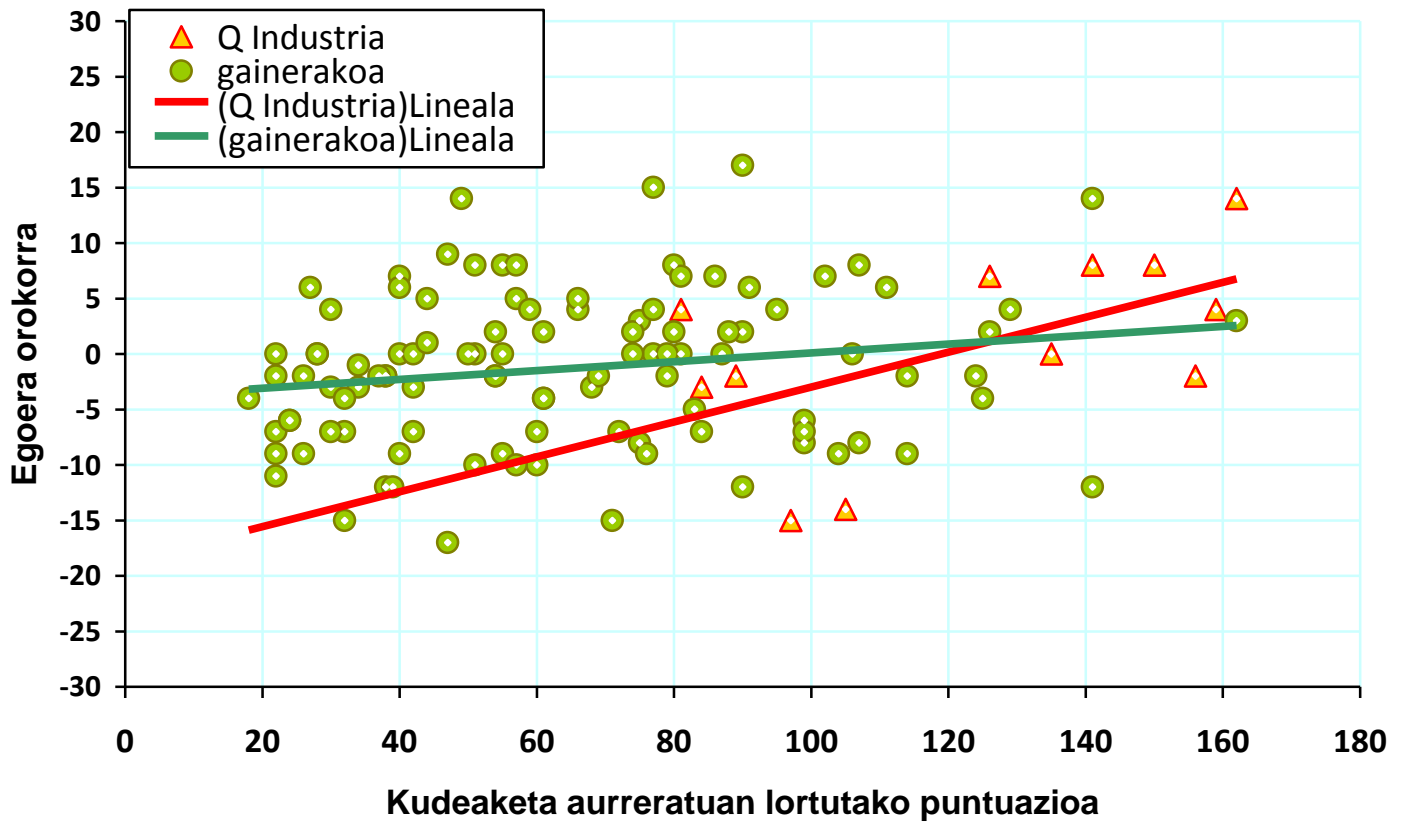


Halaber, industria sektorean Zilarrezko Q eta Urrezko Q duten enpresen egoera, gainerakoekin alderatuz, ondorengo grafikoan ikus daiteke.



Bi elementuak erlazionatuz, sakabanaketa grafiko alderatua lor dezakegu.



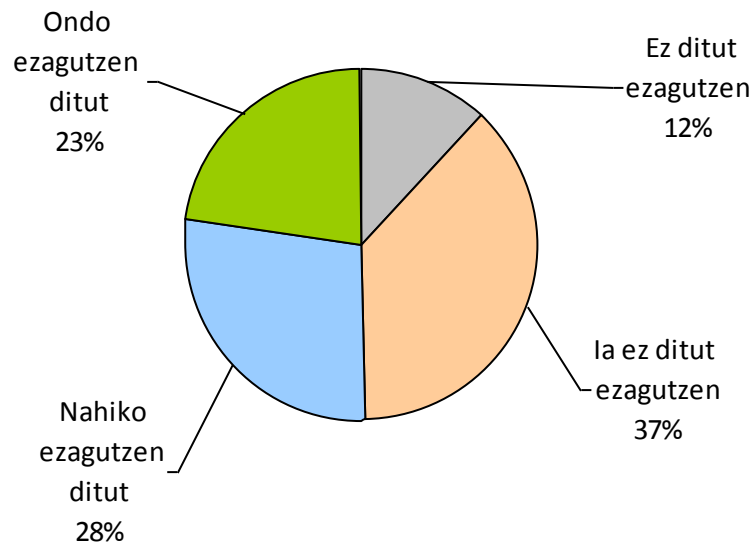


## 5 - EUSKALITen ezagupena eta balorazioa

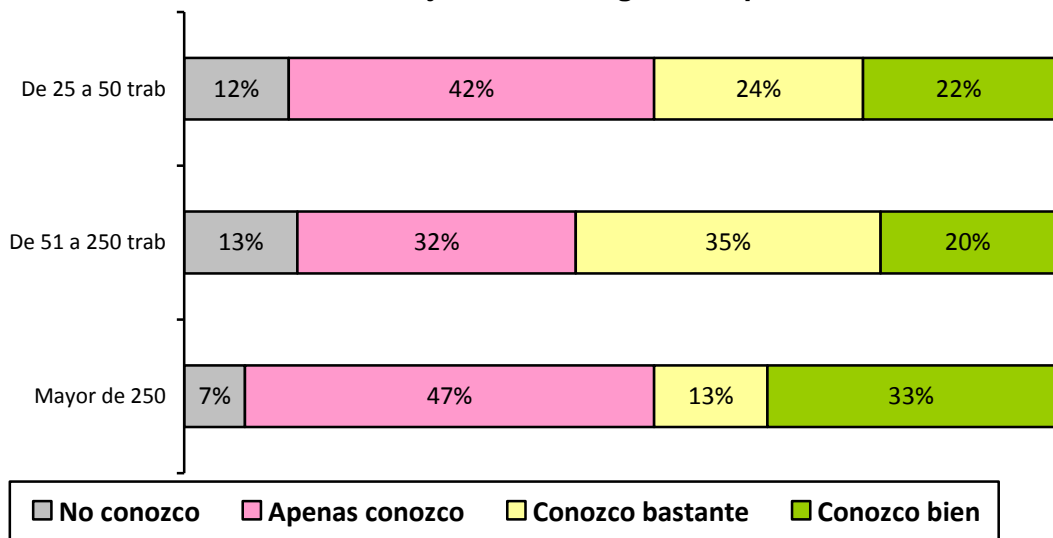
Ebaluatzaileek EUSKALITi buruz ere galdetu zieten elkarrizketatutakoei:

- EUSKALITek aurrera daramatzan jardueren ezagutza maila.
- EUSKALITek eskaintzen dituen zerbitzuen artean ezagutzen dituztenak.
- EUSKALITek egindako lanaren balorazioa.
- EUSKALIT, enpresei beraien kudeaketan aurrera egiten laguntzeko erreferentziazko erakunde gisa ikustea.

### Ezagutzen al dituzu EUSKALITek aurrera daramatzan jarduerak?

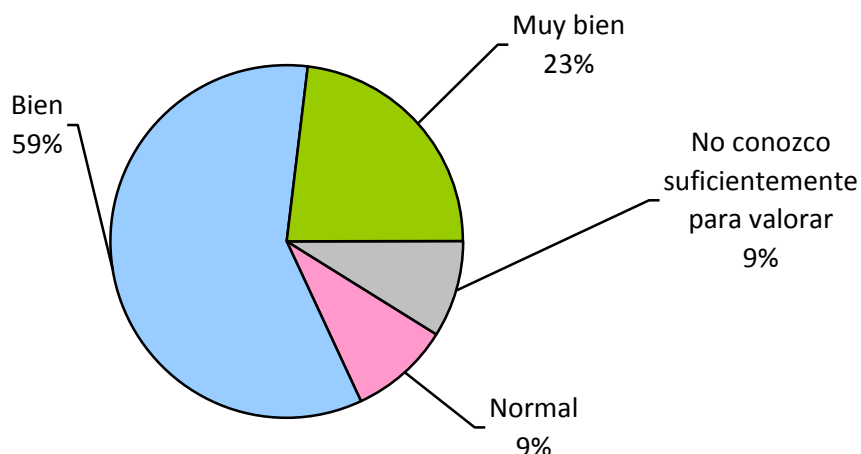


### EUSKALITek aurrera daramatzan jardueren ezagutza, enpresa tamainaren arabera



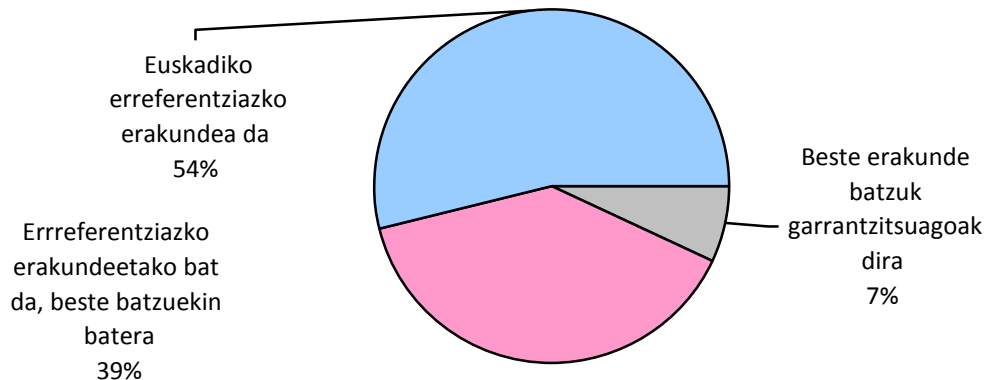
### Nola baloratzen duzu EUSKALITek aurrera eramandako lana?

Oinarrizko lagina: EUSKALIT ongi edo nahiko ongi ezagutzen duten 56 enpresa. Horien arteko bata ere ez zuen EUSKALITen lana gaizki edo oso gaizki baloratu, bi aukera horiek ere eskaintzen baziren ere.



### Zure iritziz EUSKALIT erreferentziatzko erakundea al da enpresei beraien kudeaketan aurrera egiten laguntzeko?

Oinarrizko lagina: EUSKALIT ongi edo nahiko ongi ezagutzen duten 56 enpresa.



EUSKALIT baino esanguratsuago edo EUSKALITen osagarri gisa identifikaturiko erreferentziatzko beste erakunde batzuk. Bat-batean aipatu diren elementuak.	Maiztasuna (aipamen kopurua)
Aholkularitza enpresak	18
Enpresa Elkartek/Federazioak	14
SPRI	12
Patronalak	12
Merkataritza ganbarak	6
Innobasque	6
Beste agente batzuk (Klusterak, teknologi zentroak ...)	< 6

Eranskina: Galdetegia

# Euskadiko industria enpresek Kudeaketa Aurreratuaren alorrean duten egoeraren ikerketa 2012

<b>Enpresa</b>		
<b>Forma juridikoa</b>	Sozietate anonimoa edo mugatua	
	Sozietate laborala	
	Kooperatiba	
	Beste batzuk	
<b>Helbidea</b>		
<b>Harremanetarako pertsona enpresan</b>		
<b>Lantaldeko pertsona kopurua</b>		
<b>Elkarrizketagile taldea</b>		
<b>Elkarrizketaren eguna</b>		
<b>Elkarrizketa jasoduten pertsonak eta kargua</b>		

---

## Sarrera

Galdetegi hau, Euskadiko industria enpresek kudeaketa aurreratuaren inguruan duten egoerari buruzko azterlana egiteko euskarri gisa idatzi da. Galdetegia betetzeko aukeraturiko enpresak erabat ausaz hautatu dira.

Azterlan honen bitartez, Euskadiko industria enpresek kudeaketa aurreratuaren inguruan duten aurrerapen maila ezagutu nahi da.

Horretarako, azterlan hau egiteko **sei elementu** hartu dira erreferentzia gisa. Elementu horiek lehiakortasun giltzarri gisa identifikatu izan dira zenbait erakundek eta instituziok egindako lan batean (Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila, SPRI, EUSKALIT, INNOBASQUE, ORKESTRA, IZAITE, CONFEBASK, OSAKIDETZA, MONDRAGON eta ASLE). Elementu horiek, "Kudeaketa aurreratua lehiakortasunerako giltzarri bezala" dokumentuan jasotzen dira.

### Nola egiten da diagnostiko hori?

Diagnostikoa, laginerako aukeratutako enpresaren kudeaketan erantzukizuna duen pertsona baten edo gehiagoren eta "EUSKALIT-eko ebaluatzaile taldeko" pertsona baten edo biren artean burutu beharreko elkarrizketan egingo da. Pertsona horiek dira informazioa jasotzearen, aztertzearen eta hobekuntzarako zenbait proposamen prestatzearen arduradunak. Enpresa bakoitzaren informazioa ahalik eta konfidentzialtasun handienarekin landuko da, eta datuak metatuta eta orokorrean baino ez dira argitaratuko.

Diagnostikoa honela egingo da:

1. Pertsonen eta diagnostikoaren aurkezpena eta hasiera.
  2. Erakundearekin batera, enpresaren egoera orokorrari buruzko hasierako datuak osatuko dira.
  3. Kudeaketa aurreratuaren diagnostikoa.
    - a. Elementu bakoitzerako sarrera laburra.
    - b. Azpi-elementu bakoitzean sartzen diren galderak berrikustea, erakundeak horien esanahia uler dezan eta azpi-elementu bakoitzari nola erantzuten dion azal dezan.
    - c. Elkarrizketagileak edo elkarrizketagileek erakundearen jardunbideei buruzko oharrak hartu eta azpi-elementu eta elementu bakoitza ebaluatuko dute, 4 aurrerapen maila erabiliz:
      1. MAILA – OINARRIZKOA – Jarduketaren bat baino ez da burutu, aztertze edo era puntualean.
      2. MAILA - TARTEKOA – ZENBAIT EBIDENTZIA hautematen da. Ekintzak burutu dira, baina era puntual eta ez sistematizatuan, edo, bestela, sistematizazioaren hasieran dago eta ez dago esperientzia askorik.
      3. MAILA – GARATUA – Ekintzak zorrotasunez, PDCA zikloari jarraituz, burutzen direla erakusten duen HAINBAT EBIDENTZIA hautematen da.
      4. MAILA – AURRERATUA – azken urteetan ekintzak zorrotasunez eta era sistematikoan egiten direla erakusten duten EBIDENTZIA SENDOAK hautematen dira.
  4. EUSKALIT-eri buruzko azken galderak egingo dira.
  5. Eskerrak ematea eta agurra.
-

6. Diagnostiko taldeak informazioa sartuko du EUSKALIT-en web tresnan.
7. EUSKALIT-ek txostena bidaliko dio elkarrizketa jaso duen erakundeari.
8. EUSKALIT-ek, azterlanean parte hartu duten enpresa guztien laburpena jasoko duen txosten orokorra bidaliko du erakunde bakoitzera.

## Egoerari buruzko zenbait datu

### D1: Ziurtapenak eta aintzatespenak

Ba al dago aintzatespenik	BAI	EZ
ISO 9001/ ISO TS		
ISO 14001		
OSHAS 18001		
EFQM ereduaren araberakoa (konpromiso diploma, zilarrezko Q, urrezko Q...)		

### D2: Azken 3 urteetan, enpresako langile kopurua

- murriztu egin da
- pixka bat murriztu da
- berdin jarraitzen du
- pixka bat handitu da
- Handitu egin da

### D3: Azken 3 urteetan, irabaziak

- murriztu egin dira
- pixka bat murriztu dira
- berdinak izan dira
- pixka bat handitu dira
- Handitu egin dira

### D4: Enpresaren egoera orokorra, une honetan, honelakoa da:

- Oso zaila
-

Zaila

Normala

Ona

Oso ona

**D5: Sektoreko beste enpresa batzuekin erlazionaturik, egoera honelakoa da:**

Askoz txarragoa

Txarragoa

Berdina

Hobe

Askoz hobe

---

# 1. elementua: ESTRATEGIA

Enpresa batek bere estrategia eta epe luzeko helburuak definitu, hedatu eta eguneroko jarduneraino zehaztu ditzan oinarritzkoak diren hiru alderdiak berrikusiko ditugu.

	Oinarritzkoa	Tartekoa	Garatua	Aurreratua
<b>1 NOLA KUDEATZEN DA ESTRATEGIA EZARTZEKO BEHAR DEN INFORMAZIOA</b>				
<p>Nola definitzen dira enpresaren interes talde garrantzitsuak (akziodunak, bezeroak, aliatuak, pertsonak, hornitzaileak, lehiakideak...)?</p> <p>Nola definitzen da bakoitzarengandik behar den informazioa? Nola jasotzen, aztertzen eta banatzen da informazio hori?</p> <p>Nola definitzen da estrategia ezartzeko jasotzen eta banatzen den bestelako informazioa, jatorria barruan (emaitzen adierazleak, auditoriak, auto-ebaluazioak...) edo kanpoan (merkatuaren joerak, legedia, garapen teknologikoak, patenteak...) badu ere?</p> <p>Nola berrikusten da aldiari behin erabilgarritasuna eta nola egokitzen da informazio hori guztia?</p>				
<b>2 NOLA EGITEN DA ESTRATEGIARI BURUZKO GOGOETA ETA NOLA EZARTZEN DA ESTRATEGIA</b>				
<p>Nola definitzen da epe luzea (Xedea, Ikuspena, Balioak, printzipio etikoak, politikak, helburu estrategikoak)?</p> <p>Nola definitzen dira epe luzea lortzeko estrategiak?</p> <p>Nola ezartzen dira epe ertaineko eta laburreko helburuak?</p> <p>Nola berrikusten eta eguneratzen dira aldiari behin epe luzea, ertaina eta laburra?</p>				
<b>3 NOLA HEDATZEN ETA KOMUNIKATZEN DA ESTRATEGIA</b>				
<p>Nola hedatzen da estrategia departamentuen, prozesuen... bitartez, zenbait alorretara, edo baita alor pertsonalera heltzeko ere, eguneroko jardunarekin lotzeko?</p> <p>Nola jakinarazten zaie estrategia interes taldeei, enpresako pertsonen batez ere?</p> <p>Nola berrikusten da komunikazioaren eta hedapenaren eraginkortasuna?</p>				
<b>ESTRATEGIARI BURUZKO EBALUAZIO OROKORRA</b>				

Oharrak:



## 2. elementua: BEZEROAK

Elementu honetan, produktuak eta zerbitzuak eta enpresak bere bezeroekin duen harremana nola garatzen diren ikusi nahi dugu.

	Oinarrizkoa	Tartekoa	Garatua	Aurreratua
<b>1 NOLA EZAGUTZEN DIRA GURE BEZEROEN ETORKIZUNEN PROIEKTUAK</b>				
Nola lortzen dugu gure bezeroen etorkizuneko proiektuei buruzko informazioa? Nola laguntzen diegu gure bezeroei beraien proiektuetan eta beraien etorkizuneko planen garapenean? Nola bilatzen ditugu bezero edo merkatu berriak?				
<b>2 NOLA GARATZEN DIRA BEZEROENGANA ZUZENDURIKO PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK</b>				
Nola aztertzen ditugu bezeroen beharrak eta itzaropenak? Nola behatzen ditugu gure bezeroen ohiturak eta gure produktuez eta zerbitzuez egiten duten erabilera? Nola garatzen ditugu produktu edo zerbitzu berriak eta nola sartuko ditugu bertan bezeroak?				
<b>2 NOLA KUDEATZEN DITUGU BEZEROEKIN IZAN BEHARREKO HARREMANAK</b>				
Nola erantzuten diegu beraien iradokizunei, kexei eta erreklamazioei? Nola erantzuten diegu laguntza puntualeko eskariei edo larrialdi egoerei...?				
<b>BEZEROEI BURUZKO EBALUAZIO OROKORRA</b>				

Oharrak:

### 3. elementua: PERTSONAK

Elementu honetan, enpresa bere lantaldeko pertsonekin nola erlazionatzen den aztertuko dugu, pertsona horien gaitasunak garatuz eta enpresaren proiektuan inplikatur.

	Oinarrizkoa	Tartekoa	Garatua	Aurreratua
<b>1 NOLA INPLIKATZEN DITUGU PERTSONAK ENPRESAREKIN</b>				
Nola identifikatzen ditugu lantaldean ditugun pertsonen beharrak eta itxaropenak? Nola lerrokatzen ditugu behar horiek gure estrategia orokorrarekin eta nola definitzen ditugu pertsonekin erlazionaturiko politikak eta planak, zuzentasuna eta aukera berdintasuna bermatuz? Nola garatzen ditugu komunikazio formala eta informala –gorakorra, beherakorra eta zeharkakoa? Nola egiten dugu esfortzuen eta lortutako emaitzen aintzatespena eta nola saritzen ditugu? Nola inplikatu ditugu pertsonak egitasmoetan, hobekuntza taldeetan...?				
<b>2 NOLA GARATZEN DITUGU PERTSONEN EZAGUTZA ETA GAITASUNAK</b>				
Nola identifikatzen dugu zein ezagupen eta gaitasun diren funtsezko gure enpresarentzat? Nola hobetzen dugu gure ezagupenaren erabilera eta nola garatzen ditugu pertsonen gaitasunak? Nola bultzatzen ditugu sormena eta ekimenerako gaitasuna?				
<b>3 NOLA KUDEATZEN DUGU LIDERGOA</b>				
Nola identifikatzen ditugu lidergoa aurrera eraman behar duten pertsonak? Nola definitzen ditugu kudeatu beharreko alderdiak, jarduketa jarraibideak, beha daitezkeen portaerak... gure liderrentzat? Nola laguntzen diegu lider izateko gaitasuna gara dezaten? Nola ebaluatzen dugu lidergoa, gero eta indartsuagoa eta hobea izan dadin?				
<b>PERTSONEI BURUZKO EBALUAZIO OROKORRA</b>				

Oharrak:

## 4. elementua: BERRIKUNTZA

Elementu honetan, enpresak, Berrikuntzari eta enpresa dinamizatzeko eta garatzeko burutzen dituen ekintzei buruz duen planteamendua ikusi nahi dugu.

	Oinarrizkoa	Tartekoa	Garatua	Aurreratua
<b>1 BERRIKUNTZARAKO ESTRATEGIA</b>				
Nola definituko ditugu zein posizionamendu estrategiko izan nahi ditugun berrikuntzaren aurrean: aztertzaile edo lider izan, abangoardian egon, mugatzaile izan, espezialistak izan edo haztegiak hartu...? Nola definituko ditugu berrikuntzaren alorrean ditugun helburuak: negozio berriak, merkatuak, produktuak edo lehentasunezko zerbitzuak? Egunean al gaude eta baliatzen al gara Teknologiak orokorrean eta, BET-ek, Berrikuntzarako eta Ezagupenerako Teknologiek, batez ere eskaintzen diguten potentzial osoaz?				
<b>2 NOLA LORTUKO DUGU BERRIKUNTZARAKO TESTUINGURUA ETA NOLA KUDEATUKO DITUGU IDEIA ETA EGITASMO BERRITZAILEAK</b>				
Nola sortzen ditugu gure enpresan, pertsonak ideiak aurkeztera, erronkak hartzera, aukerak aztertzerara... bultzatuko dituen testuingurua, kultura...? Nola aztertzen eta aukeratzen ditugu ideiak, lehentasuna emateko eta beraiekin egitasmo berritzaileak garatzeko? Nola kudeatzen dugu eta egiten dugu egitasmo horien aurrerapenaren jarraipena? Nola aukeratzen ditugu pertsona egokienak lider izateko edo egitasmo berritzaileetan parte hartzeko? Nola animatzen edo bultzatzen ditugu? Nola aintzatesten ditugu?				
<b>BERRIKUNTZARI BURUZKO EBALUAZIO OROKORRA</b>				

Oharrak:

## 5. elementua: GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA

Elementu honetan enpresak gizartearekiko duen planteamendua eta gizartearekiko konpromisoa erakusteko aurrera daramatzan ekintzak ikusi nahi ditugu.

	Oinarrizkoa	Tartekoa	Garatua	Aurreratua
<b>1 ZER ULERTZEN DUGU GIZARTEA ESATEAN</b>				
Nola identifikatzen dira erakundearen tokiko erkidegoa edo gizarte ingurunea osatzen duten pertsona edo erakunde esanguratsuak? Nork jaso ditzake erakundearen erabakien edo jardueren eragin positiboa edo negatiboa? Nola identifikatzen dira tokiko erkidegoaren iritziz lehentasunezkoak diren arazoak?				
<b>2 HELBURUEN FORMULAZIOA ETA HEDAPENA</b>				
Zein gaitasun ditu erakundeak, tokiko erkidegoari edo gizarte inguruneari laguntzeko? Nola definitzen dira Gizartearekiko Konpromisoari dagozkion lortu beharreko helburuak? Nola hedatzen dira helburu horiek planen, ekintzen, baliabideen horniduren... bitartez? Zuzendaritza taldea eta beste liderrak nola inplikatzten dira helburu horiek lortzeko eta nola inplikatzten dituzte beste pertsonak, hornitzaileak...?				
<b>GIZARTEAREKIKO KONPROMISOARI BURUZKO EBALUAZIO OROKORRA</b>				

Oharrak:

---

## 6. elementua: EMAITZAK

Elementu honetan, emaitzen adierazleen existentzia eta erabilera aztertuko ditugu, enpresaren, bezeroen eta enpresako lantaldea osatzen duten elementu estrategikoen jarraipena egiteko.

	Oinarrizkoa	Tartekoa	Garatua	Aurreratua
<b>1 HELBURU ESTRATEGIKOAK</b>				
<p>Nola neurtzen ditugu gure estrategiarekin, akziodunen gogobetetasunarekin, aliantzekin... erlazonaturik lortzen ari garen emaitzak?</p> <p>Nola, zein zorrotasunarekin, definitzen ditugu helburuak eta adierazleak, nola egiten dugu emaitzen jarraipena, nola aztertzen ditugu joerak eta zergatia-ondorioa erlazioak, nola alderatzen gara beste erakunde batzuekin...?</p>				
<b>2 EMAITZAK BEZEROENGAN</b>				
<p>Nola neurtzen ditugu gure bezeroen pertzepzioa edo iritzia?</p> <p>Nola erabiltzen ditugu barne errendimendu adierazleak gure bezeroen gogobetetasuna gainbegiratzeko, ulertzeko, aurreikusteko eta hobetzeko?</p> <p>Nola, zein zorrotasunarekin, definitzen ditugu helburuak eta adierazleak, nola egiten dugu emaitzen jarraipena, nola aztertzen ditugu joerak eta zergatia-ondorioa erlazioak, nola alderatzen gara beste erakunde batzuekin...?</p>				
<b>3 EMAITZAK PERTSONENGAN</b>				
<p>Nola lortzen ditugu gure lantaldeko pertsonen pertzepzioa edo iritzia?</p> <p>Nola erabiltzen ditugu barne errendimendu adierazleak gure pertsonen gogobetetasuna gainbegiratzeko, ulertzeko, aurreikusteko eta hobetzeko?</p> <p>Nola, zein zorrotasunarekin, definitzen ditugu helburuak eta adierazleak, nola egiten dugu emaitzen jarraipena, nola aztertzen ditugu joerak eta zergatia-ondorioa erlazioak, nola alderatzen gara beste erakunde batzuekin...?</p>				
<b>4 BERRIKUNTZAREN EMAITZAK</b>				
<p>Nola neurtzen ditugu gure berrikuntzaren alorrarekin erlazonaturik lortzen ari garen emaitzak, zein adierazleren edo ebaluazio sistemaren bitartez?</p> <p>Nola, zein zorrotasunarekin, definitzen ditugu helburuak eta adierazleak, nola egiten dugu emaitzen jarraipena, nola aztertzen ditugu joerak eta zergatia-ondorioa erlazioak, nola alderatzen gara beste erakunde batzuekin...?</p>				
<b>5 GIZARTEAREKIKO KONPROMISOAREN EMAITZAK</b>				
<p>Nola neurtzen ditugu gure Gizartearekiko konpromisoaren alorrarekin erlazonaturik lortzen ari garen emaitzak, zein adierazleren edo ebaluazio sistemaren bitartez?</p> <p>Nola, zein zorrotasunarekin, definitzen ditugu helburuak eta adierazleak, nola egiten dugu emaitzen jarraipena, nola aztertzen ditugu joerak eta zergatia-ondorioa erlazioak, nola alderatzen gara beste erakunde batzuekin...?</p>				
<b>EMAITZEI BURUZKO EBALUAZIO OROKORRA</b>				

Oharrak:

## EUSKALIT-eri buruzko ezagupena

### 6: Ezagutzen al dituzu EUSKALIT-en jarduerak?

- Ez ditut ezagutzen
- Oso gutxi ezagutzen ditut
- Nahiko ongi ezagutzen ditut
- Ongi ezagutzen ditut

EUSKALIT-eko zein zerbitzu ezagutzen dituzu? Idatzi elkarrizketa jasotzen duenak aipatzen duena.

-  
-  
-  
-

### D7: Nola baloratzeko zenuke EUSKALIT-ek burutzen duen lana?

- Ez dut baloratzeko beste ezagutzen
- Oso gaizki
- Gaizki
- Normal
- Ongi
- Oso ongi

### D8: Zure iritziz, EUSKALIT erreferentziazko erakundea da enpresei beraien kudeaketan aurrera egiten laguntzeko?

- Euskadin erakunde esanguratsuagoak daude. Esango al zeniguke zein diren?
  - Erreferentziazko erakundea da, beste batzuekin batera, Euskadin. Esango al zeniguke zein diren?
  - Erreferentziazko erakundea da Euskadin.
-