



INNOBIDEAK PRESTAKUNTZA

Prestakuntza kudeaketa
aurreratuan



INNOBIDEAK ESTRATEGIA



Eusko Jaurlaritzak euskal enpresen lehiakortasuna hobetzen laguntzeko sortutako estrategia da Innobideak; horren bidez sustatuko dituzte antolaketa berrikuntza, pertsonen parte hartzea, kudeaketa aurreratua eta erakundeetan enpresa bikaintasuna bilatzea.

SPRIko Berrikuntza Arloa lanean ari da Eusko Jaurlaritzaren politikak martxan jartzeko, Euskadiko enpresa sarean berrikuntza sustatze aldera.

Zentzu horretan, Eusko Jaurlaritzaren Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailak, SPRIren bidez, Innobideak estrategia diseinatu eta abiarazi du, euskal enpresen lehiakortasuna hobetzen laguntzeko, antolaketa berrikuntza, pertsonen parte hartzea, kudeaketa aurreratua eta erakundeetan enpresa bikaintasuna bilatzea sustatuz.

Innobideak estrategiak enpresen kudeaketa ereduetan berrikuntza sustatzeko laguntza esparrua finkatzen du, eta kudeaketa aurreratuko eredu bat hartzen du oinarri, egungo testuinguru sozioekonomikoak dakartzan erronkei aurre egiteko eta euskal enpresen etorkizuneko lehiakortasuna sendoki errotzeko aukera emango duen eredu bat, hain zuzen ere.

Honako laguntza eta prestakuntza programa hauek hartzen ditu estrategiak: **Innobideak-Lehiabide**, **Innobideak-Kudeabide**, **Innobideak-Pertsonak** eta **Innobideak-Prestakuntza**. Trese horiek lagungarri izango dira enpresentzat egungo egoera arrakastaz gainditzeko eta merkatuen globalizazioarekin eta lehia areagotzearekin lotutako joeretara egokitzeko.



Innobideak-Kudeabide

ENPRESA BIKAINTRASUNERANTZ KUDEAKETA
AURRERATUAREN BIDEZ

Programa honen xedea da euskal enpresen lehiakortasuna hobetzen laguntzea, kudeaketa aurreratuko metodologiak, tresnak eta printzipioak erabiltzen eta finkatzen lagunduz.

Arabako, Bizkaiko eta Gipuzkoako foru aldundiekin eta EUSKALIT elkartearekin lankidetzan gauzatzen da.



Innobideak-Lehiabide

BERRIKUNTZARI ETA ENPRESA DIMENTSIONARI
LAGUNTZEA

Programa honen xedea da proiektuak egiten laguntzea, banaka edo lankidetzan, berrikuntza gauzatzeko, enpresa dimentsio handiagoa lortzeko eta bezeroen eta hornitzaileen arteko lankidetzan sortzeko, erakunde onuradunen lehia posizionamendua nabarmen hobetzen delarik.



Innobideak-Pertsonak

LANGILEEK ENPRESAN PARTE HARTZEA
SUSTATZEA

Programa honen xedea da enpresetan lehia hobetzeko ekintzak gauzatzen laguntzea, langileek enpresan parte hartzeri bideratutako ekintzen bidez.

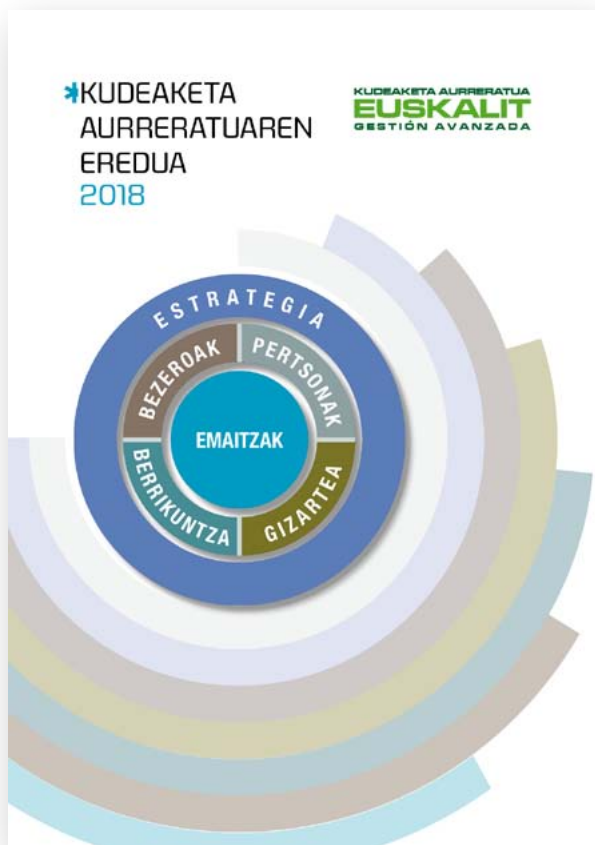


Innobideak-Prestakuntza

PRESTAKUNTZA KUDEAKETA AURRERATUAN

Programa horren xedea da Innobideak estrategiari eta haren tresnei, Kudeaketa Aurreratuko Ereduari buruzko informazioa zabaltzea, berrikuntzarako sei elementuetan aurrerapausoak emateko eta, azkenean, lehiakorrago izateko gakoak eta modua ezagutzeko bidea emanez.

KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA



Ebaluazio Elkarteko eta **EUSKALITek koordinatutako** beste erakunde garrantzitsu batzuetako kide diren eta **kudeaketan adituak diren pertsonen parte hartzearen eta adostasunaren** bidez sortu da eredu hori.

Lehiakortasuna hobetzeko prozesuan enpresak orientatzea du xede, azken hamarkadotan zenbait esparrutatik sortutako kudeaketa kontzeptuak barneratuz, besteak beste: jakintzaren kudeaketa, erabateko kalitatea, bikaintasuna kudeaketan, berrikuntza eta enpresen erantzukizun soziala.

Ereduan jasotako **6 elementu nagusiak** funtsezkoak dira erakundeen lehiakortasuna egituratzeko oinarri izango den kudeaketa sistema landu ahal izateko. Horri esker, honako hauek egin ahal izango dira:

- Epe luzeko ikuspegi bat sortu, garbi zehaztutako **estrategia** baten bidez gauzatu dena.
- Enpresa **bezeroei** begira jartzea, balio ekarpen bereizgarria eginez.
- Guztion arteko proiektu bateko kide izatearen sentimendua sorraraztea **pertsonengan**.
- **Gizartearekiko** konpromisoa sendotzea, lehiakortasun ahalmen garrantzitsuen hornitzaile den heinean
- **Berrikuntza** lantzea enpresaren esparru guztietan.
- **Emaitza** onak lortzea interes talde guztientzat, modu iraunkorrean eta orekatuan.

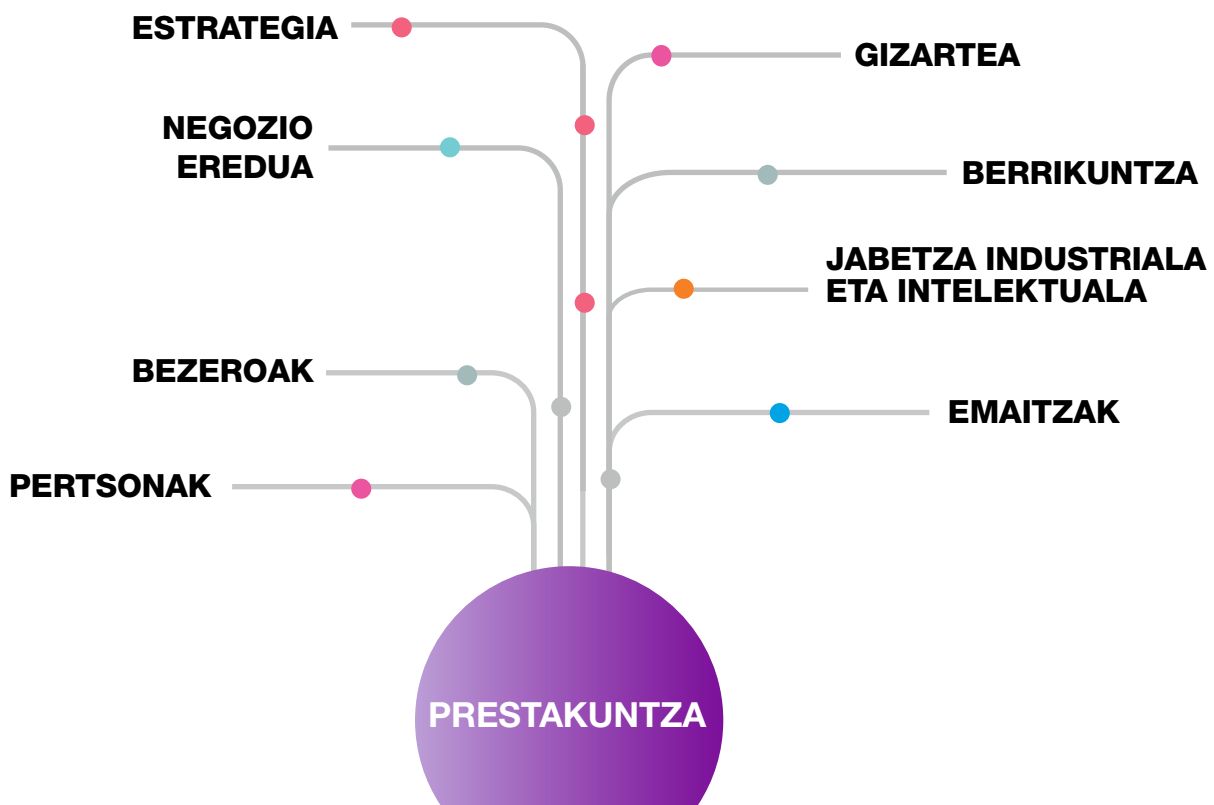
INNOBIDEAK PRESTAKUNTZA

Testuinguru sozioekonomikoa betirako aldatu da, eta euskal enpresek, eta ETEek bereziki, egokitzeko modu hobereana aurkitu behar dute. Euskal industriak ikuspegi kontzeptual eta estrategiko berria behar du, industria berria fabrikazio aurreratuz harago doalako.

Eusko Jaurlaritzaren Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailak diseinatutako Innobideak estrategiak lehiakorrigo izaten laguntzen die enpresei, eta estrategia horren esparrukoa da **Prestakuntza** programa. **Programa hori doako prestakuntza moduluz osatuta dago**; SPRIk gauzatzen ditu EUSKALITekin lankidetzan, eta Kudeaketa Aurreratuko Ereduaren sei elementuetan aurrera egiteko diseinatuta daude, eredu hori baita programaren erreferente nagusia. Sei elementu horien bidez, enpresek berrikuntza gauzatu eta lehiakorrigo izatea lortuko dute; honako hauek dira: Estrategia / Bezeroak / Pertsonak / Gizartea / Berrikuntza eta Emaitzak.

Nagusiki praktikoa den metodologia baten bidez, parte hartzen duten pertsonak adibideak eta jarraibideak landuko dituzte, beren enpresetan une bakoitzean sortzen diren kontzeptuak aplikatzeko.

Industria enpresetako eta industriarekin lotutako zerbitzu enpresetako (erauzteko industria jarduerak gauzatzen dituzten enpresak, jarduera eraldatzaileak edo ekoizpenekoak gauzatzen dituztenak, aurrekoetako ekoizpen prozesuekin eta Informazioaren eta Komunikazioen Gizartearekin lotutako zerbitzu teknikoak ematen dituztenak) gerenteei eta zuzendariei zuzenduta dago. **Ekimena doakoa da, eta modulu independentez osatuta dago. Modulu horiek goiz bateko iraupena dute**, eta pertsona bakoitzak nahi beste modulutan izena eman ahal izango du. Horietan, Kudeaketa Aurreratu osatzen duten eta Kudeaketa Aurreratuaren Ereduan jasota dauden elementuei buruzko jakintza eta oinarritzko kontzeptuak landuko dira.



ESTRATEGIA

Estrategia finkatzea ezinbestekoa da. Erakunde batzuek formulazio konplexuak eta zehatzak egin behar izaten dituzte, eta, beste batzuetan, berriz, praktikoagoa izaten da pertsona guztiek ideia garbi gutxi batzuk izatea, erabaki egokiak hartzen lagunduko dietenak. Erakunde aurreratu batek beharrezko informazio estrategikoko guztia izan behar du, eta gogoeta prozesu partizipatiboak egin horrekin, gerora behar bezala zabalduko eta jakinaraziko den estrategia bat finkatzeko; izan ere, estrategia horren arabera kudeatu behar dira pertsonak, baliabide ekonomiko-finantzarioak, teknologia eta informazioa.

Nola lortu gure asmoak gauzatzea

Edukia

- Zer informazio duzun eta zer informazio behar duzun.
- Hausnarketa sistematikoa eta partizipatiboa.
- Negozio eredua, bereizketa faktore.
- Asmotik ekintzetara.

Bideratzaileak



Tomás Elorriaga

Duela 20 urte baino lehenagotik, BANPRO Ingeniaritza eta Aholkularitza enpresako zuzendaria da. Enpresa horren espezialitateak dira: erakundeetan gogoeta estrategikoko dinamika iraunkorrak sortzea, berrikuntzan oinarritutako antolaketa ohiturak sortzea eta enpresa proiektu partekatuak bideratzea, profesionalak euskal eta europar enpresekiko konpromiso handia izatea lortuz.



Alberto Etxeandia

Dinamikak enpresako aholkularia da, eta industria ingeniaria da, industria antolakuntzan espezializatutakoa. Sektore askotako (industrial, hezkuntza, hirugarren sektorea...) hainbat erakunderekin lan egin du dinamizazio estrategikoko eta antolaketako prozesuetan, eta kudeaketa postuak bete ditu zenbait enpresatan. Ohiko hizlaria izaten da estrategiarekin lotutako masterretan eta ikastaroetan.

NEGOZIO EREDUA

Negozio ereduak erakunde batek nola funtzionatzen duen adierazten du, eta zer modutan hartzen, sortzen eta ematen duen balioa, etengabe eta abiada handian aldatzen den testuinguru sozioekonomiko batean. Erakunde aurreratu batek negozioaren ustiaketa eta esplorazioa kudeatu behar ditu, eta etengabe egin behar du gogoeta bere negozio eredu inguruko aldaketetara eta aukeretara nola egokitzen den aztertzeko.

Berrikuntza negozio eremuan, enpresak arrakasta izateko oinarri

Edukia

- Pentsamolde estrategikoaren oinarrizko kontzeptuak.
- Zuzendaritza estrategikoaren prozesua.
- Berrikuntza negozio eremuan eta haren koherentzia.
- Pentsatzeko beste modu bat, sormenerako zenbait tresna.

Bideratzaileak



Alberto Merino

LKS enpresako senior aholkularia da, ingeniari teknikoa, antolaketan espezializatutakoa. 20 urtetik gorako esperientzia du negozio eredu eta estrategiaren eta berrikuntzaren alorreko aholkulari gisa, bereziki erakunde industrialetan eta teknologikoetan.



Iñaki Garagorri

OPE Consultores enpresako bazkidea eta gerentea da. 15 urtetik gorako esperientzia du estrategiarekin, berrikuntzarekin eta antolaketa eraldaketarekin lotutako proiektuetan. Faculty member da DBSko Master in Business Innovation masterrean, eta negozio ereduaren esparruko berrikuntzak enpresaren lehiakortasunean duen eraginari buruzko doktoretza tesia ari da egiten.

BEZEROAK

Bezeroak izan behar dira, gure erakundeko pertsona guztiakin batera, gure estrategiaren ardatz nagusi; bai bezero zuzenak, bai eta gure produktuen eta zerbitzuen amaierako bezeroak ere. Halaber, bezero potentzialak esploratu behar dira etengabe. Enpresak beste erakunde lehiakide batzuekin alderatuta bezeroari eskain diezaiokeen balio bereizgarria izango da lehia abantailaren oinarri. Erakunde aurreratuak dira bezeroengana garbi zuzendutako erakundeak, bezeroekiko harremanak zaintzen dituztenak.

Bezeroek egin ditzaketen ekarpenak

Edukia

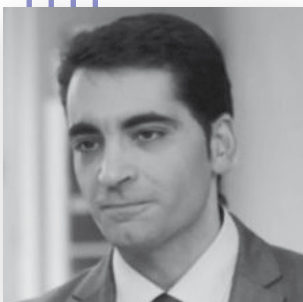
- Bezeroen kudeaketa lan kolektibo gisa.
- Bezeroei entzutea eta haiek ezagutzea.
- Bezeroen kudeaketa sistematikoa.
- Bezeroak gure proiektuekin lotzea.

Bideratzaileak



Esteban Vicente

ASV Consulting enpresako bazkide zuzendaria da (1992). Pertsonen Garapenean (hautespena, prestakuntza, diagnostikoa, lidergoa, bezeroenganantz orientatzea eta lorpenetarantz orientatzea) espezializatutako psikologo aholkularia da. Microeconomics of Competitiveness (Orkestra-Harvard) graduatua. ETEen zuzendaritza eta kudeaketan graduatua (INSIDE, U. Deusto). AEU-Amerika Erdialdeko Unibertsitateko irakaslea. Eta Deusto Business School eskolan irakaslea da.



Eduardo Garcia

Psikologian lizentziaduna Deustuko Unibertsitatean. Graduondoa Negoziazioan eta Marketinean. Practitioner Programazio Neurolinguistikoa eta Coach homologatua. 13 urteko esperientzia du prestakuntzan, talde zuzendaritzan, aholkularitzan eta coachingean, negoziazioaren, merkataritza kudeaketaren eta pertsonen garapenaren alorretan. Gaur egun, Grupo Bentas taldeko bazkide aholkularia da.

PERTSONAK

Gizarte aurreratu batean, pertsonak dira enpresa lehiakor guztien oinarri nagusi, haien jakintzak, gaitasunak eta trebetasunak elementu bereizgarriak direlako. Erakundeek, haien zuzendaritza taldeek eta erantzukizunak dituzten beste pertsona batzuek bereziki, ingurune baldintza egokiak sorrarazi behar dituzte pertsonen ahalmenak garatu ahal izateko eta proiektu komun baten partaide egiteko. Erakunde aurreratu batek lortu behar du pertsonak enpresako proiektuarekin konprometitzea, eta haien lidergo ahalmena garatzea.

Pertsona konprometituak erakunde lehiakorretarako

Edukia

- **Pertsonetan oinarritutako kudeaketa: ikuspegi osoa eta sistematikoa.**
- **Entzutea: etorkizuneko erakundearen trebetasuna.**
- **Pertsona konprometituak erakunde osasungarrietan.**

Bideratzaileak



Gonzalo Serrats

OPE Consultores enpresako bazkidea da, eta bere xedea da pertsonen eta haien erakundeei zerbitzu ematea, zintotasunez, eta egiteko modu berriak sortzea, pasioa eta poztasuna lagun izanez beti. Erakundeei lagundu nahi die pertsonen duten talentu osoa ahalik eta gehien baliatzen, elkarrenganako konfiantzan oinarritutako trukearen bidez.



Ana Reoyo

2003an MAS INNOVACION enpresako bazkide aholkulari izan arte, erantzukizun handiko postuak izan ditu zenbait erakunde pribatutan. Irakaslea da UPV/EHUko gradu eta masterretako zenbait ikastarotan. Bere xedea da antolaketa eraldaketa erraztea, garapen pertsonala eta profesionala sustatuz, pertsonak dinamizatuz eta berrikuntza eraginez.

GIZARTEA

Erakunde guztiak sare sozial baten baitan daude, eta sare horrek haien ahalmenak sendotu ditzake, edo, aitzitik, haien garapenak eta lehiakortasuna baldintzatu eta mugatu. Hori horrela, oso garrantzitsua da gizartearekiko konpromiso garbia izatea, legeak ezarritako betebeharez harago. Erakunde aurreratu batek bere ingurune soziala osatzen duten erakundeen garapenaren alde lan egin behar du, eta bere ahalmenen arabera lan sozial eraginkorra egin dezakeen jardueretan aktiboki parte hartu. Gainera, ingurumenaren iraunkortasuna sustatzeko neurriak hartu behar ditu.

Gizartearekiko konpromisoa, enpresa herritar eredugarri gisa

Edukia

- **Konpromiso soziala lehiakortasun faktore gisa.**
- **Gure ingurune soziala. Beharrak eta igurikimenak.**
- **Enpresaren helburuekin koherentziaz bateratzea.**

Bideratzaileak



Isabel Fernández

Hainbat sektoreko prestatzailea eta aholkularia kudeaketa aurreratuko sistemen eta pertsonen eta taldeen garapenaren alorretan. Masterra Enpresa Zuzendaritzan, Coach exekutibo profesionala eta Coach ontologikoa. 10.000 lan ordu baino gehiago ditu mila erdi erakundeen laguntza jardueretan. Bere pasioa da izatearen eta gauzen modu eraginkorragoak ezagutzea, komunikatzea eta transmititzea.



Javier San José

Euskadiko Lan Sozietateen Taldeko aholkularitza arloaren koordinatzailea. Esperientzia zabala du kudeaketa sistema aurreratuen ezarpenean eta erakundeentzako estrategiak zehazteko prozesuetan. Halaber, prestatzailea da EUSKALITen.

BERRIKUNTZA

Erakundeen testuinguruan gero eta bizkortasun eta intentsitate handiagoz gertatzen diren era askotako aldaketei aurre egin ahal izateko, funtsezkoa da berrikuntza modu egituratuan kudeatzea, "etengabeko hobekuntzatik" muturreko berrikuntzara arte, erakundearen esparru guztietan –produktuak/zerbituzak, merkatuak, negozio ereduak, prozesuak, metodologiak–. Erakunde aurreratu batek berrikuntza helburuak eta estrategia zehaztu behar ditu, pertsonok berrikuntza gauzatzea sustatuko duen barne testuinguru bat sortu behar du, berrikuntzarako kanpo potentziala baliatu, eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatu behar ditu haiek gauzatzeko.

Berrikuntza zure enpresaren neurrira

Edukia

- **Berrikuntza helburuak eta estrategia izateko beharra.**
- **Berrikuntzari bidea ematen dion testuingurua.**
- **Ideiak eta proiektuak kudeatzea.**
- **Berrikuntza kuantifikagarria da.**

Bideratzaileak



Iñaki Arrieta

Enpresa Zientzietan lizentziaduna. Aholkularia da erakunde aurreratuen estrategiaren eta diseinuaren alorrean. OTEIC Taldearen zuzendari nagusia da, eta irakasle titularra Deusto Business School eskolan. Aholkulari gisa jarduten du zenbait enpresatako administrazio kontseiluetan.



Tomás Elorriaga

Duela 20 urte baino lehenagotik, BANPRO Ingeniaritza eta Aholkularitza enpresako zuzendaria da. Enpresa horren espezialitateak dira: erakundeetan gogoeta estrategikoko dinamika iraunkorrak sortzea, berrikuntzan oinarritutako antolaketa ohiturak sortzea eta enpresa proiektu partekatuak bideratzea, profesionalak euskal eta europar enpresekiko konpromiso handia izatea lortuz.

JABETZA INDUSTRIALA ETA INTELEKTUALA

Euskal enpresen berrikuntza estrategia jabetza industrialaren eta intelektuala-
ren kudeaketan oinarritu behar da. Enpresa bateko pertsonak sortzen duten
ondare intelektuala da haien aktibo nagusietako bat, haien balioei, prozesuei
eta zerbitzuei balioa ematen baitie. Erakunde aurreratu batek sistematikoki
kudeatu behar du esparru hori, eta jabetza industrialaren eta intelektuala-
ren (patenteak, diseinuak, markak) kudeaketaren bidez berrikuntza emaitzak
maximizatzeko modu egokiena aurkitu behar du.

Jabetza industrial eta intelektuala aktiboki kudeatzea lehiarako abantaila gisa

Edukia

- **Jabetza industrial eta intelektuala (JI): zer babestu daiteke, nola eta zertarako.**
- **Teknologia babestea: zertarako balio duten patenteek eta zertarako ez. Beste zer aukera daude?**
- **Patenteak informazio iturri gisa eta arauak hausteko arriskuen preben-
tzioa.**
- **Ji berrikuntza prozesuan eta enpresen kudeaketan sartzea.**

Bideratzaileak



Ismael Igartua

GALBAIAN Intellectual Property agentziako bazkide sortzailea eta zuzendaria da. Halaber, telekomunikazio ingeniaria, jabetza industrialaren agente ofiziala eta patente europarren agentea da. 2011n GALBAIAN sortu arte, Fagor taldearen jabetza industrial sailaren zuzendaria izan zen azken sei urteetan. Irakasle gisa jarduten du jabetza industrialari buruzko prestakuntza ikastaroetan.



Juan Carlos Morla

SONDER CONSULTING, SL enpresako CEO da 2016az geroztik. 20 urtetik gorako esperientzia du aholkulari, prestatzaile eta auditore gisa kudeaketa ereduaren, berrikuntzaren eta iraunkortasunaren alorretan. Lehenago, freelance aholkulari lanetan, kudeaketa eta berrikuntza sistemen auditore eta proiektu arduradun lanetan jardun izan du. Halaber, EUSKALITen prestatzailea da, eta Quality Innovation Award-en ebaluatzailea (EAEn eta Espainian).

EMAITZAK

Erakunde bat lehiakorra edo iraunkorra izatekotan, epe luzerako izan beharko du. Horregatik, lortu beharreko HELBURUAK finkatzean, epe luzeko ikuspegia eta epe motzekoa orekatu behar dira, eta kontuan hartu behar dira datu historikoak, joerak, ezkutuan dauden ahalmenak, helburuak eta lehiakideen eta beste erakunde bartzuen emaitzak. Kausa-efektu erlazioak zehaztu behar dira helburuen artean, eta erakundearen prozesuen, proiektuen eta jardueren artean, horiekin lan egin behar baitugu helburuak lortzeko eta helburuen arteko koherentzia bermatzeko. Erakundeek era askotako eta garrantzi desberdineko EMAITZAK izaten dituzte; hori horrela, maila desberdinetan egin beharko da haien jarraipena, eta maiztasun desberdinez, erabaki egokiak hartzeko eta emaitzak sorrarazten dituzten prozesuak eta jarduerak behar bezala kudeatzeko. Erakunde aurreratu batek emaitza onak lortu behar ditu, interes taldeei dagokienez orekatuak diren emaitzak lortu ere.

Lehiakortasuna, emaitza ekonomikoetatik haratago

Edukia

- Alderdi garrantzitsuak eta estrategikoak neurtzea.
- Helburuak zehaztea eta enpresako maila guztietara hedatzea.
- Kausen eta emaitzen arteko erlazioak zein diren jakitea.
- Adierazleekin kudeatzea eta aurrea hartzea.

Bideratzaileak

Javier San José

Euskadiko Lan Sozietateen Taldeko aholkularitza arloaren koordinatzailea da. Esperientzia zabala du kudeaketa sistema aurreratuen ezarpenean eta erakundeentzako estrategiak zehazteko prozesuetan. Halaber, prestatzailea da EUSKALITen.



Iñaki Buitrón

Ekonomia eta Enpresa Zientzietan lizentziaduna (Deustuko Unibertsitatea). Masterra Erabateko Kalitatean eta Supply Chain Management+ Lean arloan espezializatua. Azken 15 urteotan, aholkulari eta prestatzaile gisa lan egin du honako arlo hauetan: kudeaketa; kalitatea eta bikaintasuna; prozesu hobekuntza eta eraginkortasuna (LEAN); eta Supply Chain (hornidura katea). Gaur egun, Arcinnova Consultores enpresako zuzendaria da.



DEIALDIAK, LEKUAK ETA IZEN EMATEAK

Hurrengo deialdiak

ESTRATEGIA

02/08, Bilbo, Alberto Etxeandia
02/27, Gasteiz, Tomas Elorriaga
04/19, Donostia, Alberto Etxeandia

NEGOZIO EREDUA

02/13, Donostia, Iñaki Garagorri
03/13, Bilbo, Iñaki Garagorri
04/12, Gasteiz, Iñaki Garagorri

BEZEROAK

03/20, Gasteiz, Eduardo García
04/17, Bilbo, Eduardo García
05/17, Donostia, Esteban Vicente

PERTSONAK

02/15, Gasteiz, Gonzalo Serrats
03/01, Bilbo, Gonzalo Serrats
05/08, Donostia, Ana Reoyo

GIZARTEA

02/22, Donostia, Javier San José
03/22, Bilbo, Isabel Fernández
04/24, Gasteiz, Javier San José

BERRIKUNTZA

02/20, Bilbo, Tomas Elorriaga
03/06, Donostia, Iñaki Arrieta
05/10, Gasteiz, Tomas Elorriaga

JABETZA INDUSTRIALA ETA INTELEKTUALA

03/08, Gasteiz, Ismael Igartua
04/10, Donostia, Ismael Igartua
05/15, Bilbo, Juan Carlos Morla

EMAITZAK

03/15, Donostia, Iñaki Buitrón
04/26, Bilbo, Javier San José
05/22, Gasteiz, Javier San José

Ikastaroak emateko tokiak

Bilbo

Plaza Bizkaia eraikina. Urkixo zumardia 36, beheko solairua

Donostia

Industria Ingeniarien Elkargo Ofiziala. Zubieta 38

Gasteiz

Industria Ingeniarien Elkargo Ofiziala. Bizkaia 2

Izena ematea

<http://www.spri.eus/ekitaldiak>