

# INNOBIDEAK-PRESTAKUNTZA

Prestakuntza Kudeaketa Aurreratuan  
2019



# INNOBIDEAK PRESTAKUNTZA

## KUDEAKETA AURRERATUKO 16 GAIEI BURUZKO PRESTAKUNTZA SAIOAK

Innobideak Prestakuntza doakoak diren saioez osaturiko programa bat da, SPRI-k garatutakoa EUSKALIT-en lankidetzarekin, eta Kudeaketa Aurreratuko oinarrizko kontzeptuak ezagutzeko helburuarekin. Industria enpresetako eta industriarekin lotura du-

ten zerbitzu enpresetako gerenteei eta zuzendariari zuzendua dago. Ekimena doakoa da eta saio independenteetan ematen diren 16 gaiez osatuta dago, goizez. Interesdunek nahi duten saio guztietan izen emateko aukera izango dute.

## SAIOAK

GAIAK	DATA	EGOITZA	BIDERATZAILEA
E1. ESTRATEGIA	otsailak 12	Donostia	Alberto Etxeandia
E2. NEGOZIO EREDUA	matxoak 5	Gasteiz	Alberto Merino
	maiatzak 9	Bilbo	Iñaki Garagorri
C1. BEZEROAK	maiatzak 14	Bilbo	Eduardo García
C2. ETENGABEKO HOBEKUNTZA	apirilak 11	Bilbo	Iñaki Buitrón
C3. SUPPLY CHAIN	matxoak 14	Donostia	Julen Galarza
P1. PERTSONAK	matxoak 7	Bilbo	Gonzalo Serrats
	maiatzak 23	Donostia	Ana Reoyo
P2. TALENTUA	otsailak 28	Gasteiz	Esteban Vicente
	apirilak 9	Bilbo	Esteban Vicente
P3. NEGOZIAZIOA	otsailak 26	Bilbo	Asier de Artaza
	maiatzak 21	Donostia	Asier de Artaza
P4. TALDEAK	apirilak 4	Gasteiz	Roberto López
S1. GIZARTEA	otsailak 21	Donostia	Isabel Fernández
S2. BERDINTASUNA	apirilak 2	Bilbo	Aurkene Redondo
	maiatzak 16	Gasteiz	Aurkene Redondo
I1. BERRIKUNTZA	otsailak 19	Gasteiz	Iñaki Arrieta
	maiatzak 7	Donostia	Tomás Elorriaga
I2. ZAINZA LEHIAKORRA	otsailak 14	Bilbo	Juan Carlos Vergara
	matxoak 28	Donostia	Juan Carlos Vergara
I3. JABETZA INTELEKTUALA	matxoak 12	Bilbo	Ismael Igartua
	maiatzak 28	Gasteiz	Juan Carlos Morla
R1. EMAITZAK	matxoak 26	Gasteiz	Javier San José
R2. KUDEAKETA EKONOMIKOA	matxoak 21	Bilbo	Rubén Martínez

### Saioetarako Egoitzak

**Bilbo** • Bizkaiko Industri Ingeniarien Elkargo Ofiziala (Mazarredo 69, 4.solairua)

**Donostia** • Gipuzkoako Industri Ingeniarien Elkargoa (Zubieta 38)

**Gasteiz** • Arabako Industri Ingeniarien Elkargo Ofiziala (Bizkaia 2)

**Izan ematea** : <http://www.spri.eus/es/ekitaldiak>

Saio bakoitzaren edukiei buruzko informazio gehiago ondorengo orrialdeetan daukazu.

# ESTRATEGIA

“Erakunde aurreratu batek beharrezko informazio estrategiko 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.”

## E1. Estrategia. Nola lortu gure asmoak gauzatzea

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

## E2. Negozio Eredua. Berrikuntza negozio eremuan, enpresak arrakasta izateko oinarri

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

### Bideratzaileak



**Tomás Elorriaga**  
*Banpro*



**Alberto Etxeandia**  
*Dinamikak*



**Alberto Merino**  
*LKS*



**Iñaki Garagorri**  
*OPE consultores*

## BEZEROAK

“Erakunde aurreratu batek bezeroekiko harremanak zaindu beharko lituzke, eta efizientea izan behar luke bere jardueraren elementu guztietan (balio-katea): produktuak eta zerbitzuak diseinatu, garatu, merkaturatu, produkzio edo lagatzean, banaketa eta mantenanduraino (horrela balegokio); Guzti horretarako, erakunde hornitzaile fidagarriak izan behar lituzke, eta horiei rol garrantzitsua eman behar lieke estrategiaren definizioan eta garapenean”.

### C1. Bezeroak. Bezeroek egin ditzaketen ekarpenak

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

### C2. Enpresa etengabeko hobekuntzara orientatzea

- Zergaitik da garrantzitsua etengabeko hobekuntza?
- Zer da eta zer ez da etengabeko hobekuntza. Erraztatzaileak eta hesiak.
- Erraminta eta metodologiak: MUDA, Kaizen...
- Giza osagarria.

### C3. Supply Chain, hornitzailetik bezeroarenganaino kudeaketa

- Zer da Hornidura Kate Globala?
- Logistika prozesu gako bezala eta Hornidura Katea estrategia gako bezala.
- Supply Chain, bezero-merkatura bideratutako balio-kate gisa.
- Hornidura-kate gisa integratzea.

### Bideratzaileak



**Estevan Vicente**  
ASV Consulting



**Eduardo García**  
Grupo Bentas



**Iñaki Buitrón**  
Arcinnova Consultores



**Julen Galarza**  
ML Group

## PERTSONAK

“Erakunde aurreratu batek talentua erakarri behar luke, bere pertsonak behar bezala hautatu, ordaindu eta zaindu behar lituzke, haien ezagutza eta konpetentziak garatu, estrategiaren ildoan, eta bultzatu egin behar luke pertsona horiek erakundearekin konpromisoa hartzera, bai eta haien autonomia, lanerako gaitasuna eta lidergoa garatu ere.”

### P1. Pertsonak. Pertsona konprometituak erakunde lehiakorretarako

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

### P2. Talentua bilatu eta mantendu

- Zer da talentua?
- Talentua erreklutatu eta hautatzea.
- Talentua mantentzea eta fidelizatzea.

### P3. Negoziazioa, arazoak ebaztea y emaitzak hobetzea

- Erakundeetako pertsonen arteko desberdintasunak eta gatazkak.
- Negoziazioa aukerak erakartzeko erreminta bezala.
- Negoziatzeko metodoa.

### P4. Talde-lanaren mitoak eta errealitateak

- Taldean egiten dugu lan? Lan taldeak y talde-lana.
- Talde-lanaren mitoak eta errealitateak.
- Talde-lanaren arrakastarako gakoak.

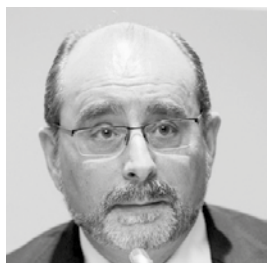
### Bideratzaileak



**Gonzalo Serrats**  
*Ope Consultores*



**Ana Reoyo**  
*MAS Innovación*



**Esteban Vicente**  
*ASV Consulting*



**Asier de Artaza**  
*Yes*



**Roberto López**  
*MAS Innovación*

## GIZARTEA

“Erakunde aurreratu batek bere gizarte-ingurunea eratzen duten erakundeen garapena zaindu behar luke, gizartean duen eragina aztertuz, aktiboki parte hartuz eta zeregin sozial eraginkorra egin dezakeen jardueretan bete-betean parte hartu behar luke, dituen gaitasun eta balioekin bat etorri, estrategia indartuz eta era berean ingurumen-iraunkortasunean lagungarri izan daitekeen neurriak bultzatu behar lituzke.”

### S1. Gizartea. Gizartearekiko konpromisoa, enpresa herritar eredugarri gisa

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

### S2. Berdintasuna ez da jaiotzen, egin egiten da

- Nire erakundeak aukera-berdintasuna eskaintzen du?
- Sinesmenak gainbegiratu: estereotipoak, kristal-sabaia, segregazioa...
- Aniztasuna, kudeaketa aurreratua eta berdintasuna.
- Estrategiak eta berdintasunerako erremintak.

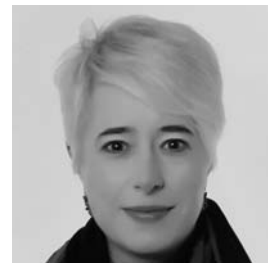
### Bideratzaileak



**Isabel Fernández**  
*IFH*



**Javier San José**



**Aurkene Redondo**  
*Enbor*

## BERRIKUNTZA

“Erakunde aurreratu batek berrikuntzarako helburuak eta estrategia zehaztu beharko lituzke, eta testuinguru egokia sortu behar luke pertsonak arriskuak beren gain har ditzaten, ekimena izan dezaten eta berrikuntza ekar dezaten; teknologiek berrikuntzarako daukaten potentziala baliatu behar luke, baita inguruneko beste pertsona eta erakunde batzuen ere, eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatu behar lituzke, horiek gauzatzeko.”

### I1. Berrikuntza. Berrikuntza zure enpresaren neurria

- Berritzeko helburu eta strategi izateko beharra.
- Berrikuntzari bidea ematen dion testuingurua.
- Ideiak eta proiektuak kudeatzea.
- Berrikuntza kuantifikagarria da.

### I2. Zaintza lehiakorra, berrikuntzarako prozesu gakoa

- Estrategia eta informazio estrategikoa.
- Sistematizatzea eta zainketa lehiakorra kudeatzea.
- Zaintzatik berrikuntzara .

### I3. Jabetza industrial eta intelektualaren kudeaketa aktiboa eta lehiakortasun abantaila bezala

- Jabetza industrial eta intelektual (PI): zer bebes daitekeen, nola eta zertarako.
- Teknologiaren babesa: patenteek zertarako balio duten eta zertarako balio ez duten.
- Nola aukerak existitzen dira?
- Patenteak informazio-iturri eta arau-haustearen arriskuen aurkako prebentzio bezala.
- PI-en integrazioa berrikuntza-prozesuan eta enpresen kudeaketan.

### Bideratzaileak



**Iñaki Arrieta**  
*Grupo OTEIC*



**Tomas Elorriaga**  
*Banpro*



**Juan Carlos Vergara**  
*CDE*



**Ismael Igartua**  
*Galbain*



**Juan Carlos Morla**  
*Sonder Consulting*

## EMAITZAK

“Erakunde aurreratu batek emaitza onak eta orekatuak izan beharko lituzke interes-talde desberdinei dagokienez. Emaita estrategiko egokiek, bezeroekiko emaitzek, pertsonetikiko emaitzek eta gizartearekiko emaitzek eta, horiei gehituta, erakundearen bilakaera eta eraldaketa bultzatuko duten emaitzek haren lehiakortasuna eta iraunkortasuna sendotzen dituzte.”

### R1. Lehiakortasuna, emaitza ekonomikoetatik haratago

- 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.

### R2. Kudeaketa ekonomikoa emaitza-kontua baino gehiago da

- Zenbat kostatzen du produktu batek? Zenbat balio du enpresa batek?
- Erakunde baten osasun finantzarioa.
- Kudeaketa ekonomikorako kontzeptuak eta funtsezko erremintak
- Inoiz egin behar ez genukeena.

### Bideratzaileak



**Javier San José**



**Iñaki Buitrón**  
*Arcinnova Consultores*



**Ruben Martínez**  
*MPlus Consulting*



# INNOBIDEAK ESTRATEGIA ETA KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA



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

Ereduan jasotako 6 elementu nagusiak funtsezkoak dira erakundeen lehiakortasuna egituratzeko oinarri izango den kudeaketa sistema landu ahal izateko.

teko. Horri esker, honako hauek egin ahal izango dira:

- Epe luzeko ikuspegi bat sortu, garbi zehaztutako estrategia baten bidez gauzatuko 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.
- Emaidza onak interes talde guztientzat lortzea, modu iraunkorrean eta orekatuan.

## Kudeaketa hobetzeko beste zenbait programa:

Innobideak-Prestakuntzaz gain, SPRI eta EUSKALITek enpresen lehiakortasuna hobetzen laguntzeko beste programa batzuk eskeintzen dituzte.

### Innobideak-Kudeabide

Euskal enpresen lehiakortasuna hobetzen laguntzeko programa, **diagnostiko eta Kudeaketa Aurreratuko metodologiaren ezarpenaren bidez**. Eusko Jaurlaritza, SPRI, hiru foru-aldundiak eta EUSKALIT-en lankidetzarekin bateratutako proiektua.

### Innobideak-Lehiabide (SPRI)

proiektuak egiteko, indibidualak edo lankidetzakoak, **berrikuntza ahalbidetzeko, enpresa-dimentsio handiagoa lortzeko eta bezero-hornitzaile lankidetzaren garapena bultzatzeko**, eta lehiaketa-posizionamendua hobetzeko SPRIren laguntza.

### Innobideak-Pertsonak (SPRI)

SPRIren programa, enpresetan lehiakortasuna hobetzen lagunduko duten jarduerak gauzatzeko, **langileek enpresan parte hartzera bideratutako ekintzen bitartez**.

### Knowinn (EUSKALIT)

**Kudeaketa Aurreratuko metodologiaren prestakuntzan eta ezarpenean** enpresei laguntzeko EUSKALIT-en programa.