

# Enpresa Sarearen Egituraren Azterketaren Ondorioak

Ondorengo lerroetan, azterketa honetatik ateratako ondorio garrantzitsuenak azalduko ditugu:

**1. Lea Artibai eskualdeko enpresen ezaugarri orokorrak honako hauek dira: jardueren aniztasuna eta txikiak izatea.**

**2. Lea Artibai eskualdean gehien erabiltzen diren kudeaketarako tresnak edo teknikak: "Lan-arriskuen prebentziorako plana" eta "Gestio-plana" dira.** Neurri jakin batetik gorako enpresen ustez, kudeaketarako tresnak eta teknikak erabiltzeak onurak ekar ditzake edota tresnok eta teknikok erabiliz gero arrakasta lortzeko aukera gehiago dituzte. Enpresa txikiagoek, ostera, tresna berriak ezarri eta tresnoi etekinik onena ateratzeko laguntza behar dutela uste dute, azken finean, **tresnak enpresa txikietarako egokitu behar direlakoan daude.**

**3. Enpresak handiagoak diren heinean, ikuspegi estrategikoa garrantzitsuagoa da.** Diseinatzeke orduan metodologiaren bat erabiltzen dute eta kanpoko eraginak kontuan hartzen dituzte.

Enpresa txiki eta ertain askok ez dute oraindik estrategia-planari heltzeak eskatzen duen jauzi kualitatiboa egin. Epe laburragoan planifikatzeak ematen duen ziurtasuna eta horren ondoriozko emaitzen arabera (gastuak kontrolatzearena batik bat) **gestio-plana** egitea baliagarriagoa dela uste dute enpresa txiki gehienek. Enpresok gestio-planari ekiteko metodologia estandarrak jakitea baloratzen dute. Hala ere, gehienek ez dute sistema jakin bat erabiltzen eta metodologia estandarrak enpresa txikienetara egokitzea falta dela uste dute.

Zentzu honetan, strategiari dagokionez, bideratu beharreko erronka nagusia kudeaketarako tresnak enpresa txikien berezko egoerara egokitzea litzateke.

**4. Lea Artibai eskualdean kalitatea kudeatzeko** gehien erabiltzen diren tresnak edo teknikak, "Lan arriskuen prebentziorako plana" eta **"ISO9000"** dira. Gutxiago erabiltzen bada ere, **"ISO 14000"** ere ezarri dute, baina enpresa handienetan bakarrik. Kalitate Osoa lan-filosofia gisa izanik, kasu gehienetan, **EFQM-aren arabera** lanean ari diren enpresak ere eskualdeko enpresa handienak dira. Enpresa txikien kalitatea kudeatzeko erabiltzen duten tresna, **"Lan arriskuen prebentziorako plana"** da. ISO9000, ISO 14000 eta EFQM tresnak enpresa handietarako lan-tresna gisa ikusten dituzte. Enpresa txikienetan kudeaketarako tresnok barneratu ahal izateko egokitu egin behar direla eta erabilerari etekinik onena ateratzeko laguntza eskatu behar dutela adierazi dute. Prebentziorako planaz aparte aipatutako tresna horiek gehiago erabili ohi dira enpresa handiagoa den heinean.

Beraz, kalitateari dagokionez bideratu beharreko erronka kalitatea kudeatzeko eredu integrala lortzea izango litzateke. Bestalde, enpresa txikien ezaugarriak kontuan hartuta, kalitatea kudeatzeko tresnak enpresa txikiotara egokitzeke lana egin beharko litzateke.

**5. Enpresa gehienek, sustatzeko edo publizitatea lortzeko ekintzaren bat burutzen duten arren, Lea Artibai eskualdean ez da "marketing-plana" deritzon teknika erabili ohi.** Ez dago merkatu-orientazioa lantzeko metodologia argirik eta lanplangintza zehatzik ezarrita, aspalditik diharduten enpresa handietan izan ezik.

·Eskualdeko enpresek ezagutzera emateko gehien erabiltzen duten bidea prentsa da. Horrez gain, erdiak baino gehiago **azoketara** joaten dira bisitari edo partehartzaile moduan. Azoka antolatzen duen herrialdea urrunago dagoen heinean, enpresa handiak gehiago agertzen dira.

·“Marketing-plana”, kasu gehienetan, dokumentu idatzi legez jasotzen ez den arren, **bezeroaren kontzeptua** barneratzen ari da enpresa txikienetan ere. Bezeroaren premiak ulertzea, harremanak sendotzea eta leialtasuna bilatzea dira enpreson premiazko ahaleginak.

·Merkatu-orientazioari dagokionez, erronka nagusia **bezeroaren leialtasuna** lortzea izango litzateke eta, horretarako, enpresaren politika nagusietan asmo horrekin txertatuta dauden lan ildoak garatzen dituzte.

**6. Prestakuntzaren diagnostikoa eta plana egiteko orduan, bide desberdinak urratzen dira eskualdeko enpresetan.** Enpresa txikienetan, kasu batzuetan, zuzendariak arloei dagozkien prestakuntza-premiak bere kabuz identifikatzen ditu eta, enpresak handiagoak diren heinean, **Konpetentzien Mapa** oinarritzat hartzen duten enpresak ere badira. Hau da, prestakuntza, batzuetan, tresna gisa erabiltzen da eta beste batzuetan konpetentzien mapan oinarrituriko lan-filosofiara jauzia ematen dute.

Prestakuntzaren arloan identifikatutako premien artean, “ekoizpeneko alderdi zehatzak” deritzona da gehien nabarmendu den arloa. Eskualdeko enpresen tamaina eta kudeaketarako tresnen erabilera-maila ikusirik, lehenbizi atondu beharrekoa ekoizpena izaten da. Hori menperatuta dagoenean hasten dira enpresak, normalean, gainerako arloetako prestakuntza-premiak identifikatzen.

Prestakuntza-ikastaroei dagokienez, ikastaro finantzatuak eta premia zehatzetara egokitutako ikastaroak gero eta gehiago eskatzen dira.

**7. Eskualdeko enpresen tamaina kontuan hartuta, ahoz ahoko komunikazio pertsonal eta informala da erabiliiena edozein gairi ekiteko orduan.** Enpresak handiagoak diren heinean, komunikazio pertsonala ez da hain garrantzitsua eta bide formal eta praktikoagoak azaltzen dira, hots, iragarki-taula edota informaziobatzarrak eta teknologia berriak eskaintzen dituzten aukeren ondoriozkoak.

Enpresa batzuen iritzien arabera, arlo honetan paradoxa sortzen da, hara: komunikazioa bideratzeko tresnak ezarrita dauden arren, langileen satisfazioari buruzko inkestan jasotako erantzunen arabera, hauxe da puntu gutxien lortzen dituen arloa.

**8. Partaidetzari dagokionez, galdera-sorta bete duten enpresa erdiek baino gehiagok ez du partehartzea bermatzen duen organo iraunkorrik.** Enpresa txikienek ez dute langileen proposamenak bideratzeko prozesuen beharrik ikusten. Halaber, ez dute uste partaidetza eraginkor bihurtu behar denik. Enpresa handiagotetan, ostera, etengabeko hobekuntzarako bidean, antolaketa horizontala lortzeko bidea egiten ari dira, proposamenak hobekuntza-taldeen bidez kudeatuz.

**9. Teknologia berriei dagokienez, informazioa lortzeko edo ezagutarazteko ohikoenak posta elektronikoa eta internet dira.** Enpresa erdiek baino gehiagok posta elektronikoa erabiltzen dute eguneroko lanean eta internet zerbait gutxiago erabiltzen dute. Bi tresna horiek, beraz, gero eta hedatuago daude Lea Artibai eskualdean.

Enpresa handienetan teknologia berrietan oinarritutako barne-kudeaketarako eta bezero, hornitzaile eta lehiakideekiko harremanetarako tresna integralak ezartzen ari dira. Hala ere, oraindik gutxi dira Lea Artibai eskualdean CRM, ERP, e-business edo bideokonferentzia eguneroko lanean barneratzen dituztenak. Erantzunen arabera, horren arrazoi nagusia teknologiok ez ezagutzea edo baliagarriak ez izatea da.

Teknologiaren arloan, beraz, barruko eta kanpoko harremanak kudeatzeko tresna teknologiko integralak ezartzea da lortu beharreko erronka nagusia.

#### **10. I+G arloan, garrantzitsutzat jotzen da enpresen arteko harremanak mantentzea:**

·Enpresa handienetan I+G arloa sartu dute eta produktu, zerbitzu edo lan berriak bilatzea da arlo horren eginkizun nagusia, produktuen eta/edo zerbitzuen dibertsifikazioa lortzea, hain zuzen.

·Enpresa txiki gehienak, enpresa handiagoaren hornitzaile direnez, eta etengabe enpresa handi horien eskakizunetara egokitzen direnez, enpresa handiaren esku uzten dute I+G arloa. Enpresa txikien kezka negoziatorako bezero berriak lortzea da, hau da, merkatuaren dibertsifikazioa lortzea.

Ikerketa eta Garapenaren arloan, landu beharreko erronkak produktua etengabeko hobekuntzan sartzeko eta produktuen dibertsifikazioa lortzea dira.

**11. Sektoreko berrikuntzak ezagutzeko, eskualdeko enpresa gehienek bideren bat erabiltzen dute.** Informaziorik baliagarriena hornitzaile, bezero eta lehiakideekin dituzten harremanen ondorioz lortzen dute.

**12. Etorkizunari begira, Lea Artibai eskualdeko enpresaburuen kezka nagusia kanpoko enpresen mehatxua da.** Globalizazioari eta atzerriko merkatuei buruzko kudeaketa-esparrua sendotu egin behar dela nabaritzen da. Beraz, zuzendarien iritziz, jarduerak lantzeko joera ondorengo puntu hauetan oinarritzen da:

·Eskualdeko zenbait sektoretan, sektore horretako enpresak produktu edo zerbitzu batean edo batzuetan espezializatu behar dira, elkarren osagarri izatea lortzeko.

·Beste zenbait sektoretako enpresetan, heldutasuna lortu duen produktua berritzeko edo aldatzeko premia ikusten da. Kanpoko lehiaren ondorioz, merkatu-kota galtzen ari dira eta joera hori mantenduz gero, enpresen biziraupena arriskuan jartzen da. Interesgarria izango litzateke, jarduera bera duten eskualdeko enpresek elkarlanean proiekturen bat lantzeko aukera planteatzea.

Hori lortzeko, Ikerketa eta Garapena eta merkatu-orientazioa landu beharko dituzte eta alderdiok garatzeak ekar ditzakeen aukeren araberrako bideragarritasun-planak egin beharko dituzte.

Enpresek prestatuta egon behar dute produktu eta/edo zerbitzu berrietan murgiltzeko, bezeroaren leialtasuna bermatzeko eta etengabeko hobekuntza prozesuetan sartzeko. Horretarako, beharrezkoa da teknologia berrietan oinarritutako barneantolamendu eraginkorra eta plangintza egitea

**13. Bukatzeko, Lea Artibai eskualdean kudeatzeko tresnei buruzko azterketa egin ondoren, ez da nabaritu gainerako eskualdeekiko berezitasun handirik.** Enpresen arteko berezitasunak enpreson tamainaren eta dagokien sektorearen izaeraren araberakoak dira.

**14. Lea Artibai eskualdean, produktuaren beraren berezitasunagatik, ondoko sektore hauek aipatu behar dira:** kautxua, kontserbagintza eta arrantza. Sektore horietan jardueraren dibertsifikazioak eta kudeaketarako tresnak era lehiakorrean erabiltzeak garrantzi handia dute.