

PROGRAMA GARAITUZ PROGRAMA

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco Euskal Herriko
Unibertsitatea

Gida

Esparru estrategikoaren
garapenerako, Plan
Estrategikorako eta Urteko
Kudeaketa Planaren
hedapenerako

Behin-behineko1 bertsioa – Versión borrador 1

EHUko Garaituz Taldea

21 de diciembre de 2015.eko abenduaren 21

1. Sarrera

Dokumentu honen helburua, UPV/EHUK Garaituz Programaren 2. Ildo honen garapenerako eman zaion arduran, alderdi batzuen garapenerako balio duen gida orokor bat osatzea da. Ildo honetan, egoera larrian dauden enpresen kudeaketa ereduaren definizio eta garapenean lan egitearen beharra ezartzen da, beraz, hauen etorkizuna bermatzeko, definizioan planteatutakoa eta garapenerako, eremuan eragin behar da hurrengo azpi-puntuak kontutan izanik:

- Enpresaren Plan Estrategiko eta marko estrategikoaren definizioa
- Egitura antolatzailearen definizio edo berrantolaketa
- Kudeaketa plana edo Urteko Kudeaketa Planaren definizioa, Plan Estrategikoaren hedatzearen ondorioz datorrena

Esku-hartzean erabiliko den erreferentzi eredutzat, Euskalit-en Kudeaketa Aurreratuaren Eredua, sendotutako beste erreferentzi eredu batzuk erabili ditzakegula ez baztertuz.

Plan Estrategiko eta Urteko Kudeaketa Planaren arduran, Euskalit-en Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren E1 Estrategia Elementuaren barnean sartuko genituzke. E2 azpi-elementuaren barruan batzen diren alderdien garapenean datza, estrategia nola ezarri eta hausnartzen den. Honako alderdiak:

- Interes-talde nagusien parte-hartzea bultzatzen duen hausnarketa estrategikorako prozesu / metodo baten definizioa
- Gure organizazioaren elementu gakoak definitu (Misioa, Sena, Baloreak, printzipio etikoak, politikak...) eta kultura organizazioaren kultura eta garapen oinarritzat erabiltzea
- Interes-talde ezberdinen behar eta aukerak orekatuz, epe luzeko edo helburu estrategikoak definitzea. Egoera ezberdinak analizatu eta zein aukera estrategiko dauden hauek lortzeko (bezero/merkatu nazioartekotzea, hornitzaileak, solairu emankorrak, teknologia garapenekoak, berritzaileak...) kausa-efektu harremanak identifikatuz eta hauen arriskuak ebaluatuz

Aurreko Garaituz diagnostikoan jasotzen den bezala, gure erakundeak epe-laburrera begira bizi dira, gure enpresa txiki eta ertainei buruzko edozein diagnostikotan azaltzen den gaia, batez ere enpresa txikietan, eta epe-laburrerako kudeaketa honako alderdi hauek ditu ezaugarritzat:

- Inertzia / erreaktiboa
- Erabaki errepikakorrek
- Ikuspegi funtzionala
- Erakundera bideratuta
- Informazio kuantitatiboa

Honen ondorioz, epe-laburrerako ikuspegi hori, epe-luzerako ikuspegiarekin osatu beharraren gaian eragitea garrantzitsua da, bestela norabiderik gabe ibiltzearen arriskua dago, geroz eta eraginkorragoak izatea, nahiz eta helburu okerretan lan egin, etab. Erakundeei Kudeaketa estrategikoan oinarritutako epe-luzera lan egitearen onurak islatu behar dizkiegu:

- Proaktiboa / aldaketa
- Erabaki ez-errepikakorrek
- Enpresari buruzko ikuspegi orokorra
- Inguruneari bideratua
- Informazioa kualitatiboa

Zuzendaritza/hausnarketa/planifikazio estrategikoaren prozesuan fase nagusiak zeintzuk diren ezartzen dituzten gidaliburu asko daude. Jarduera hauei buruzko eztabaida, terminologia eta materialak ere ugariak dira; interes handiak daude tartean horrela izan dadin.

Gure ikuspuntutik, material horien gabeziarik handienetakoak erakunde ertain handietan gauzatu beharreko prozesuetan zentratzen direla da, prozesu oso sofistikatuak eta Marko Estrategiko eta Plan Estrategikoetan kontutan edukitzen den erraztasuna ematen ez dutenak. Erakundeen eguneroko erabaki

eta jardueretatik bereizten diren dokumentuak dira. Honen ondorioz, gai hauetara egiten dugun hurbiltzea beti da erraza, erlatibizatua eta ez determinista.

Hau guztia kontutan harturik, Plan Estrategiko bat egiterako prozesuan, honako pausu hauek eman daitezke:

- Prozesuaren prestaketa labur baten ondoren, hasierako hausnarketa bat
- Nortzuk garen / Zer egiten dugun definitzea
 - Gure historia eta gure proiektuak
 - Misioa (izateko sena)
- Non gauden / Nora joan nahi dugun definitzea
 - Inguruaren analisisa: ahuleziak eta aukerak
 - Barne diagnostikoa: abantailak eta desabantailak
 - Lehentasun estrategikoak
- Hori lortzeko zer egin behar dugun definitzea
 - Estrategiak
 - Sena
 - Plan estrategikoaren idazlana
- Ezartzea eta hedatzea
 - Estrategia praktikara eramatea
- Jarraipen eta ebaluazioa

2. Hasierako gogoeta

Puntu garrantzitsu honi buruzko ondo ez egituratutako ezta antolatutako ideia batzuk:

- Hasteko, plana eta hasierako hausnarketa lantzearen helburu orokorrak nabarmentzea, baita talde ezberdinengandik espero duena. Prozesu errazten dutenen edo parte hartzaile berehalako ekintzen gehiegikeria da hasierako puntu honetan ematen den ohiko hanka-sartzea.
- Hasierako hausnarketa hau burutzeko zenbat lan-talde sortuko diren zehaztea da gakoa. Baliteke batekin nahikoa izatea, edo ez. Erabaki hau hartzeko kontutan hartuko dira enpresaren dimentsioa, existitzen diren banaketak, egon daitezkeen gatazkak...
- Beharrezkoa balitz, eta erakundean gatazkaren bat baldin balego, jasotako hausnarketen anonimatua bermatu beharko genuke. Ildo beretik jarraituz, talde-hausnarketa, elkarrizketa pertsonalez osatu beharko litzateke. Egingarria litzateke lantokitik at talde baten edo lehen aipatutako elkarrizketa baten hausnarketa egitea.
- Taldeak garatu behar duen lan orokorra zehaztu, baita bilera bakoitzarena ere, hasierakoa batez ere.
- Nahiz eta lan horretan adituak ez izan, pertsona guztiei transmititu barrutik sortuko dena aholkulari baten lana baino erabilgarriagoa izango dela, nori itxura nolakoa den esaten diogu, entzun behar duena uste dena, gainazalekoa...
- Planifikazio estrategiko bat egiten dugun lehenengo aldia baldin bada ez da bikaina izango, baina gauzak hobetzeko nonbaitetik hasi beharra dugu
- AMIA analisisa eta beste erreminta batzuk laguntza moduan erabiliko dira hausnarketa eta eztabaida bideratzeko, baina sekula ez bere baitan helburu modura.
- Arduradunak edo taldearen koordinatzaileak bideraturiko "brain-storming"ean datzan lana izango da
- Hausnarketa hau guztiz parte-hartzailea izan behar da: esku-hartze txandak antolatu, lotsatienak hitz egitera bultzatu, isildu ezin direnak eta gehien parte hartzen dutenak eutsi; guk ere jakin behar dugu noiz isildu
- Baikortasuna baina errealistak izanez; epe jakin batean egi bihurtuko diren ekintzak ezagutzen baditugu, hauek ere batu
- Idatzitako ideiei kontra egiten saihestu, beste ideia bat kontrajarri; adostasuna helburu

- Ideia positibo eta negatiboak elkartu; “garaiak” eta “konkretuak”
- Lehenengo bileran ideiak, ekintza proposamenak eta kritikak nahastuko dira. Dena idatzi ideiak talde antolatuetan banatuz. Aurrerago purgatuko da azaleratutakoa
- Bukatzeko, azaldutakoaren sintesi bat egin, eztabaida garbira pasatuko dela zehaztu eta posta elektronikoki bidez bidaliko dela adierazi, hauek falta den ideien bat jasotzea nahi izango balute. Bilera ixterakoan hurrengo lan saioaren plangintza egin beharko da

2. AMIA Analisia

AMIA Analisia (ahuleziak-mehatxuak-indarrak-abaguneak) barne eta inguruko analisien bilduma da, 4 taldetan banaturik ondorio nagusiak jasotzen dituena:

- Ahulezia: egungo barne egoeraren alderdi negatiboa
- Mehatxua: etorkizunerako eta kanpo inguruaren alderdi negatiboa
- Indarra: egungo barne egoeraren alderdi positiboa
- Abagunea: etorkizunerako eta kanpo inguruaren alderdi positiboa

AMIA Analisia detailez beteriko barne zein inguruko analisiak ematen dituzten datu gehiegikeri eta dispersioa saihesten ditu, zuzendaritza taldearen erabilerarako lehentasuna eta antolakuntza ematen duena. Hasierako informazioa analizatzeko euskarri teknikoak laguntza eskatu dezake analisia lantzea.

Hasierako fasean, AMIA Analisisiak erakundeari honako aukera estrategikoak identifikatu eta gauzatzea ahalbidetzen dio:

- Ahultasunak murriztu, ezabatu edo zuzentzea
- Mehatxuak saihestu, aurreikusi edo hauetaz babestu
- Indarrak ustiatu edo sustatu
- Abaguneei probetxua ateratzea

Argitu beharra dago AMIA analisisian jaso eta hausnarketa estrategiko baten adierazten diren aukera estrategikoak ebaluatuz izan behar direla eta kontraste eta aukeraketa prozesu baten pean jarri behar direla (Garaituz programako beste agente batzuekin, adibidez), azkenean erakundearen aurrera eramango diren ildo estrategikoak aukeratzea onartzen duena.

BARNE ASPEKTUAK

KANPOKO ASPEKTUAK

AHULEZIAK	MEHATXUAK
<p>Baliabide eta ahalmen urriak; Aldaketaren aurkako erresistentzia; Motibazio arazoak (...) Zer hobetu daiteke? Zer da saihestu beharrekoa? Zer jasotzen du jendeak ahultzat merkatuan? Zein faktore murrizten ditu salmentak edo proiektuaren arrakasta?</p> <p style="text-align: center;"><i>Nola geratu daiteke ahulezia bakoitza?</i></p>	<p>Arrisku maila altua, inguruneko aldaketak (...) Zein oztopori egin behar dio aurre enpresak? Lehiakideak zertan dabilta? Baliabide kapital arazorik al dago? Mehatxueta batek enpresaren jarduera bertan bera geratzea galaraz dezake?</p> <p style="text-align: center;"><i>Nola defendatu daiteke mehatxu bakoitza?</i></p>
INDARRAK	ABAGUNEAK
<p>Ahalmen ezberdinak, abantaila naturalak, goi-mailako baliabideak (...) Zein abantaila ditu enpresak? Zer burutzen du enpresak besteak baino hobeto? Kostu baxuko zein baliabidez baliatzen da? Zer jasotzen du jendeak sendotasuntzat merkatuan? Zein elementuk errazten du salmenta bat aurrera ateratzeak?</p> <p style="text-align: center;"><i>Nola ustiatu daiteke indar bakoitza?</i></p>	<p>Teknologia berriak, lehiakideen ahultzea, posizionamendu estrategikoa (...) Zein aukera positibori egiten die aurre enpresak? Merkatuko zein joerari buruzko informazioa dauka? Herrialdeko ekonomian aukerarik ba al dago? Zein teknologia aldaketa azaltzen dira merkatuan? Zein aldaketa aurkezten dira araudi politiko/legalean?</p> <p style="text-align: center;"><i>Nola baliatu gaitzke aukera bakoitzetik?</i></p>

BARNE ASPEKTUAK

KANPOKO ASPEKTUAK

AHULEZIAK

MEHATXUAK

INDARRAK

ABAGUNEAK

ESTRATEGIA ETA EKINTZEN DISEINURAKO HASIERAKO HAUSNARKETA

AHULEZIAK	AHULEZIAK ARINTZEKO EKINTZAK
INDARRAK	INDARRAK USTIATZEKO EKINTZAK
MEHATXUAK	MEHATXUETATIK BABESTEKO EKINTZAK
ABAGUNEAK	AUKERATAZ BALIATZEKO EKINTZAK

3. Hautazko estrategiko eta strategi aukeraketa estrategikoaren identifikazioa

4. Plan Estrategikoaren prestaketa

5. Plan Estrategikoaren hedapena