



## TOLOSALDEKO ENPRESEN EGOERA ETA ERRONKAK

Amaierako txostena  
(erref. E5238 v001)

2021 / maiatzak / 25



**Tolosaldea**  
garatzen

Aurkibidea

<b>1. SARRERA.....</b>	<b>3</b>
1.1. TESTUINGURUA.....	4
1.2. GALDETEGIA.....	5
1.3. BALORATZEKO IRIZPIDEAK (EMANDAKO PUNTUAZIOA).....	8
<b>2. EMAITZA NAGUSIAK.....</b>	<b>9</b>
2.1. EMAITZAK.....	10
<b>3. EMAITZAK SEKTOREKA.....</b>	<b>14</b>
3.1. TURISMOA.....	15
3.1.1. Abiapuntuko datuak.....	15
3.1.2. Diagnostika eta erronkak epe motzera (Abiapuntua).....	16
3.1.3. Epe ertain eta luzerako erronkak (Etorkizuna).....	18
3.1.4. Alderdi nabarmenenak (emandako garrantzia blokearen batez bestekoa baino handiagoa da).....	19
3.1.5. Emaidza kualitatiboak.....	20
3.1.6. Enpresen zerrenda.....	24
3.2. ENPRESAK (Industrialak eta zerbitzuetakoak, Turismokoak izan ezik).....	25
3.2.1. Abiapuntuko datuak.....	25
3.2.2. Diagnostikoa eta epe laburreko erronkak (Abiapuntua).....	26
3.2.3. Epe ertain eta luzerako erronkak (Etorkizuna).....	28
3.2.4. Alderdi nabarmenagoak (emandako garrantzia blokearen batez bestekoa baino handiagoa da).....	29
3.2.5. Emaidza kualitatiboak.....	30
3.2.6. Enpresen zerrenda.....	34
3.3. EKINTZAILAZA.....	35
3.3.1. Abiapuntuko datuak.....	35
3.3.2. Diagnóstico y Diagnostikoa eta epe laburreko erronkak (Abiapuntua).....	36
3.3.3. Epe ertain eta luzerako erronkak (Etorkizuna).....	38
3.3.4. Alderdi nabarmenagoak (emandako garrantzia blokearen batez bestekoa baino handiagoa da).....	39
3.3.5. Emaidza kualitatiboak.....	40
3.3.6. Enpresen zerrenda.....	43
3.4. ETORKIZUNEAN GARATU BEHARREKO GAITASUN-ARLO NAGUSIAK.....	44
<b>4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK.....</b>	<b>45</b>
4.1. 2018-2025 PLAN ESTRATEGIKOA.....	46
4.2. ERRONKA BERRIAK.....	48



## 1. SARRERA

## 1. SARRERA

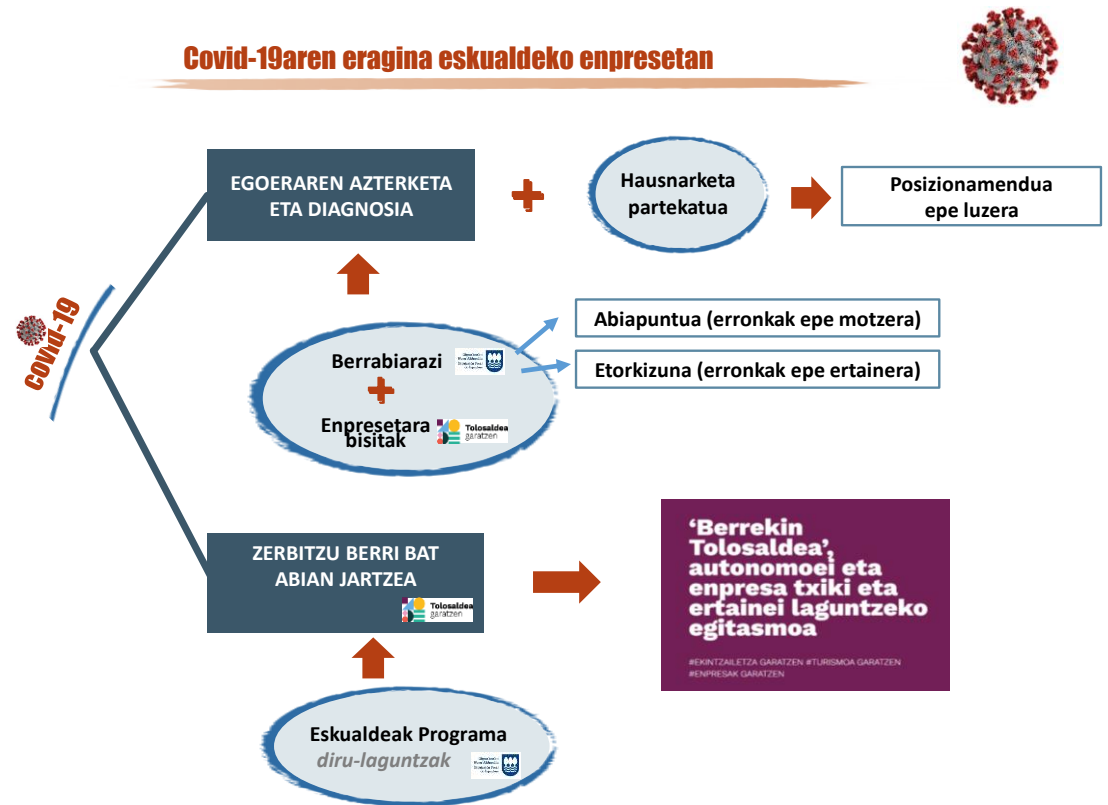
### 1.1. TESTUINGURUA

Txosten honek Tolosaldea Garatzen-ek Covid-19k eskualdeko sare ekonomikoan dituen eraginei buruz bildutako informazioaren azterketaren emaitzak jasotzen ditu, bai eta enpresek epe laburrerako eta luzerako dituzten erronken identifikazioa ere.

Erabilitako metodologia, "Berrabiarazi", Gipuzkoako Foru Aldundiak eman du. Bere funtsezko pieza Tolosaldea Garatzeneko teknikariek 100 enpresatan banakako elkarrizketen bidez egindako prospekzioaren oinarri izan den galdetegi da. Galdetegi honek aukera ematen du, alde batetik, egoeraren diagnostikoa egiteko, eta, bestetik, epe laburrera zein luzera aurre egin beharreko erronkei buruzko hausnarketa egiten laguntzeko.

Bildutako informazioa multzo handi hauetan egituratu da:

- Enpresaren datuak (izena, jarduera, antzintasuna...)
- Egoera ekonomikoa (enplegua, fakturazioa, inbertsioa)
- Kobidaren inpaktuaren pertzepzioa 19
- Egungo egoera eta epe laburreko erronkak identifikatzea ("Abiapuntua")
- Epe ertain edo luzerako erronkak identifikatzea ("etorkizuna"), honako ardatz hauei dagokienez:
  - Eragiketa-kultura
  - Enpresa-estrategia
  - Bezeroak
  - Balio-proposamena
  - Balio-katea
  - Gaitasunak, jarduerak eta baliabideak
  - Lankidetzeta eta berrikuntza irekia
  - Eskaintzaren eraldaketa



## 1. SARRERA

### 1.2. GALDETEGIA

#### FINANTZAKETA-EKONOMIKOAREN ARDATZA

- Zorrak, kredituak eta horien bir finantzaketa kudeatzeko ekintzak abiarazi ditugu (edo epe laburrean egingo ditugu).
- Kutxa- fluxua kudeatzeko eta likidezia bermatzeko ekintzak abiarazi ditugu (edo epe laburrean egingo ditugu).
- Gastuak murrizteko eta aurrezkiak ezartzeko ekintzak abiarazi ditugu (edo epe laburrean egingo ditugu).
- Erosketetan aurrezteko ekintzak jarri ditugu abian (edo laster egingo ditugu).
- Efizientzia eta kudeaketa energetikoa hobetzeko ekintzak abiarazi ditugu (edo epe laburrean egingo ditugu).
- Egungo inbentarioak (zaharkituak, galerak eta murrizketak, gehiegikeriak, inbentarioen balorizazioa, etab.) kudeatzeko ekintzak abiarazi ditugu (edo epe laburrean egingo ditugu).
- Salmentak eta diru-sarrerak berreskuratzeko ekintzak abiarazi ditugu (edo epe laburrean egingo ditugu).
- Inbertsioak (planifikatuak edo berriak) denboran ezartzeko (aurreratzeko, atzeratzeko, deuseztatze) ekintzak jarri ditugu abian (edo oso epe laburrean egingo ditugu).

#### NEGOZIOAREN ARDATZA

- Langileak eta bezeroak jarduerara itzultzeko ekintzak (laneko arriskuen prebentzioa, norbera babesteko ekipamenduak, urruntzeko neurriak, etab.) jarri ditugu abian (edo oso epe laburrean egingo ditugu).
- Gure pertsonen eta baliabideen (egutegia, txandak, telelana, espazioak, etab.) lana antolatzeko ekintzak jarri ditugu abian (edo oso epe laburrean egingo ditugu).
- Marketin, bezero erakartze eta arreta ematearekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian (edo oso epe laburrean egingo ditugu)
- Gure produktibitatea eta eraginkortasuna hobetzeko ekintzak jarri ditugu abian (edo epe laburrean egingo ditugu).
- Langileen administrazioarekin lotutako ekintzak (ordutegiak, oporrak, kontratuak, agintaritzaren eskudunekiko harremanak, aseguruak, soldatak, etab.). jarri ditugu abian (edo oso epe laburrean egingo ditugu)
- Pertsonen premiekin (kontziliazioa, prestakuntza, gaikuntza, itxaropenak, etab.) lotutako ekintzak jarri ditugu abian (edo oso epe laburrean egingo ditugu).
- Gure jarduera ingurune berri batean jartzeko ekintzak ("kontakturik gabe", online, aurretiko hitzordua, etxean entregatzea, etab.) jarri ditugu abian (edo oso epe laburrean egingo ditugu).
- Negozio-alternatiba eta aukera berriein lotutako ekintzak (dibertsifikazioa, bezero berriak eta bezeroen segmentuak, proposamen berriak eta abar) jarri ditugu abian (edo oso epe laburrean egingo ditugu)
- Energia edota jasangarritasun (ekonomia-zirkularra, ekodiseinua) kontzeptuak integratzeko ekintzak jarri ditugu abian (edo oso epe laburrean egingo ditugu).
- Kontingentzia-planen garapena abian jarri dugu (edo oso epe laburrean egingo dugu), etorkizunean gure funtzionamendu normala eragotzi edo zaildu dezaketen antzeko egoeren eragina minimizatzen saiatzeko

## 1. SARRERA

ETORKIZUNA
<p style="text-align: center;"><b>ERAKUNDE KULTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enpresan sormenaren, hobekuntzaren eta berrikuntzaren kultura sustatzea.</li> <li>• Enpresan esperimendazioa eta egiteko modu berrien ezarpena sustatzea.</li> <li>• Enpresan aukera berrien bilaketa eta ustiapena sustatzea.</li> <li>• Enpresan pertsonen arteko ezagutzaren eta ikuspegi trukea sustatzea, proposamen berriak garatzeko eta balio bihurtzeko.</li> <li>• Partaidetza eta partaide izatearen sentimendua bultzatzea.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ENPRESA ESTRATEGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eraldaketarako ibilbide bat garatzea (jarduerak eta mugarriak).</li> <li>• Arriskuen ebaluaketa eta kudeaketa, eta horiek saihesteko, arintzeko, transferitzeko edo haien eragina minimizatzen ekintzak ezartzea.</li> <li>• Etorkizuneko erronkei begira enpresaren helburuak birpentsatzea eta fokalizatzea.</li> <li>• Gure antolaketa eta kudeaketa malgutzatzea, ingurune eta erronka berrietara azkar egokitzeko.</li> <li>• Enpresa jardueraren jarraipen eta sustraitzea planifikatzea (adib.: enpresak transmititzeko formulekin).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>BEZEROAK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gure bezero-oinarria modu argi eta egituratua identifikatzea eta segmentatzea.</li> <li>• Gure bezeroen etorkizuneko beharrak, frustrazioak eta itxaropenak behatu, ezagutu eta ebaluatzea.</li> <li>• Gure bezeroekiko harreman eta harreman-eredua hobetzea eta eraldatzea, uneoro haien beharretara eta itxaropenetara egokitzeko.</li> <li>• Gure bezeroetan oinarrituz, gure marketinero jarduerak eta ikuspegiak aldatzea (produktua, prezioa, salmenta-puntua eta sustapena).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>BALIO PROPOSAMENA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gure bezero-segmentuen premiekin bat datozen balio-proposamenak garatzea.</li> <li>• Ideiak eta kontzeptuak produktu, zerbitzu edo balio-proposamen berri bihurtzea.</li> <li>• Prototipo eta proba pilotuak arin garatzea, gure bezeroei balioa emateko eta sortzeko modu berriei esperimendatu ahal izateko.</li> <li>• Ideiak eta balio-proposamenak arin balioztatzea.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>BALIO KATEA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gure barneko balio-katea eraldatzea, haren eraginkortasuna hobetuz eta bezeroentzat eta hornitzaileentzat balio handiagoa sortzeko duten teknologia bideratzaileak sartuz.</li> <li>• Kanpo balio-katea eraldatzea, gure hornitzaileak, hornidurak eta erlaziozuzen dauden prozesu logistiko guztiak kontuan hartuz, teknologia bideratzaileak txertatuta.</li> <li>• Gure balio-katea eta gure bezeroei lotutako logistikaren eraldatzea, ikuspegi berriak (adibidez, omnikanalitatea edo beste batzuk) eta balio handiagoa sortzen duten teknologiak txertatuz.</li> <li>• Gure bezero-segmentu bakoitzaren beharrei erantzuten dieten banaketa-kanalak garatzea.</li> <li>• Banaketa-kanal irisgarriagoak, eraginkorragoak eta integratuagoak asmatzea eta garatzea.</li> </ul>

## 1. SARRERA

### PERTSONAK

- Beharrezkoak diren gaitasunak identifikatzea (ezagutzak, jarrerak, potentzial berritzailea eta lidergokoa, hizkuntza-gaitasunak, esperientzia, etab.).
- Talentua atxikitzea eta erakartzea, garapen profesionalaren eta ordainsari-politiken eta balio emateko politiken bidez.
- Pertsonak funtsezko gaitasun berrietan, eta pertsonengan beharrezkoak diren ezagutzak garatzea gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak garatzeko.
- Lana eta bizitza pertsonala uztartzeko erraztasunak sustatzea eta ematea, planteamendu malguak eta adostuak eginez.
- Pertsonen balio-aniztasuna eta malgutasuna bultzatzea, egoera berrietara egokitzeko (merkatuetan, bezeroetan, lan-metodoetan eta abarretan).

### GAITASUNAK, JARDUERAK ETA BALIABIDEAK

- Gure baliabideak malgutzea eta balioaniztunagoak egitea, ingurune eta erronka berrietara azkar egokitzeko.
- Gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak asmatzeko eta garatzeko funtsezko baliabide, konpetentzia eta gaitasun teknologikoak izatea.
- Prozesu eta jarduera berriak asmatzea, besteak beste teknologia digitalen erabilera potentziala aztertuz, gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak garatzeko.
- Prozesu eta jarduera berriak garatzea eta ezartzea, egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak errazteko.
- Ekonomia zirkularrarekin, gizarte-berrikuntzarekin, zerbituzioarekin eta beste joera batzuekin lotutako jarduera eta ikuspegi berriak aztertzea.

### LANKIDETZA ETA BERRIKUNTZA IREKIA

- Gure balio-sarea edo ekosistema hobeto ezagutzea, baita lankidetzarako aukerak ere, jasangarriagoa izateko eta balio handiagoa sortzeko.
- Bezeroak gure proposamenetan, esperimentazioan, garapenean eta ustiapenean inplikatzeko.
- Lehiakideekin, hornitzaileekin eta beste eragile batzuekin lankidetzaren ereduak eta harreman onak garatzea, balio partekatua sortzeko.

### ESKAINTZAREN ERALDAKETA

- Gure produktuak garatzeko eraldatzea.
- Gure balio-proposamenak (produktuak, zerbitzua, etab.) zuzenean merkaturatzeko eraldatzea.
- Gure produktuei lotutako zerbitzu berriak garatzea.
- Zerbitzu berriak eman, gure gaitasun eta baliabide teknikoetan eta giza baliabideetan oinarrituta
- Ingurune digitaletan eta online inguruneetan oinarritutako eskaintza eta zerbitzu berriak garatzea.

### NEGOZIO EREDUAREN ALDAKETA

- Kostuetan gure eraginkortasuna eta lehiakortasuna hobetzea.
- Balio-katean balio handiagoko posizio berriak aldatzea edo onartzea.
- Orain arte ustiatu gabeko iturri eta kanalen bidez diru-sarrera berriak sortzea.
- Negozio-logika berriak garatzea (erabileraren araberako ordainketa, harpidetza, etab.).
- Gure negozio-logika berrazmatzea (bezeroak, jarduerak, hornitzaileak, baliabideak, diru-sarreraren ereduak).

## 1. SARRERA

### 1.3. BALORATZEKO IRIZPIDEAK (EMANDAKO PUNTUAZIOA)

Galdera-sortan eskainitako balorazio-eskala 1etik 5era bitartekoa zen. 1. aukera ekintzarik ezari edo item horri garrantzi txikia emateari lotutakoa zen, eta 5. aukera, berriz, garapen/aplikazio maila handieneko edo garrantzitsuenekotzat jotako jarduerara.

#### ABIAPUNTUA

BALORATZEKO IZAPIDEAK	
1	Ez dugu ekintzarik planteatu arlo horretan, eta ez ginen horren garrantziaz jabetzen.
2	Badakigu behar beharrezkoa eta premiazkoa dela garatzea baina ez dugu ekintzarik abiarazi.
3	Laster jarriko ditugu abian lehen ekintzak, edo dagoeneko hasi gara zenbait ekintzarekin. Laguntza handia behar dugu martxan jartzeko.
4	Funtsezko ekintzak inplementatzen ari gara, lehenetsita daude eta garatzeko gai gara, dagoeneko identifikatuta ditugun laguntza puntualak behar ditugu.
5	Ekintzak garatzen ari gara, eta arlo horretan aurrera egitea ahalbidetuko diguten ekintza berri batzuk planteatzen ari gara, jardunbide hobeak aztertuz.

#### ETORKIZUNA

BALORATZEKO IZAPIDEAK	
1	Ez da garrantzitsua. Ez da egiten.
2	Garrantzi gutxi. Gutxi egiten da.
3	Neutrala. Batzuetan egiten da.
4	Garrantzitsua. Maiz egiten da.
5	Oso garrantzitsua. Askotan egiten da.





## 2. EMAITZA NAGUSIAK

## 2. EMAITZA NAGUSIAK

### 2.1. EMAITZAK

Atal honetan Tolosaldea Garatzen-etik bisitatutako 100 enpresenn azterketatik eratorritako emaitza orokorrak aurkezten dira. Enpresa horiek hiru segmentu handitan banatu dira:

1. Ostalaritza-Turismoa (30 enpresa)
2. Enpresak, industrialak edo zerbitzu enpresak (ostalaritza eta turismo sektorea kanpo) (50 enpresa)
3. Ekintzaileak (20 enpresa)

## 2. EMAITZA NAGUSIAK

### 2.1.1. Ardatz ekonomiko-finantzarioa

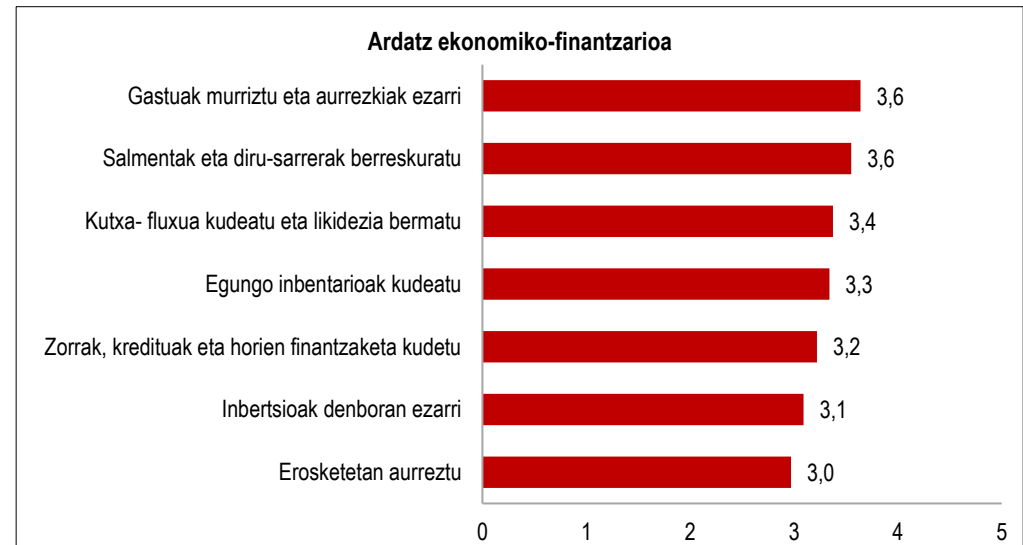
"Berrabiarazi" metodologiari esker, prozesuan parte hartu duten enpresei egindako inkestaren emaitzen bidez, Tolosaldeko enpresa-sarearen balorazioa egitea posible izan da, bi eremu handiren analisiaren bidez:

- Ekonomia eta finantza arlokoa, bere epemugetan hartutako betebeharreri erantzuteko gaitasunari buruzko egoera (finantza-posizioa) eta garatutako jardueraren bidez onurak sortzeko gaitasunari buruzko egoera (posizio ekonomikoa) ezagutzea bilatzen duena.
- Negozioari eta hura ikuspegi orokor batetik egokitzeari buruzkoa (antolaketa, bezeroak, pertsonak, marketina, produktibitatea, eraginkortasuna, berrikuntza, digitalizazioa, aukera berriak, kontingentzia-planak...).

Ekonomia- eta finantza-ardatzaren emaitzek erakusten dute, aztertutako enpresa guztientzat, eskualdean presentzia eta garapen handiena duten ekintzak gastuak murrizteko eta aurrezkiak ezartzeko ekintzak direla, bai eta salmentak eta diru-sarrerak berreskuratzeko ekintzak ere. Bi kasuetan, batez besteko puntuazioa 5etik 3,6koa da.

Beste muturrean, eta batez besteko puntuazio txikienarekin, enpresek adierazi dute erosketetan aurrezte helburu duten ekintzak direla neurri txikienean abian jartzen direnak (3 puntuko batez besteko puntuazioa).

Aztertutako hiru sektoreen arteko aldeak kontuan hartuta, ikusten da proposatutako ekintzen batez besteko garapen-ratioa handiagoa dela industria- eta zerbitzu-enpresen artean, eta ekintzailletza-enpresek dute la garapen txikiena azaldutako item guztietan.



	Turismoa	Enpresak	Ekintzailletza
Erosketetan aurreztu	2,4	4,0	1,2
Inbertsioak denboran ezarri	2,8	3,9	1,5
Zorrak, kredituak eta horien finantzaketa kudeatu	2,7	4,3	1,3
Egungo inbentarioak kudeatu	2,7	4,4	1,7
Kutxa- fluxua kudeatu eta likidezia bermatu	2,7	4,4	1,8
Salmentak eta diru-sarrerak berreskuratu	3,0	4,0	3,3
Gastuak murriztu eta aurrezkiak ezarri	3,6	4,1	2,6

## 2. EMAITZA NAGUSIAK

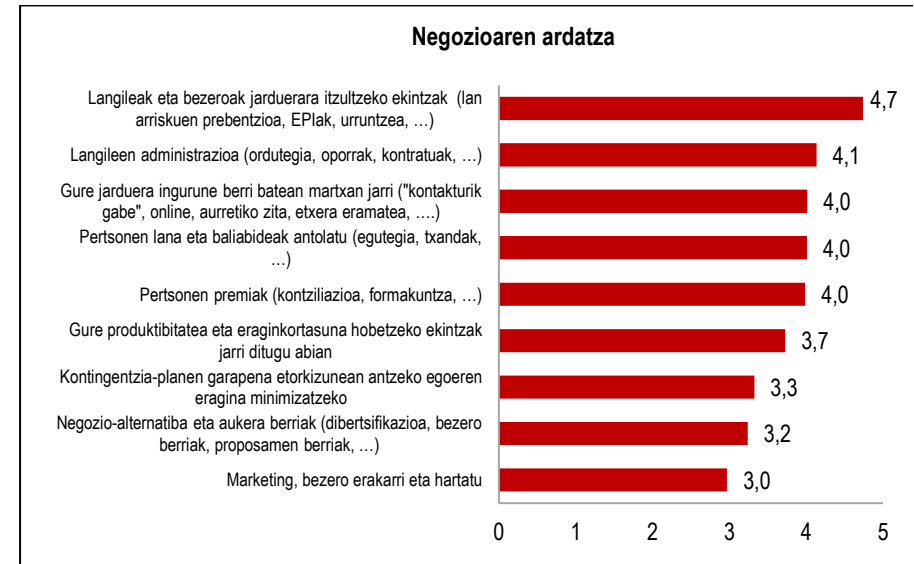
### 2.1.2. Negoioaren ardatza

Eskualdeko enpresentzat aztertutako bigarren ardatza **Negoioaren ardatzari** dagokio. Ia enpresa guztiek adierazi dute langileen jarduerara eta bezeroen susperraldira itzultzea helburu zuten ekintzak izan direla gehien garatu direnak (5etik 4,7 puntu).

Bigarren blokean, batez besteko puntuazioa pixka bat txikiagoa izanik, aztertutako enpresek adierazi dute langileen administrazioa bideratutako ekintzak abiarazi direla (4,1 puntu), jarduera ingurune berri batean abian jarri dela (4 puntu), bai eta pertsonen lana eta baliabideak antolatu direla ere (4 puntu).

Jarraian, produktibitatea eta eraginkortasuna hobetzeko abian jarritako ekintzak datoz (3,7 puntu), eta, urrutitik, antzeko egoeren eragina murrizteko kontingentzia-planak (3,3 puntu) eta negozio-alternatibak eta aukera berriak sustatzeko ekintzak (3,2 puntu).

	Turismoa	Enpresak	Ekintzailatza
Marketing, bezero erakarri eta hartatu	2,6	3,0	3,6
Negoio-alternatiba eta aukera berriak	2,8	3,4	3,5
Kontingentzia-planen garapena etorkizunean antzeko egoeren eragina minimizatzeko	1,6	4,6	2,7
Produktibitatea eta eraginkortasuna hobetu	2,9	4,3	3,6
Pertsonen premiak	3,5	4,9	2,6
Pertsonen lana eta baliabideak antolatu	4,0	4,8	2,1
Jarduera ingurune berri batean martxan jarri	3,2	4,6	3,9
Langileen administrazioa	4,3	4,8	2,2
Langileak eta bezeroak jarduerara itzuli	4,9	5,0	3,9



Azkenik, marketinera, erakartzera eta bezeroak artatzera bideratutako ekintzak daude, aztertutako enpresetan gutxien garatu direnak bezala. Kasu honetan, batez besteko puntuazioa 5etik 3 puntukoa da.

Aztertutako hiru jarduera-sektoreetan arreta jarritz, eta ardatz ekonomiko-finantzarioan gehien garatutako esparruekin gertatzen den bezala, industria- eta zerbitzu-enpresek garatzen dituzte gehien negozio-ardatzarekin lotutako alderdiak hobetzeko ekintzak.

## 2. EMAITZA NAGUSIAK

### 2.1.3. Etorkizuna ardatza

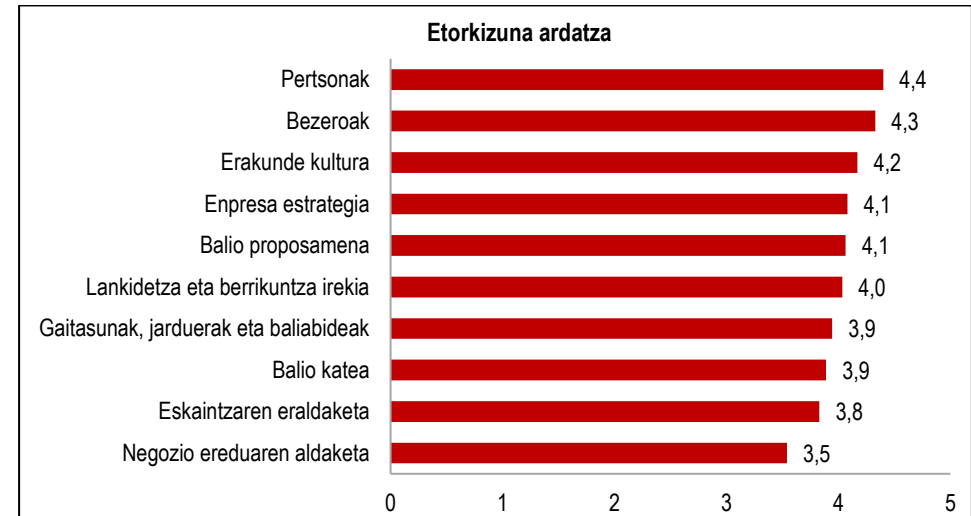
Egoeraren diagnostikoa egitea eta aztertutako enpresen epe laburreko erronka nagusiak identifikatzea ahalbidetzeaz gain, Gipuzkoako Foru Aldundiak eskaintako erremintari esker, enpresek etorkizun hurbilean garatu beharreko esku-menei buruzko hausnarketa egin ahal izan da.

Ondoko grafikoa ikus daitekeen bezala, etorkizunera begira aztertutako enpresentzat bi item garrantzitsuenak beren taldeak osatzen dituzten "**pertsonak**" -5etik 4,4ko batez besteko puntuazioarekin- eta "**bezeroak**" dira 4,3 punturekin.

Ildo horretan, eta "**pertsonak**" esparrurako, lan-taldea osatzen duten pertsonen behar dituzten gaitasunak identifikatzea da alderdirik garrantzitsuen (ezagutzak, jarrerak, ahalmen berritzailea eta lidergoa, hizkuntza-gaitasunak, esperientzia, etab.). Bestalde, eta "**bezeroen**" xedean gehien baloratzen den alderdiari dagokionez, "Gure bezeroen beharrak, frustrazioak eta etorkizuneko itzaropenak behatzea, ezagutzea eta ebaluatzea" dago.

Eskualdeko enpresek alderdi garrantzitsutzat jotzen dituzte, bigarren bloke batean, honako hauek: **erakunde-kultura** (enpresan pertsonen arteko ezagutza- eta ikuspegi-trukea prestatzea, proposamen berriak garatzeko eta balio bihurtzeko), **enpresa-estrategia** (arriskuak ebaluatzea eta kudeatzea, arriskuak saihesteko ekintzak ezartzea, leuntzea, transferitzea, edo ekintzak ezartzea inpaktuaren gutxieneko ulermenerako) eta **balio proposamena** (gure bezero-segmentuen beharren arabera balio-proposamenak garatzea). Kasu horretan, lortutako batez besteko puntuazioa 4,2 eta 4,1 puntukoa da.

Etorkizunari begira gutxien baloratutako alderdia **negozio-ereduaren eraldaketa** da, batez beste 3,5 puntu lortu baititu 5etik.



	Turismoa	Enpresak	Ekintzaitzeta
Negozio ereduaren aldaketa	3,4	3,6	3,7
Eskaintzaren eraldaketa	3,9	3,8	3,8
Balio katea	3,9	4,0	3,6
Gaitasunak, jarduerak eta baliabideak	3,7	4,2	3,8
Lankidetzeta eta berrikuntza irekia	3,6	4,4	3,8
Balio proposamena	4,1	4,3	3,5
Enpresa estrategia	3,6	4,4	4,0
Erakunde kultura	3,7	4,4	4,3
Bezeroak	4,3	4,4	4,2
Pertsonak	4,3	4,5	4,3



### **3. EMAITZAK SEKTOREKA**

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.1. TURISMOA

##### 3.1.1. Abiapuntuak datuak

Kapitulu honetan, "Turismoa" epigrafean bildutako enpresen laginak egindako balorazioen eta ekarpenen emaitzak jasotzen dira. Ostalaritzaren sektoreko (20) eta ostatuen sektoreko (10) 30 enpresaren lagina da.

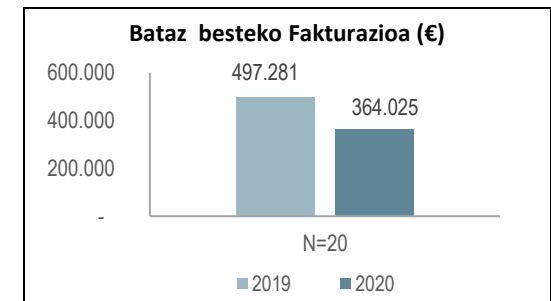
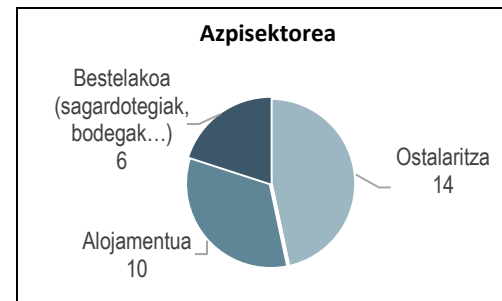
2020an, aztertu diren enpresa guztien **enpleguak** 128 izan dira, eta 2019an, berriz, 170. Ikusitako galera, beraz, %32,8koa da (ostalaritzan galera handiagoa izan du %42,3). Establezimenduen batez besteko tamaina nabarmen murriztu da, 2019an 5,7 izatetik 2020an 4,3 izatera igaro baita.

Establezimendu horien **antzinatasunari** dagokionez, 30 horietatik 8 duela gutxiak dira (%27), 10 urtetik beherako antzinatasuna dute, eta horrek esan nahi du sektorean dinamismoa egon dela (hala ere, ondorio horrek eskualdeko sektore horretako enpresen unibertso osoaren datuekin alderatzea eskatuko luke).

Bisitatutako establezimendu guztien **batez besteko fakturazioa** 364.025 €-koa izan zen 2020an; horrek esan nahi du % 36,6ko beherakada egon zela Covid-19 dagokionez. Bataz beste, alojamentuetan galera handiagoa izan da (ia %50). Desberdintasun handia nabaritzen da bataz besteko fakturazioan jarduera motaren arabaera, hostalaritza, eta batez ere sagardotegiek, zifra handiagoa erakusten dute.

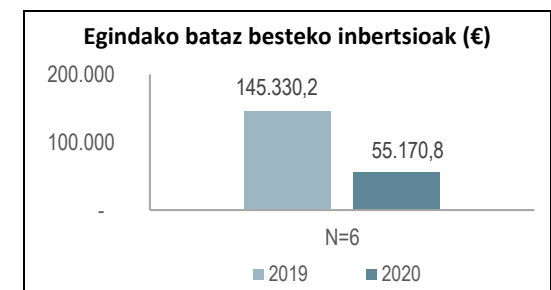
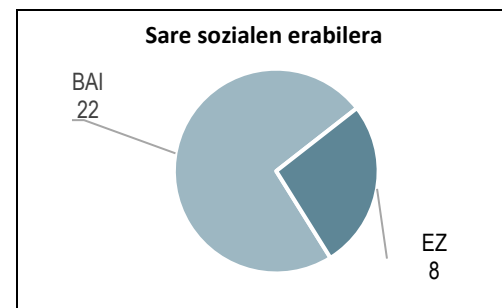
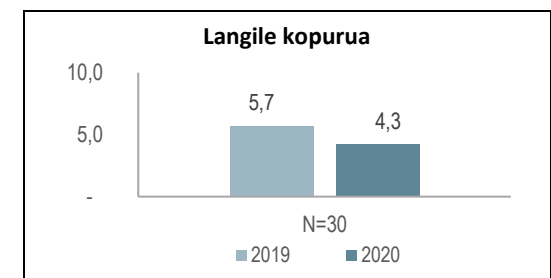
**Inbertsioak** ere nabarmen egin du behera, bai inbertsioren bat egin dutela adierazi duten establezimenduen kopurua (2019an eta 2020an), bai batez besteko inbertsioaren zenbatekoa (% 62 murriztu da).

Enpresa horiek sare sozialak erabiltzen ote dituzten galdetuta, gehienek baiezko erantzuna adierazi dute: ia lautik hiruk adierazi dute hala egiten dutela, nahiz eta erabilera-maila oso desberdina dela uste den, eta, nolahi ere, sare sozialetatik kanpo dagoen sektorearen proportzioa oso esanguratsua da oraindik.



**Negoioaren antzinatasua**

Antzinatasuna	Zenbakia
<10 URTE	8
11-25 URTE	11
>25 URTE	11
<b>GUZTIRA</b>	<b>30</b>



### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.1.2. Diagnosia eta erronkak epe motzera (Abiapuntua)

Erabilitako galdetegia Gipuzkoako Foru Aldundiak emandako metodologiatik dator, eta bi eremu handitako enpresen balorazioa eskatzen du:

- Ekonomia eta finantza arlokoa, bere epemugetan hartutako betebeharreri erantzuteko gaitasunari buruzko egoera (finantza-posizioa) eta garatutako jardueraren bidez etekinak sortzeko gaitasunari buruzko egoera (posizio ekonomikoa) ezagutzea bilatzen duena.
- Negozioari eta hura ikuspegi orokor batetik egokitzeari buruzkoa (antolaketa, bezeroak, pertsonak, marketina, produktibitatea, eraginkortasuna, berrikuntza, digitalizazioa, aukera berriak, kontingentzia-planak...).

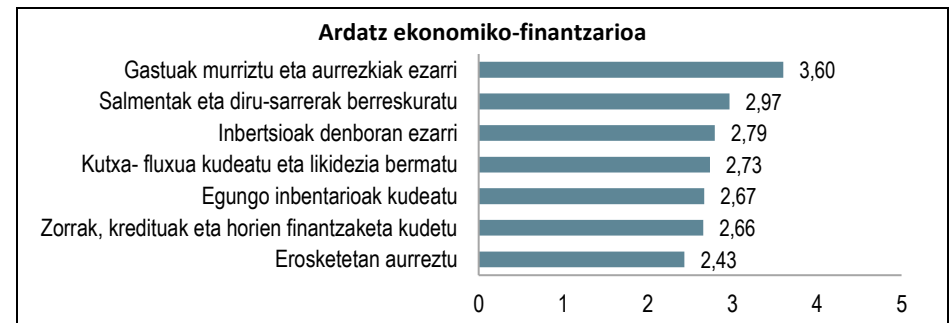
Lehenengo ardatzari dagokionez, "Turismoa" epigrafean sailkatutako enpresa guztietarako lortutako emaitza globalek erakusten dute presentzia eta garapen handiena duten ekintzak honako hauek direla:

- Gastuak murrizteko eta aurrezkiak ezartzeko ekintzak, 5etik 3,6ko puntuazioa lortzen baitu.
- Salmentak eta diru-sarrerak berreskuratzeko ekintzak, 2,97ko batez besteko puntuazioarekin.

Beste muturrean, erosketetan aurrezkiak lortzera bideratutako ekintzak daude (2,43ko batez besteko puntuazioa).

itemetan, hau da, hiru egoera hauetakoren bat duten itemetan:

- Ez da planteatu dagokion eremuari ekitea, eta ez dira jabetzen duen garrantziaz (1. puntuazioa).
- Badakite beharrezkoa eta premiazkoa dela garatzea, baina ez dute ekin-tzarik abiarazi (2. puntuazioa).
- Lehenengo ekintzak abian jarriko dituzte edo jarri dituzte, eta laguntza handia behar dute horretarako (3. puntuazioa).



**Ardatz ekonomiko-finantzarioa**

Puntuaketa	Zorrak	Kutxa fluxua	Gastuak murriztu	Erosketak	Egungo inbentarioak	Salmentak	Inbertsioak	Energia
1	17	17	9	18	14	14	11	7
2	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	2	1	5	1	9	2

Lortutako emaitzak 1. taulan ageri dira, eta erakusten dute sektoreko enpresa askok adierazten dutela ez dakitela zein garrantzitsua den ardatz ekonomiko-finantzarioan sartutako hainbat alderdi (1. puntuazioa), edo ekintzak abian jartzeko laguntza eta arreta eskatzen dutela (3. puntuazioa). Tolosaldea Garatzenen ikuspuntutik, hain zuzen ere, jarduera interesgarri beren kabuz heldu ezin dieten enpresak dira lehentasunezko arretatzat hartu behar direnak. Esaterako, inbentarioak kudeatzeko eta inbertsioak egiteko laguntza eskatzen duten enpresen presentzia egiaztatu da. Energiaren esparrua interesgarria izan liteke (nahiz eta ez dagoen ziur galdera sistematizatu denik).

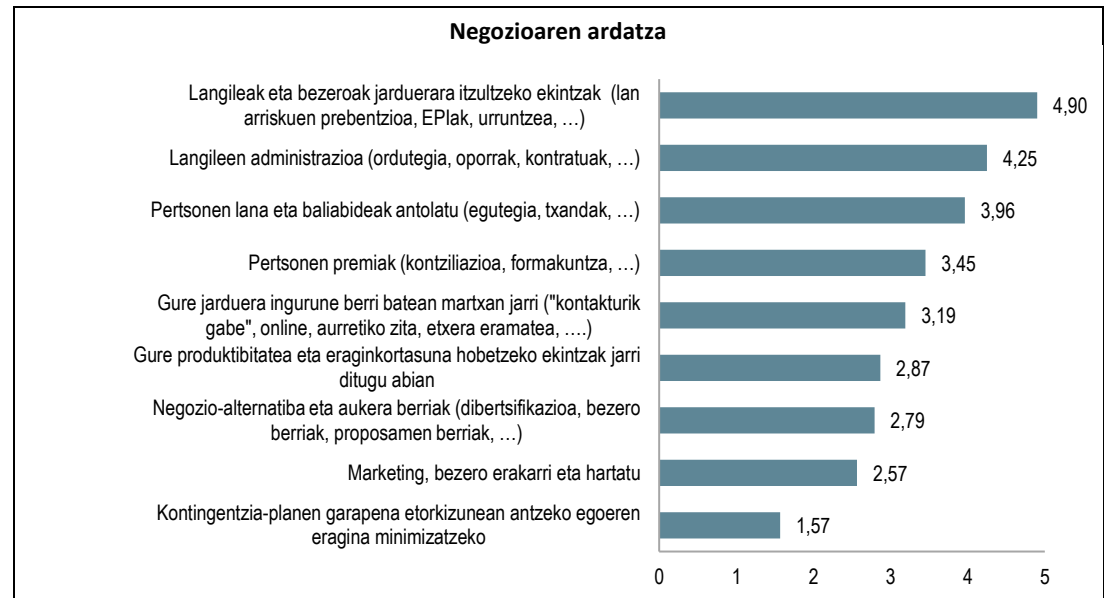


### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

**Negoio ardatzari** dagokionez, lortutako batez besteko puntuazioak aztertuta, ikusten da sektoreak gehien erabili eta/edo garatu dituen ekintzak langileak berriro jarduerara itzultzea eta bezeroak suspertzea bideratutakoak izan direla. Neurri horiek laneko arriskuen, norbera babesteko ekipamenduen, urruntzeen eta abarren prebentzioan oinarritu dira, eta item honetarako lortutako batez besteko puntuazioa 4,9 izan da. Jarraian, langileen administrazioari lotutako ekintzak datoz, ordutegien, oporren, kontratuen, aseguruaren, soldaten eta abarren kudeaketaren bidez, batez beste 4,25eko puntuaziora iristen direnak. Hirugarrenik, langileen lana eta baliabideak egutegian, txandetan, telelanean, espazioetan eta abarretan aldatzeko eginez antolatzeari buruzko ekintzak daude. Kasu honetan, batez besteko puntuazioa 3,96 da.

Kontrako muturrean ikusten denez, presentzia eta garapen gutxien izan duten ekintzak kontingentzia-planak izan dira, etorkizuneko antzeko egoeren eragina minimizatzen. Lortutako batez besteko puntuazioa 1,57 da. Marketin eta bezeroak erakartzeko eta haiei arreta emateko ekintzak ere abian jarritako ekintzen ilaran ageri dira.

Berriro ere, "**Negoio**" blokearen alderdi desberdinak 1., 2. edo 3. puntuekin baloratu dituzten eta, beraz, arreta handiagoa behar dutela adieraz dezaketen enpresengan zentratzen badugu interesa, kontingentzia-planik (bisitatutako 30 enpresetatik 22k adierazi du ez duela haren garrantziaz jabetu) eta marketin-ekintzarik (30 enpresetatik 17k ez du ildo horretako ekintzarik planteatu) ez dagoela baieztatzen da.



**Negoioaren ardatza**

	Puntuaketa	1	2	3
Langileak eta bezeroak jarduerara itzultzeko ekintzak jarri ditugu abian	0	0	0	0
Gure pertsonen eta baliabideen lana antolatzeko ekintzak jarri ditugu abian	4	0	4	4
Marketing, bezero erakartzeko eta arreta ematearekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	17	0	1	1
Gure produktibitatea eta eraginkortasuna hobetzeko ekintzak jarri ditugu abian	11	1	7	7
Langileen administrazioarekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	1	1	5	5
Pertsonen premiekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	5	1	3	3
Gure jardueraren ingurune berri batean jartzeko ekintzak jarri ditugu abian	8	1	3	3
Negoio-alternatiba eta aukera berriekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	11	4	2	2
Kontingentzia-planen garapena abian jarri dugu,	22	1	6	6
Langileak eta bezeroak jarduerara itzultzeko ekintzak jarri ditugu abian	2	0	5	5

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.1.3. Epe ertain eta luzerako erronkak (Etorkizuna)

Erabilitako tresnari esker, etorkizunean enpresetan garatu beharreko gaitasunei buruz hausnartu ahal izan da. Lortutako batez besteko puntuazioak kontuan hartuta, ikusten da nabarmentzen diren funtsezko elementuak, ordena horretan, "Pertsonak", "Bezeroak" eta "balio-proposamena" direla.

Hurrengo taulan ikusten den bezala, "**Pertsonak**" epigrafearen barruan, hauek dira garrantzi handiena eman zaien alderdiak:

- **Beharrezko gaitasunak** identifikatzea (ezagutzak, jarrerak, potentzial berritzailea eta lidergokoa, gaitasun lingoistikoak, esperientzia, etab.).
- **Talentua atxikitzea eta erakartzea**, garapen profesionalaren eta ordainsari- eta balio-politiken bidez.
- Pertsonak **gako-gaitasun berrietan** gaitzea eta pertsonengan gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak garatzeko beharrezkoak diren ezagutzak garatzea.

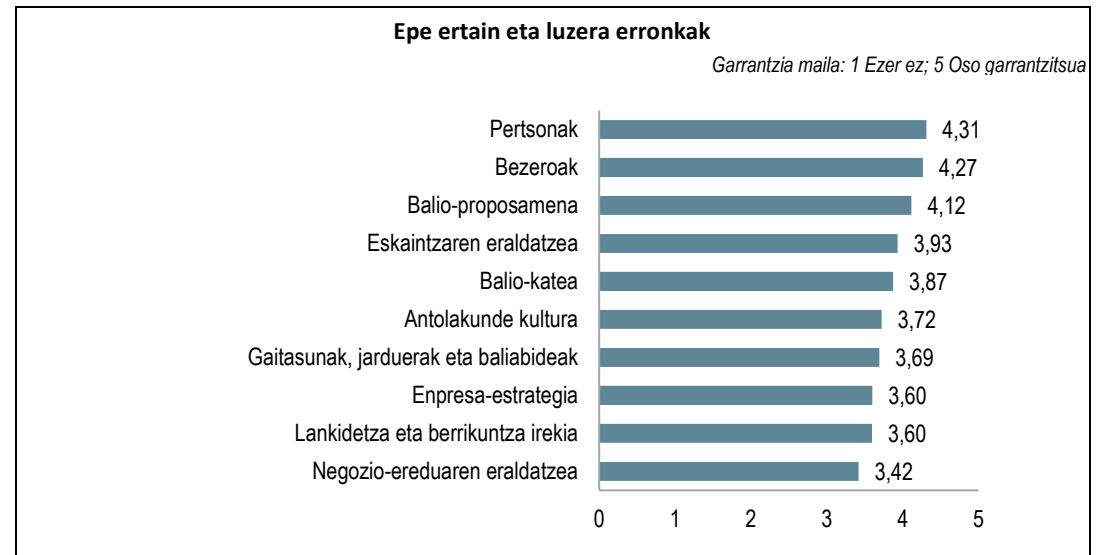
"**Bezeroak**" epigrafeari dagokionez, hauek dira erronka nagusiak:

- Gure bezero-oinarria argi eta egituratuta **identifikatzea eta segmentatzea**
- Gure bezeroen **beharrak, frustrazioak eta etorkizuneko itxaropenak behatzea**, ezagutzea eta ebaluatzea

"**Balio-proposamena**" epigrafeari dagokionez, hauek dira ekintza garrantzitsuenak:

- Gure **bezero-segmentuen beharren** arabeko **balio-proposamenak** garatzea.

Azkenik, adierazi behar da etorkizuneko erronka horien garrantzi-mailari emandako puntuazioak kontuan hartu beharrean enpresek neurrien aplikazio eraginkorrari eman-dako balorazioak kontuan hartzen badira, emaitzek erakusten dutela praktika beti atzetik doala: "Aplikazio" aldagaian lortutako batez bestekoak "garrantziari" dagozkionak baino txikiagoak dira.



### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.1.4. Alderdi nabarmenenak (emandako garrantzia blokearen batez bestekoa baino handiagoa da)

	BATEZBESTEKOA GARRANTZIA
<b>ERAKUNDE KULTURA</b>	<b>3,7</b>
Enpresan aukera berrien bilaketa eta ustiapena sustatzea.	3,8
Enpresan pertsonen arteko ezagutzaren eta ikuspegien trukea sustatzea, proposamen berriak garatzeko eta balio bihurtzeko.	4,0
Partaidetza eta partaide izatearen sentiendua bultzatzea.	4,0
<b>ENPRESA ESTRATEGIA</b>	<b>3,6</b>
Etorkizuneko erronkei begira enpresaren helburuak birpentsatzea eta fokalizatzea.	3,7
Gure antolaketa eta kudeaketa malgutzua, ingurune eta erronka berrietara azkar egokitzeko.	3,9
<b>BEZEROAK</b>	<b>4,3</b>
Gure bezero-oinarria modu argi eta egituratuan identifikatzea eta segmentatzea.	4,7
Gure bezeroen etorkizuneko beharrik, frustrazioak eta itxaropenak behatu, ezagutu eta ebaluatzea.	4,6
<b>BALIO PROPOSAMENA</b>	<b>4,1</b>
Gure bezero-segmentuen premiekin bat datozen balio-proposamenak garatzea.	4,4
<b>BALIO KATEA</b>	<b>3,9</b>
Gure barneko balio-katea eraldatzea, haren eraginkortasuna hobetuz eta bezeroentzat eta hornitzaileentzat balio handiagoa sortuko duten teknologia bideratzaileak sartuz.	4,0
Gure bezero-segmentu bakoitzaren beharrei erantzuten dieten banaketa-kanalak garatzea	4,1
Banaketa-kanal irisgarriagoak, eraginkorragoak eta integratuagoak asmatzea eta garatzea.	4,2
<b>PERTSONAK</b>	<b>4,3</b>
Beharrezkoak diren gaitasunak identifikatzea (ezagutzak, jarrerak, potentzial berritzaileak eta lidergokoa, hizkuntza-gaitasunak, esperientzia, etab.).	4,7
Talentua atxikitzea eta erakartzea, garapen profesionalaren eta ordainsari-politiken eta balioa emateko politiken bidez.	4,5
Pertsonak funtsezko gaitasun berrietan, eta pertsonengan beharrezkoak diren ezagutzak garatzea gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak garatzeko.	4,4
<b>GAITASUNAK, JARDUERAK ETA BALIABIDEAK</b>	<b>3,7</b>
Gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak asmatzeko eta garatzeko funtsezko baliabide, konpetentzia eta gaitasun teknologikoak izatea.	3,9
Prozesu eta jarduera berriak asmatzea, besteak beste teknologia digitalen erabilera potentziala aztertuz, gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak garatzeko.	3,9
<b>LANKIDETZA ETA BERRIKUNTZA IREKIA</b>	<b>3,6</b>
Gure balio-sarea edo ekosistema hobeto ezagutzea, baita lankidetzarako aukerak ere, jasangarriagoa izateko eta balio handiagoa sortzeko.	4,1
<b>ESKANTZAREN ERALDAKETA</b>	<b>3,9</b>
Gure produktuak garatzeko eraldatzea.	4,1
Gure balio-proposamenak (produktuak, zerbitzua, etab.) zuzenean merkaturatzeko eraldatzea.	4,5
<b>NEGOZIO EREDUAREN ALDAKETA</b>	<b>3,4</b>
Kostuetan gure eraginkortasuna eta lehiakortasuna hobetzea.	4,2
Balio-katean balio handiagoko posizio berriak aldatzea edo onartzea.	3,5
Orain arte ustiatu gabeko iturri eta kanalen bidez diru-sarrera berriak sortzea.	3,6

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.1.5. Emitza kualitatiboak

##### 1. Ziurgabetasun partekatua, jardueraren, planen eta inbertsioen baldintzatzailea

- Ziurgabetasun handia eta kontrolik ezaren sentsazioa; egoera horretan epe ertainerako ekintzak planifikatzea eta etorkizuna aurreikustea zaila dela sarritan onartzea. Osasun-krisiaren iraupenari buruzko zalantzak asko pisatu du ("agobioa").
- Okerrena udaletako etengabeko irekierak eta itxierak izan dira, ostalaritzaren kasuan nabarmen zaildu baitute egoera, bai eta horniduren hornidura eta kudeaketa ere. "Gune gorrian" egotea oso kaltegarria izan da negozio askorentzat.
- Klima ere asko nabaritu den aldagaia izan da. Eskariaren "gorenek" zailtasunak eta tentsioak sortu dituzte.

##### 2. Egoera oso desberdinean dauden negozioak bateratzea, bizirauteko zailtasun batzuk eta beste batzuk posizio eta itxaropen onarekin

- Beren biziraupenaren beldur diren negozioak egiaztatu dira, errentagarritasun txikiak kezkatzen baititu eta ez baitago inolako inbertsiorik egiteko gaitasun/asmorik. Ezarritako estrategia gastuak ahalik eta gehien murriztea da. Badira, halaber, egoera jakin batzuekiko oso menpekoak diren negozioak (Donejakue bideko erromesak, adibidez).
- Negozio hauskor horiek beren eginkizuna, ikuspegia eta balioak oso ondo zehaztuta dituztela adierazten duten beste batzuekin bizi dira, eta bezeroarenganako orientazio argia dute, etorkizunari begira baikorrak izan daitezten. Kasu horietan, jarduera garatzeko planak detektatzen dira.
- Sormena bizirauteko funtsezko palanka gisa aipatzen da (Made in Tolosa, adibidez). Baita bereizketa ere, arrakasta-faktore gisa ("egunero parrilla piztea, betiko pin-txoak")...
- Ostalari-talde bat BCCrekin lanean ari da, berrikuntza soziala egiten. Sektoreko enpresentzako eredu eta egitura berriak. Sektoreko lan-baldintzak hobetuko dituen berrikuntza. ("Ekonomia zirkularrari dagokionez, egurra erabiltzen dugu janaria prestatzeko, eta hurbileko produktua, zirkularra dela uste dudana, lurralde berera itzultzen da. Konposta egiten dugu, eguzki-plakak ditugu, ardoaren ekoizpenean sortutako gasa elaborazio bererako erabiltzen duen mekanismo bat dago").

##### 3. Egoera dibergenteak, establezimenduen ezaugarrien arabera

- Enpresaren tamaina, familia-negozio bat den ala ez, gizarte-urruntzea bermatzeko espazioaren eskuragarritasuna, terrazaren eskuragarritasuna eta abar Covid-19ren inpaktu-mailan eragina duten faktoreak dira (motelduz edo handituz).

##### 4. Aldaketak eskaintzan eta banaketan, eskarira/bezeroetara hobeto egokituta

- Sektoreko negozioek aldaketak egin dituzte produktuen formatuan, eskaintzako zerbitzuetan, erraztasun gehigarrietan (doako ezeztapenak, aparteko zerbitzuak, adibidez) eta lankidetzari berriak sortu dira. Askok online eskaintzari ekin diote edo bultzada bat eman diote, "Take away" zerbitzua garatu dute, online erosketari eta dendako bilketari, etxez etxeko entregari eta entrega horiek bermatzeko antolatu dira (doan) taxi-zerbitzu baten bidez edo banaketa-sare partekatu bat sortu dute; banaketa-kanalak dibertsifikatu dira (omnikanalitaterako joera) bezero motaren arabera (posta elektronikoa, boxes zuzena, merkataritza-sarea). Bitartekaritzak banaketan eta salmentan pisu handiagoa izateko joera.
- Zenbait kasutan, eskaintza pertsonalizatzeko nolabaiteko joera dagoela egiaztatu da (menu bereziak, haurrei egokitzeko modukoak, etab.). Era berean, bezeroak leialtzeko estrategiak garatzen ari diren eragileen adibideak detektatu dira.
- Kalitate hobeko produktuen eskaintzarantzko "mugimenduak" hautematen dira ("finagoak, aurkezpen hobea, espero dutena baino gehiago ematen zaie").

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

- Egokitzapenak, batzuetan, ordutegiak aldatzea ere ekarri du ("gainmahaiak luzatu egin dira").
- Kasu batzuetan prezioak aldatu dira (gorantz) ("oinarrizko produktu oso garestia denean, birplateatzen dira kartako edo menuko prezioak, baina normalean konpentsatzen saiatzen dira"), baina beste batzuek adierazi dute ez dutela egin, une egokia ez dela iritzita
- Zerbitzua erreserbapean soilik ematea zenbait eragilek kalitatea bermatzeko modu gisa ezarri nahi diete bezeroei.

#### 5. Kontsumitzaile eta bezero zorrotzenen portaerak aldatzea

- Bezeroen kudeaketa konplexuagoa da (asteburuetakoa eta astegunetan joaten direnak oso bestelakoak dira).
- Gora egin du tokiko bezeroen kopuruak, eta, horrekin batera, baita gazteen pisuak ere. Bezero digitalagoak dira, eta, beraz, digitalizazio-eskakizunak bizkortzen dituzte (eskudirurik gabeko ordainketa, online erreserbak,...).
- Bezero gazteak ezagutzeko eta haiengana iristeko beharra antzematen da, baina, aldi berean, bezero horien beharrak eta eskaerak ez ezagutzea aipatzen da. Aztertu/ikertu beharra dagoela ondorioztatzen da.
- Zenbait segmentutan (txakolina, adibidez) merkatua kolektibo berrietara zabaltzeko aukera antzeman da (gazteak eta emakumeak, adibidez).
- Bestalde, tokiko produktuari (gazta, ogia, okela), freskoari, sasoiko produktuari, jokabide jasangarriari (hondakinen aprobetxamendua, etab.) balioa ematen zaio, eta alderdi horiek indartsu azaleratzen dira eta Tolosaldeko sektoreko eragile asko egoera onean jartzen dituzte.
- Eskudirutan egindako ordainketak jaitsi egin dira; adibidez, Bizum motako kontakturik gabeko ordainketak ugaritu egin dira. Komunikabide hori erabiltzen dutenak pozik daude (komisiorik gabe). Pro-blema honetan datza: finantza-erakunde guztiek ez dute onartzen.
- Sektoreak eragile batzuk ditu, eta adierazi dute oso adi daudela joerei, bezeroen behar berriei eta gizarte-aldaketei. Bezeroen gogobetetasun-inkesten edo iradokizunen jarraipena establezimendu batzuetan dago ("Inkesten jarraipena egiten da ta internetekoak irakurtzen dira (momentuz ez erantzutea erabaki da)"; "Esfortzu ekonomiko handia egiten duten bisitari estatalen asebetetze maila bajuagoa da").
- Marketin-kanpainak ez dute presentzia handirik sektorean.
- Salmenta-bonuak eskaria sustatzeko tresna gisa aipatzen dira.

#### 6. Lanaldiak eta ordutegiak malgutzea izan da Covid-19ren ondorioen aurrean erabili den palanketako bat

- Eragile askok ordutegiak malgutzea jo dute (irekiera beranduago, asteburuetan soilik) sortutako krisiari aurre egiteko.
- Beste egoera eta doikuntza batzuk ere detektatu dira (plantilla murriztea, ERTEak, erretiroen atzerapena, immigranteen murrizketa).

#### 7. Langileen prestakuntza eta kudeaketa, hobetzeko esparrua

- Langileak kontratatzeko, antolatzeko eta kudeatzeko zailtasunak antzematea.
- Establezimendu batzuek badakite plantilla egonkorrek erreakzionatzeko eta kohesiorako gaitasun hobea erakusten dutela eta nortasuna gehiago bermatzen dutela. Hori dela eta, langileak mantentzeko estrategia baten alde egiten dute argi eta garbi. Langileen egonkortasunak haien gaikuntza eta kalitatezko zerbitzua mantentzea errazten du.
- Ordu gutxiko kontratuetan, zaila da profesionaltasun-baldintzak eskatzea.

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

- Kontratatzeke orduan dauden arazoei buruzko iritzi ugari, prestatutako langilerik ez egotea ("beharrezko konpetentziak badakizkitez, baina ez dute merkatuan aurkitzen") eta langileen kudeaketa konplexua ("langileekiko desilusia, lortzen dituztenean jarrera aldatzen duten paperik gabeko etorkinak, kontraturik gabeko pertsonak izateagatik isunak ordaintzea", beharrezkoa den lokaletan euskaraz ez dakiten etorkinak, funtzionatu ez duten egitura horizontalak ezartzeko saiakerak...").
- Askotariko profilen beharra: hizkuntzak eta tratu atsegina behar dituzten bezeroak hartzeko eta hartzeko postuak betetzeko zailtasuna; sukaldariak lortzeko zailtasunak; zerbitzarientzat ikasleengana jotzen da maiz, baina arazoa da zaila dela eskari handiko uneetarako aparteko laguntza lortzea, eta txandakatze handia ere problematikoa da.
- Barne-prestakuntzarako joera. Ohikoena establezimenduek eurek ematen dutena da.
- Tendencia a la formación interna. La más habitual es la que aportan los propios establecimientos.
- Kontratu motak prestakuntza-aukerak baldintzatzen ditu. Iraupen/egonkortasun eta kualifikazio jakin bateko kontratuak dituzten langileek osatzen dute ("elikagaien manipulazioa, ezagutza fitosanitarioa, makineriaren erabilera"). Online prestakuntza kasuak ere badaude, baina langile finkoei eragiten dietenak; "aparteko" langileak prestatzeko zailtasunak, lan-gainkargak arintzeko lan egiten dutenak.
- Praktiketako langileen balorazio positiboa, oro har (merkataritza-federazioa, adibidez). Interesgarria ikusten da praktika-poltsak eratzeko ekimena. Edonola ere, pertsona proaktiboak aurkitzeko zailtasuna aipatzen duten iritziak egiaztatu dira ("Saiatzen naiz ikasten ari diren langileekin printzipioak partekatzen, ikasi de-zaten ere kudeatzen. Baina nik egindakoa bakarrik egin nahi dute").
- Kontrataziorako hainbat kanal aipatzen dira: praktikak, enplegu-planak, Tolosaldea Garatzen-etik egindako pertsonen ekarpena, lagun sarea edo pertsona kaltegarrien sarea,...
- Birkokatzeke zerbitzu bat egotearen aldeko iritziak egiaztatu dira (denboraldiaren amaiera, 2020an egindako kaleratzeak).
- Errelebo-kontratuekin konbinatutako prestakuntza- eta prestakuntza-ekimenak garatu daitezkeen kasuak ere aipatzen dira.

### **8. Eraldaketa digitala; gainditu gabeko ikasgaia da, eta sektorea bultzatzea eta laguntzea eskatzen du**

- Covid-19k online salmenta eta eskudirurik gabeko ordainketa bultzatu ditu, sektorearen digitalizazioari bultzada nabarmena ematera behartuz.
- Dena den, oso egoera desberdinak hautematen dira sektorean teknologia sartzeari dagokionez. Agente batzuek urrats garrantzitsuak eman dituzte eta pozik daude (datafona jartzea, TPV, tiketa inprimatzeko eta sukaldearekin konektatzeko aukera ematen duena, kalitatea kontrolatzeko teknologia, biltegiko inbentarioa kontrolatzeko tresna digitalak, erosketak eta eskaerak egiteko whatsapp, etxera eramandako platerak amaitzeko jarraibideak dituzten bideoak, Excel aplikazioak, adibidez, erreserbak kudeatzeko sistemak kontrolatzeko, eta abar), baina beste batzuek haien ezagutzari buruzko gabezia nabarmenak dituzte ("hobetu genezake digitalizazioan edo online erreserban, baina orain ez gaude inbertsioak egiteko") edo horiek sartzeko erresistentziak dituzte ("niri erreserbak telefonoz deitzea gustatzen zait").
- Erabile batzuek teknologia erabili nahi dute, eta badirudi laguntza behar dutela ("TPV-an inventario reala izateko aukera buruan dugu, lagungarri izango dela iruditzen zaigu"; "TPVa ez dugu oraindik"; "etorkizunera begira online erreserbena jarri behar genuke, baina momentuz ez naiz ikusten"; "Teknologien erabilera nahiko berde gaude. Telefonoa da lanabes nagusia"; "Online salmentaren kontua aktibatu behar du Nekatur-en behintzat. Datafono birtualaren zain dago. Gero booking-i heldu beharko diola pentsatzen du. Baina galduta sentitzen da"; Zuzenean merkaturatzeko web gune propioa beharko lukete, Nekatur-en erreserba motorrekin. Buruan du, baina lehenengo Nekatur-ekoa aktibatu behar du. Gero ikusiko du"; "Noizbait burutik pasa izan zaigu Booking eta horrelakoetan sartzea, baina ez gara gai ikusten").
- Sare sozialak sektorean daude, baina oraindik ibilbide luzea dago egiteko. Zenbait kasutan, lotutako kostuak eta horien kudeaketaren konplexutasuna aipatzen dira arazotzat.
- Onartu dute egin gabe dauden hobekuntza teknologikoak daudela, baina erabile batzuek azaldu dute ez dakitela teknologia non sartu.

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

- Nekaturren programa nahiko erabilia dela dirudi. Hala ere, agente batzuek Booking-era ere jo nahi dute, baina aitortzen dute ez dutela horretarako behar den arintasuna. Diotenez, sare sozialen bidez iristen dira Euskadiko bezeroengana, baina kanpoko bezeroak erakartzeko Booking bezalako plataformetara sartzea komeni da. ("Noizbait burutik pasa izan zaigu Booking eta horrelakoetan sartzea, baina ez gara gai ikusten")
- "Datuaren kudeaketa" sortzen ari da zenbait eragilerengan interesa pizten ari den arlo gisa. Eragile horiek aitortzen dute bezeroei buruzko informazio asko pilatzen ari direla (wifari esker), baina ez diotela "zukua ateratzen". Informazioaren ustiapen hobe eta sistematikoago hori beste lan-esparru interesgarri bat da.
- Kasuren batean, "Armairu adimendunak, vending-a..." bezalako irtenbideak aztertu beharra aipatu da, baina baztertu egiten dira inbertsioa eskatzen dutelako.

#### 9. Eskariaren urtarokotasuna kentzea eta kanpoko bezeroarenganako orientazioa

- Eskaria desestacionalizatzearen eta kanpoko bezeroarengana gehiago bideratzearen alde egiten da. Digitalizazioaren garapena lagungarri izan daitekeen tresna bat da (Booking plataforma eta abar).

#### 10. Negoioan hobekuntza txikiak aldaketa disruptiboak baino gehiago

- Elkarrizketatutako eragileei beren negozio-ereduan, produktuan eta abarretan aurreikusitako aldaketei buruz kontsulta egin ondoren, gehienek hobekuntza txikiak aurreikusten dituzte beren produktuetan, eskaintza eskarira hobeto egokitzen da (janari prestatua, adibidez), baina inola ere ez dute benetako eraldaketarik planteatzen.
- Inbertsioa eskatzen duten aldaketak ia ez daude, eta une honetan zailak dira.
- Aldaketak oso puntualak dira hornitzaileetan eta horniduretan.

#### 11. Ondoezaren/kexen adierazpenak

- Kasuren batean, sektore barruan tratu diskriminatzailea egotea, joko-arau desberdinak aplikatzea eta udalen erantzukizunak aipatu dira.
- Laguntzen eskasari buruzko kexak ere egiaztatu dira.
- Informazioaren kudeaketa eta haren gardentasuna ere atsekabezko adierazpenak izan dira.

#### 12. Iradokizunak eta erreklamazioak

- Ostalaritzako araudia berrikustea eskatzen da, negozio berrietara egokitzeko.
- Zenbait kasutan, mugikortasunak eta garraio publikoaren zerbitzuak ezartzen dituzten mugak azpimarratzen dira (ordutegiak, maiztasunak, maiztasunak); zailtasunak sortzen dituzte bezeroak erakartzeko orduan eta lan egiteko prest dauden langileak aurkitzeko orduan.
- Batera erosteko laguntzak edo ekimenak eskatzen dira plastikoen erabilera murrizteko.

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.1.6. Enpresen zerrenda

- ABALTZISKETAKO OSTATUA
- AMA TABERNA
- BARRIOLA
- BAZTARRETXE NEKAZALTURISMOA
- BOTARRI JATETXEA
- CASA JULIAN
- EGUZKITZA SAGARDOTEGIA
- HIKA
- HIKA BY ROBERTO RUIZ
- INAZIO URRUZOLA
- IRIARTE JATETXEA
- IRIARTE JAUREGIA
- ISASTEGI
- ITURRI TABERNA
- IURRE TABERNA
- JOKEL TABERNA
- KARMENTXU
- LARRAITZ GAIN
- LEIRE NEKAZALTURISMOA
- MIYA JATETXEA
- OREXAKO OSTATUA
- OTARDI ATERPETXEA
- RAFA GORROTXATEGI
- SARASOLA
- SASKARATE
- TEILERI LANDETxea
- TRIANGULO TABERNA



### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.2. ENPRESAK (INDUSTRIALAK ETA ZERBITZUETAKOAK, TURISMOKOAK IZAN EZIK)

##### 3.2.1. Abiapuntuko datuak

Abiapuntuko datuek txosten honen ondorioetarako "enpresak" izeneko epigrafea osatzen duten industria- eta zerbitzu-enpresen laginak emandako informazioa jasotzen dute ("Turismokoak" izan ezik). Lagin hori 50 enpresak osatzen dute; horietatik 35 industria-enpresak dira eta 15 zerbitzuen sektoreko enpresak

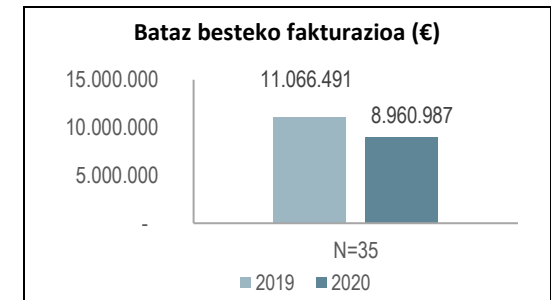
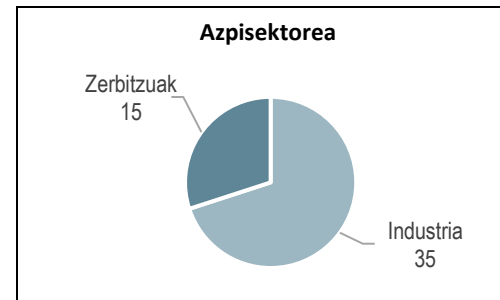
Aztertutako enpresen **batez besteko langile-kopurua** 41,5 unitatekoa da 2020an, eta 2019an 42.1ekoa izan zen. Azterketaren bloke honetan bisitatutako enpresek guztira 1.506 enplegu izan dituzte 2020an; horrek esan nahi du %1,5eko jaitsiera izan dela 2019ko zifrearekin alderatuta

Enpresen **antzinatasunari** dagokionez, nolabaiteko ibilbidea duten enpresak izatea da sektorearen ezaugarria. Hala, enpresen %60,5k (23 enpresa) 25 urtetik gorako antzinatasuna du, % 28,9k (11 enpresa) dio negozioa 11 eta 25 urte artekoa dela eta % 10,5ek (4 enpresa) 10 urte baino gutxiagokoa.

Aztertutako enpresa guztien **batez besteko fakturazioa** 8,9 milioi eurokoa izan da 2020an, eta 11 milioi eurokoa 2019an. Alde horrek esan nahi du %19ko jaitsiera izan dela urteen artean. Hala ere, aztertutako enpresen fakturazio osoa 313,6 milioi eurokoa izan da 2020an, 2019koa baino txikiagoa (398,4 milioi euro).

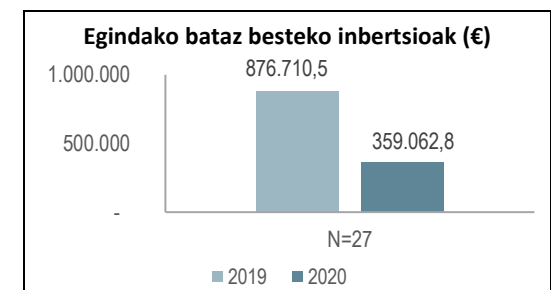
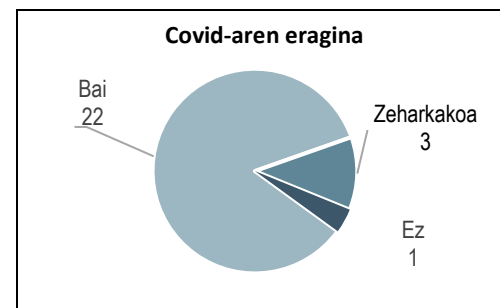
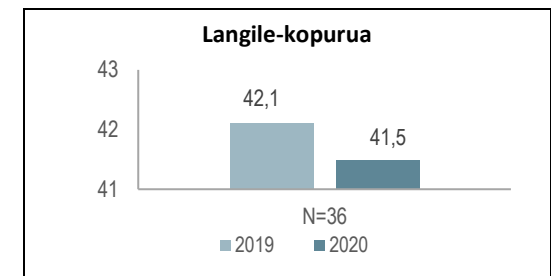
Enpresek 2020an egindako **batez besteko inbertsioak** uzkurdura handia erakusten du 2019ko datuekin alderatuta. Izan ere, galderari erantzun dioten 27 enpresen 2020ko batez besteko inbertsioa 359 mila eurokoa izan da, 2019an egindako 876,7 mila euroko inbertsioaren aldean (-% 59 urtetik urtera).

Azkenik, enpresen %84,6k adierazi dute **Covid-19aren inpaktua** zuzenean jasan dutela, %11,5ek zeharka, eta %3,8k adierazi dute ez dutela pandemiaren inpaktua nabaritu.



**Negoioaren antzinatasuna**

Antzinatasuna	Nº
<10 URTE	4
11-25 URTE	11
>25 URTE	23
<b>GUZTIRA</b>	<b>38</b>



### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.2.2. Diagnostikoa eta epe laburreko erronkak (Abiapuntua)

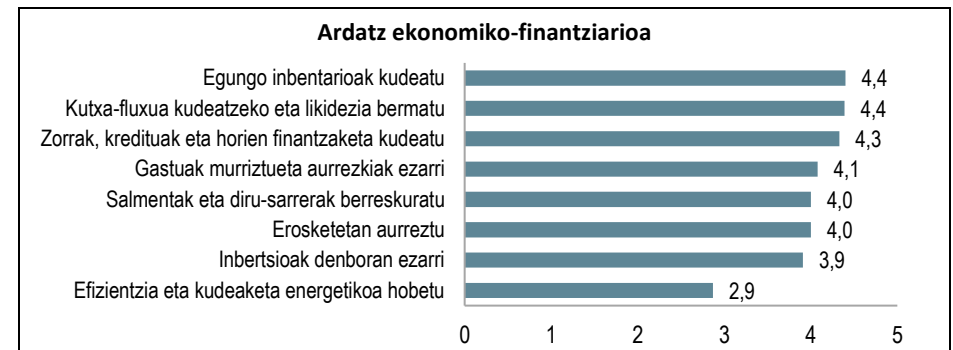
Erabilitako galdetegi Gipuzkoako Foru Aldundiak emandako metodologiatik dator, eta bi eremu handitako enpresen balorazioa eskatzen du:

- Ekonomia eta finantza arlokoa, bere epemugetan hartutako betebeharrei erantzuteko gaitasunari buruzko egoera (finantza-posizioa) eta garatutako jardueraren bidez etekinak sortzeko gaitasunari buruzko egoera (ekonomia-posizioa) ezagutzea bilatzen duena.
- Negozioari eta hura ikuspegi orokor batetik egokitzeari buruzkoa (antolaketa, bezeroak, pertsonak, marketina, produktibitatea, eraginkortasuna, berrikuntza, digitalizazioa, aukera berriak, kontingentzia-planak...).

Ardatz ekonomiko-finantzarioari buruzko emaitzek, "Enpresa" segmentuari dagozkionak, honako eremu hauek azpimarratzen dituzte, presentzia eta garapen handiena duten ekintzak:

- Inbentarioen kudeaketarekin lotutako ekintzak eta kutxa-fluxua kudeatzera bideratutako ekintzak, likidezia bermatzen dutenak, 5etik 4,4ko puntuazioarekin bi kasuetan.
- Zorrak, kredituak eta haien birfinantzaketa kudeatzeko ekintzak, 5etik 4,3 punturekin.

Aztertutako enpresen artean, energia-eraginkortasuna eta -kudeaketa hobetzeko ekintzek presentzia txikiagoa dute (2,9 puntu).



Hala ere, interesgarria da arreta jartzea 3 puntu baino gutxiago lortu dituzten itemetan, hau da, hiru egoera hauetakoren bat duten itemetan:

- Ez da planteatu dagokion eremuari ekitea, eta ez dira jabetzen duen garrantziaz (1. puntuazioa).
- Badakite beharrezkoa eta premiazkoa dela garatzea, baina ez dute ekin-tzarik abiarazi (2. puntuazioa).
- Lehen ekintzak abian jarriko dituzte edo jarri dituzte, eta laguntza handia behar dute horretarako (3 puntu).

Puntuaketa	Zorrak	Kutxa-fluxua	Gastuak murriztu	Erosketak	Egungo inbentarioak	Salmentak	Inbertsioak	Energia
1	3	1	0	1	5	1	0	2
2	3	1	0	1	5	1	0	2
3	2	8	8	7	9	3	12	9

Lortutako emaitzak 1. taulan ageri dira, eta erakusten dute sektorean enpresa batzuek adierazten dutela ez dakitela zein garrantzitsua den ekonomia- eta finantza-ardatzean sartutako hainbat alderdi, jakitun direla, baina ez dutela ekin-tzarik abian jarri edo ekintzak abian jartzeko laguntza eta arreta eskatzen dutela, batez ere efizientiaren eta energia-kudeaketaren esparruan. Tolosaldea Garatzenen ikuspuntutik, hain zuzen ere, enpresa horiek bakarrik ezin dute lehentasuneko jarduerarik egin.

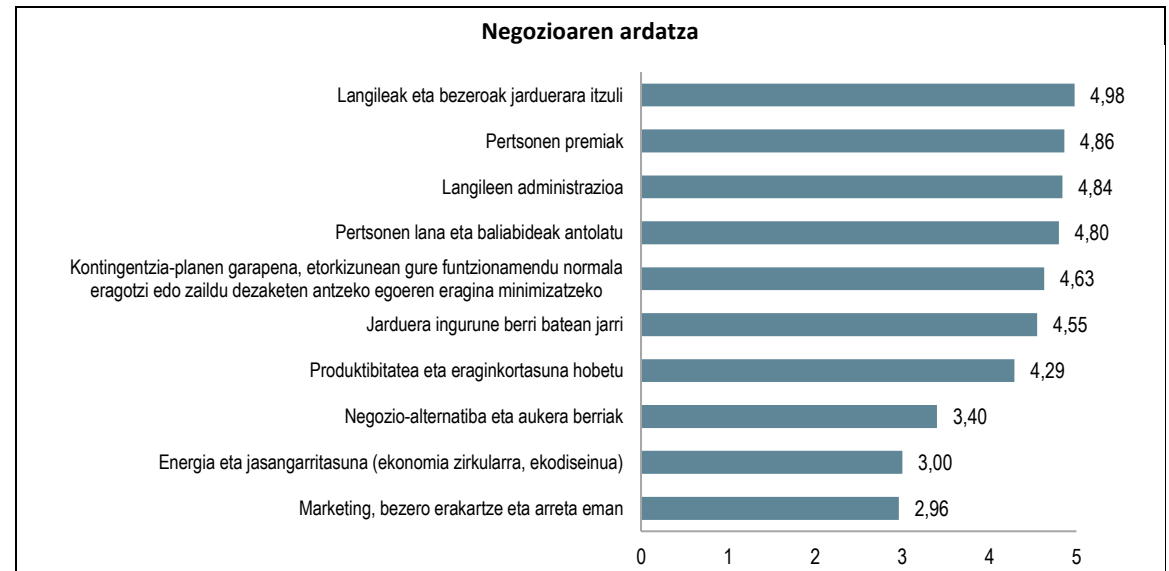
### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

Aztertutako bigarren eremuak, **Negozioa ardatzak**, azpimarratzen du "enpresak" epigrafean gehien garatu diren edo gehien agertzen diren ekintzak direla langileen jarduerara itzultzekoak eta bezeroak berreskuratzekoak (4,98 puntu 5etik), pertsonen premiekin lotutakoak (4,89 puntu) eta langileen administrazioa zuzendutakoak (4,84 puntu).

Bigarren blokean daude pertsonen eta baliabideen lanaren anto-laketarekin lotutako ekintzak (4,8 puntu), kontingentzia-planak (4,63) eta gure jarduera ingurune berri batean abian jartzearekin lotutako ekintzak (4,55).

Beste muturrean, marketin-, erakartze- eta arreta-ekintzak (2,96 puntu) edo energia-hobekuntzara eta -efizientziara bideratutakoak (3 puntu) dira gutxien agertzen edo garatzen diren ekintzak.

Arreta-premia handiena izan dezaketen alderdietan arreta jarriz gero, zehazki, "**Negozioa**" blokeko alderdi desberdinak 1., 2. edo 3. puntu batekin baloratu dituzten enpresen bidez, ikusten da egoera horretan gehien dauden alderdiak hauek direla: energia hobetzerara eta efizientziara bideratutako ekintzak, negozio-aukerak eta aukera berriak abian jartzera bideratutakoak eta marketin, erakarpen eta arreta ekintzetara bideratutakoak.



**Negozioaren ardatza**

	Puntuazioa	1	2	3
Langileak eta bezeroak jarduerara itzultzeko ekintzak jarri ditugu abian	0	0	0	0
Gure pertsonen eta baliabideen lana antolatzeke ekintzak jarri ditugu abian	0	0	0	0
Marketing, bezero erakartze eta arreta ematearekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	5	5	5	5
Gure produktibitatea eta eraginkortasuna hobetzeko ekintzak jarri ditugu abian	0	0	0	0
Langileen administrazioarekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	1	1	1	1
Pertsonen premiekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	0	0	0	0
Gure jarduera ingurune berri batean jartzeko ekintzak jarri ditugu abian	1	1	1	1
Negozio-alternatiba eta aukera berriekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	5	5	5	5
Energia edota jasangarritasunarekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	6	6	6	6
Kontingentzia-planen garapena abian jarri dugu	2	2	2	2

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

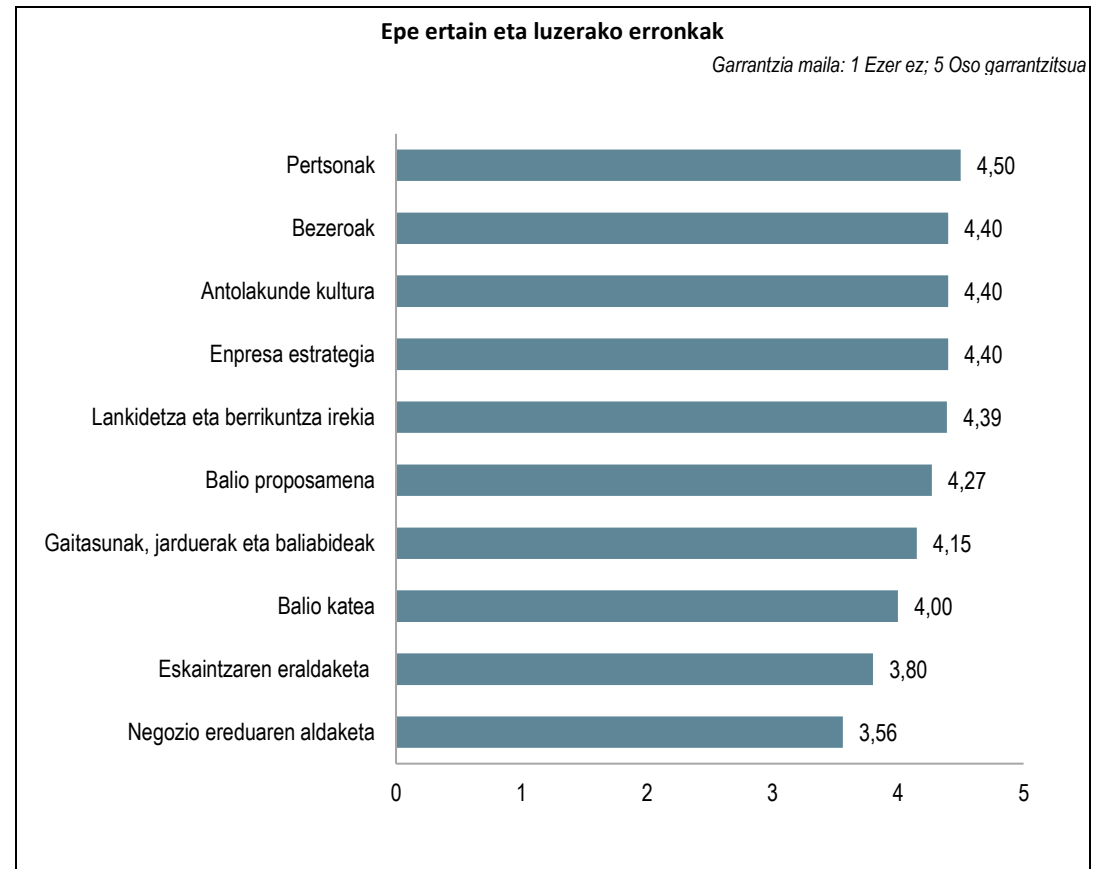
#### 3.2.3. Epe ertain eta luzerako erronkak (Etorkizuna)

Egoeraren diagnostikoa egiteko aukera emateaz eta aztertutako enpresen epe laburreko erronka nagusiak identifikatzeaz gain, Gipuzkoako Foru Aldundiak emandako tresnak gogoeta egin du etorkizun hurbilean enpresetan garatu beharreko eskumenei buruz.

Ildo horretan, item bakoitzean lortutako batez besteko puntuazioak kontuan hartuta, egiaztatu da nabarmentzen diren funtsezko elementuak, ordena horretan, **"Pertsonak"** direla – Alderdi garrantzitsuenak lan-bizitzaren eta bizitza pertsonalaren kontziliazio erantzukidea sustatzeko eta errazteko dira, planteamendu malgu eta adostuekin –, bai eta pertsonen balio-aniztasuna eta malgutasuna bultzatzea ere, merkatuetan, bezeroetan, lan-metodoetan eta abarretan egoera berrietara egokitzeko.

Era berean, puntuazio altuak erregistratu dituzte **"Bezeroaren"** – bezeroen etorkizuneko beharrak, frustrazioak eta igurikimenak behatu, eza-gutu eta ebaluatzea bezalako itemekin –, **"Erakunde-kulturaren"** – enpresan sormenaren, hobekuntzaren eta berrikuntzaren kultura alderdi garrantzitsuen gisa sustatzea azpimarratuz – eta **"Enpresa-estrategiaren"** – inpaktua izanik ekintzak ebaluatu eta transferitzeko eremuarekin lotutako itema, ekintzak minimizatzeke, eta horiek ezartzeko –.

Beste muturrean, **negozio-ereduaren eraldaketak** puntuaziorik baxuena izan du etorkizunari begira, garrantziari dagokionez.



### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.2.4. Alderdi nabarmenagoak (emandako garrantzia blokearen batez bestekoa baino handiagoa da)

	BATEZBESTEKOA GARRANTZIA
<b>ERAKUNDE KULTURA</b>	<b>4,40</b>
Enpresan sormenaren, hobekuntzaren eta berrikuntzaren kultura sustatzea	4,50
Enpresan esperientzia eta egiteko modu berrien ezarpena sustatzea	4,44
Enpresan aukera berrien bilaketa eta ustiapena sustatzea.	4,46
<b>ENPRESA ESTRATEGIA</b>	<b>4,40</b>
Arriskuen ebaluaketa eta kudeaketa, eta horiek saihesteko, arintzeko, transferitzeko edo haien eragina minimizatzen ekintzak ezartzea.	4,80
Etorkizuneko erronkei begira enpresaren helburuak birpentsatzea eta fokalizatzea.	4,58
Gure antolaketa eta kudeaketa malgutzera, ingurune eta erronka berrietara azkar egokitzeko.	4,50
<b>BEZEROAK</b>	<b>4,40</b>
Gure bezeroen etorkizuneko beharrak, frustrazioak eta itxaropenak behatu, ezagutu eta ebaluatzea.	4,84
Gure bezeroekiko harreman eta harreman-eredua hobetzea eta eraldatzea, uneoro haien beharretara eta itxaropenetara egokitzeko.	4,78
<b>BALIO PROPOSAMENA</b>	<b>4,27</b>
Gure bezero-segmentuen premiekin bat datozen balio-proposamenak garatzea.	4,74
Ideiak eta kontzeptuak produktu, zerbitzu edo balio-proposamen berrietara itzultzea.	4,36
<b>BALIO KATEA</b>	<b>4,00</b>
Gure barneko balio-katea eraldatzea, haren eraginkortasuna hobetuz eta bezeroentzat eta hornitzaileentzat balio handiagoa sortuko duten teknologia bideratzaileak sartuz	4,40
Gure balio-katea eta gure bezeroei lotutako logistikaren eraldatzea, ikuspegi berriak (adibidez, omnikanalitatea edo beste batzuk) eta balio handiagoa sortzen duten teknologiak txertatuz.	4,47
<b>PERTSONAK</b>	<b>4,50</b>
Beharrezkoak diren gaitasunak identifikatzea (ezagutzak, jarrerak, potentzial berritzailea eta lidergokoa, hizkuntza-gaitasunak, esperientzia, etab.)	4,50
Lana eta bizitza pertsonala uzartzeko erraztasunak sustatzea eta ematea, planteamendu malguak eta adostuak eginez.	4,82
Pertsonen balio-aniztasuna eta malgutasuna bultzatzea, egoera berrietara egokitzeko (merkatuetan, bezeroetan, lan-metodoetan eta abarretan).	4,56
<b>GAITASUNAK, JARDUERAK ETA BALIABIDEAK</b>	<b>4,15</b>
Gure baliabideak malgutzera eta balioaniztunagoak egitea, ingurune eta erronka berrietara azkar egokitzeko.	4,50
Gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak asmatzeko eta garatzeko funtsezko baliabide, konpetentzia eta gaitasun teknologikoak izatea.	4,34
Prozesu eta jarduera berriak garatzea eta ezartzea, egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak errazteko.	4,29
<b>LANKIDETZA ETA BERRIKUNTZA IREKIA</b>	<b>4,39</b>
Gure balio-sarea edo ekosistema hobeto ezagutzera, baita lankidetzarako aukerak ere, jasangarriagoa izateko eta balio handiagoa sortzeko	4,54
Bezeroak gure proposamenetan, esperientzian, garapenean eta ustiapenean inplikatzera.	4,56
<b>ESKAINTZAREN ERALDAKETA</b>	<b>3,80</b>
Gure produktuei lotutako zerbitzu berriak garatzea.	3,94
Gure gaitasun eta baliabide tekniko eta giza baliabideen arabera, zerbitzu berriak ematea.	4,14
<b>NEGOTZIO EREDUAREN ALDAKETA</b>	<b>3,56</b>
Kostuetan gure eraginkortasuna eta lehiakortasuna hobetzea.	4,64
Balio-katean balio handiagoko posizio berriak aldatzea edo onartzea.	3,74
Orain arte ustiatu gabeko iturri eta kanalen bidez diru-sarrerak berriak sortzea.	3,70
Energia-eraginkortasuna eta kontratua ezagutzera eta kudeaketa eraginkortasunean inbertitzeko ekintzen sustapena.	3,62

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.2.5. Emitza kualitatiboak

##### 1. KOI eta Elkargi kredituetara jotzearen garrantzia, baita ERTEetara ere

- ICO eta Elkargi kredituetatik datozen laguntzek harrera ona izan dute. Nahiz eta enpresa batzuek premia baterako bakarrik eskatu, beste batzuek, berriz, erabili eta berritu egin dituzte (nominak ordaintzea, etab.).
- Enplegu-galera gehiago mantendu edo saihestu ahal izateko, ERTEak elementu erabakigarri gisa erabili eta baloratu dira.

##### 2. Covid-19ren aurkako protokoloak ezartzea eta ordutegiak eta lanaldiak aldatzea

- Enpresek, ezarritako protokoloak hartu zituzten (norbera babesteko ekipamenduak, telelana, urruntzea, edukierak, etab.), eta batzuek kontingentzia-planak izan zituzten. Neurri horiek aparteko gastuak eragin zituzten.
- Osasun-krisiak, kasu askotan, egokitzapenak ekarri zituen ordutegietan, kontziliazio-formuletan, lanaldi jarraitua hartzean,...

##### 3. Egoera ekonomiko zaila, jaitsiera fakturazioan eta marjinetan

- Salbuespenak salbuespen, 2020. urteak galerak ekarri zituen fakturazioan (alde handiak daude enpresen artean), nahiz eta onartzen den, kasu batzuetan, azken galerak ez zirela hasieran aurreikusi bezain handiak izan.
- 2021etik itxaropenak ez dira komunak: ikuspegi baikorrak eta ezkorrak daude.
- Produktibitatean izandako galerak ere aipatu dira ("lau txanda", "telelana", "garraio-gastuak", etab.).

##### 4. Covid-19ak ez du, oro har, estrategiak birdefinitzea ekarri, egokitze bat baizik, baina bezeroekiko harremana aldatu du

- Enpresa gehienek kontsumo berrietara egokitu dituzte, estrategian aldaketa handirik eragin gabe.
- Krisiaren ondorioz, ordea, zenbait enpresak gogoeta egin behar izan dute produktuak dibertsifikatzeko beharrari buruz, eta ekoizpena gehiago digitalizatzea pentsatu dute.
- Merkataritza-funtzioa (eta esportazioa) indartzea enpresek bezero berriak erakartzeko adierazitako beste erronka bat da.
- Bezero berriak bilatzea zailagoa izan da, presentzialtasuna jaitsi egin baita. Bezeroekiko harremanak ere hoztu egin dira.
- Beste enpresa batzuentzako estrategia iraunkortasuna indartzean datza; zenbaitek diote, halaber, Covid-19aren harira, bere jarduera birbideratu duela errepasoetara, berrerabilpenetara (ekonomia zirkularraren eremua).
- Bezeroek gero eta kalitate eta jasangarritasun handiagoa eskatzen dute prozesuetan, eta horrek guztiak enpresa-estrategia baldintzatzen du.

##### 5. Talentua erakartzea eta atxikitzea, ETEek partekatzen duten zailtasuna, belaunaldi-errelebo handiko testuinguru batean areagotzen dena

- Onartzen da pertsonak beharrezkoak direla, funtsezko aktiboa enpresan. Jarrera, motibazioa, inplikazioa eta lan egiteko gogoia oso faktore baloratuak dira langileak kontratatzeke eta atxikitzeko orduan.
- Enpresa batzuek adierazi dute profil balioaniztunak behar dituztela (batez ere enpresa txikietan), eta beste batzuek espezialistak behar dituztela.

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

- Sendotasunez adierazten dira talentua bilatzeari eta fidelizatzeari lotutako arazoak. Plantillaren fidelizazioa zailagoa da urtarokotasun handia edo eskariaren aldakortasuna duten enpresetan.
- Bereziki azpimarratzen da zaila dela ofizialak aurkitzea, lantegietan eta lanbide zehatzetan lan egiteko pertsonak aurkitzea,...
- Kasu batzuetan, enpresak politika espezifikoak garatzen ari dira talentua erakartzeko eta atxikitzeko.
- Ohiko arazotzat jotzen da plantillan errotazio handia izatea. Horri aurre egiteko, enpresa batzuk karrera profesionala diseinatzen ari dira, enplegatuei enpresaren barruan ibilbide bat eskaintzeko, maila-igoeren edo kategorien arabera. Langileen fideltasun handiagoa lortzeko modu gisa ulertzen da hori.
- Soldatei dagokienez, kasu batzuetan aitortzen da lehia, batez ere enpresa handiekin, oso zaila dela (*"Talentua atxikitzea arazo bat da. Errotazioa daukate. CAF bezalako enpresetara joaten dira"*) por lo que son otros los aspectos que han de trabajarse para compensarlo (nueva cultura de empresa)(*"Badakite ezin dutela enpresa handi baten kontra lehiatu; horregatik oso garrantzitsua iruditzen zaie enpresa filosofia hori bultzatzea eta sendotzea. Hala ere, nahiz eta zuzendaritzaren eskutik apustua argia den, askotan langileek ulertaraztea zenbateko garrantzia duen horrek, zaila suertatzen da, zenbait kasutan"*).
- Talentuaren arazoak garrantzi handiagoa hartzen du belaunaldi-ordezkapenaren erronka nabarmenagoa den testuinguru batean, enpresa askok zahartutako planak baitituzte (*"Cambio generacional de la plantilla. En estos momentos están en fase de cambio de personal, ya que tienen plantilla de avanzada edad"*).
- Etorkizuneko erronketako bat langileen kudeaketa hobetzea da (*"Arazo larrina ikusteua da langileen kudeaketa; batei zerbair ematebaya, besteak pribilegio bezela ikuste ta ordun ya lixkarrak dauzke"*). (*"Nahi dutena estrategia bideratu langileen kudeaketa, motibazioa lortze aldera, eragargarria itea negozioa...Baliabidek nahi dituzte hori aurrera eramateko"*).

#### 6. Prestakuntza enpresetan dagoen tresna bat da

- Prestakuntza enpresetan dago. Neurrira egiten da prestakuntza, eta enpresa batzuek etengabeko prestakuntza eskaintzen dute urtean zehar; zeharkako gai batzuk daude (laneko arriskuen prebentzioa, adibidez), negozioetan edo une jakin batzuetan behar diren prestakuntzak (prestakuntza logikoari dagokionez) eta etengabeko hobekuntza-prozesuetan sartzen diren prestakuntzak.
- Prestakuntzaren kostua enpresa bere gain hartzen duten ereduak dira nagusi.
- Prestakuntza duala bultzatzearen eta praktikak sustatzearen alde egiten da. Bide horiek eraginkorrak dira langileak hautatzeko eta kontratatzeako orduan, eta aipatutako defizitetako bat arintzen lagun dezakete: hautagaiek ez dute esperientziarik dauden lanpostuak betetzeko.
- Atzerriko merkatuekin harremanetan jartzen diren enpresetan sortzen da hizkuntzak kontratatzeako baldintza garrantzitsu gisa.

#### 7. Eredu malguago, parte-hartzaileago eta adiskidetzailagoetarantz eboluzionatzen duen erakunde-kultura

- Adibide argiak hauteman dira, eta oso presente daude langileekiko harremanekiko kezka, motibazioa, konfiantza, enpresaren informazioa eta helburuak partekatzea, talde-lana edo emandako produktuaren/zerbitzuaren kalitatea.
- Hala ere, elkarrekin bizi dira elementu bereizgarri bat duten enpresak (NER taldea, kooperatibak, formalizatuta edo bertan lan egiten dutenak, pertsonenganako ikuspegia, ADEGIren "enpresa-kultura berria" proiektua), gai horri buruz ezer egiten ez duten eta, gainera, arlo horretan interes berezirik ez duten asmorik ez duten beste batzuekin batera.
- Langileekiko sentsibilitate horrek, batzuetan, neurri zehatzak hartzera eramaten du, plantillak enpresaren proiektuarekin gehiago bat egin dezan.

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

- Enpresako belaunaldien arteko bizikidetzaren elementu azpimarragarria da (gazteak, ilusioa eta esperientzia handiagoa). Plantillaren adinari dagokionez, aniztasun hori indargune gisa aipatu da (gazteek ilusioa, ikasteko gogoia, helduek esperientzia), bai eta ahultasun gisa ere (gatazkak). Hala ere, erronka horri gizarteak eta enpresek aurre egin beharko diote ezinbestean, aurreikusitako bilakaera demografikoa eta lan-merkatua kontuan hartuta.
- Belaunaldi-aldaketarekin batera, egiteko modu berriak daude, berrikuntzarako grina handiagoa dutenak, metodologietan aldaketak egitea eredu malguagoetara eta bateratzaileagoetara,...

#### 8. Eraldaketa digitalean sakontzeko beharren kontzientzia

- Covid-19k teknologia berrien ezarpena bizkortu du eta enpresetara azkar egokitzea eskatu du.
- Telelanak, aplikatu ahal izan den lekuan, inbertsioak egiteko (eramangarriak eta inprimagailuak erostea) eta lan egiteko modua egokitzeko beharra ekarri du sarritan. Telelanak presentzia handia izaten jarraituko badu ere, harreman presentzialek garrantzia berreskuratuko dute pixkanaka, sektore batzuetan nahitaezkoztat jotzen baitituzte.
- Askok uste dute digitalizazioa/automatizazioa funtsezkoa dela zerbitzu garatuagoa, azkarragoa eta eraginkorragoa eskaintzeko, bai eta bezero berriak eta potentzialtasun handiagokoak eskuratzeko ere. Irakasgai honi heltzeko kontzientzia eta beharra adierazten da (*“Online munduan sartzen hasi nahi dute, online erosteko aukera dute, baina ez diote behar duen denbora eskaintzen. Mundu teknologiko batean aurrerapausuak ematen hasi nahi dute”; “Digitalizazio beharra bezero handietara iristeko”; “Prozesuetan teknologia inobatzailea txertatzea dute helburu”; “Lana oso manuala da, eta zenbait prozesu automatizatzen hasiko dira”; “Todavía trabajan con albaranes manuales, quieren cambiar todo eso, por eso al principio les va a costar bastante”; “Digitalizazio prozesuan inbertitu beharko lukete, baina egoera honen ez dakite ahalko duten edo ez;” Gaur egun, estrategia automozio aldera bideratuta dago, alor horietan inbertsioak egiteko helburua dute, eta egiten ari dira, teknikoagoak bilakatzeko. Helburua: kontsumo gutxiago, eta jende kualifikatu gehio izatea izango litzateke”; bilerak online: baliabide eta formazio faltagatik gabezia bat ikusten” “Industria 4.0n lehen urratsak ematen ari dira”; “Logistika interna: ERP bat txertatu nahi dute, digitalizazio maila handi bat sortzeko. Orain arte lanean ari dira paperarekin, eta lehen bezala. (codigo de barras nahi dute...” Prozesuak ez daukate oso digitalizatuta. Oraindik lan handia daukate gai horien inguruan”; Helburua teknologia berrien erabilpena sustatzea da, garai berrietara egokitzeko. Zerbitzua emateko modu berriak eman”).*

#### 9. Dualtasuna marketinaren garapenean

- Enpresa batzuek ez diote garrantzirik ematen marketinari, ez dute inbertitzen eta ez dute horretarako asmorik, eta beste batzuek oso garrantzitsutzat jotzen dute, bi helburu argi dituzte eta ahalegin eta bitarteko garrantzitsuak eskaintzen dituzte (edo indartzen ari dira), are gehiago Covid-19aren ondoren (*“berrasmatu egin dira: marketin digitala”*): marka korporatiboa sortzea, komunikazio- eta publizitate-kanpainak,...

#### 10. Berrikuntza, lehenetsun nabarmena bisitatutako eragile batzuen artean

- Berrikuntza sustatzea, espezializazioa eta bereizketa ziurtatzeko (*“Eskaintza ez dute aldatuko, zerbitzu berdina eskaintzen ari direla, baina beti ere inobatuz eta ezaugarri berriak txertatuz; “Uneoro eraldatzen ari dira. Produktu inobatzailea ateratzea da helburua, ideiak balioztatzea eta aurrera eramatea”*).
- Merkataritza-saila produktu berriei adi egoten da beti, konpetentziak zer egiten duen jakiteko mugitzen da, beti berritzeko.
- Berrikuntzaren eta teknologia berrien aldeko apustua, negozio tradizionalenetan eta eskuzkoetan izan ezik, horietan ezin baita automatizatu.



### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 11. Aliantzak eta lankidetzak-proiektuak, gero eta bitarteko garrantzitsuagoa lehiari aurre egiteko

- Covid-19a lehia handiagoa izaten ari da (*"Konpentzentzia asko igo da, jende asko egoerarekin sektorera sartzen saiatzen ari da"*)
- Gero eta lehia handiagoa dagoen mundu honetan, aliantzek eta lankidetzak-proiektuek garrantzi handiagoa hartzen dute. Enpresa batzuek adierazi dute aliantzak egin nahiko lituzketela, baina ez dutela horiei heltzeko ahalmen ekonomikorik (*"Baliabideak badituzte, atzetik laguntza eskatzen dute"; "Lan sare bat sortu"; "Sinergia, kolaborazioak nahi bai, baina ez dute ezer egin; ekonomikoki ezin dute"*).
- Kasu batzuetan lankidetzak egonkorak sortu dituzte, eta aitortu dute negozioren indarguneetako bat izan dela (*"Crearon una alianza con una empresa italiana, del sector, también de gran tradición familiar, lo que les supuso de gran ayuda para expandirse y abrirse mercado"; "Kolaborazioak: Adegiren eskutik. Beraiekin nolabait lankidetzak sustatzen dute. EEUU, Mexico, Rusia, Marruecos, Africa iparraldea, Egipto..."; "Lankidetzak sustatzen dute. Frantzia eta Almaniako enpresa batekin lanean daude. Frantziak merkantzia ekartzen dio biltegiaratu eta distribuzio lanak egiteko, eta beraiek ere Frantziara bidaltzen dute"*).

#### 12. Merkatuak eta marketina: errealitate dibergenteak

- Enpresa-multzo batek adierazten du marketinean egiten dituen ahaleginak eta arreta hutsaren hurrengoak direla, baina beste batzuentzat, aldiz, iraulita daude eta funtzio horretan inbertitzen dute, funtsezkotzat jotzen dutelako (publizitatea, babesak, webgunea, showrooma, sare sozialak, komunikabideekin lankidetzan aritzea, marka korporatiboa sortzea...).
- Marketinean aktibo agertzen diren enpresek, oro har, bezeroak ondo segmentatuta dituztela diote (*"Segmentada la clientela por zonas. Esas zonas con pestañas en el CRM"*).

#### 13. Ekonomia zirkularra: behartzen dituen ISO-ak hartzea; hondakinak maiz berrerabiltzea

- "Ahal den guztia" berrerabiltzeko eta soberakinak izanez gero saltzeko hainbat esperientzia egiaztatu dira.
- Prestakuntza eskatzen da hondakinen kudeaketaren arloan.

#### 14. Energia-soluzio jasagarrietan inbertitzeko laguntza-eskaera

- Enpresa askok energia aurrezteko beharra eta interesa adierazten dute. Hala ere, energia-eraginkortasuna hobetzeko inbertsioak egiteko zailtasunak daude (*"Energia kudeaketa eta energia eraginkortasunean inbertitzeko nahia bai dute, intentzioa ere baina baliabideak faltatzen zaizkie"; "Ez zaie errentagarria ateratzen ekonomia jasangarriagoak inbertsioak egitea, ilegalki aritzen diren horiek berdin jarraituko dutelako, eta orduan ezin dute lehiatu"; "Enpresa bezala ezin dira planteatu jasangarritasun arloan inbertitzea. Ez dago dirurik horretarako"*).
- Hala ere, oso kontzientziatuta dauden eta ekintzak egiten dituzten eragileen adibideak ikusten dira (eguzki-plakak jartzea, adibidez).

### 3. EMAITZAK SEKTOREAK

#### 3.2.6. Enpresen zerrenda

- ADOS MUNTAIK
- BELAKO
- BIDEGAIN
- BOINAS ELOSEGUI
- BOROBIL
- CADINOX
- CALDERERIA LANTEGI
- CASA ECEIZA
- CMO
- CONSTRUCCIONES VDA DE GARMENDIA
- EBAKILAN
- EGIMENDI
- EKAR GARRAIOAK
- ESPRESSO
- EURO MODEL
- GARAICO
- GASHOR
- GOTEK
- GUREAK
- IKOM KOMUNIKAZIOA
- INSALUS
- IRUPAPER
- ITARI GROUP
- JAMAI
- KELSEN
- LAN DISTRIBUCION
- LASER ORIA
- LIMOUSIN
- LIZARRA
- LOGIKALINE
- MARIE BRIZARD
- MECANIZADOS DORRI
- MUNKSJÖ PAPER
- OBEKI
- OKOBIO
- ORBINOX
- OTSABIO
- SAN MIGEL GARRAIOAK
- SOLCAMAN
- SUTARGI
- TAG
- TALLERES GARA
- TARTE
- TAXISTA
- TESTONE
- ULINOX
- VICENTE ERROTULOAK
- ZELATUN
- ZUBELZU PIPARRAK
- ZUHAIZKI

### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

#### 3.3. EKINTZAILETZA

##### 3.3.1. Abiapuntuko datuak

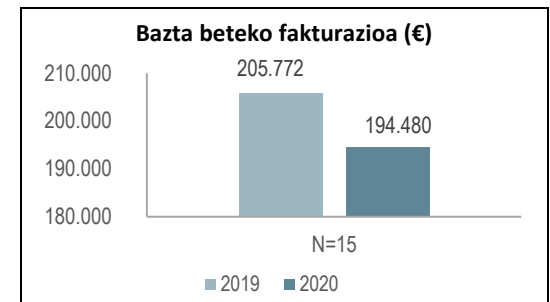
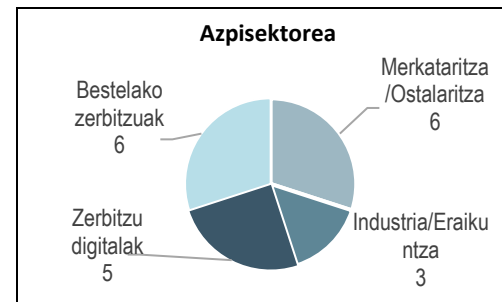
Abiapuntuko datuek txosten honetako "Ekintzailletza" epigrafea osatzen duen laginean sartutako enpresen ezaugarri orokorrei buruzko informazioa jasotzen dute. Honako sektore hauetako 20 enpresak osatzen dute lagina: Merkataritza/Ostalaritza (6), Zerbitzu digitalak (5), Industria/eraikuntza (3) eta Beste zerbitzu batzuk (6).

Epigrafea osatzen duten enpresen **batez besteko langile-kopurua** 2,0 izan da 2020an, 2019an 2,1 izan zen bitartean; beraz, aztertutako enpresa guztien batez besteko enplegu-galera %2,4koa izan da. Oro har, "Ekintzailletza" epigrafean aztertutako enpresek 40 lanpostu zituzten 2020an, aurreko ekitaldian baino bat gutxiago.

Ekintzailletza-segmentuari atxikitako enpresen **antzinatasuna** nahiko gaztea da. Zehazki, %21ek (4 enpresa) 3 urtetik beherako antzinatasuna du, %42k 4 eta 7 urte artekoa, %21ek 8 eta 10 urte artekoa, eta %16k soilik du 10 urtetik gorako antzinatasuna.

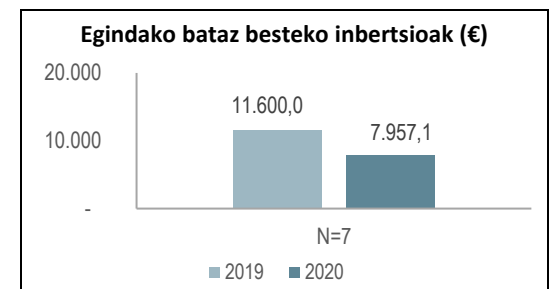
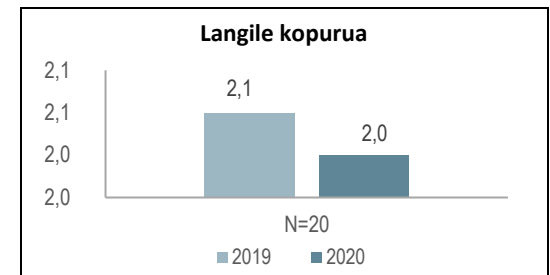
Ekintzailletzaren segmentuan aztertutako enpresa guztien **batez besteko fakturazioa** 194.480 €-koa izan da 2020an, 2019an 205.772 €-koa izan zen bitartean. Horrek esan nahi du fakturazioa %5,5 jaitsi dela azken urtean. Horrela, 2020an aztertutako enpresen fakturazio osoa 2,9 milioi eurokoa da, 2019an baino % 5,5 gutxiago (3,1 milioi euro).

**Inbertsioari** dagokionez, dinamismoaren galera are handiagoa izan da. Zehazki, ekintzailletzaren sektoreko enpresek 2020an egindako inbertsioa 7.957,1€-koa izan zen, 2019an (11.600€) baino %31,4 txikiagoa. Aipatu behar da kontsultatutako enpresen artean soilik 7k adierazi dutela inbertsioren bat egin dutela azken bi ekitaldietan.



**Negoioarean aintzinatasuna**

Urteak	Kop.
<3 URTE	4
4-7 URTE	8
8-10 URTE	4
>10 URTE	3
<b>GUZTIRA</b>	<b>19</b>



### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

#### 3.3.2. Diagnostikoa eta epe laburreko erronkak (Abiapuntua)

Erabilitako galdetegiak Gipuzkoako Foru Aldundiak emandako metodologiatik dator, eta bi eremu handitako enpresen balorazioa eskatzen du:

- Ekonomia eta finantza arlokoa, bere epemugetan hartutako betebeharrei erantzuteko gaitasunari buruzko egoera (finantza-posizioa) eta garatutako jardueraren bidez etekinak sortzeko gaitasunari buruzko egoera (ekonomia-posizioa) ezagutzea bilatzen duena.
- Negozioari eta hura ikuspegi orokor batetik egokitzeari buruzkoa (antolaketa, bezeroak, pertsonak, marketina, produktibitatea, eraginkortasuna, berrikuntza, digitalizazioa, aukera berriak, kontingentzia-planak...).

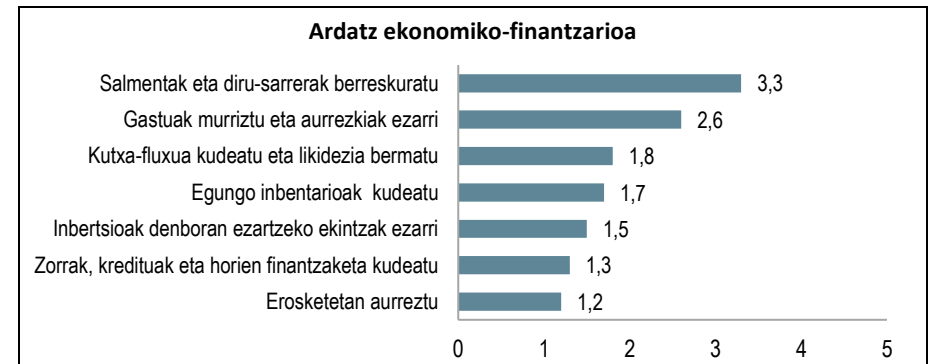
Arlo ekonomiko-finantzarioari dagokionez, erantsitako grafikoan ikus daitekeen bezala, ekintzaitzaren sektoreko enpresek alde nabarmenak dituzte presentzia eta/edo garapen handieneko ekintzen eta ezarpen txikiagoko ekintzen artean. Ildo horretan:

- Salmentak eta diru-sarrerak berreskuratzeko ekintzak dira ekintzaitzaren enpresetan gehien garatzen ari direnak – 5etik 3,3ko batez besteko puntuazioarekin –, eta ondoren gastuak murrizteko eta aurrezkiak ezartzeko ekintzak, 5etik 2,6ko puntuazioarekin.
- Bestalde, ekonomia- eta finantza-ardatza garatzeko ekintzaitzaren enpresetan gutxienez garatzen diren ekintzak honako hauek dira: erosketetan aurrezkiak lortzea (1,2ko batez besteko puntuazioa) eta zorrak, kredituak eta horien birfinantzaketa kudeatzea (1,3 puntu).

Hala ere, interesgarria da arreta jartzea 3 puntu baino gutxiago lortu dituzten itemetan, hau da, hiru egoera hauetakoren bat duten itemetan:

- Ez da planteatu dagokion eremuari ekitea, eta ez dira jabetzen duen garrantziaz (1. puntuazioa).
- Hori garatzeko beharraz eta premiaz jabetzen dira, baina ezin izan dute ekintzarik abian jarri (2. puntuazioa)
- Lehenengo ekintzak abian jarriko dituzte edo jarri dituzte, eta laguntza handia behar dute horretarako (3. puntuazioa).

Ikus daitekeenez, sektoreko enpresa gehienek diote ez direla jabetzen ekonomia- eta finantza-ardatzean sartutako hainbat alderdiren garrantziaz (1. puntuazioa). Tolosaldea Garatzenen ikuspuntutik, hain zuzen ere, jarduera interesgarriari beren kabuz heldu ezin dieten enpresak dira lehentasunezko arretatzat hartu behar direnak.



**Ardatz ekonomiko-finantzarioa**

Puntuaketa	Zorral	Kaxa-fluxua	Gastuak murriztu	Erosketak	Egungo inbentarioak	Salmentak	Inbertsioak
1	18	15	10	16	15	6	16
2	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0

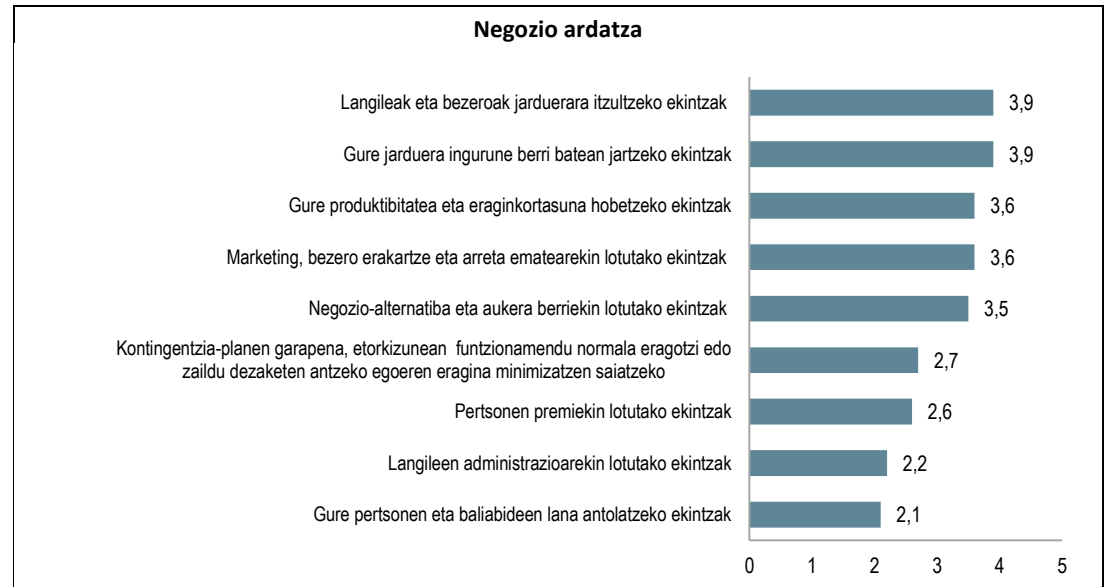
### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

**Negoio ardatzean** sartzen diren ekintzei dagokienez, "Ekintzailtza" epigrafean sartzen diren enpresetan gehien agertzen direnak edo gehien garatzen direnak langileak jarduerara itzultzeari eta bezeroak berreskuratzeari buruzkoak dira, bai eta ingurune berri batean jarduera abian jartzera bideratutakoak ere. Bi kasuetan, batez beste 3,9 puntu eman dira 5etik.

Ondoren datoz produktibitatea eta eraginkortasuna hobetzera bideratutako ekintzak (3,6 puntu) edo marketina, bezeroak erakartzea eta haiei arreta ematera bideratutakoak (3,6), bai eta negozio-alternatibak eta aukera berriak bilatzera bideratutakoak ere (3,5).

Aldiz, gutxien agertzen/garatzen diren ekintzak pertsonen eta baliabideen lana antolatzera zuzendutakoak (2,1 puntu) edo langileen administrazioarekin lotutakoak (2,2 puntu) izan dira.

Berriro ere, "**Negoioa**" ardatzaren alderdi desberdinak 1., 2. edo 3. puntu batekin baloratu dituzten eta, beraz, arreta handiagoa behar dutela adieraz dezaketen enpresengan zentratzen badugu interesa, enpresaren giza baliabideak eta baliabide materialak antolatzeko ekintzarik ez dagoela berresten da (aztertutako 20 enpresetatik 13k ez dira horren garrantziaz jabetu), ezta langileen administrazioarekin lotutako ekintzarik ere (20tik 12k ez dute ekintzarik planteatu zentzu horretan).



**Negoio ardatza**

	Puntuak	1	2	3
Langileak eta bezeroak jarduerara itzultzeko ekintzak jarri ditugu abian	1	0	0	0
Gure pertsonen eta baliabideen lana antolatzeko ekintzak jarri ditugu abian	13	0	0	0
Marketing, bezero erakartze eta arreta ematearekin lotutako ekintzak jarri ditugu ab	4	0	0	0
Gure produktibitatea eta eraginkortasuna hobetzeko ekintzak jarri ditugu ab	2	0	0	0
Langileen administrazioarekin lotutako ekintzak jarri ditugu abia	12	0	0	0
Pertsonen premiekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	9	0	0	0
Gure jarduera ingurune berri batean jartzeko ekintzak jarri ditugu abian	1	0	1	0
Negoio-alternatiba eta aukera berriekin lotutako ekintzak jarri ditugu abian	4	0	0	0
Kontingentzia-planen garapena abian jarri dugu,	8	1	0	0

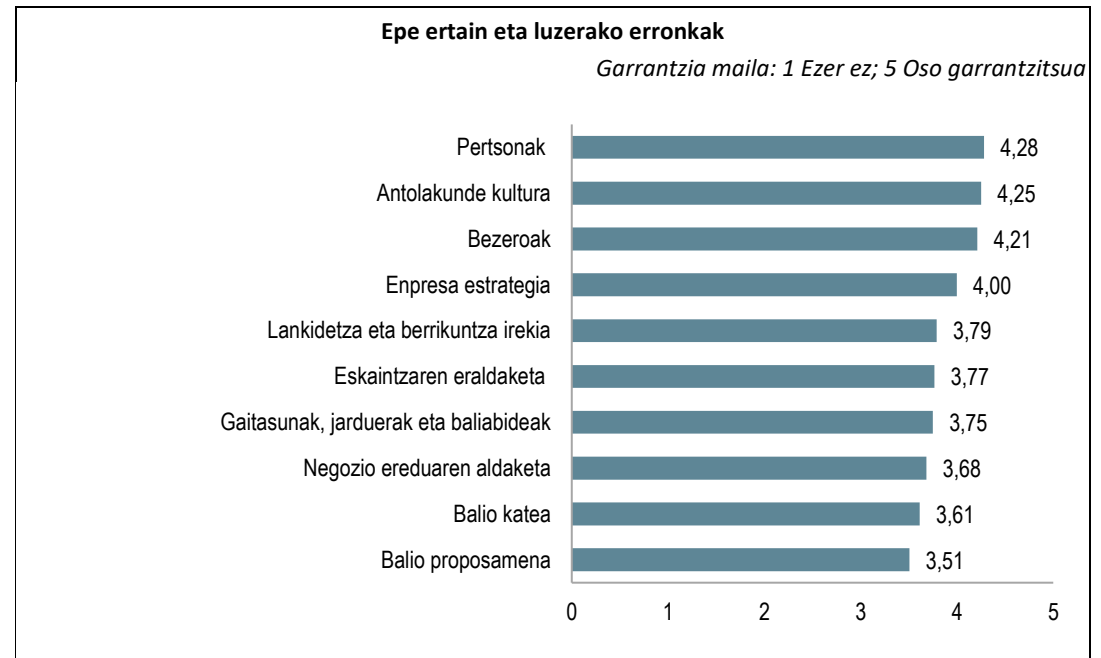
### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

#### 3.3.3. Epe ertain eta luzerako erronkak (Etorkizuna)

Gipuzkoako Foru Aldundiak emandako tresnak, epe laburreko erronkak diagnostikatzeaz eta identifikatzeaz gain, enpresetan etorkizun hurbilean garatu beharreko eskumenei buruzko hausnarketa egin du.

Ildo horretan, item bakoitzean lortutako batez besteko puntuazioen arabera, nabarmentzen diren funtsezko elementuak, ordena honetan, hauek dira: "**Pertsonak**" – Alderdirik garrantzitsuena pertsonentzat beharrezkoak diren gaitasunak identifikatzea izanik –, "**Erakunde-kultura**" – Enpresan sormenaren, hobekuntzaren eta berrikuntzaren kultura alderdi garrantzitsuentzat sustatzea azpimarratuta –, eta "**Bezeroak**" – Bezeroak argi identifikatuta eta segmentatuta, eremu garrantzitsuentzat egituratuta – 5 puntutik 4,2 gainditzen dituzten batez besteko puntuazioak kasu guztietan.

Beste muturrean, eta etorkizunari begira garrantzi handieneko puntuazioekin, "**Balio-proposamena**", "**Balio-katea**" eta "**Negozio-ereduaren eraldaketa**" daude, eta kasu bakar batean ere ez da iristen 5etik 3,7 puntura.



### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

#### 3.3.4. Alderdi nabarmenagoak (emandako garrantzia blokearen batez bestekoa baino handiagoa da)

	BATEZBESTEKOA
	GARRANTZIA
<b>ERAKUNDE KULTURA</b>	<b>4,3</b>
Enpresan sormenaren, hobekuntzaren eta berrikuntzaren kultura sustatzea	4,5
<b>ENPRESA ESTRATEGIA</b>	<b>4,0</b>
Etorkizuneko erronkei begira enpresaren helburuak birpentsatzea eta fokalizatzea.	4,1
Gure antolaketa eta kudeaketa malgutzea, ingurune eta erronka berrietara azkar egokitzeko	4,3
<b>BEZEROAK</b>	<b>4,2</b>
Gure bezero-oinarria modu argi eta egituratuan identifikatzea eta segmentatzea.	4,4
Gure bezeroen etorkizuneko beharrak, frustrazioak eta itxaropenak behatu, ezagutu eta ebaluatzea.	4,3
Gure bezeroekiko harreman eta harreman-eredua hobetzea eta eraldatzea, uneoro haien beharretara eta itxaropenetara egokitzeko	4,3
<b>BALIO PROPOSAMENA</b>	<b>3,5</b>
Gure bezero-segmentuen premiekin bat datozen balio-proposamenak garatzea.	4,1
Ideiak eta kontzeptuak produktu, zerbitzu edo balio-proposamen berrietara itzultzea	3,7
<b>BALIO KATEA</b>	<b>3,6</b>
Gure barneko balio-katea eraldatzea, haren eraginkortasuna hobetuz eta bezeroentzat eta hornitzaileentzat balio handiagoa sortuko duten teknologia bideratzaileak sartuz.	3,7
Gure balio-katea eta gure bezeroei lotutako logistikaren eraldatzea, ikuspegi berriak (adibidez, omnikanalitatea edo beste batzuk) eta balio handiagoa sortzen duten teknologiak txertatuz	3,7
<b>PERTSONAK</b>	<b>4,3</b>
Beharrezkoak diren gaitasunak identifikatzea (ezagutzak, jarrerak, potentzial berritzaileak eta lidergokoa, hizkuntza-gaitasunak, esperientzia, etab.)	4,4
<b>GAITASUNAK, JARDUERAK ETA BALIABIDEAK</b>	<b>3,8</b>
Gure baliabideak malgutzea eta balioaniztunagoak egitea, ingurune eta erronka berrietara azkar egokitzeko	4,3
Gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak asmatzeko eta garatzeko funtsezko baliabide, konpetentzia eta gaitasun teknologikoak izatea.	4,2
Prozesu eta jarduera berriak asmatzea, besteak beste teknologia digitalen erabilera potentziala aztertuz, gure egungo eta etorkizuneko balio-proposamenak eta negozio-ereduak garatzeko.	3,9
<b>LANKIDETZA ETA BERRIKUNTZA IREKIA</b>	<b>3,8</b>
Gure balio-sarea edo ekosistema hobeto ezagutzea, baita lankidetzarako aukerak ere, jasangarriagoa izateko eta balio handiagoa sortzeko.	4,1
Bezeroak gure proposamenetan, esperimendazioan, garapenean eta utsiapenean inplikatzeko.	4,0
Lehiakideekin, hornitzaileekin eta beste eragile batzuekin lankidetzako-ereduak eta harreman onak garatzea, balio partekatua sortzeko.	4,0
<b>ESKANTZAREN ERALDAKETA</b>	<b>3,8</b>
Gure gaitasun eta baliabide tekniko eta giza baliabideen arabera, zerbitzu berriak ematea.	3,9
Ingurune digitaletan eta online inguruneetan oinarritutako eskaintza eta zerbitzu berriak garatzea.	4,1
<b>NEGOZIO EREDUAREN ALDAKETA</b>	<b>3,7</b>
Kostuetan gure eraginkortasuna eta lehiakortasuna hobetzea.	4,3

### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

#### 3.3.5. Emitza kualitatiboak

##### 1. Askotariko palankak erabiltzea Covid-19aren aurrean, Aurreikusitako inbertsioak maiz atzeratzen dira

- Egon dira pandemiaren ondoriozko krisiari aurre egiteko laguntza ekonomikorik behar izan ez duten ekintzaileak. Beste batzuek, ordea, haietara jo dute (Elkargiren mailegua,...).
- Gastuak murrizteko eta aurrezkiak handitzeko egindako ekintzen artean, honako hauek nabarmendu behar dira:
  - Soldatak murriztea
  - Gastuak murriztea (publizitatea, aseguruak, telefonoa, garbiketa, materiala, dietak eta joan-etorriak, aholkularitza-aldaketa, bidalketa)
  - Inbertsioen edukia
  - Aisialdiari eta eguneroko bizitzari lotutako gastuen doikuntzak
  - Etorkizuneko kontingentzietarako erreserbatutako aurrezkiak
- Salmentak berreskuratzeko beste batzuek gain:
  - Arabako Ganbera, HORECA eta beste erakunde publiko batzuen nazioartekotzeko laguntzak
  - Merkataritza-lana areagotzea
  - Proiektua ezagutarazteko aurrez aurreko zitak
  - Elkarrizketen bidez komunikabideetan agertzea ...
- Batez ere, legeak eta osasun-eskakizunek ezarritako protokoloak eta neurriak hartu dira. Kasu batzuetan aparteko gastua eragin dute (bezeroen instalazioetara sartzeko PCRak egitea, norbera babesteko ekipamenduak, bulegoak eta lokalak prestatzea, etxetik lan egiteko ekipamendua, etab.
- Salbuespen gisa, inbertsioak egin dituzten agenteak egon dira, baina kasu gehienetan adierazi da inbertsioak atzeratu edo geldiarazi egin direla.
- Ahalegin handiak egin dira taldeen urrutiko kudeaketan eta motibazioan.
- Ordu-tegiak egoera berrira egokitu dira.

##### 2. Egokitzeko gaitasun eta malgutasun handia aitortzea, egitura txikiak direlako

- Erakunde txikiak direnez, erraztasuna dute egoerara, behar berrietara eta egiteko modu berrietara egokitzeko. Malguak dira eta azkar antolatzen dira. Etengabe egokitzen dira.

##### 3. Bezeroen beharrekin lotura handia du, baina mugatua da eta salmentak zailak dira

- Bezeroekiko harremana beharrezkoa da (txikiak dira). Haiekin etengabeko harremana.



### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

- Bezeroen beharrak ezagutzearen eta horiekin etengabe lotuta egotearen garrantziaz jabetzea. (*"Garrantzitsua da bere lanean, bezeroak zer nahi duen jakin horren arabera proiektuak nola planteatu jakiteko"*; *"Bezeroen beharrak ezagutuz egiten dira proiektu eta proposamen guztiak"*).
- Enpatiaren garrantzia, bezeroen beharrak eta eskaerak hautemateko.

#### 4. Bezero mugatuak, hornitzaileen nagusitasun-posizioa

- Bezeroak dibertsifikatzeko eta bezeroekin elkarreragiteko modua birpentsatzeko beharrari buruzko adierazpenak egiaztatu dira.
- Lan gehiago egiten da aurretiko hitzorduekin, lana antolatzeke.
- Kostatu egiten da balio-proposamenak baliozkotzea.
- Negoziazio-baldintza gogorrak. Hornitzaileen nagusitasunezko posizioa, markak...

#### 5. Lankidetzarako, talde-lanerako eta balioak partekatzeke joera

- Maiz lankidetzan aritzea beste profesional batzuekin (sektorekoak edo beste sektore batzuetakoak), balio-proposamena hobetzeko.
- Pisu handia ematen zaio talde-lanari. Interakzio handia taldeetan. Esperientziak, sinergiak, etab. partekatzen dira.
- Garrantzi handia ematen zaie enpresan duten inplikazio-mailari, lan-baldintzei, lan-giro onari edo malgutasunari.
- Plantilla egonkorra mantentzeko ahalegina egiten da, lan-baldintza onen bidez, proiektu garrantzitsuetan parte hartuz, autonomia emanaz eta erantzukizuna emanez,...
- Sektorean dauden azpikontratazioak (aholkularitza-zerbitzuak)

#### 6. Teknologia berrien eta profil aurreratuen presentzia garrantzitsua

- Teknologia balio-katean duen garrantziaz jabetzea.
- Sektoreko teknologia berrien aplikazio-maila aurreratua (*"Simulaciones, presentaciones en 3D,..."*; *"maquinaria de nueva tecnología avanzada"*; *"Tecnología eta metodologia berritzailea erabiltzen du"*; *"tecnología berriekin zerbitzua eskaintzeko modua eraldatu du"*
- Ekipamendu eta makineria ona dutela adierazten duten negozioak (*"Taller bien equipado en tecnología, maquinaria,..."*).
- Sareetara eta bezeroekin harremanetan jartzeko modu berrietara jotzea. Bilera telematikoetara, online hitzorduetara, empresa aurkezteko bideoak, webgureaj, marketing digitala, mailing-ak...

### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

#### 7. Etengabeko hobekuntza, proaktibitate handia, berrikuntzarekiko kezka eta prestakuntzarekiko sentsibilitatea

- Gai berriak planteatzen dizkiete bezeroei, etengabe bilatzen dituzte produktu berriak, eskaintza dibertsifikatzea, hornitzaile berriak, bezero berriak, logistika-kontuak hobetzea,...
- Beti pentsatuz nola berritu eta nola hobetu esparru guztietan (marka sortzea, merkatu berrietan sartzeko merkataritza-funtzioa indartzea, frantsesa), “*Etengabe saiatzen dira egunean egoten eta negozioarentzat alternatiba berriak bilatzen*”.
- Agente batzuek lehiari erantzuten diote eta beste negozio batzuk aztertzen dituzte. Lehiakorrek izateko kezka, merkatu berrietara sartzeko kezka, bezeroen nitxo berriak, dibertsifikatzeko kezka,...
- Bezero berriak eskuratzeko merkaturatze-sareak konfiguratzeko eta salmenten online plataformak hobetzeko ekimenak.
- Garrantzi handia ematen diote jarrerari, ikasteko gogoari. Prestakuntzari ere bai (garatutako moduluen artean: salmentak handitzeko merkataritza-prestakuntza, XXI Tailerreko online ikastaroak, kotxe elektrikoak, kutsadura-sistemak, bezeroen prospekzioari buruzko Merkataritza Ganberako ikastaroa, ekintzaileentzako prestakuntza, CREM arloko prestakuntza propioa, profesionalen elkargoetako prestakuntza, etab.).
- Etorkizuneko ikuspegitik, etengabeko prestakuntza funtsezkoa da. Jarduera garatzen den sektorearen joeretan eguneratuta egon beharra, argitalpenetan eguneratuta egon beharra, newsletterretan, etengabe irakurri eta ikasi beharra, eta sektoreko erreferenteei etengabeko jarraipena egin beharra.
- Prestakuntza digitalari, joerei eta eredu berriei buruzko prestakuntzari buruzko ikastaroak nabarmentzen dira; berrikuntzak talde elektronikoak, bizikleta elektrikoak, disko-frenoen sis-gaiak, haririk gabeko aldaketak, bikebrifingak, prestakuntza intentsiboa errealizatzea, Kataluniako lore-arteen eskolak, Rosa Valsek, Fraisorok, ...

#### 8. Bezero berriak eta merkatu berriak erakartzeko estrategiak

- Plan argiak detektatzen dira merkatu-hobi berrietara sartzeko, produktuak dibertsifikatzeko eta produktuen katalogoa handitzeko, eta balio-katearen fase berriak integratzeko.

#### 9. Profesionalizazioa, kudeaketa eta plangintza etengabea, inbertsioen azterketa

- Helburuak eta kudeaketa-plana finkatzea
- Inbertsioen aurreko ebaluazioa, gastuen analisia, alternatiben azterketa,...

#### 10. Iraunkortasunarekiko kontzientziaketa

- Iraunkortasunarekin eta ingurumenarekin kontzientziatutako bezeroak. Sentsibilitate horren translazioa, halaber, eskaintako produktuetara (ekologikoak, ontzi berberabilgarriak, solteko salmenta, salgaiak), erosketetara,...
- Araudia betetzen da hondakinen bilketari dagokionez.

### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

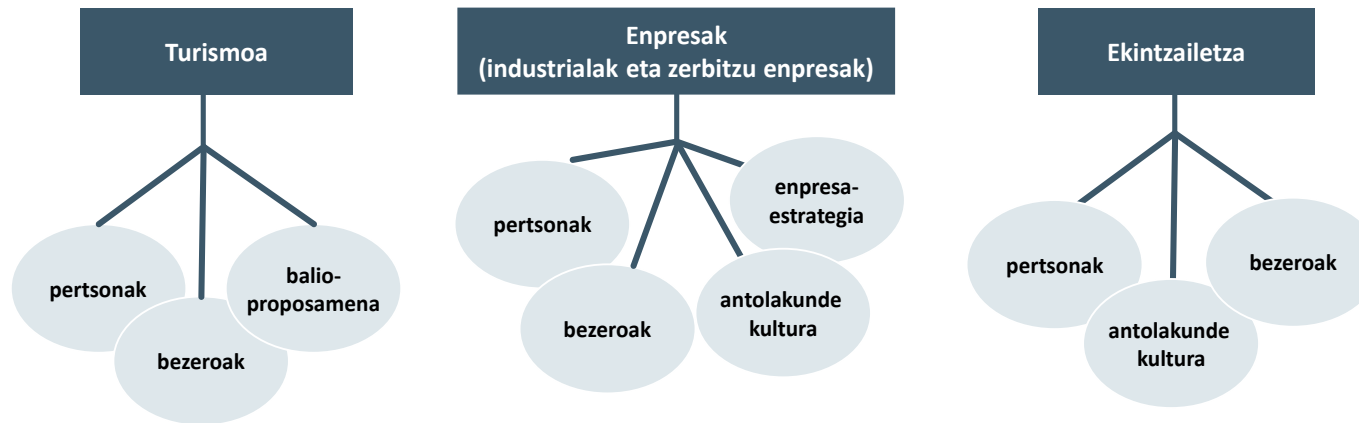
#### 3.3.6. Enpresen zerrenda

- ANM ARLKITEKTURA
- ARDANAZ ESTUDIO
- ARIMA TATTO
- ARSUAGA BIZIKLETAK
- BENIO
- BORDONABE AHOLKULARITZA
- CHROMA ESTUDIOA
- GARAZI LORADENDA
- HAMAREHKO
- IGOR JAUREGI FISIOTERAPIA
- IGORA WWW.IGORA.ES
- JAKISU
- JOSU OZAITA
- LUAR INGURUMENA
- NARA BAREDISEIÑUA
- PHOTOKAFE
- PKG-GROUP
- SIT CONSULTORIA ENERGETICA
- TALLERES BERRI
- VILAR AHOLKULARITZA DIGITALA

### 3. EMAITZAK SEKTOREKA

#### 3.4. ETORKIZUNEAN GARATU BEHARREKO GAITASUN-ARLO NAGUSIAK

#### Etorkizunean garatu beharreko gaitasun-arlo nagusiak





## 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

## 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK



### 4.1. 2018-2025 PLAN ESTRATEGIKOA

EKO-INDUSTRIA 4.0" LAN-PROGRAMA. INDUSTRIA MOTOR GISA DUEN EKONOMIA KOOPERATIBO BAT		
Helburu Estrategikoak	Lan-ildoak	Programak
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enpresa-oinarria dinamizatzea eta indartzea</li> <li>▪ 4.0 Industria Aurreratua bultzatzea</li> <li>▪ Berrikuntza eta enpresa-garapeneke interesgune bat garatzea elektromugikortasunaren eremuan</li> <li>▪ Gipuzkoan nekazaritzako elikagaien industria-garapenaren buru izatea</li> <li>▪ Ekonomia Zirkularra bultzatzea Eskualdeko enpresetan</li> </ul>	BERRIKUNTZA DINAMIZATZEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>4.0 EKO-INDUSTRIA.</b> Hedapen- eta sensibilizazio-jarduerak berrikuntzaren, 4.0 industria aurreratuen eta ekonomia zirkularren inguruan</li> <li>- <b>4.0 ERAGILEAK.</b> Berrikuntzaren, 4.0 industria aurreratuen eta eko-berrikuntzaren eragile mobilizatzaileak</li> <li>- <b>ASTINDU !</b> Ideia berritzaileak astintzea</li> <li>- <b>ELIKA-INDUSTRIA.</b> Nekazaritzako elikagaien industriari bultzada ematea</li> <li>- <b>MERKATARITZA BAI.</b> Merkataritza dinamizatzeko jarduerak</li> </ul>
	TALENTUA PRESTATZEA ETA ENPRESETARA BILTZEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>TALENTUA.</b> Prestakuntza eta gaikuntza espezializatuko agenda</li> <li>- <b>E-UNIBERTSITATEA.</b> Unibertsitateko graduak eta graduondokoak ezartzea elektro-mugikortasunaren esparruan</li> </ul>
	ENPRESA BERRITZAILEAK AZELERATZEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>EKIN FONDOA.</b> Enpresa berritzaileentzako baliabideak</li> <li>- <b>TEKNO-LAB-ak.</b> Laborategi kolaboratiboak</li> <li>- <b>EMUGI TOLOSALDEA.</b> Elektro-mugikortasuneko enpresa-parkea</li> </ul>

"SMART EKO-HERRIA" LAN-PROGRAMA. NATURAN OINARRITUTAKO ESQUALDE BAT, HIRI ETA LANDA-EREMUAREN ARTEKO OREKAN		
Helburu Estrategikoak	Lan-ildoak	Programak
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berriztagarri eta oinarritutako energia- kontsumo minimoko hirigintza-eredu baterantz bidea egitea</li> <li>▪ Mugikortasun-eredu erabat bestelakoa antolatzea</li> <li>▪ Hirigintza adimentsua bultzatzea, naturan OINARRITUTAKO SOLUZIOEKIN</li> <li>▪ Landa-eremuaren zeregina indartzea, ingurune natural baten eraikuntzan</li> </ul>	ENERGIA-ERAGINKORTASUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>EKO-ERAIKI.</b> Eraikuntzak eta distrituak irisgarritasun eta energia-eraginkortasun parametroen arabera birgaitzea eta bultzatzea</li> <li>- <b>TOLOSALDEA ZERO ENERGY.</b>-la zero energia- kontsumoko eraikin publikoak (Nearly Zero Energy Buildings - NZEB)</li> <li>- <b>TOLOSARGI.</b> Argiteria eta semaforoak ordeztzea eta sistema eraginkorragoak ezartzea</li> <li>- <b>SMART ENERGIA.</b> Energia adimentsua</li> </ul>
	"ELEKTRO-MUGIKORTASUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>METRO ORIA.</b> Metro oria (metro elektriko adimentsua tolosaldea-goierri) proiektu intermodala</li> <li>- <b>TOLOSALDEA OINEZ.</b> Oinezko5entzako bideak eta bidegorriak jartzea</li> <li>- <b>IBILGAILU ELEKTRIKOAK.</b> Ibilg5ilu elektrikoak erostea eta erabiltzea sustatzeko politikak</li> <li>- <b>SMART MUGI.</b> Mugikortasun adimentsua</li> </ul>
	HONDAKINEN KUDEAKETA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>TOLOSALDEA ZERO WASTE.</b> Hond5akinen kudeaketa eko-arduratsua</li> </ul>
	NATURAN OINARRITUTAKO SOLUZIOAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>N-1 BERDEA.</b> N-1 errepidearen landare-errezela</li> <li>- <b>ORIA, HIRIA.</b> Oria ibaia lehengoratutako eta balioa handitutako espazio gisa</li> </ul>
	LANDA-MUNDUKO BIDERAGARRITASUNA ETA IRAUNKORTASUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>MILA-BAT.</b> "1.000 baserri bateratu, 1.000 enpresa iraunkor"</li> </ul>

#### 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

"ELKARLANEAN: 'KO' KOMUNITATEA LAN- PROGRAMA. TOLOSALDEA, "KO" ESKUALDEA: KO-LABORATIBOA, KO- EKINTZAILEA, (E)KO-ARDURATSUA ETA KO-NEKTATUA		
Helburu Estrategikoak	Lan-ildoak	Programak
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kolaborazio eta ko-erantzukizun kolektiboko balioetan hezte</li> <li>▪ Interneterako eskubidea bermatzea</li> <li>▪ Eskualdez gairik kooperazio ereduari jarraituz lan egitea</li> <li>▪ Zaintzen ekonomiaren balioa ikusaraztea</li> </ul>	ESKUALDE HEZITZAILEA	- <b>HEZI TA HAZI.</b> Eskualde hezitzailea
	ESKUALDE EUSKALDUNA	- <b>EUSKARALDEA.</b> Tolosaldea, Euskaldea
	ESKUALDE DIGITALA	- <b>TOLOSALDEA WI-FREE.</b> Landa-konektibitatea
	ESKUALDE KOLABORATZAILEA	- <b>ESKUALDE + .</b> Konurbazioan lan egitea. Eskualdezagindiko ekimenak
	ZAINTZEN ESKUALDEA	- <b>ZAINTZA.</b> Zaintzen eskualdea

## 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

### 4.2. ERRONKA BERRIAK

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ERALDAKETA DIGITALA</b> (etengabeko eguneratze teknologikoa, sektore bakoitzaren errealitatea kontuan hartuta) (Plan Estrategikoan indartu beharreko eremua)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Garapen edo heldutasun" digitaleko diagnostikoak</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestakuntza-ekintzak (pertsonekualifikatuak eta oinarritako soluzio digitalen hedapena)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baliabide digitalen eskualdeko plataforma (informazioa, gida praktikoa, lekukotasunak, kanpainak, agenteen mapa, teknologia eskuratzeko laguntzak,...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Datua" kudeatzea (bezeroak ezagutzeko produktu eta eskaintza berrien definizioaren zerbizura).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ERALDAKETA EKOLOGIKOA</b> (Plan Estrategikoan indartu beharreko eremua)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energia-eraginkortasuna (gastuak murriztea, jarduketaren planetarako laguntza pertsonalizatua, ekintza mankomunatuak esploratzea)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sektoreei laguntza bereizita ematea (turismoa, ostalaritza, merkataritza)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekosistema osoaren sentsibilizazioa/prestakuntza (hornitzaileak, bezeroak, langileak, langileak)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ADINAREN KUDEAKETA ETA BELAUNALDI-ALDAKETA</b> (Plan Estrategikoan sartu beharreko eremua)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egoeraren diagnostikoak</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belaunaldien arteko errelebo-planei ekiteko tresnak eta laguntza (elkarte sektorialekin lankidetzan)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>LANGILEEN KUDEAKETA ETA TALENTUAREN KUDEAKETA</b> (Plan Estrategikoan indartu beharreko eremua)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontratazio-beharretan eta eskatzen diren profiletan sakontzea</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaitasunak babesten laguntzea, prestakuntza dualeko programetan eta praktiketako programetan parte hartzea</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BERRIKUNTZA</b> (Indartu beharreko eremua PE-&gt;Talentuan)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sektoreetako berrikuntzak ezagutzeko, eta berrikuntzak eta jardunbide egokiak zabaltea.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berrikuntza-gaitasunak indartzea</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berrikuntza sustatzea sektoreen arteko aliantzen bidez (tokiko turismoa, tokiko ekoizleak,...)</li> </ul>



#### 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

- **MERKATARITZA- ETA KOMUNIKAZIO-GARAPENA (Plan Estrategikoan sartu beharreko eremua)**

- Joera sektorialen prospekzioa
- Marketin-estrategiak, bezeroei inkestak sustatzea, komunikazio digitala dinamizatzea eta komunikazio globala (ikusaraztea)
- Merkaturatze-sareei eta esportazioa bultzatzeko neurriei laguntzea
- Segmentazioa

- **JARDUERAREN PILOTAJEA (Plan Estrategikoan sartu beharreko eremua)**

- Hobetu beharreko eremuak zehaztasunez identifikatzea
- Kudeaketa optimizatzeko plana

## 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

### TRANSFORMAZIO DIGITALA

- Eraldaketa digitala erakunde guztiek (Europa, Estatuak, Euskadi, Gipuzkoa, eta abar) partekatzen duten erronka da. Kobidaren aurreko estrategietan eta plangintzetan lehenetsizko eremu gisa agertzen zen (Europako eta Estatuak Agenda Digitala, Euskadiko Eraldaketa Digitalerako Estrategia 2025, etab.), eta orain elementu protagonista da inbertsio-programa nagusietan (2021-2027 Europako Funtsak, Next EB, Next Euskadi, eta abar), eta bere garrantzia handitu egin da Covid-19tik aurrera, funtsezko palanka baita ekonomiaren susperraldirako eta lehiakortasunaren hobekuntzarako.
- Tolosaldeko ETEen eta mikroenpresen kasuan, diagnostikoak agerian utzi du digitalizazioaren hasierako faseetan dauden enpresak eta oso aurreratutako edo helduak diren enpresak elkarrekin bizi direla. Lehenengoan artean, kontziente dira ez dakitela gai horri buruz, eta, ondorioz, laguntza behar dutela. Beste askok "ez dakite ez dakitenik" edo uste dute, oker, dena egin dutela hasierako urrats batzuk eman ondoren (ordainketa elektronikoa, adibidez).
- Kultura digitalik edo kultura digital hasiberri bat ez egoteak eta enpresa askotan estrategia digitalak hartzeko atzerapenak agerian uzten du esparru hori lantzeko eta bultzatzeko beharra. Tolosaldeko enpresa txiki eta ertainen arteko ezinbesteko digitalizazio-prozesua ahalik eta gehien bizkortzea, beraz, lehenetsia da.

### EKINTZAK

- **"Garapen edo heldutasun" digitalaren diagnostikoak**

Diagnostiko digitala eraldaketa digitalerako lehen urratsa da. Diagnostiko digital indibidual eta pertsonalizatua egitea bultzatu nahi da, enpresak arlo horretan duen aurrerapen- edo heldutasun-maila ebaluatzeko, haren beharrak identifikatuz eta lehenetsiz enpresarentzako ekintza-plan/digitalizazio-plan bat formalizatzeko. Beharrak askotarikoak izan daitezke:

- Interneten ikusteko modukoa izatea
- Bezero berriak erakartzea, haiekin harremanak izatea
- Internet bidez saltzea
- Barne-prozesuak hobetzea, "egunerokoa" kudeatzea
- Sinadura elektronikoa
- Stockak kudeatzea
- Formazioa eta kontratazioa
- Enpresa zibererasoetatik babestea (zibersegurtasuna)
- Datuak erabiltzea
- Modu desberdinean lan egitea

#### 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

- Berritu
- Teknologia berriak erabiltzea (robotika, errealitate areagotua, etab.)
- ....

Ekintza-plan horrek argi eta garbi ezarriko du enpresak jarraitu beharreko ibilbidea. Diagnostiko horrek, gainera, enpresa hobeto orientatzen lagundu beharko luke, bere ezaugarriak kontuan hartuta egokienak diren laguntza eta mekanismoetara.

- **Prestakuntza-ekintzak**

Erakundeek ez dute gaitasun digitaletan espezializatutako talentu nahikorik. Langileen gaitasun digitalak indartu nahi dira, pertsona kualifikatuagoak izateko, oinarritzko soluzio digitalen hedapena azkarragoa, efizienteagoa eta eraginkorragoa izan dadin, eta hainbat prestakuntza-ibilbide sor daitezten, enpresak tresna desberdinekin ohitu daitezten eta beren beharretara egokitutako tresna digitalen eguneroko erabileraren abantailak eta onurak ezagutu ditzaten (adibidez, inbentario-kontrola).

- **Baliabide digitalen eskualdeko plataforma edo sarea**

Plataforma birtual hori erreferentzia izan daiteke ETEak, autonomoak eta enpresa sortu berriak trantsizio digitalarekin lotutako guztiarekin konektatzeko. Plataforma horrek lagunduko luke enpresak arlo digitaleko adituekin harremanetan jartzen, diagnostiko bat egiteko, eraldaketa digitalerako ekintza-plan bat egiteko edo beharretara egokitutako irtenbideak abian jartzeko. Plataforma horretan sartuko lirateke gida praktikoak, sektorearen araberako garapen digitaleko esperientzia arrakastatsuen testigantzak, kanpainak, eragileen eta laguntzen mapa, etab.

- **"Datua" kudeatzea (bezeroek produktu eta eskaintza berrien definizioaren berri izatea). Hurbileko agenteak identifikatzea**

Datuen kudeaketa eraginkorra garrantzi handia hartzen ari da: datuak biltzea, biltegitratzea eta datuak aztertze gaitasuna nabarmen handitzen ari da. IA bezalako tresnak erabiltzeak bezero bakoitzaren lehentasunak hobeto pertsonalizatzen eta ezagutzen laguntzen du, eta haien premiei aurrea hartzeko aukera ematen die. Gainera, datuek bezeroaren arreta erakartzeko aukera ematen dute, marketin-kanpaina pertsonalizatu bidez. Prozesu digitalen gorakadak, ordainbide elektronikoak barne, sortutako datuen kopurua handitzen du (zibersegurtasunaren beharra agerian utziz).

## 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

### TRANSFORMAZIO EKOLOGIKOA (Plan Estrategikoan indartu beharreko eremua)

- Eraldaketa digitala bezala, energia- eta ekologia-erronka ere presente dago Europako, Estatuko, Euskadiko eta Gipuzkoako agenda politikoetan (baita aurrekontu-agendetan ere).
- Iraunkortasuna lehiarako aukera eta abantaila da. Trantsizio berdearekiko ekintzak indartu behar dira, jasagarritasuna eskatzen eta saritzen duen testuinguru berri batean eremu hori indartuz. Ingurumenaren erronkak gora egin du enpresen kezken artean.
- Tolosaldeko enpresetara egindako bisiten bidez egindako diagnostikoak agerian utzi du enpresa txiki eta ertain askok laguntza behar dutela eraldaketa ekologikoa bizkortu nahi bada.

### EKINTZAK

- Eraginkortasun energetikoa (gastuak murriztea, jarduketa-planetarako laguntza pertsonalizatua, ekintza mankomunatuak esploratzea...)

Tolosaldean energia-eraginkortasuna hobetzeko garatu diren berariazko programak indartzea da helburua.

Gainera, diagnostiko energetikoa sustatu beharko lirateke laguntza pertsonalatuaren bidez, energia-kontsumoak optimizatzen espezializatutako profesionalen aholku aditua proposatuz. Diagnostiko horietan, honako hauek egingo dira:

- Praktikak aztertzea
  - Ekintza-plan bat definitzea
  - Baliozkotutako jarduerak abian jartzea
  - Aurrezkien eta eraginen ebaluazioa
  - Energia-eraginkortasuna hobetzeko proiektuak finantzatzeko programekiko lotura
- Sektoreka bereizitako jarduerak: dagoeneko garatu dira, adibidez, turismoaren sektorean. Beste sektore batzuetan ere zabal litezke (merkataritza, merkataritza)
  - Ekosistema osoaren sentsibilizazioa/prestakuntza (hornitzaileak, bezeroak, langileak): balio-katean esku hartzen duten eragileen artean sentsibilizazio-/prestakuntza-ekintzak eta -kanpainak garatzea da helburua.

#### 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

##### ADINAREN KUDEAKETA ETA ERRELEBO OROKORRA (Plan Estrategikoan sartu beharreko eremua)

- Negozio-jabe askoren adina eta, sarritan, plantillena ere bai. Ostalaritza, merkataritza eta manufaktura-sektorea erretiroagatiko ordezkapen-behar handiak dituzten jardueren adibide dira.
- Langileen adina kudeatzea gainditu gabeko gaia da enpresetan. Ez dute estrategia bereizirik adinaren arabera, prestakuntzari, ezagutzaren transmisioari, arriskuen prebentzioari, lan-osasunari eta abarri dagokienez.
- Egindako diagnostikoan, dagoeneko dauden edo aurreikusita dauden belaunaldi-erleleboko beharrak aipatu dira. Faktore kritikoa da negozioen iraunkortasunean edo biziraupenean.
- Negozioen jabetza duten pertsona askoren adinak enpresa-estrategia aldatzeko, eraldaketa digitalari ekiteko eta abarrerako aukerak baldintzatzen ditu.
- Belaunaldi-aldaketarekin batera, egiteko modu berriak daude, berrikuntzarako grina handiagoa dutenak, metodologietan aldaketak egitea eredu malguagoetara eta bateratzaileagoetara,...

##### EKINTZAK

- Egoera-diagnostikoak: adinaren kudeaketa sartzeko, beharrezkoa da egoera eta portaera hobeto ezagutzea, eta enpresen jabetzako pertsonak eta langileak ezaugarritzea, bai eta enpresan jarraitzeko itxaropenak ere.
- Belaunaldi-txandaketako planei ekiteko laguntza-tresnak (elkarte sektorialekin lankidetzan): negozioen iraupena, jabetzaren transmisioa eta abar ziurtatzeko bideak aztertea da helburua.

## 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

### LANGILEEN KUDEAKETA ETA TALENTUAREN KUDEAKETA (Plan Estrategikoan indartu beharreko eremua)

- Tolosaldeko enpresek lanposturako kualifikatutako profesionalak atxikitze eta erakartzeko gaitasunean dituzten mugak adierazi dituzte. Enpresen tamaina txikiak eta soldata-baldintzek, balio-kateetako posizio subsidiarioak eta abarrek hautemandako desabantaila-egoeran eragiten dutela dirudi. Langileen kudeaketa enpresen etorkizuneko erronketako bat da.
- Enpresa batzuek adierazi dute prestakuntzaren eta kudeaketaren gaia jorratu nahi dutela, baina ez direla gai ikusten.
- Enpresa batzuek talentua erakartzeko estrategiak garatzen dituzte, eta karrera profesionala eskaintzen diete enplegatutako pertsoneri.
- Bisitatutako enpresek eskatutako profilak balio anitzekoak (batez ere enpresa txikietan) zein espezialistak dira.

### EKINTZAK

- Kontratazio-beharretan eta eskatzen diren profiletan sakontzea, defizit larrienak zeintzuk diren zehazteko.
- Gaitasunak babesten laguntzea, prestakuntza dualeko programetan eta praktika-programetan parte hartzea: enpresen eta prestakuntza-zentroen arteko harremana sustatzea eta areagotzea da helburua, eta prestakuntza duala eta, oro har, positiboki baloratzen diren (esperientzia ematen die) eta enpresa askorentzat kontratazio-bide garantzitsua diren praktikak bultzatzea.

### BERRIKUNTZA (Indartu beharreko eremua PE->Talentuan)

- Covid osteko munduan, enpresek beren lehentasunak eguneratu eta estrategia berritzaileak abiarazi behar dituzte.
- Eskualdean enpresa batzuek berrikuntza, gero eta lehiakortasun handiagoko eta eskaera aldakorreko ingurune batean bereizteko, espezializatzeko eta bizirauteko beharrezko elementu gisa dute. Beste batzuek ordea laguntza behar dute arlo horretan.

### EKINTZAK

- Sektoreetako berrikuntzak ezagutzea, berrikuntzak eta jardunbide egokiak zabaltzea: inspirazio-iturri izan daitezkeen esperientzien jarraipena egitea da (berrikuntza produktuan, prozesuan, banaketa-kanaletan...), eskualdeko sare ekonomikora eramateko.
- Berrikuntza-gaitasunak indartzea: digitalizazio-estragiegiak, prestakuntza-estragiegiak eta abarrek berrikuntza bultza dezakete.
- Berrikuntza sustatzea sektoreen arteko aliantzen bidez (tokiko turismoa, tokiko ekoizleak, etab.): sektore, diziplina, eragile eta egiteko modu desberdinak dituzten proiektuak, askotan, erreferentziatzko ekimen berritzaileen eragileak dira.

## 4. TOLOSALDEA SARETZEN PLAN ESTRATEGIKOA ETA ERRONKA BERRIAK

### MERKATARITZA- ETA KOMUNIKAZIO-GARAPENA (Plan Estrategikoan sartu beharreko eremua)

- Arlo horretan oraindik asko dago egiteko eta eskualdeko enpresek beren gabeziak aitortzen dituzte.

#### EKINTZAK

- Joera sektorialen prospekzioa: joerei, aukera berriei eta gaitasun berriei buruzko ezagutza detektatzeko eta zabaltzeko antena, eskualdeko eragileak aldatetara hobeto eta azkarrago egokitzen lagunduko duena.
- Marketin-estrategiak, bezeroei inkestak sustatzea, komunikazio digitala dinamizatzea eta komunikazio globala (ikusaraztea). Publizitate-kanpainak garatzeko laguntza behar dela egiaztatu da.
- Merkaturatze-sareei eta esportazioa bultzatzeko neurriei laguntzea

### JARDUERAREN GIDARITZA (Plan Estrategikoan sartu beharreko eremua)

#### EKINTZAK

- Hobekuntza-esparruak zehaztasunez identifikatzea: egindako lanari esker egiaztatu da enpresek laguntza behar dutela inbentarioak kudeatzeko, bezeroak kudeatzeko, langileak kudeatzeko, sare sozialak kudeatzeko eta abar.
- Kudeaketa optimizatzeke plana: hobetzeko eremu horiek zehaztu ondoren, funtsezko mugarriak zehaztuko lirateke, kudeaketa aurreratuago eta profesionalago baterantz eskalatzen joateko.