



KLUSTERREN PLAN ESTRATEGIKOAK

EGITEKO GIDALIBURUA

181009 berrikuspena

EGILEA:

IDOM

BASQUE CLUSTERSak profesionalen arteko topaketa eta esperientzia-trukea sustatzen ditu, Eusko Jaurlaritzako klusterrei babesa emateko politiken eta erakunde dinamizatzailleen kudeaketa-jardunbideen etengabeko hobekuntzarako.

AURKIBIDEA

1.	GIDALIBURU HONEN HELBURUA	1
2.	ATARIKO KONTZEPTUAK	1
2.1.	Zer dira klusterrak	1
2.2.	KPE bikain batek bete beharreko baldintzak	2
3.	KPE BATEN GUTXIENENKO EDUKIAK	3
3.1.	Analisi estrategikoa	3
3.1.1.	Aurreko planaren ebaluazioa	4
3.1.2.	Kanpo-analisia	5
3.1.3.	Barne-analisia	6
3.1.4.	Diagnostikoa	8
3.2.	Formulazio estrategikoa	8
3.2.1.	Xedea eta Ikuspegia	9
3.2.2.	Erronka estrategikoak	9
3.2.3.	Ildo estrategikoak	10
3.3.	Estrategien ezarpena	11
3.3.1.	Ekintza-plana	11
3.3.2.	Kontrola eta Jarraipena	12
4.	KPEa EGITEKO PROZESUA	14
4.1.	Prozesuan parte hartzen duten eragileak	14
4.2.	Parte hartzeko mekanismoak	14
4.3.	Parte-hartze eredua	15
4.4.	Beste gomendio batzuk	15
5.	ERANSKINAK	16
5.1.	I. ERANSKINA. KPEaren edukien aurkibidea	16
5.2.	II. ERANSKINA KPEa egiteko tresnak	19

1. GIDALIBURU HONEN HELBURUA

Euskal klusterrek dagoeneko badute nolabaiteko ohitura Plangintza Estrategikoak egiten. Kluster-erakunde bakoitzak egitura, ikuspuntu, metodologia, terminologia eta irismen jakin bat ditu, kontuan hartuta bere produktu/merkatu-katearen berezitasunak, osatzen duten enpresen helburuak edo dinamizatzen duen organizazioaren heldutasuna.

Aniztasun hori ona eta beharrezkoa den arren, Eusko Jaurlaritzaren klusterren politikaren ikuspuntutik zailtasun bat dakar, hainbat klusterren artean modu eraginkorragoan jorratu litezkeen sinergiak eta osagarritasunak, balizko lankidetzaren eremu zehatzak edo espezializazio-eremu komunak identifikatzeko garaian.

Sinergia horiek identifikatzen eta hizkuntza komun bat ezartzen laguntzeko helburuarekin gidaliburu hau aurkezten dugu, eta, gaian sakontzen ez duen arren, Klusterren Plan Estrategikoak (KPE) hobetzeko ildo nagusiak eskaini nahi ditu, era horretan klusterren politika eraginkorragoa izateko.

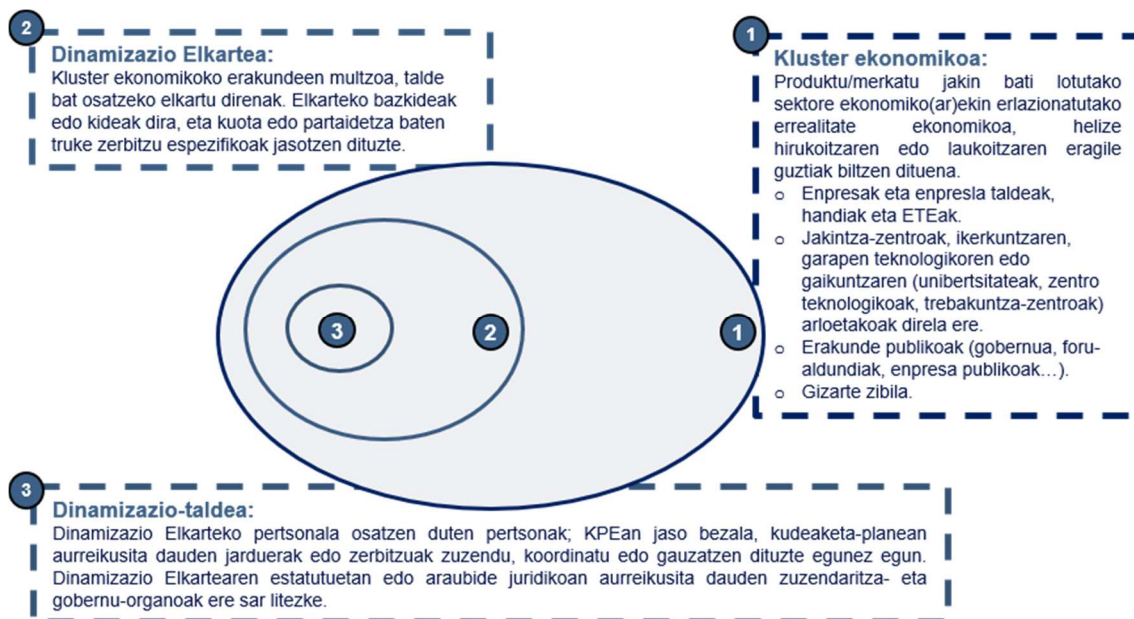
Gidaliburu hau egiteko IDOMeko talde teknikoaren babesa eta Euskadiko klusterren erakunde dinamizatzaileretan kudeaketaz arduratzen diren pertsonen eta SPRIko eta Eusko Jaurlaritzako arduradunen ekarpenak jaso dira. Basque Cluster Day 2017 topaketako dinamiketan eta lantaldeetan izan duten parte-hartzea eta azken dokumentuan egin dituzten ekarpenak oso baliotsuak izan dira dokumentu hau sortzeko.

2. ATARIKO KONTZEPTUAK

2.1. Zer dira klusterrak

Klusterrei buruz hitz egiteko garaian aurkitzen dugun lehen oztopoetako bat “kluster” hitzari ematen zaion esanahi anitza da.

Kluster hitza 3 errealitate desberdin definitzeko erabiltzen da, hurrengo irudian ikusten den moduan.



Dokumentu honen testuinguruan, kluster ekonomikoari buruz hitz egiteko erabiliko da kluster hitza; hau da, produktu edo merkatu batek biltzen dituen eta eremu geografiko jakin batera zirkunskribatuta dauden enpresak, jakintzaren eragileak, erakunde publikoak etab. biltzen dituen errealtate ekonomiko orori buruz hitz egiteko.

Zehazki, KPEen irismena bera kluster ekonomikoarena izango da, eta horren baitan elementu partikularrak sartu ahalko dira, Dinamizazio Elkartearen edo Dinamizazio Taldearen garapenaren erreferentzia egiteko; horretarako, izena esplizitatuko da, nahastea saihesteko.

2.2. KPE bikain batek bete beharreko baldintzak

Araudi espezifikoa (Klusterak Babesteko Agindua) KPEak errespetatu beharreko gutxieneko edukiak ezartzen ditu, bai eta gutxieneko elementu batzuk ere hura lantzeko prozesuari begira. Hauek dira, hain zuzen:

- KPEan arlo hauek jaso behar dira gutxienez:
 - Nazioartekotzea
 - Berrikuntza teknologikoa
 - Enpresa-berrikuntza
- KPEak lankidetzaren bidez erantzun nahi diren erronka komunak identifikatu behar ditu.
- KPEak kontuan hartu behar ditu, besteak beste, Eusko Jaurlaritzaren industria-estrategian ezarritako herrialdeko lehentasunak, eta elkarteak horien aurrean duen jarrera islatu behar du:
 - 2017-2020 Industrializazio Plana.
 - ZTBP RIS3, hiru lehentasun arlo (Manufaktura aurreratua, Energia eta Biozientziak-Osasuna) eta lau lan-nitxo (Giza habitata, Jasangarritasuna eraikitzen, Elikadura eta Sormenaren eta kulturaren ekosistemak eta industria) biltzen dituen.
- KPEa bazkideen parte-hartze maila altuarekin gauzatu behar da.

Elementu horien bidez nolabaiteko jokaleku bat markatzen da, zeinaren baitan kokatu behar duen KPEak. Dokumentu honen bidez baldintza horiek betetzeko modu zehatzak proposatu nahi dira eta, era berean, kasu jakin batzuetan emaitza onak eman dituzten jardunbide egokiak ere bildu nahi dira, KPE bikain bat garatzeko.

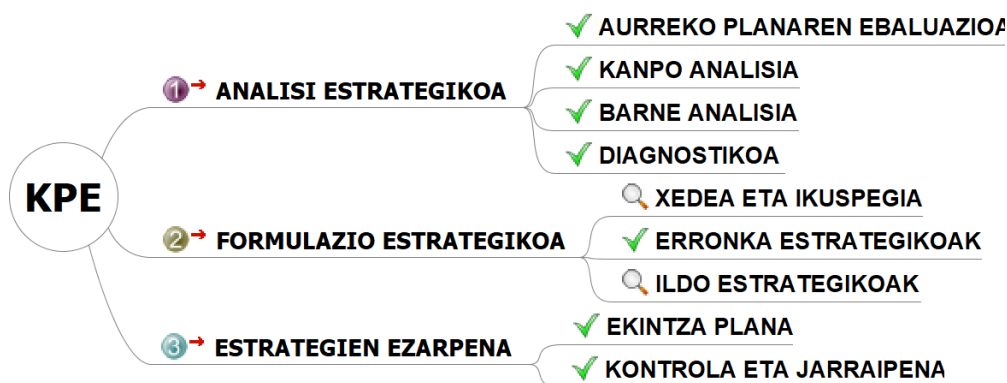
Garrantzitsua da azpimarratzea KPEa kluster mailako plan bat dela eta, beraz, komuna dela klusterra osatzen duten erakunde guztietarako. Kolaborazioaren bidez sektorearen erronkei nola ekin definitu behar da eta, beraz, hor jarri behar da fokua. Helburua ez da banan-banako erakundeen esku-hartzeak biltzea, jarduera horiek oso garrantzitsuak edo trakzio-enpresenak izanda ere, non eta ez diren enpresen arteko lankidetzaren bidez gauzatzen.

3. KPE BATEN GUTXIENEO EDUKIAK

Plan Estrategiko batek hiru puntu zehatz jorratu behar ditu: Analisi estrategikoa, Formulazio estrategikoa eta Estrategien ezarpena.

- **Analisi estrategikoa** sektorearen iraganari, orainari eta etorkizunari erreparatzen zaie. Iragana baliagarria da klusterraren ibilbide historikoa ezagutzeko. Orainak klusterraren egungo egoera adierazten du. Eta etorkizunak hurrengo urteetako jarduna baldintzatu dezaketen joerak eta beste elementu batzuk analizatzen ditu.
- **Formulazio estrategikoa** erakunde dinamizatzaillearen jardueraren fokua eta erabakiak biltzen dira. Formulazio horretan argi utzi behar da zer erronka eta zer nitxo edo arlotan lortu nahi diren. Estrategia prozesu oro hautaketa-prozesu bat da eta, beraz, fase honetan dagokion apustuak egin eta, ondorioz, baztertu beharrekoa alde batera utzi behar da.
- **Estrategien ezarpena** deskribatzen da nola garatuko den estrategia, nahi diren emaitzak lortzeko. Horretarako, jarduera zehatzak, plangintza, beharko diren baliabideak eta ezarritako plana betetzen dela edo aurrerapenen edo KPEa idatzi zeneko premisetan gertatutako aldaketen arabera egokitzen dela bermatzeko modua deskribatu behar dira.

Gidaliburu hau ez da plangintza estrategikorako eskuliburu bat; hobe esanda, gutxieneko edukien, eduki osagarrien (eta beraz, aukerakoen) eta klusterren politikaren eta klusterraren beraren baldintzak betetzen dituen KPE bat garatzeko erabil daitezkeen tresnen *checklist* bat da. Eduki osagarriaren bidez gutxieneko edukia indartu nahi da, eta tresnak orientagarriak baino ez dira, analisia errazago egiteko. Era berean, proposaturikoen sinonimoak diren kontzeptuak barneratzen dira, haien erabilera nolabait homogeneousatzeko eta, horrela, errazago ulertu ahal izateko. **I. eranskinean** dokumentu honetan tratatu diren eduki guztiak bildu dira. KPEan bildu beharko den informazioaren gutxieneko egitura hau da:



1. irudia: KPEaren gutxieneko edukien mapa orokorra

3.1. Analisi estrategikoa

KPEari hasiera emateko, analisi estrategiko bat egin beharko da, atal hauek sartuta: Aurreko planaren ebaluazioa, Kanpo-analisisa, Barne-analisisa eta Diagnostikoa. Jarraian, atal hauek garatuko dira:



2. irudia: ANALISI ESTRATEGIKOA - ✓ =Gutxieneako edukia; 🔍 = Aukerako edukia; 💡 = Babeserako tresnak

3.1.1. Aurreko planaren ebaluazioa

Gutxieneako edukia

Plan berriari hasiera eman aurretik, **Aurreko planaren ebaluazioa** egin behar da, gutxieneako eduki hauekin:

- Aurreko planaren helburuen **betetze maila** [✓], honako hauek analizatuta:
 - o **Aginte-koadroaren** adierazleak eta haien ebaluazioa denboraldirako ezarritako jomugan arabera.
 - o Aurreko KPEan proposatutako **Jardueren** emaitzak (edo planaren gauzapean aldian erabaki diren beste jarduera batzuenak), baldin eta amaituta dauden edo abian jarraitzen duten jarduerak badira.
- **Ikasitako lezioak** [✓], aurreko plana gauzatzen zen bitartean sortu ziren eta KPE berrian sartu behar diren elementuak identifikatzen saiatzeko; adibidez, adierazleak edo haiek neurtzeko modua hobeto definitzea, beste batzuk baino hobeto funtzionatu duten landinamikak, edo arrakasta izan duten plangintza-, partaidetza- eta gauzapean elementuak.

Eduki osagarria

Beste eduki batzuk ere barneratu daitezke, hala nola:

- Ikasitako lezioei dagokienez, interesgarria litzateke aurreko planeko **kasu arrakastatsuak** [🔍] identifikatzea.
- Gainera, ikasitako lezioekin erlazioan duta ere, interesgarria litzateke KPE honetan erabiltzen jarrai daitekeen **jardunbide egokiak** [🔍] identifikatzea.

Terminologia homogeneousatzearen, sinonimoen taula hau osatu da:

Terminoak	Sinonimoak
Aginte-koadroa	KPlak, funtsezko adierazleak
Proiektu estrategikoak	Core proiektuak, Programa estrategikoak, Funtsezko proiektuak

Tresnak

- Aginte-koadroa [💡]. Iturria: Briggs, Jonathan. "[Management Reports & Dashboard Best Practice](#)".

3.1.2. Kanpo-analisisa

Gutxieneko edukia

Kanpo-analisisaz hitz egiten dugunean, kluster ekonomikoaz kanpoko lehiakortasun-elementuen analisisaz mintzo gara. Bertan, honako hauek ager daitezke:

- **Sektorearen egoera mundu mailan** [✓], sektorearen gaur egungo egoeraren ikuspegi orokor bat izateko. Zehazki:
 - Aipatu behar dira negozio-zifrak sektoreka edo azpisektoreka, haien bilakaera azken urteetan, eragile handiak, edo espero den bilakaera.
- **Sektorearen joerak mundu mailan** [✓], estrategia berri bat proposatzeko garaian kontuan hartu beharreko ekonomia, teknologia, gizarte, erregulazio... gaiak norantz doazen jakiteko. Zeregin hori modu erregularrean egiten bada (urtero, adibidez), aldaketa nabarmenak identifikatuko dira, unera arte indarrean egon den formulazio estrategikoaren elementu batzuk birplanteatzea ekar baitezakete. Adibidez:
 - Unera arte kontuan hartu ez den teknologia disruptibo bat agertzea.
 - Legedi murriztaileago edo permisiboago bat indarrean jartzea.
- **Sektorearen erronkak mundu mailan** [✓], kontuan hartuta sektoreak maila globalean jorratu beharreko erronkak edo desafioak direla. Adibidez:
 - Populazioaren zahartzea.
 - Ekonomiaren deskarbonizazioa, energia berriztagarrien gero eta erabilera handiagoa.
 - Gizartearen, industriaren eta hirien digitalizazioa.
- **Aukeren identifikazioa** [✓], aztertutako elementuen lehen balioespena klusterraren aukeren eta gaitasunen argitan. Adibidez:
 - Zabaltzen diren merkatu berriak: eremu geografikoak/herrialdeak, beste dibertsifikazio-sektore batzuk.
 - Produktuaren prestazio edo ezaugarri berriak: kontsumo baxua, ingurumen-inpaktu txikiagoa, eraginkortasun handiagoa.
 - Ikuspuntu berriak beharrak asetzeko: mugikortasuna garraiobideen lekuan, zerbitzua produktuaz gain, erabiltzailearen esperientzia produktu/zerbitzuaren lekuan.
 - Zeharkako teknologiak barneratzea sektorearen berezko teknologiekiko: digitalizazioa, bioteknologia, nanoteknologia.

Eduki osagarria

Beste eduki batzuk ere barneratu daitezke, hala nola:

- **Funtsezko eragileen identifikazioa** [🔍], aztertutako ingurunearen faktoreetatik abiatuta klusterra dagoen sektorerako funtsezkoak direnak identifika daitezke. Beraz, horiek izango dira ziurrenik estrategiaren arrakastan edo porrotean inpaktu handia izango duten ingurune faktoreak. Eragile horiek KPE berrian sektorearen errealitateko faktore batzuk ala besteak lehenesten lagunduko dute. Adibidez:

- o Finantzaketaren eskuragarritasuna, enpresen tamaina, merkatu batean sartzeko abiadura, teknologia erabiltzen hastea, norberaren teknologia garatzea...
- **Eszenatokien analisia** [🔗]: Eszenatokien bidez epe ertain/luzean negozio-ingurunea nola gara daitekeen adierazten da modu zehatz eta onargarrian, funtsezko eragile batzuen arabera (eragile horien gainean ziurgabetasun handia dago).

Terminologia homogeneousatzearen, sinonimoen taula hau osatu da:

Terminoak	Sinonimoak
Sektorearen egoera	Sektorearen diagnostikoa, Industriaren analisia
Sektorearen joerak	Sektorearen etorkizuneko bilakaera, Sektorearen etorkizuna
Sektorearen erronkak	Sektorearen desafioak
Funtsezko eragileak	Driver-ak, Lehiakortasun-palankak
Eszenatokien analisia	Prospekzio-analisia

Tresnak

- Sektorearen mundu mailako azterlanak [🔗]: erakunde publiko, erakunde espezializatu, sektoreko erakunde, analista, unibertsitate edo behatokitako iturri ofizial eta fidagarriak erabiltzea.
- Sektorearen analisia [🔗]: Porter-en 5 Indarrak. Iturria: Porter, Michael. [“The five competitive forces that shape strategy”](#).
- Sektorearen mundu mailako joerak:
 - o PEST/ PESTEL¹ analisia [🔗]. Iturria: [PEST analysis method and examples](#)
- Sektorearen aukerak/produktuak/merkatuak:
 - o Hazkunde/Parte-hartze matrizea (BCG) [🔗]. Iturria: [BCG matrizea](#) (Ikus II. ERANSKINA)
 - o GE-McKinsey-ren Erakargarritasun/Lehiakortasun-posizioaren matrizea [🔗]. Iturria: [Erakargarritasun-posizio matrizea](#) (Ikus II. ERANSKINA).

3.1.3. Barne-analisia

Gutxieneko edukia

Barne-analisiaren bidez klusterraren eta dinamizazio-elkartearen beraren egoera identifikatzen da, sektorearen mundu mailako egoerarekin alderatuta:

¹ PESTEL: *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*

- **Klusterraren karakterizazioa** [✓], datu nagusien bilakaera (fakturazioa, esportazioak, I+G inbertsioa, enplegua, hedapena, etab.).
- **Balio-kateko eragileen identifikazioa** [✓]: Klusterraren katea (edo balio-katea) osatzen duten eragileen eta enpresen ikuspegi bat eman beharko da.
- **Dinamizazio Elkartearen analisia** [✓]. Dinamizazio Elkartearen funtzionamendua eta zerbitzuak azaldu beharko dira:
 - o **Erakundea** [✓]. Azaldu beharko da puntu hauek azpimarratuz:
 - Gobernu Organoak
 - Dinamizazio Taldearen Organigrama
 - Talde/Batzorde iraunkorrak
 - Bazkideen zerrenda
 - o **Zerbitzuen zerrenda** [✓] KPEan islatu beharko den alderdietako bat da, klusterrak zer zerbitzu eskaintzen dituen identifikatuta.

Eduki osagarria

Beste eduki batzuk ere barneratu daitezke, hala nola:

- Sektorearen karakterizazioari eta dinamizazio-elkartearen irismenari dagokienez, **trakzio-enpresa** [🔍] bazkideak identifika daitezke.
- Balio-kateko eragileak identifikatzeko garaian, interesgarria da **eragileen harreman-mapa** [🔍] bat sartzea.
- Beste elkarte konparagarri batzuen **benchmark-a** [🔍] egitea, hau da, antzeko dinamizazio-elkarteena. Interesgarria da hori egitea, zerbitzuen katalogo, egitura, antolakuntza-eredu, sarrera eta gastu, kuota, proiektu estrategiko eta abarrekin erlazionatutako jardunbide egokiak identifikatzeko aukera eman dezakeelako.

Terminologia homogeneizatzearen, sinonimoen taula hau osatu da:

Terminoak	Sinonimoak
Tokiko balio-katearen eragileak	Helize hirukoitza (edo lauukoitza)
Zerbitzuen zerrenda	Bazkideentzako zerbitzuak, Zerbitzuen katalogoa
Trakzio-enpresak	Aingura-enpresak
Benchmarking	Alderaketa-analisia, alderaketa erreferentziazko erakundeekin, kanpoko jardunbide egokiak identifikazioa

Tresnak:

- Klusterraren karakterizazioa:
 - Porter-en diamantea [💡]. Iturria: Porter, Michael. [“The Competitive Advantage of Nations”](#). (Ikus II. ERANSKINA).
- Tokiko balio-kateko eragileen identifikazioa.
 - Tokiko balio-katearen grafismoa blokeka [💡]. (Ikus II. ERANSKINA).
 - *Stakeholders*-en mapa [💡]. Iturria: [Eragileen mapak](#). (Ikus II. ERANSKINA).

- Dinamizazio-elkartearen analisia: Negozio-oihala [💡] – Canvas eredua. Iturria: “Business Model Generation” (Wiley,2010) Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, (Ikus II. ERANSKINA).

3.1.4. Diagnostikoa

Gutxieneko edukiak

Klusterren egoeraren diagnostikoa egiteko garaian, AMIA analisi bat eta diagnostiko bat egitea gomendatzen da.

- **AMIA analisia** [✓]: AMIA analisi bat eginda klusterren eta bere ingurunearen egoera laburbilduta aurkez daiteke. Era horretan identifikatu daitezke bai klusterren Indarrak eta Ahuleziak, bai inguruneke Mehatxuak eta Aukerak.
- **Diagnostikoa** [✓]: Atal honetan aurreko ataletan bildutako informazioaren laburpena egin behar da. Hori egiteko era bat izan daiteke klusterren jardura justifikatzen duten derrigorrezko elementuen inguruko diagnostikoa egitea (enpresen arteko kooperazioa, nazioartekotzea, garapen teknologikoa, ETEen parte-hartzea, etab.).

Eduki osagarria

Beste eduki batzuk ere barneratu daitezke, hala nola:

- AMIA analisiaren atalari dagokionez, azpi-sektorekako AMIA analisi osagarri bat egin daiteke [🔍], hala nahi duten klusterretarako.
- Ahultasunak eta Indarrak Mehatxuen eta Aukeren aurrean jartzean lortutako aukera estrategikoen identifikazioa [🔍].
- Diagnostikoan beste eremu [🔍] espezifiko ez-derrigorrezko batzuk ere uki daitezke, hala nola jasagarritasuna, inpaktu soziala, komunikazioa, eragin maila (lobby), ekintzailtza edo enpresaren gizarte-erantzukizuna.

Terminologia homogeneousatzearen, sinonimoen taula hau osatu da:

Terminoak	Sinonimoak
AMIA analisia	AMIA, SWOT Analysis

Tresnak:

- Diagnostikoa: AMIA analisia [💡✓]. Iturria: (Ikus II. ERANSKINA). Derrigorrezko tresna.

3.2. Formulazio estrategikoa



3. irudia: FORMULAZIO ESTRATEGIKOA-✓=Gutxieneko edukia;🔍=Aukerako edukia;💡=Babeserako tresnak

Bigarren blokean (Formulazio Estrategikoa), atal hauek jaso beharko dira: Xedea eta Ikuspegia, Erronka Estrategikoa eta Ildo Estrategikoa. Jarraian, modu zehatzean azalduko dugu bakoitza.

3.2.1. Xedea eta Ikuspegia

Eduki osagarria

Formulazio estrategikoari ekiteko orduan, klusterrak zer helburu estrategiko dituen eta gizartean zer funtzio duen ikusi beharko da lehenik eta behin. Horretarako, klusterraren xedea eta ikuspegia identifikatu beharko da lehenik:

- **Ikuspegia** [🔍]: Klusterrak epe ertain/luzean dituen helburuen adierazpena da. Klusterrak etorkizunean nolakoa izan nahi duen edo hirugarrenek nola ikustea lortu nahi den. Helburua da ikuspegi hori erakundearen motor eta gidari izatea, lortu nahi den egoerara iristeko.
- **Xedea** [🔍]: Klusterrak bere ikuspegia lortzeko zer rol bete behar duen deskribatu behar da; beraz, klusterraren izateko arrazoiaren azalpena da.
- Xedeari eta ikuspegiari dagokionez, **balioen** [🔍] zerrenda bat ezar liteke, klusterraren jarduteko era gidatzeko eta klusterrak gauzatutako ekintza guztien oinarri izateko. Adibidez: kooperazioa, balio-ekarpena, etika...

Tresnak

- Xedea: Erreferentziazko liburua. Iturria: "Negocios exitosos" [📖] (McGraw Hill, 2000), Fleitman Jack.
- Ikuspegia: Erreferentziazko liburua. Iturria: "Marketing " [📖] (Pearson, 2012) Phillip Kotler / Gary Armstrong

3.2.2. Erronka estrategikoak

Gutxieneko edukiak

KPEaren denbora-muga ezarri behar da eta, oro har, 3-4 urte izaten da.

- **Erronka Estrategikoak** [✅]: Klusterrak epe ertain/luzean lortu nahi dituen helburuak dira. Adibidez:
 - 1. erroka: Enpresak balio-kate globaletan barneratzea
 - 2. erroka: Balio-kate osoak integratzea tokiko mailan
 - 3. erroka: Eduki teknologiko handia duten produktuak garatzea
 - 4. erroka: I+G proiektuak garatzea tokiko teknologia-zentroekin elkarlanean

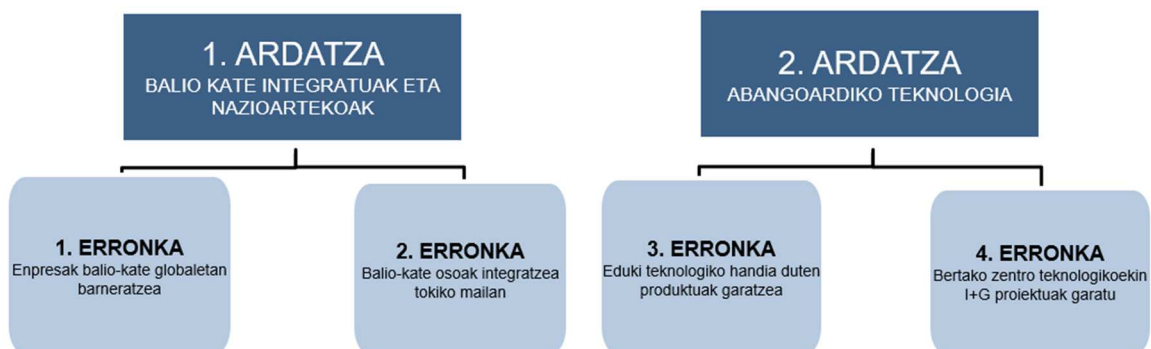
Lorpen neurgarriak behar dira, baina haien konplexutasuna eta multikausalitatea tarteko, hainbat adierazleren bidez neurtu ohi dira.

Eduki osagarria

Beste eduki batzuk ere barneratu daitezke, hala nola:

- **Ardatz Estrategikoak** [🔍]: Estrategiaren adierazpena sinplifikatzeko era bat da, Erronka Estrategikoak eduki homogeneo batzuen arabera sailkatuta. Beraz, haien gainetik egon ohi dira. Aurreko adibideari jarraipena emanez, irudi hau erabiliko dugu **adibide moduan**:
 - 1. ardatza – Balio Kate integratuak eta nazioartekoak: 1. eta 2. erronkak sartuko lirateke barruan.

- o 2. ardatza – Abangoardiako teknologia: 3. eta 4. erronkak sartuko lirateke barruan.



4. irudia: Erronka Estrategikoak Ardatz Estrategikotik sailkatuta

Terminologia homogeneousatzearen, sinonimoen taula hau osatu da:

Terminoak	Sinonimoak
Erronka Estrategikoak	Helburu Estrategikoak
Ardatz Estrategikoak	Bloke estrategikoak, Multzo estrategikoak, Bektoreak

3.2.3. Ildo estrategikoak

Eduki osagarria

Ildo Estrategikoen bidez definitzen da zer apustu zehatzetan ardaztuko diren Erronka Estrategikoak lortzeko ekintzak eta baliabideak.

- **Espezializazio arloak** [🔍]: Klusterraren lan arloak edo nitxoak dira, eta haietan jarriko ditu fokua eta baliabideak. Nitxo horiek ezin dira adierazle bidez neurtu, ekintzak definituko diren arlo zehatzak dira baizik (eta ekintzak bai, neurgarriak izango dira). Ildoak edo nitxoak bat etor daitezke merkatu, azpisektore, produktu zehatz eta abarrekin. Adibidez:
 - o Ibilgailu elektrikoa edo mugikortasun elektrikoa
 - o Smart Cities
 - o Elikagai funtzionalak, nutrazeutikoak, organikoak...
 - o Oil&Gas, off-Shore eoliko... sektoreak
 - o Afrika iparraldea, Ekialde Hurbila...

Ildo horiek eremu disjuntuak izatea komeni da, hau da, gainjartzen ez direnak, baina baliteke jakintza komunak behar izatea haien garapenerako.

Beste eduki batzuk ere barneratu daitezke, hala nola:

- **Zeharkako ildoak** [🔍]: Hauek ere apustu-ildo edo -nitxo espezifikoak dira eta hainbat espezializazio-ildo edo -nitxotan dute eragina. Ez dira nitxoka landu behar, bateratuta baizik. Adibidez:

- Talentua garatu eta erakartzea.
- Sektorearen lehiakortasun-adimena.

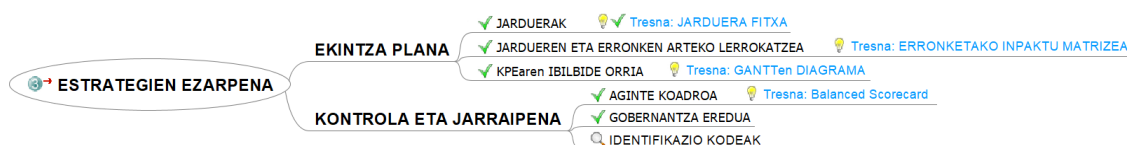
Terminologia homogeneousatzearen, sinonimoen taula hau osatu da:

Terminoak	Sinonimoak
Espezializazio arloak	Espezializazio-ildoak, Nitxo estrategikoak, Aukera-espazioak, Espezializazio-nitxoak, Unitate estrategikoak, Merkatu estrategikoak
Zeharkako ildoak	Babes-ildoak, Ildo horizontalak

Tresnak

- Merkatuko produktuen bilakaera: Ansoff-en matrizea [1]. Iturria: [“Matriz de Ansoff para la identificación de estrategias”](#)

3.3. Estrategien ezarpena



5. irudia: FORMULAZIO ESTRATEGIKOA-/Gutxieneko edukia;/=Aukerako edukia;/=Babeserako tresnak

3.3.1. Ekintza-plana

Gutxieneko edukia

Ekintza-plana ekintza definitu, ordenatu eta periodifikatuen multzo bat da eta Erronka Estrategikoak beteko direla bermatzea du helburu.

- **Jarduerak** [✓]: Erronkak betetzeko gauzatu behar diren jarduera partikularrak definitzen ditu. Hainbat motatako jarduerak izan daitezke: proiektuak, zerbitzuak, azpiegitura berriak, programak, sare iraunkorrak, xedeak, ekitaldi erregularrak, etab.
 - Jarduerak definitzeko garaian, informazio hau eman behar da gutxienez: helburua, deskribapena, arduraduna, adierazleak, gauzapean-epeak eta aurrekontua.
- **Jardueren eta Erronken arteko lerrokatzea** [✓]: Jarduerak Erronken argitara egokiak ote diren monitorizatu daiteke, hau da, espezializazio arloetatik eta zeharkako ildoetatik abiatuta jardueretan adierazten da zer egin behar den Erronka Estrategikoei ekiteko edo haietan eragiteko, eta horrela, Erronka batzuetarako jarduera gutxiegi egotea edo Erronketan eragin adierazgarririk ez duten jarduerak egotea saihesten da. Azaldu den moduan, jarduerak espezializazio arloetan zein zeharkako ildoetan sor daitezke.
- **Ibilbide-orria** [✓]: KPEan definitutako jarduerak kronologikoki ordenatzen ditu. Era horretan, jardueren denborazkotasuna, ordena eta mendekotasuna definitzen dira. Proiektu guztien ikuspegia da, eta guztien kronologia ezar daiteke.
 - Gainera, KPEaren iraupen osorako baliabideen banaketa jakitea ahalbidetzen du.

Terminologia homogeneousatzearen, sinonimoen taula hau osatu da:

Terminoak	Sinonimoak
Jarduera	Proiektuak, Zerbitzuak, Azpiegiturak, Sareak, Xedeak, Ekitaldiak
Ibilbide-orria	Jarduera-plana

Tresnak

- Jarduera: Jarduera-fitxa [💡✅]. (Ikus II. ERANSKINA). Derrigorrezko tresna.
- Erronketako inpaktu-matrizea [💡]. (Ikus II. ERANSKINA).
- Ibilbide-orria, Gantt diagrama [💡]. Iturria: Gantt diagrama [“Microsoft Office Project”](#)

3.3.2. Kontrola eta Jarraipena

Gutxieneko edukia

Estrategien kontrolaren eta jarraipenaren bidez estrategia definituaren eraginkortasuna jakin daiteke, bertako jardueren gauzatze mailaren arabera eta ezarritako helburuen betetze mailaren arabera. Edukiak:

- **Aginte Koadroa** [✅]: Erronkak betetzen ari ote diren monitorizatzeko balio duten adierazleen multzoa ezartzen du. Definitu behar ditu:
 - Erronkei lotutako adierazleak (12-24 izan daitezke).
 - Datuen iturria edo jatorria.
 - Adierazle bakoitzaren helburua (lortu nahi den balio objektiboa).
 - Adierazlea lortzeko datuak emateko arduraduna.
- **Gobernantza Eredua** [✅]: jarraipena egiteko jarraibideak eta ildoak ezartzen ditu. Ereduan definitzen da nork analizatuko dituen estrategiaren emaitzak, zer maiztasunekin eta zer mekanismo erabiliko diren estrategien aldaketak proposatzeko eta onartzeko edo neurri zuzentzaileak ezartzeko.

Eduki osagarria

Beste eduki batzuk ere barneratu daitezke, hala nola:

- Jardueren, ekintzen eta Erronkekin duten erlazioaren jarraipena errazteko helburuarekin, interesgarria litzateke **Ekintzak identifikatzeko kode** [🔍] bat ezartzea, era berean erlazioa izango duena zehaztutako erronkekin eta ildo estrategikoekin.

Terminologia homogeneousatzearen, sinonimoen taula hau osatu da:

Terminoak	Sinonimoak
Aginte-koadroa	KPlak, Funtsezko adierazleak, Balanced Scorecard
Gobernantza-eredua	Estrategiaren gobernuak

Tresnak

- Aginte Koadroa [💡]. Iturria: Briggs, Jonathan. "[Management Reports & Dashboard Best Practice](#)".
- Balanced Scorecard [💡]. Erreferentziazko liburua: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (Harvard Business Review, 2007) R.Kaplan Y D,Norton.

4. KPEa EGITEKO PROZESUA

Atal honetan zenbait jardunbide egoki definituko dira, KPE bat egiteko prozesuan beharrezkoa den inplikazio eta parte-hartze maila bermatzeko.

4.1. Prozesuan parte hartzen duten eragileak

Plan Estrategikoa definitzeko garaian, eragile hauengana jotzea gomendatzen da jardunbide egoki gisa:

- Klusterraren Zuzendaritza Batzordea (iraunkorra).
- Estrategia Taldea (aurrekoaren talde murriztua, KPEa egiteko).
 - Babeserako kanpo-aholkularia (aukerakoa).
- Klusterreko lantaldeak (iraunkorrak):
 - *Ad hoc* lantaldeak KPErako (aukerakoa)
- Klusterreko kideak (helize hirukoitza):
 - Erakunde bazkideak
 - Erakunde ez-bazkideak
 - Bazkide izandako erakundeak
- Beste kluster batzuetako eragileak.
 - Sektore berekoak baina beste eremu geografiko batzuetakoak.
 - Beste sektore batzuetakoak.
- Erakunde publikoetako erreferentziazko pertsonak:
 - Eusko Jaurlaritza - SPRI
 - Foru Aldundiak
 - Administrazio Publiko eskudunak klusterraren gaietan, Estatu zein Europa mailan
- Kanpoko adituak:
 - Sektoreko adituak, tokikoak edo beste kokaleku geografiko batzuetakoak.
 - Zentro teknologiko eta unibertsitateetako erreferentziazko pertsonak.

4.2. Parte hartzeko mekanismoak

Informazioa biltzeko erabilitako mekanismoen edo prozesuen baitan azpimarratu behar dira:



Taldeko dinamikak hainbat eragilerekin. Ideien trukea eta aberasketa ahalbidetzen ditu, bai eta kontsentsua eta konpromisoa ere.



Banakako elkarriketak: aberastasun handia ematen diete edukiei, baina denbora-kostu handia dutenez, interes handiko eragileetarako eta balio-ekarpena egiteko erreserbatu behar dira.



Inkestak galdera-sorta egituratu bidez. Pertsona edo erakunde ugaritara iristea ahalbidetzen du, baina ez da eraginkorra izaten erantzun espontaneo gutxi egoten direlako; gainera, ezin da kontrolatu nork erantzuten duen eta erantzuten duenak zer konpromiso maila duen.



Sektore bakoitzeko **erreferentzia-txostenak** (*Forrester txostena, Gartner txostena, McKinsey Insight*).

4.3. Parte-hartze eredua

Taula atxikian, KPEaren lanketan parte hartzen duten eragileen parte-hartze maila adierazi da. Era berean, interes-taldeek KPEa egiteko faseetan (lehenago deskribatu dira) zer mekanismo erabili dituzten zehazten da.

Kontzeptua	Azpi-kategoria	Estrategia-taldea	Zuzendaritza Batzordea	Klusterreko lantaldeak	Klusterreko kideak	Beste kluster batzuetako eragileak	Erakunde Publikoak	Adituak
Analisi Estrategikoa	Aurreko Planaren Ebaluazioa							
	Kanpo Analisia							
	Barne Analisia							
	Diagnostikoa							
Formulazio Estrategikoa	Xedea eta Ikuspegia							
	Erronka Estrategikoak							
	Ildo Estrategikoak							
Estrategien Ezarpena	Ekintza Plana							
	Kontrola eta Jarraipena							

Gakoak: Erreferentziazko txostena; Banakako elkarrizketa; Inkestak; Taldeko dinamikak

4.4. Beste gomendio batzuk

- **KPEa lantzeko prozesuaren iraupena:** Ez dago gutxienerako iraupenik, baina bai gomendio orokor bat: prozesuak ez luke **6 hilabetetik** gorako iraupenik izan behar. Estrategien garapenari eta ezarpenari dagokienez, planaren indarraldiarekin bat etorri beharko luke; hau da, **2-4 urte**.
- **Jarduerak lehenestea:** zer jarduera martxan jarriko diren erabakitzeko modu bat da hura martxan jartzeko konpromisoa hartzen duen erakundea (oro har zuzeneko interesa duena) identifikatzea. Hau da, “lehenestea = konpromisoa”. Beste alderdi batzuk ere azter daitezke, hala nola jardueraren lotura maila gobernuaren klusterren politikarekin, haren ezarpenaren jakintza maila, horri ekiteko behar diren baliabideen zenbatekoa, etab.

5. ERANSKINAK

5.1. I. ERANSKINA. KPEaren edukien aurkibidea

✓ - Derrigorrezko edukia edo gutxienekoa 🔍 - Aukerako edukia 💡 - Tresnak

1. ANALISI ESTRATEGIKOA

1.1. AURREKO PLANAREN EBALUAZIOA

1.1.1. BETETZE MAILA ✓

- Aginte-koadroa ✓
- Jarduerak ✓
- Tresna: AGINTE KOADROA 💡

1.1.2. IKASITAKO LEZIOAK ✓

- Kasu arrakastatsuak 🔍
- Jardunbide egokiak 🔍

1.2. KANPO ANALISIA

1.2.1. SEKTOREAREN EGOERA MUNDU MAILAN ✓

- Tresna: PORTERen 5 INDARREN ANALISIA 💡

1.2.2. SEKTOREAREN MUNDU MAILAKO JOERAK ✓

- Tresna: PESTEL ANALISIA 💡
- Funtsezko eragileen identifikazioa 🔍
- Eszenatokien analisia 🔍

1.2.3. SEKTOREAREN ERRONKAK MUNDU MAILAN ✓

1.2.4. MUNDU MAILAKO AUKERAK/PRODUKTUAK/MERKATUAK ✓

- Tresna: HAZKUNDE/PARTE-HARTZE MATRIZEA 💡
- Tresna: ERAKARGARRITASUN/LEHIAKORTASUN POSIZIOAREN MATRIZEA 💡

1.3. BARNE ANALISIA

1.3.1. KLUSTERRAREN KARAKTERIZAZIOA ✓

- Klusterraren trakzio-enpresen identifikazioa 🔍
- Industriaren dinamikaren analisia 🔍
- Tresna: PORTERen DIAMANTEA 💡

1.3.2. BALIO KATEKO ERAGILEEN IDENTIFIKAZIOA ✓

- Tresna: BALIO KATEAREN GRAFISMOA 💡
- Tresna: STAKEHOLDERSen MAPA 💡
- Eragileen arteko harreman-indarra 🔍

1.3.3. DINAMIZAZIO ELKARTEAREN ANALISIA ✓

- Erakundea ✓
 - Gobernu Organoak ✓

- Dinamizazio Taldearen Organigrama ✓
- Talde/Batzorde iraunkorrak ✓
- Bazkideen zerrenda ✓
- Zerbitzuen zerrenda ✓
 - Zerbitzu Teknologikoak ✓
 - Zerbitzu ez Teknologikoak ✓
 - Nazioartekotzea ✓
- Beste elkarte konparagarri batzuen benchmark-a 🔍
- Tresna: CANVAS eredua 💡

1.4. DIAGNOSTIKOA

1.4.1. AMIA ANALISIA ✓

- Tresna: AMIA ANALISIA 💡 ✓
- AMIA azpisektoreka 🔍

1.4.2. DIAGNOSTIKOA ✓

- Nazioartekotzea ✓
- Berrikuntza teknologikoa ✓
- Enpresa-berrikuntza ✓
- Kooperazioa (Klusterren artean) ✓
- ETEen inplikazioa ✓
- EJRen politikekin erlazionatutako posizionamendua ✓
 - RIS3 ✓
 - Industrializazio-plana ✓
- Jasangarritasuna 🔍
- Inpaktu soziala 🔍
- Ekintzailletza 🔍

2. FORMULAZIO ESTRATEGIKOA

2.1. XEDEA ETA IKUSPEGIA 🔍

2.1.1. XEDEA 🔍

- Tresna: Erreferentziazko liburua: "Negocios exitosos"(McGraw Hill, 2000), Fleitman Jack 💡

2.1.2. IKUSPEGIA 🔍

- Tresna: Erreferentziazko liburua: "Negocios exitosos"(McGraw Hill, 2000), Fleitman Jack 💡

2.1.3. BALIOAK 🔍

2.2. ERRONKA ESTRATEGIKOAK ✓

2.2.1. ARDATZ ESTRATEGIKOAK 🔍

2.3. ILDO ESTRATEGIKOAK 🔍

2.3.1. ESPEZIALIZAZIO ARLOAK 🔍

- Tresna: ANSOFFen MATRIZEA 💡

2.3.2. ZEHARKAKO ILDOAK 🔍

2.4. ESTRATEGIEN EZARPENA

2.5. EKINTZA PLANA ✓

2.5.1. JARDUERAK ✓

- Tresna: JARDUERA FITXA 💡 ✓

2.5.2. JARDUEREN ETA ERRONKEN ARTEKO LERROKATZEA ✓

- Tresna: ERRONKETAKO INPAKTU MATRIZEA 💡

2.5.3. KPEaren IBILBIDE ORRIA ✓

- Tresna: GANTTen DIAGRAMA 💡

2.6. KONTROLA ETA JARRAIPENA ✓

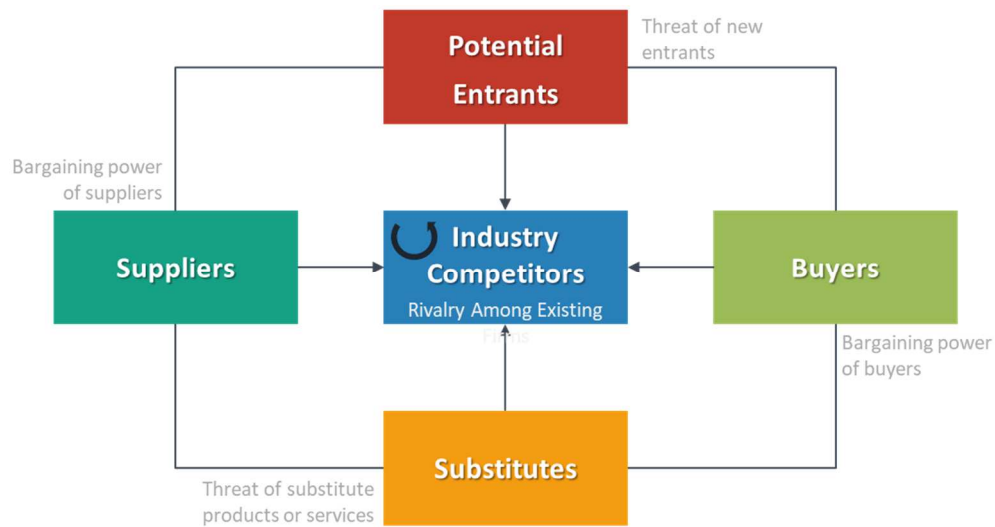
2.6.1. AGINTE KOADROA ✓

- Tresna: BALANCED SCORECARD 💡

2.6.2. GOBERNANTZA EREDUA ✓

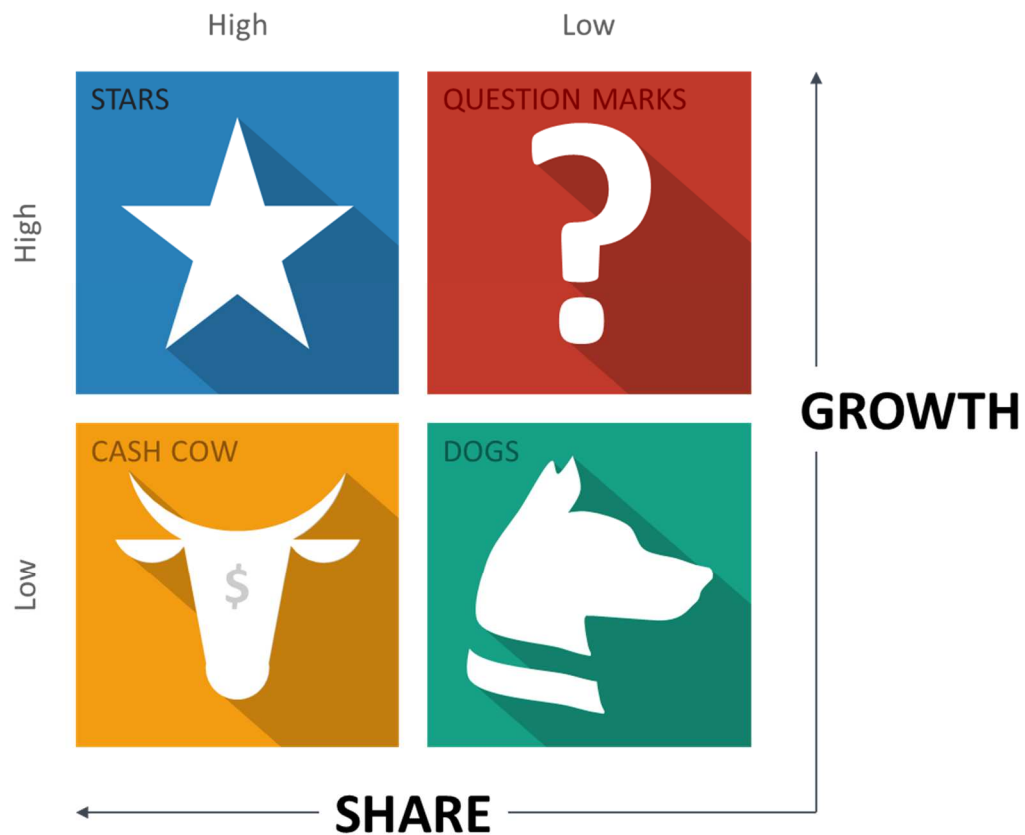
5.2. II. ERANSKINA KPEa egiteko tresnak

Porter-en 5 indarren analisia



6. irudia: Porter-en 5 indarren analisia. Iturria: Michael E. Porter (Showeet Templates)

Hazkunde/Parte-hartze matrizea (BCG):



7. irudia: Hazkunde/Parte-hartze matrizea (BCG). Iturria: Boston Consulting Group (Showeet Templates)



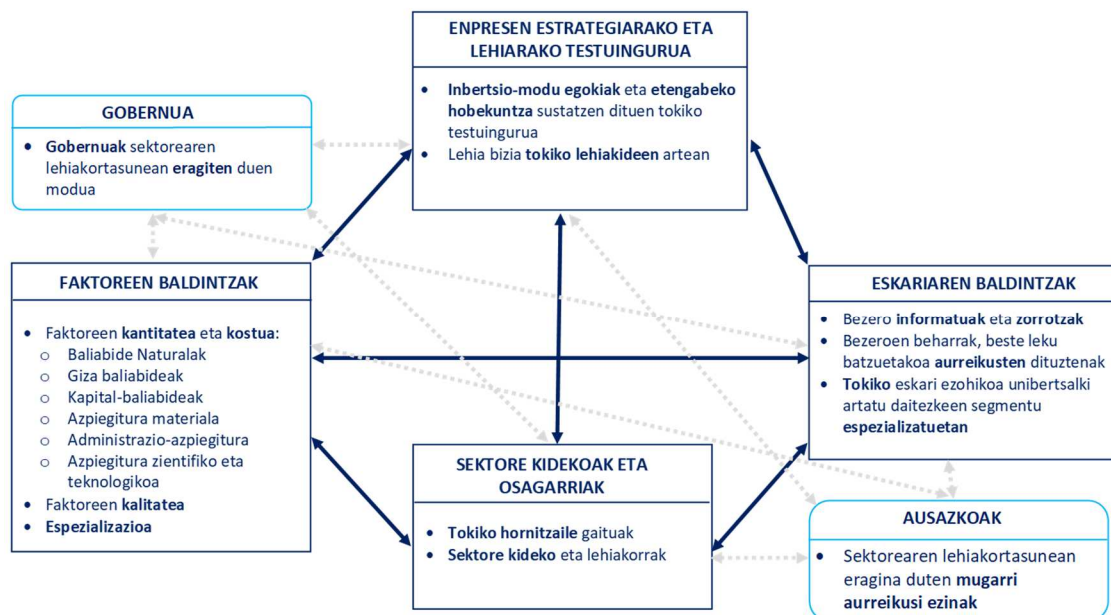
8. irudia: Hazkunde/Parte-hartze matrizea (BCG, 2. bertsioa). Iturria: Boston Consulting Group (Showeet Templates)

GE-McKinsey-ren Erakargarritasun/Lehiakortasun-posizioaren matrizea:



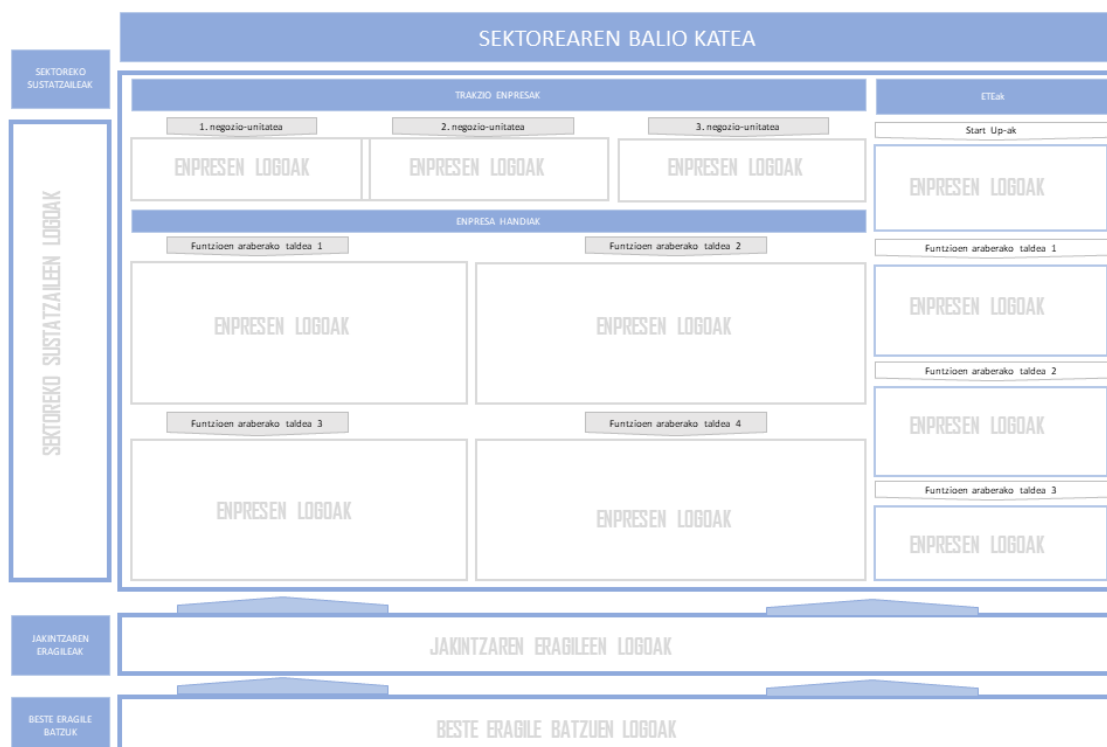
9. irudia: McKinsey-ren Erakargarritasun/Lehiakortasun-posizioaren matrizea. Iturria: McKinsey & Company (Showeet Templates)

Porterren lehiakortasun-diamantea:



10. irudia: Porterren lehiakortasun-diamantea. Iturria: "Ser Competitivo", (Harvard Business School Publishing Corporation, 1985) Michael E. Porter

Tokiko balio-katearen grafismoa blokeka:



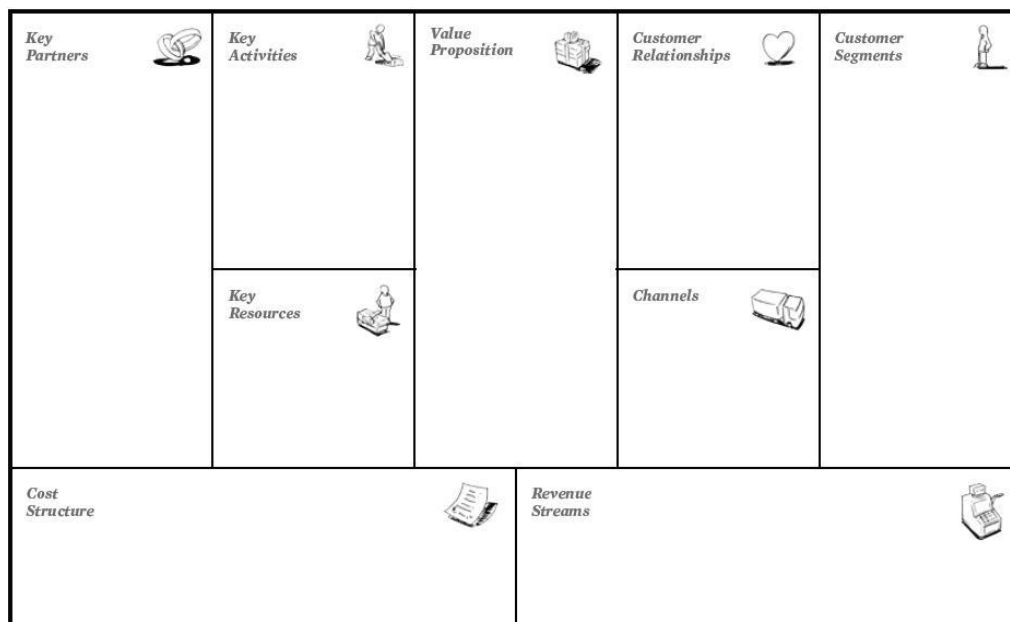
11. irudia: Energiaren Klusterraren balio-katearen eredu oinarri hartutako elaborazio propioa

Stakeholders-en mapa:



11. irudia: Stakeholders-en mapa. Iturria: Johnson eta Scholes, 2001

Negozio-oihala edo CANVAS ereduak:



12. irudia: Negozio-oihala. Iturria: "Business Model Generation" (Wiley,2010) Alexander Oesterwalder & Yves Pigneur

AMIA-ZAeme analisia:



- What advantages do we have?
- What do we do better than anyone else?
- What unique or lowest-cost resources can we draw upon that others can't?
- What do people in our market see as our strengths?
- What factors mean that you "get the sale"?
- What connections and alliances do we have?

- What could we improve?
- What should we avoid?
- What are people in our market likely to see as weaknesses?
- Is our intellectual property outdated?
- What connections and alliances should we have, but don't?

- What good opportunities can we spot?
- What interesting trends are we aware of?
- What weaknesses in our competitors can we attacks?
- Useful opportunities can come from such things as:
 - ✓ Changes in technology and markets on both a broad and narrow scale
 - ✓ Changes in government policy related to your field.
 - ✓ Changes in social patterns, population profiles, lifestyle changes, etc.

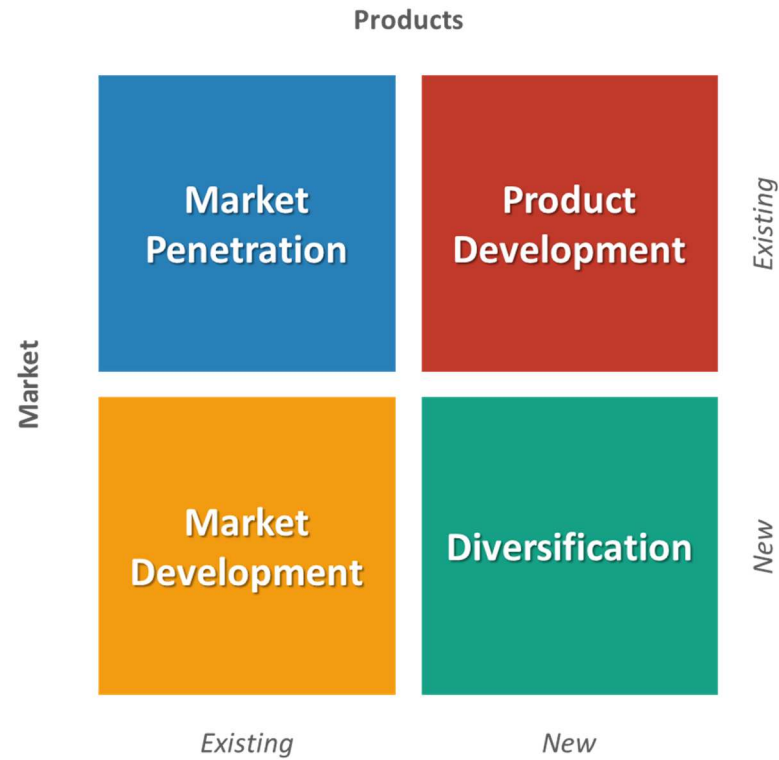
- What obstacles do we face?
- What are our competitors doing / could do to hurt us?
- Are quality standards or specifications for our job, products or services changing?
- Is changing technology threatening our position?
- Do we have bad debt or cash-flow problems?
- Could any of our weaknesses seriously threaten our business?

13. irudia: AMIA analisia. Iturria: Stanford-eko Ikerkuntza Institutua, Albert S. Humphrey (Showet Templates)

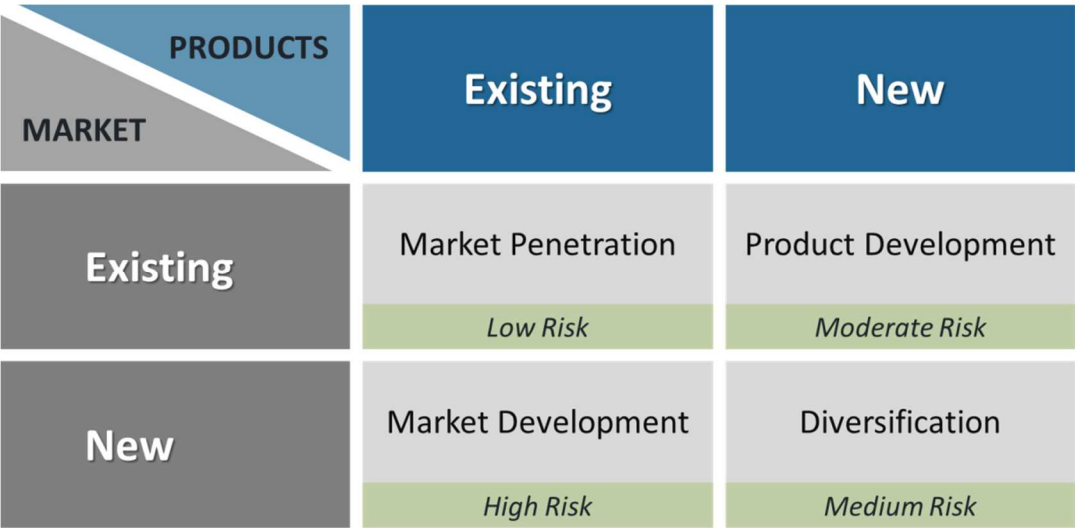
Ildo estrategikoak	Jarduerak	Erronka estrategikoak				
		1E	2E	3E	...	nE
1. espezializazio arloa	1. jarduera	XX		XXX		...
	2. jarduera		XX	X		...
	3. jarduera	XX	XXX			...
1. zeharkako ildoak	4. jarduera		XX			...
	5. jarduera	X		XXX		...
2. espezializazio arloa	6. jarduera		XX			...
	7. jarduera	XX	X			...
2. zeharkako ildoak	8. jarduera		XXX	X		...
	9. jarduera	XXX	XX			...
N ildoak edo arloak	M. jarduera	...	...	...	...	...

14. irudia: Erronketako Inpaktu Matrizea. Iturria: Bertan egindakoa

Ansoff-en matrizea



15. irudia: Ansoff-en matrizea. Iturria: Igor Ansoff (Showeet Templates)



16. irudia: Ansoff-en matrizea (2. bertsioa). Iturria: Igor Ansoff (Showeet Templates)

BABES ESKARIA						A24	
EKINTZAREN DESKRIBAPENA							
Erakundearen izena:							
Akronimoa:							
IFZ:							
Erronka Estrategikoa:							
Ekintzaren izena:							
Akronimoa (Kooperazio-ekintzen kasuan, akronimo bera adierazi):				Aukeratu ekintza honi hoberen egokitzen zaion kategoria			
				Seleccionar/Aukeratu>>			
Helburua: (500 karaktere)						0 karaktere	
Deskribapena eta Faseak ekintza hasi zenetik: (250 karaktere faseko)						0 karaktere	
						Urtea	
Laguntza eskatzen duen urteko epean aurreikusten diren emaitzak: (1.000 karaktere)						0 karaktere	
Ekintzaren adierazleak: (150 karaktere adierazleko)						0 karaktere	
						Balioa	
BARNE GASTUEN AURREKONTUA (Eskatzaileak jasan beharrekoak)							
Klusterreko parte-hartzaileen izenak				Arduraldia (orduak)	Kostua (€/ordu)	AURKEZTUA	
				0		Zenbatekoa	
				0,00 €	0,00 €		
				0,00 €	0,00 €		
				0,00 €	0,00 €		
				0,00 €	0,00 €		
				0,00 €	0,00 €		
BARNE GASTUEN AURREKONTUA						0,00 €	
KANPO GASTUEN AURREKONTUA (Eskatzaileak jasan beharrekoak)							
Kontzeptua (Aholkularitza, kanpoko zerbitzuak, bidaia, etab.)				Hornitzailea		AURKEZTUA	
						Zenbatekoa	
KANPO GASTUEN AURREKONTUA						0,00 €	
ENPRESEN PARTAIDETZA							
AURKEZTUA							
Mesedez, bete beti atal hau:							
*Enpresen partaidetza ez bada aplikagarria ekintza honetan, aukeratu "Ez aplikagarria" B176 gelaxkan.							
*Parte hartuko duten enpresak ezagutzen badituzu, aukeratu enpresak ezkerreko zutabea.							
*Parte hartuko duten enpresak ez badituzu ezagutzen, adierazi aurreikusten duzun parte-hartzaile kopurua B219 gelaxkan.							
Aplikagarria al da ekintza honetan?		SI/BAI					
Enpresa parte-hartzaileen izenak		IFZ		Fakturazioa		Langileak	
Seleccionar/Aukeratu>>						LH	
Seleccionar/Aukeratu>>							
Seleccionar/Aukeratu>>							
Seleccionar/Aukeratu>>							
Seleccionar/Aukeratu>>							
Parte-hartzaile kopuru aurreikusia				PARTE-HARTZAILEEN EKARPENIA			
						0,00 €	
ENTIDADES BESTE PROGRAMA EDO ERAKUNDE BATZUEN FINANTZAKETA							
AURREKONTUA							
Erakundearen izena		Eskatutako kontzeptua		Eskera-data		Egoera	
						Laguntzaren zenbatekoa	
						Seleccionar/Aukeratu>>	
						Seleccionar/Aukeratu>>	
BESTE PROGRAMA EDO ERAKUNDE BATZUEN FINANTZAKETA						0,00 €	

Klusterren Plan Estrategikoetarako Gidaliburua 26