

Barne-ekintzailletza eta negozio-eredu berriak

Nola ekintzailletza jorratu
zure erakundetik



1. Sarrera	03
1.1 BEAZ bultzatzaile estrategiko gisa.....	04
1.2 Gidaren erabilera	05
1.3 Zergatik jardun barne-ekintzailertan?.....	06
1.4 Zer da negozio-eredua?	07
1.5 Berritu ala eraldatu?	08
1.6 Autodiagnostiko-prozesua.....	09
1.7 Barne-ekintzailertzako prozesu bat hasi ala ez jakiteko funtsezko galderak	10
2. Metodologia	12
2.1 Filosofia	13
2.2 Enpresa baten bizi-zikloa.....	14
2.3 Aukera.....	16
2.4 Aukeraren berrikuntza-mailak	17
2.5 Taldea.....	18
3. Barne-ekintzailertzako prozesua	19
3.1 Egitura eta oinarriak	20
3.2 Metodologia	21
3.3 Ulertu fasea	22
3.3.1 Kick - Offa	24
3.3.2 Enpresaren bilakaera.....	38
3.3.3 Sektorearen bilakaera.....	45
3.3.4 Balio-sarea	52
3.3.5 Gaitasunen mapa	59
3.3.6 Benchmarkeko posizioa	66
3.3.7 Actor Journeya.....	79
3.3.8 Abstrakzioa.....	86
3.3.9 Aukeraren joerak.....	100
3.4 Sortu fasea	108
3.4.1 Aterkia	110
3.4.2 Aukera-eremua	117
3.4.3 Ebaluazioa eta lehenespena	125
3.5 Eraiki fasea	136
3.5.1 Aukeraren soluzioa.....	138
3.5.2 Aukeraren aktibazioa	148
3.5.3 Aukeraren baliozkotzea.....	157
4. Soluzioaren itxiera eta hurrengo urratsak	164
5. Gakoak eta aholkuak	169
6. Intereseko irakurgaiak	177
7. Glosarioa	179
8. Metodologia-txantiloak	188

SARRERA

BEAZ bultzatzaile estrategiko gisa

Beazen, Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomia Sustatzeko Sailaren mendeko foru-erakundean, lurraldeko ekonomia-jardueraren hazkundera eta kalitatezko enpleguaren sorrera bultzatzeko egiten dugu lan. Gure egitekoa enpresa-ekimen berri eta berritzaileak sustatzea da, Bizkaiko enpresa-sarearen lehiakortasuna hobetzen eta haren garapena indartuko duten gaitasun berriak erakartzen lagun dezaten.

Lurraldeko ekintzailtzaren eta enpresa-lehiakortasunaren ekosisteman erreferentziazko eragile izaten jarraitzeko, Beazen etengabe egiten dugu Bizkaiko lehenetasun estrategikoekin bat datozen proiektuen alde. Esparru horretan, lehiakortasun-palanka nagusiak indartzea sustatzen dugu, enpresen berrikuntza, moldagarritasuna eta antolaketa-eraldaketa bultzatuz.

Esparru horretako jarduketa-ildo nagusietako bat barne-ekintzailtza korporatiboa da. Merkatu gero eta lehiakorragoak eta etengabeko aldaketa nagusi diren testuinguru batean, barne-dibertsifikazioko prozesu mota horien alde egiten duten erakundeek berrikuntza-kultura bultzatzen dute, barne-talenta baliatzen dute eta beren *posizionamendu*(*) estrategikoa indartzen dute.

Testuinguru horretan kokatzen da gida hau. Xpertisekin lankidetzan egin da, eta kontsultarako tresna praktikoa bat eskaintzea du helburu, Beazek lurraldeko enpresen eskura jartzen dituen programa eta zerbitzuen eskaintza osatzeko eta barne-ekintzailtza korporatiboa bultzatzeko.

Gida prozesu mota horietara lehen hurbilketa egiteko pentsatuta dago, baita enpresa prozesu horiei heltzeko une egokian dagoen ala ez ebaluatzeko baliabide gisa ere. Edukietan jasotzen dira barne-ekintzailtzako eta dibertsifikazioko prozesu batek emaitza jasangarriak sortzeko behar dituen alderdi nagusiak, funtsezko gogoetak eta arrakasta-faktoreak.

Honenbestez, “Barne-ekintzailtza eta negozio-eredu berriak: enpresetan ekiteko eskuliburua” gida aurkezten dizuegu. Beazen laguntza-zerbitzuetan egiaztatutako eta aplikatutako metodologia batean oinarritzen da, eta jardunbide egokiekin, aholkuekin eta tresnekin aberastuta dago, ezarpena errazteko.

Gidaren erabilera

Gida hau bi modu osagarritan erabiltzeko diseinatu da.

Batetik, eskuliburu oso gisa jarrai daiteke, metodologiaren fase guztiak hasieratik amaierara eginez. Horrela, barne-ekintzailatzeko prozesua modu egituratuan ulertu eta aplikatzeko aukera ematen du, *erronka*(*) definitzetik soluzioa *baliozkotze*(*) eta merkaturako prestatzera arte.

Bestetik, modu modularrean ere erabil daiteke, erakundearen beharren arabera tresna zehatzak baliatuz. Adibidez, lehiakideak aztertzeko, *customer journey*(*) bat eraikitzeko edo *aukera-agertoki*(*) bat definitzeko, prozesu osoa egin beharrik gabe.

Sarrerako zatia berrikustea gomendatzen da, metodologiaren testuingurua eta logika ulertzeko. Hala ere, horrelako ikuspegiak ezagunak badira, zuzenean metodologia-blokerak jo daiteke, hantosten baita lan-prozesua.

Gainera, dokumentuaren amaieran aholkuen eta galdera garrantzitsuen atal bat dago. Atal hori hasieratik berrikustea baliagarria izan daiteke, bereziki prozesuaren egokitasunari buruzko zalantzak badaude edo, sarrera irakurri ondoren, ekimen mota horri heltzeko erabakia guztiz argi geratu ez bada.

Azkenik, gidan bi adibide-kasu aurkezten dira, tresna bakoitzarekin batera doazenak. Adibide horiek metodologia testuinguru errealean nola aplikatu ulertzen laguntzen dute. Horietako bat aukeratzea eta hari modu jarraituan jarraitzea gomendatzen da, bereziki erakundearen sektorearekin edo negozio motarekin lotura handiagoa badu.

Gidan azaldutako kasu guztiak fikziozkoak dira, baina, metodologiari dagokionez, metodologia hau egin duen edozein enpresaren kasuak bezala landu dira.

Glosarioko hitzak () ikurraren bidez adieraziko dira gida osoan. Glosarioa gida honen amaieran dago.*

Zergatik jardun barne-ekintzailletzan?

Sarrera: barne-ekintzailletzan jarduteko eta negozio-ereduak berritzeko premia

Aldaketa gero eta azkarragoa den aro batean bizi gara. Eraldaketa teknologiko, sozial eta ekonomikoak lehiaren arauak berridazten ari dira, aurrekaririk gabeko erritmoan. Testuiguru horretan, lehendik dagoena optimizatzen mugatzen diren enpresek garrantzia galtzeko arriskua dute. Gaur egun, ez da nahikoa prozesuak hobetzea edo kostuak murriztea: benetako lehia-abantaila barrutik berrasmatzeko, iraganeko arrakastaren oinarrian egon ziren usteak zalantzan jartzeko eta etorkizunerako bide berriak sortzeko gaitasunean datza.

Barne-ekintzailletza gaurkotasunari eusteko erronkari emandako erantzun estrategiko gisa sortu da. Kolaboratzaileek gauzatu ez ezik, balioa sortzeko pentsatu, proposatu, esperimentatu eta arriskuak beren gain hartzen dituzten kultura sustatzen du. Barne-ekintzailletza lantzen duten erakundeek beren barne-talentua berrikuntza-iturri etengabe bihurtzen dute, joerak aurreikusteko eta beste batzuek mehatxuak besterik ikusten ez duten lekuetan aukerak sortzeko gai dena.

Bestalde, negozio-ereduak berritzea abantaila iraunkorrak sortzeko modurik indartsuenetako bat da. Balioa sortzearen zer, nola eta zergatian berritzeak enpresei aukera ematen die modu sakon eta iraunkorrean bereizteko. XXI. mendeko dis-

rupzio handiak —ekonomia digitaletik *plataforma* (*) kolaboratiboetara eta ekosistema jasangarrietara— ez dira teknologia berrietan bakarrik oinarritzen, baizik eta negozioak pentsatzeko eta kudeatzeko eredu berrietan.

Barne-ekintzailletza negozio-ereduen berrikuntzarekin uztartzea, beraz, biziraupen- eta bilakaera-kontua da. Hori lortzen duten enpresak ez dira egokitzen mugatzen: aldaketa gidatzen dute. Sormena ekintza bihurtzen den, esperimentazioa ikaskuntza bihurtzen den eta ideiak emaitza ukigarri bihurtzen diren inguruneak sustatzen dituzte.

Liburu honek hori nola gauzatu aztertzen du. Kapituluetan zehar, kultura korporatiboa etengabeko berrikuntzaren motor bihurtzen lagunduko duten kontzeptuak, metodologiak, adibi-deak eta tresnak aurkezten dira. Izan ere, aldaketa konstante bakarra den mundu batean, barne-ekintzailletzan jardutea eta berritzea ez dira aukerakoak: enpresa-iraunkortasunaren beraren funtsa dira.

Berritu ala eraldatu?

Enpresako berrikuntzak ez du zertan erabat berria den zer-bait sortzea esan nahi, baizik eta merkaturako edo erakunderako bererako balio berria sortzen duten aldaketak egitea. Berrikuntza horiek inkrementalak izan daitezke, lehendik dauden soluzioak hobetzen dituztenean, edo disruptiboak, nabarmen desberdinak diren proposamenak planteatzen dituztenean.

Erakunde baten barruan, berrikuntza hainbat esparrutan gerta daiteke: produktu edo zerbitzuan, prozesuetan, *negozio-ereduan*(*) edo pertsonak antolatzeke eta kudeatzeko moduan. Hala ere, ekimen berritzaile guztiek ez dute eragin iraunkorrik sortzen.

Enpresa-ikuspegitik, berrikuntza sendotu egiten da, berritasun esanguratsu bat txertatzeaz gain, benetako onarpena lortzen duenean eta emaitzak sortzen dituztenean. Jarduten, lehiatzen eta balioa sortzen duen enpresan aldaketa horiek modu egonkorrean integratzen direnean, eraldaketaz ari gara.

Eraldaketa, hortaz, ez da ekimen berriak abian jartzera mugatzen, baizik eta gaitasunak, egiturak, erabaki-prozesuak eta, kasu askotan, negozio-eredua bera garatzea dakar. Aldaketa horiek antolaketa-doikuntzak eskatu ohi dituzte eta, testuinguru jakin batzuetan, negozio-lerro edo negozio-unitate berrietan gauza daitezke, edo bitarteko espezifikoetan, hala nola spin-offetan, ekimenak negozio nagusiarenaz bestelako logiken arabera jardun behar duenean.

Ildo horretan, barne-ekintzailatza korporatiboak aukera ematen du berrikuntza puntualak sortzetik erakundearen estrategian integratutako hazkunde-iturri berriak eraikitze-ra igarotzeko.

Zer da negozio-eredua?

Erakunde askotan, negozio-aukera berriak identifikatzea merkatuan ase gabeko premia bat antzeman izanaren intuiziotik abiatu ohi da.

Hasierako pertzepzio horretatik abiatuta, ahaleginak premia horri erantzungo dion soluzio bat garatzera bideratu ohi dira, eta prezio bat esleitzen zaio, batez ere kostuari marjina bat gehitzean oinarrituta. Hala ere, soluzio teknikoki baliozkoa eta garatzen duenarentzat arrazoizkoa den prezioa izateak ez du bermatzen negozio-eredu bideragarri bat dagoenik.

Arrisku hori murrizteko, ezinbestekoa da esplizituki baliozkotzea bezeroa nor den eta antzemandako premia benetakoa, garrantzitsua eta segmentu horretarako lehentasunezkoa den. Horrek esan nahi du egiaztatzea bezeroak arazoa aitortzen duen, konpontzeko interesa duen, horretarako baliabideak erabiltzeko prest dagoen eta zer balio ekonomiko hautematen duen soluzioan. Azken batean, merkatuarekin egiaztatzea.

Baliozkotze()* horretatik abiatuta, negozio-eredu koherente bat diseina daiteke, hau da, balioa modu iraunkorrean eskuratu eta emateko aukera ematen duen eredua. Ikuspegi operatibotik, eredu hori elementu hauen inguruan egituratzen da:



Balio-proposamena



Bezero-segmentuak



Banaketa-kanalak



Bezeroekiko harremana



Diru-sarreraren iturriak



Funtsezko baliabideak

Autodiagnostiko-prozesua

Barne-ekintzailletza korporatiboko prozesu bat abiatu aurretik, funtsezkoa da enpresa gelditu eta hura justifikatzen duen benetako testuingururik ba ote dagoen identifikatzea. Barne-ekintzailletza ez da helburu bat bere horretan, baizik eta egungo eredia hazkundeari edo etorkizuneko lehiakortasunari eusteko nahikoa ez den egoera jakin batzuetarako erantzun estrategikoa.

Barne-ekintzailletzako prozesu bat planteatzea zentzuzkoa den ohiko testuinguru batzuk hauek dira:

- Negozio nagusia finkatuta dago, eta hazkunde-palanka tradizionalak agortzen hasten dira.
- Egungo produktua trakzioa galtzen ari da eta beharrezkoa da zerbitzu-ereduetara edo soluzio integratuetara eboluzionatzea.
- Hazteko premia argia dago, baina ez dago horretarako bide zehazturik.
- Aukerak identifikatu dira, baina erakundeak ez du horiek garatzeko metodo argirik.
- Iraganean ekimenak abiarazi dira, baina ez dira sendotzera iritsi.

- Enpresak arriskuak dibertsifikatu behar ditu bere jarduera nagusitik harago.
- Aldaketa teknologikoek, araudi-aldaketek edo merkatu-aldaketek zalantzan jartzen dute egungo eredia.
- Epe ertain edo luzera eraldatzeko anbizio estrategikoa dago.

Identifikazio horren helburua ez da soluzioak diagnostikatzea, baizik eta barne-ekintzailletza erakundearen une estrategikoari heltzeko mekanismo egokia den berrestea.

Gainera, prozesu hori berez balioa duen gogoeta estrategiko batekin hasten da, bai eta enpresaren eguneroko jardunerako oso baliagarriak diren tresna batzuekin ere.

Barne-ekintzailetzako prozesu bat abiarazi ala ez jakiteko funtsezko galderak

Enpresari eta haren merkatuari buruz

- Jarduten dugun merkatu nagusia hazten ari da, geldialdian dago ala atzera egiten ari da? Zein erritmotan?
- Gure enpresa merkatuaren erritmo berean hazten ari da, ala merkatu-kuota galtzen ari gara?
- Gure segmentu estrategikoetan garrantzia irabazten ala galtzen ari gara?
- Zer bilakaera dute gure lehiakideek produktuari, zerbitzuari edo negozio-ereduari dagokienez?
- Bestelako proposamenak edo egitura eraginkorrakoak dituzten lehiakide berriak sartzen ari al dira?
- Joko-arauak birdefinitu ditzaketen beste sektore batzuetako eragileak agertzen ari al dira?

Taldeari eta erakundeari buruz

- Negozioko pertsona giltzarriek bermatzen al dute enpresaren etorkizuneko jarraitutasuna?
- Ba al dago belaunaldi-errelebo argi eta prestatuturik?
- Ba al ditugu egungo negozioaz harago ekimen berriak gidatzeko gai diren profilak?
- Barne-kulturak esperimentazioa bultzatzen du, ala akatsak zigortzen ditu?

Aldaketa teknologikoei buruz

- Nolako eragina izan dezakete digitalizazioak, automatizazioak edo adimen artifizialak gure sektorean?
- Teknologia eraginkortasuna hobetzeko bakarrik erabiltzen ari al gara, ala gure negozio-eredua birpentsatzeko ere bai?
- Ba al dago gure egungo *balio-proposamena*(*) eralda dezakeen soluzio teknologiko berririk?

Araudi- eta ingurune-aldaketei buruz

- Ba al dago gure negozio-ereduari eragin diezaiokeen araudi- edo erregulazio-aldaketarik?
- Ba al dugu kanpoko faktoreek alda dezaketen merkatu, bezero edo *kanal*(*) batekiko gehiegizko mendekotasunik?

Barne-ekintzailtzako prozesu bat abiarazi ala ez jakiteko funtsezko galderak: interpretazioa

Nola interpretatu erantzunak?

Galdera hauen helburua ez da erantzun perfektuak lortzea, baizik eta egungo ereduak eboluzionatu behar izan dezakeela adierazten duten tentsio estrategikoak hautematea.

Erreferentzia orokor gisa:

Enpresak **egoera hauetako hirutan edo gehiagotan bere burua** argi identifikatzen badu, hutsune estrategiko nabarmena dago, eta komenigarria **izan daiteke barne-ekintzailtzako prozesu bat aztertzea.**

Seinale **isolatu bat edo bi agertzen badira**, baliteke **doikuntza operatibo edo komertzialak** izatea, eta horiek ez dute nahitaez barne-ekintzailtzako prozesu egituratu bat eskatzen.

Erantzun **gehienek egonkortasuna erakusten badute**, ziurrenik arreta egungo ereduak optimizatzean **jarri beharko litzateke**, ekimen berriak abiaraztean baino.

Kopuru zehatza baino garrantzitsuagoa da seinaleen izaera. Tentsioak aldi berean merkatuan, **teknologian eta erakundean agertzen direnean**, horrek adierazi ohi du negozio-ereduak **bilakaera sakonagoa behar izan dezakeela.**

Kasu horietan, **barne-ekintzailtza mekanismo egoki bihurtzen da** aukera berriak aztertzeko, egungo negozioa arriskuan jarri gabe.

METODOLOGIA

Filosofia



FILOSOFIA

Aldaketaren
printzipioak eta izaera



METODOA

Aldaketa-prozesua
urratsez urrats



TRESNAK

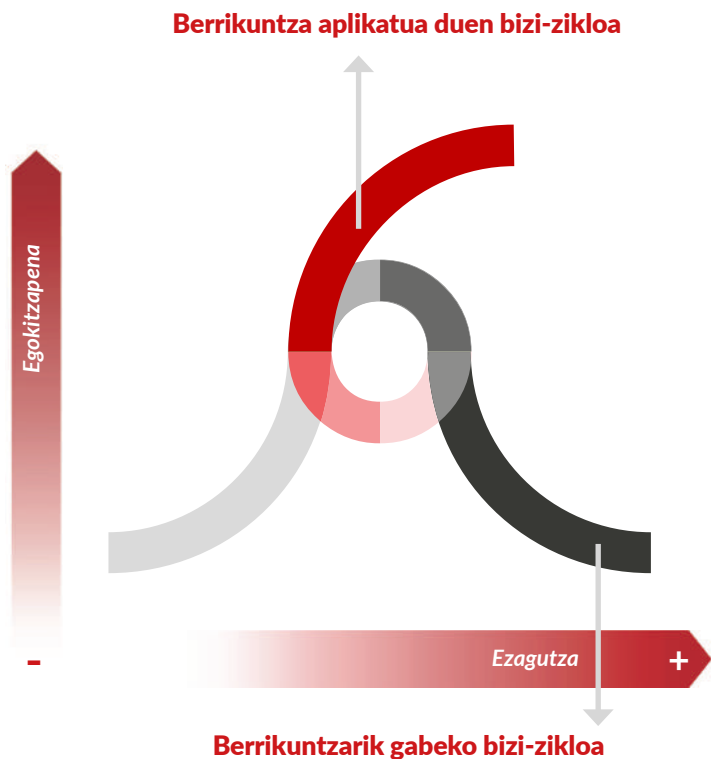
Aldaketa eraikitzeko
baliabideak

Aplikaziozko diziplina batek filosofia bat, urratsez urratseko prozesu bat eta tresnak behar ditu. Ohikoa da kontzeptu horiek nahastea: tresnak erabiltzen dira filosofiarik gabe, edo filosofia bat baliatzen da emaitzak zehazteko tresnarik gabe.

Berrikuntza-metodologia asko bereziki ideiak sortzera, inspirazioa piztera edo sormen-dinamikak *aktibatzer*a(*) bideratuta daude. Beste batzuek berrikuntzaren kulturen eta pentsatzeko modu berriak sustatzean jartzen dute arreta.

Metodologiak ikuspegi horiek osatzen ditu: egitura argi bat eskaintzen du aukerak aztertzeko, norabide estrategiko bat definitzeko eta norabide hori baliozkotutako eta praktikan jar daitezkeen irtenbideetan gauzatzeko. Horren bidez, hausnarketa estrategikoa benetako gauzatzearekin lotzen du.

Enpresa baten bizi-zikloa

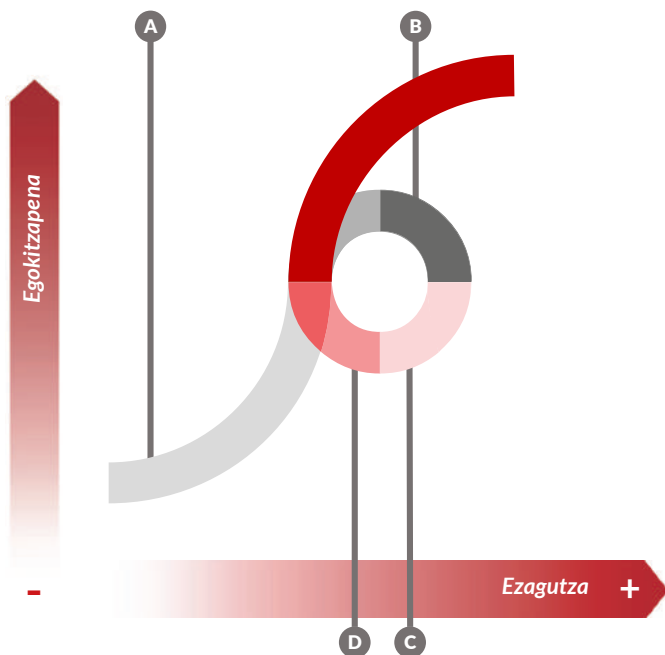


Tradizionalki, enpresa edo produktu baten bizi-zikloa denboran zeharreko bilakaera lineal gisa irudikatu ohi da. Hala ere, berrikuntza aplikatuan hobeto uler daiteke etengabeko ikaskuntza- eta egokitzapen-prozesu gisa.

Grafikoak enpresak merkatutik eskuratzen duen ezagutzaren eta hari egokitzeko duen gaitasunaren arteko begizta irudikatzen du. Prozesu hori hainbat mailatan gertatzen da: enpresa, negozio-unitateak, produktuak, zerbitzuak edo funtzionalitateak.

Testuinguru horretan, gainbehera- edo krisi-faseek ez dute zertan amaiera adierazi. Aitzitik, erakundea ikastera, bere burua berriro doitzera eta bere proposamenaren edo negozio-ereduaren bertsio berri baterantz eboluzionatzera behartzen duten uneak dira.

Enpresa baten bizi-zikloa



A Ezarpena: ekintzailtza-eredua aplikatzea eta abian jartzea:

- » Sortutako ereduaren garapena eta hazkundera.
- » Ingurunera gero eta gehiago egokitzea, gehieneko mailara iritsi arte.
- » Ezagutza berria sortzea, ereduaren mugetaraino.

B Gainbehera: ereduaren agortzea. Bigarren fase hori zuzenketa-fasea da. Bertan, egokitzapen-mailak behera egiten du, eta horrek irabazi-marjinak txikitzen ditu, ezagutzan aurrera egiten den arren.

- » Enpresak ingurunera egokitzeko gaitasuna galtzen du.
- » Bere ezagutza zehatz-mehatz fintzen du ereduari eusteko (fase kritikoan sartzen da).
- » Inertziak egiten du aurrera.

C Berrikuspena: inguruneari erantzuteko eredu alternatibo berriak bilatzea:

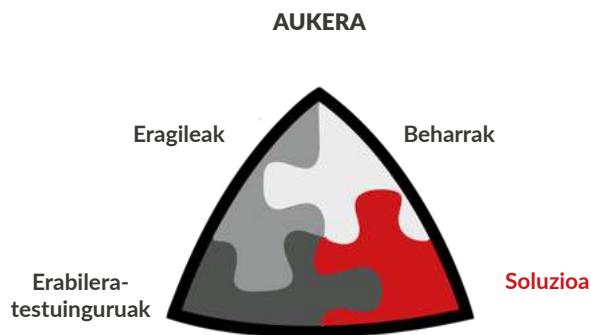
- » Eredua eta dagoen ezagutza berrikusi eta zalantzan jartzearen ondoriozko krisia.
- » Hirugarren zuzenketa-fasea da. Fase horretan, negozioak bere ingurunera egokitzeko duen gaitasunak beheranzko maldan jarraitzen du, eta ezagutza zaharkituta geratzen da.

D Birsorkuntza: egokitzapenaren eta ezagutzaren eskala edo **eredu berri batera jauzi egiteko maila zuzentzea, birformulatzea** eta berriz definitzea:

- » Enpresa-ekimen berrirako plangintza eta prestaketa.
- » Laugarren etapa da. Etapa horretan, enpresa prest jartzen da enpresaren, produktu/zerbitzuen eta atributu/prestazioen belaunaldi berri baterantz bideratutako eta erakundearen jarraitutasuna edo biziraupena bermatuko duten estrategiak sortzeko.

Azterketa honek hazkunde-etapa berri bat bultzatzeko non esku hartu behar den identifikatzen laguntzen du, dela egungo eredu egokitu, dela proposamen berriak garatuz, dela aukera berrietara eboluzionatuz.

Aukera



Aukera lau elementuren arteko uztarketatik sortzen da: inplikaturako eragileak, haien beharrak, behar horiek agertzen diren testuingurua eta behar horiei erantzuteko gai den soluzioa. Elementu horiek behar bezala lerrokatzen direnean, balioa sortzeko benetako aukera agertzen da.

Sektorea edo berrikuntza mota edozein dela ere, aukera oro lau faktore funtsezkoen bidez aztertu eta egituratu daiteke: eragileak, beharrak, erabilera-testuinguruak eta soluzioa.

 **Eragileak** aukeran zuzenean edo zeharka inplikaturatuta dauden agente guztiak dira. Pertsonak, enpresak, banatzaileak, instituzioak, arautzaileak edo balio-sorreran eragina duen beste edozein entitate izan daitezke. Nor diren eta elkarren artean nola erlazionatzen diren ulertzeak aukera ematen du bakoitzak aukeraren barruan zer eginkizun duen identifikatzeko.

 **Beharrek** eragileek konpondu, hobetu edo lortu nahi dutena adierazten dute. Izaera funtzionala eta praktikoa izan dezakete, baita emozionala, estrategikoa edo ekonomikoa ere. Behar bezala ulertzea funtsezkoa da balio-proposamen esanguratsuak eraikitzeko.

 Erabilera-**testuingurua** beharra agertzen den eta irtenbideak balioa sortzen duen egoera zehatza da. Behar bera erabat alda daiteke sortzen den unearen, lekuaren edo baldintzen arabera. Horregatik, testuingurua ulertzeak aukera hobeto zehaztea ahalbidetzen du.

 **Soluzioa** eragileak, beharrak eta erabilera-testuinguruak konbinatzen diren modua da, *balio-proposamen(*)* zehatz bat sortzeko. Ez da produktu edo zerbitzu hutsa, identifikaturako aukerari erantzuten dion konfigurazio osoa baizik.

Taldea

Ekimen gehienak ez dira ideiarik ez dagoelako blokeatzen, baizik eta rolak, erantzukizunak edo erabakitze gaitasuna desegoki konfiguratuta daudelako.

Enpresaren tamaina edozein dela ere, barne-ekintzailetzako proiektu orok talde txiki eta diziplina anitzeko bat behar du, negozio-ikuspegia, bezeroari eta merkatuari buruzko ezagutza, gaitasun teknikoa edo operatiboa eta erakundearekiko lotura uztartuko dituen. Rol horiek beharrezkoak dira, baina ez dituzte zertan pertsona desberdinek bete: talde txikietan, pertsona berak hainbat eginkizun har ditzake bere gain.

Metodologiaren ikuspegitik, eredu hiru mailatan egituratzen da:

- **Core Teama (nukleo-taldea)**

Ekimenaren garapen operatiboaren arduraduna da. Haren eginkizuna *erronka*(*) estrategikoa *hipotesi*(*), esperimentazio, ikaskuntza eta proposamen zehatz bihurtzea da. Benetako dedikazioa eta aurrera egiteko gaitasuna izan behar ditu, negozio nagusiaren mende etengabe egon gabe.

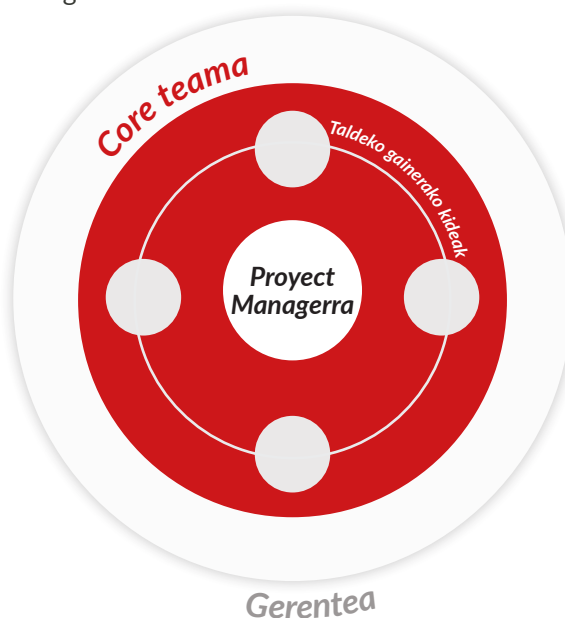
- **Proyekt Managerra**

Core Teama gidatzen du eta proiektua gauzatzen du. Gerenteak behar besteko ahalmena eman behar dio, proiektua epean eta behar bezala gauzatzeko behar diren baliabideak eta denbora izan ditzan

- **Gerentea**

Lerrokatze estrategikoa, barne-legitimitatea eta desblokeatzeko gaitasuna bermatzen dituen figura da. Ez du proiektua gauzatzen, baina erabakiak errazten ditu, esperimentaziorako espazioa babesten du eta zuzendaritzarekiko lotura ziurtatzen du.

Maila horien konfigurazio argi batek autonomia eta lerrokatzea orekatzea ahalbidetzen du, eta saihestu egiten du proiektua bakartzea zein lehendik dagoen negozioak behar baino lehen bereganatzea.



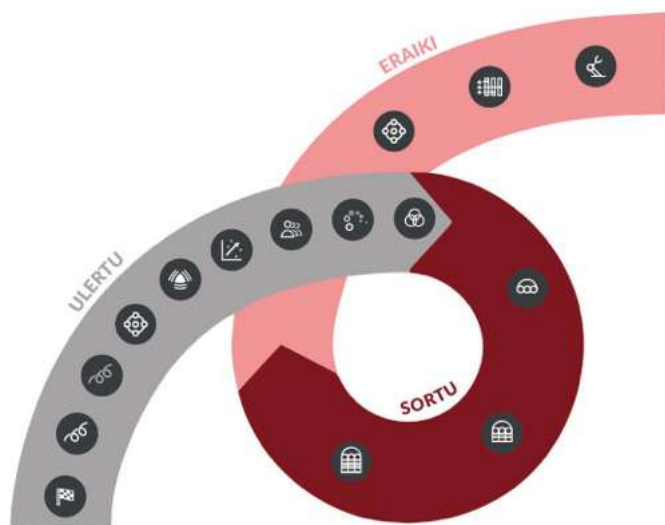
BARNE-EKINTZAILETZAKO PROZESUA

Egitura eta oinarriak

Metodologia hau oinarrizko hiru printzipiotan oinarritzen da, eta printzipio horiek haren tresna guztiak gidatzen dituzte: ulertzea eta bereiztea, objektiboki baliotsuak diren proposamenak sortzea eta, azkenik, proposamen horiek merkatuarekin zuzenean kontrastatzea.

- **Ulertu:** fase honen xedea enpresaren errealitatea hainbat ikuspegitatik ulertzea da. Lehenik, haren bilakaera, identitatea eta barne-pertzepzioa aztertzen dira. Bigarrenik, enpresa inguratzen duen ingurune hurbilena aztertzen da, sektorea, lehia, salmenta-kanalak eta beste faktore garrantzitsu batzuk barne. Horretarako, metodologiak sekuentzialki aplikatzen diren bederatzi tresna independente erabiltzen ditu, aukera objektiboak identifikatzeko ondorio erabilgarriak lortzeko.
- **Sortu:** etapa honen helburua hautemandako aukerak mahai gainean jartzea, ebaluatzea eta lehenestea da. Horretarako, segidan erabiltzen diren lau tresna baliatzen dira, potentzial estrategikorik handiena duen aukera hautatzeko eta definitzeko.
- **Eraiki:** fase honetan, eskaintza garatzen da eta behin betiko zerbitzuak diseinatzen dira. Ondoren, zerbitzu horiek merkatura eramaten dira modu arinean, benetako bezeroekin baliozkotzeko.

METODOLOGIA



ULERTU

- Kick Offa Arrakasta-faktoreak
- Enpresaren bilakaera
- Sektorearen bilakaera
- Balio-sarea
- Gaitasunen mapa
- Benchmarka
- Actor Journeya
- Abstrakzioa
- Aukeraren joerak

SORTU

- Aterkia
- Aukeraren eremua
- Agertokiaren lehenespina

ERAIKI

- Aukeraren soluzioa
- Aktibazioa
- Baliozkotzea

A large red L-shaped graphic element is positioned on the left side of the slide, extending from the top to the bottom. A horizontal red bar intersects this vertical bar, passing behind the text.

Ulertzeko fasea



WOMEN'S SOCCER NCAA TOURNAMENT APPEARANCES

GEORGIA

2013

2014

2015 2014 2013 2012 2010 1997 1994



KICK- OFFa

(Abiapuntua)

ZER DA?

Estrategia-proiektu baten kick offa hasierako fase labur, egituratu eta oso bideratua da, eta proiektua lerrokatzeko, argitzeko eta aktibatzeke balio du, lan estrategiko sakonari ekin aurretik.

Fase horretan, batez ere lau tresna erabiltzen dira:

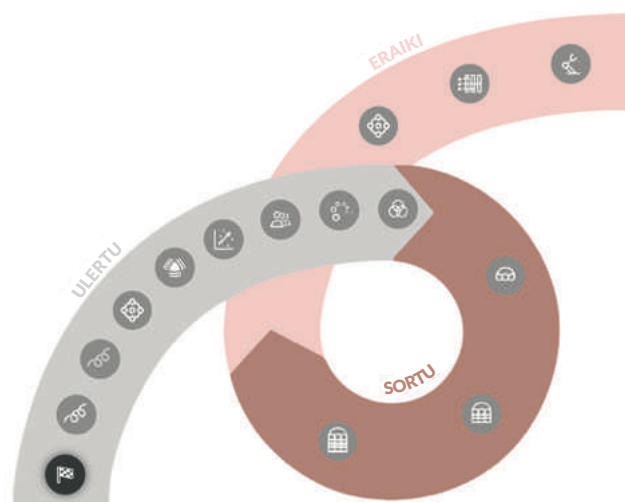
- Arrakasta-faktoreak definitzea: zer lortzea espero den eta zer baldintzatan zehazteko aukera ematen du.
- *Erronka*(*) definitzea: landuko den arazo estrategikoa bideratzen laguntzen du.
- Proiektuaren rolak eta erantzukizunak.
- Egutegiratze osoa.

HELBURUA

- Itxaropenak lerrokatzea
- *Erronka*(*) estrategikoa definitzea
- Helburuak eta arrakasta-irizpideak argitzea
- Irismena, rolak eta epeak mugatzea
- *Hipotesiak*(*) eta lehen palankak identifikatzea
- Taldea aktibatzea

EMAITZA

Proiektuaren abiapuntu estrategikoaren definizio argi eta partekatua lortuko duzu, taldea alderdi hauen inguruan lerrokatuta: *erronka*(*), helburuak, arrakasta-faktoreak, irismena eta barne-ekintzailtza-prozesua fokuz eta koherentziaz garatzeko behar diren rolak.





Erabilera-modua - Proiektuaren arrakasta-faktoreak

01. Zerrendatu proiektuak arrakasta izan dezan bete beharreko zuzeneko helburuak. (1)

02. Ordenatu zuzeneko helburuak garrantziaren edo lehen-tasunaren arabera. (1)

03. Kontrastatu helburuak proiektuko beste parte-hartzaileekin, halakorik bada, eta ebaluatu bideragarriak diren. (1)

04. Errepikatu prozesua zeharkako faktoreekin: proiektuaren bilakaeran ikasiko direnak izango dira (metodologiak, harremanak, tresnak eta abar). (2)

05. Azkenik, kontuan izan helburuak berrebaluatu, indarrean jarraitzen duten egiaztatu eta eguneratu egin daitezkeela, proiektuan aldaketa esanguratsuak izan badira.

(1)

Zuzeneko faktoreak

Proiektuarekin lotutako ezinbesteko faktoreak

Adib.: kanal(*) berriak irekitzea, targetak, timinga, CAPEX, negozio bolumena, errentagarritasunak, merkatu sharea, produktu kopurua, posizionamendua, agertokiak, enplegu berriak sortzea...

(2)

Zeharkako faktoreak

Erakundearekin/proiektuarekin lotutako faktore desiragarriak

Adib.: berrikuntza metodologia ikastea, erakundeari gaitasunak erakustea, arrakasta kasu bat sortzea, kasua zabaltzeko tresnak sortzea, GEK...

Erabilera modua - Erronka

01. Identifikatu erakundearen egungo egoeraren eta etorkizunean nahi den posizioaren arteko hutsune estrategikoa. (1)

02. Formulatu erronka esaldi argi bakarrean, zer aldatu edo eraiki nahi den eta horrek zer inpaktu estrategiko izango duen adierazita. (1)

03. Alderatu enuntziatua proiektuaren arduradun nagusiekin eta egiaztatu estrategia korporatiboarekin lerrokatuta dagoela. (1)

04. Ebaluatu anbizio maila egokia den: saihestu formulazio orokorrekiak edo operatiboegiak. (1)

05. Banatu erronka jardura eremua mugatzen duten 4-5 dimentsio edo foku estrategikotan (erronkaren zehaztapena). (2)

06. Berrikusi foku bakoitza enuntziatu nagusiarekin zuzenean lotuta dagoela eta soluzio zehatzik aurreratzen ez duela. (2).

07. Egiaztatu erronka eta haren zehaztapena parte-hartzaile guztientzat ulergarriak direla eta lehenesteko irizpide gisa erabil daitezkeela. (2)

08. Berriz ebaluatu erronka baldintza estrategikoak, merkatu testuingurua edo erakundearen lehentasunak aldatzen badira.

(1)

Enuntziatua (Statementa)

(2)

Enuntziatuaren zehaztapena

Erabilera modua - Rolak eta erantzukizunak

- 01.** Identifikatu proiekturako beharrezkoak diren funtsezko rolak, irismenaren eta zehaztutako *erronkaren*(*) arabera.
- 02.** Esleitu pertsona jakin bat rol bakoitzari, figura generikoak edo zehaztugabeak saihestuta.
- 03.** Estimatu pertsona bakoitzak proiektuari benetan eskaini ahal izango dion arduraldia.
- 04.** Definitu rol bakoitzari lotutako erabaki maila: zer erabaki dezakeen eta zer bideratu behar duen goragoko mailara.
- 05.** Kontrastatu esleipena inplikaturakoekin, eskuragarritasuna eta konpromisoa baliozkotzeko.
- 06.** Egiaztatu ez dagoela erantzukizun hutsunerik, ezta rolen arteko gainjartze kritikorik ere.
- 07.** Doitu taldearen osaera proiektuaren irismena bilakatzen bada edo proiektua fasez aldatzen bada.
- 08.** Berrikusi aldian-aldian rolen, erantzukizunen eta lortutako emaitzen arteko koherentzia.

Rola	Esleitutako pertsona	Aurreikusitako arduraldia	Erabaki-maila
Gerentea			
Project Managerra			
Negozioaren arduraduna			
Arlo teknikoaren/ operazioen arduraduna			
Bezero/merkatu arduraduna			

Industriako kasu praktikoa

AURREKARIAK:

Adibidez enpresa liderra da erabilera anitzeko makina-erreminten fabrikazioan, eta 40 urte baino gehiagoko esperientzia du merkatuan. Historian zehar, Adibidez ia artisau-erako ekoizpena zuen tailer bat izatetik, kalitatezko produktua zuen arren, diseinu- eta fabrikazio-sistema aurreratuak dituen tamaina handiko enpresa-talde bat izatera igaro da. Azken urteotan, ordea, enpresaren egoera finantzarioak okerrera egin du. Asiako lehiakide nagusietako batzuek jauzi nabarmena egin dute kalitatean, eta gero eta makina sofistikatuagoak eta fidagarriagoak eskaintzen dituzte oso prezio lehiakorretan. Gainera, Adibidezek tokiko enpresa txikiago batzuk erosi ditu, funtsezkotzat jotzen diren ezagutzak eskuratzeko eta bere eskaintza handitzeko.

Makina-erreminta: pieza solidoei forma ematea helburu duen makina da. Makina-erreminten adibideak dira tornua, zulagailua edo leungailua.

KONTUAN HARTZEKOAK:

Estrategia birdefinitzeko prozesuaren lehen urratsa helburuak ezartzea da. Helburu horiek, ahal den neurrian, kuantifikagarriak eta neurgarriak izan behar dute. Adibidezentzat, lehentasuna enpresaren egoera finantzarioari buelta ematea, lidergo-posizioa berreskuratzea eta kapital-inbertsioa murriztea da.





Proiektuaren arrakasta-faktoreak

Zuzenekoak

Proiektuarekin lotutako ezinbesteko faktoreak

Adib.: *kanal*(*) berriak irekitzea, targetak, timinga, CAPEX, negozio-bolumena, errentagarritasunak, merkatu-kuota, produktu-kopurua, posizionamendua, agertokiak, enplegu berriak sortzea...

- Enpresaren errentagarritasuna bost puntu hobetzea.
- Epe laburrean salmentak % 15* handitzea.
- Bi urtean enpresa *breakeven* (*) eramatea.
- Enpresa industriari erreferente gisa kokatuko duen estrategia garatzea.
- Makina-erremintaren kategorian posizionamendu berezia izatea.
- CAPEXa 3 M €* baino handiagoa ez izatea.

Zeharkakoak

Erakundearekin/proiektuarekin lotutako faktore desiragarriak

Adib.: berrikuntza-metodologia ikastea, erakundeari gaitasunak erakustea, arrakasta-kasu bat sortzea, kasua hedatzeko tresnak sortzea, EGE...

- Taldea trebatzea negozio-eredu berrietara egokitzeko.
- Lantaldearen motibazioa hobetzea eta barne-komunikazioa sustatzea.
- Barne-erabilerarako negozio-ereduak sortzeko tresnak garatzea.
- Talentua erakartzea, garatzea eta atxikitzea erraztea.
- Barne-prozesuetan eraginkortasuna eta arintasuna sustatzea.

Taldea eta baliabideak: Helburuak definitzeko bileran, halaber, erabaki da proiektuaren garapena diziiplina anitzeko talde batek gauzatzea. Talde hori estrategiaren arduradunak eta kontabilitate eta finantza, giza baliabide, ekoizpen eta I+G departamentuetako ordezkari banak osatuko dute.

- Kontuan izan ahalegin berezia egin dela helburuak neurgarriak izan daitezen, proiektuaren arrakasta modu fidagarriagoan zehazten laguntzeko

Erronka

Enuntziatua (Statementa)

Adibidezen negozio-eredua birformulatzea, errentagarritasuna eta lidergo lehiakorra berreskuratzeko, merkatuan duen posizionamendua indartuz eta bezero-oinarriaren hazkunde jasangarria bultzatuz.

Enuntziatuaren zehaztapena

- Eragile berriekiko eta gorabidean dauden merkatuekiko posizionamendu lehiakorra berrikustea.
- Produktu tradizionaletik haragoko diferentziazio-aukerak identifikatzea.
- Diru-sarrerak sortzeko egitura eta negozioaren errentagarritasuna optimizatzea.
- Egindako eskurapenen ondoren funtsezko barne-gaitasunak berrantolatzea eta lehenestea.
- Bezero-basea zabaltzea eta fidelizatzea ahalbidetuko duten hazkunde-bide berriak definitzea.

Rolak eta erantzukizunak

Rola	Esleitutako pertsona	Aurreikusitako arduraldia	Erabaki-maila
Gerentea	Zuzendari Nagusia	% 5	Mugarri estrategikoen eta inbertsioaren onarpena
Project Managerra	Negozio Garapeneko Arduraduna	% 30	Erabaki operatiboak eta proiektuaren koordinazioa
Negozioaren arduraduna	Merkataritza Zuzendaria	% 15	<i>Balio-proposamenaren(*) eta merkatuaren baliozkotzea(*)</i>
Arlo teknikoaren/ operazioen arduraduna	Ingeniaritza Zuzendaria	% 10	Bideragarritasun teknikoa eta integrazio industrialia
Bezero/merkatu arduraduna	Marketin Industrialeko Arduraduna	% 10	Bezeroaren analisia eta posizionamendua

Adibidearen logika

- Gerentea: pisu estrategiko handia, baina dedikazio operatibo txikia.
- Dedikazio handiko Project Managerra, *erronkak(*)* eredua birformulatzea dakarrelako.
- Presentzia tekniko handia, negozioaren industria-izaeragatik.

Kasu Praktikoa - Zerbitzu Aurreratuak

AURREKARIAK:

ThermaGrid eraikinetarako kontrol energetikoko sistema adimendunetan espezializatutako enpresa da. Laurogeita hamarrek hamarkadaren amaieran sortu zen, merkataritza- eta industria-instalazioetan energia-kontsumoa modu eraginkorrangoan kudeatzea ahalbidetuko zuten teknologien eskari gero eta handiagoari erantzuteko. Urte luzez, enpresak eraikinetako energiaren erabilera optimizatzen duten klimatizazio-kontrolako gailuen garapenean eta salmentan oinarritu du bere hazkundea.

Denborarekin, bilakaera teknologikoak ekarri du sistema horiek ekipoak erregulatzeaz gain, eraikinen energia-portaerari buruzko etengabeko informazioa ere sortzea. Testuinguru horretan, ThermaGrid-ek aukera du gailuen salmentan ardaztutako ereduak beste eredu batera igartzeko: eredu horretan, ekipo horiek azpiegitura konektatu gisa jarduten dute monitorizazioa, analisia eta etengabeko zerbitzuak integratzen dituen *plataforma*(*) digital baten barruan.

KONTUAN HARTZEKOAK:

Helburuek agerian uzten dute ThermaGrid-eko zuzendaritzak ekipoen salmentan oinarritutako negozio batetik eraikinen energia-kudeaketarako datuen, softwarearen eta etengabeko zerbitzuen bidez balioa sortzen den eredu batera igaro nahi duela.

Lantaldeak behin eta berriro heldu behar dio helburu horri, eta garatzen diren proposamenek *plataforma*(*) eredu baterako trantsizioa indartzen dutela egiaztatu behar du. Egungo ereduak gehiegi aldentzen den aldaketa batek, justifikatuta egonda ere, zaildu egin dezake erakundeak hura barneratzea eta behar bezala ezartzea.





Proiektuaren arrakasta-faktoreak

Zuzenak

Proiektuarekin lotutako ezinbesteko faktoreak

Adib.: *kanal*(*) berriak irekitzea, targetak, timinga, CAPEX, negozio-bolumena, errentagarritasunak, merkatu-sharea, produktu kopurua, posizionamendua, agertokiak, enplegu berrien sorrera...

- Fakturazioa % 50 handitzea datozen hiru urteetan, egungo errentagarritasun-ratioei eutsita.
- Gailuen salmenta-eredutik datuetan eta zerbitzu errepikarietan oinarritutako *plataforma*(*) eredu baterantz bilakatzea.
- Bezero-segmentu argiak definitzea eta horietako bakoitzerako *balio-proposamen*(*) espezifiko bat garatzea.
- Softwaretik eta energia-optimizazioko zerbitzuetatik eratorritako sarrera errepikarien pisua handitzea.
- Estrategia berria sostengatzeko behar diren giza baliabideak, baliabide teknologikoak eta finantza-baliabideak identifikatzea.
- Bezero konektatuen komunitateak etorkizuneko negozio-eremuan izango duen eginkizuna aztertzea.

Zeharkakoak

Erakundearekin/proiektuarekin lotutako faktore desiragarriak

Adib.: berrikuntza metodologia ikastea, erakundeari gaitasunak erakustea, arrakasta kasu bat sortzea, kasua zabaltzeko tresnak sortzea, GEK...

- Negozio-eredu berriarekin lerrokatutako antolaketa-eraldaketa sustatzea.
- Arriskuak hartzeko eta eredu berriekin esperimentatzeko gaitasuna handitzea.
- Estrategiaren garapenean taldeen inplikazioa eta erantzukizuna hobetzea.
- Etengabeko berrikuntzako metodologiak eta kultura txertatzea.
- Erakundearen eredu soziolaboralean egoki txertatzea bermatzea.

Taldea eta baliabideak: proiektuak kanpoko lantalde bat izango du, ThermaGrideko merkataritza-arduradunak lagunduta, eta beharrezko informazioa eta datuak enpresako arlo bakoitzeko arduradunek emango dituzte unean-unean.

Erronka

Enuntziatua (Statementa)

ThermaGriden posizionamendua eta negozio-eredua birdefinitzea, gailuen salmentatik datuetan eta zerbitzuetan oinarritutako energia-kudeaketarako *plataforma(*)* batera igarotzeko, diru-sarrera errepikarien iturri berriak eta bezeroekiko harreman jarraitua sortuz.

Enuntziatuaren zehaztapena

- Gailutik harago *balio-proposamena(*)* berrikustea eta argitzea, datuak, softwarea eta zerbitzuak txertatuta.
- Eskaintza, bezero-esperientzia eta merkataritza-eredua *plataforma(*)* baten logikarekin lerrokatzea.
- Hazkundera eta sarrera errepikariak orekatzea, ekipoen salmenta puntualaren mende soilik egotea saihestuz.
- Hardwarearen eginkizuna definitzea, zerbitzu digitalak eta analitika ahalbidetzen dituen azpiegitura gisa.
- Enpresa datuetan oinarritutako energia-kudeaketarako soluzioen hornitzaile gisa kokatzeko aukera emango duten elementu bereizgarriak indartzea.

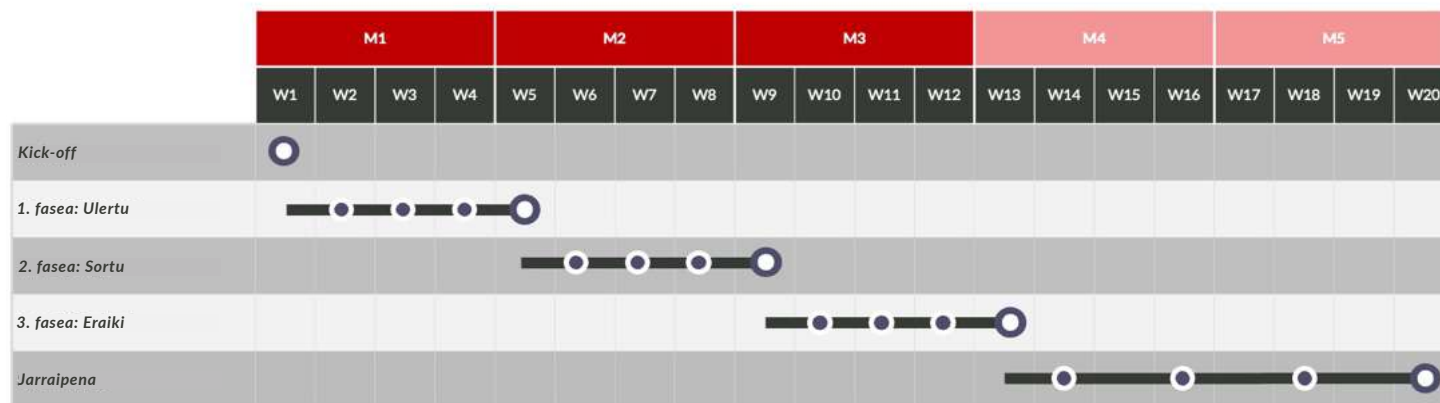
Rolak eta erantzukizunak

Rola	Esleitutako pertsona	Aurreikusitako arduraldia	Erabaki-maila
Gerentea	Zuzendari Nagusia	% 5	Mugarri estrategikoen eta inbertsioaren onarpena
Project Managerra	Negoio Garapeneko Arduraduna	% 30	Erabaki operatiboak eta proiektuaren koordinazioa
Negoioaren arduraduna	Merkataritza Zuzendaria	% 15	<i>Balio-proposamenaren(*) eta merkatuaren baliozkotzea(*)</i>
Arlo teknikoaren/ eragiketen arduraduna	Ingeniaritza Zuzendaria	% 10	<i>Plataformaren(*)</i> , datuen eta integrazioaren bideragarritasun teknikoa
Bezero/merkatu arduraduna	Marketin Industrialeko Arduraduna	% 10	Bezeroaren analisia eta posizionamendua

Adibidearen logika

- Gerenteak pisu estrategikoa du, baina dedikazio operatibo txikia.
- Proyect Managerrak dedikazio handia du, *erronkak(*)* negozio-eredua datu- eta zerbitzu-plataforma(*) baterantz bilakatzea baitakar.
- Presentzia tekniko esanguratsua, gailuak, konektibitatea eta gaitasun digitalak *balio-proposamen(*)* berrian integratu behar direlako.

Egutegia



Barne-ekintzailtzako prozesuak ez luke 3 hilabete baino gehiago iraun behar.

Prozesua amaitu ondoren, jarraipen-aldi bat egitea oso gomendagarria da, ekintzak bultzada hartzen ari direla bermatzeko.

Egutegia: proiektua mugarik gabe luzatu ez dadin eta kostuak neurriz kanpo igo ez daitezen, proiektu-erritmo bat ezarri behar da, lan-tailer batekin, epemugekin eta erabakiak hartzeko bilerekin.



ENPRESAREN BILAKAERA

(Ezagutza erakundearen ikuspegitik)

ZER DA?

Erakundearen historiako mugarriak edo inflexio-puntuak identifikatzeko eta haiei buruz hausnartzeko tresna da. Bilakaeraren ereduak aztertzeke, une estrategikoa identifikatzeko eta diagnostikoak egiteko aukera ematen du, eta horri esker indartzeko edo zuzentzeko ekintzak diseina daitezke.

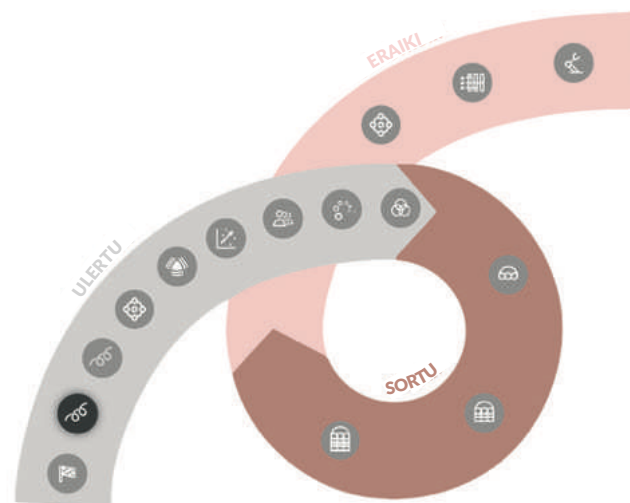
Enpresaren bilakaerak etorkizunerako gidalerroak ematen ditu erakundearen edozein mailatarako (erakundea, negozio-unitatea, produktua/zerbitzua edo haren atributuak).

HELBURUA

Enpresaren bilakaerak aukera ematen du haren ibilbideko mugarri garrantzitsuenak identifikatu eta ordenatzeko, haren garapena markatu duten erabaki, aldaketa edo dinamika zein izan diren ulertzeko. Horri esker, ereduak antze-man, erakundearen bilakaera naturala zein izan den ulertu eta etorkizuneko helburuak lortzeko biderik egokienak irudika daitezke.

EMAITZA

Ikuspegi argia lortuko duzu sektorearen bilakaerak enpresan izan duen eraginari buruz, haren eraldaketa eta hazteko aukera berriak azaltzen dituzten merkatuko, teknologiko eta bezeroen aldaketak identifikatuta.



Erabilera-modua – Enpresaren bilakaera

01. Zerrendatu bereizita enpresaren historiako mugarri edo inflexio-puntu nagusiak, iragazkirik gabe. Hasieratik gaur egunerara arte. (Arbela eta post-itak erabiltzea gomendatzen da)

02. Identifikatu enpresaren bilakaeran aldaketa historiko funtsezkoa ekarri dutenak, eta erabili etapak bereizteko (hasiera, iragana eta oraina).

03. Ordenatu eta kokatu gainerako mugarriak kronologikoki, etapa-aldaketa markatzen duten mugarrien arabera, eta sailkatu teknologiar, merkatuari eta gizarteari lotutakoen artean.

04. Identifikatu enpresaren etorkizunerako garrantzitsutzat jotzen diren joera eta nahi nagusiak.

05. Sailkatu joerak eta nahiak teknologiar, merkatuari eta gizarteari lotutakoen artean, eta jaso txantiloian, mugarriekin egin bezala. Identifikatu inflexio-unea markatu duten eta bilakaera hastapenen, iraganaren eta orainaren arabera planteatzen laguntzen duten mugarriak.

06. Egin enpresaren mugarri historikoen irakurketa diagonal bat, eta idatzi enpresaren bilakaera laburbiltzen duen esaldi bat. Sintesi hori une estrategikoaren ikuspegitik idazten da (erakundearen gainean eragiten duten indarrak eta testuingurua).

07. Egin etorkizuneko joera eta nahien irakurketa diagonal bat, eta sintetizatu etorkizuneko eragile edo gidalerro gisa. Sintesi hori etorkizuna inferitzeko ariketa ere bada.



KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



ULERTU FASEA

Bilakaeraren ariketak aukera ematen du kronologikoki ikusteko Adibidezek nola joan den gaitasun berriak txertatzen, merkataritza-eredua aldatzen eta sektoreko eraldaketetara egokitzen. Makina estandarretatik soluzio pertsonalizatuagoetara igarotzea, merkatu-nitxo berrietan sartzea, egindako eskuratzak edo automobilgintzako bezeroak galtzea bezalako mugarrak aztertzean, tresnak ereduak identifikatzen eta enpresak benetan nola eboluzionatu duen ulertzen laguntzen du.

Gainera, aldaketa teknologikoak, merkatukoak eta antolakuntzakoak uztartzean, agerian geratzen da Adibidezen balio nagusia ezagutza teknikoan, egokitze gaitasunean eta bezeroarekiko hurbiltasunean dagoela, baina baita zerbitzura eta soluzio integreletara bideratuago dauden proposamenetarantz eboluzionatzeko premia argia dagoela ere.



ULERTU FASEA

TEKNOLOGIA ETA ZIENTZIA

- Makina-erreminta txikiak
- Dimentsio-mugak
- Bulego teknikoak garatzea
- Atzerriko patente bat emulatzea

- Torneaketa-zentroak garatzea eta dibertsifikatzea,
- Azpiegiturak hobetzea
- Enpresekiko lankidetzak
- Transmisio-sistema baten patente propioa garatzea EBn eta AEBn

- Partner enpresaren ezagutza txertatzea.
- Makina bereziak
- *Retrofitting* (*)
- Asiako osagaiak erostea

- *Fabrikazio gehigarri homologatua*
- *Prozesu anitzeko makinak*
- Automatizazio osoa
- Plastikozko osagaiak metalekin *marruskadura birakari bidez soldatzea*
- Asiarrak, puntako teknologiarekin

EKONOMIA ETA MERKATUA

- Katalogoko makina
- LTZ eta ordezkio piezak
- AEBra eta eurogunera esportatzea
- OEM(*) eredu gisa hastea
- Automobilgintzako bezeroak ardatz.

- Pertsonalizazioa
- Banaketarekin merkataritza-eredua aldatzea
- EB gehiago, AEB gutxiago
- Atzera egitea
- TIER1entzako makinerian liderrak

- Merkataritza-ereduarekin haustea
- Kapital-gehiakuntza
- Tokiko gobernuaren laguntza-programa
- Salmenta-ordezkariei propioei eta hirugarrenei hobariak ematea
- Automobilgintzako bezeroak galtzea

- LTZ eta zerbitzua ardatz
- Internet bidezko salmenta
- Balio erantsia bilatzea
- Retrofittinga / ingeniari-taldea areagotzea
- Asiako makineria saltzea
- Balio erantsiko nitxo berriak. Sektore eolikoa
- Asiarrak, puntako teknologiarekin

GIZARTEA ETA KULTURA

- Tailerretik enpresara
- Talde konprometitua eta merkaturako erreferenteak, sektoreko makineria-garatzailerak

- Belaunaldi-aldaketa, zuzendaritza berria
- Bezero gakoaren desagerpena
- Krisi ekonomikoaren hasiera
- Kalitatezko marka-irudia, baina garestiak

- Soldaten murrizketa, EEEn birnabazazioa
- Baliabideak inbertitzen dituen enpresa batek erostea
- Talde konprometitua, baina eguneratu beharra du

- Profilen eta lan-harremanen aldaketa
- Makina-erremintari aplikatutako ITko talentua erakartzeko eta atxikitzeko zailtasuna
- Asiarrak, puntako teknologiarekin

HASIERA

IRAGANA

ORAINA

ETORKIZUNA

1. Deskribapen sintetikoak – Enpresaren bilakaera

Bilakaerako jauzi nagusia makina estandar eta errepikakorretatik serie laburretara eta etengabeko aldatetara egokitutako soluzioetara igarotzea izan da. Horretarako, funtsezkoa izango da metatutako ezagutza baliatzea, produktu eta zerbitzuen eskaintza indartzea eta merkatuarekiko lotura berreskuratzea, ikaskuntzarako eta egonkortasunerako iturri gisa.

2. Arazoaren deskribapena, joeren arabera

Bezeroak talde handietan kontzentratzeak makineria industrialaren sektorearen kontsolidazioa eragiten ari da. Ondorioz, fabrikatzaileek gero eta eskakizun handiagoak dituzten bezeroetara egokitu behar dute, erabilgarritasuna, malgutasuna eta zehaztasuna bermatuko dituzten neurriak soluzioak eskainiz.

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



ThermaGriden bilakaerari esker uler daiteke nola hardwarearen eta energia-kontrolaren inguruan sortu zen enpresa batek pixkanaka gaitasun digitalak, softwarea eta monitorizazioa txertatu dituen, *plataforma*(*)-logika batera hurbildu arte.

Mugarriak kronologikoki antolatzean, argi ikusten da balioaren pisua gailu fisikotik datuetara, konektibitatera eta lotutako zerbitzuetara lekualdatu dela pixkanaka. Halaber, agerian geratzen da bezeroak nola aldatu diren: ekipamenduan zentrutatuko profil teknikoetatik eraginkortasuna, informazioa eta etengabeko optimizazioa bilatzen dituzten erakundeetara igaro dira.

Gainera, ariketak tentsio garrantzitsu bat hautematen laguntzen du: ThermaGriden gaitasunak eta eskaintza zabaltzen ditu, baina oraindik posizionamendu argi bat sendotu behar du, gailuen fabrikatzaile izatetik datuetan eta etengabeko zerbitzuan oinarritutako energia-soluzioen hornitzaile izatera igarotzeko aukera emango diona.



ULERTU FASEA

TEKNOLOGIA ETA ZIENTZIA

Teknologia eskaintzaren zerbitzura:

- Energia-kontrolerako doitasun handiko gailuak
- Sistema independenteak, eki-poen arteko konektibitate txikia

Profesionalizazioarako teknologia:

- Sistemen integrazioa eta IoT konektibitatea
- Monitorizazio-softwarearen lehen garapenak
- Hardwarean soilik jarritako arreta murriztea

Teknologia komunikazioaren zerbitzura:

- Datuak bistaratzeko *plataformak(*)* garatzea
- Bezeroarentzako interfaze digitalak (*dashboardsak*) (*)
- Eraikinak kudeatzeko sistemekin (*BMS*) *integratzea* (*)

Teknologia bezeroaren/negozioaren zerbitzura:

- Denbora errealeko energia-kudeaketarako plataforma
- Hirugarren eragileekin integrazioa (energia-enpresak, mantentzaileak, etab.)

EKONOMIA ETA MERKATUA

- Aritu teknikoek sortua
- Produktuan oinarritutako negozio-eredua
- Balio-proposamena: gailuaren doitasuna eta fidagarritasuna

- Ardatza hedapen komertzialean
- Eskaintza-zorrotza zabaltzea, bereizketa argirik gabe
- Balio-proposamena: katalogo zabalagoa

- Ardatza: errentagarritasuna
- Produktuaren eta lehen zerbitzuen eredu hibridoa
- Balio-proposamena: energia-efizientzia eta aurrezpena

- Ardatza: plataforma gisa posizionatzea
- Diru-sarrera errepikariak oinarritutako eredu
- Balio-proposamena: datuak, etengabeko optimizazioa eta zerbitzua

GIZARTEA ETA KULTURA

- Bezeroa: teknikoak, espezializatua, errendimendura bideratua
- Taldea: ingeniari-taldea, autonomia proiektuetan

- Bezeroa: zabalagoa, ez hain teknikoak, soluzio estandarrak bilatzen ditu
- Oinarritutako laguntza-zerbitzuak agertzea
- Taldea: egitura handiagoa, erabaki zentralizatuagoak

- Bezeroa: profesionala, digitalizatua, efizientzia eta kostura bideratua
- Zerbitzuan eta laguntzan oinarritutako harremana
- Taldea: gaitasun digitaletarantzko trantsizioa

- Bezeroa: energia-aktiboak kudeatzaileak, informatua eta zorrotza
- Datuetan eta etengabeko hobekuntzan oinarritutako harreman jarraitua
- Taldea: plataformara, datuetara eta zerbitzura bideratua

HASIERA

IRAGANA

ORAINA

ETORKIZUNA

1. Konpainiaren/arazoaren bilakaeraren deskribapena/sintesia

ThermaGrid energia-kontrolerako gailuetan espezialista izatetik eskaintza zabalagoa baina ez hain bereizita duen hornitzaile izatera igaro da. Posizionamendu argirik gabe gaitasun berriak txertatzeak haren *balio-proposamena(*)* lausotu du. Horren ondorioz, eredu birplanteatu behar izan du, datuen eta zerbitzuen bidez balio jarraitua sortzeko gai den eredu bihurtzeko.

2. Arazoaren deskribapena, joeren arabera

ThermaGrid produktuan oinarritutako eredutik *plataforma-eredu(*)* baterantz eboluzionatzeko *erronkari(*)* aurre egiten ari zaio, datuetan, etengabeko optimizazioan eta bezeroarekiko harreman errepikakorrean oinarritutako *balio-proposamen(*)* bereizgarria berreskuratuz.



SEKTOREAREN BILAKAERA

(Ezagutza ingurunearen ikuspegitik)

ZER DA?

Enpresaren bilakaerarako tresnaren antzekoa da, baina enpresak jarduten duen sektorerazabaldia. Aurreko tresnak bezala, honek sektorea definitu duten mugarriak aztertzen ditu eta haien inguruan gogoeta egiten du, une estrategikoa zehazteko eta etorkizunera proiektatzeko, hura aztertu eta indartu edo zuzendu ahal izateko.

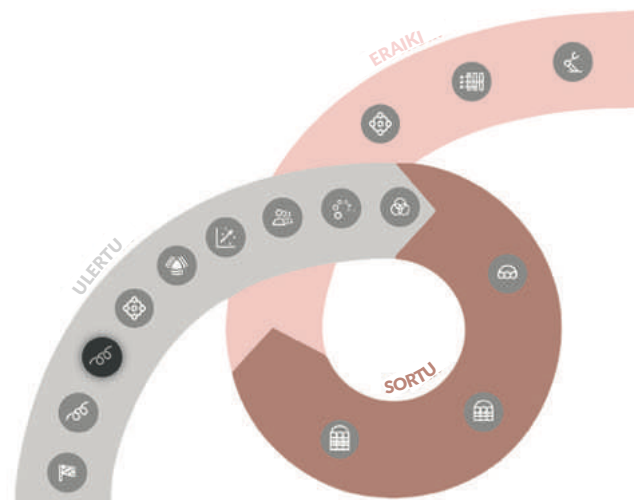
HELBURUA

Helburua da sektorearen bilakaerari buruzko etorkizuneko aurreikuspena egitea, iraganean eta orainaldian garrantzitsuak izan diren mugarriak identifikatuta.

Aurreikuspenak, gainera, sektorearen etorkizunean eragina duten faktoreak identifikatzeko eta haietan jarduteko aukera ematen digu, baita elkarreragin horretan eragiten duten faktoreak indartzeko edo zuzentzeko azterketa egiteko ere.

EMAITZA

Sektorearen bilakaeraren ikuspegi argia lortuko duzu, lehiatzeko eta balioa sortzeko moduak eraldatzen ari diren teknologiaren, lehiaren eta merkatuaren arloko aldaketak identifikatuta.



Erabilera-modua - Sektorearen bilakaera

01. Banan-banan zerrendatu sektorearen historiako mugarri edo inflexio-puntu nagusiak, inolako iragazkirik gabe. Hasieratik gaur egunera arte.

02. Identifikatu sektorearen bilakaeran funtsezko aldaketa historikoa ekarri dutenak, eta erabili etapak bereizteko (hasiera, iragana eta oraina).

03. Ordenatu eta kokatu gainerako mugarriak kronologikoki, etapa-aldaketa markatzen duten mugarriak erreferentziatzat hartuta.

04. Egin sektorearen etorkizuneko bilakaera ondorioztatzeko ariketa, gertatu diren aldaketa historikoen inertzia oinarri hartuta (une estrategikoa).

05. Laburbildu etorkizuna esaldi batean, sektoreak jarraitzen duen norabidea edo norabideak adierazteko eta enpresaren eta sektorearen arteko lerrokatze-maila zehazteko erabili ahal izan dadin.

HASIERA	IRAGANA	ORAINA	ETORKIZUNA

1. Konpainiaren/arazoaren bilakaeraren deskribapena/sintesia



KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Sektorearen bilakaeraren azterketak aukera ematen du ulertzeko makina-erremintaren industria nola igaro den batez ere fabrikazio-gaitasunean oinarrituta lehiatzetik automatizazioak, pertsonalizazioak eta lotutako zerbitzuek pisu handiagoa duten ereduera.

Sektoreko mugarrak ordenatzean, agerian geratzen dira lider global berrien agerpena, Asiako fabrikatzaileen presio gero eta handiagoa eta bezeroaren prozesuari hobeto egokitutako soluzio konektatuagoetarako bilakaera. Era berean, ikusten da balioa ez dagoela jada makinan soilik, baizik eta erabilgarritasuna, integrazioa eta etengabeko laguntza eskaintzeko gaitasunera lekualdatzen dela.

Ariketa honek laguntzen du ulertzen zergatik galdu duen Adibidez merkatuaren zati batekiko lerrokatzea, eta zergatik egin behar duen bilakaera proposamen malguago eta zerbitzura bideratuagoetarantz, posizio lehiakorri eusteko.



1. Konpainiaren/arazoaren bilakaeraren deskribapena/sintesia

Gero eta bezero gutxiago daude, baina handiagoak eta zorrotzagoak dira. Horrek makina industrialaren sektorearen kontsolidazioa bultzatzen du, eta enpresak soluzio egokituagoak, malguagoak eta zehatzagoak eskaintzera behartzen ditu.

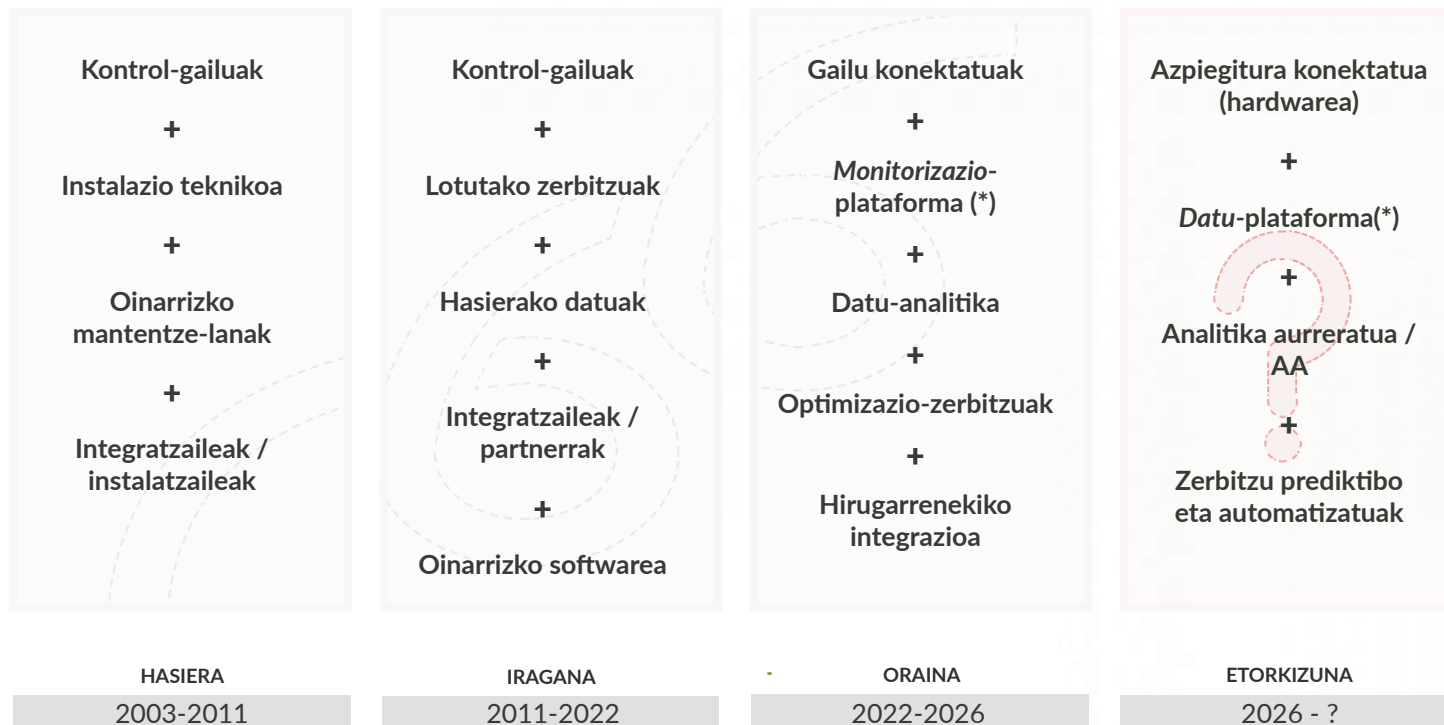


KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Sektorearen bilakaerak aukera ematen du ikusteko energia-eta eraikin-kudeaketaren merkatuak balioa gailu fisikoetatik *plataforma(*)* digitaletara, datuetara eta optimizazio-zerbitzuetara nola lekualdatu duen.

Mugarri desberdinen bidez, ikus daiteke softwarean, analitikan eta energia-kudeaketan espezializatutako eragile berriak agertu direla, hardwarea estandarizatu eta bereizteko gaitasuna galdu duen bitartean. Era berean, agerian geratu da bezeroek gero eta gehiago eskatzen dituztela soluzio integratuak, automatizazioa eta datuetan oinarritutako erabakiak hartzeko gaitasuna.

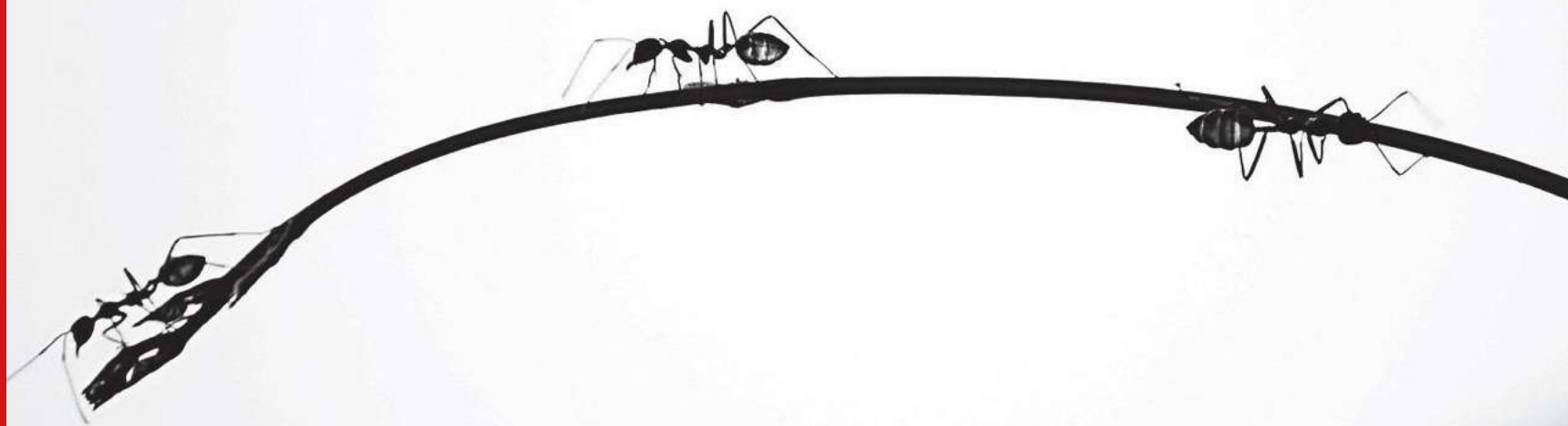
Ariketak ulertzen laguntzen du ThermaGrid jada ez dela energia-kontrolaren esparruan soilik lehiatzen, baizik eta balioa *plataforma(*)* eta zerbitzu konektatuen bidez etengabeko eraginkortasuna sortzeko gaitasunean biltzen den ingurune batean.



1. Konpainiaren/arazoaren bilakaeraren deskribapena/sintesia

Integratzaile eta instalatzaile tradizionalen eginkizuna gero eta gehiago jartzen da zalantzan. Bitartekaritzaren balioa datuak kudeatzeko, analitika aurreratua egiteko, etengabe optimizatzeko eta sistemak integratzeko gaitasunetara lekualdatzen da. Gaitasun horiek garatzen ez dituzten eragileak sistemaren adimena beren baitan biltzen duten *plataformek*(*) baztertzeko dituzte.

Testuinguru honetan, hornitzailea gailu-fabrikatzaile izatetik *plataforma*(*) propio bat eraikitzeko gai den eragile izatera igarotzen da, hardwarea, softwarea eta zerbitzuak integratuta. Horri esker, gaitasun osoekin lehiatu eta bezeroarekin harreman jarraitua ezar dezake



BALIO-SAREA

(Negozio-ekosistema)

ZER DA?

AMIA(*) analisi baten antzeko tresna da.

Enpresaren eta haren ingurunearen arteko harremanak irudikatzen dituen diagrama bat.

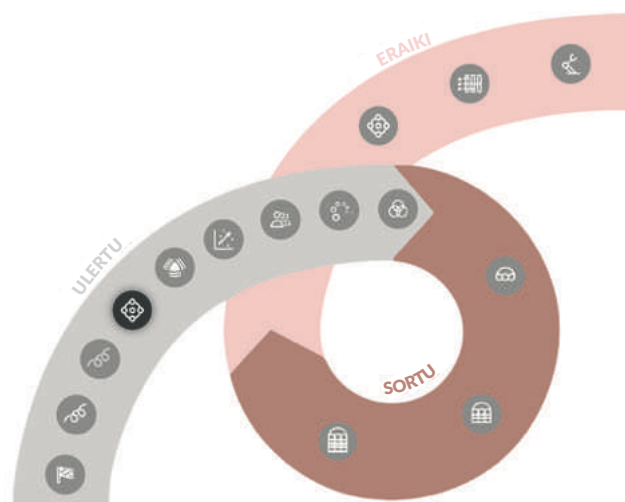
Tresna honek aukera ematen du enpresaren kolaboratzailer-sarea/negozio-eredua modu sinplifikatuan ikusteko, bai eta balioa bertan nola mugitzen den ikusteko ere, hornidura-katetik azken erabiltzaile edo bezeroetaraino. Hori hainbat *stakeholderren*(*) arteko indar erlatiboen (ahuleziak eta indarguneak) deskribapenarekin osatzen da.

HELBURUA

Enpresaren balio-sorkuntzan eragina duten eragileak identifikatzea, haien artean nola erlazionatzen diren aztertzea eta merkatuan posizio sendoagoa eta bereizgarriagoa erakitzeko mendekotasun, tentsio eta aukera nagusiak non dauden zehaztea.

EMAITZA

Enpresaren ekosistema osatzen duten eragileen ulermen egituratua lortuko duzu, harremanak, mendekotasunak, beharrak eta balio berria sortzeko espazioak identifikatuta.



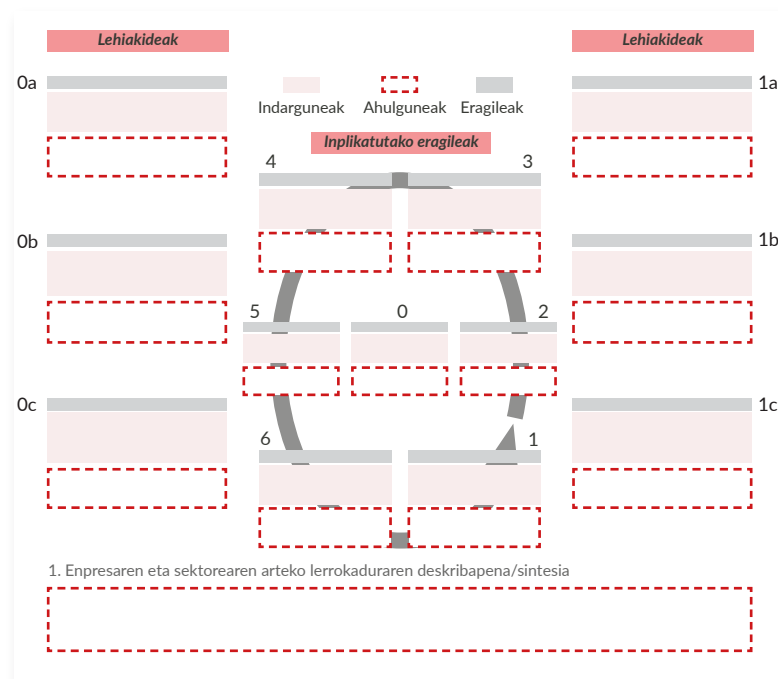
Erabilera-modua - Balio-sarea

01. Negozioaren ekosisteman eragile esanguratsu nagusiak identifikatzen dira (*stakeholderrak*)(*).

02. Eragileak diagraman irudikatzen dira, proiektuaren xedea den enpresatik (0) hasita, ondoren erreferentziazko lehiakideak (0A, 0B...), bezeroen segmentazioa (1A, 1B...), kanalizazioa/banaketa (2) eta hornidura-katean gorago dauden gainerako eragileak, oinarritzko hornitzaileetara iritsi arte, hornidura-katea deskribatuz.

03. Eragile bakoitzari dagokionez, enpresarekiko eta merkatuarekiko ahuleziak eta indarguneak jasotzen dira.

04. *Balio-sarean*(*) dauden eragile desberdinak eta negozio-ereduak aztertuta, interakzioei eta eragile berrien sarrerari dagokienez sor daitezkeen aukerak edo mehatxuak identifikatzen dira.



KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



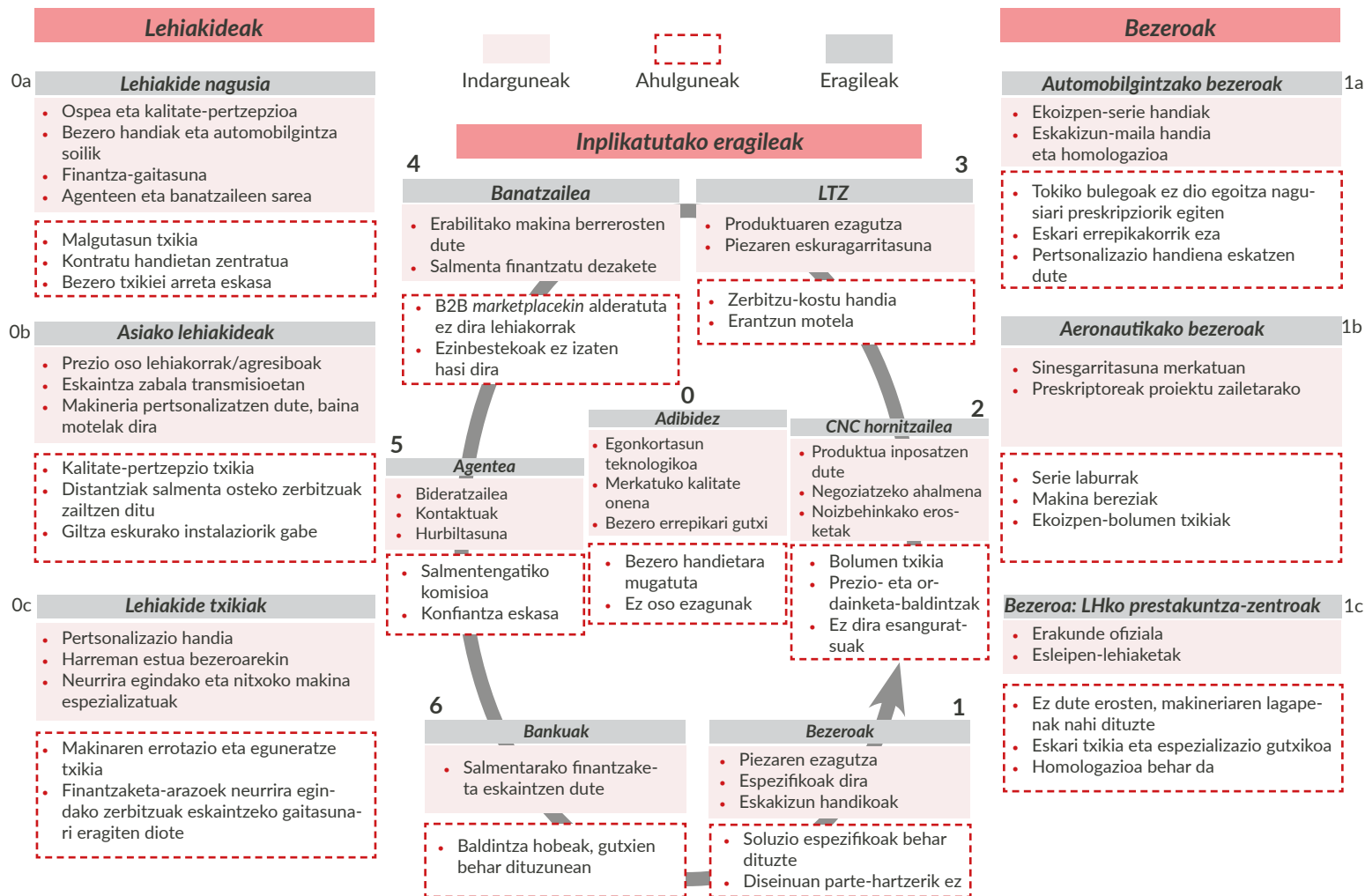
Balio-sareak()* aukera ematen du ulertzeko nola banatzen diren boterea, balioa eta mendekotasunak Adibidezen negozioan parte hartzen duten eragileen artean. Bezeroak, banatzaileak, hornitzaile teknologikoak, LTZ, agenteak eta lehiakideak irudikatzean, tresnak harreman estrategikoak zein diren eta ereduaren tentsio nagusiak non sortzen diren bistaratzen laguntzen du.

Ariketak agerian uzten du Adibidezen balioaren zati handi bat egokitzeko gaitasunean eta bezeroarekiko hurbiltasunean dagoela, baina ahulgune garrantzitsuak ere erakusten ditu, hala nola merkataritza-indarra galtzea, *kanal(*)* jakin batzuekiko mendekotasuna eta produktuaren bidez soilik Asiako eragileekin edo fabrikatzaile handiekin lehiatzeko zailtasuna.

Gainera, tresnak zerbitzuen, pertsonalizazioaren eta soluzio integralen inguruko aukera-eremuak identifikatzen laguntzen du. Eremu horietan, Adibidezek posizio bereizgarriagoa eraiki dezake *balio-katearen(*) barruan*.

Tresna honen alderdirik garrantzitsuena txantiloian jasoko ditugun ondorioetara iristeko sortzen den elkarriketa da (ikus hurrengo orrialdea)





1. Enpresaren eta sektorearen arteko lerrokaduraren deskribapena/sintesia

Banaketa-kanala(*) funtsezko eragileetako bat da negozioa garatzeko, bera baita bezeroekiko lotura ezartzen duena. Ohiko banaketa-kanala(*) ordezkaturata geratu da, eta, horren ondorioz, salmenta-indarra, merkatuaren ezagutza eta bezeroarekiko hurbiltasuna galdu dira. Ez dago salmenta- eta banaketa-kanal(*) finkaturik, bezero potentzialengana zabaltasunez eta indarrez iristea ahalbidetuko duenik.

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

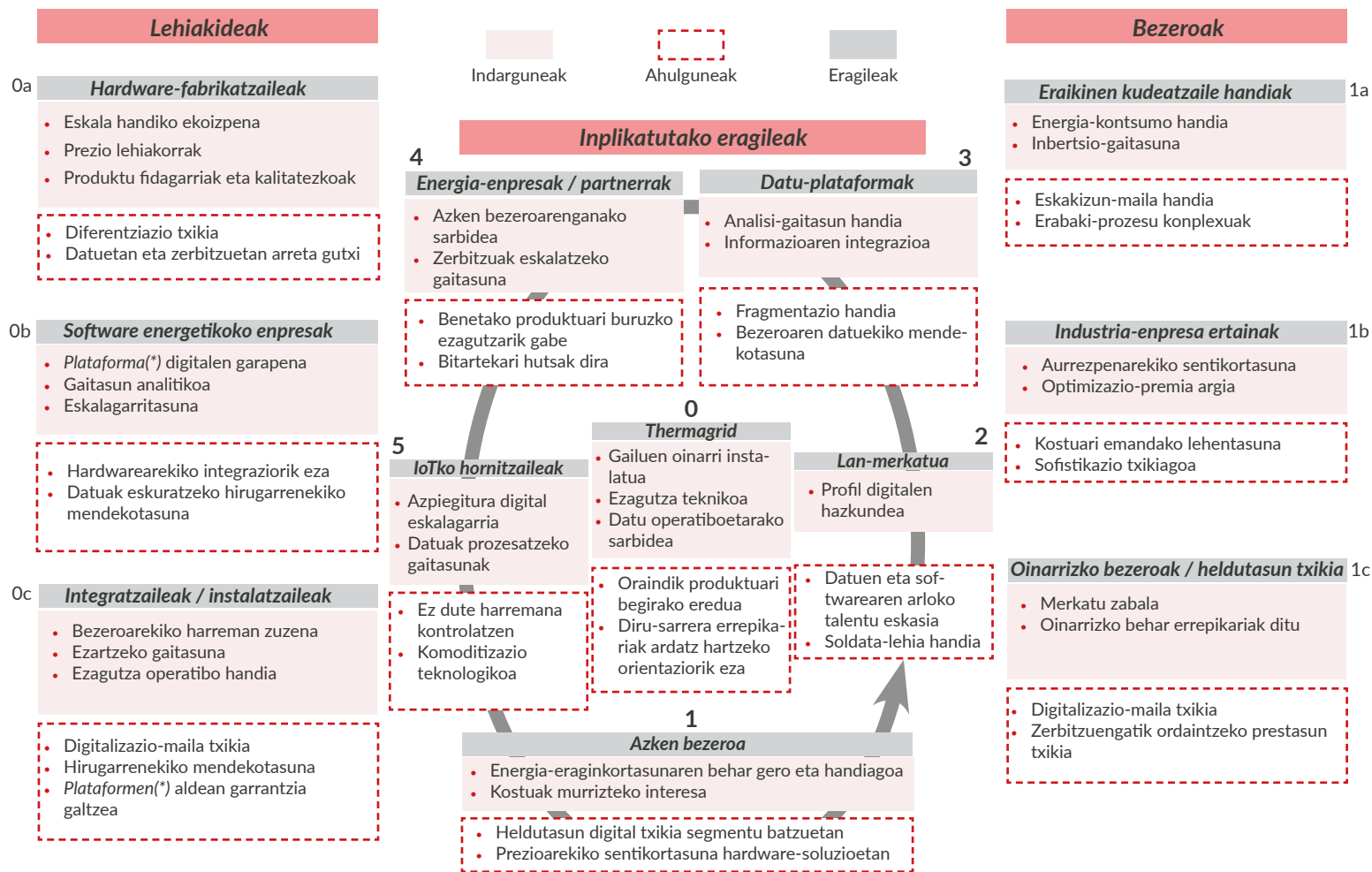
Balio-sareak()* energia-ekosistemako eragileek nola elkarre-ragiten duten eta ThermaGrid-ek bertan zer eginkizun duen bistaratzen laguntzen du. Bezeroak, integratzaileak, hardware-fabrikatzaileak, *plataforma(*)* digitalak, bazkide teknologikoak eta IoT hornitzaileak aztertzean, agerian geratzen da balioa sektorean benetan nora mugitzen ari den.

Ariketak erakusten du hardwareak pisua galtzen duela elementu bereizgarri gisa, eta datuekin, softwarearekin eta zerbitzuekin lotutako geruzek balioa eskuratzeko gero eta gaitasun handiagoa biltzen dutela. Halaber, ulertzen laguntzen du ThermaGrid-ek kokapen interesgarria duela bezeroarekiko sarbideari, ezagutza teknikoari eta oinarri instalatuari esker, nahiz eta oraindik bere gaitasun digitalak eta zerbitzu-gaitasunak indartu behar dituen.

Harremanak aztertzeaz gain, tresnak ThermaGrid-ek zer espazio estrategiko har ditzakeen identifikatzen laguntzen du, kostu txikiko hardware-fabrikatzaileen eta *plataforma(*)* digital aurreratuagoen artean harrapatuta ez geratzeko.

Tresna honen garrantzitsuena ondorioetara iristeko sortzen den elkarriketa da. Ondorio horiek txantiloian jasoko ditugu (ikus hurrengo orrialdea)





1. Balio-katearen deskribapena/sintesia

ThermaGrid balio-katean tarteko posizioan dago, eta instalatutako oinarriari esker bezeroarengana eta datuetara iristeko aukera du. Hala ere, balioa goragoko geruzetara ari da lekualdatzen (datuak, softwarea, plataforma(*)), eta beheagoko geruzak (hardwarea, fabrikazioa) komoditizatzen ari dira. *Erronka(*)* estrategikoa katearen barruan birkokatzea da, geruza digitalean balioa bereganatuz eta hardwarearekiko mendekotasuna murriztuz, kostuetan eraginkorrak diren lehiakideen eta gaitasun digital aurreratuagoak dituzten eragileen artean harrapatuta gera ez dadin.



GAITASUNEN MAPA



ZER DA?

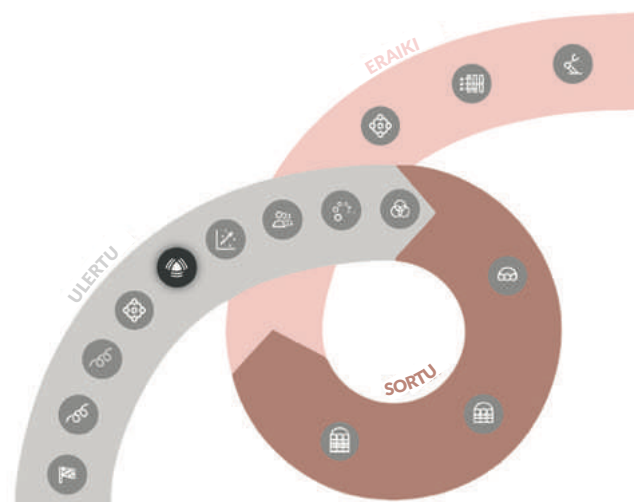
Gaitasunen mapa tresna bat da, enpresa batek bere estrategia gauzatzeko behar dituen funtsezko gaitasunak identifikatu, egituratu eta bistaratzeko aukera ematen duena. Gaitasun horiek hiru eremutan antolatzen dira: teknologia, erabiltzaileekiko elkarreragina eta negozio-/monetizazio-/operazio-eredua. Oraina, epe ertaina eta epe luzea bereizten dituen bilakaera-logika baten arabera irudikatzen dira.

HELBURUA

Gaitasunen maparen helburua da ulertzea enpresak gaur egun zer gaitasun dituen, zein garatu behar dituen eta bere posizionamendu estrategikoa gauzatzeko norantz eboluzionatu behar duen. Horri esker, hutsuneak identifikatu eta ahaleginak lehenetsi daitezke.

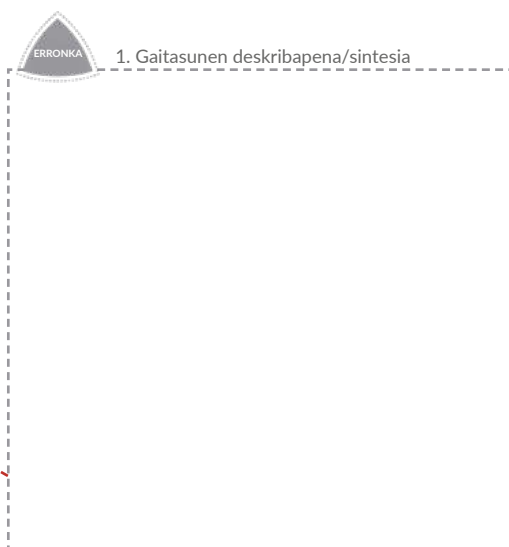
EMAITZA

Enpresaren egungo eta etorkizuneko gaitasunen ikuspegi argia lortuko duzu, indarguneak, gabeziak eta aukera berriak garatzeko funtsezko arloak identifikatuta.



01. Enpresak hiru eremu hauetan gaur egun dituen gaitasunak identifikatu eta zerrendatzea: teknologia, erabiltzaileetako interakzioa eta negozio-eredua.

03. Hiru mailen arteko aldeak aztertzea, hutsuneak identifikatzeko eta funtsezko gaitasunen garapena lehenesteko.



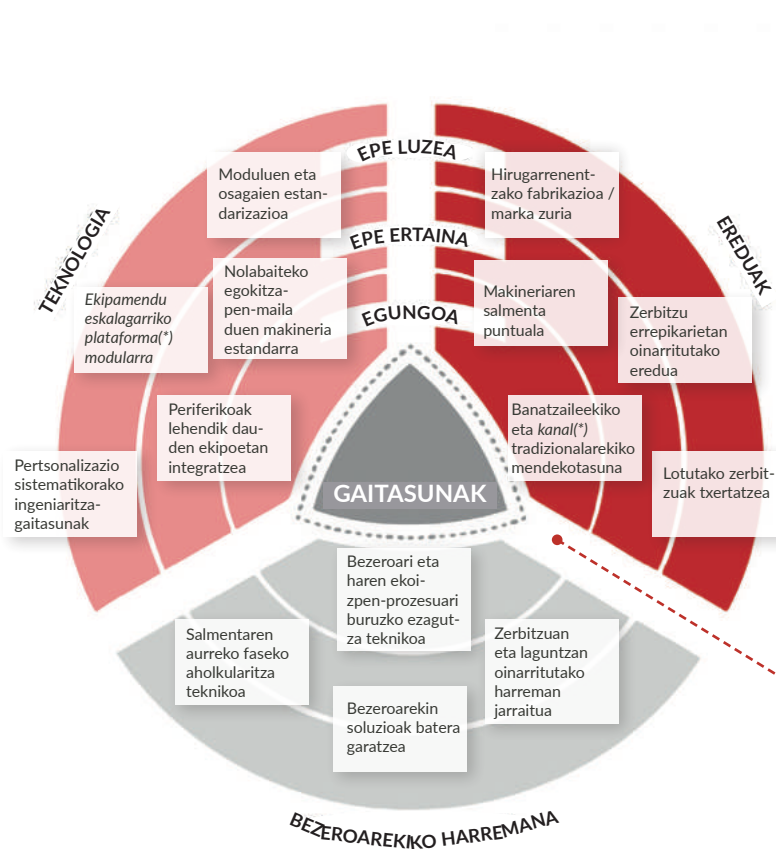


KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Gaitasunen mapak aukera ematen du Adibidezek gaur egun zer gaitasun dituen, zein indartu behar dituen eta bere posizionamendu berriari eusteko norantz eboluzionatu behar duen ikusteko. Gaitasunak teknologiaren, bezeroarekiko harremanaren eta negozio-ereduaren arabera antolatzean, tresnak enpresaren etorkizunerako benetan estrategikoak diren elementuak zein diren ulertzen laguntzen du.

Ariketak erakusten du Adibidezek ezagutza teknikoaren eta pertsonalizazio-gaitasunaren oinarri sendoa duela, baina agerian uzten du, halaber, *zerbitzu aurreratuekin*(*), modularitatearekin, etengabeko laguntzarekin eta eredu errepikariekin lotuago dauden gaitasunak garatzeko beharra.

Gainera, egungo eta etorkizuneko gaitasunak alderatzean, tresnak aukera ematen du hutsune zehatzak identifikatzeko eta beharrezko garapenak lehenesteko, makinerian oinarritutako eredu batetik irtenbide osatuago eta moldagarriagoetara eboluzionatzeko.



ERRONKA

1. Gaitasunen deskribapena/sintesia

Adibidezek produktuaren eta bezeroaren prozesuaren ezagutzan oinarritutako gaitasun teknikoaren oinarri sendoa du, eta horri esker egokitzapen-maila jakin bat duen makineria eskain dezake. Hala ere, aurrera egiteko, pertsonalizazio hori sistematizatu beharko du, ingeniartza-gaitasunak, modularitatea eta lotutako zerbitzuak garatuz.

Etorkizunera begira, konpainiak soluzio osoetan eta zerbitzu errepikarietan oinarritutako eredua sendotu beharko du, ekipamendu modularreko *plataforma(*)* batean eta bezeroarekiko harreman jarraituago batean oinarrituta. Eredu horretan, balioa ez da makinaren salmentara mugatzen, baizik eta makinak denboran zehar egokitzeko eta bilatzeko duen gaitasunera.

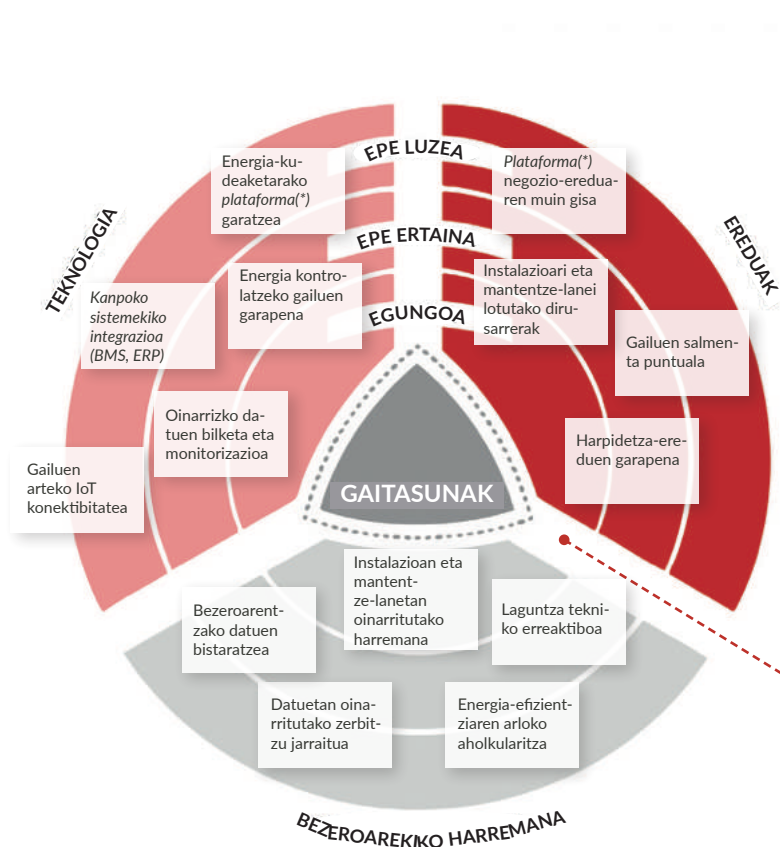


KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Gaitasunen mapak ThermaGrid-ek zer garatu behar duen ulertzen laguntzen du, gailuak ardatz dituen eredu batetik datuetan eta zerbitzuetan oinarritutako energia-kudeaketarako *plataforma*(*) batera eboluzionatzeko.

Gaitasunak teknologiaren, bezeroarekiko interakzioaren eta negozio-ereduaren arabera egituratzean, agerian geratzen da enpresak badituela gaitasun esanguratsuak hardwarean eta monitorizazioan, baina oraindik indartu behar dituela analitika aurreratua, sistemen integrazioa, automatizazioa eta zerbitzu jarraituak bezalako arloak.

Tresnak aukera ematen du, halaber, gailuak saltzetik datuen eta optimizazioaren bidez balio errepikaria sortzera igarotzeak dakarren jautzia ikusarazteko, eta negozio-eredu berriari eusteko funtsezkoak izango diren gaitasunak lehenesten laguntzen du.



1. Gaitasunen deskribapena/sintesia

ThermaGrid gailuak garatzera eta oinarritzko monitorizaziora bideratutako gaitasun teknikoen oinarri sendo batetik abiatzen da, baina haren bilakaerak gaitasun digitalak garatzea eskatzen du, datuak etengabe bildu, aztertu eta aktibatu ahal izateko.

Aurrera egin ahala, bezeroarekiko harremana sendotu beharko du informazioan eta laguntzan oinarritutako zerbitzuen bidez, eta bere negozio-eredua *plataforma(*)* propio batean oinarritutako diru-sarrerak errepikarietarako eraldatu beharko du. Azken helburua da gailuan lehiatzeari uztea eta datuen eta zerbitzuen bidez etengabeko balioa sortzeko duen gaitasunean lehiatzea.

A black and white photograph of several marbles on a light surface. One marble in the foreground is cracked and shattered, while the others are smooth and whole.

BENCHMARK- KO POSIZIOA

(Enpresa, alderatuta)

ZER DA?

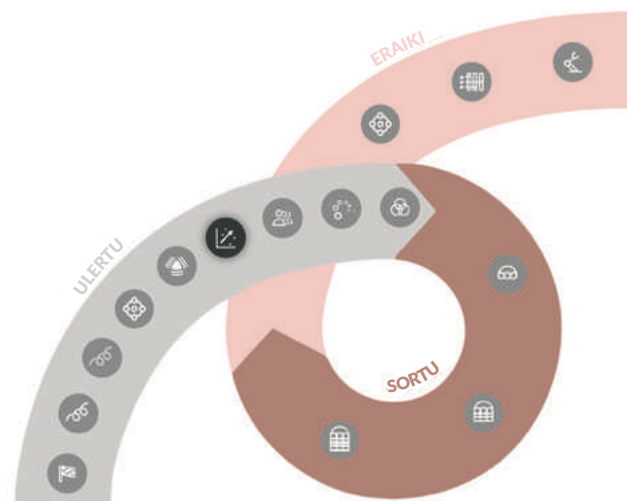
Benchmarka(*) konparazio estrategikorako tresna bat da, eta aukera ematen du erreferentziazko enpresak, lehiakideak edo eredu inspiratzaileak aztertzeko, aldeak identifikatzeko, jardunbide egokiak hautemateko eta merkatuan nola kokatzen diren ulertzeko.

HELBURUA

Merkatuko beste eragile batzuk nola kokatzen diren eta nola lehiatzen diren ulertzea, jardunbide egokiak identifikatzeko, gutxi ustiatutako eremuak hautemateko eta enpresak balio bereizgarria sor dezakeen hutsune estrategikoa aurkitzeko.

EMAITZA

Merkatuko eragile desberdinen eta haien *posizionamendua*-ren(*) mapa argia lortuko duzu, enpresa non bereiz daitekeen zehazten lagunduko duten patroiak, tipologiak eta lehia-espazioak identifikatuz.





Erabilera-modua - Lehiakideen analisia (1) - Lehiakideen posizionamendua (2) - Lehiari buruzko ondorioak (3)

01. Hautatu 4 eta 6 arteko eragile garrantzitsu eta desberdin. Lehiakide zuzenak edo beste sektore batzuetako erreferenteak izan daitezke. Aztertu eta sintetizatu enpresa bakoitzaren funtsezko informazioa: *balio-proposamena*(*), bezeroak, gaitasunak, produktuak, zerbitzuak, diferentziazioa eta posizionamendua. (1)

02. Hautatu eragileak elkarren artean alderatzeko eta merkatuko aldeak bistaratzeko aukera emango duten bi aldagai estrategiko. (2)

(1)

ENPRESA Fakturazioa: EBITDA: Langile kop.:	LOGOA	BESTE BATZUK
A	B	PRODUKTUAK/ZERBITZUAK
C	D	

1. Benchmarkeko fitxaren deskribapena/sintesia

04. Kokatu enpresa bakoitza definitutako ardatzen arabera, multzoak, espazio hutsak, diferentziazio-mailak eta balizko aukerak identifikatzeko. (2)

05. Aztertu hautemandako patroiak eta sintetizatu *benchmarkaren*(*) ikasgai nagusiak: aukerak, arriskuak, beharrezko gaitasunak eta erakundearentzako balizko *posizionamenduak*(*). (3)

(2)

1. Benchmarkeko posizioaren deskribapena/sintesia

(3)

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



Benchmarkak()* aukera ematen du Adibidezen posizioa hainbat lehiakide motarekin alderatzeko, merkatuari nola erantzuten ari diren eta zer espazio estrategiko betetzen ari diren ulertzeko.

Ariketak sektorearen polarizazioa bistaratzen laguntzen du balio erantsi handiko fabrikatzaile teknologikoen eta preziora bideratutako eragile estandarizatuagoen artean. Balio-proposamenak, zerbitzuak, posizionamendua eta gaitasunak aztertzean, agerian geratzen da Adibidez tarteko posizio ez oso bereizi batean dagoela.

Gainera, tresnak jardunbide egokiak, joerak eta posizionamendu-aukerak identifikatzeko aukera ematen du, eta lagungarria da zehazteko zer espaziotarantz eboluzionatzeak duen zentzu gehien eta zein espaziotan lehiatzea den ez hain jasagarria.





ULERTU FASEA

ENPRESA

Fakturazioa: 64 M € Espainian

EBITDA: 10,2 M €

Langile kop.: 185 langile

ITB MEK

Negozio-eredua: makinien eta makineriako soluzio adimendunen salmenta.

A

Honako hauetan oinarritua:

- Bikaintasun teknologikoa
- Berrikuntza

Produktuaren
balio-proposamena

B

**Honako hauetara
bideratua:**

- Makineriarako zerbitzu integrala
- Fidagarritasun handiena

Zerbitzuen
balio-
proposamena

C

- Torneaketa
- Fresaketa
- Ultrasonic
- Lasertec
- *Fabrikazio gehigarria*
- Automatizazioa
- Makina berriak eta erabiliak

Produktu-
zorroa

D

Eskuragarri dauden zerbitzuak

- 24 orduko zerbitzua
- Prestakuntza/Academy
- Mantentze-lanak/konponketa
- Net Service – urruneko laguntza

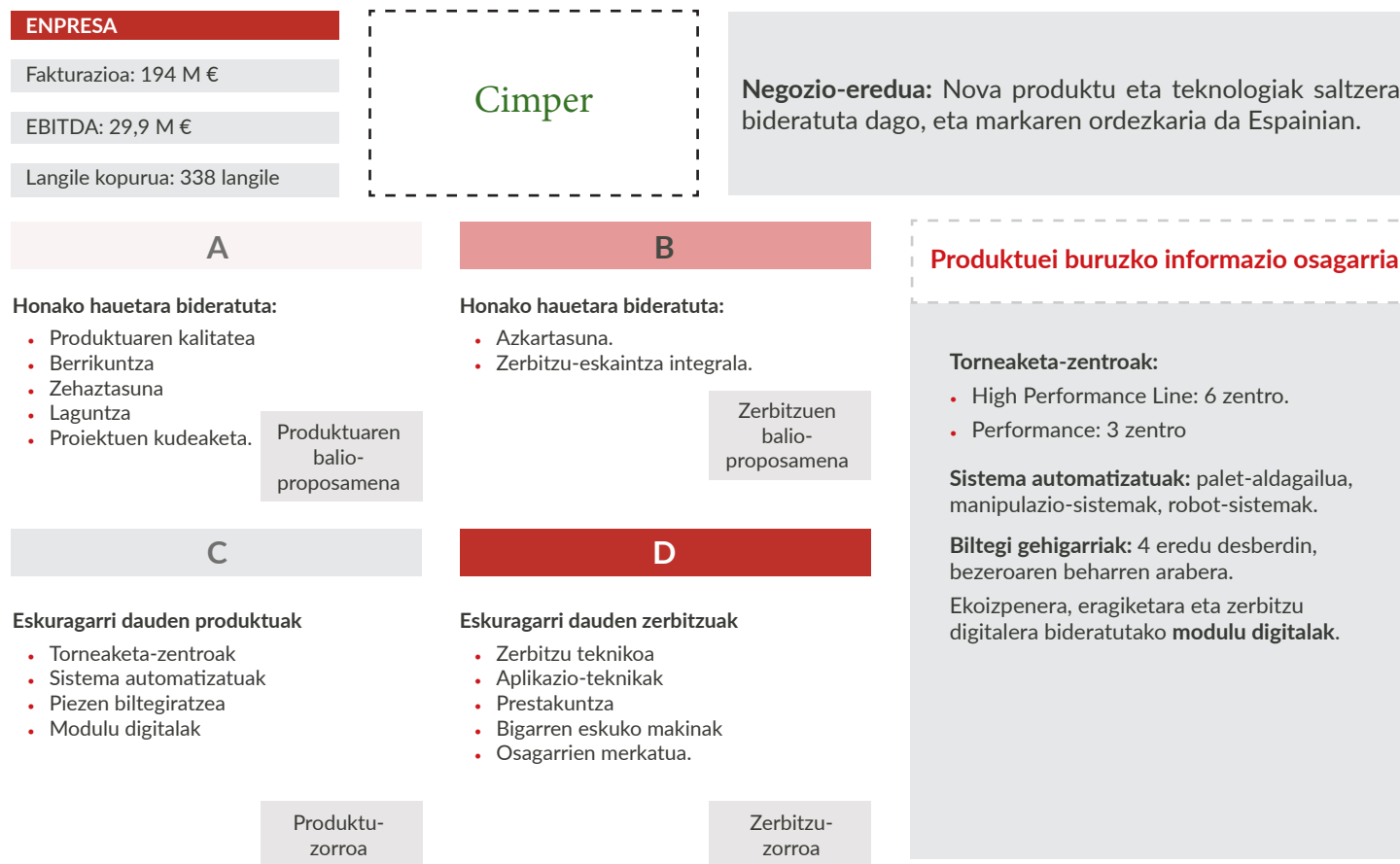
Zerbitzu-
zorroa

Produktuei buruzko informazio osagarria

- **Torneaketa:** unibertsala, ekoizpen horizontala, bertikala eta torneaketa eta fresaketa.
- **Fresaketa:** horizontala, bertikala eta 5 ardatzekoa.
- **Ultrasonic:** Linear, monoblock, evo, Gantry portal.
- **Lasertec:** shape series, doitasun-tresna, Power Drill.
- **Fabrikazio gehigarria:** geruzaz geruzako ekarpena, hauts-pita.
- **Automatizazioa:** paletak, lan-piezak edo soluzio pertsonalizatuak.

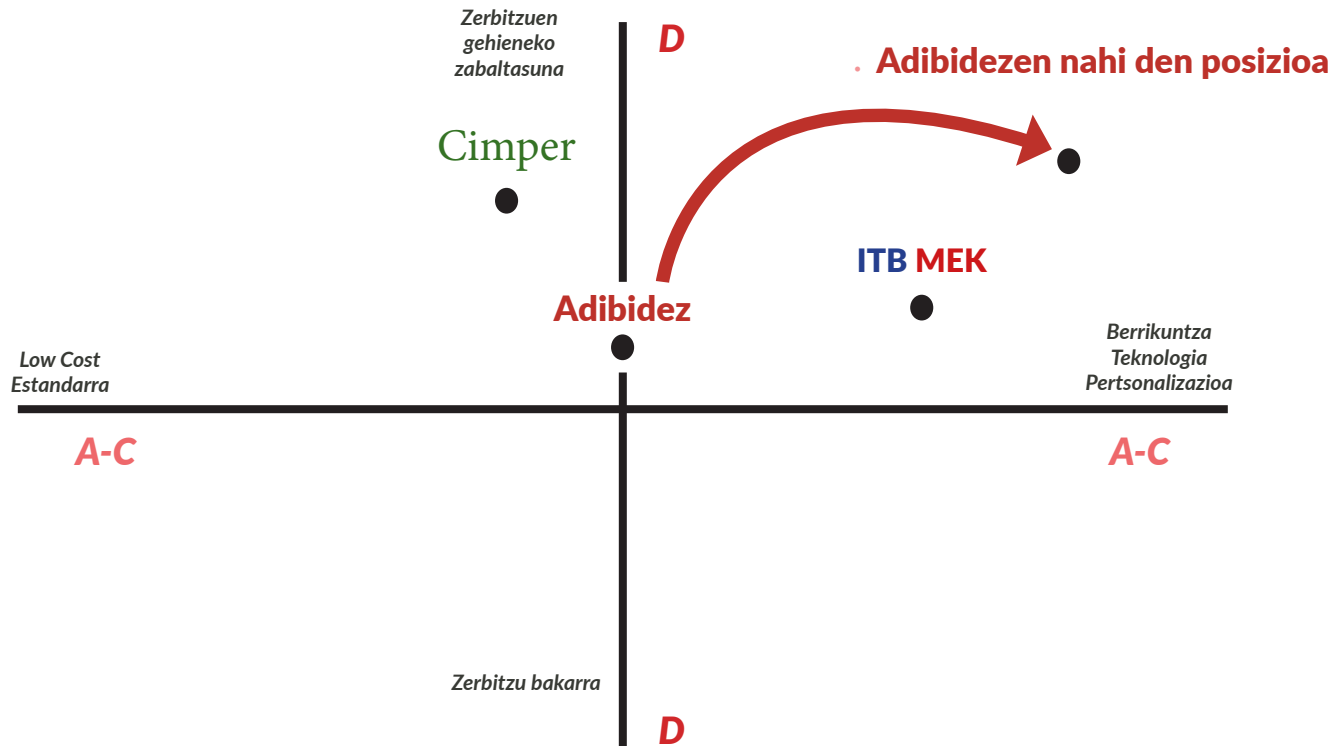
1. Benchmarkeko fitxaren deskribapena/sintesia(*)

Kalitate eta fidagarritasun handiko ekipo eta soluzioen sorta zabala. Berrikuntza teknologikoan liderrak. Aitzitik, makinek kostu handia dute, lehia-ingurune osoko handiena.



1. Benchmarkeko fitxaren deskribapena/sintesia(*)

Merkatuko enpresa liderra da, kalitate-prezio erlazio oneko produktua duena. Lehiakortasunaren oinarria balio handiko soluzio estandarrak bilatzea da. Ahulgune gisa pertsonalizazioa eta bezeroarekiko tratua hurbila ditu.



1. Benchmarkeko posizioaren deskribapena/sintesia(*)

Merkatua goi-mailako segmentu teknologiko eta pertsonalizatuaren eta kostu baxuko segmentu estandar eta bolumen handikoaren artean polarizatuta dago. Soluzioak bilatzean, beharrezko urratsa da lehiakideek bezaroen beharrei nola erantzuten dieten ulertzea. Hortik, Adibidezek ikasgaiak eta jardunbide egokiak aterako ditu, baina inoiz ez osorik imitatzeko eredurik. Lehenago aipatu dugun bezala, enpresa bakoitza bakarra da, eta estrategia berak, ziurrenik, emaitza desberdinak eragingo ditu

Benchmarkaren ondorioak

- Makina industrialen sektoreak mendekotasun handia du automozio sektorearekiko, eta haren hazkundeari lotuta dago sektore horren hazkundera.
- Askotariko makinak daude, helburu desberdinetarako, baina elementu komunak dituzte arkitekturan, eta horri esker barne ezagutza dibertsifikatu eta ustiatu daiteke eskaintza zabaltzeko.
- Eredu nagusiak produktuaren, teknologiaren eta saldu osteko zerbitzuaren alde egiten du, eta sistema osoetara eta zerbitzu sorta batera garatuz doa, bezeroaren behar guztiei erantzun integrala emateko.
- Makina industrialen merkatuak, produktu bat eskaintzeaz gain, saldu osteko zerbitzutik harago doazen eta bere balio eskaintza handitzen duten zerbitzuen zorro bat eskaintzea eskatzen du. Zerbitzu horiek aztertutako enpresa guztietan daude.
- Adibidez posizio ertaina du merkatuan, aztertutako elementuetako batean ere nabarmentzen den proposamen argirik gabe. Enpresa estandar baten estatus hori ez da erakargarria bezeroarentzat, ez baitu bereizten. Beharrezkoa da ondo definitutako posizio bat hartzea, komunikazioan baliatzeko, eta gainerako atributuetan estandarrari eustea.

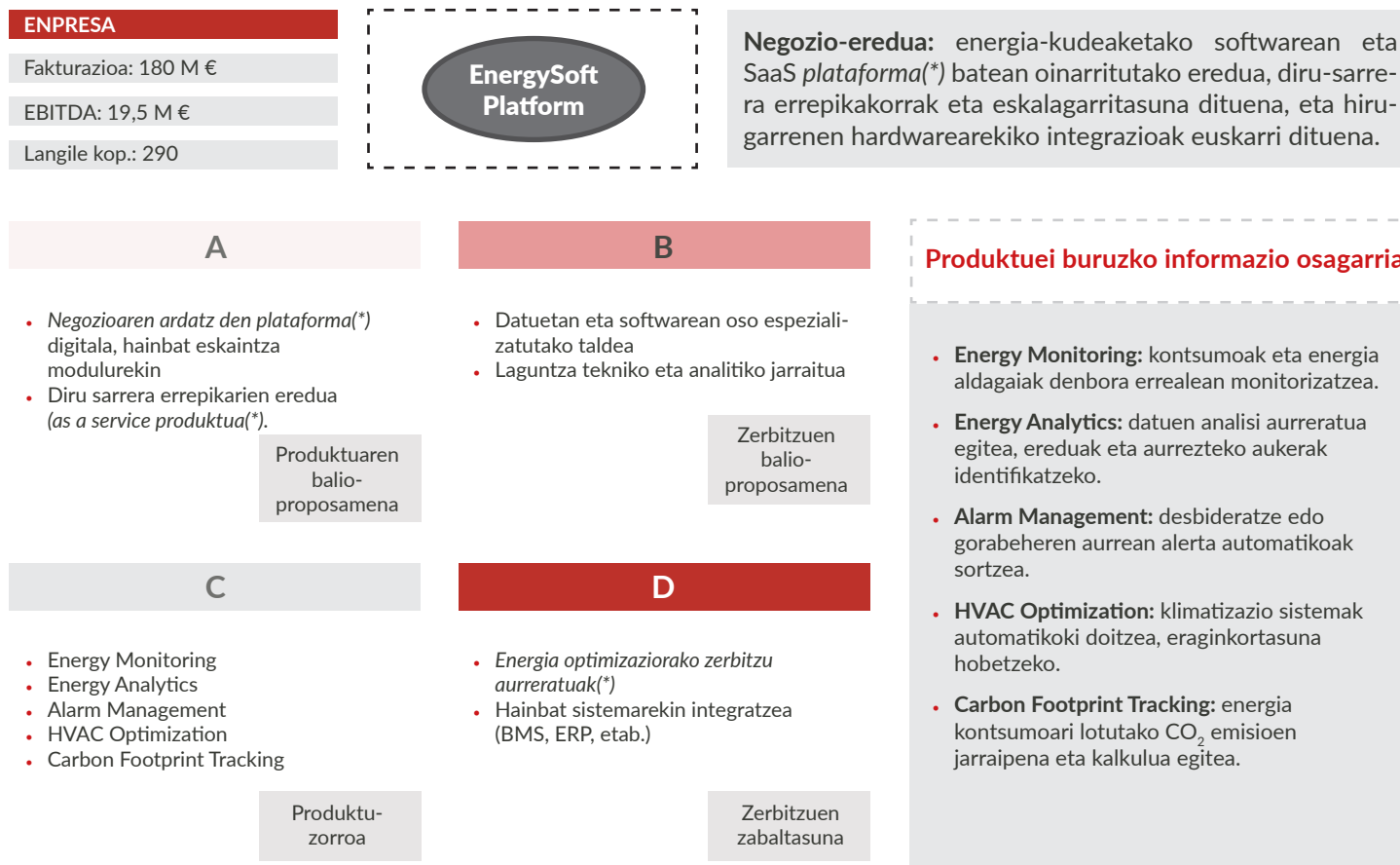


KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Benchmarkak()* aukera ematen du energia sektoreko eragileak nola posizionatzen diren ulertzeko, hardware fabrikatzaile tradizionaletatik hasi eta datuetan eta zerbitzuetan espezializatutako *plataforma(*)* digitaletaraino.

Balio proposamenak, negozio ereduak eta gaitasunak alderatzean, ariketak agerian uzten du merkatuko balioa *plataforma(*)*, analitika eta etengabeko optimizazioa oinarri dituzten eredu errepikarierara lerratzen ari dela. Halaber, diferentziazio txikiko posizio hibridoetan harrapatuta geratzeko arriskua identifikatzeko aukera ematen du.

Tresnak, gainera, eragile aurreratuenek zer gaitasun eta ikuspegi erabiltzen dituzten antzemateko balio du, eta ThermaGridi sektorearen bilakaerarekin koherenteagoa den posizionamendu argiagoa definitzen laguntzen dio.



1. Benchmarkeko fitxaren deskribapena/sintesia(*)

EnergySoft energia kudeaketarako plataforma(*) aurreratu bat eskaintzeagatik nabarmentzen da, analisi gaitasun handiarekin eta eredu errepikariarekin. Ahulgunea hardwarearen gaineko kontrolik ez izatean eta kanpoko integrazioekiko mendekotasunean datza. Horrek mugatu egiten du datua zuzenean eskuratzeko duen gaitasuna.



ULERTU FASEA

ENPRESA

Fakturazioa: 360 M €

EBITDA: 23 M €

Langile kop.: 320

ControlTemp
Solutions

Negozio-eredua: energia-kontrolerako gailuen salmentan oinarritutako eredua, oinarrizko zerbitzu digitalekin osatua, bereziki monitorizazioarekin eta reportingarekin, eta diru-sarrerak gehienbat transakzio bidezkoak dituen.

A

- Nolabaiteko konektibitatea duten gailu propioak
- Monitorizaziorako oinarrizko softwarea barne

Produktuaren
balio-
proposamena

B

- Instalazioan eta laguntza teknikoan ezagutza duen lantalde teknikoa
- Mantentze-lanetara eta gorabeherak konpontzera bideratutako zerbitzua

Zerbitzuen
balio-
proposamena

C

- Temperature Controllers
- Industrial Chillers
- Heating Units
- Thermal Management Systems
- Process Cooling Systems

Produktu-
zorroa

D

- Denbora errealeko monitorizazioa
- Oinarrizko alertak eta txostengintza
- Optimizazio-zerbitzu mugatuak

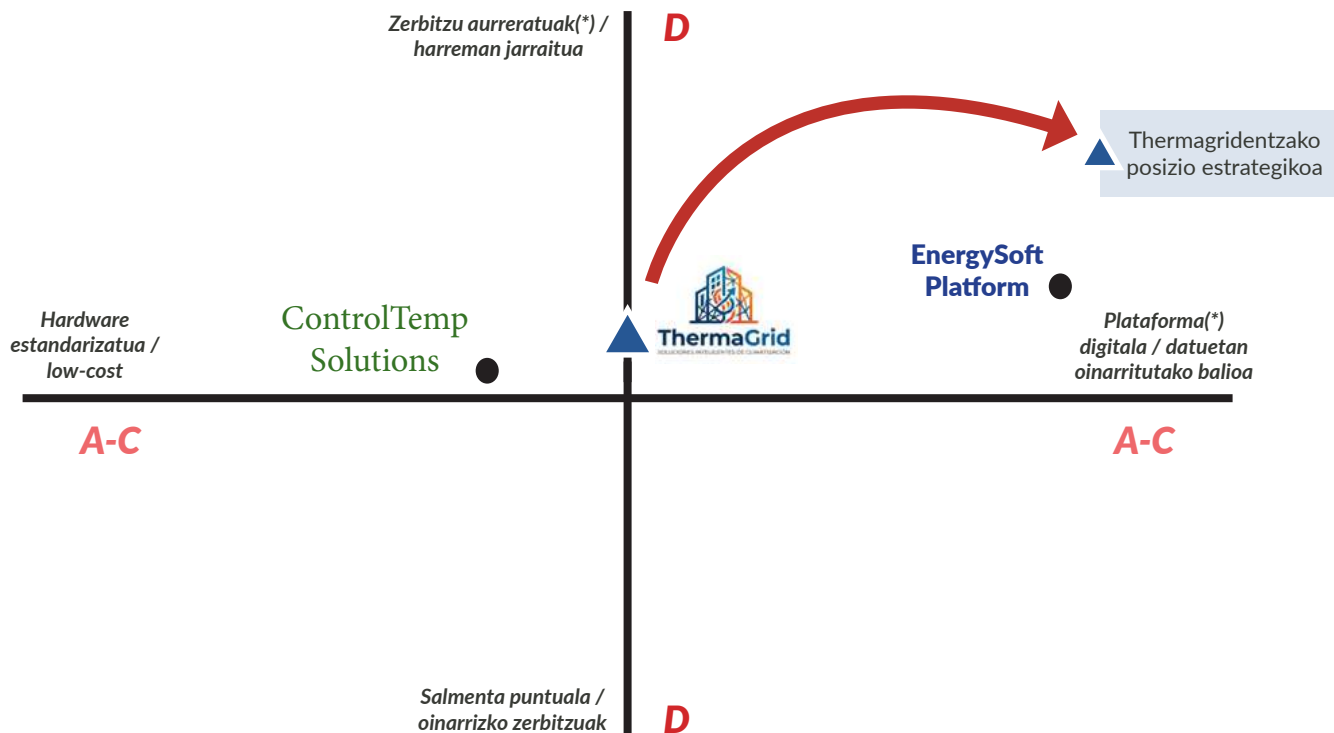
Zerbitzuen
zabaltasuna

Produktuei buruzko informazio osagarria

- **Temperature Controllers:** industria-prozesuetan tenperatura zehaztasunez kontrolatzeko ekipak.
- **Industrial Chillers:** baldintza termiko egonkorak mantentzeko hozte-sistemak.
- **Heating Units:** industria-aplikazio espezifikoetarako berokuntza-ekipoak.
- **Thermal Management Systems:** prozesuen kudeaketa eta erregulazio termikorako soluzio integralak.
- **Process Cooling Systems:** ekoizpenean sortutako beroa eraginkortasunez dissipatzeko diseinatutako sistemak.

1. Benchmarkeko(*) fitxaren deskribapena/sintesia

ControlTemp Solutionsek hardwaretik abiatuta garatu den eredu bat irudikatzen du, *balio-proposamena*(*) hobetzen duen oinarrizko geruza digital bat txertatzen baitu, negozio-eredua erabat eraldatu gabe. Posizionamendu horrek aukera ematen dio konplexutasun ertaineko proiektuetan balioa bereganatzeko, baina *plataforma*(*) aurreratuagoen aldean bereizteko gaitasuna mugatzen dio.



1. Benchmarkeko posizioaren deskribapena/sintesia(*)

ThermaGridentzat, horrek esan nahi du tarteko puntu horretan ez geratzea eta bere norabide estrategikoa argi zehaztea. Konpainiak bere oinarri instalatua eta daturako sarbidea baliatu behar ditu energia-kudeaketarako *plataforma(*)* propioa eraikitzeko, eta pixkanaka zerbitzu errepikakorrek eta etengabeko optimizazioko eredu-erantz jo behar du. Horri esker, bereizteaz gain, balio-katean balio handiagoa eskuratu eta bezeroekin harreman sendoagoa eta iraunkoragoa ezarri ahal izango du.



Benchmarkaren ondorioak

Digitalizazioa

- Digitalizazioa jada ez da prozesu bereizgarri bat, epe laburrean ezinbesteko alderdia baizik
- Eragile nagusiak *plataformetan*(*), analitikan eta *“as a service”*(*) ereduetan inbertitzen ari dira. Horren ondorioz, hardwarean soilik oinarritutako proposamen batek garrantzia galtzen du
- Nola bereiz daiteke ThermaGrid? Balia al dezake bere oinarri instalatua bezzeroaren datuak biltzeko eta eza-gutza eta adimen bihurtzeko?

Datuaren kudeaketa

- Datua aktibo estrategiko nagusi bihurtzen da
- Zentzuzkoa izan al daiteke analitika-gaitasun propioak garatzea balio handiagoa eskuratzeko?
- Bere *plataforma*(*) geruza zentral gisa kokatu behar al du, edo hirugarrenen soluzioen gainean integratu behar al da? Zenbateraino bihur dezake datua elementu bereizgarri?

Hardwarea vs. plataforma

- ThermaGrid tarteko posizioan dago hardwarearen fabrikatzaileen eta plataforma digitalen artean, eta horrek eragile zehatzgabe gisa kokatzen du
- Interesgarria izan al daiteke plataforma gisa duen posizionamendua indartzea, balioa datuetara eta zerbitzuetara lerratzen ari den ingurune batean?

- Estrategia bat garatu behar da, tarteko puntuan harropatuta gelditzea saihesteko eta daturako duen sarbi-dearen potentziala maximizatzeko

Prezioa

- Hardwareak prezioan lehiatzeko joera du, baina bezeroak hautemandako balioa ez dator soilik hasierako kostutik.
- Faktoreen batura da: energia-aurrezpena, optimizazioa, erabiltzeko erraztasuna, zerbitzua...
- ThermaGriden gailuaren prezioetik denboran zehar sortutako baliorantz bideratu behar al du bere komunikazioa?

Sektorearen bilakaera

- ThermaGriden egungo posizionamendua gailuen bidezko energia-kontrolera bideratuta dago
- Proposamen zabalago batera igaro nahi badu, softwarea, datuak eta zerbitzuak integratu behar ditu bere eremuan
- Posizionamendua estrategia koherente baten bidez indartuko luketen optimizazioko *zerbitzu aurreratuetak*(*) edo soluzio integratuak garatu litezke?

ACTOR JOURNEYa

(Eskaintzaren eta eskariaren arteko harremana denboran zehar)

ZER DA?

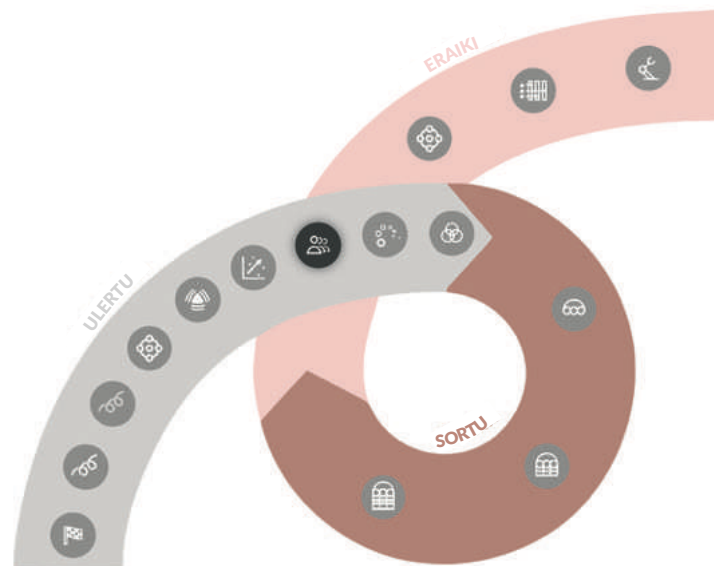
Actor Journey tresna bat da, eta aukera ematen du askotariko eragile inplikatuak irtenbide batekin elkarreragin aurretik, birtartean eta ondoren bizi duten esperientzia bistaratzeko eta ulertzeko, eta etapa bakoitzean zer egiten duten, zer pentsatzen duten, zer behar duten eta zer zailtasun aurkitzen dituzten identifikatzeko.

HELBURUA

Prozesuan zehar askotariko eragileek beren esperientzia nola bizi duten ulertzea, balio handiagoko proposamenak diseinatzeko lagunduko duten beharrak, motibazioak, frikzioak eta hobetzeko aukerak identifikatzeko.

EMAITZA

Eragile bakoitzaren ibilbidearen ikuspegi argia lortuko duzu, haren esperientziako une giltzarriak identifikatuta eta estali gabeko beharrak, min-puntuak eta balio bereizgarria sortzeko aukera zehatzak hautemanda.



Erabilera-modua - Eragileen behaketa

01. Hautatu erabiltzaile moten lagina. Kontuan hartu *erronka*(*) benetan interesgarriak diren profilak hautemateko.

02. Deskribatu haietako bakoitzaren profila (benetakoa edo hipotetikoa).

03. Irudikatu erabiltzaileak erabilera-sekuentzian egiten dituen urrats edo jarraibide guztiak: lehen interakziotik produktua edo zerbitzua osorik eskura duen arte.

04. Urrats bakoitzean, zehaztu esperientzia positiboa, neutroa edo negatiboa den.

05. Aztertu aztertutako produktuak edo zerbitzuak nola lagun dezakeen esperientzia neutroak edo negatiboak positibo bihurtzen.

06. Aztertu puntu kritikoak edo erabakigarriak, eta ezarri ekintza zehatzak edo orokorrak sekuentzia osoan zehar.

07. Errepikatu prozesu hau kritikotzat jotzen diren eragile guztiekin.



KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Actor journeyak aukera ematen du ulertzeko askotariko eragileek nola bizi duten Adibidezekiko harremana prozesu osoan zehar, premia hautematen denetik irtenbidea erabili eta mantentzeraino.

Ariketak laguntzen du identifikatzen bezeroek benetan zer baloratzen duten, non agertzen diren frikzioak eta esperientziaren barruan zein une diren kritikoenak. Adibidezen kasuan, agerian geratzen da konfiantzak, egokitzeko gaitasunak, laguntza teknikoak eta erantzuteko azkartasunak produktuak berak baino askoz pisu handiagoa dutela.

Gainera, tresnak aukera ematen du balio handiagoa sortzeko aukerak hautemateko, laguntzaren, zerbitzuen eta bezeroarekiko harreman jarraituaren bidez, makineriaren salmenta puntaletik harago.

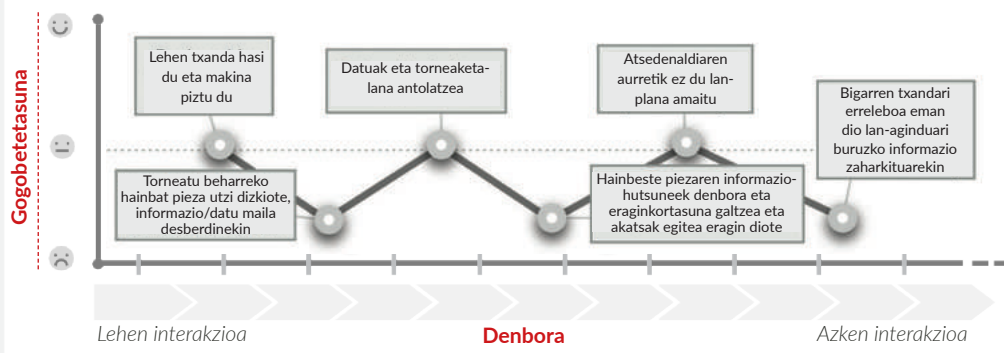


Mario, 38

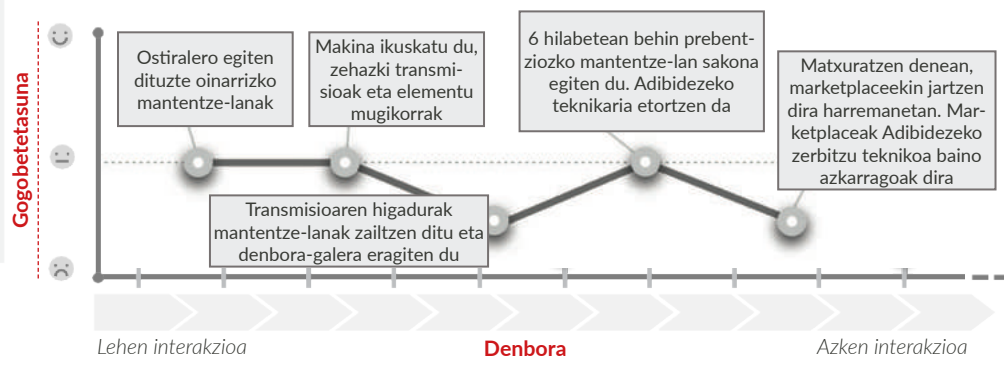
Fabrikako langilea

- 10 urte daramatza bezeroaren lantegian operadore gisa, eta egunero egiten du lan transmisio erregulatuko makina estandarrekin
- Lanbide Heziketako prestakuntza du, eta makinaren erabilera erraza eta intuitiboa iruditu zaio. Ez du zailtasunik izan harekin, eta bere enpresak sensorizatu egin nahi du
- Oinarrizko eta maila ertaineko eragiketak egiten ikasi du, eta askotan bera arduratzen da doikuntzaz eta oinarrizko mantentze-lan mekanikoaz. Elektronikaz, ordea, ez
- Badaki zuzendaritzak makina IoT eredu berriekin ordezkatu nahi duela, eta kezkatzen du eskuratutako ezagutza espezifikoari esker duen eginkizun garrantzitsua galtzeak

Ekoizpeneko erabilera



Mantentze-lanak



1. Eragilearen/bezeroaren ibilbidearen deskribapena/sintesia

Adibidezeko makina eraginkorra eta erabiltzeko erraza da, prestakuntza espezializaturik ez duten langileentzat ere. Hala ere, ez du bitartekorik edo tresnarik eraginkortasun gabeziak azaltzeko eta bere eginkizunetik konpontzeko.

Intzidentziei ematen zaien erantzuna motela da, eta horrek Asiako marketplaceen garrantzia handitu du



KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Actor journeyak ThermaGriden soluzioarekin profil desberdinek nola elkarreragiten duten eta ibilbidearen fase bakoitzean zer premia agertzen diren bistaratzen laguntzen du.

Ariketak erakusten du bezeroek edo erabiltzaileek ez dutela energia-kontrola soilik bilatzen, baita sinpletasuna, ikusgarritasuna, erabakiak hartzeko gaitasuna eta konplexutasun operatiboa murriztea ere. Integrazioarekin, datuen interpretazioarekin eta sistemaren etengabeko kudeaketarekin lotutako oztopoak ere identifikatzen dira.

Tresnak aukera ematen du ulertzeko etorkizuneko balioaren zati handi bat ez dela instalatutako gailuan soilik egongo, baizik eta bezeroari datuen, automatizazioaren eta laguntza adimendunaren bidez etengabe laguntzeko gaitasunean.



Juan, 29

Merkataritzako eraikinen kate bateko mantentze-lanen arduraduna

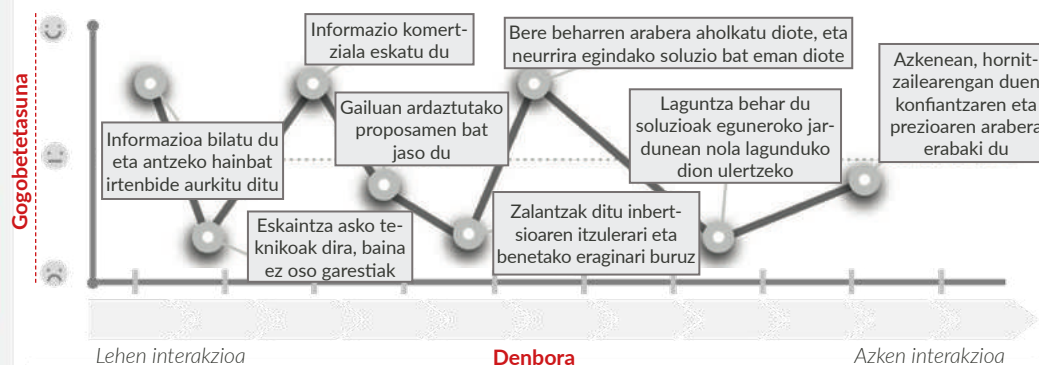
Hainbat aktiboren energia-kontsumoa kudeatzen du, eta kostuak murrizteko presioa du. Oinarritzko ezagutza teknikoak ditu, baina ez da aditua energia-analitikan

Beti egin du lan ekipamendu-hornitzaile tradizionalekin

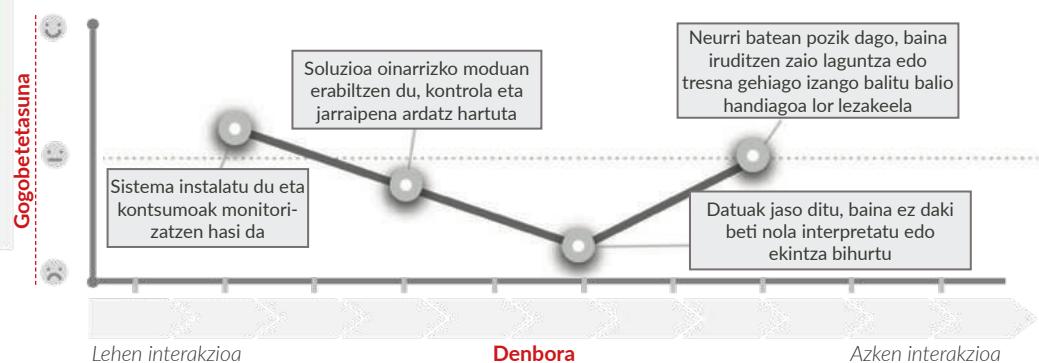
Hainbat mantentze- eta ekipamendu-hornitzaileekin lan egiten du. Kontsumoak hileroko berrikusten ditu, baina tresna aurreraturik gabe

Kostuak murrizteko aukera emango dion irtenbide baten bila ari da, baina ez ditu argi merkatuko aukeren arteko aldeak

Ekoizpeneko erabilera



Mantentze-lanak



1. Eragilearen/bezeroaren ibilbidearen deskribapena/sintesia

Datuetan eta zerbitzuetan oinarritutako *balio-proposamen*(*) argi bat helarazteko, ThermaGriden gailuan eta haren prezioan zentratutako komunikaziotik aldendu behar du, eta denboran zehar energia-optimizazioaren, analitikaren eta etengabeko zerbitzuaren bidez sortzen den balioan jarri behar du arreta.

ABSTRAKZIOA

(Enpresa funtsean)

ZER DA?

Abstrakzioa proiektuaren hitz edo termino “egiturazkoak” semantikoki deskonposatzeko tresna da. Horietako bakoitza bere funtsean aztertzen da, burua irekitzeko eta proiekturako duen esanahi sakona ulertzeko.

Saio horiek aurrez aurre egin behar dira, proiektua ezagutzen duten profilak eta proiektuaz ezer ez dakiten profilak bilatuz. Helburua eztabaida sortzea da, hitzak zer iradokitzen digun buruzko galdera irekiak eginez. Tresna horrek iragazkirik gabeko eztabaida sortu nahi du: edozein iritzi da baliozkoa, oso urrunekoa dirudien arren.

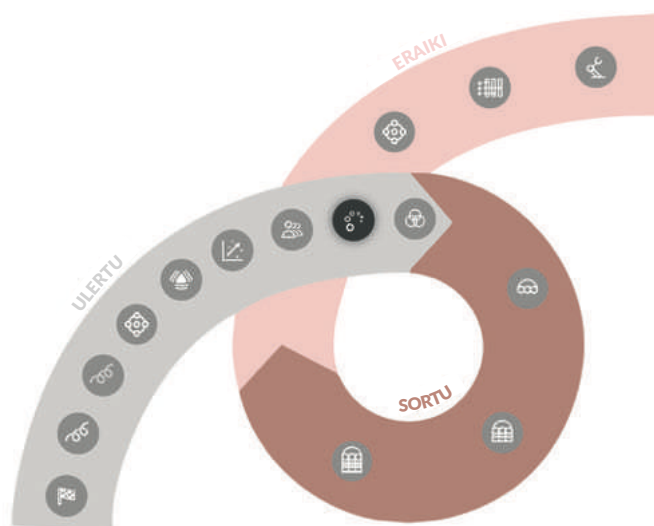
Normalean 3-4 hitz aukeratzen dira, eta proiektuan garrantzia izan behar dute

HELBURUA

Proiektuaren gako-hitzak eta horietako bakoitzetik eratorritako esaldiak edo hitzak identifikatzea. Prozesua amaitutakoan, arazoaren esparrua sakon ulertuko dugu, baita esparru horri irtenbidea emateko, birformulatzeko edo hausteko moduak ere. Produktuaren, zerbitzuaren eta, azken batean, irtenbidearen diseinurako “gida-hari” gisa balioko du.

EMAITZA

Negozioaren gako-kontzeptuen berrinterpretazio estrategikoa lortuko duzu, eta horrek aukera emango dizu sektorearen logika tradizionaletik harago esanahi berriak, aukera berriak eta balioa sortzeko modu berriak identifikatzeko.



Erabilera-modua - Abstrakzioaren mapa (1) - Abstrakzioaren ondorioak (2)

01. Hautatu *erronkarako*(*), enpresarako edo bezeroak zer-bitzuaz duen pertzepziorako garrantzitsutzat jotzen diren hitzak.

02. Hitz bakoitza txantiloiko erdiko zirkuluan garatzen da. Landu kontzeptu bat txantilo bakoitzeko. (1)

03. Identifikatu eta idatzi hitz horren esanahi eta konnotazio posible guztiak (esanahi-ñabardurak) lehen mailako zirkuluetan. Errepikatu eragiketa bigarren mailako zirkuluekin (gorri argia) eta hirugarren mailakoekin (gris iluna). (1)

04. Lotu zirkulu horietako bakoitza harreman sendoenen bidez. (1)

05. Egin diagramaren ondorio edo sintesi bat, ardatz hartuta terminoak bere horretan eta proiektuari dagokionez beraiaz zer esan nahi duen. (1)

06. Kopiatu abstrakzio bakoitzaren emaitzak laburpen-txantiloian. (2)

07. Irakurri zeharka hitz bakoitzaren baieztapen guztiak, eta landu proiekturako dituzten inplikazioen sintesia. (2)

(1)

ZER/HITZA: Hitz nagusitik barrutik kanporantz eratorritako guterak, eta horrela hurrenez hurren.

NOLA eragiten dion PROIEKTUARI

(2)

1.(ren abstrakzio-adierazpenaren deskribapena/sintesi)

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

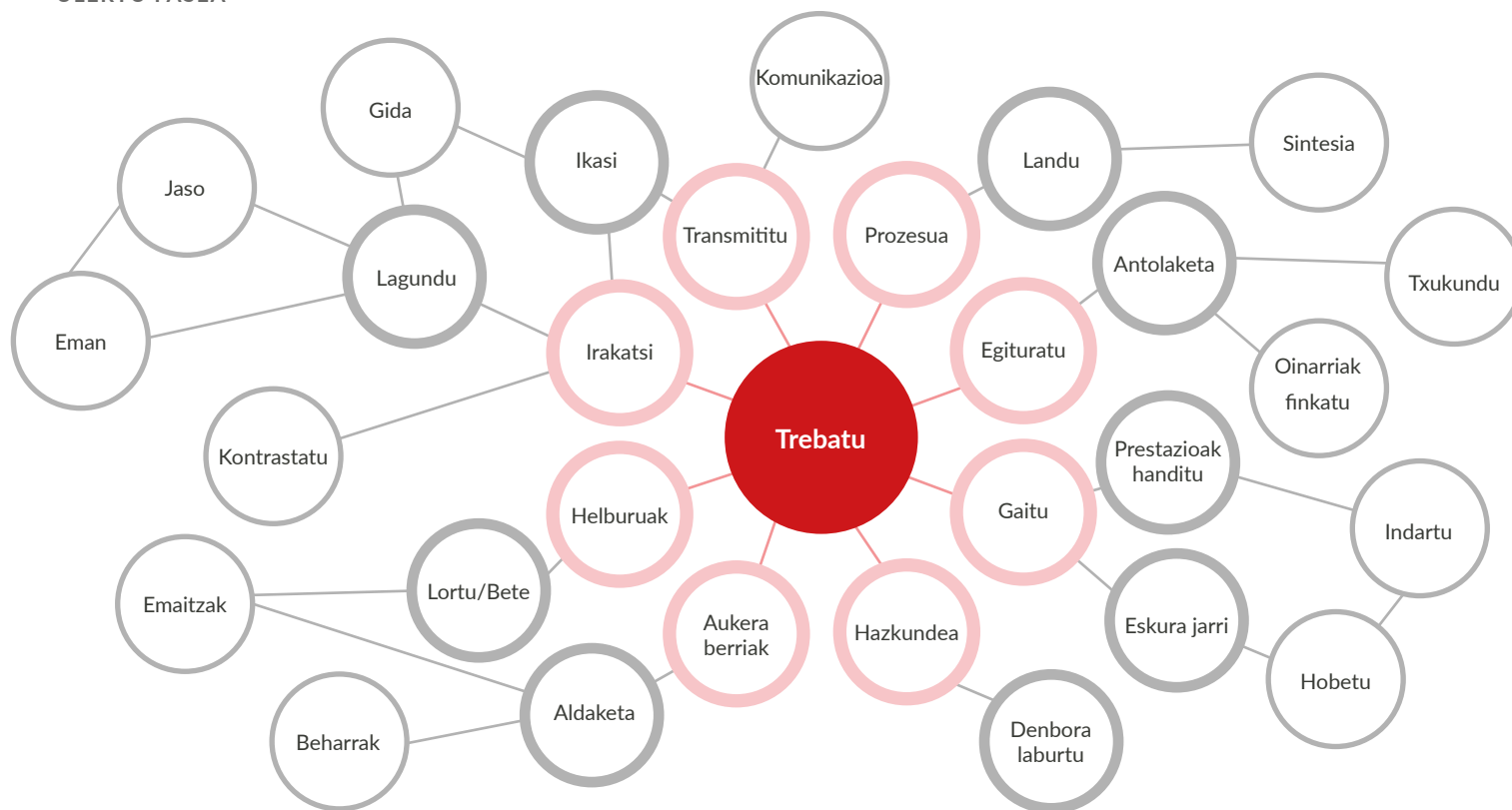


Abstrakzioan, proiektuaz arduratzen den taldeak prozesuan funtsezkotzat jotzen dituen terminoak hautatu behar ditu. Termino horiek enpresa, haren produktua edo sektorea definitu ohi dituzte. Ez dira asmatu behar.

Kasu honetan, honako hitz hauek aukeratu dira.

- **Gaitu:** industria-enpresa bat zerbitzu-enpresa bihurtzeko, ezinbestekoa delako eraldaketa sakona egitea, bai negozio-ereduan, bai taldean. Taldea gaitu eta profil teknikoa izatetik zerbitzu-profila izatera birmoldatu behar da.
- **Tresna:** enpresak jarduten duen sektorea definitzen due, hau da, makina-erreminten sektorea, eta beharrezkoa delako definizio horrek zer esan nahi duenaren mugak eza-gutzea.
- **Hibridoak:** *erronkan*(*) islatzen den dualtasuna adierazten du, alegia, negozio-eredu tradizional eta industrialagoa oinarri duen zerbitzu-eredu bat garatu behar izatea.
- **Zerbitzua:** enpresak egungo ingurunean bezeroari balioa emateko behar duen bokazioa eta negozio-eredua da.



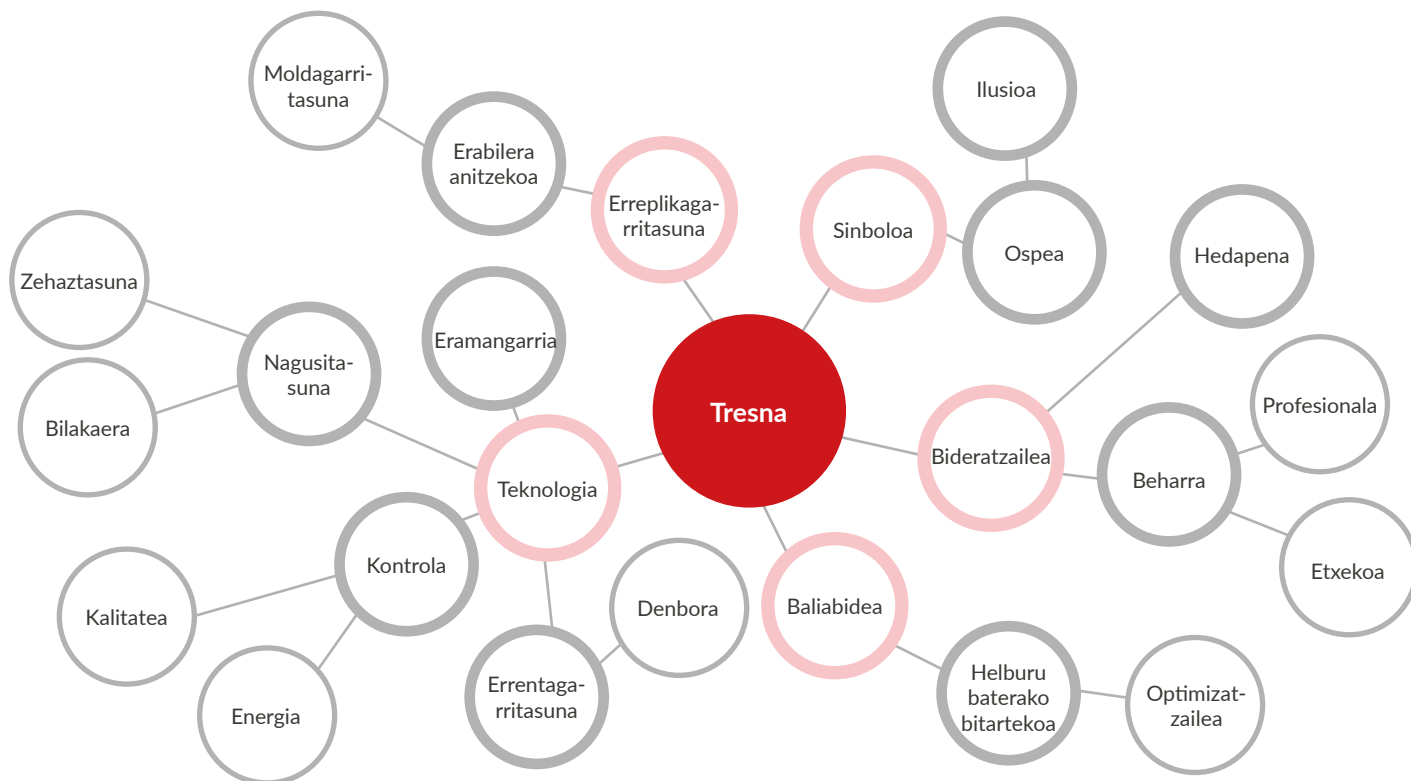


ZER/HITZA: Hitz nagusitik barrutik kanporantz eratorritako adierak, eta horrela hurrenez hurren.

Helburuak betetzeko gaitasunez eta ezagutzez hornitzea

NOLA eragiten dion PROIEKTUARI

Helburu jakin batzuk dituen eta aurrez zehaztutako emaitzak lortzera bideratutako jarduera bat garatzeko baliabideen bidez ezagutza egituratu eta transmititzeko prozesua.

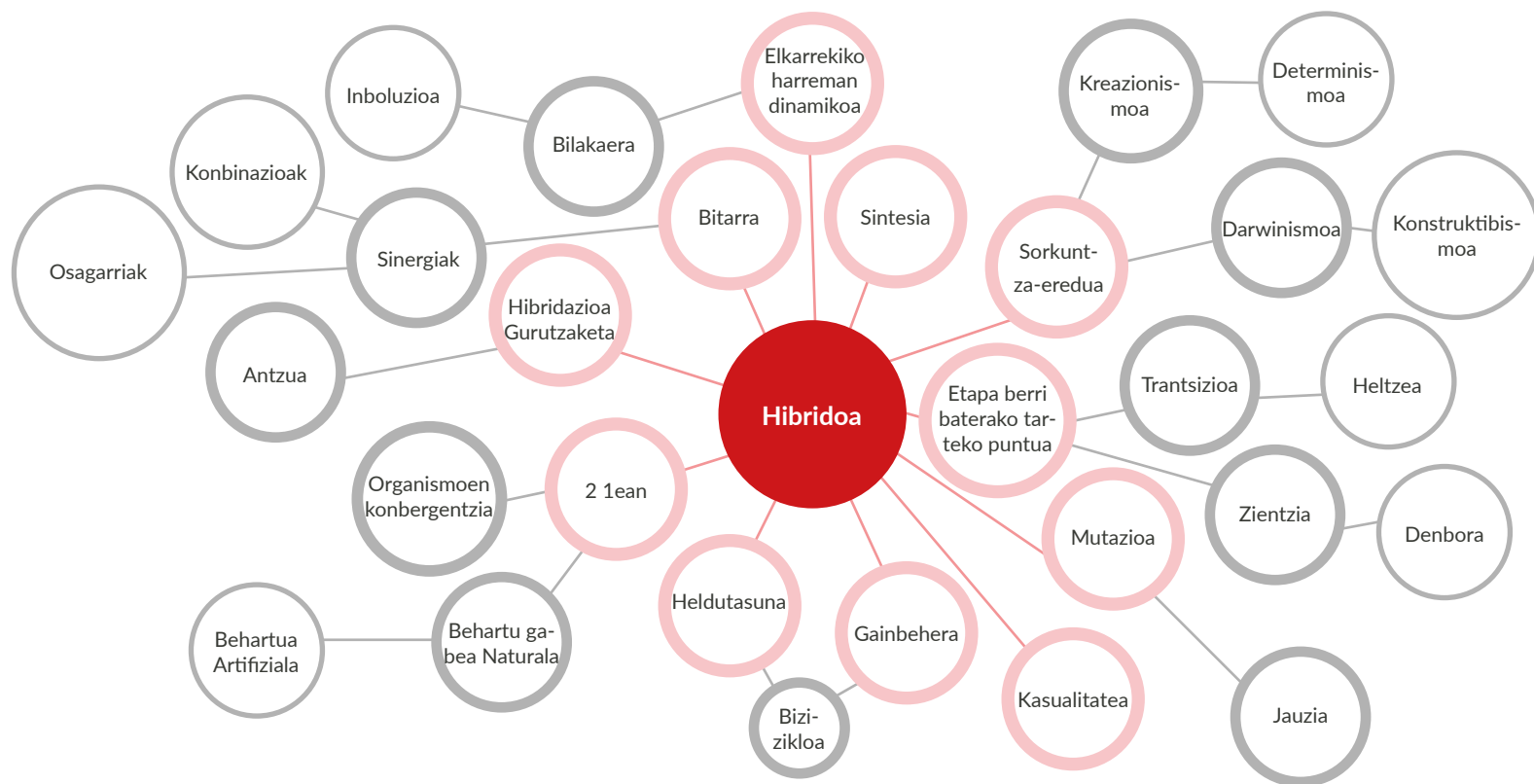


ZER/HITZA: Hitz nagusitik barrutik kanporantz eratorritako adierak, eta horrela hurrenez hurren.

Helburu/xede bat lortzea errazten eta optimizatzen duen bitartekoa da

NOLA eragiten dion PROIEKTUARI

Helburu zehatz baterako bitartekoa eta/edo soluzioa, helburuaren mailaren eta erabiltzailearen/operadorearen eginkizunaren arabera konnotazio bereizgarriak dituena

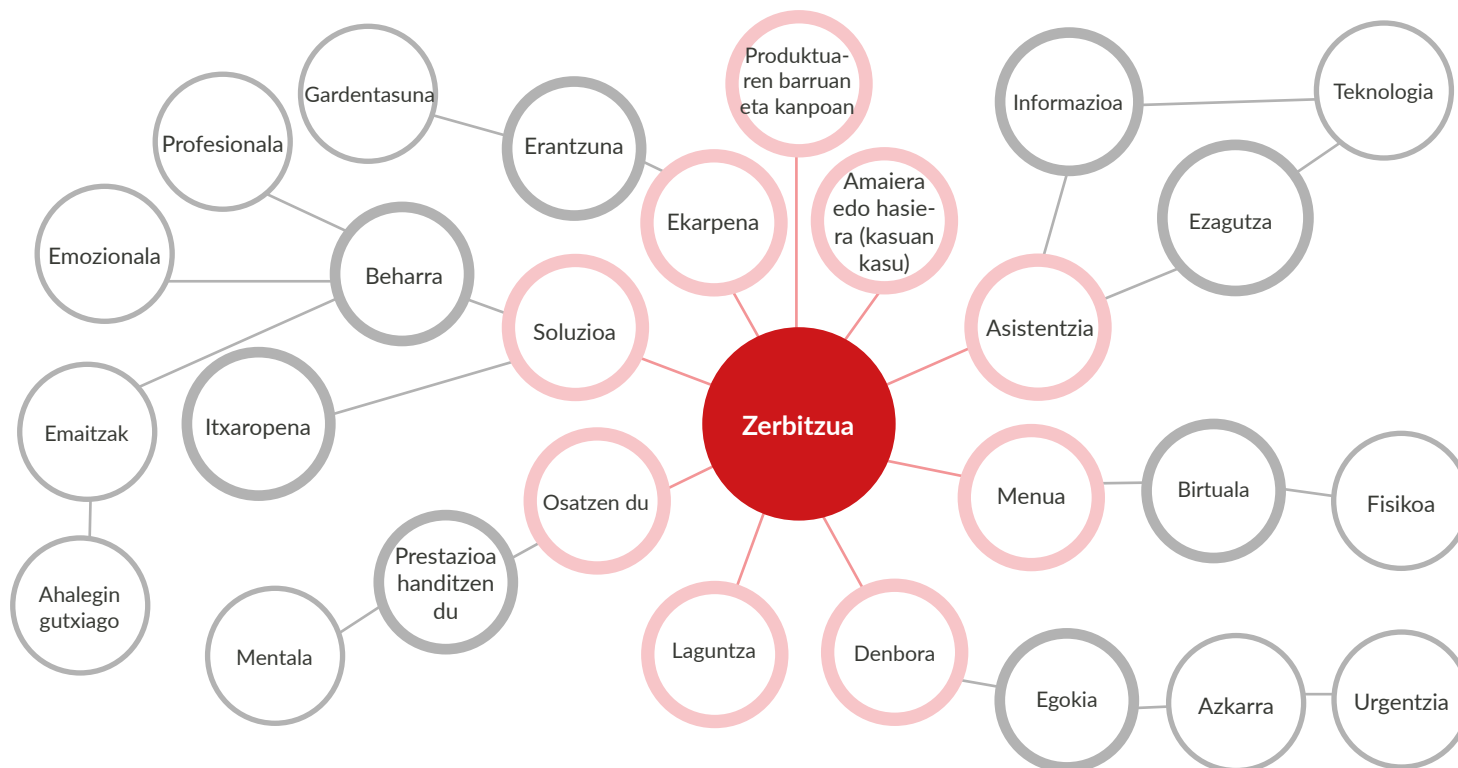


ZER/HITZA: Hitz nagusitik barrutik kanporantz eratorritako adierak, eta horrela hurrenez hurren.

Bi indar/organismo edo gehiagoren sintesia, ingurunearen aurrean

NOLA eragiten dion PROIEKTUARI

Arazo multzoak osotasun/antolakunde gisa ulertuta berariaz kudeatzeko elkarri lotutako eta espezializatutako eredu (zeharkako kudeaketa globala)

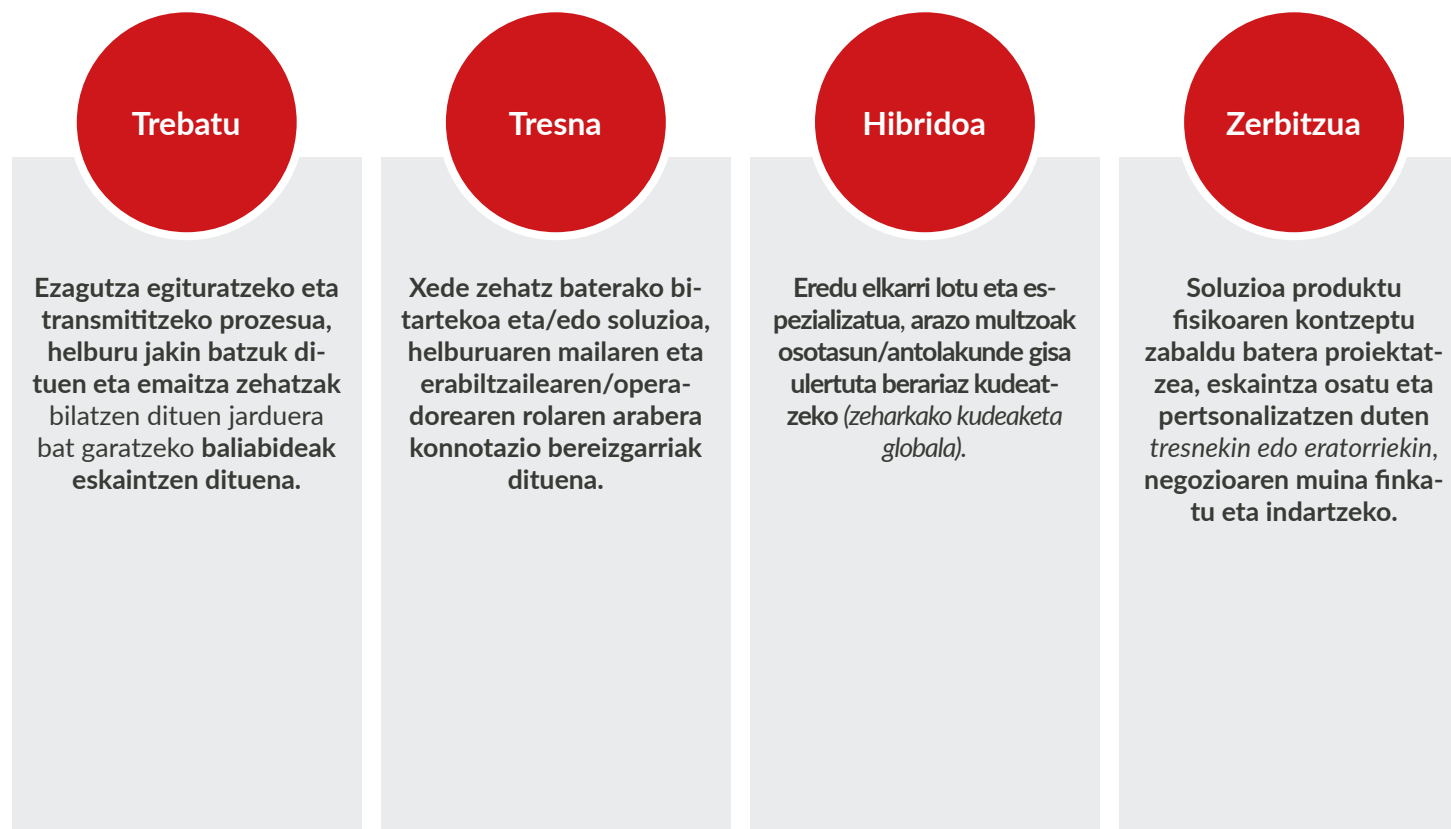


ZER/HITZA: Hitz nagusitik barrutik kanporantz eratorritako adierak, eta horrela hurrenez hurren.

Produktuaren hedapen ukiezina eta itxaropenak asetzeko tresna da. Beraz, ekintza iraunkorrak eta errepikakorrak sustatzen dituen jarrera da

NOLA eragiten dion PROIEKTUARI

Soluzioa produktu fisikoaren kontzeptu zabaltzeko batera proiektatzea, eskaintza osatu eta pertsonalizatzen duten tresnekin edo eratorrieekin, negozioaren muina finkatu eta indartzeko



1. ...-(r)en abstrakzio-adierazpenaren deskribapena/sintesia

Adibidez bere bezeroen arazo nagusiak konpontzeko bideratutako soluzio misto edo hibridoetan oinarritutako proposamen baterantz eboluzionatu beharko du. Horretarako, bere zeharkako ezagutza baliatuko du, makina-erremintetan zentratutako eskaintza batetik balio erantsi handiagoko zerbitzu eta soluzio tekniko-industrialen eskaintza batera igarotzeko.

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

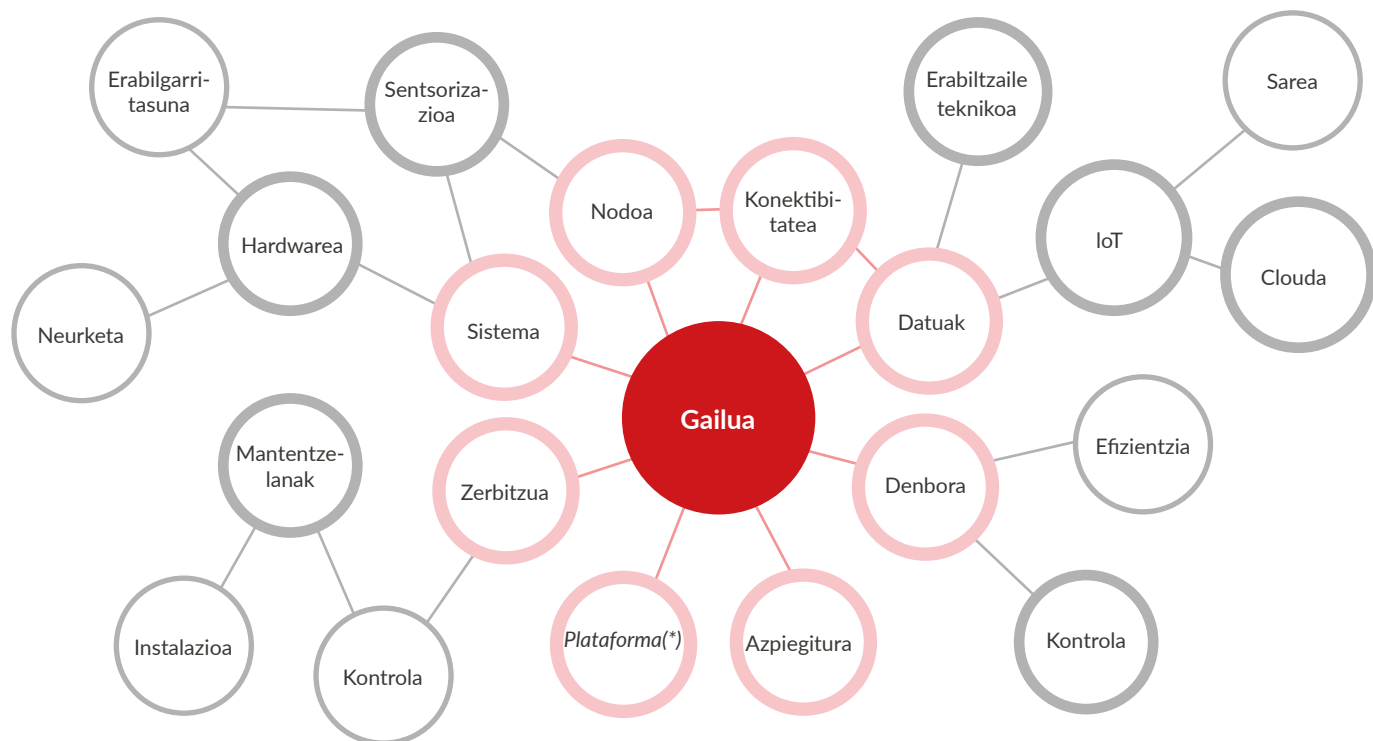


Abstrakzioan, proiektuaz arduratzen den taldeak prozesuan gaketzat jotzen dituen terminoak hautatu behar ditu. Termino horiek enpresa, haren produktua edo sektorea definitzen dituztenak izan ohi dira.

Saio horiek aurrez aurre egin behar dira, eta proiektua ezagutzen duten profilak eta proiektuari buruz ezer ez dakiten profilak bilatu behar dira. Helburua eztabaida sortzea da, hitzak zer iradokitzen digun aztertzeo galdera irekiak eginez.

ThermaGriden hitz hauen analisia egitea aukeratu du:

- **Gailua:** egungo ereduaren oinarria delako eta beharrezkoa delako aztertzea haren zeregina hardwaretik harago ote doan, azpiegitura konektatu baten barruko nodo gisa duen funtzioa ulertuta.
- **Energia:** negozio-arloa deskribatzen du, eta horrek ezinbesteko egiten du haren mugak aztertzea, kontroletik eta monitorizaziotik optimizaziora eta kudeaketa integralera arte.
- **Plataforma:** *erronkaren(*)* funtsezko osagaia da, eta ezinbesteko elementua datuetan, zerbitzuetan eta bezeroarekiko harreman jarraituan oinarritutako ereduataranzko bilakaeran.
- **Datuak:** *balio-proposamenean(*)* presente egon izan dira, baina ez elementu zentral gisa, eta ebaluatu egin behar dira eskaintzan aktibo estrategiko gisa duten zeregina birdefinitzeko.

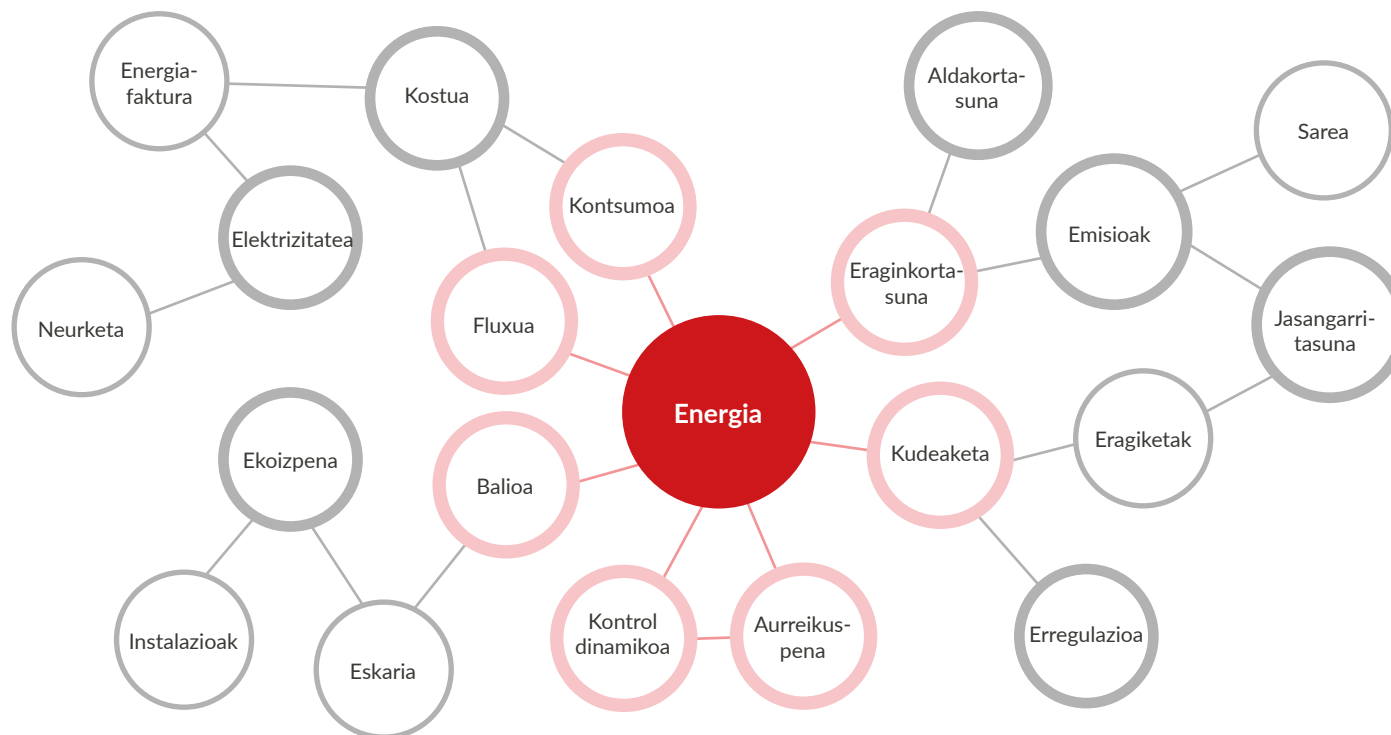


ZER/HITZA: Hitz nagusitik barrutik kanporantz eratorritako adierak, eta horrela hurrenez hurren.

Gailuak bere horretan produktu izateari uzten dio, informazioa atzeman, transmititu eta aktibatze aukera ematen duen sare bateko nodo bihurtzeko.

NOLA eragiten dion PROIEKTUARI

ThermaGriden eraiki lezake, gailua hardware isolatu bat izatetik *plataforma(*)* batean konektatutako eta integratutako azpiegitura bat izatera eramanez. Hor, balioa ez legoke ekipamenduan, hark ahalbidetzen dituen datuetan eta zerbitzuetan baizik.

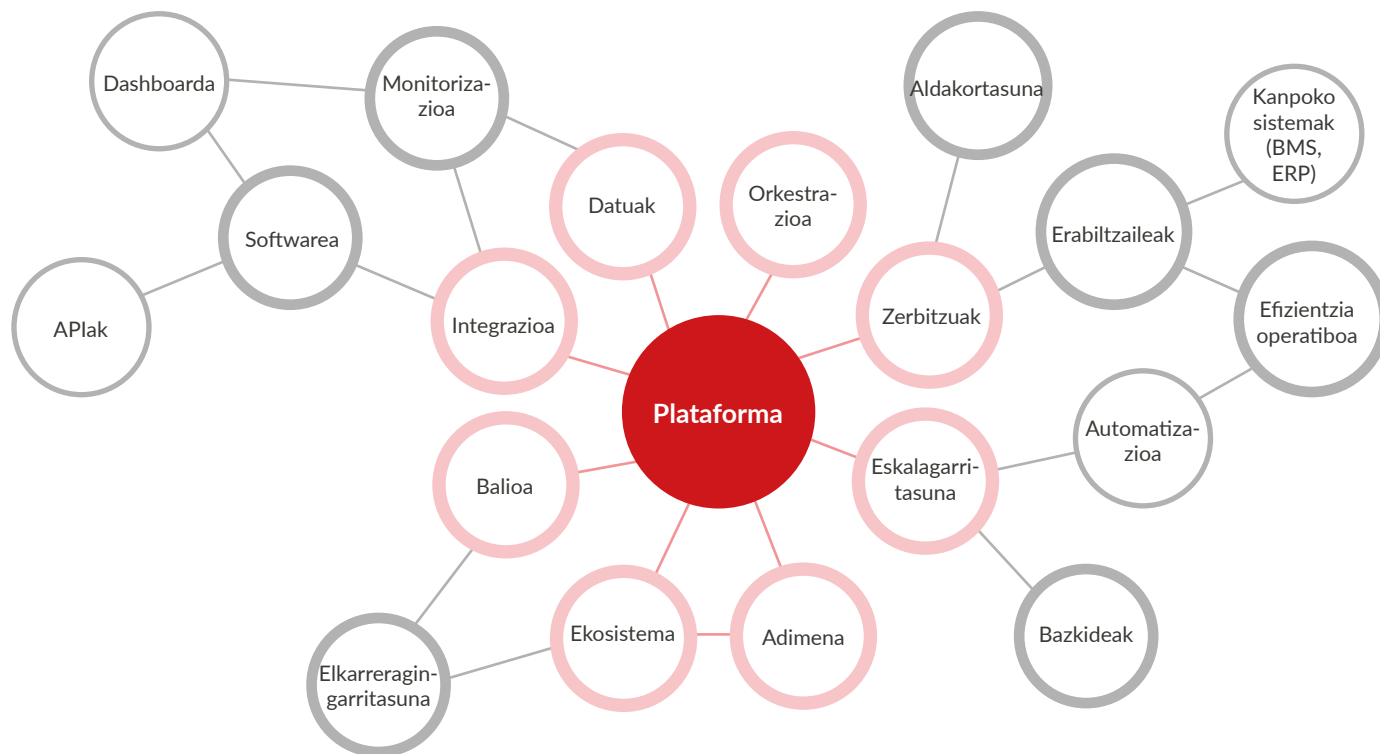


ZER/HITZA: Hitz nagusitik barrutik kanporantz eratorritako adierak, eta horrela hurrenez hurren.

Denbora errealean kudeatu, optimizatu eta egokitu beharreko baliabide dinamikoa da. Balioa ez datza soilik haren kontsumoan, baizik eta hura ulertzeko, aurreikusteko eta optimizatzeko gaitasunean. Energia kostu finko izateari utzi eta aldagai estrategiko kudeagarri bihurtzen da.

PROIEKTUARI NOLA eragiten dion

ThermaGriden legimititatea energia-kontsumoa monitorizatzetik energia sistema optimizagarri gisa modu aktiboan kudeatzera igaroz eraikiko da, datuetan, analitikan eta jarduteko gaitasunean oinarrituta.

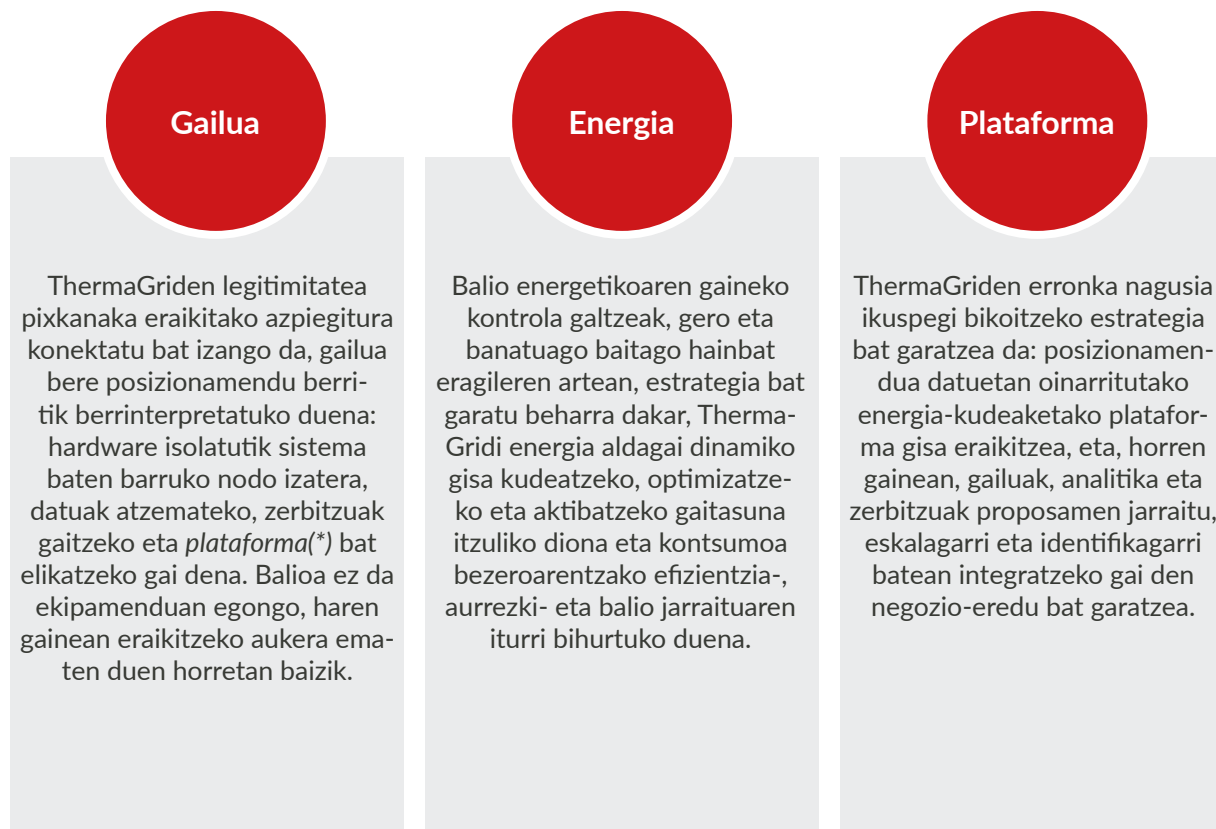


ZER/HITZA: Hitz nagusitik barrutik kanporantz eratorritako adierak, eta horrela hurrenez hurren.

Datuak, sistemak eta zerbitzuak integratzen dituen azpiegitura digitala, balioa etengabe sortzeko, aktibatzeko eta eskalatzeko. *Plataforma(*)* bistaratze-tresna izateari utzi eta negozio-ereduaren muin bihurtzen da. Bertan, bezeroarekiko harremana orkestratzen da, eta balio-iturri berriak atzematen dira.

PROIEKTUARI NOLA eragiten dion

ThermaGriden autoritatea gailuak, datuak eta zerbitzuak integratuko dituen *plataforma(*)* propio bat garatuz eraikiko da. Horrek aukera emango du unean uneko harreman batetik sortutako balioan oinarritutako harreman jarraitu batera igarotzeko.



1. ...-(r)en abstrakzio-adierazpenaren deskribapena/sintesia

ThermaGriden datuetan oinarritutako energia-kudeaketarako *plataforma(*)* baterantz eboluzionatu behar du: gailuak azpiegitura gisa jarduten du, energia optimiza daitekeen aldagaia da, eta *plataforma(*)* ereduaren muina da. Ez da produktuagatik lehiatzen, denboran zehar balio jarraitua sortzeko gaitasunagatik baizik.



AUKERAREN JOERAK

(Merkatuko bateraguneak interpretatzea)

ZER DA?

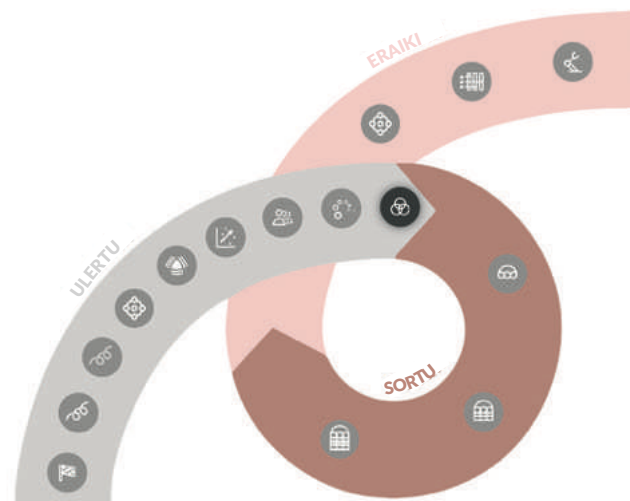
Joeren tresnak sektorea, merkatua edo bezeroen portara eraldatzen ari diren aldaketak, dinamikak eta seinaleak identifikatzeko aukera ematen du. Ingurunearen bilakaera norantz doan eta zer faktorek sor ditzaketen enpresarentzako aukera edo arrisku berriak ulertzen laguntzen du.

HELBURUA

Helburua merkatuko aldaketei aurea hartzea da, etorkizuneko aukerak hautemateko, balizko mehatxuak identifikatzeko eta datozen urteetan garrantzitsuak izango diren gaitasunak, ereduak edo balio-proposamenak zein diren ulertzeko.

EMAITZA

Sektorearen etorkizunean eragina izan dezaketen dinami-ken eta aldaketen ikuspegi argia izango duzu, enpresarentzako aukerak, arriskuak eta bilakaera-agertoki posibleak identifikatuz.





Erabilera modua - Aukeraren joerak

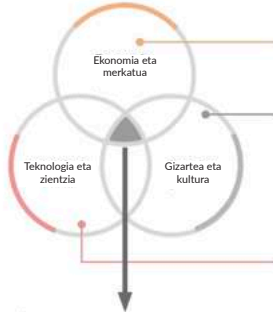
01. *Erronka*(*), sektorea, enpresa eta bezeroak kontuan hartuta, bilatu honako joera tipologia hauek:

- a. Joera teknologikoak
- b. Ekonomiaren eta negozio-ereduaren joerak
- c. Erabiltzaileen gizarte- eta kultura-joerak

02. Hiru joeren arteko elkarrekinak aukera potentziala zehazten du.

03. Aukera potentzialaren arabera, definitu agertokiaren izenburu bat.

AGERTOKIA (AGERTOKI GUZTIETARAKO APLIKAGARRIA)



1. Aukeraren birdefinizioa

IRUDIA ARGAZKIA	
IRUDIA ARGAZKIA	
IRUDIA ARGAZKIA	

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



Joeren analisiari esker, industria norantz bilakatzen ari den eta zer-nolako aldaketek eralda dezaketen Adibidezen sektorean lehiatzeko modua uler daiteke.

Ariketak hainbat dinamika identifikatzen laguntzen du, hala nola automatizazio aurreratua, zerbitzazioa, fabrikazio malgua edo datuen integrazioa industria-prozesuetan. Era berean, agerian uzten du bezeroek gero eta gehiago eskatzen dituztela egokitutako soluzioak, laguntza teknikoa eta arrisku operatiboak murriztea.

Tresnak mehatxuak hautemateaz gain, aukera zehatzak bistaratzea ere ahalbidetzen du, eta Adibidezek aukera horietan bere ezagutza teknikoa eta bezeroarekiko hurbiltasuna baliatu ditzake balio handiagoko proposamenak osatzeko.





1. Aukeraren birdefinizioa

Teknologiaren bilakaerak eta bezeroen beharrek aukera ematen diote Adibidezi makineria estandarren salmentatik harago joateko, ekoizpen-prozesua optimizatzen duten soluzio modularrak eta neurrira egindako zerbitzuak garatuta. Horrela, emandako balioa handitu eta gero eta lehiakorragoa den ingurune batean bereiz daiteke.

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Joeren azterketak aukera ematen du energia-sektorearen bilakaera ikusteko, baita ThermaGriden etorkizuna baldintzatuko duten aldaketa teknologikoak, araudikoak eta merkatukoak identifikatzeko ere.

Ariketak hainbat dinamika jartzen ditu mahai gainean: elektrifikazioa, energia-efizientzia, eraikinen kudeaketa adimenduna, IoT konektibitatea eta datuetan nahiz etengabeko zerbitzuetan oinarritutako ereduen hazkundea. Halaber, agerian uzten du bezeroek gero eta automatizazio handiagoa, gaitasun prediktiboa eta denbora errealeko optimizazioa bilatzen dituztela.

Tresnaren bidez ulertzen da balioa jada ez dela energia-kontrollean soilik biltzen, baizik eta datuak bezeroarentzako erabaki eta etengabeko eraginkortasun bihurtzeko gaitasunean ere.





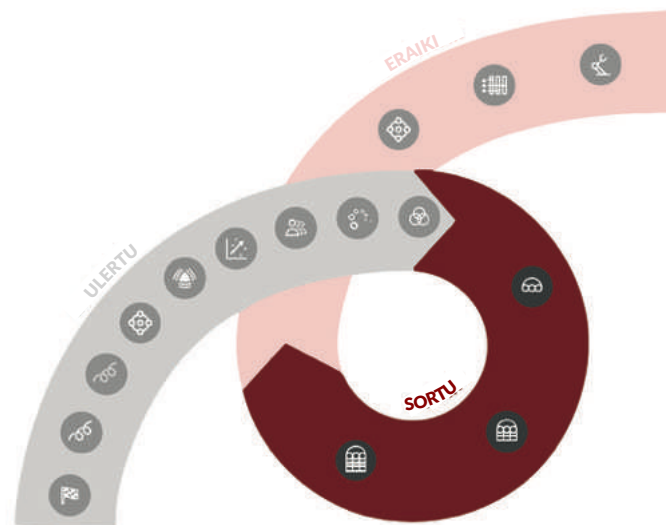
1. Aukeraren birdefinizioa

Energia-sistemak denbora errealean neurtzeko, integratzeko eta haietan esku hartzeko gaitasunak aukera ematen dio ThermaGridi informazioa emateaz gain kontsumoa automatikoki optimizatzen duten soluzioetarantz eboluzionatzeko. Soluzio horiek aurrezki neurgarriak sortzen dituzte, eta ThermaGrid bezeroaren energia-kudeaketan bazkide aktibo gisa kokatzen dute.

Sortu fasea

Sortu fasea aurreko fasean sortutako ezagutza aukera estrategiko zehatz bihurtzera bideratutako tresnek osatzen dute. Helburua da jarduketa-ildo posibleak aztertzea, egituratzea eta lehenestea, eta enpresaren anbizioarekin, gaitasunekin eta merkatuaren bilakaerarekin lerrokatuta daudela bermatzea.

- **Aterkia:** Posizionamendu estrategiko anbiziotsu baina lorgarria definitzen du, enpresaren etorkizuneko aukerak bideratzeko esparru gisa balio dezan.
- **Aukera-eremua:** Erakundeak bere posizionamenduarekin bat etorritz balioa modu bereizgarrian sor dezakeen espazio zehatzak identifikatu eta mugatzen ditu.
- **Agertokien ebaluazioa eta lehenespena:** Hautemandako aukerak alderatzen ditu, potentzial estrategiko handiena dutenak, enpresarekin hobekien bat datozenak eta garatzeko bideragarritasun handiena dutenak hautatzeko.



ATERKIA

(Enpresaren ikuspegia eta irismenak)



ZER DA?

Aterkia tresnak aukera ematen du enpresarentzat posizio-namendu estrategiko zabal eta koherentea definitzeko, etorkizunari begira norabidea eta anbizioa emateko modukoa, enpresaren gaitasun errealekiko lotura galdu gabe.

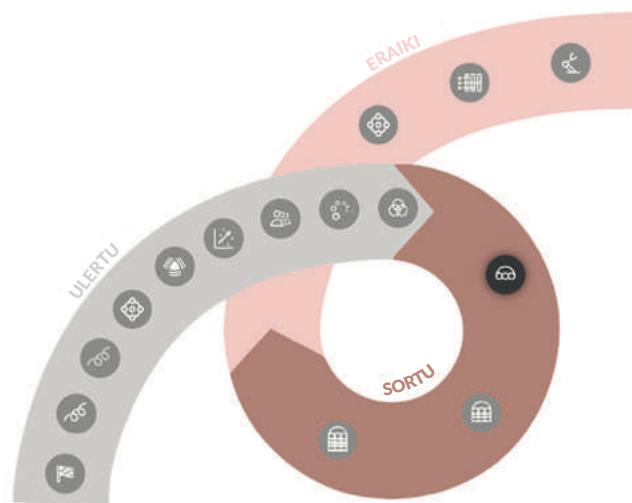
HELBURUA

Helburua asmo handiko baina lorgarria den esparru estrategiko bat eraikitzea da, etorkizuneko aukerak bideratzen, erabakiak lerrokatzen eta enpresak balioa modu bereizgarrian sortu nahi eta sor dezakeen espazioa definitzen lagunduko duena.

EMAITZA

Enpresaren posizionamendu estrategikoaren definizio argia lortuko duzu, lehiatzeko zilegitasuna duen eremua eta baliabideak zein aukeratarata bideratu behar dituen mugatuta. Horri “enpresaren posizionamendu-adierazpena” esango diogu. Esaldi asmo handikoa baina, aldi berean, lorgarria da, eta enpresa gisa dugun posizionamendua definitzen du.

- Zer naiz?
- Zertan naiz bereizgarri?
- Eta norentzat?



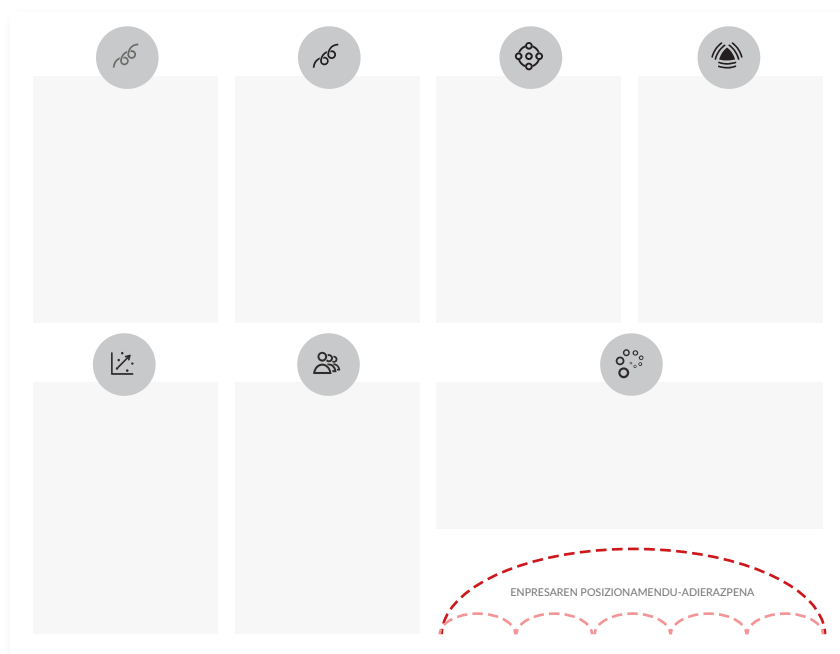
Erabilera-modua - Aterkia

01. Eraman txantiloira tresna hauen ondorioak: enpresaren eta sektorearen bilakaera, *balio-sarea*(*), *erronka*(*) zehaztea, *benchmarka*(*), eragileen behaketa eta abstrakzioa.

02. Egin aurreko tresna guztien sintesia, eta osatu jarduteko esparru estrategikoa definitzen duen posizionamendu-esaldi bat, tresna bakoitzaren funtsezko puntuak barne hartuta.

03. Esaldi hori etorkizuna eraikitzeko zutabeak ezarriko dituen moduan idatziko da.

04. Ziurtatu esaldi horrek hasierako *erronkak*(*) proposatzen zuen anbizioa duela.





KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Aterkia tresnak Adibidezek lehiatzeko eta hazteko zilegitasuna duen esparru estrategikoa definitzeko aukera ematen du, ikuspegia egungo produktura soilik mugatu gabe.

Ariketak begirada zabaltzen laguntzen du: makineriaren fabrikaziotik harago, industria-egokitzapenarekin, prozesuen optimizazioarekin eta neurrira egindako soluzio teknikoekin lotutako kontzeptu zabalagoetara. Horri esker, enpresaren benetako gaitasunekin koherenteak diren aukerak identifikatu eta lehiatzea nekez jasagarria den eremuak saihestu daitezke.

Gainera, tresnak etorkizuneko aukerak logika estrategiko beraren arabera lerrokatzeko balio du, eta Adibidezek merkatuan hartu nahi duen zereginaren ikuspegi argiago eta koherenteagoa eraikitzen laguntzen du.



EE

Bilakaera-jauzi nagusia makina estandar eta errepikakorrek fabrikatetik serie laburretara eta modeloetako etengabeko aldaketetara egokitutako soluzioetara igarotzea izan da. Bilakaera hori sendotzeko, funtsezkoa izango da metatutako ezagutza baliatzea produktu eta zerbitzuen eskaintza indartzeko, eta merkatuarekiko hurbiltasuna berreskuratzea ikaskuntza- eta egonkortasun-iturri gisa.



ES

Bezero-sektoreetan gero eta kontzentrazio handiagoa izateak industria-makineriaren sektorea kontsolidatzera behartzen du, arrazoi komertzial eta teknologikoengatik. Gainera, eredu horrek bezeroen premia espezifikotara hobeto egokitutako erantzuna eman behar du, erabilgarritasuna, fidagarritasuna eta zehaztasuna bermatuta.



BK

Banaketa-kanala(*) funtsezko eragilea da negozioa garatzeko, enpresa merkatuarekin eta bezeroekin lotzen baitu. Kanala(*) tradizionala pixkanaka desagertzeak gaitasun komertziala ahuldu du, eta merkatuaren ezagutza eta bezeroarekiko hurbiltasuna murriztu ditu. Gaur egun, salmenta- eta banaketa-eredu sendo baten faltak irismena eta bezero berrietara iristeko gaitasuna murrizten ditu.



GAITASUNAK

Makineria eta lotutako zerbitzuak uztartuko dituen *balio-proposamen*(*) hibrido bat garatzea, bezero-profil berrien premia espezifikotara egokituta. Era berean, Adibidez eta haren taldea gaitzea, laguntza aditua eta balio erantsi handiko aholkularitza-zerbitzuak eskaintzeko.



BENCHMARKA

Merkatua bi segmenturen artean polarizatzen ari da: segmentu oso teknologiko eta automatizatu bat, eta soluzio estandarizatu eta kostu txiki-koetan oinarritutako beste bat. Testuinguru horretan, bezeroen benetako beharrak ulertzea lehiakideak ezagutzea bezain garrantzitsua da. Adibidez identifikatu behar du beste eredu batzuetatik zer elementu txerta ditzakeen, baina bere gaitasun eta helburuekin bat datorren proposamen propio bat eraikiz.



ERAGILEEN BEHAKETA

Adibidezen makina eraginkorra eta erabiltzeko erraza da, baita prestakuntza espezializaturik gabeko langileentzat ere. Hala ere, ez du eraginkortasun-gabeziak bere eginkizunetik azaltzeko eta konpontzeko bitarteko edo tresnarik.

Intzidentziei ematen zaien erantzuna motela da, eta horrek Asiako marketplacoen garrantzia handitu du



ABSTRAKZIOA

Adibidezek *balio-proposamen*(*) hibrido bat garatu beharko du, makineria eta zerbitzuak uztartuko dituen, bere bezeroen erronka nagusiei aurre egiteko. Horretarako, funtsezkoa izango da eskuratutako ezagutza baliatzea, makina-erremintan oinarritutako eskaintza batetik balio erantsi handiagoko soluzio tekniko-industrialekara igarotzeko.

Fabrikazio konplexurako egokitutako ekosistemen gaitzailea



KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Aterki-tresnak ThermaGriden espazio estrategikoa birdefinitzen laguntzen du, energia-kontrolako gailuetatik harago.

Ariketak ikuspegia adimen energetikoarekin, etengabeko optimizazioarekin eta azpiegituren kudeaketa eraginkorrek inotutako eremuetara bideratzeko aukera ematen du, hardwarearen salmentatik harago doazen aukerak irekiz. Halaber, gaur egungo gaitasunekin bat datozen eremuak zein diren eta zein eremutara eboluzionatzea den zentzuzkoa ulertzen laguntzen du.

Produktu zehatzak definitzea baino gehiago, tresnak esparru estrategikoa bat eraikitzeak aukera ematen du, etorkizuneko aukerak logika komun eta bereizgarri baten arabera identifikatzeko.



EE

ThermaGridek *erronka*(*) du: gailuen salmentan oinarritutako eredu batetik balio etengabea atzemateko gai den eredu batera bilakatzea, instalatutako oinarria eta daturako duen sarbidea baliatuta.



ES

Sektoreko balioa hardware-tik datuetara, analitikara eta zerbitzuetara lekualdatzen ari da, eta horietan *plataforma*(*) digitalak bezeroarekiko harremana zentralizatzen hasi dira.



BK

Balio-sareak(*) erakusten du bezeroarenganako sarbidea eta daturako sarbidea sektoreko aktibo estrategiko nagusi bihurtzen ari direla. ThermaGriden kokapen pribilegiatua du instalatutako oinarriari esker, baina balio hori atzeman eta monetizatzeke gaitasuna indartu behar du.



GAITASUNAK

Bilakaera teknologikoak eta energia-eraginkortasunaren eskariak ThermaGrid bere eredu birdefinitzera behartzen dute, gailuen hornitzaile izatetik datuetan eta zerbitzuetan oinarritutako energia-kudeatzaile aktibo izatera igaroz.



BENCHMARKA

Benchmarkak(*) agerian uzten du eragile bereizgarriek hardwarea sarrera-ategisa erabiltzen dutela, softwarearen eta zerbitzuen bidez bezeroarekiko harreman jarraituak eraikitzeke. ThermaGriden norabide horretan aurrera egiteko beharrezko aktiboak ditu, baina argi zehaztu behar du zer eginkizun bete nahi duen balio-kate berri honetan.


 ERAGILEEN
BEHAKETA

Bezeroak kostuak murriztu eta eraginkortasuna hobetu nahi ditu, baina zailtasunak ditu datuak erabaki bihurtzeko. Horrek aukera bat irekitzen die informazioa ekintza bihurtzen duten soluzioei.



ABSTRAKZIOA

ThermaGrid gailutik (azpiegitura), energetik (optimizatzeke moduko aldagaia) eta *plataformatik*(*) (ereduaren nukleoa) abiatuta, balio etengabea sortzeko gai den sistema integratu baterantz eboluzionatzen ari da.

Sektore zorrotzetarako balio erantsi handiko energia-kudeaketako plataforma

AUKERA-EREMUA

(Soluzioaren agertokiak)

ZER DA?

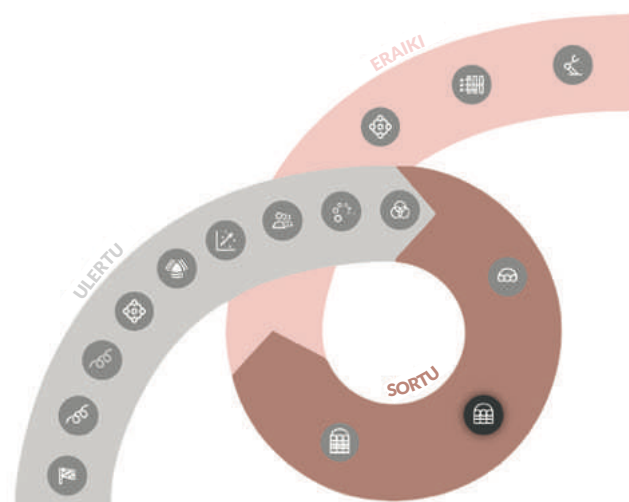
Aukera-eremuaren(*) tresnak aukera ematen du enpresak bere posizionamenduarekin, gaitasunekin eta merkatuaren bilakaerarekin bat datozen negozio-aukera berriak garatu ditzakeen espazio zehatzak identifikatu eta mugatzeko.

HELBURUA

Enpresaren garapen-potentzial handieneko eremuak identifikatzea, jarduera-arloak (eskaintza potentziala) eta merkatuak (eskari potentziala) gurutzatuz.

EMAITZA

Enpresa balioa sortzeko legitimatuta dagoen espazioen ikuspegi egituratua lortuko duzu, eta aukera zehatzak, balizko agertokiak eta estrategia bideratzeko lehentasunezko arloak identifikatuko dituzu.



Aukera-eremua: funtzionamendua

Aukera-eremua(*) enpresarentzat hazteko aukera berriak non dauden modu egituratuan identifikatzeko tresna da.

Horretarako, bi dimentsio hartzen dira abiapuntu. Batetik, **bertikalak** daude: enpresak egiten dakiena adierazten dute, hau da, haren produktuak eta zerbitzuak.

Bestetik, **horizontalak** daude: balio hori merkatura hel daitekeen espazioak adierazten dituzte, hala nola kanalak, bezero-segmentuak, sektoreak, geografia-eremuak eta abar.

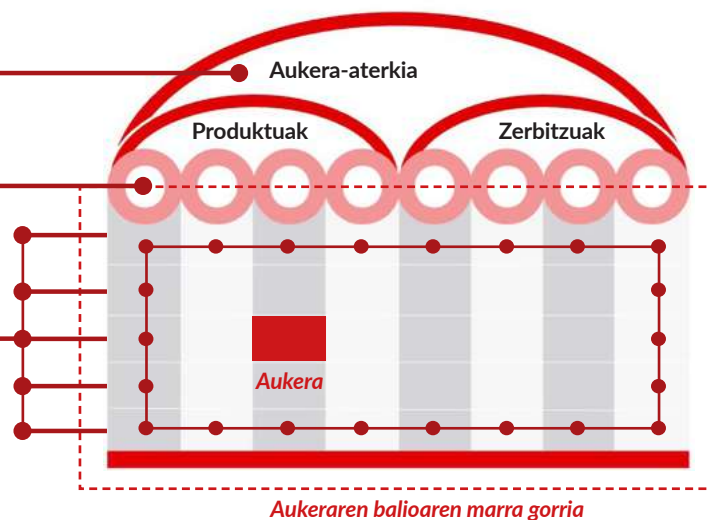
Aukerak, hain zuzen, bi dimentsio horiek gurutzatzean sortzen dira. Alegia, produktu edo zerbitzu jakin batek *kanal*(*) edo segmentu zehatz baten premiei nola erantzun diezaiekeen aztertzean.

Horrela, *aukera-eremuak*(*) posizionamendu zabala hazkundera-espazio zehatz bihurtzen laguntzen du, enpresaren gaitasunekin eta merkatuaren premiekin hobekien bat datozen aukerak identifikatuz.

1- Zer naiz benetan eta zer ari naiz eskaintzen?

2- Zein dira hori nire bezeroentzat balioan jartzeko moduak?

3- Nor dira nire bezeroak? Zein dira nire merkataritza-kanalak?



Erabilera-modua - Aukera-eremua

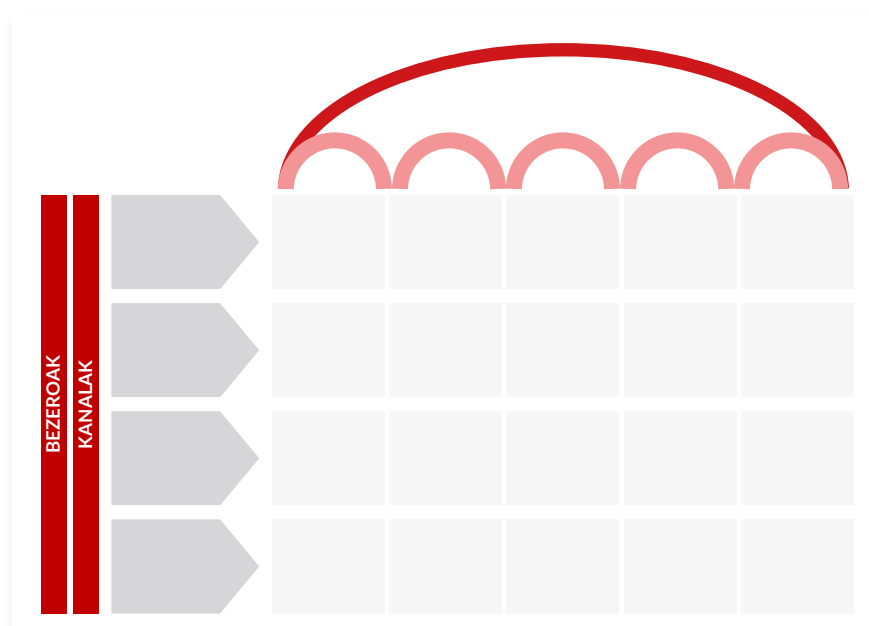
01. Kopiatu txantiloian aterki estrategikoan definitutako posizionamendu-adierazpena. Hori izango da aukera-eremuak eraikitzeko oinarria.

02. Identifikatu enpresaren jarduera-bertikal nagusiak: produktuak eta zerbitzuak.

03. Definitu enpresak balioa sor dezakeen edo aukerak aktiba ditzakeen *kanal*(*) nagusiak, merkatuak, bezeroak, sektoreak edo testuinguruak.

04. Egiatzatu zein bertikalek duten eragin edo potentzial handiena horizontal bakoitzean, eta hauteman non dagoen koherentzia handiagoa, gaitasun bereizgarri handiagoa edo garatzeko aukera handiagoa.

05. Aztertu bertikalen eta horizontalen arteko gurutzaketa garrantzitsuenak, eta hauteman aukera argi eta bereizgarri bat, enpresaren posizionamenduarekin lerrokatua, agertzen den espazioak.





SORTU FASEA



KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Posizionamendu-adierazpena garatu ondoren, hura zein negozio-arlotan hedatuko den eta zein *kanalen*(*) bidez egingo den erabaki behar da. Adibidezen kasuan, fabrikazio konplexurako ekosistemak gaitzea ekipamendu pertsonalizatua eskainiz, bezeroaren ekipoak egokituz eta makinari gehitzeko modulu eta periferikoak eskainiz gauzatzen da, eta eskaintza hori erabiltzailearengana banatzaile orokorren bidez, banatzaile elkartuen bidez edo zuzenean iristen da. Aurreko horrek guztiak Adibidez legitimatuta dagoen eremua laburbiltzen du. Eremua garrantzitsua da, halaber, mugak ezartzeko. Adibidezek bere baliabideak baliorik handiena eskaintzen duen lekura bideratu behar ditu, eta eremu horretatik kanpoko aukerak baztertu behar ditu.

Eztabaidaren ondoren, zerbitzu desberdinek (bertikalek) horizontaletan (bezeroak/kanalak) zer eragin duten eta horizontalekin nola elkarreragiten duten baloratuko da.





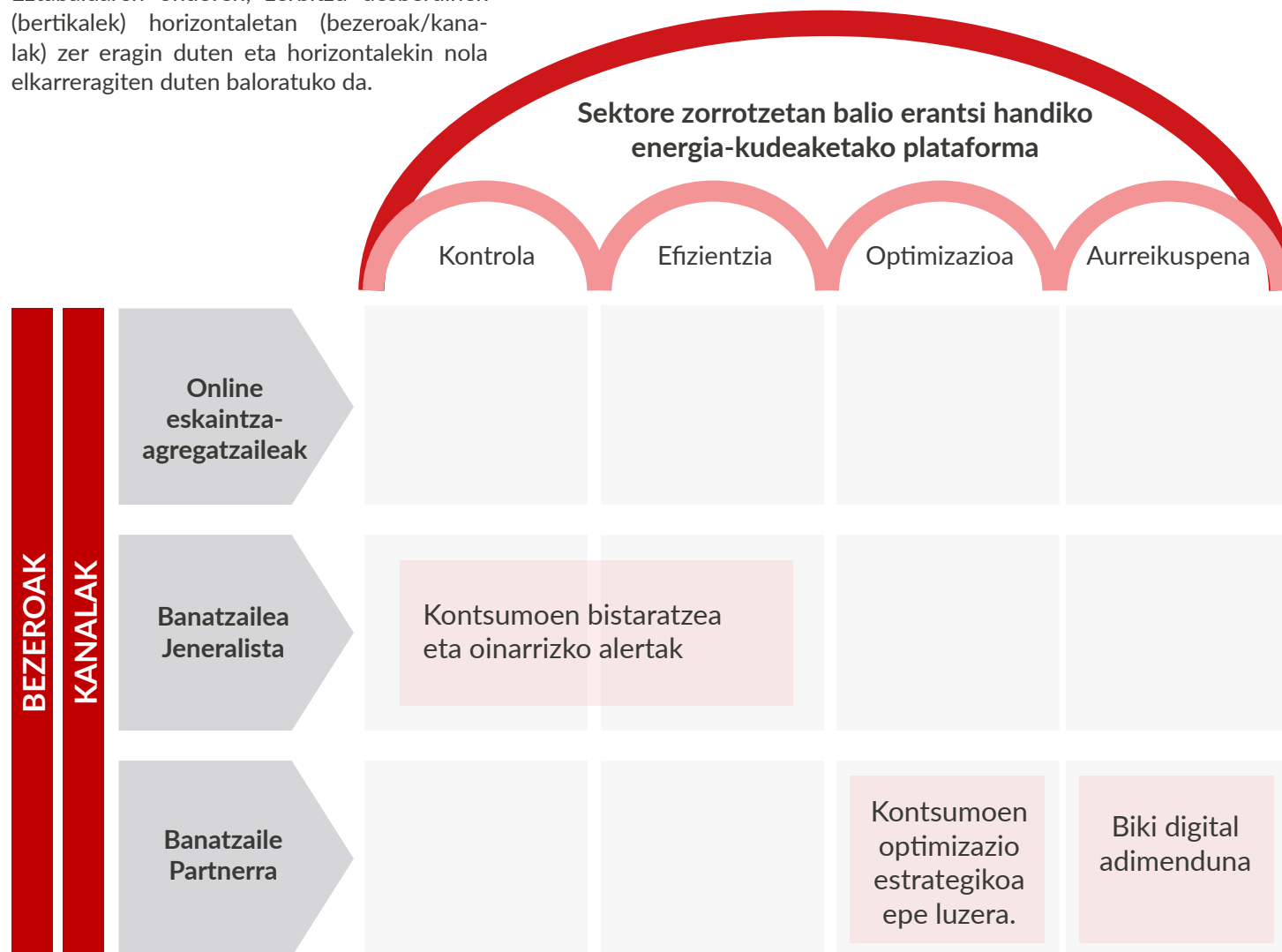
KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Posizionamendu-adierazpena garatu ondoren, zehaztu behar da zein negozio-arlotan hedatuko den eta zein ereduren bidez iritsiko zaion bezeroari. ThermaGriden kasuan, datuetan oinarritutako energia-kudeaketa gailu konektatuen eskaintzaren, monitorizazio-plataforma(*) baten, analitikako eta etengabeko optimizazioko zerbitzuen bidez gauzatzen da, baita predikziorako eta bezeroaren beste sistema batzuekin integratzeko soluzio aurreratuagoen bidez ere.

Proposamen hori bezeroarengana salmenta-talde propioen, bazkide teknikoen eta integratzaileen bidez iristen da, baina beti logika bateratu baten barruan, non gailua, softwarea eta zerbitzua soluzio jarraitu beraren parte diren.

Aurreko guztiak ThermaGrid legitimatuta dagoen eremua definitzen du. Eremua funtsezkoa da mugak ezartzeko ere: ThermaGrid-ek bere baliabideak datuen eta zerbitzuen bidez balioa eskuratu dezakeen eremuetara bideratu behar ditu, eta saihestu egin behar ditu hardwarean soilik oinarritutako aukerak edo ThermaGrid-ek informazioaren eta bezeroarekiko harremanaren geruza kontrolatzen ez duen soluzioak.

Eztabaidaren ondoren, zerbitzu desberdinek (bertikalek) horizontaletan (bezeroak/kanalak) zer eragin duten eta horizontalekin nola elkarreragiten duten baloratuko da.





AGERTOKIEN EBALUAZIOA ETA LEHENESPENA

(Interes-eremuak bistaratuz)

ZER DA?

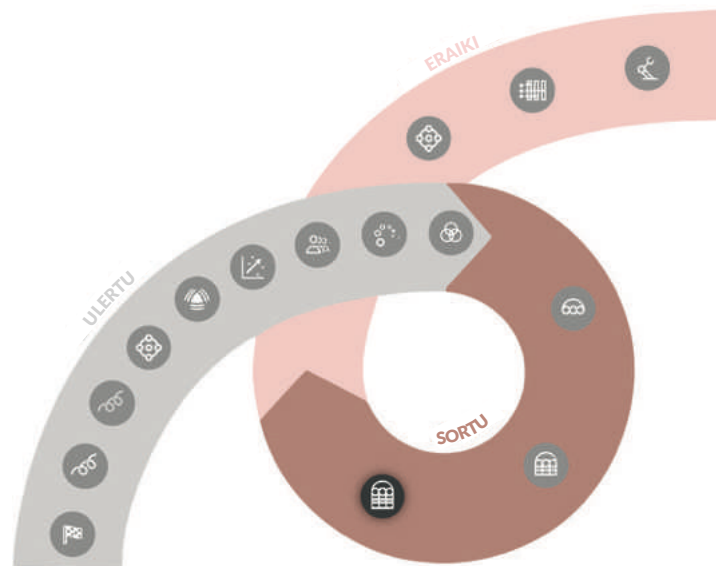
Aukera-eremuaren(*) barruko garapen-arloei buruz hausnartzeko eta horiek haztatzeko tresna da.

HELBURUA

Potentzial handieneko eremuak identifikatzea eta eremu horietako bakoitzaren garrantzi-maila baloratzeko aukera emango duen ezbabaida sortzea.

EMAITZA

Aukera-agertokiaren lehenespenean argia lortuko duzu, eta potentzial estrategiko handiena dutenak, enpresaren gaitasunekin hobekien bat datozenak eta garatzeko bideragarritasun handiena dutenak identifikatuko dituzu.



Erabilera-modua - Aukeren lehenespena (1) - Aukera-agertokiaren lehenespena (2)

01. Eskura izan antzemandako aukera-agertokiak.

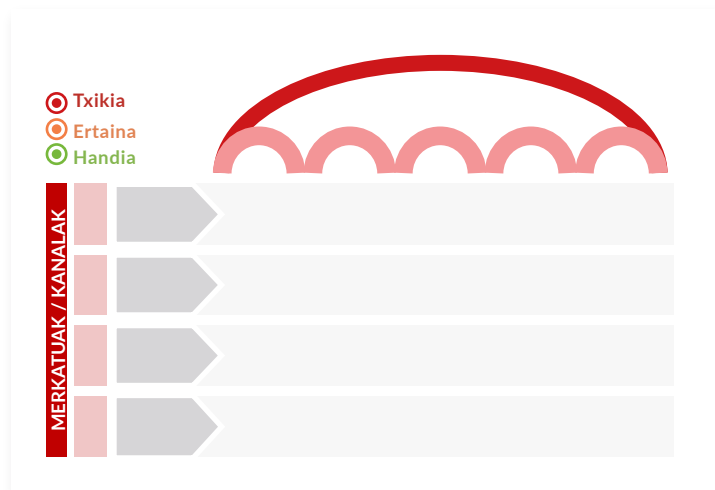
02. Baloratu eremu bakoitza haren garrantzi estrategikoaren arabera, negozioan duen eragina, gaitasunekiko lerrokatzea eta hazkunde-potentziala kontuan hartuta. Horretarako, eragin-kalifikazioak esleituko dituzu: handia, ertaina edo txikia.

03. Alderatu kalifikazioak antzemandako aukera-eremuekin, eta bilatu kalifikazio altuenekin bat datozen eremuak. Horrek haiei lehentasuna ematen lagunduko dizu.

04. Ezarri agertokiak alderatzeko aukera emango duten irizpide estrategikoak, hala nola diru-sarreretan izango duten eragina, bideragarritasuna, gauzatze-denbora edo behar den ahalegina.

05. Esleitu balorazio bat agertoki bakoitzari, definitutako irizpideen arabera, haztapan-tresna bat erabiliz. Baloratu 1etik 3ra. Gomendagarria da ariketa horizontalki egitea, alde-raketa moduan, eta ez bertikalki.

06. Zehaztu lehentasunezko agertokia, erakundearen beharren arabera eragina eta bideragarritasuna hobekien orekatzen dituen identifikatuta. Lehentasuna eman beharreko agertokiaren kopurua 2 eta 4 bitartekoa izan daiteke, eta 3 iza-tea aukera gomendagarria da.



		E1	E2	E3
1	Potentzial ekonomikoa			
2	Time to Market			
3	Bideragarritasun teknologikoa			
4	Egungo negozioekiko osagarritasuna			
5	Ospea / Marka-irudiaren gaineko eragina			
6	Kopiatzeko oztopoa			
7	Lehiakiderik eza			
8	Erakundearen aldatetarekiko erresistentzia			

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



Ebaluazio- eta lehenespren-tresnak aukera ematen du hautemandako aukera desberdinak alderatzeko, Adibidezentzat zentzu estrategikorik handiena dutenak identifikatzeko.

Ariketak agertoki bakoitza baloratzen laguntzen du, besteak beste, alderdi hauen arabera: enpresaren gaitasunekiko egokitasuna, merkatu-potentziala, garatzeko bideragarritasuna edo bereizteko gaitasuna. Horrek ziurgabetasuna murriztea eta baliabideak proiektzio handiena duten aukeretara bideratzea ahalbidetzen du.

Gainera, tresnak erabakiak ikuspegi objektiboagoz eta enpresaren errealitatearekin lerrokatuta hartzea errazten du. Horrela, paperean erakargarriak izan arren praktikan mantentzeko zailak diren aukeretan aurrera egitea saihesten da.



Aukera-eremuen balorazioa

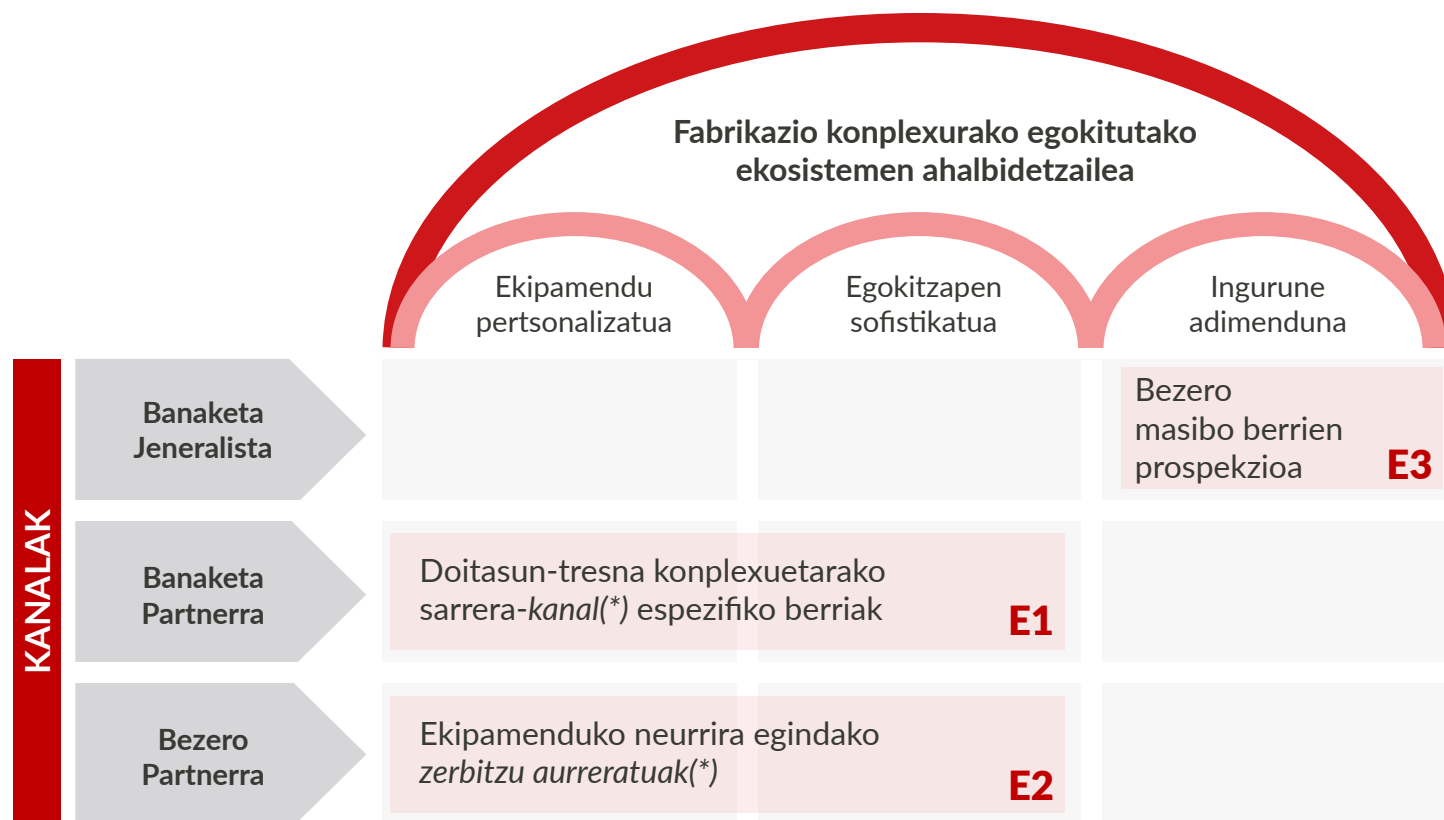
GARRANTZIA

-  Txikia
-  Ertaina
-  Handia



Adib.: Baloratu da “Ingurune Adimenduna” bertikaleko zerbitzuak sofistikatuak direla *kanal*(*) jeneralista baterako, eta zerbitzu horiek garrantzi handiagoa izango dutela bezeroarekin harreman zuzena duten inguruneetan edo partner espezializatuen bidez.

Aukera-agertokiaren kokapena



Aukera-matrizeko espazioak lehenetsi ondoren, aterkiaren barruan aurrez definitutako aukera-agertokiak hausnarketara ekarri beharko ditugu, identifikatutako aukeren eta matrizeko aukera-espazioen arteko gurutzaketa egiteko.

Orain, agertoki horietatik zein lehenestea komeni den zehaztu behar da: E1, E2 edo E3.

Agertokiaren lehenespena

Faktore ekonomiko, sozial eta teknologikoak		E1	E2	E3
1	Potentzial ekonomikoa	3	2	2
2	Time to Market	3	3	2
3	Bideragarritasun teknologikoa	2	3	3
4	Egungo negozioekiko osagarritasuna	3	2	2
5	Ospea / Marka-irudiaren gaineko eragina	2	2	1
6	Kopiatzeko oztopoa	2	1	1
7	Lehiakiderik eza	3	2	1
8	Erakundearen aldaketarekiko erresistentzia	1	2	3
GUZTIRA		19	17	15

Agertokia aukeratzean, ez da zertan puntuaziorik handiena lortu duena hautatu. Azken hitza erakundearen eta haztapena egitean sortutako talde-eztabaidaren esku dago

*Atributu bakoitzari haztaperen desberdina emateko eta egokiagoak diren beste faktore batzuk aukeratzeko aukera.

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



Tresnak identifikatutako aukerak sailkatzen eta alderatzen laguntzen du, haietatik zeinek sor dezaketen balio handiagoa eta zein egokitzen diren hobekien ThermaGriden bilakaerara ulertzeko.

Ariketak aukera ematen du gaitasun teknologikoa, eskalagarritasuna, potentzial errepikakorra, bereizgarritasuna edo ezartzeko erraztasuna bezalako faktoreak aztertzeko, eta bideragarritasun estrategiko eta komertzial handiena duten agertokiak identifikatzen laguntzen du.

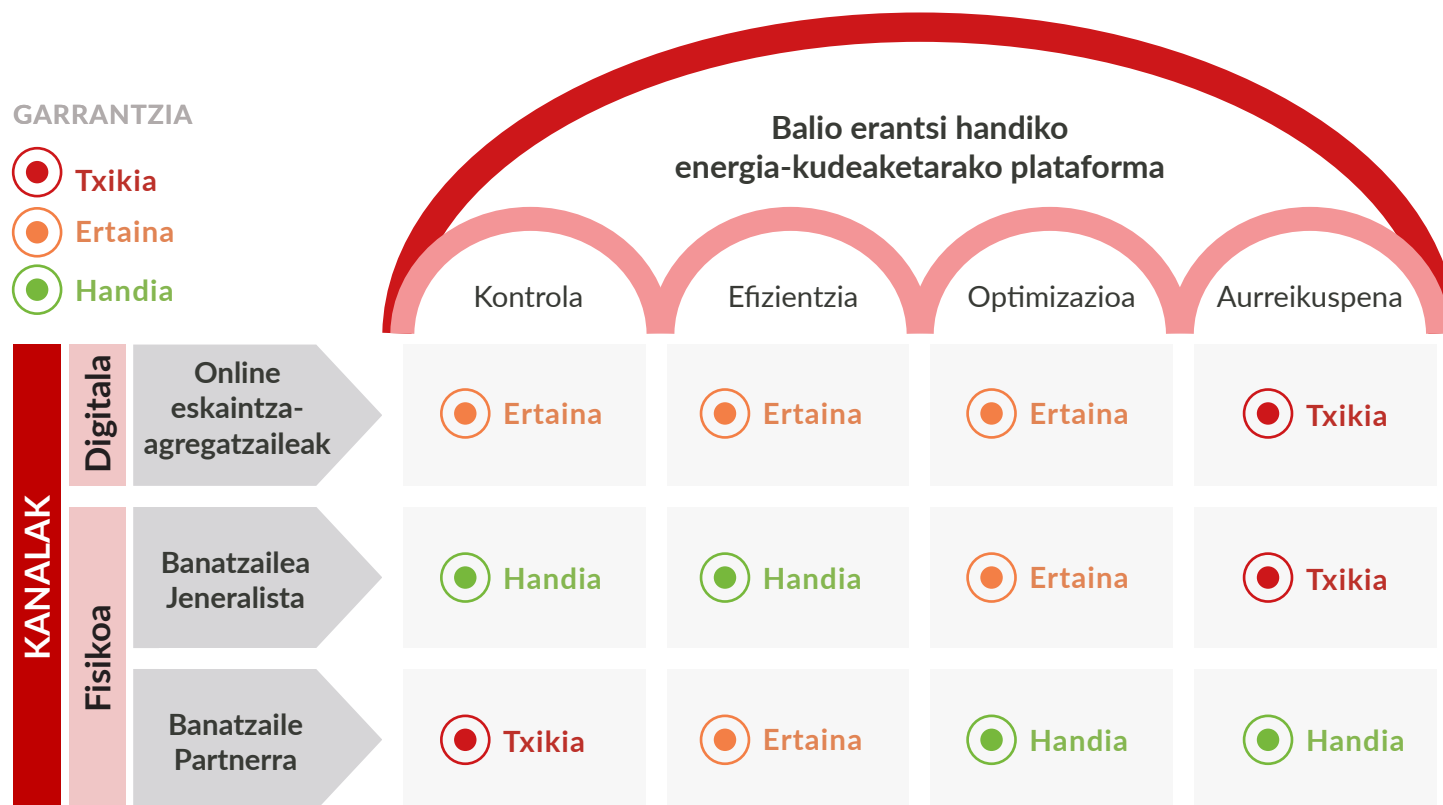
Halaber, gaitasun berriak garatzea eskatzen duten aukerak eta enpresak dagoeneko dituen aktiboak baliatuz aktiba daitezkeenak argi ikusteko balio du, eta erabakiak modu errealistago eta bideratuagoan hartzea errazten du.



Aukera-eremuen balorazioa

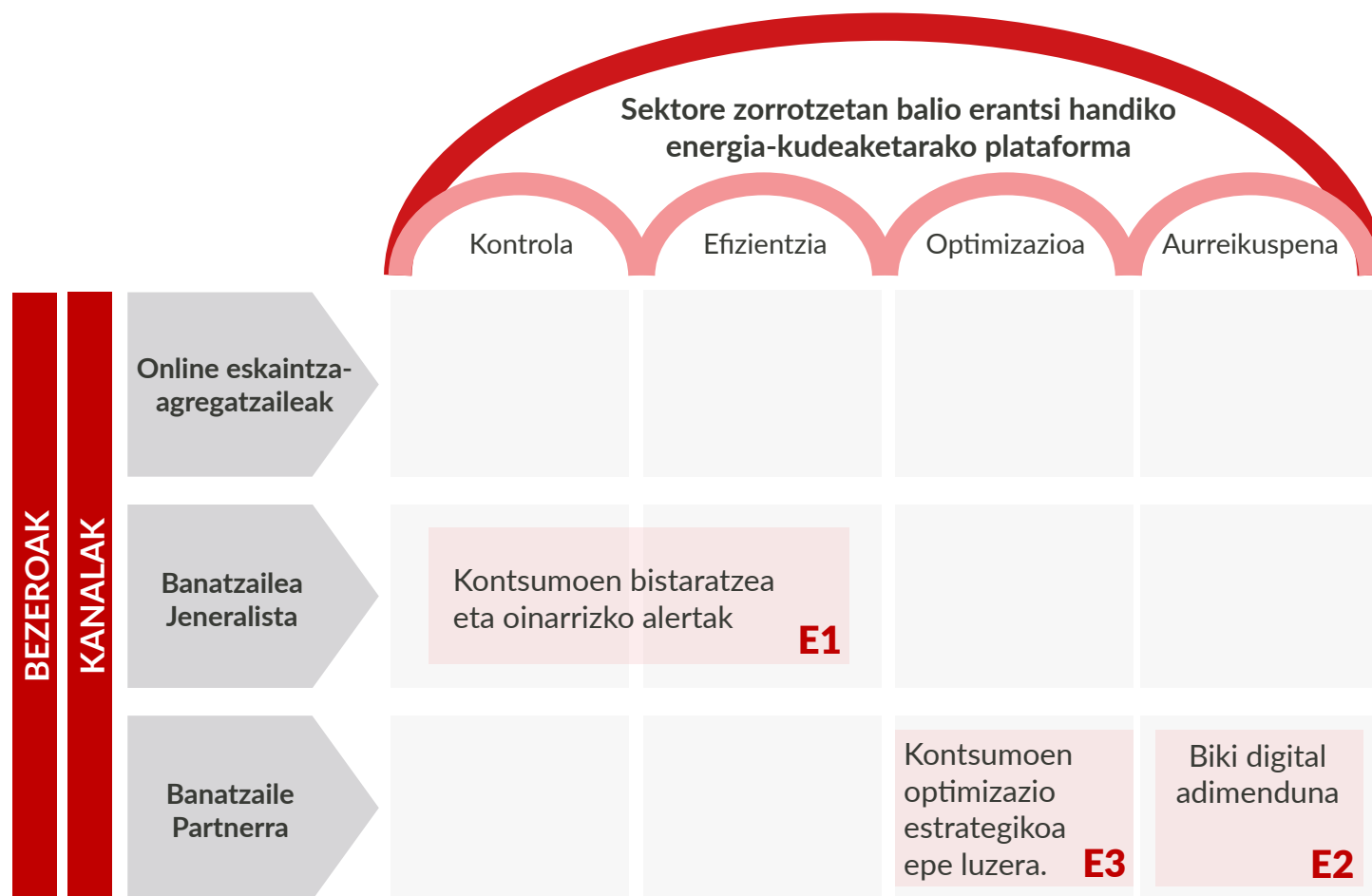
GARRANTZIA

-  Txikia
-  Ertaina
-  Handia



Oraingoz, kanal(*) fisikoa digitala baino eskuragarriagozat jotzen da, eta partner banatzailea askoz ere garrantzitsuagoa da zerbitzu pertsonalizatuagoetarako, hala nola predikzioarako eta optimizazioarako. Bestalde, kontrolaren eta efizientiaren bertikaletan, banatzaile generalistak garrantzi berezia hartzen du, kanal(*) egokiena den aldetik.

Aukera-agertokiak kokapena



Aukera-matrizeko eremuak lehenetsi ondoren, aterkian aurrez definitutako aukera-agertokiak hausnarketara ekarri beharko ditugu, detektatutako aukeren eta matrizeko aukera-eremuen arteko gurutzaketa egiteko.

Orain, agertoki hauetako zein lehenestea komeni den zehaztu behar da: E1, E2 edo E3.

Agertokiaren lehenespena

Faktore ekonomiko, sozial eta teknologikoak		E1	E2	E3
1	Potentzial ekonomikoa	1	2	3
2	Time to Market	2	3	3
3	Bideragarritasun teknologikoa	2	2	2
4	Egungo negozioekiko osagarritasuna	3	2	2
5	Ospea / Marka-irudiaren gaineko eragina	2	2	3
6	Kopiatzeko oztopoa	2	1	2
7	Lehiakiderik eza	3	2	2
8	Erakundearen aldaketarekiko erresistentzia	1	1	3
GUZTIRA		16	15	20

Agertokia aukeratzean, ez da zertan puntuaziorik handiena lortu duena hautatu. Azken hitza erakundearen eta haztapena egitean sortutako talde-eztabaidaren esku dago

*Atributu bakoitza modu desberdinean haztatzeko eta egokiagoak diren beste faktore batzuk aukeratzeko aukera.

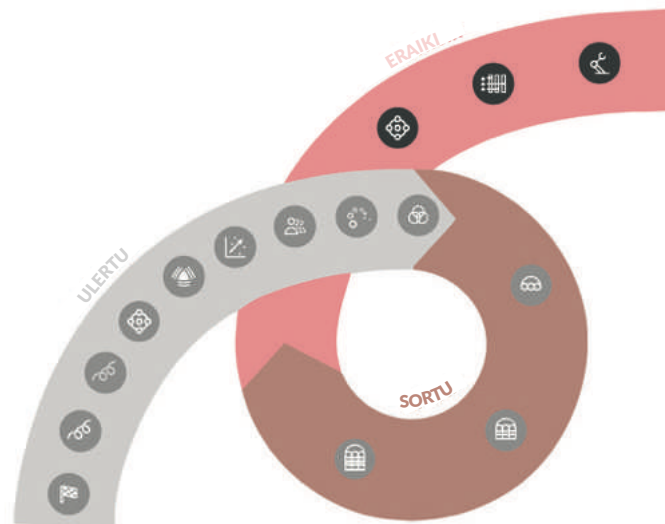
Eraiki fasea

Eraiki fasearen azalpena

Eraiki fasea lehenetsitako aukerak proposamen zehatz bihurtzera bideratutako tresnek osatzen dute, proposamen horiek merkatuarekin kontrastatzeko prestatuta egon daitezzen. Helburua soluzio bideragarriari forma ematea, nola aktibatuko diren zehaztea eta benetako ikaskuntza lortzea da, behin betiko garpenerantz jo aurretik.

Fase honetako tresnak hauek dira:

- **Aukeraren soluzioa:** Proposamena egituratzen du, parte hartzen duten eragileak, haien beharrak, erabilera-testuinguruak eta identifikatutako aukerari erantzuteko gai den soluzioa definituta.
- **Aktibazioa:** Proposamena zehazten du, xede-bezeroa, ebatzi beharreko arazoa, *balio-proposamena*(*) eta soluzioa merkatura nola iritsiko den definituta.
- **Baliozkotzea:** Soluzioa bezero eta erabiltzaile errealekin kontrastatzen du, ebidentziak lortzeko, beharrezko dokuntzak hautemateko eta ziurgabetasuna murrizteko, garatu eta merkaturatu aurretik.





AUKERAREN SOLUZIOA

(Aukeraren faktoreak zehaztuz)



ZER DA?

Aukera bat hauteman eta garatzean, ardatz eragile bat sortzen da, eta haren inguruan eratu daiteke enpresak, negozio-unitateak, produktuak/zerbitzuak edo prestazio berriak sortzeko potentziala. Aukera kontzeptuak iraungikortasuna dakar berekin: sartzeko denbora-leiho bat eta irteteko beste bat daude, eta aukera behar bezala identifikatzeak zehazten du gehieneko errendimendua.

Atal honetan aukera berri bat eraikitzen ikasiko dugu, aukera zehazten duten eremu desberdinen bidez:

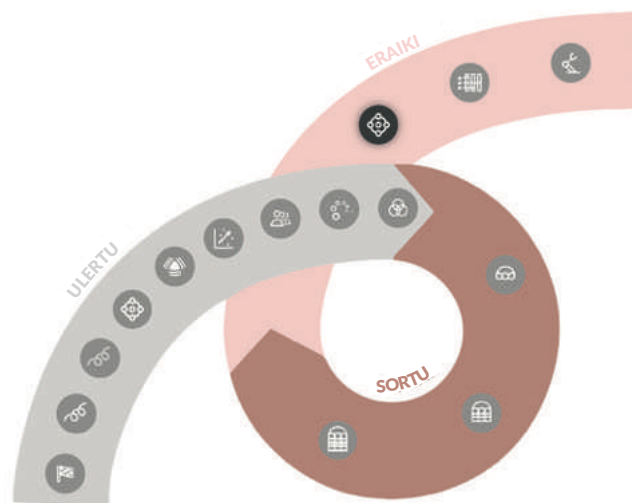
- Eragileak
- Testuingurua
- Erabilera-beharrak
- Soluzioa

HELBURUA

Aukera modelizatzea, hura osatzen duten lau faktoreen arabera (eragileak, beharrak, erabilera-testuingurua eta soluzioa), aukera erabat ulertzen dela bermatuz eta haren go/no goa ziurtatuz.

EMAITZA

Soluzioaren definizio egituratua lortuko duzu, inplikaturako eragileak, haien beharrak, erabilera-testuinguruak eta haute-mandako aukerari erantzuteko gai den proposamen zehatza identifikatuta.





Erabilera-modua: lehenetsitako agertokia eraikitzea

Agertokien lehenespena

Faktore ekonomiko, sozial eta teknologikoak		E1	E2	E3
1	Potentzial ekonomikoa			
2	Time to Market			
3	Bideragarritasun teknologikoa			
4	Egungo negozioekiko osagarritasuna			
5	Ospea / Marka-irudiaren gaineko eragina			
6	Kopiatzeko oztopoa			
7	Lehiakiderik eza			
8	Erakundearen aldaketarekiko erresistentzia			
GUZTIRA		X	X	X

Aurreko tresnatik lehenetsitako agertokia hartuko dugu. Agertoki hori ANCUS (*) tresnaren bidez garatuko dugu (eragileak, beharrak, erabilera-testuinguruak eta soluzioa). Tresna hori hurrengo orrialdeetan azaltzen da



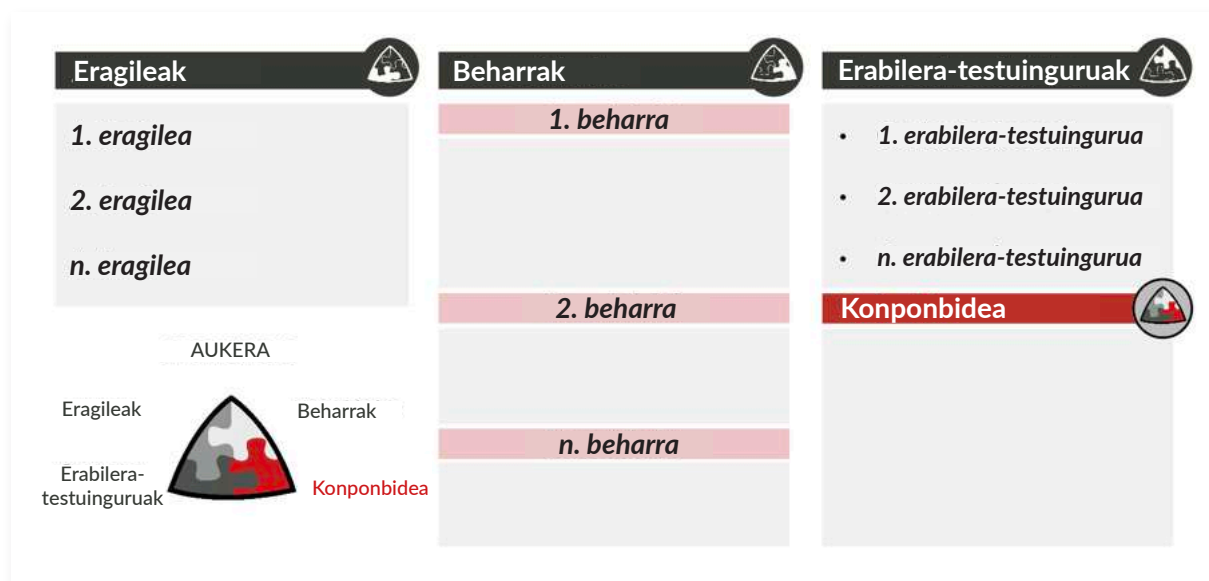
Erabilera-modua: ANCUS (Eragileak, Beharrak, Erabilera-testuinguruak eta Soluzioa)

01. Identifikatu aukeran parte hartzen duten eragileak (stakeholderrak).

02. Eragile bakoitzaren kasuan, identifikatu hark duen eta ase daitekeen beharra.

03. Behar bakoitzerako, identifikatu erabilera-testuingurua (beharra asetzen den lekua eta unea).

04. Aurreko datuak oinarri hartuta, zehaztu zertan datzan aukeraren soluzioa, hura nola ebatziko den adierazita.





KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



Aukeraren soluziorako tresnak hautatutako aukera modu argian egituratzeko aukera ematen du, eragileak, beharrak, erabilera-testuinguruak eta *balio-proposamena*(*) soluzio koherente batean lotuz.

Ariketak laguntzen du zehazten Adibidezek nola bihur ditzakeen bere gaitasun teknikoak eta egokitze gaitasuna makineria bera baino harago bezeroaren benetako arazoak konpontzeko gai den proposamen batean. Halaber, soluzioaren barruan zein elementu diren funtsezkoak eta inplikaturako eragile bakoitzak zer eginkizun duen ikusarazten du.

Gainera, tresnak aukera abstraktu batetik proposamen askoz ukigarriago batera igarotzeko balio du, eta ondoren eredua, gaitasunak eta aktibazioa definitzea errazten du.





Definitu beharreko aukera-agertokia hautatzea

Agertokien lehenespena

Faktore ekonomiko, sozial eta teknologikoak		E1	E2	E3
1	Potentzial ekonomikoa	3	2	2
2	Time to Market	3	3	2
3	Bideragarritasun teknologikoa	2	3	3
4	Eguno negozioekiko osagarritasuna	3	2	2
5	Ospea / Marka-irudiaren gaineko eragina	2	2	1
6	Kopiatzeko oztopoa	2	1	1
7	Lehiakiderik eza	3	2	1
8	Erakundearen aldaketarekiko erresistentzia	1	2	3
GUZTIRA		19	17	15

E1: Ekipamenduko neurrira egindako zerbitzu aurreratuak

E2: Bezero masibo berrien prospekzioa

E3: Doitasuneko tresna konplexuetarako sarbide-kanal espezifikoko berriak

Ekipamenduko Neurria egindako Zerbitzu Aurreratuak

Eragileak



- **Banatzailleak:** eskaintza merkatura bideratzen dute eta soluzio egokituaren merkaturatzea errazten dute
- **Azken bezeroak (industria/ tailerra):** ekoizpen-beharra zehazten du eta bere prozesua optimizatuko duten soluzio pertsonalizatuak eskatzen ditu
- **LTZk / zerbitzu teknikoak:** soluzioak ezartzen, mantentzen eta jardunean egokitzen ditu, haien funtzionamendua bermatuz
- **CNC hornitzaileak:** soluzioak garatzeko oinarri diren oinarritzko teknologia eta funtsezko osagaiak hornitzen dituzte
- **Merkataritza-agenteeak:** aukerak identifikatzen dituzte eta bezeroaren beharrak balio-eskaintzarekin lotzen dituzte

Beharrak



Bezeroa

Bezeroak bere ekoizpen-prozesura egokitutako soluzioak behar ditu, jardura optimizatzeko moduko pertsonalizazio-mailarekin, gehiegizko kosturik bere gain hartu gabe eta makineria osoa ordeztu gabe

Banatzailleak eta eragileak

Banatzailleak eta agenteek eskaintza argia, lehiakorra eta bereizgarria behar dute, salmenta erraztu eta katearen barruan duten eginkizuna indartuko duena

SAT/Zerbitzu teknikoak

Zerbitzu teknikoak soluzio estandarizatuagoak baina moldagarriak behar ditu, konplexutasun operati-boa murriztuko eta erantzun-denborak hobetuko dituztenak

Erabilera-testuinguruak



- Makineria aplikazio espezifiko batera egokitu behar duten bezeroak
- Makina osoa aldatzea bideragarria ez den, baina hura optimiza daitekeen egoerak
- Pertsonalizazioa faktore erabakigarria den erosketa-prozesuak

Soluzioa



Ekipamendu estandarreko *plataforma(*)* batean oinarritutako neurria egindako zerbitzu aurreratuen(*) soluzioa:

- Bezeroak lehendik dituen ekipamenduak egokitzea
- Aplikazio bakoitzerako periferikoen eta soluzio espezifikoaren garapena
- Hirugarrenentzat fabrikatzeko eta marka zuria garatzeko aukera



KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Aukeraren soluziorako tresnak ThermaGrid-ek aukera estrategiko bat soluzio zehatz eta ulergarri nola bihur dezakeen modu egituratuan zehazten laguntzen du.

Ariketak aukera ematen du bezeroen eta erabiltzaileen benetako beharrak gaitasun teknologikoekin, datuekin, automatizazioarekin eta zerbitzuekin lotzeko, eta, horrela, sektorearen bilakaerarekin bat datorren *balio-proposamen*(*) osoago eta koherenteago bat eraikitzeko.

Era berean, zer eragilek parte hartzen duten, soluzioarekin nola elkarreragiten duten eta esperientziaren barruan zer elementuk sortzen duten benetako balioa identifikatzen laguntzen du, aukera ekintzara bideratuagoa den logika batean kokatuz.



Definitu beharreko aukera-agertokia hautatzea

Agertokiaren lehenespena

Faktore ekonomiko, sozial eta teknologikoak		E1	E2	E3
1	Potentzial ekonomikoa	1	2	3
2	Time to Market	2	3	2
3	Bideragarritasun teknologikoa	2	2	2
4	Eguno negozioekiko osagarritasuna	3	2	2
5	Ospea / Marka-irudiaren gaineko eragina	2	2	3
6	Kopiatzeko oztopoa	2	1	2
7	Lehiakiderik eza	3	2	2
8	Erakundearen aldaketarekiko erresistentzia	1	1	3
GUZTIRA		16	15	20

E1: Kontsumoen bistaratzea eta oinarrizko alertak

E2: Biki digital adimenduna

E3: Kontsumoen optimizazio estrategikoa epe luzera.



Kontsumoen epe luzeko optimizazio estrategikoa

Eragileak



- **Azken bezeroak (facility managerra / eragiketak):** energia-errendimendua optimizatu nahi du, eragiketa-komplexutasuna handitu gabe
- **Integratzaileak / instalatzaileak (BMS, automatizazioa):** soluzioa lehendik dauden sistemekin konektatzea eta integratzea ahalbidetzen dute
- **Teknologia-hornitzaileak (hardwarea / IoT):** ekintzak atzeman eta gauzatzen diren oinarrizko azpiegitura eskaintzen dute
- **Energia-partnerrek / lan-taldeak:** errendimendua interpretatzen eta etengabe hobetzen laguntzen dute

Beharrak



Azken bezeroa

Energia-kontsumoa etengabe optimizatzea, eskuz esku hartu beharrik gabe eta kudeaketaren komplexutasuna handitu gabe

Integratzaileak / instalatzaileak

Lehendik dauden sistemekin erraz integratzen diren soluzioak izatea, frikzio teknikorik sortu gabe

Ekosistema (partnerrak / hornitzaileak)

Balio handiagoko soluzioetan parte hartzea, eredu egonkorrago eta errepikariagoekin

Erabilera-testuinguruak



- Sistema konplexuak dituzten eraikinak edo instalazioak
- Bezeroak barne-baliabideak handitu gabe energia-kostuak murriztu nahi dituen egoerak
- Lehendik dauden sistemekin integratzea funtsezkoa den eragiketak

Soluzioa



Sistemetan denbora errealean eragiteko aukera ematen duen *plataforma(*)* batean oinarritutako energia-optimizazio aktiboko soluzio baten garapena:

- Erabakien automatizazioa
- Energia-sistemen doikuntza dinamikoa (HVAC, kontsumoa, etab.)
- Lehendik dauden sistemekin integratzea (BMS, ERP, IoT...)(*)
- Datuak ekintza zehatz bihurtzen dituen *plataforma(*)*



AUKERA AKTIBATZEA

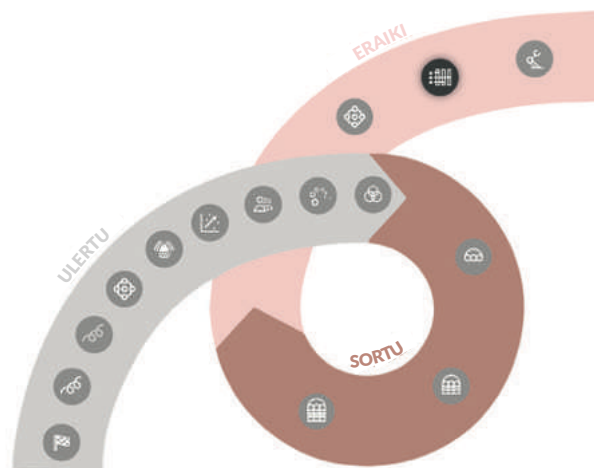
(Irtenbidetik merkatura)



Aktibazioa lan estrategikoa kontzeptu-mailakoa izateari utzi eta ekintza bihurtzen den fasea da. *Erronka*(^{*}), *aukera-eremua*(^{*}) eta definitutako agertokiak ekimen zehatz bihurtzean datza, ekimen horiek *balio-proposamena*(^{*}) merkatura eraman daitekeen zerbaitetan gauzatzeko gai izan daitezen. Oraindik ez da baliozkotzeko unea, baizik eta zer eraiki den zorrotz diseinatzekoa, identifikatutako aukeraren, enpresaren gaitasunen eta nahi den posizionamenduaren arteko koherentzia bermatuta. Hortaz, estrategiaren eta hasierako exekuzioaren arteko zubia da.

Aktibazioaren () helburua estrategia proposamen gauzagarri eta egonkorretan zehaztea da, anbiguotasuna murriztuz eta esperimentaziorako urratsa erraztuz. Horrek esan nahi du argi definitzea zer soluzio garatuko den, norentzat, zer *balio-proposamen*(*) izango duen eta zein negozio-ereduren logikaren arabera jardungo duen, gerora merkatuan baliozkotu ahal izango diren *hipotesi*(*) egituratuak multzo bat sortuta. Fase honetan helburua da erabakiak hartzea, lehen-tasunak ezartzea eta baliabideak bideratzea, sakabanatzea eta oinarri estrategiko sendorik gabe *baliozkotzera*(*) goizegi jauzi egitea saihesteko.

Proposamen zehatz eta gauzagarri bat lortuko duzu, eta bertan argi definituta egongo dira bezeroa, arazoa, *balio-proposamena*(*) eta merkatura eramango den soluzioa.



Erabilera-modua - Aukera aktibatzea (1)

- Aukera baliozkotzea (2)

01. Lehenetsitako agertokia eta aurrez definitutako *ANCUS* (*) abiapuntu hartzea, soluzioa zer testuinguru estrategikotatik erakitzen den argi izateko.

02. Proposamenaren xede den bezero zehatza definitzea, profil generikoak saihestuz eta erabilera-testuinguru erreal batean kokatuz (1).

03. Bezero horrentzat konpondu nahi den arazo espezifiko identifikatzea, garrantzitsua dela, maiz gertatzen dela eta eragina duela ziurtatuz (1).

04. *Balio-proposamena*(*) arazoari zuzenean erantzuteko moduan eraikitzea, soluzioa egungo alternatibak baino zergatik den hobe argi utzita (1).

(1)

Bezeroa	Arazoa	Balio-proposamena

05. Proposamena eskaintza-moduluetan egituratutako soluzio zehatz bihurtzea, elkarren artean koherenteak diren produktuak eta zerbitzuak multzokatuz (2).

06. Modulu bakoitzaren barruan hura osatzen duten elementuak zehaztea (zerbitzuak eta produktuak), ulergarriak, merkatu-ratzeko modukoak eta gauzatzeko modukoak direla ziurtatuz (2).

07. Proposamenaren koherentzia orokorra berrikustea, bezeroa, arazoa, *balio-proposamena*(*) eta definitutako soluzioa le-rrokatuta daudela egiaztatuz (2).

08. Barne-mailan egiaztatzea soluzioa egungo gaitasunekin bideragarria den, edo bezeroarekin *baliozkotzera*(*) igaro aurretik garapen gehigarria behar duen.

(2)

Soluzio zehatza (produktuak eta zerbitzuak)		
1. zerbitzua	2. zerbitzua	3. zerbitzua

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK

Kasu honetan, aktibazio-tresna lehenetsitako agertokia — ekipamenduaren arloko neurrira egindako *zerbitzu aurrera-tuak*(*)— proposamen zehatz, egituratu eta gauzagarri bihurtzeko erabiltzen da. Aurretik egindako analisi estrategikoan eta *ANCUSen* (*) oinarrituta, Adibidezek argi zehazten du zein bezerori zuzentzen zaion, zer arazo zehatz konpontzen duen eta nola egiten duen hori modu bereizgarrian.

Tresnaren helburua identifikatutako aukera soluzio erreal batean zehaztea da, planteamendu orokorrak saihestuz eta proposamenak merkatu logika argia duela bermatuz. Horretarako, bezeroaren beharrek bat datorren *balio-proposamen*(*) bat eraikitzen da, eta produktuak eta zerbitzuak uztartzen dituzten modulutan egituratutako eskaintza batean gauzatzen da.

Kasu honetan, Adibidezek makineriaren salmentan oinarritutako logika batetik ekipamenduaren egokitzapenean, konfigurazioan eta optimizazioan oinarritutako proposamen batera egiten du bilakaera. Eskaintza ekoizpen-prozesuak malgutasunez eta modu mailakatuan hobetzea ahalbidetzen duten soluzioetan egituratzen du.

Lehenetsitako agertokia: ekipamenduaren arloko neurrira egindako zerbitzu aurreratuak

Bezeroa	Arazoa	Balio-proposamena
- Energia-kontsumo handiko industria-enpresak - Eragiketen, mantentze-lanen edo energiaren arduradunak - Hainbat instalazio edo energia-sistema konplexu dituzten erakundeak - Sistemak dagoeneko badi-tuzten, baina optimizatzeko benetako gaitasunik ez duten bezeroak	- Energia-kontsumoaren ikusgarritasun integraturik eza - Eraginkortasun-gabeziak etengabe identifikatzeko zailtasuna - Eskuzko edo unean uneko analisisien mendeotasuna - Sistemetan denbora errealean eragiteko ezintasuna - Kudeaketa integrala ahalbidetzen ez duten sistema deskonektatuak - Automatizaziorik ezaren ondorioz aurrezteko aukerak galtzea	- Datuetan oinarritutako energia-kontsumoaren etengabeko optimizazioa - Monitorizaziotik ekintza automatikora igarotzeko gaitasuna - Energia-kostuak modu neurgarrian murriztea - Sistemak plataforma bakar batean integratzea(*) - Erabaki operatiboen automatizazioa - Energia-kudeaketa adimendun eta eskalagarri bateranzko bilakaera

Lehenetsitako agertokia: ekipamenduaren arloko neurrira egindako zerbitzu aurreratuak

Soluzio zehatza (produktuak eta zerbitzuak)

1. zerbitzua - Ekipoen egokitzapena (Upgradea)

- Ekoizpen-prozesuaren diagnostiko teknikoa
- Egungo makinerian egin daitezkeen hobekuntzen azterketa
- Ekipoen retrofita (osagaien eguneratzea)
- Periferikoak eta automatizazioa integratzea
- Aplikazioaren araberako doikuntza espezifikoak

2. zerbitzua - Neurrira egindako soluzio modularra

- Oinarrizko makina konfiguragarria
- Moduluen eta periferikoen konfiguratzaileria
- Prozesura egokitutako soluzioaren diseinua
- Tresneria espezifikoaren garapena
- Instalazioa eta abian jartzea

3. zerbitzua - Zerbitzu jarraitua eta optimizazioa

- Mantentze aurreratua
- Errendimenduaren monitorizazioa
- Etengabeko doikuntzak eta hobekuntzak
- Laguntza tekniko espezializatua
- Soluzioaren bilakaera progresiboa

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



Tresnaren helburua identifikatutako aukera merkatuko benetako soluzio batean konkretatzea da, monitorizazioan edo hardwarean soilik ardaztutako planteamendu generikoak saihestuz. Horretarako, energia-sistemetan eragiteko eta efizientzia etengabe sortzeko gaitasunean ardaztutako *balio-proposamen*(*) bat eraiki da, ez kontsumoa bistaratzean bakarrik.

Kasu honetan, ThermaGrid gailua ardatz duen logikatik *plataforma*(*) eta zerbitzuetan oinarritutako proposamen batera igaro da. Proposamen horretan, balioa optimizazio aktiboan, erabakien automatizazioan eta energia-errendimenduaren etengabe-ko hobekuntzan datza. Eskaintza datuak jaso, aztertu eta haien gainean jarduteko aukera ematen duten modulutan egituratzen da, eta eredu eskalagarri eta errepikari bat sortzen du.



Lehenetsitako agertokia: kontsumoak epe luzera estrategikoki optimizatzea

Bezera	Arazoa	Balio-proposamena
- Energia asko kontsumitzen duten industria-enpresak - Operazioen, mantentze-lanen edo energiaren arduradunak - Instalazio ugari edo energia-sistema konplexuak dituzten erakundeak - Sistemak badituzten baina benetako optimizazio-gaitasunik ez duten bezeraok	- Energia-kontsumoaren ikusgarritasun integraturik eza - Eraginkortasun-gabeziak etengabe identifikatzeko zailtasuna - Eskuzko edo unean uneko analisisien menderotasuna - Sistematan denbora errealean eragiteko ezintasuna - Kudeaketa globala ahalbidetzen ez duten sistema deskonektatuak - Aurrezteko aukerak galtzea automatizaziorik ezaren ondorioz	- Datuetan oinarritutako energia-kontsumoaren etengabeko optimizazioa - Monitorizaziotik ekintza automatikora igarotzeko gaitasuna - Energia-kostuak modu neurgarrian murriztea - Sistemak plataforma bakar batean integratzea(*) - Erabaki operatiboen automatizazioa - Energia-kudeaketa adimendun eta eskalagarri bateranzko bilakaera

Lehenetsitako agertokia: kontsumoen optimizazio estrategikoa epe luzera.

Soluzio zehatza (produktuak eta zerbitzuak)

1. zerbitzua - Datuen monitorizazioa eta bilketa

- Kontsumoa neurtzeko gailu eta sentsoare konektatuak
- Dauden sistemekin integratzea (BMS, kontagailuak, IoT)
- Denbora errealean bistaratzeko plataforma (dashboardak)
- Energia-datuak ingurune bakar batean zentralizatzea

2. zerbitzua - Analitika eta optimizazioa

- Eraginkortasun-gabeziak automatikoki identifikatzea
- Optimizazio-gomendioetarako arau-motorra
- Instalazioen arteko errendimendu-konparazioak
- Kontsumoa eta ereduak aztertzeko algoritmoak
- Desbideratzei buruzko alerta adimendunak

3. zerbitzua - Automatizazioa eta zerbitzu jarraitua

- Sistemetan automatikoki jardutea (HVAC, argiztapena, etab.)
- Energia-parametroen doikuntza dinamikoa
- Ekintzak gauzatzeko kontrol-sistemekin integratzea
- Optimizazio eta hobekuntzarako zerbitzu jarraitua
- Laguntza teknikoa eta energiaren arloko lan-taldea
- Soluzioa bezeroaren beharren arabera pixkanaka garatzea

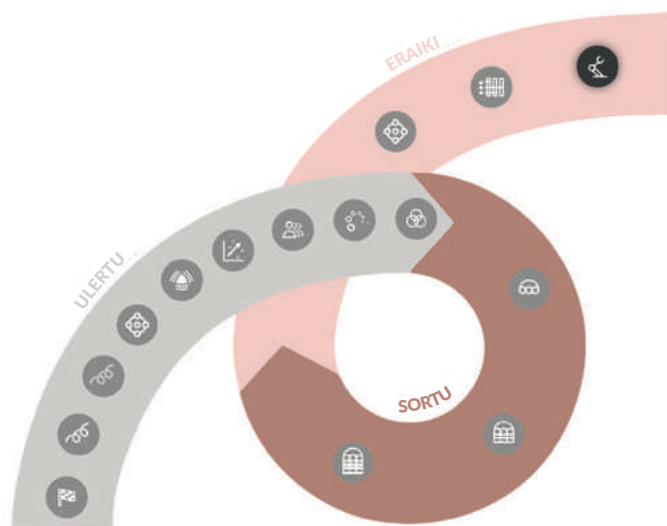


AUKERA BALIOZKOTZEA

CAP (Customer Advisory Program)

ZER DA?

Baliozkotzeko tresna(*) prozesu egituratu bat da, aktibazio-fasean definitutako proposamena benetako bezeroekin kontrastatzeko aukera ematen duena. Elkarreagin zuzen eta gidatuen bidez, arazoari, soluzioari eta haren egokitasunari buruzko feedback kualitatiboa jasotzen da, proposamenak erabilera-testuinguru errealean batean zentzurik duen ulertzeko. Kontua ez da ideiak modu abstraktuan ebaluatzea, baizik eta soluzio zehatz bat bezeroaren esperientziaren eta irizpidearen arabera probatzea, ekintzara eramateko moduko ikas-kuntzak ateratzeko.



HELBURUA

Tresnaren helburua ziurgabetasuna murriztea da, soluzioaren garapenean edo eskalatzean baliabideak inbertitu aurretik. Horretarako, baliozkotzen da ea soluzioak arazo garrantzitsu bati erantzuten dion, hautemandako balioa ematen duen eta hura hartzeko benetako prestasunik dagoen. Prozesu horretatik abiatuta, enpresak informazioan oinarritutako erabakiak har ditzake —jarraitu, iteratu edo baztertu—, etorkizuneko garapena merkatuaren beharrekin bat datorrela ziurtatuz.

EMAITZA

Merkatuko benetako ikaskuntza lortuko duzu soluzioaren egokitasunari buruz, doikuntzak, oztopoak eta aukerak identifikatuta, haren garapenean eta behin betiko merkaturatzean aurrera egin aurretik.

Erabilera-modua - Aktibazioaren emaitzak

01. Helburu-segmentuko bezero garrantzitsu eta adierazgarri bat edo batzuk hautatzea, arazoa hobekien ezagutzen dutenei eta erabakiak hartzeko gaitasun handiena dutenei lehentasuna emanez.

02. Proposamena modu zehatz eta ulergarrian aurkeztea, plan-teamendu abstraktuak saihestuz eta argi erakutsiz zer eskaintzen den eta nola funtzionatzen duen.

03. Identifikatutako arazoa benetan badagoen, lehentasunezkoa den eta gaur egun nola konpontzen ari diren egiaztatzea.

04. Soluzioari buruzko feedbacka jasotzea, ulertzen den, haien testuingurura egokitzen den eta benetako balioa ematen duen ebaluatuz.

05. Soluzioa hartzeko oztopoak eta eragozpenak identifikatzea, maila operatiboan, teknikoan zein ekonomikoan.

06. Benetako interesaren seinaleak hautematea, hala nola erabiltzeko asmoa, ordaintzeko prestasuna edo elkarriketari jarraitzeko borondatea.

07. Funtsezko ikaskuntzak sintetizatzea, bezero desberdinen artean agertzen diren eredu komunak identifikatuz.

08. Hurrengo urratsari buruzko erabaki argia hartzea: proposamenarekin jarraitzea, proposamena iteratzea edo baztertzea.

Hautatutako bezeroa: (bezeroaren izena)		
Aurkeztutako proposamena: 	Arazoari buruzko feedbacka Benetan badago? Lehentasuna du?	Soluzioari buruzko feedbacka Egokitzen da? Ulertzen da? Baliagarria da?
Oztopoak / frikzioak (operatiboak, teknikoak, ekonomikoak...)	Interes-seinaleak (Benetako interesa, erabilera, ordaintzeko prestasuna)	Ikaskuntza nagusiak
Erabakia Jarraitu / Iteratu / Baztertu		

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



Kasu honetan, *baliozkotze*(*)-tresna ekipamendurako neurritan egindako *zerbitzu aurreratuen*(*) agertokiari aplikatzen zaio, definitutako proposamenaren egokitasuna benetako bezeroekin kontrastatzeko. *CAParen* (*Customer Advisory Program*)(*) bidez, Adibidezek industria-enpresen zuzeneko feedbacka jasotzen du, identifikatutako arazoak zenbaterainoko garrantzia duen, soluzioa nola hautematen den eta haren adopzioan zer oztopo ager daitezkeen ulertzeko.

Baliozkotzeak(*) ez du hasierako ideia berrestea helburu, probapean jartzea baizik. Funtsezkoa da bezero adierazgarriak, erabakitzeke benetako gaitasuna dutenak, hautatzea, proposamena modu zehatzean —ez kontzeptualean— aurkeztea eta elkarriketa arazoaren eta sortutako balioaren inguruan ardaztea, ez soluzio teknikoaren inguruan. Gainera, garrantzitsua da benetako interesaren seinaleak identifikatzea, adibidez, *pilotu*(*) bat egiteko edo inbertitzeko prestasuna, iritzi orokorretatik bereizita.

Fase horretan lortutako ikaskuntzak proposamena eskalatu aurretik doitzeko balio behar du. Horretarako, zehaztasun handiagoz definitu behar dira bezeroarengana iristeko ikuspegia, soluzioaren irismena eta harreman-eredua. Azken erabakia —jarraitzea, iteratzea edo baztertzea— behatutako ereduetan oinarritu behar da, ez pertzepzio isolatuetan.



Hautatutako bezeroa: *Metalmecánica Instalaciones*

Aurkeztutako proposamena:

Honako hauetan oinarritutako zerbitzu aurreratuen(*) soluzioa:

- Lehendik dagoen makineria egokitzea (*retrofit*)(*)
- Neurrirako soluzio modularrak konfiguratzeko

Arazoari buruzko feedbacka

- Existitzen da eta behin eta berriz agertzen da
- Lehentasunezkoa da prozesu kritikoetan
- Presio handia dago produktibitatea hobetzeko, ekipamenduak berritu gabe

Soluzioari buruzko feedbacka

- Egokitzearen eta modularitatea ondo ulertzen dira
- Makineria berriaren inbertitzea saihesteak balio handia duela hautematen da
- Proba pilotuak egiteko beharra

Oztopoak / frikzioak

- Erabakiak hartzeko prozesu motela (hainbat solaskide)
- Makina berria integratzeak dakarren arriskua
- Etorkizuneko aldatetarako hornitzailearekiko mendekotasuna

Interes-seinaleak

- Ordaintzeko prestasuna, eragina neurgarria bada
- Lehendik dauden ekipamenduekin hasteko prestasuna
- Etengabeko zerbitzuaren balorazio positiboa, arazo operatiboak murrizten baditu

Ikaskuntza nagusiak

- Sarbidea proiektu txikien bidez gauzatu behar da, retrofit bidez
- Bezeroak ez du "pertsonalizazioa" erosten, "produktibitatea" baizik
- Erakustaldi praktikoa ezinbestekoa da

Erabakia

Jarraitu / **Iteratu** / Baztertu

KONTUAN HARTU BEHARREKOAK



Baliozkotzea(*) bereziki kritikoa da proposamenak eredu-aldaketa bat dakarrenean, hala nola hardwaretik *plataforma*(*) eta zerbitzura igarotzea. Funtsezkoa da nolabaiteko heldutasun-maila duten bezeroekin lan egitea, aurretiko monitorizazioa dutenekin, optimizazioa baloratu ahal izan dezaten, eta soluzioa modu zehatzean aurkeztea, argi azalduz zer erabaki automatizatzen diren eta bezeroaren esku zer kontrol geratzen den. Elkarrizketaren ardatza inpaktua izan behar da, hau da, aurrezpena, efizientzia eta murrizketa operatiboa, ez teknologia.

Gainera, funtsezkoa da adopzio-oztopoak identifikatzea. Kasu honetan, oztopo horiek sistemen integrazioarekin, automatizazioarekiko konfiantzarekin eta segurtasun operatiboarekin lotuta egon ohi dira. Benetako interesaren seinaleak *pilotuak*(*) edo proba kontrolatuak egiteko prestasunean agertuko dira, interes orokorreko adierazpenetan baino gehiago.

Lortutako ikaskuntzak aukera eman behar du sarrera-ikuspegia egokitzeko —adibidez, automatizatu aurretik gomendioekin hasita—, soluzioaren irismena hobeto definitzeko eta konfiantza pixkanaka sortuko duen proposamena eraikitzeko. Azken erabakia —jarraitzea, iteratzea edo baztertzea— interesaren eta balizko adopzioaren patroia argietan oinarritu behar da



Hautatutako bezeroa: HVAC Soluciones e instalaciones

Aurkeztutako proposamena:

Honako hauetan oinarritutako optimizazio energetikorako soluzioa:

- Datuak integratzen dituen energia-kudeaketarako plataforma(*)
- Eraginkortasun-gabeziak automatikoki identifikatzea

Arazoari buruzko feedbacka

- Datuak dituzte, baina ez dituzte erabaki bihurtzen
- Optimizazio energetikoa ez dago sistematizatuta
- Lehentasunezkoa da kontsumo handiko inguruneetan

Soluzioari buruzko feedbacka

- Monitorizaziotik optimizaziora igarotzeko interes handia
- Balio argia energia-kostuak murriztean
- Esku-hartze automatikoaren mailari buruzko zalantzak

Oztopoak / frikzioak

- Sistemen gaineko kontrola galtzeko beldurra
- Lehendik dauden sistemekin integratzeko konplexutasuna
- Automatizazioarekin lotuta haute-mandako arriskuak (hutsegiteak, segurtasuna)

Interes-seinaleak

- Instalazio jakin batzuetan proba pilotuak egiteko interesa
- Balioa zerbitzu-ereduetan, aurrezpena neurgarria bada
- Egiturazko aldaketa handirik gabeko soluzioekiko interesa

Ikaskuntza nagusiak

- Balioa aurrezpenaren ikuspegitik hautematen da, ez teknologiarenetik
- Integrazioa konpondu beharreko oztopo kritikoa da
- Proba pilotuaren eredia funtsezkoa da adopzioa abiarazteko

Erabakia

Jarraitu / Iteratu / Baztertu

SOLUZIOAREN ITXIERA ETA HURRENGO URRATSAK

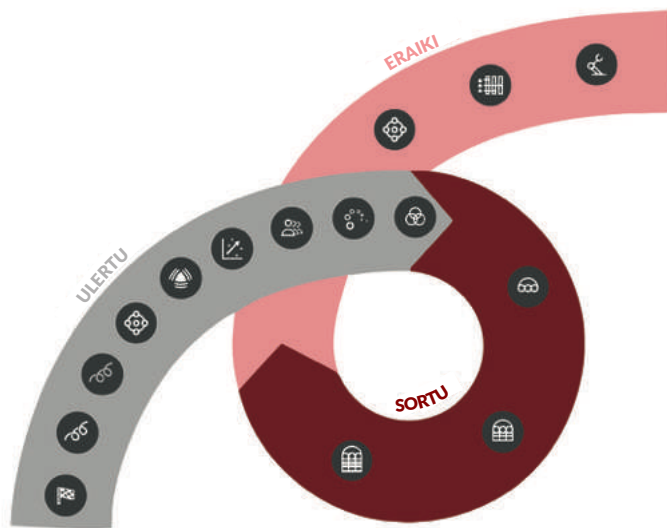
Soluzioaren itxiera eta hurrengo urratsak

Prozesu metodologikoari esker, enpresaren errealitatea sakon ulertzetik hazkunde-aukera zehatzak definitu eta *baliozkotzera*(*) egin da aurrera. Elkarrekin lotutako tresna multzo baten bidez, analisia, hausnarketa estrategikoa eta ekintzarako orientazioa uz-tartzen dituen lan-logika eraiki da.

- **Ulertu** faseak erakundea hainbat ikuspegitatik aztertze-ko balio izan du: haren ibilbidea, sektorearen bilakaera, eko-sistemaren dinamikak, barne-gaitasunak, eragile desberdi-nen esperientzia eta merkatua eraldatzen ari diren joerak. Horrek guztiak enpresaren egungo egoerari eta aurrean dituen erronkei buruzko ikuspegi partekatu eta objektiboa osatzeko aukera eman du.
- Ulermen horretatik abiatuta, **Sortu** faseak asmo handiko baina lor daitekeen posizionamendu estrategiko bat defi-nitzen, enpresak balioa sor dezakeen eremuak identifikat-zen eta potentzialik handiena duten eta haren gaitasune-kin hobekien bat datozen aukerak lehenesten lagundu du.
- Azkenik, **Eraiki** faseak aukera horiek proposamen zehatz bihurtzea ahalbidetu du: soluzioak definitu dira, merkatura eramateko modua zehaztu da eta proposamenak bene-tako bezero eta erabiltzaileekin kontrastatu dira, ikasgaiak ateratzeko eta ziurgabetasuna murrizteko.

Oro har, metodologiak analisitik ekintzara igarotzeko prozesu egituratua eskaintzen du. Horri esker, erabaki estrategikoak errazago hartzen dira, eta enpresaren gaitasunekin eta merkatuaren beharrekin bat datozen ekimenak garatzeko aukerak handitzen dira.

METODOLOGIA



Honaino iritsi bazara, ondorio, aukera eta proposamen zehatzen multzo bat ez ezik, berrikuntzari eta estrategiari heltzeko modu bati buruzko ikaskuntza ere eskuratu duzu.

Prozesuan zehar, enpresaren errealitatea aurkitu eta sakon ulertzetik abiatzen den metodologia bati jarraitu zaio. Metodologia hori aukerak identifikatu eta lehenestera igarotzen da, eta benetako soluzioak definitu eta *baliozkotzean*(*) amaitzen da.

Ulertu

- Kick Offa Arrakasta-faktoreak
- Benchmarka
- Enpresaren bilakaera
- Actor Journeya
- Sektorearen bilakaera
- Abstrakzioa
- Balio-sarea
- Aukeraren joerak
- Gaitasunen mapa

Sortu

- Aterkia
- Agertokiaren lehenespina
- Aukera-eremua

Eraiki

- Aukeraren soluzioa
- Baliozkotzea
- Aktibazioa

Metodologia aplikatu ondorengo urratsak



**Merkatua oinarri hartuta
definitutako zerbitzua/
produktua**



**Hobetzeko
eta doitzeko
etengabeko zikloa**



**Merkaturatzea
(Go to Market) (*)**

Prozesua ez da soluzioaren *baliozkotzearekin*(*) amaitzen. Aitzitik, ikaskuntzarako eta hobekuntzarako etengabeko ziklo bihurtzen da.

Proposamena benetako bezeroekin kontrastatu ondoren, soluzioa iteratu eta jasotako feedbackaren arabera doitu behar da, bai *balio-proposamena*(*) bai produktu eta zerbitzu gisa duen gauzapena zehaztuz.

Prozesu hori modu egituratuan errepikatu behar da, soluzioa merkatuarekiko egokitzapen argia izan arte garatzen joan dadin.

Hemendik aurrera, erakundea honako hauek egiteko moduan dago:

- Baliozkotutako proposamena sendotzea
- Azken produktua edo zerbitzua definitzea
- Merkaturatzea prestatzea

GAKOAK ETA AHOLKUAK

Bilerak prestatzea eta gauzatzea

01.

Zehaztu saioaren xede zehatza

- *Kontua ez da "proiektuaz hitz egitea", baizik eta helburu estrategiko argi, lehenetsi eta partekatuekin ateratzea.*

- *Identifikatu funtsezko parte-hartzai-leak:* pertsona gutxi, ondo aukeratuak, erabakiak hartzeko gaitasuna edo funtsezko ezagutza dutenak.
- *Prestatu agenda errealista bat*, bloke bakoitzerako denbora eta helburuak zehaztuta.

Partekatu 2-3 galdera estrategiko saioaren aurretik, bertaratutakoak "pentsatzen" irits daitezten.

02.

Saioaren hasiera: itxaropenak bateratzea

Hasi honako hauek argituz:

- Saioaren helburua
- Espero den emaitza
- Parte-hartzaile bakoitzaren zeregina

Ezarri oinarrizko arauak:

- Arreta alderdi estrategikoan jarri, ez operatiboan.
- Entzute aktiboa.
- «Soluzio goiztiarrak» saihestu.

Formulatu *erronka*(*) galdera ireki eta indartsu gisa:

"Zer lortu beharko luke proiektu honek, 3 urte barru arrakasta izan duela esan ahal izan dezagun?"

03.

Helburuen argitasuna eta kalitatea

Egiaztatu helburu bakoitza honelakoa dela:

- Argia eta ulergarria.
- Neurgarria edo ebaluagarria.
- Inspiratzailea baina errealista.
- Taldeak adostua.

Birformulatu ozen eta eskatu berariazko berrespena:

"Denok ados al gaude honek guztiontzat gauza bera esan nahi duela?"

04.

Saioaren itxiera eraginkorra

Laburbildu definitutako helburuak.

Argitu:

- Zer erabaki den.
- Zer geratu den kanpoan.
- Berehalako hurrengo urratsak.

Itxi erronda azkar batekin:

"Esaldi batean, zer da gaur hemendik eramaten dugun gauzarik garrantzitsuena?"

Hori lehen ere egin genuen, eta huts egin zuen

ARAZOA

Ohikoa da enpresak, beren ekimenez, negozio-ildo berriak aztertzen, merkatu berrietara sartzen edo bezero berriak erakartzen saiatu izana. Hala ere, kasu askotan ahalegin horiek ez dute espero zen emaitza izan.

SOLUZIOA

Ahalegin horiek, bai funtzionatu dutenak bai funtzionatu ez dutenak, Enpresaren bilakaera tresnan jaso behar dira, funtsezko ikaskuntza ematen baitute. Kasu askotan, porrotak arrakastak baino argigarriagoak ere izaten dira.

Atzera begira aztertzeak aukera ematen du ulertzeko zer ez zen ondo egin bere garaian eta, batez ere, gaur egun nola heldu beharko litzaiekeen beste modu batean.

Testuinguru honetan, arrazoi ohikoenak hauek izaten dira:

- Aukera ez zegoen behar bezala definituta edo merkatua ez zegoen prest.
- Fokua produktuan jarri zen, eta ez negozio-ereduan.
- Ez ziren esleitu beharrezko baliabideak, ezta garapenerako behar zen denbora ere.

Ez dugu lehiarik

ARAZOA

Ohikoa da enpresek zuzeneko lehiarik ez dutela pentsatzea, bereziki nitxo oso espezifikoetan edo itxuraz bereizgarriak diren soluzioekin jarduten dutenean. Hala ere, pertzepzio horrek analisi estrategikoa mugatu ohi du, bezeroak beti izaten baititu alternatibak, berdin-berdinak ez badira ere.

SOLUZIOA

Lehia ez da soilik gauza bera eskaintzen duten enpresatzat hartu behar, bezeroak bere beharra asetzeko erabil dezakeen edozein alternatibatzat baizik.

Horregatik, funtsezkoa da ikuspegia zabaltzea eta merkatuaren portaera aztertzea, zer beste soluzio dauden eta eragileek nola erantzuten ari diren ikusteko.

Illo horretan, benchmarkak erreferentzia garrantzitsuak identifikatzeko eta norberaren posizionamendua argiago ulertzeko aukera ematen du.

Praktikan, hauek izaten dira akats ohikoenak:

- Lehia estuegi edo literalegi definitzea.
- Ordezko edo zeharkako soluzioak kontuan ez hartzea.
- Norberaren diferentziazioa gainbaloratzea, merkatuan baliozkotu gabe.

Txikiegiak gara

ARAZOA

Ohikoa da enpresek beren tamaina muga gisa haute-matea proiektu berriei ekiteko, aukerak aztertzeke edo merkatu zabalagoetan lehiatzeko. Pertzepzio horrek anbizio estrategikoa moteldu ohi du, aukeraren potentziala benetan aztertu aurretik ere.

SOLUZIOA

Baldintzatzaile nagusia ez da tamaina, proposamena ondo bideratzeko eta non lehiatu aukeratzeko gaitasuna baizik. Enpresa txiki asko arrakastaz lehiatzen dira, balio bereizgarria eskain dezaketen nitxo jakin batzuetan beren baliabideak kontzentratuta.

Horregatik, funtsezkoa da *aukera-eremua*(*) zehaztasunez definitzea eta enpresaren benetako gaitasunekin bat datozen proposamenak eraikitzea.

Testuinguru horretan, hauek izaten dira akats ohikoenak:

- Ardatz argirik gabe gehiegi hartzen saiatzea.
- Norberaren burua eragile handiekin alderatzea, eremu propioak bilatu beharrean.
- Malgutasunaren eta espezializazioaren abantailak ez baliatzea.

Bezera ez dago prest

ARAZOA

Ohikoa da aukera batean aurrera ez egitea justifikatzea, merkatua oraindik prest ez dagoela edo bezeroak ez duela ulertuko pentsatuta. Pertzepzio hori aitzakia izan ohi da aurrera ez egiteko edo erabakiak geroratzeko.

SOLUZIOA

Kasu askotan, arazoa ez da bezeroa, proposamena nola planteatzen den baizik.

Merkatuak ez du erabat prest egon beharrik, baizik eta balioa bere egungo testuinguruan ulertu behar du.

Ohiko akatsak:

- Merkatuaren “une perfektuaren” zain egotea.
- Diskurtsoa bezeroaren mailara ez egokitzea.
- Soluzio aurreratuegiak bat-batean sartzen saiatzea.

Gure produktua hobea da

ARAZOA

Enpresa askok beren produktuaren nagusitasun teknikoan oinarritzen dute balio-proposamena, lehiatzeko nahikoa dela pentsatuta. Hala ere, merkatuak ez ditu beti erabakiak irizpide teknikoetan oinarrituta hartzen.

SOLUZIOA

Bezeroak ez du produkturik onena erosten, bere testuingurura ondoen egokitzen den soluzioa baizik (ikus actor journey tresna). Funtsezkoa da arazoa, erabilera eta hautemandako balioa ulertzea.

Ohiko akatsak:

- Diskurtsoa ezaugarri teknikoetan ardaztea.
- Produktua onura zehatzetan ez azaltzea.
- Erraztasuna, konfiantza edo integrazioa bezalako faktoreak kontuan ez hartzea.

Inbertsio handia behar dugu

ARAZOA

Aukera berriak garatzeko, hasieratik inbertsio-maila handia behar dela onartutzat ematen da.

Horrek ekimen askoren *aktibazioa*(*) eragozten du.

SOLUZIOA

Inbertsioa mailakatua eta ikaskuntzari lotua izan behar da. Ikusi aukera *baliozkotzeko*(*) tresna (CAP). Eskalatu aurretik baliozkotzeak arriskua murriztea eta baliabideak optimizatzea ahalbidetzen du.

Ohiko akatsak:

- Hasieratik soluzio osoak diseinatzea.
- Pilotuekin edo hasierako bertsioekin lanik ez egitea.
- Garapena baliozkotzearekin nahastea.

INTERESEKO IRAKURGAIAK

Intereseke irakurgaiak

Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010.

Value Proposition Design, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2014.

The Lean Startup, Eric Ries, 2011.

Testing Business Ideas, David J. Bland y Alexander Osterwalder, 2019.

Blue Ocean Strategy, W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005.

Ten Types of Innovation, Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkell y Brian Quinn, 2013.

Playing to Win: How Strategy Really Works, A.G. Lafley y Roger L. Martin, 2013.

The Invincible Company, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Fred Etienne y Alan Smith, 2020.

Competing Against Luck, Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon y David S. Duncan, 2016.

The Design of Business, Roger L. Martin, 2009.

Good Strategy / Bad Strategy, Richard Rumelt, 2011.

The Innovator's Dilemma, Clayton M. Christensen, 1997.

GLOSARIO

Glosarioa

Aktibazioa: aukera estrategiko bat baliozkotzeko prest dagoen proposamen zehatz eta gauzagarri bihurtzen den fasea.

ANCUS: aukera bat eragileak, premiak, erabilera-testuinguruak eta soluzioa abiapuntu hartuta egituratzen duen tresna.

As a Service (aaS): produktuak edo gaitasunak zerbitzu jarraitu gisa eskaintzean oinarritutako negozio-eredua, normalean salmenta puntual baten ordeztu ordainketa errepikarien bidez.

Benchmarka: beste eragile batzuen analisi konparatiboa, posizionamenduak, balio-proposamenak eta aukera-eremuak ulertzeko.

BMS (Building Management System): klimatizazioko, argiztapeneko edo energiako instalazioak kontrolatu eta monitorizatzen dituen eraikinen kudeaketa-sistema.

Break-evena: diru-sarrerak kostuekin parekatzen diren puntua, galerarik edo irabazirik sortu gabe.

CAP (Customer Advisory Program): benetako bezeroekin egiten den baliozkotze-prozesu egituratua, proposamen baten egokitasuna kontrastatzeko.

Balio-katea: balioa sortu eta helarazteko prozesuan esku hartzen duten eragileen eta harremanen irudikapena.

Kanala: enpresa batek bere bezeroengana iristeko erabiltzen duen bidea (zuzena, banatzaileen bidezkoa, digitala, etab.).

Customer Journeya: bezeroak premia bat identifikatzen duenetik soluzioa erabiltzen duen arte egiten duen ibilbidea.

AMIA: erakunde edo proiektu baten Ahuleziak, Mehatxuak, Indarguneak eta Aukerak identifikatzen dituen analisi estrategikorako tresna.

Dashboarda: funtsezko adierazleak eta datuak argi eta denbora errealean erakusten dituen ikusizko panela.

Aukera-agertokia: ingurunearen analisiaren eta eremu estrategikoaren ondorioz sortutako balizko negozio-ildo bat.

Go-to-market: produktu edo zerbitzu bat merkaturatzeko estrategia.

Hipotesia: ziurgabetasuna murrizteko baliozkotu behar den funtsezko suposizioa.

IoT (Internet of Things): denbora errealeko datuak bildu eta transmititzen dituzten gailu konektatuen sarea.

Negozio-eredua: enpresa batek balioa sortu, helarazi eta bereganatzeko duen modua.

Plataforma: honako hauek integratzen dituen sistema: produktuak, zerbitzuak eta datuak, balioa etengabe sortzeko.

Pilotua: soluzio baten hasierako ezarpena ingurune kontrolatu batean, haren funtzionamendua baliozkotzeko.

Posizionamendua: bezeroaren pertzepzioan enpresa edo proposamen batek beste alternatiba batzuen aldean hartzen duen lekua.

Balio-proposamena: enpresa batek bezeroaren arazo bat konpontzeko eskaintzen dituen onuren multzoa.

OEM (Original Equipment Manufacturer): gerora beste enpresa batek bere soluzioan edo azken produktuan integratu, merkaturatu edo erabiltzen dituen ekipamenduak edo osagaiak diseinatu eta ekoizten dituen fabrikatzailea.

Balio-sarea: balioa sortzen eta helarazten parte hartzen duten eragileen ekosistema.

Retrofita: lehendik dauden ekipamenduak egokitzea edo hobetzea, haien gaitasunak eguneratzeko.

Erronka: proposamen berrien garapena gidatzen duen helburu estrategikoa.

Zerbitzu aurreratuak: produktu-eskaintza osatu edo zabaltzen duten balio erantsi handiko zerbitzuak.

Aukera-eremua: enpresa bat lehiatzeko eta proposamen berriak garatzeko legimitatuta dagoen eremua.

Baliozkotzea: merkatuarekin kontrastatzeko prozesua, soluzio baten egokitasuna egiaztatzeko.

Stakeholderrak: enpresarekiko interesa duten edo haren jardueren garapenean modu positiboan edo negatiboan eragin dezaketen eragileen multzoa.

METODOLOGIA-TXANTILLOIAK

Kick-Offeko “Erronka” txantiloia

Enuntziatua (Statementa)

Enuntziatuaren zehaztapena

Kick-Offeko "Proiektuaren arrakasta-faktoreak" txantiloia

Zuzenekoak

Proiektuarekin lotutako «sine qua non» faktoreak

Adib.: kanal(*) berriak irekitzea, targetak, timinga, CAPEX, negozio-bolumena, errentagarritasunak, merkatu-sharea, produktu kopurua, posizionamendua, agertokiak, enplegu berrien sorrera...

Baldintzatzaileak

Erakundearekin/proiektuarekin lotutako faktore desiragarriak

Adib.: berrikuntza metodologia ikastea, erakundeari gaitasunak erakustea, arrakasta kasu bat sortzea, kasua zabaltzeko tresnak sortzea, GEK...

Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Population (millions)	7.7	7.9	8.1	8.3	8.5	8.7	8.9	9.1	9.3	9.5	9.7	9.9	10.1	10.3	10.5	10.7	10.9	11.1	11.3	11.5	11.7
GDP (trillion USD)	50.0	55.0	60.0	65.0	70.0	75.0	80.0	85.0	90.0	95.0	100.0	105.0	110.0	115.0	120.0	125.0	130.0	135.0	140.0	145.0	150.0
Life expectancy (years)	72.7	73.4	74.1	74.8	75.5	76.2	76.9	77.6	78.3	79.0	79.7	80.4	81.1	81.8	82.5	83.2	83.9	84.6	85.3	86.0	86.7
Urban population (millions)	3.9	4.1	4.3	4.5	4.7	4.9	5.1	5.3	5.5	5.7	5.9	6.1	6.3	6.5	6.7	6.9	7.1	7.3	7.5	7.7	7.9
Renewable energy (TWh)	1.0	1.2	1.4	1.6	1.8	2.0	2.2	2.4	2.6	2.8	3.0	3.2	3.4	3.6	3.8	4.0	4.2	4.4	4.6	4.8	5.0
CO2 emissions (Gt)	15.0	16.0	17.0	18.0	19.0	20.0	21.0	22.0	23.0	24.0	25.0	26.0	27.0	28.0	29.0	30.0	31.0	32.0	33.0	34.0	35.0

Kick-Offeko “Rolak eta erantzukizunak” txantiloia

HELBURUA

Barne-ekintzailtza-prozesuko funtsezko rolak, haien dedikazio-maila eta erabakitze gaitasuna esplizituki esleitzea.

Rola	Esleitutako pertsona	Aurreikusitako arduraldia	Erabaki-maila
Gerentea			
Project Managerra			
Negozioaren arduraduna			
Arlo teknikoaren/ operazioen arduraduna			
Bezero/merkatu arduraduna			

Enpresaren bilakaeraren txantiloia



TEKNOLOGIA ETA ZIENTZIA

.

.

.

.



EKONOMIA ETA MERKATUA

.

.

.

.



GIZARTEA ETA KULTURA

.

.

.

.

HASIERA

IRAGANA

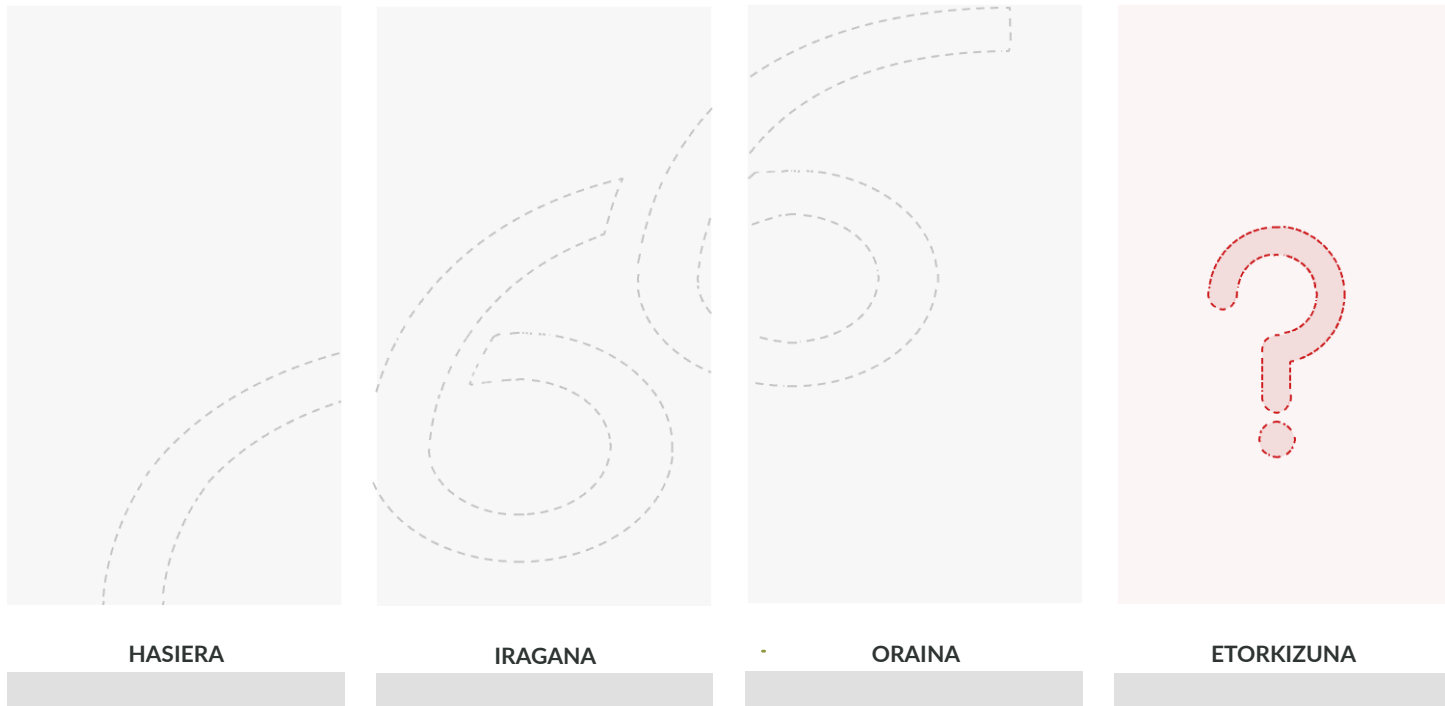
ORAINA

ETORKIZUNA

1. Konpainiaren/arazoaren bilakaeraren deskribapena/sintesia

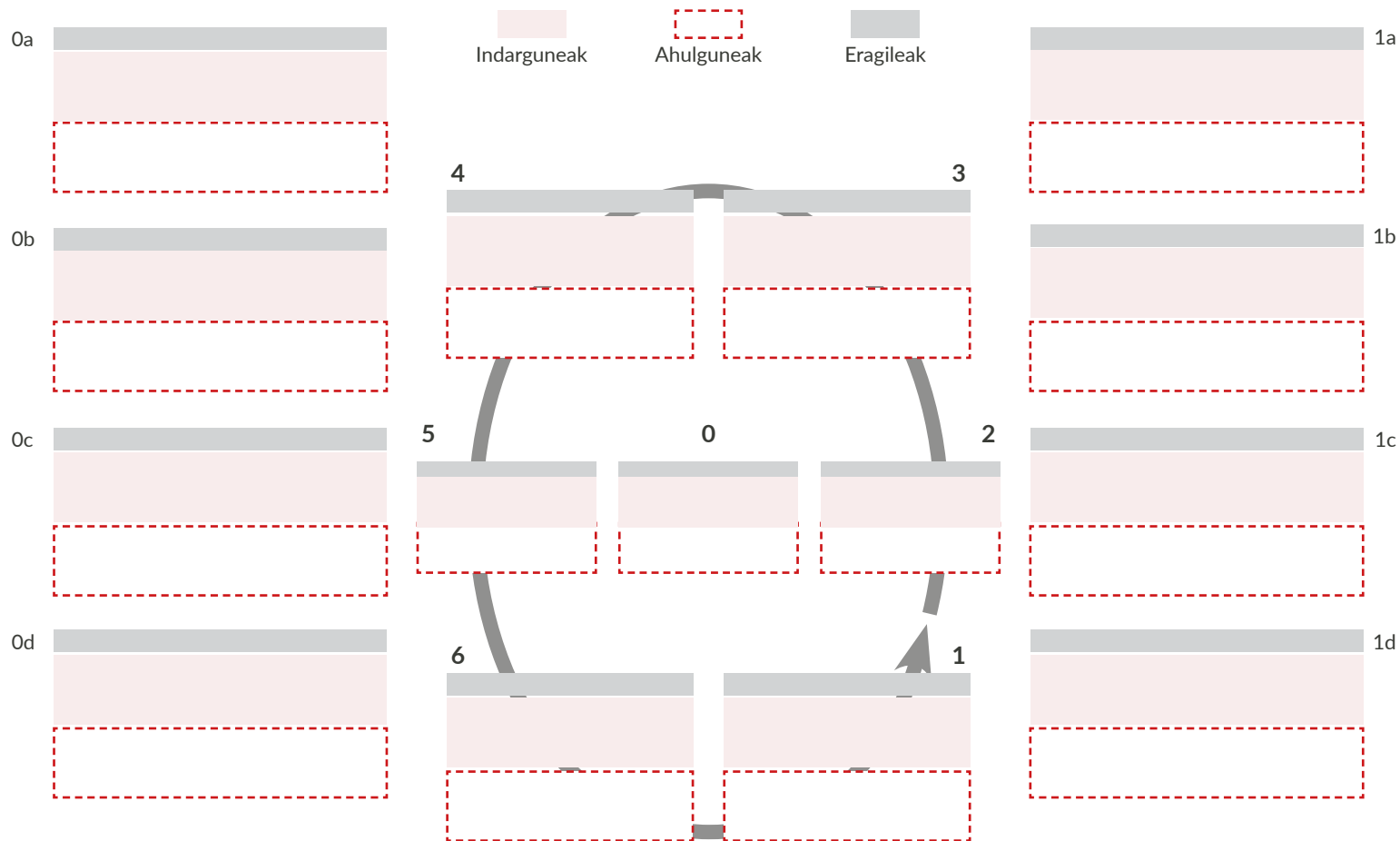
2. Arazoaren deskribapena, joeren arabera

Sektorearen bilakaeraren txantiloia



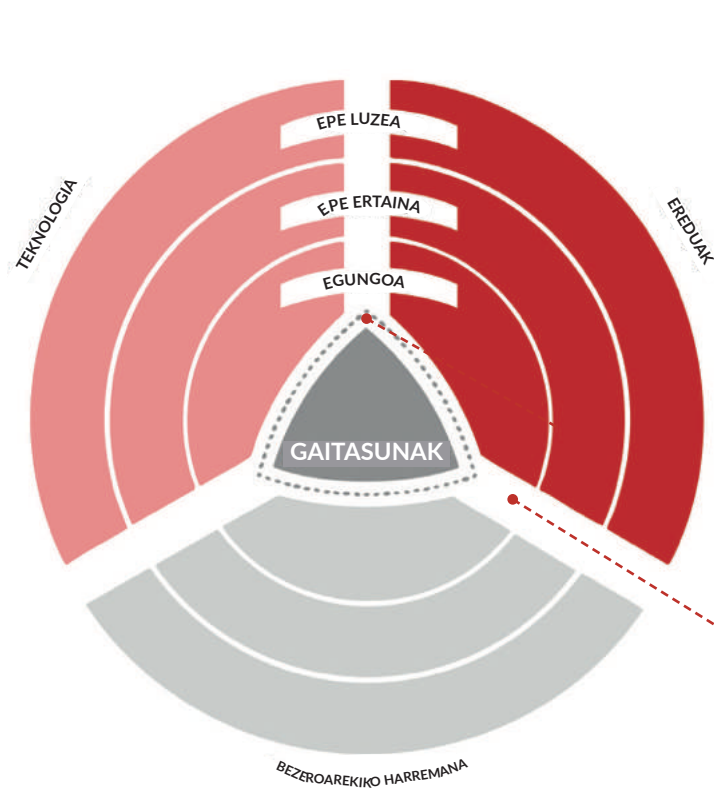
1. Konpainiaren/arazoaren bilakaeraren deskribapena/sintesia

Balio-sarearen txantiloia



1. Enpresaren eta sektorearen arteko lerrokaduraren deskribapena/sintesia

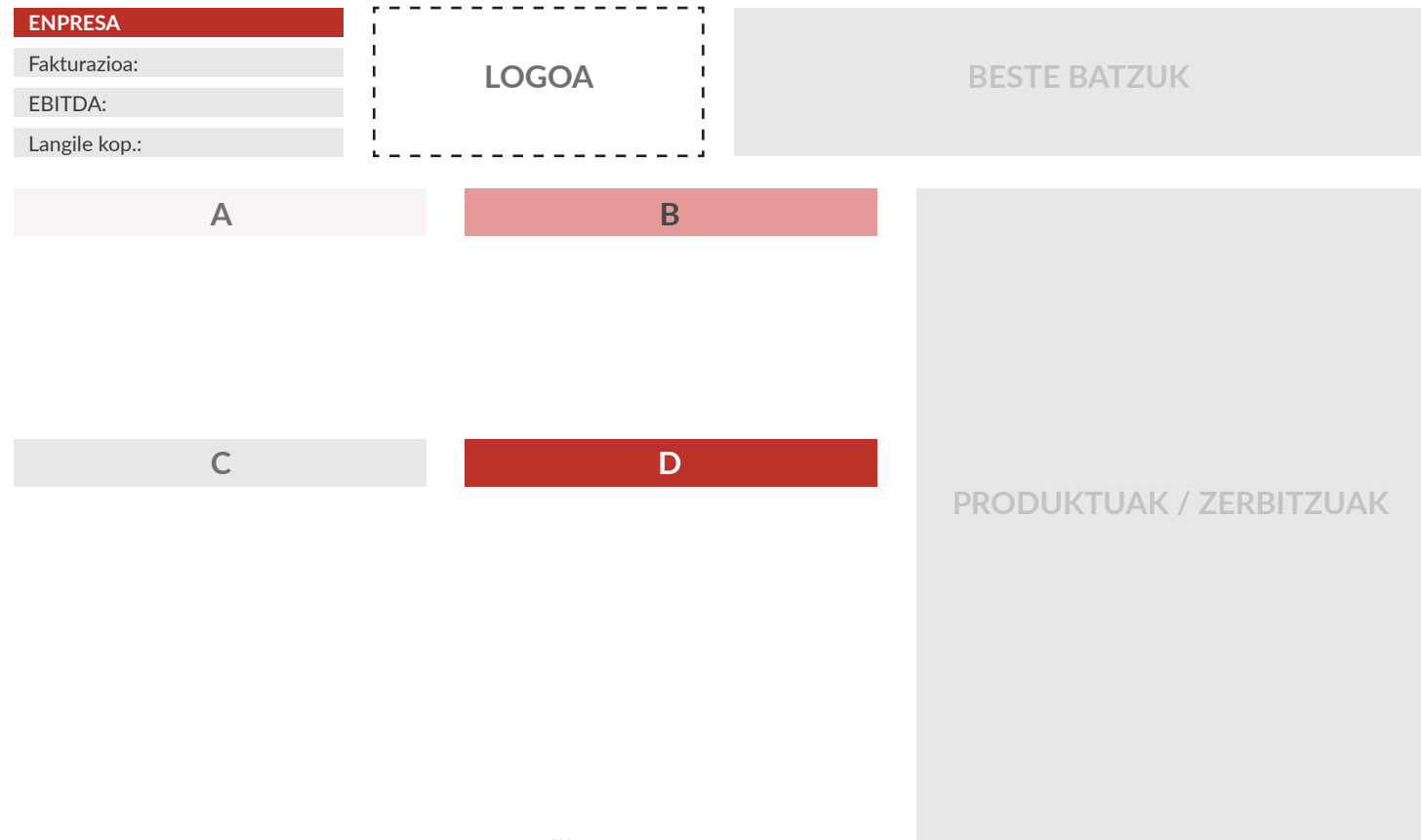
Gaitasunen Maparen txantiloia



1. Gaitasunen deskribapena/sintesia

A large dashed rectangular box intended for the description or synthesis of the methodology template.

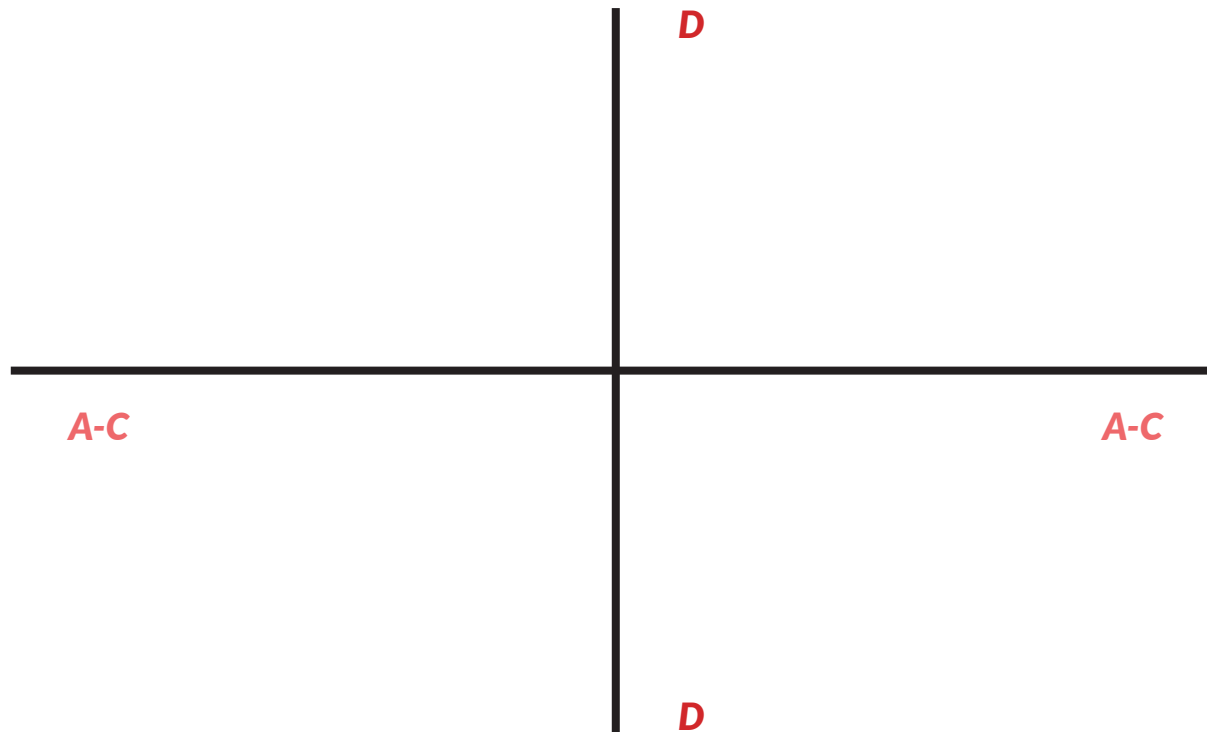
Lehiakideen analisiaren txantiloia



1. *Benchmarkeko* fitxaren deskribapena/sintesia(*)

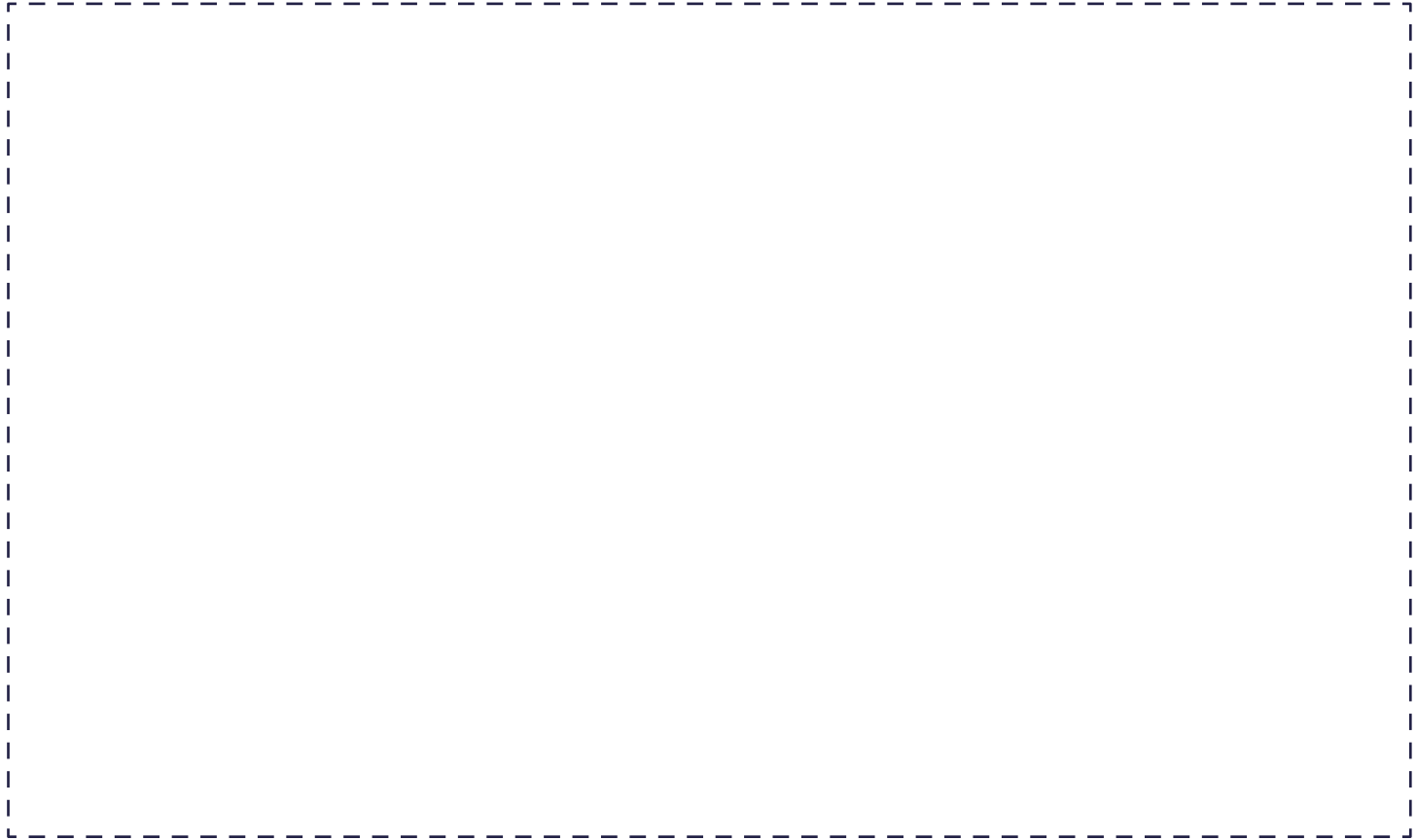
A large dashed rectangular box intended for the description or synthesis of the benchmarking sheet.

Lehiakideen posizionamenduaren txantiloia

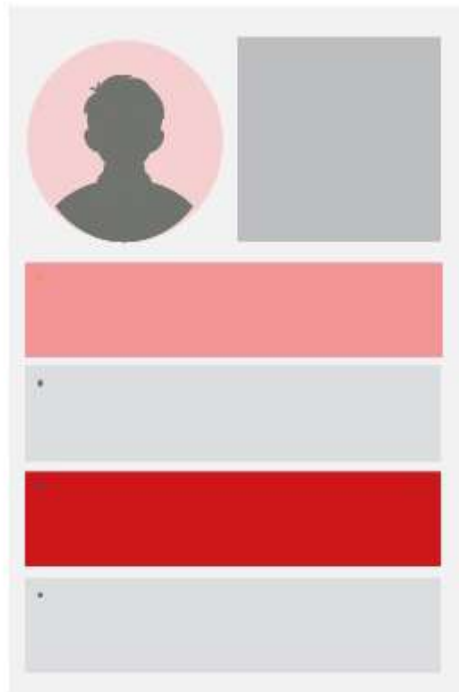


1. *Benchmark*eko posizioaren deskribapena/sintesia(*)

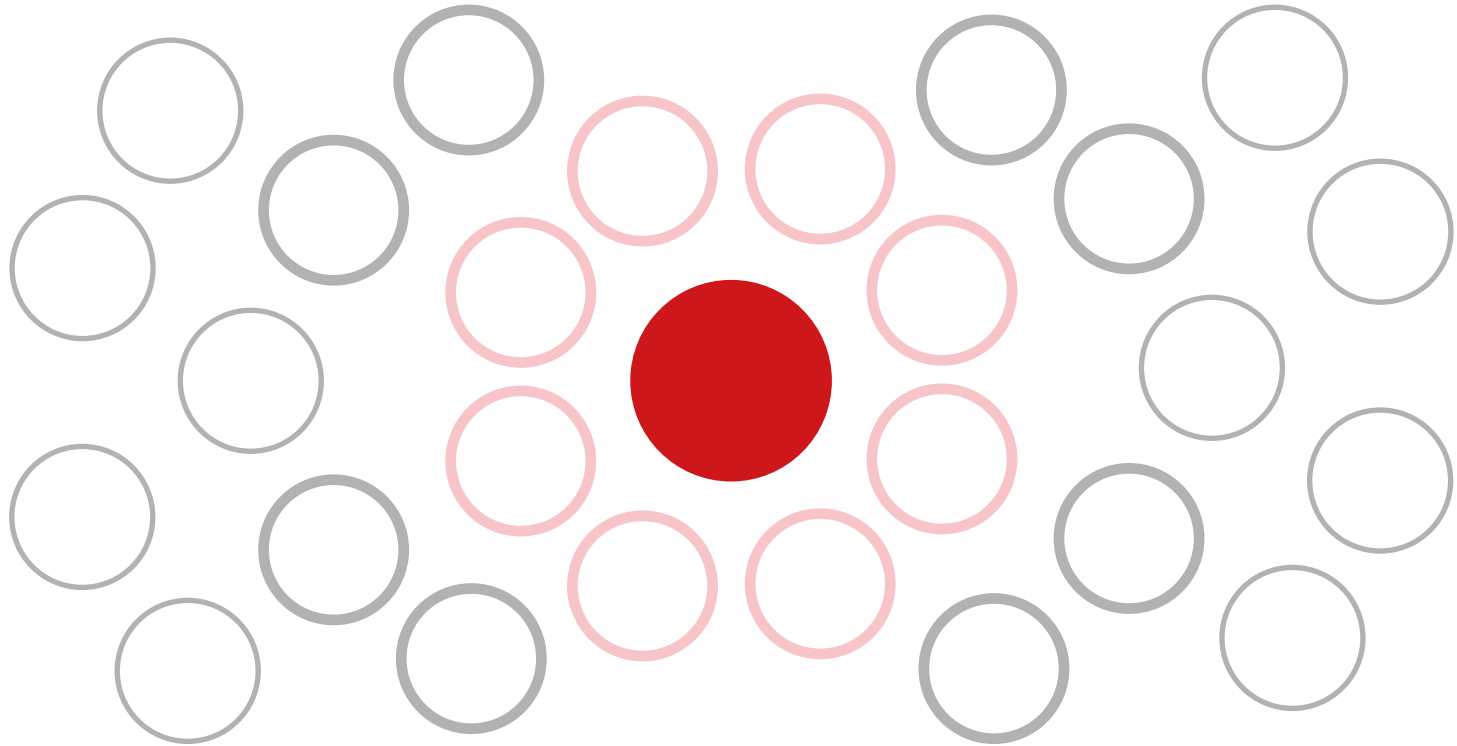
Lehiari buruzko ondorioen txantiloia



Eragileen behaketaren txantiloia



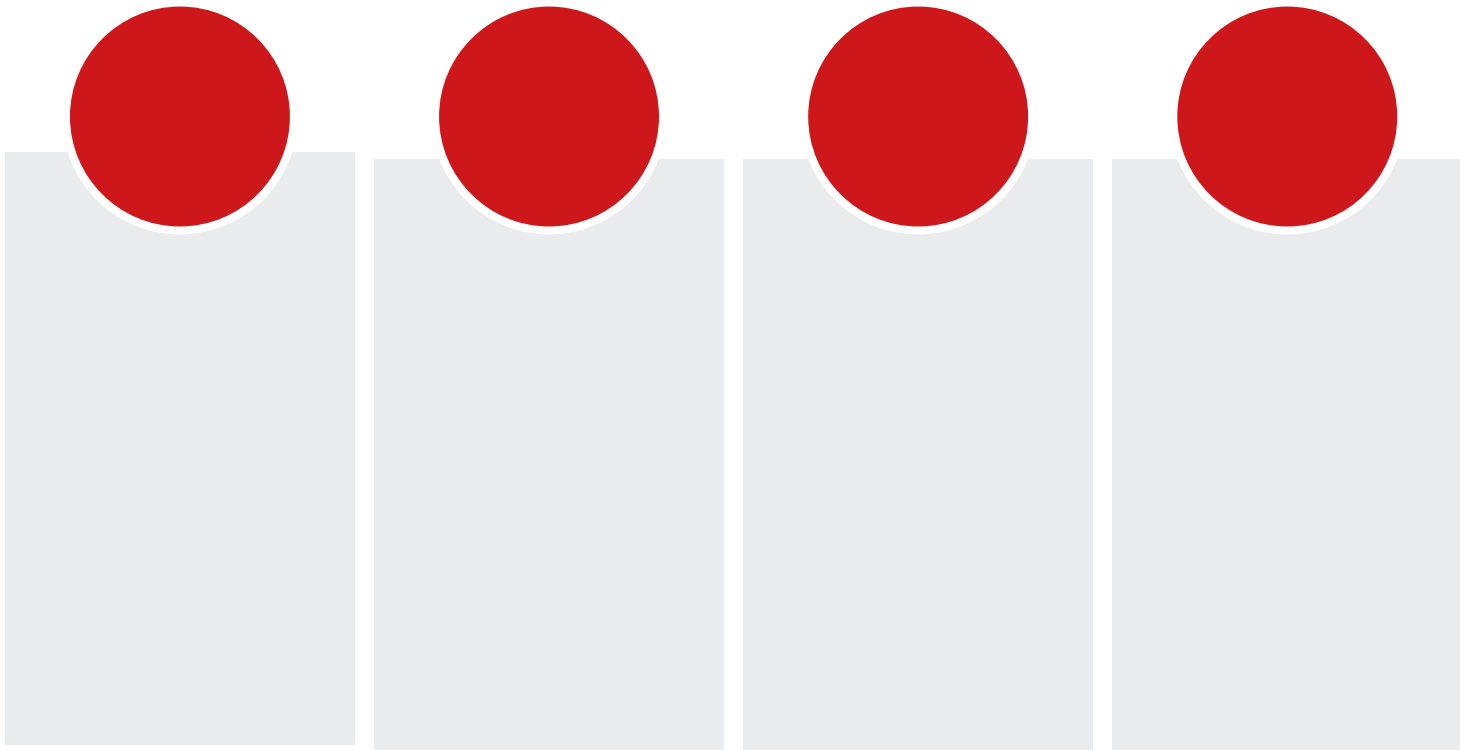
Abstrakzio Maparen txantiloia



ZER/HITZA: Hitz nagusitik barrutik kanporantz eratorritako adierak, eta horrela hurrenez hurren.

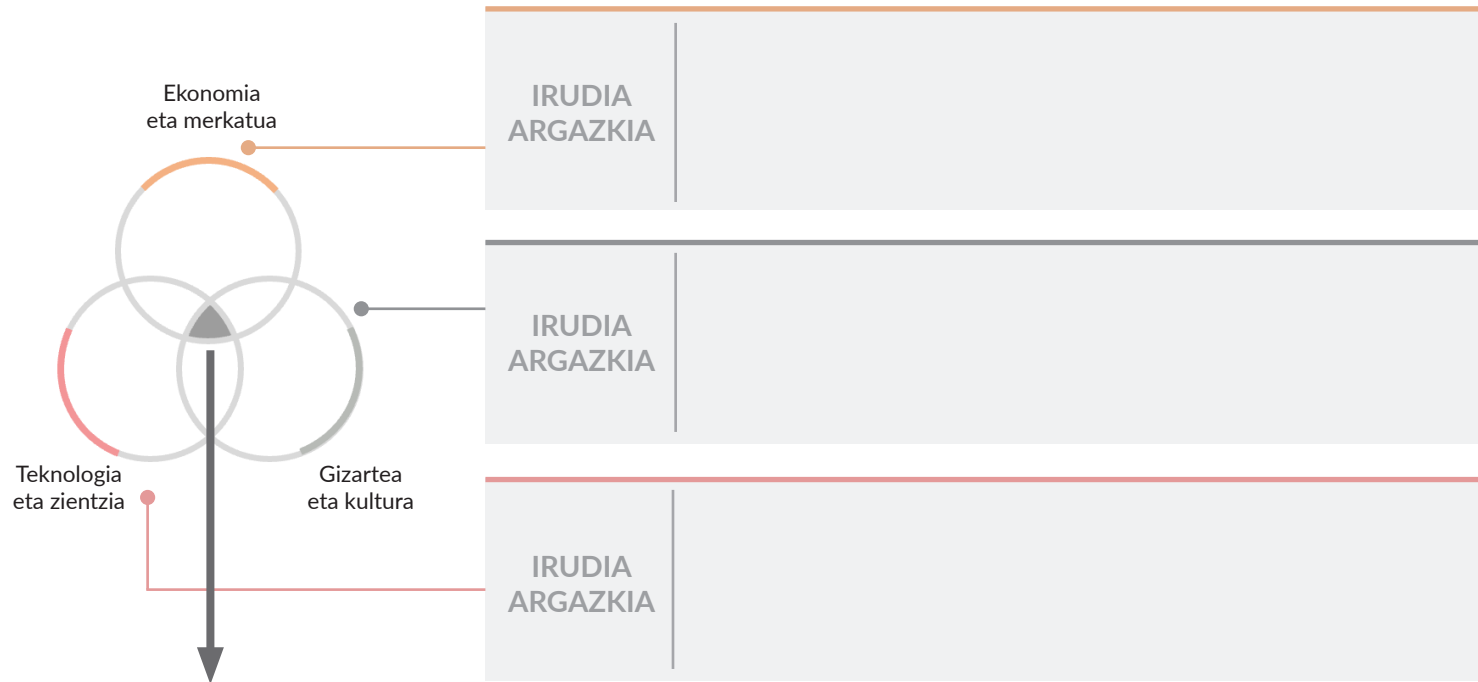
NOLA eragiten dion PROIEKTUARI

Abstrakzioaren ondorioen txantiloia



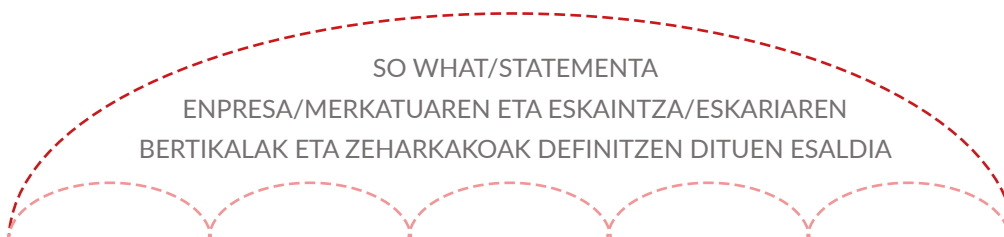
1. ...-(r)en abstrakzio-adierazpenaren deskribapena/sintesia

Aukeraren joeren txantiloia

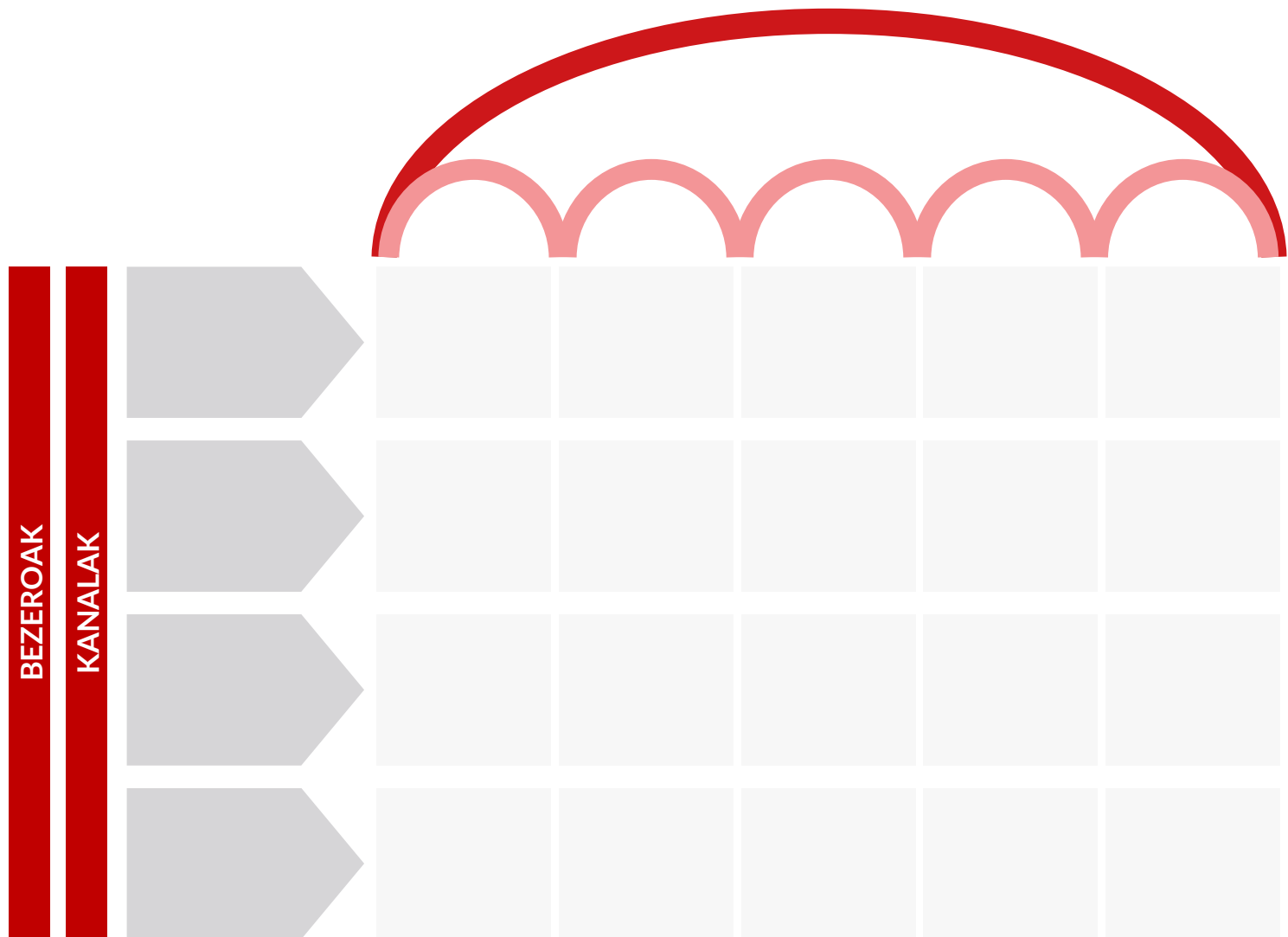


1. Aukeraren birdefinizioa

Aterkiaren txantiloia



Aukera-eremuaren txantiloia



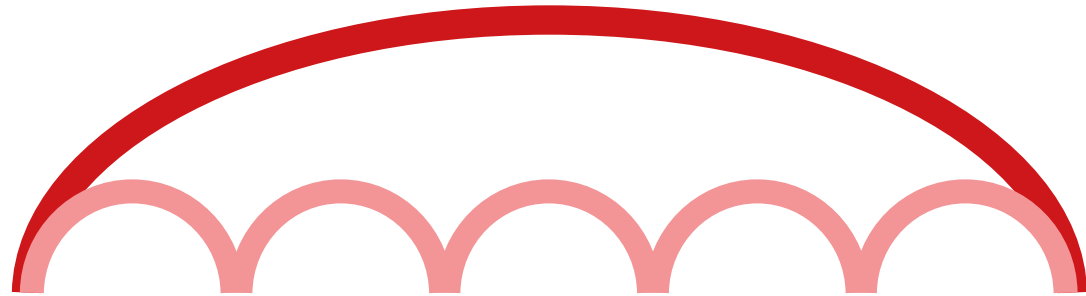
METODOLOGIA-TXANTILOIAK

Aukeren lehenespeneren txantiloia

GARRANTZIA

-  Txikia
-  Ertaina
-  Handia

BEZEROAK / KANALAK



Aukera-agertokien lehenespenaren txantiloia

		E1	E2	E3
1	Potentzial ekonomikoa			
2	Time to Market			
3	Bideragarritasun teknologikoa			
4	Egungo negozioekiko osagarritasuna			
5	Ospea / Marka-irudiaren gaineko eragina			
6	Kopiatzeko oztopoa			
7	Lehiakiderik eza			
8	Erakundearen aldaketarekiko erresistentzia			

ANCUSen txantiloia

Eragileak	Beharrak	Erabilera-testuinguruak
1. eragilea	1. beharra	• 1. erabilera-testuingurua
2. eragilea		• 2. erabilera-testuingurua
n. eragilea		• n. erabilera-testuingurua
	2. beharra	Soluzioa
	n. beharra	

Aukera aktibatzearen txantiloia

Lehenetsitako agertokia:

[Lehenetsi beharreko agertokiaren izena]

Bezeroa	Arazoa	Balio-proposamena

Aukera baliozkotzearen txantiloia

Lehenetsitako agertokia:

[Lehenetsi beharreko agertokiaren izena]

Soluzio zehatza (produktuak eta zerbitzuak)

1. zerbitzua

2. zerbitzua

3. zerbitzua

Aktibazioaren Emaizten txantiloia

Hautatutako bezeroa [Bezeroaren izena]

Aurkeztutako proposamena

Arazoari buruzko feedbacka:
benetan badago?
Lehentasunezkoa da?

Soluzioari buruzko feedbacka
(egokitzen da? ulertzen da?
baliagarria da?)

Oztopoak / frikzioak
(operatiboak, teknikoak,
ekonomikoak...)

Interes-seinaleak (benetako
interesa, erabilera, ordaintzeko
prestasuna...)

Ikaskuntza nagusiak

Erabakia
Jarraitu / Iteratu / Baztertu

