



PREMIE

ERAKUNDEEN KUDEAKETA
HOBETZEKO PROGRAMA





PREMIE ebaluazio-gida

PREMIE ezartzen hasi aurretik, gogoeta bat egitea proposatu zaio erakundeari, zer nolako kudeaketa egiten duen (abiapuntua) eta PREMIEn proposatutako ekintzak egikaritzuz zein emaitza lortu nahi dituen jakiteko.

Aholkulariak erakundeko gerentziarekin eta/edo zuzendaritza taldearekin egiten du gogoeta hori, **PREMIE ebaluazio-gisa** erabiliz. Gogoeta eginez hau lortzen da:

- ▶ Ezarpenean landuko diren funtsezko gai guztiak bisualizatzea
- ▶ Erakundea gai bakoitzean kokatzea (lehenengo hurbilketa) – Zer egiten ari gara kontzeptu bakoitzari eta funtsezko gai bakoitzari dagokionez?
- ▶ Gogoeta eginaraztea: zer lortu nahi den PREMIE ezarriz, zein emaitza lortu nahi diren, eta horretarako zer egingo den eta nork hartuko duen parte. Erakundean aldaketa bultzatzean hartutako erantzukizunaz ohartzea

Beraz, PREMIE ebaluazio-gidari esker hau egin ahal da:

- ▶ Aholkulariek: enpresaren gaur egungo egoera, iguripenak, eta gerentziak eta/edo zuzendaritza taldeak programarekin norainoko konpromisoa duen jakin.
- ▶ Eta gerentziak eta/edo zuzendaritza taldeak: PREMIEn dimentsioa jakin, zer landuko den, zein baliabide erabili beharko diren, etab.

Lanaldi erdiko saioa proposatzen da (3-4 ordu). Une ona da zalantzak argitzeko, PREMIE zer den eta PREMIE ezartzeak zer dakarren ulertzeko, zein pertsonak parte hartuko duten eta taldeak zein iraupen izango duen erabakitzeke, etab.

Ebaluazio-gidaren edukia

Hasierako datuak

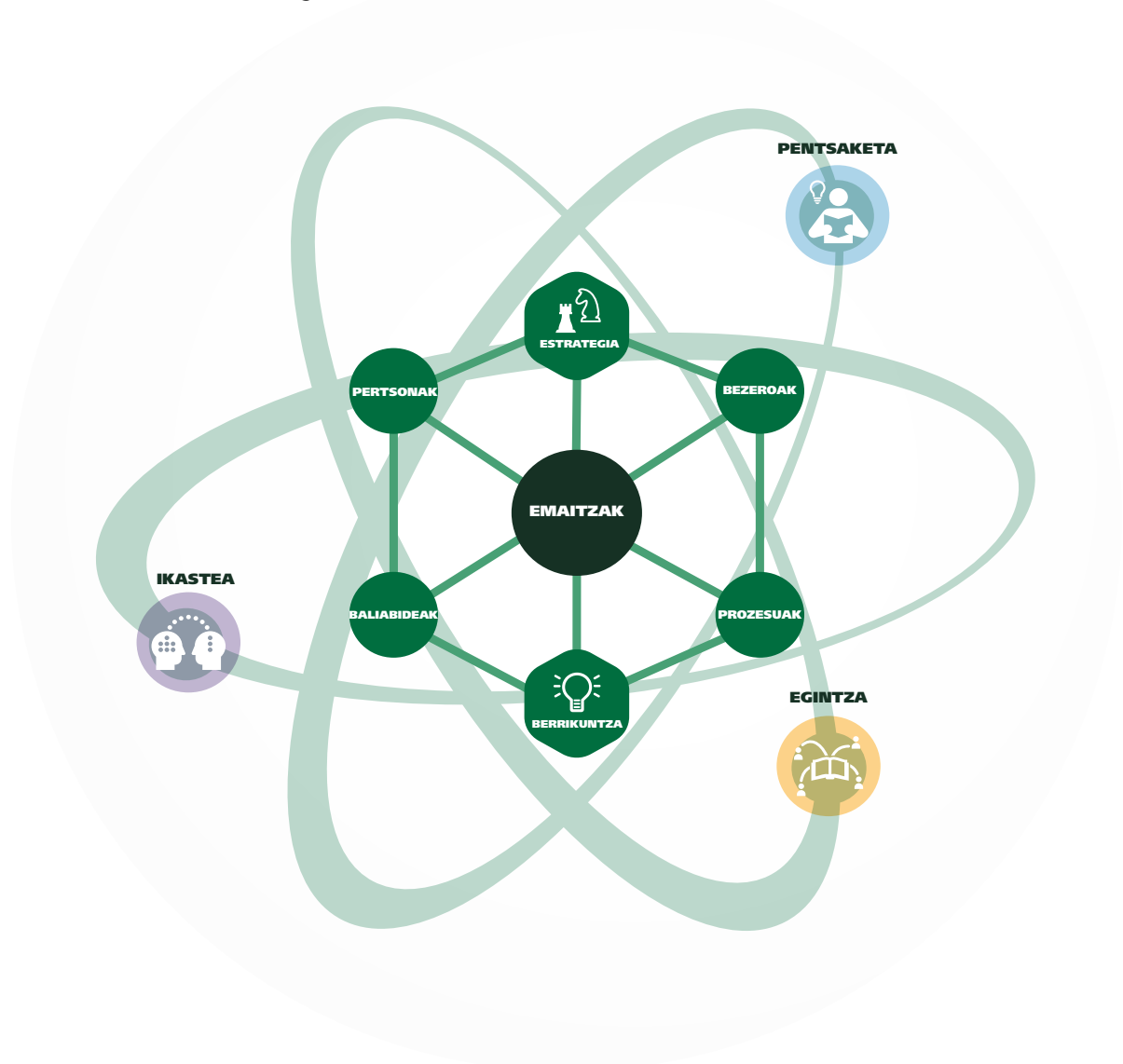
Enpresaren izena	Gerentzia
Harremanetarako pertsona	Kargua
Aholkularia	Jarduera nagusia (Sektorea)
Zer egiten duen: eskaintzen dituen produktu eta/edo zerbitzu nagusiak	
Langileriaren egitura (azken urtean)	
Salmenta-kopurua (azken urtean)	
Zein elkartetako den (elkarte sektorialak edo beste batzuk)	
Enpresak dauzkan ziurtagiriak (ISO, Konpromiso-diploma): zein diren eta noiz lortu ziren	
Azken 6 urteetan zein programatan parte hartu duen (BFA, EJ, etab.) eta zein finantzaketa lortu den	
Egindako berrikuntza-jarduerak azaldu	

Data eta saioko parte-hartzaileak

Kontzeptuen eta funtsezko gaien taula

Saioan honako taula hau osatuko da apurka. Kontzeptu bakoitzarekin lotuta dauden **funtsezko gaiak** formulatzen dira. Eta funtsezko gai bakoitzaren azpian, aholkulariak azalduko du PREMIEk zer proposatzen duen lantzeko (Jarduteko proposamenak).

Laguntza gisa, hasierako galdera batzuk izango ditu funtsezko gai bakoitzari lotuta. Interesgarria da erakundeak galdera horiek jakitea, kokatzen jakiteko. Aholkulariak egoera orokorra zein den azalduko du Taulan. Asmoa oraindik ez da gai bakoitzari erantzuna ematea.





PREMIE KUDEAKETA-EREDUA

BEZEROAK

BEZ-1 Zer saltzen dugu?
Zergatik saltzen dugu hori?

BEZ-2 Nortzuk dira gure
bezeroak? Zergatik erosten
digute?

BEZ-3 Nola jartzen gara
harremanetan gure bezeroekin?

**Erakundearen gaur egungo egoera: zer daukan,
zer egiten duen. Hori unean-unean egiten du ala
sistematika bat dago aurretiaz ezarrita?**

ERRONKAK
Lortu beharreko helburu nagusiak (a priori)

Lortutako egoera. *Erronkak lortu al dira? Zein beste ekintza jarri dira abian?*

PREMIE KUDEAKETA-EREDUA

PERTSONAK

PER-1 *Nola ikasten dut lider hobia izaten?*

PER-2 *Nola indartzen ditugu komunikazioa eta parte-hartzea?*

PER-3 *Nola egin bilera eraginkorrak?*

PER-4 *Nola garatzen dugu proiektu bat taldean lan eginez?*

PER-5 *Nola kudeatzen eta konpontzen ditugu arazoak?*

PER-6 *Nola hobetzen dugu lanaren ingurune fisikoa?*

PER-7 *Nola antolatzen dugu gure burua?*

PER-8 *Nola erabili sormen-tresnak?*

Erakundearen gaur egungo egoera: zer daukan, zer egiten duen. Hori unean-unean egiten du ala sistematika bat dago aurretiaz ezarrita?

ERRONKAK
Lortu beharreko helburu nagusiak (a priori)

Lortutako egoera. *Erronkak lortu al dira? Zein beste ekintza jarri dira abian?*

PREMIE KUDEAKETA-EREDUA

BALIABIDEAK

REC-1 Zeintzuk dira gure funtsezko ahalmen eta baliabideak?

REC-2 Zein da negozioaren egoera ekonomikoa?

Erakundearen gaur egungo egoera: zer daukan, zer egiten duen. Hori unean-unean egiten du ala sistematika bat dago aurretiaz ezarrita?

ERRONKAK
Lortu beharreko helburu nagusiak (a priori)

Lortutako egoera. *Erronkak lortu al dira? Zein beste ekintza jarri dira abian?*

PREMIE KUDEAKETA-EREDUA

PROZESUAK

PRO-1 Zeintzuk dira erakundearen funtsezko prozesu eta jarduerak?

PRO-2 Nola aztertzen dugu prozesu bat?

PRO-3 Nola kudeatzen dugu prozesu bat?

Erakundearen gaur egungo egoera: zer daukan, zer egiten duen. Hori unean-unean egiten du ala sistematika bat dago aurretiaz ezarrita?

ERRONKAK

Lortu beharreko helburu nagusiak (a priori)

Lortutako egoera. *Erronkak lortu al dira? Zein beste ekintza jarri dira abian?*

PREMIE KUDEAKETA-EREDUA

ESTRATEGIA ETA BERRIKUNTZA

EST-1 Zein ingurunetan gaude?

EST-2 Zein izango da erakundearen estrate?

Erakundearen gaur egungo egoera: zer daukan, zer egiten duen. Hori unean-unean egiten du ala sistematika bat dago aurretiaz ezarrita?

ERRONKAK
Lortu beharreko helburu nagusiak (a priori)

Lortutako egoera. *Erronkak lortu al dira? Zein beste ekintza jarri dira abian?*

PREMIE KUDEAKETA-EREDUA

EMAITZAK

EMA-1 Zein kudeaketa-adierazle hartu behar ditugu kontuan?

EMA-2 Zeintzuk dira erakundearen emaitzak?

Erakundearen gaur egungo egoera: zer daukan, zer egiten duen. Hori unean-unean egiten du ala sistematika bat dago aurretiaz ezarrita?

ERRONKAK
Lortu beharreko helburu nagusiak (a priori)

Lortutako egoera. *Erronkak lortu al dira? Zein beste ekintza jarri dira abian?*

PREMIE KUDEAKETA-EREDUA

PREMIE EZARTZEKO PROZESUAREN HASIERAKO IRUZKIN OROKORRAK

Enpresaren abiapuntua, kudeaketari dagokionez, eta lortu beharreko helburu nagusiak

Nortzuk hartuko dute parte PREMIE ezartzen?

Erakundeak aurkituko dituen hasierako eragozpen eta/edo oztopoei buruzko gogoeta

PREMIE KUDEAKETA-EREDUA

PREMIE EZARTZEN AMAITU ONDOREN

Premie ezartzeko prozesuan lortutako helburu nagusiak

Nortzuk hartu dute parte PREMIE ezartzen?

Aurkitutako eragozpenei eta hasitako prozesuaren iraunkortasunari buruzko gogoeta

PREMIE ebaluazio-gidaren eranskina

Aholkulariak, gerentziarekin eta/edo zuzendaritza taldearekin lan egiteko, funtsezko gai bakoitzean azaltzen diren **AURRETIAZKO GALDERAK** dauzka, **laguntzarako material** gisa, erantzunak bideratze.

BEZEROAK		
BEZ-1 Zer saltzen dugu? Zergatik saltzen dugu hori?	BEZ-2 Nortzuk dira gure bezeroak? Zergatik erosten digute?	BEZ-3 Nola jartzen gara harremanetan gure bezeroekin?
<p><i>Identifikatuta al dauzkagu gure jarduera-ildoak: produktuak eta/edo zerbitzuak?</i></p> <p><i>Ba al dakigu zein den gure bezeroei ematen diegun balioa?</i></p> <p><i>Eta haietariko bakoitzak negozioan duen eragina?</i></p> <p><i>Azterketa hori aurretiaz ezarritako sistematika batekin egiten al dugu?</i></p>	<p><i>Zer espero dute gure bezeroek gugandik?</i></p> <p><i>Zergatik erosten digute?</i></p> <p><i>Ba al dakigu zeintzuk diren beren beharrianak?</i></p> <p><i>Ba al dakigu nola eboluzionatu duten?</i></p> <p><i>Sailkatuta eta identifikatuta dauzkagu?</i></p> <p><i>Nolako lankidetzak daukagu haiekin?</i></p> <p><i>Ba al dakigu zeintzuk diren benetan onura ekartzen dutenak (vs. fakturazioa)?</i></p>	<p><i>Pentsatu al dugu zer nolako harremana daukagun bezeroekin?</i></p> <p><i>Eta, erakundeko zein pertsonak daukaten harreman hori?</i></p> <p><i>Ba al dakizu zer espero duten gure bezeroek gugandik?</i></p> <p><i>Ematen dizkiegun produktu eta zerbitzuei buruzko iritziak sistematikoki jasotzen al ditugu?</i></p>

PERTSONAK			
<p>PER-1 Nola ikasten dut lider hobeia izaten?</p> <p>Laguntzaileak zuzentzeko daukadan estiloa, modua, egokia al da gaur egungo beharrizan eta erronketarako?</p> <p>Ba al dakit zeintzuk diren nire lidergoaren ezaugarri eta portaera nagusiak?</p> <p>Prest al nago nirekin lan egiten duten pertsonekin hori alderatzeko?</p> <p>Zer nolako lidergoa nahi dut nire erakundeetan?</p>	<p>PER-2 Nola indartzen ditugu komunikazioa eta parte-hartzea?</p> <p>Merezi al du konfiantzaren alde apustu egitea eta konpromiso pertsonaleko inguruabarrak sortzea?</p> <p>Ba ote dugu aukerarik ideiak sortzeko, ekimena izateko, etab., agintzen digutena besterik egiten ez badugu?</p> <p>Behar duten informazio guztia daukate pertsonen euren lana egiteko?</p> <p>Denbora ematen dugu mintzatzeko eta entzuteko (bezeroekin, hornitzaileekin, pertsonekin, etab.)?</p> <p>Nahikoak dira erakundeetan egiten diren bilerak? Zertarako egiten dira?</p> <p>Taldean lan egiten al dugu?</p>	<p>PER-3 Nola egin bilera eraginkorrak?</p> <p>Erakundeetan egiten ditugun bilerak lagungarriak direla uste dugu ala batzuetan denbora galtzen ari garela pentsatzen dugu?</p>	<p>PER-4 Nola garatzen dugu proiektu bat taldean lan eginez?</p> <p>Proiektuak kudeatzen dakigu? Taldean lantzen ditugu?</p> <p>Metodologia bat daukagu?</p> <p>Nola egiten dugu proiektuen jarraipena?</p> <p>Nolako da talde egokia? Zenbat lagunek osatu behar dute taldea? Nork hartu behar du parte?</p> <p>Zeintzuk dira taldearen gaitasun nagusiak? Nola ikasten dugu taldean lan egiten?</p>
<p>PER-5 Nola kudeatzen eta konpontzen ditugu arazoak?</p> <p>Zein arazo dauzkagu erakundeetan? Errepikakorrek dira?</p> <p>Arazoak sorrarazten dituzten arazoak aztertzen al ditugu?</p> <p>Nola konpontzen ditugu arazoak? Taldean egiten dugu? Definitutako metodologia bat al daukagu?</p>	<p>PER-6 Nola hobetzen dugu lanaren ingurune fisikoa?</p> <p>Denbora galtzen al dugu tresnak, agiriak, lanabesak bilatzen?</p> <p>Biltegiko materiala behar bezala identifikatuta eta kokatuta dago?</p>	<p>PER-7 Nola antolatzen dugu gure burua?</p> <p>Nola antolatzen dugu gure burua?</p> <p>Gure egiturak bezeroa du xede?</p> <p>Modu bizkorrean kudeatzeko aukera ematen al digu egitura horrek?</p> <p>Ba al dakigu pertsona guztiok zeintzuk diren gure erantzukizun eta zereginak?</p> <p>Gure erakundeak balioa ematen al dio ikasketari?</p>	<p>PER-8 Nola erabili sormen-tresnak?</p> <p>Nola sorten ditugu ideiak edo hobetzeko aukerak?</p> <p>Nola aztertzen ditugu erakundearen arazorik garrantzitsuenak? Metodologia bat al daukagu?</p> <p>Gure bileretan sormen-teknikaren bat erabiltzen al dugu normalean?</p>



BALIABIDEAK	
REC-1 Zeintzuk dira gure funtsezko ahalmen eta baliabideak?	REC-2 Zein da negozioaren egoera ekonomikoa?
<p><i>Ba al dakigu zein baliabideri esker eskaini ahal dizkiegun gure bezeroei produktuak eta/edo zerbitzuak?</i></p> <p><i>Eta ba al dakigu zein gaitasunengatik garen diferenteak lehiakideekin alderatuta?</i></p>	<p><i>Gure gastuen eta sarreraren jarraipen zehatza egiten al dugu?</i></p> <p><i>Informazioa garaiz eskuratzen dugu erabakiak bizkor hartzeko?</i></p> <p><i>Diru-sarreraren baten mende al gaude?</i></p> <p><i>Gastuen partidaren bat murriztu ahal dugu?</i></p> <p><i>Gastuaren zein partida erabiltzen dugu berrikuntza-proiektuak garatzeko?</i></p> <p><i>¿Qué partida de gasto dedicamos al desarrollo de proyectos de innovación?</i></p>

PROZESUAK		
PRO-1 Zeintzuk dira erakundearen funtsezko prozesu eta jarduerak?	PRO-2 Nola aztertzen dugu prozesu bat?	PRO-3 Nola kudeatzen dugu prozesu bat?
<p><i>Erakundearen egiten ditugun gauza guztien IKUSPEGI OROKORRA al daukagu?</i></p> <p><i>Ba al dakigu zein JARDUERARI esker lortu edo eskaini ahal dugun produktu edo zerbitzu jakin bat?</i></p> <p><i>Erakundearen prozesu KRITIKOAK definituta eta identifikatuta dauzkagu?</i></p> <p><i>Gure produktuak fabrikatzean edo gure zerbitzuak ematean modurik onenean egiten dugu?</i></p>	<p><i>Nola bermatzen dugu prozesuak behar bezala definituta daudela?</i></p> <p><i>Prozesu bakoitza etengabe berrikusten al dugu hobetu beharreko gauzak identifikatzeko?</i></p> <p><i>Nola hobetzen ditugu prozesuak erakundearen? Hori modu sistematikoan egiten dugu?</i></p> <p><i>Pertsonen esku hartzen al dute prozesuen hobekuntzan?</i></p>	<p><i>Prozesu baten sekuentzia zein den jakiteko aukera al dugu "in situ" ikusi behar izan gabe?</i></p> <p><i>Gure produktuak fabrikatzean edo gure zerbitzuak ematean modurik onenean egiten dugu?</i></p> <p><i>Prozesuen errendimenduari buruzko datuak biltzen al ditugu, prozesuak berrikusi eta hobetzeko?</i></p> <p><i>Norainoko autonomia eta inplikazio daukate prozesuetan zuzenean parte hartzen duten pertsonen?</i></p> <p><i>Nola identifikatzen, aztertzen eta konpontzen ditugu eguneroko eragiketetan sortzen diren arazoak?</i></p>

ESTRATEGIA ETA BERRIKUNTZA

EST-1 Zein ingurunetan gaude?	EST-2 Zein izango da erakundearen estrategia?
<i>Adi al gaude inguruan gertatzen diren gauzetara?</i>	<i>Nola imajinatzen dugu etorkizuna?</i>
<i>Ba al dakigu zein diren erreferentziako merkatuen joerak?</i>	<i>Nola hobetzen dugu gure posizioa lehiakortasun aldetik?</i>
<i>Ba al dakigu zein den gure lehiakideen ibilbidea?</i>	<i>Nola bultzatu ahal dugu negozioa?</i>
<i>Negozio-aukerak detektatzen al ditugu?</i>	<i>Ba al dakigu zein diren gure lehentasunezko</i> <i>ERRONKAK?</i>
<i>Zein informazio komeni zaigu biltzea?</i>	

EMAITZAK

RES-1 Zein kudeaketa-adierazle hartu behar ditugu kontuan?	RES-2 Zeintzuk dira erakundearen emaitzak?
<i>Datuetan oinarritutako erabakiak hartzen al ditugu?</i>	<i>Zer esan nahi du arrakastak gure erakundearentzat?</i>
<i>Kudeatzen ditugun adierazleek informazio esanguratsua ematen al digute?</i>	<i>Ba al dakigu zein abantaila daukan gizartearen aldetik arduratsua den enpresa batek?</i>
<i>Adierazle ekonomikoez gain, bestelako adierazlerik maneiitzen dugu?</i>	<i>Ba al dakigu gure produktuek/zerbitzuek ingurumenean zein eragin duten?</i>