

Gradu Amaierako Lana

Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritza Gradua

ETENGABEKO BERRIKUNTZAREN ERRONKAK: LORPEN KASUA



Egilea:

Amaia Alzuguren Mitxelena

Zuzendaria:

Auxkin Galarraga Ezponda

2016-2017 Ikasturtea

AURKIBIDEA

1. SARRERA ATALA:	1
1.1 Lana burutzeko motibazioak:.....	1
1.2 Lanaren planteamendua eta helburuak:.....	3
1.3 Erabilitako metodologia:	4
2. ATAL TEORIKOA	7
2.1 Berrikuntza kontzeptuaren eboluzioa:	7
2.2 Berrikuntza motak:	8
2.2.1 Berrikuntza produktuan:.....	10
2.2.2 Berrikuntza prozesuan:	11
2.2.3 Berrikuntza marketing-ean:.....	11
2.2.4 Berrikuntza antolaketan:	12
2.3 Berrikuntzak graduaren arabera:.....	13
2.4 Berrikuntza gaur egun:	14
2.5 Berrikuntzaren prozesua:	15
2.5.1 Eredue linealetik sareko eredura:.....	17
2.5.2 Ereduen inguruko ondorio eta hausnarketak:	25
2.5.3 Helize hirukoitzaren eredia.....	25
2.5.4 Gaur egungo iritzi eta hausnarketa orokorrak berrikuntza prozesuaren inguruan:.....	26
2.6 Berrikuntza irekia:.....	27
2.6.1 Aurrekariak:.....	27
2.6.2 Berrikuntza irekiaren eredia:.....	30
2.6.3 Berrikuntza irekiaren funtsezko osagaiak:.....	34
2.6.4 Eskenatoki edo ikuspegi ezberdinak:.....	36
2.6.5 Berrikuntza Soziala:	43
3. ATAL PRAKTIKOA: LORPEN ENPRESAREN KASU AZTERKETA	44
3.1 Sarrera:	44
3.2 Enpresaren ezaugarriak eta bilakaera:.....	44
3.3 Enpresaren helburuak eta egitura:	48

3.4 Enpresaren estrategia eta fakturazioa:.....	51
3.5 Prezio eta komunikazio politikak:	59
3.6 Lorpen markako galtzerdiak nola egiten diren:.....	54
3.7 Berrikuntza:	62
3.7.1 Berrikuntza negozio eremuan:	62
3.7.2 Berrikuntza aliantza estrategikoetan:	63
3.7.3 Berrikuntza produktuaren gako atributuak aurkitzeko orduan:	63
3.7.4 Berrikuntza nazioarteko banaketa kanalean eta zerbitzuan:.....	66
3.7.5 Berrikuntza markaren sorkuntzan eta komunikazioan:.....	68
3.7.6 Berrikuntza irekia:	68
3.8 Berrikuntzaren erronkak eta zailtasunak	72
3.9 Taldean barneratzea:	72
4. ONDORIOAK.....	75

1. SARRERA ATALA:

1.1. Lana burutzeko motibazioak

Gradu Amaierako Lana egitea tokatu zitzaidanean Gaur plataformako gai zerrendan apuntatu nintzen. Bertan gai ezberdin asko zeuden aukeratzeko eta oso esparru ezberdinetakoak. Nik pertsonak eta berrikuntza minorra egin dut eta argi neukan horrekin zerikusia zuen proiektu bat egin nahi nuela. Hasiera batean gai bat proposatzea iruditzen zitzaidan zela egokiena lana gustura eta nahi bezala egin ahal izateko. Baina ez nekien nondik hasi ere eta irakasleek aurkeztutakoetatik aukeratzeko erabaki nuen. Benetan motibatzen ninduen lan bat nahi nuen, lan oso garrantzitsua da eta denbora eta esfortzu handia eskatzen duenez, benetan gustuko nuen gai bat egin nahi nuen lana errazteko.

Bestalde, ez nuen lan teoriko bat egin nahi, hau da, atal teoriko batez gain atal praktikoa bat egin nahi nuen enpresa baten kasu bat barneratuz. Modu honetara, atal teorikoan azaldutako kontzeptuak modu errealago batean ikusi daitezkeelako.

Beraz, ideia honekin, nire nahietara gehien hurbiltzen zen gaia *Enpresa berritzailearen kasu azterketa* zen, Auxkin Galarraga irakasleak proposatutakoa. Gaur egun enpresetan berrikuntza prozesuak martxan jartzeko eredu ezberdin asko daude eta Gradu Amaierako Lan honen bidez, enpresa zehatz bat aztertuz, berrikuntza prozesua martxan jartzeko eta sustatzeko duten modura hurbilpen bat egiten da.

Gaiak gehien motibatu ninduen atala praktikoa edo kasu azterketa izan zen. Enpresa erreal batekin kontaktua edukitzeko aukera izango nuen eta bere lana aztertzea. Gaia eman edo esleitu zidatenean, irakaslearekin kontaktuan jarri nintzen. Lehen bilera egin genuenean, kasu azterketarako enpresa bat pentsatzen hasi ginen. Berritzailea izan behar zuen aspektu ezberdinetan eta hurbilekoa, Euskal Herrikoa. Beraz, ni Berakoa izanda Nafarroako enpresa berritzaileetan pentsatzen hasi ginen. Horrela Lorpen enpresa bururatu zitzaigun. Etxalarren kokatutako, txikia eta informazioa lortzeko erraztasunekin.

Enpresa aukeratzeko izan zen niretzat motibagarriena lanaren inguruan. Hilabete hauetan nire oso hurbilekoa den enpresa bat barrutik nolakoa den ezagutu dut, hau da, bere ezaugarriak, bilakaera, berezitasunak eta berrikuntzan emandako pausuak. Lorpen beti ezaguna izan da niretzat baina ez dut inoiz aukera eduki enpresa aztertzeko. Enpresaren inguruan asko entzun dut eta ideia bat neukan enpresaren produktuen eta zerbitzuen inguruan. Baina kanpoko jendeak esandakoaz ez da beti fidatu behar. Agian egia izan daiteke edo zurrumurru hutsa. Beraz, benetako enpresa ezagutzeko aukera ikusi nuen. Horrela, Gradu Amaierako Lana gustura egiteko aukera izan dut.

Bestalde, nire minorrarekin zerikusia duen gai bat da. Laugarren mailan, Enpresaren Soziologia II: Antolaketa Aldaketa eta Berrikuntza ikasgaia jaso nuen eta izugarri gustatu zitzaidan. Inoiz ez genuen ordurarte berrikuntza sakonki ikusi. Ondorioz, nire lanerako oso baliagarriak egin zitzaizkidan bertan ikasitako ezagutzak eta gaitasunak. Nire ezagutzak praktikan jartzeak lan hau egitera motibatu ninduen. Ikasitako gauzak modu batean edo bestean errealitatean txertatuta ikusi ahal izateko.

Aipatu bezala, laugarren mailara iritsi arte ez nuen berrikuntzaren inguruko informazio askorik. Gaur egun arte, gizartean ere ez da asko azaldu berrikuntza kontzeptua. Baina azken urteetan izugarritzko garrantzia eta oihartzuna hartzen ari da. Berrikuntza prozesuen inguruko teoria ezberdinak daude, eredu ezberdinak eta baita mota ezberdinak ere.

Berrikuntza asko aldatu izan den gaia bat da, gizartearen eta teknologiarenekin bateratuta berrikuntza bideratzeko. Izan ere, ideia propioak garatzeko askatasuna geroz eta handiagoa da eta enpresek hori erabili dute, teknologiarekin bateratuta berrikuntza bideratzeko. Gaur egun, iraganen baino gehiago hartzen dira kontuan erabiltzaileen eta bezeroen ideiak eta nahiak. Enpresek gizartean emandako aldaketa hori beraien hoberako erabili dute eta berrikuntzan aplikatu dute. Honen bidez, enpresek bezeroak modu eraginkorrago batean asetzeari lortzen dute. Aldi berean, bezero nahiz erabiltzaileek enpresengandik produktu eta zerbitzu eguneratuagoak eta zehatzagoak galdatzen dituzte. Bi kontzeptu hauek elkarrekin joatea beharrezkoa da, hau da, erabiltzaileek produktu hobetoagoak eskatzen dituzten heinean berrikuntzaren esparrua gehiago garatu behar du enpresak eskaera horri erantzuteko.

Beraz, enpresak egunegun garatzen eta egokitzen joan behar dira merkatura eta gizartera hobekiago moldatzeko. Hau azalduko den bezalaxe, ezinezkoa dela berrikuntzaren etorkizuna aurreikustea. Beraz, egunetik egunera aztertzea behar den gai bat da eta bukaerarik ez duen lan bat da gaur egungo enpresentzat. Hain zabal eta zurgabea den kontzeptu bat aztertzea beti izango da funtsezkoa enpresaritzan munduan eta horregatik, nik funts hau lantzea erabaki dut.

Esan bezala, oraindik gure gizartean oso barneratua ez dagoen kontzeptu bat da nahiz eta funtsezkoa izan enpresen eguneroko bizitzarako. Berezi horrek piztu zidan lana egiteko interesa. Jakin-min horrek gaia aukeratu eta ondoren lana egiteko nahia edo gogoia ekarri zidan.

Beraz, argi dago minorrean ikasitakoaren lotura edukitzeak, gaur egun pil piletan dagoen gai bat izateak eta atal praktikoa bat edo kasu azterketa bat edukitzeak motibatu ninduela gehien bat Gradu Amaierako Lan hau egitera. Hain zuzen ere, gu bizi garen lurralde eremuan enpresa asko dago eta erraz

entzuten ditugu enpresa horiei loturiko berriak gai honetan. Honek ere interesa piztua mantentzea ahalbideratu dit.

1.2. Lanaren planteamendua eta helburuak

Enpresa berritzailearen kasu azterketa gaia esleitu zidatenean bilera bat egin nuen zuzendariarekin lanaren planteamendua eta nondik-norakoak zehazteko. Lanaren helburu nagusia enpresa zehatz bat aztertuz, berrikuntza prozesuak martxan jartzeko eta sustatzeko dituzten moduetara hurbilpen enpiriko bat burutzea da. *Enpresaren Soziologia II: Antolaketa Aldaketa eta Berrikuntza* ikasgaiari jasotako ezagutzarekin eta kasuen metodologia aplikatuz, berrikuntza kontzeptuaren inguruan eman diren eztabaida eta ikerketen inguruan sakontzeko helburua du. Gradu Amaierako Lan honen bidez, berrikuntza eredu desberdinen inguruko ezagutzak zabaldu nahi dira eta kasuen azterketaren metodologia aplikatzen ikasi (Coller, 2005).

Helburu honez gain, beste helburu orokorrago batzuk ditu lan honek. Alde batetik, Enpresa Administrazioa eta Zuzendaritzako graduan zehar ikasitako ezagutza ezberdinak eta jasotako gaitasunak erakusteko modu egokia da. Gradu Amaierako Lan baten bidez lau urteetan ikusitakoa eta ikasleak gai garenaz erakusteko modu hoberena da.

Bestalde, ezagutza horiek identifikatu, zehaztu eta aplikatzeko modu egokia da. Lan honek ikasle bakoitzaren berezko gaitasunak garatzeko aukera ematen du. Gainera, ikasleen autonomiarako gaitasuna adierazten da, hau da, ikerketa lan bat bakarrik egiteko gaitasuna erakusten da.

Honez gain, gure inguruko enpresak sakonago ezagutzeko aukera ematen du. Nire kasuan Lorpen enpresa ezagutzeko aukera eduki dut. Lan honetan aplikatu dudako ikuspegiaren arabera, enpresa desberdinek kokatuta dauden lurralde eta eskualdearekin harreman sozio-ekonomiko estuak mantentzen dituzte. Zentzu honetan, Lorpen enpresak dituen ezaugarri lokal eta berriak aztertze asmoa egon da, eskualdearen baitan paper garrantzitsu bat jokatzeko duela sinetsita eta bere kokapenak zeresana duela aurreikusiaz.

Azken finean, edozein Gradu Amaierako Lan bezala, helburua ikastea da. Kontzeptu multzo, gai edo ikuspegi ezberdinen inguruan. Gure ezagutza zabaltzea esparru batean. Graduan zehar ikusitako kontzeptu batzuk modu sakonago batean ikusteko aukera ematen du eta ikerketa txiki bat egin daiteke.

Planteamenduari dagokionez, lanaren zatiak zehaztu genituen lehendabizi. Sarrerako atal bat, lana burutzeko arrazoiak, motibazioak helburuak eta erabilitako metodologia zehazteko. Bigarren atal bat, atal

teorikoa, non berrikuntza kontzeptuaren inguruko definizio eta azalpen ezberdinak emango diren, motak, ereduak eta prozesu ezberdinak zehaztuko diren. Hirugarren atal bat egongo da praktiko-enpirikoa, non Lorpen kasuaren azterketa azalduko den. Atal honetan enpresaren ezaugarriak, bilakaera, berezitasunak eta berrikuntzan emandako pausuak eta gorabeherak aztertuko dira. Bukatzeko laugarren atal batean lanaren ondorio eta hausnarketak jasoko dira.

Lanaren planteamendu orokorra kontzeptu teorikoak kasu praktikoan aplikatzea da. Lorpen kasua harturik bertan ematen diren berrikuntzako aspektu ezberdinak aztertzea eta azaltzea da helburua.

Atal teorikorako autore ezberdinen ikuspegiengatik inguruko informazioa bilatzea akordatu genuen. Liburu eta artikulua asko daude berrikuntzaren inguruan eta horien artean garrantzitsuenak errebasatu eta modu egoki batean laburtzea zen planteamendua.

Bestalde, atal praktikorako enpresakoekin, Lorpenekoekin nire kasuan, kontaktatzea zen helburua. Barruko langile edo ahal izanez gero berrikuntza saileko arduradunen batekin kontaktatzea eta elkarrizketa bat egitea informazio zuzena edukitzeko. Honez gain, enpresatik kanpo internet bidez informazioa bilatzea ere.

1.3. Erabilitako metodologia

Aipatu bezala, gai zerrendetan sartu nintzen eta *Enpresa berrikuntzaren kasu azterketa* gaia ikusi nuen. Arrazoi ezberdinengatik gai hori aukeratu nuen lehenengo postuan. Tokatzen ez bazitzaidan beste batzuetan ere apuntatu nintzen gehienak berrikuntzarekin lotutakoak baina ez berdinak. Zorte handia eduki nuen eta nahi nuen lana esleitu ninduten.

Behin lana esleituta nuenean, Auxkin Galarraga irakaslearekin kontaktuan jarri nintzen. Lehen bilera bat egin genuen eta lanaren ezaugarriak eta helburuak azaldu zizkidan. Kasu praktikorako enpresa bat aukeratu behar genuela esan zidan eta aukera ezberdin ugari aztertu ondoren bien artean Lorpen galtzerdi fabrika aukeratu genuen. Alde batetik, hurbiltasunengatik. Ni Berakoa naiz eta Etxalar herritik oso hurbil dago. Bestalde, Etxalarreko taberna batean egiten dut lan asteburuetan eta udaran eta bertako jende dezente ezagutzen dut. Beraz, enpresakoekin kontaktatzeko erraztasuna ikusi nuen.

Enpresa aukeratu ondoren, atal teorikorako informazioa bilatzen hasi nintzen. Liburutegitik liburu ezberdinak hartu nituen eta bertatik informazioa eskuratu nuen. Atal teorikoa idazten ari nintzen bitartean Lorpenekoekin kontaktuan jartzen saiatu nintzen. Etxalarreko pertsona bat ezagutzen dut

Lorpen enpresan lan egiten duena eta bere telefonoko zenbakia lortu nuen lanean ari nintzen bitartean. Orduan, Lorpeneko langile horrekin kontaktuan jarri nintzen eta elkarrizketa bat egiteko proposatu nion. Elkarrizketa gidoi bat prestatu ondoren, aste batzuk beranduago elkarrizketatu egin nuen. Nire lehen elkarrizketa serioa zen eta aholku ezberdinak irakurri nituen elkarrizketa ahalik eta hoberen atera zedin eta elkarrizketatuak lasai hitz egin zezan. Enpresaren ezaugarriak, bilakaera eta berrikuntzaren inguruko informazioa eman zidan eta oso elkarrizketa atsegingarria izan zen. Asko lagundu zidan eta etorkizunean zerbait gehiago behar banuen lagunduko zidala esan zidan, baita informazio zehatza behar banuen ere. Elkarrizketa grabatzeko aukera eman zidan eta gero etxean elkarrizketa transkribatu nuen.

Denbora batean atal praktikoa aldera batera utzi nuen, teoria idazteko. Atal teorikoa idazteko idazle ezberdinen liburuen pasarte ezberdinak irakurri nituen, gehien interesatzen zitzaizkidanak noski. Irakurtzen nuen pasarte bakoitzeko eskema bat egiten nuen koaderno batean, atal teorikoa idazteko orduan kontzepturen baten inguruan zehazki informazioa behar banuen errazago aurkitzeko. Testu guztiak irakurri ondoren eskema bat egin nuen, hau da, nire atal teorikoaren estruktura bat, azpiatal ezberdinak bereiziz. Nahiz eta informazio gehiena lehendik irakurrita eta laburtuta neukan, kontzeptu batzuk osatzeko informazio gehiago bilatu nuen idazle ezberdinena.

Teoria idazten ari nintzen bitartean bisita bat egin nion irakasleari zalantza batzuk argitzeko eta beste batzuk korreoz erantzun zizkidan. Aldi berean, atal praktikoa pentsatzen hasi nintzen. Atal praktikoa ahalik eta modu sakonenean garatu ahal izateko, kasuen azterketarako metodologia jarraitu dut (Coller, 2005). Metodologia honen jarraibideen arabera, kasuaren azterketatik ezagutza esanguratsua eta erabilgarria jasotzea da helburua, eztabaida teorikoa jasotzeko moduko irakaspenak jasoaz.

Enpresari buruzko Informazioa baneukan baina Etxalarreko Lorpen produkzio enpresa soil batean bihurtu denez, Ternuakoekin kontaktuan jartzea bururatu zitzaigun. Ternuan Lorpen markako galtzerdien berrikuntzaz arduratzen zen pertsona batekin elkarrizketa bat egitea ondo egongo zela pentsatu genuen. Internet bidez, Ternuako web orrian korreo bat aurkitu nuen eta bertatik nire eskaera egin nien, baina ez nuen erantzunik jaso. Leku askotan bezala korreoak pilatu egiten direnez, telefonoz deitzea erabaki nuen. Saiakera bat baino gehiago egin ondoren nire datuak eman nizkien eta deituko zidatela esan zidaten. Tamalez, oso lanpetuta daudela esan didate eta nire lanak aurrera jarraitu behar zuenez, bertan behera utzi behar izan nuen ideia.

Atal teorikoa bukatu ondoren, irakasleari bidali nion zuzentzeko. Zuzenketa batzuk egin ondoren atal praktikoa murgildu nintzen. Egia esan, atal praktikoa idazteko izugarritzko gogoia neukan. Lorpen enpresaren inguruan jakiteko gogoia piztu zitzaidan. Inoiz ez nuen enpresa sakonki aztertu, nahiz eta

asko entzuna nuen bere bilakaeraren eta ezaugarrien inguruan. Leku ezberdinetatik informazioa lortu nuen. Sabi plataformaren bidez enpresako finantza datu batzuk eskuratu nituen.

Honez gain, aipatutako Lorpeneko langileak elkarrizketan aipatu zidan katalogo bat erabiltzen zutela bezeroentzat eta beste bat zegoela banatzaileekin negoziaketak egiteko. Orduan, katalogo hori eskuratzetik bazeukan galdetu nion eta egun batzuk beranduago eskura eman zidan. Bertan 2016ko udazken eta neguko kanpainarako ateratako galtzerdi guztiak daude barneratuta. Gainera, enpresak sortutako teknologia eta fibra konbinaketa berri batzuk ere azaltzen dira. Bukaeran banatzaileek dendetan galtzerdiak jartzeko apalategien zerrenda bat dago, nahi izanez gero erosi daitezkeenak.

Atal praktikoa eta teorikoa idatzi ondoren, sarrera eta ondorioan falta zitzaizkidan. Sarrera idazteko ez nuen arazorik eduki. Laburki lanaren ideia eta helburu nagusiak esplikatu nituen eta erabilitako pausuak lana aukeratzeko orduan. Ondorioak idazteko zuzendariarekin geratu nintzen. Ez nekien oso ondo nola idatzi eta aholku batzuk eman zizkidan egokiago idazteko. Ondorioak idazteko zailtasun gehiago eduki nituen sarrera idazteko baino.

Lana idazteko orduan erabili dudana errutina oso sinplea izan da. Hau da, lehenik eta behin beharrezko informazio guztia bilatu nuen atal bakoitzaren inguruan. Informazio hori irakurri eta aztertu ondoren eskemak egin nituen irakurgai bakoitzarenak. Ondoren, atal bakoitzari egitura egoki bat jarri nion eta hori jarraituz idazten hasi nintzen.

Elkarrizketarako zuzendariak liburu bat aholkatu zidan elkarrizketa gidatu ahal izateko eta ahalik eta zuku gehien ateratzeko. Elkarrizketa egunean, Etxalarreko taberna batean geratu ginen eta bertako jangelan egin genuen lasaiago egoteko eta inor ez molestatzeko. Ipad-eko aplikazio baten bidez elkarrizketa grabatu nuen eta etxera iristean transkribatu egin nuen inolako arazorik gabe.

Etiket egin dut lan osoa. Ez daukat bizilagunik eta oso leku lasaian bizi naiz. Leku aproposa lasaitasunean eta kontzentratuta lana egiteko. Nire portatil aurrean jarri, musika pixka bat jarri kontzentratuta egoteko eta ur botila bat bakarrik behar izaten ditut. Hilabete hauetan zehar lan hau egitera eskaini naiz gehien bat. Ahalik eta lan hoberena egin nahi nuen eta hori lortzen saiatu naiz.

2. ATAL TEORIKOA

2.1. Berrikuntza kontzeptuaren eboluzioa:

Espainiako Errege Akademiaren hitzetan berrikuntza eraldatu, alteratu, aldatu edo berrikuntzak sartzea da. Berria eta ezberdina den zerbait barneratzean datza. Berrikuntzak orain arte ohikoa zena aldatzea esan nahi du eta ondorioz ohitura eta errepikapenen aurkako kontzeptua da.

Schumpeter izan zen 1920 urte inguruan berrikuntza kontzeptuaren inguruan hitzegiten hasi zen lehen ekonomialaria. Bere ustez, berrikuntza aurrerapenaren garapeneko 3 fase klabeetako bat da eta bereziki garapen teknologikoarena (Schumpeter, 1967, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 42). Schumpeter alderdi ekonomikoan zentratu zen, suposatuz, enpresek ezagunak ziren asmakuntzak aukeratzen zituztela eta hauen bitartez produkzioko funtzio berri bat sartzen zutela. Horrela, asmakuntzek ez zuten aldaketarik eskatzen eta ezta aldaketaren beranduagoko jarraipenik ere (Fernández Sánchez, 1996, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 42).

Gaur egun berrikuntzako estatistikak egiteko erabiltzen den Osloko gidaliburuak adierazten duenez, berrikuntza produktu (ondasun nahiz zerbitzu) edo prozesu baten barneratzea da, berria edo nabarmenki hobetua dena, edo antolaketa modu nahiz salmenta modu berri bat lehendik ez zela erabiltzen enpresan.

Peter Druckerrek zioen, berrikuntza kontzeptuak prozesu bat eta bere emaitza barneratzen dituela. Berrikuntzak merkaturatutako produktu, ekipamendu, prozedura edo zerbitzu berri edo hobetu bati erreferentzia egiten dionean emaitzari lotuta dagoela esango genuke. Beraz, berrikuntza bat berrikuntza kontsideratzeko merkaturatua izan behar da edo ondasunen produkzioan edo zerbitzuen prestazioan erabilia (Drucker, 2002, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 43).

Ondorioz, Schumpeterren esaten zuen bezala, ideia edo asmakuntza eta berrikuntza kontzeptuak ezberdinak dira nahiz eta lotuta egon. Ideia bat, asmakuntza bat edo aurkikuntza bat berrikuntzan bihurtzen da erabilera bat ematen zaionean eta merkataritza arrakasta bat lortzean (Morcillo, 1997, p. 26; Hansén y Wakonen, 1997, p. 346, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 43). Ideia berritzaile bat berrikuntzan bihurtzen da merkatura iristen denean, horregatik ideia berritzaile asko ez dira inoiz berrikuntza izan.

Berrikuntzen jatorria oso ezberdina izan daiteke (Comisión Europea, 2003, pp.7-8, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 43).

- Jatorria ikerketa laborategi bat izan daiteke, hau da, asmakuntza baten ustiapena laborategi batean sortua izan denean.
- Beste sektoreko bateko ideia bat ere berrikuntza baten iturria izan daiteke. Ideia hau moldatu daiteke produkzioan edo beraien merkatuan erabiltzeko.
- Berrikuntzaren jatorria enpresarentzat ordurarte ezezagunak ziren merkatuak bilatzean egon daiteke. Hau berrikuntza teknologikoari edota enpresarenak diren ondasun eta zerbitzuen aldaketari lotuta eman ohi da.
- Jarduera bati erabat berri den ikuspuntu bat barneratzea ere berrikuntzaren iturri izan daiteke. Ekintza hau merkatu berriak sortzeko edo jadanik barneratuta dauden merkatuetan errentabilitate handiago bat lortzeko.

Guzti hau ondo ulertzeko oso garrantzitsua da berrikuntza eta asmakuntza kontzeptuak bereizten jakitea. Trott-ek (2002) esan zuen bezala asmakuntza bat ideia bat produktu hautemangarri bihurtzeko prozesua da. Ideia berri arrunt bat ez da asmakuntza ez berrikuntza. Ideia edo pentsamendu bat asmakuntza bihurtu eta merkaturatzean sortzen da berrikuntza (Velasco Balmasedan aipatua (2010: 45).

2.2. Berrikuntza motak:

Schumpeter izan zen 1912n urtean berrikuntza mota ezberdinak definitu zituen lehen autorea. Bere lehen liburuan esan zuen bezala, ez dago berrikuntza posible bakar bat, baizik eta bost modu ezberdin lau modalitate ezberdinetan banaturik (produktu, prozesu, salmenta eta antolaketa) (Castro eta Fernandez de Lucion aipatua (2013: 24).

- Produktu berri bat barneratzea, bezeroentzat ezezaguna dena.
- Produkzio modu berri baten barneratzea; sektorean probatua izan ez dena.
- Merkatu berri batera irekitzea; nahiz eta lehenagotik merkatu hori egon ordurarte sartu ez izana.
- Lehengai berri baten eskuratzea; beste kasuetan bezala berdin du lehenago bazegoen edo ez.
- Industriaren antolaketa modu berri batean egitea; adibidez, trust bat sortzea

Beraz, berrikuntza bezala kontsideratzeko bete beharreko gutxieneko baldintza produktu, prozesu, merkatu edo antolaketa moduak berria izatea da martxan jartzen duen enpresarentzat.

Aipagarria da definizioek zerbitzuak barneratzen hasi zirela 80.hamarkadatik aurrera. Garai honetan, informazioaren teknologia berriak indarra hartzen hasi ziren eta sektore ezberdinetan aplikatu ziren. Lurralde garatueto ekonomietan batez ere indar handia hartu zuten berrikuntza hauek.

Hala eta guztiz ere, berrikuntzaren inguruko lehen ikerketak berrikuntza teknologikoan zentratu ziren. Gehien bat bi mundu gerrak eta beranduagoko gerra hotzaren ondorioz baliabide teknologikoen beharra eta mugimendua ekarri zuelako (Castro eta Fernandez de Lucion aipatua (2013: 27).

Berrikuntza teknologikoa merkatuan txertatutako produktu berri edo hobetu bat da (Produktu bidezko berrikuntza) edo enpresa barruan barneratutako prozesu berri edo hobetu bat (Prozesu bidezko berrikuntza). Berrikuntza teknologikoa garapen teknologiko berrien emaitzetan, teknologien konbinaketa berrietan edo enpresak bereganatutako beste ezagupenetan oinarritzen da.

Ikuspuntu hau baztertua izan zen beranduago, berrikuntzaren ikuspuntu oso murriztua eskaintzen zuelako, beste motetako berrikuntzak ez zituelako kontuan hartzen, haien artean berrikuntza soziala, kudeaketakoak,... eta enpresak bakarrik kontuan hartzen zituelako, ez gainontzeko agenteak. Gainera, berrikuntza teknologiko baten merkaturatzea arrakastatsua izan dadin enpresaren antolaketan aldaketak eskatzen ditu (Trott, 2002, p. 13, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 46). Beraz, berrikuntza teknologikoak antolaketan aldaketak ekartzen ditu eta baita kudeaketan, horregatik hauek ere berrikuntza kontsideratu behar dira.

Bestetik, Morcillok eta beste hainbat autorek kudeaketa metodoen berrikuntza kontzeptua erabiltzen zuten enpresaren finantza, merkataritza edo antolaketa sailen inguruan ematen ziren berrikuntzak definitzeko.

Merkatal berrikuntzak marketing sailarekin lotutako berrikuntzak dira. Azpimarragarriak dira salmenta sustatzeko modu berriak, banaketa sistema berriak eta ondasun eta zerbitzuak saltzeko modu berriak (Cotec, 2001b, p.4, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 46).

Finantza berrikuntzak aldiz, erosketa eta salmenta ekintzekin loturiko berrikuntzak dira. Hauen ustiapen original eta ezberdinen bitartez merkaturako beste enpresen artean ezberdintzea lortuz. (Fernández Sánchez, 2005, p.58, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 47).

Antolaketa berrikuntzaren kasuan, enpresaren aktibitateari lotutako zuzendaritza eta kudeaketan ematen diren berrikuntzak dira. Berrikuntza honek ahalbidetzen du enpresaren lehengaiak eta ezagutzak hobeago aprobetxatzea (Cotec, 2001b, p.5, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 47).

Hiru berrikuntza mota hauez gain giza baliabideetan emandako berrikuntzak ere bereizten zituzten garaiko autoreek. Berrikuntza hauek langile berriak aukeratzeko prozesuetan ematen ziren selekzio hobeago bat egiteko helburuarekin. Baita enpresako langileak motibatzeke edo beraien atxikipena bermatzeko. (Fernández Sánchez, 2005, p.59, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 47).

Kudeaketa berrikuntzak enpresa berrikuntzarantz orientatzea eskatzen du, hau da, egoera ezberdinei aurre egitea ekintza ezberdinen bidez enpresa berritzaile bat osatuz (Sánchez Fuente, Cilleruelo Carrasco, Díaz de Basurto, Zamanillo Elguezabal, 2001, p.2, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 47).

Esan bezala, zerbitzuetan ere berrikuntzak eman dira, hain artean, ad hoc berrikuntza (*ad hoc innovation*), kanpo erlazioetan berrikuntzak (*external relationship innovation*), berrikuntza formalizazioan (*formalisation innovation*) eta ezagutzen arloko berrikuntzak (*expertise-field innovation*) (Drejer, 2004, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 48).

Guzti hau argitu eta batzeko ideiarekin ELGA erakundeak 1988.urtean programa bat sortu zuen "teknologia eta ekonomia" izenpean. Programa honen bidez adierazi zen ELGA erakundeak erabilitako berrikuntza neurtzaileak ez zirela nahikoak berrikuntza teknologikoen prozesuren informazioa emateko. Horretarako Eustatekin batera Osloko gidaliburua sortu zuten, zeinaren lehen edizioa 1992an argitaratu zen. Gidaliburuaren azken edizioan, 2005ean, aldaketa nabarmenak eman dira beste bi edizioekin alderatuta. Oraingoan ez da berrikuntza teknologikoaz soilik hitzegiten, berrikuntza kontzeptua modu irekiago batean barneratzen da. Schumpeterrek aipatutako merkataritzari eta salmentari lotako berrikuntzak azaltzen dira, hau da, edizio berri honetan berrikuntza teknologikoaz gain beste sektoreetan ematen diren berrikuntzak kontuan hartzen dira. Honez gain, garrantzia ematen zaio jadanik existitzen diren ezagutzen konbinazioaren ondorioz sortutako berrikuntzei, hau da, ezagutza berria sortzearen menpe ez dauden sektoreei.

Horregatik ELGA erakundeak lau berrikuntza mota bereizten ditu: berrikuntza produktuan, prozesuan, marketinean eta antolaketan (OECD 2005, pp. 47-52, Velasco Balmasedan aipatua (2010: 48)

2.2.1. Berrikuntza produktuan:

Ondasun edo zerbitzu bat berria dena edo nabarmenki hobetua dena merkatuan barneratzea da. Honek barneratzen ditu aldaketa teknikoak, materialetan, osagaietan, erabiltzean erraztasunak edo funtzioarekin lotutako ezaugarriak. Produktuen bidezko berrikuntzak ezagutza berri baten ondorioz

sortutako produktutik etorri daiteke, baina jadanik existitzen diren ezagutzak modu ezberdin batez erabiliz edo hauek konbinatuz sortua ere izan daiteke.

Ondasunen kasuan, ezagutza edo teknologia berri bat barneratzea izan daiteke eta baita ezagutza edo teknologia ezagun bat modu berri batean ustiatzea.

Zerbitzuen kasuan aldiz, berrikuntza zerbitzua eskaintzeko orduan eman daiteke azkartasuna edo efikazia kontuan hartuz, funtzio edo ezaugarri berriak gehituz edota zerbitzu erabat berriak barneratuz. Zailtasuna dator hauek neurtzeko orduan zerbitzuak ez direlako ukigarriak, ez zenbagarriak, ez metagarriak ez eta garraiagarriak.

2.2.2. *Berrikuntza prozesuan:*

Produkzio edo banaketa sistema berri edo nabarmenki hobetu bat barneratzea da. Honek enpresak ordurarte erabilitako tekniketan, ekipamenduetan, materialetan eta informatika programetan aldaketa esanguratsuak eskatzen ditu. Sektore gehienetan produktuak egiteko modu berriak sortu dira, normalean teknologiaren aurrerapenagatik, metodo automatizatuagoak erabiltzen dira.

Berrikuntza hauek aurrera eramatearen helburuen artean produktu bakoitza ekoitzi eta banatzeak sortutako kostuak jaitea, kalitatea hobetzea, produktu berriak sortzea edo jadanik enpresarenak diren produktuak hobetzea daude.

Zerbitzuen sektorean ere prozesu bidezko berrikuntzak eman daitezke. Zerbitzuak sortu edo hornitzeko teknika, ekipamendu edo material berriak erabiliz.

Ohikoa da produktu eta prozesu berrikuntzak aldi berean ematea, hau da, produktuaren bizitzan zehar prozesu ezberdinak erabiltzea kostuak murrizteko, hobetzeko, produktuaren kalitatea hobetzeko edota produktuaren erabilpen ezberdinak barneratzeko.

2.2.3. *Berrikuntza marketing-ean:*

Marketing arloan emandako sistemen aldaketak barneratzen dira, hau da, produktuaren diseinuan, ontzian, posizionamenduan, kokalekuan (placement), produktuaren sustapenean edo prezio politikan emandako aldaketa nabarmenak dira.

Normalean, mota honetako berrikuntzak bezero berriak erakartzeko erabili ohi dira. Merkatu berriez gain, bezeroen beharrak hobeto asetzeko edo produktua modu berri batean merkatuan kokatzeko erabiltzen dira.

- Produktuaren diseinuan emandako aldaketak honen forman edo itxuran emandako eraldaketak dira. Beti ere, produktuaren funtzioa eta erabilpena berdin mantenduz. Bertan sartuko lirateke ontzikietan emandako aldaketak ere, hauek diseinuaren parte direlako
- Posizionamenduan edo kokalekuan eragina duten marketing-eko metodo berriak salmenta kanal berriak erabiltzea esan nahi du. Hau da, ondasunak eta zerbitzuak saltzeko metodo edo sistema berriak erabiltzea
- Produktuen sustapenean emandako berrikuntzak ondasun eta zerbitzuak sustatzeko erabilitako metodo edo kontzeptu ezberdinak barneratzen ditu. Adibidez, pertsona famatu baten bitartez produktu bat ezagutaraztea.
- Prezioen politikan emandako berrikuntzak aldiz, produktuen salmentak erabilitako prezio estrategia ezberdinak dira. Baina prezio ezberdinak erabiltzea segmentu bakoitzarentzat ez da berrikuntza

2.2.4. Berrikuntza antolaketan:

Kudeaketaren antolamenduan, lanpostuen antolamenduan edo kanpo erlazioetan antolaketa metodo berri bat martxan jartzea da. Enpresako alderdi administratiboko gastuak murriztea izaten da berrikuntza mota honen helburu nagusia kasu gehienetan. Helburu honez gain, langileen asebetetzea beraien lanpostuetan, enpresaren ondasunen ezagupen hobe izatea edo hornikuntza gastuak murriztea ere ohiko helburuak dira.

- Berrikuntza kudeaketaren antolamenduan ematen denean, eguneroko lanak antolatzeko sistemak eta lana aurrera eramateko prozeduraz hitzegiten ari gara.
- Lanpostuen antolamenduari dagokionez, hemen sartuko lirateke ardura banatzeko modu berriak, langileen arteko erabakiak hartzeko modu berriak, lanaren egitura berriak, ...
- Kanpo erlazioetan emandako berrikuntzak, enpresak kanpoko enpreekin edo instituzio publikoekin dituen erlazioak antolatzeko era berriak erabiltzea da.

2.3. Berrikuntzak graduaren arabera:

Berrikuntzak daukaten graduaren arabera ere bereizi daitezke. Schumpeter autorearen arabera berrikuntza erradikala da gradu altuena duena eta areagotzen doan berrikuntza gradu baxuena duena.

Erradikaltzat jotzen da produktuaren, bere kostuaren, ekoizpen eta salmenta sistemen ohiko erreferentzietan emandako aldaketa sakonak edo erabat berriak eta hauen eragina enpresan bertan edo merkatuan. Hau da, garrantzitsuena sektorean, ekonomian edo gizartean izandako eragina da.

Bestetik, areagotzen doan berrikuntza, gutxinaka modu hazkor batean produktuaren kostua edo zerbitzua hobetzen doana da.

Bi mota hauen arteko ezberdintasun handiena gaitasun eta ezagutza berrien beharrean dago. Hau da, areagotzen doan berrikuntzak ez du gaitasun eta ezagutza tekniko berririk eskatzen eta aldiz, erradikalak bai. Gainera batzuetan enpresak ordurarte ezagutzen zuenaz oso urrutikoak (Castro eta Fernández de Lucion aipatua (2013: 47).

Beste hainbat autorek berrikuntza originala edo moldatua, erregularra, arkitektonikoa, iraultzailea, ... bereizten dituzte.

Berrikuntza definitu ondoren, garrantzitsua da kontzeptu hau berrikuntza teknologikotik eta I+G kontzeptuetatik bereiztea. Beraz, esan bezala berrikuntza teknologikoa berrikuntza mota bat da non baliabide nagusia teknologia den. Berrikuntza teknologikotzat hainbat jarduera ezberdin hartzen dira (INE, 2003, pp. 26-27; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 59):

- Barne ikerketa zientifikoa eta garapen teknologikoa
- I+G-aren eskuratzea
- Makinak eta ekipamenduak eskuratzea
- Kanpoko ezagutzak eskuratzea (Lizentziak, know-how, software,...)
- Berrikuntza saileko langileen formakuntza
- Merkatuan barneratutako berrikuntzak
- Produkziarako edo banaketarako diseinu edo bestelako prestakuntzak

Bestalde, berrikuntza kontzeptua Ikerketa eta Garapena (I+G) kontzeptua baino zabalagoa da. Hau da, Ikerketa eta Garapena egiten duten enpresak definizioz berritzaileak dira. Baina berritzaileak diren enpresa guztiek ez dute Ikerketa eta Garapena erabiltzen. Enpresa askok baliabide urriak dituzte eta ezin dute I+G aurrera eraman (European Commission, 2004a, p. 11; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 60).

Ondorioz, ikusten da ikerketa zientifikoak eremu zabalago bat hartzen duela berrikuntza teknologikoak baino, hau da, berrikuntza teknologikoa baino haratago joaten dela. Aldi berean berrikuntza kontzeptua baino urrutiago joaten da, ezagutza berria sortzea ez dagoelako berrikuntza prozesuei bakarrik lotuta, beste hainbat aspektuetan ere eman daitekeelako (Escorsa y Valls, 2003, p. 51; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 61).

2.4. Berrikuntza gaur egun:

Gaur egun erabiltzen den berrikuntza kontzeptuak hiru elementu garrantzitsu barneratzen ditu: berrikuntza hitza zentzu zabal batean ulertu behar da, ez da zertan berria izan behar merkatuarentzat eta gero eta gehiago oinarritzen da ezagutzan. Orain arte berrikuntza teknologikoarekin eta prozesu edo produktu bidezkoekin lotu izan da. Baina gaur egun enpresak aurrera egitea lortu dute beste hainbat berrikuntza mota ezberdinen bidez aipatu bezala.

Berrikuntzak ideia berri bat modu arrakastatsu batean martxan jartzea esan nahi du. Beti bezeroaren nahiak asetzeko helburuarekin. Beraz, Goñik 2006an esan zuen bezala berritzea arazo bat modu sortzaile batean konpontzea da. Berritzea, ideiak bezeroarentzat, enpresarentzat edo gizartearentzat balorea duen zerbaitean bihurtzea da (Ayneto, 2006; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 65).

Berritze bat berrikuntza kontsideratzeko oso garrantzitsua da berrikuntza erabat berria izatea enpresarentzat. Ez du zertan berria izan merkatuari begira, baina bai enpresarentzat. Kontzeptua bera erlatiboa da, zeren enpresa batentzat berria dena beste batentzat ez da, sektorearen edo tamainaren menpean.

Azken urteetan indarra hartzen ari den kontzeptu berria *ikasketa eta ezagutzaren sorkuntza* da (<learning and knowledge creation>). Berrikuntzarako prozesua ikasketa prozesu bezala hartzen da, ezagutza berria lortzeko prozesu bezala edo ohitura berriak garatzeko (Nieto, 2004, pp. 315-316; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 66).

Nonaka eta Takeuchiren arabera, enpresak ikasketa prozesu konstante baten bitartez ezagutza teknologikoa lortzen dute. Nonakak dio ezagutzaren kudeaketa dela enpresaren ahalmena ezagutza sortzeko, enpresan sakabanatu eta produktu, zerbitzu eta sistemetan barneratu (1991, p. 96; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 66).

Bestetik, enpresa berritzaile arrakastatsuenak arrakasta gutxiago izan dutenengandik bereizteko ezaugarri garrantzitsuena ezagutzaren metaketa, bereganatzea eta ezarpena dira (Trott, 2002, p.100; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 67). Ahalmen hau *ikasketa antolamendu* bezala ezagutzen da. Ikasten duen erakundea (<learning organization>) ezagutza sortu, bereganatu eta transmititzeko ahalmena duen erakundea da. Gainera, bere portaera aldatzeko ahamena du hautemate eta ezagutza berriak islatzeko (Garvin, 1993, p. 80; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 67).

Bukatzeko, ezagutzaren kudeaketak ezagutza enpresako kideen artean eta kanpoko enprekin elkarbanatzen laguntzen du. Gaur egun berrikuntzaren prozesua bereizten duena bere izaera elkarreragilea eta sareen hazkundea dira. Honen ondorioz, berrikuntza prozesuan kanpo nahiz barne talde eta erakundeen arteko elkarreragite hori beharrezkoa da (Scarbrough, 2003, pp. 501-502; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 67). Beraz, ezagutzaren kudeaketa berrikuntzaren prozesu elkarreragilea, sarean eta ezagutzan oinarritutakoa da ezagutzaren kudeaketarako bitarteko hoberena da.

2.5. Berrikuntzaren prozesua:

Eredu asko sortu izan dituzte urteetan zehar autore ezberdinek berrikuntzaren prozesua zertan datzan azaltzeko helburuarekin. Nahiz eta eredu asko egon, gehienek ez dute lortu errealitatearen konplexutasuna bere osotasunean islatzen (Padmore, Schuetze y Gibson, 1998, p.608; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007). Gero eta eredu sofistikatuagoak azaldu dira asmakuntza sortzen denetik bere merkaturatzea ematen den arteko bidearen ulerpenean emandako aurrerapenengatik.

Ondorengo zerrendan azaltzen dira autore ezberdinek sortutako berrikuntza prozesuaren inguruko ereduak eta autoreen izenak:

AUTOREA	BERRIKUNTZA PROZESUAREN EREDUAK
Saren, M.A. (1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sailen etapetako ereduak (<i>Departmental-Stage Models</i>) 2. Jardueren etapetako ereduak (<i>Activity-Stage Models</i>) 3. Erabakien etapetako ereduak (<i>Decision-Stage Models</i>) 4. Bihurtze prozesuetako ereduak (<i>Conversion Process Models</i>) 5. Erantzun ereduak (<i>Response Models</i>)

Forrest, J. (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapetako ereduak (<i>Stage Models</i>) 2. Bihurtze ereduak eta teknologiak bultzatutako ereduak / merkatuaren eskarrietatik bultzatutako ereduak (<i>Conversion Models and Technology-Push-Pull Models</i>) 3. Eredu integratzaileak (<i>Integrative Models</i>) 4. Erabaki ereduak (<i>Decision Models</i>)
Rothwell, R. (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lehen belaunaldiko berrikuntza prozesua: Zientziaren garapenetik bultzatutako berrikuntza (<i>Technology-Push</i>) 2. Bigarren belaunaldiko berrikuntza prozesua: Merkatuaren eskarrietatik bultzatutako berrikuntza (<i>Market-Pull</i>) 3. Hirugarren belaunaldiko berrikuntza prozesua: Eredu interaktiboa (<i>Coupling Model</i>) 4. Laugarren belaunaldiko berrikuntza prozesua: Berrikuntza integratuko ereduak (<i>Integrated Innovation Process</i>) 5. Bostgarren belaunaldiko berrikuntza prozesua: Sareetako konexioak eta sistemak integratzeko ereduak (<i>System Integration and Networking</i>)
Padmore, T., Schuetze, H., eta Gibson, H. (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eredu lineala (<i>Linear Model</i>) 2. Kate loturen ereduak (<i>Chain-link Model</i>) 3. Zikloan emandako ereduak (<i>Cycle Model</i>)
Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eredu lineala: Zientziaren garapenetik bultzatutako berrikuntza 2. Eredu mixtoa (<i>Marquis, Kline, Rothwell eta Zegveld</i>) 3. Eredu integratua
Trott, P. (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serendipia (<i>Serendipity</i>) 2. Eredu linealak (<i>Linear Models</i>) 3. Aldibereko giltzadura ereduak (<i>Simultaneous Coupling Model</i>) 4. Eredu interaktiboak (<i>Interactive Model</i>)
Escorsa, P. eta Valls, J.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eredu lineala 2. Marquis ereduak

(2003)	<ol style="list-style-type: none"> 3. London Business School-eko eredua 4. Klinereren eredua
European Commission (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zientziatik deribatutako berrikuntza (<i>Technology Push</i>) 2. Merkatuaren eskarrietatik deribatutako berrikuntza (<i>Market Pull</i>) 3. Sare teknologikoetatik deribatutako berrikuntza 4. Sare sozialetatik deribatutako berrikuntza

Iturria: Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu (2007)tik euskaratuta.

Bestetik, berrikuntzaren prozesuko faseak zehazteko orduan ere ez dago adostasunik. Gainera, berrikuntza gehienak ez dute faseen orden zehatz bakar bat erabiltzen. Beraz, autore batzuek zalantzan jartzen dute ereduen existentziaren baliagarritasuna (King, y Anderson, 2003, pp. 136-137; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu aipatua,2007).

Halaber, eruedetako etapak zehazteko orduan arazoak daude, pentsatzen da fase bat bukatzean bestea hasten dela, batek bestea bultzatzen duela eta errealitatean ez da zertan horrela eman. Berrikuntza jarduera konplexu, dibertsifikatu, elementu askorekin elkar eragiten dutenak ideia berriak sortuz eta oso zaila da gertaera baten eragina neurtzea (Escorsa y Valls, 2003, p.26; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu aipatua, 2007).

Eredu orokor bat ezartzearen beste eragozpen bat bere aplikazioan egon daiteke. Hau da, eredia berrikuntza mota guztietarako baliagarria dela onartzen bada, zuzendari eta agente askok indarrez ezarri dezakete martxan beraien enpresan baldintza eta egoera partikularrak kontuan hartu gabe (King y Anderson, 2003, p. 143; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu aipatua,2007). Baina ahala ere ahalegin bat egin behar da berrikuntzaren prozesuan parte hartzen duten elementuei buruzko teoriak ulertzeko. Hau gabe zailagoa izango litzatekelako berrikuntza kudeatzea eta estrategia zuzenak aplikatzea (Padmore, Schuetze y Gibson, 1998, p. 608; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu aipatua,2007).

2.5.1. Eredu linealetik sareko eredura:

Eredu aipatuenak eredu linealak, etapetako ereduak, eredu elkarreragileak edo mixtoak, eredu integratuak eta sareetako ereduak dira. Aztertutako eredu bakoitzak bere aurrekoak hobetzen ditu eta ideia berriak barneratzen berrikuntza enpresan nola ematen den hobekiago ezagutzeko.

2.5.1.1. Eredu linealak:

Eredu hauek Lehen eta Bigarren belaunaldikoak bezala dira ezagunak eta prozesuaren ikuspegi oso lineala dute (Rothwell, 1994, pp. 7-9; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua,2007). Berrikuntza teknologikoa alderatze prozesu bat da non input batzuk produktu bihurtzen diren pausu batzuek jarraitu ondoren (Forrest, 1991, p. 442; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua,2007). Horregatik lehen ereduak ikuspuntu hau jarraitzen dute.

Lehen ereduak, *zientziaren garapenetik bultzatutako berrikuntza ereduak da (<Technology Push>)*, Bigarren Mundu Gerra ondotik 70.hamarkada erdi arte zabaldu zena. Eredu honek dio berrikuntza modu mailakatu batean ematen dela, hau da, zientziaren bitartez emandako asmakuntzatik hasita, ikerkuntza, teknologiaren aplikazioa, fabrikazioa eta azkenean merkatura iristen den arte.

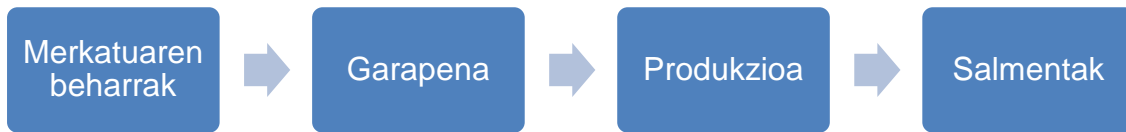
Irudia 1: Zientziaren garapenetik bultzatutako berrikuntza ereduak



Iturria: Rothwell, R. (1994, p.8); Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu (2007); Euskaratua.

70.hamarkadaren bigarren erditik aurrera merkatuaren zereginari arreta gehiago jartzen hasi ziren eta horren ondorioz beste eredu bat sortzearen beharra eman zen. Horrela sortu zen *bezeroen edo merkatuaren eskarietatik bultzatutako berrikuntza ereduak (<Market Pull>)*. Kasu honetan, bezeroaren beharrak asetzea da berrikuntzaren helburu nagusia. Garai honetan talde handiek merkatuan zuten partehartzea handitu nahi zuten eta aldi berean marketineko estrategietan eman ziren aurrerapenak zirela eta berrikuntza prozesuaren ikuspegia aldatu egin zen eskariari garrantzi handiago bat emanez (Rothwell, 1994, p.8; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua,2007).

Irudia 2: Merkatuaren eskarietatik bultzatutako berrikuntza eredua



Iturria: Rothwell, R. (1994, p.8); Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu (2007); Euskaratua.

Eredu lineal hau oso baliagarria da berrikuntzaren prozesua modu sinplifikatu eta arrazional batean ulertzeko. Baina eredu honek ezberdintasun nabariak ditu. Lehenik, aipatu bezala eredu honek izaera mailakatua eta ordenatua dauka eta kasu batzuetan fase batzuk burutzea ez da beharrezkoa edo orden berdinean burutzea.

Bigarrenik, prozesuan zehar hainbat berrelikadura prozesu ematen dira, informazioa elkarbanatu egiten da aurrerantz eta atzerantz. Beraz, hainbat gorabehera eta ezusteko ematen dira faseen edo etapen ideia ia baztertu daitezke. Zentzu gehiago dauka prozesu interaktibo batek (Fernández Sánchez, 1996, p.51; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu aipatua, 2007).

Bukatzeko, teknologiaren bultzadaz edo eskariaren bultzadaz sortutako berrikuntzaren ideia muturreko ideia bat da. Biak beharrezkoak dira berrikuntzaren prozesua azaltzeko.

2.5.1.2. Etapetako ereduak:

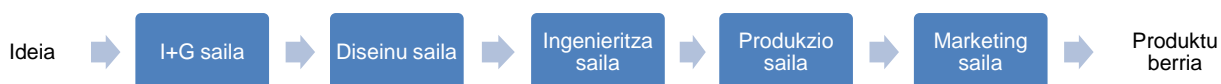
Eredu linealek bezala berrikuntza modu mailakatu batean ematen dela kontsideratzen dute. Berrikuntzaren prozesu etapa ezberdinetan bereizten dute, etapa bakoitza modu zehatz batean azalduz eta departamentuei lotuz. Eredu honek teknologiaren bultzadako eta eskariaren bultzadako elementuak barneratzen ditu.

Prozesua azaltzeko modu sinpleenak bi etapa bereizten ditu, ideien edo asmakizunaren sorkuntza eta bere merkaturatzea. Utterback-ek aldiz, beste etapa bat gehitzen dio, ideien garapena. Hau da, bere ustez berrikuntzaren prozesua ideien sorkuntzarekin hasten da, gero ideia hori garatu egiten da edo azaltzen diren arazoak konpondu eta bukatzeko asmakizuna merkaturatu barneratu (Forrest, 1991, p. 440; Saren, 1984, p.14; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu aipatua, 2007).

Bestetik, Mansfield-ek 5 etapa bereizten ditu, ikerketa lanetatik hasita produkzio prozesurarte. Beste autore batzuek 8 etaparaino luzatzen dute, pre-berrikuntza fasea eta post-berrikuntza fasea gehituz.

Azkenik, Saren-ek berrikuntzaren prozesua azaltzen du parte hartutako departamentuak barneratuz. Ideia bat input batean bihurtzen da I+G departamentuaren bitartez, hortik diseinura pasatzen da, gero ingeneriara, produkziara, marketing-era eta azkenik, outputa edo produktua sortzen da (1984, p.13; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

Irudia 3: Sailen etapen bidezko ereduak



Iturria: Rothwell, R. (1994, p.8); Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu (2007); Euskaratua.

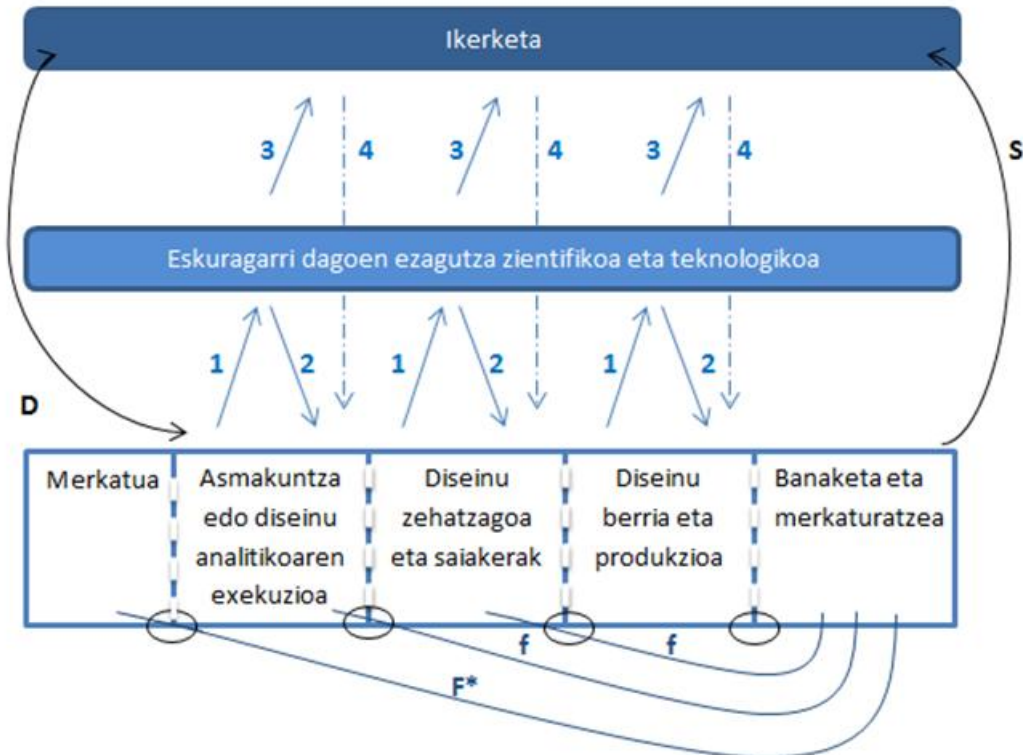
Eredu honen akats nabarmenena departamentuak modu indibidual batean ulertzen ditu. Hau da, jarduera edo departamentu bakoitza modu bakan eta isolatu batean ulertzen ditu, inolako erlaziorik gabe beraien artean (Forrest, 1994, p. 441; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua,2007). Errealitatean hartu-eman asko ematen dira beraien artean eta ez dituzte informazio fluxuak kontuan hartzen (Saren, 1984, p.13; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua,2007). Gainera, eredu linealetan bezala, fase bat bukatzean bestea hasten denaren ideia ez da baliagarria. Berrikuntzaren ezaugarri bat hori baita linealtasun eza. Bukatzeko, departamentu bakoitzean gertatzen dena ez da azaltzen eta departamentu batetik pasa ondoren zein etapatan dagoen ere ez (Saren, 1984, p.13; Forrest, 1991, p. 441; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

2.5.1.3 Eredu interaktiboak edo mixtoak:

Rothwell-ek eredu interaktibo edo mixtoei hirugarren belaunaldiko ereduak deitzen zien. 70.hamarkadaren bukaeran garatu ziren eta 80.hamarkada arte iraun zuten. Garai honetan inflazio tasa eta langabezia tasa oso altuak egon ziren eta eskariaren asetasunarekin lotuta, enpresen estrategiak kostuak kontrolatzera zuzendu zituzten (Rothwell, 1994, p.9; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

Kline-ren *kate loturen eredua* (<*Chain-link model*>) da ezagunena. Eredu honek, eredu linealak ez bezala, aktibitateak bide nagusi bat hartu beharrean bost hartzen ditu (Rosenberg, 1986, p.289; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu aipatua, 2007). Bide ezberdin hauek hiru area nagusiak elkartzen dituzte, hau da, ikerketa, ezagutza eta berrikuntza teknologikoaren prozesuaren fase zentrala.

Irudia 4: Kate loturen eredua



Iturria: Rothwell, R. (1994, p.8); Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu (2007); Euskaratua.

Lehen bideari berrikuntzaren kate zentrala deitzen zaio. Kate edo bide zentrala ideia batekin hasten da asmakuntza edo diseinu analitiko bihurtzen dena.

Bigarren bidea berrelikadura prozesu bat da, informazioa elkarbanatu egiten da atzera eta aurrera.

Hirugarren bidea ezagutza, ikerketa eta berrikuntzaren kate zentralaren arteko lotura edo pausua da. Kate zentrolean arazo bat dagoenean ezagutzara jotzen da. Beharrezko ezagutza hori existitzen bada beharrezko informazioa jasotzen da eta asmakuntza edo diseinu analitikoan aplikatzen da. Beharrezko ezagutza hori ez bada existitzen, ikerketa bat egitea beharrezkoa izango da.

Ikerketa ondoren lortutako ezagutza berri horiek beste ezagutzekin bateratuko dira.

Laugarren bidea asmakuntzaren eta ikerketaren arteko lotura da. Lotura hau bi norabidetakoa da, hau da, ikerketen ondorioz asmakuntza berriak sortzen dira baina merkatuaren beharren ondorioz bultzatutako ikerketak ere ematen dira.

Azkenik, merkatuaren eta ikerketaren arteko lotura zuzenak daude. Kasu batzuetan berrikuntzaren emaitza gisa, instrumentuak, makinak erramintak eta teknologia prozedurak sortzen dira eta gero hauek ikerketa zientifikoa laguntzeko erabiltzen dira.

Hau guztia ikusirik, argi dago eredu linealen eta eredu interaktibo edo Klinerren ereduaren artean zehazki dagoen ezberdintasun nabariena etapa guztietan zientzia eta teknologia barneratzea dela.

Baina Klinerren ereduak eta eredu mixtoek ere badituzte akatsak besteek bezala. Alde batetik, prozesuaren izaera linealarekin jarraitzen dute eta honek eragina dauka informazioaren elkartrukearen azkartasunean eta eraginkortasunean. Bestetik, prozesuaren iraupena luzeegia izaten jarraitzen du. Kasu batzuetan denbora gehiegi behar izateak produktuaren porrota ekarri dezake merkaturatzean. Ereduak berrelikadura prozesu asko ditu eta guzti hauek dituzten funtzioak eta jardueran denbora asko eskatzen dute erabakiak hartzeko orduan (Morcillo, 1997, p.94; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua ,2007).

Guzti honez gain, aipatu behar da eredu mixtoek ez dutela ingurunea kontuan hartzen, hau da, inguruneko faktoreen eragina (Hobday, 2005, p.128; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

2.5.1.4 Eredu integratuak:

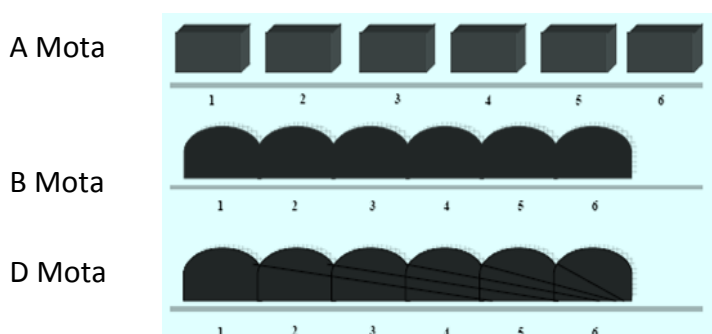
Rothwell-ek eredu integratuak laugarren belaunaldian barneratzen ditu. Eredu hauek 80.hamarkadatik 90.hamarkada hasiera bitartean indarrean egon ziren.

80.hamarkadatik aurrera enpresak beraien negozioaren muinean zentratzen hasten dira. Honek aliantza estrategikoak aplikatzera behartzen ditu. Honez gain, produktuen bizitza zikloa laburtu egiten da eta horrek berrikuntza prozesuaren azkartasuna eskatzen du (Rothwell, 1994, p.11; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

Eredu honek, berrikuntza prozesuko faseak hauteman eta kudeatu egiten dira aldi berean emandako prozesuen bidez edo gainjarritako prozesu ezberdinen bidez. Nonaka eta Takeuchi autoreek *errugbi ikuspuntua* barneratzen zuten, hau da, produktuaren garapena taldeen bitartez, non bertako langileak elkarrekin lan egiten duten hasieratik produktua bukatu arte (1986,p.138; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

Enpresa japoniar liderrek bi ezaugarri bereizten dituzte berrikuntzan, integrazioa eta garapen paraleloa. Enpresa hauek beraien hornitzailean barneratzen dituzte produktu berria sortzeko prozesuan. Hornitzaileez gain, barne departamentuak ere barneratzen dituzte lehen etapatik. Horrela denak elkarrekin eta aldi berean lan egiten dute prozesuan (Rothwell, 1994, p.12; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

Irudia 5: Garapen faseen arteko ezberdintasunak produktu mailakatu(A) eta gainjarrien artean (B,D).



Iturria: Takeuchi, H. eta Nonaka, I. (1986, p.139); Velasco, Zamanillo eta Intxaurburu (2007); Euskaratua.

Eredu integratuetan Schmidt-Tiedemann edo aldiberekotasun eredua (<Concomitance model>) da autore askoren arabera eredu praktikoena gaur egun arte (Forrest, 1991, p. 446; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua,2007). Eredu honek berrikuntza prozesuaren 3 funtzio arloak barneratzen ditu, ikerketa funtzioa, teknika funtzioa eta merkaturatze funtzioa. Aldiberekotasun eredua deitzen zaio arlo ezberdinetako funtzioak elkarrekin lan egiten dutelako berrikuntza prozesu guztian zehar (Schmidt-Tiedemann, 1982, p. 18; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua,2007).

2.5.1.5 Sareko ereduak:

Sareko ereduak edo zehatzago sareetako konexioak eta sistemak integratzeko ereduak (<Systems Integration and networking>) bostgarren belaunaldiko ereduak dira. Eredu honen ezaugarri aipagarri bat ikasketen barneratzea da enpresaren kanpoan eta barruan (Hobday, 2005, p.125; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua ,2007).

Eredu integratuen hedapen bat da, non bezeroekin eta hornitzaileekin emandako aliantza estrategikoak eta lehiakideak barneratzen diren. Hau dena kudeatzeko tresna informatiko oso aurreratuak erabiltzen dira, azkarrago eta modu efizienteago batean aurrera eramateko.

Rothwell-en arabera, 90.hamarkadan, enpresa liderrak teknologia bereganatzearen ideiarekin jarraitzen dute, sare estrategikoak ezartzen, merkatura iristeko azkartasuna bilatzen, produkzio eta produktu estrategiak hobeto integratzen saiatzen dira, malgutasun eta egokitasun handiagoa dute eta produktuaren kalitatea eta errendimenduari garrantzia ematen diote (Rothwell, 1994, p. 12-13; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

Berrikuntza sareko prozesu batean bihurtzen da, baina esan bezala tresna informatiko oso aurreratuak erabiltzen dira horretarako. Honen bidez produktu berriak garatzeko orduan azkartasuna eta eraginkortasuna lortzen dute enpresako barne sareetan nahiz kanpo sareetan (hornitzaile, unibertsitate, bezero,...) (Rothwell, 1994, p.25; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

Eredu honen arabera, berrikuntza ikasketa prozesu edo ezagutzaren metaketaren prozesua da. Ikasketa honek enpresa barruko zein kanpoko elementuak barneratzen ditu. Epe luzera onura garrantzitsuak ekartzen ditu enpresarentzat. Betz ere, eraginkortasuna eta momentuko informazioa berrikuntza sistema osoan zehar (Rothwell, 1994, p.26-27; Velasco, Zamanillo eta Intxaurburun aipatua, 2007).

Eredu honek berrikuntza sistemak barneratzen ditu, hau da, enpresa berritzaileak agente ezberdinekin batera lan egiten dute sareen bitartez eta informazioa elkarbanatzen dute. Modu honetan berrikuntza sistemak (<Systems of innovation>) osatzen dituzte.

Beste ereduak ez bezala, Rothwell-ek proposatutako eredu honek, enpresaz kanpoko informazioari garrantzia ematen dio, hau da, bezero, hornitzaile, kontsultoria, unibertsitate eta beste hainbat erakundeetatik lortutako informazioa. Beraz, berrikuntza sare teknologikoez (<Technological networks>) osatzen da.

2.5.2. Ereduen inguruko ondorio eta hausnarketak:

Aipatutako eredu guzti hauetatik ondorio bezala, berrikuntza gertakari aldakor eta konplexu bat dela esan daiteke. Eredu bakoitzak bere aurrekoak hobetzen ditu. Akats edo ahuleziak zuzentzen dituzte ekarpen berriak eginez.

Baina aztertutako eredu guzti hauek ahulezia amankomun batzuk dituzte. Hasteko, eredu gehienak produktu berri bat lortzera orientatuta daude. Hau da, produktu berri baten bidez emandako berrikuntza bakarrik hartzen dute kontuan eta ahaztu egiten dituzte beste motetako berrikuntzak eta baita zerbitzuak. Berrikuntza zehatza eta izaera erradikaleko ereduak dira, alde batera utziz poliki-poliki areagotzen doan berrikuntza mota (Nieto, 2003b, p.6; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 70).

Bigarrenik, eredu gehienak enpresa handi eta liderretara orientatu daude, hauek dituztelako I+G departamentu propioak. Horrela, alde batera utziz enpresa txikiagoek erabiltzen dituzte modu informalekoak berrikuntzarako (Hobday, 2005, p.129; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 73).

Hirugarrenik, eredu arabera berrikuntza ideia baten garapena eta bere merkaturatzea dira. Horregatik, beraien analisia ideia batekin hasten da eta produktuaren merkaturatzean bukatu. Beraz, pre-berrikuntza fase erabakigarri hori saltatu egiten dute, non ideiak sortu eta aztertu egiten diren (Forrest, 1991, p.447; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 73).

Bukatzeko, eredu askok ere post-berrikuntza fasean akatsak egiten dituzte. Fase hau produktua merkatura ondoren ematen dena da eta garrantzitsua da kontuan hartzea produktuaren bizitza zikloa eta esperientzia kurba. Fase honi esker, produktuan aldaketak egin daitezke merkatuaren beharrei hobeto erantzuteko. Egindako aldaketa hauei autore batzuek re-berrikuntza fasea deitzen diote (Forrest, 1991, p.447; Velasco Balmasedan aipatua (2010: 73).

2.5.3. Helize hirukoitzaren ereduak

Aipatu bezala, zientzia eta teknologiaren eraginaren ondorioz eredu mota asko sortu izan dira historian zehar. Eredu linealetik hasita sareko ereduak arte. Baina hauez gain aipagarria da ere Helize hirukoitzaren ereduak.

Helize hirukoitzaren ereduak berrikuntzaren espiralari erreferentzia egiten dio. Bertan unibertsitateak, gobernuak eta enpresa bera daude erlazionatuta. Hiru entitate hauek elkarrekin lan egiten hasiko dira. Parte hartzaileak ikerlari akademikoak, unibertsitateetako laborategietan edo teknologia elkarbanatzen

duten bulegoetan lan egiten duten enpresariak edo estatuko teknologia agentziak zuzentzen dituzten ikerlari publikoak, akademikoak edo industrialak dira. Parte hartzaile hauek lan egiteko instituzioak sortzen dira, haien artean parke teknologikoak. Erabakiak beti arauak errespetatuz hartuko dira eta pizgarri finantzarioak kontuan hartuz (Universia, 2008).

2.5.4. Gaur egungo iritzi eta hausnarketa orokorrak berrikuntza prozesuaren inguruan:

Ereduak oso baliagarriak dira berrikuntzaren prozesua ulertzeko orduan, hauei eskerrak, ideia edo hausnarketa orokor batzuk egin daitezke (Velasco Balmaseda, 2010; Velasco Balmaseda, Zamanillo, Intxaurburu, 2007).

Lehendabizi, ereduetan ikusi bezala, berrikuntzaren prozesua ez da beti modu mailakatu batean ematen eta kasu askotan gainjarritako prozesuak erabiltzea hobe da (Errugbi ikuspuntua). Horrela eredu lineal batetik eredu elkarreragile edo malguago bat erabiltzera pasa gara.

Bigarrenik, autore ezberdinek esan bezala berrikuntza polifazetikoa eta maila askotakoa da. Polifazetikoa da trebetasun eta ikuspuntu ezberdin asko barneratzen dituelako. Gainera, ezagutza eta gaitasun gehigarri ugari horiek ezinbestekoak dira ideien arrakastak etorkizunean iraun dezan. Bestetik, maila askotakoa dela esaten da sail, maila edo lanpostu ezberdinetako pertsonak parte hartu dezaketelako prozesuan

Bi ezaugarri hauek berrikuntza enpresako langile guztien erantzukizun bihurtzen dute, ez bakarrik I+G departamentuko langileena. Horregatik, enpresako barne giroa ona izatea oso garrantzitsua da. Giro edo kultura enpresarial horrek berrikuntza sustatu behar du. Kultura enpresariala balore ezberdinetan oinarritu behar da, haien artean, malgutasuna, elkarbanatzea, arriskuak onartzea, dinamikotasuna, proiektu berriak egiteko nahia, sormena, ezinegona,....

Hirugarrenik, berrikuntza gero eta gehiago ezagutzaren modu ezberdinetan oinarritzen da. Izan ere, berrikuntza ezagutzaren aplikazioan ematen da. Langileek beraien lanarekin edo kanpoko agenteekin dituzten erlazioen bitartez ezagutza sortzen dute modu jarrai eta etengabe batean.

Laugarrenik, azken ereduak azaltzen duten bezala, ingurunea ere oso garrantzitsua da enpresarentzat. Kasu askotan ingurunearen ezaugarriak alde batera uztearen akatsa ematen da. Izan ere, ingurugiroak (teknologikoak, zientifikoak, ekonomikoak, soziokulturalak eta politikoak) eragina izan dezake enpresen berrikuntzaren emaitzetan.

Horrela enpresa sistema bat bihurtzen da, bere ingurunea behatuz eta marketing eta I+G sailek beste departamentu eta kanpoko ingurunetik lortutako informazio elkarbanatuz. Ondorioz, berrikuntza ez da soilik enpresa barruko ezagutzen ondorioz sortua, baizik eta enpresaren inguruko agenteek ere eragin handia dute. Agente hauei "euskarri eremu" deitzen zaie. Bertan sartuko lirateke eskualdeko instituzio eta agente ezberdinak informazioa bildu eta enpresei ematen dietenak. Europako batzordeak dioen bezala, enpresa berritzaileak agente ezberdinekin lotuta daude sare kolaboratibo eta informazio trukeen bitartez.

Hau guztiaren ondorioz, azpimarratu behar dira enpresaz kanpoko erlazioak edo pertsonalak ez diren erlazioak, komunikazioa, gizartearen eragina eta berrikuntzaren gaineko konfiantza. Hauei eskerrak ezagutza sortu eta zabaldu egiten delako.

Beraz, kontuan hartu behar da berrikuntzaren prozesua, enpresaren prozesuak eta sistemak elkarrekin azertu behar direla. Eredu askotan berrikuntza enpresaren prozesuetatik kanpo dagoen zerbait bezala hartzen da eta ez da horrela. Berrikuntza enpresaren prozesuekin eta enpresaren estrategia berarekin oso lotuta dago.

Bukatzeko, berrikuntza ezagutzaren forma ezberdinetan oinarritzen da. Alde batetik, ezagutza teknologikoa I+G departamentuan dago. Departamentu honek ikerketa lanak egiten ditu ezagutza teknologikoa berria lortzeko edo daukatena hobetzeko, baita besteena behatu ere. Baina ezagutza honez gain beste ezagutza mota bat dago oso garrantzitsua dena ere. Hau da, enpresako langileak beraien postuetan lanean daudenean, talde lanean ari direnean, enpresan orokorrean, enpresa kanpoko enpresekin erlazioetan dagoenean edo enpresaren jardueraren ingurunetik datorren ezagutza. Erlazio guzti hauetatik ezagutza sortu edo elkarbanatu daiteke.

2.6. Berrikuntza irekia:

2.6.1. Aurrekariak:

Azken 50 urteetan zehar berrikuntzaren inguruko ereduak asko eraldatu dira. Eredu lineal sinpleetatik, eredu sistematiko, interaktibo edo konplexuagoetara. Kasu gehienetan berrikuntza I+G departamentuaren barruan kokatzen zuten eta beraz, orduan eta inbertsio handiagoa departamentuan orduan eta intentsitate handiagoa berrikuntzan. Tradizionalki, Osloko gidaliburuak esaten duen bezala, berrikuntza industria sektorean zentratua izan da eta berrikuntza teknologikoari erreferentzia eginez. Beranduago 4

berrikuntza bereiztea lortu zen, produktu edo zerbitzu bidezkoa, prozesu bidezkoa, antolamendukoa edo marketin bidezkoa (OCDE. 2005; Obea research 2008: 7).

Ez dago zalantzarik berrikuntza enpresentzat motore garrantzitsu batean bihurtu dela. Michael Porterrek (1991. Obea Research Group 2008an aipatua: 8) esaten zuenez, lurralde baten lehiakortasuna berritzeko eta hobetzeko duen gaitasunean dago.

Mundua aldatu egin da, jadanik ez da duela urte batzuetako lurralde egonkor hura. Gaur egun, kanpoko faktore batzuk daude enpresen prozesuei eragiten dietenak eta horregatik enpresak beraien prozesuak modu irekiago batean kudeatu behar izan dituzte.

Honi globalizazioaren efektua gehitu behar zaio. Hau da, globalizazioa denontzat ezaguna den kontzeptu bat da gaur egun eta honen ondorioz lehiakideak lurralde barruan edukitzeaz gain, gure mugetatik kanpo ere daude. Beraz, enpresak lehiatu ahal izateko ezinhobeak izan behar dira. Baina honek bere alde ona ere badauka, izan ere, gure lurraldetik kanpo lehiakideak izateaz gain bezeroak ere daudelako. Lehiakideak gure lurraldeko bezeroak eduki ditzaketen modu berean, guk beste lurraldeko bezeroak eduki ditzazkegu gure bezero zorroa handituz. Bezeroak munduko edozein lekutan egon daitezke eta teknologiari eta kostu baxuko aire konpainiei esker beraiengana iritsi daiteke oso modu azkarrean.

Produktio globalarekin, merkatu berrien irekierarekin eta kanpora ateratzearen gehikuntzarekin lehiakortasuna handitu egin da eta honek berrikuntza globalizatzeko aukera ematen du. Beraz, enpresak berrikuntza prozesu global baten pentsatu beharko dute, aldi berean banatzailea eta kolaboratiboa dena. Banatzailea, zeren ezagutza geroz eta banatuagoa dago munduko leku ezberdinetan zehar eta horrek langileak errazago mugitzea ekartzen duenez, zailagoa izango da langileak gure enpresan mantentzea. Kolaboratiboa edo elkarlanekoa izatea ezaugarri garrantzitsutzat jotzen du Thomas Friedman-ek (2006. Obea Research Group 2008an aipatua: 9). Bera ustez, etorkizuneko lan egiteko modua izango delako.

Banda zabaleko sareak eta kostu baxuko hegaldiak faktore garrantzitsu bihurtu dira, ikerketak eta garapenak ikerlari, zientifiko, ingeniari eta akademilari onenekin elkarlanean burutzeko aukera eman dutelako. Azkartasuna, bolumena eta berrikuntzaren dibertsitatea inoiz izan diren handienak dira.

Bestalde, antolamenduei informazio kopuru handia edukitzeak ematen zien lehiatzeko abantaila handiak galdu dituzte. Gaur egun informazio edukitzeak ez duelako inolako botere absoluturik ematen. Era berri eta emergente hau kolaborazioak bereziten du, berrikuntzaren arloan, pertsona ezberdin askok elkarrekin lan egiten dute talentu handiko komunitate batzuetan

(IBM Global CEO, 2006. Obea Research Group 2008an aipatua: 9). XX.mendean I+Gko ereduak geroz eta baztertuagoak izaten ari dira merkatuaren indarragatik. Inbertsio handiek ez baitute merkataritza arrakasta bermatzen (Radjou, 2006. Obea Research Group 2008an aipatua: 10)

Erabiltzaileak ondasun eta zerbitzuen kontsumitzaile hutsak izatetik paper garrantzitsu bat izatera pasa dira, hau da kontsumitzaile pasiboak izatetik, kontsumitzaile aktiboak izatera pasa dira. Beraien jarrera ia ekoizle edo produktugile batekin parekatu daiteke.

Aldaketa guzti hauek "The Cluetrain Manifesto" dokumentuan bilduta daude (Locke, Searl, Weinberger, 2000. Obea Research Group 2008an aipatua: 11). Bertan dioenez, interneten bitartez elkarrizketa globala hasi da, hau da, sarean jendea ezagutzak konpartitzeko modu berriak asmatzen eta garatzen ari da modu oso azkarrean.

Don Tapscott eta Anthony D. Williams-ek (2007. Obea Research Group 2008an aipatua: 11) esaten zuten bezala, enpresaren antolamendua oso hierarkikoa zen, nagusia batekin negozio osoaren buru zena. Gazte belaunaldi berriak, "Y" belaunaldia izenekoak, lanean hastean hierarkia hori puskatu egingo da elkarrekin lan egiteko modu ez oso ortodoxoan bihurtuko dutelako enpresa. Gazte hauek ezaugarri edo atributu berezi batzuk dituzte, haien artean, askatasuna, abiadura, irekiera, berrikuntza, ongi pasatzeko gogoia eta mugikortasuna. Ezaugarri hauekin kultura berritzaile bat sortu dezakete.

Aipatu bezala, internet eta teknologia berriak orokorrean gero eta leku gehiagotan daude. Gaur egun, lurralde garatuetan, mundu guztiak dauka etxean ordenagailu bat. Gazte askorentzat etxeko etxetresna bat gehiago da. Beraz, teknologia digital eta elektronikoko berrietara sartzea geroz eta errazagoa da berrikuntzari eta prezioen jaitsierari esker. Fenomeno hau globalizazioari lotzen badiogu eta kontuan hartzen badugu internet bidez gaur egun edozein lekutatik elkarrekin kontaktuan egoteko aukera dagoela elkarrekin lan egiten duten jende masa handi bat lortuko genuke. Ideia honek bakoitzak egindako lan propioa profesionalarekin elkartuko litzateke.

Ikusten denez, mundu azeleratu batean bizi gara. Dena oso azkar aldatzen da eta badirudi beti denbora falta daukagula. Baliteke horregatik denbora faktore oso garrantzitsu bihurtu dela edozein aktibitate burutzeko orduan. Matt Bross-ek (2006. Obea Research Group 2008an aipatua: 13) esan bezala, berrikuntza berri baten aukeraren iraupena astetakoa edo egunetako da. Berritu behar dugu bizitzaren abiaduran. Ideia honen arabera, ezin da bereiztasunik egon bezeroak nahi duenaren eta enpresak eskaintzen duenaren artean. Gainera, berrikuntza sistema malgu eta bizkor bat behar da.

Horrelako mundu batean, zientzia eta teknologiaren aurrerapenak ere oso modu azkarrean ematen dira. Don Tapscott-en hitzetan, (2007. Obea Research

Group 2008an aipatua: 13) aurrerapen zientifiko eta teknologiko hauek irekiera berri honen zergatia azaltzen duten faktore gakoaren artean aurkitzen dira. Enpresa gehienek justu justu lortzen dute produktu berrien sorkuntzaren inguruko ikerketa oinarrikoak egitea. Ondorioz, sektoreko liderren artean lehiatzen jarraitzeko gero eta gehiago ireki behar dituzte enpresako ateak eta kanpoko talentuak bilatu.

2.6.2. Berrikuntza irekiaren ereduak:

Henry Chesbrough irakasle amerikarra izan zen berrikuntza irekiaz hitz egin zuen lehen autorea. Bere 2003ko Open Innovation liburuan berrikuntza industrialaren eredu berri bat deskribatzen du. Baina orduz geroztik, kontzeptu hau milaka artikulutan aipatua izan da eta Estatu Batuetako eta Europako enpresa handienek aipatua ere. Berrikuntza irekiak orain arteko berrikuntzaren kudeaketa aldatu du.

Kontzeptu honen inguruko definizio asko daude autore ezberdinen eskutik datozenak. Hasteko, Chesbrough aitzindariaren hitzetan, berrikuntza irekia kanpo eta barneko ezagutza fluxuen erabilera da barne berrikuntza azkartzeko eta merkatuak zabaltzeko berrikuntzaren kanpo erabilerarako. Ideia honek ahalbidetzen eta behartzen du enpresak kanpoko eta barneko ideiak eta bideak berdinduz erabiltzera. Berrikuntza irekiaren prozesuek kanpoko eta barneko ideiak nahasten dituzte plataforma, sistema eta arkitektura ezberdinetan (Chesbrough, 2015).

Bestetik, Eric Von Hippel-ek berrikuntza ireki eta banatzailea aztertu zuen (2013). Bere azterketa kode irekiko Softwarearen kasuan inspiratu zen. Von Hippel-en ustez, erabiltzaileek beraien ezagutza partekatu behar lukete komunitate barruan. Dohainik egin beharko lukete berrikuntzatik zuzenean etekina ateratzen dutelako.

Torvald-en Software irekiaren definizioa Chesbrough-en berrikuntza irekiaren definizioaren antzekoa da (Chesbrough, 2015). Enpresa batek negozio eredu bat erabiltzen du inbertsio bat bere proiektua indartzeko eta beranduago merkaturatzeko. Chesbrough-en ideiak jabetza intelektuala baneratzeko enpresa ezberdinak elkarrekin lan egitea eta koordinatzea ahalbidetzen duen elementu bezala. Bi definizioek amankomunean dute irekia izateak berrikuntzaren mesedegarri dela.

Berrikuntza irekiaren paradigma berrikuntza prozesuen integrazio bertikaleko eredu tradizionalen kontrako eredu bezala ulertu daiteke, non, berrikuntza enpresako I+G departamentuaren barruan garatzen den, produktu

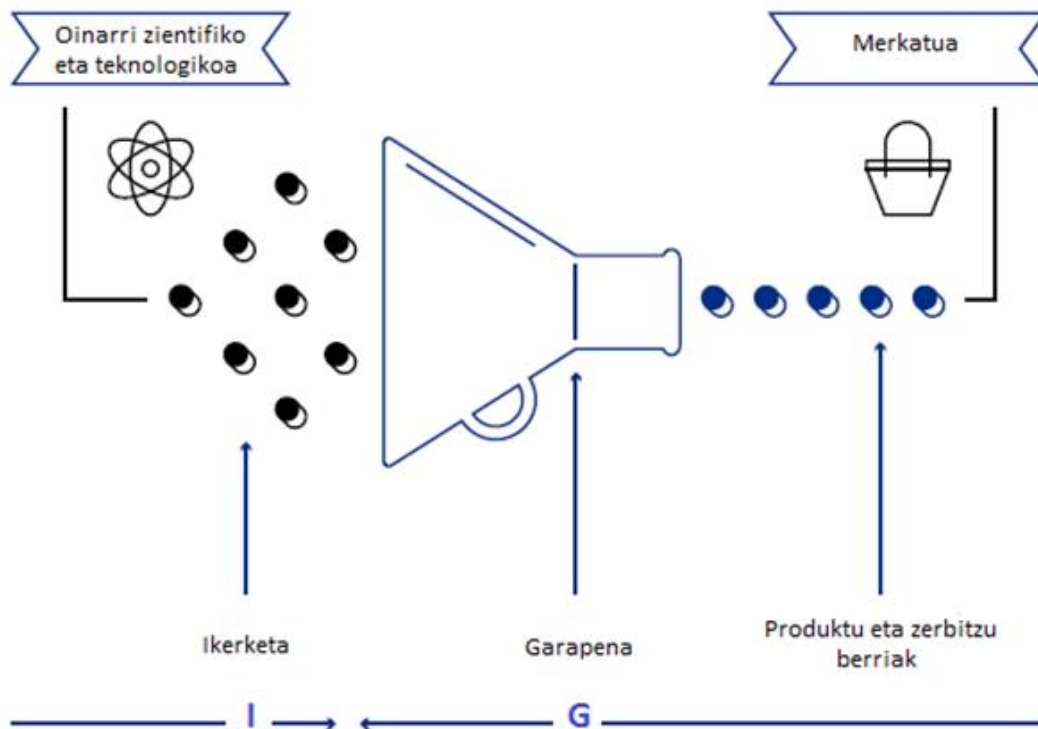
berriak garatzeko eta beranduago saltzeko helburuarekin (Open Basque, 2012a: 1).

Berrikuntza itxiaren arabera, berrikuntzaren arrakasta prozesu osoaren kontrolatzean datza, hau da, ezin da ezagutzarik enpresatik kanpo atera lehiakideen eskuetan erori daitekeelako. Ideia berriak enpresaren barruan burutua izan behar dira %100ean, ideia sortzen denetik ondasuna edo zerbitzua banatzera iritsi arteko prozesuan ezin da kanpoko agenteen parte hartzerik egon. Ideia honek XX. mendearen bukaera arte iraun zuen ereduaren faktore batzuen erabilera zalantzan jarri zelako (Open Basque, 2012a: 1).

Aurretik aipatutako aurrekariak kontuan hartuz, nabaria da berrikuntzaren sistemak gaur egungo egoerara egokitu behar zuela. Eredu tradizionalak esan bezala dena kontrolpean eduki nahi zuen jabetza intelektuala babesteko. Baina gaur egun enpresatik kanpo sortzen diren iturriak ere baliagarriak dira. Gaur egun berrikuntzan pentsatzea, ekarpenak egitea eta garatzea baliagarria da kanpoko iturrien bitartez, unibertsitateak, berrikuntza zentro eta erabiltzaileen bitartez. Berrikuntza itxiaren helburua aditu hoberenak enpresaren barruan edukitzea zen eta aldiz berrikuntza irekiaren bitartez, aditu horiek enpresatik urrun egon daitezke fisikoki.

Eredu tradizionalak inbutu baten bidez irudikatuak izan ohi dira. Mutur batetik antolamenduan dauden ideiak eta teknologiak sartzen dira eta beste muturretik produktua edo zerbitzua ateratzen da. Eredu oso lineala da, ideia hoberenak aukeratu behar dira, prototipoak garatu eta balidatu eta gainontzeko barneko jarduerak burutu azkenean nahi bezalako produktua ateratzeko (Obea Research Group, 2008: 14).

Irudia 6: Berrikuntza itxiko sistema bat.



Iturria: "Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI". Henry Chesbrough. 2015. Euskaratua.

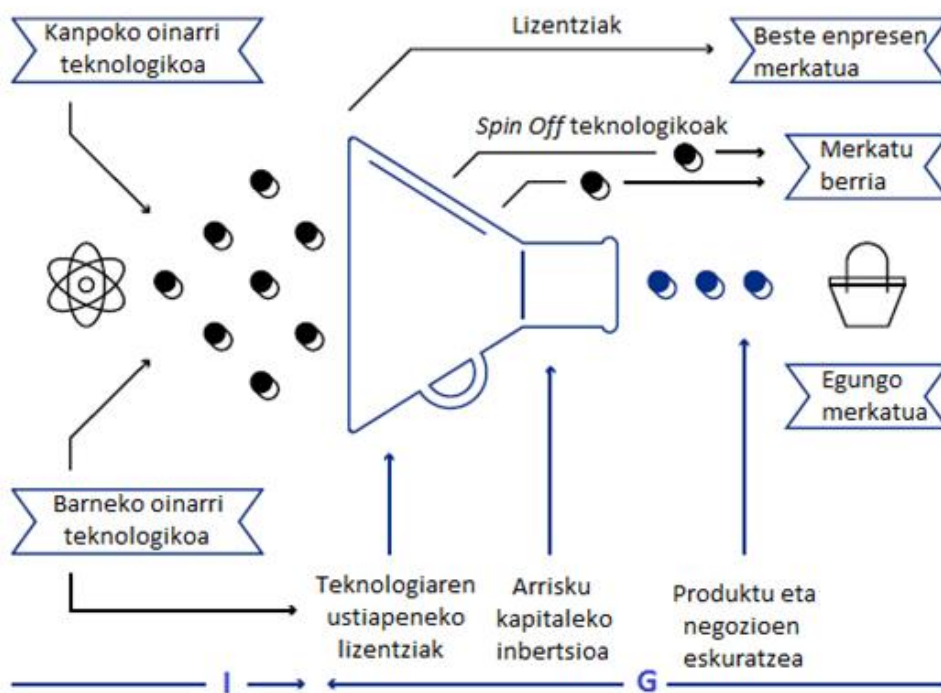
Laburbilduz, antolamendu tradizionalen helburu nagusia ideia arrakastatsuen bitartez produktu eta zerbitzu arrakastatsuak garatzea da. Ideia hauek enpresaren barruan sortuak izan behar dira bertako adituen bitartez. Beraz, produktu eta zerbitzu arrakastatsuak sortzeko ahalmena barruko aditu horien gaitasunei mugatuta dago.

Aldiz, berrikuntza irekiko prozesu batean, helburua ideia arrakastatsuenak bilatzea da edozein lekutan daudela ere. Eredu honen erronka handienetako bat produktu eta zerbitzu arrakastatsu horiek edukitzeko beharrezko ezagutza identifikatu, lortu eta barneratzea da. Ezagutza hori identifikatzeko sektorean ematen ari diren gora-beherak jakin behar dira. Horretarako adituak, hornitzaileak, bezeroak, estatistikak, ikerketak,... behar dira. Modu sistematiko batean egin behar da eta horretarako behatoki bat edukitzea gomendagarria da. Bertatik lehiakideen teknologia eta adimena behatuz lehiakideen eta merkatuaren inguruko informazioa lortzeko.

Eredu honen gakoa kanpoko eta barneko ezagutzak nahastean eta bateratzean dago. Ezagutza pertsonak daukate eta hori bateratzeak baliabide asko eta ardura handia eskatzen ditu (Obea Research Group, 2008: 16).

Aipatu bezala Henry Chesbrough izan zen berrikuntza irekiaren aitzindarietako bat. Bere ustez, eredu itxiek enpresako ezagutza mugatu egiten dute, hau da, ezagutza hori diru bihurtzeko aukerak mugatu egiten dituzte. Azken finean, berrikuntza irekiak ahalbidetzen enpresak kanpo ezagutza eta baliabideak erabiltzea eta baita praktika hoberenak ere, berrikuntzako aktiboen balioa osatzeko helburuarekin. Berrikuntzako merkatu global bat dago, non, berrikuntza ondasun edo salgai bat den, edozeinek erosi, saldu, utzi edo berrinbertitu dezakeena (Obea Research Group, 2008: 17).

Irudia 7: Berrikuntza irekiko sistema bat.



Iturria: "Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI". Henry Chesbrough. 2015. Euskaratua.

Berrikuntza irekian, 7.irudian ikusi bezala, proiektuak momentu batean baino gehiagotan eta modu ezberdinetara sartu edo atera daitezke. Barneko nahiz kanpoko oinarri teknologien bitartez jaulki daitezke proiektuak eta prozesuan zehar ere teknologia berriak barneratu daitezke. Bestalde, proiektu bat merkaturatzeko hainbat bide ezberdin proposatzen ditu ideia honek. Horien artean, ustiapeneko lizentziak, *Spin Off* enpresak edota enpresaren marketin eta salmenta kanala.

Nahiz eta berrikuntza irekiaren kontzeptua duela gutxi sortua den, fenomeno honetako ezaugarri asko urteetan zehar eman direla ikusi daiteke.

Sektore ezberdinetako enpresa asko ideia arrakastatsuen bilaketaren bila aritu dira beste antolamenduekin kolaboratuz. Adibidez, unibertsitateekin, *partner*-en bitartez, kanpoko I+Gko laborategiekin edo *start-up* teknologikoekin (Obea Research Group, 2008: 17).

ATKearney-en (2003. Obea Research Group 2008an aipatua: 18) txostenaren arabera, ez dago enpresa berritzaile arrakastatsurik beste antolamenduekin elkarlanean aritzen ez denik. Hau da, enpresa bat liderra izateko berrikuntzan beste antolamenduekin kolaboratu behar du. Baina elkarlanean edo kolaborazioan oinarritutako berrikuntza hau eskenatoki posible bat besterik ez da. Honez gain, garrantzitsuak dira enpresaren barneko I+G departamentuak. Zeren, berrikuntza irekiak I+Gko aurrekontuaren balioa bikoiztu egiten du kanpoko antolamenduekin batera lan eginez.

Eredu berri honek aldaketa nabarmenak eskatzen ditu enpresen antolaketan. Aldaketa estrukturalak ematen dira, enpresaren kulturaren, negozio ereduan, teknologietan, jabetza intelektualean,... Aldaketa sakon bat eskatzen du baina beharrezkoa da enpresa lehiakideak baino azkarragoa izateko eta balio erantsi handiagoa lortzeko (Obea Research Group, 2008: 18-19).

2.6.3. Berrikuntza irekiaren funtsezko osagaiak:

2.6.3.1 Negozio eredua:

François Barrault-en (2006. Obea Research Group 2008an aipatua: 21) arabera, berrikuntza irekia negozio ereduraino zabaltzen da. Berrikuntza ez dago enpresako I+G departamentuaren barruan bakarrik, enpresa batek bezeroekin duen erlazioan ere badago. Ideia hau Henry Chesbrough-ek ere aipatu zuen. Bere ustez negozio eredu irekiak bi ezaugarri nagusi ditu. Alde batetik, enpresarentzat balore iturri handiagoa sortzea ahalbidetzen du eta bestetik, balore hori modu efizienteagoan sortzea eta bereganatzea laguntzen du (Obea Research Group 2008: 21).

Beraz, Chesbrough ustez, enpresa guztiek beharrezko gaitasunak garatu behar dituzte beraien negozio eredua aldatu eta egokitu ahal izateko, honela, berrikuntza irekira egokitzeko (Chesbrough, 2015; Open Basque, 2012a).

2.6.3.1 Teknologia:

Berrikuntza irekiak enpresa kanpoko agenteekin lan egitera bultzatu nahi du. Internetak eta sare sozialek badirudi berrikuntzarako beharrezkoa den giza oinarri hori lortzen laguntzen duela. Azken finean, berrikuntza irekiak erreferentzia egiten dion ekosistema hori sare sozial bat da.

Sare sozialez gain beste hainbat teknologia berri ere garatu izan dira. NESTA txostenak GRID teknologia aipatzen du (Gann; Dogson, 2007. Obea Research Group, 2008an aipatua: 22). Teknologia honen bidez, prototipo eta ereduak egiteko teknikak simulatu daitezke.

Sare sozialekin gertatzen den bezala, gero eta gehiago erabiltzen da interneta merkataritzarako eta salmentarako. Aukera asko sortu ditu teknologia berrikuntzari laguntzeko. Horrela, wiki, blog, podcast eta beste hainbat tresnen bitartez pertsona ezberdinek beraien ideiak garatzen dituzte modu kolaboratiboago batean (Obea Research Group 2008: 23).

2.6.3.3 Ezagutzaren kudeaketa:

Duela urte batzuetatik hona, ezagutza eta informazioa errenta eta aberastasuna lortzeko ezinbesteko iturri bezala hartu dira. Horregatik beharrezkoa da ezagutza eta informazio hori ondo kudeatzea.

Esan bezala, berrikuntzak ezagutza dauka oinarrian eta horregatik, prozesuak ezagutza mota guztiak kontuan hartu behar ditu. Ezagutza esplizitua eta tazitua. Lehenengoa erreza da prozesatzen, transmititzen eta biltegitzen oso formalizatua eta sistematizatua delako. Baina tazitoaren kasuan, zailagoa da bere kudeaketa abstraktua delako eta gutxiago formalizatua dagoelako (Obea Research Group 2008: 23-24).

Hau guztia modu egoki batean kudeatzeko sistemak sortu dira. Sistema hauen bidez kanpoan nahiz barruan sortutako ezagutza kudeatu daiteke ahalik eta etekin gehien atera ahala izateko (Open Basque, 2012a: 11)

2.6.3.4 Jabetza intelektualak:

Jabetza intelektualeko tresnek berrikuntza xurgatzeko erraztasunak ekarri ditzazke. Kasu batzuetan, merkatu eta segmentu berrietara iristea ahalbidetzen dute.

Bestalde, lizentzia forma hartu dezake, hau da, jabetza intelektualeko eskubideak merkaturatu eta saldu daitezke (Herstad et. al. 2008. Obea Research Group 2008an aipatua: 24). Baina ezagutza hori babesteko ere hainbat lizentzia mota sortu izan dira. Lizentzia hauek egilea eta bere sorkuntza babesten dituzte.

Lizentzia hauen artean eragin eta oihartzun handiena izan dutenak Creative Commons lizentziak izan dira (Obea Research Group, 2008: 25). Creative Commons lizentzia mota ezberdinen artean oinarri eta egitura ezberdinak aurkitu daitezke. Haien artean, egilearen eskubidea bere lana askatasunez aipatzeko, erlazionatutako lanak sortzeko, publikoki eskaintzeko edo merkaturatzen ez uzteko.

Ondorioz, berrikuntza irekian, jabetza intelektualak aktibo mota berri bat da, etekinak sortzeko gaitasuna duena eta baita eredu eta aukera berrietako bideak irekiko ahalmena ere. Enpresa berritzaileak aktibo hori erosi eta saltzeko gaitasuna eduki behar dute, bere bitartez balioa sortzeko enpresan (Chesbrough, 2015).

2.6.4. Eskenatoki edo ikuspegi ezberdinak:

Zaila da berrikuntza prozesu bat erabat irekia edo itxia izatea. Horregatik, garrantzitsua da eskenatoki ezberdinak identifikatzea, non irekiera gradua, berrikuntza iturriak, negozio ereduak, ezagutzaren kudeaketa,.. ezberdinak diren (2003. Obea Research Group 2008an aipatua: 18) (Obea Research Group, 2008: 32). Lau eskenatoki nabarmen bereizten dira:

2.6.4.1 Erakundearen baitako berrikuntza:

Eskenatoki honetan berrikuntza enpresaren barrualdera irekitzen da, enpresako langileei parte hartzeko aukera emanaz. Erakundearen baitako berrikuntza bidez pertsona guztiek parte hartu dezakete berrikuntzan.

Eskenatoki honen arabera, kanpoko iturrien erabilpena sartu nahi bada beharrezkoa da erakunde barruko lan dinamiketan aldaketa nabarmenak egitea. Horretarako, garrantzitsuak izango dira errutinen diseinua eta kudeaketa. Errutina hauek ondorengo ezaugarriak bete behar dituzte (Open Basque, 2012b: 8).

- Erakundeko pertsonen jakintza alorretako dibertsitatea barneratu behar dute antolaketa errutina sortzaileen bitartez.
- Errutina hauek berrikuntza irekiko beste eskenatokietan erabili ahal izatea, horretarako zuzendutako baliabide eta tresnen bidez.

Errutinak modu ezberdinetara sailkatu daitezke. Arbonías et. al-en (2005) arabera 3 mota bereizten dira (Open Basque, 2012ban aipatua: 12).

1. Errutina operatiboak: erakundeko eragiketak burutzeko prozesuak dira. Prozesu operatibo guztiak barneratzen dituzte, haien artean, ekoizpena, salmenta, banaketa,...
2. Hobekuntzarako errutinak: Aurreko errutina operatiboak hobetzeko sortutako errutinak dira. Hobetu egiten dituzte baina aldatu gabe.
3. Errutina sortzaileak: Hauek errutina berriak sortzen dituzten errutinak dira. Berri hauek emandako egoera berrien ondorioz sortuak dira eta erakundeko lanen eta eragiketen gainean eragina dute.

Bestalde, eskenatoki hauetan, negozio eredu irekia edukitzea beharrezkoa da. Hau da, negozio eredu ireki batek kanpoko baliabideekin kontatzen du balorea sortzeko eta aldi berean baliabide propioak kanpokoekin elkarbanatzeko gaitasuna dauka. Horregatik, balore gehiago sortzeko ahalmena dute eta denbora zehar egokitze gaitasun handiagoa (Open Basque, 2012b: 35).

Honez gain, erakundearen baitako berrikuntza irekirako garrantzitsua den beste aspektu bat berrikuntza kultura da. Kultura honek aspektu ezberdinak eduki behar ditu. Alde batetik, enpresako pertsona guztiak kontziente izan behar dira berrikuntza denen gauza dela eta ez I+G departamentukoaren gauza bakarrik. Bestetik, pertsona guztiek helburu eta norabide berdina dutela bermatu behar da. Azkenean, berrikuntza erakunde osoaren konpromezu amankomun bat izan behar da (Open Basque, 2012b: 41).

Guzti hau aurrera eramateko metodo eta tresna ezberdinak daude. Hiru tresna edo mekanismo bereizten dira, mekanismo teknologikoak, berrikuntzaren norabideko teknika sistematikoak eta berrikuntzako proiektuetarako teknika sistematikoak. Tresna ezagunen artean ondorengo hauek daude: iradokizunen buzoiak, ideia bankuak, ideia lehiaketak, *Jams*-ak, barruko sare sozialak, plataforma kolaboratiboak, intranetak, wikiak, blogak, *Idea Marketplace*-ak, *Prediction Markets*-ak, berrikuntza merkatuak, ezagutza merkatuak, berrikuntzaren agendak, *Roadmap* teknologikoa, berrikuntza

proiektuen portafolio edo kartera eta merkatu, produktu edo teknologia matrizeak (Open Basque, 2012b: 55).

Berrikuntza irekia martxan jartzeko eta kasu honetan erakundearen baitako berrikuntza irekia martxan jartzeko pertsonak berrikuntza prozesu batean parte hartzera motibatzen dituen elementuak ezagutu behar dira. Honela, parte hartze horiek handitzeko zein pizgarri jarri jakingo genuke. Pizgarrien inguruko estrategia zehatz bat jartzea beharrezkoa da enpresako langileek prozesuan parte hartu nahi izan dezaten (Open Basque, 2012b: 68).

2.6.4.2 Erakundeen arteko berrikuntza irekia:

Eskenatoki hau ikerlari ezberdinek aztertu izan dute eta haien artean Henry Chesbrough- aurkitzen da. Kasu honetan, erakundeak kanpoko agente ezberdinekin elkarlanean aritzen datza. Agente horiek unibertsitateak, aliatuak, hornitzaileak, zentru teknologikoak eta lehiakideak izan daitezke (Bediaga, 2009: 3)¹.

Chesbrough eta Schwatz-en arabera, produktuak edo zerbitzuak garatzeko orduan elkarlanean aritzeak garrantzi handia du berrikuntza irekian. Kanpoko agenteak erabiltzeak I+Gko aurrekontua jaisten duten negozio ereduak sortu ditzakete. Gainera, berrikuntzako emaitzak igo eta merkatu berriak aurkitu ditzakete.

Erakunde bat eskenatoki honetara mugitzeko orduan, kontuan hartu behar dira kolaborazioa eta ko-kreazioa. Honek nolabaiteko kontrol galera bat ekartzen du, hau da, erakunde batek baino gehiagok erabakiak hartuko dituzte eta horretarako kontsentsu bat egon beharko da.

Hiru kolaborazio erlazio mota bereizten dira (Open Basque, 2012c: 4).

- Bertikalak: Kolaborazio bertikalak industria berdineko balore kateko maila ezberdinetan dauden aktoreen arteko kolaborazioan oinarritzen da. Beraz, ez dira lehiakide zuzenak, beraien gaitasunak eta prozesuak osagarriak dira. Bertan sartuko lirateke erosleak, kontsumitzaileak, banatzaileak, hornitzaileak,...
- Horizontalak: Bertan merkatu berdinean elkarrekin lehiatzen duten baina akordioak hartzen dituzten agenteen arteko kolaborazioak egongo lirateke. Enpresa hauek lehiakide zuzenak badira beraien arteko

¹ Ikus Aitor Bediaga, "integrando diferentes perspectivas sobre la innovación abierta", <http://aitorbediaga.com/integrando-diferentes-perspectivas-sobre-la-innovacion-abierta/>; Kontsulta data: 2016/04/28.

kolaborazioa kooperazioa esaten zaio. Akordio hauek izaera oportunistak eta behin-behinekoak izan ohi dute. Kasu gehienetan berrikuntzaren inguruko kostuak eta arriskuak konpartitzeko egin ohi dira.

- Lateralak: Kolaborazioa hauek jardura ekonomikoan behin betiko erlazio zuzenik ez duten agenteen arteko kolaborazioan oinarritzen dira, industriako balore kate edo sektore ezberdinetakoak direlako. Bertan filialak, kolaborazio arruntak,... egongo lirateke.

2.6.4.3 Berrikuntza kolektiboa:

Eskenatoki hau teknologiaren demokratizazioaren eta internetaren zabaltzearen ondorioz sortu da. Berrikuntza kolektiboaren haritik sortzen da adimen edo inteligentzia kolektiboa. Jeff Howe-k (2008. Obea Research Group 2008an aipatua: 32) *Crowdsourcing* izena jarri zion. Adimen kolektiboa inteligentzia modu bat da gizabanako ezberdinen lehiaketa eta kolaborazioen ondorioz sortua. Enpresako berrikuntza prozesuan edozein gizabanakoren parte hartzea onartzen du. Horretarako, enpresak beste aspektu batzuk kontuan hartu behar ditu, haien artean, pertsonen gaineko kontrola, parte hartzearen sustapena,... (Bediaga, 2009: 5).²

David Sánchez-ek adimen kolektiboa martxan jartzeko 3 modu proposatzen ditu. Alde batetik, lehiaketa bidez. Hau da, adimen kolektiboa jokoan jartzen da komunitateko kideen artean baina ez dago kolaboraziorik beraien artean. Lehiatu egiten dute beraien artean arazo bati konponbide hobereana emateko.

Bigarrena bilduma motakoa da. Komunitateko kideek ez dute beraien artean lehiatzen. Edukiak trukutzen dituzte baina ez dituzte elkarrekin sortzen. Kasu honetan, ez dago pizgarri ukigarririk, pizgarri sozialago batzuk daudelako, haien artean erreputazioa, ospea edo estatusa.

Denis Hancock-en (2008. Obea Research Group 2008an aipatua: 55) arabera, bi kasu hauen helburua munduko buru hoberenak eta paregabeenak erakartzea da. Ez dute elkarrekin lan eginda ateratzen diren emaitzak jaso nahi baizik eta pertsona bakoitzak, pizgarri ezberdinak jasoz, daukan gaitasuna eta eman dezakeen ikuspuntua jaso nahi dute berrikuntzari lotuta

² Ikus Aitor Bediaga, "integrando diferentes perspectivas sobre la innovación abierta", <http://aitorbediaga.com/integrando-diferentes-perspectivas-sobre-la-innovacion-abierta/>; Kontsulta data: 2016/04/28.

Adimen kolektiboa martxan jartzeko hirugarren modua kolaborazioa da. Eduki bat modu koordinatu eta bateratu batean garatzean datza. Adibide garbiena Wikipedia izango litzateke, non pertsona ezberdinak elkarrekin kontzeptu bat sortzen duten.

2.6.4.4 Erabiltzaileen bitartezko berrikuntza:

Berrikuntza eredu hau gehien bat Eric von Hippel (2005. Obea Research Group 2008an aipatua: 33) eta Jorgen Rosted-ek (2005. Obea Research Group 2008an aipatua: 33) aztertu dute. Eredu honetan erakundeek erabiltzaileak sartu nahi dituzte beraien jardueran.

Erabiltzaileez hitz egitean erabiltzaile aurreratuez (<Lead Users>) ari gara. Erabiltzaile hauen beharrak merkatuko beste bezeroen beharrak aurreratzen dituzte. Erabiltzaile hauen bidez, erakundeek merkatuko beharrak lehenago jaso ditzazkete. Rogers-ek (1995. Obea Research Group 2008an aipatua: 35) erabiltzaileak segmentu ezberdinetan bereizten ditu, daukaten jarreraren arabera, beti ere berrikuntzaren ikuspuntutik:

1. Berritzaileak: tresna, ideia edo teknika berri bat beraganatzen lehenak dira. Ziurgabetasuna onartzen dute eta ez dira etsitzen edo gogogabetzen berrikuntzan arazoak azaltzen direnean. Automotibatu egiten dira erabilpen berriak aurkitzen jarraitzeko.
2. Egokitzaille goiztiarra: Aurrekoekin alderatuz, sistema sozialean integratuagoak daude orokorrean eta kideek gehiago errespetatzen dituzte.
3. Gehiengo goiztiarra: Beste kideekin duten elkarrekintzagatik ezagutzen zaie. Beste bi erabiltzaile motek baino denbora gehiago behar izaten dute tresna, ideia edo teknika berri bat erabiltzera animatzeko.
4. Gehiengo berantiarra: Pertsona hauek ez dituzte errez trena, ideia edo teknika berriak beraganatzen, nahiko eszeptikoak izaten dira gauza berriak probatzera.
5. Atzeratua: Erabiltzaile tradizionalenak dira. Oso arretatsuak dira produktu berriei dagokionez, gehiegi batzuen ustez. Erreferentziazat iragana erabiltzen dute eta hori garrantzitsua da sistema sozialarentzat, bere historia gogoratzen dutelako eta jarraipena ematen diotelako.

Ezagutzaren demokratizazioak eta interneten laguntzarekin kontsumitzaileek ezagutza handiagoa lortu dezakete, enpresatik kanpo dagoena. Aldi berean beraien eskaerak eraman edo garapen prozesuetan parte

hartu dezakete. Gaur egun, bezeroak prezioak edo errendimenduak alderatu ditzazkete, enpresaren etikaren inguruan eztabaidatu edo produktu eta zerbitzuak beraien gustura egokitu. Kontsumitzaile hauek ez dituzte prezioa eta kalitatea faktoreak bakarrik begirutzen ondasun bat kontsumitzeko orduan, beste hainbat faktore ere kontuan hartzen dituzte. Adibidez, enpresaren balioak. Argi dago erabiltzaileek gero eta indar handiagoa dutela erakundeengan.

Ondorioz, aipatutako erabiltzaile aurreratu horiek dira gehien interesatzen zaizkienak erakundeei. Hauek erakartzeko eta kontserbatzeko faktore gako batzuk daude. Lehenik, bezeroen karakterizazio egokia egin behar da. Hau da, karakterizazio egoki bat bezeroen multzo guztiaren artean ezberdintasunak aurkitzeko gai izan behar da. Gainera, modu zehatzago batean azpitaldeen arteko berdintasunak aurkitzeko gai izan behar da, gero maila ezberdinetan banatu ahal izateko (Open Basque, 2012d: 20).

Bestalde, beharrezkoa da pizgarriei dagokionez, estrategia egoki bat zehaztea. Estrategia argi baten bitartez, erabiltzaileak parte hartzeko prest egongo dira. Partaidetzarako pizgarriak ondorengo moduan sailkatu daitezke (Open Basque, 2012d: 24):

- Motibazio intrinsekoa: jarduera edo ekintza bat plazer hutsagatik egiten denean, kanpotik pizgarririk jaso gabe.
- Motibazio estrinsekoa: parte hartzea jasotzen den pizgarriagatik egiten denean eta ez ekintzagatik.
- Motibazio soziala: pertsona baten jarreran beste baten eragina dagoenean. Aurreko bien osagarri izan daiteke.

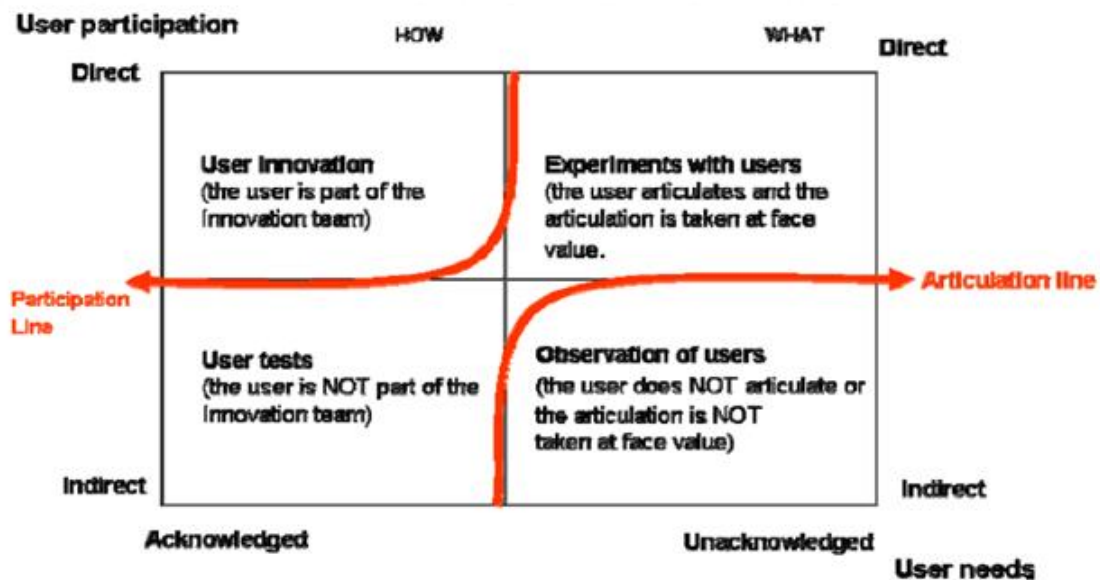
Azkenik, garrantzitsuak diren beste bi faktore testuinguru instituzionala eta antolamendukoa dira. Berrikuntzaren alorrean orokorrean eta bereziki berrikuntza irekian inguruneak izugarriko eragina dauka. Berrikuntzak ez dauka eragin berdina sektore guztietan. Bestalde, herrialde guztietan ere ez dira berrikuntza politika berdinak ezartzen. Adibidez, Finlandia izan da lehenetarikoa estatua politika hauek ezartzen bere berrikuntza estrategian (Open Basque, 2012d: 43).

Hau guztia martxan jartzeko, hau da, erabiltzaileak berrikuntza prozesuetan barneratzeko tresna eta espazio ezberdinak erabili daitezke. Espazio hauen bidez, erabiltzaileak aske dira enprekin parte hartzeko eta sortzeko. Espazio ezberdin asko daude, baina ezagunenak online komunitateak eta *Living Labs*-ak dira. *Living Labs*-ak ikerketa metodologiak dira kontrastatzeko, balidatzeko, prototipoak egiteko eta emaitza zailak hobetzeko. Leku hauen bidez, ikerlariak eta enpresako marketing eta kudeaketa sailkoek bezeroen onarpena aztertu dezakete beraien emandako emaitzen inguruan. Gainera, emango dieten erabilpen gradua eta gutxi gora beherako errentabilitatearen balorazio bat ere lortu dezakete (Open Basque, 2012d: 43).

Online komunitateak interes, ezagutza edo proiektu berdinean dituzten pertsonak elkartzeko modu bat da, kooperazio prozesu batean eta edozein lekutan daudelarik. Komunitate bat edozein kluster edo sare sozial da, non, jarduera bat konpartitzen duten modu ez hierarkiko batean. Pertsonak bakarrik beraien kabuz oso gutxi aurreratu dezake baina pertsona horiek denak leku batean elkartzean lortu daitekeen emaitza izugarria da (Open Basque, 2012d: 43).

Tresnei dagokionez, parte hartzea neurtzeko modurik ezagunena parte hartze-behar matrizea da.

Irudia 8: Parte hartze-beharak matrizea.



Iturria: Obea Research Group, 2008.

Ondoren matrizeko 4 koadranteak azalduko dira (Obea Research Group, 2008: 49).

Erabiltzaileen behaketa: Koadrante honetan erabiltzaileek zeharka parte hartzen dute prozesuan metodo etnografikoen bidez. Adibidez, ispilu teknikak, bezeroen behaketak, bezeroen etxeetara bisitak,...

- Esperimentazioak erabiltzaileekin: Kasu honetan, erabiltzaileek zuzenean parte hartzen dute berrikuntzaren prozesuan, baina ez dira berritzaile taldeko kideak. Ohikoak dira elkarrizketak, living labs-ak, rolen errepresentazioak, ... koadrante mota honetako tresna gisa.

- Erabiltzaile bidezko berrikuntza: Erabiltzaile hauek erabat sartuta daude berrikuntza prozesuan. Enpresako berritzaileekin batera lan egiten dute.
- Erabiltzaileen testak: Koadrante honetan, erabiltzaileak ez dira berritzaile taldeko kideak. Parte hartzeko metodo ohikoak *focus group-ak* eta erabiltzaileen ebaluazioak dira.

2.6.5. Berrikuntza Soziala:

Berrikuntza sozialak, sozialak diren behar eta helburuei erantzuna ematen dieten berrikuntzak dira. Erantzun berri bat ematen diote arazo sozial bati, efektiboagoa, efizienteagoa, sostengarriagoa edo justuagoa dena.

Murray, Caulier-Grice eta Mulgan-en (2010) arabera, berrikuntza soziala ideia berriak dira gizarteko behar sozialak asetzen dituztenak eta kolaborazio harreman berriak sortzen dituztenak. Bestalde, Mulgan-ek (2007) kontzeptu hau definitzen du beharizan sozialak asetzeko helburuarekin motibatuta dauden zerbitzu eta aktibitate bezala, helburu soziala duten erakundeek garatu eta gizarteratuak.

Gau egun, berrikuntza soziala indarra hartzen ari da politikaren eta gizartearen teoria zentral gisa. Horregatik, berrikuntza mota hau onura nazionalaren aukera bezala hartzen da. Kontzeptu hau gero eta zabanduagoa dago eta sektore, enpresa, instituzioa eta erakunde ezberdinetan kontuan hartua eta aplikatua izan da.

Kasu gehienetan, irabazi asmorik gabeko edo asmo politikorik gabeko erakundeek bultzatuak izan dira. Haien artean, gizarte zibila, gizarte mugimenduak, elkarteak, enpresak edo ONG-ak.

3. ATAL PRAKTIKOA: LORPEN ENPRESAREN KASU AZTERKETA

3.1. Sarrera

Aurreko atalean berrikuntzaren inguruko hainbat kontzeptu azaldu dira eta modu praktikoa batean kontzeptu horiek aztertuko Lorpen enpresaren kasua aukeratu da. Atal honetan, enpresaren gorabeherak aztertuko dira berrikuntzaren ikuspegitik. Hasieran enpresaren ezaugarriak, berezitasunak eta bilakaera azalduko dira eta jarraian Lorpen-ek berrikuntzan eman dituen pausu ezberdinak.

3.2. Enpresaren ezaugarriak eta bilakaera

1985.urtean Nafarroako Etxalar herrian sortu zen Lorpen S. Coop. enpresa. Herriko zazpi lagun elkartu ziren, batzuk lanik gabe zeuden eta besteak baseritik bizi ziren. Elkarrekin enpresa bat egiteko ideia zuten baina ez zekiten zein produktu ekoitzi. Azkenean, ideia ezberdinak aztertu ondoren, galtzerdiak ekoiztera animatu ziren. Horrela sortu zen Lorpen Kooperatiba, non langileak bazkideak diren. Lorpen izenak euskarazko lorpena edo irabazia esan nahi du, 7 bazkide horien lorpen bat izan zelako.³

Irudia 9: Lorpen Etxalar



Iturria: Lorpeneko web orrialdetik hartua; <http://www.lorpenorthamerica.com/about>

³ Elkarrizketa pertsonal bidez jasotakoa.

Hasieran galtzerdi arruntak egiten zituzten Alcampo, El Corte Inglés, Hipercor eta antzeko saltokietarako. Galtzerdi txuriak izaten ziren bi marrekin goiko aldean, bat gorria eta bestea urdina. Hurrengo 10 urteetan Espainiako merkatuan tarte bat egitea lortu zuten. 1994. urtean milioi bat euro baino gehiago fakturatzea lortu zuten 1.243.000 galtzerdi parerekin (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S. (2010: 6):

Baina nahiz eta arrakasta eduki, konturatu ziren oso zaila zela ideia horrekin merkatuan mantentzea. Lehiakortasun handia zegoen, batez ere Txinatik zetozen galtzerdiak merkeagoak zirelako. Inolako ezberdintasunik lortzen ez bazuten oso zaila zeukaten jarraitzea. Bestetik, Lorpen enpresa txiki bat zen eta bezeroekin negoziatzeko ahalmen handirik ez zeukan. Bezeroak mantentzeko azkartasuna eta prezio baxuak behar zituzten eta hori enpresak zituen ezaugarriekin ezinezkoa zen epe luzera mantentzea.

1997.urtean estrategia aldaketa bat eman zen. Behar bat ikusi zen eta Lorpeneko bazkideei bururatu zitzairen Lorpen markako galtzerdiak egitea. Hau da, galtzerdi arrunt eta oinarrizkoak ekoiztetik utzi zuten eta galtzerdi teknikoak ekoizten hasi ziren Lorpen markapean. Galtzerdi tekniko hauek mendizale eta eskiatzaileei zuzenduak ziren batez ere. Saltoki handiei marka gabeko galtzerdiak saltzetik, Lorpen markako eta prezio altuko galtzerdiak saltzera pasa ziren. Mendiko arropa saltzen den dendetan saltzen dituzte.

Lorpen galtzerdi markaren izena izatera pasa zenean, enpresaren izena ere aldatu egin zen. Aipatu bezala, enpresak hasieran Lorpen S.Coop izena zuen eta markaren sorkuntzaren ondorioz Industrias Savidai S.L izatera pasa zen.⁴

Marka berri honi Innovative Technical Socks lema jarri zioten. Modu honetara, beraien galtzerdiak kalitatearekin eta berrikuntzarekin lotuz. Gainera, Ingelesezt jartzeak arrazoi handi bat zeukan atzetik, nazioarteko markatua. 7 bazkideek ikusi zuten herrian bai saltzen zutela baina mundu mailan beraiek bakarrik ezin zutela. Orduan zuzendari komertzial bat kontratatu zuten eta poliki poliki zabaltzen joan ziren. Urtero 2 ferietara joaten dira Alemaniara, udako eta neguko ferietara. Bertan, Europako eta inguruko bezeroak elkartzen dira eta produktu berriak aurkezten dituzte. Gaur egun, Lorpen markako galtzerdia 60 lurralde baino gehiagotara saltzen dira, haien artean Ameriketako Estatu Batuak, Kanada, Mexiko, Brasil, Australia, Errusia, Txina, Japonia, Singapur,... (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S. (2010: 7):

⁴ Elkarrizketa pertsonal bidez jasotakoa.

Irudia 10: Enpresaren lehen urteetan erabilitako logoa



Iturria: The Coastal Experiences web orritik hartutakoa:
<http://www.thecoastalexperiences.com/sponsors.html>

Irudia 11: Enpresaren gaur egungo logoa



Iturria: Lorpeneko web orrikoa; <http://www.lorpennorthamerica.com/index.php>

Lorpen enpresaren helburu nagusia nazioarteratzeari dagokionez, Ameriketara iristea zen. Hasiera batean, Etxalarretik bidaltzen ziren galtzerdiak bertara baina oso garestiak ateratzen ziren garraioa, arantzelak,... Beraz, nazioarteratzea burutu ahal izateko eta batez ere Ameriketako Estatu Batuetako eskaerak hornitzeko Mexikon produkzio enpresa bat eraiki zuten. Mexiko eta Ameriketako Estatu Batuen artean akordioak daudelako arantzelak ez ordaintzeko.

Etxalarreko fabriketan eta Mexikokoan ekoizten diren galtzerdiak berdinak dira. Makina berdinak erabiltzen dira nahiz eta gutxi batzuk gehiago dauden

Mexikon. Mexikon Puebla herrian dago kokatuta ekoizpen enpresa. Ehungintzako enpresa eta fabrika asko daudelako eta langileek ezagutza minimo batzuk ere bazituztelako kokatu ziren bertan. Galtzerdiak egiteko tradizio handia dago bertan baina galtzerdi oso ezberdinak egiten dira, batez ere oinarritzko galtzerdi. Horregatik, Etxalarretik jendea bidali zen bertako fabrikako langileei formakuntza emateko. Bertako makineria, Etxalarrekoa bezala Italiatik erosi zen, baina hariak lortzeko zailtasunak eduki zituzten. Galtzerdi arruntak egiteko hari asko aurkitu daiteke bertan, baina hari teknikoagoak aurkitzea zaila da. Beraz, gehienak Kanada eta Ameriketako Estatu Batuetan erosten dituzte eta besteak Mexikon bertan.

Honez gain, Kanadan enpresa komertzial bat dago, Lorpen Norteamerika. Ameriketako Estatu Batuetan eta Kanadan produktua banatzeaz arduratzen da. Mexikoko ekoizpen fabrikatik enpresa komertzial hau hornitzen da.

Bestalde, Lorpeland S.L dago, aipatutako Etxalar herrian kokaturiko fabrika. Hasieran esan bezala Lorpen marka sortu zenean enpresari Industrias Savidai S.L izena jarri zitzaion, baina beranduago Ternua taldearen parte izatera pasa zenetik Lorpeland S.L izatera pasa zen. Bertatik, Europa, Asia, Afrika eta inguruko merkatuak estaltzen dira.⁵

⁵ Elkarrizketa pertsonal bidez jasotakoa.

Irudia 12: Etxalarreko fabrika



Iturria: Autoreak egina

Espainia mailan, probintzia bakoitzak bere errepresentantea dauka eta pertsona hau dendaz dendaz Lorpen galtzerdiak eskaintzeaz arduratzen da. Beste herrialdeetan aldiz, banatzaileak daude. Lorpeland S.L-tik galtzerdiak bidaltzen zaizkie eta banatzaileak arduratzen dira beraien errepresentanteak bilatzeaz eta galtzerdiak saltzeaz.

Gaur egun, enpresak mendirako, elurrerako, eskiatzeko, korrika ibiltzeko, neguko kiroletarako, ehizatzekeo, lanerako eta kanpoan egin daitezkeen kirol guztietarako galtzerdi teknikoak egiten ditu. Gutxi gora behera 86 mota galtzerdi tekniko ezberdin eskaintzen dituzte (LORPEN, 2016)

3.3. Enpresaren helburuak eta egitura:

Lorpen enpresaren helburu nagusietako bat, beste enpresa askoren antzera, irabaziak izatea da, hau da helburu ekonomikoak. Enpresak bere ibilbidean aurrera jarraitzeko eta bazkideak mantentzeko modu bat da. Honez gain, beste helburu oso garrantzitsu bat du Lorpenek, mundu teknikoan bizirik

mantentzea. Ikerketa eta berrikuntzan inbertituz azken berrietan egotea, *“Hor goian mantendu nahi dugu”*⁶.

Harrigarria izanik ere, ez dago arrazoi edo helburu sozial bat enpresak Etxalarren kokaturik jarraitzeko. *“Bazkideak zonaldekoak dira eta inspirazioa zonaldean aurkitu dute”*⁷. Nahiz eta enpresak nazioarteratzeko orduan, zabaltzeko orokorrean kokapen ez oso egokia eduki, bertan mantentzea erabaki du inolako arrazoi pisutsurik gabe.

Enpresaren helburu nagusia beraien galtzerdien bidez, mendizale, eskiatzaile eta kirolari ezberdinen oinak babestea da. Erabiltzen duten oinetakoak bezain garrantzitsua da galtzerdi on bat janztea 8.000 metroko altura batean zaudenean.

1997.urtean Lorpen marka sortu zenean, enpresaren egitura gaur egungoaren erabat ezberdina zen. Zuzendari edo gerente orokor bat zegoen. Bere azpitik maila berean, produkzioko zuzendaria, kontabilitatekoak eta administrariak zeuden. Produkzioko zuzendariaren ardurapean ehundegiaz arduratzen zen produkzioko zuzendaria eta akaberaz arduratzen zen produkzioko zuzendaria zeuden.

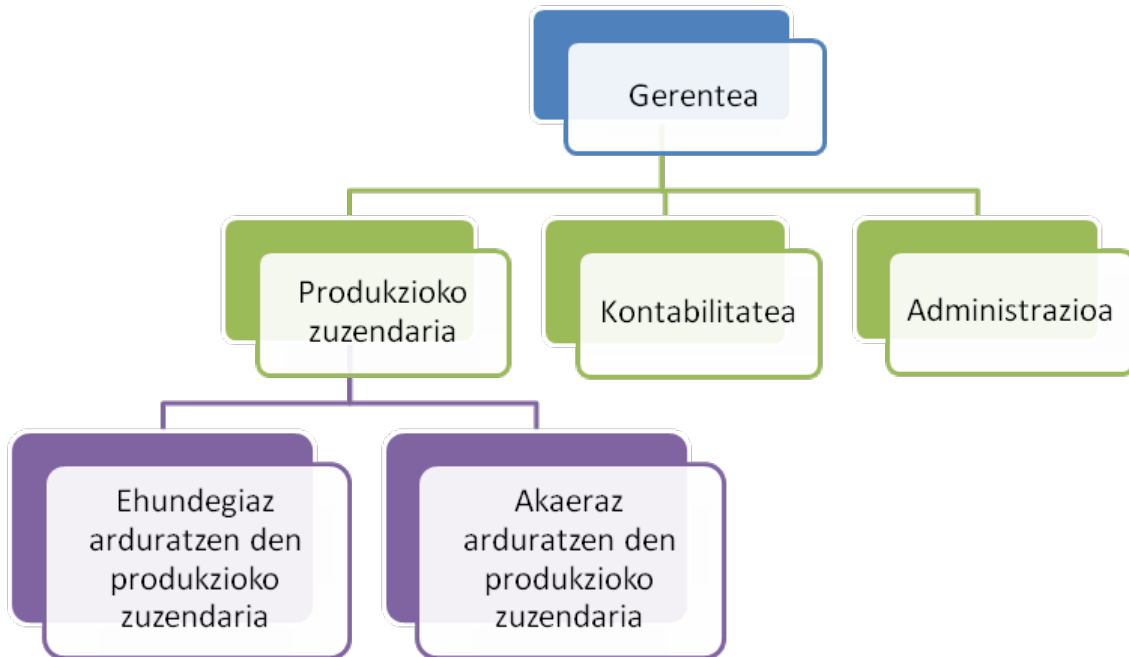
Gaur egun, 2014ko uztailaz geroztik, Lorpeland S.L Ternua taldearen parte da. Honen ondorioz egitura erabat aldatu da. IASA-Lorpeland S.L izango litzateke Lorpen eta Ternua taldeak elkartzen dituen. Beheko aldean, Lorpeneko 3 egoitzak (Lorpen Etxalar, Lorpen Mexiko eta Lorpen Norteamerika) egongo lirateke alde batetik, eta bestetik, Import Arrasate (Ternua eta Astore).⁸

⁶ Elkarrizketa pertsonal bidez jasotakoa.

⁷ Elkarrizketa pertsonal bidez jasotakoa;

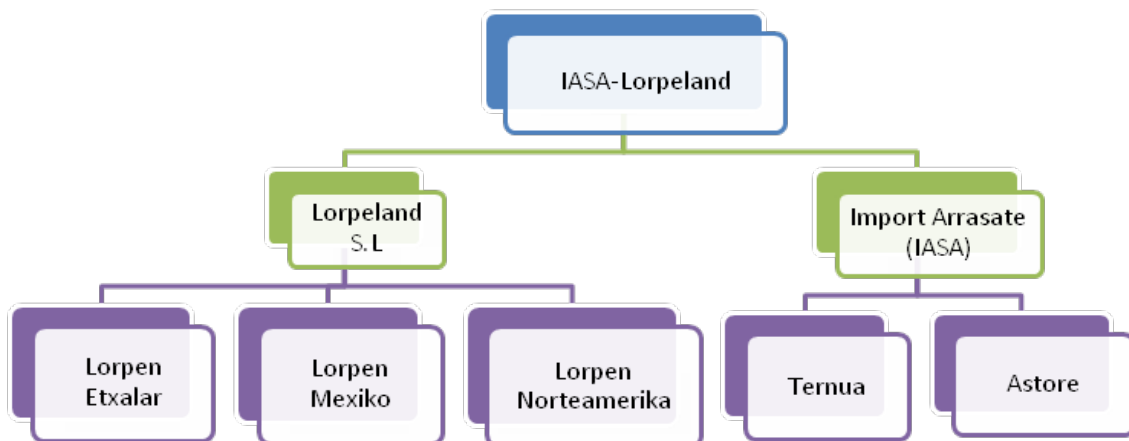
⁸ Elkarrizketa pertsonal bidez jasotakoa.

Irudia 13: Savidai S.L enpresaren egitura 1997an.



Iturria: enpresatik lortutako datuen bitartez egindakoa.

Irudia 14: IASA-Lorpeland enpresa taldearen egitura 2016.



Iturria: enpresatik lortutako datuen bitartez egindakoa.

Gaur egun, gauzak asko aldatu dira Lorpeland edo Lorpen Etxalarrentzat, produkzio enpresa huts batean bihurtu da, Mexikokoarekin batera. Galtzerdiak ekoizten dituzte eta Import Arrasateri saldu egiten dizkiote. Bertatik, merkaturatzeaz, marketinaz, publizitateaz,... arduratzen dira.

Lorpen oso egoera txarrean zegoen. Erean sartuta zeramatzaten urte batzuk eta azkenean zorrak geroz eta handiagoak ziren. Orduan konkurtsoan sartu ziren eta hainbat negoziaketa eman ondoren Import Arrasateko nagusiak Lorpen erosteko interesa aurkeztu zuen. Bi enpresen arteko erlazio ona zegoen, azken urteetan elkarrekin lanean aritu zirelako hainbat proiektuetan. Gainera, prezio onean erosteko aukera izan zuen, enpresaren egoera kaxkarragatik, likidazio egoeran zegoelako.

Ternua taldeko Astore marka Euskal Herrian nagusitasuna duen marka bat da eta Ternua marka bera zabaltzen ari da nabarmenki. Lorpen marka erostearen arrazoi nagusia Ameriketako merkaturua zen. Horrela, Lorpen erositzen Ameriketako Estatu Batuetan sartzeko bidea eginda zeukan. Lorpen marka bertan leku bat edukitzeak gauzak asko erraztu dizkio Ternuari eta azken urteetan bertan Ternua marka barneratu nahian dabilta.⁹

3.4. Enpresaren estrategia eta fakturazioa:

Lorpen marka "*Innovative Technical Socks*" lemarekin batera doa. 3 hitz hauek enpresaren estrategia adierazten dute. Lehenik, Lorpen galtzerdiak ekoizten dituen enpresa bat da, horri lotuta egongo litzateke *Socks* hitza. Bestetik, *Technical* kontzeptuaren bidez, galtzerdi teknikoak ekoizten dituztela adierazten da. Hau da, Lorpen markako galtzerdia arruntak ez dira adierazten da. Ezaugarri bereziak dituzten bezero zorrotzentzako. Azkenik, *Innovative* adjektiboaren bidez, enpresaren berrikuntzarantzko norabidea adierazi nahi da. Enpresaren autoexigentzia gisa, galtzerdi teknikoari lotutako teknologian lanean jarraitzeko helburu gisa. Enpresak pentsatu zuen arroparekin erabiltzen ziren ehunak eta fibrak galtzerdiekin ere erabili zitezkeela erabilpena hobetzeko. Gainera, lema ingelesez jartzean enpresaren nazioarterakotze ideia nabarmenki adierazten da. Eskiatzaileen eta mendizaleen oinak zaintzea arazo globala da eta horregatik Lorpenek mundu guztira zabaltzea nahi izan ditu bere galtzerdi teknikoak (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 15-16).

Banaketari dagokionez, marketing-eko alderdi garrantzitsu bat estruktura komertziala antolatzea eta dagokion banaketa kanalak diseinatzea da.

⁹ Elkarrizketa pertsonal bidez jasotakoa.

Banaketa kanala bezero bat bezala kontsideratzen da. Lorpenentzat banatzaile bat, errepresentante bat, detallista bat edo kontsumitzaile bat bezero bat da (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 20).

Bestalde, kontuan hartu behar da galtzerdi bat osagarri bat dela eta garraio kostu handia daukala. Justa in time sistema oso garrantzitsua da bezeroentzat, hau da, bezeroak eskatu bezain azkar jaso behar du bere eskaera. Horretarako, banaketa kanal motz bat ezarri zuten. Bertan fabrikatzaile bat dago, multikartera agenteak edo errepresentanteak, denda espezializatuak eta azken kontsumitzaileak daude. Modu hau Espainiako eta Frantziako merkatuetarako erabiltzen da (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 20-21).

1998 eta 2005 urteen artean Lorpen markako galtzerdien salmentak asko hazi ziren. Espainiaren kasuan, 43.000 galtzerdi pare saltzetik 1998.urtean, 173.000 galtzerdi pare saltzera pasa ziren 2005.ean. 2005.urtean, Lorpen Espainia merkatuko liderra zen galtzerdi teknikoaren sektorean. Ranking ezberdinen arabera, momentuko marka onenen artean kokatzen zen (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 22). Adibidez, Tradesport aldizkariaren arabera, 2014an, momentuko 100 marka onenen artean Lorpen-ek 2. postua zeukan.¹⁰

Kanpoko banaketa kanalarri dagokionez, kanal luzeagoak erabiltzen dira. Bertan fabrikatzaile bat dago, banatzaile bat herrialde bakoitzeko, multikartera agenteak edo errepresentanteak, denda espezializatuak eta azken kontsumitzaileak daude. Honen bidez, nazioarteko salmentak ere nabarmenki igo ziren 1998 eta 2005 urteen artean, 46.754 pareetatik 292.000 pareetaraino (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 23-25).

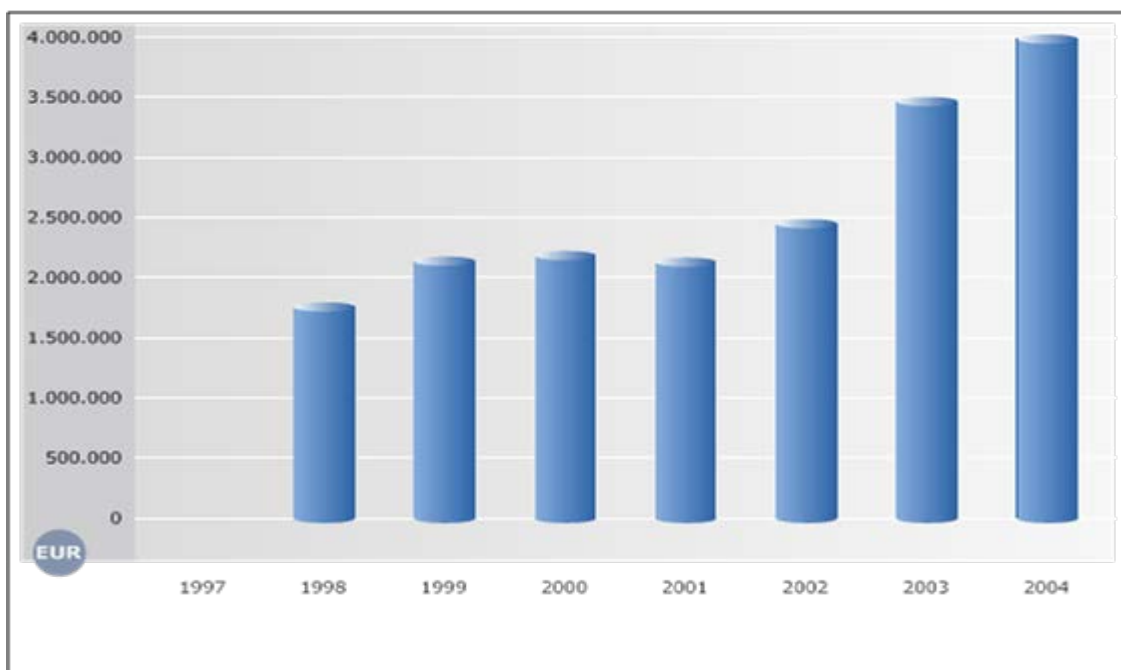
Fakturazio orokorrari begiratuz, hau da, Lorpen enpresak merkatu espainiarrean eta kanpoko merkatuetan lortu dituen irabaziaz kontuan hartuz, ikusi daiteke 1998tik 2005.urterarte negozio zifraren zenbatekoa igo egin zela nabarmenki. Aldiz, 2008tik aurrera, krisi hasi zenetik gutxi gora behera, asko jaitsi dira. 2014an negozio zifraren zenbateko garbia 1.843.479 €koa zen zehazki eta %97,35eko zorpetze maila zeukan. Honen ondorioz sartu zen Lorpen likidezia egoeran eta beranduago konkurtsoan aipatu den bezala.¹¹

¹⁰ Informazio gehiagorako ikusi

<http://www.tradesport.com/REVCMS/Products/00000001/MediaStatic/file/RATING2014.pdf>

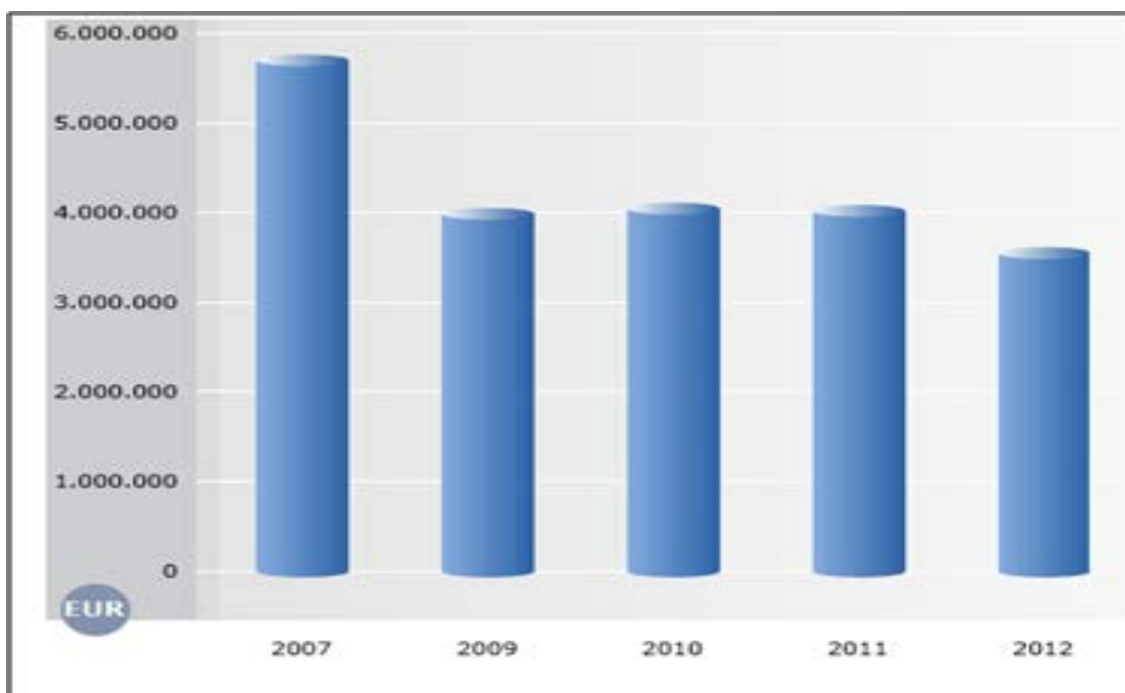
¹¹ Informazio hau SABI web orrialdetik jasotakoa da : <https://sabi.bvdinfo.com/version-2016518/home.serv?product=sabineo> (kontsulta data: 2016/03/16)

**Irudia 15: Lorpen enpresaren Negozio Zifraren Zenbateko Garbia
1997-2004**



Iturria: SABI web orrialdetik jasotakoa da : <https://sabi.bvdinfo.com/version-2016518/home.serv?product=sabineo>

Irudia 16: Lorpen enpresaren Negozio Zifraren Zenbateko Garbia 2007-2012



Iturria SABI web orrialdetik jasotakoa da : <https://sabi.bvdinfo.com/version-2016518/home.serv?product=sabineo>

3.5. Lorpen markako galtzerdien ekoizpen prozesua

Enpresa honen bilakaera eta eduki izan duen nagusitasuna ulertzeko galtzerdiak nola egiten diren eta zein berezitasun duten azalduko da laburki.

Lehenik, makina batean hari batzuk jarrita galtzerdia ateratzen da hodi itxurarekin eta josi gabe. Hasieran, eskuz josten zen gainontzeko zati guztia baina gaur egun makina berezi batzuk moldatuta daude horretarako. Makina berezi hauen bitartez punta josita ateratzen da. Gehienetan galtzerdia osorik ateratzen da. Baina ez badago josita, galtzerdiari buelta ematen zaio eta josi egiten da. Josteko alderantziz egon behar da galtzerdia eta josi ondoren buelta eman behar zaio¹².

Behin galtzerdia eginda dagoenean garbigailutik pasatzen da eta ondoren lisatu egiten da. Makina handi batzuetan sartzen dira, galtzerdi forma duten horma batzuetan eta bapore bidez lisatzen dira.

¹² Elkarriketa pertsonal bidez jasotakoa.

Bukatzeko, etiketatu eta biltegira eramaten dira. Makinatik ateratzen denetik biltegira iritsi arte prozesu luze bat dago eta esku ezberdin askotik pasatzen dira.

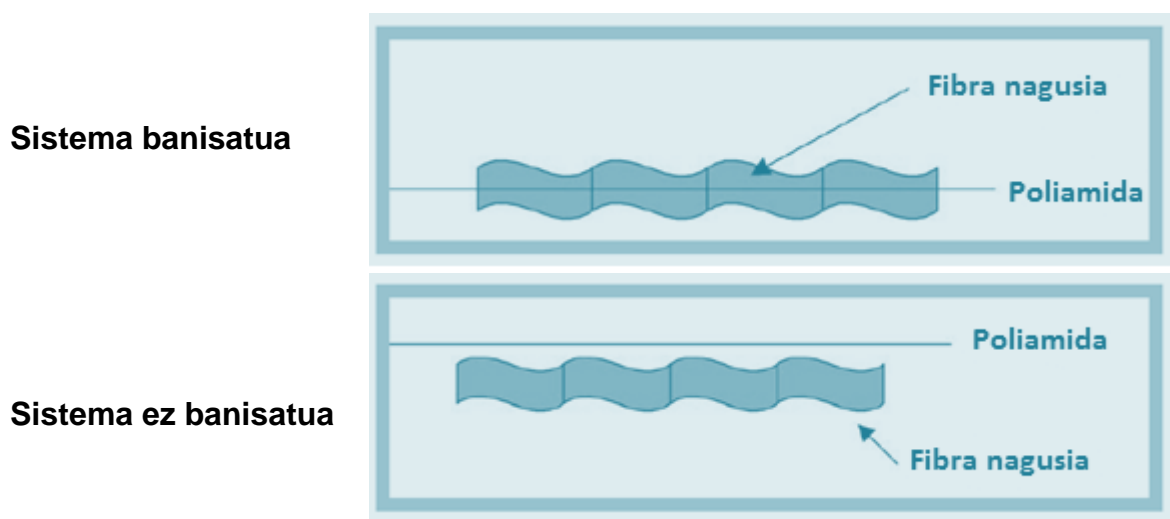
Lorpen markako galtzerdiek berezitasun nabarmen batzuk dituzte lehiakideenekin alderatuz.

1. Kapa bidezko fabrikazioa:

Azken urteetan hari eta fibren konbinazio berri asko sortu dira. Fibra originalek, kotoiak edo lanak adibidez, hezetasuna xurgatzen dute. Bestalde, lanak bero-propietate natural batzuk ditu eta kotoiak freskotasuna ematen du izerdia xurgatzen duelako, baina gaitasun mugatua du. Haez gain, ehun artifizialak daude hezetasuna %50 bat gehiago xurgatzen dutenak, haien artean Modal ehuna. Beste batzuk Poliesterra bezala, ez dute hezetasuna xurgatzen baizik eta bota egiten dute. Ehun guzti hauek ondorioz sortzen dira galtzerdiak.

Galtzerdi teknikoak bi modu ezberdinetara egin daitezke. Sistema banisatua erabiliz edo sistema ez banisatua erabiliz. Sektoreko fabrikatzaile gehienek sistema banisatua erabiltzen dute, non fibra nagusiak poliamida bildu egiten duen bukle modura. Ez banisatuan aldiz, poliamida kanpoan kokatzen da eta fibra nagusia larruarekin kontaktuan egongo litzateke (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 16).

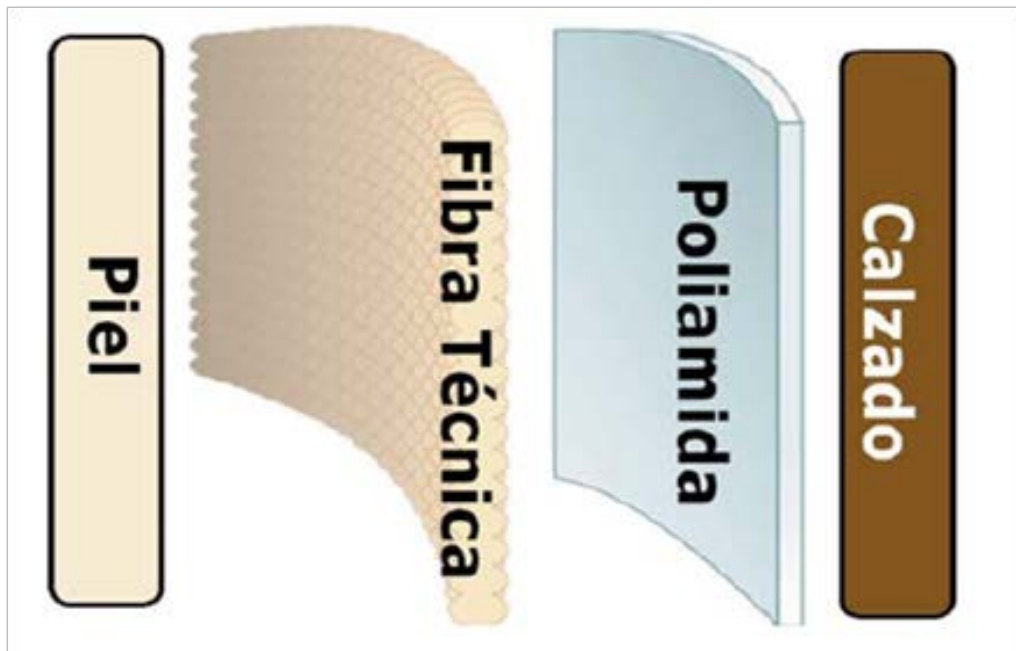
Irudia 17: Sistema banisatua eta ez banisatua



Iturria: Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S. (2010)

Aldiz, Lorpenen kasuan, kapa bidezko fabrikazio sistema bat erabiltzen da. Ezberdintzeko elementu bezala, barrutik leunagoa dena larruarekin kontaktuan dagoelako eta kanpotik gogorragoa botarekin kontaktuan dagoelako. Hori zelako bezeroen nahia asetzeko modurik hoberena.

Irudia 18: Kapa bidezko fabrikazioa



Iturria: Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S. (2010)

2. Elastizitatea eta moldagarritasuna:

Lorpen galtzerdiei likrazko banda batzuk gehitzen zaizkie galtzerdi guztian zehar, moldagarritasuna hobetzeko, tolesturarik ez emateko eta horrela babarik ez ateratzeko oinetan (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 18).

Irudia 19: Likrazko bandak



Iturria: Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S. (2010)

3. Puntuz puntuko josteta galtzerdiaren puntan:

Galtzerdiaren punta jostea da prozesuaren zailtasun handiena. Lorpenek puntuz puntuko josteta bat egitea lortu du, eskuz egiten zen hasiera batean baina gaur egun makina berezi batzuk egokitu dira honetarako. Nahiz eta beste metodoak baino askoz ere zailago den, modu honetara ez dago josturarik eta larruarekin eman daitezkeen marruskadurak ekidin daitezke. Horrela, galtzerdiaren erabilpena hobetu daiteke eta ondorioz, lehiakideetatik bereiztea lortu du Lorpenek erabiltzen duen sistema eksklusibo honen bidez (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 18).

Irudia 20: Puntuz puntuko josketa

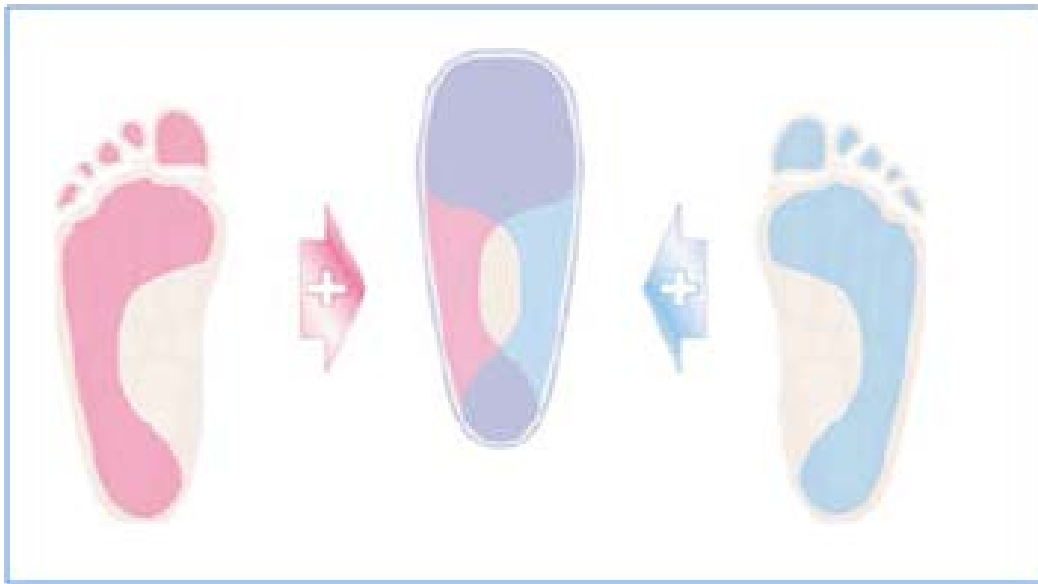


Iturria: Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S. (2010)

4. Babes anatomikoa:

Lehiakideek ez bezala, Lorpenek, oinetakoarekin kontaktuan dagoen kapa, hau da, marruskadurak egon daitezkeen lekua poliamidekin sendotzen du. Gainera, ez du ezberdintasunik egiten eskuineko eta ezkerreko oinen artean (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 19).

Irudia 21: Babes anatomikoa.



Iturria: Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S. (2010)

5. Dentsitate-aniztun ehuna:

Lorpenek dentsitate anitzekin galtzerdiak ekoiztea lortu du, zona bakoitzak dauzkan ezaugarrien arabera aldatzen dena. 2002an, berrikuntzan emandako aurrerapenei esker Polartec ehunarekin sortutako lehen galtzerdia ekoiztea lortu zen Lorpenen (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 19).

3.6. Prezio eta komunikazio politikak:

Prezioaren kasuan, dendei zuzendutako salmentetarako tarifa batzuk ezarrita daude. Frantziaren kasuan %10 bat gehitzen zaio Espainiako prezioei. Salmenta puntuak normalean %100 eta %120 bitartean kargatzen dute estatuaren eta dendaren arabera.

Banaketa kanal luzearen kasuan, beste tarifa batzuk aplikatzen zaizkie banatzaileei. Kasu honetan berdina da herrialde guztietarako eta kasu batzuetan %10-erainoko deskontuak aplikatu ohi dira. Banatzaileen tarifa gutxi gora behera dendakoena baino %25 baxuagoa da (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 28).

Bestalde, komunikazioaren alorrean 1996 arte enpresa gehienek beraien eskaintzak bidali egiten zituzten aldizkari txiki modura eta bezeroen arreta fax bidez edo telefonoz egin ohi zen. 1996tik aurrera, publizitatea egiten hasi ziren aldizkari espezializatuetan, programa bereziak irratietan, ekitaldi ezberdinak babesten,...

Lorpenen kasuan gainera, mendizale ezberdinak babestu izan dira. Haien artean Nafarroako Iñaki Ochoa de Olza edo Iker eta Enero Pou anaiak. Beste herrialdeetan, materiala utzi egin izan zaie abenturazale ezberdinei; adibidez, Denis Katzer (Alemaniarra), Olivier Sodeux (Frantziarra),... (Zabala, K., Narbaiza, L., Malla, G. eta Cacho-Elizondo, S., 2010: 26-28).

Irudia 22: Pou anaiak eskalatzen



Iturria: Lorpeneko web orrialdetik hartutakoa;
http://www.lorpen.com/al_pie_de_la_aventura.asp?id=1

Azken urte honetan eta lan hau burutzen ari ginela, Ternua Group taldeak patrozinio eta kolaborazio berriak sinatu ditu estrategikoak eta garrantzitsuak diren erakunde eta kirolari berriekin, Lorpen markako galtzerdien enbaxadore izango direnak hemendik aurrera. Batetik Espainiako Mendi Federazioak babestu eta bultzatzen dun Espainiako Alpinista Taldearekin (Equipo Español de Alpinismo) kolaborazioa sinatu zuen 2017rarte¹³ Ternua taldeak. Horrela, goi-mailako alpinista talde honek Ternua eta Lorpen markako produktu desberdinak probatu eta frogatu ahal izango dituzte, enpresarentzat oso baliogarria izan daitekeen informazioa eskainiz eta aldi berean publizitate iturri ere izango dira. Bestalde, Ternua Group taldeak elkarlan berri bat hasi du mundu mailako alpinista garrantzitsuenen artean dagoen Ueli Steck alpinista suitzarrarekin, Lorpen markako galtzerdiak erabiliko bait ditu bere hurrengo espedizio eta jarduera guztietan. Ueli Steck-en ustean, Lorpen markako galtzerdiak dira egoera eta baldintza gogorrenetan hobekien erantzuten dutenak¹⁴.

Irudia 23: Ueli Steck



Iturria: Alpinist.com

¹³ Informazio hau esteka honetatik jaso dugu: <http://www.cmdsport.com/esencial/cmd-montana/ternua-y-lorpen-equiparan-a-los-alpinistas-de-la-fedme-hasta-2017/>

¹⁴ Informazio hau albiste honetatik jaso dugu: <http://www.cmdsport.com/montana/actualidad/lorpen-acompanara-ueli-steck-expediciones/>

Gaur egun, Lorpenek publizitatea modu ezberdinetara egiten du. Internet bidez, web orrian bertan Lorpen markako produktuak aurkitu ditzazkezu. Kirolaren sektorearekin lotutako beste web orri batzuetan ere Lorpen markako galtzerdiak aurkitu daitezke. Internetez gain, aldizkari fisikoak ere badaude produktuak ikusi ahal izateko. Baita mendizale eta eskiatzaileei zuzenduriko aldizkari espezializatuetan ere. Katalogo bat dago Lorpenekoa erabiltzaileentzat eskuragarri dagoena eta honez gain, beste bezeroekin, batez ere kadena handiekin eta Estatu Batuetako enprekin negoziaketak egiten dira modu pertsonalizatuago batean erantzunez. Katalogo honetan, banatzaileek eskuragarri dauden galtzerdi tekniko guztiak ikusi ditzakete eta behar edo nahi dituztenak aukeratu eta negoziatu.¹⁵

3.7. Berrikuntza:

Lorpen enpresaren bidez argi ikusi daiteke, enpresa txiki bat, sektore tradizional batean, lehiakorra izan daitekela produktu aurreratu eta diseinu berritzaileen bidez. Lorpenen planteamendua produktu teknologikoki aurreratu bat lortzera orientatuta dago. Beraiek fabrikatutakoa kalitateko estandar zorrotzak aplikatuz (ISO 9001/2000 adibidez).

I+G departamentutik ateratzen den prototipo bakoitza, ehungintzako laborategietan test zorrotz batzuetara ezarria izan da. Gainera, Lorpenek eliteko talde batekin elkarlanean aritzen da. Kirol ezberdinetan espezializatuta dauden kirolariak dira. Talde honek galtzerdietan ezarritako berrikuntza teknologiko guztiak beraien esperientzia propioekin probatzen dituzte.

Enpresaren filosofia nagusia etengabeko berrikuntza izan da eta honen bidez, galtzerdi teknikoen artean munduko erreferentzia bihurtu da. Horretarako, fibra eta teknologia berriak garatu dituzte erabilpen oso bereziak ematen dituztenak (ENISA, 2012: 5).

3.7.1. Berrikuntza negozio eredu:

Negozio eredu tradizional bat erabiltzetik eredu espezializatuago bat erabiltzera igarotzeak eta markaren sorkuntzak Lorpen enpresa eta bere produktuak estatuan eta nazioartean erreferentzia bat izatea lortu dute.

¹⁵ Elkarriketa pertsonal bidez jasotakoa.

1997an merkatuko ikerketa bat egiteko eskatu zuten, galtzerdi teknikoaren egoera jakiteko Espainiako merkatuan. Hau kontrastatzeko inkestak egin ziren agente, banatzaile, minorista nahiz kontsumitzaileei. Bildutako informazioarekin, hutsune bat aurkitu zuten mendiko segmentuan. Segmentu honek kalitatekoa eta teknikoa zen galtzerdi bat eskatzen zuen. Mendiko kirolei lotuta eskiatzeko galtzerdi teknikoak egitea interesgarria iruditu zitzairen merkatuan sartzeko. Munich-eko ISPO feriararen egindako bidaia baten ondoren, Lorpen konturatu zen enpresaren emandako estrategia aldaketa egokia izan zela. Bidaia aprobetxatuz, banatzaile posibleak identifikatu zituzten.

Esperientzia honen ondorioz, Lorpen enpresak orientazio estrategia mantendu egin du eta nazioarteko ferietan parte hartzen jarraitzen du. Horrela, lehiakideak behatzen dituzte, banatzaile berriak bilatzen eta denetan garrantzitsuena, bereizteko ezaugarriak bilatzen dituzte (ENISA, 2012: 7).

3.7.2. Berrikuntza aliantza estrategikoetan:

Fibra daukaten hornitzaileekin emandako aliantza estrategikoak erabakigarriak izan dira produktu ezberdin eta bereizgarri bat merkaturatzen eta aldi berean hornitzaileak berak sustatzeko.

2002az geroztik, Polartec ehunari esker, Lorpen da Polartec materialekin galtzerdi tekniko bat garatzea lortu duen munduko marka bakarra. Urte horretan bertan Polartec enpresak kirol jantzien osagarrien berrikuntzako lehen saria eman zion. Nazioarteko errekonozimendu bat da eta markari balorea eta ospea eman zion.

Beste fibra fabrikatzaile batzuekin ere aliantza estrategikoak eman dira nazioarte mailan eragina izateko eta markaren baloreei etekina ateratzeko. Beste askoren artean Gore-Tex enpresarekin egindakoa dago. Multinazional honi esker, Lorpenek homologazioa lortu zuen eta gainera membrana hori zeukaten botak erabiltzen zituzten bezeroei Lorpen markako galtzerdiak erostera animatzen zieten (ENISA, 2012: 5).

3.7.3. Berrikuntza produktuaren gako atributuak aurkitzeko orduan:

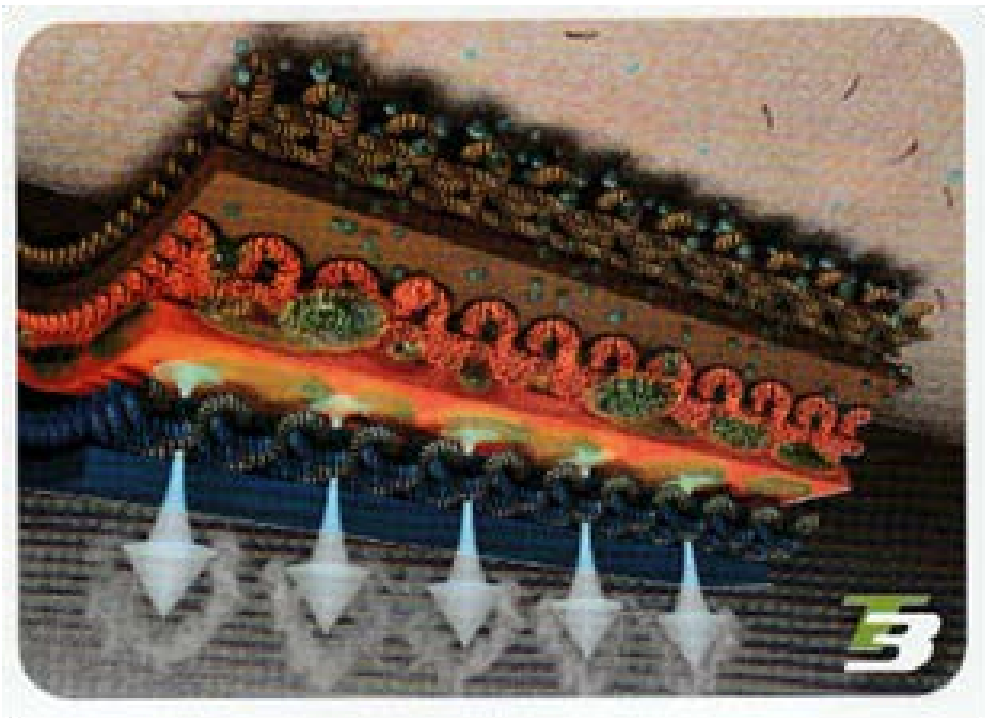
Lorpen markak lehiakideetatik ezberdintzeko erabiltzen dituen ezaugarriak kalitatea eta diseinua dira. Produktuaren kalitatea 6 arrazoi teknikoaren ondorioz lortzen du:

1. Kapa bidezko fabrikazioa
2. Elastizitatea eta moldagarritasuna
3. Puntuz puntuko josketa galtzerdiaren puntan
4. Babes anatomikoa
5. Dentsitate-aniztun ehuna

Ezaugarri hauei eskerrak, markak lehiakideetatik bereiztea lortu du galtzerdi teknikoaren ezaugarriak hobetuz. Hezetasuna oinetik urruntzen dute, azkar lehortzen dira, transpiragarriak dira eta bereziki erosoak dira oinarekin kontaktuan erabiltzean.

Horretarako, beraien ehunen teknologia propioa garatu dute kapa bidezko sisteman oinarrituta eta hari edo fibra egokiak erabiliz kasu bakoitzean. Lorpen da munduko marka bakarra 3 hari kapa ezberdin erabiltzen dituen. Horretarako Trilayer-T3 teknologia erabiltzen dute.

Irudia 24: Trilayer – T3 teknologia



Iturria: LORPEN (2016)

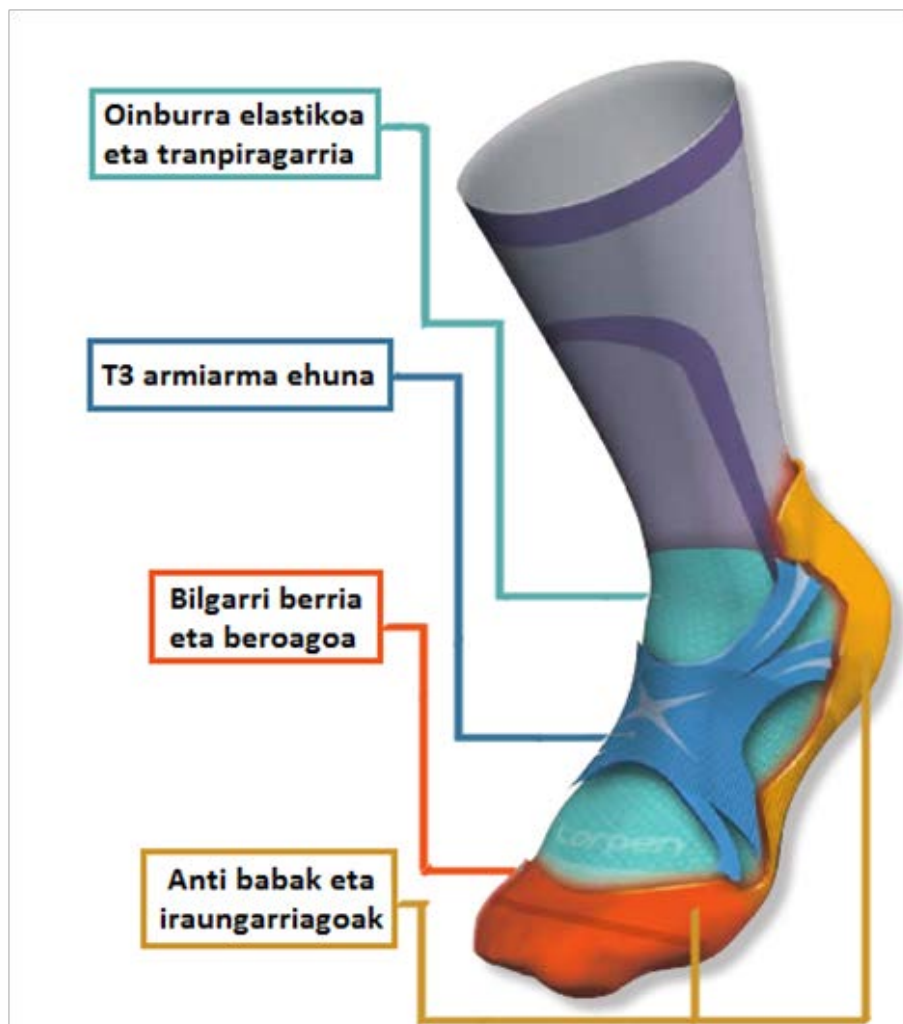
Kanpoko kapa poliester hidrofoboz osatua dago izerdia harrapatzeko baina ez xurgatzeko eta kanpoko kapetara botatzeko. Coolmax ehuna erabiltzen dute udaberri eta udako modeloetarako freskoagoak direlako eta

aldiz, udazken eta negurako Primaloft Eco Yarn ehuna erabiltzen dute (ENISA, 2012: 8-9).

Tarteko kapa fibra natural hidrofiloiez osatua dago barneko izerdia xurgatzeko eta kanpoko aldera botatzeko, bertan azkarrago lurrundu daitezten. Udaberri eta udako modeloetarako Tercel ehun naturalak erabiltzen dituzte, xurgatzeko gaitasun handia dauka eta ekologikoa da. Udazkenerako eta negurako Merino artilea erabiltzen dute, leunagoa eta beroagoa delako.

Kanpoko kapa Nylonezkoa edo Poliamidazkoa izan ohi da. Fibra gogorragoak dira, urradurekiko erresistenteagoak eta friskizio altuko zonaldeetan kokatutakoak (ENISA, 2012: 10).

Irudia 25: galtzerdiaren ezaugarriak



Iturria: Supercalcetines blog-etik hartutakoa;
<http://supercalcetines.com/blog/2013/lorpen>; Egokitua.

3.7.4. Berrikuntza nazioarteko banaketa kanalean eta zerbitzuan:

Lorpen enpresaren berrikuntzari lotutako anbizio handiena nazioarteko banaketa izan da. Prozesuetan emandako hobekuntza jarraituak eta teknologia propioaren garapenak globalizaziorako ikuspegia izan du beti. Enpresaren nazioarterakotzea merkatua egonkortua zegoenean eman zen, lehiakideen aurrean ziur zeudelako kalitatezko produktu batekin arrakasta edukiko zutela.

Guzti hau aurrera eramateko bi politika diseinatu ziren, erabiltzaile aurreratutik eta espezializatuetik hurbiltasuna bilatzeko helburua zutelarik. Politika bat banaketari lotua egongo litzateke eta beste komunikazioari (ENISA, 2012: 11).

Banaketari dagokionez, aipatu bezala 2007an Mexikon fabrika bat eraiki zuten. Bertatik gehien bat Estatu Batuak eta Kanada hornitzeko, baita Brasil, Argentina eta beste Asiako lurralde batzuk ere.

Banaketa kanalak eduki zezakeen eragina oso garrantzitsua zen enpresarentzat beharrezko baliabideak neurtzeko. Salmenta lekuan hornitzailearen papera oso garrantzitsua delako. Honez gain, galtzerdiak errotazio altua duten osagarriak dira eta horrek garraioaren kostua igotzen du.

Beraz, lehenago aipatu bezala, hurbileko merkatuentzat (Espainia eta Frantzia), banaketa kanal motza erabiltzen dute multikartera agenteez eta denda espezializatuez osaturikoa. Aldiz, kanpoko merkatuentzat, Lorpen banatzaile bat dago herrialde bakoitzean.

Komunikazioaren politikaren kasuan ere merkatu nazionala eta nazioartekoa bereizi egin dituzte. Merkatu nazionalaren kasuan, erabiltzailearen hurbiltasunagatik, Lorpenek marketing kanpaina zuzenak erabiltzen ditu. Hau da, aldizkari espezializatuetan publizitatea egiten dute, irrati saioetan, ekitaldi ezberdinak babesten dituzte,... (ENISA, 2012: 12-13).

Adibidez, mendiko giden Espainiako elkarteak (Asociación Española de Guías de Montaña, AEGM) eta Formigal eta Marseilako eski monitoreak eskiko galtzerdien garapenean lan egiten dute Lorpenekin batera. Gainera, Gore-Tex Vertical Running mendiko lasterketa babestu izan dute ere.

Beste herrialdeetan txikizkariari laguntzea erabaki zen, dendetan, aldizkari espezializatuetan, publi-erreportaietan,... publizitatea jarriz. Dendan bertan Lorpen galtzerdiak jartzeko publizitadedun apalategiak eskaintzen dituzte. Horrela, dendariei galtzerdiak ipintzen laguntzen diete. Kasu batzuetan dendetako pertsonalari produktuak ematen zaizkie testatu dezaten saldu aurretik.

Irudia 26: Publizitate apalategiak



Iturria: LORPEN (2016)

Enpresaren nazioarteratzearentzat oso lagungarria izan zen zerbitzuaren hobekuntza. Hau da, *outdoor* jarduerak gero eta nabariagoak dira Estatu Batuetan, eta horren ondorio nabarmena da gaur egun 400 eski estazioa baino gehiago daudela (Europa guztian baino gehiago). Beraz, nabaria da merkatu horretan sartzea beharrezkoa zela Lorpenentzat.

Denda fisikoetan saltzeaz gain, online ere erosi daitezke Lorpen markako galtzerdiak Shopatron bidez. Coex Freedom teknologia aurreratuaren bidez, eskariak elkar aldatu daitezke erraztasunez. Markek beraien web orri propioetatik produktuak saltzen dituzte eta bezeroari hurbilen dagoen txikizkaritik bidaltzen zaio eskaria. Sistema honen bidez garraio gastuak asko merketzen dira, txikizkaria logistika zentru txikietan bihurtuz (ENISA, 2012: 14).

Lorpenek 1,5 milioi galtzerdi pare ekoizten ditu urtean %17ko urteko hazkundearekin eta %5eko merkatu kuotarekin. Mendiko eta eskiatzeko galtzerdien gain ehiztariantzako galtzerdien merkatuan sartu dira (100.000 galtzerdi pare eginez merkatu honetarako) besteak beste (ENISA, 2012: 12-13).

3.7.5. Berrikuntza markaren sorkuntzan eta komunikazioan:

Lorpenek estrategiaz aldatzea erabaki zuenean, hau da, galtzerdi arruntak egitetik galtzerdi teknikoak egitera pasa zirenean, markaren diseinua eguneratzearen beharra ikusi zuten. Markak bezeroen beharrek lotura eduki behar zuen, bezeroek oso ondo ezagutzen zutelako behar zutena eta horregatik Lorpenek lehiakideetatik bereizi zezakeen zerbait bilatu behar zuen. Horrela sortu zen Lorpen marka “*Innovative Technical Socks*” lemarekin batera. Ingelesez erabilitako hitzek enpresaren nazioarteratzeko ikuspegia adierazten dute argi (ENISA, 2012: 16).

Enpresaren komunikazio politikari dagokionez, azken kontsumitzaileari zuzendurikoan, ekitaldi ezberdinak babesteaz gain, web orriaren diseinua eta planteamendua azpimarratu behar dira. Web orria foro edo portal gisa planteatuta dago, mendizale eta eskiatzaile adituentzako. Web orrian produktuak ikusi aurretik, enpresaren datu orok batzuk azaltzen dira. Honez gain, leiatila ezberdinak daude eskuineko aldean, non laguntza ezberdinak aurkitu ditzakezun. Haien artean, mendizaleentzat gida bat Espainiako aterpe ezberdinena, mendiko foro bat edo Lorpen galtzerdien erabiltzaileen argazki lehiaketa bat. Elementu hauen bidez, erabiltzaileak bereganatu nahi dituzte eta erabiltzaileen komunitate bat sortu (ENISA, 2012: 17-18).

3.7.6. Berrikuntza irekia:

Aipatu bezala, Lorpen berritzailea da hainbat aspektuetan. Haien artean teknologian eta hari edo fibretan. Ahalik eta hari hoberenak bilatzen saiatzen dira galtzerdia bezeroen beharretara ahalik eta gehien hurbiltzeko.

Zehazki sortu berri dute LorpeNRG teknologia. 2016ko Trail Running galtzerdi tekniko berrietan barneratu dute. Teknologia honez gain, NILIT INNERGY haria daukate. Hari honek mineral natural bat dauka bere barnean termoenergia sortzen duena gorputza mugitzen den heinean eta indartu, energia eman eta oxigenoa hobekiago xurgatzen du ¹⁶.

¹⁶ Informazio hau Outdoor actual web orrialdetik jasotako da <http://www.outdooractual.com/trail-running/20160417/tecnologia-LorpeNRG-principal-novedad-marca-vasca.aspx> (kontsulta data: 2016/05/05)

Normalean aipatutako Alemaniako ferietan ikusten dituzte berrikuntzak eta Etxalarreko enpresan aplikatu nahian aritzen dira. Gero katalogoan jartzen dira atentzioa deitzeko eta bezeroak hurbiltzeko asmoarekin.¹⁷

Baina honez gain, berritzaileak direla esan daiteke beste enpresekin duten erlazioetan. Harreman estua daukate hari munduko beste enpresekin, batez ere hornitzaileekin. Haez gain, banatzaile eta errepresentanteekin ere harreman zuzena daukate aipatutako banaketa kanalak modu egokienean funtzionatu dezaten.

Enpresa pribatuez gain, erakunde publikoekin ere erlazioa dute. Gaur egun, Espainia mailan, militarrentzako galtzerdiak egiten dituzte. Nafarroako Polizia Foralenzat ere egin izan dituzte eta baita Gipuzkoako suhiltzaileentzat. Gauza hauek konkurtso publiko bidez joan ohi dira eta ez da erreza izaten aukeratuak izatea. Enpresa ezberdin askok parte hartzen dute beraien produktuak erakutsiz eta bakarra izaten da aukeratua.¹⁸

Bestalde, SOS Himalaya fundazioarekin parte hartzen dute, Iñaki Ochoa de Olza mendizalearen omenetan. Proiektu honen bidez, Iñakik Nepaleko ume pobre, guraso gabeko eta behartsuei lagundu nahi zien, bertako 8.000 metroko mendiek berari eman zioten guztiaren ordainetan. 20 urteez Himalaiako espedizio ezberdinetatik jaso zuen guztiaren ordainetan laguntza hori eskaini nahi zuen. Baina 2008an Annapurna mendia igo nahian bizitza galdu zuen. Orduz geroztik bere kide eta lagunek bere omenetan proiektuarekin jarraitzen dute eta Lorpen proiektuaren babesletako bat da.¹⁹

¹⁷ Elkarrizketa pertsonal bidez jasotakoa.

¹⁸ Elkarrizketa pertsonal bidez jasotakoa.

¹⁹ Informazio hau Lorpeneko eta SOS Himalaya web orrialdetik jasotako da: <http://www.lorpen.com> eta <http://www.soshimalaya.org/> (kontsulta data: 2016/05/06)

Irudia 27: S.O.S. Himalaya



Iturria: SOS Himalaya web orritik hartutakoa; <http://www.soshimalaya.org/>

Erabiltzaileetan zentratuz, marketing aldetik, korrika ibiltzen diren erabiltzaileei galtzerdiak ematen dira publizitatearen truke. Aipatu bezala, ekitaldi ezberdinetako babesleak izan dira eta bertako kirolariei galtzerdi teknikoak ematen zaizkie probatu ditzaten. Gauza guztiekin bezala, erabiltzaile batzuk beraien iritzia ematen dute eta besteek ez. Baina kasu gehienetan, adibidez 8.000 metroko mendi bat igotzen duenak bere iritzia ematen du.²⁰

Zentzu horretan, zenbait erabiltzaile oso erabilgarriak eta baita premiazkoak bilakatzen dira Lorpen eta Ternua taldearentzat beren berrikuntza prozesuak bultzatzerako orduan. Izan ere, berritzaile aurreratu zenbaiten eskutik, laborategian lortzen ez diren baldintzetan beren galtzerdien funtzionamendua eta efizientzia neurtzera iritsi daitezke. Gauzak horrela, erabiltzaileen laguntzarekin ez dute bakarrik marketing arloa eta enpresaren irudiaren arloa sendotzen, ezagutza teknikorako iturri ere bilakatzen dira. Zentzu honetan, dagoeneko aipatu ditugun Pou Anaiek, Espainiako Alpinismo Taldeko kideek edo Ueli Steck bezalako eskalatzaile eta alpinistek, Lorpenek ekoiztutako galtzerdien errendimendua testatu eta baloratzen dute, baldintza oso berezi eta gogorretan galtzerdiak nola funtzionatu duten jakinez.

Horrez gain, beste edozein erabiltzailek ere Lorpen-ek martxan duen web orriaren bitartez bere iritzia eman dezake produktu edo gama baten inguruan. Baita jasotako zerbitzuaren inguruan ere. Atal berezi bat dago horretarako "lagundu gaitzazu hobetzen" izenpean eta argi adierazten du Lorpenek aspalditik ulertu izan duela erabiltzaileak informazio eta ezagutza iturri oso

²⁰ Elkarriketa pertsonal bidez jasotakoa.

garrantzitsuak izan daitezkeela, batez ere etorkizuneko berrikuntza prozesuak irudikatu eta imajinatzerako orduan.

Zure iritzia emateaz gain, Lorpen markako galtzerdiak erakutsiz zure argazkiak igo ditzakezu. Sail bat dago “bidali zure Lorpen argazkia” eta bertan zure argazkia zintzilikatu dezakezu eta komentarioren bat egin. Kasu batzuetan lehiaketak edo zozketak egin izan dira argazkiak igoz, web orriaren bitartez edo facebook-etik. Adibidez 2012an argazki lehiaketa bat egin zuten eta irabazlea Lorpen enpresak aukeratu beharrean Iker eta Eneko Pou anaiek (eskalatzaile arabarrak) aukeratu zuten. Erabiltzaileak beti dira garrantzitsuak eta zaindu egin behar dira.²¹

Irudia 28: Lehiaketako argazki irabazlea (2012)



Iturria: Lorpeneko web orrialdetik hartutakoa; <http://www.lorpen.com/news.asp>

²¹ Informazio hau Lorpeneko web orrialdetik jasotako da: <http://www.lorpen.com>. (kontsulta data: 2016/05/06)

3.8. Berrikuntzaren erronkak eta zailtasunak

Ikusi bezala galtzerdi teknikoen esparruan berritzea posible da eta Lorpen da horren adibide argia. Baina ez da batere erraza, batez ere ezagutza aldetik. Ez da nahikoa hari berri batzuk daudela jakitea eta horiek erabiltzen hastea. Lehengai hori oso ondo ezagutu eta aztertu behar da ahalik eta etekin gehien ateratzeko. Kasu batzuetan gainera makinak egokitu behar izaten dituzte edo langileei formakuntza eman lehengai hori modu ezberdinean erabili behar bada.

Enpresak esan bezala, aipagarria da bertako langileek ez dutela inoiz oztoporik jarri berrikuntza aplikatzeko orduan. Lan gehiago eskatzen du baina orokorrean ez da arazorik egon. Formakuntza gehiena lkerketa eta Garapeneko sailekoak jaso dute. Lehengaien inguruko kurtso ezberdinak jaso dituzte, baita hari eta fibrak erabiltzeko teknikei buruz ere. FERIA ezberdinetara joaten dira mundu guztian zehar eta beti daude produktu eta lehengai berriak bilatzen eta lantzen.

Orokorrean lan handia eskatzen du berrikuntzak eta inbertsio handia ere. Baina argi dago Lorpen enpresak bereganatu duela berrikuntzaren ideia eta aurrera doala.²²

3.9. Taldean barneratzea:

2014ko uztailean Import Arrasate (IASA) enpresa gipuzkoarrak Lorpen enpresa nafarra erosi zuen. Import Arrasate, Ternua eta Astore marken jabea da. Emandako pausu honen ondoren, bere katalogoa handitzeaz gain, Ameriketako merkatuan bere produktuak barneratzea lortu du Lorpeni eskerrak.²³

Erosketa estrategiko bat izan zen, ordurarte espainiar merkatuan zentratuta zegoen enpresak izugarrizko jauzia eman zuen eta bere produktuak nazioarteratzen hasi zen. Garai hartan Ternuaren esportazioak %15 baten inguruan zeuden eta aldiz Lorpen enpresarenak %70 inguruan zeuden. Ondorioz, Lorpen enpresa bereganatu zutenean, IASA enpresaren esportazioak 10 aldiz igo ziren, %25 arte.

Betidanik egon da erlazioa bi enpresen artean, azkenean, biak segmentu berdinekoak dira eta produktu osagarriak ekoizten dituzte. Juan Luis Lasak,

²² Elkarriketa pertsonal bidez jasotakoa.

²³ Elkarriketa pertsonal bidez jasotakoa.

IASAko presidentek, konkurtsoko prozesu osoa jarraitu zuen Lorpen enpresari lagunduz eta berekin lan eginez.

Ameriketako merkatuz gain, Import Arrasatek mila bezero eta sare komertzial espezializatu bereganatu ditu, Lorpen enpresaren eskuetatik. Baina, Ameriketara sartzea ez zen beraien helburu nagusia, Asian sartu berriak ziren eta Europako merkatuan ere leku bat egitea lortua baitzuten.

Taldearen sorkuntzak Outdoor segmentuko negozio zifraren arabera Espainiako talde liderrean bihurtu du, merkatu kuotaren %12 batekin. 27 milioiko fakturazioa dauka eta 165 langile inguru (75 Arrasaten, 45 Etxalarren eta 45 Mexikon).²⁴

Argi dago beraz taldean sartzea onuragarria izan dela bi enpresentzat. Import Arrasatek nazioarteratzeko erraztasunak lortu ditu eta Lorpenek zorrak desagertzea lortu du. Nahiz eta produkzio enpresa soil batean bilakatu den.

Irudia 29: IASA-Lorpeland



Iturria: “El Diario Vasco” egunkarian argitaratutako berria 2015ko abenduaren 7an.
<http://www.diariovasco.com/economia/201512/07/ternua-group-pretende-factorar-20151207103755.html>

²⁴ “El Diario Vasco” egunkarian argitaratutako berria 2014ko abuztuaren 2an. Miguel Angel Matak idatzia. <http://www.diariovasco.com/economia/empresas/201408/02/ternua-amplia-lineas-negocio-201408020800.html>

Berezitasun modura, Ternua taldeak 2016ko Gipuzkoako enpresen saria jaso du. Epaileek diotenez, negozio ereduaren eraldaketa erronka gainditzea lortu dute krisia ekonomikoaren eta merkatu globalizatuaren zailtasunak gaindituz. Beste 3 enprekin batera (Goizper Group, Eyher eta Logikaline), martxoaren 11an Donostian “Gipuzkoako enpresa” saria jaso zuten.²⁵

²⁵ “El Diario Vasco” egunkarian argitaratutako berria 2016ko martxoaren 12an. <http://www.diariovasco.com/economia/201603/11/ternua-group-arrasate-premio-20160311145516.html>

4. ONDORIOAK

Berrikuntza denboran zehar modu ezberdinetara definitua izan da, egoerara egokituta. Gaur egun berrikuntzak zentzu zabalago bat dauka, ez du zertan berria izan behar merkatuarentzat eta ezagutzan oinarritzen da. Hau da, berrikuntza arazo bat modu sortzaile batean ebaztea da. Beste era batera esanda, ondasun edo zerbitzu berri edo hobetu bat merkatuan barneratzea edo prozesu berri edo hobetu bat enpresan barneratzea berrikuntza da.

Beraz, kasu azterketan ikusi bezala, argi dago Lorpen enpresa berritzailea dela. Enpresa honek hasieratik berrikuntzaranzko ikuspegia eduki du eta horren fruitu ezberdinak jaso ditu. Aspektu askotan izan da berritzailea eta horri esker galtzerdi teknikoan munduan erreferentzia izatea lortu du.

Alde batetik, Lorpen berritzailea izan da negozio eremuan. 1997an merkatu ikerketa bat egin zuten eta bertan ikusi zuten mendiko segmentuan hutsune bat zegoela. Beraz, segmentu horrek eskatzen zuen galtzerdi tekniko eta kalitatezkoak egiten zentratu ziren.

Gaur egun, orientazio estrategia horrekin jarraitzen du eta horretarako nazioarteko feria ezberdinetara joaten dira banatzaile, lehiakide nahiz bezeroak behatzera eta bilatzera.

Bestetik, aliantza estrategikoetan ere berritzailea dela esan dezakegu. Hornitzaileekin dauzkaten aliantzak erabakigarriak izan dira produktu bereizgarri bat merkaturatu ahal izateko. Aipagarrienak dira Polartec eta Gore-Tex-ekin egindakoak. Gainera, Polartec materiala erabiliz galtzerdi tekniko bat ekoiztea lortu duen munduko marka bakarra da Lorpen.

Baina Lorpen enpresan eman den berrikuntza aipagarriena produktuaren gako atributuak aurkitzeko orduan izan da. Ekoizten dituzten galtzerdi teknikoan ezaugarri bereizgarrienak kalitatea eta diseinua dira. Hori lortzeko hainbat aspektu garatu dituzte, haien artean, kapa bidezko fabrikazioa, elastizitatea eta moldagarritasuna, puntuz puntuko jorsketa galtzerdiaren puntan, babes anatomikoa eta dentsitate-aniztun ehuna.

Galtzerdiaren ezaugarriak ahalik eta gehien aprobetxatzeko, beraien ehunen teknologia propioa garatu dute, Trilayer-T3 teknologia. 3 hari kapa ezberdinez osatutako galtzerdi teknikoak ekoizteko sistema da. Enpresa bakarra da 3 hari kapa erabiltzen dituen.

Bestalde, Lorpen enpresaren berrikuntzari lotutako desio handiena nazioarteratzea izan da. Enpresak garatu dituen teknologiak eta prozesuetako hobekuntzak nazioarteratzeko zuten helburu. Horretarako bi politika diseinatu dituzte, bat banaketari lotuta eta bestea komunikazioari lotuta.

Banaketari dagokionez, Pueblan (Mexiko) fabrika bat ireki zuten Estatu Batuak, Canada, Hego Amerika eta Asiako hainbat herrialde hornitzeko. Hurbileko merkatuak asetzeko banaketa kanal motza erabiltzen dute (multikartera agenteak eta denda espezializatuak osatua) eta kanpoko merkatuentzako aldiz banaketa kanal luzeagoa (herrialde bakoitzeko banatzaileak sartuz).

Komunikazioari dagokionez, hurbileko merkaturako marketing zuzenago bat erabiltzen dute, hau da, aldizkarietan publizitatea egiten dute, irrati saio ezberdinetan, ekitaldi ezberdinetan,... Aldiz kanpoko merkatuetara zuzendutako komunikazio estrategia ezberdina da. Txikizkarierei laguntzea erabaki dute dendetan publizitatea jarriz, aldizkari espezializatuetan publizitatea eginez,... Denda fisikoetan saltzeaz gain, Lorpen markako galtzerdiak internet bidez ere erosi daitezke, Shopatron plataformaren bidez.

Honez gain, markaren sorkuntzan eta komunikazioan berritzailea izan da Lorpen. Hau da, Lorpen marka sortu zenean, estrategia aldaketa bat emateaz gain, markaren diseinua eguneratzea beharrezkoa zela ikusi zuten. Bezeroen nahietara ahalik eta hoberen egokitzen zena eta lehiakideetatik bereizgarria zena. Noski hori da Lorpen marka eta bere “Innovative Technical Socks” lema.

Azken kontsumitzaileari loturiko komunikazioari dagokionez, kirol ekitaldi ezberdinak babesten dituzte eta baita galtzerdiak eman probatu ditzazten. Honez gain, web orriaren diseinua erabiltzazileengan pentsatuta dago. Web orrialdea foro edo portal gisa antolatutako dago. Bertan leiatila ezberdinak daude mendizale eta eskiatzail adituei laguntzeko, haien artean, Espainiako aterpe ezberdinen kokapenak, mendiko foro bat, lorpen galtzerdien erabiltzaileen argazki lehiaketa bat,...

Azkenik, esan beharra dago berrikuntza modalitate irekiaren presentzia dagoela. Hau da, Henry Chesbrough-ek (2015: 6) esan zuen bezala, berrikuntza irekia kanpoko eta barruko ezagutza fluxuak erabiltzea da enpresaren barneko berrikuntza azkartzeko. Lorpen berritzailea da aspektu ezberdinetan, baita beste enprekin duen erlazioetan ere. Saltzen duten produktuagatik beharrezkoa dute ahalik eta hari eta fibra hoberenak eskuratzea eta horregatik hornitzaileekin duten harremana oso garrantzitsua da beraientzat.

Enpresa pribatuez gain, enpresa publikoekin ere harreman estua dute. Adibidez, militarrentzako galtzerdiak egiten dituzte eta iraganean Nafarroako Polizia Foralarentzat ere galtzerdiak egin izan dituzte.

Bestetik, SOS Himalaya fundazioaren babesleak dira Iñaki Ochoa de Olza mendizalearen omenetan. Fundazio honek Nepaleko ume pobreei eta behartsuei laguntzea du helburu. Iñaki Nafar mendizaleak Lorpen markako galtzerdiak testatu izan zituen eta harreman estua zeukan enpresarekin.

Erabiltzaileei dagokionez, marketing aldetik korrikalariei eta mendizaleei galtzerdiak ematen dira publizitatearen truke. Kasu batzuetan beraien iritzia ematen dute eta kontuan hartzen dira produktuak hobetzeko eta erabiltzaileen nahietara hobeto egokitzeko. Horretarako web orrialdean atal bat dago “lagundu gaitzazu hobetzen”. Bertan zure iritzia eman dezakezu jasotako zerbitzuaren inguruan edo Lorpeneko galtzerdi teknikoaren inguruan.

Baina berrikuntza aurrera eraman ahal izateko ezagutza aldetik esfortzu handia eskatu die bertako langileei, bereziki I+G departamentukoiei. Lehengaiak nola erabili oso ondo ezagutu behar dutelako eta horiek egokitzeko eta erabiltzeko teknika ezberdinak ahalik eta onura gehien ateratzeko.

Gainera, ezagutza bereganatzeaz gain, ferietara joan izan behar dira produktu eta lehengai berriak bila. Argi dago hau dena aurrera eramateko inbertsio handia egin behar izan dutela eta enpresako partaide guztien esfortzua behar izan dutela.

Irudia 30: Lorpenen etorkizuna?



Iturria: ENISA (2012)

Ondorioz, ikusi daiteke Lorpen enpresa berritzailea dela hainbat aspektutan eta ekintza asko burutu dituela berritzaile bihurtzeko. Nahiz eta honek denak lan handia eskatu enpresari bere fruituak jaso ditu. Gaur egun

galtzerdi teknikoek munduen dagoen enpresa famatuenean artean dago eta hori burutu duten lanaren eta esfortzuaren ondorio da.

Azken urteetan ekonomikoki egoera txarrean egon da eta azkenean Ternua taldeak erosi egin zuen likidezia egoeran zegoela eta konkurtsora azaldu zenean. Gaur egun Ternuaren parte da eta Lorpeland edo Lorpen Etxalar produkzio enpresa soil batean bihurtu da. Talde baten parte izatea ez da inoiz gauza erraza izaten ezta Lorpenentzat ere. Ikuspegi eta xede ezberdinak dituzten bi enpresa dira nahiz eta sektore berdinekoak izan eta bateratzea ez da erraza.

Outdoor sektoreari dagokionez, asko aldatzen doan sektore bat da eta produktuak etengabe berritzen eta egokitzen joateko inbertsio izugarriak egin behar dira. Noski gero inbertsio horiek berain fruituak eman behar dituzte eta batzuetan ez dira itxarondakoak izaten. Krisiak sektore guztiei eragin die eta esportazioak ere jaitsi egin dira. Ni ez nahiz ekonomilaria baina gauzak asko aldatu egin behar dira gure inguruko enpresek beraien jarduerekin aurrera jarraitu ahal izateko.

Egia esan ez dakit zein izango den Lorpen enpresaren etorkizuna, baina gaur egun dagoen lehiakortasuna ikusirik eta egoera ekonomikoan aldaketa nabarmenik ematen ez bada, beste hainbat lurraldeko enpresak bezala etorkizun gogorra eta zaila edukiko dute. Espero dut ekonomia hobetu egingo dela eta ez dut dudarik egiten Lorpeneko bazkide eta langileek ahal duten guztia egingo dutela enpresa aurrera eramateko eta munduko galtzerdi tekniko hobereenen artean jarraitzeko. Orain arte eduki duten jarrera ikusirik eta lurraldearen laguntza edukirik beraien esfortzu handiena emango dute.

BIBLIOGRAFIA

Liburuak eta txostenak:

CASTRO, E.; FERNÁNDEZ DE LUCIO, I. *¿Qué sabemos de...? El significado de innovar*. Madrid. CSIC.

CHESBROUGH, H., "Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI" en BBVA (Eds.). *Reinventar la empresa en la era digital*. Madrid. BBVA-Open Mind. 2015.

COLLER, X. *Estudio de casos*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas. 2005.

ENISA. *11 Buenas Prácticas: Lorpen Innovative Technical Socks*. ENISA – Empresa Nacional de Innovación. UPV – Universidad Politécnica de Valencia. 2012.

LORPEN. *Lorpen aldizkaria: 2016ko udazken eta neguko kolekzioa*. Arrasate-Mondragón. Ternua Group. 2016.

MULGAN, G. *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford. Oxford Said Business School. 2007.

MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J., MULGAN, G. *The open book of social innovation*. Londres. The Young Foundation-NESTA. 2010.

OBEA RESEARCH GROUP: *Innovación abierta, más allá de la innovación tradicional*. Mondragon Unibertsitatea. 2008.

OCDE. *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Paris. OCDE. 2005.

OPEN BASQUE – INNOVACIÓN ABIERTA: *Estado del arte en la innovación abierta*. Arrasate – Mondragon. MIK/EHU-UPV/IKERLAN/TECNALIA. 2012a.

OPEN BASQUE – INNOVACIÓN ABIERTA: *Innovación intraorganizacional*. Arrasate – Mondragon. MIK/EHU-UPV/IKERLAN/TECNALIA. 2012b.

OPEN BASQUE – INNOVACIÓN ABIERTA: *Innovación abierta Inter-organizacional*. Arrasate – Mondragon. MIK/EHU-UPV/IKERLAN/TECNALIAc. 2012.

OPEN BASQUE – INNOVACIÓN ABIERTA: *Escenario: Innovación abierta centrada en el usuario*. Arrasate – Mondragon. MIK/EHU-UPV/IKERLAN/TECNALIA. 2012d.

VELASCO BALMASEDA, E., *La gestión de la innovación: elementos integrantes y su aplicación en empresas innovadoras del País Vasco*. Leioa. Euskal Herriko Unibertsitatea. 2010.

VELASCO, E., ZAMANILLO, I., INTXAURBURU, M.G., “Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación” en AEDEM (Eds.). *Decisiones basadas en el conocimiento y el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, Vol. 2. 28. 1-15. 2007.

VON HIPPEL, E. (2013). “La innovación impulsada por los usuarios”, en BBVA (Eds.). *Innovación: Perspectivas para el siglo XXI*. Madrid. BBVA-Open Mind. 181-197.

ZABALA, K., NARBAIZA, L., MALLA, G., CACHO-ELIZONDO, S., *Caso Lorpen: internacionalización de una marca innovadora*. Donostia-San Sebastián. Universidad de Deusto (Este). 2010.

Web orriak:

BEDIAGA, A., *Integrando diferentes perspectivas sobre la innovación abierta*. 2009. <http://aitorbediaga.com/integrando-diferentes-perspectivas-sobre-la-innovacion-abierta/>; Kontsulta data: 2016/04/28.

LORPEN web orrialdea: <http://www.lorpen.com>

MATA, M.A., *Ternua amplía líneas de negocio*. 2014/08/02. El Diario Vasco egunkaria.
<http://www.diariovasco.com/economia/empresas/201408/02/ternua-amplia-lineas-negocio-201408020800.html>

OUTDOOR ACTUAL web orrialdea: <http://www.outdooractual.com/trail-running/20160417/tecnologia-LorpeNRG-principal-novedad-marca-vasca.aspx> ; Kontsulta data: 2016/05/05.

SOS HIMALAYA web orrialdea: <http://www.soshimalaya.org/> ; Kontsulta data: 2016/05/06.

TRADESPORT aldizkaria: *Las 100 marcas mas rentables del 2014*.
<http://www.tradesport.com/REVCMS/Products/00000001/MediaStatic/file/RATING2014.pdf>

UNIVERSIA web orrialdea. *Un nuevo modelo: la Triple Hélix*. Portal Universia S.A., 2008: <http://profesores.universia.es/investigacion/spin-off/modelo-triple-helix/>