

# KSletarako negozio-eredu berriak: nola txertatuko ditugu sormena eta berrikuntza?

Nola aldatu behar dute KSlen negozio-ereduek hemendik 2030era arte sormenezko eta berrikuntzazko ildo egonkorrak garatzeko? KSletako negozio-eredu klasikoak gainditzeko proposamenak

## 2. erronka globala

Denok egiten dugu topo **«berrikuntza»** hitzarekin gure lan-ekosistemetan astean zenbait aldiz gutxienez. Terminoak bakuna dirudien arren, epe luzeko prozesu bat da, ideiak, itxaropenak eta pertsonak bat etortzea eskatzen duena. Hau da, berrikuntzak ezinbesteko oparotasuna ematen dio erakunde bati epe laburrean eta epe luzean, baina oparotasun hori lortzeko izugarritzko **asmamena behar da, baita lan-ingurune osasungarria eta lagungarria ere, ezezaguna dena modu holistikoa eta ez-partzialean onartzen den ingurune bat.**

Tradizioan, manufakturaren, osasunaren eta hezkuntzaren industrietan denbora luzea behar izan dute berritzeko. Beren berrikuntza-estrategietan sormenezko ikuspegiak txertatuz, industria horiek etekin nabarmenak atera ditzakete **diziplina arteko taldeak erabiliz, pentsamendu dibergentea sustatuz eta antolamendu-egitura malguago bat ezarriz.**

Kontuan izanik sormena berrikuntzaren oinarria dela, harrigarria da oso maiz alde batera uzten dela eta ez dela aktiboki bilatzen berritzeko nahiaren hasieratik. Hori dela-eta, erronka honen xedea da **irtenbide berritzaileen (eta ez bakarrik teknologikoen) bidez kultura eta sormena beste industria-sektore batzuetan elkarrekintzan aritzea sustatzen duten** negozio-ereduak indartu eta garatzea eta industria sormen handiagoa darabilten eta alderdi gizatiarrean ardaztuagoak dauden ikuspegiak erabiltzera bultzatzea.

Parte-hartzaileek kulturaren, sormenaren eta beste sektore batzuen arteko zubiak eraikitzeke ideiak eta jokabide egokiak partekatu dituzte. **Erronka hau baliotsua gertatu da, kulturaren eta sormenaren arloko barrutiek funtsezko zeregina dutelako sormena eta kultura zenbait eremu industrial, ekonomiko eta sozialetan integratu eta sarrarazterakoan. Integrazio horri esker, ekonomia gizartera hurbiltzen da eta erronka eta behar sozialei modu holistikoa hel diezaieke.**

## 1. Espero ziren emaitzak

1. Identifikatzea nola izan daitezkeen KS-lak berritzaileagoak etorkizun hurbilean lehiakorragoak izateko.
  - a. Zehaztu zer faktorek (baliabideek, finantzaketa-faltak, gaitasun-faltak, etab.) eragozten dizuten berritzea.
  - b. Berrikuntzaren arloko zer joera zehatz itxuratzen ari dira orain kulturaren eta sormenaren industrietan eta sektoreak (KSISak) eta nola aprobetxa ditzakete sektore horietako erakundeek?



- c. Nola erabil ditzakete KSlek datu-analisia eta merkatu-azterketak sormen-erabaki sendoak hartzeko eta beren negozio-ereduetan berritzeko?
  - d. Lankidetzan aritzeko beste sektorerik identifikatu duzu?
  - e. Sektore arteko lankidetzarako eta elkarrekintzarako aukerarik identifikatu duzu?
2. **KSISen eta beste sektore batzuen artean egon daitezkeen lankidetzak aukerak identifikatzea.**
- a. Zehaztu zer faktorek (baliabideek, finantzaketa-faltak, gaitasun-faltak, etab.) eragozten dizuten berritzerakoan jardutea edo elkarren aberastea erabiltzea.
  - b. Nola egituratu daitezke sektore arteko lankidetzak elkarren onura eta epe luzeko jasagarritasuna bermatzeko?
  - c. Nola aprobeitza ditzakete KSISek beste industria batzuen indarguneak eta baliabideak berrikuntza eta hazkundea sustatzeko?
  - d. Nola egin diezaiekete ekarpena KSISen eta beste sektore batzuen arteko lankidetzek gizartearen, ekonomiaren edo ingurumenaren arloko helburu zabalagoi?
3. **Kulturaren eta sormenaren industrien eta sektoreen (KSISen) barruan beste industria batzuentzat onuragarriak izan litezkeen enpresak eta zerbitzuak aurkitzea.**
- a. Zer zerbitzu edo produktu bakan eskaintzen dituzte KSISek eta egokitu edo integra daitezke sormenaren arlokoak ez diren sektoreetan berrikuntza eta hazkundea sustatzeko?
  - b. Nola aplikatu dakizkieke beste industria batzuei KSISetan nagusi diren diseinupentsamoldea eta arazoak ebazteko sormenezko ikuspegiak, erronka konplexuei heltzeko?
  - c. KSISen barruan goraka ari diren joeretako zeinek daukate sektore tradizionaletan negozio-aukera berriak sortzeko potentziala?

### Joseph Hurtadoren GOGOETA

*Bai kulturaren eta sormenaren industrietan bai industria tradizionalak egin diete aurre baliabide-faltaz (sarridan finantzaketa-faltaz) haraindi eta gaikuntzak eguneratzeko behar etengabeaz haraindi doazen errorekei, aldaketa teknologiko handiei eta klima-aldaketaren errealitateari aurre egin behar dien gizarte baterantz grabitatu ahala.*

*Horregatik entzuten dugu «berrikuntza» hitza gure lan-ingurunean, aurrera egin eta erroreke horiei aurre egiten ahalegindu ahala. Berrikuntza jabetzaren indar eragilea dela jakina denez gero, nola utzi dezakete enpresek alde batera egitate hori?*

*Ondorioz, esan daiteke KSlek eta industria tradizionalak alderdi hauetan lankidetzan aritzeko interesa dutela:*

*Ezagutza-trukea, premiazko arazo erkideei heltzeko asmoz.*

*· Berrikuntzak eta kulturak alderdi gizatiarrean ardatzutako irtenbideak garatzeko bat egiten duten trantsizio egoki bat sortze aldera lankidetzan aritzeko moduak aurkitzeko.*

*· Oinarritzak den horretara, naturarekin eta gizateriarekin konektatuta egotera, itzultzeko beharra.*

*Industrietan ezin dutenez berrikuntza alde batera utzi, garrantzitsua da kontuan hartzea berrikuntzak pertsonekin eta ideiekin duela zerikusia, eta pertsonekin eta ideiekin bakarrik.*



## 2. Espero zen 1. emaitza

«Identifikatu nola izan daitezkeen KSISak berritzaileagoak etorkizun hurbilean lehiakorragoak izateko. a) Zehaztu zer faktorek (baliabideek, finantzaketa-faltak, gaitasun-faltak, etab.) eragozten dizuten berritzea».

### 1. taldea

#### *Oztopatzen duten faktoreak*

##### Informaziorako sarbidea:

- Informazioaren arloko trebetasunak.
- Berrikuntza prozesu azkar eta iraultzaileztat jotzea.
- Sektore arteko prestakuntzarako aukera-falta.
- Pentsamolde zaharkitua (akademikoa eta gobernantzarekin lotua).
- Eskulan tradizionalaren digitalizazio-falta.
- Polinizazio gurutzatuko pentsamoldea.
- Informazio-falta (sektore artekoa, sailekoa, enpresakoa).
- Gaiei, helburuei eta ikuspenari buruzko komunikazio eraginkorrik ez.

##### Ongizatea, osasun mentala eta osasun emozionala:

- Akigarria da etengabe berritzen aritzea.
- Bereizten gaituzten oztopo mentalak: adina, sexua, politika...



- Beste esperientzia batzuekiko konexioa galarazten duten oztopo fisikoak eta hizkuntza-oztopoak.
- Bakardadea: ez dago ez diziplinartekotasunik ez mugez haraindi konektatutako berrikuntza-habiarik.
- Bakardadea: ez dago adimen kolektiborik.

#### Kudeaketa:

- Erakunde txiki gisa balio erkiderik ez.
- Gure eguneroko zereginetan denborarik ez.
- Partaidetza pasiboa, proaktibitate-falta.
- Azken eboluzioei buruzko eguneraketarik ez.
- Berrikuntzan dugun bidea ezagutze aldera bilerak egiteko eta inspiratzeko dinamikarik ez.

#### Finantzak:

- Enpresa txikiak ez dira gai berritzen duten pertsonak kontratatzeke (eskulanaren kostua).
- Ez dago finantzaketarik edo finantzaketarako sarbidea zaila da enpresa txikientzat.
- Testuinguruak diruaren eta proiektuen arteko konexioak errazten ditu.

## *Proposamen nagusiak*

1. **Ongizatea:** ongizatea lanaren eta bizitza pribatuaren arteko oreka birdefinituz hasten da, pareko beste pertsona batzuekin eta elkarlanean aritzeko moduko enpresekin sareak sortuz. Adimen kolektiboko praktikak sustatuz oztopo mentalak eta fisikoak gainditzeko modu bat ere izan daiteke. Artista askok antzeko sentimenduak dauzkate, hala nola bakardadea eremu honetan lan egitean, iruzurtiaren sindromea eta doluaren sindromea, sormen-praktikaren ondorioz denak ala denak.
2. **Finantzaketarako eta informaziorako sarbidea:** modu gardenean finantzaketari buruzko informazioa aurkitzeko aukera guztiak partekatzeke leku bat. Era berean, KSletako berrikuntzari buruzko glosario bat behar da, batez ere nazioarteko testuinguruan, hitz batzuen esanahiak pixka bat desberdinak direlako.
3. **Kide ekintzaileen arteko kudeaketa:** asmoa da bilera gutxiago eginez berrikuntzan pentsatzeko eta lan egiteko denbora aurrezte. Hori da planak hobetu eta aplikatzeko modua, proiektuetan oinarritutako ikuspegi batetik plangintzan oinarritutako ikuspegi batera aldatuz paradigma. Azken urratsa da gure pentsamoldea aldatzea eta partaidetza pasiboko ikuspegi batetik pentsamolde berritzaile batera pasatzea, zeina egilekidetza-ikuspegian amai baitezake.

## **2. taldea**

### *Oztopatzen duten faktoreak*

- Sormena lantzeko, teknika berriak arakatzeko eta antolatzeko denbora.
- Enpresa txikiak ez daukate denborarik pentsatzeari uzteko.
- Helburu erkide bateranzko orientaziorik ez.



- Kontaktuak, sareak, komunikazioa eta hizkuntza.
- Desberdintasun kulturalak: nola egin dezakegu bat? (pertsonek, balioak, denbora...).
- Mundua azkarreki aldatu da eta teknologia ez ulertzeko beldurra dago.
- Teknologia berriei buruzko ezagutzarik ez.
- Ideiak lapurtzeko beldurra.
- Distantzia prozesu ekologikoetatik.
- Abantailak enpresek eta erakundeek ulertzeko moduan azaltzea.

## *Proposamenen identifikazioa*

- Hizkuntza bat ikastea.
- Adimen artifiziala laguntza gisa eta denbora irabazteko erabiltzea.
- Garapen-erakundeekiko konexioa sortzea.
- Europar Batasunaren programetan parte hartzea.
- Interesgarriak izan daitezkeen zerbitzu publikoak eta pribatuak bilatzea.
- Sektoreko profesionalakiko kontaktuak.
- Plan estrategiko bat garatzea.
- Sortzeko balioa lortzeko espazio seguru bat.
- Berrikuntzetarako eskubide bermatuak.
- Politikak gazteen ikuspegitik garatzea, teknologia berriak eta zaharrak konbinatuz.

## Proposamen nagusiak

- 1. Plan estrategiko argiak:** enpresa txikiek plan estrategiko bat garatu behar dute arlo jakin batzuetan ardatzu ahal izateko. Batzuetan, leku batean baino gehiagotan jartzen dute begirada eta ez dira gai garrantzitsuetan ardatzen.
- 2. EBren programak eta nazioarteko ekitaldiak:** EBren programetan edo geure eskualdeetako nazioarteko ekitaldietan gehiago parte hartu behar da. Nazioarteko ekitaldi eta sare horiek lagungarriak izan daitezke sektoreko kideak inspiratu eta gaitzeko.
- 3. Lineako nazioarteko plataforma:** ezinbestekoa da ideiak finantzaketa-iturriekin konektatzeko kontaktuak sortzea. Lineako nazioarteko plataforma batek beste sektore, erakunde eta enpresa batzuekiko komunikazioa erraztu dezake. Plataforma horrek espazio segurua izan behar du, batzuetan beldurrak ideia autentikoak partekatzea galarazten diolako jendeari.



## 3. Espero zen 2. emaitza



«Identifikatu KSISen eta beste sektore batzuen artean elkar aberasteko egon daitezkeen lankidetzak-aukerak. a) Identifikatu zer faktorek (baliabideek, finantzaketa-faltak, gaitasun-faltak, etab.) eragozten dizuten berritzaerakoan jardutea edo elkarren aberastea erabiltzea».

### 3. taldea

#### *Oztopatzen duten faktoreak*

- Egoaren boterea.
- Irekitasun-falta.
- Irisgarritasun-falta.
- Silo-pentsamoldea.
- Oztopo legala.
- Arteen eta kulturaren autopertzepzioa.
- Lidergo eskusiboa.

#### *Proposamenen identifikazioa*

- Prestatzeko eta gidatzeko baldintzak.
- Ekosistema partekatu bat sortzea.
- Lankidetzak gurutzatua demokratizatzea.
- Ezagutza erkidea aurreikustea.
- Elkar ezagutzeko baldintzak.
- Enpatizatze eta ulertzearen rol-jokoak.
- Hezkuntzatik abiatuta elkar aberastea.
- Onura erkideei buruzko ezagutza handitzea.

#### *Proposamen nagusiak*

1. **Enpatizatzea eta ulertzea:** rol-jokoak elkar ezagutzeko baldintzak sortzen lagundu dezake, besteren lekuan jartzea ahalbidetzen duelako.
2. **Sektore arteko koherentzia sortzea:** konexio gurutzatuak, baina ikuspegi koherente bat daukatenak. Onurei dagokienez ikuspen partekatu bat eta kontzientzia eta helburu erkide batzuk bermatzen dituen ekosistema bat eraikitzea. Funtsezkoa da biderapen gurutzatu hori bultzatu eta hobetzea.
3. **Hezkuntzaren bidez aberastea:** hezkuntzak beti dauka lekua eta beti agertzen da. Kudeatzeko eta komunikatzeko zeharkako gaitasunak identifikatu dira. Kudeaketa ez ezik komunikazioa ere hartu behar da kontuan. Ideiak ez dira aurrera aterako komunikatzen ez badira.

## Oztopatzen duten faktoreak

- Nor da lankidetzaren gurutzatuaren abiarazle nagusia?
- Lankidetzaren falta, baliabide-falta eta prestakuntza-falta.
- Denbora-falta eta talde txiki bat edukitzea.
- Enpresa-pentsamoldea edukitzea: arazoetatik aukeretara.
- KSlek ez dute beren burua sektore errentagarritzat jotzen.
- KSlek sektore endogamikotzat jotzen dute beren burua.
- Ez dira zenbait sektoretako pertsonak biltzen.
- Jendeak ideiak eta esperientziak partekatzeko beldurra du.
- KSletako sektore arteko lankidetzarako finantzaketa-falta.

## Proposamenen identifikazioa

- Erakunde berruaren esperientzien eta ezagutzen trukea sustatzea.
- Etorkizuneko erronkak eztabaidatzeko talde txikiak sortzea.
- Kulturaren eta sormenaren industriarentzako parke teknologiko eta zientifikoak.
- Enpresentzako eta KSletarako asmamen-jaialdia.
- Erakunde publikoak KSlekin lankidetzan aritzera behartzea.
- Ekitaldiak eta programak antolatzea.
- Narratiba berriak.
- Epe luzeko politikak.
- Erabili KSlen ikuspegia enpresentzat, baina hartu pazientzia (ez jarri epe laburreko helbururik).
- Finantzaketa lortzeko zeharkako arloetako plataformak sustatzea.
- Sektore arteko lankidetzarako mikrofuntsak.
- Helduentzako behaketa-jardunaldia.
- Sektore arteko hezkuntza-programak.
- Hezkuntza ekonomiko eta finantzarioa.
- Humanitateak prozesu teknologiko eta industrialen erdigunean jartzea.
- KSlen lankidetzarako justifikazio bat sartzea hezkuntzan eta ikaskuntzan.

## Proposamen nagusiak

1. **Lankidetzaren:** beste sektore batzuetako pertsonak eta KSletako sektoreak biltzen dituzten mota guztietako ekitaldietan (adibidez, hackatodietan) gauzatzen da lankidetzaren, xedea denean alderdi teknologikoen eta zientifikoen artean eta sormen-industriaren, erakunde berruaren eta inkubagailuen artean loturak sortzea eta lankidetzaren bultzatzeko aukerak aurkitzea.
2. **Finantzaketa eta politika berriak:** epe luzeko politikak eta glosario berriak behar dira, behar bada sormen-industriaren sektore teknologikoari hobeto aurkezteko eta alderantziz. Gainera, finantzaketa-ideiak behar dira, finantzaketa txiki batetik hasita eta sektore publikoarentzako nahitaezkoa edo nahitaez bete beharrezkoa den lankidetzaren batean amaituta, sektore arteko moduan lan egiteko asmoz.
3. **Hezkuntza:** sektore arteko hezkuntza-programak, hezkuntza ekonomiko eta finantzarioa barne hartzen





duinak, baita behaketa-jardunaldiak ere, jendeak besteen lantokiak bisitatu ahal izateko eta zer egiten duten ikusi ahal izateko.

## 4. Espero zen 3. emaitza

Kulturaren eta sormenaren industrien eta sektoreen (KSISen) barruan beste industria batzuentzat onuragarriak izan daitezkeen enpresak eta zerbitzuak aurkitzea.

## 5. taldea

### *Proposamenen identifikazioa*

- Industria tradizional honetarako komunikatzeko modu berriak aurkitzea.
- Lidergo horizontala.
- Adimen kolektiboa.
- Elkarsorkuntza.
- Enpresa ertainek eta handiek KSI sail bat sor lezakete ideia berriak bildu eta aplikatzeko.
- Ezagutzak partekatzeko diziplina arteko taldeak sortzea.
- Taldeetan pertsona gazte eta sormen handikoak sartzea.
- Pertsonen eta proiektuen arteko konexioa erraztea.
- Zenbait saili elkarrekin eta metodo artistikoak erabiliz lan eginaraztea.
- Enplegatuei KSlei buruzko prestakuntza ematean inbertitzea.
- Ikerketan oinarritutako ekintza.
- Metodologia arina.
- Lanbide-heziketako zentroak eta politikak abian jartzea.
- Ezagutza sustatzea.
- Praktika jasangarriagoak garatzea.
- Estandar berriak sortzea.
- Elkarreragingarritasuna.
- Musika digitaleko arlo berri bat, inspiratzeko diseinatua.
- Balio-kate garden bat.
- Konfiantzazko espazio digital bat sortzea.
- Jabetza intelektualaren babes kudeatzea.
- Espazio digitalean ondo definitutako balio bat sortzea.
- Sormenezko metodoak erabiliz proiektu berriak aurkitzen laguntzea.
- Antzeko helburuak dauzkaten beste sektore batzuekin biltzea (nazioartekotzea).
- KSlen eta industria tradizionalen artean tokiko elkarte berriak sortzea.
- Berrikuntza-metodo bat sistematizatzea: prozesu bat sortzea, pertsonak inplikatzeta...
- Blokeoak ezabatzea.
- Elkarrekin lan egitea enpresak eta pertsonak konektatzeko.
- Industriak aldatzea: inbertsioen ikerketa, sentsibilizazioa, arau digital berriak eta espazio digital seguruak.
- Ikerketa bat egitea: zenbait sektore biltzen dituzten tokiko elkarteak sortzea eta administrazioak haiei laguntza ematea.





## Proposamen nagusiak

1. **Elkarrekin lan egitea:** zenbait sailtako edo zenbait enpresatako pertsonak konektatzeko modu berriak aurkitzea da ardatza, elkarrekin lan egin ahal izan dezaten. Gainera, zenbait enpresatan KSI sailak sortu beharko lirateke, gazteak inplikatzeko eta ideia berriak garatzeko.
2. **Ikerketa eta prestakuntza:** ikerketa funtsezkoa da berritzen jarraitzeko eta ideia berriak sortzeko. Gainera, funtsezkoa da arau digital berriak garatzea eta ideia berriak eta berrikuntza digitalak aplikatzea.
3. **Tokiko jarduketa, pentsamendu globala:** helburua da enpresa tradizionalak KSlen sektoreko pertsonekin harremanetan jartzea. Prestakuntza-ikastaro eta tresna berriak ematea tokiko enpresetako langileei, negozio-ideia berriak sortzeko edo badaudenak hobetzeko.

## 6. taldea

### Proposamenen identifikazioa

- CTIM batekiko aliantza estrategikoa.
- Lankidetzaren hezigarria sustatzea.
- Erakundeen konbinazioa.
- Finantzaketa-aukerak.
- Kultura-zerbitzuak industriako KSlen laborategien abiapuntutzat, talentu gazteentzat erakargarriagoak izan daitezkeen.
- Jolasteko eremu bat sortzea, baita eztabaida irekiak eta epe luzeko erronkak ahalbidetzen dituen ingurune bat ere.
- Industria-sektoreetako egonaldiak ikertzea, egon daitezkeen proiektu berriak eta aukerak aurkitzeko.
- Enpresetan egonaldiak egiteko programak, *statu quoari* erronka jotzeko.
- Elkar ulertzeko bideratzaileak.
- Konektoreak.
- Beste sektore, ekitaldi eta bilera batzuetara joatea, kanpokoak balira bezala.
- Narratiba berriak, geure burua azaltzeko modu berriak.

### Proposamen nagusiak

1. **Jolasteko eremuak:** industrietan eta enpresetan eragile estalian eta bideratzaileen talde bat egon behar du, sektoreari sormenerako eta kulturarako espazio seguru berriak sortzen lagundu diezaioketenak. Hasieran, baliteke zerbait erraz izatea, entretenimendurako zerbait, adibidez, kultura-zerbitzuak eta artistek antzestu edo abes dezaketen espazioak. Hori industriarentzat onuragarria izan liteke, talentu gazteentzat erakargarriagoa egingo bailuke, Europan atxiki eta etxera itzularaziko lituzke eta. Epe luzean, serioago har liteke eta negozio serioak eta jaialdi gurutzatuak ere egin litezke.
2. **Sormen-programa egonaldian:** sortzaileentzako egonaldi-programa honen bidez, beste sektore batzuetako enpresek sortzaile bat, artista bat edo KSletako bateko kide bat har lezaket enpresan zenbait egunez hilabetean. Pertsona horrek erronka jotzen duten galderak egin litzake, irtenbide berritzaileak ekar litzake, hitz itsusiak eta beharbada erabiliegiak balia litzake, baina



ikuspegi berri bat ekarriko luke hilabeteen zenbait egunez bertan egonez. Aurreko ideiarekin ere lotuta dago, jolasteko eremuaren ingurunearen antzera.

3. **Beste sektore batzuetako ekitaldietan parte hartzea:** interesgarria izan liteke sormen-sektoreko jendearentzat ohikoak ez diren ekitaldietan parte hartzea. Horretarako, anfitrioiaren edo arreta ematen diguten pertsonen laguntza beharko dugu. Gure partaidetza lagungarria izango da hobeto ulertzeko zer eztabaidatzen ari diren, zein diren haien arazoak eta zer lortu nahi duten, geure sektoreekin geuretzako zerbait egitera mugatu beharrean.

