

**Antonio Flores** • Berrikuntzan aditua

# «Hamar enpresatik zortzitan ez dute ezer berririk egiten, hala uste izan arren»

*Krisiaren aurretik balio zuenak ez du ezertarako balioko krisiaren ondoren. Hala uste du Antonio Floresek.*

*Enpresek orain arteko negozio eredua erabat aldatu beharko dutela dio, lan bera denbora gutxiagoan egin ahal izateko.*

## Aitziber Arzallus

Antonio Floresek hogeitertietik gora daramatza berrikuntzako aholkulari gisa, produktuen diseinua eta garapena lantzen Competitive Design Network aholkularitza enpresan. 1997an, Loop Business Innovation sortu zuen, aurrekoaren jarduna osatu eta zabaltzeko asmoz. Haren eskuetatik pasatu dira Imaginarium, Indra, Frigo, Inditex, Bosch, Siemes, Alfa eta Durex enpresak, besteak beste. Eta haren ideietatik sortuak dira Frigoren Cornetto Soft, Imaginariumen hainbat produktu, Zumex Horeca zurgailua eta Durexen Play produktu sorta. Aste honetan, Donostian izan da krisiaren ostean etorriko denaz hitz egiten, Plugintek jardunaldien barruan.

### G Zertarako balioko du krisiak?

Egiturak eta pertsonak aldatuak irerkitzeko, pertzeptiboak egiteko. Krisia ez dugu gaindituko soilik egituren tamaina txikituta, krisia pasatzen denean aurkituko duguna erabat diferentia izango delako. Krisiaren aurretik balio zuenak krisiaren ondorenez du ezertarako balioko, ezta txikiagoak izanagatik ere. Murrizketak beharrezkoak badira, egin egin behar dira, baina, batez ere, ereduak aldatu behar dena.

### G Zer eruditarantz jo behar dute enpresek?

E Krisiaren ostean topatuko dugun egoera oso azkarra izango da aukerak eta negozioak ustiatzeko orduan. Eta bizkortasun horri erantzutea ezinezkoa izango zaigu gaur egungo egitura, azpiegitura, pertsona eta ezagutza parametroetan jarraitzen badugu. Egoera oso azkar batera egokitzeko bitartekoak jarri beharko ditugu.

### G Azkarra diozuean, zeresan nahi duzu, etengabe aldatuz joango dela?

E Hori da. Aldaketak bata bestearen atzetik etorriko dira, eta aukeren lehiak ireki bezain laster itxiko dira. Lehen, telebistak egiten zituen enpresa batek urte pila pasa zitzakeen telebistak saltzen. Gaur egun, berrikuntza teknologikoen hilabeteetako iraupena izaten dute. Baina, aukera motzagoa izateak, ez dio kentzen zailtasunik telebistak egiteak duen lanari. Beraz, lehengo zailtasun berak dauzkagu, baina, askoz denbora gutxiago haiek ustiatzeko. Hortaz, egoera horretan moldatu ahal izateko, beste era batera antolatzen ikasi behar dugu, beste era batera elkartzeko, dirua beste era batera lortzen, talentua beste era batera geureganatzen, beste era batera ekoizten. Eta horrek, azkenean, gauzen balioaz hausnartzera garamatza.

### G Zeri eman beharko litzaioke baliarik handiena?

E Ezagutzari, dudarik gabe, garbi dagoelako etorkizuna ezagutzarena dela. Baina, adibidez, Espainiak zailtasun handiak ditu ezagutza egituraren aurretik jartzeko, ezagutzari balio handiagoa emateko. Hori bankuetan ere ikus dezakegu: inori ez diote kreditu bat ematen zerbaitetaz asko dakielako, etxebizitza bat daukalako baizik, nahiz eta ezer jakin ez. Eta hori arazo handi bat da.

### G Oro har, enpresak ari al dira egoera berrirako prestatzen?

E Enpresa batzuk prest daude; beste batzuk kontzientziatuta, baina, ez daukate baliabiderik; eta gainerakoak ez daude kontzientziatuta ere. Irauteko hainbesteko zailtasunak ditugu, orain momentuan indar guztiak horretara bideratuak ditugula. Konpai-

nia asko ahalegin handiak egiten ari dira tamaina txikitzeko, horrek eskatzen duen sakrifizioarekin, baina nik uste horrek ez diela askorako balioko.

### G Ez al zaizu iruditzen berrikuntza hitza zentzua galtzen ari dela horrenbeste erabiltzearen ondorioz?

E Erabat. Enpresa batean berrikuntza departamentua badute, baina, horrela deitu aurretik egiten zuen lan bera egiten badu orain ere, hori ez da berrikuntza. Esango nuke, hamar enpresetatik zortzitan hori gertatzen dela, ez dutela ezer berririk egiten, hala uste izan arren. Eta, hori egiten ari dena, lehiakorrago izateko ezinbesteko baliabide bat alferrik gaitzen ari da.

### G Zuretzako zer da berrikuntza?

E Bi gauza, aldi berean: batetik,

*«Inori ez diote kreditu bat ematen zerbaitetaz asko dakielako, etxe bat daukalako baizik»*

*«Enpresa pribatuak iritsi ezin diren lekuetara iritsi behar dute erakunde publikoek»*

jarduera profesional bat, berria eta desberdina; bestetik, adjektibo bat. Eta bi gauzak bereiztea oso zaila da. Marketin berritzailea, politika berritzailea, kirol berritzaileak egitea ez da berrikuntza; kasu horietan, hitza adjektibo gisa darabilgu. Berrikuntza luze gabeko zerbaite da, ezagutzan sakona dena, baina, ez kapitalean. Berri-



JAGOBA MANTEROLA / ARGAZKI PRESS

kuntza beste jarduera batzuetan garatzen den ezagutzari balioa emateko oso tresna erabilgarria da, ikerketan eta garapenean garatzen denari, esaterako. Baina partikular jartzen duen ezagutza horrek ez dauka zertan berria izan. Berrikuntzak, garapenerako bidezidor bat izanik, jada amortizatu dugun ezagutzari balioa emateko ere balio du. Eta horrek lehiakorrago izaten laguntzen du.

### G Enpresa txikiak desabantailadute baliabide gutxiago dutelako, ala abantaila, malguagoak direlako?

E Bietatik dute, enpresa handiek bezala. Garrantzitsua da bakoitzak dituen abantailak aprobetxatzen jakitea. Egia da, ordea, berrikuntza gai interesgarria dela enpresa txikiarentzat, oso malguak izateko aukera dutelako, eta, oro har eta teoriarik, egoera berrietara egokitzeko erraztasun handiagoko dutelako. Nire ustez, txikitasuna

abantaila bat da lehiakortasunari dagokionez, handienek dituzten baliabidekin jokatuz gero. Baina, egia da berrikuntzak aukera ematen diela elkarkidetu eta sarean lan egiteko.

### G Erakunde publikoek zer betebeharrak izango lukete krisiaren osteko egoera horretan?

E Nire ustez, enpresa pribatuak iritsi ezin diren lekuetara iritsi behar dute erakunde publikoek. Horrek asko esan nahi du. Nire iritziz, administrazioen lana izan behar luke enpresaburuak baliabideen garrantziaz ohartaraztea, bai eta baliabide horiek haien esku jartzea ere, gutxienez hasierako etapa batean. Gerora, agian, horrek ez luke zentzu handirik izango, bakoitzak egin duelako bere bidea. Alde horretatik, oso interesgarria iruditzen zait Euskal Herriko zentro teknologikoen lana, ekimen pribatuaren hutsuneak betetzen ari direlako.