



AZTERKETA KUALITATIBOA

Txikizkako merkataritzan belaunaldien arteko erreleborako giltzak



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

TURISMO, MERKATARITZA
ETA KONTSUMO SAILA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,
COMERCIO Y CONSUMO



euskadiko merkataritzaren behatokia
observatorio del comercio de euskadi

| AURKIBIDEA

1. Helburuak eta metodologia

2. Merkataritza-sektoreko bilakaera

- 2.1. Merkataritzaren gaur arteko bilakaera
- 2.2. Merkataritzaren gaur egungo erronkak
- 2.3. Ezarritako hainbat estrategia

3. Jardunean dauden denden belaunaldien arteko erreleboa

- 3.1. Dendariaren motibazioak ondorengotzari dagokionez eta erosketaren bidez ekin egiten duenarena motibazioak
- 3.2. Salerosketaren esperientziari buruzko hautemate orokorra
- 3.3. Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak
- 3.4. Eskualdatzearen esperientziako funtsezko zenbait gai

4. Gizarte-testuingurua: belaunaldien arteko erreleboan interesdun eta interes gabeko profilak

5. Erabilitako baliabideak

- 5.1. Eskualdatzearen prozesuan erabilitako baliabideak
- 5.2. Berriz Enpresa Programa

6. Euskal merkataritzaren belaunaldien arteko prozesuan arrakastarik handienaren alde egiten lagunduko duten ekintzen proposamena

7. Gogoeta eta aurkikuntza nagusiak

1 Helburuak eta metodologia

1. Planteamendu metodologikoa

Helburuak

Nagusia

Azterketa monografiko honen bidez, euskal merkataritzako belaunaldien arteko erreleboari pultsua hartu zaio, eta sektoreari aurre egin beharreko erronka nagusiak aztertu dira, belaunaldien arteko erreleboari dagokionez. Era berean, esploratu dira txikizkako merkataritzan belaunaldien arteko erreleboa bermatzeari aukera eman diezaioketen estrategiak.

Bigarren mailakoak

1. Nola hautematen duten belaunaldien arteko erreleboan inplikaturako eragileek Euskadiko merkataritza-sektorean azkenaldi honetan izandako bilakaera.
2. Euskadiko merkataritzako belaunaldien arteko erreleboaren eragozpen nagusiak zeintzuk diren aztertzea eta identifikatzea.
3. Belaunaldien arteko erreleboaren arrakasta-faktoreak eta eragozpenak.
4. Inplikaturako eragileen eta erakundeen zeregina.



Metodologia

Dokumentu honetan bildutako eta aztertutako informazioa Euskadiko bertako merkataritzaren kudeaketan, laguntza-prozesuan eta dinamizazioan inplikaturako eragileen lekukotasunetan eta esperientzietan oinarrituta dago. Horrez gain, euren denda saldu dutenen eta jardunean dagoen denda bat erosi dutenen testigantzak eta esperientziak ere hartu dira oinarri bertan.

Focus Group

Ikuspegi-talde 1 osatu da, lau parte-hartzailerekin. Parte hartu duten guztiek lurralde historiko desberdinetako Merkataritza Ganberetan egiten dute lan, Berriz Enpresa Programan.

Elkarrizketa sakonak

Ondoren, 8 elkarrizketa sakon egin zaie Berriz Enpresa Programaren parte-hartzaileri. Elkarrizketatutako profilen artean:

- 4 elkarrizketa ekintzaile izan daitezkeenei eta 4 denda salgai duten pertsoneri.
- Profil desberdineko pertsoneri zuzenduta, adina, sexua bizitokia eta Programan izandako esperientzia kontuan hartuta.

2

Merkataritza-sektoreko bilakaera

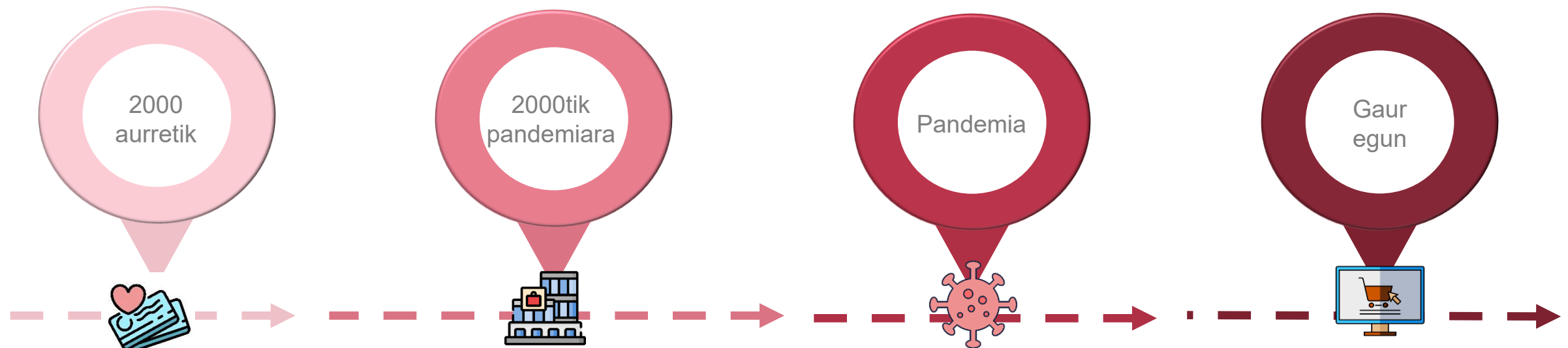
- 2.1. Merkataritzaren gaur arteko bilakaera
- 2.2. Merkataritzaren gaur egungo erronkak
- 2.3. Ezarritako hainbat estrategia

2. MERKATARITZA-SEKTOREKO BILAKAERA

2.1

Merkataritzaren gaur arteko bilakaera

Merkataritzaren gaur arteko bilakaera

Galdetutako dendarien eta adituen
bizipenen arabera...**Ezaugarri nagusiak**

- Bertako merkataritza egonkorra eta sendoa zen.
- Auzoko dendak nagusi ziren eguneroko bizitzan.
- Bezeroak leialak eta konstanteak ziren, ia gauza guztiak gertuko dendan erosten zituzten.
- Lehia mugatua da: azalera handi gutxi eta online salmentarik ez.
- Nahiko marjina iraunkorrek azal handien zuzeneko lehia txikiago zegoelako.
- Salmentak alde aurretik gehiago iragarri zitezkeenez, kanpainak eta urtarokotasuna zalantzarik gabekoak ziren.
- Merkataritza familiarra zen, jabeak berak eta familiak kudeatuta.

Lehia-era berriak agertzea eta finkatzea:

- Azalera handiak produktu-mota orotariko atalekin.
- Auzoetan bertan irekitzen dituzten kateak eta frankiziak.
- Lehenengo online erosketak, oraindik ez dira asko baina azaleratzen hasi dira.

Kontsumitzaileen jarrera-ohiturak pixkanaka aldatzea:

- Ohitura-aldaketa: erosketak txikiagoak eta maiztasun gutxiagorekin.
- Prezioari kalitateari baino lehentasun handiagoa ematen dioten bezeroak. Lehen kalitatea eta konfiantza deskontua baino garrantzitsuagoak ziren.
- Denbora erabilgarri gutxiago, bizitza-erritmoa bizkortu da. Bezeroek lehen produktuak begiratzeari, lasaitasunez aukeratzeari eta solas egiteari denbora gehiago ematen zioten. Orain, berriz, presaka doaz. Horrek honako honi eragiten dio zuzenean:
 - Bisitaren iraupenari: motzagoa da.
 - Aholkuak jaso nahi izateari: gutxiago onartzen dituzte.
 - Fidelizatze gaitasunari: zailagoa da tratua pertsonala azkarragoa eta azalerakoa bada.
 - Erosketak-eredua: berehalako eta zerbait funtzional bihurtu da.

Pandemia-efektua**Aldaketa digitalak:**

Pandemiak katalizatzaile moduan jardun zuen, txikizkako merkataritza azkar aldatu ahal izateko. Ordura arte teknologia digitalak barne hartzeari uko egiten zioten dendek teknologia horietara egokitu behar izan zuten, bezeroekiko harremana mantendu ahal izateko. Hauek dira eman ziren aldaketa nagusiak:

- Kanal digitalak garatzea eskaerak kudeatzeko eta komunikazioa gauatzeko.
- Online salmentako plataformak, sare sozialak eta esparru digitalean ikusgai izateko oinarritzko erremintak barne hartzea.

Bertako merkataritzaren balioa zertxobait

handitzea: Konfinamendu bukatu eta ondorengo aldian, bezeroak gertuko merkataritza gehiago erabiltzen hasi ziren, gertuko inguruaren alde egiteko nahiak bultzatuta.

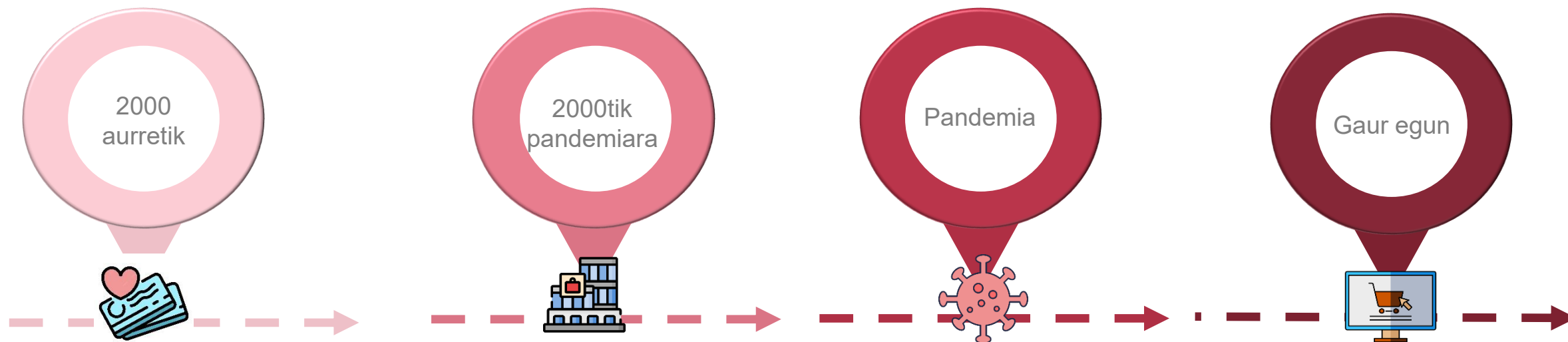
Normaltasunera eta pandemia aurretiko ereduetara itzultzea

Bertako merkataritzaren balioa handitzearen fenomenoak gutxi iraun zuen. COVID aurretiko kontsumo-jarraibideetara azkar itzuli egin zen, kate handietan eta plataforma digitalean murgilduta, pandemia aurretik gertatzen ari zen bezala. Ondorioz, bertako eta gertuko merkataritzan egindako gastua berriz jaitzi zen.

Digitalizazio azaleratua

COVID ondoren, online erosketek berriz egin zuten gora, bertan bertako erosketen kaltetarako eta online kontsumo-ohiturak finkatu ziren, baita inguru digitaletik kanpoko erosleen artean ere.

Merkataritzaren gaur arteko bilakaera

Galdetutako dendarien eta adituen
bizipenen arabera...

"Merkataritza auzoarekin estu lotuta zegoen. Dendak funtzionatzen zuen gu geu jabeak ginelako, hiru senitarteko, betiko bezeroekin." (Dendaria)

"25 urte generamatzan. Bezeroari mostradorean produktua ematen genion fruta-denda bakarria ginen." (Dendaria)

"Nire ustez, jendeak lehen tratuari garrantzi gehiago ematen zion, zuk zeuk bezeroari produktu guztiak ematea, aholkuak ematea." (Dendaria)

"Denda egonkorra zen, urte osoan zehar gutxi gorabehera berdin saltzen zuena." (Dendaria)

"Liburu-dendak beti bere bezeroak zituen. Jendea ez zebilen presaka, bezeroak dendara zetozen eta hitz egiten zuten." (Dendaria)

"Hasieran, auzoan hainbat fruta-denda zeuden. Gero, oso prezio merkeak zituzten frankiziak irekitzen hasi ziren." (Dendaria)

"Eskolak testu-liburuak saltzen hasi ziren nik erosten nituen baino prezio merkeagoan." (Dendaria)

"Hasieran Mercadonak ez gintuen kezkatzen, baina pixkanaka jendea bertara joaten hasi zen." (Dendaria)

"Lehen gurditxoarekin etortzen ziren eta 4 kilo paraguaio erosten zituzten. Gero hiru ale hartzen hasi ziren." (Dendaria)

"Asteroko erosketa handia egiteari utzi zitzaion, gero, eguneroko zerbait zen." (Dendaria)

"COVIDren eraginez, merkataritzak izugarritzko aldaketa eman behar izan zuen. Gertatu behar omen zen bilakaera, bat-batean gertatu zen." (Aditua)

"Urtebeteko edo urte eta erdiko aldi batean bertako merkataritza berriz baloratu zen, bezeroek pandemian bertako merkataritza ahal zuen onena ematen ari zela ikusi zutelako. Baina horrek ez zuen luze iraun. Kontsumitzaile berriak, batez ere gazteenak, zegoeneko digitalak ziren." (Adituak)

"Pandemiak egoera guztiz okertu zuen, astero etortzen ziren bezero asko Internet bidez erosten hasi zirelako eta merkataritza ez zen berriro lehenera itzuli. Erosketa handia supermerkatuan egitera edo aplikazioen bidez eskatzera ohitu ziren, eta denda txikiei asko kostatu zaigu erritmo hori berreskuratzea." (Dendaria)

"Arazoa honakoa izan zen: pandemiarekin denda asko itxi egin zuten eta ez zuten berriro ireki. Eta hutsik dauden lokalak ikuzten dituzunean, kalea itzali egiten da, eta jendea beste gunetara doa erostera. Azken finean, guztioi kalte egiten digun domino-efektua bat bezalakoa da." (Dendaria)

"Bezeroak orain prezioari gehiago erreparatzen dio eta Interneten konparatzen du erosi aurretik. Bezeroak fidelizatzea zailagoa da, auzoko denda izateari ez diotelako hainbesteko garrantzia ematen, baizik eta produktuek zenbat balio dutenei lehentasuna ematen diote." (Dendaria)

Merkataritzaren gaur arteko bilakaera

 Gaur egungo unea

Nola definitzen dute **lehiaren** testuingurua gaur egun?

Kateen eta frankizien lehia

- Dagoeneko normaltasun gisa merkataritza-paisaia.
- Frankiziak prezioen estrategia agresiboekin eta marketinean inbertitzeko eta produktua aurkezteko gaitasun handiagoarekin.

Atzerriko mikroekintzailatza

- Egin berri diren eskualdatze asko autoenpleguan aritu nahi duten etorkin askori gauzatu zaie.
- Horren ondorioz, sortu den lehiak, batzuetan, prezio baxuak eskaintzen ditu lan familiarreko ordu ugarien truke.

Azalera handiak eta supermerkatuak

- Gero eta ugariagoak dira lehen merkataritza espezializatuagoan parte hartzen zuten sektoreetan (elikadura, eskola-liburuak, ehungintza).
- Ordutegi eskuragarriagoak.

Online salmenta

- Gaur egun **zeharkako mehatxu nagusia da**.
- Kontsumitzaileek Interneten bidez denetarik erosten dute, baita tradizioz dendan bertan erosten ziren produktuak ere.
- Bertako merkataritza digitalizazio esparruan atzean geratu da.



**Lehia handiko inguru bat,
fronte guztietatik datozen presioekin**

“

“Gauzak dendan begiratzeko
zituzten eta gero Internetez
eskatzen zituzten.” (Dendaria)

“Jendea arropa ikustera dator eta
gero Internetez eskatzen du.”
(Dendaria)

“Orain merkataritza askoz
konplikatuagoa da. Lehen, ondo
lan egitearekin bakarrik jendea
etortzen zen, baina orain denbora
oso eman behar duzu
promozioetan, bezeroak nola
erakarri, sare sozialetan, prezioak
jaistean, etab. pentsatzen eman
behar duzu. Eta hala ere, zaila da
bezeroak erakartzea, online lehia
gero eta handiagoa delako.”
(Dendaria)

“Gaur egun, ezinezkoa da kate
handien eta Interneteko orrien
prezioarekin lehiatzea. Modu
bakarra tratatu bereizgarria eta
produktu bereziagoa eskaintzea
da, baina hala ere, bezero askok
prezioari bakarrik erreparatzen
diote.” (Dendaria)

”

Merkataritzaren gaur arteko bilakaera

Gaur egungo unea

Nola deskribatu dituzte **kontsumitzaileengan** emandako aldaketak?

Berehalakotasuna balio nagusi gisa

- Dena azkar jaso nahi dugu.
- Bezeroek produktua berehala eskuragarri izatea eta berehalako erantzuna jaso nahi dute.
- Erosketa lehenbailehen egin behar den etxerako lantzat jotzen da.

Erosketa-bolumena jaistea (elikadura)

- Dagoeneko, oso jendek gutxi erosten ditu kopuru handiak.
- Familia txikiek eta planifikazio txikiagoak dinamika aldatu dute.
- Merkataritza tradizionala izateko arrazoia galtzen ari da (konfiantzazko salmenta handia).

Bezero gutxiago fidelizatzea

- Bezeroek hornitzailea azkar aldatzen dute.
- Harreman pertsonala desagertu da.

Prezioari muturreko garrantzia ematea

- Prezioa erabakigarria da
- Online eta kate eta frankizia handietan erosten da.
- Kontsumitzaile askok kalitatea eta gertutasuna baztertzen dute, dirua aurreztuko dutela ikusten badute.

Informazio gehiago, baina pazientzia gutxiago

- Bezeroek informazioa jasotzen dute Interneten bidez.
- Produktua azkar jasotzea, eskuragarri izatea, zerbitzu ezin hobe exijitzen dute.
- Baina, ez dute beti giza-tratua baloratzen, produktua online edo merkeago eskuratu baldin badezakete.

Gaur egun, bertako merkataritza berehalakotasuna, prezioaren presioa, online salmenta eta fidelizatutako bezero gutxiago nagusitzen diren inguru batekin lehiatu behar da, eta gero eta estuagoak diren marjinei eta bertako merkataritzan gutxiago, azkarrago erosten eta gehiago konparatzen duten bezeroei aurre egin behar die.

Txikizkako merkataritza erosketa-leku lasaia eta soziala izatetik bezeroek presaka erosten duten leku bat izatera pasa da, non euren premiak azkar ase nahi dituzten

"Erosketa, dagoeneko ez da une sozial bat, bezeroek gainetik berehala kendu nahi duten zerbait bilakatu da." (Dendaria)

"Beste lekua merkeagoa dela ikusten badute, joan egiten dira." (Dendaria)

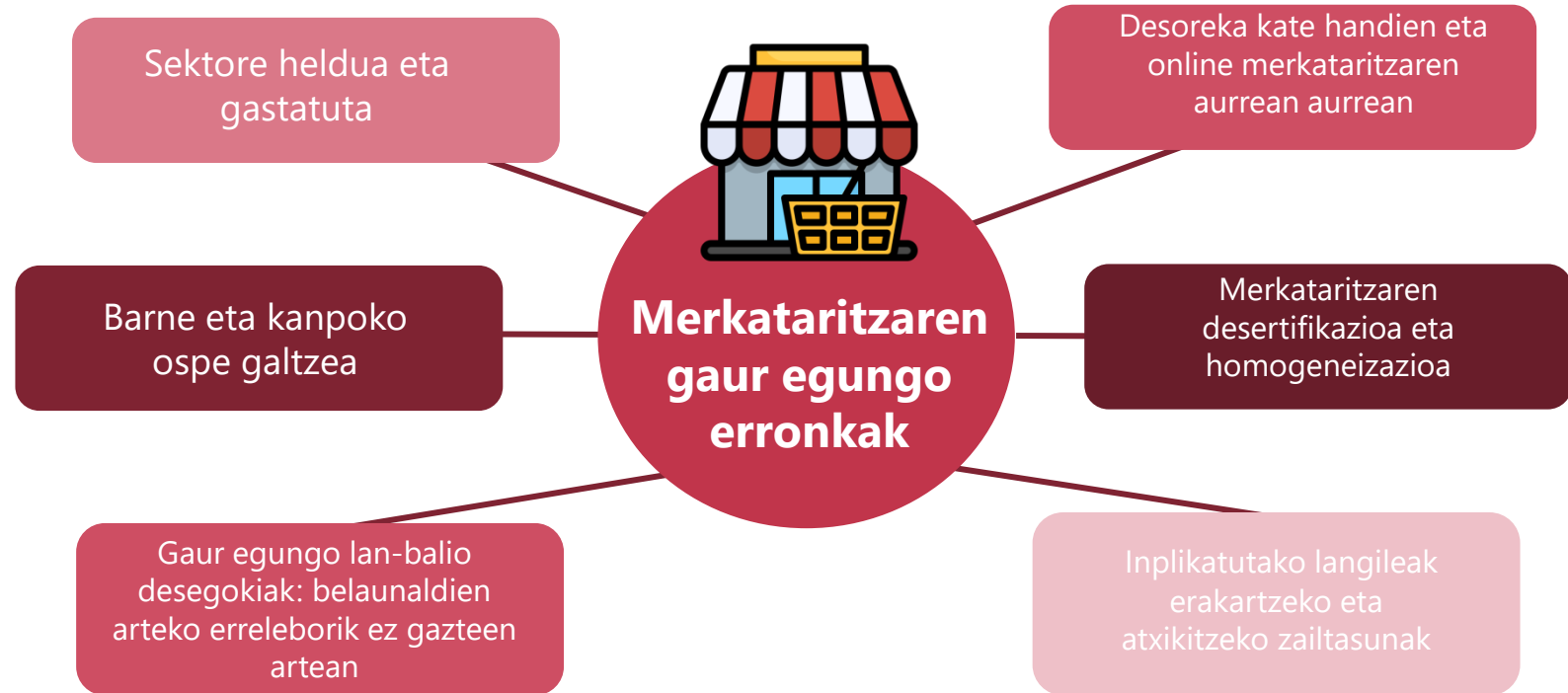
"Lehen lau kilo paraguaio erosten zituzten, orain, berriz, ale bakar batzuk." (Dendaria)

"Lehen bezeroa ia familiakoa zen, orain, berriz, azkar erosten du eta joan egiten da." (Dendaria)

2. MERKATARITZA-SEKTOREAREN BILAKAERA

2.2 Merkataritzaren gaur egungo erronkak

EUSKAL MERKATARITZ AREN EGITURA- ETA GIZARTE- ERRONKA NAGUSIAK



Euskal merkataritzaren egitura- eta gizarte-erronka nagusiak

Parte-hartzaile adituen arabera, txikizkako merkataritza tradizionala sektore heldua eta akitua da, berritzeko gaitasun gutxiarekin eta etorkizunerako proiektzio gutxiarekin, desberdina edo berritzailea izatea lortzeko traba handiekin.

Dendari askok ez dute euren burua enpresaburutzat jotzen, eta horrek sektorea benetan profesionalizatzea eragozten du.

Horren ondorioz, merkatua zaharkituta dago, kudeaketa informala da eta epe ertain eta luzerako ikuspegi estrategikoa falta da.

Barne eta kanpoko ospea galtzea

Galdetutako adituen arabera, sektoreak berak bere irudi publikoa kaltetzearen alde egin du, komunikabideetan behin eta berriro agertu diren ezegonkortasunari, errentagarritasun gutxiri eta etorkizun-faltari buruzko mezuekin.

Hainbat dendarik seme-alabei negozioarekin ez jarraitzeko aholkatzen diete, eta ondorioz, belaunaldi berrientzat oso erakargarria ez den irudi negatiboa sendotzen dute.

Hautemate horrek belaunaldien
arteko erreleboari kalte egiten dio
eta egon daitezkeen
ondorengotzak blokeatzen ditu,
sektorearen irudi itsusia eskainiz.

Gaur egungo lan-balio desagokiak: belaunaldien arteko erreleborik ez

Galdetutako adituen arabera, gazteek ordutegi malguei, kontziliazioari eta helburu pertsonalei lehentasuna ematen diete, ordutegi zurrinak eta lekuan bertako dedikazio zabala eskaintzen dituen denda fisikoaren ereduari kontrajarrit.

Merkataritza tradizionalak ez du bat egiten laneko balio berriekin, eta ez ditu eskaintzen ekintzaile digital berriak eskatzen dituen askatasun- eta mugikortasun-marjinak.

Inplikaturako langileak erakartzeko eta atxikitze zailtasunak

Dendariek nabarmendu dute langileak maiz aldatzen direla eta bajak sarritan eskatzen dituztela, beraz, oso zaila da konpromisoa gain hartzen duten langileak aurkitzea. Horrek jabeari zama handiagoa eragiten dio eta hazteko edo profesionalizatzeko trabak sortarazten dio.



"Oro har, dagoeneko heldutasunera iritsi den sektorea da. Baloratu gabeko profesionalak dira. Ez zituzten euren buruak enpresaburutzat jotzen." (Aditua)

"Sektoreak berak ere ospea galtzearen alde egin du. Komunikabideetan behin eta berriro adierazi dute sektorea gaizki doala, ez direla ondo bizi, etab." (Aditua)

"Zera galdetzen dute beti: etxetik lan egin dezaket? Arratsaldeak libre eduki ditzaket? 10:00etatik 1:00etara eta 4:00etatik 8:00etara izatea, eta baita larunbatetan ere, lan-kultura berriari kontrajartzen zaio." (Aditua)



DENDARI TRADIZIONALE

- SEGMENTU HELDUA ETA GUTXI PROFESIONALIZATUTA
- ORDUTEGI ZABALA ETA TOKIAN BERTAKO ARRETA
- JARRAIPENA EMATEKO PREST DAUDEN GAZTE GUTXI

Merkataritzaren gaur egungo erronkak

Euskal merkataritzaren egitura- eta gizarte-erronka nagusiak

Desoreka kate handien eta online merkataritzaren aurrean

Kontrako ekonomia-eskalak (bolumen txikiak, aleko kostu altuak) bertako merkataritzaren **lehia mugatu du**. Denda txikiak kaltetu nagusiak dira kate handien aurrean, azken horiek erosketa-bolumenen marjina zabalagoekin jarduten dutelako.



Eremu digitala bat-batean sartzearen ondorioz, kontsumo-ohiturak abiadura osoz aldatu dira, eta atzean utzi dira online eremura eta logistikara egokitzen lortu ez duten negozioak.

Erosketa-prezioen arteko aldeak

- Kate handiek oso bolumen handietan erosten dute, denda txiki batek sekula santan negoziatu ahal izango ez duen hornitzailearen prezioekin.
- Eta batzuetan kostutik behera saltzen dute, produktua erakargarri bilakatzeko.

"Eskolek liburuak nik hornitzaileari erosten diodan prezioetik behera saltzen dituzte." (Dendaria)

"Fruta-denden frankiziek oso prezio merke eskaintzen dituzte jendea erakartzeko." (Dendaria)

Marketinen inbertitzeko gaitasuna

- Marka handiek publizitatean inbertitu dezakete etengabe.
- Txikizkako merkataritzak ezin dio kostu horri aurre egin, ezta kanpaina profesionalak ekoiztu ere.

"Publizitate pixka bat egin genuen, baina ez dauka zerikusirik horiek egiten dutenarekin." (Dendaria)

Ordutegi zabalak

- Kateek langileak txandaka dituzte eta ordu gehiago ematen dituzte zabalik.
- Bertako merkataritza jabea dendan egotearen menpe dago.

"Nik ezin dut dendan egunero 14 orduz egon eta gero sare sozialetan aritu." (Dendaria)

Online merkataritzaren logistika eta egokitasuna

- Amazon-ek eta antzekoek produktua etxera azkar entregatzea eta doan itzultzea eskaintzen du.
- Bezeroen ustez erosoagoa da, nahiz eta merkeagoa ez izan.

"Jendea dendara dator, produktua begiratzen du eta gero Interneten erosten dute." (Dendaria)

"Bihar iritsiko zaizu eta deskontuarekin. Nola lehiatu zaitezke horrekin?" (Dendaria)

Kate handien eta online merkataritzaren aurreko desoreka hiru faktoretatik sortu da: prezioa, ikusgarritasuna eta egokitasuna.

Denda txikiek ez dute, kostuari eta baliabideei dagokionez, komunikazio digitalarekin lehiatzeko eskalarik. Horrez gain, ez dute hainbeste ordu ireki ahal izateko egiturarik.

Horregatik, kalitatean eta tratuan bereziak izaten saiatu arren, beraien ustez, laguntza publikorik gabe eta kontsumitzailearen pentsaera aldatu gabe, oso zaila da bizirik irautea.

"Kaleetan gero eta denda gutxiago ikusten ditugu. Oso zaila da bizirik irautea... kate handiek denda txikiek eskaini ezin ditugun prezioak dituzte." (Dendaria)

Merkataritzaren gaur egungo erronkak

Merkataritzaren desertifikazioa eta homogeneizazioa

Dendak ixtearen ondorioz, kaleak eta auzoak dendarik gabe geratzen ari dira, eta euren nortasuna eta harremanetarako sarea galtzen ari dira.



Zenbait zonaldeetan atzeman da merkataritza-paisaia homogeneizatu dela eta dibertsitate eta balio kulturala galdu dela.

"Hainbat hiritan, dagoeneko, ez ditugu marka berberetz jositako kalte nagusiak aurkitzen. Hiri guztiak berdinak eta oso tristeak izango dira."
(Dendaria)

"Kutsatze efektua" sentsazioa dendak ixten direnean

Negozioak ixteak kutsatze-efektu negatiboa eragiten die oraindik irekita dauden dendei. Honela deskribatu dute:

- Kale batean dendak ixten dituztenean, pertsona gutxiago ibiltzen dira hortik.
- Zonaldea goibel eta "hilda" bihurtzen da".
- Horrek bezeroak uxatzen ditu eta animatuagoak diren zonaldeetara joatea nahiago dute.

"Gero eta lonja gehiago dago hutsik. Hemen, Portun, esaterako, lonja asko daude hutsik. Pila bat. Nire ustez, horrek ez du batere laguntzen, jendea hortik igarotzen delako eta dena itxita dagoela ikustean ez dutelako sartzeko gogorik."
(Dendaria)

Inpaktua auzoko edo herriko irudian

Negozioak ixteak **segurtasunari eta bizitasunari** kalte egiten dio:

- Kalea utzita dagoela ematen du.
- Kontsumitzailearen konfiantza galtzen da.
- "Dena ixten bada, zerbait izango delako" ustea indartzen da.

"Kaletik bazoaz eta dena itxita badago, badirudi zonaldea hilda dagoela. Eta orduan, jendea ez da gelditzen, ezta irekita dauden dendek erakusleihakoei begiratzeko ere." (Dendaria)

Bezeroak galtzea jende gutxiago bertaratzeagatik

Dendak bertaratzen diren jendearen menpe daude, eta bisitariak erakartzen dituen negoziarik ez badago, salmentarako aukerak jaitsi egiten dira.

- Lehen, bezeroek erosketa bat aprobetxatzen zuten hainbat dendatan sartzeko.
- Orain, dendarik ez badago, kaleak erakargarria izateari uzten dio.

"Inguruko denda guztiak ixten badira, azkenean, jendea ez da zonaldera gerturatzen. Eta zuk denda txukun eduki dezakezu, baina ez bada inor pasatzen."
(Dendaria)

Presio psikologiko eta ekonomiko handiagoa geratzen direnengan

Hutsik geratzen ari den inguru batean geratzeak honako hau eragiten du ere:

- Desmotibazioa** ("azkenean aurre egin duen azkena zarela sentitzen duzu").
- Hornitzaileen mesfidantza** ("zatoz, kaleak ez baitu irautea").
- Prezioak justifikatzea zailagoa da kalea deprimetuta dagoela dirudienean.

"Gero eta zailagoa da irautea zure ingurua suntsitzen ari dela dirudienean. Ematen du zuk azkenean ere itxiko duzula." (Dendaria)

Euskal merkataritzaren egitura- eta gizarte-erronka nagusiak

2. MERKATARITZA-SEKTOREKO BILAKAERA

2.3 Ezarritako hainbat estrategia

Ezarritako hainbat estrategia

Kalitatearen alde apustua egitea bereizgarri gisa

Zer esan nahi du

Produktuaren eta zerbitzuaren estandar altua mantentzea, horrek marjina txikiagoa izatea edo bolumen gutxiago saltzea inplikatu arren.

Dendari ugarien esanetan, kalitate-maila altua mantentzea bezeroak fidelizatzeko modu bakarra da, prezioari dagokionez lehiatu behar diren denden aurrean.

Zergatik egiten dute

- Belaunaldiz belaunaldi bezeroak mantentzeko aukera eman zion bakarra izan zelako.
- Online salmentaren eta kostu gutxiko kalteen aurrean hesi bakarra delako.
- Uste delako bezero batzuek produktuarekiko konfiantza baloratzen jarraitzen dutela.

Estrategiaren giltzarriak

- ✓ Prezioen gudan ez sartzea.
- ✓ Bezeroari produktua zergatik hoberena den jakinaraztea.
- ✓ Bermeak eskaintzea: "Zerbait gaizki ateratzen bada, aldatuko dizut."
- ✓ Estandarra mantentzea, baita eskaera jaisten denean ere.

Mugak

- Kalitatea ez da beti nahikoa prezioen arteko aldea oso handia bada.
- Bezero gazte berriak erakartzea zailagoa da, denda ez bada online eremuan agertzen.

Tratu pertsonala eta pertsonalizatutako zerbitzua mantentzea

Zer esan nahi du

Bezeroak ezagunak izango balira bezala tratatzen jarraitzea, aholkuak ematea, denbora ematea eta erkidegoan parte hartzen dutela gogoratzea.

Zergatik egiten dute

- Kateetan eta Interneten inork ez dituelako bezeroak izen propioarekin artatzen.
- Epe luzera fideltasuna sortzen duena delako.

Estrategiaren giltzarriak

- ✓ Bezeroari bere izenez deitzea.
- ✓ Bere erosketa-historiala eskura izatea.
- ✓ Aukeratzen laguntzea.
- ✓ Arazoak azkar eta modu pertsonalizatuan konpontzea.

Mugak

- Gaur egungo bezeroek denbora eta pazientzia gutxiago dute.
- Jabea uneoro bertan egotea eskatzen du.
- Ezin da denda aurrera atera ordutegi luzez lanean izan behar bazara.

“

"Beti izan dugun kontzeptua kalitatea, kalitatea, kalitatea... izan da. Nahiz eta merkeago saldu, gero botatzen badute, itzuli egiten dira." (Dendaria)

"Jendeak frankizia probatu zuen, baina gero guregana zetorren dena berehala izorratzen dela esanez." (Dendaria)

"Asko merke erostera joaten ziren eta gero itzuli egiten ziren hemen zertxobait gehiago ordaintzea nahiago zutela." (Dendaria)

"Konfiantza sortzen da beti hoberena ematen diezula ikusten dutenean." (Dendaria)

"Hemen generoa ondo ipintzen da, ez da ona eta txarra nahasten." (Dendaria)

"Guk ez dugu inoiz kalitatea jaisten. Bagenekien hura eginez gero, bezeroak joan egingo zirela." (Dendaria)

"Bezeroak zuk artatzea baloratzen du, alegia; konfiantza eskaintzea." (Dendaria)

”

Ezarritako hainbat estrategia

Zerbitzuak dibertsifikatzea

Zer esan nahi du

Lehiak ematen ez duen zerbait eskaintzea, prezioan bakarrik ez lehiatzeko.

Zergatik egiten dute

- Fidelizatzeko aparteko zerbitzuekin.
- Garestixeago den prezio bat justifikatzeko.

Adibide zehatzak

- Liburuak doan forratzen dituen liburu-denda.
- Pertsonalizatutako eskaerak egiten dituen fruta-denda.
- Erosteagatik oparitxo txikiak egiten dituzten dendak (forrua, poltsa, etxez etxeko entrega).

Estrategiaren giltzarriak

- ✓ Produktuarekin lotutako balio erantsiko zerbitzuak bilatzea.
- ✓ Ez oparitu ekonomikoki eutsi ezin daitekeen ezer.
- ✓ Bezeroei adieraztea zergatik den plus bat.

Mugak

- Bezeroek prezioari bakarrik erreparatzen badiote, baliteke aparteko hori ez baloratzea.
- Bezeroaren lan eta denbora gehiago eskatzen du.

Gastu finkoak kontrolatzea eta langileak doitzea

Zer esan nahi du

Nahitaezkoak ez diren gastuak ahalik eta gehien murriztea.

Hau honela lortzen da:

- Langilerik ez kontratatu aseguratutako bolumenik ez badago.
- Pertsonalki ordu asko lan egitea.
- Inbertsio handirik ez egitea nahitaezkoak ez badira izan ezik.

Zergatik egiten dute

- Marjinak gero eta estuagoak direlako.
- Epe luzerako lan-bajekiko beldura oso altua delako.

Estrategiaren giltzarriak

- ✓ Hileko gastua zorrozki kontrolatzea.
- ✓ Ordutegi luzeak mantentzea baldin eta itzulera badago.
- ✓ Norberaren sakrifizioa gain hartzea negozioa finkatzen den bitartean.

Mugak

- Epe laburrera jasangarria ez den eredua, barne-txandaketa ez badago.
- Norberaren sakrifizioak nekatzen du.

Hainbat marketin ekimen zehatz

Zer egiten dute:

- Noizbehinkako promozioak.
- Publizitate apala (liburuxkak, kartelak).
- Sare sozialetan oinarritzko presentzia.

Zergatik egiten dute:

- Promoziorik gabe ez daudelako ikusgai.

Muga:

- Gehienek ez dute kanpaina handiak gauzatzeko ezagutzarik ezta baliabiderik ere.

Arrazoizko prezioak mantentzea

Zer egiten dute:

- Prezioak ez igotzen saiatzen dira, nahiz eta produktua hobeia izan.
- Marjinak ahalik eta gehien doitzen dituzte.

Zergatik egiten dute:

- Prezioari garrantzi handia ematen zaiola badakitelako.

Ordutegiak eskaerari egokitzea

Zer egiten dute:

- Ordu gehiago irekitzea ahal bada.
- Ordutegia bezeroen ohituretara egokitzea.

Zergatik egiten dute:

- Azken orduko salmentak bereganatzeko edo bertaratutako bezeroak aprobetxatzeko.

Muga:

- Oso gogorra da, langile bakarra denean.

3

Jardunean dauden denden belaunaldien arteko erreleboa

3.1. Dendarien motibazioak ondorengotzari dagokionez eta erosketaren bidez ekin egiten duenaren motibazioak

3.2. Salerosketaren esperientziari buruzko hautemate orokorra

3.3. Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak

3.4. Eskualdatzearen esperientziako funtsezko zenbait gai

3. JARDUNEAN DAUDEN DENDEN BELAUNALDIEN ARTEKO ERRELEBOA

3.1 Dendariaren motibazioak ondorengotzari dagokionez eta erosketaren bidez ekin egiten duenaren motibazioak

3.1. Dendariaren motibazioak ondorengotzari dagokionez eta erosketarekin ekin egiten duenarenak



Aztertu diren merkataritza-eskualdatzeko kasu gehienak **erretiratzeko unean** eman dira. Esfortzu handiko etapa bat duintasunez ixtea du helburu, alegia: erretiratzea osasunak eta negozioak okerrera egin aurretik.

Eskualdatzea egiteko arrazoi nagusiak...

Behin betiko itxi behar izatea saihestea

Motibazio nagusia **dendak funtzionatzen jarraitu** nahi izatea da eta hainbeste urtetan eraiki izana ez desagertzea.

Zegatik axola zaie:

- Asko denbora luzez artatu dituzten bezeroekiko erantzule sentitzen dira.
- Euren esfortzua guztiz ez galtzeak ondo sentiarazten dituzte.
- Batzuek negozioarekiko lotura emozionala sentitzen dute, lanean belaunaldi ugari eman ondoren.
- Ixten badute, lokala hutsik geratzeak eta bezeroak zerbitzurik gabe geratzeak kezkatzen die.
- Urte askotan eraikitako esfortzua eta ospea galduko direla uste dute.
- Eskualdatze baten atzean, arrazoi nagusia ez da ekonomikoa bakarrik, baizik eta sinbolikoa ere bada.

Dendariak...

"Hobe da itxi baino norbaitek negozioa hartzea."

"Ixten baduzu, dena galduko duzu."

"Ilusioa egiten zidan negozioak zabalik jarraitzeak."

"Hobe da itxi baino lehen norbaitek negozioa hartzea."

Inbertsioaren zati bat berreskuratzea eta ixteak eragindako kostuak ekiditea

Motibazio ekonomiko garrantzitsua:

- Negozioa eskualdatuz, negozioaren balioaren zertxobait berreskuratu daiteke (altzariak, bezeroak, merkataritza-funtsa).
- Guztiz ixten badute, aukera hori galduko dute.
- Horrez gain, ixteak kostu altuak ekar ditzake (kalte-ordainak, likidazioak, genero kentzea).

"Ixten baduzu, dena galduko duzu. Horrela, gutxienez, zerbait berreskuratu dezakezu." (Dendaria)

Orain edo inoiz ez

Zegatik sortu da ideia hau:

- Zenbaiten ustez merkataritzaren egoerak urtetik urtera okerrera egiten du.
- Balio gehiago galdu baino lehen eskualdatu nahi dute. Beraien ustez, denbora gehiago itxaroten badute, eskualdatzea gero eta zailagoa izango da.

"Gero eta gutxiago saltzen da." (Dendaria)

"Denbora asko itxaroten baduzu, dagoeneko ez zaio inori interesatzen." (Dendaria)



eremu arrazionala

Normalean dendariak denda bat uzten denean, nagusiki, izaten da, dendariak lanean urte asko eman ondoren, erretiratu behar duelako eta familian erreleborik ez duelako. Egoera horretan, ez du dena behin betiko itxi nahi eta egindako inbertsioaren zati bat berreskuratu nahi du, negozioa oraindik bideragarria den bitartean.



eremu emozionala

Laster erretiratuko den testuinguru batean, denda eskualdatzearen arrazoi nagusia da dendak funtzionatzen jarraitzea eta hainbeste urtetan eraikitakoa ez desagertzea: alderdi sinbolikoa.



3.1. Dendariaren motibazioak ondorengotzari dagokionez eta erosketarekin ***ekin egiten*** duenarenak



Motivation

Izaera pertsonaleko motibazioak eta espektatibak...

Bizi edo lanbideko aldaketa. Autoenplegurako eta ekonomia-egonkortasunerako premia

- Eskualdatutako denda bat erosiz, ekin egitea erabakitzen duten askorentzat, **ogibide propio bat ziurtatzeko premia** izaten da faktore nagusia.
- Motibazio hau sarritan agertzen da lan-egoera ezegonkorretatik, aldi baterako kontratuetatik, gaizki ordaindutako lanetatik edo lanen jarraipena zalantzan dagoen inguruetatik datozenengan.
- Autoenplegurako eta egonkortasunerako premia ez da bokazioak bultzatutako erabaki bat, baizik eta biziraupen ekonomikorako estrategia bat eta **laneko etorkizun propioari eustearen aldeko apustua**. Batzuen ustez bide zaila izan arren, nahiago dute hura euren baldintzak hobetzeko aukerarik ez dagoen edo proiektu pertsonalik finkatzea aukerarik ematen ez dien lanetan jarraitzea baino.
- **Negoio-motarengatiko** ilusioa eta **motibazio pertsonala** garrantzitsuak dira, baina, oro har, bigarren mailakoak dira diru-sarrera bat ziurtatzeari eta autoenplegu bat sortzeari dagokienez. Sektorearekin afinitatea dagoenean, konpromisoa eta konfiantza hartzeko bidea errazagoa da, baina hala eta guztiz ere, pragmatismoa gailentzen da.

Aurretiko lan-egoera ezegonkorra edo aldakorra

Jende asko hemendik dator:

- Aldi baterako kontratuak.
- Soldata txikiko lanak.
- Jarraipen gutxiko lan-esperientziak.

"Beste baten kontura lan egiten nuen, baina ez zidan egonkortasunik ematen. Beti alde batetik bestera nengoen." (Dendaria)

Euskarri propioa ziurtatzeko premia

Beraien ustez, merkataritza **argiago aurreikusi daitekeen autoenplegurako bidea** da, besteen menpe lanean aritzen zarenean ez bezala:

- Diru-sarrerak bere esfortzuaren arabekoak dira.
- Denbora eta erabakiak gehiago kontrolatu daitezke.

"Horrela, lan asko egiten badut, ateratzen dudana guztia niretzat da." (Dendaria)

Norberaren menpe lan egiteari lehentasuna ematea

Independentzia lortu nahi dute hirugarrenen ezegonkortasunaren aurrean:

- Jabearen menpe ez egotea.
- Amaitzen ez den kontratu baten menpe ez egotea.

"Horrela, zerbait gaizki badoa, gutxienez ez da bota nautelako izango" (Dendaria)

Esfortzuarekin igo daitezkeen diru-sarrerak lortzeko itxaropena

Nahiz eta hau gogorra dela onartu:

- Uste dute norberaren lanak epe luzera soldata finko batek baino etekin handiagoa izan dezakeela.
- "Norberaren buruarengan inbertitzearen" ideia biziki balora da.

"Hasieran gogorra da, baina gero zeurea da. Asko saiatzen banaiz, azkenean soldatapeko langile bati baino hobe joango zait." (Dendaria)

Biziraupen ekonomikoaren estrategia

Bokaziozko proiektua izan arren, bereziki honako hau da:

- Ezegonkortasunari aurre egiteko aukera bat.
- Familia eusteko modu bat.
- Lan-duintasunaren aldeko apustua.

Bereziki etorkinengan:

- Enplegu egonkor bat lortzeko eragozpen gehiago.
- Diru-sarrerak hilero jasotzeko presio handiago.

"Oso zaila da kontratu luze bat ematea."
"Denda hartu nuen neurea zen zerbait behar nuelako." (Dendaria)

3.1. Dendariaren motibazioak ondorengotzari dagokionez eta erosketarekin ***ekin egiten duenarenak***

Zergatik dagoeneko jardunean dagoen negozio batean?

Dagoeneko finkatutako negozioa

Ekintzaile askok nabarmen baloratzen dute negozioak dagoeneko ibilbidea, bezero egonkorak, marka ezaguna, definitutako hornitzaileak eta egiaztatutako funtzionamendua izatea. Horrek jarduteko oinarri bat ematen die, zerotik hasten den negozio baten arriskuak gain hartu beharrik gabe.

Dagoeneko finkatutako bezeroak dituelako

✓ Gehien baloratzen duten abantaila da:

- Negozioak ez du ohiko bezerorik.
- Benetako salmenten oinarri batetik abiatu da.
- Eskaera egongo ote den ziurrago dute merkatariek.

Dendariak...

"Dagoeneko marka bat dago, ezaguna da, bada hortxe sartuko naiz."

"Kokapen zehatz batean dagoen liburu-denda bat erosten ari naiz, bezeroekin, historiko batekin."

"Dagoeneko funtzionatzen zuen denda bat zen, bere bezeroekin."

"Honek konfiantza ematen dizu, saltzeko zerbait izango duzula jakin badakizulako."

Aurreko jabearen laguntza

Lehenengo urratsetan ez dira bakarrik egongo eta aurreko jabearen laguntza eskura izango dute gidari edo aholkulari gisa. Hori guztia jakitea funtsezkoa da konfiantza izateko eta trantsizioa eraginkorra izango dela bermatzeko.

Denda utzi duenarengandik ikasteko aukera ematen diolako

✓ Aurreko jabearen laguntzak:

- Bezeroak ezagutzen laguntzen du.
- Eskakere eta hornitzaileek nola funtzionatzen duten azaltzen du.
- Lehenengo hilabeteetan segurtasuna ematen du.

Dendariak...

"Laguntza horrek ere batzuetan dena delako denda hartzera bultzatzen ditu. Dena azalduko dizun pertsona bat atzetik edukitzea: nola erosten den, nola kudeatzen den."

"Akordioa honakoa izan zen: urtebeteko kontratatua funtzionamenduaren berri emateko, eta gaur egun elkarrekin jarraitzen dute."

"Dena azalduko dizu: nola erosten den, nola kudeatzen den..."

"Hilabete eman nuen berarekin, dena ikasten."

"Bezeroak eta hornitzaileak aurkeztu zizkidan."



Ez da zerotik ekin egitea bezain arriskutsua

Funtzionatzen ari den negozio batean erosteak bere bideragarritasunari buruzko zalantzak murrizten ditu, bere ibilbide historikoari erreparatu dakiogelako eta dagoeneko funtzionalak direla egiaztatu den praktikak eskuratu daitezkeelako.

Zerotik irekitzea baino seguruagoa delako

✓ Dagoeneko abian dagoen negozio bat erosiz gero:

- "Hutsetik hastearren" lehenengo hilabeteak saihesten dira".
- Diru-sarreraren historial bat dago.
- Negozioa bideragarria den ala ez hobeto aurreikusi daiteke.

Dendariak...

"Ekin egiteak dakarren arriskua murrizten duzu."

Dagoeneko martxan dagoen zerbait daukazu esku artean."

"Zerotik hasten bazara, ez dakizu jendea sartuko den ala ez."

"Horrela, dagoeneko badakizu zenbat saltzen zen."

Ugari dira atzemandako abantailak

3.1. Dendariaren motibazioak ondorengotzari dagokionez eta erosketarekin ekin egiten duenarenak

Zergatik dagoeneko jardunean dagoen negozio batean?

Hasierako inbertsioa txikiagoa da

Eskualdatzeak hasierako inbertsioa murrizten du, negozioa dagoeneko funtzionatzeko prest dagoelako. Horri esker, ordainketak epeka egin daitezke eta negozio bat abian jartzearen gastu asko ekidin daitezke.

Hasierako inbertsioa gain hartzea errazago delako

- ✓ Hauetako denda ugari:
- Dagoeneko hornituta daude (altzariak, makinak, hornitzaileak).
- Ez dute hainbesteko erreforma behar. Ekin egitearen gastuak aurrezten dituzte.
- Eskualdatzeak epeko ordainketak negoziatu daitezke.

Dendariak...

“Ez duzu dena batera erosi behar, dagoeneko negozioa antolatuta dago.”

“Ordaintzeko erraztasunak eman zizkidaten.”

“Zerotik hasten bazara, hamaika gastu dago, eta ez dakizu noiz hasiko zaren saltzen.”

“Ez duzu zerotik hasi eta denetarik erosi behar.”

“Dena prest zegoen, sartu eta jarraitu besterik ez zen egin behar.”



Abian dagoen negozio bat erostea seguruagoa, azkarragoa eta hasieran eutsi egiteko errazagoa da, dagoeneko bezeroak dituelako, hornituta dagoelako eta zerotik hastean baino zalantza gutxiago dituztelako.

Azkarrago

Eskualdatze bat hartzeari esker, ia berehala has zaitezke lanean, negozioa dagoeneko funtzionatzen ari delako: lokala hornituta, bezeroak aktibo, hornitzaileak zerbitzatuta eta baimenak indarrean.

Abian azkarrago jarriko zarelako

- ✓ Eskualdatze bati esker:
- Jarduerak ia eten gabe jarraituko du.
- Ez da lizentzia berririk behar (askotan).
- Lehenago hasten zara dirua irabazten.
- Ez da bezerorik eskuratu behar zerotik, ezta bezeroak hasieran erakartzeko kanpainarik gauzatu behar.
- Jabe berria sartuko da, aurrekoa oraindik bertan dagoen bitartean edo bukatu berri duenean. Horrela, diru-sarrerarik gabeko asteen edo hilabeteen “hutsunea” ekidin daiteke.
- Ez da hornitzaile berririk bilatu behar, ezta baldintzak zerotik negoziatu ere. Kontratuak eginda eta kontuak irekita daude.

Dendariak...

“Negozia ez zen guztiz itxi, ni zuzenean sartu nintzen.”

“Dena prest zegoen, sartu bezain lasten hasi nintzen.”

“Ez nuen erreforma garrantzitsurik egin behar izan.”

“Hornitzaile guztiak aurkeztu zizkidan eta dagoeneko dena egunean zegoen.”

“Banatzaileen telefonoa neukan eta banekin nola funtzionatzen zuten gauza orok.”

“Paper guztiak prest zeuden. Izena aldatu besterik ez zen egin behar.”

Dagoeneko existitzen den oinarri baten gainean berritzeko aukera

Zenbait profilek ez du aurreko eredua guztiz errepikatu nahi, baizik eta bere ideia, interes edo merkataritza-ikuspegi propioetara egokitu nahi du. Zerbitzu, ikuspuntu edo teknologia berriak sartu nahi ditu.

Oro har, dagoeneko existitzen den negozio bat berritzeko aukera positibotzat hartu dute, nahiz eta bigarren mailako zerbitzu dela uste izan. Hasierako lehentasuna negozioak jarraituko duela eta bezeroak atxikiko direla ziurtatzea da. Berrikuntza pixkanakako hobekuntza moduan planteatu da, eta ez erabateko eraldaketa moduan, baliabide eskasek edo ohiko bezeroekiko konfiantza ez haustea baldintzatuta.

Aditua...

“Aurrekoarekin jarraitu dut, baina irakurketa-tailerrak, kaferako txokoa, etab. gehitu dizkiot...”

3. JARDUNEAN DAUDEN DENDEN BELAUNALDIEN ARTEKO ERRELEBOA

3.2 Salerosketaren esperientziari buruzko hautemate orokorra

3.2. Salerosketaren esperientziari buruzko hautemate orokorra

Negozia eskualdatu dutenen prozesuaren hautematea



Oro har, **gehienek diote zaila izan dela**

Dendari ugarien ustez, prozesu luzea, zalantzarria eta nekagarria izan da. Hainbat dendarik dio bilaketa oso gogorra eta frustragarria izan dela, zalantzez josita eta itxi diren ate askorekin:

- Prozesu luzea zain egon beharreko hilabete askorekin.
- Jende asko etorri da jakin-minez galdetzeko soilik edo bezero ugariarekin negoziazioa zapuztu egin da.
- Prezioari edo baldintzei dagozkien espektatibek behera egin zuten.
- Akordiorik ez ixtearen beldur izan ziren.

Dendariak...

"Ez du inork nahi. Sakrifizio handia da."

"Urtebete norbaitek aurrera pausua ematearen zain egon zaitezke."

"Askok galdetzen dute, baina gero ez dira itzultzen."

"Askok begiratzen zetozen, baina ez zekiten zein zaila den hau aurrera eramatea."

"Azkenean ez dakizu norbait aurkituko ote duzun."



Eskualdatzeko denda baterako eroslea aurkitzea prozesu luzea eta zaila izaten da. Askotan ez dago sakrifizioa eta arrisku ekonomikoa gain hartzeko prest dagoen interesdunik. Hainbat kasu nahiko azkar konpondu arren, prozesu gehienetan hilabete asko eman behar dira bila, negoziatio anitz gauzatu behar dira eta pazientzia handia eduki behar da. Konfiantza, finkatutako bezeroak eta ordaindu daitekeen prezioa transmisio-prozesua bideratzen duten funtsezko faktoreak dira.



Hala ere, hainbat kasutan errazagoa izan zen

Dendari guztiek ez dute esan prozesua zaila izan dela. Beste batzuek, berriz, diote zortea izan zutela edo "azkenean argi ikusten zuen norbait agertu zela". Batzuek eroslea nahiko azkar aurkitu zuten, batez ere, baldintza hauek eman zirenean:

- Negozioak **erabat finkatutako bezero** egonkorak zituen.
- **Lokala** ondo kokatuta eta antolatuta zegoen.
- **Aurretik interesa adierazitako ezagun bat** zegoen (adibidez, inguruko norbait edo langile bat).
- **Ordaintzeko erraztasunak** eskaini ziren.
- Horrelakoetan, bilaketa-prozesua laburragoa eta argiagoa izan zen.

Dendariak...

"Hilabete bat eman nuen berarekin dena irakasten. Errazagoa izan zen, aurretik, dagoeneko, berarekin hitz egin nuelako."

"Azkenean, argi eta garbi zeukan mutil bat izan zen."

Negozioa erosten dutenen salerosketa-prozesuaren etapak

Salerosketaren prozesua etapa desberdinetatik igarotzen den prozesua da: jakin-mina, beldura, konfiantza, ikaskuntza trinkoa, zalantzak eta azkenik, asebetetzea (horrek inplikatzeko duen sakrifizio-kontzientziarekin nahastuta).



1. Erabaki bat hartu aurretik Aukera esploratu

Eskualdatzearen berri jasotzen dute, interesa baloratzen dute eta jakin-mina eta beldurra batera sentitzen dute.

💬 "Aukera gisa ikusi nuen eta beldurra ematen zidan."



2. Informazioa bildu Negozioa ezagutu

Salmentei eta gastuei buruzko datuak eskatzen dituzte, baina zalantzak eta mesfidantza izaten jarraitzen dute.

💬 "Hasieran ez dakizu ezer."



3. Eskualdatzearen negoziatzia Baldintzak adostu

Prezioa eta ordainketa-erak negoziatzen dituzte, urduri eta lasaitasunez akordioa ixten dutenean.

💬 "Erraztasunak eman zizkidaten ez nuelako diru guztia eskura."



4. Eskualdatze ofiziala Erosketa gauzatu

Kontratua sinatzen eta titulartasuna sinatzen dute; etapa berria hasiera da.

💬 "Oso konpromiso handia da."



5. Hasierako laguntza Aurreko jabearekin ikasi

Formakuntza jasotzen dute, bezeroei eta hornitzaileei aurkezten zaizkie. Horiek funtsezkoak dira.

💬 "Hilabete bat eman nuen dena ikasteko"



6. Kudeaketaren lehenengo asteak Kudeatzen hasi

Erantzukizun guztia hartzen dute gain, zalantzekin eta beldurrez.

💬 "Lehenengo hilabeteak oso gogorrak dira."



7. Pixkanakako egokitzapena Negozioa egonkortu

Konfiantza lortzen dute, bezeroekin ohitzen dira eta euren lan egiteko modura egokitzen dira.

💬 "Ohitu egiten zara eta dagoeneko zeurea da."



8. Epe ertainerako gogoeta Esperientzia baloratu

Harro daude, baina sakrifizioaz jabetzen dira.

💬 "Sakrifizio handia da, baina zeurea da."

3.2. Salerosketari esperientziari buruzko hautemate orokorra

Negozioa erosten dutenen prozesuaren hautematea

Oro har, esperientzia bide gogorra eta zorrotza dela diote, aukera eta belduraren arteko nahasketa, baina proiektu propio baten jabea izateak asebetetzen die, betiere hasierako zalantzak eta presioa gainditzea lortu ondoren.

- Autoenplegua sortzearen ilusioa.
- Beldur handia zalantzen aurrean.
- Hasierako laguntzarekiko menpekotasuna.
- Dena behar bezala kudeatzen ez jakitearen beldurra.
- Lan-etorkizunaren jabea izatearen aldeko motibazio sendoa.



Alderdi positiboak

- **Autoenplegurako eta autonomiarako aukera**
Horri esker norberaren kontura lan egin dezakete eta euren esfortzuaren menpe izan daitezke.
- **Aurretik zeuden bezeroak**
Ez dira zerotik hasiko: dagoeneko erosten duten bezeroak daude.
- **Aurreko jabearen laguntza**
Hasieran laguntza jasotzen dute, eta horrek ikaskuntza-prozesua errazten du.
- **Proiektu propioa izatearen ilusioa**
Aurrera pausu garrantzitsua emateaz harro daude.



Alderdi negatiboak

- **Erantzukizun handia**
Dena bere kudeaketaren menpe dago eta ez dago segurtasun-sarerik.
- **Bezeroak galtzeko beldurra**
Aldaketaren ondorioz bezeroek alde egitearen beldur dira.
- **Informazio argirik ez**
Erabakia hartu aurretik ez dute beti datu argirik eskura. Segurtasunik eza eta zalantzak eragiten dizkie
- **Sakrifizio pertsonal handia**
Lan-bolumena uste baino handiagoa da.



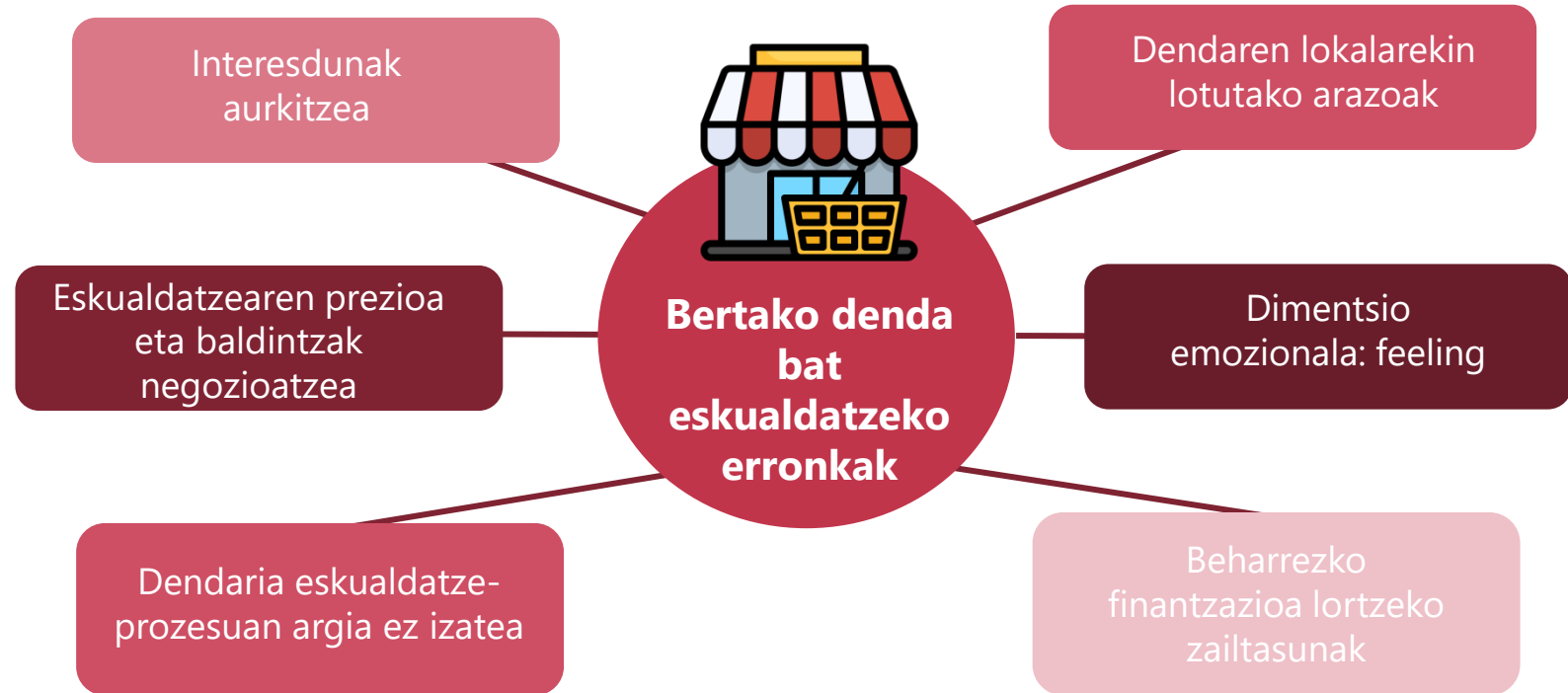
Inpaktu emozionalari dagokionez, alderdi negatiboak (zailtasunak, beldurra eta sakrifizioa) biziagoak eta iraunkorragoak dira, baina alderdi positiboak, berriz, (independentzia eta ilusioa) balio sinboliko handiagoa dute eta erabakiari eusten diotenak dira. Nahiz eta eguneroko esfortzua, porrot egiteko beldurra eta presio ekonomikoa bezalako alderdi negatiboak prozesuan oso nabarmenak izan, proiektu propio bat izatearen ilusioa eta laneko independentzia dira gehien baloratzen dituzten eta zailtasunak alde batera utzita aurrea jarraitzeko bultzatzen dituzten arrazoiak dira.

3. JARDUNEAN DAUDEN DENDEN BELAUNALDIEN ARTEKO ERRELEBOA

3.3 Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak

3.3. Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak

DENDA BATEN ESKUALDATZE PROZESUAREN ERRONKA NAGUSIAK



3.3. Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak

Negozioa eskualdatzen dutenen aldetik

1. erronka: interesdunak bilatu

Dendari askoren ustez, euren negozioa hartu nahi duen norbait aurkitzea prozesuaren unerik zailena eta frustragarria da. Prozesu hura itxaropenez eta urduritasunez bizi izaten dute, horrenbesteko sakrifizioa gain hartzeko prest oso jende gutxi dagoela ikusita. Batzuek diote hilabete asko eman zituztela zain, jakin-mina zutenen bisitak jasotzen, nahiz eta amaieran erabakirik ez hartu. Negozioa inork ez erosteak kezkatzen die, urte askotan egindako esfortzua galdu daitekeelako eta behin betiko itxi beharko dutelako. Zalantza horrek eta dendak beraiek emandako balioa galtzeko aukerak larritzen ditu.

1. erronka konplikatu daiteke gainera...

Itzultzeko asmoaren berri emateko erresistentzia

Saltzaile asko beldur dira uste dutelako negozioa eskualdatuko dutela jakinarazten dutenean salmentak edo negozioarekiko hautematea kaltetu daitezkeela. Horrek berria zabaltzeari eta interesdunak aurkitzekoa aukerari kalte egiten die.

“Negozioa eskualdatuko dela jartzen baldin bada, badirudi negozioa gaizki doala eta hura gainetik kendu nahi duela.” (Aditua)
“Altzariak edo etxerako hornikuntzaren sektoreetan bezala, ezin duzu negozioa eskualdatuko dela jarri, salmentak erabat eten egiten direlako.” (Aditua)

Erronka nagusia delako:

- Negozio tradizional bat gain hartzeko prest daudenen benetako eskaera oso urria da.
- Gertuko denda sakrifizio eta arrisku handiko zerbait gisa hartzen da.
- Erosleak izan daitezkeen askok erosteko gogoia galtzen dute, lan-bolumena zein den jakiten dutenean.

Zer adierazten dute:

- Frustrazioa sentitzen dute ikusten dutenean hainbeste esfortzuarekin aurrera eraman duten negozio horrek ez duela interesik eragiten. .
- Denbora asko igaroz gero, bezeroak desagertzeak eta balioa galtzeak kezkatzen die.
- Zenbait kasutan, esperientzia gutxiago duten eta kultur-ikuspegi desberdinak dituzten etorkinak besterik ez dute jasotzen.
- Beste batzuek, berriz, diote familiako inork ez zuela jarraitu nahi izan.

Dendariak...

“Urtebete eman dezakezu norbaitek erabaki bat hartzearen zain.”

“Ez baitu inork nahi. Sakrifizio handia da.”

“Gehienek galdetzen dute, baina horrek suposatzen duena ikusten dutenean, ez dute nahi.”

“Asko itxaroten baduzu, dagoeneko ez zaio inori interesatzen.”

“Etorri zirenak kanpotarrak ziren, bizirik irauteko zerbait bilatzen zutenak, baina esperientziarik ez zeukatenak.”

Planifikazio gutxi eta azken orduko premia

Transmisio asko oso epe laburrean gauzatzen dira, erretiro edo itxiera baino lehen, eta horrek arrakastarako aukerak murrizten ditu.

“Erretiratu baino bizpahiru hilabete lehenago etortzen dira eta ez du ezertarako denborarik ematen.” (Aditua)

“Transmisioa prozesu konplexua eta luzea da. Jendeak amaierako uzten du. Jendea ez da konturatzen prozesua denborekin aurretik hasi behar dela.” (Aditua)



presaka...

3.3. Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak



Negozioa eskualdatzen dutenen aldetik

2. erronka: eskualdatzeren prezioa eta baldintzak negoziatzea

Eskualdatzearen prezioa eta baldintzak negoziatzea dendariarentzat une goraberatsuena eta emozionalki gogorrena da.

- Alde batetik, lanean aritutako hainbeste urte horiek aitortzea nahi dute;
- Beste aldetik, bere esfortzua berdin baloratzen ez duen merkataritzaren errealitatearen aurrean daude.

Negozioak jarraitzearen ilusioa eta akordioa ixtearen presioaren artean, askok amore ematen dute nolabaiteko etsipenarekin.

Faktore emozionalek, aurreko inbertsioek eta benetakoak ez diren espektatibek saltzaileak jasotako prezioa baldintzatu ohi dute, gaur egungo errentagarritasuna kontuan hartu gabe.

2. erronka: horrez gain, gehiago konplikatu daiteke...

Kontabilitate iluna eta profesionalizatu gabekoa

- Negozio askok ez dute ez konturik ez erregistro ofizial argirik ere, ez dute ondo antolatutako kontabilitaterik, ez eta dokumentu ofizial egokirik ere.
- Kontuen, inbentarioaren edo benetako salmenten gardentasunik eza eskualdatzean agertzen den eragozpen nagusienetariko bat da.
- Saltzaile asko ez dira jabetzen gaur egun informazio eta zorroztasun gehiago eskatzen direla.

Hasierako espektatiba: "Nire negozioak gehiago balio du"

Gehienek ustez, euren denda ez da generoa eta kontuak dituen lokal huts bat:

- Hauxe **bere bizitza osoa** da, urtetako edo hamarkadetako esfortzua eta sakrifizioa.
 - Diruan neurtzea asko kostatzen zaion **balio sentimentala eta sinbolikoa** jasotzen dute.
- Horren eraginez, hasieran **prezioarekiko espektatiba altuak** dituzte, inbertitutakoaren zati bat berreskuratu nahi dute eta uste dute egindako lan guztia ekonomikoki aitortu behar zaiela.

Interesdunekin hitz egiten hasten direnean, honako honekin topo egiten dute:

- Gehienak ez daude asko ordaintzeko prest.
- Erosleek prezioa jaisteko edo ordaintzeko erraztasunak eskatzen dituzte.
- Negozioak benetan esandakoa fakturatzeari buruzko zalantzak daude.

Dendariaren arabera negozioak balio duena eta merkatua ordaintzeko prest dagoenaren arteko desadostasunak etsipena eta frustrazioa eragiten ditu.

Dendariak...

"Nire bizitza osoa hemen eman dut, ez dut oparituko."

"Hau ez da denda huts bat, 30 urteko lana da."

"Etorritako askok ez zutela hainbeste ordainduko zioten."

"Jendeak dena eginda jaso nahi du ezeren truke."

"Ez dakizu zer den egokiena: estutu edo amore eman, gehiegi eskatzen baduzu joan egiten delako."

Adituak

"Saltzaileak dio 'nik ez diot oparituko' eta erosleak, berriz, 'ez diot hau baino gehiago emango' eta ezinezkoa da hortik ateratzea."

"Bere unean, duela 20 urte baino gehiago 50.000 gastatu nituen obran eta orduan makina batzuk erosi nituen 50.000 eurotan. Orain 100.000 eskatu nahi dut. Ez dira jabetzen negozioak ez duela hori balio."

Dendariak...

"Hemen ez da inoiz ezer ordenagailuz egin."

"Esaten dizute: 'lasai, beti saldu egin dugu', baina ez dago paperarik."

3.3. Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak

3. erronka: Merkataritza lokalarekin lotutako arazoak

Negozia eta lokala batera saltzea:

Askotan, jabeak biak saldu nahi ditu, eta horrek egin beharreko inbertsioa nabarmen igotzen du eta eragiketa konplikatzeko du. Jabe askoren ustez lokala saltzearen ondorioz erretiratu daitezke, eta horrek errealitatearekin bat egiten ez duten espektatibak sortzen ditu, merkatuaren balioari dagokionez.

Erosleak lokala erosteko asmorik ez: Aukerako erosle askok ez dute lokala erosi nahi, lehenengo fase batean, behintzat, beraz, negozioa erosteko higiezina ere erosi behar baldin bada, hura traba bilakatzen da.

Zailtasunak alokatzaileekin:

Negozia alokatutako lokal batean dagoenean, gerta daiteke lokalaren jabeak titular berriarekin kontratuarekin jarraitu nahi ez izatea, bereziki kolektibo jakin batzuei dagokienez (adibidez, etorkinak).

Higiezin-konpainien rol anbigua:

Higiezin-konpainiek lokalaren salmentari lehentasuna ematen diote eta horrek negoziazioak trabatzen ditu eta alderdiak nahasten ditu, alegia: eragiketaren gunea desitxuratzen du eta alderdiei zalantzak eragiten dizkie.



“ Adituak

“Inbertsiotik lor dezakedan kapitalarekin 20.000€ ordaindu ditzaket liburu-dandarengatik, baina ez 200.000€ guztiarengatik.”

“Saltzailea guztia saldu nahi izatearekin tematuta dago... eta horrek eragiketa nabarmen konplikatzeko du.”

“Jendeak, hasieran, normalean, ez du lokala erosi nahi izaten. Erosteko aukera ematen dioten alokairuaren aukera interesatzen zaie.”

“Ez duzu hipoteka bat eskatuko lokala erosi ahal izateko. Erabat desberdinak diren bi gauza dira.”

“Eskualdatu den negozioa alokairua dago, baina jabeak ez du alokatu nahi, errenta handiago atera dezakeelako.”

“Higiezin-konpainiak lokala salgai jarri ezezik, negozioa salgai ere jartzen ari dira.”

“Negozioaren jabeak dira erosi nahi duenarekin hitz egin behar duena eta ez higiezin-konpainiaren bidez.”

”

3.3. Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak



4. erronka: Dimentsio emozionala

“Feeling” edo afinitate pertsonalik ez eroslearen eta saltzailearen artean, tirabira pertsonalak

Negozioa bideragarria izan, eragiketak aurrera egin eta baldintzak onargarriak izan arren, **desadostasun emozional batek edo harremanek huts egiteak eskualdatzea bertan behera utz dezakete**. Hori gerta daiteke eskualdatzeak zama emozional handia duelako, bereziki negozio familiarretan edo ibilbide luzekoetan.

Adituak...

“Batuetan, dena zuzen doa eta bat-batean tirabira txiki bat sortzen da, horien artean bola bat eragiten da, edozein gauza dela eta, eta denek porrot egiten du azken orduan.”

“Gerta daiteke aurrean dudan pertsonarekin gaizki konpontzea eta eragiketa ez gauzatzea. [...] Pertsona horrekin egon zara dendari gaizki joan zain aste batean eta dena pikutara bidali da.”

“Baita bi alderdiek Ganbara nola ikusten duten ere. Jarduera psikologikoa oso altua da.”

Eroslearen eta saltzailearen artean *feeling* ona dagoenean, eskualdatze-prozesua errazagoa da, ez da hain estresagarria. Elkarrekiko konfiantzari esker, datuak gardentasunez partekatzen dira eta negoziazioa malguagoa izaten da. Horrez gain, aurreko jabea gehiago inplikatzeko da eta gertutik laguntzen dio erosleari. Horri esker, azkarrago ikas dezake eta segurtasuna irabaz dezake. Giro positibo horrek ere bezeroei lasaitasuna ematen die. Azken horiek negozioaren jarraipena eta jabe berrirekiko konfiantza atzematen dute.

Konfiantza sortu eta beldura murrizten du

Tratua gertukoa, atsegina eta gardena denean:

- Eroslea lasaiago dago, hain arrisku handia gain hartzerakoan.
- Jasotako datuak benetakoak direla sinisteko joera dago.
- Saltzaileak negozioa “joan dadila” nahi du.

Dendariak...

“Hilabete bat eman nuen berarekin dendan, denetarik ikasten. Horrek konfiantza ematen dizu.”

“Pertsona serioa bada eta dena ondo esplikatzeko badizu, lasaiago geratuko zara.”

Prezioaren eta baldintzen negoziazioa errazten du

- Elkarrekin ondo konpontzen badira:
- Saltzailea ordainketa-erraztasunak eta ordaindu daitekeen prezio bat negoziatzeko prest dago.
- Erosleak beldurik gabe galdetu dezakeela sentitzen du.
- Prozesua arinagoa eta gizatiarragoa da.

Dendariak...

“Lasaitasunez hitz egin genuen eta bientzat onuragarria zen akordio batera iritsi ginen.”

“Erraztasunak eman zizkidan serio ari nintzela ikusi zuelako.”



3.3. Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak

Negozioa eskualdatzen dutenen aldetik

Denda bat erosten duenak erronka garrantzitsuei aurre egin behar die: porrot ekonomikoari dion beldurra gainditzea, kudeatzen ikastea (batzuetan esperientziarik gabe), bezeroak bereganatzea, eguneroko sakrifizioa egokitzea eta konplikatua den merkataritza batean negozio bati eustea.

1. erronka: Negoziazioa gardena ez denean

Erosleak ez du konfiantzarik eta iruzurrari beldurra dio

Interesdunak informazioa eskatzen duenean (hileko salmentak, irabazi garbiak, hornitzaileak, kontratuak) eta dendariak ez dio halakorik ematen edo funtsik gabeko azalpenak ematen dizkionean:

- **Berehala mesfidantza** sortzen da.
- **Ezustekoak** egon daitezke: zorrak, arazo fiskalak, salmenten jaitsiera.
- Segurtasunik eza areagotzen da erosleak ez badu sektore horretan aurretiko esperientziarik.

Dendariak...

"Hasieran ez dakizu ezer. Konfiantza pixka bat behar duzu."

"Salmentak ondo doazela diote, baina ez duzu paperik ikusi."

Negoziazio-prozesua luzeagoa eta nekagarriago bilakatzen da

Informaziorik-ezak honakoa eragiten du:

- Etengabeko bilerak eta galderak.
- Akordioa atzeratzen duten elkarrenganako mesfidantzak.
- Tirabira emozionalak bi alderdien artean.

Dendariak...

"Badirudi zerbait ezkutatzen ari direla."

"Ez dakizu arriskatu ala ez."

Interesdun asko atzera botatzen dira

Gardentasunik eza **interesdunek azkenean ez sinatzea eragiten duten arrazoietak** bat da:

- Ez badago datu zehatzik, interesdunak pentsa dezake negozioa ez dagoela saltzaileak esan bezain ondo.
- Horrez gain, arazo finantzarioak edo legalak oinordean hartzeko beldura dago.

Dendariak...

"Asko etortzen ziren, denetarik galdetzen zuten baina ez ziren itzultzen."

"Ez badizkizute kontuak erakusten, ezin zara fidatu."

3.3. Negozioen transmisioan gainditu beharreko erronka nagusiak

Negozioa erosten dutenen aldetik

2. erronka: Finantzaria: finantza lortzea eta ordainketa konpromisoak gain hartzea

Eskualdatutako denda bat erosi nahi dutenentzat, finantza-erronka gehien kezkatzen diena da. Askok uste dute ezingo dutela inbertsioa berreskuratu, negozioak ez badu funtzionatzen eta hileroko gastu finkoak ordaintzeko etengabeko presioa sentitzen dute. Bezeroak mantenduko ote dituzten eta behar adina fakturatu ote dutenekin lotutako zalantzek antsietatea eta gastu bakoitzarekin zuhur izatea eragiten die. Arrisku honi aurre egiteko, epekako ordainketa hitzartzen dituzte eta sustengu-berme bakar gisa, eguneroko esfortzuan fidatzen dira.



Arrisku ekonomikoarekiko beldurra

- **Inbertitutako guztia galtzea** kezka nagusienetarikoa bat izaten da.
- Badakite arrakasta ez dagoela bermatuta: negozioak ezin du funtzionatu edo bezero gal ditzake.
- Zalantza hauek antsietatea eta zalantzak sortzen ditu etengabe.

Dendariak...

“Oker bazaude, dena galduko duzu.”
 “Errespetua ematen du ez dakizulako funtzionatuko duen ala ez.”
 “Oso konpromiso handia da.”

Hasierako inbertsioa biltzeko zailtasuna

- Askok ez dute eskualdatze osoari aurre egiteko aurrezki nahikorik.
- Batzuek ezin dute bankuko krediturik eskuratu, batez ere ez badute bermerik ekartzen. Gazteak eta etorkinak zaurgarriagoak dira.
- Inbertsioa ez da dagokio bakarrik eskualdatzeari: generoa erosi behar da, alokairua, hornikuntzak ordaindu behar dira, hasierako erreformak.

Adituak...

“Nagusiki finantzazioaren gaia da. Askotan ez die mailegurik ematen, ez dute abalik edo ez dago dirua lortzeko modurik.”
 “Bankuak kontuei erreparatzen die eta zera esaten die: 100.000 eskatzen dituzte? Baina honek ez du ezer ematen... eta ez die dirurik ematen. Eragozpen handi bat da.”
 “Etorkinen kolektiboek finantzazioa lortzeko traba gehiago dituzte... eta horrek muga asko jartzen dizkie, ekin egiteko gogo handia izan arren.”

Ordaindu daitezkeen ordainketa-baldintza negoziatzea

- Saltzailearekin epeak hitzartzen dituzte eskualdatzea epeka ordaintzeko.
- Ordainketa zatitzeko akordio informalak bilatzen dituzte.
- Batzuek senitartekoei maileguak eskatzen dizkiete.
- Batzuetan inbertitzeko erabakiak atzeratzen dituzte (erreformak, hobekuntzak), likidezia falta zaielako.

Dendariak...

“Prezioa nahiko negoziatu genuen.”
 “Azkenean pixkanaka ordainduko zuela adostu genuen.”

Finantza-bakardadearen sentsazioa

- Negozioari ekin egiteko laguntza nahikorik ez dagoela sentitzen dute.
- Erakundeen laguntza edo babes ekonomiko gehiago faltan botatzen dute.
- Batzuek diote erosleak denari aurre egin behar diola, benetako laguntzarik gabe.

Dendariak...

“Ez dizu inork diruarekin laguntzen, gaizki ateratzen bazaizu, zure arazoa da.”
 “Inork ez dizu laguntzarik ematen. Diru guztia zure poltsikotik atera behar da.”
 “Dena zeuk jarri behar duzu, ez dago eskualdatzearekin lagunduko dizun diru-laguntzarik.”

3. JARDUNEAN DAUDEN DENDEN BELAUNALDIEN ARTEKO ERRELEBOA

3.4 Eskualdatzearen esperientziako funtsezko zenbait gai

3.4. Eskualdatzearen esperientziako funtsezko zenbait gai

Negozioa eskualdatzen dutenen aldetik



Eskualdatzea ahalik eta gehien hedatzea

Ahoz aho eta kontaktuen sarea

- Metodo ohikoenetarikoa bat izan zen.
- Bezeroei, hornitzaileei, bizilagunei eta ezagunei eskualdatzearen berri eman zieten.
- Zenbait erosle horrela iritsi zen, modu informalean egindako gomendioen bidez.

Iragarkiak Interneteko atarietan

- Batzuek negozioen salerosketarako plataformak eta sailkatutako iragarkien web orriak erabili zituzten.
- Osagarritzko erreminta bat izaten da.

Informazioa merkatarien elkarteetan edo merkataritza ganbaretan

- Norbaitek adierazi zuen orientazioa eskatu zuela edo informazioa bertako elkarteetan utzi zuen.
- Ez zen gehien erabili zen baliabidea.
- Berriz Enpresara jotzea.

Kartela dendan bertan

- Askok kartel bat ikusgai jarri zuten "ESKUALDATZEN DA" adieraziz erakuslehoan eta atean.
- Hortik igarotzen zenak jakiteko modurik zuzenena zen.

Aholkularitza-konpainien laguntza

- Zenbaitetan, aholkularitza-konpainiekin harremanetan jarri ziren, mezua hedatzeko edo izapideekin laguntzeko.
- Denek ez zuten baliabide hoetara jo, gain hartzeko beste kostu bat suposatzen duelako.

Dendariak...

"Azkenean hura komentatu zuen jendearen bidez izan zen."

"Iragarkiak jarri nituen Interneten, baina jende asko etorri zen galdetzeraz bakarrik."

"Kartela jarri nuen eta horrela jende asko etorri zen galdetzeraz."

Gertuko laguntza eskaintzea

- Ezagutza praktikoa igortzea, jabe berriari laguntzeko denboraldi batez geratzea:
 - Nola kudeatu hornitzaileak.
 - Zenbat eskatu.
 - Nola artatu bezeroak.
- Horrek eroslearen zalantzak argitzen ditu eta konfiantza hobetzen du.

Dendariak...

"Hilabete bat eman nuen berarekin dendan, eta denetarik ikasi nuen"

"Hori oso garrantzitsua izan zen, bestela ez dakizu nondik hasi."

Erosleari bezeroak eta hornitzaileak aurkeztea

- Aurkezpen formalak egitea:
 - "Orain berak hartuko du denda."
 - "Konfiantzazkoa da."
- Horrela, bezeroek ikus dezakete negozioak jarraitzen duela eta salmentak galtzeko arriskua murrizten da.

Dendariak...

"Jendeak ikusi zuen ondo konpontzen ginela eta denak berdin jarraitzen zuela."

Malgutasuna prezioarekin eta ordainketa-baldintzetan

- Askok epekako ordainketak edo hasierako prezioa jaistea onartu zuten.
- Horrek erosleari eragiketari ekin egitea lagundu zion, ito gabe.

Dendariak...

"Erraztasunak eman zizkidaten dena batera erosteko dirurik ez nuelako."

"Ez baduzu amore pixka bat ematen, ez du inork ezer erosten."

3.4. Eskualdatzearen esperientziako funtsezko zenbait gai

Negoioa erosten dutenen aldetik



Konfiantza pertsonala saltzailearengan

Beldur ekonomikoa handia eta inbertsioa altua den arren, denek bat egiten dute honako honetan:

- Ez badute eskualdatzea egiten duenenganako konfiantzarik ez dira pausua ematera ausartzen.
- Saltzailea argia ez dela edo inplikatzeko ez dela ikusten badute, eragiketa baztertzen dute.

Merkatariak erosteko interesa duten pertsonak eduki eta ordaintzeko erraztasunak eman ditzake, baina hasieran ez badu konfiantzarik adierazten eta ez badu laguntzarik eskaintzen, beldurra eta zalantza erosteketa blokeatzen dute.



Hasierako irakaskuntza-aldi trinkoa adostea

- Lehenengo asteetan edo hilabeteetan, laguntza praktikoa jasotzeak benetako segurtasuna ematen die, dena ikasteko eta negozioari eusteko.
- Ekintzaileak xehetasun guztiak ikasteko aukera dauka bakarrik geratu baino lehen, eta egunero aprobetxatu dezake aurreko jabearekin, kudeaketa osoa ikasi ahal izateko.

*“Pertsona serioa bada eta dena azaltzen badizu, lasaia geratuko zara.”
“Hilabete bat eman nuen berarekin denda, dena ikasten. Hori oso garrantzitsua izan zen.” (Dendaria)*

Gainera eskualdatzearen osteko lehenengo etapan...

Apaltasunez eta zuhurtziaz hasi

- Ez egin aldaketa handirik hasieran.
- Lasaitasunez ikasi eta negozioaren funtza mantendu.

*“Ez nuen ezer bat-batean aldatu nahi izan.”
(Dendaria)*

Negoioaren funtza mantendu

- Askok ez zuten aldaketa handirik egin hasieran:
 - Hornitzaile berberak.
 - Ordutegi berberak.
 - Artatzeko era berbera.
- Horrela bezeroek euren konfiantza adierazten jarraitu zuten.

*“Jendeak dena berdi mantentzea baloratu zuen.”
(Dendaria)*

Gastuekin zuhurtziaz jokatu

- Inbertsioak minimoetara doitu zituzten egonkortasuna ziurtatzeko.
- Eskaera handiekin edo erreformekin kontuz ibili ziren.

*“Euro bakoitzarekin kontuz ibili behar zara.”
(Dendaria)*

Bezeroak pixkanaka bereganatzea

- Bezeroekiko harremana zaintzen saiatu ziren:
 - Agur pertsonalizatua.
 - Iradokizunak entzutea.
 - Kalitatea mantentzea.

4 Gizarte-testuingurua: belaunaldien arteko erreleboan interesdun eta interesik gabeko profilak

4. Gizarte-testuingurua: belaunaldien arteko erreleboan interesdun eta interes gabeko profilak

Belaunaldien arteko erreleboa bertako merkataritzan



InteresDUN profilak

- **40 eta 65 urte bitartekoak** langabezian edo euren bizitza laboralari bira profesional emateko gogoz.
- **Migratzaileak**: motibazio handia, baina traba handiekin finantzazioari eta integrazioari dagokienez.
- **Sektorean aurretiko esperientziarekin**: ezagutzeekin eta ikuspegi errealistarekin.
- **Beste negozioekin sektore berean**: eskaintza zabaltzeko asmoa dute herri edo kokapen berrietan.
- **Oraingo langileak**: negozioa ezagutzen dute eta esperientzia dute.
- **Dendaren ohiko bezeroak**: dendarekiko ikuspegiarekin eta lotura emozionalarekin.



Belaunaldien arteko errele- boa tokiko merkataritzan



Interes GABEKO profilak

- **Euskal gazteak** beste kultura laboralarekin, ordutegi zurrinak onartzen ez dituztenak eta eremu digitalari eta urrutitik lan egiteari lehentasuna ematen diotenak.
- **Oraingo langileak**: gehiegizko zama izatearekiko edo baliabiderik ezarekiko beldurrez.
- **Merkatarien zuzeneko senitartekoak**: senitartekoengatik pizgarririk gabe eta etorkizunarekiko ikuspegi gutxiarekin.



Sektoreak gazteen profil honen burua eta ideia freskoenak eta berritzaileak galdu egiten ditu. Merkataritza-sektorearentzat onuragarria izan daitekeen talentua galtzen da.

4. Gizarte testuingurua: belaunaldien arteko erreleboan interesdun eta interes gabeko profilak

Interes gutxiko edo batere interesik gabeko profilak

Euskal gazteria

Gazteen kolektiboak ez dauka batere atxikimendurik txikizkako merkataritza tradizionalarekin, beraien ustez jarduera zurruna, sakrifikatua delako eta euren lan- eta bizitza-balioekin bat egiten ez dutelako.

Interes pertsonalekin konexiorik ez:

- Gazteek pasioetatik edo zaletasunetik abiatuta ekin egiteko joera dute, eta negozio digitalei edo sortzaileei lehentasuna ematen diete, negozio konbentzionalak alde batera utzita.
- Malgutasunaren bilaketak, autonomiak eta helburuak ez du bat egiten negozio klasikoaren ereduarekin, alegia: ordutegi finkoekin, dendan etengabe egon behar izatearekin eta jasotako errentagarritasun baxuarekin.
- Kultura-aldaketa handi bat eman da: lanaren ikuspegia bizitzaren proiektuaren barruan aldatu egin da.

Funtseko motibazioa: Bizitza eta lana adiskidetzeko nahia, laneko digitalizazioa, ordutegi tradizionalei uko egitea, sektoreko osperik-eza.

Adituak...

"Ez da jarduera erakargarria gazteentzat. [...] Ez da lehenengo irteera.

Profesionaltasunaren ikuspegitik, etorkizunean zer egingo ote duten pentsatzen ari direnean, ez dira txikizkako denda bat sortzeko aukera pentsatzen ari."

"Lan-bila daudenean honako hau da beti egiten duten galderetako bat: etxetik lan egin dezaket?, arratsaldeak libre eduki ditzaket?"

Eskualdatu beharreko denden oraingo langileak

Erreleboari eusteko profil egokiena da (negozioa, bezeroak eta prozesuak ezagutzen dituzte). Langile askok aukera honi uko egiten diote, txikizkako merkataritzaren egunerokotasunaren zailtasunak lehenengo pertsonan bizi dituztelako. Zenbait kasutan, erreleboa ematen da bide honen bitartez.

Funtseko motibazioa:

Gehiegizko zamarekiko, ekin egiteko baliabide nahikorik ez izatearekiko beldurra, egonkortzeko nahia arriskurik gain hartu gabe.

Adituak...

"Baliiteke langileak nahi ez izatea, negozioaren menpe aritzea zer den ikusi duelako. [...] Edo baliiteke bere burua horretan ez ikustea."

Merkatarien senitartekoak

Negozioaren inguruan parte hartu arren, askotan dendariak beraiek dira familia-gunean jarraitu nahi ez dutenak, eta mezu kontrajarria igortzen dute.

Funtseko motibazioa: Familia-babesa, denda etorkizun ezegonkortzat jotzea eta duintasun gabekoa hurrengo belaunaldietarako.

Adituak...

"Ezin duzu erretiratuko zarela eta negozioa eskualdatu nahi duzula esan eta gero irratian, berriz, ez duzula seme-alabek negozio horretaz bizitzerik nahi adierazi."

4. Gizarte-testuingurua: belaunaldien arteko erreleboan interesdun eta interes Gabeko profilak

Interesa izan dezaketen profilak

Langabeziak dauden edo lana guztiz aldatzeko asmoa duten pertsonak.

40 eta 65 urte artean

Profil hau indartsu sortu da lan-munduko ezegonkortasunetik. Langabezia dauden askok merkataritza-erreleboan lan-mundua berriz sartzeko bidetzat ikusten dute, proiektu propio batekin eta zerotik ekin egiteak dakarren baino arrisku txikiagorekin. Horrez gain, langabezia ez badaude ere, badaude euren bizitza profesionala guztiz aldatu nahi duten asko eta autoenplegua euren lan-bizitza eraldatzeko aukeratzat ikusten dute.

Funtseko motibazioa:

Kontrol profesionala berreskuratzea, egonkortasuna, aurretiko esperientzia aprobetxatzea, lan-duintasuna.

Adituak...

"Langabezia daude eta nolabaiteko krisi existentziala iristen zaie. Etekin-mota hori baloratzen dute, euren jabeak izateko eta geratzen zaiena kotizatzeke aukeratzat ikusten dutelako."

"Horrez gain, premia dutelako egiten dutenen profila daukagu, hau da, premiak bultzatutako ekintzailak Langabezia geratu naiz eta sektore erraza dirudienek, merkataritza sartuko naiz."

"Beste batzuek, berriz, arrazoi pertsonalek bultzatuta, euren lana uztea erabakitzen dute eta esperientzia dutenez bere kontura ekin egitea planteatzen dute."

Migratzaileak

Ekin egiteko motibazio eta energia gehien daukan kolektiboetako bat da. Gizartean eta ekonomian txertatzeko gogo biziarekin datoz, baina egiturazko oztopo ugari aurre egin behar diete, besteak beste: krediturik ez, aurreiritzia eta erakunde-sareetatik kanpo geratzea.

Funtseko motibazioa:

Gaiztozea, integrazioa, familiaren etorkizuna eraikitzea, egonkortasuna, diru-sarrera egonkorak sortzea.

- Ekin egiteko gogo eta motibazio handia eduki arren, finantzazioa lortzeko traba gehiagoei aurre egin behar diete eta gizartetik kanpo gera daitezke (eskualdatzeko negozioak dituztenen aldetik).
- Informazio- eta laguntza-sareetan ez daude guztiz integratuta eta programa eta laguntza eskuragarrietatik at daude.
- Kolektibo hau gehiago gizarteratzearen eta sektoreko elkarteetan eta egituretan gehiago ordezkatzearen alde egin behar da.



Adituak...

"Kolektibo hauek belaunaldi-erreleborako aukera gehien dituztenak dira, hona behar eta motibazio batekin etorri direlako, karrera bat, proiektu profesional bat eta proiektu familiar bat garatzeko."

"Aukera baten bila ari den etorkinaren profila da, beste baten kontura ez baitu lan-merkatuan sartzea lortzen eta baldintzak ezegonkorak dira."

"Finantzazioa eskatzeko, abal bat lortzeko eta abar zailtasun gehiago dituzte."

"Batuetan ez dituzten kontrolatzaile egokitzen jotzen, edo jabeak ez du nahi bere maizterra herrialde jakin batetik datorren pertsona bat izatea."

4. Gizarte-testuingurua: belaunaldien arteko erreleboan interesdun eta interes Gabeko profilak

Interesa izan dezaketen profilak

Merkataritzan aurretik esperientzia duten pertsonak

Sektoreko langile ohiak, etenaldi bat, lekualdatze edo parentesi baten ondoren, bere kontura ekin egin nahi dutenak dagoeneko ezagutzen duten inguru batean. Ezagutzak, kontratuak, esperientzia eta ikuspegi errealista dute.

Funtseko motibazioa:

Autonomia, aurretiko jakintzak aprobetxatzea, konexio emozionala merkataritza-inguruarekin.

Adituak...

“Merkataritzan eskarmentu handikoak dira, erabaki pertsonal bat dela medio, euren kontura ekin egitea erabakitzen dutenak. [...] Ez datoz beste sektoretik.”

Antzeko negozioak dituzten merkataritzak (hedatzea)

Profil hauek dagoeneko enpresa-munduan esperientzia dute eta dibertsifikatu, lurraldean hedatu edo markarekin jarraitu dezakete sektore beraren barruan. Dagoeneko sektorea ezagutu izanaren abantaila dute eta ez dute 0tik hasi behar negozio berri batekin.

Funtseko motibazioa:

Eskuratu dutena euren aurretiko egituran integratzeko aukera, dagoeneko existitzen eta dagoeneko frogatu den negozio baten gainean berritzeko aukera.

Adituak...

“Pertsona baten adibidea izan dugu: optika bat duen enpresaburu batek erretiratuko den beste optika bat erosi du.”
“Kokapen finko bat, bezeroak, historiko bat duen liburu-denda bat erosten ari naiz. Eta horri irakurketa-tailerra, kafearen txokoa, etab. gehitu dakioko...”



Aurretik negozioarekin izandako lotura

Dendak eskualdatzeko prozesuaren barruan, etorkizun oparoena duen profiletako bat, dagoeneko, negozioarekin zuzeneko harremana, egunerokoa edo emozionala duen pertsonena da. Harreman hori rol desberdinetan eman daiteke:

- **Oraingo langileak:** errutinak, bezeroak, hornitzaileak eta lan-sistema ezagutzen dituzte. Jabetzaren ondorengotza naturala eta arina da, nahiz eta laguntza finantzarioa edo kanpoko bermeak behar izaten dituzten.
- **Ohiko bezeroak:** bereziki harreman estuak dauden negozioetan, adibidez: liburu-dendak, harategiak, okindegiak, etab. Eredua dagoeneko baloratzen dute, emozionalki inplikaturik daude eta negozioa euren egunerokotasunaren zerbait bezala ikusten dute.
- **Senitartekoak edo inguruko pertsonak:** dendariaren esfortzua gertutik bizi dute eta jarraipen eta jabetzaren sentimendu sendoa dute.

Adituak...

“Adibiderik egokiena langilearena izango litzateke, izan ere, negozioa langileak berak baino gehiago ezagutuko duenik ez dago.”
“Azkenaldi honetan oso profil interesgarria dago, betiko bezeroarena, hain zuzen ere. [...] Dagoeneko negozioa ezagutzen du, harekin fidatzen da.”
“Betiko bezero bat da. Berak negozioa bere negozioa izan aurretik ezagutzen zuen.”

5

Erabilitako baliabideak

5.1. Eskualdatzearen prozesuan erabilitako baliabideak

5.2. Berriz Enpresa Programa

5. ERABILITAKO BALIABIDEAK

5.1 Eskualdatzearen prozesuan erabilitako baliabideak

5.1. Eskualdtze-prozesuan erabilitako baliabideak

Erakundeen baliabideak

Berriz Enpresa programa

- Laguntza eta orientazioa eskaintzen dizkio saltzaileari zein erosleari.
- Honetan lagunduko die:
 - Eskualdatzearen eskaintza zabaltzea bere negozio-poltsan.
 - Eskualdatze-prozesuan laguntzea pausu legeletan eta fiskaletan.
 - Zalantzak argitzea prozesuan.

Abiapuntua honakoa izango da: ikerketa honetan parte hartu duten guztiek Berriz Enpresa programarekin jardun dute: batzuek eskualdatze-prozesua zuzen amaitu dute eta beste batzuek, berriz, ez dute eskualdatzea osatu.

Horrez gain, zenbait kasutan informazioa eskatu zitzaie bertako dendarien elkarteetan eta Udaletan, baina, ez zieten inolaz ere prozesuan lagundu, izapide zehatz batzuk izan ziren.

Dendariak...

“Berriz Enpresa programak asko lagundu zigun eman behar genituen pauso guztietan orientatu zigutelako, eskualdatze-kontratua nola gauzatu azaldu zigutelako eta ikusgai bilakatu gintuztelako, bestela, askoa ez lukete jakingo negozioa eskualdatu nahi dugula. Ez dizute bermatzen negozioa salduko duzula, baina gutxienez badakizu babesak duzula eta norbaitek prozesuan lagunduko dizula.”

Baliabide pribatuak

Erosketa finantzatzeko zuzeneko diru-laguntzak: **finantza-entitateak**

• Gehienek esan dute **ez zutela jaso inolako erakundetatik ez zuzeneko laguntza ekonomikorik ez diru-laguntza zehatzik** eskualdatzeko kostuari aurre egiteko, behar izan zutenetan, beraz, hainbat finantza-entitatearen bidez egin zutela.

Gestoria eta/edo aholkularitza-konpainia

la dendari eta erosle guztien ustez, **prozesuaren alderdi administratiboa eta fiskala konplexua eta zalantzez josita da**. Gestoria pribatuak oso garrantzitsuak dira negozioaren transmisioan, kontratuak gauzatzen, titulartasunak aldatzen eta Ogasuneko eta Udaletxeko izapideak osatzen laguntzen dutelako. Nahiz eta erosle gutxi izatearen arazoa ez konpondu eta negozioa kudeatzen ez irakatsi, segurtasun juridikoa eta lasaitasuna ematen dute. Hori positiboki baloratzen da zalantza asko sortzen dituen prozesu batean.

Dendariak...

“Segurtasuna ematen dizu dena zuzen dagoela dakizulako.”

“Gestoriak paperak eraman zizkidan nik ez nekielako nondik hasi.”

“Beraiek adierazten dizute zer aurkeztu behar den Ogasunean eta hori guztia.”

“Gestoria ezinbestekoa izan zen, ez nekielako zein paper aurkeztu behar nuen.. Beraiek kontratua egin zidaten, Ogasunean eta Udaletan dena aldatu zidaten eta zein dokumentu zehatz sinatu behar nituen esan zidaten. Gestoriarik gabe, ez nuke jakingo nondik hasi.”

“Gestoriaren laguntza jaso nuen, zama handia kentzen dizutelako gainetik. Horiek paper guztietan, titulartasun-aldaketetaz eta dena zuzen joateaz arduratzen dira. Horrela, negozioa antolatzeaz eta nola funtzionatzen duen ikasteaz arduratu zaitezke.”

Gestoriaren eta/edo aholkularitza-konpainien zeregina:

- Ezagutzen ez duten prozesu baten zama kentzen die. Paper guztiak zuzen egoteaz eta akats legalik ez egiteaz arduratzen dira.
- Dena zuzen egingo delako lasaitasuna ematen die. Eskarmentua duen norbaitek izapideetan lagunduko diela sentiaraztea.
- Negozioaren trantsizio praktikoan erabili dezaketen denbora aurrezten die.
- Zenbaitetan negozioaren balorazioa egiten dute eta negoziazioan laguntzen die interesa izan luketen pertsonekin.

5. ERABILITAKO BALIABIDEAK

5.2 Berriz Enpresa Programa

5.2. Berriz Enpresa Programa

BERRIZ- ENPRESA Programaren Hedapena Nola ezagutu zuten edo eskuratu zuten Enpresa Berriz Programa?

ERAKUNDE ITURRIAK: bilaketa aktiboa

Merkataritza Ganbaratik

- Batzuek Merkataritza Ganbarara jo zuten informazio orokorraren bila.
- Hor Berriz Enpresa programara eraman zituzten espezializatutako baliabide gisa.

*“Merkataritza Ganbaran kontaktua eman zidaten eta horiek gai horretaz arduratzen zirela azaldu zidaten”
(Merkataria)*

Udalak emandako informazioa

- Aurrekoa baino gutxiagoetan, hainbat dendarik Udaletxean galdetu zuen denda bat ixteko edo eskualdatzeko izapideei buruz.
- Hor Berriz Enpresa programari buruzko informazioa eta kontaktua eman zieten.

Internet: bilaketa aktiboa

Internet bidezko bilaketa aktiboa

- Aurrekoan baino gutxiagoetan, batzuek programa ezagutu zuten Interneten negozio bat eskualdatzeko buruzko informazioa bilatzen.

Dendariak...
“Interneten bilatzen nuen bitartean programa berezi bat existitzen zela ikusi nuen.”
“Bere denda eskualdatu zuen eta ondo joan zitzaion ezagun batek komentatu zidan.”

“Beste merkataria batek esan zidan programa existitzen zela eta hobe zela horiekin egitea.”

ELKARTEAK

Merkatarien elkarten bidez

- Gehien aipatzen den bidea. Bertako dendarien elkarteetan elkartutako dendariak, bileretan edo gutunen bidez informazioa zuzenean jaso zutenak.
- Batzuek programaren berri izan zuten elkarteak negozio-eskualdatzeko buruzko informazio-saio zehatzak antolatu zituelako.

Dendariak...
“Elkartean Berriz Enpresa programari buruz hitz egin ziguten, itxi nahi zuten hainbat merkataria zeudelako.”
“Nik programa ezagutu nuen laguntza-zerbitzu bat zegoela azaltzen zuen posta bat bidali zigutelako.”

AHOZ AHO

Beste merkatariek gomendatuta

- Hainbat kasutan, dagoeneko eskualdatzea egin zuten sektore bereko lankideak izan ziren programari buruz hitz egin zietenak.
- Ahoz ahoko informazio hau erabakigarria izan zen konfiantza emateko eta harremanetan jartzera animatzeko.

Oro har, bere iritziaren arabera, ez da asko ezagutzen den baliabide bat

Denek baieztatu dute, norbaitek programa azaldu izan ez balitzaie, **ziur aski ez zutela haren berririk jasoko.**

Zerbitzu hau ez da masiboki edo nabarmen jakinarazten.

“Dagoeneko programa erabili duen norbaitek ez badizu haren berri ematen, ez dakizu existitzen denik Ez da oso ezaguna.” (Dendaria)

*“Nik haren berri jaso nuen beste dendari batek kontatu zidalako, Bestela, ez nuke jakingo gai honekin laguntzen zizuen programa bat zegoenik.”
(Dendaria)*

5.2. Berriz Enpresa Programa



Berriz Enpresa programak eskualdatze-programari egindako ekarpenak

EKARPEN NAGUSIA:

Osoko laguntza prozesu osoan zehar

Elkarrizketatutako pertsonen azaldu dute programak osoko jarraipena eskaintzen duela, dendak programarekin bat egiten duenetik eskualdatzea guztiz gauzatze arte. Saltzaileak laguntza jasoko du negozioaren balorazioan, dosierra prestatzeko, erosleak bilatzeko eta laguntza legala izateko. Erosleak ere aholkularitza-zerbitzua jasoko du, batez ere finantza, administrazio negozioarekin pertsonalki bat egiteko alderdiei dagokienez. Horrez gain, amaierako kontratuak osatzeko eta sinatzeko ere laguntza eskainiko da.

“Dosierra egiten zaie, bilaketa aktiboa jorratzen da, erosleak izan daitezkeenak hautatu egiten dira [...] zerbitzu hori ematen zaie laguntza behar badute edo zalantzak argitu behar badituzte.” (Aditua)
“Garrantzitsua da norbaitek prozesuan gidatzea, bakarrik aritzen bazara ez duzu jakingo zein paper bete behar diren.” (Dendaria)
“Dena argi azaltzen dizute eta zalantzak argitzen dizkizute.” (Dendaria)
“Esaten dizute zer egin behar duzuen eta zein hurrenkeran egin behar den, horrela ez zara galtzen.” (Dendaria)

GAI PRAKTIKOAK



Pertsonalizatutako laguntza eta aholkularitza

Dendari askoren ustez, garrantzitsuenak izan zen konplikatuak zen eta zalantzez josita zegoen prozesu batean **bakarrik ez zeundela sentitzea**.

Programak honakoa azaldu zien pausoz pauso:

- Zein irizpide osatu.
- Zein dokumentazio prestatu.
- Zein epe eta baldintza bete.



Administrazio-pausuak argitzea eta antolatzea

Prozesua bere osotasunean ulertzen eta antolatzen lagundu zien:

- Negozioaren balorazioa.
- Eskualdatze-akordioa idaztea.
- Ogasunari eta Udalari eman beharreko jakinarazpenak.

Horrek ondorio fiskalak edo legalak eragin zitezkeen akatsak egiteko beldurra gutxitu zuen.



Eskualdatze-eskaintza hedatzea

Dendari askok azpimarratu dute Berriz Enpresa euren negozioa **eskualdatu nahi zutela ikusgai jartzeko biderik nagusiena** izan zela.

Iragarkia negozioaren poltsan argitaratu zuten eta interesa eduki zitezkeen artean mugitu zuten.

Nahiz eta ez bermatu eroslea aurkituko dutela, galderak nabarmen ugaritu ziren.

Berriz Enpresa programari esker jende gehiago enteratu zen.” (Dendaria)
“Beraiegatik ez balitz, agian ez zen inor enteratuko.” (Dendaria)

5.2. Berriz Enpresa Programa



Berriz Enpresa programak eskualdatze-prozesuari egindako ekarpenak

Zaintza emozionala prozesuan zehar

Elkarrizketatutakoek adierazitakoaren arabera, negozio bat eskualdatzea ez da gai ekonomiko hutsa, baita gai emozionala ere bada. . Berriz Enpresa programan parte hartzen duten askok komentatu dute erakunde ofizial baten eta Berriz Enpresaren langileen babesa jasotzeak emozionalki negozioa ixteko edo eskualdatzeko uneari aurre egiten lagundu ziela, ez baita izapide ekonomiko hutsa, baizik eta pertsonala ere bada. Maila emozionalean, Berriz Enpresak lasaitasuna, konfiantza eta laguntza ekartzen ditu. Prozesuan bakarrik ez sentitzen eta antsietatea ez edukitzen laguntzen du, eta dena ondo egiten ari delako segurtasuna sendotzen du.



Dendariak...

“Oso garrantzitsua izan zen Berriz programatik laguntzea, lasaitasuna eman zaidalako, badakizu izapide guztiak betetzen ari zarela ezer utzi gabe.”

“Programa biziki baloratu nuen, prozesu honetan bakarrik ez zaudela jabetzen zarelako, Berriz programatik laguntza eskaintzen dizutelako.”

“Ematen dizuten laguntza funtsezkoa da, bestela zeuk bakarrik ez zenuke nondik hasi jakingo.”

Beste laguntza-baliabideak eskuratzeko sarrera

Programan sartzen direnak, ondoren, eraman daitezke formakuntza, digitalizazio edo ekintzailetza-laguntzako beste osagarritzako programetara. Horrek erositako negozioaren jarraitzeko gaitasuna sendotzen eta bideragarritasuna hobetzen du.

“Programarekin amaitu ondoren, bestelako programetan parte hartu dezakezu: formakuntza eta digitalizazioa... ate batetik sartzen zara, lagunduta.” (Aditua)

Neutraltasuna eta konfiantza Ganberaren rolari esker

Merkataritza Ganberak programa kudeatzeak konfiantza ematen du, eragiketan ez baitago merkataritza-interesik bitartekari. Parte hartu dezaketen beste eragileak ez bezala, besteak beste, higiezin konpainiak, helburua eskualdatzea bidezko modu batez, era jasangarrian egitea eta lurraldeari inpaktu positiboa ekartzea da.

Adituak...

“Merkataritza Ganbera garenez, gure bezeroa negozioa da. [...] Ez dut dirurik ateratzen honekin. Lortu nahi dudana lurraldearekiko interesa sortzea da.”

“Eroslearen eta saltzailearen aurrean adierazten den neutraltasun hori, prezioa ez da igotzen ari... prezioa altuegia bada esan egiten diogu.”

“Ganberan jarrera neutro baten konfiantza ematen diegu, eta hori ez dute aholkularitza-enpresa pribatu batean topatuko. Gure helburua negozioa bideragarria izatea eta jarraitu ahal izatea da, lanposturik gal ez dadin”

6 Euskal merkataritzaren belaunaldien arteko erreleboaren prozesuan arrakastarik handienaren alde egiten lagunduko duten ekintzen proposamena

6. Euskal merkataritzaren belaunaldien arteko erreleboaren prozesuan arrakastarik handienaren alde egiten lagunduko duten ekintzen proposamena



Elkarrizketatutakoen iritziak eta ideiak oinarri hartuta, hainbat ideia eta estrategia orokor proposatu ditugu. Horiek guztiak kontuan har daitezke euskal merkataritzaren belaunaldien arteko erreleboa arrakastatsuagoa izatea lortzeko

Dendariak...

"Laguntza eskaintzea ondo dago, baina arazoa jende askok negozioa hartu nahi ez duela da."

"Nahiz eta norbaitek orientatu, inork ez badu interesik adierazten, ez dago zer egiterik."

MERKATARITZA SEKTOREARENTZAT ORO HAR

Promoziarako erakundeek kanpainak aldarrikatzen dituzte

Nabarmendu dute erakundeek bertako merkatuaren garrantziari buruzko **kontzientziazio-kapaina sendoagoak egin behar dituztela maizago:**

- Gogoaraztea auzoan erosiz gero enpleguari eta bizitza sozialari eusten diezula.
- Komunikabideetan, sareetan eta kultur jardueretan ikusgai jartzea.

Dendariak...

"Udalak kanpaina gehiago egin behar ditu jendeak hemengo merkataritza baloratu dezan."

"Ez ditugu kate handi batek dituen baliabideak."

Promozioak egiteko laguntza ekonomikoa eskatu dute

Honakoa eskaintzea proposatu dute:

- Publizitate- eta digitalizazio-lanetarako diru-laguntza zehatzak.
- Erakusleihoak hobetzeko edo irudia modernizatzeko laguntzak.
- Kanpaina kolektiboak karteekin eta hedapen profesionalarekin.

Dendariak...

"Guk bakarrik ezin dugu publizitatea ordaindu."

"Laguntza ekonomikoa behar da modernizatu eta ikusgai bihurtu ahal izateko."

BIZITZA-PROIEKTU GISA BALORA ARAZTEKO

Erreleboa ekin egiteko benetako bide gisa ezagutzera ematea

- Negozioen eskualdatzea ekintzailetzako politika publikoen barne sartzea, negozio berrien sorkuntzarekin batera.
- Komunikazio-kanpaina zehatzak antolatzea (irratia, sareak, elkarteak, Lanbide) langabetuei, emakumeei, gazteei, migratzaileei zuzenduta.
- Mezu hau birjartzea: *"Ez zerotik hasiko. Dagoeneko funtzionatzen duen zerbaiten lekukoa hartuko duzu"*.

Bertako merkataritza balora araztea bizitza-proiektu gisa

- Merkataritza gaur egungo balioekin lotzen dituen mezuak sortzea, besteak beste: jasangarritasuna, gertutasuna, nortasuna, tokiko inpaktua..
- Eskualdatzearen bidez arrakastatsu ekin egin dutenen lekukotasunak sustatzea profil berriei inspiratzeko.
- Berreskuratutako denden mapa bat sortzea lurraldea harro sentiarazteko.

6. Euskal merkataritzaren belaunaldien arteko erreleboaren prozesuan arrakastarik handienaren alde egiten lagunduko duten ekintzen proposamena



BERRIZ programa eta bere erakundearen sarea sendotzea

- BERRIZ programa eskualde guztietan egonkortzea eta sendotzea, baliabide tekniko eta giza baliabide guztiak bermatuz.
- Lanbide, Ganberak, udalak eta merkataritza-elkarteak koordinatzea mezu eta ibilbide beraren inguruan.
- Migratzaileen, gazteen eta emakumeen elkarrekin programa hedatzen eta bertan parte hartzen duten eragile izatea bideratzea.

*“Nik uste dut hura ezagutzen ez duten denda asko daudela. Ez zeuden fase horretan informazioa bidali zenean.”
(Aditua)*



Ikusgai ez izatea

- Xedeko publikoak ez du programa behar bezala ezagutzen, bai jardunean dauden dendarien artean, eta bai erosleak izan daitezkeen artean. Denda askok ez dakite euren negozioa eskualdatzeko bide hau dagoenik.
- Udaleko eta bertako agentzietako ekintzailertza-teknikariak ere ez dute programa sakon ezagutzen. Mezua ez zaie iristen ez enplegu-sareei, ezta ekonomia-eragileei ere.
- Horrek mugatzen du eragiteko duten gaitasuna eta baliabideen aprobetxamendua, autoenpleguan sartzeko benetako bide gisa

Komunikazio-estrategia aktibo baten premia

- Adierazi da BERRIZ programa ekintzailertza tradizionalera iristeko aukera gisa kokatzen duen komunikazio publikoko kanpaina jarraiturik ez dagoela.
- Programaren hedapena bertako teknikarien gogoaren menpe dago erabat, eta horrek eragiten du programa bera udalerri eta eskualde desberdinetan modu ezberdinean aplikatzea.

*“Udalaren dagokion teknikariaren nahiaren erabat menpe gaude.” (Aditua)
“Laguntzaile horiek guztiek ere informazioa eman behar dute: zure ideia propioa sortzeaz gain, martxan dagoen enpresa batekin jarraitu dezakezu.”
(Aditua)*

*“Nire ustez ekintzailertza-programetan laguntzaile horiek guztiek dendak eskualdatzeko programari buruzko informazioa eman beharko lukete.”
(Aditua)*

6. Euskal merkataritzaren belaunaldien arteko erreleboaren prozesuan arrakastarik handienaren alde egiten lagunduko duten ekintzen proposamena

AHALMENAK IDENTIFIKATZEKO ETEA SUSTAPENERAKO JARDUERAK



Benetako interesa izan ditzaketen funtsezko profilak segmentatzea eta identifikatzea

Prospekzio aktiboko estrategiak sartzea, eta ez bi alderdiak soilik norberaren ekimenaren bidez iristearen zain egotea. Adibidez:

- Dendaren langileak, ohiko bezeroak eta antzeko negozioen merkatariak detektatzea, erreleboa gain hartzeko aukera izan dezaketelako eta modu pertsonalizatuan lagundu.
- Erretiroarengatik ixteko arriskuan dauden denden alerta edo monitorizate sistema bat sortzea, garaiz jarduteko eta eskualdatzea aktibatzeko.



Eskualdatu nahi duen bertako merkataritzaren ikusgarritasuna eta promozioa hobetu

Honako hau sustatu behar dela adierazi dute:

- Eskualdatu behar diren denden publizitate-kanpaina gehiago.
- Bertako proiektuak sare sozialetan gehiago hedatzea, Merkataritza Ganberaren kanpainak, esaterako.

Beharrezkotzat jo dute, uste dutelako oso zaila dela gaur egun denda txiki bat, laguntzarik gabe, ikusgai bihurtzea.

Idea zehatzak

- ✓ Web orriak eskualdatutako denden mapekin.
- ✓ Gurutzatutako publizitatea udalerrri bereko denden artean.

NEGOZIOA UTZIKO DUTEN DENDARIEKIN



Eskualdatzeko negozioaren prestaketa hobetzea

Negozioa itxi nahi duten dendariei aholkularitza eskaintzea, honako honetarako:

- Negozioa objektiboki baloratzea.
- Kontabilitatea antolatzea.
- Lokala eta negozioa banatzea, behar izanez gero.
- "Eskualdatze kit" bat garatzea, eskualdatzea alde aurretik prestatzeko (dosierria, fiskalitatea, inbentarioa, komunikazioa).
- Erosleari entregatu behar zaion gutxieneko informazioa estandarizatzea. Dokumentuen txantiloia eta funtsezko alderdien checklist-ak eskaintzea.
- Kontu hura oso erabilgarria izango litzateke negozioa erosten duenarentzat, honako hauek prozesua zailtzen dutela adierazi dutelako:
 - Ez dute kontu argirik ezta fakturazioa eta gastuak zehazten duen zifrarik ere.
 - Ez dute eguneratutako inbentariarik.

6. Euskal merkataritzaren belaunaldien arteko erreleboaren prozesuan arrakastarik handienaren alde egiten lagunduko duten ekintzen proposamena

NEGOZIAZIO PROZESUAN ZEHAR



Bitartekotza eta harremanetarako laguntza sendotzea

- Talde teknikoak (Ganbarak, garapen-agentziak) bitartekotzan eta prozesuaren alderdi emozionalaren kudeaketan trebatu.
- Gurutzatutako aholkularitza-zerbitzuak eskaintzea atera diren dendarien eta erosle berrien artean.
- Negoziazio-prozesuan gatazka pertsonalak murrizteko protokoloak ezartzea.

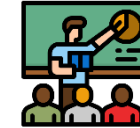
AKORDIOA SINATU ONDOREN



Laguntza profesionala gardentasunean

- Erosleek, eskualdatzea arrakastatsua izan dadin, biziki baloratzen dute merkataritza saltzaileak asteetan zehar dendari erosleari laguntzea, bezeroek negozioak jarraituko duela ikusteko eta haien konfiantza mantentzeko. Denbora horri esker, negozioaren kudeaketa praktikoa ikasi, hornitzaileak ezagutu eta bezeroekin harremana mantendu dezakete. Horrela, negozioarekin haustea ekidin daiteke eta jabe berria segurtasun handiagorekin egokitu daiteke.
- Horri buruzko hobekuntza-ideiak:
 - Laguntza hau finantzatzen duten programak.
 - Merkataritza Ganbararekin hitzartutako tutoretza-egutegiak.

JABETZA BERRIARENTZAKO FORMAKUNTZA



Ekintzaile berria profesionalizatzearen alde egitea

Formakuntza-programa osoak eta publikoak eskaintzen eta bertan parte hartzeko aukera ematen jarraitzea, ekintzaile hobeagoa nola izan ikasi ahal izateko, bertako nortasuna galdu gabe, besteak beste: inkubazio aurretiko programak:

- Erakusleho-apainketa eta produktua kokatzea.
- Argiztapena eta aurkezpen bisuala kudeatzea.
- Sare sozialen oinarritzko erabilera.
- Negozioaren kudeaketa.
- Banakako aholkularitzarekin: adibidez, profesional batek negozio berria bisitatzea.

LAGUNTZA EKONOMIKOA

Finantzazioa eskura jartzea eta arriskua murriztea

- Mota honetako eragiketetara egokitutako mikrokreditu-ildoak sustatzea, berme publiko partzialekin.
- Merkataritza-eskualdetarako abalen funts instituzional bat sortzeko aukera aztertzea.
- Eskualdatzeko eredu malguak sustatzea: alokairua erosteko aukerarekin, aldi baterako emakida, elkarte mistoak, etab.

Adibidez...

- Erreformatarako, modernizatzeko edo digitalizatzeko diru-laguntzak.
- Laguntza zehatzak erreleborik gabe erretiroarengatik itxi behar baldin bada.
- Hobariak enplegua mantentzen duenarentzat.

7 Gogoeta eta aurkikuntza nagusiak

7. Gogoeta nagusiak



EUSKADIKO MERKATARITZA GAUR EGUN

Nahiz eta Euskadiko txikizkako merkataritza tradizionala, une honetan, erabat aldatzen ari den, non online lehia eta kontsumo-ohituren aldaketa nagusitzen diren, esan behar da hainbat aukera irekitzen ari direla produktuaren kalitatearen, gertuko arretaren eta bertako sustraitzearen bidez bereizteko. Sektoreak gizarte-kohesioko, kultura-nortasuneko eta auzoetan eta herrietan lana sortzeko eragilea izaten jarraitzen du. Laguntza egokiarekin —profesionalizatzeko, digitalizazioa eta laguntza eskualdatze-prozesuetan—, negozio asko egokitu eta finkatu daitezke balio erantsia duen gertuko denda gisa, kate handien aurrean.

Biztanleen merkataritza tradizionala arrakastari eta etorkizunari buruzko iritzia nahiko negatiboa da, eta horren ondorioz, merkataritza tradizionala zenbait kolektiborentzat ez da oso erakargarria, bereziki, gazteentzat. Sektorearen irudiari balioa ematea —balioa ematea erkidegoan duen paperari, berritzeko duen ahalmenari eta bertako bizitzari egiten dion ekarpenari— funtsezkoa da interesa pizteko eta profil desberdinak erakartzeko, proiektu eta ideia berriekin.

Gaur egun, Euskadiko denden erreleboa gain hartu nahi duten eta prest dauden profilak, bereziki, etorkinak dira, egonkortasun ekonomikoa eta autoenplegua sortzeko beharrak bultzatuta. Horrez, gain, euren ibilbide profesionalak aldatu nahi dutenak ere interesa eta prestutasuna adierazi dute, langabezian daudelako edo lan ezegonkorra dutelako.



BELAUNALDIEN ARTEKO ERRELEBOAREN GARRANTZIA: ERKIDEGOA

Euskadin bertako merkataritza mantentzea funtsezkoa da, bere zeregin ekonomikoarengatik ez ezik, auzoen nortasunari, gizarte kohesioari eta kultura-dibertsitateari egindako ekarpenarengatik ere. Ixten duen denda bakoitzak topagune bat, gertuko zerbitzu bat eta erkidegoarekiko lotura baten galera dakar. Denda horrek, belaunaldien arteko erreleboaren bidez, jarraituko duela bermatzea enpresari dagokion zerbitzu bat izan ez ezik, bizitza-kalitatean, hiri dinamismoan eta lurraldeko biztanleen sustraitzean egindako inbertsioa ere bada.

Ikerketa honetan aztertutako kasu arrakastatsuek adierazi dute merkataritza-erreleboa jarraipena ziurtatzeko aukera ezin hobea izateaz gain, eraldatzailea dela erreleboan parte hartu duten eragileentzat, eta beeiziki erkidegoarentzat. Negozio tradizionalak hartu dituzten gazteen hainbat historia erregistratu ditugu, aurretik zegoena abiapuntu hartuta berritu daitekeela eta merkataritza ahalduentzea eta autoenplegua lortzeko bide bat izan daitekeela adierazteko. Kasu horiek erreferentetzat har daitezke ekintzaile izan daitezkeenak inspiratzeko eta prozesuan konfiantza sortzeko.

Alderdi ekonomikoa alde batera utzita, kasu arrakastatsuek harreman pertsonalen, saltzailearen eskuzabaltasunaren eta eroslearen motibazioaren garrantzia azpimarratu dute. Sarritan, aurreko jabea trantsizio-prozesuan sartzen da pixkanaka, bere laguntza eskainiz eta bere esperientzia emanez. Arrakasta negozio bat eskualdatzea ez ezik, jakintza eta auzoarekiko lotura, nortasuna eskualdatzea ere da.

7. Gogoeta nagusiak



ARRAKASTA SUSTRAITZEN DEN LEKUAN

Bertako denda baten belaunaldien arteko erreleboa arrakastatsua izateko, hainbat elementu uztartu behar dira, besteak beste: negozioaren informazio ekonomiko gardena eta argia, konfiantza pertsonala eta saltzailearen eta eroslearen arteko harreman ona. Horrez gain: aurreko jabeak lehenengo hilabeteak laguntzea, ezagutza igortzeko, ordainketa-baldintza errealistak eta eroslearen aukeretara egokituta, eta negozioaren funtsa mantentzen duen jarrera zuhurra mantentzea, aldaketak finkatzen diren bitartean. Faktore horiek, erakundeek laguntzarekin eta finantzazio eskuragarriarekin batera, eskualdatutako dendaren jarraitzeko eta egonkor mantentzeko aukerak nabarmen ugaritzen ditu.



ERAKUNDEEN INPLIKAZIOAK

Berriz Enpresa Programa bezalako programak funtsezkoak dira belaunaldien arteko erreleboa bideratzeko. Aipatutako programak laguntza, orientazioa eta konfiantza eskaintzen die bai saltzaileei eta bai negozioa erosi dutenei. Bitartekari neutrala da, eskualdatutako negozioen berri ematen du eta laguntza teknikoa eskaintzen du. Horri guztiari esker, zalantzak murrizten, prozesuak arindu eta arrakastarako aukera ugaritzen dira.

Hala ere, haren inpaktua areagotzeko, programa hauek ikusgarriago bilakatu beharko lirateke, euren zerbitzuak zabaltzeko beharko lirateke eta, batez ere finantza-laguntza eskuragarrien ildoekin lagundu beharko litzaieke, ekintzaile berriek hasierako inbertsioei aurre egin ahal izateko, ekonomikoki ez itotzeko.



7. Aurkikuntza nagusiak



KULTURALAK ETA SOZIALAK

- 1. Bertako merkataritza ekonomia hutsa baino gehiago da: nortasuna eta kohesio soziala da.**
Merkataritza galtzeak auzoak husten eta dibertsitate kulturala murrizten du.
- 2. Sektoreari buruzko iritzi negatiboa traba handia da.**
Merkataritza sakrifizio handia eskatzen duen errentagarritasun gutxiko zerbait gisa ikusten dute, etorkizun gabekoa.
- 3. Gaztearen kultur-aldaketak jarraipena zalantzan jartzen du.**
Malgutasuna, kontziliazioa eta digitalizazioa bezalakoek eredu klasikoarekin talka egiten dute.
- 4. Potentzial handiko profilak daude, baina laguntza behar dute.**
Migratzaileek eta esperientziadun profesionalak benetako interesa dute, baina laguntza behar dute.
- 5. Tradizioa eta berrikuntza arteko nahasketa faktore arrakastatsua da.**
Negozioaren funtsa mantentzeak hobekuntzak sartzen diren bitartean bezeroak fidelizatzen ditu.
- 6. Dendaren harremanen dimentsioa desberdin bihurtzen duen aktibo bat da.**
Gertuko tratua balio ezin hobea da kate handien eta e-commerce-ren aurrean.
- 7. Belaunaldien arteko erreleboak politika integratzaileak eskatzen ditu.**
Laguntza hutsa ez da nahikoa: profesionalizatu, finantzatu eta dendari balioa eman behar zaio.



EKONOMIKOAK

- 8. Finantzazioa traba kritikoa da.**
Aurrezki nahikoak ez izateak eta kreditua eskuragarri ez edukitzeak —batez ere gazteen eta migratzaileen artean— eskualdatze asko zailtzen ditu.
- 9. Abian dagoen negozio bat erostea zerotik hastea baino prozesu errazagozat jotzen da.**
Bezeroak eta diru-sarrerak izateak zailtzen ditu.
- 10. Ordainketa-baldintzen malgutasunak akordioak ixteko prozesuak nabarmen errazten ditu.**
Eskualdatzeak epeko ordainketekin edo alokairuak erosteko eskubideekin erosteta-aukera bideragarriagoak dira.
- 11. Kudeaketaren profesionaltasuna egiteko dagoen lan bat da.**
Kontabilitate eta prozesu argirik ez egoteak erosleen konfiantza txikitzen du.
- 12. Merkataritza inguruak prozesuaren arrakastan modu erabakigarrian eragiten du.**
Kaleak hutsik geratzeak erosleak izan daitezkeen merkatariei gogo kentzen dio eta ekonomikoki erakargarria ez izatea eragiten du.
- 13. Eskualdatuko den denda ikusgai izatea ahoz ahoko komunikazioaren menpe dago erabat.**
Hedatze profesionala eta instituzionala ez da nahikoa.
- 14. Belaunaldien arteko erreleboa ere ekonomia eraldatzeko aukera bat da ere.**
Berrikuntzak eta digitalizazioak negozioa lehiakorrago bilakatu dezakete.



EMOZIONALAK

- 15. Erreleboa arrakastatsua izateko gizaki baten konfiantza eta laguntza behar ditu.**
Saltzailearen eta eroslearen arteko harreman pertsonala erabakigarria da.
- 16. Salmenta eta eskualdatzea emozionalki oso prozesu gogorrak dira.**
Bizitzaren etapa bat ixteak tentsioa, dolua eta negoziatzeko espektatiba zailak eragiten ditu.
- 17. Eskualdatzeko asmoa argi eta aldez aurretik jakinaraztea funtsezkoa da.**
Bezeroak galtzeko beldurrarengatik prozesua atzeratzea are gehiago konplikatzeko du.
- 18. Ekintzailearen porrot egiteko eta bakarrik egoteko beldurrak traba handiak dira.**
Interesa duten askok atzera egiten dute sakrifizioaren eta presio emozionalaren eraginez.
- 19. Konfiantza pertsonala funtsezkoa da bezeroei lasaitasuna igortzeko.**
“Feeling” onak negoziazioa eta laguntza errazten ditu.
- 20. Eskualdatze-prozesuan, laguntza praktikoa erabakigarria da.**
Aurreko jabearengandik zuzenean ikasteak antsietatea eta arriskua murrizten ditu.

