

ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZA GRADUA

2016/2017 ikasturtea

NEGOZIO BATEN MARKETIN PLANA: *GETXOKO HURBILEKOJALEA*

EGILEA: Enara Gantxegi Infiesta

ZUZENDARIA: Xabier Olabarrieta Arnaiz

Bilbo, 2017eko irailaren 5a



KONTZEPTUEN AURKIBIDEA

LABURPENA	5
1. SARRERA.....	6
2. HELBURUAK	7
3. METODOLOGIA	8
4. MARKETIN PLANA.....	9
4.1. ENPRESAREN AURKEZPENA	9
4.2. EGOERAREN AZTERKETA	12
4.2.1. BARNE ANALISIA.....	12
4.2.2. KANPO ANALISIA	27
4.3. EGOERAREN DIAGNOSTIKOA	49
4.3.1. AMIA ANALISI.....	49
4.3.2. GURUTZATUTAKO ERLAZIOAK	50
4.4. MARKETIN HELBURUAK	53
4.5. MARKETIN ESTRATEGIAK	54
4.5.1. MARKETIN ESTRATEGIA FUNTZIONALAK	54
4.5.2. ESTRATEGIA OROKORRAK	55
4.6. EKINTZA PLANA	56
4.7. JARRAIPENA ETA KONTROLA	67
5. ONDORIOAK.....	69
6. BIBLIOGRAFIA.....	71
7. BALIABIDE ELEKTRONIKOAK	72
8. ERANSKINAK.....	75

IRUDI ETA TAULEN AURKIBIDEA

IRUDIAK

Irudia 1: Kontzeptuen arteko lotura	9
Irudia 2: Korporazio- eta lehia- mailako estrategiak	24
Irudia 3: Produktu-merkatu konbinazioen aukeraketa (Ansoff matrizea)	25
Irudia 4: Posizionamendu estrategia	26
Irudia 5: Europar Batasuneko produktu ekologikoen logotipo ofiziala	29
Irudia 6: EAE -ko BPG -aren bilakaera.....	30
Irudia 7: Enpleguaren bilakaera.....	30
Irudia 8: Espainiako lursail ekologikoaren hazkundera (milioika hektarea) (ezkerra)	31
Irudia 9: Merkatu ekologikoaren hazkundera Espainian (Milioika euro) (eskuma)	31
Irudia 10: Elikadura gastuen banaketa, kanalaren arabera (2016).....	32
Irudia 11: Gastu kopurua produktu ekologikoan (euro/biztanle).....	33
Irudia 12: Elikadura produktuen erosketa internet bidez	37
Irudia 13: Mantenduko diren estrategien laburpena.....	55
Irudia 14: Ziurtagiri ekologikoa adierazten duten zigiluak autonomia erkidegoetan....	79

TAULAK

Taula 1: Produktu ekologikoko txikizkarien merkatu kuota.....	39
Taula 2: Txikizkari espezializatuen multzo globalaren merkatu kuotaren banaketa	39
Taula 3: AMIA analisisa	49
Taula 4: Ekintzen kronograma	64
Taula 5: Jarraipen eta kontrol taula	67

ESKERRIK ASKO Getxoko hurbilekojalea negozioaren atzean dauden pertsona eskuzabalei, lehen unetik euren dendako ateak zabaltzeagatik eta eskainitako ezinbesteko laguntzagatik.

LABURPENA

Gradu Amaierako Lan (GAL) honen helburua Getxoko **hurbilekojalea** negozioaren inguruko Marketin Plan bat egitea da. Horretarako, sektorearen eta negozioaren azterketa sakona egingo da, negozioak aurrean dituen aukera eta mehatxuak identifikatuz, alde batetik, eta baita berezko dituen indar-gune eta ahuleziak ere.

Ondoren, marketin helburuak, estrategiak eta ekintza-plana zehaztuko dira, negozioari onura ekarriko diotelakoan.

Hitz klabeak: Getxoko **hurbilekojalea**, Marketin Plana, *Ner* eredu.

1. SARRERA

Gradu Amaierako Lanaren izenburuak dioenez, negozio ekologiko baten Marketin Plana da; Getxoko **hurbilekojalea** negozioarena, hain zuzen.

Gradu Amaierako Lana egiteko “Erakunde baten Marketin Plana” gaia aukeratu nuen graduan zehar landutako kontzeptu teorikoen aplikazio praktikoa ikusi nahi nuelako. Graduan Marketin Plan bat egiteak daukan garrantzia azpimarratu digute behin eta berriz baina orain arte ez dut bete betean errealitatera aplikatzeko aukerarik izan, beraz, horretara zuzendu nahi izan nuen graduko nire azken proiektua.

Negozioaren aukeraketa, aldiz, hainbat arrazoik bultzatu zuten. Lehenik eta behin, bai *bio* bizimoduarekiko eta baita egun loratzen ari den sektore ekologikoarekiko daukadan jakin-mina; bestetik, *Ner Group* enpresa taldearen senean sortutako negozio bat izatea, benetan miresten dudan Harreman Estilo Berri baten baloreek bultzatutakoa (aurrerago zehaztuko dut); bukatzeko, tokiko produktuak, ekoizleak eta ekonomia defendatzen dituen negozioa izatea.

Marketin Planari enpresaren aurkezpenak emango dio hasiera, bertan, negozioari buruzko eta bere jatorriaren inguruko pintzelada labur baina argiak emango dira. Ondoren, Marketin Planaren bost etapa nagusiak garatuko dira (Sainz de Vicuña, 2011). 1go etapak egoeraren azterketa biltzen du (nahiko sakona), bai barne zein kanpoko, eta bertatik eratorriko dira 2. etapan AMIA analisia egiteko beharrezkoak diren indar-gune, ahulezi, aukera eta mehatxuak. Behin AMIA analisia eta dagozkion gurutzaketak eginda, 3. etapan Marketin helburuak zehaztuko dira. Helburu horiek betetzeko 4. etapan negozioak jarraitu behar dituen estrategiak ezarriko dira. Bukatzeko, estrategia guzti horiek ekintzetan deskonposatuko dira, 5. etapako ekintza-planean. Horretaz gain, jarraipen eta kontrolerako gidalerroak ere zehaztuko dira.

Azkenik, lan osoari buruzko balorazio kritikoa egingo da.

2. HELBURUAK

Gradu Amaierako Lan honen bitartez lortu nahi den helburu nagusia hurrengoa da:

- Getxoko **hurbilekojalea** negozioari onurak eskainiko dizkion Marketin Plana egitea; ingurune aldakor batetik eratorritako aukera eta mehatxuak kontuan hartuz eta indar-gune eta ahuleziak identifikatuz, etorkizunari aurre egiteko marketin helburuak zehaztea, horiek lortzeko estrategiak eta ekintza-plana definituz.

Helburu nagusiaz gain, beharrezkoa da bigarren mailako helburuak zehaztea, helburu orokor horrekin bateragarriak eta aldi berean horren osagarri izango direnak:

- Marketin Planak negozio txikian daukan garrantzia azpimarratzea eta horren aplikazioa bultzatzea
- Marketin Plan bat egiten ikastea eta metodologiak zehazten dituen pausuak barneratzea
- Egun indarra hartzen ari den sektore ekologikoari bultzada ematea
- Kasu praktiko eta esanguratsu baten bitartez ikertu eta ikastea
- Datu egokiak bilatzeko informazio iturri aproposetara jotzen jakitea
- Datuen bilketa eta analisi sintaktikoan nire gaitasunak hobetzea
- Graduan zehar ikasitako kontzeptuak lantzea eta errealitatera aplikatzeko kapaza naizela ziurtatzea
- Galdeketak egiteko nire gaitasuna hobetzea

3. METODOLOGIA

Lana garatzeko erabilitako metodoa Marketin Planek berezko duten metodo analitiko sintaktikoa izan da.

Lanean erabilitako informazio baliabideei dagokionez, bulego informazioari erreparatuta, ezinbestekoa izan da José María Saínz de Vicuñaren “El plan de Marketing en la práctica” (15. argitalpena) liburua, horrek eman baitio lanari euskarria. Horretaz gain, graduko hainbat irakasgaietako apunte eta kontzeptuak funtsezkoak izan dira: alde batetik, “Zuzendaritza Estrategikoa: Enpresa Politika” (Idoia Idigoras) eta “Zuzendaritza estrategikoa: Enpresa garapena eta hazkundera” (Idoia Idigoras) irakasgaietako kontzeptuak marketin planeko atal estrategikoa osatzen lagundu didate, horien artean PESTEL eta PORTER azterketa ereduak oinarria eta korporazio estrategiak; bestetik, “Marketin Zuzendaritza” (Xabier Olabarrieta), “Merkataritza Banaketa” (Xabier Olabarrieta) eta “Merkataritza Komunikazioa: Oinarriak eta plangintza” (Amaia Bañales) irakasgaietatik atera ditut marketinari lotutako kontzeptu tekniko gehienak.

Guzti horretaz gain, Xabier Olabarrieta tutorearen etengabeko gomendio, laguntza eta hobekuntza-proposamenak oso lagungarriak eta aberasgarriak izan dira proiektuan zehar.

Sektore ekologikoaren inguruko informazio biltzeko, Eusko Jaurlaritza eta Espainiar Gobernuaren txosten eta informeak ere balio handikoak izan dira.

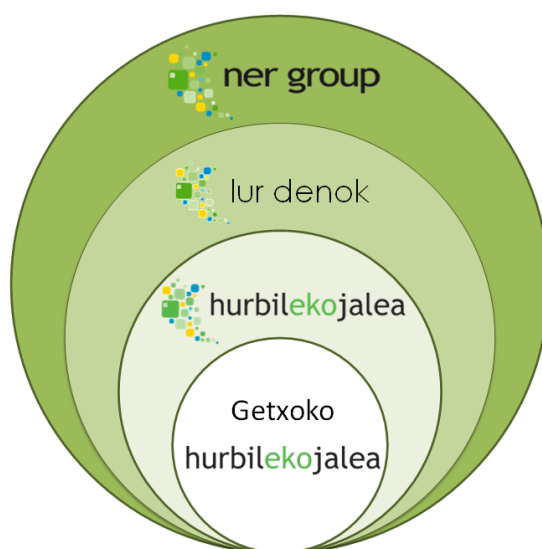
Lehen mailako informazioa biltzeko, aldiz, bi metodo kualitatiboz baliatu naiz. Alde batetik, zuzeneko behaketa parte-hartzailea; helburua datuak lortzea da zuzeneko kontaktu baten bidez, ikertzaileak kanpo agente bezala emaitzetan eragindako distortsioa ahalik eta txikiena den egoera espezifikotik (Gaitán eta Piñuela, 1998). Nire kasuan, negozioaren establezimendua hurbiletik aztertze erabili dut. Bestetik, Getxoko **hurbilekojalea** negozioko bi langileri elkarrizketak egiteko aukera izan dut: G. eta T., informazio benetan baliagarria eman didatenak. Guztira hirutan elkartu gara eta, batez ere, negozioaren barne egoerari eta ingurune espezifikoi buruzko informazioa eman didate: 2017/06/01ean eta 2017/06/08an (1go eranskina, “Barne analisia”) eta 2017/06/15ean (2. eranskina, “Ingurune espezifikoa”).

4. MARKETIN PLANA

4.1. ENPRESAREN AURKEZPENA

Getxoko hurbilekojalea denda ekologiko bat da eta, beste denda batzuekin batera, Hurbilekojalea Dendak edo Hurbilekojaleak deituriko denda-sarea osatzen du. Denda ekologikoen talde hori Lur Denok proiektutik sortu zen, Ner Group -ek bultzatutakoa. Taldeko denda guztiek Ner Group -en filosofia eta balioak partekatzen dituzte.

IRUDIA 1: KONTZEPTUEN ARTEKO LOTURA



Iturria: Norberak egina

➤ Ner Group

Harreman Estilo Berriak¹ lotzen dituen hainbat erakundek² osatutako elkarte bat da, eta bizipenak, sinergiak eta ezagutzak partekatzen dituzte; ahaleginak elkartzen dituzte hobetzeko, aurrera egiteko, eraginkorragoak izateko eta emaitza hobeak lortzeko, eta aipatutako harreman horrek dakarren kultura-aldaketarako urratsetan bidelagun dira. Gizartearekiko kezka argia duen elkarte, Bidezkoa eta Iraunkorra den Giza-Garapena lortu nahi duena. Hurrengoak dira erakundeek partekatzen dituzten **baloreak**:

- Etika
- Gardentasuna
- Komunikazioa eta informazioa
- Konfiantza

¹ Gaztelera *Nuevo Estilo de Relaciones*, bertatik dator *Ner Group* izena.

² Tamaina, sektore eta izaera juridiko ezberdinak dituzten 21 erakunde eta 1523 pertsona.

- Autokudeatutako lan taldeak
- Askatasuna
- Ardura
- Elkarrekin hartutako erabakiak
- Etorkizuneko ikuspuntua
- Elkartasuna
- Ordaindutako aparteko ordurik EZ
- Uztaren banaketa
- Kaleratzerik EZ
- Gizartean integratuak

Elkarteak kudeatzeko Harreman Estilo Berriaren aitzindaria Koldo Saratxaga da. Eredua *Irizar* konpainian jarri zen martxan lehen aldiz, azken hori krisian egotetik gaur egun mundu mailan ezaguna den enpresa izatera eramane duena. Ereduak orain arte enpresetan indarrean egon diren harreman ereduak alde batera uztea proposatzen du (piramidalak, hierarkiakoak, departamentalak, “agindu eta obeditu” erakoak) pertsonak eta euren ezagutzak oinarri dituen eredu baterantz (Ugarte, 2004).

Koldo Saratxagak sarritan aipatu ohi du baratzaren adibidea Harreman Estilo Berriaren funtsa ulertarazteko: *Etengabeko ereitea*, hain zuzen. Ereiteak enpresa edo negozio bakoitzaren eguneroko jarduera adierazten du, eguneroko ahalegina; uztak, aldiz, ahalegin horren fruituak. Beraz, garrantzitsuena ez da ereitean bakarrik fokua jartzea, baizik eta pertsona guztiek ereite prozesuan parte-hartzea eta, horrela, uztaren parte sentitzea. Uzta ona lortzeko indarrak lotu behar dira, itxaroten jakin, norberak bere onena eman eta naturaren (merkatua) efektuetara adi egon, uzta batzeko momentua iritsi arte. Eguneroko esfortzuak uztan eragina izan behar du, hau da, egunero ereiten diren haziekin etorkizuna eraiki behar da (Saratxaga, 2007).

➤ **Lur denok**

Lur denok S.L., *Ner Group* barruan agertzen den lehen enpresa-ekimena da. Euskal Herriko baratzetan landutako produktu edo elikagai ekologikoen ekoizpena eta banaketara zuzendutako jarduera da. 2011ko abenduan sortutako erakundea, hasieratik 160 pertsonekin eta 21 erakundeekin.

Helburuak:

- Enplegua sortzea
- Utzitako lurak lantzea
- Elikaduraren kultura sortzea
- Ikastetxeetan, heziketa eta formazio lana egitea

Lur Denok proiektuaren barnean bi baratze daude: Astigarraga (Gipuzkoa, 2 hektarea eta 3 lanpostu) eta Ajangiz (Bizkaia). Bertan produktu ekologikoak eta sasoikoak ekoizten dituzte (sentsibilizazioa eta kontzientziakzioa bultzatzeko ere erabiltzen dituzte).

➤ **Hurbilekojaleak**

Hurbilekojalea Dendak sarearen **helburu nagusia** produktu ekologiko, hurbilekoa eta lokala eskaintzeko saltoki sarea sortzea eta bultzatzea da. Hala ere, denda sareak badauzka beste hainbat azpi helburu: enplegua sortzea, denden arteko elkarlana, aukera komunak aprobeztatzea, partaideak ekonomikoki mantentzen laguntzea eta kontsumo ekologiko eta lokalaren kultura gure gizartean zabaltzea. Horretaz gain, *Lur Denok* proiektuaren helburuak ere partekatzen ditu eta *Ner Group* elkartearen baloreak. 2013tik elkarrekin lanean egon diren arren, 2017an elkarte bat sortu dute denda guztien artean: *Hurbilekojalea Dendak*, Euskadiko Elikadura Ekologikoko Merkatarien Elkarte, hain zuzen.

Saltoki bakoitza independentea da, bere izaera propioa dauka eta bere jabeena (gehienetan jabeak bertan lan egiten duten pertsonak izaten dira). Ez dira frankiziak eta ez dute banaketa-kate handi batean parte hartzen. Laburbilduz, hurbileko merkataritza sare bati buruz hitz egiten ari gara.

Momentu hauetan 6 saltoki *Hurbilekojale* daude (4 Bizkaian eta 2 Gipuzkoan), 16 pertsonak egiten dute lan bertan eta milioi bat euro inguruko fakturazioa daukate urtero. Saltokiak hurrengoak dira:

- **Getxoko Hurbilekojalea (Algorta)**
- La ecológica de Marta (Miribilla – Bilbao)
- Lamiak (Areeta)
- Lurreko (Barakaldo)
- Blaiblai (Zarautz)
- Hurbilekojalea Beasain (Beasain)

Lan hau *Getxoko hurbilekojalea* Algortako saltokian bakarrik zentratzen da.

➤ **Getxoko Hurbilekojalea**

2013ko ekainean ireki zituen ateak lehen aldiz eta geroztik negozioa hobetuz joan da. Nahiz eta *Hurbilekojaleak* sareak publizitate eta marketin kudeaketa bateratua eskaintzen duen, denda bakoitza independentea da eta bere helburu, estrategia eta jarduerak askatasunez zehaztu eta aurrera eramaten ditu.

Getxoko *hurbilekojalea* saltokiaren misio, bisio eta baloreak hurrengoak dira:

- Misioa: Mundua aldatzea elikadura ekologikoaren bitartez, Getxo eta inguruko biztanleei produktu ekologiko, hurbilekoa eta kalitatezkoa eskainiz.
- Bisioa: Enplegua eta jarduera sortzea parametro batzuen bitartez; langileak zoriontsu izatea, duintasunez bizitzea, lan egiteak kosturik ez suposatzea, egiten duten lanarekin bizitzeko nahikoa izatea eta ase sentitzea. Negozioari dagokionez, pertsonen ezagutzak eta gaitasunak kapitalaren gaintik jartzea eta ingurumenarekin bat egitea, gizarte orekatu eta integratzaile bat sortuz.
- Baloreak: *Ner Group* -ekin partekatutakoak. Azpimarragarrienak: Konfiantza berdintasunaren bitartez, laguntasuna, informazioa partekatzea eta inplikazioa.

4.2. EGOERAREN AZTERKETA

4.2.1. BARNE ANALISIA

4.2.1.1. ARLO FUNTZIONALAK³

1) Pertsonak

Ner Group –etik sortu izanak balore sendoak esleitu dizkio dendari (I)⁴. Horien artean, giza baliabideei buruz hitz egin beharrean, pertsonen buruz aritzea. Ereduak berak, hainbat pertsonaren energiak batzea defendatzen du.

Aurreko hori Getxoko hurbilekojalea dendan antzematen da; langileek ilusioz egiten dute lan, helburu komunak ulertu eta partekatzen dituzte eta *Ner* eredu pasioz sentitzen dute (I).

Negozioak ez dauka organigrama hierarkizatu edo egituratu bat. Bost pertsona dira protagonistak: hiru bazkide kapitalistak dira eta negozioaren sortzaileak (Pertsona 1⁵, Pertsona 2 eta Pertsona 3), horietako batek dendan bertan egiten du lan (Pertsona 3) eta, beste bi langileekin batera (Pertsona 4 eta Pertsona 5), dendako eguneroko jardueraz arduratzen dira. Establezimenduan soldatapeko hiru pertsona dauden arren, guztiak kontsideratzen dira langile eta nolabait negozioaren funtzionamenduan parte hartzen dute:

³ Negozioaren jarduera ezberdinen azterketa da. Horretarako, departamentu, sail edo arlo funtzionalak oinarritzat hartuz elementu ezberdinak aztertzen dira. Enpresa bakoitzaren arabera sail horiek desberdinak izango dira eta sail bakoitzaren barruan aztertu beharrekoa ere bai.

⁴ Hiztegia:

- I: Indar-gunea
- AHU: Ahulezia
- AU: Aukera
- M: Mehatxua

⁵ Negozioko pertsonen anonimotasuna babesteko, lanean zehar P1, P2, P3, P4 eta P5 ezizenak erabiliko dira hemendik aurrera.

- P1: Gehienbat arlo finantzarioa eta *online* presentzia kudeatzen du.
- P2: Hiru hilero erakusleihoa aldatzeaz arduratzen da, beste zereginen artean.
- P3, P4 eta P5 dendako jardueraz arduratzen dira.

“Cobramos tres, pero trabajamos cinco”⁶ (P3)

Denak daude inplikaturata era batean edo bestean, ahal duten heinean (I). Hilabetean behin guztiak biltzen dira bilera batean, negozioaren bilakaerari buruz hitz egin eta aurrera jarraitzeko urratsak zehazteko.

Dendako langileen artean oso harreman ona dago, lan atmosfera ezin hobea da, konfiantza eta askatasuna da nagusi eta euren benetako izaera ateratzeko beldurrik gabe egiten dute lan. “Todos tenemos días buenos y malos, y si tengo un día malo, sé que me van a entender” (P3). Horrek bere arriskua ekar dezake, noizean behin liskarrak egoten dira baina egunean bertan konpondu ohi dira, ez dute denboran luzaroan irauten eta zintzotasunez hitz egiten diote elkarri (I).

Langileen artean ez dago harreman hierarkiakorik, ez dago besteen kontrola daraman inor, norberak exijitzen dio bere buruari. Erantzukizunak, karguak eta soldatak berdinak dira, guztiek daukate erabakiak askatasunez hartzeko eskubide berdina eta erratzeko aukera. Are gehiago, beto eskubidea ere badaukate; negozioko langile guztien adostasuna ez daukan erabakirik ez da gauzatuko. Egitura horizontala da, helburua kontrola kentzea eta norberak bere buruari exijitzea da.

Erabaki-hartzeak horizontalak diren arren, zuzendaritza dago. Hala ere, ez da kontrolatzeaz arduratzen baizik eta negozioa koordinatzeaz:

- Barne-ordezkarria: P3 da. Dendako jardueratik eratorritako proposamenak eta ardurak kudeatzeko erantzukizuna dauka eta bileretan koordinatzaile lana egiten du, horrek ez du esan nahi gainerako langileek bileran aztergaiak proposatu ezin dituztenik. Urtero aldatu egiten da, dendako langileen artean txandaka antolatuz.
- Kanpo-ordezkarria: P1 da. Bere ardura nagusia *Ner Group* -eko batzar orokorretan parte hartzea eta *Hurbilekojaleak* elkartearen Getxoko dendaren ordezkarria izatea da.

Langileen esperientziari dagokionez, hiruretatik inor ez da lehenago aritu elikadura ekologikoaren sektorean. P4 eta P5 -ek bezeroen arreta ezagutzen zuten lehenagoko lan esperientziei esker, P3 -k, aldiz, ez hainbeste - baina salerosketa mundua bai -.

⁶ Lanaren edukia osatzeko P3 eta P4 langileei egindako elkarrizketetatik (2017/06/01ean, 2017/06/08an eta 2017/06/15ean) eratorritako esaldi, iritzi eta hitzak erabiliko dira.

Negozioaren soldata-politikari dagokionez, aurretik aipatu bezala, ordainsaria berdina da guztientzat eta ez da lanorduen edo karguaren araberakoa. Bajak badaude edo langileetako batek ezin baditu bere orduak bete, beraien arteko ordu-trukeekin konpontzen dute (hilabete bat baino gutxiagokoa denean) kanpoko norbait kontratatu beharrean, era informalean, bezeroarekin oso harreman estua baitaude eta beraiekin daukaten sintonia mantentzeko (I).

Negoziaren filosofiak, *Ner* eredutik sortuak, pertsonen arteko harreman zintzoa, benetakoa eta libreza bultzatu eta babesten du. Aurrekoa barne marketinarekin⁷ oso lotuta dago eta antzeman daiteke era inkontziente batean aplikatzen dutela.

2) Arlo finantzarioa

Beraiek irabazi asmorik gabeko negoziotzat daukate euren burua, izan ere, helburua nagusia ez da epe labur eta luzean mozkinak lortzea, negozioak funtzionatzen duen bitartean enplegua eta jarduera sortzea baizik.

Salmentei dagokionez, 2015. urtean 281.000 euroko diru-sarrerak izan zituen negozioak, 2016an 304.000 euro, eta 2017 urteko salmenta aurreikuspena 345.000 eurokoa da. 2017ko lehenengo bost hilabeteetan (urtarriletik maiatzera) %16ko hazkundera izan du dagoeneko iazko urteari dagokionez, beraz, ikus daiteke hazkundera dagoen negozioa dela eta aurreikusitako kopurura heltzeko kapazitate handia duela (I).

Finantza-aurrekontua bi iturritik dator: bazkideen hasierako despoltsapena eta banku-mailegua. Finantzazioa ustiapen gastuak (soldatak, argia, ura, lokalaren alokairua, hornitzaileei erosketak, ...) estaltzeko nahikoa izan da hasieratik, baina ez, ordea, finantzazio gastuak (bankuarekin zorra) estaltzeko nahikoa. Aurten hasi dira *cash flow* positiboa izaten, hau da, ustiapen eta finantzazio gastuak ordaintzeko adinako diru sarrerak.

Negozioak bankuarekin 1.500 euroko hileroko zorra dauka maileguaren ondorioz baina aurtengo urtera arte birfinantzatze politika bat aplikatu behar izan du finantzaketa kostu horiek estali ahal izateko. Nahiz eta orain bankuarekiko menpekotasun handia izan (AHU), pixkanaka, mailegu horri birfinantzaketara jo gabe aurre egiteko ahalmena lortzen ari da negozioa. Beraz, egoera finantzario onean aurkitzen da, gaur, gastuak estaltzeko beste diru sarrera lortzen baititu (I).

⁷ Barne marketina: Zuzendaritza filosofia bat da, betiko marketinaren kontzeptu eta tresnak enpresaren barne merkatuan aplikatzen oinarritzen da, langileak lehenengo bezero kontsideratzen dira. Izan ere, kanpo bezeroen gogobetetzea barne bezeroen gogobetetzetik gabe lortzea zaila da (Olabarrieta, 2013a).

Lehentasuna ustiapen kostuak estaltzean egon da hasieratik. Beste aukera bat, soldatak jaistea zen zorrari aurre egiteko baina ideia alde batera utzi zuten, ez baitaude eredu horren alde. Langileen soldata kostu finko bezala ulertzen dute denek, duina eta bidezkoa den minimo finko bat ezarriz. Soldata horiek enpresaren egoeraren arabera doitzen dira, egoerak hobera egiten duen heinean berrezarri egingo dira. Hileroko ustiapen kostu horiek guztira 8.000 euro ingurukoak dira.

Finantza arloaz P1 arduratzen da eta hilero txostenak burutzen ditu negozioaren bilakaera urtean zehar hurbiletik jarraitzeko, ekitaldia amaitzean urteroko txostena ere egiten ditu.

3) Erosketak/Hornitzaileak

Negozioko baldintza garrantzitsuena produktuak hurbilak izatea da, eskaintzen artean hurbilena aukeratzea da negozioaren jarraibide nagusia, nahiz eta garestiagoak izan.

Esate baterako, bananak Kanariar uharteetatik ekartzen dituzte, ezinbestekoak direlako erosketa saskian barietatea edukitzeko, baina hurbilago eskainiko balituzte hartuko lituzkete.

Bi hornitzaile nagusi *Gumendi* eta *Tribal* dira. Biek produktu freskoa eta kontserbak eskaintzen dituzte. *Gumendi* Nafarroan kokatuta dago baina enpresak Andaluziatik zenbait produktu ekartzen ditu. *Gumendiren* kalitatea apur bat hobea da eta prezioak ere erakargarriagoak, hala ere, astero bi hornitzaileen artean erabakitzen dute produktuak erosteko, konparaketak egiten dituzte eta aukera onena erosi.

Eskaerak astean hiru aldiz egiten dira: Astelehen, asteazken eta ostiraletan. Ez dute eskaera finko bat egiten, dendan daukaten arabera izaten da. Ez dute antolaketa zehatz bat jarraitzen, daukaten esperientzia kontuan hartzen dute (AHU).

Bizkaia eta Euskadiko produktuei eta ekoizleei lehentasuna ematen diete, hori da beraien politika baina beraien eremu geografikoa nazio-maila da, eremu nazionaletik kanpo dagoena ez dute erosten.

Saltoki txiki eta independenteen sare bat izateak bezeriarenganako hurbiltasun eta konpromisoa izateko aukera emateaz gain sinergia komunak aprobetxatzeko aukera ematen die, bezeroari produkturik onena eskaintzeko preziorik aproposenean. Produktore lokal ugariarekin akordioak daukate eta Euskadin lan egiten duten banatzaile nagusiekin ere jarduten dute, bezeroak era askotako produktu ekologikoa izan dezan, konfiantzazkoa, hurbila eta baldintza ekonomiko onenetan (I).

4) Merkataritza arloa

Merkataritza arloaren azterketak marketin-mixaren 4P⁸ -etan jartzen du arreta.

Getxoko negozioak ez du fokua marketinean jartzen eta ez dio garrantzi berezirik ematen, negozioak aurrera egin ahala hartzen dituzte horren inguruko erabakiak (AHU).

a. Produktuak

Negoziaren produktu-zorroa lau produktu-lerro nagusik osatzen dute: elikadura, kosmetika, higiena (etxekoa eta pertsonala) eta elikadura-gehigarriak (bitamina-, nutrizio-gehigarriak eta gehigarri dietetikoak). Beraz, esan daiteke produktu-zorro zabala daukala (I), ardatz nagusi baten ingurukoa: elikadura eta bizimodu ekologikoa, hain zuzen.

Aldi berean, elikaduraren barnean bi azpi-lerro bereizten dira: Produktu fresko eta galkorrak (negoziaren oinarria) eta galkorrak ez diren gainontzekoak (kontserbak, arrozak, lekaleak, etab).

Produktu-zorroaren trinkotasunari dagokionez, *Getxoko* **hurbilekojalea** dendan merkaturatzen diren produktu-lerroak trinkoak dira (I); izan ere, lotura sendoa daukate bai produktuen erabileran eta baita banaketa kanalean ere. Guztiak dira kontsumo-produktuak eta elikadura ekologiarri lotutakoak (edo ekoizpen ekologikoa) eta, gainera, banaketa-kanal bera erabiliz banatzen dira (kasu honetan, establezimendu fisikoaren bitartez).

Negoziaren indar-gune nagusia produktu freskoa (fruta eta barazkia) da, gainontzeko denda ekologiangandik bereiztea lortzeko laguntzen die eta bezeroentzat produktu erakargarriena da (I). Hala ere, produktu freskoaren alde egiteak hainbat arrisku dakartza berekin: mantentzeko egoera zainduak behar ditu (temperatura batez ere), galkorra da, garestia eta mozkin gutxikoa. Hori dela eta, denda ekologiko gehienek ez dute produktu freskoarekin lan egiten. Ezohikoa da denda ekologikoetan produktu freskoak saltzea (saskiak banatzea izaten da normalena), hala ere, arriskatu egin dira beharizan bat kontsideratzen dutelako (bai beraiantzat, euren senide eta familientzat eta baita gizartearentzat ere) eta gaur, bezeroen erosketen gehiengoa suposatzen du. Euskadi mailan ez dago beste denda ekologikorik produktu freskoan horrenbesteko barietatea daukanik.

Bezero gehienak elikaduragatik joaten dira, zehatzago, produktu freskoagatik. Esan bezala produktu arriskutsua da baina kontrolatzen ikasi dute, gakoa erosketa ondo egitean dago eta barietatea egotean (oinarrizkoak beti beteta: azenarioa, kipula, patatak, etab).

⁸ Marketineko 4P –ak: Produktuak, Prezioa, Banaketa eta Komunikazioa (Kotler eta Armstrong, 2014)

Ogia ere saltzen dute, ore ama daukan Bilboko okindegi batetik dator, irin ekologikoekin lan egiten duena. Erakarpn-produktu bezala erabiltzen dute, bezero asko ogiaren bila etortzean beste produktu batzuk ezagutzen dituzte.

“Si preguntas a 10 personas que entran en la tienda, 8 vienen a por producto fresco y mucha gente tambien viene a por el pan” (P4)

Irabazi gehien sortzen dituen produktuei dagokionez, produktu kosmetikoak dira mozkin gehien ematen dutenak marjina handiagoak dauzkatelako baina produktu freskoa da diru-sarrera gehien sortzen dituenena, unitateko mozkinak txikiagoak izan arren salmenta bolumen handia daukalako.

Negozioarentzat kosmetika hondar-produktu bat da, hau da, bezeroak izatez elikaduragatik joaten dira baina behin bertan egonda beste produktu batzuk probatu egiten dituzte, horien artean, kosmetika eta higiena. Ez da arrunta bezeroak kosmetikagatik bakarrik bertaratzea.

Denda banatzailea da, bertan, beste enpresa edo produktore lokalen produktuak daude eskuragarri eta momentuz berezko marka batekin merkaturatzen duten produktu bakarra arrautzak dira. *Lur Denok* –ek ekoizten ditu eta **hurbilekojalea** markarekin merkaturatzen dira sareko denden bitartez.

Erosketa ondorengo zerbitzuari dagokionez, jarraibide bat daukate: Produktuen itzulera beti onartzea, naiz eta akastuna ez izan.

Marka-estrategia⁹ aztertuz, benetako esanahia duen hitz baten inguruan dago eraikia eta horrekin negozioaren balio garrantzitsuenetako bat transmititzen da (I): hurbileko produktuei, produktu lokalei, garrantzia ematea eta ekologikoak direla azpimarratzea, hain zuzen ere.

Marka sareko gainontzeko dendekin partekatzen dute, elkarteko partaide izateak irudi korporatiboa eskaintzen baitu eta marka indartsu bat edukitzearen babesa ematen dio negozioari (I). Markak produktuen atributuetan edo etekinetan baino, horiek kontsumitzearekin lotutako sinesmen eta balioetan jartzen du arreta. Hala ere, euskaraz bakarrik da identifikagarria eta litekeena da euskaraz ez dakien xede den publikoak markak transmititzen dituen balio horiek ez interpretatzea eta gogoratzeko (eta ahoskatzeko) zailagoa egitea (AHU).

⁹ Philip Kotler eta Gary Armstrong (2014) adituek Marketinaren oinarriak liburuan diotenez “Oraingo estiloaren oinarria enpresaren izaera benetako esanahia duten hitzen inguruan sortzea da, gauzei benetan direnaren espiritua islatuko duten izena ematea. Izen berriek garbitasuna, argitasuna eta organikoa dituzte ardatz.” (306 or.)

Bezereekin hitz eginez langileak konturatu dira Algortan ez direla **hurbilekojalea** bezala ezagunak (AHU) baizik eta “*Algortako ekodenda*” moduan. Nahiz eta horrek markari kalte apurra egin, erreferentziazko puntu bilakatzen du herrian eta gainontzeko elikadura ekologikoko denden aurrean abantaila lehiakor garrantzitsua suposatzen du (I).

Marka sarrerako errotuluan eta *packagingean* aurkitzen da (produktu freskoa biltzeko paperezko poltsetan eta erosketa bukaerako plastikozko poltsetan). Azken horietan *Jateko* hitza ere ageri da, produktuak (kopuru handitan erositakoak) *packaging* propioarekin merkaturatzeko sortu berri duten marka da (garatu gabe dago oraindik).

Duela gutxi ziurtagiri ekologikoa lortu du (ENEK Euskadiko Nekazaritza eta Elikadura Ekologikoaren Kontseilua) eta hori lortzean hainbat jarraibide bete behar dituzte, *bio* produktuak direla ziurtatzeko (I):

- Produktu fresko guztietan prezioa agertu behar da
- Jatorria zein de adierazi behar da

Noizean behin inspekzioa egitera pasatuko dira, jarraibideak betetzen direla ziurtatzeko.

b. Prezioa

Prezioak zehazteko hurrengo faktoreak hartzen dituzte kontuan:

- Produktu bakoitzaren BEZa: BEZ bakoitzak bere marjina dauka gutxi gora behera, orientazio taula bat daukate, prezioak finkatzeko erabiltzen dutena.
- Batzuetan hornitzaileek zehazten diete gomendatutako prezio bat.

Ez dute lehiakideen arabeko prezioa finkatzen eta ez dira prezio gudetan sartzen. Prezioa berdina da bezero guztientzat, ez dago prezio diskriminaziorik.

Produktu freskoa ontziratuta dagoena baino galkorragoa denez, marjina altuagoak jartzen dizkiote, arrisku gehiago daukalako. Hala ere, ez daukate marjina zehatz bat produktu mota bakoitzerako, prezioak eta baita marjinak ere aldatzen joaten dira (AHU).

Adibidez, produktu kosmetikoen marjina izatez produktu freskoena baino askoz handiagoa da eta posible gehiago ematen ditu, baina badaude antzeko marjinak izan ditzaketen fruta eta barazkiak ere.

Fruta eta barazkiaren erosketa prezioak oso aldakorrak dira, ez dira zehatzak (AHU).

Hornitzaileek salmenta prezioa gomendatzen dutenean, gehienetan bide horretatik jarraitzen dute denda guztietan antzeko prezioak izateko baina, ezarritako prezioarekin

lortutako marjina oso txikia bada aldatu egiten dute. Hornitzaileek jarritako prezioa orientagarria da, ez derrigorrezkoa.

Aste batetik bestera fruta eta barazkiaren erosketa prezioa asko hazten bada (adibidez, geriza eta kalabazinarekin gertatu zaie, 2-3 euro hazi da erosketa prezioa¹⁰), hazkunde horien ondorioak negozioak jasaten ditu, bezeroa ez zoratzeko eta denbora gutxian horrenbesteko prezio igoera ez nabaritzeko. Hiru edo lau aste baino gehiagotan berdin mantentzen bada, prezioa igotzea da irtenbide bakarra errentagarria izateko.

Sasoiko produktuen erosketa prezioa gorabeheratsuagoa da (M) (esate baterako orain – udan - hezurdun frutak: nektarina, geriza, melokotoia ...), hasiera batean prezio altuak izan ohi dituzte eta denborak aurrera egin ahala egonkortu egiten dira. Bestetik, urte osoan dauden produktuen prezioak maila berean mantendu ohi dira.

Momentuz, ez dute deskontu eta prezio promoziorik egiten, produktuan deskontua barneratuta dagoenean bakarrik egiten dute (AHU). Askotan hitz egin dute kontu horri buruz batzarretan, deskontuak egitea komenigarria ote den, hala ere, momentuz, horrela jarraitzea da euren asmoa.

Produktu guztiek prezioa ikusgarri daukate dendan eta horren inguruan kezka handi bat daukate: prezioak nola erakutsi modu txukun eta ikusgarri batean. Arazoa zera da, prezioak oso aldakorrek direnez etengabe aldatzen egon behar dira eta oraindik ez dute formula egokiarekin topo egin. Ez dute dendako altzariei egokitzen zaien linealik topatzen. Duela gutxi bi prezio pistola erabiltzen hazi dira produktuei prezio indibiduala jartzeko baina lan handia dakar horrek eta zeregin asko daukate dendan. Gainera, itsaskinak egurrari kalte egiten diote eta aldatu behar badira aztarnak geratzen dira. Produktu freskoetan ez daukate arazorik arbela erabiltzen dutelako (AHU).

c. Banaketa

Banakuntza-kanalei dagokionez, negozioa bera produktu ekologikoen txikizkari espezializatua da, beraz, banaketa kateko azken pausoa burutzen du hornitzaile diren enpresa eta ekoizle askorentzat; produktuak bezeroaren eskuetara hurbiltzea, hain zuzen.

Establezimendu fisiko bakarra daukate eta salmenta guztiak fisikoki bertan burutzen dituzte.

¹⁰ Normalean eskaria berdin mantentzen denean baina eskaintza txikiagoa denean gertatzen da.

Establezimendua Algortako erdigunean dago kokatuta, leku estrategiko batean, oinezko asko pasatzen dira bertatik eta baita auto ugari ere, Algortara sartzeko errepideetariko bat aurretik igarotzen baita (I).

Produktuen establezimenduko banaketari dagokionez, produktu freskoa kamera handi batean dago ikusgai baina beti daukate zertxobait gordeta beheko biltegian. Eskariak egiterako orduan dendan saltzeko daukatena eta biltegikoa kontuan hartzen dute.

Galkorrak ez diren produktuentzat beste biltegi bat daukate goiko pisuan, izan ere, produktu asko kantitate handitan erosten dira, batez ere, zerealak, lekaleak eta kontserbak. Kosmetika – eta garbiketa- produktuekin ere antzeko zerbitu gertatzen da, askotan eskaintza hobek eta deskontu handiagoak egoten dira bolumen handiagoa erosiz eta horretaz baliatzen dira.

Denda txiki geratzen hasia zaie. Gaur egungo bezeroa geroz eta zorrotzagoa da eta prezioak konparatzea gustatzen zaio, ekoizle desberdinen produktuen artean konparatzea, etab. Gainera, elikadura ekologikoaren sektorea gorakada handia bizitzen ari da eta eskaintza geroz eta handiagoa da, produktu asko erosteko aukera dago eta ezin dute gustatuko litzaiekeena bezain beste erosi, dendaren kapazitatara mugatu behar dira (AHU).

*Visual Merchandising*¹¹ –ari dagokionez, dendaren banaketari arreta jartzen diote baina ez dituzte ezarritako jarraibide zehatz batzuk (AHU). Produktuak honela antolatzen dira: pastak, arrozak, kontserbak, gosari gunea, zerealak, produktu freskoak, kosmetika, garbiketa produktuak eta hotz kamerak, besteak beste.

Ez daukate glutenik gabeko produktuen gunek berezi bat (AHU). Oso interesgarria iruditzen zaie eta aukera ona baina aldaketa horrek banaketa guztia eragingo luke eta ez daukate espazio nahikorik horretarako, gluten gabeko produktuak elkarrengandik oso sakabanatuta daudelako (bakoitza bere gunean). Produktu begetarianoen gunea, aldiz, badago.

Behin baino gehiagotan pentsatu dute dendaren barne-banaketa aldatzea, jendeak produktuetan arreta gehiago jartzeko eta produktu berriak deskubritzeko, eta ezagutzen duten horietara bakarrik jotzeko ohitura ez izateko.

¹¹ Helburua bezeroen beharrak kontuan izanik dendako espazioa ahalik eta errentagarriena izatea da eta, horretarako, hurrengo kontuan hartzekoa: dendaren banaketa egokiena, gunek hotzak eta beroak identifikatzea, bezeroak bideratuko dituzten zirkulazio lerroak zehaztea edo produktu bakoitzarentzako altzairu egokienak aukeratzea. Hori guztia, espazio erakargarriak eta deigarriak sortuz, markaren mezuarekin bateragarriak direnak. Hitz gutxitan esanda, establezimenduaren itxura estetikoan zentratzen da, produktua erakusteko modua oinarri hartuta. Estrategia komertzial bat ere bada, izan ere, produktua hobeto eta gehiago saltzeko moduan kokatzen ahalegintzen da (Ortega, 2013).

Erakusleioaren ondoan dagoen gunea produktu berriak eta deigarriak erakusteko erabiltzen dute. Sarrera ere leku interesgarria da, bezeroak ordaintzeko ilaran dauden bitartean bertan baitaude, hori ere erabili egiten dute produktu berriak eskaintzeko.

d. Komunikazioa

Alde batetik, barne komunikazioa, hau da, langileen arteko komunikazioa *Ner* ereduko funtsezko elementu bat da (I).

Bestetik, Kanpo komunikazioa¹² dago. Getxoko negozioak ez du komunikazio estrategiko plangintza bat jarraitzen eta ez dauka komunikazio aurrekonturik. Daukaten aurrekontua negozioarentzat beharrezko kontsideratzen dituzten kontuetara zuzentzen dute, esate baterako: gurpildun aulkientzako arrapala jartzea, hotz kamerak, aire girotuaren instalazioa, etab. Komunikazioaren plangintza, marketineko tresna bezala, ez dute beharrezko aldagai kontsideratzen (AHU).

Hala ere, kanpo komunikazioa (bezeroekin daukaten komunikazioa) egiten dute eta hainbat bide erabiltzen dituzte, jendeari zer diren erakusteko:

- Web orrialdea¹³: Algortako negozioak ez du webgune propiorik baina **hurbilekojalea** elkartek bai. Bertan proiektuaren eta elkarte osatzen duten denden inguruko informazio guztia dago eskuragarri. Informazioa eskaintzeko webgunea da, ez dago salmentara zuzenduta. Webgunean bertan denda bakoitzak bere txokoa dauka, hurrengo informazioarekin: aurkezpen laburra, establezimenduaren argazkiak, lan ordutegia, kontaktu datuak eta eskuragarri dauzkan *online* euskarriak.
- Sare sozialak: Facebook eta Twitter sare sozialak erabiltzen dituzte, gehienetan P1 arduratzen da baina dendako langileek igotzeko edukiari buruzko gomendioak egiten dizkiote eta denek dauzkate pasahitzak.
 - *Facebook*. Ez dute elikadura ekologiko eta bio munduaren inguruko edukia sortzeko erabiltzen eta ez dute aldizkakotasun batekin erabiltzen. Hilabete batzuetan beste batzuetan baino gehiago erabiltzen da, ez dauka mugimendu askorik eta gehienetan dendari buruzko informazioa emateko da (berriak, promozioak, produktuak, etab). Hala ere, *Twitter* baino gehiago erabiltzen da (AHU).
 - *Twitter*. Aurrekoak bezala, ez du mugimendu askorik, noizean behin erabiltzen da eta ez modu zainduan. Sare sozial hau edukia elkarbanatzeko erabiltzen dute gehienbat, negozio ekologikoaren

¹² Kanpo komunikazioaren kontzeptua marketinean: Eragin nahi duen komunikazioa. Enpresak edo negozioak kontzienteki mezuak prestatzen ditu eta egokienak iruditzen zaizkion kanalak erabiltzen ditu kalkulaturako efektua eragiteko publiko baten jarreran edo jokoeran (Bañales, 2013).

¹³ <http://www.hurbilekojaleak.org/>

inguruko berri interesgarri eta informazioa zabaltzeko. Dendako informazioa ere ematen dute, baina bi sare sozialak ez daude euren artean konektatuta (AHU).

- Publicity:¹⁴ *El Correo* egunkarian negozioari buruzko berria agertu zen 2014ean eta iaz *Getxoberri* egunkarian dendari buruzko aipamen bat agertu zen, bertan ospatzen den Aste Berdea dela eta. Aste horretan bertan, Getxoko polikiroldegian hitzaldi batean parte hartu zuten, udalak eskainita. **hurbilekojalea** elkarteak telekomunikabideetan agerpen handiagoa izan ohi du (I).
- Babesletzak: Algortako negozioak ez du euskarri hau erabiltzen baina *Lur Denok* eta *Ner Group* –ek bai. Horrek negozio txikiei onurak ekartzen dizkie (I).
- Azoka eta erakusketak:
 - BEC –en ospatzen den “BioCultura Bilbao” produktu ekologikoen azokan parte hartzen dute (bi urtean behin ospatzen da, azkena 2016an izan zen): *Lur Denok* –ek *stand* bat jartzen du bere bi ortuko produktuak aurkezteko, eta horretaz gain, **hurbilekojalea** denda sareari buruz hitz egin zuen (I), denda bakoitzeko arduradun bat joan zen dendan proiektua aurkeztera. Azokan bertan *Lur Denok* –ek sortutako errezeta liburu bat saltzen zen, ondoren Getxoko **hurbilekojalea** dendak zenbait bezerori oparitu zien.
 - Denda mailan ez dute azoketan parte hartzen produktuak saltzeko baina urtero joaten dira sektoreko joerak aztertzeko eta hornitzaile/produktu berriak bilatzeko. Horretaz gain, erosketak egiteko ere aprobetxatzen dute, azoketan prezio hobek eta deskontuak egoten baitira.
- Ekitaldiak: Ez dute ekitaldietan parte hartzen eta ez dute eurek ezer antolatzen. Hala ere, xede den publikoarentzat interesgarriak izan daitezkeen eta balioa eskaini diezaieketen tailer eta txarлак antolatzea gustatuko litzaieke, esate baterako: Ortuzainek euren produktuak aurkeztea, dietistak, elikadura ekologikoa, elikadura haurdunaldian, gluten gabeko bizimodua, haurrentzako elikadura, etab. Hori aurrera ez eramateko arrazoia dendako espazioa da, nahiz eta leku estrategiko batean kokatuta egon ez daukate horrenbesteko tokirik (AHU). Negozioaren sektoreak hainbat gairi buruz ekitaldiak antolatzeko aukera eskaintzen die (AU).
- Promoziok:

¹⁴ Komunikabideetan negozioari buruz aipamenak agertzea, horretarako ordaindu gabe (Bañales, 2013).

- Noizean behin produktu berrien dastatzeak antolatzen dituzte: zerealak, kakaoak, infusioak eta abar.
 - Behin baino gehiagotan planteatu dute iraungitzetik hurbil dauden produktuei deskontuak aplikatzea, esaterako, jogurtak. Nahiz eta batzuk ados egon, momentuz horrelakorik ez egitea erabaki dute, bezeroak deskontuetara ohituko diren beldur dira eta kasu horietan bakarrik erostea.
 - Dendako saski batean produktu batzuk jartzen dituzte bezeroek dohain eramateko, gehienbat saltzeko moduan ez dauden produktu freskoak baina aprobetxagarriak direnak. Horiengatik ordainduko ez zenukeenak baina erabili daitezkeenak. “Los clientes nos lo agradecen mucho” (P4).
- Marketin zuzena: Ez dute tresna hau erabiltzen. Nahiz eta bezeroak ezagutu, beraien inguruko datuak falta zaizkie (AHU).
 - Publizitatea erosketan puntuan: Duela urte eta erdi proiektua azaltzeko triptiko batzuk egin ziren Getxon zeuden hiru denda **hurbilekojalea** -en artean (Areeta, Erromo¹⁵ eta Algorta). Aurreko ekintza puntuala kenduta ez dute beste ezer egin eta erosketan puntuan ahoz ahoko komunikazioa da nagusi, gehien erabiltzen duten tresna da. Bezeroei helduko diren produktu berriei buruzko informazioa ematen zaie, proiektua zer den eta nondik sortu den.

4.2.1.2. NEGOZIOAK JARRAITUTAKO ESTRATEGIA OROKORRAK¹⁶

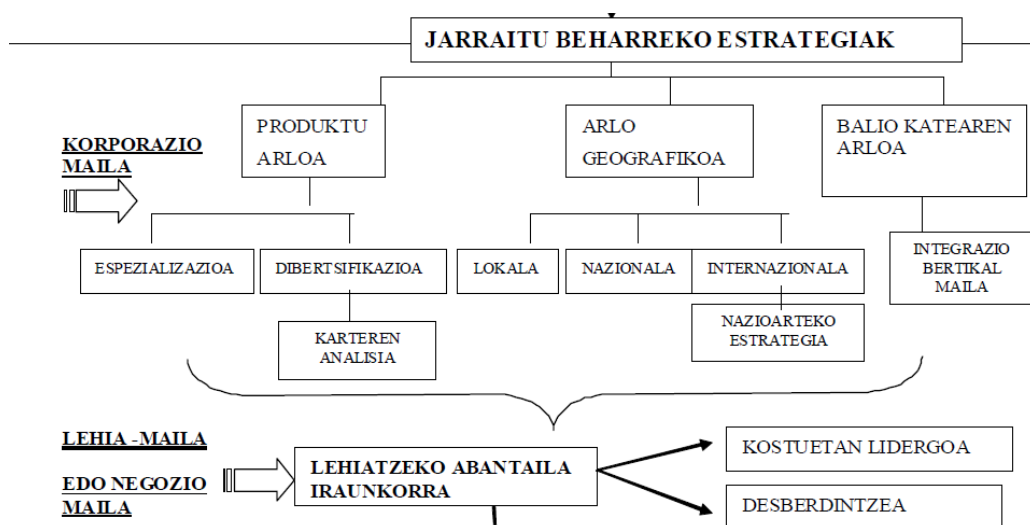
Estrategiekin hasi baino lehen, helburu korporatiboak eta negozioaren definizioa zehaztu behar dira.

- Helburu korporatiboa/ak: Helburu nagusia negozioaren inguruan aktibitatea eragitea da: lanpostuak sortu, tokiko ekoizleei errentagarritasuna lortzen lagundu eta abar. Beraz, haztea da helburua, zenbat eta aktibitate gehiago sortzeko.
- Ze behar asebeteko duen: Algorta eta inguruko biztanleei produktu ekologiko hurbila eta kalitatezkoa eskaintzea.
- Xede den publikoa¹⁷: Algorta eta inguruko biztanleak, produktu eta bizimodu ekologikoaren inguruan jakin-mina eta ardura daukatenak.

¹⁵ Gaur egun ez da **hurbilekojalea** denda sarearen partaide.

¹⁶ Estrategia funtzionalen azterketa ere egiten da (marketin-mixa) baina lan honetan 4.2.1.1. ataleko merkataritza arloan bildu dira.

IRUDIA 2: KORPORAZIO- ETA LEHIA- MAILAKO ESTRATEGIAK



Iturria: Idigoras (2016) apunteetatik egokitua

Korporazio estrategiei dagokionez, produktu arloa aztertuz, **espezializazio estrategia** jarraitzen duela argia da, izan ere, aktibitate bakar batera zuzentzen den negozioa da: elikadura eta bizimodu ekologikoarekin lotutako produktuen salerosketa. Elikadura ekologikoaren sektorean espezializatutako negozioa da hasieratik eta Getxo eta inguruko esparru geografikoan aritzen da, beraz, **negozio lokala** da. Balio katearen inguruan ezer gutxi aipatu daiteke, balio kateko arlo bakarra jorratzen baitu: txikizkarien banaketa espezializatua, hain zuzen.

Nahiz eta espezializazio estrategia jarraitu, aipatu beharrekoa da banatzaile lanak egin dituela Gurutzetako ospitalearekin (Barakaldo); *Ingumenaren egunean* (ekainak 5) produktu ekologikoak saldu zizkion negoziaketa baldintza onetan, gaixoentzako menu ekologikoak egiteko. Kudeatzeko zaila den arren, ondo atera zen eta dibertsifikaziorako planteatzen duten bide bat da: ospitaleei, zahar-etxeei, eskolei, ... produktu ekologikoak banatzea, baldintza onetan, eta, bide horretatik jarduera sortzen jarraitu (AU).

Lehia-mailaren inguruan, **desberdintze estrategia** jarraitzen du, hau da, lehiakideengandik bereiztea produktu hobek eskainiz. Lehendabizi, produktu fresko ekologikoak saltzen dituen *eko* denda bakarra da, eta, horretaz gain, irudi korporatibo indartsu eta sendoa dauka, negozioarentzat funtsezkoa den abantaila bat azpimarratzea ahalbidetzen diona (hurbilekoa eta lokala) eta *Hurbilejokaleak* sareko gainontzeko dendek lagunduta (I). Kostuetan lidergoa lortzea ez da posible, izan ere, produktu ekologikoa nahiko garestia da, landaketa eta ereite tradizionaletik eratorritako kostu altuak estali behar direlako eta horretan ezin du lehiatu (AHU).

Zorroa

¹⁷ Pertsona talde, erakunde edo kolektibo bat da, zeinari erakunde batek bere mezuak ailegarazi nahi dizkion (Bañales, 2013).

Zorro estrategia definitzeko, produktu-merkatu konbinazioen aukera matrizea (*Ansoff*) erabili da. Negozioan egungo produktuak erabiltzen ditu merkatu berean, hau da, produktu ekologikoak merkatu berdinerantz zuzendutakoak, beraz, 3. irudian ikus dezakegunez, **merkatuan barneratze estrategia** jarraitzen du negozioak.

IRUDIA 3: PRODUKTU-MERKATU KONBINAZIOEN AUKERAKETA (ANSOFF MATRIZEA)

PRODUKTUAK MERKATUAK	EGUNGOAK	BERRIAK
EGUNGOAK	Merkatuan barneratzea	Produktu berrien garapena
BERRIAK	Merkatu berrien garapena	Dibertsifikazioa

Iturria: Olabarrieta (2013a)

Segmentazioa

Negozioren merkatua, aldagai psikografiko¹⁸ baten bitartez segmentatzen da:

- Ingurunearekiko kezka edo ardura adierazten dutenak
- Elikadura osasuntsu eta ekologikoaren inguruko kontzientzia daukatenak: zer jaten dugun, nola jaten dugun
- Eraldaketa sozialaren alde daudenak, produktu eta ekoizle lokalei errespetua adieraziz eta hurbileko produktuei lehentasuna emanez

Negoziok aurreko hiru segmentuei balioa eskaintzen die eta **bereizketarik gabeko segmentazio estrategia** eramaten du aurrera, hau da, nahiz eta segmentu eta behar desberdinak identifikatu, negozioak produktu eskaintza eta posizionamendu bera dauka hirurentzat.

Posizionamendua

Negozioren atributu bereizleak hurrengoak dira: Produktu hurbilak, kalitatezkoak eta ekologikoak.

Horretaz gain, aurretik esan bezala, Algortan *Ekodenda* bezala ere da ezaguna, erreferentziatzeko toki bilakatuz (I).

Negoziok jarraitzen duen posizionamendu estrategia hurrengo taulan laburbiltzen da:

¹⁸ Segmentazio psikografiko: Kontsumitzaileen izaeran eta bizi-estiloan oinarrituta egindako segmentazioa (Eusko Jaurlaritzak. Hezkuntza, hizkuntza politika eta kultura saila.,2015).

IRUDIA 4: POSIZIONAMENDU ESTRATEGIA

Posizionamendu estrategia	
Negozia	Algortako <i>Ekodenda</i>
Produktuak	Hurbilekoak, sasoikoak, ekologikoak
Bezeroaren aurrean	hurbilekojalea denda baten erakusleihoaren atzean dauden pertsonak ez dira langile soilak, baizik eta pertsona prestatuak, konprometituak, denda bizi estilo bat bezala bizitzen dutenak eta gizartea aldatzeko proiektu bat bezala sentitzen dutenak (I).

Iturria: Norberak egina Sainz de Vicuña (2011) liburutik

Fidelizazioa

Fidelizazio estrategien barnean, Harreman Marketina dago. Marketin mota hori, labur azalduta, bezeriarekin harreman estrategia on bat aplikatzean datza, lotura egonkorrek sortuz, bi aldeei onura ekarriko diena (Olabarrieta, 2013a).

Algortako negozioak aurreko hori egiten du, bezeroekin harreman estua eta zintzoa daukate, ia pertsonalizatua (I), baina ez dute euren estrategietan zehaztuta daukatelako jarraitzen. Berez ateratzen zaielako egiten dute horrela.

Bileretan askotan komentatu izan duten gai bat da, fidelak diren bezero horiek nolabait saritzea eta euren inguruan informazioa osatuago bat izatea, izan ere, dendan sartzen diren pertsonen %90 inguruk erosketa errepikatu egiten dute eta bezero fidelak dira (I); euren izenak edo aurpegiak ezagutzen dituzte, ze erosketa mota egiten duten, hurbiltasunez tratatzen dituzte, aholkuak eta berrikuntzak eskaintzen dizkiete, etab. Ez dakite oso ondo nola eraman aurrera baina abantailak eman nahi dizkiete eta aldi berean guzti horri buruzko informazioa osatua eduki, zerbitzua hobetzeko.

Gaur egun informazio guzti hori modu tradizionalen biltzen dute, koaderno batean informazio garrantzitsuena daukate, “lo cuidamos como oro en paño” (P4).

4.2.2. KANPO ANALISIA

4.2.2.1. INGURUNE OROKORRA: PESTEL ANALISIA¹⁹

Inguruaren azterketa eraginkor bat egiteko, lehenik eta behin ingurune orokorra edo generikoa aztertu behar da, hau da, **denbora eta espazio zehatz batean dauden negozio guztiek konpartitzen dituzten faktoreak**. Horregatik, ingurune honen gain eragiteko enpresaren gaitasuna oso mugatua da. Bere azterketa egiteko ingurune hau osatzen duten faktoreak ondorengo dimentsiotan banatu ohi dira (PESTEL edo PESTA akronimoarekin ezaguna dena):

Faktore politiko-legalak

Beste zonalde batzuekin konparatuz, gaur arte nekazaritza ekologikoak Euskadin izan duen garapena mugatua izan da. Gizarteak elikagai ekologikoekiko erakusten duen interesari erreparatuta, gero eta udal gobernu gehiago ari dira laguntzen tokiko nekazaritzako elikagaien eta baserritarren ereduak, tokiko ekoizpen txikiaren eta kontsumo ekologikoaren aldeko ekimenak eginez. Babes ekimen horiek sektore ekoizlearen dinamizaziotik hasi eta erosketa punturaino doaz; udal lurrak, instalazioak eta azpiegiturak uztea, edo lurra nekazaritzarako erabilia izan dadin babestea (AU).

Sektore ekologikoaren garapenak gure herriarentzat suposatuko lukeen hazkunde ekonomiko jasangarria aintzat hartuta, 2014an Eusko Jaurlaritzak Euskadiko Ekoizpen Ekologikoaren Sustapenerako Plana (FOPE gaztelera) jarri zuen martxan. Planak zenbait baliabide (Hezkuntza, aholkularitza, merkaturatze-proiektu pilotuak, ...) eta diru laguntza autonomikoak prestatu ditu, euskal ekoizpen ekologiko txikiarentzat. Helburuak hurrengoak dira: ekoizpen ekologikoa handitzea, eraldaketa eta merkaturatze sareak garatzea, eta bertoko produktu ekologikoen eskaria handitzea (AU).

¹⁹ PESTEL analisia egiteko Euskadiko Nekazaritza eta Elikadura Ekologikoaren Kontseiluak (ENEK) 2016an argitaratutako *“Bidegarritasun ekonomikoa eta bidegarritasun soziala. Familiako ekoizpen ekologikoa merkaturatzeko proposamen agroekologiko bat”* txostena (Begiristain eta López, 2016). ezinbesteko izan da, bertan landutako makro ingurunearen analisia hartu baita oinarritzat, Euskal Autonomia Erkidegoko janari ekologikoen merkatu ingurunearen faktore eragileen irudi fidela eta esanguratsua aurkezten duelako. Txostena 2014. urtean Eusko Jaurlaritzak martxan jarritako ekimen baten ondorioa da, ENEKek bere gain hartutakoa HAZI eta NEIKER entitate publikoen bitartez, FOPEn barneko ekimen lerro gisa. Agroekologian eta komertzializazioan diharduen ikertzaile lantalde bat arduratu da gida sortzeaz: Mirene Begiristain Zubillaga (UPV-EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultatea) eta Daniel López García (Pablo Olavide Unibertsitatea eta Entretantos Fundazioa).

Espainian nekazaritza ekologikoaren ekoizpenaren kontrola eta ziurtagiria Autonomia Erkidegoen konpetentzia da eta gehienetan kontrol erakunde publikoen bitartez eramaten da aurrera. EAEn, Euskadiko Nekazaritza eta Elikadura Ekologikoaren Kontseiluak (ENEK) dauka horren ardura eta bere xedea Europako araudietan produktuak ekoizteari, lantzeari, inportatzeari eta merkaturatzeari buruz ezarrita dauden arauen betepena bermatzea da. Eginkizun horiek betetzeaz gainera, kontseilua aholkuak emateko eta lankidetzarako organoa ere bada EAeko Administrazio orokorrarentzat.

Aldi berean, produktu ekologikoen zuzeneko salmentaren araudia oso konplexua, sakabanatua eta aldakorra da (M); eta pauso asko funtzionarioen interpretazio askearen arabera izaten da. Legezotasuna zenbait administrazioetan banatzen da: Nekazaritzakoa, Ogasunakoa eta Gizarte Segurantzakoa; eta eskumen mailak oso ugariak dira; autonomia erkidegokoak eta udalenak dute zeresan handiena.

Janari eraldatuei dagokien araudia konplexuagoa da oraindik eta, osasun erregistroa eskatzen dutenez, elikagaien katea kontrolatzeko orduan industriako eta osasuneko administrazioen eskumenak sartzen dira. Euskal araudiak inguruko lurraldeek baino gehiago landu ditu ekoizpen agroalimentario txikiak laguntzeko baliabideak, baina, higiene eta osasun arloan eskatzen den neurri sorta dela eta, inbertsio handiak egin behar dira instalazioetan eta, zaila egiten zaie elikagai prozesatu industrialen prezio diferentziala gainditzea (M).

Gaur eguneko araudiak kontsumitzailea "babesten" duenez, araudi ekologikoak zaildu egiten du elikagai ekologikoak konbentzionalen ondoan saltzea (M). Izan ere, elikagai ekologikoen banaketa-bolumen txikiak (bereziki ingurune lokaletan), oso garesti bihurtzen du produktu ekologikoaren banaketa eksklusiboa. Gainera, elikagai ekologikoen banaketa ohiko sareen bitartez egiteko, elikagaiak egoki ontziratatu behar dira, iruzurrik ez izateko; horrek gastu gehigarriak eta bilgarrien kontsumoa handitzen du.

Adibidez, bezeroak merkaturan ekoizpen ekologikokoak diren produktuak identifikatu ahal izateko ezinbestekoa da etiketa. Ontziratutako produktu ekologiko guztiek Europar Batasuneko logotipoa eraman behar dute eta kontrol erakundearen zigilua, euren marka propioa eta ekoizpen ekologikoaren hainbat aipamenez gain (3. eranskina). 2010eko uztailaren 1etik aurrera beharrezkoa da Europar Batasuneko logotipoa jartzea araudiko baldintzen arabera.



Iturria: MAPAMA webgune ofiziala

Produktu horien ekoizlea Autonomia Erkidegoko kontrol erakundearen inspeksioen menpe egongo da, kontrol zorrotza egiten dute produktuak baldintza egokietan ekoiztu (eta merkaturatu) direla ziurtatzeko (M). Aurrekoa da Europar Batasuneko 834/2007 erregelamendua, 2007ko ekainaren 28koa, produktu ekologikoaren ekoizpen eta ontziratzeari buruzkoa, gaur egun Espainian indarrean dagoena. Legeri hori etengabe garatzen ari da, sektorearen dinamismoa dela eta. EAEn, Nekazaritza Ekologikoaren 10/06 Legea, abenduaren 29koa, onartu zen.

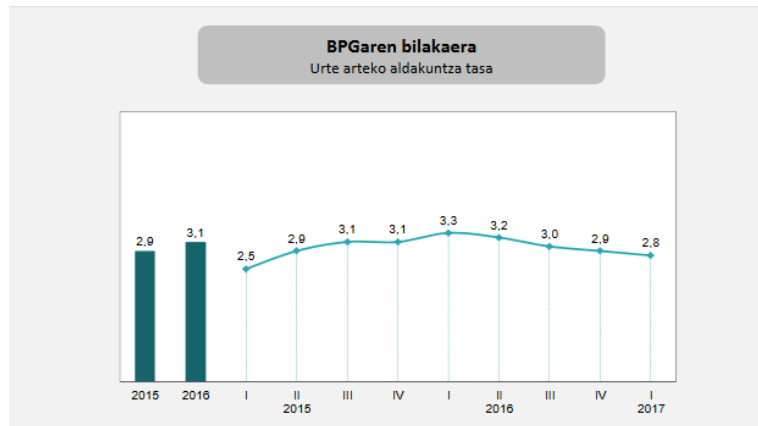
Bukatzeko, gero eta gizarte erakunde eta sare sozial gehiagok egiten dute tokiko elikadura sistema agroekologikoen alde (GKEak, sindikatuak, nekazaritzako erakunde eta sozietate profesionalak, kontsumitzaile talde antolatuak, ...), bai ekoizpenean eta bai kontsumoan sendo ari dira proposamenen alde (AU). Gainera, elikadura burujabetzaren aldeko politika publikoak babesten dituzte; ekoizpen sareak sortzen eta dinamizatzen laguntzen dute; merkaturatzearen inguruko laguntza ematen dute; banaketa zirkuitu berriak irekitzen dituzte (adibidez, eskoletako jantokiak eta ospitaleak) eta abar.

Faktore ekonomikoak

Euskal Autonomia Erkidegoko (eta baita estatuko) agertoki makroekonomikoa aldakorra eta iragarri ezinekoa da (M). Joan den hogeitun urtean, krisiak pilatzen ari dira finantza ekonomia globalean, eta munduko erakunde ekonomikoak behin eta berriz ari dira berreskurapena geroago etorriko dela esaten. Nahiz eta ekonomiaren bizkortze etapa batean gauden eta egoera hobea den, ezin da esan krisi egoera guztiz gainditu dela eta guzti hori ezjakintasun handia sortzen ari da tokiko ekonomietan eta bakoitzaren erabaki prozesuetan.

EAEn, hazkunde ekonomiko globalaren mailak (BPGan neurtua) apalak dira edo apaltzen doaz. 2017ko lehen hiru hilekoetan, BPGak %2,8 hazkunde erritmoa aurkeztu zuen urte arteko tasan. Kanpo merkataritzak hazkunde motela izan zuen, hala esportazioetan nola inportazioetan.

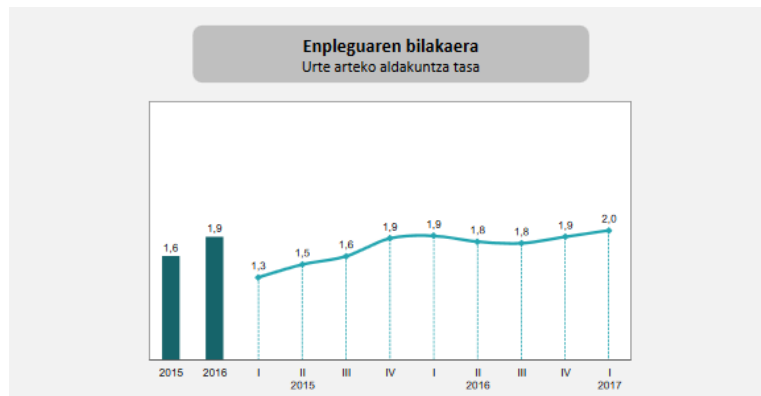
IRUDIA 6: EAE -KO BPG -AREN BILAKAERA



Iturria: Eusko Jaurlaritzaren *Ekonomia eta Ogasun Saila* (2017)

Lan merkaturari dagokionez, Eustatek argitaratzen dituen kontu ekonomikoen informazioak adierazten du enplegu sorrerak aurrera egin duela 2017ko lehen hiruhilekoan ere, aurreko epealdietan baino are indar handiagoz. Hain zuzen ere, urte arteko aldakuntza tasa %2,0an kokatu zen, 2007ko amaieratik jaso den handiena izanik.

IRUDIA 7: ENPLEGUAREN BILAKAERA



Iturria: Eusko Jaurlaritzaren *Ekonomia eta Ogasun Saila* (2017)

Langabezi tasari dagokionez, Euskal Autonomia Erkidegoan 117.000 langabe zeuden erregistratuta 2017ko lehen hiruhilekoa bukatzean, hau da, aurrekoan baino 13.100 gutxiago (%1,2ko jaitsiera). Modu honetan, Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako batez besteko langabezia tasa %11,4 da, duela urtebete baino hiru puntu pasa gutxiago. Hala ere, enpleguaren kalitatean dago eztabaida, oraindik ezegonkorra eta prekarioa baita.

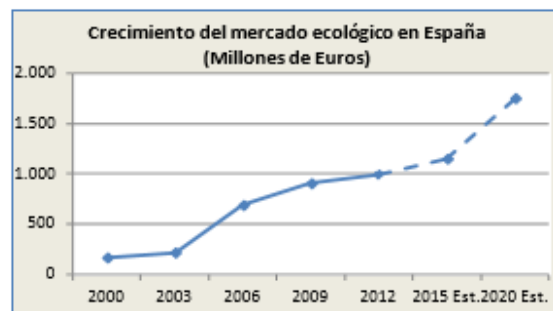
Elikaduraren sektorea, orokorrean, izaera irekikoa da (M). Hau da, asko erosten eta saltzen da kanpoan eta atzerriko merkatuekiko dependentzia handia dago. Horrek nazioarteko prezioei begira egotera behartzen du, eta ekoizpen tradizional batzuk alboratu edo gutxietsi egiten dira, kanpokoa merkeagoa delako ustearekin. Izatez,

lurralde industrialia gara; balio erantsi handiko produktuen ekoizpenera lotuak gaude, eta janariak pisua galdu du gure BPGan (M). Hala ere, jatea oinarrizko behar bat da.

Elikadura ekologikoaren sektorea Estatu mailan oso gutxi garatuta dago barne merkatuari dagokionez (M); inportazioak geroz eta gehiago hazten ari dira (gehienbat produktu espezializatuak eta balio erantsi handikoak) eta esportazioen behar handia ere badago (gehienetan kopuru handitan). 2014an Espainia 5. postuan kokatzen zen azalera ekologikoen rankinean, EB-ko lehenengoa, beraz, potentzial produktiboa eta barne merkatuaren garapena ez doaz bat. Hala ere, hurrengo grafikoan ikus daiteke hazkunde aurreikuspena dagoela bai azalera ekologikoan eta baita merkatu ekologikoan (AU).

IRUDIA 8: ESPAINIAKO LURSAIL EKOLOGIKOAREN HAZKUNDEA (MILIOIKA HEKTAREA) (EZKERRA)

IRUDIA 9: MERKATU EKOLOGIKOAREN HAZKUNDEA ESPAINIAN (MILIOIKA EURO) (ESKUMA)



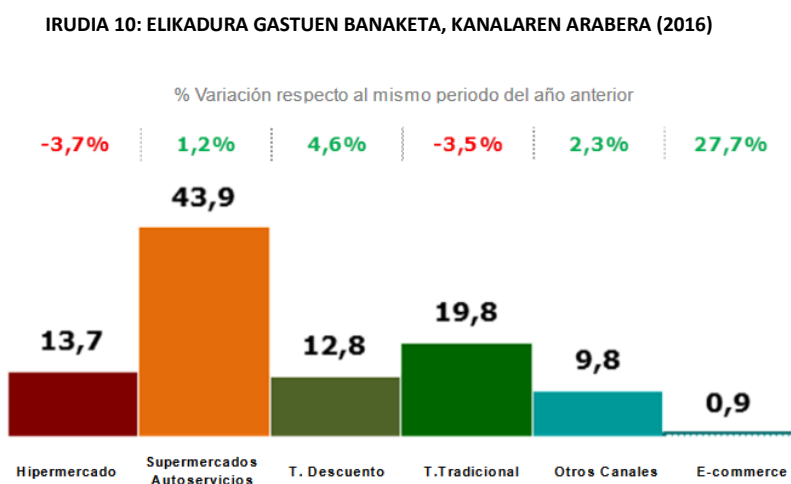
Iturria: MAPAMA (2015)

EAEn, sektoreak garapen esanguratsua izan du, ENEEK sortu zenetik zortzi urte igarota 237 eragiletik 518ra pasatuz (%118,56 gehiago); ekoizpen ekologikora zuzendutako azalerari dagokionez, garapena antzekoa izan da %139,36 handituz (1350,51 hektareatik 3232,6ra). Aurreko horrek nekazaritza azalera erabilgarriaren %1,6 besterik ez du suposatzen, beraz, ikus daiteke EAEn ere apal dagoen sektore batek potentzial handia daukala lur kopuruaren aldetik (AU). Dena dela, Nekazaritza Azalera Erabilgarriak (NAE) beherantzko joera bizi du, jendea nekazaritza ekoizpen konbentzionala uzten ari da. Nekazaritzako azalera erabilgarriaren (NAE) jaitsiera hori nabaritu egin zen bai lur landuetan (-%6,4 aldatu zen azken zentsutik) zein larreetan (-%34,9) eta bai ustiategi kopuruan ere; azken hamar urteetan hiru ustiategitatik bat galdu da.

Familien gastuaren inguruan, geroz eta gutxiago gastatzen dute jatekoa erosten, eta janariaz besteko premiak ari dira lehentasuna hartzen (M). Familiek jatekoan gastatzen dutena jaitsi egin da 1958tik hona, %55etik %15; eta beherantz dator kopuru absolutuetan eta guztizko gastuaren proportzioan. Era berean, etxeari eta energiari eta garraioari dagozkien gastuak igo egon dira. EAEn, gastuen %35 doaz etxean eta

energian eta %9,8 garraioan (Espainiako estatuan %32 eta %12, hurrenez hurren); %14a, berriz, elikaduran. Era berean, jatekoaren gastua gastu mailaren edo diru sarreren arabera ere bada; gastu maila edo diru sarrera handiagoak dituztenek jatekoan gehiago gastatzen dute kopuru aldetik. Gainera, nabarmentzekoa da generoak oraindik eragina duela janariaren asteko gastuan; izan ere, mantenua ekartzen duena emakumea bada, janariaren gastua %25 handiagoa izaten da.

Gastuarekin lotuta, MAPAMAK (2017) argitaratutako Espainiako elikaduraren kontsumoaren inguruko txostenean azaltzen denez, supermerkatu eta autozerbitzu formatuetan egiten dute gastu handiena.



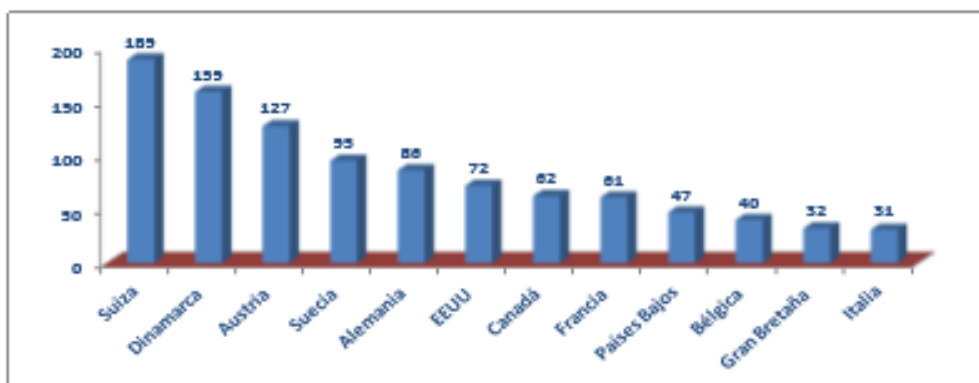
Iturria: MAPAMA (2017)

Banaketa enpresen salmenta kontzentrazioa geroz eta nabariagoa da (M), Espainiako Estatuan hiru enpresen artean banatzen dute bi elikagaietatik bat (Carrefour, Mercadona eta Eroski) eta joera gorakorra da. Gainera, 2014ean Mercadona (Espainiako supermerkatu kate handiena) EAera sartu zen “hurbileko supermerkatu” formatuarekin, formatu horrek hartzen du, gaur egun, kontsumitzaile kopururik handiena. Hala ere, oraindik, munduko janarien %70 nekazari komunitateek ekoizten dute. Aipatzekoa, bide batez, gaur egun indarrean dagoen banaketa kanala erabat bidegabea dela ekoizleentzat balioaren banaketari dagokionez, izan ere, janariaren prezioa asko handitzen da (lau aldiz %400) kanalean zehar, sorotik platerera eta banaketa enpresek jasotzen dute irabazirik handiena (azken prezioaren %60). Hori dela eta, nekazari asko jarduera uzten ari dira kostuak estaltzeko adina diru sarrerarik ez dutelako (M).

Produktu ekologikoen kontsumoa igo egin da EAEn baina ez daude eskura, nahiz eta gero eta gehiago ikusten diren merkatu kanaletan eta sail handiagoetan. Espainiako Estatuan, 2014an, janari ekologikoen salmenta 1.000 milioi euro ingurukoa zen (janari gastu guztizkoaren %1), hots, urtean 21€/bizt (hurrengo taulan ikus daiteke kopuru

hori beste merkatuen kopuruetatik oso urruti geratzen dela). Janari ekologikoetan gastatzen denaren guztizkotik %98 etxerako gastatzen da, eta %2 bakarrik HORECA kanalean. EAEko datuak Espainiako batez bestekoaren antzekoak direla ematen du, 20 euroko gastua per capita. Kontsumitzaileen %45,7k dio noizbait kontsumitu duela produktu ekologikoren bat, baina datu horiek zuhurtiaz hartu behar dira, kontu hauetan ezjakintasun handia baitago eta datuak falta baitira (M).

IRUDIA 11: GASTU KOPURUA PRODUKTU EKOLOGIKOAN (EURO/BIZTANLE)



Iturria: MAPAMA (2015)

Beste kanal batzuei dagokienez, produktu ekologikoak saltoki handi guztietan daude, eta denda espezializatuetan hiri ertain eta handi guztietan (M). Hortik kanpo, bereziki, kontsumo taldeak eta elkarteak eta saltoki txiki espezializatuak hedatzen ari dira, eta gero eta ezagunagoak dira herritarrentzat (AU). Janari freskoak batez ere zuzenean — kontsumo taldeak eta azokak— eta saltoki handietan saltzen dira. Janari prestatuen salmenta, berriz, saltoki espezializatu txikietan eta ertainetan pilatzen da —400 metro koadrora arteko dendak—, eta horietan, oso janari fresko gutxi izaten da (AU). Hauek dira gehien saltzen diren janari ekologikoak: fruituak, barazkiak eta lekaleak (%32), produktu prestatuak (%14,7), haragi freskoa (%14), zerealak eta gozogintza (%10), olioak (%8) eta ardoak (%7,4).

Faktore soziokulturalak

Ikuspegi soziodemografikoari erreparatuz, EAEko biztanleria (2015ean 2.173.210) emakumetua (biztanleriaren gehiengoa emakumeak dira: %51,4), gaztea (adinez nagusi direnen %50,1 44 urtetik beherakoak dira), hiritarra (herritarren gehiengoa 10.000 biztanle baino gehiagoko udalerrietan bizi da) eta 65 urtetik gorako pertsonen ehuneko handikoa dela adierazten du txostenak. Biztanleriaren gehiengoa emakumea izanik, sentsibilitate handiagoa dago osasun eta jatekoekin zerikusia duten kontuetan, aldi berean, gizonezkoen ardura hazi egin da kontu horiekiko. Dena dela, talde sozial guztietan, emakumeek fruitu eta barazki gehiago jaten dituzte gizonek baino, eta,

gizonek aldiz, haragi eta hestebete gehiago. Errenta eta ikasketa handieneko talde sozialek barazki fresko gehiago jaten dute (AU).

Azken urteetan errentak polarizatzeko joera areagotu egin da; nahiz eta “erdiko klase” deitutakoan biztanleriaren gehiengoa sartzen den, gero eta alde handiagoa nabari da goiko eta beheko klaseen gastatzeko gaitasunaren artean. Adibidez, hilean 3.000 eurotik gorako diru sarrera garbiak dauzkaten etxeetan igo egin da urteko batez besteko gastua; kopuru horretatik beherako kasuetan, aldiz, jaitsi egin da.

Familien egiturak ere aldaketak jasan ditu, eredu klasikoa aldatu egin da eta orain familia eredu ugariagoak daude; 2006an kide bakarreko familiek eta umerik gabekoek lehenengo aldiz gainditu zuten aita-ama umedun familia tradizionala. Eustaten datuen arabera, EAEko familien batz besteko tamaina 2,64 pertsonakoa da eta seme-alaba emantzipatuen batez besteko adina handitu egin da (26,7tik 31ra 1990 urtetik 2011ra), bai familien tamainak eta baita nukleoan seme-alabak urte gehiagoz egoteak eragin zuzena du janariaren gastuan.

Ingurune kulturean arreta jarritz, gaur egungo gizarteak janarian diru gutxiago gastatzen du bestelako “premia” batzuk lehenesten direlako (M). Behar fisiologikoak garrantzia galtzen doaz eta beste behar batzuek (telefonoa, aisia, arropa, autoa, ...), aldiz, hartu. Aldi berean, motibazio alternatiboek indarra hartzen dute elikadura erabakietan: osasuna, ingurumena eta tokiko ekonomiak, besteak beste (AU). Euskal Herritarrek ondorengo ardurak daukate: %86 nahiko edo oso kezkatuta dago ingurumen arazoekin, %60k nahiko edo oso informatuta ikusten du bere burua eta %66k uste du bere portaerak ondorio inportanteak dituela ingurunean eta %81 saiatzen da nolabait ingurumena hobetzen. Herritar kopuru txiki baina gero eta handiago bat, aldiz, osasunarekin kezkatuta dago eta prest dago bizimodu eta kontsumo ohiturak aldatzeko. Geroz eta garrantzitsuagoa da, baita ere, janarien jatorria eta ekoizteko erak eta indarra hartzen ari da tokiko produktuei lagundu beharra, enplegua eta lurraldea gordetzeko eta tokiko kulturari eta ohiturei eusteko (AU).

Janari ekologikoak alternatiba segurutzat jotzen dira, baina, herritar gehien gehienek ez dituzte behar bezala identifikatzen (M). Geroz eta ohikoagoa da elikadura eskandaluak entzutea (labore transgenikoak, hondakinen agerpena, animalien tratu txarrak, jaki artifizialak, ...) eta, informazio falta dela eta, herritarrek fidagarri eta osasungarriagozat jotzen dituzte osasunarekin zerikusia duten produktu industrialak (substantzia edo elikagai gehigarriak dituztenak, probiotikoak, dietetikoak edo gezurrezko “bio” –ak), publizitatea dela bide (M). Bestalde, zaila da komunikabideetan janari ekologikoaren kontrako diskurtsoak aurkitzea eta horiek gutxien saiatzea (AU).

Aurreko horrekin lotuta, nekazaritza industrialak irudi eta sinboloak sortzen ditu egiazko eta naturalaren itxura izan dezan (tokikoa eta agroekologikoa) eta baserritar ekoizpen edo eskarmentu alternatiboak erakutsitako irudi eta diskurtso horiek gero eta gehiago erabiltzen dira elikagaien banaketan lan egiten duten enpresa handien saltokietan, izan ere, aukera aurkitu dute horretan eta aprobetxatzen ari dira (M). Hori dela eta, kontraesan ugari sortzen dira ekoizpenean eta horrek etengabeko lan pedagogiko, logistikoa eta komunikatiboa eskatzen du.

Bukatzeko, kontsumitzailea geroz eta jakitunagoa da elikadurak osasunean daukan eraginaren inguruan eta horrek produktu natural eta osasuntsuen bultzada eragin du. Horrekin lotuta, produktu kategoria eta joera berriak ²⁰ sortu dira (AU), hala nola:

- *Sin* produktuen fenomenoak: Kontsumitzaile askok ez dituzte sin produktuak behar (*sin gluten, sin azucar, sin lactosa, etab*) baina erosi egiten dituzte osasungarriagoak direla pentsatuz. Azken urteetan izan duten bultzada izugarria izan da.
- *Flexitarian* efektua: Barazkijaleez gain, jatean haragi kopurua murriztu duten kontsumitzaileen fenomenoak agertu da (osasun arazoengatik, abeltzaintzak ingurunean daukan inpaktuagatik, animalien ongizateagatik, etab). Garrantzi handia izaten ari da bai produktu berriak garatzeko orduan (haragi zaporeko produktuak, esaterako) eta baita jadanik existitzen direnen promozioan.
- Barazki-jaleentzako produktuen normaltasuna. Aspaldi ardura dietetikoak edo dieta begetarianoak zituzten kontsumitzaileentzat bakarrik ziren produktuak, ohikotasunez kontsumitzen dira merkatuan, nahiz eta ardura horiek ez izan: hanburgesa begetalak, esne begetalak, etab.
- *Clear label*: Etiketa argiak. Ez dago diseinuarekin bakarrik lotuta, 2015ean sortutako joera da eta 2016an garrantzitsuenetako bezala ezarria. Produktuen osagaiei eta jatorriari buruzko gardentasunarekin dago lotuta. Kontsumitzaileek eskatzen dute, elikadura produktuen sinpletasuna eta produktu artifizialen murriztapena ziurtatzeko.

Innovak 2016ko proposatu zituen beste elikadura joeren artean (Montero, 2016: 38) "benetako loturak sortzea" aurkitzen da. *Millenial* kontsumitzaileak, 1980 eta 1999 bitartean jaioak (Kapoor eta Solomon, 2011), xede den publiko klabea dira elikaduraren inguruan berrikuntzak garatzeko eta frogatzeko orduan eta beraiengan "basikoaren enfokea" nagusitu da, hau da, benetako elikadurarekin lotura. "Benetako elikadura" delakoak produktuen jatorriari buruz *istorio* bat kontatzea suposatzen du,

²⁰ Mintel eta Innova Market Insights aholkularitzek 2016rako zehaztutako tendentziak (Ecological, 2016)

ziurtagiri batetik harago doa; kontsumitzaileak produktua lokala dela jakin nahi du, iturri jasagarrietatik eratorritakoa, tratua ona jaso duten langileengandik sortua edo ekoiztua, soldata duina jasotakoa (gehienbat atzerriko produktuek direnean, baina baita hemengoak ere). Hori dela eta, eskualde zehatz bateko oinarritzko produktuek oinarritzko produktu generikoen gain abantaila komertzial handia daukatela ondorioztatu da, eta "... -n egin" eta "... osagaiekin landua" bezalako adierazpenak dituzten markak hirukoiztu egin ziren 2011tik 2015era (AU).

Bukatzeko, Innovak antzemandako beste joera bat enpresa txikien abantaila da (Montero, 2016: 38). Bertan aipatzen da lehen enpresa handiek lehiakide handiak izan ohi zituztela baina gaur egun milaka denda txiki direla lehiakide garrantzitsuenak. Horietako askok jarduera bakarrean jartzen dute fokua, baina egiten duten jarduera hori oso ondo egiten dute eta horrek kontsumitzaile zorrotzenentzat abantaila oso erakargarria suposatzen du, oso zehatzak direlako garapen prozesuetan, azkarrago moldatu daitezke, enpresa handiek erreferentziatzat hartzen dituzte eta, askotan, iritzi lider bihurtu dira (AU).

Faktore teknologikoak

IKT²¹ berriek eraldatu egiten dute ekoizpenak, merkaturatzeak eta kontsumoak elkarrekin duten harremana. Internet, QR kodeak, sare sozialek eta horrelakoek irauli egin dituzte komunikatzeko eta zabalkunderako bitartekoak. Gaur egun marketin estrategiak lotura emozionalak sortzen saiatzen dira merkaturatzaile eta kontsumoaren artean, eta, askotan, kontsumitzailea ere inplikatu egiten dute produktu edo negozioen promozioan (marketin birala edo sare sozialen kasua, esaterako). Ez hori bakarrik, *online* baliabideak eta komunikazio digitalekoak funtsezkoak izaten ari dira ekoizpenaren eta kontsumoaren arteko konfiantza eta lotura sortu eta erreproduzitzeko orduan (AU). Elikadura sare alternatiboetan ere antzeman da: baserrietatik *Whatsapp* bidez bezero-bazkideak patata ateratzera gondidatzea, baserriko eguneroko bizimoduaren inguruko bideo eta *postak* publikatzea, *Facebook* edo *blogetan* baserri ekologiko baten ziklo osoaren jarraipena egitea argazkiekin, etab. Eta berdina negozio ekologikoekin. Horretaz gain, IKTak informazioa biltzeko iturri garrantzitsu bilakatu dira negozioentzat eta *software* libreko aplikazioak ere diseinatu dira esplizituko eskariak kudeatzeko (AU).

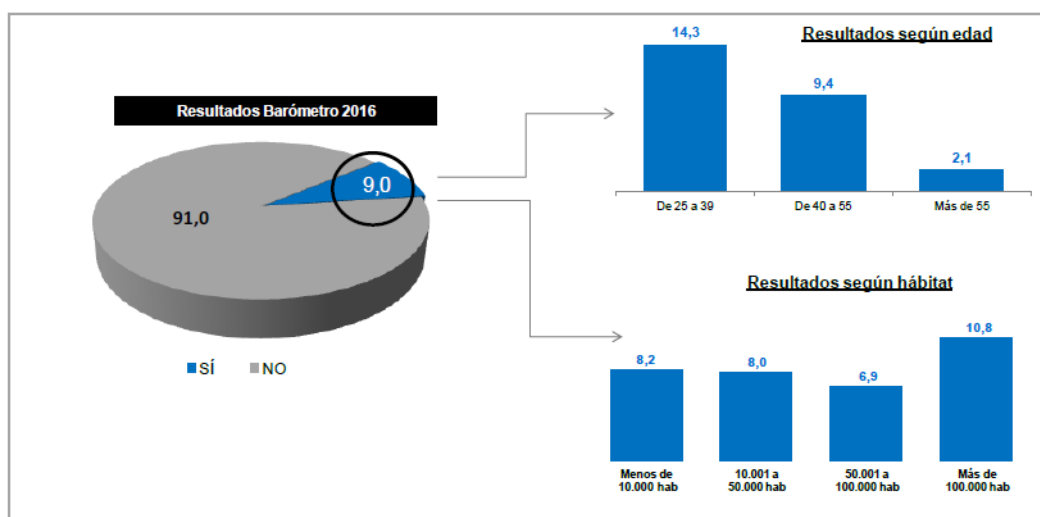
Teknologia digitalek eta sare sozialek eskaintzen dituzten beste aukera batzuk hurrengokoak dira: txartela, *smarthphone* edo gailu portatilen bitartez transakzioak egitea kontaktu fisikorik gabe eta bezeroen arreta zerbitzua optimizatzea (geroz eta ohikoagoa da kontsumitzaileek marka edo negozioekin hitz egitea lagunekin egiten duten erraztasun berdinarekin) (AU).

²¹ Informazio eta Komunikazio Teknologia (IKT)

Mintelen (2017a) tendentzien artean *online* erosketak ageri da (AU) (Montero, 2016: 37). Aplikazioen erabilerak eta zerbitzu logistikoek transakzioak eraldatu dituzte eta kontsumitzaileei eskaintza osoa *online* eskuragarri izateko aukera eskaintzen die. Elikadura dendetan oraindik garrantzi handia dauka txikizkari fisikoak baina berrikuntza hauek kontsumitzaileak erakartzen dituzte pixkanaka eta merkatua aldatzen ari dira.

MAPAMAREN (2017) elikadura txostenean espainiar estatuko biztanleen erosketak ohiturei buruz egindako ikerketa monografiko batean (1.500 kontsumitzailei egindako elkarrizketekin) zera ondorioztatzen da: Elkarrizketatutako pertsonen %9ak elikadura erosketaren bat egin duela Internet bitartez. *Online* bidez erositako elikadura kopurua murriztu egiten da adina handitu ahala, beraz, gazteenak dira joera hori daukatenak eta 100.000 biztanle baino gehiagoko udalerrietan bizi direnak.

IRUDIA 12: ELIKADURA PRODUKTUEN EROSKETA INTERNET BIDEZ



Iturria: MAPAMA (2017)

Guzti honi lotuta, Mintelek 2017rako adierazitako beste tendentzia bat sukaldaritza eta gastronomia edukiek sare sozialetan eta komunikabideetan daukaten presentzia gorakorra da (AU). Sukalde kontuen eta gastronomiaren inguruko interesa bultzatu eta areagotu du. Gaur egun elikatzeko bakarrik janaria prestatu beharrean, modan dago kontsumitzen diren elikagai edo prestatzen diren janariak sare sozialetan partekatzea edo horri buruzko *postak* idaztea gomendioak emanez. Sare sozialetan sukaldariaren abilitate eta sormena erakusteko ere balio du. Kontsumitzen dituen inguruko elikagaiak erakustea eta erasteko moduan dagoen sormena ere areagotu da. Honek hainbat eragin izan ditu: sukaldaritzari lotutako *talent show* -etan parte hartzeko nahia izatetik, inguru fisiko eta birtualean argazkiak elkarbanatuz poztasun edo asebetetzea lortzeraino.

Faktore ekologikoak

Faktorerik berriena da, ingumena eta bere iraunkortasunarekin loturiko faktoreak barneratzen ditu.

Mintelen aurreikuspenetan “eko errealitate berria” aipatzen da hainbat arrazoiren ondorio bezala: lehortek, aldaketa klimatikoa, ekoizpenean sortutako hondakin sorreraren inguruko ardura eta hondamendi naturalak, besteak beste. Guzti horrek ez die lehengaiei bakarrik eragiten baizik eta elikadura industria osoari. Beraz, iraunkortasuna eta jasangarritasuna adierazi behar da, ez bakarrik ekoizpenean, baizik eta garapenean, industrializazioan, elikagaien erabiltzean eta merkaturaketan, hau da, ikuspegi global batekin.

Ingurumerarekin lotutako beste faktore garrantzitsu bat hurrengoa da: Produktu ekologikoen ekoizleek klimaren eta sasoiaren oso menpekoak direla, beraz, lehorte edo uholde batek uzta osoa izarra dezake eta kontrola ezinak diren faktoreak dira. Aldi berean, produktu ekologikoen banatzaileentzat, klimarekiko menpekotasun horrek askotan ez die uzten eskaintza zabala izaten (M).

4.2.2.2. INGURUNE BEREZIA: PORTER -EN EREDUA

Ingurune berezia negozioaren sektoreak osatzen du, negozioak bere aktibitatea garatzen duen sektorea, hain zuzen ere. Sektorea definitzeko ondorengoa baliagarria izan daiteke: **“Aktibitate ekonomiko berdin bat garatzen duten enpresa multzoa da, ongi definituriko produktu edo produktu-talde bat saltzen duena”**.

Getxoko **hurbilekojalea** negozioaren sektorea hurrengoa da: Elikadura ekologikoan espezializatutako txikizkaria.

Honela, sektorearen erakargarritasuna aztertzea beharrezkoa da, sektorearen faktore estrukturalak identifikatuz. Nagusiak:

Kontzentrazio-maila²²

Produktu ekologikoen banaketaren sektorea nahiko kontzentratua da, hau da, banaketa kanal gutxik hartzen dute merkatu kuotaren gehiengoa; banaketa konbentzionalak eta banaketa espezializatuak, hain zuzen ere.

²² Nahiz eta datuak eguneratuta ez egon, ulertzen da 2013tik 2017ra merkatuaren egitura antzeko mantendu dela (ondorio hori ateratzeko 2011tik 2013ra dauden hiru urteetan egon den bilakaera hartu da oinarritzat).

Banaketa kanal espezializatuen artean, aldiz, produktu ekologikoetan espezializatuta dauden establezimendu handi, ertain eta txikiek hartzen dute merkatuaren gehiengoa.

TAULA 1: PRODUKTU EKOLOGIKOKO TXIKIZKARIEN MERKATU KUOTA

CUOTAS DE MERCADO DE LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS			
(%) cuota)	2011	2012	2013
Distribución convencional	35 - 45%	35 - 45%	32 - 42%
Canales Especializados	40 - 50%	40 - 50%	42 - 52%
Venta directa	5 - 15%	10 - 15%	15 - 20%
Otros formatos d. minorista	5 - 10%	3 - 9%	2 - 8%
TOTAL	100%	100%	100%

Iturria: MAPAMA (2015)

TAULA 2: TXIKIZKARI ESPEZIALIZATUEN MULTZO GLOBALAREN MERKATU KUOTAREN BANAKETA

CUOTAS DE MERCADO DENTRO DEL CONJUNTO GLOBAL DE CANALES MINORISTAS ESPECIALIZADOS		
Tipos de establecimientos	2014	2011
	Cuota de mercado en valor (% s/Total ventas de c. especializados)	Cuota de mercado en valor (% s/Total ventas de c. especializados)
1. Grandes tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (> 140 m ²)	36 - 48%	25 - 35%
2. Medianas y pequeñas tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (40 - 140 m ²)	25 - 35%	30 - 40%
3. Herbolarios con venta de p. ecológicos	15 - 20%	20 - 25%
4. Tiendas gourmet/ Delicatessen/ Temáticas, con venta de p. ecológicos	2 - 7%	0 - 5%
5. Grupos de consumo	5 - 10%	5 - 10%
6. Otros (Parafarmacias, take-away, take-home, vending, etc.)	0 - 5%	0 - 5%
TOTAL	100%	100%
FACTURACIÓN TOTAL DE CANALES ESPECIALIZADOS (Millones de Euros)	450 - 520	400 - 500

Iturria: MAPAMA (2015)

Sektoreak ekonomian duen garrantzia

Ikusi bezala, ekoizpen, elaborazio eta merkaturatze ekologikoaren sektorea hazkunde bizian da. Nahiz eta barne kontsumoa ez den erritmo berean hazi, garapen baikorra izan du, baita espainiar ekonomiak krisi garai latza bizi izan zuen urteetan ere.

Sektorearen heldutasun-maila

Produktu ekologikoen banaketa espezializatuaren sektorea hazkunde-fasean aurkitzen da eta gero eta merkatu-kuota handiagoa bereganatzen du (2011n %40-50 edukitzetik

2013an %42-52 izatera) (AU). Alde batetik, kate independente espezializatuak sortzen ari dira eta, bestetik, jadanik existitzen ziren asko hedapen prozesuan aurkitzen dira.

Ecological²³ –ek 2016an argitaratutako txostenaren arabera Veritas, Herbolario Navarro, Supersano, Ecorganic, BioCBon eta GranBio banaketa establezimenduek hazkunde handia aurreikusten dute eta establezimendu berrien etorrera espero da, bai estatukoak eta baita nazioartekoak ere.

Ingurune berezia aztertzeke gehien erabiltzen den metodologia **Michael Porter-ek definituriko Bost Indar Lehiatzaileen analisia** da.

Gure kasuan, analisi hori Getxoko **hurbilekojalea** negozioaren merkatura mugatuko da: Produktu ekologikoen banaketa espezializatuaren sektorea aztertuko da Getxo eta inguruan.

1. Sektoreko lehiakideen arteko lehiakidetasun edo norgehiagoka-maila

Lehiakide kopuruari dagokionez, Getxoko **hurbilekojalea** negozioak ez du establezimendu zehatz bat lehiakide zuzentzat jotzen baina Getxon badaude produktu ekologikoa eskaintzen duten hainbat salmenta puntu, lau talde handitan²⁴ bereiz daitezke:

- Txikizkari arruntak:
 - Saltoki handiak/Hipermerkatuak
 - Supermerkatuak
 - Denda tradizionalak
- Txikizkari espezializatuak:
 - Denda ekologiko handiak
 - Denda ekologiko ertain eta txikiak
 - Belar-dendak
 - *Gourmet* dendak/*delicatesen* multiproduktu dendak
 - Denda tematikoak (frutadendak, harategiak, okindegiak, etab.)
 - Take-away, take-home, vending, etab.
 - Parafarmazia eta farmaziak
 - Kontsumo taldeak
- Salmenta zuzena
 - Baserri edo industriak
 - Autokontsumoa

²³ "Bio" negozioetan espezializatutako aholkularitza enpresa espainiarrak

²⁴ Sailkapenerako *Mapama (2015)* txostena hartu da oinarritzat

- Etxez etxerako salmenta²⁵
- Merkataritza elektronikoa
- Bilketa puntuak
- Beste eredu batzuk:
 - Azoka edo merkatua
 - Ekitaldiak, aurkezpenak, dastatzeak
 - Opariak

Aurreko sailkapenetik ondorioztatzen da produktu ekologiko salmenta puntu eta mota ugari daudela, beraz, merkatu kuota nahiko zatikatuta dago sailkapeneko agente guztien artean, txikizkari tradizionalak eta denda ekologiko espezializatuak izanik merkatu kuota handiena daukatena.

Denda ekologiko ertaina den establezimendu batek, Getxoko **hurbilekojalea** den bezala, txikizkari arruntetan eta denda ekologiko kate handietan dauka lehiarik handiena.

Produktu ekologikoen kate handien arazorik nagusiena, merkatura sartzeko modua da. Normalean, hirietan kokatzen dira eta prezio merkeekin sartzten dira, merkatua lehertuz, eta urte askotan zehar egoten dira galerekin, baina ez da hori euren ardura nagusiena, izan ere, askotan, beste sektore batzuetatik sortutako enpresak dira eta sektore ekologikoak daukan erakargarritasunagatik sartzten dira merkatura (Veritas, Eco Organic, etab). Baina momentuz, ez dirudi Getxon eta inguruan horrelako establezimendurik irekiko dutenik. Horrek min handia egingo lioke negozioari (M).

Nahiz eta geroz eta negozio ekologiko gehiago sortu, **hurbilekojalea** kokatuta dagoen puntutik 25-50 kilometroko itzulinguruan duela hiru urtetatik gaur arte ez da kopurua bereziki handitu.

Bilbon beste kontu bat da, urtebeteko epean bi edo hiru denda ekologiko handi ireki dituzte, kate handien establezimenduak direnak eta badirudi zabaltze berrien joera gorakorra dela, Bilbo hiria denda ekologiko kate handien helmuga bilakatzen ari dela. Hala ere, Bilbon gertatzen denaren eragin eta ondorioak ez dira Algortako negozioaraino heltzen momentuz.

Berangon²⁶ eraikitzen ari diren merkataritza-guneak mehatxu handia suposatzen du bai Berangoko eta baita inguruko herrietako negozioentzat, batez ere txikientzat (M). Mercadona ere egongo da bertan eta baliteke produktu eta elikadura ekologikoen kate

²⁵ Gehienetan saskien bidez egiten da, baserritik etxeetara sasoiko produktuak zuzenean eramanez

²⁶ Algortatik 2-3 kilometrotara dagoen udalerria

edo negozioren bat ere bertan kokatzea, sektore ekologikoak bizi duen hazkunde handiari erreparatuz.

Algortatik Areetara ez dago Getxoko **hurbilekojalea** -ren ezaugarri bereko establezimendurik. Algortan bertan badago beste *eko* denda bat, Ardaska, antzeko produktuak dauzka baina txikiagoa da eta ez du produktu freskoa saltzen, ez da lehiakide oso gogorra. Momentu hauetan gainera, obregatik apur bat ezkutatuta dago eta horrek eragina dauka salmentetan.

Jada ezarrita dauden supermerkatu eta hipermerkatuak “bio” eta “eko” produktuekin zorroa handitzen doaz, eta baita produktu bakoitzaren erreferentzia kopurua (M). Gainera, dendan bertan produktu eta elikadura ekologikoko gune bereziak sortzen dituzte. Horiak dira lehiakide arriskutsuenak. Adibidez, Arteako²⁷ Eroskin korridore zabal oso bat dago establezimenduaren erdigunean produktu ekologikoz josia. Supermerkatu eta hipermerkatuen kasuan, aldiz, bezeroekin egoten den tratu hotzean dago eurentzako desabantaila.

Ikus daitekeenez, establezimendu mota desberdin asko kontsidera daitezke Getxoko **hurbilekojalea** -ren lehiakide eta bezeroek produktu ekologikoak erosteko aukera zabala daukatela Getxoko udalerrri eta inguruetan, beraz, norgehiagoka maila nahiko handia da (M).

Sektorearen hazkundeari dagokionez, joera gorakorra nabari da, batez ere, produktuen eskaintzan eta ekoizle berrien agerpenean. “En cada nueva feria de ecología que vamos, aparecen productos y productores nuevos” (P4). Dendara heltzen diren katalogoak ere geroz eta luzeagoak dira. Sektorea, beraz, gorantz ari da. Hori ez da kontu txarra, izan ere, hazten ari diren sektoreetan negozioak bere posizioa mantendu dezake sektorearen hazkundearen efektua edo inertzia aprobetxatuz (AU).

Produktuen desberdintze-mailari dagokionez, produktu ekologikoen eskaintza banaketa kanalaren araberakoa da; eta, batez ere, establezimenduaren tamainaren araberakoa. Eskuarki, tamaina handiagoko establezimenduek (>140 m²) produktu freskoak (barazki eta animaliatik eratorriak) eta hotzak edukitzen dituzte; tamaina ertain eta txikikoek, denda-belarrek eta dietetikek, aldiz, ez dute eskaintzen eta, normalean, “apal hotza” delakoa eskaintzera mugatzen dira, non, esnekiak eta enbasatutako haragi produktuak dauzkaten.

Denda ekologiko handietan (edo supermerkatu/hipermerkatuetan) produktu freskoen salmentak garrantzi handia hartzen du (salmenten %30-50 inguru). Bertan, landutako produktuen eskaintza zabala eta aukera handikoa ere badago.

²⁷ Momentuz, Getxotik hurbilen dagoen merkataritza-zentroa.

Denda txiki espezializatueta eta belar-dendetan, orokorki, ez da ohikoa fruta, barazki eta haragi freskoa topatzea; hozkailuetan izaten dituzten esnekiak (jogurtak, gaztak, postreak, gurina, etab) eta haragi ontziratuak (jamoia, etab) bakarrik. Eskaintzaren gehiengoa landutako produktuek osatzen dute, hurrengoak azpimarratuz: soja deribatuak, olio eta ozpinak, kontserba begetalak, zukuak, ezta, pastak, zerealak, pastel eta gailetak, infusioak eta kafeak, ongailuak, belarra eta kosmetikoak, besteak beste. Eskaintzaren gehiengoa fabrikatzailearen markarekin saltzen da.

Beraz, espazioan dago produktu eskaintzaren eta desberdintze-mailaren muga, bestela, produktu motak berez, ez dira elkarren artean asko desberdintzen (M). Desberdintze-maila oso baxua edo nulua denean, kontsumitzaile edo bezeroak bere aukera, prezioa eta zerbitzuaren arabera egingo du. Horregatik, bezeroekin dagoen harremana eta zerbitzu ona eskaintzea ezinbestekoa da.

Sektoreko irteera-hesien inguruan, handiak direnean norgehiagoka handiagoa izango da, enpresak behartuak daudelako sektore horretan jarraitzea eta errentagarritasun baxuak edo nulua izan arren beraien artean lehiatzera.

Produktu ekologikoen banaketa espezializatuaren sektorean ez dago esanguratsua den irteera-hesirik, ez dago mugak jartzen dituen eta sektore ekologikoarena berezkoa den faktore esanguratsurik, beste edozein komertzio txikitari topatu daitezkeen arazoak baino ez. Kontratu apurketak kudeatzea izango litzateke arazo handi bat baina beste edozein negozioren antzekoak.

Laburbilduz, Getxoko **hurbilekojalea** aritzen den sektorean eta esparruan norgehiagoka handia dago, egia da momentuz Algortan ez dagoela negozioaren ezaugarri bereko establezimendurik, baina produktu ekologikoen eskaintza zabala dago herrian. Hala ere, negozioari ondo doakio: *la buena noticia es que a pesar de la competencia que hay, nos va bien* (P3).

2. Lehiakide berrien mehatxua

Lehiakide berrien mehatxua batez ere sektore baten errentagarritasun potentzialaren arabera egongo da. Hau da, errentagarritasuna handitzen bada, lehiakide berrien mehatxua handituko da, jarduera erakargarriagoa delako. Orain arte landutakoa kontuan izanda, sektore errentagarria dela ondorioztatu daiteke, eta, beraz, horrek enpresa edo negozio berriak erakar ditzake Getxora.

Hala ere, sektore batera enpresa berriak sartzea beste bi faktore estrukturalen menpe egongo da: Sarrera-hesiak eta sektoreko enpresengandik espero den erreakzioa.

Sarrera- hesiak mota ezberdinetako faktoreak dira enpresa bati sektore batera sartzea oztopatzen edo zailtzen diotenak (AU):

- *Negoio ekologiko bat sortzea ez da erraza.* Negoio bat sortzeak eta aurrera eramateak beti eragiten ditu buruko min eta ardurak eta azken finean sektore ekologikoa beste guztien antzekoa da, ekoizpen bat dago eta saldu egin nahi da. Hala ere, denda ekologiko bat sortzea (supermerkatu ereduaren antzekoa) beste ohiko ondasunen denda bat baino askoz arriskutsuagoa eta zailagoa da. Sortzea baino, denda mantentzea. Batez ere produktu freskoagatik; eskakizun asko dituen produktu bat da.
- *Eskaintako produktu motetan ez dago desberdintasun askorik, baina bai, ordea, horien baldintza eta negozio ereduak.* Getxoko **hurbilekojaleak** “supermerkatu ereduak” erabiltzen du nahiz eta denda ertaina izan; pertsona batek kontsumitu dezakeen guztia eskaintzen du (oinarrizko beharrak), hau da, eskaintza integrala dauka (I). Gainera, eskaintako produktu horiek hurbilekoak eta kalitatezkoak izatean jartzen du lehentasuna, eta, hori da negozioa eta produktuak desberdintzeko modua eta hori mantentzeak esfortzu handia suposatzen du.
- *Kapital ahalegina.* Hasierako despoltsapena sortu nahi den negozio motaren araberakoa da, ekintzailearen erabakietara moldatu daiteke. “Supermerkatu ereduak” aurrera eramateak inbertsio garrantzitsua suposatzen du oinarrizko beharrak eskaintzarekin bezeroak asebetete daudela ziurtatzeko eta, gainera, produktu ekologikoa ez da merkea eta erosketei aurre egiteko inbertsio handia egin behar da. Ez da sarrera-hesi garrantzitsua, zurruna izan beharrean moldatu daitekeelako.
- *Epe luzera errentagarriagoa da.* Adibidez, Getxoko **hurbilekojalea** dendako produktuak gaur egun, sortu eta lau urte beranduago, askoz merkeagoak dira (eta orain hasi dira gastuak estaltzeko adinako diru sarrerak izaten). Hasiera batean zaila izan zen hornitzaile eta ekoizle egokiak topatzea eta, batez ere, erosketak baldintza egokietan egitea, produktuei oso prezio altua jarri gabe. Esperientziak asko ematen du sektore ekologikoan, horregatik, normalena denborarekin negozioak errentagarriagoak izatea da. Hori dela eta, lehiakide berri batek Algortan negozioa sortzen badu orain, litekeena da erosketak baldintza txarragoetan egitea, eta, ondorioz, denda garestiagoa izatea (lehiakidea kate handi espezializatu bat ez den kasuetan), ondo egiten ikasi arte. Getxoko **hurbilekojalea** sortu zenean ez zegoen antzeko negoziorik inguruan, ondorioz, erosketak ondo egiten ikasteko denbora-marjina izan zuten, inguruko negozioen presiopean lan egin behar izan gabe, gainera,

bezeroek ez zeukaten beste establezimendurik prezio eta produktu konparazioak egiteko.

- *Leku estrategikoa topatzea.* Kokapen on bat izatea ez da negozioaren arrakastaren arrazoi nagusia baina bultzada handia ematen dio. Getxon zaila da kokapen on bat izatea eta errentagarritasuna ateratzea. Getxoko **hurbilekojalea** negozioak oso kokapen ona dauka, erosketa gune batean dago, Eroski eta BM supermerkatuen ondoan (jende askok supermerkatuan erosi ondoren produktu freskoa **hurbilekojalea** -n erosten du) eta Algortako erdigunetik 3 minutura oinez. Gainera, Algortako sarbideetako baten errepidea pasatzen da dendaren aurretik. Kokapen estrategiko bat topatzea Algortan sarrera-hesi garrantzitsu bat da.

Sektoreko enpresengandik espero den erreakzioari dagokionez, erantzuna handiagoa den neurrian lehiakide berri potentzialentzat muga bat izango da eta beraz, sektorean sartzeko interesa txikiagoa izango da.

Inguruko supermerkatuak produktu ekologikoen eskaintza handiagotzen joan diren heinean, momentuz, sektoreko negozioak ez dira prezio gerretan sartu, egin dutena eskaintza moldatzea izan da, badakitelako prezio ezin direla supermerkatuekin lehiatu (M). Getxoko **hurbilekojalea** -ren kasuan, adibidez, saldutako esneki begetalen eskaintza murriztu zuen pertsona gehienek supermerkatuetan erosten dutelako produktu mota hori, beraz, eskaintza moldatzen erantzun dute orain arte (ez dute kostu azpitik salduko eta ez dira prezio gerretan sartuko). Supermerkatu eta hipermerkatuen eskaintza zabala mehatxu garrantzitsua da, bai, baina gaur egun denetarik saltzen dute bertan, baita zapatak eta arropa ere, eta horrek ez du esan nahi zapata eta arropa denda txikiak desagertu direnik. Eskaintza moldatzea da horri aurre egiteko modua. Prezioaren arabera bakarrik mugitzen diren bezeroak gal ditzake negozio txikiak, baina aholkularitza nahi duten bezeroek eta produktu ekologikoan era pertsonalago batean sinesten duten horiek (Getxoko **hurbilekojalea** negozioaren balio erantsia baloratzen dutenak) ez dituzte galduko.

Etorkizunari begira, Getxoko negozioaren antzeko ezaugarriak dituen negozio berri bat irekiko balitz Algortan, argi daukate ez direla lehia-ekintzak egiten hasiko, laguntza eskainiko liokete negozio berriari eta orain arte bezala jarraitu eta, bezeroak kendu ezker, aldaketak egiten hasi supermerkatuen mehatxuarekin egin duten bezala, eskaintza moldatuz eta hobetzen saiatuz.

Irekitzen den negozio berria kate handi espezializatu bat balitz eta produktu ekologikoa besterik gabe salduko balute, aldiz, aurrera eraman beharreko ekintza negozio ereduak erakustea eta defendatzea izango litzateke, eta argi geratzea Getxoko

hurbilekojalea bezalako dendetan erosteak suposatzen duen balio erantsia: hurbilekoa, kalitatezkoa, ingurumenaren aldekoa, etab. Eta, gainera, *Ner* ereduaren baloreak Beraz, eredia izango litzateke lehiakide horiei aurre egiteko baliabide nagusia. Marketin ekintzak aplikatuko lirateke bertan gehienbat eta desberdintze-ekintzak bezeroari argi erakusteko ze ezberdintasun dagoen kate handi batean erostearen eta denda lokal batean erostearen aldean. Orain arte ez dute negozio eredia eta *Ner* eredia desberdintzeko arrazoi bezala erabili. Ereduan sinesten dute ondo doakielako eta horrekin balio die, horren alde egiten dute azaltzeko beharra izan gabe, sentitzen dutelako baizik, eta ez dute kontatzeko behar hori, bizi egiten dute. Kate handi bat etorriko balitz defendatuko lukete eta ezagutzera atera.

Gainera, sektore ekologikoa hazkundera egonik, eskaintza eta eskaria nahiko parekatuta daude, hau da, ez dago sekulako eskaintza eskari murriztu baten aurrean eta horrek lehiakide berriei bortizki aurre egin behar ez izatea dakar, momentuz.

Atal honetan ondoriozta daiteke lehiakide berrien mehatxua egon arren, Getxoko hurbilekojalea negozioak baliabideak eta moduak dauzkala datorrenari aurre egiteko.

3. Ordezko produktu/zerbitzuen²⁸ mehatxua

Gaur arte ez da agertu produktu ekologikoaren ordezkoa izan daitekeen produkturik, hau da, kontsumitzen duten bezeroei behar berdina asetzen diotenik: ekonomia lokalaren aldekoa, osasuntsua, naturalak, jatorritik merkaturaketara kontrolatua, pestizida eta produktu kimikorik gabe ekoiztutakoa, ingurumenarekiko (eta animaliekiko) adeitasuna adierazten duena, jasangarritasuna, etab.

Elikadura produktu konbentzionalak ez dira produktu ordezkarri kontsideratzen, gaur egun ezin dituztelako behar guzti horiek asetu edo balio erantsi horri aurre egin. Elikatzea oinarritzko behar bat da, baina elikadura ekologikoaren alde egiteak behar horri hainbat balio erantsi gehitzea suposatzen du, eta momentuz, ez dago guzti hori ordezka dezakeen ezer, beraz, sektore ekologikoan ordezko produktuen mehatxua ez da existitzen.

4. Bezeroen negoziazio-boterea

²⁸ Ordezko produktuak sektoreko produktuaren funtzio berdina betetzen dutenak edo behar berdina asetzen dituztenak dira, beraz, merkatu edo bezeria berdinari zuzenduak daudenak, baina beste sektore industrial batean ekoizten direnak.

Bezere kopurua ez da zehatza, erlatiboa da; bezere batzuek asteko erosketa nahiko handia egiten dute, beste batzuek gutxika erosten dute, gutxi batzuek erosketa orokorra egiten dute bertan supermerkatua balitz bezala baina oso gutxi dira eta ez da ohikoa. Egun arrunt batean 80 pertsona inguru sartzen dira Getxoko **hurbilekojalea** -ra, baina erosketa gastua desberdina da; 6 euro, 20 euro, 30 euro eta gutxi batzuek 100 eurotik gora. Batzuetan bestekoa 15 euroren bueltan dago.

Beraz, kontzentrazio-maila ez da oso handia, bezereak nahiko sakabanatuta daude eta tipologia desberdinetakoak dira. Hala ere, horrek ez du esan nahi negoziario botere gutxi daukatenik, asko hartzen dituzte kontuan, izan ere, informazio asko ematen dute eta, beraz, indar handia daukate negoziarioaren erabaki hartze eta norabidea zehazterakoan. Gainera, bezereekin daukaten tratua hurbilak produktu berriak ezagutzeko aukera ematen die, batzuetan bezereok ez dauden produktuak eskatzen dituzte eta dendatik eskatu egiten dituzte zelan funtzionatzen duten ikusteko. Ideia asko ematen dituzte eta negoziarioaren informazio-iturri nagusia dira.

Horretaz gain, produktu ekologikoen bezereak informazio ugari dauka eta sektorearekin konprometita dago era batean edo bestean, "bio" produktuan eta negoziario eremuan sinetsi egiten dute. Ondotxo dakite zer nahi duten baina aldi berean oso irekiak dira eta aholkuak jaso (eta emateko) prest daude gehienetan. Ez dute erostearren erosten, badakite zer erosten duten eta balio berezia ematen dielako erosten dute.

5. *Hornitzaileen negoziario-boterea*

Getxoko **hurbilekojalea** -n bi produktu mota bereizi daude; alde batetik, produktu freskoa, bestetik, freskoa ez dena. Produktu freskoan bi hornitzaile garrantzitsu daude (*Gumendi* eta *Tribal*) eta biek egiten dute lan, ez daude bakar bati lotuta ez eta eskari finko bati lotuta. Batetik bestera aldatzeko aukera daukate, beraz, hornitzaileen negoziario-boterea ez da oso handia.

Beste banatzaile batzuek produktu berdinekin egiten dute lan: *Aikider*, *Bizilur*, *Natursoy*, ... Beraz, askatasun osoz egin ditzakete erosketak eta negoziatu dezakete euren baldintzetara guztiz mugatu beharrean.

Gainera, sektore ekologikoa ekonomian garrantzia hartzen doan heinean eskaintza handitzen ari da, katalogoak zabaltzen, eta, ondorioz, aukera handiak daukate erosketak egiterako orduan. Horrek askatasuna ematen dio negoziarioari.

Muga jartzen dien gauza bakarra hurbiltasunaren politika jarraitzea da, izan ere, hurbilen dagoen produktuak onartu egiten dituzte zalantza barik, batez ere, ekoizle

txikienak. Arazoa da hurbileko ekoizle txikiek ezin dutela periodikotasun batekin eskaintza zabal bat ziurtatu, uztaren eta sasoiaren araberakoa delako, eta, horregatik, ekoizle txikien eskaria inguruko hornitzaile eta banatzaileekin osatzen dute, bezeroek behar duten eskaintzari aurre egiteko eta supermerkatu eredua aurrera eramateko.

Hornitzaile batzuekin **hurbilekojalea** elkarrekin negoziatzen du eta *rapel* eta baldintza berdinak negoziatzen dituzte denda guztientzat, negoziazio bateratua egiten dute eta elkarrearen partaide izateak babesa eta boterea ematen die dendei.

4.3. EGOERAREN DIAGNOSTIKOA

4.3.1. AMIA ANALISI

TAULA 3: AMIA ANALISIA

INDAR-GUNEAK (+)	AHULEZIAK (-)
<p>I1. <i>Ner Group</i>etik sortu izanak balore sendoak esleitu dizkio negozioari</p> <p>I2. hurbilekojalea elkartearen babesa</p> <p>I3. Langileek ilusioz egiten dute lan, <i>Ner</i> eredia pasioz sentitzen dute, harreman eta atmosfera ona dago eta denak daude inplikaturatuta</p> <p>I4. Langile eta bezeroek harreman estua eta hurbila, ia pertsonalizatua</p> <p>I5. Bezero fidelak</p> <p>I6. Negozioaren salmenta-bolumena urtero hazkundera</p> <p>I7. Egoera finantzario ona, etorkizunari aurre egiteko kapaza</p> <p>I8. Produktu zorro zabala eta trinkoa: aukera asko bezeroarentzat</p> <p>I9. Produktuak tokikoak, kalitatezkoak, sasoikoak</p> <p>I10. "Supermerkatu eredia" eta eskaintza integrala</p> <p>I11. Produktu freskoa gainontzeko denda ekologikoengandik bereizteko abantaila lehiakorra</p> <p>I12. Negozioaren izenak balioa transmititzen du</p> <p>I13. Posizionamendu ona: "Algortako ekodenda"</p> <p>I14. Ziurtagiri ekologikodun negozioa</p> <p>I15. Kokaleku estrategikoa Algortan</p> <p>I16. Produktuak biltegitratzeko aukera</p>	<p>AHU1. Bankuarekiko menpekotasun handia</p> <p>AHU2. Eskerak egiterakoan ez dago antolaketarik, astearen arabera</p> <p>AHU3. Marketina eta kanpo komunikazioa ez dute ezinbesteko jardueratzat hartzen</p> <p>AHU4. Euskaraz ez dakien xede den publikoak markak transmititzen dituen balioak ezin identifikatu eta ahoskatzeko zaila</p> <p>AHU5. Algortan ez da hurbilekojalea bezala ezaguna</p> <p>AHU6. Ez da erraz identifikatzen <i>Ner Group</i> -ekin lotutako negozioa dela</p> <p>AHU7. Prezio eta marjina aldakorrak</p> <p>AHU8. Ez dute prezioak erakusteko modu egokiarekin topo egin</p> <p>AHU9. Barne banaketa: Produktuak sailkatuta baina sailak ez daude identifikaturatuta</p> <p>AHU10. Deskontu eta promoziorik ez</p> <p>AHU11. Eskaintza dendaren kapazitatara mugaturatuta</p> <p>AHU12. Denda txiki geratzen zaie</p> <p>AHU13. Bezeroen erregistrorik ez: harreman hurbila baina modu eraginkorrean biltegitratutako informazio falta (ez dago datu baserik)</p>
AUKERAK (+)	MEHATXUAK (-)
<p>AU1. Biztanleriarentzako sektore interesgarria</p> <p>AU2. Dibertsifikatzeko aukera: Banaketa bide berriak</p> <p>AU3. Sektore ekologikoak udal gobernuen laguntza eta Eusko Jaularitzaren babesa</p> <p>AU4. Gizarte erakunde eta sare sozial asko tokiko elikadura sistema agroekologikoen alde</p> <p>AU5. Azalera eta merkatu ekologikoaren hazkunde aurreikuspena (Estatuan eta EAEn)</p> <p>AU6. Saltoki txiki espezializatuak gero eta ezagunagoak herritarrentzat, ez da ohikoa produktu freskoa</p> <p>AU7. Motibazio alternatiboek indarra hartu elikadura erabakietan</p> <p>AU8. Komunikabideetan janari ekologikoaren aldeko diskurtsoa</p> <p>AU9. Joera berriak elikaduran: sin, flexitarian, barazki-jaleak, clear label, "benetako elikadura", etab.</p> <p>AU10. Negozio espezializatu txikiak handien eredu</p> <p>AU11. Internet eta komunikazio digitaleko baliabideen hazkunde</p> <p>AU12. Merkataritza elektronikoaren hazkunde eta teknologia berrien agerpena</p> <p>AU13. Sukaldaritza eta gastronomia edukiek sare sozialetan eta komunikabideetan daukaten presentzia gorakorra</p> <p>AU14. Banaketa espezializatuaren sektorea hazkundera eta merkatu kuota handitzen</p>	<p>M1. Sasoiko produktuen erosketaren prezioa gorabeheratsua</p> <p>M2. Produktu ekologikoen araudia oso konplexua, sakabanatua eta aldakorra</p> <p>M3. Araudi ekologikoak zaildu egiten du elikagai ekologikoak konbentzionalen ondoan saltzea (kontsumitzailearen babesa)</p> <p>M4. Kontrol zorrotzak kontrol erakundeen eskutik</p> <p>M5. Agertoki makroekonomikoa aldakorra eta iragarri ezinekoa</p> <p>M6. Elikaduraren sektorea izaera irekikoa; kanpoan asko erosi eta saldu (menpekotasuna). Ekoizpen tradizionala gutxietsi.</p> <p>M7. Produktu ekologikoen barne merkatu eta kontsumoa gutxi garatuta</p> <p>M8. Familiek geroz eta gutxiago gastatzen dute janarian</p> <p>M9. Banaketa kateen kontzentrazioa geroz eta handiagoa</p> <p>M10. Banaketa kanal bidegabeak ekoizle asko sektoretik kanporatu</p> <p>M11. Ezjakintasun handia eta informazio falta produktu ekologikoen inguruan</p> <p>M12. Produktu ekologikoak saltoki handi guztietan</p> <p>M13. Publizitate faltua, naturalaren itxura izateko irudi eta sinboloak</p> <p>M14. Klima eta sasoiaren oso menpeko sektorea</p> <p>M15. Kate handi espezializatuak merkatua lehertuz sartzen dira</p>

AU15. Produktuen eskaintza zabalagoa eta ekoizle berrien agerpena (hornitzaile asko)	M16. Berangon irekiko duten merkataritza-gune berria
AU16. Algortan ez dago antzeko ezaugarriak dituen negozioarik	M17. Txikizkari tradizionalak produktu ekologikoen zorroa zabaltzen
AU17. Lehiakide potentzialentzat sarrera-hesiak	M18. Norgehiagoka-maila handia Getxon
AU18. Bezero informatuak, konprometituak eta irekiak	M19. Produktuen desberdintze-maila eskasa
AU19. Hornitzaileen negoziazio-boterea eskasa	M20. Produktu ekologikoa garestia eta ezin da prezioarekin lehiatu

Iturria: Norberak egina

4.3.2. GURUTZATUTAKO ERLAZIOAK²⁹

1go gurutzaketa: AUKERAK (+) eta INDAR-GUNEAK (+). “Akzio ardatzak”

- (AU1, AU6, AU11, AU18 + I5, I9). Saltoki txikietan ez denez ohikoa produktu freskoaren barietate handia edukitzea, abantaila lehiakor hori nabarmendu eta azpimarratu beharko litzateke komunikazio tresna edo ekintza desberdinen bitartez (*online* baliabideek ematen dituzten aukerak erabiliz: sare sozialak, esaterako, edo establezimenduan bertan). Bezeroek inkontzienteki antzeman dezakete bertara joatean produktu fresko sorta zabala dagoela baina desberdintzeko modu hori azpimarratzeak beraiei ere abantaila lehiakor horretaz jabetzea eta lehiakideen aurrean bereiztea ahalbidetuko du. Biztanleentzat sektore erakargarria izanik ere, bezeroek jasotzen duten komunikazioari harrera hobea egingo diote, momentuan pil-pilean dagoen sektorea delako. Gainera, jadanik fidelak diren bezeroek jada daukaten lotura sendotzeko balio dezake.
- (AU2, AU3, AU4 + I1, I2, I12). Negozioaren dibertsifikazio aukera aprobetxatzea ospitale, zahar-etxe, eskola, etab. –en produktu ekologikoen banatzaile ofiziala izateko, horretarako, *Ner Group* –ek eta **hurbilekojalea** elkarteak eskaintzen duen babes eta irudi fidela aprobetxatuz eta, beharbada, elkarte mailan dibertsifikazio bide horri aurre egitea eta kudeatzea.
- (AU15, AU19 + I2, I12, I16). Biltegiratze ahalmenak eta hornitzaile asko egoteak dakartzan aukeretatik, bolumen handiak erostea eta marka propioarekin³⁰ ontziratzea.
- (AU7, AU8, AU9 + I1, I2). *Ner Group* eta **hurbilekojalea** irudia EAEn ezagunak direla aprobetxatuz eta komunikabideek (gaur egun informazio iturri seguruenetarikotzat jotzen dena) janari ekologikoari alde egindako diskurtsoa aprobetxatuz, biztanleriak harrera hobea egin diezaioke motibazio alternatibo eta elikadura joera berriei buruzko edukiak jaso eta partekatzeari.
- (AU2, AU11, AU12 + I6). Internet, programa informatikoak edo komunikazio digital berriak erabiliz *online* bidez eskaerak jasotzeko aukera, salmentak hazten

²⁹ Gurutzaketak eta euren jatorria ulertzeko komenigarria da “Taula 3: AMIA analisia” aurrean edo eskuhar edukitzea

³⁰ Ideia hau garatzen ari dira **hurbilekojalea** elkarte moduan *Jateko* markarekin

ari direla aprobetxatuz. Eskaera online egitea eta erosketa puntuan jasotzea, adibidez. Ondo funtzionatzen badu, banatzaileak kontratatzea planteatu (pertsonak), erosketa saskia etxera eramateko eta bezeroek erosketa prozesu osoa elektronikoki egiteko aukera izateko.

2. gurutzaketa: AUKERAK (+) eta AHULEZIAK (-). “Beorientazio ardatzak”

- (AU1, AU8, AU11, AU13 + AHU3, AHU6). Kanpo komunikazioa eta marketinaren garrantziaz jabetu eta baliabide digitalen hazkundera aprobetxatuz negoziori lotutako edo janari/bizimodu ekologikoari buruzko edukia sortu edo partekatu. Baita Ner Group edo Ner ereduarekin lotutakoa ere.
- (AU14 + AHU4, AHU5). Banaketa espezializatuaren sektorea hazkunderan dago eta janari ekologikoaren erosketen geroz eta merkatu kuota handiagoa suposatzen duela aprobetxatuz, negozioa Algortako “ekodenda” bezala ezaguna izateaz gain, marka eta irudiari ere bultzada ematea. “Algortako ekodendan erosten dut” beharrean “Algortako ekodendan erosten dut eta **hurbilekojalea** markarekin identifikatzen dut”.
- (AU9 + AHU9). Gaur egun gizartean dauden joera berriak kontuan hartuta, barne banaketa berrantolatzea, atal berriak barneratuz: *sin* produktuen atala, barazki-jaleentzako gunea, etab. Eta, horretaz gain, jadanik existitzen diren gune bakoitza ondo bereizi, bezeroari erosketa errazteko eta sartu eta berehala topa ditzakeen produktu mota (edo produktu lerro) desberdinak barnera ditzan. Kreatibitatea erabiliz egin daiteke.
- (AU12 + AHU8). Gailu teknologikoek orokorrean izan duten hazkundera aprobetxatu, prezioak erakusteko sistema interkonektatu bat instalatzea (supermerkatu eta hipermerkatu handiek daukaten bezala). Prezioak ordenagailu edo gailu zentral batetik kudeatu ahal izatea eta digitalizatuta egotea, eskuz etengabe aldatzeko beharra ez izateko. Honek diru inbertsio handia suposatzen du.
- (AU14, AU15, AU16, AU19 + AHU11, AHU12). Banaketa espezializatua hazkunderan dago, produktu ekologikoen eskaintza geroz eta zabalagoa da (hornitzaile eta ekoizle gehiago) eta negozioa Algortan eta inguruetan produktu ekologikoen erreferentea da. Dendaren tamainak zorroaren sakonera mugatu egiten du, beraz, ondo legoke lokal handiago batera aldatzeko planteamendua egitea edo, gaur egun daukan kokaleku estrategikoa ez galtzeko, beste hurbilekojalea bat zabaltzea Algortako beste leku batean.
- (AU12 + AHU13). Teknologia berriek eskaintzen dituzten biltegitratze aukerak eta programa informatikoak aprobetxatuz, bezeroen datu base eraginkor bat sortzea, fidelizazio ekintza egituratuak aurrera eraman ahal izateko.
- (AU15, AU19 + AHU2, AHU7). Sasoikoak ez diren zenbait produkturen hornitzaile egonkorreari (sasoiko produktuak dira prezio aldakorrena daukatenak) eskaera bolumen zehatz bat egitea eta beraiekin prezio egonkor

bat zehaztea denbora zehatz batean, horrela, epe zehatz horretan prezio eta marjinak aldatu beharra ez izateko.

3. gurutzaketa: MEHATXUAK (-) eta INDAR-GUNEAK (+). “Babeserako ardatzak”

- (M4 + I14). Kontrol zorrotzak dauzkan sektorea izateak bere alde onak ere izan ditzake, horri esker ziurtagiri ekologikoa lortu du eta horrek, bezero zorrotzenak erakarriko ditu eta, seguruenik, jakien segurtasunari garrantzi handia ematen dieten horiek, fidelizatu. Komunikatu behar da.
- (M5 + I4, I5). Gaur egun daukagun agertoki makroekonomiko aldakor eta ezjakinak bezeroak mantentzeko beharra sortzen du. Horrek negozioari inguruneko aldaketa bortitzei aurre egiteko indarra emango dio. Horregatik, bezero fidel horiei (eta guztiei) zerbitzu onena eskaintzen ahalegindu behar dira eta euren beharrak ondo zehaztu eta asebetetzen jakin, etorkizunean mantendu daitekeen zerbitzua eskaini ahal izateko.
- (M6, M7, M8 + I3, I9). Aipatutako mehatxuei aurre egiteko modua tokiko, kalitatezko eta sasoiko produktuak bultzatu eta defendatzea da, bai langileen bitartez eta baita komunikazio tresnak eta ekintzak erabiliz (sare soziala, webgunea, ekitaldiak antolatu, azoketan parte hartu, etab). Informazioa funtsezkoa da jendeak kontsumo ohiturak aldatzeko.
- (M11 + I3). Langileak ez dira salmentan bakarrik geratu behar; dendara sartzen den jendeari aholkuak, gomendioak eta aukera berriak proposatu behar dizkiote, pixkanaka produktu ekologikoa ezagutu dezan eta produktu konbentzionaletatik bereizteko kapazak izan daitezten.
- (M13 + I1, I2, I14). Publizitate faltsuaren aurrean, bezero asko ez dira egiazko eta gezurrezko informazioa desberdintzeko gai. Horretarako **hurbilekojalea** sareak eskaintzen duen babesaz baliatu behar da negozioa bezeroei konfiantza erakusteko. Funtsezkoak izango dira *Ner* ereduarekin partekatutako baloreak: komunikazioa eta gardentasuna, besteak beste. Ziurtagiri ekologikodun negozioa dela ere azpimarratu.
- (M12, M16, M17 + I4). Saltoki handiak mehatxu handia dira, eta, batez ere, produktu ekologikoen zorroa zabaltzen ari diren une honetan. Hala ere, negozio txikiek badaukate saltoki handien aurrean abantaila handi bat: Bezeroekin tratu hurbila izan ahal izatea. Saltoki handiek ezingo dute inoiz ez harreman estu eta benetako hori lortu. Konfiantza eta hurbiltasuna bultzatu.

4. gurutzaketa: Mehatxuak (-) eta Ahuleziak (-). “Biziraupenerako ardatzak”

- (M1, M20 + AHU2). Produktu ekologikoa berez garestia da, eta, gainera, nahiko aldakorra (batez ere produktu freskoarena). Hornitzaileekin akordioak egin ditzakete, erosketa konpromiso baten ordez prezio finkoak eskaini ahal izateko.

- (M5 + AHU1). Agertoki makroekonomikoa horren aldakorra izanik, komenigarriena da bankuarekiko menpekotasun hori murrizteko helburua ezartzea, salmentetan fokua jarritz diru-sarrera gehiago lortzeko eta, pixkanaka, zorrak ordaintzen joateko, autofinantzaketaz bakarrik baliatu ahal izan arte (epe luzerako helburua).
- (M9, M10, M11, M12, M13, M15, M16, M17, M18, M19 + AHU3). Negozioan marketin ikuspegia barneratzea ezinbestekoa da mehatxu askori aurre egiteko eta ekintza planak egituratzeko.
- (M16, M17 + AHU13). Saltoki handien mehatxuaren aurrean, “bezeroen erosketari esperientzia erosketari puntuan” hobetzen saiatu behar dira, gustura sentiarazten, euren beharrak ulertzen, informazioa errazten, etab. Erosketa atsegina bizi behar dute negozioko hurbilekojalea establezimenduan, supermerkatuan bezain libre sentiarazi baina atsegintasun gehigarriak eskainiz.

4.4. MARKETIN HELBURUAK

Egoeraren analisia kontuan hartuta, marketin helburuak zehaztuko dira bi urteko eperako (2017-2019 epealdia).

Negozioaren helburu orokorra jarduera eragitea den arren, marketin helburu zehatzagoak definituko dira:

Helburu kuantitatiboak
<ul style="list-style-type: none"> - H1. Salmenta bolumena (fakturazioa) urtero haztea aurreko urtearekiko (2018ko lehenengo sei hilabetekoko hazkundera > %16) - H2. Bezeroen %30 edo gehiagok erosketak errepikatzea (fidelak izatea) (≥%30) - H3. 10 bezerotik 8k edo gehiagok asebetetze maila altua izatea (≥8) - H4. <i>Online</i> presentzia hobetzea eta sare sozialen jarraitzaile kopurua urtero haztea
Helburu kualitatiboak
<ul style="list-style-type: none"> - H5. Negozioa Getxon <i>ekodenda</i> erreferente izaten jarraitzea - H6. Bezeroek <u>hurbilekojalea</u> marka eta irudia ezagutzea (nabaritasuna eta posizionamendua) - H7. <i>Ner eredu</i>a komunikatzea eta bezeroak negozioarekin lotzeko kapazak izatea - H8. Langileen poztasuna eta gogobetetzea hobetzea - H9. Marketin mentalitatearen sustatzea negozioan

4.5. MARKETIN ESTRATEGIAK

Atal honetan helburuak lortzeko gidalerroak izango diren marketin estrategiak zehaztuko dira. Estrategiak eman behar diren pausuen inguruko erabaki multzo kontziente, arrazoizko eta koherenteak dira, negozioari helburu kuantitatibo eta kualitatiboak lortzen lagunduko dietenak (Sainz de Vicuña, 2011).

4.5.1. MARKETIN ESTRATEGIA FUNTZIONALAK

Produktu estrategiak

1. Errentagarritasun gutxien daukan produktu lerroan erreferentziak murriztu eta errentagarriean handitu.
2. Marka propioaren garapena bultzatu (*jateko*).
3. Etiketei garrantzia eman (batez ere produktu freskoetan, jatorria argi geratzeko).

Prezio estrategiak

4. Produktu lerro bakoitzari lotutako prezio politika ezartzea, prezio finkoak izateko (produktu freskoaren azpi-lerroan izan ezik).
5. Deskontu-politika zehaztu.

Banaketa estrategiak

6. Ospitale, zahar-etxe eta eskolen produktu ekologiko banatzaile ofizial izateko aurrerapausoak.
7. Omnikanalitaterantz hurbildu: *Online* eta *Offline* inguruak konbinatu. *Online* bidez produktuak erakutsi eta enkarguak jasotzeko aukera eman (sare sozialen bidez), erosketan puntuan jaso ahal izateko.
8. *Merchandising*³¹ teknikak dendaren barne banaketaren inguruan: establezimenduaren barnean atal berriak gehitu (glutenik gabeko txokoa eta beganoen txokoa) eta atal bakoitza ondo bereizi.

Komunikazio estrategiak

Kanpo komunikazioari dagokionez:

9. Presentzia interneten: Sare sozialen bitartez (Facebook, Twitter eta instagram) komunikatu eta bezeroekin interakzioa bultzatu:
 - *Facebook* eta *instagram*en edukia sortu eta partekatu

³¹ Establezimenduaren espazioaren kudeaketa estrategikoa, barne eta kanpo elementuak biltzen dituena: barne banaketa eta baita errotuluak, fatxadak eta erakuslehoak (Aparicio eta Zorrilla, 2015).

10. *Merchandising* teknikak komunikatzeko erabili: establezimenduaren pertsonalitate eta irudia eraikitzen laguntzen duten elementuak zaindu: diseinua, errotuluak, erakusleioa, etab.

11. *Ner eredu*a eta **hurbilekojalea** marka eta irudia bultzatzea.

4.5.2. ESTRATEGIA OROKORRAK

Zorro, segmentazio eta posizionamendu estrategiak 4.3.1.2 atalean definituriko berdinak izango dira eta negozioak horiek berak mantenduko ditu marketin plan honen iraupenean zehar:

IRUDIA 13: MANTENDUKO DIREN ESTRATEGIEN LABURPENA

Zorro estrategia	Merkatuan barneratze estrategia
Segmentazio estrategia	Bereizketarik gabeko segmentazio estrategia
Posizionamendu estrategia	4.5.1.1. atalean zehaztua

Iturria: Norberak egindakoa

Fidelizazio estrategia

Fidelizazioa ez da bezero segmentu zehatz bati produktu onak eskaintzearekin bakarrik lortzen, bere helburua harreman egonkor bat sortzea da bezero eta negozioaren artean, balio erantsi batean oinarritutakoa, bezeroak antzeman eta balora dezakeena.

Erosketa puntu batekiko fidela izateak balio erantsia eskaintzea eta jasotzea inplikatzeko du, bezero batek gainontzeko establezimenduen artean aukera dezan eta bertara bueltatzeko eta hura gomendatzeko konfiantza senti dezan.

Getxoko **hurbilekojalea** negozioaren bezero asko fidelak dira, bertako langileekin eraikitako harremanean oinarritutakoa, hala ere, harreman hori “formalizatzen” edo “egituratzen” saiatu beharko da negozioa, informazio guzti horri buruzko datu basea izan dezan. Beraz, fidelizazio strategiaren helburua bezeroekin daukaten harreman hori sendotu eta egituratzea izango da, langile eta bezeroaren arteko harreman pertsonalarengandik haratago doana.

12. Fidelizazio estrategia egituratua aurrera eraman (4.7. atalean zehaztuko diren ekintzen bitartez).

*Egilearen oharra: Getxoko **hurbilekojalea** negozioko langileen helburua jadanik fidelak diren eta egunerokotasunez erosten duten bezero horiek nolabait saritzea da (beraiek ezagutzen dituzte, harreman hurbila daukate beraiekin baina ez dakite sari-sistema nola egituratu), hala ere, hori kontrolatzea eta informazio egituratua eraikitzea ez da erraza eta ekintzen bidez ezin da erraztasunez kudeatu. Horregatik, marketin plan honen bidez, erosketa bolumen zehatz eta esanguratsu bat egiten*

duzen bezeroak identifikatzean jarriko da arreta, behintzat bezero horiek identifikagarriak izan daitezzen eta lehenengoko datu base egonkor bat sortzeko aukera izan dezaten.

4.6. EKINTZA PLANA

Ekintza planak negozioak ezarritako helburu kuantitatibo eta kualitatiboak betearazten lagunduko du, eta zera zehazten du: epea edo data, arduraduna eta aurrekontua. Ekintza planak biltzen dituen bost ekintza taldeak hurrengoak dira: Produktua, prezioa, banaketa, komunikazioa eta fidelizazioa.

Marketin plan honek bi urtetarako ekintzak biltzen ditu (gutxi gora behera), 2017ko urritik hasi eta 2019ko abendura arte.

Ekintza hauek errealistak izango dira, saltoki txiki batek bere eguneroko jarduerarekin ondo uztartu ditzan eta langileentzat lan-zama oso pisutsua eragin ez dezaten.

Produktu ekintzak

1. Errentagarritasun gutxien daukan produktu lerroan erreferentziak murriztu eta errentagarrienean handitu.

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK1	Produktu lerro desberdinen errentagarritasun analisia egin	P1 ³²	0 €	Urtarrila (2018)
EK2	Errentagarritasun baxuena daukana zehaztu			Otsaila (2018)
EK3	Erreferentziak murriztu			Otsaila (2018)

2. Marka propioaren garapena bultzatu (*jateko*).

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK4	hurbilekojalea sareko denda guztien bileretan marka propioaren garapenaren garrantzia azpimarratu eta garapenari buruzko gidalerroak zehaztea proposatu	P1	0 €	Elkarteko bileretan

³² Negozioan lan egiten duten pertsonak:

- P1: Arlo finantzarioa eta *online* presentzia kudeatzen du.
- P2: Hiru hilero erakusleihoa aldatzeaz arduratzen da, beste zereginen artean.
- P3, P4 eta P5 dendako jardueraz arduratzen dira.

3. Etiketei garrantzia eman (batez ere produktu freskoetan, jatorria argi geratzeko).

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK5	ENEK –ek bidali dituen produktu freskoarentzako etiketak bete, non produktuen jatorria, izendapena, prezioa eta gainontzeko informazioa adierazten den.	P3 P4 P5	0 €	Urria (2017)

Prezio ekintzak

4. Produktu lerro bakoitzari lotutako prezio-politika ezartzea, prezio finkoak izateko (produktu freskoaren azpi-lerroan izan ezik).

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK6	Produktu lerro bakoitzaren prezioak eta marjinak aztertu	P1	0 €	Urria (2017)
EK7	Lehiakide zuzenen <i>benchmarking</i> ³³	P1	0 €	Urria Azaroa Abendua (2017)
EK8	Hornitzaile garrantzitsuenekin prezio finkoak lortzeko baldintzak negoziatu	P3	0 €	Abendua (2017)
EK9	Prezio maila errentagarriena zehaztu eta prezio tarifak moldatu	P1	0 €	Abendua (2017)

³³ *Benchmarking*: Sektore bateko enpresen sistema eta praktika onenak hauteman, aztertu eta gure enpresarekin konparatzeko prozesua da, enpresara egokitzeko eta hobekuntzak proposatzeko (Espinosa, 2017a).

5. Deskontu-politika zehaztu.

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK10	Politika: Iraungitzear dauden produktuei deskontua aplikatu	P3 P4 P5	0 €	Urritik aurrera (2017)
EK11	Aurreko deskontu hori produktu bakoitzarentzat zenbatekoa edo nolakoa izango den zehaztu	P3 P4 P5	0 €	Urritik aurrera (2017)
EK12	Deskontua sare sozialetan komunikatu (<i>Facebook</i> eta <i>instagram</i>)	P3 P4 P5	0 €	Urritik aurrera (2017)

Banaketa ekintzak

6. Ospitale, zahar-etxe eta eskolen produktu ekologiko banatzaile ofizial izateko aurrerapausoak.

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK13	hurbilekojalea sareko denda guztien bileretan banaketa aukera berria aurkeztu elkarte bezala kudeatu ahal izateko	P1	0 €	Elkarteko bileretan
EK14	Inguruko ospitale, zahar-etxe eta eskolen azterketa egin	P1 P3	0 €	Urtarrila-maiatza (2018 eta 2019)
EK15	Ingurumenaren Nazioarteko Egunean (ekainak 5) produktu ekologikoak banatu aurreko azterketatik bideragarri iruditu zaien instituzioetan	P1 P3	0 €	Ekaina (2017 eta 2018)
EK16	15. ekintzarako beharrezkoa izan den informazioaren inguruko eta	P1 P3	0 €	Uztaila (2017 eta

	emandako pausuen inguruko txostena egin			2018)
--	---	--	--	-------

7. Omnikanalitaterantz pixkanaka hurbildu: *Online* eta *Offline* inguruak konbinatu. *Online* bidez produktuak erakutsi eta enkarguak jasotzeko aukera eman (sare sozialen bidez), erosketara puntuan jaso ahal izateko.

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK17*	Dendara produktu berri bat heltzen den bakoitzean sare sozialen bidez komunikatu (<i>Facebook</i> eta <i>instagram</i>) eta bertatik eskaera egiteko aukera luzatu	P3 P4 P5	0 €	Urritik aurrera (2017)
EK18*	Hilabete bakoitzeko azken ostiralean produktuekin saski bat osatu, sare sozialen bidez komunikatu eta eskaera egiteko aukera luzatu	P3 P4 P5	0 €	Hilabeteko azken ostirala (2017 eta 2018)

*Ekintza hauek bezeroen datu base egituratu bat osatzen joateko ere balio dute

8. *Merchandising*³⁴ teknikak dendaren barne banaketaren inguruan: establezimenduaren barnean atal berriak gehitu (glutenik gabeko txokoa eta beganoen txokoa) eta atal bakoitza ondo bereizi.

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK19	Establezimenduko gune hotzak eta gune beroak identifikatu	P3 P4 P5	0 €	Apirila (2018)
EK20	Dendaren barne berrantolaketa. Atalak: - Pastak - Arrozak - Kontserbak - Gosaria - Zerealak - Produktu freskoa - Kosmetika - Garbiketa produktuak - Hotz kamerak	P1 P2 P3 P4 P5	0 €	Apirila (2018)

³⁴ Establezimenduaren espazioaren kudeaketa estrategikoa, barne eta kanpo elementuak biltzen dituena: barne banaketa eta baita errotuluak, fatxadak eta erakuslehoak (Aparicio eta Zorrilla, 2015).

	<ul style="list-style-type: none"> - Haurrentzako elikadura - Glutenik gabeko txokoa* - Beganoentzako txokoa* <p><i>*berriak</i></p>			
EK21	<p>Atalak bereizteko sistema finkatu.</p> <p>Proposamena: Egurrezko oholak aprobetxatuz errotuluak egin edo enkargatu <i>Quetenque</i>³⁵ -n</p>	P2	Enkargatzen badira: 120 € (12x10 €)	Apirila (2018)

Komunikazio ekintzak

9. Presentzia interneten: Sare sozialen bitartez (*Facebook, Twitter eta instagram*) komunikatu eta bezeroekin interakzioa bultzatu:
- *Facebook* eta *instagram*en edukia sortu eta partekatu

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK22	Getxo Enpresa merkataritza elkartearekin kontaktuan jarri sare sozialak eraginkortasunez erabiltzen ikasteko kurtso edo tailerrak dauden galdetuz	P3	0 €	Urria (2017)
EK23	<p>Astean behin gutxienez <i>facebook</i> eta <i>instagram</i> kontuak (biak sinkronizatu) eguneratu. Edukia sortu edo partekatu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produktuei buruzko informazioa edo erabiltzeko erak eta gomendioak - Errezetak - <i>Ner</i> ereduari, <i>hurbilekojalea</i> elkarteari, <i>Lur Denok</i> proiektuari buruzko berriak - Jarraitzaileentzat interesgarriak izan daitezkeen esaldiak, berriak, etab. 	<p>P1</p> <p>P2</p> <p>P3</p> <p>P4</p> <p>P5</p>	0 €	Urritik (2017) aurrera astean behin

³⁵ Algotan kokatuta dagoen zaharberritze negozio bat. Webgune ofiziala: <http://quetenque.es/>.

	(Getxoko hurbilekojalea dendaren izaera transmititzeko modukoak)			
EK24	Dendan gertatzen diren berrikuntzei buruz jarraitzaileak informatu: produktu berriak, etab.	P1 P2 P3 P4 P5	0 €	Beharrezko denean

10. *Merchandising* teknikak komunikatzeko erabili: establezimenduaren pertsonalitate eta irudia eraikitzen laguntzen duten elementuak zaindu: diseinua, errotuluak, erakusleioa, etab.

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK25	Erakusleioa hilean behin* aldatu eta bertan hurbilekojalea marka edo irudia jarri nabaritasuna sortzeko Proposamena: Binilo baten bidez <i>*Egokiena 15 egunean behin izango litzateke, baina lan-zama handia izan daiteke</i>	P2	0 € (Biniloa jartzen bada 100 € inguru)	Urritik (2017) aurrera hilean behin
EK26	Sarrerako pertsona aldatu erakusleioa ikusgarria izan dadin lan orduetatik kanpo	P2	500 € inguru	Martxoa (2018)
EK27	Sarrerako errotulua berritu	P2	100 € inguru	Martxoa (2018)
EK28	Barnean dagoen zutabe huts bat aprobetxatu komunikatzeko Proposamena: Ner ereduaren baloreak adierazi (kreatibitatea erabil daiteke)	P3 P4 P5	0 €	Martxoa (2018)

11. *Ner eredu*a eta Getxoko hurbilekojalea marka eta irudia bultzatzea.

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK29	Getxoko hurbilekojalea nondik		500 €	Apirila

	datoren azaltzeko triptikoa egin eta kutxaren ondoan jarri bezeroei eskaintzeko	P1		(2018)
EK30	hurbilekojalea sareko denda guztien bileretan bideo korporatibo bat egitea proposatu sare sozialetatik eta webgunetik hedatzeko	P1	0 €	Hurrengo elkarteko bileran
EK31*	Hiru hilean behin Getxoko Kultur etxean ekitaldi bat antolatu Getxoko hurbilekojalea negozioaren izenean, biztanleriarentzat interesgarria izan daitekeen hizlariak gonbidatuz: sasoiko produktuen ekoizleak, elikadura eta bizimodu ekologikoaren ingurukoak, tokiko ekoizle eta ekonomiak, <i>bio</i> mundua, edo gauza zehatzagoak (patataren landaketa prozesua, esaterako)	P3	Hizlariaren araberakoa	Martxotik (2018) aurrera hiru hilabetean behin
EK32	31. ekintzako ekitaldiak sare sozialetatik zabaldu eta erosketa puntuan ere aipatu	P3 P4 P5	0 €	Ekitaldia baino hilabete lehenago

*Ekitaldiok bezeroen datu base egituratu bat osatzen joateko ere balio dute

Fidelizazio ekintzak

12. Fidelizazio estrategia egituratua aurrera eraman.

KODEA	EKINTZAK	ARDURADUNA	AURREKONTUA	EPEA
EK33	<i>Microsoft Access</i> edo <i>Excel</i> bidez orain arte bezeroen inguruan daukaten informazio guztiari buruzko dokumentua sortu	P3 P4 P5	0 €	Urritik aurrera (2017)
EK34	Beste dokumentu batean bezeroekin izandako <i>feedback</i> etik jasotako iritzi eta hobekuntza esanguratsuak bildu eta hilabeteko bileretan aipatu	P3 P4 P5	0 €	Urritik aurrera (2017) hilean behin
EK35	hurbilekojalea sareko denda guztien bileretan gainontzeko dendek egiten dituzten fidelizazio	P1	0 €	Hurrengo elkarteko bileran

	ekintzen inguruko informazio bilketa			
EK36	Hiru hilabetero 30 eurotik gorako erosketak egiten dituzten bezeroen artean produktu-sorta baten zozketa egin (bezeroek parte hartzeko izen-abizenak, telefono zenbakia eta helbide elektronikoa eman beharko dute, betiere datu horiek erabilera komertzialerako erabil daitezkeela argi geratuz)	P3 P4 P5	Produktu-sortaren kostua	Abendua (2017) Martxoa, Ekaina, Iraila, Abendua (2018) Martxoa, Ekaina, Iraila, Abendua (2019)
EK37	35. ekintzako zozketan parte hartu duten bezeroen informazioarekin 32. ekintzako dokumentua osatu	P3 P4 P5	0 €	Abendutik aurrera (2017)
EK38	Bezeroek erosketak egiten dituzten bakoitzean produktuen inguruko aholku eta gomendioak eman, ezagutzen dituzten kasuetan	P3 P4 P5	0 €	Urritik aurrera (2017)
EK39	<i>Whatsapp</i> zenbaki bat eskuragarri jartzea edozein zalantza, gomendio eta arazotarako lan orduetatik kanpo (ziurtasuna eskaintzen du)	P3 P4 P5	0 €	Urritik aurrera (2017)

TAULA 4: EKINTZEN KRONOGRAMA

	Ekintzaren hasiera
	Ekintzaren jarraipena
	hurbilekojalea elkarteko bileretan

KODEA	EKINTZAK	URR.	AZA.	ABE.	URT.	OTS.	MAR.	API.	MAI.	EKA.	UZT.	ABU.	IRA.
EK1	Produktu lerroen errentagarritasun analisia				2018								
EK2	Baxuena zehaztu				2018								
EK3	Erreferentziak murriztu					2018							
EK4	Elkartean marka propioaren garapena bultzatu												
EK5	Etiketak	2017											
EK6	Produktuen prezio eta marjinak zehaztu	2017											
EK7	Lehiakideen <i>Benchmarkinga</i>	2017	2017	2017									
EK8	Hornitzaile garrantzitsuenekin akordioak			2017									
EK9	Prezio tarifak moldatu			2017									
EK10	Deskontu-politika zehaztu	2017											
EK11	Deskontua definitu	2017											
EK12	Deskontua komunikatu	2017											
EK13	Elkartean banaketa aukera berria aurkeztu												
EK14	Ospitale, zahar-etxe eta eskolen azterketa				2018 2019	2018 2019	2018 2019	2018 2019	2018 2019				
EK15	Produktu ekologikoak banatu									2018 2019			
EK16	Txostena egin									2018 2019	2018 2019		
EK17	Produktu berrien komunikazioa eta eskaera aukera	2017											
EK18	Hilabete bakoitzeko azken ostiraleko saskia	2017											

KODEA	EKINTZAK	URR.	AZA.	ABE.	URT.	OTS.	MAR.	API.	MAI.	EKA.	UZT.	ABU.	IRA.
EK19	Gune hotzak eta beroak identifikatu							2018					
EK20	Dendaren barne berrantolaketa							2018					
EK21	Atalak bereizteko sistema							2018					
EK22	Getxo enpresa merkataritza elkartearekin kontaktua	2017											
EK23	Astean behin edukia sortu eta partekatu	2017											
EK24	Berrikuntzak komunikatu	2017											
EK25	Erakusleihoa aldatu	2017											
EK26	Sarrerako pertsiana aldatu						2018						
EK27	Sarrerako errotulua berritu						2018						
EK28	Zutabe hutsa aprobetxatu						2018						
EK29	Triptikoa egin eta inprimatu							2018					
EK30	Bideo korporatiboaren proposamena												
EK31	Getxoko Kultur Etxean ekitaldiak antolatu			2017 2018 2019			2018 2019			2018 2019			2018 2019
EK32	Ekitaldiak komunikatu		2017 2018 2019	2017 2018 2019		2018 2019	2018 2019		2018 2019	2018 2019		2018 2019	2018 2019
EK33	Bezeroen datu basea egin	2017											
EK34	Bezeroen <i>Feedback</i> egin eta bileretan aipatu	2017											
EK35	Elkartean fidelizazio ekintzei buruz galdetu												
EK36	Produktu-sorten zozketa			2017 2018 2019			2018 2019			2018 2019			2018 2019

KODEA	EKINTZAK	URR.	AZA.	ABE.	URT.	OTS.	MAR.	API.	MAI.	EKA.	UZT.	ABU.	IRA.
EK37	Zozketako informazioa datu basera kargatu												
EK38	Produktuen inguruko aholku eta gomendioak												
EK39	<i>Whatsapp</i> zenbakia eskuragarri jarri												

Iturria: Norberak egina

4.7. JARRAIPENA ETA KONTROLA

Marketin planaren aplikazio egokia ziurtatzeko, hilabetean behin lankide eta bazkideek daukaten bileran ekintzen garapena ikuskatuko da eta, behar izatekotan, etorkizuneko ekintzak moldatu edo aldatu.

Aldi berean, negozioak ingurua aztertzen jarraitu beharko du marketin plana irauten duen bi urte horietan zehar, eta ekitaldi bakoitza bukatzean proposatutako helburuek egokiak izaten jarraitzen duten edo moldatu behar diren ziurtatuko da (moldaketak dakartzan aldaketa guztiekin, estrategia eta ekintza berrien planteamendua).

Helburu eta strategiak hurbiletik jarraitzea ezinbestekoa da, edozein zuzenketa edo hobekuntza posible detektatu ahal izateko.

Helburuak bete ote diren edo ez konprobatzeko negozioak hurrengo taula bete beharko du urte bakoitzaren amaieran (2018* eta 2019ko abenduan):

**2017 urteko azken hiru hilabeteak –urria, azaroa eta abendua- 2018ko azterketan barneratuko dira, 2017an oraindik ezin delako bezeroen datu baserik aztertu*

TAULA 5: JARRAIPEN ETA KONTROL TAULA

Helburuak	Informazio Iturria	Emaitzen inguruko datu esanguratsuak	Betepenaren balorazioa	Hobekuntza posibleak
H1. Salmenta bolumena (fakturazioa) urtero haztea	Finantza txostena			
H2. Bezeroak fidelizatzea	Bezeroen datu basea			
H3. Bezeroen asebetetze maila altua izatea	Bezeroei asebetetze inkesta			
H4. <i>Online</i> presentzia hobetzea eta jarraitzaile kopurua urtero haztea	Sare sozialen jarraitzaile kopurua			
H5. Negozioa Getxon <i>ekodenda</i> erreferente izaten jarraitzea	Galdeketa Getxoko udalerrian			
H6. Bezeroek hurbilekojalea marka eta irudia ezagutzea	Bezeroei galdeketa			

H7. <i>Ner eredua</i> komunikatzea eta bezeroak negozioarekin lotzeko kapazak izatea	Bezeroei galdeketa			
H8. Langileen poztasuna eta gogobetetzea hobetzea	Langileei galdeketa			
H9. Marketin mentalitatearen sustatzea negozioan	Marketin tresnen erabilera			

Iturria: Norberak egindakoa

5. ONDORIOAK

Lana bukatutzat emateko, alde batetik, ondorioztatu daiteke Getxoko hurbilekojalea negozioak bere lekua topatu duela egun goraka dabilen sektore ekologikoan eta txikizkari tradizionalen mehatxu handiaren itzalean. Marketin Plan honek leku hori sendotzen eta indartzen lagunduko dion esperantza daukat. Bide batez, lan honen helburu nagusia zena bete dudala azpimarratu nahiko nuke, hurbilekojalea *negozioaren inguruko Marketin Plana aurrera eramateko kapaza izan bainaiz*, ezarritako etapa guztiak jarraituz.

Bestetik, Marketin Planen garrantzia azpimarratu nahiko nuke negozio orotan, eta, gehienbat, *negozio txikietan bultzatu*, lanaren bigarren mailako helburua ere bazena. Izan ere, negozio guztiek, nahiz eta txikiak izan, ingurua aztertze beharra daukate, bertatik aukera paregabeak ateratzen baitira askotan eta mehatxuei aurre egiteko maniobra apartak, sakonki eta lasai aztertu ezean identifikatu ezin daitezkeenak. Azken finean, marketin plan bat azterketa hori bideratzeko tresna lagungarri bat baino ez da. Are gehiago, negozio txikietan bultzatu beharko litzateke gehienbat behar hori, izan ere, enpresa handiek behar horri aurre egiteko baliabide asko dauzkate; bai ospe handidun marketin agentziak edo ikerketa zentroak kontratatuz edota behar horretara zuzendutako departamentuak sortuz. Onartzen dut negozio txikietan zailagoa dela, batez ere denbora eta pertsonal faltagatik, hala ere, tartetxo bat ateratzea ezinbestekotzat jotzen dut bi urtean behin (gutxi gora behera) mota honetako ikerketak aurrera eramateko, etorkizuna eraikitze lagungarria baita eta bat-batean etor daitezkeen mehatxuei aurre egiteko modua. Beraz, lan honen bigarren mailako helburuetako bat zena bete dut.

Proiektuaren hasieran ezarritako beste bigarren mailako helburuen betetzeari dagokionez, *marketin plan bat egiteko prozedura barneratu egin dut*, hurrengo baterako marketin planak berezko dituen pausuak bereizteko eta identifikatzeko kapaza naizela uste dut. *Kasu praktiko baten bitartez ikasi dut prozedura*, zerotik hasi eta pausuak banan-banan eraikiz, Confucio (551 k.a. - 479 k.a.) filosofo txinatarrak bere garaian esan zuen bezala, ez dago parte hartzea bezain irakasgai hoberik: “Esaten badidate, ahaztu egingo dut, erakusten badidate, gogoratu egingo dut parte hartu ezker, ulertu egingo dut”. Bide batez, hain interesgarri eta beharrezko kontsideratzen dudan *sektore ekologiarene garapenean nire aletxoa jarri dudala uste dut*.

Bigarren mailako beste helburuetako bat *datu egokiak biltzeko iturri aproposetara jotzen jakitea zen*, eta, bibliografian aztertu daitezkeen bezala, lan honetan zehar hainbat iturritako informazioa bildu dut: adituen hitzak, informe ofizialetako datuak, webgune espezializatu eta *blogetatik* ateratako datuak, etab. Guzti horrek, *datuen biltzea eta analisi sintaktikoan nire gaitasunak hobetzeko* aukera ere eman dit, baita

informazio iturriak alde batera uzteko edo fidagarriak eta interesgarriak diren jakiteko irizpide sendoak eraikitzeke ere. Are gehiago, eskuhar ez neukan informazioa biltzeko metodo kualitatibo garrantzitsu batez baliatu naiz: Galdeketak. Prozedura osoa nik neuk eraman dut aurrera eta, horrek, *galdeketak diseinatu eta aurrera eramateko trebakuntza eman dit*: galdeketa prestatu, elkarriketatuekin kontaktuan jarri eta emaitzak aztertu, merkatal ikerketa bat egiterako orduan funtsezkoa dena. Bukatzeko, *graduan zehar ikasitako kontzeptuak lantzea eta errealitatera aplikatu ahal izan ditut*, izan ere, funtsezkoak izan dira gaia bideratzeko, batez ere Marketin adarrekoak eta bibliografian ageri direnak.

Aurretik aipatutako guztiagatik, azpimarratu dezaket bai proiektuaren helburu nagusia eta baita bigarren mailakoak zirenak betetzeko kapaza izan naizela.

Bukatu baino lehen, lana egin ahala buruan bueltaka eduki dudana ideia bat partekatu nahiko nuke, ondorio orokortzat ere jotzen dudana. Nire uste apalean, negozio honen euskarri den *Ner* ereduko baloreak funtsezkoak dira (eta izan dira) negozioak aurrera egiteko eta eredu hori barneratua izatea da arrakastaren arrazoi garrantzitsuenetako bat, izan ere, pertsonei benetan merezi duten garrantzia ematen die, *digu*.

6. BIBLIOGRAFIA

Aparicio, G. eta Zorrilla, P. (2015). *Distribución comercial en la era omnicanal*. Madril: Ediciones pirámide.

Bañales, A. (2013). *Merkataritza Komunikazioa: Oinarriak eta plangintza irakasgaiko apunteak*

Gaitán, J. A. eta Piñuel, J. L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Madril: Síntesis, S.A.

Idigoras, I. (2016). *Zuzendaritza Estrategikoa: Enpresa Politika irakasgaiko apunteak*

Idigoras, I. (2017). *Zuzendaritza estrategikoa: Enpresa garapena eta hazkundera irakasgaiko apunteak*

Kotler, P. eta Armstrong, G. (2014). *Marketinaren oinarriak*, 12. argitalpena. Deustu: Universidad de Deusto.

Olabarrieta, X. (2013a). *Marketin Zuzendaritza irakasgaiko apunteak*

Olabarrieta, X. (2013b). *Merkataritza Banaketa irakasgaiko apunteak*

Ugarte, L. (2004). *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar: Un modelo basado en las personas*. Bartzelona: Granica.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011). *El Plan de Marketing en la Práctica*, 15^o ed. Madril: ESIC.

Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones: para el cambio organizacional pendiente*. Madril: Prentice-hall.

7. BALIABIDE ELEKTRONIKOAK

Aguirre M.S., Aldamiz-Echevarría C., Charterina J. eta Vicente A. (2003). El consumidor ecológico. Un modelo de comportamiento a partir de la recopilación y análisis de la evidencia empírica. *Distribución y consumo*, 67. alea (41. orr). 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: http://educamarketing.unex.es/asignaturas/litm/mkecol/lecturas/consumidor_ecol%3%B3gico.pdf

Begiristain, M. eta López, D. (2016). *Bidegarritasun ekonomikoa eta bidegarritasun soziala. Familiako ekoizpen ekologikoa merkaturatzeko proposamen agroekologiko bat*. Euskadiko Nekazaritza eta Elikadura Ekologikoaren Kontseilua (ENEK). 2017/07/19an kontsultatua helbide honetan: http://www.eneek.eus/files/2017/03/20161102_bidegarritasun%20DEFINITIBOA%20web.pdf

Ecological. Expertise en negocios bio (2016). *Informe sector ecológico España 2016*. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: http://pae.gencat.cat/web/.content/al_alimentacio/al01_pae/05_publicacions_material_referencia/arxiu/2016_Informe_EcoLogical.pdf

ENEK (Euskadiko Nekazaritza eta Elikadura Ekologikoaren Kontseilua) (2017, otsailak 11). Elikagai ekologikoak sustatzeko kanpaina. *Gaur8 astekari elektronikoa*. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: http://www.naiz.eus/eu/hemeroteca/gaur8/editions/gaur8_2017-02-11-06-00/pages/27.pdf

Espinosa, R. (2017a). ¿Cómo elaborar un plan de marketing?. *Roberto Espinosa bloga*. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: <http://robertoepinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>

Espinosa, R. (2017b). Benchmarking: Qué es, tipos, etapas y ejemplos. *Roberto Espinosa bloga*. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: <http://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

Eusko Jaurlaritza. Nekazaritza, arrantza eta elikadura saila (2009). *EAE –n nekazaritza ekologikoa garatzeko plana 2009-2012*. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/otras_publicaciones/eu_dapa/adjuntos/neka_eko_plana.pdf

Eusko Jaurlaritza. Hezkuntza, hizkuntza politika eta kultura saila (2015). *Merkataritza eta marketina hiztegia*, 1go edizioa. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. 2017/07/19an deskargatua helbide honetan:

http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco//contenidos/libro/l_051741_0001_0001/es_def/index.shtml

Eusko Jaurlaritza. Ekonomiaren garapen eta lehiakortasun saila (2015). *Nekazaritza Ekologikoaren Sustapenerako Plana (FOPE)*. 2017/07/19an kontsultatua helbide honetan:

http://www.euskadi.eus/eusko-jaurlaritza/-/plana_programa_proiektua/nekazaritza-ekologikoaren-sustapenerako-plana-fope/

Eusko Jaurlaritza. Ekonomia eta ogasun saila (2017). *Koiuntura di-da batean. 2017ko ekaina*. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan:

http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/clic/eu_clic/adjuntos/dida0617.pdf

Hurbilekojalea Dendak nace como asociación (2017). *Getxoberri aldizkaria*. 2017/07/19an kontsultatua helbide honetan:

<http://www.getxo.eus/DocsPublic/revistas/castellano/getxoberri/getxoberri1437.pdf?platform=hootsuite>

Hurbilekojaleak webgunea. 2017/07/19an kontsultatua honako helbide honetan:

<http://www.hurbilekojaleak.org/>

Kapoor, C. eta Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3 (4), 308-318. 2017/08/01ean deskargatua helbide honetan:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17554211111162435>

Lur Denok webgunea. 2017/07/19an kontsultatua helbide honetan:

<http://www.lurdenok.com>

MAPAMA (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente) (2009). *Marketing y alimentos ecológicos*. ©Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Centro de Publicaciones. 2017/07/20an hemen eskuragarri:

http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/marketing_tcm7-8096.pdf

MAPAMA (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente) (2015). *Caracterización de la comercialización y distribución de productos ecológicos a través de los canales de venta especializados*. ©Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Centro de Publicaciones. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan:

http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/estudiocaracterizacioncomercializacioncanalesventaespecializados_tcm7-387574.pdf

MAPAMA (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente) (2017). *Informe del consumo de alimentación en España Año 2016*. 2017/07/20an deskargatua

helbide honetan: <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/>

MAPAMA (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente) (2014). *Evolución de la caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España*. ©Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Centro de Publicaciones. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/estudioperfilconsumidorecologico2014_tcm7-346684.pdf

MAPAMA (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente) webgune ofiziala. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: <http://www.mapama.gob.es>

Mintel (2017a). *Tendencias globales de alimentación y bebidas 2017*. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: <http://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas>

Mintel (2017b). *Tendencias de consumo en Europa 2017*. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: <http://es.mintel.com/tendencias-europeas-de-consumo>

Montero, L. (2016). Tendencias globales del consumo alimentario en 2016 y su relación con la industria cunícola. *Boletín de cunicultura*, 179. alea (36. orr). 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: <https://asescu.com/wp-content/uploads/2016/03/BdeCu179-1.pdf>

Ner Group webgunea. 2017/07/21ean kontsultatua helbide honetan: <http://www.nergroupp.org/eu-es/>

Ortega, C. (2013). *Merchandising: ¿Está todo inventado?*. Ortega, C., Cotado, O., Martínez Roig, D., Arteaga, F., Mahé, B., Martínez, C., Fernández Reguero, F., Torre, I., Cotado, I., Benavidez, E., Contreas, A., González Esteban, J., Ignacio Perier, J. eta LLorca, J. (2013), *Claves del retail, visión 2013- 2015* liburu elektronikoa (orr. 42-49). 2017/06/20an kontsultatua helbide honetan: <http://www.clavesdelretail.com/wp-content/uploads/2015/10/claves%20del%20retail.pdf>

Sanchez de Luna, I. (2014, urriak 22). El primer supermercado ecológico integral de la comarca abre en Getxo . *El Correo egunkari elektronikoa*. 2017/06/25ean kontsultatua helbide honetan: <http://www.elcorreo.com/vizcaya/v/20131024/margen-derecha/primer-supermercado-ecologico-integral-20131024.html>

Vicente, A. eta Aldamiz-Echevarría C. (2003). Aproximación al perfil sociodemográfico del consumidor ecológico a través de la evidencia empírica: propuestas para el

desarrollo del mix de marketing. *Boletín económico de ICE*, 2777. alea. 2017/07/20an kontsultatua helbide honetan: http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2777_25-39_7C77B9BD959DEC2DA139E1802FA8EBA4.pdf

BESTE ITURRIAK

Entrebistak Getxoko Hurbilekojale negozioko bi langilerekin (G. eta T.), 2017/06/01ean, 2017/06/08an eta 2017/06/15ean

8. ERANSKINAK

1GO ERANSKINA: 1GO ELKARRIZKETAKO GIDA

(Bi egun: 2017/06/01ean eta 2017/06/08an)

ANÁLISIS INTERNO: Getxoko hurbilekojalea

1) Misión, visión y valores

- *Misión: Razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo.*
- *Visión: Definir en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.*
- *Valores: Entre cinco y siete factores de la cultura empresarial que consideramos irrompibles, los cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos.*

2) Personas

- a) Estructura (organigrama), número de trabajadores
- b) Relación entre los trabajadores
- c) Nivel de sensibilidad de la dirección ante los problemas de los trabajadores
- d) Cualificación del personal, experiencia de los trabajadores
- e) Políticas de promoción interna
- f) Relación con los sindicatos
- g) Flexibilidad de los trabajadores
- h) Preocupación de la empresa por el trabajador: filosofía de la empresa, políticas de motivación

3) Finanzas

- a) Situación financiera (ventas, ingresos, beneficios) 2015, 2016 y 2017
- b) Presupuesto financiero (de dónde viene la financiación: autofinanciación, préstamos,...)
- c) ¿Quién se ocupa de estos temas? (Subcontratación, vosotros, ...)

- d) ¿Soléis hacer informes financieros, análisis de evolución de variables? Si es que sí... ¿Cada cuanto tiempo?
- e) Estructura de costes (Costes fijos y variables)

4) Comercial (Marketing-mix)

a) Producto

- i) Cartera de productos
- ii) Producto/s que mejor se vende/n → (Temporadas)
- iii) Producto/s con mayores beneficios
- iv) *Packaging* (De Getxoko hurbilekojalea: Bolsas,...)
- v) ¿Ofrecéis algún servicio post-venta?
- vi) ¿Volumen de producto en los pedidos?

b) Precio:

- i) Política de precios (Márgenes: Cuanto, como)
- ii) Escala de descuentos

c) Distribución

- i) Puntos de distribución de productos (¿Sólo punto de venta?)
- ii) Localización del punto de venta (zona estratégica, ...)
- iii) Como se gestiona el almacenamiento, gestión de inventario
- iv) ¿Poneis especial atención en la distribución de productos dentro del establecimiento: *visual merchandising*?

d) Comunicación

- i) Comunicación interna (entre los trabajadores) y externa (con los clientes)
- ii) ¿Existen clientes y productos destacados?
- iii) Inversión en comunicación, publicidad, promociones: ¿Cuánto? ¿Estudiado o sobre la marcha?
- iv) Mensajes, medios, soportes utilizados
- v) Promociones: cuáles, cómo, cada cuanto tiempo
- vi) ¿Utilizáis alguno de los siguientes soportes?
 - (1) Página web
 - (2) *Publicity* (publicidad sin pagar, noticias)
 - (3) Redes sociales
 - (4) Patrocinios de eventos
 - (5) Ferias y exposiciones
 - (6) Marketing directo, *emailing*
 - (7) Publicidad en punto de venta
 - (8) Boca a boca

2. ERANSKINA: 2. ELKARRIZKETAKO GIDA

(2017/06/15ean egindakoa)

ANÁLISIS EXTERNO: Getxoko hurbilekojalea

1. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

- a. Competencia
 - i. ¿Es un sector con mucha competencia?
 - ii. ¿A quiénes consideráis competencia?
- b. Crecimiento del sector ecológico
 - i. ¿Notáis algún aumento en proveedores, competidores, ... en los años que lleváis de actividad?
- c. Diferenciación de productos
 - i. ¿La oferta de productos ecológicos difiere de un establecimiento a otro?
 - ii. ¿Qué ofrece Getxoko hurbilekojalea que no lo haga los demás?
- d. Barreras de salida
 - i. ¿Es difícil salir del sector?
 1. Utilización de activos especializados
 2. Supone muchos gastos fijos (indemnización trabajadores, compromisos con clientes/proveedores, ...)
 3. Limitaciones legales o por parte del Gobierno (negocio de interés social, ...)
 4. Barreras emocionales
- e. Acuerdos con empresas/negocios de la zona

2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

- a. Vuestra reacción ante nuevos competidores
- b. ¿Es fácil entrar al sector? (montar un negocio como el vuestro)
- c. Barreras de entrada
 - i. ¿Los productos son muy parecidos entre sí?
 - ii. ¿Hace falta mucho esfuerzo de capital?

- iii. Costes de entrada
 - 1. Facilidad de conseguir materia prima/provisiones
 - 2. Por tener un sitio estratégico
 - 3. ¿Hace falta tener experiencia previa?
- iv. Limitaciones legales (para entrar al sector)

- d. Reacción que se espera por parte de las empresas del sector
 - i. ¿Cómo ha reaccionado el sector (los negocios) ante nuevos competidores? (productos eko en el supermercado, nuevas ekodendas, ...)
 - ii. ¿Getxoko **hurbilekojalea** tiene recursos para hacerle frente a nuevos competidores? (liquidez, capacidad de endeudamiento, ...)

3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

- a. ¿Cuáles son?

- b. ¿Son peligrosos? (rentables, atractivos, ...)

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

- a. Nivel de concentración de los clientes (Pocos pero grandes compras, muchos pero pequeñas compras, ...)

- b. ¿Tienen poder a la hora de toma de decisiones del negocio? ¿Para definir el rumbo del negocio?

- c. ¿Es un cliente muy informado?

5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- a. Nivel de concentración

- b. ¿Es fácil cambiar de proveedor/productor?

- c. ¿El cambio de proveedor afecta mucho en el cliente?

- d. ¿Tenéis que aceptar sus condiciones o tenéis poder de negociación?

3. ERANSKINA

IRUDIA 14: ZIURTAGIRI EKOLOGIKOA ADIERAZTEN DUTEN ZIGILUAK AUTONOMIA ERKIDEGOETAN



Iturria: Ecological (2016)