



Ekitean sarrien egiten diren akatsak



Errores más frecuentes al emprender



Ekinketari buruzko gidak

Ekinketari buruzko gidak

3

## Aurkibidea

1	Aurkezpena .....	4
2	Likidezia-eskasiarekin hastea .....	6
3	Merkatua ez ezagutzea .....	8
4	Enpresa hornitzaileekin ezin negoziatzea edo negoziatzen ez jakitea .....	10
5	Produktua bakarrik saltzen dela pentsatzea .....	12
6	Ordainketa-epeetan ez erreparatzea .....	14
7	Konkurrentzia kontuan ez izatea .....	16
8	Enpresa bakar batentzat lan egitearen mugak .....	18
9	Prezio-politika argi ez izatea .....	20
10	Dejar el negocio en manos de terceras personas .....	22
11	Nirekin elkartea sortu duen pertsona egokia ez denean .....	24

## 1. Aurkezpena

Nafarroako Gobernuak, foru lurraldeko beste 16 entitatekin batera, Empléate proiektua jarri zuen abian 2005. urtean. Ekimen honen bitartez, espiritu ekintzailea eta enpresa-ideiak antolatu eta abian jartzeko arazo handien aurkitzen dituzten pertsona horien artean enpresen sorrera bultzatu nahi da, horretarako beharrezko laguntza emanez.

Hain zuzen ere, enpresa berri baten sorrera prozesurako laguntza-material gisa, proiektuaren arduradun dugun entitateoi "Ekinketari buruzko gidaliburuak" izeneko sail hau argitaratzea oso erabilgarria iruditu zaigu. Sail honetako lau gidaliburuetan, negozio ideia bat arrakastaz abian jarri eta garatzeko kon-tuan hartu beharrek gairik garrantzitsuenei buruz hitz egiten da.

"Ekitean sarrien egiten diren akatsak" izeneko gidaliburu honen helburua, egun enpresa porrotak estigmatizatzen dituen kultura baztertzeko da. Hain zuzen ere, arrakastarik izan ez duten haiengandik atera ditzakegu ikasgairik onenak. Ikuspegi objektibo batetik edo denboraren distantziarekin aztertuz gero, aipatutako porrotak bere jatorriaren

gakoak ematen dizkigu. Funtsezkoa da akats horiek ez errepikatzea.

Azken helburu gisa, gidaliburu honek kolektibo ezberdinen artean (emakumeak, gazteak, etorkinak, ijitoak) enpresen sorrera bultzatu nahi du, eta horretarako euren jarduera antzeko gizarte eta genero egoeran aurkitzen zirenean hasi zuten ekintzaileen kasu errealak azaltzen dira. Horrela, era atsegin eta gertukoan, enpresa kudeaketan egiten diren akatsik ohikoenak modu objektiboan hartzen dira, horietako bakoitzari konponbide zehatzak emanez. Eta guzti hori beti ikuspegi positibo batetik egiten da.

Proiektu hau Nafarroako Gobernuak, Nafarroako Enplegu Zerbitzuaren bitartez, sustatu eta finantzaturako Equal proiektu bat da, eta Europako Gizarte Funtzak ere finantzatzen du aldi berean. Hona hemen proiektu honetan parte hartzen duten edo laguntzen dutenak: NEEZE (AMEDNA) eta TEDER elkar-teak, Iruñeko Udala, Nafarroako Rural Kutxa, Nafarroako Ganbara, Cederna Garalur, CEIN SA, CEN, EDER Partzuergoa, Erdialdearen Garapenerako Partzuergoa, Nafarroako Uni-

bertsitatea Enpresa Fundazioa, Gaztelan Fundazioa, Nafarroako Emakumearen Institutua, Nafarroako Kirolaren eta Gazteriaren Institutua eta TRACASA.

Gidaliburu hau ekiteko motibazio tresna bilakatzea espero dugu eta, aldi berean, enpresa porrota erlatibizatzeke eta, ahal den heinean, jarduera ekintzaile orok dakarren arriskuarekiko beldurra ñabartzeko. Azkenik, enpresariaren irudiak, ekonomia-aren eta enpleguaren eragile gisa, balio handiagoa har dezan laguntzea espero dugu.



Susana Labiano

Nafarroako Enplegu Zerbitzuaren zuzendari kudeatzailea

*Gidaliburu honen helburua enpresa baten sorrera eta finkatze prozesuan egin daitezkeen akatsik ohikoenak modu erraz eta hurbilean azaltzea da.*

*EMPLEATE proiektuak enpresa-ideiak eratu eta abian jartzeko zailtasun handienak dituzten taldeen artean enpresen sorrera eta izaera ekintzailea sustatzea du helburua.*

*Proiektua Nafarroaren garapen eta hazkuntzaren lan egiten duten 16 entitate nafarren konpromisoaren ondorioz sortu da, eta Equal Batasuneko ekimenean kokatzen da.*

## 2. "Hasieran oso gaizki pasatu nuen". Likidezia-eskasiarekin hasia.

"Benetan, ez dakizu nolako estualdia den. Zure ilusio, diru eta itxaropen guztiak jarri dituzu negozioan eta aurrera ez doala ikusten duzu. Hasieran ordainagiriak besterik ez dituzu ikusten: gizarte segurantza, alokairua, bankua..."

Hori adierazten zuen Marinak bere haurrentzako arropa-dendaren jardueraren lehen hilabeteak gogoratzean. Emakumeentzako neurri handiko arropa-denda batean saltzaile lanetan ibili ondoren, bere kasa lanean hasia erabaki zuen: "aspalditik nuen buruan, beraz, gazte jende ugari duen auzo berri batean lokalak bilatzen hasi nintzen eta aurrera egin nuen".

Eskuarki, enpresa bat abian jartzeko beharrezkoak diren motibazioak eta bultzadak ekintzailea aurreikuspen positiboegiak egitera bultzatzen dute: "paperak dena eusten du. Gehiago salduko nuela uste nuen eta horrela islatu nuen egin genuen bideragarritasun-planeari. Baina ez zen horrela izan, eta gainera gastu batzuk uste baino handiagoak izan ziren. Oker egin nuela pentsatzen ere hasi nintzen."

Marinak eustea erabaki zuen. Denbora gehiago behar zuen eta ordainketa batzuk atzeratzeko eta kreditu pixka bat gehiago lortzeko zer egin behar zuen galdetzen hasi zen: "arazoa datorrenean konpondu egin behar da. Ez dakit asko zenbaki kontuetaz,

baina iristen ez zitzaidala ikusi nuenean bankura jo nuen zer egin genezakeen galdetzerara. Nire hornitzaile nagusiarekin ere hitz egin nuen eta oso ondo portatu zen."

Hilabete batzuk pasatu ostean, aurreikusitakoak baino ia bi aldiz gehiago, denda zertxobait gehiago saltzen hasi zen, kostu garrantzitsuenak ordaintzeko adina. Enpresa hornitzaileak artikuluen kobrantzak bi hilabetez atzeratu zituzten eta bankuak likidezia-lerro bat eskaini zion: "nik ez nekien izen hori zuenik ere, baina nirea bezalako kasuetarako da. Gastu guztiak berriz kalkulatu behar izan nituen eta publizitate pixka bat egiteko diru bat aurreikusteko aprobetxatu nuen."

Gaur egun, Marinaren negozioa errentagarria da. Berak dioen bezala: "ez ondo eta ez gaizki, horretatik bizitzeko adina. Bezero finko batzuk badituzte eta ahoz ahokoak oso ondo funtzionatzen du. Baina ezin dut lo hartu eta datorren astean erakusketa bate-tara noa salgaiak berritzeko asmoz."

## Gomendioak

1. Negozio guztiak konfiantzan oinarritzen direla kontuan izan, eta konfiantza irabazteko ez dela nahikoa produktu edo zerbitzu ona izatea: pazientzia izan behar da eta bezeroen konfiantza pertsonala irabazten jakin behar da.
2. Salmenten aurreikuspena hilabeteke egin ostean, pentsatu ezazu zer gertatuko litzatekeen egoera ezezkorrakoa izango balitz.
3. Helburuak zehazten dituen egutegi bat idatzi, aurreikuspenak betetzen doazen ikusteko eta hobetzeko zein neurri hartu behar diren eta neurri horien kostua zein izango den ikusteko: prezioa aldatu? publizitate gehiago?, produktua egokitu?
4. Enpresa-planak ustekabeko gastuetarako banatzen den kopurua aurreikusten du beti.
5. Egin behar dituzun inbertsioen bi aurrekontu edo gehiago eskatu eta hori betetzea galde egin.
6. Hasieran, gastu finko garrantzitsuenetarako gabeziak negoziatzen saiatu: lokalaren alokairua, enpresa hornitzaileari produktuaren hasierako erosketak, etab.
7. Aldi baterako likidezia arazoak konpontzeko eskuragarri dauden finantza-produktuen inguruko informazioa bildu: ez dira gauza bera mailegu bat (inbertsioak finantzatzera bideratua) edo kreditu-kontu edo deskontu-lerroak (likidezia arazoetarako berariaz diseinatutako finantza-produktuak).

Nerabe zen garaitik, Pedro R.-ek beti izan

### 3. "Basamortuan aterkiak salduko ditut." Merkatua ez ezagutzea.

zuen irudiarekiko zaletasuna. Arratsaldetan, funtzionario lanetik irteten zenean, orduak ematen zituen bere bideoak diseinatu eta editatzen, aldizkariak irakurtzen eta Interneteko berri-taldeetan parte hartzen: "ikus-entzunezkoaren mundua oso azkar doa. Bideoak editatzeko software eta ordenagailuen etorrera iraultza bat izan zen, aurreko guztiak jada ez zuen ezertarabaliyo."

"Bezeroek bideo eta oroigarri guztiak DVD teknologia digitalean izatea oso ideia ona zen, eta ekipamendu txiki bat erosiz beste dende kanpora azpikontratatzan zuten zerbitzu bat eskaini nezakeen". Hainbat argazki-dendatan galdetu zuen, eta baita lagun eta familiartekoen artean ere: "egindako kontsultak onak izan ziren; hortaz, erabakia hartu, lokal merke bat bilatu, bankuan mailegu bat eskatu eta handik bi hilabetera negozioa ireki nuen."

Handik gutxira, Pedro negozioa ondo ez zihoala ohartzen hasi zen: "Lokala ez zegoen oso leku onean, baina lehiarik ez nuela eta jendea lokalera etorriko zela uste nuen. Egia esan, merkaturatzea egurra jasoz ezagutu dut: bezeroak noizbehinka etortzen ziren, zerbitzu bera eskaintzen zuten lokalik gabeko beste enpresa batzuk zeuden, jendeak ez ninduen ezagutzen eta ez nuen ia publizitaterik egin. Gainera, beste lanean jarraitzen nuen eta ez nengoen zenbakien eta, batez ere, merkaturatzearen gainean."

11 hilabeteren ondoren, negozio eredu aldatzeko erabaki zuen: "azkenik, zenbakiak ondo begiratu eta hura aurrera ez zihoala onartzen ausartu nintzen. Gaizki pasatu

nuen, baina sektorea asko gustatzen zitzaidan eta bat-batean gelditu nintzen. Aholkuak bilatu nituen, benetako merkaturatzea egin nuen eta ekipamenduan egindako inbertsioa eta esperientzia baliatu nituen: orain estudioa etxean dut eta familien eta pertsona nagusien ikus-entzunezko biografiak eta beste produktu batzuk enkarbeginez lan egiten dut."

Esperientziatik irakasgaia atera behar da: "gauza bat ideia on bat izatea da, eta beste gauza bat ideia hori negozioa izatea. Gauzak gehiago aztertu behar nituen, baita arriskuak neurtu ere. Baina tira, familiak erabateko laguntza eman zidan eta orain ilusio handia dut etapa berriekin."

### Gomendioak

1. Borondateak, jakin-minak edo sormenak ekintzailea agian ondo ezagutzen ez duen sektore edo merkatu batean negozio bat jartzera eramaten dute. Honako galdera hauek egin zure buruari: inguruan nork behar du nire produktu edo zerbitzua? Zergatik erosiko lidakete bezeroek? Ziur zaude merkaturatzea jada ez dagoela? Merkaturatzea daudenekin alderatuz, desberdintasunik eskaini al dezaket? Egiatutako informazio objektiboarekin merkaturatzea serio bat egiten lagundu diezazukeen erakunde ugari dago eta leku askotan aurkitu dezakezu informazioa (sektoreko elkarteak, Internet, beste pertsona batzuen esperientzia...)
2. Arriskua ez da inoiz desagertuko, baina ebaluatu eta neurtu egin daiteke informazioa, analisia eta balorazioa bilatuz: enpresaplanaren barruan erabili DAFO (Negozioaren barne ahulezia eta indarrak, negozioaren kanpo mehatxu eta aukerak) balizko arrisku bakoitza aztertu eta kuantifikatzeko mekanismo gisa.
3. Gure merkaturaren inguruan eskuragarri dagoen informazio formal eta ez-formal guztia bilatu behar da: enpresa-zerrendak, jarduera-sektoreko familia-gastuaren estatistikak, sektoreko txostenak, jomuga-bezeroei egindako inkestak, okupatu behar den lokalaren igarotze-analisia, hornitzaileei eta sektoreko beste profesionali egindako elkarrizketak, sektoreko salneurri eta marjina, merkaturatze-metodoak, etab. Gogoan izan: zenbat eta

informazio gehiago izan, erabaki okerrak hartzeko arrisku gutxiago izango duzu.

4. Zure balizko bezeroen profila eta ohiturak objektiboki aztertu, hainbat alderdi kontua hartuz: adina, kokapena, ekonomia-gaitasuna, denbora-erabilgarritasuna, ordezeko produktuak, leial bihurtzeko neurriak, etab. Informazio hori aurkitu eta sistematizatu ezazu enpresa-planean, diru-sarreraren estimazio hurbilagoak egin ahal izateko.
5. Konkurrentziari buruz gero hitz egingo dugu sakonago: lehiarik ez duzula uste baduzu, okerrean egongo zara ziur aski.
6. Zure ideia agian bideragarria ez dela egiatatzeko beldurrik ez izan: sakon aztertu behar da, gero erabakiko duzu ausartuko zaren ala ez.
7. Azkenik, badira euritakoak saltzen diren basamortu batzuk: gaia hori nola eta zergatik gertatzen den jakitea da.

#### 4. *"Nire autonomia galdu nuen."* **Enpresa hornitzaileekin ezin negoziatzea edo negoziatzen ez jakitea.**

Ana A.k 27 urte zituen kosmetika-frankizia bat zabaltzea erabaki zuenean. Duen inizatiba eta enpatiagatik nabarmentzen den pertsona bat da, aukerak bilatu eta aztertze-ko jakin-min handia duena. Hainbat enpresatan aholkulari komertzial gisa lan egin zuen eta jauzia eman nahi zuen, bere gaitasun guztiak garatu eta beretzat lan egitea.

"Beti gustatu izan zait gauzei bueltak eman eta ea nola hobetu daitezkeen aztertzea. Horregatik, frankizia hau oso interesgarria iruditu zitzaidan: diseinuko espazio lasai batean produktu aukera zabala eskaintzen dituen kosmetika-dendaren kontzeptu berria, eta gainera bezeroak leial bihurtzeko makillaje-ikastaroak ere ematen dituena."

Handik gutxira jada informazio guztia nuen etxean: frankiziaren historia, negozio-eredua, hedapen-plana, inbertsio-beharrak, establezimenduaren baldintzak, etab. Lehen elkarrizketa bat ere izan zuen eta frankiziatutako enpresetako bat bisitatu zuen Madrilen: "nire burua konbentzitu nuen. Gaztea izanik eta sektorea ezagutzen ez nuenez, frankizia oso ondo zetorkidan, marka, produktua, diseinua, aholkularitza, etab. ematen zizkidaten, nik inbertitu eta kudeatu besterik ez nuen egin behar."

Baina harreman onak ez zuen asko iraun: kreditua aurkitzeko erraztasunak izan zituen, lokala bilatu eta sinatu egin zuen. "Eta orduan etorri ziren arazoak. Saihestezina diren batzuk badaudela pentsatzen dut, baina beste batzuk berriz etengabe hitza ez betetzearen ondorio ziren." Eskaretan okerrak eta atzerapenak, kudeaketarako softwarearekin arazoak, atentzio eza

eta laguntza falta... "Okerrera euren esku nengoela pentsatzeak eragiten zidan frustrazioa zen. Ez nuen enpresa frankiziatzaileari bere zatia bete zezan eskatzeko modurik, baina hori bai, hilero porzentsentaje bat jasotzen zuen".

Beste alde bate-tik, negozioa enpresa frankiziatzaileak aurreikusit, eta ia agindu, zuena baino askoz ere garestiagoa ateratzen ari zen: "salmenta-aurreikuspenak irrealak ziren, baina bere garaian sinistu egiten dituzu. Oso ondo saltzen dute euren burua eta gero ohartzen zara. Kontua ez da bat-batean produktua edo negozio-idea txarrak direla, baina diru bat ordaindu duzu eta hartutako konpromisoaren ondorioz oso zaila da zer-bait eskatzea edo lotura haustea."

Hilabete gutxiren buruan egoerak benetan okerrera egin zuen, eta Anak frankiziarekin eta lokala alokatzen zionarekin berriz negoziatu behar izan zuen: "frankiziakoek zoratu egin behar ninduten eta hasieran bezala jarraitzen zuten. Alokatzzailearekin negoziatzen ere saiatu nintzen, baina ezezko biribila eman zidan. Aukera bakarra frankiziarekin lotura hautsi eta beste enpresa hornitzaile batzuk bilatzea izan zen."

Oztopoak oztopo, Anak lanean jarraitzen du. Handiak diren gastu finko batzuk ditu, baina, pixkanaka, merkatuan lekutxo bat egiten ari da.



#### Gomendioak

1. Frankizia-kontratua, beste edozein enpresa hornitzailearekin sinatzen dena bezala, bi enpresen arteko merkataritzako kontratua da: aztertu dauden eskaintzak negozio-motaren eta zure enpresari ematen dioten balio erantsiaren arabera. Enpresa frankiziatzaileak bisitatu eta eskatu iezaiezu behar duzun informazio guztia.
2. Hasierako inbertsioak enpresak egin ditzakeen erosketarik garrantzitsuenak izan daitezke eta bere bideragarritasuna erabaki dezakete: gogoan izan aurrezten den adina ere irabazten dela: kontua ez da zuhurra izatea, ondo aukeratzea baizik.
3. Lehen gastu eta inbertsioetarako: gehieneko aurrekontu bat finkatu lehenik; ondoren, hainbat enpresa hornitzaileekin harremanetan jarri eta gastu bakoitzaren baldintzak aztertu eta, azkenik, enpresekin negoziatu.
4. Kontu handia izan zure negozioa ia enpresa hornitzaile bakarraren menpe badago: ordainketa-epeekin, eskusibotasun-itu-nekin eta produktuen berme eta mantentze-lanekin adi ibili.
5. Honako galdera hauei erantzun: Nolako garrantzia du erosketen kalitateak azken produktuan? Zenbateraino interesa dakioke hornitzaileari produktu hau? Hornitzaileak ongi aukeratu, zure negozioarentzako funtsezkoak izango dira, eta baita negozioaren zati ere.

6. Frankiziaren aldeko aukera egiten baduzu, egingo dizkizuten inbertsio-, salmenta- eta gastu-aurreikuspenak negozioa jarriko duzun ingurunera egokitu beharko dituzu (20.000 biztanleko herria edo eremu geografiko jakin bat eta biztanle gehiago dituen herri bat edo beste eremu geografiko bat ez dira gauza bera: gustuak aldatu egiten dira, baita administrazio-errekerimenduak ere). Edonola ere, abantaila bat duzu: negozioaren inguruko informazioa negozio berri batekin hasiko bazina baino modu fidagarriagoan lortuko duzu: zure inguruaren itxura duten inguruetan dauden frankiziatuak bilatu, horiei informazioa eskatu, frankizietan adituak diren pertsonen aholkua eskatu, eta enpresa frankiziatzailearen inguruko informazioa eskatu.



## 6. "Ordaintzaile txarrantzat epe motza hobe." Ordainketa-epeetan ez erreparatzea.

2004ko ekainean, Carlos M.ek eta nekazari-tza-ingeniaritzako beste bi ikaskidek aholkularitza enpresa txiki bat abian jartzea erabaki zuten: "gure salmenta-itxaropenik hoberenak gaintzen ari ginen lehen hilabetetik. Ez dakit ingurukoak ginelako izan zen, baina oso erantzun ona jaso genuen eta etengabe ari ginen lanean."

Pozez zorutzen zeuden, enpresa antolatzen jartzeak benetan merezi izan zuen. Lehen baino lan gehiago egiten zuten arren, orain burujabeak ziren eta, ekonomikoki, etorkizunak itxura ona zuen: inbertsioa errekupe-ratzeko 4 urte eta erdi behar ordez, bi urte soilik beharko genituen". Orduan sortu zen arazoa: "Susto ederra hartu genuen. Bat-batean bankuko zuzendaritzatik hots egin ziguten kontu korrontea zenbaki gorrietan zegoela esateko."

Orduan sinatutako kontratu, lehiaketa eta aurrekontu bakoitzaren ordainketa-baldintzak berrikusi zituzten: "funtsean hiru bezero-mota dugu: industrialdeko enpresa handi bat, erakunde publikoak, eta, azkenik, ETE eta beste nekazariak. Jakina, lanaren %60 Udaletxean irabazitako lehiaketa bate-tako bi urtetako ikerketa bat zen eta kontra-tuak ordainketa ikerketa jasotzean egingo zela zioen. Eta hori gutxi balitz bezala industrialdeko kontserba-enpresako gerteari deitu eta hark esan zigun ordainketak 180 egunetara egiten zituztela, jakin behar-ko genukeen bezala."

Kontratuak berrikusten eta kalkuluak egiten eman zuten arratsalde osoa: "azkenik ulertu nituen diruzaintza eta cash flow-aren kontu horiek. Ez ginen nekazaritzako elika-

gaien sektorean aholkularitza bakarrik eskaintzen ari, gure bezeroei kreditua ere ematen genien." Azkenik, "egoera gaintzea lortu genuen: bankuak kobratze-ko berme gehien zituzten ordainketei aurreratu zigun eta, beste alde batetik, aurrerakinak eskatzen hasi ginen", dio Carlosek.

Carlosek eta bere bazkideek irakaspena atera dute eta lan asko egiten jarraitzen dute, etorkizun onarekin: "Egia esan, bistan zegoen, baina ez ginen ohartu eta akatsa bankuak kobratu zuen ezarri zizkigun komisi-oekin. Orain askoz ere gehiago planifika-tzen dugu."

## Gomendioak

1. Zure negozioaren ekoizpen-prozesuarekin egutegi bat (fluxu-diagrama) idatziz zehaztu eta ondo ezagutu: egiten dizuten en-kargutik produktu edo zer-bitzua eskura eman arte, eta, nola ez, kobratzeko metodo eta epeetatik pasatuz.
2. Planifikatu kobrantza eta ordainketa guztiak enpresa-planean. Ez du balio urtarrilean 1.000 salduko ditudala esateak, gero martxoan kobratuko badituzte. Gainera, bezeroek egin behar dituzten ordainketen jarraipena egin behar da: doan ari zarela lanean konturatu zaitezke ustekabeen. Ondo antolatu eta eguneratu diruzaintzaren egoera aldian-aldian.
3. Enpresa hornitzaileekin eta bezeroekin zerbitzuak emateko edo produktuak saltzeko erabiliko dituzun kobrantza eta ordainketa metodo eta baldintzak baloratu: kontratuaren zenbatekoaren araberrako funts-hornidura eskaera, kobrantzak eta ordainketak faktura-egunetik 30-60-90 egunetara egitea, etab. Zure lehiakideek eskaintzen dituzten baldintzak ere aztertu: zureak baino hobekak izan daitezkeen arren, bezeroari eskaintzen diozun abantaila beste bat izango da agian eta hori azpimarratu behar diozu.
4. Kobrantza eta ordainketa baldintzak aurrekontu eta proposamenetan aipatu, beste kontratazio-baldintzekin batera. Behar izanez gero lege-aholkularitza bilatu.

## 7. "David Goliaten aurka." Konkurrentzia kontuan ez izatea.

Emilio M. Azkoiengo industri ingeniaria da, baina, beste ezeren gainetik, ikusmin nekaezina du. Besteren kontura lan egiten zuen lantegi eta industria-enpresetarako ekoizpen-aholkularitza eginez, eta sektorearen joera, berrikuntza, azoka, etab.en jakinaren gainean egoten zen.

90. hamarkadaren amaieran, hondakinen kudeaketaren sektorean aukerak sortuko zirela argi zegoen eta negozioa ahalik eta ondoen aztertu zuen aukera iritsi zitzaion arte: probintziako osasun-sistemaren hondakinak kudeatzeko lehiaketa publikoa: "osasun-hondakinen kudeaketa-sistemei buruzko hitzaldi batean egon nintzen eta hurrengo hilabeteetan zerbitzua kanpora aterako zutela esan zidaten."

Hortaz, lanean jarri zen. Denbora justua zuen eta lehiaketarako prestatzen hasi zen buru-belarri: "inguru honetan ez zegoen negozio honetan bakarrik lan egiten zuen enpresarik, hortaz, lana utzi eta nire ilusio eta ahalegin guztiak lehiaketa irabazteko gaitasuna izango zuen enpresa bat sortzera bideratu nituen."

Lehiaketa irabazteko motibazioak ideia bideragarritasuna aztertzeko egindako enpresa-plana ere zehaztu zuen: baldintzak betetzea ziurtatzeko beharrezko baliabide ekonomikoak, logistikoak eta langile-baliabideak antolatu eta aurreikusi behar zituen: "helburua argia zen: lehiaketa irabaztea. Inbertsio handi guztiak atzeratu geroko utzi nituen arren, lanean eman nuen denboraz gain, berreskuraezinak ziren gastu ugari aurre egin behar izan nien."

Lehiaketaren epaia porrot handia izan zen: "ez ekonomikoa bakarrik, baita pertsonala ere. Ilusio handia nuen enpresan eta, egia esateko, lana oso ondo egingo genukeen. Akatsa konkurrentziarik ez zegoela uste izatea izan zen, Madril edo Bartzelonako zerbitzu-enpresa indartsuek eskaintza lehiakorragoak eta sendoagoak egin zitza-ketenean."

"Kontua ez da sektorea ezagutzen ez nuela, konkurrentziaren benetako ikerketa egin ez nuela eta guztia karta bakarrera jokatu nuela baizik. Esperientzia hark asko irakatsi zidan. Gero aholkularitza-enpresa bat jarri nuen eta oso ondo funtzionatzen du. Orain eguzki-panelen beste enpresa batekin ere banabil, hortaz, borroka eta lan ugari egiten ari naiz."



### Gomendioak

1. Zure etorkizuna bezeroen menpe dago eta hauek zure produktuen antzeko edo ordezko beste produktu edo zerbitzu bat bilatu eta zureekin konparatuko dituzte: konkurrentzia oso ondo aztertu behar duzu, zure alderdi indartsuetan oinarritutako abantaila lehiakorrek eskaintzen jakiteko.
2. Bilatu konkurrentziari buruz eskuragarri dagoen informazio guztia gero baloratu ahal izateko: zein diren, non dauden, zein neurri duten, salmenten zenbatekoa, merkatuan zenbat denbora daramaten, eskaintzen dituzten produktu eta zerbitzuen gama, zein esparru geografikotan lan egiten duten, zer motatako bezeroak dituzten eta nolako harremana duten bezeroekin, kalitate-maila eta prezioa, etab.
3. Balioztatu konkurrentzia produktu edo zerbitzuen ezaugarrien arabera, 1 eta 10 bitarteko nota jarri eta ondorioak atera.
4. Lehia zehaztasunez aztertu: nola helarazten dizkieten produktu eta zerbitzuak bezeroei, nola ematen duten ezagutzera euren burua, zein diren dituzten sendotasun eta ahultasunak, nolako laguntza duten, etab.
5. Zure alderdi indartsuak eta lehiarekiko ezberdintasunak zein diren zehaztu: zein dira eskainiko dituzun abantailak?
6. Bestalde, planifikatu merkatuan sartzen zarenean zer gertatuko den: konkurrentziak zer egingo duen, zure ahultasun eta

sendotasunei eraso nola egin liezaieketen, erantzuteko eta zure lehiakortasun-abantailak finkatzeko zer egin beharko zenukeen.

7. Aztertu baita ere lehiakide bilakatu daitezkeen enpresak, nola enpresa berria hala beste merkatuetakoak (geografikoak edo sektorialak) agertzeko dagoen aukera.
8. Zaintza lehiakorra: konkurrentzia zenbait behin zainduko duzun eta nola egingo duzun planifikatu, horrela une oro ezagutuko dituzu merkatuaren eboluzioa eta bertan duzun lekua, eta, behar izanez gero, zein estrategia berriri ekin behar diozun jakingo duzu.

## 8. "Arrautza guztiak saski berean jartzea." Enpresa bakar batentzat lan egitearen mugak.

Andrei V, 36 urteko ukrainarra, igeltsero kualifikatua da 18 urte zituenean bere herrialdea utzi eta Espainiara bizitza hobe baten bila etorri zenetik. "Ia 7 urte neramatzan enpresa berarentzat lanean eta sei laguneko taldea zuzentzen nuen. Behin, obra-buruak deitu eta, hurrengo hiletik aurrera, taldeak azpikontratatzan hasiko zirela eta, paperak zuzentzen banituen, gogoan izango nindutela esan zidan."

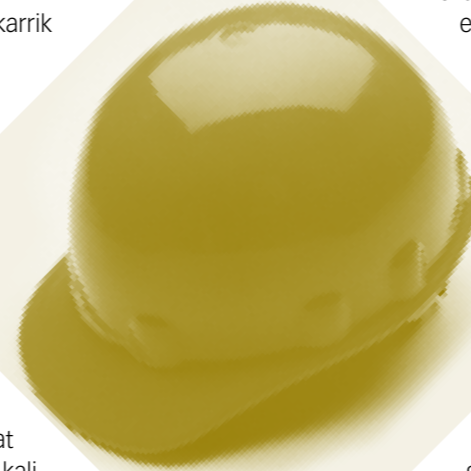
Barru-barruan ez neukan aukera handirik. Lanean jarraitzeko modu bakarra aldaketa onartu eta, bide batez, etorkizunari begira aukerak izango zituen enpresa bat sortzea zen: "dirua eta erantzukizuna aurreztu nahi zituzten, baina, bestalde, niretzat ere aukera ona zen. Nire taldekideei ea niretzat lan egin nahi zuten galdetu nien eta ados zeuden, hortaz, SM bat abian jarri nuen. Horretarako, langabeziako sorospena makineria erosten gastatu eta kamioneta bat erosteko kreditu bat eskatu nuen".

Lana berbera zen eta, hilabete amaieran kontuak atera ondoren, irabaziak ere lehengo berak ziren: "prezioak finkatzen zizkidaten eta ez neukan ezer negoziatzeko gaitasunik. Lan-talde asko zegoela eta, sinatzen ez banuen, lanik gabe gelditu nintzela esaten zidaten." Andreik oso ongi zekien egoera zein zen, baina lana zegoen bitartean arazorik egongo ez zela pentsatu zuen.

"7 hilabete iraun genituen, kasu batzuetan, gure kostuen azpitik zeuden aurrekontuekin. Lan bati ezetz esan behar izan nion onartezina zelako eta, orduetik, ez didate berriz deitu." Susmatzen zuena gertatu zen, baina beste lan batzuk aurkitu zituene-

rako lan-taldeko 2 pertsona bakarrik berreskuratu ahal izan zituen.

"Inoiz ez diot lanari utzi. Jendeak oso ondo lan egiten dudala daki, baina enpresaren kontu hau ikasi egin behar da, jendea, gizarte segurantza, marjinak, denbora, kudeatu behar dira, ez da batere erraza." Hasierako une txar hartatik, orain beti enpresa bat baino gehiagorekin egiten du lan, kalitate handiagoko lanak eginez eta marjina hobearekin: "bizkortu egin behar da, nik dekorazioa ikasi nuen nire herrialdean eta lan espezializatuagoak egiten hasi nintzen. Gainera, orain materialaren zati bat aurretik kobratzen dut y gauzak lasaitasun handiagoz hartzen ditut."



### Gomendioak

1. Bezeroekin duzun arrisku komertziala ezagutu eta kalkulatu behar dituzu: egiten duzun negozio bakoitzeko salmenta-prezioak eta marjina komertziala, negoziatzeko gaitasuna, mendekotasunmaila, ez ordaintzeko arriskua, zure produktu eta zerbitzuen e-rosketaren errepikapen-tasa, lan edo eskari handiagokoaldiak, lan gutxiagokoaldiak, etab.
2. Dibertsifikatzea beharrezkoa da, arriskua ahal den guztia txikiagotzeko: bezero ezberdinak, enpresa-hornitzaile ezberdinak, produktu ezberdinak.
3. Jakitun izaten, arriskuak kontrolatzen eta erabaki egokiak hartzen lagunduko dituzten aholkua, prestakuntza eta kudeaketa-tresnak bilatu.
4. Lan-kontratazio moduei eta kontratua desagiteak, ez ordaintzeak, laneko istripu batek, etab. dituzten eraginei buruzko informazioa ere eskatu.

### 9. **“Bezeroak gaizki ohitu nituen.” Prezio-politika argi ez izatea.**

Vanesa Fek 4 urte zeramatzan Iruñeko familia baten etxean lanean. Portugaldik ia esku-hutsik etorri zen eta, gainera, bi alaba gazteenak ekartzea lortu zuen.

“Zorte handia izan nuen. Lana ematen zidan familiak asko lagundu ninduen eta ondo ordaintzen zidan, gizarte segurantzaz eta guzti, hortaz, nire egoera ona zen. Nire familia hemen zegoelarik, nire kasa zerbait jartzea pentsatzen hasi nintzen eta eraikin baten garbiketa proposatu zidatenean sortu zen aukera hori.”

Lana gustatzen zitzaion eta ondo egiten zuen, baina nork bere kontura lan egiteko antolatu egin behar da: “lehen arazoa eskatzen zidaten aurrekontua egitea zen. Nik ez nekien zenbat kobratu behar nuen, ez eta zein kostu zituen ere. Galdetzen ibili nintzen, baina ez zidaten ia informaziorik eman, eta azkenean gutxi gorabeherako prezio bat eman nien.”

Lan egiten zuen etxean lanaldia murriztea lortu zuen eta eraikineko lana egiteko astia zuen: “diru hori zuzenean sartzen zen, eta kito. Arazoa gastuekin batera iritsi zen: gizarte segurantzaz, beste lan bat egiteko kontratatu behar izan nituen bi pertsonaren soldatak, lizentzia fiskala, erosketak, autobuseko txartelak, TAO... ia dirua galtzen ari nintzen eta ez nekien zer egin.”

Behin merkatuan sartuta, Vanesa konkurrentziaren prezioak ezagutzen joan zen: “alde batetik ezkutuan lan egiten duen jende asko dago eta beste batzuek oso ondo lan egiten dute, baina ordua nik baino ia 7 euro gehiago kobratzen dute. Lehen bi

enkarguak ezin izan nituen aldatu, besterik ez zegoela esan zidaten. Jasotzen nituen enkarguak, prezio horietarako soilik ziren.”

Ondo lan egiten zuela zekiten eta, gainera, konkurrentziak baino askoz ere merkeago: “hilabete asko pasatu behar izan ziren prezioak kobratu ohi ziren mailara igo ahal izan nituen arte. Aholkularitza batera ere jo nuen kontuak hobeto kontrolatzeko eta nahiko ondo doakit, 9 atari, bi bulego eta obra amaierako noizbehinkako lanen bat.”

### Gomendioak

1. Prezioa zure enpresaren komunikazio-elementu garrantzitsua dela kontuan izan: bezeroak zure prezioa kalitate eta merkatuko posizio jakin batekin lotuko ditu.
2. Produktu edo zerbitzuen prezioa ezartzeko ezinbestekoa da merkatuak zure produktu eta zerbitzuetarako duen prezio-politika ezagutzea: nola kobratzen den (produktuko, ordu edo zerbitzuko, alokairuaren hilabeteko, komisio bidez edo guzti horien nahasketa), konkurrentziak zenbat kobratzen duen eta bezeroak zenbat ordaintzeko prest dagoen.
3. Gainera, konkurrentziarekiko dituzun ezberdintasunak eta barne-kostuak aztertu behar dituzu: ezinbestekoa da hasieratik kostu finkoak zein diren zehaztu eta horiei aurre egiteko duzun marjina kalkulatzeko.
4. Enpresa bat beti irauteko asmoarekin sortzen da: prezioa, beste aldagai batzuekin batera, denboran zehar aldatzeko zer egingo duzun pentsatu behar duzu.
5. Zein da zure prezio eta kostuen kalkuloinarria? Oso argi izan behar duzu zein kontzeptu kobratu behar dituzun eta une bakoitzean produktua edo zerbitzua eskaintzea zenbat kostatzen zaizun.
6. Bezeroekin erabiliko dituzun kobrantza-baldintzak argi ezarri: diruak ere prezioa du.

7. Garai txarrak etorri gero, irtenbidea ez da beti prezioak jaitea: arrazoiak aztertu, merkatuan duzun posizioa defendatu eta, hala behar izanez gero, neurri egoikiak hartu.

## 10. "Denda duenak, zaindu dezala." Negozioa hirugarren baten eskuetan uztea.

Toñinek eta bere bazkideak aseguru-etxe batentzat lan egiten zuten Tuteran. 40 urte baino gehiago zituzten eta, zera esaten zuten: "beti besteren kontura lan egiteaz pixka bat aspertuta geunden biok, zertxobait aurreztuta geneukan eta gure kasa zerbaita jartzeko gogoia genuen: taberna bat."

Ideia asko atsegin zitzaaien. Taberna moderno bat zabaldu nahi zuten, estiloduna, koktelak, irabiatu arraroak, etab. eskaintzen zituen: "esperientzia baten salmenta, lagunekin edo bikotekidearekin ondo pasatzeko leku berezi bat." Buru-belarri hasi ziren proiektua lantzen: hiriko eta kanpoko beste tabernak ikusi zituzten, dekorazio-enpresekin hitz egin zuten, koktelgintza munduko profesionalekin harremanetan jarri ziren, lokala bilatu zuten, etab.

"Guk ez geneukan lana uzteko asmorik. Oso ondo ordaintzen digute eta arratsaldeko 7etan bulegotik ateratzen gara. Lokalaren prezioarekin zorte ona izan genuen eta kontuak nahiko ondo irteten ziren." Negozioa abian jartzen hasi ziren: baimenak, berritze-lanak, enpresa hornitzaileak, etab. Ohiko arazoak izan ezik, dena aurreikusitua genuen bezala zihoan.

"Arazoa ireki eta handik aste gutxira etorri zen. Taberna arratsaldeko 3etan zabaldu eta gaueko ordu bietan ixten zen, eta gu tartetxo batean bakarrik egon ginatezkeen. Arduradunak serioa eta konfiantzazkoa zirudien, baina ezin genituen gauzak ongi kontrolatu. Espero baino diru gutxiago biltzen genuela iruditzen zitzaigun, eta, gainera, oso tratua hotza ematen zutela esan ziguten."

Bestalde, kostu finkoen pisua nabaritzen hasi ziren: "jabeak gu ginen, baina egunero 3 lagun behar genituen gutxienez. Okerre-na arduradunarekiko genuen konfiantza falta izan zen. Ez zizkigun gauzak kontatzen, kuxkak oso irregularrak ziren. Ezin izan genuen ezer frogatu, baina ez genuen elkar ulertzen. Arduraduna bota eta beste pertsona bat bilatu artean oporrak hartu behar izan genituen."

Arazoa ez zen negozioa bera, hori ondo zihoan, negozioa kontrolatu, langileak ikuskatu, bezeroak zaindu eta eguneroko arazoak konpontzeko denbora falta baizik: "ikuspegi pertsonalean ere ez geneukan familiarekin egoteko astirik, gure munduak tabernaren inguruan biratzen zen. Zuzenena eskualdatzea zela erabaki genuen, eta kito."

Hilabete eta erdira eskualdatzea sinatua geneukan: "ur handitan sartu ginen, gauzak ondo ateratzeko hor egon behar dela kontuan hartu gabe. Oso gutxi galdu genuen eta ondo pentsatuz gero, ez zen hain gaizki atera. Bete-beteko esperientzia izan zen."

### Gomendioak

1. Edozein negozio-proiektu planteatzean, kapital-inbertsio bat bakarrik ez duzula egiten kontuan hartu, baizik eta, batez ere, denbora, ahalegin eta gaitasun inbertsioa.
2. Negozioa abian jarri aurretik eta jarduera abian jarri ostean egin beharreko zereginekin egutegi bat idatzi: beti esan beharko diotzu zerbaiti ezetz.
3. Zure negozioaren eguneroko gorabeherak eta sortu daitezkeen arazoak ikusten saiatu behar duzu: estutasun ugari aurreztuko dituzu eta irtenbideak aurreratuko dituzu.
4. Langileak kontratatzeak konfiantza eta eskakizun harremana ezarri behar dela esan nahi du, eta horretarako denbora, pazientzia eta zentzua behar dira.
5. Enpresa-planeari enpresak beharko duen lanpostu bakoitzaren profil eta funtzioak adierazi: kontratatuko dituzun pertsonen profilak, nola ezaugarri pertsonalen ikuspegitik hala ezaugarri tekniko eta profesionalen ikuspegitik.
6. Lanpostu bakoitzaren jarduera balioztatze sistema objektiboak ezartzen saiatu, eta baita langilea motibatze eta leial bihurtzeko soldata eta soldataz kanpoko metodoak ere.
7. Egia da enpresa batean delegatu ezin diren funtzio gutxi daudela, baina delegatzeak informazioa, prestakuntza eta kontrola behar ditu.

### 11. "Nolako zen jakin izan banu..." Nirekin elkarte sortu duen pertsona egokia ez denean

Maikak banku batean lan egin zuen bi urtez eta orain "atseden hartzen" zegoen.

Behin, bere betiko lagun Anarekin hizketan ari zela, publizitate-agentzia bat zabaltzea proposatu zion: berak kapitalaren zatirik handiena eta esperientzia komertziala jarriko zituen, eta Anak sormenerako gaitasuna eta beste agentzia eta enpresetan lan egitearen ondorioz zuen esperientzia. Hirugarren taldekidea Kepa zen. Hurrengo hilean amaitzen zitzaion saltzaile kontratua eta abiaraztean eta bezeroak bilatzen lagunduko gintuen.

Proiektua aztertzekeo hilabeteko epea jarri zuten. Merkatu-ikerketak eta bideragarritasun-plana egin zituzten: "merkatuan lekua bazegoen eta gutako bakoitzaren funtzioak ondo zehaztuta zeuden. Forma juridikoa eta diru-laguntzak ere ondo aztertu genituen eta erantzukizun mugatuko lan-sozietate bat sortzea erabaki genuen, ahalik eta laguntza gehien jaso ahal izateko."

"Negozioa ondo zebilen. Bataren eta bestearen kontaktuei esker, lanak atera zitzaizkigun eta bezeroak pozik zeuden. Arazoak bazkideetako bakoitzaren itxaropen pertsonal ezberdinekin batera etorri ziren." Hirugarren hilean, Kepak pozik ez zegoela esan zuen: ez zen denbora asko pasa eta beste aukera bat sortu zitzaion, hortaz, bere zatia ordaindu behar izan genion, horrek dakartzan balorazio, estatutu-aldaketa, etab. arazoekin batera."

Hasierako une hori pasatu ondoren, dena normaltasunera itzuli zen. Beste bi pertsona kontratatatu zituzten beka baten bitartez,

iristen zen lana aurrera ateratzeko eta oso pozik zeuden: "gero etorri zen bigarren arazoa. Maika ezkontzera zihoan eta lan ziurragoa aurkitu nahi zuen. Sozietateari emandako kreditu baten bitartez diru gehien jarri zuen bazkidea zen, eta ordaindu eta beste finantzazio bat bilatu beharra neukan."

Negozioa bera behintzat ondo zebilen eta Anak, proiektu horretan benetan lanean egin nahi zuen bazkideak, Maikaren irteerarako behar beste finantzazio aurkitu zuen: "Jainkoari eskerrak, kontuak ondo atera eta dirua lortu nuen, baina haserrealdi, gaitzespen eta egoera ezatsegin ugari egon ziren tartean. Orain badugu berriz harremana, baina ez da lehen bezala."

Denborak bakoitza bere lekuan jartzen duela esan ohi da eta, kasu honetan, horrela izan zen. Agentziak 4 urte bete ditu dagoneko eta bakoitzak bere bidea darrai.

### Gomendioak

1. Bazkide bakoitzaren itxaropen, jarrera eta gaitasun pertsonalak funtsezkoak dira negozioaren bideragarritasuna ziurtatzeko: oso alderdi pertsonalak dira, baina kontuan hartu eta balioztatu egin behar dira.
2. Koadro batean bazkide bakoitzaren funtzio, ekarpen eta arduraldiak idatzi: zuen arteko osagarritasuna, gauzak egiteko dituzuen moduak, epe luzera dituzuen hazkunde-itxaropenak eta negozio-ereduaren osotasuneko ikuspegi pertsonala aztertu.
3. Negozioaren prozesu bakoitzerako estandar eta formatu batzuk ezarri: horrela kalitatezko mezu homogeneoa jasotzen da eta gatazka, haserre eta oztopo txikiak saihestuko dira.
4. Hasieratik eztabaidak konpontzeko metodoa aurreikusi eta itundu: estrategiak aztertzekeo aldizkako bilerak, kexak, itxaropenak, etab. baina baita gatazka larriak sortuko balira erakundearen arbitrajei edo hirugarren baten esanarimen egitea ere.
5. Familiako enpresen kasuan, nahitaezkoa da familia-protokoloa ezartzea, honako kontu hauek elkarren artean adostuz arautzeko: taldekide edo familiako kide bakoitzaren betebeharrak eta eskubideak, egituraketa korporatiboa eta familiaren eta enpresaren arteko harreman profesional eta ekonomikoak. Familia-protokoloa ETE txiki batetako bazkide urrien artean harremanak ezartzeko oinarria ere

izan daiteke: oporraldiak, soldadak, haborokina, etab. arautzen dira. Gauza hauei buruz argi hitz egiten ez bada, pertsonen arteko harremanak hondatzen dituzte.

6. Enpresaren forma juridikoa proiektuaren sustatzaileen harreman eta funtzioen errealitateara ahalik eta gehien egokitu behar da.
7. Konponbidea adostasunera heltzea da. Beste aukera negozioari epe motzera edo luzera kalte egin eta enpresa desagitea da.

