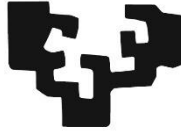


eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# **EKONOMIA ETA ENPRESA FAKULTATEA (Gipuzkoako atala)**

**2021/2022 ikasturtea**

**Gradu Amaierako Lana: Pandemiaren eragina  
ostalaritza sektorearen marketinean**

**Egilea: Anne Turrientes Imaz  
Zuzendaria: Lucia Mediano Serrano**

# KONTZEPTUEN AURKIBIDEA

<b>1. SARRERA</b> .....	<b>4</b>
1.1 SARRERA .....	4
1.2 HELBURUAK .....	4
1.3 METODOLOGIA .....	5
1.4 EGITURA .....	5
<b>2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA</b> .....	<b>6</b>
2.1 OSTALARITZA SEKTOREA EUSKADIN.....	6
2.2 SEKTOREAREN EGOERA PANDEMIAREN AURRETIK .....	6
2.2.1 Ostalaritza sektorea jarduera-azpisektoreen arabera.....	10
2.3 SEKTOREAREN EGOERA PANDEMIAREN AGERRALDITIK.....	13
2.4 EUSKO JAURLARITZAK SEKTOREARI EMANDAKO LAGUNTZAK .....	17
2.5 PANDEMIAK ERAGINDAKO JOERA .....	18
<b>3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN</b> .....	<b>21</b>
3.1 ZERBITZU MARKETINAREN KONTZEPTUA .....	21
3.2 ZERBITZUAK TRUKE-OBJEKTU .....	21
3.3 ZERBITZUEN EZAUGARRIAK .....	21
3.4 MARKETINAREN PAPERA JAN ETA EDARIEN ZERBITZUETAN.....	22
3.4.1 Segmentazio-estrategia .....	22
3.4.2 Posizionamendu-estrategia .....	25
3.4.3 Estrategia funtzionalak edo operatiboak.....	28
3.4.3.1 Produktua .....	29
3.4.3.2 Prezioa.....	34
3.4.3.3 Banaketa.....	39
3.4.3.4 Komunikazioa .....	46
3.4.3.5 Pertsonak.....	56
3.4.3.4 Prozesuak .....	56
3.4.3.4 Ebidentzia fisikoa.....	59
3.5 JATETXEENTZAKO ERRONKAK 2022AN.....	62
3.5.1 Jatetxeetarako erronkak: ziurgabetasun testuinguruetarako planak.....	62

<b>4. ONDORIOAK.....</b>	<b>65</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA ETA WEBGRAFIA.....</b>	<b>66</b>

# TAULEN, GRAFIKOEN ETA IRUDIEN AURKIBIDEA

## TAULAK

<i>Taula 1</i> eae-ko beg-a ostalaritza-sektorean eta beste sektore eta jarduera adar batzuetan, 2016-2019.....	7
<i>Taula 2</i> EAEko enplegua ostalaritza-sektorean eta beste sektore eta jarduera adar batzuetan, 2016-2019 .....	7
<i>Taula 3</i> EAE-ko enpleguaren eboluzioa ostalaritza eta zerbitzuen sektorean eta jarduera ekonomiko osoan, 2016-2019.....	8
<i>Taula 4</i> EAE-ko ostalaritza sektoreko makromagnitudeak, 2015-2019 .....	9
<i>Taula 5</i> Aldagai nagusiak jarduera taldearen arabera (milaka euro), 2019 .....	11
<i>Taula 6</i> Ostalaritza-sektorean okupatutako langileak, jarduera-azpisektoreen arabera, 2019. 12	
<i>Taula 7</i> Ostalaritza sektoreko jarduera-azpisektore ezberdinen makromagnitudeak, 2019 .....	13

## GRAFIKOAK

<i>Grafikoa 1</i> EAE-ko jarduera-sektore nagusiak BEG-an duten partaidetzaren arabera, 2019 ....	8
<i>Grafikoa 2</i> EAE-ko jarduera-sektore nagusiak, enpleguan duten partaidetzaren arabera, 2019 ..	8
<i>Grafikoa 3</i> Ostalaritzaren negozio-zifraren eta landunen banaketa jarduera-taldearen arabera, 2019.....	10
<i>Grafikoa 4</i> Euskal Autonomia Erkidegoko Ostalaritza-sektoreko establezimendu kopuruaren, landunen eta negozio-zifraren banaketa, enplegu-estratuaren arabera. 2019.....	11
<i>Grafikoa 5</i> EAE-ko BPG-ren hiruhilekoko-tasa (Bolumen-indize kateatua).....	14
<i>Grafikoa 6</i> EAE-ko 16 urte eta gehiagoko hiruhilekoko jarduera-tasa (%)......	14
<i>Grafikoa 7</i> EAE-ko 16 urte eta gehiagoko hiruhilekoko langabezia-tasa (%). .....	14
<i>Grafikoa 8</i> EAE-ko zerbitzuen eta ostalaritza sektoreko BPG-aren hiruhilekoko tasa (%). .....	14
<i>Grafikoa 9</i> EAE-ko zerbitzuen eta ostalaritza sektoreko langileen hiruhilekoko tasa (%). .....	14
<i>Grafikoa 10</i> Produktuaren bizi-zikloa .....	14

## IRUDIAK

<i>Irudia 1</i> Yet Plan aplikazioa .....	14
<i>Irudia 2</i> Maybein aplikazioa .....	14
<i>Irudia 3</i> Arrisku gabeko ostalaritzaren bereizgarria.....	14

# 1. SARRERA

---

## 1.1 SARRERA

---

Duela hamarkada batzuetatik hona, mundua globalizazio gero eta handiagoa eta bizkorragoa jasaten ari da. Enpresa-eremuan, ingurunearen bilakaera edo aldaketetara egokitzen ez den negozioa porrotera bideratuta dago. 2020. urtearen hasieran jasandako Covid19-aren pandemia denboraldi zurrunbilotsu eta zalantzazkoaren adibide erradikala da. Horietako edozeinen funtsezko zutabea bertan inplikaturako pertsona bakoitzaren ezagutza da. Hala ere, enpresetako zuzendariak edo administratzaileak dira arlo guztietan sinergiak sortzearen arduradun nagusiak, erakundeak behar bezala funtziona dezan.

Beraz, negozio bakoitzak aurrea hartu behar die kontsumitzaileek etengabe jasaten dituzten premien, gustuen eta lehentasunen aldaketei, modu batean, bezeroak baitira negozioaren buruak. Horretarako, marketina oso tresna erabilgarria eta beharrezkoa da. Bereziki, birusarekin elkarbizitza eta egokitzapen etapa honetan, marketin erlazionalaren dimentsioak garrantzi berezia hartzen du, izan ere, pandemiak eragin duen beldur eta ondorioengatik funtsezkoa da bezeroei konfiantza transmititzea bai eta harremanak ezartzea, mantentzea, nabarmentzea eta negoziatzea, tartean dauden alderdien helburuak lortzeko.

Osasun larrialdi honek eragin duen krisi ekonomikoak Espainian gehien kaltetu duen sektoreetako bat ostalaritzarena izan da. Hortaz, gai hau aukeratzearen arrazoï nagusia, bereziki sektoreak Euskal Autonomia Erkidegoan duen garrantzia ikusita, ostalari, taberna eta jatetxe horiei laguntzea da, ohiko bezeroak ahalik eta azkarren berreskuratzeko; horretarako, egoerak aprobetxatuz lehiarako abantailak sortzeko eta negozioan are gehiago aurrera egin ahal izateko.

Lan honetan, beraz, EAE-ko eta sektoreko osasun krisi aurreko eta ondorengo egoera aztertzeraz eta marketinaren pandemiaren ondorioen aurrean sektorean izan duen paperaz azaltzeraz bideratuko naiz, zerbitzuetan, baina bereziki jan eta edariaren zerbitzuetan burutzen den marketinean oinarrituz. Zehazki, jan eta edariaren zerbitzuen sektorean zentratuko naiz eta honen marketin estrategikoa eta operatiboaren azterketa burutuko dut, bakoitzaren kontzeptua azalduz eta koronabirusak eragindako egoerara moldatzeko burututako ekintzak aurkeztuz.

---

## 1.2 HELBURUAK

---

Lanean burutzeko hurrengo helburuak planteatu dira:

- Batetik, helburu nagusi bezala, Euskal Autonomia Erkidegoko eskualdean jan eta edariaren zerbitzuetako negozioek ezar ditzaketen marketin estrategien edota ekintzen bilduma bat egitea, Covid19-aren pandemiak eragin duen ingurunean aldaketetara egokitzeko.
- Bigarrenik, hurrengo azpi-helburuak ere planteatu dira helburu nagusia lortzeko:
  - Ostalaritza sektorearen osaera, pandemia aurreko egoera eta ondorengo aztertzea.

## 1. SARRERA

---

- Pandemiaren eraginez kontsumitzaileen joera berriak zein diren azaltzea.
- Zerbitzuen marketinaren oinarriko kontzeptuak azaltzea.
- Jan eta edarien zerbitzuetan marketin estrategiko eta operatiboen kontzeptuak azaltzea eta pandemiarekin nola aldatu diren aztertzea.

---

### 1.3 METODOLOGIA

---

Lan hau aurrera eramateko metodologia analitiko-sintetikoa erabiliko dugu. Metodo honen bidez, gaiaren muina harturik, barneratzen dituen atalak banaka aztertuko dira, gaiaren konklusio zehatz batera helduz; hots, lehenik banakako analisia burutzen da, ondoren, aztertutako atal horiek elkartuz, ondorio batera heltzeko. Horretarako, lehenengo pausua gaia zehaztea izan da. Hurrengo pausua informazio iturrien bilaketa izan zen, lana burutzeko beharrezko dokumentuak, hain zuzen.

Horretarako, hainbat autoreen liburu bilatu ditut, zerbitzuen eta jan eta edarien zerbitzuen sektorearen arloan adituak direnak. Liburuetan oinarritu naiz batez ere kontzeptu teorikoak garatzeko, baina web orri batzuk ere erabili ditut. Kontuan izanik pandemia gaur egungo gai bat dela, berarekin zerikusia duten datuak zein kontzeptuak lantzeko erabili ditudan informazio iturriak nagusienak web orrialdeak izan dira. Bestalde, pandemia aurreko eta ondorengo egoera ekonomikoaren eta ostalaritza sektorearen azterketa burutzeko datu ekonomikoak Euskal Estatistika Erakundetik (Eustat) lortu ditut.

---

### 1.4 EGITURA

---

Lanaren egiturari dagokionez, lau ataletan banatu dut. Lehengoan, sarrera, helburuak eta metodologia ezberdindu ditut; bigarren atalean ostalaritza sektorearen egoera, hirugarrenean, ostalaritza sektoreko marketina eta laugarren eta azken atalean lanaren ondorioak eta erabilitako informazio iturriak.

Aurretik esan bezala, gaur egun bizi dugun pandemiak ondorio larriak eragin ditu ostalaritza sektorean. Beraz, lehenik eta behin, pandemia aurretik sektoreak zuen egoera aztertu dut, datu ekonomikoak eta bere osaera azalduz. Ondoren, osasun krisi honek eragindako inpaktua ikusteko ere, hainbat datu ekonomiko aztertu ditut. Jarraian, honen aurrean gobernuak sektoreari emandako diru-laguntzak aipatu ditut eta atalarekin amaitzeko, pandemiak kontsumitzaileen ohituretan ere hainbat aldaketa eragin dituenez, joera berri hauek azalduko ditut.

Aldaketa hauekin lotuta, marketinak izan duen papera garrantzitsua izan da eta, beraz, hirugarren atalean ostalaritza sektoreko marketinean pandemiak izandako eragina aztertuko dut. Zehazki, atal hau aurrera eramateko, jan eta edarien zerbitzuko sektorean zentratuko naiz. Lehenengo, ostalaritza zerbitzu bat denez, zerbitzu marketinaren kontzeptua eta honen ezaugarriak aipatuko ditut eta ondoren marketin estrategiko eta operatiboaren azterketa burutuko dut, hauen kontzeptuak azalduz eta pandemiak hauetan eragindako aldaketak adieraziz. Azkenik, jabetxeek urte honetarako dituzten erroka ezberdinak aipatuko ditut.

Amaitzeko, lan honekin ateratako ondorioak azalduko ditut.

### 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

---

#### 2.1 OSTALARITZA SEKTOREA EUSKADIN

---

Gaur egun, ostalaritza, turismoarekin batera, edozein herrialdetako ekonomiarako sektore garrantzitsuenetako bat da, eta enpleguaren sorreran eta, beraz, ekonomian, oro har, eragin zuzena duen funtsezko jarduera da. Egoera hori Espainia bezalako herrialde batean, eta zehazki Euskal Autonomia Erkidegoan areagotu egiten da, non kultura eta turismo gastronomikoa protagonista diren, bai eta herritarren eguneroko bizitzan funtsezko elementua ere. Honen emaitzat hartuko genuke, beste hainbat faktoreekin batera jarduera ekonomikoan duen pisu nabarmena.

Zoriturrez, orain dela bi urtez geroztik mundu mailako gizarteak Covid-19ak sortutako garai guztietako pandemiarik garrantzitsuenetako bat pairatzen ari da. Ekonomia, oro har, eta sektore jakin batzuk, hala nola ostalaritza, larriki kaltetu da, eta oztopo handia izan da ohiko garapenean eta jardunean. Beraz, ostalaritzak jasan duen inpaktua eta eboluzioa zein izan den ezagutzeko, jarraian datuen azterketa bat burutuko da pandemiaren aurreko eta berau hasi zenetik denbora bat arteko egoera zehaztuz.

---

#### 2.2 SEKTOREAREN EGOERA PANDEMIAREN AURRETIK

---

Azken urteei erreparatuz, ikus daiteke terziarizatzen jarraitzen dugula, zerbitzuen sektoreko jardueretara gehiago bideratuz eta hauen pisua era berean handiagotuz. Prozesu horretan eragiten duten faktoreak, batetik, zerbitzu jardueraren garapenak dira, jarduera berriak txertatuz, eta, bestetik, gizartearen batez besteko errenten hobekuntzak, zeinak, aldi berean kontsumoaren hazkundera ekarri duen eta ondorioz, sektorearen hazkundera.

Lehenik eta behin, EAE-ko ostalaritza-jarduera testuinguru ekonomiko orokor batean kokatzeko, beste hainbat sektoreekin alderatuko da, Eustat-ek ahalbidetutako datuak erabiliz (Eustat, 2022):

## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

**TAULA 1** EAE-KO BEG-A OSTALARITZA-SEKTOREAN ETA BESTE SEKTORE ETA JARDUERA ADAR BATZUETAN, 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
<b>Nekazaritza, Abeltzaintza, Arrantza</b>	507.034	634.699	603.464	630.417
<b>Industria eta Energia</b>	15.625.124	16.057.783	16.685.651	17.080.632
<b>Eraikuntza</b>	3.725.470	3.816.430	4.040.964	4.190.915
<b>Zerbitzuak</b>	<b>44.247.550</b>	<b>45.914.308</b>	<b>47.842.572</b>	<b>49.629.954</b>
<b>Merkataritza, Ostalaritza, Garraioa</b>	<b>13.239.532</b>	<b>13.868.490</b>	<b>14.587.774</b>	<b>15.038.034</b>
<b>Guztira</b>	64.105.178	66.423.220	69.172.651	71.531.918

ITURRIA: EUSTAT, 2022

**TAULA 2** EAEKO ENPLEGUA OSTALARITZA-SEKTOREAN ETA BESTE SEKTORE ETA JARDUERA ADAR BATZUETAN, 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
<b>Nekazaritza, Abeltzaintza, Arrantza</b>	20.135	19.295	19.231	18.864
<b>Industria eta Energia</b>	204.943	210.526	214.156	215.980
<b>Eraikuntza</b>	60.770	61.085	63.274	65.885
<b>Zerbitzuak</b>	<b>749.151</b>	<b>765.439</b>	<b>784.098</b>	<b>795.284</b>
<b>Ostalaritza</b>	<b>61.278</b>	<b>63.653</b>	<b>65.209</b>	<b>67.042</b>
<b>Guztira</b>	1.034.999	1.056.345	1.080.759	1.096.013

ITURRIA: EUSTAT, 2022

2016 eta 2019 urteen bitartean, argi ikusten da ostalaritza sektorean ematen den gorakada Balio Erantsi Gordinari eta lanpostuei dagokienez. Bi aldagai horien bilakaerak, gainerako sektoreetan (industria, nekazaritza, zerbitzuak) gertatutakoarekin batera, jarduera ekonomiko osoan eta zerbitzuen sektorean duten pisu erlatiboari eustea azaltzen du.

Arreta enpleguan jarriz eta 2016 urtea oinarritzat hartuz, ostalaritza-sektorea %9,4 hazi da epe horretan, enplegu osoaren hazkundea (%5,9) eta, batez ere, zerbitzu-taldeak (%6,2) gaintuz. Hauek izan duten portaeran kontuan hartu behar da EAE-ko jarduera ekonomikoaren dinamismo garrantzitsua azken urteetan.



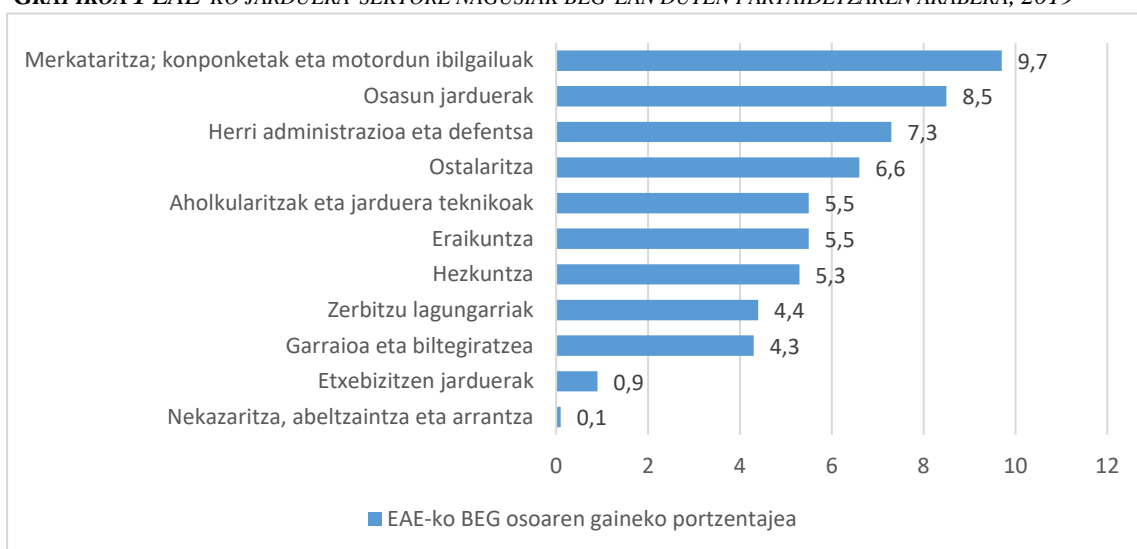
## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

**TAULA 3 EAE-KO ENPLEGUAREN EBOLUZIOA OSTALARITZA ETA ZERBITZUEN SEKTOREAN ETA JARDUERA EKONOMIKO OSOAN, 2016-2019**

	2016	2017	2018	2019
<b>Absolutuak</b>				
Zerbitzuak	749.151	765.439	784.098	795.284
Ostalaritza	61.278	63.653	65.209	67.042
Ekonomian guztira	1.034.999	1.056.345	1.080.759	1.096.013
<b>Oinarria 2016 = 100</b>				
Zerbitzuak	100,0	102,2	104,7	106,2
Ostalaritza	100,0	103,9	106,4	109,4
Guztira	100,0	102,1	104,4	105,9

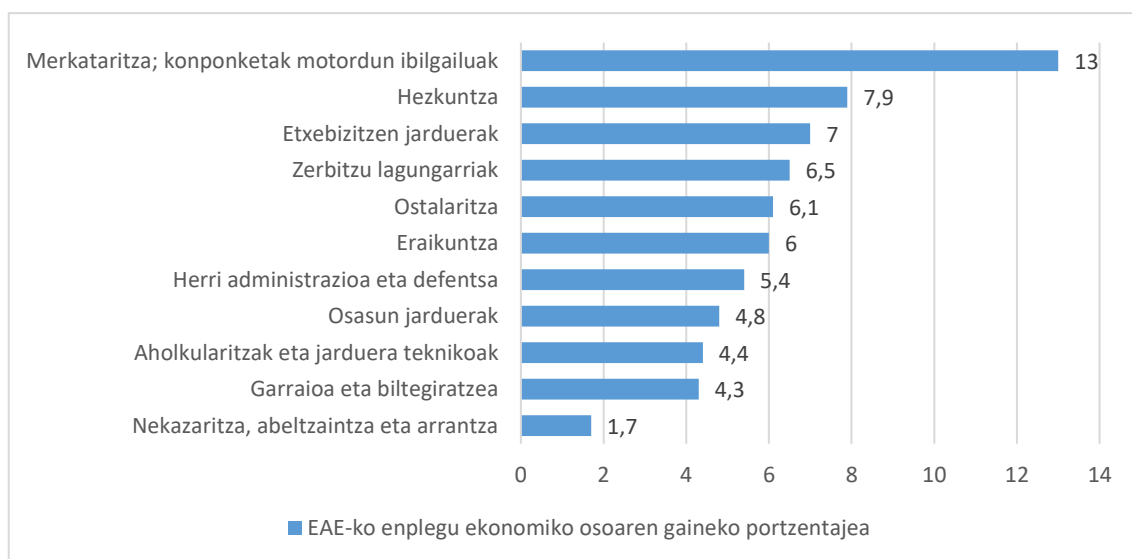
ITURRIA: EUSTAT, 2021

**GRAFIKOA 1 EAE-KO JARDUERA-SEKTORE NAGUSIAK BEG-EAN DUTEN PARTAIDETZAREN ARABERA, 2019**



ITURRIA: EUSTAT, 2021

**GRAFIKOA 2 EAE-KO JARDUERA-SEKTORE NAGUSIAK, ENPLEGUAN DUTEN PARTAIDETZAREN ARABERA, 2019**



ITURRIA: EUSTAT, 2021

## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

Aurreko bi grafikoetan, EAE-ko jarduera-sektore nagusiak ageri dira balio erantsi gordinean (BEG) eta enpleguan duten partaidetzaren arabera. bi grafiko hauei erreparaturaz, ikus daiteke ostalaritza sektorearen parte hartzea garrantzia handikoa dela, eta beste jarduera gutxi batzuek soilik gainditzen dutela, merkataritzak eta beste hainbat zerbitzuek, besteak beste.

Beraz, laburpen gisa esan daiteke gaur egun jarduera ekonomiko osoan zerbitzuen sektorea nagusienetako bat dela, azken urteetan izan duen bilakaera, hazkundera eta jarduera berrien gehikuntza dela eta. halaber, nahiz eta ostalaritzak beste hainbat zerbitzuek baino hazkunde baxuagoa izan duen, bere portaera konstanteari eta dinamismo handia mantendu izanari esker, jarduera osoari egiten dion ekarpena mantendu egin du.

*TAULA 4 EAE-KO OSTALARITZA SEKTOREKO MAKROMAGNITUDEAK, 2015-2019*

	2015	2016	2017	2019
<b>Landun kopurua</b>	<b>55.854</b>	<b>57.511</b>	<b>60.812</b>	<b>64.094</b>
<b>Lan egindako orduak (milaka)</b>	<b>86.313</b>	<b>88.718</b>	<b>92.575</b>	<b>93.902</b>
<b>BEG faktore kostuetan</b>	<b>1.545.059</b>	<b>1.673.832</b>	<b>1.804.713</b>	<b>1.995.125</b>
Pertsonal-kostuak	1.223.009	1.300.028	1.428.015	1.598.557
- Soldata eta alokairu gordinak	912.564	967.386	1.065.398	1.223.400
- Gizarte kotizazioak	310.445	332.642	362.617	375.157
<b>Ustiapeneko soberakin gordina</b>	<b>322.050</b>	<b>373.804</b>	<b>376.698</b>	<b>396.568</b>
- Amortizazioetarako zuzkidurak	123.732	135.786	142.709	154.000
- Ustiapeneko soberakin garbia	198.318	238.018	233.989	242.568

*ITURRIA: EUSTAT, 2021*

Sektoreko magnitude ekonomikoen bilakaera aztertuz, ikus daiteke aurretik esan den moduan, azken urteetan ostalaritzan enpleguak hazkunde bat izan duela, aldi berean, bertan jarduten duten landun kopurua haziz.

Era berean, pertsonal-kostuen pisua, soldata eta alokairu gordinak eta gizarte kotizazioena hain zuzen ere, handitu egin da. Azkenik, aipatzekoa da jarduerak mozkinaren sorreran izan duen gorakada.

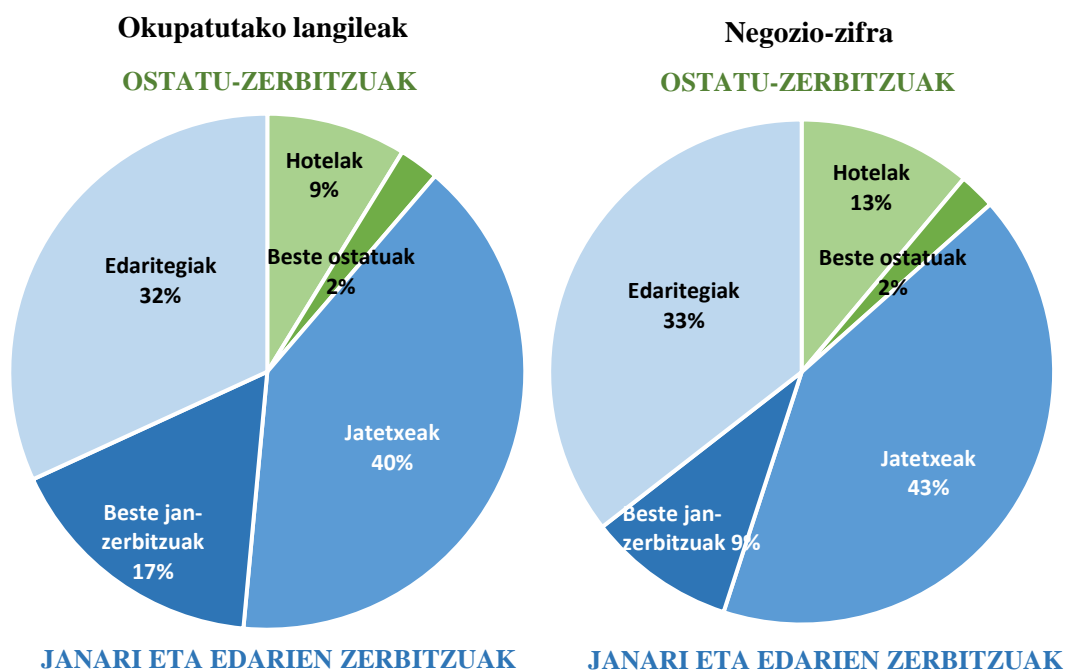
Ostalaritza sektorea orokorrean beste hainbat sektoreekin alderatu eta makromagnitude batzuen bitartez azken urteetan izandako eboluzioa ikusi ondoren, sektorea sakonago aztertuko da, jarduera-azpisektoreen arabera hain zuzen ere.

### 2.2.1 Ostalaritza sektorea jarduera-azpisektoreen arabera

Ostalaritzaz hitz egiten ari garenean, esparru zabal batean oinarritzen gara, sektore honetan mota ezberdinetako establezimenduek edota zerbitzuek jarduten baitute. Horien artean, bi jarduera bereizten dira (Eustat, 2022); batetik, ostatatu zerbitzuen alderdiari dagokionez, hotelak eta ostatatzeko beste establezimendu batzuk daude eta bestetik, janari eta edarien zerbitzuen alderdian, jatetxeak, beste janari zerbitzu batzuk (autozerbitzuak, kafetegiak, janari azkarreko establezimenduak, izozki-dendak...) eta edaritegiak (tabernak, garagardotegiak, pub-ak...) besteak beste.

Jarraian, aurretik aipatutako jardueren egoera ezagutzeko helburuarekin, Eustatek emandako datuetan oinarrituz, zehazki 2019 urtekoak, hauetako bakoitza aztertuko da aldagai ezberdinak erabiliz.

**GRAFIKOA 3 OSTALARITZAREN NEGOZIO-ZIFRAREN ETA LANDUNEN BANAKETA JARDUERA-TALDEAREN ARABERA, 2019**



**ITURRIA:** EUSTAT. ZERBITZUEN ESTATISTIKA, 2021

Aurreko bi grafikoek ostalaritza sektoreko jarduera bakoitzaren barnean, zerbitzu bakoitzaren ehunekoa erakusten dute okupaturako langileei eta negozio-zifrari dagokienez. Bietan nabarmena da janari eta edarien atalaren nagusitasuna, enpleguaren %89 eta fakturazioaren %85 barne hartzen baititu.

## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

**TAULA 5** ALDAGAI NAGUSIAK JARDUERA TALDEAREN ARABERA (MILAKA EURO), 2019

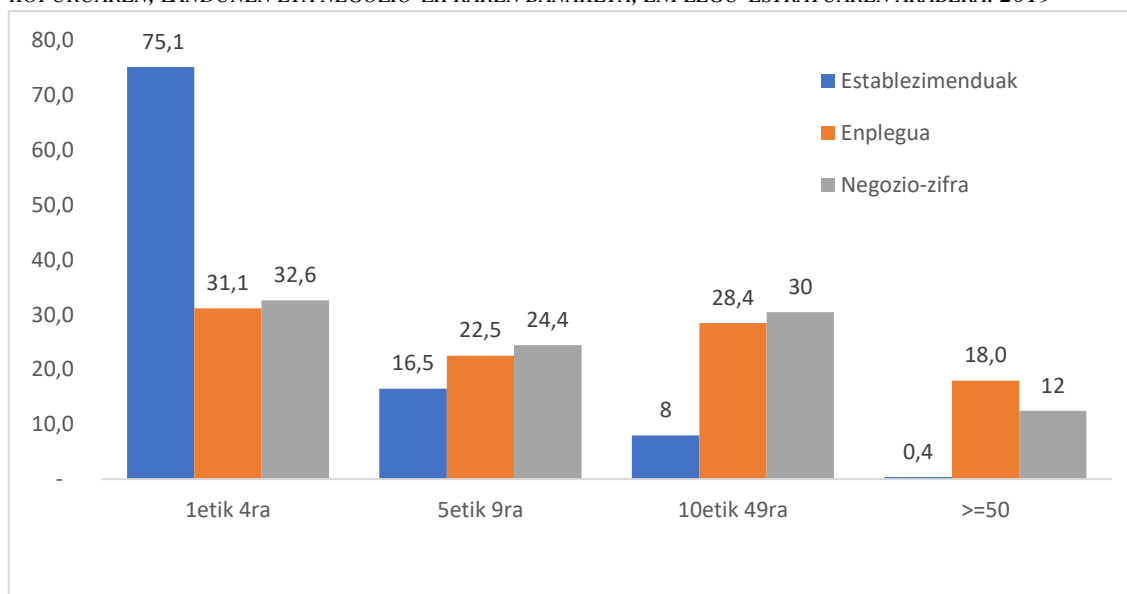
	ESTABLEZIMENDUAK		OKUPATUTAKO LANGILEAK		NEGOZIO-ZIFRA	
	BALIOA	OSOAREN %	BALIOA	OSOAREN %	BALIOA	OSOAREN %
<b>Ostalaritza</b>	<b>13.710</b>	<b>100</b>	<b>64.094</b>	<b>100</b>	<b>4.509.764</b>	<b>100</b>
<i>Ostatu zerbitzuak</i>	<b>1.347</b>	<b>9,8</b>	<b>7.234</b>	<b>11,3</b>	<b>678.253</b>	<b>15,0</b>
- Hotelak	630	4,6	5.622	8,8	572.802	12,7
- Beste ostatuak	717	5,2	1.612	2,5	105.451	2,3
<i>Janari eta edarien zerbitzuak</i>	<b>12.363</b>	<b>90,2</b>	<b>56.860</b>	<b>88,7</b>	<b>3.831.511</b>	<b>85,0</b>
- Jatetxeak	3.941	28,8	25.761	40,2	1.928.515	42,8
- Beste jan zerbitzuak	273	2,0	10.683	16,7	411.340	9,1
- Edaritegiak	8.149	59,4	20.416	31,8	1.491.656	33,1

ITURRIA: EUSTAT. ZERBITZUEN ESTADISTIKA.

Jarduera mailak gehiago bereiziz emaitzak analizatzeko baditugu, jan-edanaren dibisioaren barruan, jatetxeek dute garrantzi handiena. Dibisioaren fakturazio osoaren %50,3 eta enpleguaren %45,3 ordezkatzeko dute. Nabarmenezkoa da ere edaritegiek duten pisua, jatetxeena baino zerbait baxuagoa besterik ez da eta.

Bestalde, ostatu-zerbitzuen dibisioa hotelen eta beste mota bateko ostatuaren azpisektoreek osatzen dute. Horien artean aurrenekoak dauka pisu handiena: enpleguaren %77,7 eta fakturazioaren %84,4.

**GRAFIKOA 4** EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO OSTALARITZA-SEKTOREKO ESTABLEZIMENDU KOPURUAREN, LANDUNEN ETA NEGOZIO-ZIFRAREN BANAKETA, ENPLEGU-ESTRATUAREN ARABERA. 2019



ITURRIA: EUSTAT. ZERBITZUEN ESTADISTIKA. 2021

## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

Ostalaritza-sektoreko establezimenduen tamaina analizatuz, ikus daiteke mikroenpresak (10 langile baino gutxiago) establezimendu guztien %91,6 zirela eta guztizko fakturazioaren %57 eragin zutela. Halaber, bertan landun guztien %53,6k egiten zuten lan. Enpresa txikiak (10 eta 49 arteko pertsona okupatuak) establezimendu guztien %8 ziren, enpleguaren %28,4 ordezkatzen zuten eta %30 fakturatu zuten. Azkenik, 50 enplegatu edo gehiagoko enpresek (enpresa ertain eta handiak) guztiaren %12 fakturatu zuten, enplegatutako pertsona guztien %18ri lana emanez eta establezimendu guztien %0,4 izanez.

Aurretik azaldutako datuak kontuan hartuz, nabarmendu daiteke hiru jarduera-eremu handiren garrantzia, hala nola, hotelen, jatetxeen eta edari-establezimenduena jarduera ekonomiko osoari egiten dioten ekarpenari dagokionez. Halaber, tamainari dagokionez azken urteetan enpresa txikiak (10 eta 49 langile artekoak) lortu dituzte emaitza onenak.

Ostalaritza-jarduerako enpleguaren osaerak jarduera mota desberdinen eta establezimenduen batez besteko dimentsioaren artean adierazitako aldeak berresten ditu. Oro har hartuta, sektoreko enpleguaren %81,6 soldatapekoa da, eta %18,4 autonomoa. Emaitza orokor horrek alde esanguratsuak ezkututzen ditu jarduera-adarren artean. Honela:

- Enplegu autonomoaren proportziorik handiena edaritegietan erregistratzen da (%40,2) eta proportzio txikiena, beste jan-zerbitzu batzuetan (%1,3) eta hoteletan (%4,6).
- Aldiz, soldatapeko enplegua aztertuz, ikusi daiteke enplegu autonomoaren kasuan ikusitakoaren kontrakoa dela. Izan ere, erregistrorik handiena hotel-jarduerari dagokio (% 95,4), eta edari-establezimenduek, berriz, baliorik txikiena dute (% 59,8).

*TAULA 6 OSTALARITZA-SEKTOREAN OKUPATUTAKO LANGILEAK, JARDUERA-AZPISEKTOREEN ARABERA, 2019*

	<b>Autonomoak</b>	<b>Soldatapekoa</b>	<b>Guztira</b>
<b>Ostalaritza sektorea</b>	<b>18,4</b>	<b>81,6</b>	<b>100</b>
<b>Ostatu zerbitzuak</b>	<b>10,2</b>	<b>76,5</b>	<b>100</b>
- Hotelak	4,6	95,4	100
- Beste ostatuak	31,4	68,6	100
<b>Janari eta edarien zerbitzuak</b>	<b>20,2</b>	<b>75,8</b>	<b>100</b>
- Jatetxeak	10,6	89,4	100
- Beste jan zerbitzuak	1,3	98,7	100
- Edaritegiak	40,2	59,8	100

*ITURRIA: EUSTAT, 2021*

Azkenik, makromagnitudeetan txertatzen diren aldagaietan oinarrituz, aurretik aipatutako hiru jardueren nagusitasuna indartzen dute; izan ere, sektoreko ekoizpenaren (fakturazioa, negozio bolumena) eta mozkinaren sorreraren (soberakin gordina) zatirik handiena dira.

## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

TAULA 7 OSTALARITZA SEKTOREKO JARDUERA-AZPISEKTORE EZBERDINEN MAKROMAGNITUDEAK, 2019

	Ostatatzeak		Janari eta edarien zerbitzuak		
	Hotelak	Beste ostatuak	Jatetxeak	Beste jan zerbitzuak	Edaritegiak
<b>Landun-kopurua</b>	<b>5.622</b>	<b>1.612</b>	<b>25.761</b>	<b>10.683</b>	<b>20.416</b>
<b>Lan egindako orduak (milaka)</b>	<b>9.022</b>	<b>2.011</b>	<b>37.651</b>	<b>14.387</b>	<b>30.831</b>
<b>BEG faktore kostuetan</b>	<b>286.857</b>	<b>58.893</b>	<b>811.883</b>	<b>263.972</b>	<b>573.520</b>
Pertsonal kostuak	184.743	26.405	688.920	242.435	456.054
- Soldatak /alokairu gordinak	139.647	20.169	535.539	197.468	330.577
- Gizarte kotizazioak	45.096	6.236	153.381	44.967	125.477
<b>Ustiapen soberakin gordina</b>	<b>102.114</b>	<b>32.488</b>	<b>122.963</b>	<b>21.537</b>	<b>117.466</b>
- Amortizazio zuzkidurak	35.272	8.000	63.263	6.909	40.556
- Ustiapen soberakin garbia	66.842	24.488	59.700	14.628	76.910

ITURRIA: EUSTAT, 2021

Pandemia aurretik ostalaritza sektoreko egoera zein zen ikusi eta gero, berau agertu zenetik eman diren kalteak islatuko dira jarraian, bai Euskadin orokorrean eta baita ostalaritza sektore bertan ere.

### 2.3 SEKTOREAREN EGOERA PANDEMIAREN AGERRALDITIK

Gaur egungo gizarteak, mundu mailan bizi izan den osasun-krisi handienetako bati egin behar izan dio aurre. Covid-19ren agerraldiaren eraginak kalte ekonomiko eta sozial larriak eragin ditu Espainian eta munduko gainerako herrialdeetan.

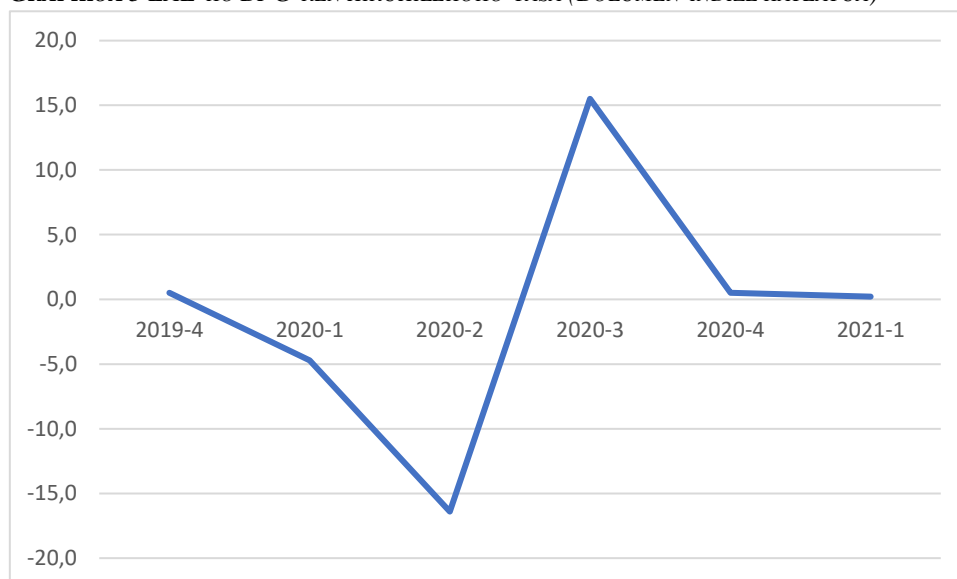
Pandemiak gogor jo du nazioarteko ekonomietan, sektore kaltetuenetako bat ostalaritza izanik. Zehazki, Euskal Autonomia Erkidegoan 60.100 pertsona ingururi lana ematen dieten 13.710 ostalaritza-establezimenduri eragin die (Eustat, 2021) martxoaren 14-an onartutako alarma-egoerak eta Gobernuak ezarritako establezimenduen itxierak, bai eta orain arte jasandako neurriek.

Hasiera batean ezjakintasuna nagusi zen gizarte guztiarentzat, horrelako egoerarik inoiz bizi ez baitzen aurretik, eta zehazki, ostalariek ez zeukaten aurre egin beharreko egoera zehatza mahai gainean jarriko zuen zifrarik eta daturik. Hala ere, pandemiak aurrera egin ahala, ekonomiako, eta zehazki, ostalaritzako sektoreko kalteak nabaritzen joan dira.

Jarraian, hori modu argigarrian islatzeko, egoera ekonomikoaren bilakaeraren grafiko eta adierazle batzuk irudikatuko dira, lehenik EAE-ko ekonomian orokorrean eta ondoren, zehazki, ostalaritza sektorean. Azpimarratu behar dut grafiko horien datuak urtarokotasunera eta egutegi-efektura egokituta daudela.

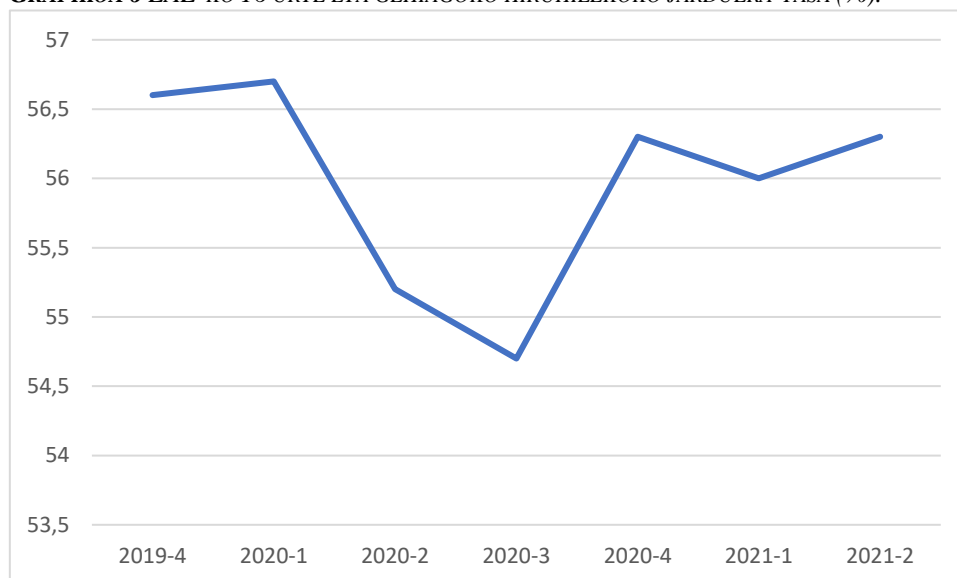
## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

**GRAFIKOA 5** EAE-KO BPG-REN HIRUHILEKOKO-TASA (BOLUMEN-INDIZE KATEATUA)



**ITURRIA:** EUSTAT, 2021

**GRAFIKOA 6** EAE-KO 16 URTE ETA GEHIAGOKO HIRUHILEKOKO JARDUERA-TASA (%).



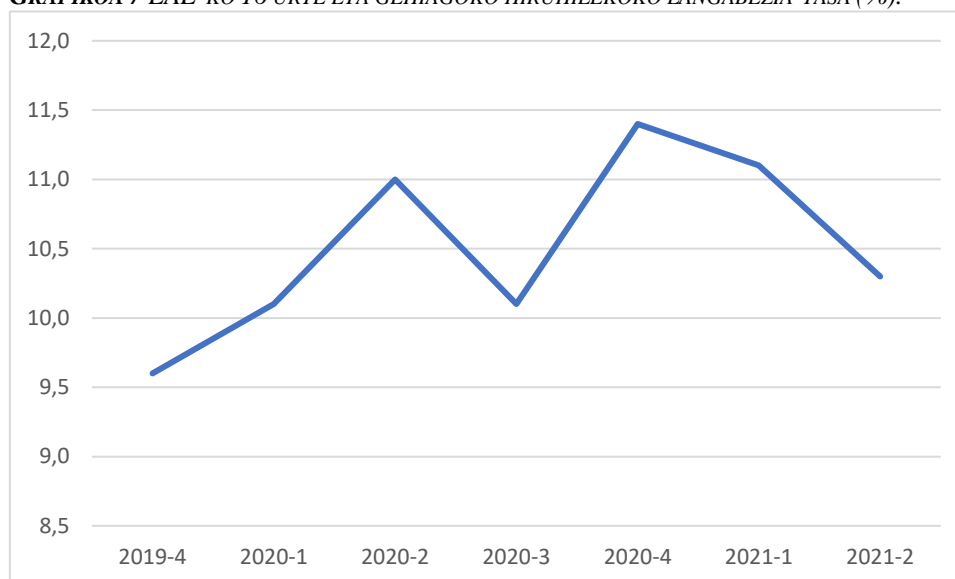
**ITURRIA:** EUSTAT, 2021

Aurreko bi grafikoetan ikusten den bezala, Covid-19-ak Espainian eta, zehazki, Euskadin izan duen eraginaren ondorioz, 2020 urteko lehen hiruhilekoan BPG nabarmen jaitsi zen, hiruhilekoaren amaieran ia ekoizpen-jarduera guztia geldiarazi baitzen. Horren ondorioz, jarduera-tasak behera egin zuen, jakina, lehen fase zorrotz horretan konfinamendu bat ezarri zelako.

Itxialdi horretatik atera eta neurrien malgutzearekin batera, BPG-k igoera nabarmen bat izan zuen eta ondorioz, jarduera-tasa ere hazi egin zen. Hala ere, urte bukaeran berriro ere bi tasak behera egin zuten.

## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

**GRAFIKOA 7 EAE-KO 16 URTE ETA GEHIAGOKO HIRUHILEKOKO LANGABEZIA-TASA (%).**



**ITURRIA:** EUSTAT, 2021

Grafikoan ikus daitekeenez, Euskal Autonomia Erkidegoko langabezia-tasak goranzko joera zuen pandemia aurretik. Ondoren ere, bigarren hiruhilekora arte, joera berdina jarraitu du, eta honen arrazoia, osasun krisi honen eraginez enpresa askok langileak kaleratu behar izatearena da, kontsumoa jaitsi ostean hain zuzen ere.

Bigarren hiruhilekotik hirugarrenera bitartean jaitsiera bat izan zuen, baina azkenekoan berriro ere hazi egin zen, aurreko gorakada baino nabarmenagoa izanez. Zehazki 2020 urtean 20.000 lanpostu baino gehiago galdu ziren zoritxarrez (Eustat, 2021). Hala ere, Euskal ekonomiak Covid-19ko krisiak suntsitutako enpleguen % 93 berreskuratu ditu, Alfonso Gurpegi Enplegu sailburuordeak 2021eko lehen zazpi hilabeteak itxi ostean emandako datuen arabera. Balantze positibo hori grafikoan islatu daiteke, 2021 urte hasieratik langabezia-tasak izan duen beherakadarena, alegia.

Eremu orokorra alde batera utziz eta sektorean zentratuz, ostalaritzak jasan dituen kalteen artean, Barne Produktu Gordinean eta langile okupatuetan eman den bilakaera aurkitzen dira, hurrengo grafikoetan islatuta ageri den bezala. Hurrengo bi grafikoei erreparatuz, ikus daiteke 2020ko lehen hiruhilekokoan eman zen jaitsiera. Hau, aurretik esan den bezala, jardueraren geldialdiaren ondorioa da, konfinamendua ezarri zelako, alegia.

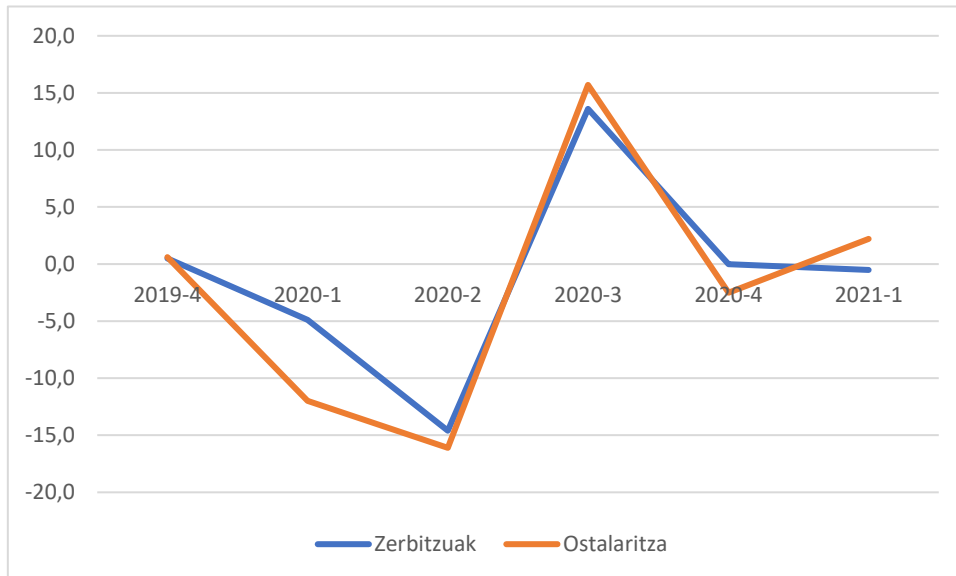
Ondoren, pixkanaka jarduera berreskuratzen joan zen eta honekin batera lanpostuak eta BPG-a. Hala ere, covid-19aren kasuen arabera neurri murriztaileak ezarri dira eta horrek bi aldagai hauen bilakaeran gorabeherak egotea eragin du.

Gainera, aipatzekoa da zerbitzuen sektorearen barnean ostalaritzak izan duen portaera. Izan ere, orokorrean zerbitzuen batezbestekoaren azpitik mantentzeaz gain, jaitsiera nabarmenena jasan duen izan da.



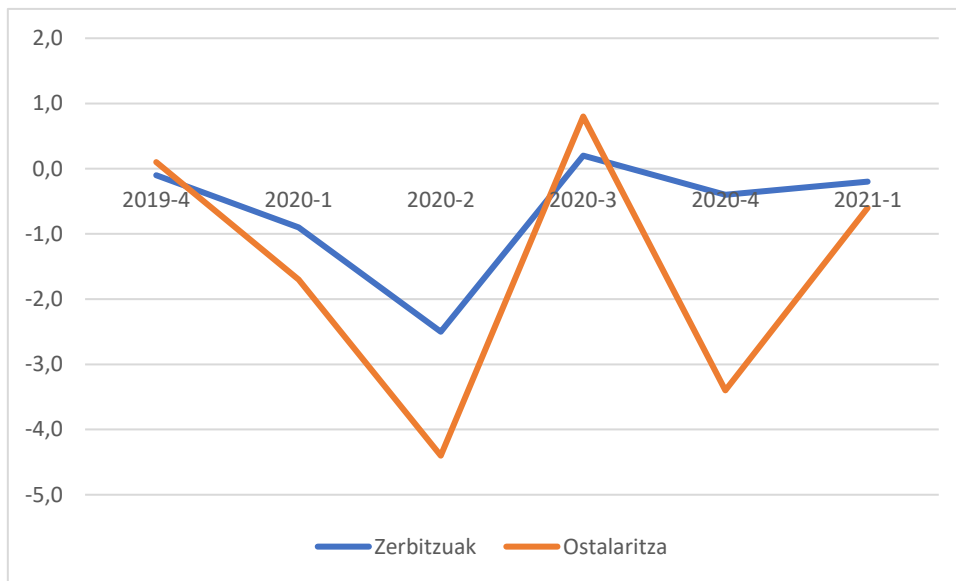
## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

**GRAFIKOA 8** EAE-KO ZERBITZUEN ETA OSTALARITZA SEKTOREKO BPG-AREN HIRUHILEKOKO TASA (%).



**ITURRIA:** EUSTAT, 2021

**GRAFIKOA 9** EAE-KO ZERBITZUEN ETA OSTALARITZA SEKTOREKO LANGILEEN HIRUHILEKOKO TASA (%).



**ITURRIA:** EUSTAT, 2021

Pandemiak eragindako ondorio larri hauen aurrean, Eusko Jaurlaritzak esku hartu beharra izan du. Segidan, ostalaritza sektoreak jaso dituen laguntza desberdinak azalduko dira.

### 2.4 EUSKO JAURLARITZAK SEKTOREARI EMANDAKO LAGUNTZAK

---

Eusko Jaurlaritza COVID-19k sortutako krisiari modu koordinatuan aurre egiteko, etengabeko monitorizazioa egiten ari da, neurriak, gomendioak eta betebeharrak ezarri birusaren hedapena eta eragina mugatzeko. Hala ere, Euskadin birusaren transmisio altuko momentuetan, bai eta ospitaleetan eta zainketa intentsiboetako unitateetan asistentzia-inpaktuak gora egin duenean, ezinbestekotzat jo dute neurri murriztaile zorrotzagoak hartzea transmisio-katea hausteko.

Prebentzio-neurri espezifikoaren artean, honako hau ezarri da: “Ostalaritzako eta jatetxeetako establezimendu eta zerbitzuetako pertsonentzako zerbitzua erabat ixtea, hoteletako jantokiak eta ostatu hartutako bezeroen zerbitzurako beste ostatu batzuk izan ezik. Bakarrik etxez-etxe otorduak prestatu eta zerbitzatu ahal izango dira, edo alde aurretik hitzordua eskatuta” (Asociación Hostelería, 2021).

Eusko Jaurlaritzaren lehentasuna COVID-19ren hedapena mugatzea eta pertsonen osasuna bada ere, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak ez du alde batera utzi behar prebentziozko itxiera horrek euskal ostalaritzaren sektorean izaten ari den ondorio eta eragina, sektore hori enpleguaren eta ongizatearen iturri baita euskal gizarte osoarentzat (Asociación Hostelería, 2021).

Pandemiaren bilakaeran ezarritako neurriek, nagusiki ostalaritzako establezimenduen itxierak, baina baita beste hainbatek ere, edukieraren eta ordutegien mugak esaterako, kalte larriak eragin dituzte sektorean. Arlo ekonomikoan, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren lehentasun osoa euskal ostalaritzaren sektorea babestea eta laguntzea da, inpaktua minimizatzeko eta jarduera ahalik eta lasterren berreskuratzeko.

Ildo horretan, Euskal Ostalaritzaren Sektoreko COVID-19 Laguntzen Programak erakundeek har ditzaketen neurri ekonomiko guztiak osatzen ditu, eta beraz, bateragarriak dira horiekin guztiekin (Eusko Jaurlaritza, 2021).

Horrela, likidezia-neurrien eta gara daitezkeen beste batzuen osagarri gisa, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak beharrezkotzat jotzen du itzuli beharrik gabeko diru-laguntzen lerro bat ezartzea, euskal ostalaritza-sektorearen biziraupenari laguntzeko, pandemiaren hedapenak eta jardueraren itxierak eragindako berehalako ondorioen aurrean. Pandemia hasi zenetik gaur egun arte laguntzen hainbat deialdi egon dira, jarraian azalduko direlarik.

2020 urtean oinarrituz, lehenengoa maiatzean izan zen, zehazki 15.000.000 eurotako prestazioa. Erakunde onuradunek beren gain hartutako gastu operatiboei eta arruntei laguntza ematera bideratuta dago, baldin eta COVID-19ren pandemiaren ondorioz sortutako fakturazio-egoera nulua edo oso txikia izan bada. Ondoren, bigarren dei bat egin zen, 10 milioi euro gehiagorekin. Urteko azken deialdia azaroan izan zen eta honetan araututako laguntzak finantzatzeko baliabide ekonomikoak 30.450.000 eurokoak izan ziren guztira (Crónica Vasca, 2021).

Laguntza-lerro honen helburua pandemiak eragindako osasun-krisiaren egoera kudeatzeko dekretatutako itxieraren ondorioz bertan behera geratu diren negozioen jardura mantentzen

## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

---

laguntzea da, eta, horrela, Euskadiko ostalaritza-sektoreko norberaren konturako langileen edo langile autonomoen, mikroenpresen eta enpresa txikien zuzeneko galera ekonomikoak arintzea.

Laguntzen hartzailleak ostalaritza-establezimenduetan kokatutako jarduera ekonomiko baten titularrak dira, 50 langile baino gutxiago dituztenak.

Euskal ostalaritza-sektorearen enpresa-egitura kontuan hartuta, 3 tarte ezarri dira laguntza horiek kuantifikatzeko, langile autonomoen eta besteren konturako langileen kopuruaren arabera. Lehenengoa, 3 langile arteko establezimenduek osatua, 3.000 euroko laguntza jasoko dutelarik; 4-10 langile artekoena izango da bigarrena eta hauek 3.500 euro eskuratuko dituzte eta hirugarren tarteak, 10 langile baino gehiagoz osatutako establezimenduak, alegia, 4.000 euro jasoko ditu (Asociación Hostelería, 2021).

2021 urtean zehar, martxoan zehazki, laugarren deialdi bat eman da aurrera. Bertan, establezimenduen fakturazio-bolumenari lehen aldiz erantzun zaio. Orain arte, itzuli beharrik gabeko diru-laguntzen lerro guztiek langile kopuruaren arabera ezartzen zituzten zenbatekoak.

Aurretik aipatutako laguntzez gain, Eusko Jaurlaritzak Arabako, Bizkaiko eta Gipuzkoako aldundiekin, hiru hiriburuetakako udalekin eta EUDELekin egindako akordio baten bidez, EAE-ko merkataritzaren, turismoaren eta ostalaritzaren sektoreko txikizkako establezimenduetan kontsumoa sustatzeko, Euskadi Turismo Bona eta Euskadi Bonodenda merkaturatu ditu. Hau da, ostaturez, jatetxez, ostalaritzaz edo turismo-jardueraz gozatzeko deskontu-bonuak, turismoaren kasuan, eta euskal txikizkako merkataritzan erosketak, erakunde parte-hartzaileek sustatuak. Horretarako, Eusko Jaurlaritzak 2 milioi euro emango ditu (elDiario.es, 2021).

Laguntza hauek oso garrantzitsuak izan dira ostalaritza sektorearentzat, baina kontuan hartu beharreko beste hainbat puntu ere izan dituzte. Izan ere, pandemiak bizimodua aldatu digu hainbat alderditan. Horietako batek bete-betean eragiten dio tabernetan, kafetegietan edota jatetxeetan kontsumitzeko moduari, eta beraz, kontsumitzaile zein establezimenduetako aldaketek hitz egiten ariko ginateke.

---

### 2.5 PANDEMIAK ERAGINDAKO JOERA

---

Aurreko aldi bat egon zen, bitarteko aldi batean bizitzen ari gara eta koronabirusaren ondorengo aldi bat egongo da munduan. Gizakiak, bere adimen eta jakinduria guztiarekin, ezin izan zuen aurrea hartu. Ez zuen jakin ingurura begiratzen mehatxuak estimatzeko, ahal zen neurrian. Prest al daude negozioak joera berri hauetarako?

Koronabirusak planetari erakutsi zion ez dagoela superpotentziarik, ezta superbotererik ere. Eta gizatasuna ordaintzen ari den prezioa oso altua da, bizitzarekin ordaintzen delako. Mundua berdindu egin zen, nahiz eta sufrimendua eta ezintasuna faktore komuna izan.

Baina giza izaera baldintza hauetara egokitzeko moldatu egin da. Bizimoduak eta ohiturak aldatzen ari dira, egoera honek zenbat iraungo duen inork ez dakien bitartean. Koronabirusaren krisiak giza jardueraren esparru guztiak hunkitu ditu eta jan eta edarien zerbitzuak ez dio errealitate hori ihes egin.

## 2. OSTALARITZA SEKTOREAREN EGOERA

---

Jatetxeetan protokoloak eta segurtasun-neurriak ezarri ziren, edukiera mugatzea, segurtasun distantzia, higiena eta desinfekzioa, maskarak, besteak beste. Osasun-agintariek ezarritako neurri horiek errealitate berriaren gutxieneko adierazpena dira. Baina analistek urrats batzuk aurreratu zituzten, eta konfiantza sortzen duten berrikuntzak sortu zituzten. Izan ere, hori da kontua: pertsonak jatetxearekiko konfiantza berreskuratzea. Zer bilakaera izan dute jatetxeek koronabirusaren garaian mantentzeko?

Argi dago aldaketa guztiak derrigorrezkoak izan direla egoeraren ondorioz, eta ez kontsumitzaileak eskatu dituelako. Hau da, aldaketa nagusiak konfinamenduek, mugikortasun, edukiera eta ordutegi murrizketek eta abarrek eragin dituzte (En la Cocina Magazine, 2021):

### 1. **Teknologiaren erabilera areagotzea aldaketarik garrantzitsuena dela esan daiteke.**

Kontsumitzailea askoz digitalagoa bihurtu da, eta hazkunde nabarmen hau ez da izan soilik konfinamendu zorrotzaren garaian, ondoren ere izaten jarraitu du. Gainera, kontsumitzaileek aukera digitalak eskatzen dituzte, ez bakarrik janaria enkargatzeko, baita produktuak menu digitaletan ikusteko edo mugikorraren bidez kontakturik gabe ordaintzeko sistemak erabiltzeko ere.

Digitalizazio hau ostalarien aldetik ere eman dela ikus daiteke. Teknologia aldaketak errazteko laguntzaile gisa indartu zen, unean uneko eskakizunei erantzuteko. Aplikazio teknologikoen jatetxearen hainbat arlo hartzen dituzte. Automatizazioak lokaletan zabaldu ziren, gainazalekin kontakturik ez izateko, hala nola, ukitu gabe ireki eta ixten diren ateak eta kabinete higienikoetan sistemak, mekanismo elektronikoaren bidez aktibatzen direnak, oso berrikuntza hedatuak izanik.

Gutun digitalizatuek material ukigarrien karta tradizionalak ordezkatu zituzten. QR kodeak eta mahaietan instalatutako gailu teknologikoetatik edo bezeroaren mugikorretik bertatik egindako komandak hedatu egin ziren. Jatetxe batzuk robotikaren bideari ekin zioten. Mahaietara eskaerak eraman ditzaketen robot zerbitzariak. Gainera, contactless ordainketa-sistemak ere indarrez ezarri dira. Ostalariek ulertu dute digitalizazioaren eta irtenbide teknologikoen aldeko apustua egin behar dela. Eta joera hori, ziurrenik, koronabirusaren etorkizunaz haratago egongo dela.

### 2. **Lokaletik kanpo kontsumitzeko zerbitzuak sendotu direla ere ikusi dugu.** Off-premise eskariak edota jatetxetik kanpo jateak, murrizketetan zehar jatetxe askori aktibo jarraitzea aukera eman zieten. Jendeak ezin zuen etxetik irten, baina jan egin behar zuen. Beraz, etxean kontsumitzeko janaria izan zen irtenbidea. Zerbitzu horien artean, take away, delivery eta drive-thru aurkitzen dira, besteak beste.

Ezinbestekoa da kontsumitzaileen segurtasuna zaintzea. Jendea kutsatzeen beldur da. Leku publikoak osasunerako mehatxutzat hartzen dira, eta denbora asko igaroko da erabateko konfiantza berrezarri aurretik. Beraz, janaria eramateko joerak luzaroan iraungo du.

### 3. **Hirugarren aldaketarik esanguratsuenak, kontsumitzailea askoz planifikatzaileagoa bihurtu dela izango litzateke.** Etxetik kanpoko kontsumoa oso soziala izan da beti Espainian eta inpluentsibotasunaren eta inprobisazioaren osagai garrantzitsua zuen. Hala ere, ezaugarri horiek pandemiarekin desagertu egin direla ikus daiteke, kontsumitzailea

planifikatzaileagoa baita. Horrek guztiak jatetxe, edari establezimendu edota antzeko kategoriei eragiten die. Adibidez, igandeetako familia-bazkaria gutxi gorabehera planifikatuta egon zitekeen, baina lagunekin garagardorenbat hartzea ez, azken hau inprobisatu egiten baitzen. Hori guztia arriskuan egon da eta tabernen eta jatetxeen salmentei zuzenean eragin die (En la Cocina Magazine, 2021).

- 4. Pandemiak eragindako beste aldaketa bat otorduen ordutegietan izan da.** Koronabirusak telelana bultzatu zuen munduak onartu zuen modalitate gisa. Enpresek enplegatuen presentzia, sistema informatiko egokia zuen ordenagailu batez ordezkatu zuten. Etxeko lanari esker, jarduerak murrizketa eta isolamendu garaian ere jarraitu zuten.

Etxeko lanak aldaketak eragin zituen jateko uneetan. Ohiko gosaria, ofizina aurreko edo osteko irteerak desagertu egin ziren. Afaria, etxera itzuli aurretik, desitxuratu egin zen. Etxean lan egiten duten pertsonak etenaldi batzuk egin ohi dituzte lanaldiaren erdian, eta horiek dira jateko aukeratutako unek. Brunch, gosari berantiar eta bazkari goiztiar proposamenek arrakasta izaten ari dira eta jatetxeko karta birpentsatzera behartu dute.

- 5. Aldakuntza gehiagoren artean, kontsumitzaileak espazio irekiak bilatzea eta lehenestea dago.** Segurtasuna eta ongizatea ezaugarri nagusienetakoak bilakatu dira pandemiaren hasieratik eta ostalarientzat ezinbestekoa izan da bezeroei berau bermatzea. Normaltasun berrian, kontsumitzaileek ez dute Covid-19a ahaztu, eta establezimenduek kutsatzeak saihesteko babes-neurriak eskaintzea eskatzen jarraitzen dute. Hori denbora luzean establezimendu bat edo bestea aukeratzeko orduan arrazoi nagusia izan da.
- 6. Azkenik, plazer- eta gozamen-uneen bilaketa areagotzea,** hilabeteetako murrizketen ondoren, kontsumoa suspertzeko pizgarria izan dena, eta, aldi berean, prezioarekiko sentikorragoa den kontsumitzailea izatea, krisietan gertatu ohi den bezala.

«Foodservice» delakoak pandemiaren aurreko mailak berreskuratzen ditu pixkanaka, baina garrantzitsua da ohartzea bizimodu berriek kontsumo-aldi desberdinen bilakaera markatuko dutela. Nahiz eta alde aurreko kopurua berreskuratu, kasuen “eskeletoa” desberdina izango da. Ostalariak sektorea jasaten ari den eraldaketarako prestatu behar izan dira eta joera horiek ulertzea eta kontuan hartzea funtsezkoa izan da negozioientzat, kontsumitzailearekin konektatzeko eta bezeroak beren establezimenduetara erakartzeko (En la Cocina Magazine, 2021).

Hau lortzeko, marketinak izan duen papera garrantzitsua izan dela argi dago, zehazki, konfiantzan eta bezeroan zentratutako marketina. Koronabirusaren garaian marketinaren helburua konfiantza berreskuratzea da eta joera hori nagusitu egiten da, eta ziurrenik iraungo du. Inbound marketina, inbaditzen ez duena, kontsumitzaileari bere interesetara egokitutako proposamenak helarazten dizkiona, eraginkortasun handiz agertu da.

Bezero potentzialek konfiantza behar dute, eta konfiantza hori gertutasunarekin sortzen da, ezagutzen dituztela eta zaintzen dituztela erakutsiz. Jatetxea bezeroaren ondoan ibiltzeko lerrokatu behar da. Hori da hura erakartzeko eta lehiakor mantentzeko bidea.

Hau esanda, beraz, hurrengo atalean marketinak sektorean izan duen zeregina ikusiko da.

## 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

### 3.1 ZERBITZU MARKETINAREN KONTZEPTUA

---

Lehenik eta behin, aipatu beharra dago ostalaritza jarduera ekonomikoaren hirugarren sektorearen parte dela, eta horrek baieztatzen duela jarduera hori, batez ere, publikoarentzako zerbitzua dela. Hortaz, zerbitzu marketinaren kontzeptua aintzat hartu behar dugu.

Zer da zerbitzu marketina? Marketin sektorialaren alor edota adar bat da. Modu zehatzago batean esanda, produktu ukiezin bat asmatu eta merkaturatzeko marketina erabiltzean datza. Hau da, bezeroari zerbitzu bat ahalik eta ondoen emateko egiten diren jarduera guztiak dira, haren pertzepzioetan eragin positiboa izateko (Kotler y Armstrong, 2003).

---

### 3.2 ZERBITZUAK TRUKE-OBJEKTU

---

Salgai eskainitako edo ondasunen salmentarekin batera emandako jarduerak, onurak eta gogobetetasunak bezala definituko genuke zerbitzua. Hiru hitz horiek ez dute esanahi berdina. Zerbitzuak batik bat jarduera edota ekintzak dira eta ekintza honen edo hauen ondorioz sortuko dira onurak eta gogobetetasunak norbaitengan.

Zerbitzua ekintza bat denez, ekintza izate honek inplikazio ezberdinak ditu. Ikuspuntu juridikotik, ez dago produktuaren jabetzaren transferentziarik. Hau da, zerbitzu bat kontsumitzen denean, ez da zerbitzu horren ezer fisikoren jabetza eskuratzen. Marketin ikuspuntutik begiratuta, zerbitzua ekintza denez, horrek egingo du zerbitzuak ezaugarri bereizgarriak izatea (Kotler y Armstrong, 2003).

Zerbitzua produktu bezala edota produktuaren zati bat bezala ulertu daiteke. Hala ere, gaur egun enpresak ondasunak eta zerbitzuak konbinatzen ari dira, jan eta edarien zerbitzuen edota jatetxeen kasuan den bezala. Hemen nahasketa bat dagoela ikusten da, ondasun eta zerbitzuak, biek baitute garrantzia (janaria garrantzitsua da, baina hortaz aparte tratuak, gomendioek edota ordaintzeko aukerek ere garrantzia dute).

---

### 3.3 ZERBITZUEN EZAUGARRIAK

---

Zerbitzuek kontuan hartu beharreko hainbat ezaugarri dituzte eta honako hauek dira (Kotler y Armstrong, 2003):

- Ukiezintasuna: zerbitzuak ezin dira sentimenen bidez hauteman kontsumitu aurretik, hau da, kontsumitu ondoren pertzibituko dira.
- Banantezintasuna: zerbitzuaren ekoizpena eta kontsumoa aldi berean gertatzen dira.
- Heterogeneotasuna: zaila da zerbitzuen kalitatea homogenea egitea. Izan ere, zerbitzuak gehienetan pertsonak eskaintzen dituzte, kalitatea zerbitzua eskaintzen duen pertsonaren

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

araberakoa izango da, eta beraz, modu batean zerbitzua eta kontsumitzailearen kalitatearen pertzepzioa ere.

- Iraungikortasuna: saltzen ez den zerbitzua berehala iraungitzen edo galtzen da, ezin daitezkeelako biltegitatu, ukiezinak eta ekintzak direlako.

Kontuan hartuz ostalaritza zerbitzu bat dela, ezaugarri hauek ere garrantzi handia dute jarduera burutzerako garaian. Esan daiteke, badirela urte batzuk marketinak leku pribilegiatua duela ostalaritzan, baina batez ere, pandemia hasi zenetik sektorean izan duen papera nabarmendu beharra dago. Hurrengo atala aurrera eramateko, jabetxeen edota jan eta edariaren zerbitzuen alderdian oinarrituko gara.

---

#### 3.4 MARKETINAREN PAPERA JAN ETA EDARIEN ZERBITZUETAN

---

Koronabirusaren krisiak ezustean hartu gintuen mundu guztia, eta ikusi den bezala, gehien kaltetu den sektoreetako bat ostalaritzarena izan da. Segurtasun-arrazoiek eragindako mugez gain, jendea lokal itxi batetik ateratzeko edo bertan sartzeko beldur izan da, eta izaten jarraitzen du, eta horrek, modu batean ostalaritza geldiarazi du, negozio asko ixtea ekarri duelarik. Hori dela eta, negozioek krisi garaian jardueraren plangintza berrantolatu behar izan dute.

Horretarako, lehenik eta behin ezinbestekoa da egoera aztertzea. Krisi garaian inoiz baino beharrezkoagoa da negozio bakoitzaren baliabideak aprobetxatzea, eta horregatik, posizioa aztertu behar da, indarguneak ezagutu eta zertan huts egiten den jakin. Horrela, ondoren jarraitu beharreko estrategiak hobeto planifikatu eta hartu beharreko erabakiak eraginkorragoak ahal izateko.

Zehazki, marketineko erabaki-arloan, elkarrekin lotuta dauden hiru estrategia mota ikus daitezke. Marketin estrategikoaren barnean, segmentazio eta posizionamendu estrategiak eta marketin operatiboan funtzio estrategiak (Hoffman et al., 2002).

Lehenengo bi estrategiak batera zehazten dira; izan ere produktua edo zerbitzua alde aurretik zehaztutako segmentu batean kokatzen da, eta merkatuaren ezaugarriek marketin mixaren estrategiarik egokiena zehazten dute, kontuan hartutako segmentuan nahi den posizionamendua lortzeko. Beraz, jarraian, estrategia hauetako bakoitzaren kontzeptua azalduko da eta pandemiaren eraginez nola aldatu diren aztertuko da.

##### **3.4.1 Segmentazio-estrategia**

Segmentazio-estrategian oinarrituz, honen bidez, merkatua osatzen duten segmentu ezberdinak zehazten dira, ondoren enpresak bere merkataritza-eskaintza zuzenduko duena aukeratuz. Kontuan izan behar da gure publikoa segmentatzea ez dela murriztearen sinonimoa. Hau da, segmentu bat hautatzeak ez du esan nahi gure produktuak edo zerbitzuak ez dizkiogula salduko aukeratutako segmentuko ez den bezero bati. Horrek esan nahi du marketin-jarduerak bezero mota jakin batean pentsatuz optimizatu behar direla. Horrela egiten ez bada, arriskua dago inor ez asebetetzeko, guztiak asebeste nahian (Hoffman et al., 2002).

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Beraz, hasiera-hasieratik argi izan behar dugu gure helburua ahalik eta pertsona gehienengana iristea dela, baina funtsezkoa dela gure establezimenduarekin zer bezero-profil espezifiko lotuko den erabakitzea. Hau da, aukeratu behar dugu zer target motak berma dezakeen errentagarritasunik handiena, ahalik eta arrakasta-bermerik hurbilena. Helburuko publikoaren azterketa da ostalaritzako negozio berri bat irekitzeko abian jarri behar dugun lehen estrategietako bat, baita gure jatetxearen ildo gastronomiko eta definitzailean funtsezko aldaketa bat ezarri nahi dugunean ere. Ostalaritzaren merkatuko oinarrizko segmentazioen artean honako hauek aurkitzen dira (Mediagroup, 2017):

- **Generoaren araberako segmentazioa.** Gutxien determinatzen duen segmentazioa da. Dagoen desberdintasun bakarra da emakumeek arreta handiagoa jartzen dutela dekorazio-alderdietan gizonek baino, tonu leunak nahiago baitituzte.
- **Adinaren araberako segmentazioa.** Ohikoena bezeroak 5 adin-talde handitan taldekatzea da:
  - **Haurren merkatua.** Hurrei zuzenduta dago, 14 urtera arte normalean. Haurrak gurasoekin, tutoreekin eta familiakoekin joaten dira; azken batean, helduekin. Haurren merkatuaren gustuak errazak izaten dira, janari lasterraren aldeko apustua eginez, hala nola hanburgesak, pizzak, txakurtxo beroak eta antzekoak. Plateren laguntzaile nagusia patata frijituak izaten dira.
  - **Nerabeen merkatua.** Kasu honetan, bezeroek independentzia handiagoa dute, baina ez ekonomikoa. Horregatik, prezio eskuragarriko menuak eta janari lasterra, pastaz gain, plater irabazleak dira.
  - **Gazteen merkatua.** Edota ikasten ari diren pertsonen merkatua. Aurrekoaren oso antzeko adin-taldea da (20-25 urte, gutxi gorabehera), eta erosteko maila baxua duten ikasleek osatzen dute. Janari lasterra eta plater konbinatuak buruan daude.
  - **Helduen merkatua.** Adin-talde zabalduena da (26 urtetik 60 urtera, gutxi gorabehera). Kasu honetan, desberdintasuna erosteko ahalmen handiagoarekin egiaztatzen da. Nahierara (a la carta) egindako jatetxeak dira, tradizionalagoak.
  - **Hirugarren adinekoen merkatua.** 60-65 urte baino gehiagoko jankideek osatutako taldea da, jatetxe lasaiak nahiago dituztenak, bai eta elikagai arinagoak eta dietetikoak ere.
- **Diru-sarreraren araberako segmentazioa.** Banaketa erabakigarriena da, ostalaritzaren mundua zabala eta konplexua baita. Ehunka gastronomia eta prezio eredu eskaintzen dituzten jatetxe ugari aurki ditzakegu.

Dekorazio mota, janari mota eta kokapena ezinbestekoak dira kasu honetan. Gure asmoa jatetxe bat nahierara inauguratzea balitz, diru-sarreraren segmentazioan oinarritutako ikerketa bat egin beharko genuke. Hori alde batera uztea jatetxera garesti atera dakioken akatsa da.



### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

- **Nazionalitateen araberako segmentazioa.** Espainiaren eta, zehazki, Euskadiren garrantzi turistikoaren eta bisitariak beren gastronomian duten interesaren ondorioz, garrantzitsua da gure negozioa turistei egokitzea, bereziki britainiarrei, alemaniarrei eta ekialdekoei. Espainiako gastronomia tradizionala oso gustukoa izaten dute turistek, eta, horregatik, garrantzitsua da plater tipikoak eta ardo-karta anitza eskaintzea. Nazioarteko janariarekin arriskatzeko ere bermea izan daiteke.

Hala ere, gaur egungo egoerari erreferentzia eginez, EAE-ko taberna, jatetxe eta kafetegi gehienek berriro ekin diote jarduerari, Covid19-aren aurka borrokatzeko ezarritako murrizketen ondorioz hainbat alditan itxita egon ondoren. Momentu horietan, sektoreak eduki duen kezka nagusia bezeroak nola suspertzea izan da, jatetxeetara ohiko moduan itzul daitezen, konfiantzaz, beldurrik gabe, baina batez ere, osasun krisiaren aurretik kontsumitzen zen ohikotasunarekin.

Pandemiak tabernak eta jatetxeak ixteaz gain, bezeroaren ohitura asko aldatu ditu, eta errealitate berri horretara egokitzea funtsezkoa izan da bezeroak suspertzeko. Beraz, esan daiteke lehenaldi bat eta geroaldi bat dagoela.

Bezeroak suspertzeko, jatetxeetara itzul daitezen, beharrezkoa izan da analisi bat burutzea. Analisiaz ari garenean, jatetxeko bezero moten behaketaz, azterketaz eta segmentazioaz ari gara. Bezeroak suspertu ahal izateko, pandemian eta konfinamenduan nortzuk izan diren eta nola jardun duten jakin behar izan dugu. Izan ere, bezero guztiek ez dute ikasi janaria prestatzen, eta denek ez dute deitu janaria enkargatzeko. Beraz, ikus dezagun zer bezero mota ditugun segmentatzeko eta estrategikoki jarduteko (Mar Vilaplana, 2021):

1. **Bezero leialak.** Dagoeneko leialak diren, beren burua jatetxeko partetzat duten eta beren egunerokotasunean parte hartzen duten bezeroak animatu egin behar dira. Horretarako, mezu positiboak, itxaropenekoak, ilusiokoak eta beraiek berriz ikusteko gogoia igortzen dutenek ohikoak izan behar dute.

Era berean, segurtasuna transmititu beharko litzateke. Hau da, bezeroa lokalera itzuliz gero seguru egongo dela gerta daitezkeen kutsatzeen aurrean, eta ekipo osoa prest dagoela eta ezin hobeto kontrolatzen duela higiene, edukiera eta aireztapen prozesu osoa.

2. **Lehiara joan diren edo etxean geratu diren bezeroak.** Galdutako bezeroa berreskuratzea ez da beti erraza, eta are gehiago bizitzen ari garen esperientziaren ondoren.

Fideltasun-programetara, prezio-sustapenetara, berriz ere bere buruan egoteko baliabide gisa eta komunikazio hurbil, iraunkor eta zintzora jotzea izan daiteke galdutako bezeroak berriro guri entzuteko, gure ekintzak bere ingurunearekin komentatzeko eta itzultzeko bidea. Talde osoak irribarre handi batekin eta alegiazko besarkada batekin hartu beharko luke. Bezeroa zero momentutik etxean dagoela sentiaraztea.

3. **Bezero berriak konfinamenduan.** Gure jatetxeko bezero batzuk lehiara aldatu ziren bezala, alderantziz gertatu ahal izan da. Lehiari leial zaizkion bezeroak, pandemia garaian, gure jatetxera etorri dira janari eskaintzagatik, hurbiltasunagatik, eskaera digitalki egiteko erraztasunagatik eta, horrela, berrogeita hamar arrazoi baino gehiago aipa genitzake.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Era berean, leialtasuna landu beharko da eta sare sozialen, e-mailen, aplikazioen, tokiko komunikabideen eta eskualdeko beste negozio batzuk aipatu dituzten jatetxeetan espezializatutako blog gastronomikoen bidez lortutako fideltasuna sendotu beharko da.

4. **Bezero potentzialak.** Oro har, jatetxe batean hiru bezero potentzial mota daude eta hauek, akatsez sartzen dena, interesduna eta erosteko prest dagoena izango lirateke. Zoritxarrez, batzuetan zaila egiten da galdera bati erantzutea: Nor dira zure jatetxeko bezero potentzialak?

Proposamen bakoitza desberdina eta bakarra da, hau da, bi jatetxeetako bezero potentzialak ez dira inoiz berdinak izango. Baina gustu onaz eta eskaintzen duzunarekin koherenteak diren prezioez gain, zer pentsatu gehiago dago zure bezero potentziala nor den jakiteko.

Bezero potentzial bat zure enpresan interesa duten ezaugarri batzuk maila handian biltzen dituen da. Ezaugarri horien barruan sartzen dira adina, interesak, lehentasunak edo klase soziala.

Eztabaida guztietatik kanpo, arreta jarri behar dugu bezero potentzial batek ez zaituela inoiz erosi eta, beharbada, ez dakiela zure berri. Hala ere, ezaugarri horiek kontuan har ditzakegu benetako bezero bihurtzeko maila handia dutenak erakartzeko (RestaurantsPlus, 2022).

Baldintza horiek zehazteko, eta gaur egungo egoeran zentratuz, dagoeneko negozioak dituen bezeroen zorroa aztertu behar da, ezagutzen zaituztenak, dagoeneko erosi zaituztenak.

Bezero hauek ondo identifikatutakoan, horien eta oraindik ez direnen, ezagutzen ez zaituztenen edo erosi ez dizkizutenen arteko antzekotasunak ikusi eta alderatu ahal izango dituzu, hau da, zorroan ez dauden guztien artekoak.

Bezero hauek erakartzeko, beraiek zer pentsatzen duten jakitea baliagarria da eta horretarako marketin-ekintzetan inbertitzea bide segurua izan liteke. Negozioaren lana behaketa, bezeroaren, merkatuaren, ohituren eta lehiaren azterketa izan behar dira, baina baita jatetxeak orain arte egiten duen edo egin duen guztiaren zeharkako azterketa ere.

#### **3.4.2 Posizionamendu-estrategia**

Bigarren estrategia hau, enpresa bere bezeroek lehiakideei dagokienez nola hauteman nahi duten definitzean datza. Helburua bezeroaren buruan posizionamendu diferentzial eta bakarra bilatzea da, haiek estimatzen dituzten elementuak nabarmenduz.

Posizionamenduaren kontzeptuak hainbat adiera izan ditzake, erabiltzen den testuinguruaren arabera. Marka bat posizionatzea, kontsumitzaileak kategoria jakin bati buruz hitz egiten denean, kasu honetan, janariaren kontzeptua, kontuan hartzea da, eta gainera, hainbat atributuekin lotzea (Hoffman et al., 2002).

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Era berean, garrantzitsua da eremu digitalean eta jatetxean bertan posizionatzeko estrategiak ezartzea, hau da, elkarrekintza digitalak eta esperientzia zaindu behar dira. Marketin digitalaren testuinguruan, posizionamendua webgune jakin bat Internet bidezko bilaketa batean lehenengo agertzearekin lotzen da.

Pandemia hasi zenetik gure etxeko bizitza handitu egin da, pelikula eta telesail gehiago ikusi ditugu, baina batez ere, gehiago jan eta kontsumitu dugu etxean. Horrek, kontsumitzaileak digitalagoak bihurtzea eragin du, izan ere internet sare osoa arakutzen dugu gure sukaldaritza-nahiak betetzeko, sukaldeak edo etxez etxeko janaria googleatzen ditugu, edo, besterik gabe, hurbileko jatetxe bat bilatzen dugu. Hau da, teknologia erabiliz non jan erabakitzen dugu eta Google gure bilaketak asetzeko tresna indartsua izan da.

Pandemia izan zen, halaber, jatetxeetarako ingurune digitalerako trantsizioa sustatu zuena eta funtsezkoa egin zuena jatetxeak online presentzia izatea, jatetxe-saltzaileek sare sozialetan eta webguneetan erabiltzailearen esperientzia hobera bultzatuz, eta, horren ondorioz, ahalik eta kontaktu txikienarekin zerbitzu hobea eskainiz. Esan daiteke, beraz, marketin digitalaren eta, era berean, posizionamendu digitalaren garrantzia areagotu egin dela eta ondorioz, ostalariak hau sustatzera bideratu direla (M.F Rodríguez, 2022).

Negozioak sarean kokatzeko erabilitako tresna esanguratsua Google My Business izan da, mundu mailako doako bilatzaile handienetako bat. Honen bidez, negozioen jabeek Google Bilaketan eta Google Maps-en duten presentzia kontrolatzeko aukera ematen die. Bertan, jatetxearen webgunea erregistratu ahal da Googlerekin, bai eta kokapena, irekiera-ordutegia, argazkiak, telefonoa eta erreserba-aukerak gehitu ere. Gainera, bezeroen erreseinak kontsultatu eta erantzun daitezke, eta menua integratu, mahaikideek bila hasi bezain laster ikus dezaten. Horrela, negozioa ahalik eta erabiltzaile gehienentzat indartuko da, etorkizuneko bezeroen interesen eta kokapenen arabera.

Posizionamendu digitalean ere negozioen helburua bezeroaren buruan posizionamendu diferentzial eta bakarra bilatzea da, eta horretarako ezinbestekoa da lehiakideen artean nabarmentzea. Horretarako, Google-ko bilaketan lehiarengandik bereizteko negozioak hainbat ezaugarritan oinarritu dira (M.F Rodríguez, 2022):

- **Eduki erakargarria** gehitzea bezero berriak erakartzeko. Ikusmenetik sortzen da maitasuna, beraz, hobe da plater izarren argazki gustagarriak izatea, lokaleko instalazioez gain, bezero potentzialak gonbidatzeko. Googleren enpresa-fitxa eguneratzea eta haren erakargarritasuna igotzea tip bat da, honako hauekin batera:
  - Menuko irudi atseginak
  - Eguneko platerkada bereziak
  - Asteko promozioak
  - Negozioaren kolaboratzaileek egiten dituzten zerbitzuaren bideoak eta beste bezeroekin duten interakzioa.
  - Zure lokala liluragarri eta erakargarri egiten duen profileko argazkia.
  - Google My Businessen hurbileko ekitaldiak erreserbak sustatzeko.
  - Beste bezero batzuen erreseinetarako estekak.
  - Negozioaren sare sozialetako profiletarako estekak.

Edukiak garrantzi handia du gaur egun, komunikazioaren %80a baino gehiago online egiten da eta ikus-entzunezko edukian oinarritzen da. Argazki eta bideoek internauten arreta berehala erakartzeko aukera ematen digute. Pentsa dezagun, zer nahiago izaten da, plater baten deskribapena irakurri edo argazki edo bideo baten bidez platera zein gustagarria den begiratu?

- Google My Businessen argitalpenen **jardunbide onenak eredu** hartzea:
  - **Laburra izatea**, komunikazio digitalean irakurlearen arreta erakartzeko zehatza eta praktikoa izan behar da, beraz, gehienez 300 karaktere idatzi.
  - Argazkiak eta bideoak erabiltzea deskribapenak laguntzeko. Hauek lehiakideengandik nabarmenduko zaituzte.
  - **Maiz argitaratzea**: Google My Business-eko argitalpenak astebeteren ondoren desagertzen dira; beraz, edukia profilean eguneratuta mantendu beharko da. Hau aukera bat da bezeroak eguneratze berrien berri izateko.
  - **Ekintzara deituak edo call to action (CTA) deiturikoak gehitzea**. Google My Businessen barruan argitalpenak izatearen azken helburua beti izango da zure negozioan beste bisita bat sortzea eta erabiltzaileek zure webgunea bisitatzea. Hori dela eta, argitalpen bakoitzean erabiltzaileei gonbidapen bat eranstea gomendatzen da, hala nola, “informazio gehiago ezagutu”, “hemen erreserbatu”, “menua ezagutu”, “online erreserbatu”. Gonbida itzazu zu ezagutzera!
- **Bezeroen erreseina positiboak bultzatzea**. Google My Businessen hastean, kontuan hartu beharreko alderdi garrantzitsuenetako bat bezeroengandik jasotzen diren erreseinak.

Izen ona mantentzeko, onena hilean gutxienez 5 izarreko hiru erreseina jasotzea da. Negozioak zenbat eta kritika positibo gehiago izan, orduan eta aukera gehiago egongo da beste bezero posible batzuek negozioa ezagutu nahi izateko.

Erreseina positiboek negozioaren ikusgarritasuna nabarmen handitzen badute ere, ez da hor geratu behar, hau da, bezeroekin nola komunikatu aztertu behar da, bai eta uzten dituzten iruzkinak eskertu, horrek zerbitzua hobetzeko eta erabiltzaileentzako esperientzia osatzeko balio izango du.

Aitzitik, iruzkin negatiboren bat jasotzen bada, aukera hortaz aprobetxatu behar da ikasteko, ondoren barkamena eskatu eta iruzkin gehiago eskatu egoerari erantzuteko. Batzuetan, gehiago ikasten da iruzkin negatiboetatik positiboetatik baino; beraz, bezeroaren esperientzia hobetzeko aukera gisa ikustea ondo legoke.

Aurreko paragrafoetan ikusi dugun bezala, gaur egun lehentasunezko premia da negozioak online egotea, beraz, ahalegina merezi du horrelako tresna digital berriak gehitzea eta webgunearekin eta sare sozialekin sinkronizatzea, bezero gehiago erakartzeko, ditugunak fidelizatzeke eta diru-sarrerak handitzeko. Gainera, doakoa eta oso intuitiboa da erabiltzeko. Honekin lotuta, Big Data erabiltzea ere aliatu handia izan daiteke negozioarentzat, bezero potentzialak gehiago ezagutzeko eta beraiek nahi dutena eskaintzeko (M.F Rodríguez, 2022).

Hala ere, ekintza arrakastatsuak egin ahal izateko, beharrezkoa da Marketin Mix delakoa praktikan jartzea eta marketineko tresnetan kontzentratzea, merkataritza zuzendaritzak behar bezala konbinatuko baititu ezarritako helburuak lortzeko.

#### **3.4.3 Estrategia funtzionalak edo operatiboak**

Philip Kotlerrek (2003) marketin mix-a honela definitzen zuen: marketineko tresna taktiko kontrolagarrien multzoa, enpresak konbinatzen duena xede-merkatuan nahi den erantzuna emateko. Hau da, Marketin Mix-ean enpresak produktuaren eskarian eragiteko egin dezakeen guztia barne hartzen du.

Zehazki, lau aldagai horiek produktua, prezioa, banaketa eta komunikazioa dira eta hauek 4P kontzeptu bezala jasotzen dira, ingelesez duten izenagatik (Product, Price, Place eta Promotion).

Lau tresna hauek dira produktua saltzeko aintzat hartzen diren marketin mix-aren aldagaiak; hala ere, zerbitzuen sektorerako egokitzapena eskatzen duten hiru arrazoi daude (Kotler y Armstrong, 2003):

1. Jatorrizko Marketin Mix-a manufaktura-industriarako pentsatu zen, baina lau aldagai horiek ez dira nahitaez egokitzen zerbitzu enpresetara, non zerbitzuaren ukiezintasunaren ezaugarria, erabilitako teknologia eta bezero nagusi mota funtsezkoak izan daitezkeen.
2. Marketin mix-ak, beharbada, ez du eremu nahikorik zerbitzu sektorearen beharretarako, horien berezko ezaugarriak direla eta (banantezintasuna heterogeneotasuna, ukiezintasuna eta iraungikortasuna).
3. Gero eta ebidentzia handiagoa dago Marketin Mix-aren dimentsioak agian ez direla nahikoa zabalak zerbitzuen marketinerako, ez baitira funtsezko elementutzat hartzen zerbitzua sortzeko eta entregatzeko.

3 arrazoi horietan oinarrituta, zerbitzuen marketinerako bereziki egokitutako Marketin Mix baten ideia sortu zen, 3 elementu gehigarri dituen eta 7 elementuren azken konbinazioa osatuz: produktua, prezioa, banaketa, komunikazioa, pertsonak, ebidentzia fisikoa edo lekua eta prozesuak. (People, Physical evidence and Process).

Pandemiaren aurrean, jatetxeek jarraitzen zituzten estrategia eta tresna askok zentzua galdu dute edota ez dira hain eraginkorrak eta hortaz, arlo funtzionalen plangintza berrantolatu behar izan dute. Jarraian, aldagai bakoitzaren ezaugarriak dira eta Covid-19aren ondorioz jatetxeek hautatutako estrategia ezberdinak edota burututako aldaketak azalduko dira.

#### 3.4.3.1 Produktua

Marketin-Mixaren oinarritzko elementua da, eta horren inguruan eraikitzen da gainerako guztia; kontsumitzailearen beharrak asetzen dituena da.

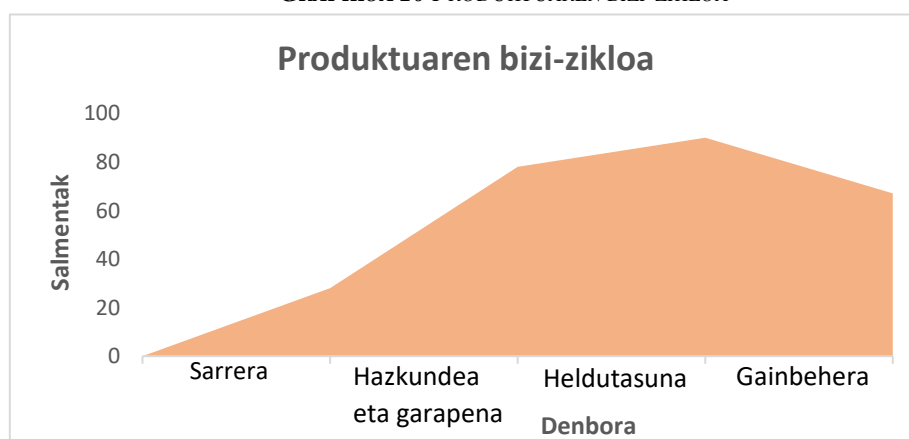
Kontuan izan behar dugu bezeroak jabetzea negozioaren elementu guztiez osatutako produktu global gisa hautematen duela, bai produktiboez, bai produktiboak ez direnez, bai ukigarriak edo materialak eta ukiezinak direnez. Garrantzitsuena kalitatezko janari-zerbitzua jasotzea bada ere, zerbitzuak, abegiak, establezimenduak, kokapenak, langileak edo giroak bezalako alderdiek ere badute garrantzia. Zehazki, jabetxe baten produktua hiru ataletan bereiztuko genuke (Casals, 2013):

1. **Produktu NAGUSIA.** Bezeroarentzako baliorik garrantzitsuena, hau da, produktuaren bihotza. Jabetxeen kasuan, inoiz ez da ahaztu behar janaria dela (baita edaria ere).
2. **Produktu LAGUNTZAILEA.** Bezeroak produktu nagusia jaso ahal izateko beharrezkoak diren elementuak eta zerbitzuak. Sukaldariak eta zerbitzariak (eta bezeroarekin elkarrengaitzeko modua), lokala eta dekorazioa, esaterako.
3. **Produktu AREAGOTUA.** Bezeroaren balioaren pertzepzioa areagotzen duten elementuak eta zerbitzuak, hala nola, kokapena, marka, baxerak edo parking-ak. Hauek balio erantsia emateaz gain, jabetxea lehiakideen aurrean bereizteko faktore gisa erabil daitezke.

Produktuak merkatuaren eskakizunei ahalik eta ondoen erantzun behar die, eta, aldi berean, bezeroen onura eta gogobetetzea errespetatu behar ditu. Ez da ahaztu behar produktuaren kalitatea eta originaltasuna direla merkatuan sartzeko bermerik seguruenak.

Bestalde, produktuak bizi ziklo bat du, edozein izaki bizidunek bezala, baina kasu berezi honetan kontsumitzailearen eta lehiakideen esku dago. Bizi zikloa aldakorra da, izaeraren arabera. Jabetxe-arloko produktuak, oro har, bizi-ziklo luze samarra garatzen du: azkarra denean, ohikoa da iragankor gisa agertzea. Hurrengo grafikoan ikusten den bezala, produktu baten bizi-zikloa etapa ezberdinez osatua dago, sarrera, hazkundea eta garapena, heldutasuna eta gainbehera, hain zuzen ere. Jarraian, hauetako bakoitza azalduko da (Rochat, 2003):

**GRAFIKOA 10** PRODUKTUAREN BIZI-ZIKLOA



**ITURRIA:** NORBERAK EGINIKOA

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

1. **Sarrera fasea.** Hemen produktua lehen aldiz merkaturatzen da, ziurgabetasunez eta arriskuz beteta. Gainera, bizi-zikloko etapetako kostu handiagoa dakarrena da; izan ere, produktua kontsumitzailearengana lehen aldiz hurbiltzen da, eta, bertan, aurrez egindako merkatu-azterketak eta produktuaren beraren garapena jasotzen dira, bai eta komunikazio-kanpainetan eta sustapen-marketineko ekintzetan inbertitzea ere.
2. **Hazkunde fasea.** Bizi zikloaren bigarren fasea da eta hemen produktua zehaztutako segmentuan kokatzen da, eta kontsumitzaileak onartzen hasten dira. Horrek, salmentak eta, beraz, mozkinak hazten joatea eragiten du. Bigarren etapa honetako lehia ez da oso bizia izaten.
3. **Heldutasun fasea.** Hirugarren etapa honetan, merkatua egonkortu egiten da eta produktuak goia jotzen du. Etapa honek, gainerakoak baino iraupen luzeagoa izan ohi du eta jatetxeetan denbora asko iraun dezake. Salmentek gora egiten jarraitzen dute, baina erritmo motelagoan eta beherakorragoan, harik eta egonkortzen diren puntua eta gero gelditzen hasten diren arte.

Lehia handia da dagoeneko, eta, beraz, ez da prezioetan bakarrik lehiatu behar. Gainera, kontsumitzaileentzat garrantzitsua diren beste faktore batzuk identifikatu eta landu behar dira, produktu eta balio-proposamen bereizi bat benetan lortzeko. Mantentzea da kontua. Hortik datoz "kalitatezko" ekintzak. Behar berriak bilatzea, ikertzea eta aztertzea.

4. **Gainbehera fasea.** Bizi-zikloaren azken etapa da eta hemen salmentak pixkanaka jaisten hasten dira, produktua kontsumitzaileentzat erakargarriagoak diren beste aukera batzuekin ordezkatu delako. Irabaziak galera bihur daitezke eta, beraz, produktua enpresarentzat errentagarria izateari utz diezaioke, beharrezko neurriak hartzen ez badira, hala nola, produktua egokitu, eguneratu edo dibertsifikatu. Hala ere, produktua merkatutik kentzea gomendatzen da, produktua suspertzeko aukera gutxi baitago.

Halaber, jatetxe-arloko produktuak ukiezintasunari aurre egin behar dio industria gehienek ez bezala, ezin baita ukitu eskatu baino lehen. "Janariaren esperientzia ukiezina da".

Produktuari itxura ukigarria emateko, erabilgarria da euskarri batzuetara jotzea, hala nola menuetara, argazkiz apaindutako plater eta edarien kartetara eta horiek egiteko erabilitako plater edo salgai freskoen erakusketetara. Jatetxeko plazen okupazioaren alderdi "galkorra" ez da garrantzi gutxiagokoa, aulki bat ez okupatzea ezin baita hurrengo zerbitzuan berreskuratu. Jatetxeko produktuaren ezaugarri horrek (hoteleko logela bat okupatzearen ezaugarri bera) aurreikuspena oso ondo menderatzea eskatzen du (Rochat, 2003).

Zerbitzu hau jaso eta pozik geratu ez diren bezero asko ez dira kexatuko, baina beste batzuk, aldiz, bai. Hortaz, erreklamazio hauen tratamenduak ere garrantzia izango du eta nahitaezkoa izango da, zuzendaritzaren aldetik. Izan ere, aztertutako kexek produktuaren kalitatea hobetzeko aukera emango du.

Azkenik, gogora dezagun jatetxe-zerbitzuko produktuak, maiz, arrisku bat dakarkiola bezeroari, segurtasun ezarekin batera. Beraz, ahal dugun guztia egin behar dugu produktuak segurtasuna eman dezan, eta, beraz, gogobetetasuna.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Onuraren ideia baliozko moduan gauzatu ahal izateko, elementu jakin batzuk muntatu behar dira, jatetxe-zerbitzuko produktuari balioa emateko, edo falta diren elementuak eskuratu behar dira, produktua hobetzeko eta haren maila egokira eramateko.

Gaur egun bizi dugun egoerari erreferentzia eginez, koronabirusak kutsadura-tasa handia duenez, eta gune itxietan, transmisioa oraindik ere biziagoa denez, jatetxeko establezimenduetan eta beraz, produktuan, zuzen-zuzenean eragina izan du. Honen ondorioz, ikus daiteke areagotu egin dela esperientzia gastronomiko baten bila dabiltzaneren premia bat, segurtasuna, alegia.

Hori dela eta, Eusko Jaurlaritzak osasun sailaren laguntzaz, gida praktikoa bat prestatu du ostalaritzako establezimenduetarako. Dokumentuaren helburua erreferentzia-esparru gisa balio dezaten gomendio eta neurri higieniko-sanitario batzuk ezartzea da, osasuna babesteko eta baita kutsatzeak murrizteko ere, besteak beste. Hona hemen jatetxeetan zerbitzuak emateko prebentzio-neurri batzuk (Eusko Jaurlaritza, 2021):

- Maskarak erabiltzeko derrigortasuna.
- Edukiera mugatzea eta mahaien arteko distantziak errespetatzea (1,5m).
- Bezeroek erabiltzeko moduko lekuetarako desinfektatzaileak izatea.
- Establezimenduaren barnealdea uneoro aireztatua izatea.
- Erabilera bakarreko mahai-zapiak erabiltzeari lehentasuna ematea.
- Autozerbitzuko produktuak ezabatzea (ezpainzapiak, oliontziak, zotz-ontziak...)
- Erabilera arrunteko kartak erabiltzea saihestea, kutsatzeko arriskua murrizteko.
- Txartelarekin edo beste bitarteko elektronikoa batzuekin ordaintzea sustatzea.

Neurri hauen ondorioz, negozioek beraien establezimenduetan hainbat aldaketa burutu behar izan dituzte, espazio berriak bilatzea, esaterako. Berriak diren edo jatetxearen jardueraren barruan eraldaketa handia jasan duten espazioen artean, hauek dira garrantzitsuenak (Conexiones365, 2021):

#### Espazio berriak

- **Sukaldea.** Bezeroek orain, inoiz baino gehiago, beren elikagaiak nola prestatzen diren ikusi nahi dute, erabiltzen dituzten higienean konfiantza izateko. Horregatik bilatzen da, gero eta gehiago, sukaldeak irekitzea, edo, gutxienez, mahai hotz eta beroak jartzea, gero eta ikusgarriagoak jendearentzat.
- **Komunak.** Bezeroenak eta langileenak bereiztea praktika on bat da, espazio espezializatuak behar baitira bakoitzaren jardueraren arabera. Bezeroek eskuen higienarako eta desinfekzioarako espazioak behar dituzten bitartean, langileek uniformeak eta aparteko higie-nelementuak jartzeko espazio bat izan beharko dute, eta horrez gain, eskuak etengabe garbitzeko konketak izango dituzte sukaldetik gertu.
- **Terrazak.** Normaltasun berriak eta terrazak arautzeko ordenantzak jatetxe askok horrelako guneak beren lokaletan jartzea bultzatu dute. Dauden batzuk zabaltzetik hasi eta berriak sortzera, neurriak betetzeko eta aire zabaleko bezeroen presentzia bultzatzeko.



### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

- **Higiene-aduana.** Hornitzaileek entregatzen dituzten gauzak iritsi bezain laster garbitzeko ohitura praktika ona da. Hori dela eta, garrantzitsua da zerbitzu-eremuan leku bat finkatzea hori egiteko.

#### Aldatzen diren espazioak

- **Buffet barrak eta beira-arasak.** Autozerbitzua kendu egin da, barra eta buffeteko mahai horiek jatetxeko langileek operatu ditzaten, esku asko gune bakar batean ez ibiltzeko eta elikagaiak ez kutsatzeko. Baina hori ez da dena.
- "Doministikuak" izenez deituriko **beirak** goialdean eta zabalean hazi dira, janaria langileek bakarrik erabiltzen dutela bermatzeko, baina baita janarian tantak erortzeko aukera ezabatzeko ere.
- **Material higienikoa eta gel desinfektatzaileak gehitzea.** Sarreran, barran, mahaietan edota komunetan.
- **Objektu partekatuetarako altzari edota material bereziak.** Ezpain-zapiak, ongailuen saltzaileak edota gatza eta azukrea, birplanteatu beharko diren artikuluetako batzuk dira. Alde batetik, hondakinik ez sortzeko, eta bestetik, eskuz esku ez pasatzeko.

Azken ezaugarri honetan oinarrituz, araudiak erabilera komuneko kartak saihesteko deia egiten duenez, QR irakurketa bidezko karta digitalaz, hormako arbel batez edota paperezko behin erabiltzeko kopiez ordezkatuak izan dira.

Zehazki, **Qr irakurketa bidezko karta digitala**, menuko karta klasikoa indartzen duen marketin digitaleko tresna izateaz gain, jatetxean osasun-arauak mantentzeko modu bat ere bada, bezeroei segurtasuna bermatuz. Formatu digitalean diseinatu dagoen karta honek era guztietako gailuetatik kontsulta errazteko balio du. Gainera, papereko menua ez bezala, karta digitala interaktiboa izan ohi da, eta askoz ere erakargarriagoa da bezeroentzat, plater bakoitzaren xehetasun gehiago sartzeko aukera ematen baitu. Bezeroek hainbat modutan ekura dezakete karta digital hori; aukera eroso eta errazentako bat QR kode baten bidez da, bezero bakoitzak bere mugikorreko kamerarekin eskaneatzen duena (Findus Professional, 2021).

Halaber, platerak webgunera igo daitezke, argazkiak eta alergenoen kartarekin. Horrez gain, establezimendu bakoitzak egokitzat jotzen dituen aldaketak egin ahal izango ditu, baita egunero ere. Hori aukera bat da karta arinago berri ahal izateko, betiko tapak mantenduz eta egunero beste batzuk aldatuz. Karta digitala edukitzeak duen arrakastaren beste gakoetako bat diseinuaren, inprimaketaren eta manipulazioaren kostuak aurrezte da, eta, gainera, kartan platerak nahiz prezioak zuzentzeko aukera gehitzen du (Empacke, 2020).

Krisi honetan, kontsumitzaileak elikadura-produktu gehiago etxean jasotzeko joera handitzen ari dira. Adibidez, gero eta ohikoagoa da edariak, ogia eta fruta ikustea (produktu horiek, tradizioz, nahiago izaten zuten jatetxeetan kontsumitu edo elikagai-dendetan erosi) etxean entregatzeko eskaeretan. Hori dela eta, jatetxe batzuk **karta zabaltzen** ari dira, bezeroei janari fresko eta prestatuen plater gehiago eskaintzen dizkiete, baita, kasu batzuetan, bezeroek etxean egin ditzaketan janari kitak ere.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

Bestalde, egoera berri honetan, edukiera-mugaren aurrean leku bat aurkitzeko erreserben nagusitasuna nabarmen hazi da. Bezeroei erreserbak errazteko eta balio erantsi handiagoa sortzeko, oso baliagarria da **“Yet Plan” plataforma eta aplikazio mugikorra** erabiltzea. Tresna hau konfinamenduaren ondoren murriztutako edukieren arazoari irtenbidea emateko sortu zen, Bilboko Ingeniaritza Eskolako gazte talde baten eskutik. Tresnaren helburuak hainbat dira; batetik, ilarak eta itxaronaldiak saihestea, bezeroari leku bat ziurtatuz eta, bestetik, saltoki txikiak bultzatzea, sare sozialen bidez horiek sustatuz, eta pilaketak saihestuko dituen kudeaketa hobea izaten laguntzea. Gainera, laguntza-zerbitzu honek balioa handitzen du, bai eta zerbitzua lehiarengatik bereiztu ere (BilbaoPlan, 2020).

*IRUDIA 1 YET PLAN APLIKAZIOA*



*ITURRIA: BILBAOPLAN.COM, 2020*

Sistema honek jabetxeari bere edukiera denbora errealean kontrolatzea ahalbidetzen dio, hutsik dauden eta erreserbarik ez duten mahaiak soilik argitaratzeko aukera emanez, horrela ilarak saihestuz eta eskuragarri dagoen espazioaren errentagarritasuna hobetuz. Halaber, jabetxeari mesede egiten dio, saltzeko kanal bat eskainiz eta era berean, galerak murriztuz.

Antzeko funtzioa duen beste tresna bat “Maybein” izeneko aplikazio eta plataforma bat da. Desberdintasuna gama altuko jabetxeekin lan egiten dutela da, hauek beste plataforma batzuetan erreserbatzeko aukerarik eman gabe.

*IRUDIA 2 MAYBEIN APLIKAZIOA*



*ITURRIA: BLOG.MAYBEIN.COM, 2021*

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Gainera, aplikazio honek ez du ez deskontuekin, ez promozioekin, ez eta puntu-programekin lan egiten, eta beraz, bezeroari ziurtatzen dio beren produktuek inoiz ez dutela baliorik galduko (Álvarez, 2021).

Era horretan, jatetxeen diseinu-aldaketa horiek jatetxearen sistema osoaren antolaketa aldatzera behartzen dute, hau da, negozioaren dinamika. Jatetxea beste era batera mugituko da eta proiektu berria ondo diseinatu behar da funtziona dezan.

Rol berriak sortzen dira eta beste batzuk desagertzen dira; beraz, ezinbestekoa da langileak prestatzea egoera berrirako. Funtsezkoa da aldaketa fisiko bakoitza proposamen berria ulertu duen talde batean egotea. Bestela, kaosa nagusituko da eta bezeroen esperientziak negatiboak izango dira.

Krisiak kaotikoak eta askotan tragikoak dira. Baina aukerak sortzen diren puntuak ere badira. Hori da koronabirusaren eta pandemiaren kasua. Berritasunak eta ezjakintasunak eraginda mundua astintzen ari den arren, oreka berri bat ezartzen saiatzen ari da. Ezer ez da lehen bezalakoa, eta agian ez da berriro izango, baina bizitzak aurrera jarraitzen du, eta gizakia egoera berrira egokitzen ari da.

#### **3.4.3.2 Prezioa**

Kontsumitzailea produktu edo zerbitzu batengatik ordaintzeko prest dagoen diru-kopurua da, eta askotan kontuan hartzen den lehenengo elementua. Ostalaritzako prezio-politika ez da kontu erraza; izan ere, askotariko parametroak hartu behar ditugu kontuan, hala nola, gure negozioaren kategoria, kostuak, lehia eta eskaria (Rochat, 2002).

Gainera, produktu edo zerbitzu bakoitza kontu handiz aztertu behar da, bakoitza bere aldetik zein osotasunean, errentagarritasun egokia lortzeko. Era berean, zerbitzuen ukiezintasunaren ondorioz, bezeroek zailtasunak dituzte beren diruaren truke lortzen dutena ulertzeko, eta horrek eragin zuzena du zerbitzu baten aurrean jasotzen duten arriskuan. Horregatik, garrantzitsua da prezioen politikak produktu-politikarekin koherentea izatea, hau da, kalitatea, ezaugarriak eta prezioak bat etorri behar direla.

Zehazki, prezioak finkatu ahal izateko, hainbat estrategia jarrai daitezke. Prezioen estrategia enpresek ezartzen dituzten jarraibideen multzoa da, produktuaren bizi-zikloaren fase bakoitzean jarraitu beharreko prezio-politikak zehazten dituzten erabakietan oinarrituta. Negozio bakoitzak bere beharren arabera egokitu beharko du estrategia. Hau da, hasieran, hasierako prezio bat finkatuko da merkatuan sartzeko fasean dauden produktuentzat, eta, gero, prezio hori aldatuko da negozioaren fase bakoitzerako markatu dugun ibilbide-orria kontuan hartzen duten faktoreen arabera. Jarraian, estrategia horietako batzuk azalduko dira (Hoffman et al., 2002):

1. **Sartze bidezko prezioen estrategia.** Hasieran prezio oso baxuak ezartzean datza, merkatuan azkar sartzea lortzeko. Behin merkatu barruan, pixkanaka prezioak igo beharko dira.
2. **Lehian oinarritutako prezioen estrategia.** Estrategia hori lehiakideen prezioak igotzean, jaistean edo kopiatzean oinarritzen da. Lehiaren prezioen konparazioa egitea da

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

kontua, norberaren prezioak doitzeko eta eskaintza lehiakorrari eusteko. Prezioak beherago jar daitezke bezero gehiago erakartzeko, eta lehiakideekiko maila handiagoko irudia lortzeko.

3. **Kostuetan oinarritutako estrategia.** Prezioak finkatzeko modu erraza da, produktuaren kostuari mozkin-marjina bat gehitzean datza. Bere abantaila nagusia aplikazioaren sinpletasuna eta dirua irabazteko bermea dira. Ez da gomendagarria kostuetara modu arriskutsuan hurbiltzea, bideragarritasun ekonomikoa arriskuan jarriko daiteke eta.

Negozioak izan ditzaken kostuen artean, alde batetik, finakoak aurkitzen dira, aldatzen ez direnak hain zuzen ere. Hauek, lokalaren alokairuari, ekipamenduaren amortizazioari, jatetxeko eskulanari, zergeri, kanonei, langileen prestakuntzari, gerentearen soldatari eta abarri buruzkoak dira. Bestetik, aldakorrak egongo lirateke eta horiek, jatetxearen jardueraren bolumenaren arabera aldatzen dira: lehengaia, aparteko eskulana, ura edo argia hornitzea (zenbat eta bolumen handiagoa, orduan eta handiagoak), etab. (InfoRestauración, 2013).

4. **Jasotako balioan oinarritutako prezioak.** Zerbitzuak bezeroarentzat zenbat balio dezakeen baloratzean datza. Kontsumitzailea izango da prezioa behar bezala finkatu dugun ala ez erabakiko duena, erositako produktuarekin jasotako balioa eta hark ordaindutako prezioa alderatuko baititu.

Estrategia hau aplikatzeko konplexuagoa da, bezeroek duten balioaren pertzepzioan oinarritzen baita. Horrelako estrategia bat garatu ahal izateko, portaeraren azterketa erabakigarria da: zerbitzuari edo markari buruz duen pertzepzioa, erosteko arrazoiak, izan ditzakeen oztopoak eta erabaki bat hartzeko abiarazleak ezagutu behar dira. Hala ere, bezeroarentzat izan dezakeen balioak subjektibotasuna du, eta, beraz, pertsonaren eta unearen arabera alda daiteke (De la Vieja, 2017)

5. **Prezio psikologikoen estrategia.** Estrategia hori salmenta sustatzeko erabiltzen da, eta kontsumitzailearen pertzepzioan oinarritzen da. Estrategia erabilienetako bat prezioak 5en multiploekin biribiltzea da, edo zifra bakoitietan bukatutakoak (normalean 9a).
6. **Sustapen-estrategiak.** Hemen prezioak normalaren azpitik finkatuko ditugu, baina aldi jakin batean bakarrik. Helburua bezeroak erakartzea da. Deskontu-kupoiak,  $2 \times 1$  eta kanpainak, esaterako.
7. **Premium prezioen estrategia.** Estrategia horrek merkatuko balioaren gainetik finkatzen ditu prezioak. Horrek sinetsarazi diezaike bezeroei zure produktua gainerakoena baino balio handiagokoa edo bereziagoa dela. Estrategia hori arriskutsua izan daiteke eta kontsumitzaile batzuek ez erostea eragin dezake, baina ondo ateraz gero, diru-sarrera gehiago lortuko dira. Gomendagarria da balio handiagoa ematea eroslearen itzaropenak benetan betetzen dituen produktu bati.

Kontuan hartu beharreko beste aspektu bat prezioaren eta kalitatearen arteko erlazioa izango litzateke. Bi termino hauek dira jatetxe baten balorazioan eragin handiena dutenak. Gaur egun, merkatu gastronomikoa oso lehiakorra da munduko edozein lekutan, eskaintzek esperientzia

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

onenen gune bizia inbaditzen dute eta bezeroa geroz eta zorrotzagoa da kontsumitzen duen kalitateari dagokionez (En la Cocina Magazine, 2018).

**Zer egin daiteke bezeroa gustura egoteko?** Zerbitzuaren kalitatearen eskakizun horrekin batera, prezioei arreta zehatza eskaintzen zaie. Inork ez du zerbitzu batengatik benetan balio duena baino gehiago ordaindu nahi; horregatik, kalitatearen eta prezioaren arteko oreka aurkitzea funtsezko puntua da bezeroak erakartzeko eta fidelizatzeko.

Ikerketen arabera, normalean jabetxeetara joaten direnen % 70ek uste du kalitatearen eta prezioaren arteko erlazioa dela gehien erreparatzen den alderdia. **Nola zehaztu, beraz, bi hauen arteko erlazioa?** Zerbitzu bati aplikatutako kalitatearen kontzeptuak, jabetxe bat den bezala, bezeroa asebetetzea dakar funtsean. Azken batean, erabiltzaileak dira jabetxe baten kalitatea zehazten dutenak; espero dutena eta jasotzen dutena alderatuz egiten dute.

**Zer faktorek hartzen dute parte jabetxearen kalitatea neurtzeko orduan?** Bezero batek mahai bat okupatzen duenean, zer espero duen galdetzearen parekoa da. Hainbat dira itxaropen hori osatzen duten eta kalitatea baldintzatze duten alderdiak (En la Cocina Magazine, 2018):

1. **Janaria.** Zalantzarik gabe, lehen mailako faktorea da jabetxearen kalitatean. Izan ere helburu nagusia janari ona eskaintzea da, bezeroaren gustukoa. Honen barnean, aurkezpenaren sormenari, jatorrizko zaporeei, aromei, egosteko puntuei eta lehengaien kalitateari erreparatzen diete erabiltzaileek.

Irizpideak eta gustuak aldatu, eboluzionatu eta joera berriak sortzen dituzte. Jabetxeen jabeek zer ekintza hartu beharko dituzte kontuan? Alderdi horretan indarrean dagoen kartari eustea, aldizka modernizatzea eta moda-berrikuntzak sartzea lagungarria izango da bezeroa pozik senti dadin.

2. **Tratu pertsonala.** Horretarako, zerbitzariak funtsezko rola betetzen dute. Zerbitzaria jabetxeko saltzaile bat da eta bere irudia lokaleko irudia da. Haren itxura pertsonalak, ahotsak, hezkuntzak kartari buruzko ezagutza-mailak zerbitzuaren kalitatearen balioespena azpimarratuko dute.

Erabiltzaileek kontuan hartzen dituzte, besteak beste, itxaroteko denbora, tratuaren berotasuna eta mahaiko zerbitzuan arauak zaintzea. Adeitasuna eta eraginkortasuna funtsezko adierazleak dira.

3. **Lokala.** Jabetxe baten kalitatea integratzen duen beste faktore bat da, estiloa eta dekorazioa edozein direla ere. Bezeroak, funtsean, ordena eta garbitasuna, egokitzapen termikoa, mahaiko erosotasuna eta hura mugitzeko espazioa, argiztapena eta aireztapena baloratuko ditu.

Alderdi horiei buruzko pertzepzioen integrazioarekin, erabiltzaileak jabetxearen kalitateari buruzko balorazioa osatuko du. Ideia horretatik abiatuta, kalitate eta prezio erlazioa ezarriko du. Horrela, prezioa lokalaren eskaintzaren kalitaterako egokia den ala ez zehaztuko da. Prezioaren balorazioan, beste lokal batzuekiko konparazioek eragiten dute. Zalantzarik gabe, antzeko zerbitzuek antzeko prezioak izatea espero du erabiltzaileak.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Azken urteetan, sare sozialak kalitateari eta prezioari buruzko iritziak emateko gune bezala pisu handia irabazi duten bezala, bezeroek hurbileko gizarte-zirkuluen intimitatean jatetxe bati buruz egiten zituzten balorazioak atzean geratzen joan dira.

Ohikoa da jatetxe bat aukeratzekoan pertsonak beste kontsumitzaile batzuen iritziak kontuan hartzea. Badakite iritzi horiek askatasun osoz adierazten direla, presiorik gabe, eta, beraz, beraiengan konfiantza dutela.

Beste erabiltzaile batzuen balorazioei erantzuten dietenek bereziki aintzat hartzen dute kalitate eta prezio erlazio hori. Iritzi horiek jatetxearen aukeraketa baldintzatzeaz gain, erabiltzailea ere baldintzatzen dute.

Beste erabiltzaile batzuen balorazioak oso onak badira, bezeroa itxaropen handiekin eseriko da mahaiari. Eta asebetetasun mailaren arabera, bere iritzia sortuko du jatetxeari buruz. Beraz, establezimenduari buruzko iruzkinak kontuan hartu behar dira sare, foro espezializatu edo lokalaren webgunean.

Hortaz, garrantzitsua da jatetxea aktibo mantentzea. Elkarrizketetan parte hartzeak, argitaratzeak, galderei erantzuteak, bezeroek ematen dituzten iritzi eta iradokizunei erantzuteak ikusleengana hurbilduko du jatetxea. Horrela, haien itxaropenetara gehiago hurbiltzea eta balorazio hobekak lortzea posible izango da (En la Cocina Magazine, 2018).

Komeni da kalitatearen eta prezioaren arteko erlazioa etengabe berrikustea. Harreman horrek estilo bereko beste jatetxe batzuetan nola funtzionatzen duen ikertzeak datu interesgarriak emango ditu. Adostasuna edo desadostasuna adierazten duten kexa eta iritziei adi bagaude, hobetzeko beharrezkoak diren doikuntzak egin ahal izango ditugu. Hori da beti kontuan izan behar den kontzeptua: etengabe ebaluatzea hobetzeko.

Pandemiari erreferentzia eginez, jatetxe batzuk prezioak berdin mantendu dituzte, hauek igotzea estrategia okerra iruditzen baitzaie. Izan ere, lor daitekeen fakturazioaren igoerak ez dituela 100 egunez herritarren itxialdiak eragiten dituen galera handiak orekatzen diote, eta bezeroak gal ditzaketela (Fernández, 2020).

Beste askok, aldiz, hainbat aldaketa burutu behar izan dituzte osasun krisiak negozio bakoitzean eragindako galerei aurre egiteko. Kontuan hartu behar da negozio bakoitza desberdina dela, eta beharrezkoa dela faktore guztiak identifikatzea eta prezio optimo baten tarte zehazten lagunduko duen eredu batean integratzea. Horietako batzuk fabrikazio-kostua, eskaria, interes soziala, helburuak, ingurune globala eta legezkoa, barne-egoera edo espero den errentagarritasuna dira.

Egoera berri honetan, jatetxe kopuru handi bat prezioak kostuen arabera ezartzeko ikuspegia erabiltzen ari da. Azken ondorioa zerbitzu horien prezioen igoera txiki bat izan da, oro har. Horren arrazoia da zerbitzuaren kostua handitu egin dela osasun materialagatik (gel hidroalkoholikoa edo makina desinfektatzaileak, esaterako) eta argiaren zein elikagaien prezioaren igoeragatik, besteak beste.

Erabiltzen ari diren beste estrategia bat prezio dinamikoena (Revenue Management) da. Hotel bateko logela bat asteburuan erreserbatzea garestiagoa den bezala, eta hegazkin-txartel bat

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

abuztuan edo urrian ateratzeak kostu desberdina duen bezala, tabernak eta jatetxeak prezioak eskariaren arabera aldatzearen aldeko apustua egiten hasi dira. Kafe batengatik larunbat batean astelehen batean baino gehiago ordaintzea? Onartzea plater berdina kostu handiagoa duela afaltzeko orduan bazkaltzekoan baino? Eta deskontuak eskaintzea mahaia denbora gutxiz okupatzen duenari (elEconomista.es, 2021)?

Oraingoz, mugimendu hasiberria da, baina sektoreko iturriek baieztatzen duenez, jatetxe talde handiek interesa erakutsi dute eredu probatzeko. Banaketa-plataforma digitalek dagoeneko probak egiten dituzte zentzu horretan, eta, gaur egun, proiektu pilotuak daude martxan lokal batzuetan.

“Prezio dinamikoak” benetako iraultza baten icebergaren punta besterik ez dira, ostalaritza esparruan jada badagoena. Digitalizazioan hobetzeko tarte handia duen sektorea, Covid19-aren pandemiaren ondoren sakoneko aldaketak egitera behartuta dagoena.

QR kode baten bidez funtzionatzen duten karta digitalen gorakada da prezioak aldatzeko gakoetako bat; izan ere, estrategia horren atzean algoritmoak daude, mahaien okupazioaren arabera horrelako ekintzak aktibatzen unetik onena zein den kalkulatzeko aukera ematen dutenak (elEconomista.es, 2021).

Beraz, esan daiteke prezioa oso elementu sentikorra dela, bai bezeroak erakartzeko fasean, eta baita bezeroak fidelizatzen ere. Gogobetetzea bultzatzeko tresna da, baina baita bezeroak segmentatzeko eta plater bidezko errentagarritasuna bilatzeko tresna ere.

Prezioak igotzen baditugu, itxaropenak igotzen zaizkigu, bezero gehiago segmentatzen ditugu eta etortzen direnen gogobetetzea zailtzen dugu. Bestalde, gora egiten du jatetxera datozen errentagarritasunak. Guztizko eragina ezezaguna da, eta plater bakoitzeko errentagarritasunaren igoera okupazio txikiagoagatik galdutako marjinan handiagoa den ala ez, horren arabera izango da (InfoRestauración, 2013).

Aldiz, prezioak jaisten baditugu, espektatibak jaisten zaizkigu, bezero mota gehiago sartuko zaizkigu, asetzen errazagoak izango direnak eta, beraz, gehiago errepikatuko dutenak. Lokala beteagoa egongo da. Baina bezero bakoitzeko errentagarritasuna jaitsi egingo da, eta horrekin lan gehiago egin beharko dugu. Efektu globala honako honen arabera izango da: okupazio-tasa handiagoarekin bezero bakoitzeko errentagarritasun txikiena konpentsatzera iristen garen ala ez.

Gure negozioan prezioen dinamika ulertzea eta ezagutzea lagungarria izango zaigu punturik optimoena bilatzeko, maila teorikoan ulerterraza eta praktikan aurkitzeko benetako artea.

#### **3.4.3.3 Banaketa**

Oro har, produktua edo zerbitzua bezeroarengana iristeko modua da eta hau burutzeko bi banaketa-kanal mota erabil ditzake jatetxeak, zuzena eta zeharkakoa, hain zuzen ere.

Lehenengoaren bidez, ohikoena den kanala, jatetxeak zuzenean merkaturatzen dizkio produktuak kontsumitzaileari. Zuzeneko merkaturatze hori, gainera, saltzen den produktua kontsumitzeko aukera ematen duen establezimenduaren bidez egiten da (Rochat, 2002).

Kanal hau erabiltzeak, hainbat abantaila ekar diezazkioke jatetxeari eta honako hauek izango lirateke (Pereira, 2019):

- Produktuaren kontrola, banaketa-prozesu osoa ezagutzen baita.
- Bezeroen feedback-a jasotzea, produktueta hobekuntzak egiteko aukera emanez.
- Produktua baldintza ezin hobeetan entregatzen da bezeroari zuzenean zerbitzatzen zaionean.
- Bezeroarekiko tratua zuzena, leialtasuna hobetzen duena.
- Bisitek salmentak bermatuko dituzte, batetik bestera ibiltzean bezeroak erosteko borondatea erakusten baitu.
- Banaketaren kostuak murriztea, bitartekaririk gabe egiten baita.

Hala ere, desabantailak ere baditu:

- Kanal murriztuaren zabaltasuna.
- Lehia areagotzea, beste negozio batzuek banaketa-aukera gehiago eskaintzen dituztelako.
- Bezero gutxiago, negozioaren hedadura txikiagoa duelako.
- Espezializazio txikiagoa, esperientziadun bitartekaririk ez dagoelako.
- Publizitate-kanpainetako gastua handitzea, bezeroak erakartzeko, beste baliabiderik ez dagoelako.

Banaketa kanal zuzenaren adibide ondorengo hauek izango genituzke:

- Salmenta eskusiboa lokal batean, kontsumorako lokalik ez duten eta produktua eramateko bakarrik saltzen duten jatetxe batzuetan bezala.
- Salmenta eskusiboa markaren hainbat lokaletan, lokalean kontsumitzeko aukera barne, frankizia batzuekin gertatzen den bezala.
- Markaren lokalean edo lokaletan kontsumitzea, beste leku batean kontsumitzeko produktuak erosteko aukerarik gabe.
- Kontsumoa eta salmenta aldi baterako lokaletan, merkatuetan edo streetfood azoketan.

Zeharkako banaketa kanaletan oinarrituz, hauetan bitartekariak daude. Bitartekari horiek kontsumo-eremu handiagoa hartuko dute, eta informazioaren eta Interneten teknologia berrien argitan sortutako marketin-estrategia eta merkaturatze-kanal berrietan espezializatuko dira. Zehazki, bitartekari horiek merkaturatze kanala izan dezaketen hedaturari merkatuaren estaldura deritzaio eta honek lotura estua du produktuaren ezaugarriekin eta kontsumitzailearen portaerarekin. Hiru estaldura maila daude eta honako hauek dira (Kotler y Armstrong, 2003):



### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

1. **Banaketa maila intentsiboa.** Enpresak ahalik eta salmenta-puntu gehien lortu nahi ditu, lurraldeko estaldurarik handiena eta salmenta-zifra handia ziurtatuz.
2. **Banaketa selektiboaren maila.** Bitartekari-kopurua eskuragarri dagoena baino txikiagoa da, eta horiek hautatzeko, enpresak haien erabilgarritasuna eta irudia baloratzen ditu.
3. **Banaketa-maila eskusiboa.** Bitartekari bakarra erabiltzen du, espezializatua eta eremu geografiko mugatua duena. Horrela, ekoizleak produktuaren gaineko kontrola handitzen du. Banaketa mota honekin nolabaiteko bereizketa lortu nahi da marka-, kalitate- eta prestigio-politika bati jarraituz.

Alde batetik, abantailen artean, honako hauek aurkitzen dira:

- Bitartekariak merkatua hobeto ezagutzea.
- Banaketaren arriskua, neurri batean, bitartekari horiek hartzen dute beren gain.
- Banatzaileak eskaintzen dituen marketin-estrategiak produktuari aplikatu dakizkioke.
- Banaketaren zabaltasun handiagoa.
- Salmentak handitzea.
- Marka ezagutaraztea.

Bestetik, hauek izango lirateke banaketa kanal honen desabantailak:

- Produktuaren gaineko kontrola galtzea.
- Banaketaren ondoriozko kostuak handitzea.
- Mozkinak murriztea.
- Banatzailearen kudeaketaren mendekotasuna produktuaren prestigioarekiko.

Hauek izango lirateke banaketa kanal honen adibideak:

- Bitartekari fisikoaren bidez azoketan, merkatuetan, supermerkatuan edo hedadura handietan.
- Online, Deliveroo edo Just-Eat bezalako webguneen bidez.
- Glovo edo Uber Eats bezalako aplikazio orokorren bidez.
- Gainerako In edo Come Ya bezalako aplikazio espezializatuen bidez.

Pandemiari erreferentzia eginez, etxeko konfinamenduaren eta ezarritako murrizketa desberdinen eraginez, hala nola, edukiera eta ordutegiak mugatzea, negozioek ere banaketa berrantolatu eta aldaketa batzuk egin behar izan dituzte egoera berrira egokitzeke, bai eta negozioa salbatu ahal izateke. Zehazki, gehienek jarraitu duten estrategia take-away eta delivery zerbitzuak ezartzea izan da. Hauetaz gain, gutxi batzuek beste hainbat modalitate ere ezarri dituzte, zehazki, dark kitchen, drive-thru eta curbside pickup (En la Cocina Magazine, 2020).

Urte urte, etxeko bidalketa delivery-a eta take away-a pixkanaka hazten joan dira, baina egia da azken bi urte hauetan bi zerbitzuak maila paregabea iritsi direla.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Alarma egoeran, tabernek eta jatetxeek itxita egon behar izan zuten. Egoera horren aurrean, etxera eramateko zerbitzua edota delivery zen aukera bakarra. Negozio batzuek, zerbitzu honekin lotuta dagoen eredu bat ere ezarri dute, fine dining edo gourmet izenez ezagutzen dena.

Establezimenduak berriro irekitzea ahalbidetu zenetik, take away zerbitzua ere gehitu dute banaketa kanal gisa, salmentak handitzen saiatzeko helburuarekin. Izan ere, sektoreko murrizketak gogorak izan dira, ezarritako ordutegiei eta edukierei dagokienez; egoera berri horretara egokitzeko gaitasun gutxi duten negozio batzuk itxi egin behar izan dituzte.

Teknologiaren pisua hemen ere garrantzitsua izan da. Jatetxe-arloko profesionalek tresna digitaletan oinarritu behar izan dute beren jatetxeak errentagarri bihurtzeko eta murrizketetara egokitzeko; izan ere, beren zerbitzuen aurrean aurretik delivery-a zutenek profesionalizatu eta optimizatu egin dute, eta jatetxeak digitalizatuta ez zituztenek berehala egin behar izan zuten.

Sektoreko profesionalek ahalegin handia egin dute eta egiten jarraitzen dute, etengabe aldatzen ari den sektorera arin eta azkar egokitzeko. Ostalariek ez dute zalantzarik: badakite teknologiak jende gehiagori helarazten diela eta negozioak aktibo mantentzen dituela. Hau esan ostean, **zer dira, beraz, delivery eta take away zerbitzuak?**

#### **1. Delivery zerbitzua**

Krisiaren aurrean, jatetxeetako jabe asko delivery zerbitzua zer den galdetzen hasi ziren. Definizioa baino gehiago, benetako kezka modalitate hori bere negozioetan nola ezarri zen.

**Zer gertatu da 2021 urtean zehar?** Jatetxe gehienak beren delivery zerbitzua indartzeko inbertitu dute. Bi arrazoi garrantzitsu daude modalitate horrek indarrean jarraitzeko. Horietako bat da pertsonak etxez etxeko janaria eskatzera ohitu direla. App eta plataforma oso erosoak garatu dira, eta smartphonetik erosketaren prozesu osoa egiten da, ordainketa barne.

Pisuzko beste arrazoia, agian gehien hunkitzen duena, beldurra da. Pandemiaren leherketatik urtebete baino gehiagora jatetxeak irekita eta muturreko osasun-protokoloekin egon diren arren, kutsatzeko arriskuak bezeroak geldiarazi ditu. Denboraren poderioz eta Covid19-ak eragindako larritasunarekin, bazkaltzera irtetea jada ez da entretenimendu bat bezala sentitu. Pertsonak nahiago izan dute etxean geratu edo bulegoan bazkaldu, kutsaduratik salbu sentitzen direlako. Ez dira bakarrik lehendik zeuden negozio gastronomikoak aritu delivery-an; jende askorentzat larrialdiko irteera izan da langabeziaren aurrean. Nahiz eta itxialdiak egon, jendeak jaten jarraitu behar zuen, eta etxera eramateko janariaren zerbitzua lan interesgarria eta errentagarria izan da (En la Cocina Magazine, 2020).

Delivery-a jatetxe tradizionaletan integratzearekin batera, marka birtualak sortu dira, egongelarik gabeko jatetxeak. Modalitate hori hazi egiten da, eta sukaldeak errenditzen dituzten eta banaketaz arduratzen diren enpresak sortzen jarraitzen dute.

**Zer da jatetxe batean delivery zerbitzua?** Zerbitzu honen bidez, jatetxeak platerak etxez etxe banatzen ditu, oso kontzeptu sinplea da. Jatetxeak sukaldean martxan mantentzen du, bezeroek eskaeran egiten dituzte eta dauden tokian jasotzen dituzte. Jatetxerako aukera ona da, eta askorentzat bizirik irauteko soluzio bat izan dena. Bezeroarentzat ere hala da, gustatzen zaiona jaten baitu bera dagoen lekutik irten gabe.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Hala ere, zerbitzu hau inplementatzeko orduan, xehetasun askotan pentsatu behar da. **Nondik hasi? Zer egin behar da jatetxean delivery zerbitzua instalatzeko?**

Erraza dirudi janaria etxez etxe banatzea, baina sukaldearen eta sistema osoaren antolaketa berezian oinarritzen da. Proiektua, karta eta negozioaren funtzionamendua berrarmatzea eskatzen du. Banaketa-sisteman ere pentsatu behar da. Zalantzarik gabe, merkatari batek delivery zerbitzua zer den galdetzen dionean bere buruari, hura ezartzeko asmoz, zalantza eta xehetasun ugari agertzen hasten dira sistemari buruz (En la Cocina Magazine, 2020):

- **Azpiegitura egokitzea.** Funtsezko urrats bat azpiegitura egokitzea da. Sistemak arin funtziona dezan, agian beharrezkoa izango da zenbait arlotako antolamendua aldatzea. Delivery-ak toki bat behar du packaging-erako eta banaketa-arduradunari emateko. Platera entregatzeko prest dagoenetik bezeroari iristen zaion arte, prozesu guztiak oso arina eta etenik gabea izan behar du. Sukaldetik irten, bildu eta eraman egiten da.
- **Denborak kalkulatzeta.** Bezero batek eskaera bat egiten duenean, eskaera hori jasotzeko zenbat denbora beharko duen jakin behar du. Beraz, denborak ondo kalkulatu behar dira. Denbora guztiak, prestaketa hasten denetik bere atera iristen den arte. Iradokizun baliagarria da zerbitzua eremu mugatu batean hastea, zentzuzko denbora batean iritsi ahal izateko. Zerbitzuan aurrera egin ahala, doitzen joango da, eta, ahal bada, ekintza-erradioa zabaltzen.
- **Karta berregituratzea.** Beharrezkoa da karta ebaluatzea, egokia den edo delivery-ra egokitutako proposamen berri bat egitea beharrezkoa den baloratzeko. Agian, lokalean zerbitzatzan ziren plater asko etxez etxeko banaketarako egokiak ez zirela pentsatuko da, adibidez, lekualdatzean hondatuko zirelako.

Lokalak askok jarraitzen duten ideia bat, sustapen-prezioan astean menu finko bat ezartzea da. Horrela, egunero edo zenbait egunetan aseguru gisa zenbatzen diren bezero kopuru jakin bati eustea lortzen da.

- **Prezioak doitzeta.** Kontuan izan behar da pertsonen baliabideak mugatu egin direla. Jende gehienak bere diru-sarrerak murriztuta ikusten ditu eta euro bakoitza kontu handiz gastatzen du. Gutunaren ebaluazioan, prezioak ere kontuan hartu behar dira, segur aski prezio horiek pisua izango baitute publikoaren hautaketan. Plateraren kostuari lekualdaketa gehitu behar zaio, eta kopuru hori ebaluatu behar da. Garai horietan zerbitzu horiek ugariak dira, beraz, lehiakorrek izateko ahaleginak egin behar dira.
- **Eskaeren eta ordainketen sistema.** Funtsezko alderdia da delivery zerbitzua zer den definitzeko, haren mende baitago bezeroa lokalera etortzea. Sare sozialak eta webgunea funtsezkoak dira delivery zerbitzua instalatzeko. Bezero potentzialak erraz aurkitu behar ditu lokala, jan nahi duen platera, prezioa eta ordaintzeko modua.

Telefonoan denbora asko itxaron edo pantailaz gehiegi aldatu behar bada nahi duzunera iristeko, erabiltzaileak bilaketa utziko du. Sistema batzuetan, bezeroak bere lehentasunezko menua markatzen du app batean; bertan, zenbatekoa agertzen zaio, bere datuak gehitzen ditu eta listo. Bat-batekotasunaren eta konponbide azkarren denborak dira, eta eskaera zehazteko buelta asko eman behar badira, erabiltzaileak beste aukera

batzuk bilatuko ditu. Zentzu horretan, irtenbide teknologiko asko daude online eskaeren kudeaketa eramateko. Adibide gisa, “Bookingdelivery”-ren online eskaera-sistema. Konponbide ekonomikoa, ezartzeko erraza eta bezeroarentzako erabilgarritasunaren alderdian oso lortua.

Kontakturik gabeko ordainketa-sistemak ere aurreikus daitezke. Txartel bidezko edo aplikazio espezifikoaren bidezko online ordainketek kudeaketa guztia errazten diete negozioari zein bezeroari.

- **Banaketa.** Delivery zerbitzua zer den galdetzen dugunean, litekeena da burura etortzen den lehenengo gauza ibilgailu baten beharra izatea. Eta praktikan, gai delikatua da. Jatetxearen negozioaren barruan, oso ondo pentsatu behar da eskaerak entregatzeko aukerei aurre egiteko aukera. Horretarako, norberaren eta langileen garraioa behar da, eta, beraz, inbertsioak.

Zerbitzu asko aukeratzen ari diren beste aukera bat bidalketa-zerbitzuak modu kanporatuan kontratatzea da, “partners” izenez ezagutzen dena. Kasu honetan, jatetxea bere jardura eremuan mantentzen da, janarian, eta banaketa enpresak gainerakoa egiten du. Hauen adibide dira Glovo, Ubereats, Just Eat eta Delivero. Garrantzitsua da kostuak ebaluatzea, eta kasu batean edo bestean aukera eta errentagarritasuna baloratzea.

Funtsezko puntuetako bat jatetxeko esperientzia bezeroaren jantokira edo etxeko sofara eramatea da, eta horretarako prozesu osoa aztertu behar da. Garrantzitsua da produktuak baldintza egokian garraiatzea, bai eta entregean arduraren duten langileek ekipamendu egokia izatea, langileen eta bezeroen segurtasuna bermatzeko. Entregetarako segurtasun-protokoloak iradoki dira, errespetatu behar direnak. Banaketan aritzen diren enpresek jarraibide horiek dituzte. Beren kargura banaketa aukeratzen duten jatetxeek, horretarako prestatu behar dituzte langileak.

Pandemiak, behin betiko, mota guztietako jatetxeak deliveryra egokitzeko prozesua garatu du, eta fine dining edo gourmet delakoa ez da atzean geratu, eta egokitzapen onenaren adibideetako bat bihurtu da. Honen bitartez, platera bezeroak bere etxean bukatzen du. Hau da, agian platerak azken ukitu bat behar du eta bezeroari gure platera kontsumitu aurretik prozesuren bat egiteko argibideak ematen badizkiogu, liburuxka edota bideo baten bidez, esaterako, sukaldeko esperientzia helarazten diogu, eta, aldi berean, plater hori egoera ezin hobean dagoela ziurtatzen dugu, guri gure jatetxean kontsumitzea gustatuko litzaigukeen bezala (Barcelona Centro de Diseño, 2021).

## 2. Take-away zerbitzua

Pixkanaka eramateko janaria joera bihurtzen ari da gastronomian. Nahikoa da jatetxeen promozioei azkar begiratzea, ikusteko take away-a gero eta gehiago zabaltzen ari dela jatetxeen sektorean (En la Cocina Magazine, 2020):

**Zertan datza take away zerbitzuak?** *To take away* ingelesezko esamolde bat da, 'Eramateko' bezala itzultzen dena. Ez da soilik janariari aplikatzen, oro har salerosketa modalitate bat da. Kasu honetan, janaria saldu eta erosteko sistema praktikoa eta eroso da. Bezeroak online edo zuzenean

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

erosten du jatetxean, eta lokaletik kanpo, etxean, bulegoan edo nahiago duen tokian kontsumitzen du.

Jatetxe askok modalitate hau hartu dute koronabirusaren pandemiaren ondorioz jangelak itxi behar izan dituztelako. Eta aukera ona izan da lokalen okupazioa murrizteko etapetan. Sukaldeak funtzionatzen jarraitzen du eta jatetxea pertsonengan mantentzen da. Praktiko eta eroso da, bai merkatariarentzat, bai bezeroarentzat.

**Komeni al da jatetxerako take away zerbitzua eskaintzea?** Egia esan, eramateko janariak ez dakar jatetxearen kostuak handitzea. Aparteko gastu bakarra packaging-arena da, baina langileen eta beste baliabide batzuen gutxieneko kostuak asko konpentsatzen du.

Horregatik, jatetxe baten nagusiak take away zerbitzua zertan datzan arretaz pentsatzen duenean, sortzen den lehen gauza gastuen balantze bat da. Bezeroa mahaietan artatu behar ez bada, langileak aurrezten dira. Eta aurrezki hau ez da soldatengatik bakarrik. Langileak murriztea gastu sozialen eta zerga-kargaren murrizketa da, eta hor hasten da ekonomia.

Dirua ere aurrezten da mahaien kudeaketan. Ez dira mahai-zapiak, ontziteria eta mahai-tresnak behar, eta abar handi bat. Ez eduki ez garbitu, zerbitzu guztia sinplifikatu eta arindu egiten da. Kostuen murrizketa hori plateren salmenta-preziora eraman daiteke. Batez ere krisi garai hauetan, prezioen murrizketa funtsezko gaia da. Beraz, menu on bat eskaintzen bada lokalean kontsumitzen dena baino prezio merkeagoan eramateko, bezeroak ziur aski itzuli egingo dira.

**Zer hartu behar da kontuan jatetxean take away zerbitzu bat eskaintzeko?** Take away zerbitzua zertan datzan kontuan hartetik ondorioztatzen den kontzeptuak zenbait faktore garrantzitsu biltzen ditu. Jatetxeak bere nortasun-markari eta eskaintza gastronomikoaren mailari eustea da asmoa. Beraz, eramateko saltzen den janariak lokalean zerbitzatuko balitz bezalako kalitatea izan behar du.

Ikusten dugun hau funtsezko baldintza da. Jatetxera erretiratzera joate hutsak jangela-egongelan esertzera doanean izaten dituen itxaropen berberak izatea eragiten dio bezeroari. Alde bakarra da ez duela nahi edo ezin dela eseri bertan jateko. Hori izan behar da zerbitzuaren irizpidea.

Zerbitzu honetan, garrantzitsua da antolaketa on bat izatea, aurreikuspenak egitea eta packaging egoki bat erabiltzea ere. Egun batzuetan eramateko janari-salmentak behatzeak aukera emango du sukaldaritzaren eta entregean antolaketa doitzeko. Plater salduenak eta beti erosten dituzten bezeroak zeintzuk diren jakin ahal izango da. Seguruenik, une batzuetan eskaera gehiago egiten dira. Horrela, aurreikuspen batzuk egin daitezke sistema arin joan dadin eta jendeak ahalik eta gutxien itxaron dezan.

Halaber, zerbitzua ona izan dadin, ezinbestekoa da eraman beharreko janariaren packaging-erako ontzi egokiak aukeratzea. Erosoak izan behar dute eta orekari eutsi behar diote; kanpora ezer isuri ez dadin. Gainera, garrantzitsua da ontziek plateren aurkezpen-baldintzei eta estetikari eustea. Plater beroa bada, tenperatura ere mantendu behar da. Horretarako, merkatuan askotariko produktuak daude. Platerak, ontziak, kutxak, poltsak, edalontziak, denak zerbitzu-modalitate horretara egokituta. Jatetxeak eskaintzen dituen menu moten arabera, ontzi egokienak aukeratu ahal izango dituzu.

#### **3. Dark kitchen**

Murrizketek eta etxez etxeko banaketa-plataformen gorakadak behartutako eredu baten aurrean, jatetxeak formatu berri bat bilatu du bezeroarengana bitartekari gutxiagorekin iristeko: dark kitchens-ak. Enpresa askori kontsumitzaile gehiagorengana iristeko aukera ematen diete, eta etxez etxeko banaketa-enpresentzat bakarrik lan egiten duten marka birtualak sortzeko aukera ere ematen diete (Bigas, 2021).

Mamu sukaldeak (dark kitchens) publikoarentzat itxitako lokalak dira (hortik dark, 'Iluna' ezizena), non jatetxeetako sukaldariak etxez etxeko banaketa-enpresentzako soilik eskaerak egiten dituzten, hala nola Glovo, Deliveroo, Just Eat edo Uber Eats. Trukean, banaketa-enpresaren ehuneko handiagoa da jatetxean eskaera zuzenean eginez gero baino. Jarraian, modalitate honen abantaila zein desabantailak azalduko dira (Nuria Bigas, 2021):

Formatu honen abantaila dagokienez, lokal fisikoekin baino jende gehiagorengana iristen dira, gaur egungoen osagarri izango den banaketa-kanal berri bat dute, kostu handirik gabe sartzen dira mundu digitalean eta gastu finkoetatik askatzen dira, hala nola lokalaren alokairutik, interiorismotik edo zerbitzarien soldatetatik. Gainera, sukalde horiek ez dute hirietako erdiguneetan kokatu behar, eta, beraz, kostuak merkatzen dituzte. Beste abantaila bat sukaldaria sortzeko, marka eratzeko, online komunikatzeko eta kontratatuzeko prozesua azkarra dela da.

Arazo nagusien artean bezeroarekiko kontaktu zuzena galtzea dago. Gainera, lehia zuzenagoa da, eta komunikazio tradizionala ezabatzen da, soilik online komunikaziora bideratzeko, sare sozialetan, webguneetan eta delivery plataformetan presentzia eta ospea izanez. Negozio-eredu horrek dagoeneko bultzatu ditu sukalde gisa funtzionatzeko egokia den lokal bat kudeatzen duten eta, aldi berean, sukalde mamuekin lan egin nahi duten markei alokatzen zaizkien enpresak.

Baina eredu hau ez da bakarrik online jatetxeek edo marka txikiek erabiltzen; janari marka handiak ere badaude, Telepizza adibidez, sukaldeetan bizi duten egoerari irtenbide ekonomiko bat aurkitu diotenak, eta presentzialtasun gutxiago eta etxez etxe gehiago ematea planteatzen dutenak. Espazio fisikoak ezabatzeko lehen urrats logikoa da. Pandemiak ezarritako aldaketen ondorioz, eskaerak mundu digitalera eraman behar izan dira; hau da, marka tradizional batzuen salbazioa izan da, baina negozioaren filosofiaren azken aldaketa ere ekar dezake. Bigarren fasea errentagarritasun gutxien duten lokal fisikoak kentzea izango da, negozio berri honi irteera gehiago emateko.

Hala ere, oraingoz sukalde mamuak hutsune legal batean daude eta ez dute legedi argirik. Beharrezkoa da administrazioek merkatuaren beharrak ulertzea eta sektorea arautzea. Ez dira jatetxeak, baina gutxieneko kontrol bat egitera behartzen duten lizentzia propioak izan behar dituzte. Hala ere, gaur egun hutsune legal batean daude.

#### **4. Drive-thru eta curbside pickup**

Aurretik aipatutako zerbitzuez gain, antzekoak diren beste bi modalitate ere zabaldu ziren, drive-thru eta curbside pickup. Hauek, batez ere, janari azkarreko kateekin lotzen badira ere, ez dira sistema hori automobiletik elikagaiak biltzeko baliatzen duten leku bakarrak.

Drive-thru izenez ezagutzen den zerbitzuaren bitartez, bezeroek eskaerak egin ditzakete, haien truke ordaindu, eta autotik irten gabe jaso. Eskaera egiten duten puntu batetik igaro behar duten

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

ibilgailu-linea bat da. Teknologiaren aurrerapenarekin, autoarretako leihatilak jar daitezke, non bezeroak pantaila interaktibo baten bidez bere eskaera eskatzen duen, ordainketa bere lehentasunaren bidez egiten duen (eskudirua, txartela edo transferentzia) eta hurrengo leihoan eskaera jasotzen duen.

Zerbitzu mota honetako zailtasunak jatetxearen espazioan eta kokapenean agertzen dira; izan ere, zirkuitu bat izan behar du bere inguruan, iristen diren ibilgailuen, eskaerak hartzen ari direnen eta bere aginduen zain daudenen fluxua ahalbidetzeko (Fariña, 2021).

Aldiz, cubsid pickup zerbitzuan, bezeroak online edo telefono bidez egiten du eskaera eta jatetxera joaten da jasotzera. Horretarako, adierazitako lekuan aparkatzen du eta langile batek bere eskaera hurbildu eta maletategian gordetzen du. Arriskurik ez, kontakturik ez. Sistema praktikoa da, eta ez du aparteko inbertsiorik eskatzen, soilik rol batzuk birdefinitzea eta kanpoko espazioak antolatzea (En la Cocina Magazine, 2021).

Argi dago, beraz, ezinbestekoa dela kontsumitzaileen segurtasuna zaintzea, jendea kutsatzeen beldur baita. Leku publikoak osasunerako mehatxutzat hartzen dira, eta denbora asko igaroko da erabateko konfiantza berrezarri aurretik. Beraz, janaria eramateko joerak luzaroan iraungo du.

#### **3.4.3.4 Komunikazioa**

Marketin mix-eko laugarren elementu gisa komunikazioa dugu. Enpresek, beren produktuek xede-publikoaren beharrak ase ditzaketen moduan, ezagutarazteko erabil ditzaketen tresnen multzoari egiten dio erreferentzia. Tresna horiek konbinatzeko moduak gure produktuaren, merkatuaren, xede-publikoaren, gure lehiakideen eta zehaztu ditugun estrategien arabera izango dira (Kotler y Armstrong, 2003).

Zerbitzuen marketineko komunikazioaren helburua da interesa sortzea zerbitzuan eta zerbitzuaren antolaketan bertan, lehiatik bereizteko, eskura dauden zerbitzuen onurak jakinarazteko eta irudikatzeko, eta, azkenik, bezeroak konbentzitzeko zerbitzua eros edo erabil dezaten.

Zerbitzuen sektorerako komunikazioa ondasunen sektorerako baino askoz zailagoa da, batez ere zerbitzuen ukiezintasunagatik, horrek zaildu egiten baitu bezeroek zerbitzuen kalitatea hautematea.

Nolanahi ere, zerbitzuen sektoreko enpresen kopuruaren azken urteetako hazkundera haien komunikazio-ekintzen hobekuntzarekin orekatuta joan da, eta, beraz, xede-publikoak horien berri gehiago izan du (Kotler y Armstrong, 2003).

Ostalaritzan zentratuz, negozioaren arrakastaren ehuneko handi batek lotura estua du kanpoko (bezeroekin, marketin estrategiak garatzeko, etab.) komunikazio eraginkorrak mantentzeko gaitasunarekin, baina baita barne-eremuko komunikazioarekin ere. Jatetxe bat talde bat da, eta funtziona dezan, hura osatzen duten elementu guztien arteko komunikazioak arina, argia eta asertiboa izan behar du.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Barne komunikazioan oinarrituz, jatetxe bat arrakastatsua izan dadin, esperientzia gastronomiko integrala eskaini behar du; ez da nahikoa plater apartak, berritzaileak edo bitxiak eskaintzea. Pertsonak ondo zainduta sentitu behar dira, leku garbi eta eroso batean. Jankideek eroso egon behar dute (En la Cocina Magazine, 2017).

Etiket kanpo jatea erabakitzen duen edonorentzako deserosotasunik handienetako bat da giroan arazoak hautematea hura artatuko duen staff-aren artean: zerbitzarien arteko eztabaidak, mendeko elementuen desadostasuna gerenteekin edo jabeekin, sukaldeko langileek tratatu txarrak ematea aretoko arduradunei edo alderantziz.

Janari-zerbitzuak, batez ere langile-fluxu handia duten jatetxeetan, tentsioak sortzen ditu, baina egoera horiek ondo kudeatu behar dira. Pertsona batzuk, horrelako egoerak hautematen dituztenean, mahaitik altxatu eta alde egiten dute, edo, otorduarekin amaitzen badute, ez dira inoiz itzuliko. Eta askoz okerragoa dena: publizitate txarra egingo dizute.

Hortaz, barne komunikazioak hainbat funtzio ditu negozioaren arrakasta mesedegarri egiten dutenak. Dagoen kultura korporatiboa sendotzea edo aldatzea, helburuak, planak eta xedeak lortze laguntzea, jatetxearen nortasuna konfiantzazko eta motibaziozko giroan eraikitzea, azpitalde negatiboak desartikulatzea, pertsona bakoitzaren ekarpenak erraztea jatetxearen onerako eta talde bateko kide izatearen sententzia indartzea, besteak beste.

Zerbitzarien papera ere garrantzitsua da, beraiek baitira mahaikidearen eta sukaldeko langileen arteko zuzeneko komunikazio-zubia. Mahaikideek mahaian eseri bezain laster konfiantza-maila handia jartzen dute arreta ematen dien pertsonarengan. Hortaz, pazientzia eta ahalik eta ondoen artatzeko borondate irmoa izango dira jarduteko gakoak (En la Cocina Magazine, 2017).

Aldiz, kanpo komunikazioari dagokionez, kontsumitzaileek ahoz aho egiten duten komunikazioa eraginkorra eta merkeena dela esan daiteke. Hori gertatzeko, bezeroaren gogobetetasuna lortu behar da; bezeroak produktua kontsumitu, gogoratu eta gomendatu behar du. Jatetxeak, ordea, beste estrategia batzuk ditu zerbitzua sustatzeko. Hiru komunikazio-modutara taldeka ditzakegu (Menorquina, 2021):

1. **Komunikazio pertsonala.** Zuzeneko komunikazio mota hori da eraginkorra, xede publikoari zuzentzen baitzaio zuzenean, eta beste komunikabide batzuk baino merkeagoa baita. Jarduera hori, normalean, harreman publikoetako profesionalek egiten dute, hainbat modutan:
  - a. Lokalaren inguruko eremuetan.
  - b. Jende asko biltzen den guneetan, hala nola azoketan, biltzarretan.
  - c. Talde jakin batzuetara bideratuz, hala nola, enpresetara, elkarteetara, etab. Jarduera honek, funtsean, ospakizunak eta taldeko bazkariak/afariak erakartzea lortzen du.
2. **Komunikazio inprimatua.** aldizkariak eta egunkariak, gida turistikoak, publizitate-hesiak, etab.
3. **Transmititutako komunikazioa.** irratia, telebista, Internet, etab.



### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Covid-19aren hedapenaren aurrean, jatetxeetako jabeek negozioan jarduteko modua birpentsatu behar izan dute, eta horrek ziurgabetasun handia eragin du aldaketei langileekin eta bezeroekin aurre egiteko moduari dagokionez. Hortaz, bi alderdi hauekin nola komunikatu erabakitzea izan da zeregina, ingurukoenganako konfiantza sustatzeko eta etorkizuna planifikatzeko laguntzeko.

Alde batetik, barne-komunikazioa garatzeko moduari dagokionez, kontuan hartu behar izan da langileak urduri daudela koronabirusak gaur egun eta etorkizunean beraien lanean eragin dezakeenarekin. Eredu komertzial berri bat errazten laguntzeko lanean jarraitzen badute, zer neurri hartzen ari dira negozioak krisi honen aurka babesteko? Kontratuak deuseztatzea edo lanak alde batera uztea erabakitzen bada, normala da langileak beldurra eta ziurgabetasuna izatea, ez baitaude diru-iturri hori haientzat eta haien familientzat. Hortaz, honako hau izan liteke langileei komunikatu beharrekoa (McCann, 2021):

1. **Hau ez da bere errua.** Antsietate handia egongo da aldaketei dagokienez, erru-sentsazioei edo haserreari lotuta. Taldeari ezartzen ari diren neurriek ezohiko zirkunstantzietan erantzuten dietela eta osotasunean konponduko dutela ziurtatu. Ez da inor seinalatuko edo baztertuko.
2. **Haien alde ahal den guztia egitea.** Aplikatu beharreko aldaketa batzuek eragin negatiboa izango dute langileengan, eta jabearen lidergoa bilatuko dute. Zintzoa eta enpatikoa izan behar da taldearekin. Langileei errazagoa egingo zaie aldaketei aurre egitea, haientzat onena bilatzen bada eta jabearengatik epe luzearako ongizatearekin konprometituta daudela sentitzen badira.
3. **Argi zehaztu zer egingo den haiengatik.** Langileek lanean jarraituko duten ala ez erabaki eta trantsizioa ahalik eta errazena izan dadin hartuko diren neurri guztiak zehaztu. Haien eskura zer baliabide jarriko diren, zer dokumentazio erabiliko den, zer neurri hartuko diren haien segurtasuna bermatzeko eta ematen den urrats bakoitza haien jakinarazi.
4. **Hau aldi baterako da.** Merkataritza-jardueran beti egongo dira gorabeherak. Hau garrantzitsua izan daiteke, baina denborarekin atzean utziko da. Hori maiz gogoratu behar zaio taldeari.

**Eta langileekin nola komunikatu?** Ahal izanez gero, elkarrizketa aurrez aurre izan. Deiak edo bideo-deiak ere erabil daitezke, jarraipenerako mezu elektronikoa batekin batera. Hauek dira pertsonalki eskaini ahal diren eguneratze motak; horrela, sor daitezkeen galderak erantzuteko aukera egongo da. Ezin bada aurrez aurre elkartu, telefono-dei bat edo bideo-dei bat antolatu beharko da. Taldeak nagusiarekin komunikatzeko aukera duela ziurtatu behar da. Behin elkarrizketa izandakoan, mezu elektronikoa batean aztertzen ari dena ziurtatu eta hartuko diren hurrengo neurriak errepasatu behar dira, denek argi izan dezaten zer gertatzen ari den.

Bestetik, kanpo-komunikazioa ere landu beharko da. Bezeroak kezkatu egiten dira eta jatetxeak egoerari aurre egiten diola ikusi nahi dute. Gainera, horietako asko laguntzeko prest daude. Hortaz, bezeroei ere hainbat gauza komunikatu beharko zaizkie, jarraian ikusiko ditugunak (McCann, 2021):

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

1. **Lokalaren garbiketa eta higieena.** Jatetxearekin elkarreragiten duten guztien segurtasuna da garrantzitsua. Oro har, bezeroek badakite jatetxeek jarraibide zorrotzak errespetatu behar dituztela osasunari eta segurtasunari dagokionez. Hala ere, inoiz ez da ideia txarra egiten ari zarena bezeroei behin eta berriz errepikatzea, eremu operatiboak garbi edukitzeko eta elikagaiak kontsumorako seguruak izateko. Egokia da prozedura estandarrak eta helburuak gainditzeko zer egingo den zehaztea. Konfiantza eta segurtasuna transmititzea oso garrantzitsua da.
2. **Janaria lokalean jasotzeko edota etxean entregatzeko aukera.** Pandemiako garai batzuetan, jatetxe askok lokalak itxi behar izan dituzte murrizketen ondorioz eta beraz, jarduerarekin jarraitzeko irtenbide bakarra bezeroek janaria lokalean jasotzea edota hauen etxera eramatea izan da. Hala ere, ikusi dugu lokalei berriro ere irekitzea baimendu zaienez geroztik, bertan kontsumitzeaz gain, aukera honekin ere jarraitzen dutela.

Bezeroei janaria eskatzeko moduak komunikatu behar zaizkie. Jatetxearentzat entrega metodo berriak badira, adierazi bezeroei., prozesuan aldaketa horrek iraun bitartean egon daitekeen edozein eragozpen ulertuko baitute.

3. **Kartan egindako aldaketak.** Jatetxeko kartan egindako edozein aldaketa, bai gehikuntzak eta baita murrizketak ere, bezeroei jakinarazi beharko zaie. Karta digitalaren eskuragarritasuna ere adierazi beharko da.
4. **Ordutegi aldaketa.** Jatetxeak ordutegi berean lan egingo duen ala ez komunikatu beharko zaie bezeroei. Sare sozialetan zerbitzuaren ordutegia argitaratu bada ere, ez pentsatu denek ikusi dutela. Mezua hainbat astetan zehar argitaratu, publiko guztiarengana iristen dela ziurtatzeko eta lokalera iristean bertako ateak inork itxita ez aurkitzeko.
5. **Animo mezuak.** Zure jatetxea komunitate baten parte da eta denak elkarrekin daude pandemia honen aurrean. Denei ongi etorriko zaie itxaropen pixka bat. Agian ez dakigu zein izango den pandemiaren emaitza, baina iragarpen itxaropentsu bat partekatzeak eta garai zail hauek gainditzeko egingo denak morala goratzen lagunduko dute.
6. **Finantza-laguntza behar bada.** Lanaren Nazioarteko Erakundearen (LANE) arabera, Covid-19aren pandemiak langile guztiei eragiten die, eta osasun-krisiak mundu mailan ere krisi ekonomiko eta laborala garatuko duela adierazten du. Mundu osoan 25 milioi lanpostu gal daitezkeela uste du.

Zure jatetxea modu iragankorrean ixteko arriskuan badago, ez izan beldurrik zure bezeroei laguntza eskatzeko. Argi izan behar da bezeroek laguntzeko zehazki zer egin dezaketen, opari-txartelak erostea, mezua partekatzea, besteak beste.

Garrantzitsua da aipatu diren komunikazio guztietan markaren ahotsetik idaztea eta hitz egitea. Gai hau oso serio hartu behar da, bai eta konfiantza eman komunikazio hau bidaltzen diezun guztiei, baina beti gogoratu zeu izatea. Entzun oi dizuten tonu berean idatz iezaiezu jatetxe bateko jabea zaren aldetik daukazun ahotsa. Zure markako hizkuntzan hitz egiteak ere lagunduko du zure publikoa ezagutzen duzunaren eta komunitate bereko kide zarenaren ideia indartzen (McCann, 2021).

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Gaur egun, kanpo-komunikazioa garatzeko moduari dagokionez, baina zehazki establezimenduetan kontsumitzeko aukera debekatuta egon zen bitartean, komunikazio digitalari, online marketinari edo marketin digitalari lotutako taktika baten aldeko apustua egitea izan da jatetxeek gehienbat jarraitu duten estrategia. Izan ere, osasun krisi onen aurrean teknologia eta berrikuntza dira negozioaren zati handi bat berreskuratzeko aliatu nagusiak. Horrek lokalei kudeaketa profesionala, zaindua eta, gainera maniobra argi eta ondo definitua izaten lagundu die.

Komunikatu beharreko funtsezko ideia jatetxeek momentu oro segurtasuna bermatzen dutela da, aldi berean konfiantza transmitituz. Bezeroaren konfiantza aktibo garrantzitsua da krisian. Azken finean, gaur egun bezeroek jatetxearen kalitateaz eta giroaz ez ezik, segurtasunaren kontzeptuaz ere konbentzita egon behar dute. Seguru sentitzen direnek eta, beraz, erlaxatuta daudenek bakarrik goza dezaketelako jatetxe bat bisitatzeaz. Horrela izan dadin, jatetxe batek, batez ere berri batek, bere kontzeptuarekin konbentzitu behar du. Eta ez teoriarik bakarrik, baita bezeroek jatetxea bisitatzeko dutenean ere. Maskarak, eskularruak, desinfekzioa eta, batez ere, espazio eta aireztapen nahikoak faktore garrantzitsuak dira bezeroentzat. Hori komunikatzeaz gain, bizi dutenek krisi garaian jatetxe berri batekin konbentzitu eta bezero finkoak sor ditzakete berehala.

Bezeroen konfiantza hori sortzeko eta merkatuan ezartzeko, enpresa berriek kontzeptu egokia garatu behar dute. Horrek esan nahi du komunikazioa batez ere irudietan oinarritzen dela. Jakina, hizkuntza tresna garrantzitsua da, baina bezero gehienak gehiago konbentzitzen dira irudiekin, ikusizko ikuspegia duen publizitatea, alegia. Higienearen kontzeptuaren aurkezpena, maskarekin erabiltzen direnak, mahaiaren eta aireztapenaren kontzeptuaren arteko distantzia modu ezin hobean irudika daitezke irudiekin. Zenbat eta zehatzago transmititu eduki horiek eta zenbat eta errazago harrapatu, orduan eta seguruagoa da enpresa gazte batek konfiantza sortzea.

Krisi garaian, komunikazioak zuzena eta batez ere azkarra izan behar du. Merkaturatze-kanpaina handiak desabantaila dira; izan ere, diru gehiago ez ezik, martxan jartzeko denbora ere behar dute. Beraz, garrantzitsua da bezero potentzialengana zuzenean jotzea. Tokian-tokian egiteko modurik errazena flyerrak, eta beste publizitate-material bat erabiltzea da, kantitatean eta nahi den diseinuarekin egin daitezkeenak. Eskaintzen bidez, higiene-kontzeptuak modu ikusgarrian betetzea eta, batez ere, irudi erakargarrien bidez, bezeroak berez konbentzitu daitezke jatetxera bisita bat planifikatzeko (Revista Hosteleria, 2021).

Honen adibide, 2020ko udan Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzak eta Bizkaiko, Gipuzkoako zein Arabako Ostalaritza Elkarteek, Covid-19ren sentsibilizazio soziosanitarioari buruz garatutako kanpaina da. Helburu nagusia herritarrak eta ostalaritza-sektorea sentsibilizatzea izan da, jasaten ari garen pandemiari aurre egiteko ezarritako higiene eta osasun neurriak behar bezala bete daitezen (Irekoa, 2021).

**“Arrisku gabeko ostalaritza” deitutako kanpaina** hau bereizgarri bezala erabili dute negozioek, bezeroen segurtasuna bermatzeko, hauek lokalean sartzen direnetik, bertatik irteten diren arte. Argi dago funtsezko premisa dela konfiantza eta lasaitasuna ematea edozein establezimendutako langile eta erabiltzaileei, era berean zerbitzuaren erabilera erraztuz eta kutsatzeko aukera oro saihestuz.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

#### *IRUDIA 3 ARRISKU GABEKO OSTALARITZAREN BEREIZGARRIA*



*ITURRIA: IREKIA.EUSKADI.EUS, 2021*

Hala ere, azpimarratu behar da negozioek bereizgarri horiek izan arren, batzuek erakusten duten “Covid Free” zigiluak ez duela ezer esan nahi. Tamalez, ezin da bermatu establezimendu bat Covid-ik gabe egotea. Enpresak bezeroei esan diezaike lokala desinfektatu dutela, baina besterik ez. Izan ere, kutsadurako pertsona askok ez dute sintomarik, eta establezimenduan sartzean birusa hedatu dezakete.

Aurretik aipatu den bezala, jan eta edariaren zerbitzuen sektorea eskari berri batera egokitu behar izan da, eta horretarako, negozio gehienak ez zeuden prestatuta. Pandemiaren eta jardueraren presentzialaren aldizkako itxieraren ondorioz, negozio-ildo berriak bultzatu behar izan dira Delivery eta Take Away kontzeptuen inguruan batez ere.

Orain arte, ohituta geunden pizza edo hanburgesa bat etxera eramateko eskatzen, baina gaur egun, kontsumitzaileek paella bat, benedict arrautzak edo Michelin izarra duen jatetxe bateko dastatzeko menua ere eska dezake.

Pandemiak ezarritako eraldaketa horren ondorioz, jatetxe gehienek Delivery-ra edo Take Away-ra egokitzeko modua bilatu dute; izan ere, nahiz eta helburu bera izan, marketin eta komunikazio-estrategia desberdinei erantzuten diete. Lehenak kontsumitzailearen etxera eramaten du janaria, eta, bigarren kasuan, azken erabiltzailea hurbiltzen da jatetxera janaria jasotzera. Horregatik, formatu batean edo bestean lan egiteko erabakiak komunikazio-estrategia aldatzea dakar (RED Marketing in Hospitality, 2021).

**Deliveryri** buruz hitz egiten dugunean, kanpoko aplikazioak ditugu, hala nola etxez etxeko banaketakoak, janaria azken erabiltzailearengana eramateaz arduratuko direnak. Era horretako aplikazioek, gainera, babesletza-zerbitzuak eskaintzen dituzte, jatetxearen ikusgarritasuna nabarmen hobetzen dutenak, eta zailena, bezeroen balorazio eta iruzkin positiboak.

Plataforma horien kudeaketak eskaintzen duen produktua ezagutzera emango duen online komunikazio-estrategia batekin batera joan behar du beti. Hona hemen hainbat ekintza eta estrategien adibideak:

1. **SARE SOZIALAK.** Gaur egun, sare sozialak baliabide ezin hobeak dira bezeroei proposamen gastronomikoak jakinarazteko, diru-kopuru handirik inbertitu gabe; arrazoiak asko dira, hedabide gehienak doakoak dira, erabiltzaile asko dituzte, berritzaileak dira, eta oso modu sortzaileetan elkarri eragiteko aukera ematen dute. Gainera, askok aukera ematen dute bezeroen datuak ezagutzeko, hala nola, adina, generoa eta gustuak. Pandemia garaian, marketin-tresna gisa erabiltzea ideia handia izan da eta paper garrantzitsua bete dute, neurri handi batean konfinamendu-garaiaiatik eta pandemiak eragindako murrizketengatik (Bernabeu, 2022).

Sare sozial desberdin asko daudenez, jatetxeek zeinetan egon behar duen behar bezala aukeratzea ezinbestekoa da emaitza onak lortzeko, sare sozialetako publizitatearen aurrekontuari etekin handiagoa ateratzeko eta inbertitutako denbora optimizatzeko. Lortu ondoren, publikoarekin konektatu eta markaren inguruan komunitate bat sortu beharko da.

Jendeari ez zaio gustatzen publizitatea bakarrik erakusten duen jatetxe bati jarraitzea. Kontsumitzaileek markan balio erantsia bilatzen dute eta beraz, aldaera interesgarriak eskaintzea da gakoa. Gehienek hauetako batzuk bilatzen (eta eskatzen) dituzte:

- ✓ **Elkarreragina.** Enpresarekin hitz egitea eta erantzuna jasotzea. Feedback giro ezin hobea sortuko du bezeroen beharrak hobeto ezagutzeko.
- ✓ **Gardentasuna.** Mezu argiak eta fidagarriak. Konfiantza eta sinesgarritasuna transmititu behar dira.
- ✓ **Gertutasuna.** Enpresarekin berdin jokatzeko.
- ✓ **Biraltasuna.** Kontaktuekin partekatu beharreko eduki interesgarria.
- ✓ **Partekatu.** Beren esperientziez hitz egitea, beste erabiltzaile batzuen iritzia gomendatzea eta ezagutzea. Hortik, aho-belarri promozio-mekanismora egokitzea lortzen da, gaur egun dagoen ikuspen modurik eraginkorrenetako bat.
- ✓ **Onurak.** Doakoak (adibidez, bezeroarentzako arreta-zerbitzua) zein ekonomikoak, deskontu, sari edota lehiaketak.

Hainbat dira jatetxeek erabiltzen dituzten sare sozialak, horien artean, Instagram eta Facebook nabarmentzen direlarik. Jarraian, hauen bidezko komunikazioan erabiltzeko hainbat ideia sortzaile azalduko dira (Coquillat, 2020):

- a) **Jatetxearen komunitatearekin errezetak eta aholkuak partekatzea.** Pandemiaren ondorioz, sare sozialetan errezeta gastronomikoak argitaratzea oso modan jartzen ari den modu bat da, zehazki, erabiltzaileekin interakzioa sortzeko, bai eta komunitatera hurbiltzeko eta jatetxearen esperientziaren dosi txiki bat digitalki transmititzeko.
- b) **Jatetxea aipatzen duten bezeroekin elkarreragitea eta haien argitalpenak partekatzea.** Garrantzitsua da jatetxera joan eta hura aipatuz argitalpenak sortzen dituzten erabiltzaileekin elkarreragitea, “Repost” bezala ezagutzen duguna, alegia. Horretarako, gomendagarria da haien argitalpenak partekatzea; adibidez, oso ohikoa da argazkiak storie gisa igotzea, erabiltzaileak aipatuz.
- c) **Janariaren argazkiak argitaratu, #Foodporn- a partekatu.** Plater gozoen argazkiak sortzea interakzioa sortzeko eta bezero eta jarraitzaile kopurua handitzeko modurik erakargarriena da. Sare sozialetan asko erabiltzen den baliabide bat kalitate handiko

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

janariaren argazkiak argitaratzea da, non lehen planoan establezimenduko plater goxo bat ikus daitekeen. Horri #FoodPorn deitzen zaio, sareetan gero eta indar handiagoa hartzen ari den terminoa.

- d) **Jarraitzaileen arteko zozketekin edo lehiaketekin komunitatea dinamizatu.** Beste ideietako bat jarraitzaileei lehiaketan bitartez opariak egitearena da, bai eta beste enpresa batzuekin kolaboratuz zozketak burutzea. Horien adibideetako batzuk opari txartelak, esperientzia-txartelak edota menu bereziak izango lirateke. Garrantzitsua da markaren irudia asko zaintzea eta dena zure beste argitalpenekin harmonian egotea.

2. **INFLUENCERRAK ETA BLOGERRAK.** Ziurgabetasun garai horiek sukaldaritzaren interesa areagotzea eragin dute, sormen gastronomiko ikaragarria eta baita sukaldaritzako joera berriak agertzea ere, influencerrek sustatzen eta bultzatzen laguntzen dutenak.

Elikagaien sektorearekin lotutako marka eta enpresentzat, pandemian zehar ez da izan blogger-en, influencer-en eta estiloko beste profil batzuen konpromisoa murrizteko unea. Aitzitik, aukera hori aprobetxatu behar izan da influencerrekin harremanak hasteko edo hobetzeko eta eduki digitala indartzeko, gune gehienak itxita edo ordutegi murriztua izan denean, batez ere.

Influencers horiek beren sare sozialean argitaratzen duten edukia bat badator gure jatetxean eskainitakoarekin eta, aldi berean, beraien zaleen komunitatea gure targetarekin, gure jatetxea ezaguna egiteko, jarraitzaileak irabazteko eta gure salmentak areagotzeko kanal indartsu batez arituko ginateke (Publydea, 2020).

3. **GOOGLE MYBUSINESS.** Google My Business Googleren doako tresna bat da, negozioek Interneten ikusgarritasuna irabazten eta establezimenduan bisita fisiko gehiago lortzen laguntzen duena. Googleren zerbitzuen onuradun izateko, Gmail kontu bat izan behar da. Tresna honetan hainbat abantaila aurki daitezke lokalerako (Fernández, 2021):

- i. Gure lokalaren irekiera- eta itxiera-orduak erakutsiko dira, eta, horrez gain, ordu jendetsuenen berri eman ahal izango dugu, baita atsedeneko itxieren berri eman ere, telefono-zenbakia, emaila eta web-orria.
- ii. Google Maps bidez geolokalizazio bat egiteko aukera ematen du.
- iii. Bezeroek beren aipamenak guri uzteko aukera ematen du.
- iv. Gure web orrirako eta sare sozialetarako sarbide zuzena sortzeko aukera, horrela erabateko interkonexioa kudeatuz.
- v. Establezimenduari buruzko irudiak eta informazioa igotzeko aukera ematen du, hala nola sukalde-mota, menua, erreserbak, espezialitateak eta erabilgarri izan daitezkeen guztia.

Oso alderdi garrantzitsua da analisiak egiteko duen gaitasuna; izan ere, deiak, webgunerako bisitak eta gure marketin-estrategian lagun diezaguketen beste alderdi batzuk aztertzeke aukera ematen du.

4. **EL TENEDOR EDO TRIPADVISOR METABILATZAILEAK.** Normalean harpidetza-plataformak izaten dira. Zerbitzu horiek oso interesgarriak izan daitezke

establezimendu askorentzat, lokalari abantaila batzuk ematen baitizkiote (Fernández, 2021):

- i. **Ikuspen handiagoa.** Tresna horiek erabiltzaile kopuru handia dute.
- ii. **Erabiltzeko erraztasuna:** Interfazearen ezaugarri nagusia sinpletasuna da, ez da beharrezkoa aurretiazko ezagutza digitalak izatea erabiltzeko. Horrek erabiltzaile gehiago lortzen laguntzen digu.
- iii. **Iruzkina eta iritziak kudeatzea:** Plataformak iruzkinak uzteko aukera ematen die bezeroei, eta horrek fidagarritasun handiagoa izatea eragiten du. Bezeroarentzat ez ezik, iruzkin negatiboak informazio-iturri bikaina izan daitezke lokalean funtzionatzen ez duena zuzentzeko.
- iv. **Erreserben kudeaketa:** Erreserben % 100 metodologia pertsonalizatu baten bidez gauzatzeko aukera. Promoziok, deskontuak, menu berezia, asteburuetan erreserbak egiteko aukera kentzea.
- v. **Erreserba berresteko kudeaketa-gaitasuna:** SMS edo posta elektronikoko bidez berrestea, eta horrek ez bertaratzeko arriskua murrizten du.
- vi. **Bezeroaren datu-basea:** Bezeroekiko komunikazio zuzena, berrikuntzen edo gertaeren berri emateko, gogobetetze-inkestak egiteko eta berrikuntzen berri emateko marketin-kanpainak bidaltzeko.
- vii. **Euskarri tekniko zerbitzua:** Plataforma horietako edozeinek dauka bere euskarri-zerbitzua.

Online komunikazio- eta salmenta-kanalak oso eraginkorrak dira, halaber, Delivery-ren proposamen gastronomikoa 45 urtetik beherakoei zuzenduta dagoenean, mugikorraren bidez erostera ohituta baitaude. Target horrek etxetik etxeko janari-aplikazio bat baino gehiago izan ohi du mugikorrean, eta, askotan, aplikazioaren deskontuak zein aplikazio horretan sustatutako jatetxeek erabakiko dituzte.

Aitzitik, **Take Awayri** buruz hitz egiten dugunean, kontsumitzailea bere eskaera bilatzera jatetxera hurbiltzeko beharraz hitz egiten dugu. Modalitate honetarako, kontuan izan behar da jatetxearen publiko potentzial gehiena 1km inguruan bizi dela. Kasu honetan, komunikatzeko ahalegina jatetxea eta bere proposamen gastronomikoa kontsumitzaileei ezagutaraztean datza. Horregatik, eraginkorragoa izaten da baliabideak inguruan oso segmentatuta dagoen offline publizitatera bideratzea, hala nola postontzietara edo kanpoko karteletara, auzoko jendeak pasaeran ikustea (RED Marketing in Hospitality, 2021).

Negozio-lerro honek oso ondo funtzionatzen du proposamen gastronomikoa merkatuko sukaldaritzan oinarritzen duten jatetxeentzat, su motelean, berrikuntza gastronomikoko azken teknikekin, eta beren proposamena Deliveryri lotutako packaging eta garraio mugetara egokitzeko aukerarik ez dutenentzat.

Offline komunikazioan ahalegin gehiago egiteak ez du esan nahi jatetxe horiek online komunikaziotik salbuetsita daudenik. Sare sozialek eta metabiltzaileek marka-ospe ona ematen dute. Gainera, kezka gastronomikoak dituzten foodiei eta kontsumitzaileei zuzendutako komunikazio-estrategiari eusten laguntzen dute, hori baita, ziurrenik, aurrez aurreko mahaikideek jarraitu beharreko estrategia.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Take Away formatuak oso ondo funtzionatzen du proposamen gastronomikoak helburu helduagoa duenean eta, ziurrenik, mugikorraren bidez janaria eskatzeari uko egiten dionean. Nahiago dute jatetxea ezagutu eta bertako janaria jasotzera hurbildu. Horietako askori, ekintza honek segurtasun-sentsazioa eskaintzen die, kalitateari eta zerbitzuari dagokienez (RED Marketing in Hospitality, 2021).

Halaber, jatetxeek beste hainbat ekintza eraman dituzte aurrera, **bezeroaren leialtasunaren alde** egitea, esaterako. Oso garrantzitsua da jatetxeetarako bezero berriak lortzea, baina baita lokalera datozenak itzultzea ere (Fernández, 2021):

**Negozia bezeroei egokitu** behar zaie, kasu honetan, dekorazioa zaindu, bezeroak ezagutu eta gustuko dituzten gauzak eskaini, esperientzia on bat bizitzeko eta errepikatu nahi izatea lortzeko. Gainera, teknika on bat pizgarri bat eskaintzea izango litzateke, hala nola, kontsumizioko eskaintzak eta fidelizazio-txartelak, bost kontsumitu ondoren menu bat oparitzeko.

Bezeroen leialtasuna lortzeko beste gomendio bat **mundu digitalari bidea irekitzea** izango litzateke, leialtasun hori gauzatuko duen aplikazio bat sortuz eta puntuak pilatuz eskaintzak, deskontuak eta opariak sortuz.

Beste ekintzetako bat **bezeroarentzako arreta-zerbitzua** ezartzea izan da. Iritzi argia izan behar da kontuan, jatetxeak ez dira janariagatik bakarrik ezagutzen, baita eskaintzen duten arretagatik ere. Bezeroarentzako arretaren kudeaketa ona egiten da, batetik, bezeroa lokalean sartzean langileak behar bezala tratatzean, eta, bestetik, sare sozialetako kritikei erantzuteko moduan.

Gaur egun, jatetxeek metodo digital asko erabiltzen dituzte bezeroek lokalari buruzko iritzia emateko; horregatik, oso garrantzitsua da online kudeaketa guztia egingo duen community manager on bat izatea. Iradokizun bat garaiz erantzuteak, iruzkin positibo bat eskertzeak edo kexa bati erantzuteak propaganda (ordaindu gabea) ekarriko dio gure jatetxeari.

Azkenik, dagoeneko fidelizatuta dauden bezeroekin **emailing**-are bidez komunikatzea ere erabili dute. Marketin-tresna indartsua da jatetxearentzat, eta aukera ematen du bezeroengana zuzenean posta elektronikoz iristeko. Oso garrantzitsua da bezeroak jakinaren gainean edukitzea, garrantzitsuak eta maitatuak senti daitezen lortzeko. Tresna honen bidez, bezeroari negozioari buruzko “Newsletter” bat bidaltzen zaio, hau da, abantailen, berrikuntzen, ekitaldien, promozioen edota kartako nobedadeen informazioa. Bidalketa hauetarako Mailchimp doako plataforma erabiltzea gomendagarria da. Honako abantailak ditu:

- **Automatizazioa**. Programak bezeroen erosketak jarraitzeko eta gomendioak emateko aukera ematen du.
- **Arrakastaren neurketa**. Bezeroen bihurketa ezagutzeko gaitasun analitikoak, post-irekiera, geolokalizazioa.
- **Probak**. emailak bidali aurretik hiru proba egiteko aukera.
- **Berreroketa-kontrola**. emailak zenbat pertsonak jasotzen dituzten eta esteketan zenbat sartzen diren jakiteko gaitasuna.



Gure lokala besteen gaintik nabarmentzea nahi badugu, dena gure alde jarri behar dugu zerbait gehiago eskaintzeko, eta hori berrikuntzaren eta komunikazio on baten plangintzaren alde egitea da, zalantzarik gabe. Prest egon behar dugu eta gaitasun berriak hartuz eta trebatuz iristeko dagoenari aurrea hartu behar diogu, horrela bakarrik lortuko baitugu berriz lantzea (Fernández, 2021).

Lehen esan bezala, marketi-mixaz ari garenean, Kotlerrek dioen moduan, zerbitzuen berezitasunek tratamendu berezia behar dute eta, beraz, mixaren aldagai berriak definitzen dira, oro har aurretik ikusi ditugun lau elementuez gain. Hauek, pertsonak, prozesuak eta ebidentzia fisikoa edo lekua dira. Jarraian, hauetako bakoitza azalduko da, bai eta pandemian eraginez jasan dituzten aldaketak aipatuko dira.

#### **3.4.3.5 Pertsonak**

Zerbitzu bat egiteko prozesuan parte hartzen duten pertsona guztiak dira. Kasu honetan, jatetxeko langileak izango lirateke. Zerbitzuak ezin dira banandu horiek ematen dituzten pertsonetatik, eta beraz, pertsonala funtsezko faktorea izan daiteke zerbitzuen hautemandako kalitatean eragiteko, bai eta bereizteko eta posizionatzeko ere. Horregatik, oso garrantzitsua da kontuan hartzea nola biltzen, gaitzen, motibatzen ditugun edota zer sari ematen dizkiegun, horiek beren lana eraginkortasunez egin dezaten (Kotler y Armstrong, 2003).

Pandemiarekin hau are eta garrantzitsuagoa bihurtu da. Izan ere, hainbeste denboraz lanik egin gabe egon ondoren lanera itzultzeak kalteak ekar diezazkioke taldeari, aurkezten den erronka handi horri berriro ekiteko behar den prestakuntza eta konfiantza falta badu.

Ostalaritza sektoreko langileek ez dute argi izan nola mantendu jatetxearen barruko segurtasuna. COVID-19aren aurkako higiene-neurriei buruzko ezagutza-hutsune horiek arriskuan jar dezakete bezeroen eta langileen osasuna. Horregatik, langileak lasaitzeko, baliabide material nahikoak emateaz gain (babes-ekipamendua, garbiketa-materialak, etab.), ukiezinak ere eman behar zaizkie, eta horien artean prestakuntza da nagusi.

Halaber, jatetxearen kudeaketan egindako aldaketei buruzko formazioa ere eskaini behar izan zaie langileei, banaketa sisteman delivery edota take away zerbitzua ezartzearena, esaterako.

Langileentzako prestakuntza-sistema oso bat edukitzeak konfiantza handiagoa ematen du enpresan eta negozioaren etorkizunean, dena kontrolpean dagoela bermatzen baitu. Garrantzitsua da negozioa berriz irekitzearen eta kudeatzearen alderdi guztiak barne hartzea (berriz irekitzetik, garbitasunetik eta higienetik distantzia sozialera, bezeroaren zaintzatik edo etxez etxeko zerbitzutik edo etxera eramaketatik), inolako zalantzarik argitu gabe ez uzteko (López, 2020).

#### **3.4.3.6 Prozesuak**

Prozesuak zerbitzu bat emateko mekanismo edo errutina gisa defini litezke, zerbitzu horren hautemandako kalitateari eragiten diotenak. Normalean, pentsa dezakegun edozein zerbitzu-sektoretan nahiko homogeneotasuna dago enpresa batek bere lehiakideekiko ematen dituen zerbitzuetan; horregatik, ezinbestekoa da beste bide batzuetatik bereiztea, eta bereizketa hori zerbitzuak emateko ezarritako prozesuek eman diezagukete (Kotler y Armstrong, 2003).

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Jatetxeak prozesuen bidez kudeatutako enpresen eredu dira; gehienak enpresa txikiak dira, 30 langile baino gutxiagokoak, jarduera asko dituztenak eta kudeatzeko denbora gutxi dutenak; beren eragiketa prozesuen mapa on batekin hasteak beren baliabide guztiak hobeto apro betxatzea eta prozesuak eraginkortasunez eta efizientziaz kudeatzea ahalbidetuko lieke.

Prozesuen mapa zeregin multzo bat eta elkarren artean erlazionatzen diren datuen fluxua erakusten dituen diagrama bat da, eta grafikoki enpresa batek nola funtzionatzen duen adierazten du. Mapa hau hiru prozesu motek osatzen dute, estrategikoek, funtsezkoek eta euskarri-prozesuek, hain zuzen ere (Moya, 2022):

Prozesu estrategikoek negozioan erabakiak hartzeko planak eta ildoak ezartzen dituzte. Honen barnean, operazio hauek aurkitzen dira:

- a. **Plangintza estrategikoa**. Jatetxea enpresa errentagarriagoa, lehiakorragoa eta jasangarriagoa izateko estrategiak erabiltzea eskatzen du.
- b. **Kudeaketa ekonomiko-finantzariora**. Jatetxearen funtzionamendu erregular eta egonkorerrako eta negozioa hazteko baliabide ekonomikoen erabilerarako planak eta inbertsioaren zenbatekoa zehazten ditu. Gainera, zerbitzuak eta prezio-estrategiak planifikatzeaz arduratzen da.
- c. **Merkataritza-kudeaketa**. Lan-planak indartzen ditu eta bezeroak erakartzeko, konprometitzeko eta fidelizatzeko modua ezartzen du. Era berean, prozesu horrek Interneten bidez kudeatzen ditu kostu lehiakorrak dituzten zerbitzuak.
- d. **Kalitatearen kudeaketa**. Zerbitzu bikaina emateko urrats batzuei lotuta dago, talde kualifikatu eta gaituarekin batera; helburua bezeroa gogobetetzea da. Gainera, gerta daitekeen edozein akatsez ohartarazteko aukera ematen du, eta, horrela, konponbide azkar bat bilatzeko.

Funtsezko prozesuak, aldiz, zuzenean lotuta daude jatetxean bezeroei ematen zaien arretarekin eta zerbitzuarekin, eta bezeroen beharrak asetzera bideratzen dira. Honen barnean, bezeroarentzako arreta, eskaera hartzea, janaria prestatzea, eskaerak entregatzea eta fakturazioa aurkitzen dira.

Bezeroarentzako arreta prozesua hainbat azpiprozesutan zehazten da, bezeroa mahaian kokatzea, menuaren aurkezpena, eskaera jasotzea, eskaera-bulegoa, faktura entregatzea eta gogobetetzeari buruzko inkesta.

Era berean, azpiprozesu bakoitza laneko jarraibide eta errutinetan oinarrituta egin daiteke. Kasu honetan, adibidez, bezeroa mahaian kokatzeko azpiprozesuak bezeroaren gustuen eta eskakizunen araberrako xehetasunak eskatzen ditu, eta termino hauetan eman daitezke: mahaikide kopurua, lehentasuneko kokapena, kontrola eta jarraipena.

Azkenik, euskarri-prozesuek jatetxeko zeregin nagusiak betetzen direla bermatzen dute. Hauek, kalitate-kontrola, produktu zein sargaien erosketa, mantentzea eta garbiketa eta zaintza-prozesua dira (Moya, 2022).

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Pandemiaren ondorioz ezarritako neurri batzuen eraginez, hilabete batzuetan zehar jatetxeek ezin izan die arreta eta zerbitzu fisikoa eman kontsumitzaileei eta honen irtenbide bezala delivery eta take away zerbitzuan oinarritu dira. Honek, jatetxeko prozesuen mapa orokorrean berrantolatzea ekarri du.

Kontsumitzaileak fisikoki artatu ezin direnean ere ezinbestekoa da hauen konfiantza eta segurtasuna sustatzea. Horretarako oso gomendagarria izan da “customer journey” bat egitea, hau da, kontsumitzaile adierazgarriek edo desiratuenek egingo luketen ibilbidea, jatetxearen marka aho belarritik ezagutzen dutenetik edo online aurkitzen zaituztelako, zure produktuen kontsumoa edo eskaeren arteko denbora amaitzen den arte, delivery eta take away esperientzia diseinatu eta optimizatzeko. Jatetxeek, beraz, **nola diseinatu dute “customer journey” delako hau?** (Barcelona Centro de Diseño, 2021):

Customer journey bat egiteko delivery edo take away esperientziaren urrats nagusiak ezarri behar dira. Hala nola, zerbitzuaren ezagutza erosi aurreko unea, kontuan hartzea, erosteko erabakia hartzeko unea, erosteko unea, delivery edo bilketa, kontsumitzeko unea eta kontsumoaren ondorengo fasea (online berrikuspenak edo gomendioak barne), eta zerbitzua berriz aztertzea.

Fase bakoitzean idatzi behar dira pertsona tipoa egiten dituen ekintzak, zer emozio sentitzen dituen (asebetetzea, nahastea, haserrea, aspertzea...), zer pentsatzen duen une horretan, zer atera litekeen gaizki eta nola konpon eta prebenitu dezakegun (aukerak). Jarraian, customer journey-ko esperientziaren faseak eta hauetako bakoitzerako komunikazio-elementu eta plataforma diren eraginkorrenak azalduko dira.

1. **Lehen kontaktua eta kontzientzia.** Normalean aho belarriz edo online izaten da, iragarkien, lagunen, sare sozialetako online plataformen edo delivery plataformen bidez, hala nola Glovo, JustEat, UberEats, Deliveroo edo Macarfi. Aldez aurreko eta erosketako osteko ingurune digitalak aukera ugari eskaintzen ditu ahozko mezuak komunikatzeko.
2. **Erosketa kontsiderazioa.** Une horretan, bezeroak edo balizko bezeroak erreseinak, erabiltzaileen iritziak edota irudiak bilatzen ditu, jatetxearen webgunea bisitatzen du eta prezioak alderatzen ditu.
3. **Erabakia hartzea, erostea, eskatzea eta ordaintzea.** E-commerce baten bidez egin daiteke, bere web orrian edo delivery plataforma batean. Modu asko daude erabiltzaileak esperientzia digital on batez goza dezan lortzeko, hala nola, ordaintzeko moduak ematea, jatetxe txartela onartzea edota komunikazioa errazten duen bot bat edo ohiko galderen gune bat.
4. **Itxarotea eta eskaera entregatzea.** Jarraipenerako tresnak eta riderrarekin, hau da, plataforma digitaleko banatzaileak, edo establezimenduarekin komunikatzeko tresnak eman beharko lirateke, riderrak mugikorraren edo app baten bidez erantzuten ez badu.

Bidalketa eta puntualtasuna bezalako gaietan kontsumitzailearen konfiantza sendotzeko, adibidez, negozioaren edo delivery plataformaren markarekin identifikatzea aukera bat izan daiteke, hau ezinbestekoa baita etxeko atea ezezagun bati irekitzeko. Horretarako,

banatzaileak bereizgarri grafiko bat izan dezake kamiseta edo anorak, kaskoa, txapela edota ibilgailua bezalako elementuetan.

5. **Eskaeraren kontsumoa.** Packaging-aren barruan sartzen dira helduleku-poltsak, elementu txikiagotarako estilo-poltsak, eta edarietarako, postreetarako edo zopetarako tamaina desberdinetako ontziak. Kaxak, sandwich eta ogitarteko zerrendak eta koipearen aurkako papera eduki ditzake. Ondo aztertu behar da, jatetxearen eskaintza guztia ahalik eta ontzi gutxien ontziratzeke modukoa izan dadin. Era berean, eskaera jasangarritasun-gaiengatik geldiarazteko behar-beharrezkoak diren ontziak erabili beharko dira.

**Nola transmititu ditzake marka batek bere balioak produktua ontziratzean eta garraiatzean?** Lehenik eta behin, ontziek gutxieneko kalitate-baldintza funtzionalak bete behar dituzte. Kalitatezko hornitzaile bat bilatu behar da. Ontziak iraunkorrak, konpostagarriak eta/edo birziklagarriak, itzulgarriak edo berrerabilgarriak izan beharko lirateke.

Funtsezkoa da etiketa edo packa egoera onean egotea delivery eta kontsumo prozesu osoan, hau da, hotzarekin, beroarekin edo hezetasunarekin ez hondatzea, eta daukanaren kalitatea bermatzea. Janaria ondo identifikatuta egon beharko litzateke. Gure produktuetakoa bat higie- eta segurtasun-baldintza zorrotzetan eskaintzea ezinezkoa bada, eta, gainera, ontziratutako presentzia ona ez badu, kartatik kanpo utzi beharko litzateke kontrakoa lortu arte.

Behar funtzionalak bete ondoren, haratago joan gaitzke, bezeroari erakusteko inporta duela eta xehetasunak ahalik eta gehien zaintzen direla, bere esperientzia apartekoa izan dadin. Erabili beharreko materialak eta grafikoak pertsonalizatzeak markaren nortasuna transmititzea ahalbidetzen du, esperientzia indartzeko. Pertsonalizazioa zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoa izan daiteke gure markaren eragina.

Negozioaren informazio eta grafikoarekin pertsonaliza daitezkeen beste elementu batzuk ahozapiak, mahai-tresnak edo zotz txikiak, ixteko itsasgarriak, sustapen eta fidelizazio-flyerrak edo azalpen liburuxkak. Gainera, erabili eta botatzeko ez diren elementuak ere sar daitezke eskaeran, hala nola, oihalezko poltsak, merchandising-a, mahai-zapia...

Azkenik, higie, osasun eta segurtasun sanitarioaren arloko trazabilitatea eta gardentasuna ezinbestekoak dira, eta kontsumitzailearen konfiantza indartzen duten balioak ere badira. Elikagaiak manipulatzeko zer babes mota edo zer protokolo erabiltzen diren jakinarazi daiteke, erosketa-prozesua jarraitu ahal izateko eta elikagaien segurtasuna bermatzeko. Neurri horien artean daude ondo zigilatutako ontziak eta poltsak, alergenoei buruzko idatzizko informazio laburra, batez ere eskaeran zehaztu bada, eta eskaera prestatu duten pertsonen izena eta platera (Barcelona Centro de Diseño, 2021).

#### **3.4.3.7 Ebidentzia fisikoa**

Ebidentzia fisikoa edo lekua da azken hiru aldagai hauetatik gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari dena marketin mix-aren azken joeretan, lagungarri izan baitaiteke bezeroek zerbitzuari buruz dituzten pertzepzioei forma emateko.

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Izan ere, bezeroek zerbitzu-enpresa bati buruzko inpresioak eratzten dituzte, neurri batean, ebidentzia fisikoen bidez, hala nola, lokala, giroa, irudi korporatiboa, jantziak, usaina, osagarriak, antolaketa, koloreak eta zerbitzuarekin lotutako ondasunak. Bezero bat zerbitzu batekin harremanetan jartzen denean, establezimendu, aurkezpen edo telefono-dei baten bidez, elementu guztiek zerbitzuaren eta negozioren funtsa arnastu behar dute.

«Giro» baten diseinuak eta sorkuntzak ondo planifikatutako ekintza izan behar du zerbitzu-enpresa batentzat, eta «giroaz» hitz egiten dugunean, zerbitzu bat egiten den eta enpresak eta bezeroak elkarreragiten duten testuinguru fisikoaz eta ez fisikoaz ari gara. Beraz, zerbitzuaren errealizazioan eta komunikazioan eragina duen edozer sartzen da (Kotler y Armstrong, 2003).

Zenbateraino da espazioaren diseinua tresna komunikatzailea jatetxe batean? Lokalaren irudiaren eta produktuaren arteko koherentzian oinarrituz, ikus daiteke munduan markaren kontrolaren garrantzia gero eta handiagoa dela, lehiatik bereizteko modu global batean. Ezinbestekoa da, eskaintza gastronomiko berezitua eta, beharbada espezifikoa sortzea. Lokalaren diseinua zaindu behar da, eskaintza gastronomikoarekin eta sare sozialetan ematen den irudiarekin bat etorritik.

Jatetxearen diseinua tradizioz kontzeptu gastronomikoa finkatzen zuen aingura izan da. Eskaintza gastronomiko tradizional batekin batera lokal tradizional bat egon da. Beste eskaintza exotiko baten ondorioz, lokalak diseinuzko elementu exotikoak izaten zituen. Horrela, norbaitek eskaintza gastronomiko espezifikoa bat bilatzen zuenean, bazekien zer lokal mota aurkituko zuen. Hauen adibide dira japoniar jatetxe, “bar de tapas”, hanburgeseri edota jatetxe hinduak (Barcelona Centro de Diseño, 2021).

Katalogazio horren salbuespen nagusiak merkatuko sukaldaritza duten jatetxeak eta egile-jatetxeak dira. Katagoria horiek komunikatzeko estrategia kalitatearekiko konfiantzan oinarritzen zen. Espazioaren diseinuak beti jarraitu izan du maximo bera: eskaintza gastronomikoaren kontzeptua hautematea eta espazio-diseinuaren mailako erreplika bat egitea.

Horrelako lokaletan hasi ziren garatzen esperientzia gastronomikoaren kontzeptua. Eskaintza gastronomikoari lokalaren diseinua edo musika gehitzen zitzaion, era berean, bezeroaren esperientzia bera diseinuaren objektu gisa ulertuz. Horrek gastronomia beste zentzumen-maila batera eraman zuen. Jatetxe horiek janari ona eskaintzeaz gain, esperientziak ere eskaintzen zituzten.

Era berean, jatetxeek komunikazio-tresna berri bat izatea ahalbidetu zuen; izan ere, beren jatetxeak sareetan zabaltzeko, plateren irudiei bertako irudiak gehitzen zitzaizkien, han gertatzen zena baino diseinu berritzaileagoekin eta bideoekin, eta elementu bisualak askoz komunikagarriagoak eta dibulgagarriagoak ziren plateren zaporea baino. Irudi erakargarria ere produktu bihurtzen zen edozein jatetxe motatan.

Nolabait esateko, esperientzia gastronomikoaren kontzeptua berehala covid aurreko munduan berriro diseinatzen edo berritzen zen jatetxe guztietan zegoen presente. Gutxienez, ezinbestekoa zen sareen mailan jatetxeko irudiak kontrolatzea irudi on bat lortzeko. Covid-arekin dena birpentsatu behar izan da (Barcelona Centro de Diseño, 2021).

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

Covid-aren krisiarekin eta deliveryaren bultzadarekin, eskaintza gastronomikoa lokalaren laguntzarik gabe geratu izan da gainerako eskaintzetatik bereizten laguntzeko itxialdian eta neurriek debekatzen zutenean. Momentu horietan, lokalaren diseinuak ematen zuen guztia, beraz, sareetako komunikazio-estrategiak ekarri behar izan du. Halaber, esperientzia gastronomikoak janariaren packaginga diseinatzen lagundu behar izan du, eta hori gero eta garrantzitsuagoa bihurtu da kalitatea bezeroaren etxera iristen dela ziurtatzeko. Produktu bat kutxatik ateratzeko diseinatutako prozesua da unboxing deitzen dena eta hau, konpainia teknologikoek esperientzia ia mistiko bihurtu dute.

Aldiz, take away aukera kontuan hartuz gero, espazioa diseinatzeko estrategiak erabiltzeko aukera izan da, eskaintza gastronomikoari eduki gehiago emateko, nahiz eta eskaera jasotzeko unean bakarrik izan. Jatetxea produktua saltzen den mostradore bihurtzen da.

Interesgarria litzateke, beraz, leku horretarako eskaintza gastronomikoaren kontzeptuari lotutako eszenografia espazialen batean pentsatzea. Esperientzia horrek askoz ere biziagoa izan beharko du bezeroa denbora gutxian hunkitzeko eta konbentzitzeko, ez baita denbora gehiegi geratuko espazioan, eta espazioa txundigarria bada, bezeroak berak egingo du dibulgazioa.

Ez da ahaztu behar, nahiz eta agian jatetxeren batek delivery-z bakarrik jarduten duen, ekoizpen-sukalde horiek non eta nola jartzen diren kontuan hartuta, kalera ireki daitekeela, ondo egindako lanean konfiantza hori erakusteko. Bezeroak delivery-z bakarrik eskatu ahal izango zuen janaria, baina lokala kalean paseatzen ikusi ahal izango zuen, eta horrek janariaren jatorriaren susmoa desagerraraziko zuen.

Gaur egun, jada, establezimenduetan bertan kontsumitzeko aukera baimenduta dago. Hala ere, jatetxe askok aurrez aurreko eskaintza delivery-arekin edo take away-arekin osatzea erabaki dute eta beraz, aurreko puntu guztiak kontuan hartu eta bateragarri egin beharko dituzte. Lokalean bazkaltzen duten bezeroek beste esperientzia bat izango dute, lokalera janari bila etortzen den bezeroa edo etxean janaria jasotzen duena ez bezalakoa (Barcelona Centro de Diseño, 2021).

Lokalean jateak esperientzia gastronomikoaz eta arkitektonikoaz gozatzea esan nahi du; take away, gastronomikoa eta, neurri txikiagoan, arkitektonikoa; eta delivery, gastronomikoa bakarrik.

Eskaintza hirukoitz hori, beharbada, lokalaren diseinu berean banatuko da, lokala sarrera edo eremu desberdinetan bereiziz, horrek dakartzan eragozpen eta abantailekin. Horrela, bezero edo riderren sarrerak ez du oztopatuko lokalean jaten ari direnen esperientzia.

Arazo horretarako oso irtenbide eraginkorra da jantoki pribatuak diseinatzea, edo, behintzat, kanpoko jendea ibiltzen ez den lekuetan, kaletik urrutien dagoen aldean, bezeroei enbarazu egiten ez zaien eta esperientzia gastronomikoa % 100ean kontrola daitekeen lekuetan.

Aurrekoak jatetxeetan dauden alderdien bilakaeren hipotesiak baino ez dira. Covid-ak jada detektatuta zeuden joeren azelerazioa besterik ez du eragin. Funtsezko ezberdintasun nagusia bezero oldarkorra edo inpulsiboa erakartzea da; kalean paseatuz, lokal bat ikusten du, grazia egiten diona eta barrura sartzen dena, edo, antzokitik aterata, jateko leku bat bilatzen duena.

Kokapenak oso faktore garrantzitsua izaten jarraituko du, baina delivery-ak eta take away-ak garrantzia handitzen duten heinean, lokalizazioa murriztu egingo da. Beraz, gerta daitekeen

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

prozesu logiko bat da jatetxe berriak ez hain erdiguneetan kokatzea, kostuak aurrezteko. Bigarren instantzia batean leku irisgarriagoak bilatzea izan daiteke. Beraz, ez dago irtenbide bakarra covid ondorengo jatetxeak nolakoak izango diren erabakitzeko, lehen ere ez zegoen bezala. Agertzen diren faktore berri guztiak aukerak dira, baina baita erronkak ere (Barcelona Centro de Diseño, 2021).

---

#### 3.5 JATETXEENTZAKO ERRONKAK 2022AN

---

2020a eta 2021a krisi urteak izan ziren jan eta edarien zerbitzuarentzat. 2022ra begira, susperraldiaren bidetari ekin zaiola esan daiteke, sektorea proban jartzen duten jatetxeentzako erronkek markatuta. Zer espero da 2022rako jatetxeen egoeratik?

Batzuek lehenago zehaztu ezin izan ziren proiektuei heltzen diete berriro. Beste batzuek bezero-profil berri bat zehazten duten gizarte-aldaketak ebaluatzen dituzte. Jatetxea kanpoaldeak baldintzatuta bizi eta arnasten da. 2022a erronka urtea izango da eszena gastronomikoan mantendu nahi duten jatetxeentzat.

Jatetxearen bihotza bezeroak dira, bere kezkek eta ohiturak. Jendearen erritmoak mugitzen ditu negozioaren taupadak. Egoera hori eta 2022an jasotzen den egoera ekonomikoa bateratzeak erronkak dakartzkie jatetxeei. Zailenetako bat pandemia eragin zuen erorikoa gainditzea, berrarmatzea eta mantentzeko eta hazteko arriskatzea.

2020an eta 2021ean egindako ibilbideak erakutsi zuen egonkortasuna beti dela ahula eta berehala aldatzeko prest egon behar dela. Malgutasun eta gaitasun hori egoeretara egokitzeke ezinbesteko baldintza da 2022ko erronkei aurre egiteko.

##### **3.5.1 Jatetxeetarako erronkak: ziurgabetasun-testuinguruetarako planak**

Agertoki gastronomikoan mantentzea, berez, erronka bat da. 2022an aldaketak sendotzea, joera berriak finkatzea eta erronka berriak sortzea espero da.

Dena normaltasunera itzultzeko zain denbora eman zuten jatetxeek ez zuten bizirik irautea lortu. Aitzitik, bezeroen ohituren eta lehentasunen bilakaerari adi egon zirenak mantendu egin ziren. Jarrera hori gailendu beharko da 2022an.

Beraz, jatetxeentzako erronka bat normaltasunaren ideiatik banantzea da. Normaltasunik ez dago eta errealitatea aldakorra da. Jendeak gero eta maizago aldatzen ditu ohiturak eta interesak. Eta, ondorioz, 2022rako jatetxeentzako erronketako bat ziurgabetasunerako plangintza egitea da (En la Cocina Magazine, 2022):

Orain arte egin duten bezala, jatetxeek egiten jarraitu beharko dutena negozio-ereduak berrarmatzea izango litzateke. Jatetxearen paretak gainditzeko dituen begirada zabalarekin panorama behatzea ariketa ona da aukera berriak detektatzeko. Erronka nagusia jatetxea sar daitekeen merkatu-nitxoan adierazleei oso adi egotea da.

Aurrea hartzea aurrerapausoa da eta etorriko dena prebenitzea edota aurreikustea erronka handia da. Ez da erraza, baina posible da. Horretarako, datuak aztertu behar dira, joerak behatu

### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

eta sare sozialetan gertatzen denaren zain egon. Jatetxearen produktuak malgua izan behar du, une oro aldaketak eta doikuntzak egin ahal izateko.

Staycations eta kanpoko turismoa artatzeko prestatzea plan garrantzitsua izan daiteke. Zehazki, staycation ingelesezko bi hitz elkartzearen ondorioz sortutako akronimoa da: «Stay» (geratu) eta «vacation» (oporrak). Oporraldi bat da, non etxean geratzea eta zure ingurune hurbilenak eskaintzen dituen jardueraz gozatzea erabakitzen duzun, distantzia luzeetara joan beharrik gabe. Turista izatea zure hirian bezala (Barcelo, 2021).

Izan ere, pandemiak oporrak hartzeko modua aldatu du eta staycation-ek 2022an mantenduko den joera markatzen dute. Honen bidez, barneko turismoa hazi egiten da eta aukera berriak eskaintzen dizkie jatetxeei.

Bere herrialdean jendea seguru sentitzen da eta horregatik, kanpora egiten diren bidaien ordez, Espainiako hainbat lekutan egonaldiak egiten dira. Turismo-merkatu horri erantzutea erronka handia da. Karta bat pentsatu behar da, prezio irisgarriak ahalbidetuko dituen eta, aldi berean, oporretarako esperientzia zoriontsu eta harrigarri bat ahalbidetuko duena.

Oporren kontzeptuak betikoak ez diren esperientzien ideia barne hartzen du. Jendeak leku bat bisitatzen du bizitzeko, gauza berriak sentitzeko, eta esperientzia-joera hori nagusitzen da jatetxean. Ez da nahikoa izango plater onak prezio eskuragarrian eskaintzea. Hau da, plusean pentsatu behar da, bezeroa nola aberastu jatetxean dagoen une horretan. Horrek kanpotik datorren turismoarentzat ere balio du, lotsati mugitzen hasten baita.

Jatetxeetako sare sozial orokorretan eta espezifikotan egotea estrategia ona da bidaiariak erakartzeko, nazionalak zein nazioartekoak. Ezinbestekoa da oporrak bizi dituztenekin konektatzea, ondo planifikatutako proposamen batekin tentatzeko.

Azken urteetan, jasangarritasunaren garrantzia areagotu egin da, eta beraz, planetaren iraunkortasunerako joera, zentzu eta dimentsio guztietan, erronka iraunkorra da jatetxeentzat. Ingurumena zaintzea garrantzitsua da bezero askoren erabakietan.

Erabilera bakarreko plastikoak saihestea, bertako baserrietako elikagaiak erostea, elikagaien hondakinak ahalik eta gehien murriztea, horiek dira jatetxeak bere gain hartu behar dituen oinarritzko ekintza batzuk. Eta iraunkortasunaren aldeko apustu horrek alderdi horietan fokua mantentzen duen kudeaketa eskatzen du. Oso garrantzitsua da marketinak iraunkortasunari laguntzeko hasitako ekintzak nabarmentzea. Proposamen gastronomikoa osatuko duen plus garrantzitsua izan daiteke (En la Cocina Magazine, 2022).

Teknologiak berebiziko garrantzi irabazi du pandemia hasi zenetik eta horrela izaten jarraituko du. Horregatik, olatu teknologikoan mantentzea, bai eta teknologian egunean jartzea 2022an jatetxeetarako beste erronketako bat. Makina adimendunek eta kontakturik gabeko sistemek eguneratzen dute jatetxea. Jendeak atseginez ikusten du jatetxea berritzea, aurrerapenaren seinale delako.

Bestalde, ostalaritzara eta sukaldaritzara bideratutako teknologia horren zati handi bat pandemiaren testuinguruan sortu zen, kutsatze-arriskuak murrizteko funtzioarekin. Bezeroak



### 3. MARKETINA OSTALARITZA SEKTOREAN

---

zorrotzak bihurtu dira babes-neurriei dagokienez, eta ezaugarri horrek iraungo du, Covid alde batera uzten dela ere.

Azkenik, konfiantza sortzea eta bezeroen lehentasuna konkistatzea eta mantentzea izango da jatetxeen erronka iraunkorra, horretarako bezeroa ardatz duen marketinean zentratuz. Bezeroarengan egongo da fokua, eta ez jatetxean. Beraz, lehen urratsa bezero potentziala sakon ezagutzea da, zer bilatzen duen jakitea. Eta, gero, lehentasun horietara egokitutako proposamena sortu behar da. Erronka handia da jatetxea bezeroarekin lotzea. Ez du ezertarako balio proposamenik onenak, bezero potentzialen interesei erantzuten ez badie. Sukaldariaren arreta-zentroa eta haren lehentasunak kendu behar dira bezeroari eta haren gustuei egokitzeko. Argi dago egunero erronka gisa bizi behar dela, egoerak sormenez eta pentsamendu ireki batez konponduz (En la Cocina Magazine, 2022).

## ONDORIOAK

Ukaezina da mundua bere historian zehar ziurgabetasun handieneko egoeretako batean dagoela. Pandemiak harremanak izateko modua eta ohiturak eraldatu ditu, eta ez da gutxiago izan enpresa esparruan. Osasun-krisi ekonomiko honen ondorioz, Espainiako eta baita Euskal Autonomia Erkidegoko sektore kaltetuenetako bat eta beste askok baino ondorio negatiboagoak jasan dituena ostalaritzarena izan da.

Honen aurrean, jakin beharrekoa da gobernuak bere aldetik legeriaren eta diru-laguntzen bitartez zenbait ondorio arindu ditzaketela, hala nola, kostu finko batzuk arintzea, baina bezeroen etorrera suspertzea, aberastasuna eta enplegua sortzeko iturri nagusia, ez direla bakarrik iritsiko. Izan ere, osasun krisi honek kontsumitzaileen ohiturak aldatu ditu eta jatetxe-zerbitzuak joera berri horietara egokitzeko negozioak berrasmatu behar izan dituzte, beti ere ikuspegi baikor batekin.

Hori dela eta, berebiziko garrantzia hartu du sektorean marketinaren paperak, batez ere, konfiantzan eta bezeroan zentratutakoak. Ikusi dugun bezala, marketin estrategiko zein operatiboan hainbat egokitzapen egin behar izan dira pandemiaren eraginez, hala nola, segmentu berriak aztertzea, posizionamendu digitala sustatzea, establezimenduetako espazioak antolatzea, prezio estrategia ezberdinak ezartzea, banaketa-sistema ezberdinak erabiltzea, online-komunikazioa sustatzea eta langileak formatzea zein prestatzea.

Aldaketa hauek gauzatzeko eta planifikatzeko, batez ere, funtsezkoa izan da euskarri digitaletan oinarritutako tresnen zein estrategien erabilera. Digitalizazioa luxu bat izatetik beharrian izatera igaro beharko litzateke. Hori dela eta, nire ustez gizartean gabezia izateari utzi beharko litzateke eta negozio horien jabeek gaitasun digitalen inguruko prestakuntza sustatu beharko lukete.

Marketin-praktika batzuk zaharkituta geratu dira, eta horregatik informazioaren eta komunikazioaren aldeko apustua egin behar da. Gaur egun, datuak aztertzeke gaitasun handia dago Big Datari esker, eta sare sozialak tresna ezin hobea dira negozioaren irudia indartzeko, zerbitzuaren balizko kontsumitzaileekin elkarreragiteko eta ahalik eta bezero gehien leial bihurtzeko. Bestalde, adierazi behar dut Internet ekosistema bat dela, non gero eta lehia handiagoa dagoen ikusgarritasuna lortzeko. Beraz, uste dut oso erabilgarria dela Google bezalako bilatzaile ospetsuetan webguneak kokatzeko teknikak ezagutzea.

Azkenik, gaur egun badirudi pixkanaka susperraldiaren eta itxaropenaren bideari ekin zaiola, jatetxeek dituzten erroka desberdinekin batera. Nahiz eta egoerak okerrera egingo duela ematen ez duen, pandemia hasi zenetik egindako ibilbideak erakutsi digu egonkor mantentzea aukera ahul bat dela. Horregatik, edozein mehatxuren edo aldaketen aurrean prest egon behar dugu, gure eskura dauden tresna guztiak aprobeztatuz. Horrela bakarrik, ingurunera azkarrago egokitzen direnak aurrera egiteko gai izango dira.

## BIBLIOGRAFIA

Rochat, M. (2002). *Marketing y gestión de la restauración*. Gestión 2000.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing (6a ed.)*. Pearson Educación.

Hoffman, D. K., Bateson, J. E. G., Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios : conceptos, estrategias y casos (2a ed., Ser. Económico administrativas)*. Thomson.

## WEBGRAFIA

Álvarez, S. (2021eko martxoaren 23a). *Maybein: la plataforma de reservas en restaurantes de alto nivel gastronómico*. App Marketing News-eko artikulua. Helbide honetan lortua:  
<<https://appmarketingnews.io/maybein-la-plataforma-de-reservas-en-restaurantes-de-alto-nivel-gastronomico/>>

Barcelo. (2021-eko otsailaren 8a). *Staycation: ¿Qué es y en qué consiste esta nueva tendencia de turismo?* Barcelo.com-eko aldizkari artikulua. Helbide honetan lortua:  
<<https://www.barcelo.com/pinandtravel/es/>>

Barcelona Centro de Diseño. (2021eko apirilaren 15a). *Consulta la guía “Cómo implementar con éxito el delivery & take away en tu negocio de manera sostenible”*. Barcelona Centro de Diseño-ko artikulua. Helbide honetan lortua:  
<<https://www.bcd.es/noticias/consulta-la-guia-como-implementar-el-delivery-y-el-take-away-en-tu-negocio-de-manera-sostenible/>>

Bernabeu, J. S. (2022ko urtarrilaren 1a). *Oro Rojo Comunicación | Guía completa de plan de marketing para restaurantes en 2021*. [Blog bateko sarrera] Helbide honetan lortua: <<https://www.ororojocomunicacion.com/entradaBlog/guia-plan-de-marketing-para-restaurantes>>

Bigas, N. (2021eko martxoak 11). *La COVID-19 aumenta el «boom» de la comida a domicilio y de las «dark kitchens»*. UOC (Universitat Oberta de Catalunya) web orriko artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2021/058-crecen-dark-kitchen-covid.html>>

BilbaoPlan. (2020ko urriaren 8a). *Yet Plan, reservas a un click*. Bilbao Plan-eko artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://www.bilbaoplan.com/yet-plan-reservas-a-un-click/>>

Boletín Oficial Del País Vasco. (2020ko azaroaren 18a). *ORDEN de 13 de noviembre de 2020, del Consejero de Turismo, Comercio y Consumo, por la que se regulan y convocan ayudas al sector de la hostelería vasca*. Helbide honetan lortua: <<https://www.asociacionhosteleria.com/wp-content/uploads/2020/11/ORDEN-13-noviembre-AYUDAS-HOSTELER%C3%8DA-VASCA.pdf>>

Casals, K. (2013ko ekainaren 10a). *¿Qué venden los restaurantes?* [Blog baten sarrera]. Helbide honetan lortua: <<https://kikocasals.com/2013/06/10/que-venden-los-restaurantes/>>

Conexiones365. (2021eko maiatzaren 27a). *Covid-19 transformó a los restaurantes. Esto quieren tus comensales ¡siempre!* Conexiones365-ko artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://www.conexiones365.com/nota/abastur/restaurantes/transformacion-restaurantes-tras-covid>>

De la Vieja, A. (2017ko ekainaren 14a). *Tres estrategias de precios: costes, valor y competencia*. [Blog bateko argitalpena] Helbide honetan lortua:

<<https://www.minderest.com/es/blog/2017/06/14/tres-estrategias-de-precios-costes-valor-y-competencia>>

Diego Coquillat. (2020ko urriaren 28<sup>a</sup>). *10 ideas simples y efectivas en redes sociales para restaurantes*. DiegoCoquillat.com-eko artikulua. Helbide honetan lortua:

<<https://www.diegocoquillat.com/10-ideas-simples-y-efectivas-en-redes-sociales-para-restaurantes/>>

Diego Coquillat. (2021eko otsailaren 7a). *10 ejemplos de campañas de marketing para restaurantes que funcionan. Innovación, Marketing y Tecnología para Restaurantes* /

DiegoCoquillat.com-eko artikulua. Helbide honetan lortua:

<<https://www.diegocoquillat.com/10-ejemplos-de-campanas-de-marketing-para-restaurantes-que-funcionan/>>

elDiario.es (2021eko apirilaren 13a). Euskadi lanza en pleno repunte de la pandemia más de 480.000 bonos para el turismo y la hostelería con un impacto económico de 14 millones de euros. *ElDiario.es*. Helbide honetan lortua: [https://www.eldiario.es/euskadi/euskadi-pone-martes-circulacion-480-000-bonos-turismo-hosteleria-impacto-economico-14-millones-euros\\_1\\_7800766.html](https://www.eldiario.es/euskadi/euskadi-pone-martes-circulacion-480-000-bonos-turismo-hosteleria-impacto-economico-14-millones-euros_1_7800766.html)

elEconomista.es. (2021eko maiatzaren 8a). La revolución de los «precios dinámicos»: bares y restaurantes inician un experimento para cobrar más por... *elEconomista.es*. Helbide

honetan lortua: <<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11204163/05/21/La-revolucion-de-los-precios-dinamicos-bares-y-restaurantes-inician-un-experimento-para-cobrarnos-mas-por-un-cafe-a-hora-punta.html>>

Empacke. (2020ko maiatzaren 13a). *Carta digital con QR, un plus de seguridad contra la pandemia*. [Blog baten sarrera]. Helbide honetan lortua:

<<https://www.empacke.com/carta-digital-para-bares-y-restaurantes>>

En la Cocina Magazine. (2018ko abuztuaren 23a). *Los clientes de restaurantes valoran sobre todo la calidad y precio*. En la Cocina Magazineko aldizkari artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://enlacocina.telemesa.es/marketing-restaurantes/los-clientes-de-restaurantes-valoran-sobre-todo-la-calidad-y-precio/>>

En la Cocina Magazine. (2020ko maiatzaren 13a). *¿Qué es el servicio delivery en restaurantes?* En la Cocina Magazineko aldizkari artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://enlacocina.telemesa.es/marketing-restaurantes/que-es-el-servicio-delivery-en-restaurantes/>>

En la Cocina Magazine. (2020ko azaroaren 9a). *Cambios en el diseño de restaurantes a causa del coronavirus*. En la Cocina Magazineko aldizkari artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/cambios-en-el-diseno-de-restaurantes-a-causa-del-coronavirus/>>

En la Cocina Magazine. (2021eko urtarrilaren 8a). *Tendencias de gestión de restaurantes en 2021*. En la Cocina Magazineko aldizkari artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/tendencias-de-gestion-de-restaurantes-en-2021/>>

En la Cocina Magazine. (2021eko martxoaren 12a). *Tendencias en restaurantes a partir del coronavirus*. En la Cocina Magazineko aldizkari artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://enlacocina.telemesa.es/actualidad/tendencias-en-restaurantes-a-partir-del-coronavirus/>>

En la Cocina Magazine. (2022ko urtarrilaren 3a). *Retos para restaurantes en 2022*. En la Cocina Magazineko aldizkari artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://enlacocina.telemesa.es/actualidad/retos-para-restaurantes-en-2022/>>

Espinosa, R. (2014ko maiatzaren 6a). *Marketing Mix (4Ps): qué es, definición y ejemplos /*

*Roberto Espinosa*. [Blog bateko sarrera]. Helbide honetan lortua:

[<https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>](https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021a). *Euskal AEko Balio Erantsi Gordina (BEG) per lurralde eremua, jarduera-sektorea, unitateak eta aldia, 2016-2019*. Datu estatistikoak.

Helbide honetan lortua:

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_170120\\_cpibmun\\_pibmun04c.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_170120_cpibmun_pibmun04c.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021b). *Euskal AEko enplegua per lurralde historikoa, sektorea, enplegu-mota, datu-mota eta aldia, 2016-2019*. Datu estatistikoak. Helbide

honetan lortua:

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_170112\\_cpib\\_pib15d.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_170112_cpib_pib15d.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021c). *Euskal AEko enplegua per lurralde historikoa, sektorea, enplegu-mota, datu-mota eta aldia, 2016-2019*. Datu estatistikoak. Helbide

honetan lortua:

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_170112\\_cpib\\_pib16d.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_170112_cpib_pib16d.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021d). *EAE-ko jarduera sektore nagusiak BEG-en duten partaidetzaren arabera, 2019*. Datu estatistikoak. Helbide honetan lortua:

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_170120\\_cpibmun\\_pibmun05b.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_170120_cpibmun_pibmun05b.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021e). *Euskal AE-ko makromagnitudeak (mila euro) per lurralde historikoa, sailkapena, agregatu nagusiak eta aldia*. Datu estatistikoak.

Helbide honetan lortua:

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_133000\\_chost\\_hos01b.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_133000_chost_hos01b.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021f). *Euskal AEko hiruhileko BPG (eskaintza) per osagaia, serie-mota, datu-mota, neurri-mota eta aldia*. Helbide honetan lortua:

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_170115\\_ccet\\_cet04tb.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_170115_ccet_cet04tb.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021g). *Euskal AE-ko 16 urte eta gehiagoko biztanleen jarduera-tasa (%), lurralde historikoa, hiruhilekoa eta aldia*.

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_050403\\_cptra\\_tab01.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_050403_cptra_tab01.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021h). *Euskal AE-ko 16 urte eta gehiagoko biztanleen langabezia -tasa (%), lurralde historikoa, hiruhilekoa eta aldia*. Helbide honetan lortua:

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_050403\\_cptra\\_tab01.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_050403_cptra_tab01.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021i). *Euskal AEko ostalaritza sektoreko hiruhileko BPG (eskaintza) per osagaia, serie-mota, datu-mota, neurri-mota eta aldia*. Datu estatistikoak. Helbide honetan lortua:

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_170115\\_ccet\\_cet01tb.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_170115_ccet_cet01tb.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021j). *Euskal AEko zerbitzuetako langileak per sektorea, serie-mota, neurri-mota eta aldia*. Datu estatistikoak. Helbide honetan lortua:

[<https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX\\_132903\\_cics\\_icsm1t\\_03.px/table/tableViewLayout1/>](https://eu.eustat.eus/bankupx/pxweb/eu/DB//PX_132903_cics_icsm1t_03.px/table/tableViewLayout1/)

Euskal Estatistika Erakundea (Eustat). (2021eko ekainaren 2a). *Euskal AEn 64.000 pertsonak egiten zuten lan Ostalaritzan 2019an, hau da, guztizkoaren %6,1ek*. Zerbitzuen inkesta.



Datu estatistikoak. Helbide honetan lortua: [https://eu.eustat.eus/elementos/euskal-aen-64000-pertsonak-egiten-zuten-lan-ostalaritzan-2019an-hau-da-guztizkoaren-61ek/not0018784\\_e.html](https://eu.eustat.eus/elementos/euskal-aen-64000-pertsonak-egiten-zuten-lan-ostalaritzan-2019an-hau-da-guztizkoaren-61ek/not0018784_e.html)

Eusko Jaurlaritz, Osasun Saila. (2021eko irailak 20a). *Medidas preventivas de aplicación frente a la Covid-19 en establecimientos de hostelería*. Helbide honetan lortua: [https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/coronavirus\\_protocolos/es\\_def/adjuntos/Protocolo-actuacion-frente-al-coronavirus-para-la-Hosteleria.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/coronavirus_protocolos/es_def/adjuntos/Protocolo-actuacion-frente-al-coronavirus-para-la-Hosteleria.pdf)

Eusko Jaurlaritz, Web Zerbitzuak. (2020) *EAEko ostalaritza sektorerako laguntzak*. Helbide honetan lortua: [https://www.euskadi.eus/diru\\_laguntza/2020/ost/web01-tramite/eu/](https://www.euskadi.eus/diru_laguntza/2020/ost/web01-tramite/eu/)

Eusko Jaurlaritz, Web Zerbitzuak. (2021) *Covid-19 laguntzak euskal turismo-sektorearentzat*. Helbide honetan lortua: [https://www.euskadi.eus/diru\\_laguntza/2020/covtur/web01-tramite/eu/](https://www.euskadi.eus/diru_laguntza/2020/covtur/web01-tramite/eu/)

Fariña, C. C. (2021eko irailak 8a). *EL DRIVE-THRU: EVOLUCIÓN Y TECNOLOGÍAS ACTUALES*. Enrique Ortega Burgos web orriko artikulua. Helbide honetan lortua: <https://enriqueortegaburgos.com/el-drive-thru-evolucion-y-tecnologias-actuales/>

Fernández, E. (2020ko uztailaren 4a). *¿Han subido los precios en bares y restaurantes en la desescalada?* [Blog bateko argitalpena]. Helbide honetan lortua: <https://www.businessinsider.es/han-subido-precios-bares-restaurantes-desescalada-667279>

Fernández, L. (2021eko ekainaren 14a). *Aumentar clientes en hostelería gracias a la comunicación*. [Blog bateko argitalpena]. Helbide honetan lortua: <https://www.camarero10.com/como-tener-mas-clientes/>

- Findus Professional (2021eko uztailaren 14a). *Ventajas de la carta digital QR para los restaurantes*. [Blog bateko sarrera]. Helbide honetan lortua: [<https://www.findusfoodservices.es/novedades/carta-digital-restaurante/>](https://www.findusfoodservices.es/novedades/carta-digital-restaurante/)
- Horeca iLab. (2019ko urriaren 8a). *5 estrategias de precios que puedes seguir en tu negocio*. [Blog bateko argitalpena]. Helbide honetan lortua: [<http://horecailab.com/5-estrategias-de-precios-que-puedes-seguir-en-tu-negocio/>](http://horecailab.com/5-estrategias-de-precios-que-puedes-seguir-en-tu-negocio/)
- InfoRestauracion. (2013). *Precios en hostelería*. Inforestauración.com-eko artikulua. Helbide honetan lortua: [<https://www.inforestauracion.com/gestion-en-hosteleria/precios-en-hosteleria.aspx>](https://www.inforestauracion.com/gestion-en-hosteleria/precios-en-hosteleria.aspx)
- Irekia. (2021eko martxoaren 20a). *El Departamento de Turismo, Comercio y Consumo impulsa una campaña de sensibilización sobre buenos usos frente a la pandemia en los establecimientos hosteleros vascos*. Helbide honetan lortua: [<https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/67708-departamento-turismo-comercio-consumo-impulsa-una-campana-sensibilizacion-sobre-buenos-usos-frente-pandemia-los-establecimientos-hosteleros-vascos>](https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/67708-departamento-turismo-comercio-consumo-impulsa-una-campana-sensibilizacion-sobre-buenos-usos-frente-pandemia-los-establecimientos-hosteleros-vascos)
- Irigoyen, L. (2021eko martxoaren 11). Euskadi lanzará una línea de ayudas a la hostelería con el fondo que tramita el Consejo de Ministros. *Crónica Vasca*. Helbide honetan lortua: [<https://www.cronicavasca.com/empresas/euskadi-lanzara-linea-ayudas-hosteleria-con-fondo-aprobado-en-consejo-ministros\\_456868\\_102.html>](https://www.cronicavasca.com/empresas/euskadi-lanzara-linea-ayudas-hosteleria-con-fondo-aprobado-en-consejo-ministros_456868_102.html)
- K. (2019ko apirilaren 23a). *5 Estrategias de Marketing para Restaurantes*. [Blog bateko sarrera]. Helbide honetan lortua: [<https://blog.kolau.com/es/marketing-para-restaurantes/>](https://blog.kolau.com/es/marketing-para-restaurantes/)
- La Menorquina. (2017ko uztailaren 17a). *Marketing para restaurantes y hostelería*. [Irakurgailu elektronikoaren bertsioa]. Helbide honetan lortua:

<[https://menorquina.com/uploads/documents/Ebook%2010\\_%20Marketing%20para%20la%20restauracion.pdf](https://menorquina.com/uploads/documents/Ebook%2010_%20Marketing%20para%20la%20restauracion.pdf)>

López, C. (2020ko uztailek 7a). *Formación covid-19: ¿Tu equipo sabe cómo garantizar la seguridad en el restaurante?* [Blog argitalpena]. Helbide honetan lortua:

<<https://mapal-os.com/es/recursos/blog/formacion-covid-19-tu-equipo-sabe-como-garantizar-la-seguridad-en-el-restaurante>>

McCann, K. (2022ko maiatzaren 5a). *Cómo crear un plan de comunicación sobre el COVID-19 para restaurantes.* [Blog bateko argitalpena]. Helbide honetan lortua:

<<https://www.touchbistro.com/blog/covid-19-plan-de-comunicacion/>>

Mediagroup. (2017ko martxoaren 1a). *La segmentación de clientes de los restaurantes: un paso esencial.* [Blog bateko sarrera]. Helbide honetan lortua:

<<https://gourmedia.es/2017/03/01/marketing-gastronomico-restaurante/>>

Moya, D. P. (2021eko martxoaren 2a). *¿Cómo hacer el mapa de procesos de un restaurante?*

Gestionar Fácil web orriko artikulua. Helbide honetan lortua: <<https://www.gestionar-facil.com/mapa-de-procesos-de-un-restaurante/>>

Pereira, C. (2019ko urtarrilak 25a). *Restaurantes: Canales de venta y distribución.* [Blogeko

argitalpena]. Helbide honetan lortua: <<https://www.vendus.es/blog/canales-distribucion-y-venta-restaurante/>>

Publydea. (2021eko urtarrilak 29a). *¿Por qué los restaurantes deben seguir trabajando con Influencers?* [Blog bateko argitalpena]. Helbide honetan lortua:

<<https://publydea.com/blog/los-restaurantes-deben-seguir-trabajando-con-influencers>>

RED Marketing in Hospitality. (2021). *Marketing y Comunicación para Delivery y Take Away.*

[Blog argitalpena]. Helbide honetan lortua:

<<https://www.weareredhospitality.com/marketing-y-comunicacion-para-delivery-y-take-away/>>

RestaurantesPlus. (2022ko martxoaren 28a). *La manera más fácil de identificar clientes potenciales de un restaurante*. [Blog bateko sarrera] Helbide honetan lortua.

<<https://restaurantesplus.com/clientes-potenciales-de-un-restaurante/>>

Revista Hosteleria (2020ko urriak 19a). *Apertura del restaurante - ¿Qué estrategia de marketing es adecuada durante la crisis?* Revista Hosteleria-ko aldizkari artikulua.

Helbide honetan lortua: <<https://www.revistahosteleria.com/texto-diario/mostrar/3394253/apertura-restaurante-estrategia-marketing-adecuada-durante-crisis>>

Rodríguez, M. F. (2022ko martxoaren 9a). *Google: el mejor aliado para posicionar tu restaurante en línea*. Conexiones365-ko artikulua. Helbide honetan lortua:

<<https://www.conexiones365.com/nota/abastur/restaurantes/trucos-promocionar-restaurante-google>>

Vilaplana, M. (2021eko maiatzaren 18a). *¿Cómo reactivar los clientes para que vuelvan al restaurante?* [Blog bateko sarrera]. Helbide honetan lortua:

<<https://mesaparaocho.com/marketing-gastronomico/reactivar-clientes-restaurante/>>