



**EUSKAL
MERKATARITZAREN
ESTRATEGIA**
ESTRATEGIA
DEL COMERCIO
VASCO

Euskal Merkataritzaren ESTRATEGIA 2030 eta PLANA 2025

Egikaritze-laburpena

Aurrerapen dokumentua 2022ko abendua

Euskadi, auzolana, bien común

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

TURISMO, MERKATARITZA
ETA KONTSUMO GARA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,
COMERCIO Y CONSULADO



AURKIBIDEA

1. DIAGNOSIA	3
1.1 Abiapuntu zalantzarri eta konplexua	3
1.2 Etorkizuna eta sektore lehiakor bat eraikitzeko bost joera	4
1.3 Eskaria: pertsonak, euskal merkataritza sistemaren bihotza	7
1.4 Eskaintza: "eredu berri" baterako trantsizioan	9
1.5 Laburbilduz: arazo berriak eta konponbide zaharrak	12
1.6 Laburbiltzea	14
2. 2030 ESTRATEGIA	17
2.1 Estrategiaren xedea eta ikuspegia: garai berrietarako politika berriak	17
2.2 Ahalegina bideratu behar duten printzipioak: Lan Iparrorratza	17
2.3 Estrategia artikulatuz: 6 eraldaketa-bektore; 3 proiektu traktore	21
2.4 Estrategia garatuz: 24 giltzarri estrategiko	23
3. PLANA 2025	27
3.1 Ekimenen deskribapen laburra	28

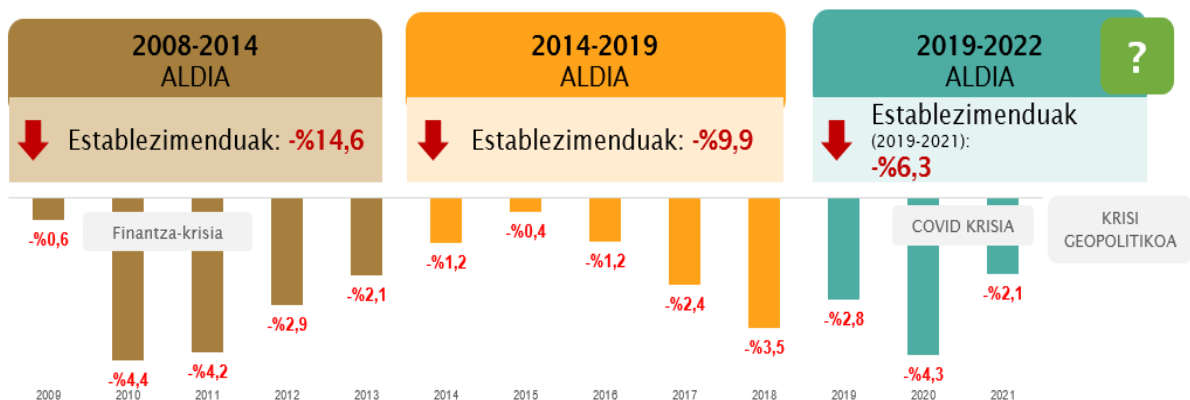
1 DIAGNOSIA

1.1 Abiapuntu zalantzarri eta konplexua

Euskal merkataritza-sektorearentzako estrategia bat 2030. Urtean definitzea azken hamarkada ezaugarritu duen egoera sozioekonomiko konplexuan ulertu behar da; eta, bereziki aurreikusi ezin den une honetan, epe labur eta ertainerako etorkizuna aurreratu behar da, ez hain zalantzarria.

2008ko finantza-krisi globalarekin (2008–2014) ireki zen etapa gogorra gaindituta, eta 2014tik 2019ra arteko suspertze-fasea atzean utzita; COVIDak, lehenik, eta Ukrainiako gatazka belikoak, ondoren, ziurgabetasun eta aldakortasun dosi handia ekarri dute berriro, etxeko ekonomien gastuari eustea eta salmentan eta enpleguan aurreikus daitezkeen doikuntzak aurreikusten dituztenak.

Baina azken hiru urteetako eszenatoki aldakorretatik haratago, merkataritzak bere birmoldaketa sektoriala bizi izan zuen denbora horretan guztian, enpresa-parkea urtero etengabe murriztuz,aldi horretan metatutako %30etik hurbil. Beherakada horrek, gaur egun, merkataritza-dentsitateak mila biztanleko 11 merkataritza-establezimendutik behera jartzen zituen; eta aurreratzen zuen, etapa bakoitzeko koiuntura konplexu eta ez hain aldakorretatik haratago, eredu komertzial historikoa pixkanaka baina ezinbestean aldatzen ari zela.



(1) Jarduera Ekonomikoen Direktorioa Eustat

1.2 Etorkizuna eta sektore lehiakor bat eraikitzeko bost joera

Egiaztapen horretatik abiatuta, Euskal merkataritza-sektorearen diagnostikoak gogoeta egin du testuinguru horretan aldaketa-prozesua elikatzen ari diren joera eraldatzaileei buruz: “Gizarte Mosaikoa”, “Digitalizazioa eta Omnikanalitatea”, “Teknologia etengabeko bilakaeran”, “Hiri-habitat berria” eta “Iraunkortasuna”.



1 Gizarte mosaikoa

Hiper

segmentazioa: Migrazioak + 5 belaunalditako bizikidetza: Alfa, Z, Millennials, X, Baby Boomers.

2 Digitalizazioa eta Omnikanalitatea



Kanalen ugaritasuna: Online eta offline arteko mugak desegiten dira



3 Teknologia etengabeko bilakaeran

Datuaren ekonomia erosketaren kudeaketan eta esperientzian (Euskal merkataritza 4.0)



4 Hiri-habitat berria

Hiri berriak + Mugikortasun modu berriak, Merkataritzaren rola

birplanteatu dute



5 Iraunkortasuna

Merkataritza-eskaritik bertatik (tokiko kontsumoa, kontsumo etikoa eta/edo berdea); eta Euskal merkataritza-eskaintzatik (denda fisiko eko-eraginkorra); online merkataritza iraunkorragoa

1.2.A Gizarte Mosaikoa

Euskal gizartea gizarte anitza, irekia (migrazioa) eta kohesio-estandar altuak dituena da. Horri esker, bost belaunaldi desberdinetako (Alfa, Z, Millennials, X, Baby Boomers) bizi-itzaropen eta bizikidetza handiagoa lortu da une berean.

Biztanleriaren eta demografiaren aniztasun horrek eta sentsibilitate, ohitura eta balio aldakorren aniztasunak merkataritza-eskaria hiper segmentatzeko beharra bultzatzen du, zerbitzu koherentea emateko. Euskal merkataritza-sektorea eraldatu egin behar da kontsumitzaile zatikatu, aldakor, etengabe eraiki eta omnikanalaren profilari erantzuteko, baina irizpide argiekin erosketa-une bakoitzean.

1.2.B Digitalizazio eta omnikanalitatea

Euskal biztanlerian digitalizazioak aurrera egitea eta eskaintza komertzial globalizatu bat eskuratzeko eta erosteko aukera ematen duten kanalak ugaritzea errealitate ukaezina da. Gero eta kontsolidatuagoa den omnikanal-egoera bat marrazten da, non pertsonak erabakitzen duten zein kanal erabili, askotariko irizpideen arabera, eta hiri-merkataritza oraindik egokitu ez den. Zentzu horretan, e-commerce-al eta nazioarteko marketplace handiek lortutako protagonismoa nabarmentzen da, tokiko atarien ikusezintasunarekin kontrastean.

Ecommerce "geldiezina"



Baina e-commerceak, estatikoa izatetik urrun, kanal sorta gero eta handiagoa zabaltzen du, eta horiek desegiten dituzten "retailer" bat zer zen identifikatzeko aukera ematen zuten hesiak (direct to consumer; live streaming commerce; retail as a service). Eta salmenta digitalen hazkunde esponentzialarekin batera, erronka eta kontraesan berriak agertzen dira sakoneko lasterketa eraldatzaile jarraitu batean: berehalakotasuna entreguetan, azken miliaren banaketa; pertsonalizazioa; iraunkortasunaren kudeaketa.

1.2.C Teknologia etengabe aldatzen ari da

Baina teknologia ez da e-commerce-an amaitzen. Merkataritzari aplikatutako berrikuntzak bilakaera handia izan du eta izaten jarraitzen du, teknologia disruptiboak eta eragin handiko aplikazioak agertu baitira maila desberdinetan eta ia sektore guztietan, demokrazia-prozesu batean eta aniztasun teknologikoan.

Retaileko aurrerapen teknologiko horiei esker –besteak beste, adimen artifizialari, Bockchain-i, gailu eta ordainbide berriei, negozioa kudeatzeko teknologia egokituei edo errealitate birtualari lotutakoei–, datu hauetan oinarritutako kudeaketa, prozesuen automatizazioa, bezeroaren ezagutza aurreratua eta indibidualizatua eta produktua, zerbitzua eta erosketa-esperientzia hobetzeko eta pertsonalizatzeko aukera ahalbidetzen dira, etengabeko egokitzapenaren beharra aurreratzen baitute.

1.2.D Hiri-habitat berria

Gizartearen balioan aldaketak hiri-espazioak habitat kohesionatuagoak, orekatuagoak eta jasangarriagoak direla adierazten du, eta Hiri Agenda Berriaren inguruan eraldaketa-bidea irekitzen du. Testuinguru horretan, EAEko merkataritza-agertokiak eta haren hiri-inguruneak ere aldaketa garrantzitsuak bizi dituzte, eta horrek erronka berriak dakartza, EAEko hiri-ekonomiaren dinamismoa eta iraunkortasuna iraunkorki zaintzeko (lokal hutsen hazkundera, zerbitzuen presentzia handiagoa, mugikortasunaren kudeaketa eta autoarekiko hurbiltasuna, edo merkataritza-establezimenduek agertoki horretan rol berriak beren gain hartzea). Merkataritza-hirigintza berrinterpretatzen duen eta toki gobernantza-eredu eraginkorrak eta orekatuak eskatzen dituen agenda berri bat, eragile publiko zein pribatuen parte-hartzeari dagokionez.

1.2.E Iraunkortasuna

Azken urte hauetan aurrera doa, era berean, EAEko herritarrek hirian merkataritza-jarduerak betetzen duen zeregin garrantzitsuari buruz duten ustea, bai eta ingurumenaren, ekonomiaren eta gizartearen iraunkortasunari dagokionez duen balioari buruz ere. Horrela, eskaritik bertatik begiratuta balio jasangarrien bilakaerak (kontsumo etiko eta arduratsua, gure erosketa-erabakien eraginaz jabetzea, etab.) egokitzapen- eta aukera-elementuak kokatzen ditu euskal merkataritza-sektorean bertan.

Salmenta-puntu eko-efizienteetara, ekonomia zirkularrera edo iraunkortasuna errazten duten zerbitzu berriak denda fisikoan sartzera (click&collect zerbitzuak edo alderantzizko logistikan rol berriak) bideratutako negozio-eredu berriak egokitzeko eta hartzeko aukerarekin lotutako aukerak.

1.3 Eskaria: pertsonak, euskal merkataritza sistemaren bihotza

Euskadin bizi diren pertsonak zein bisitariak dira merkataritza-sistemaren bihotza eta sektoreak ase beharreko premien motorra, modu lehiakorrean eta ikuspegi integratzaile batetik, inor atzean utzi gabe.

1.3.A “Gutxiago” gara, gero eta “nagusiagoak” eta “desberdinak”...

EAEko biztanleria egituraz eta osaeraz aldatu da azken aldian. Horrela, zifretan, euskal biztanleria oso modu sintetikoan kokatu eta ezaugarritu daiteke, honela:

- Populazio-masa 2.193.199 biztanletan gelditu da (%51,4 emakumeak) 2021an.
- Biztanleria gero eta zaharragoa; EAEko gizartearen %23 baina gehiago 65 urtetik gorakoa da; kolektibo hori 2030erako %28ra iritsiko da.
- Aldi berean, biztanleria migratzaile gero eta handiagoa eta beharrezkoa da, azken bosturteko honetan ia 25.000 pertsona gehiago.

1.3.B Merkataritza “erabilera eta ohitura” desberdinekin

1.3.B.1 Aurrekontu gutxiago eta “gastatzeko” modu berriak

Testuinguru sozioekonomiko nahasi eta konplexu batean, euskal etxeetako batez besteko aurrekontuaren bilakaerari buruzko aurreikuspen lausengu txikiz gain, kontsumitzaileek merkataritzan gutxiago gastatzen dute azken urteotan, lehentasunak zerbitzu-gastu handiago baterantz aldatuz.

Joera hori zifrek babesten dute; izan ere, azken hamarkadan, EAEko etxeek jantzietan eta oinetakoetan edo etxeko altzarietan eta artikuluetan egindako gastua nabarmen murriztu da (%36 eta %20 inguru, hurrenez hurren), baina zerbitzuetan egindako gastua, hala nola irakaskuntzan, osasunean, garraioan edo jatetxeetan eta ostatuan, bi digituko hazkundera izan du pandemia hasi aurretik.

1.3.B.2 Iraunkortasunari dagokionez kontziente izanik, nahiz eta ez hain praktikatzaile

Hurbiltasuna eta iraunkortasuna euskal merkataritza-eskariaren artean pisuzko elementuak dira. Hurbileko merkataritza erreferentzia argia da egunerokotasunean (EAEko biztanleen %80k maiz erosten du hurbileko merkataritzan, eta %100 inguruk elikagaietan); eta erosketa mota horretan desplazamendu gehienak oinez egiten dira (%86). Gainera, ingurumen-erantzukizuna (3,88 puntu, 5 puntutik) oso baloratua dago euskal herritarren

artean, adina edozein dela ere. Sentsibilitatea sendotuz doa, baina modu eraginkorrean gauzatu behar da banakako erosketa arduratsu eta jasangarriaren erabakian (kontsumitzailearen koherentzia: iritzik ekintzara pasatzea).

1.3.B.3 Belaunaldi-arrakala digital sakon batekin

2022an, EAEko biztanleriaren %55 inguruk online erosketak egiten ditu; 50 urtetik beherakoen artean, proportzio hori orokortu egin da (%80 baino gehiago).

Argazki orokor horrek, ordea, arrakala digital handia ezkututzen du e-commerce-an, eta 74 punturainoko gap-ak ditu; izan ere, 65 urtetik gorakoen artean online erosketen ehunekoa %12koa da, eta "euskal zeten" artean, berriz, proportzio hori %86tik gorakoa da.

1.3.B.4 Omnikanalak, baina denda fisikoa funtsezko erreferente gisa hartuta

2022an, EAEko biztanleen erdiek baino gehiagok. (%53,2) aitortu zuen omnikanala zela. Proportzio hori %85eraino igotzen da Z belaunaldiaren artean, baina denda fisikoak erreferentzia izaten jarraitzen du Euskadin eguneroko bizitzan eta erosketan. Hala, gaur egun ere, denda fisikoan erostea da 65 urtetik gorakoen bide bakarra (%88), eta oso garrantzitsua da euskal herritar guztien %45entzat.

■ — Nolakoa da kontsumitzailearen profila Euskadin

- **Merkataritza** gastua
- + **Zerbitzuan** gastua (ileapaindegiak, osasuna eta ongizatea, hezkuntza, jatetxeak...)

Emakumeek joera handiagoa dute **denda fisikorako**; gizonek joera handiagoa dute **on line** merkataritzarako

Belaunaldi-arrakala digital
"sakona"

- < **35 urte**: erabat digitalak dira (%86k online erosten du)
- > **65 urte**: %88k denda fisikoan bakarrik erosten du

Ingurumen-jasangarritasuna, euskal eskaria hobekien definitzen duen ezaugarria

4 Puntu
(1etik 5 arteko eskala)

Eskaera omnikanala
Denda fisikoak erreferente izaten jarraitzen du

Erronka: Ingurumen-kontzientziaziotik **TOKIKO EROSKETA JASANGARRI** batera igarotzea

1.4 ESKAINTZA: “EREDU BERRI” BATERAKO TRANTSIZIOAN

Euskal merkataritza-ehuna etengabe sufritzen ari da ia hiru bost urtez, eraldaketa geldiezia dela eta sektorea eredu berri baterako trantsizioan bizi dela pixkanaka onartzeko prozesuan. Hau da egungo egoeraren erretratua, 6 ezaugarritan:

1.4.A Saltoki gutxiago, baina ez enplegu gutxiago

EAEko erretailak 82.130 enplegu sortzen ditu gaur egun; hau da, EAEko biztanleria okupatuaren %11. Era berean, 3 enplegutik 2 emakumeak dira.

Merkataritza-parke gisa, sektoreak 22.700 establezimendu baino gehiago zituen 2021ean (12.091 Bizkaian, 8.076 Gipuzkoan eta 2.936 Araban). Zifra hori duela hamarkada bat zituen 31.500 establezimenduetatik oso urrun dago, eta bere kabuz hitz egiten du sektore-birmoldaketari dagokionez, oro har langileen % 28 inguru galdu duen jarduera batez.

Saltokiak galdu arren, EAEko retaileko soldatapeko enplegua % 9 baino zertxobait gehiago hazi da 2014 eta 2021 artean, enplegu autonomoaren kaltetan; izan ere, enplegu hori sistematikoki jaitsi da, eta % 10 baino zertxobait gehiago murriztu da 2014-2021 aldian. Egiturazko errealitate horrek, gutxi gorabehera, enpresa handiagoak biltzen ditu, eta, pandemia (2019) sartu aurretik, fakturazioari eta emaitzei dagokienez hazkundera lortu du finantza-krisi globalaren (2010) urte gogorrekin alderatuta.

1.4.B Zahartzea eta belaunaldi-erreleborik eza

EAEko txikizkako merkataritza-sektorea kudeatzen duten pertsonen batez besteko adina 52 urtekoa da, eta 2020an establezimenduen % 45 inguru 54 urtetik gorako pertsona batek kudeatzen zituen. Erretratu horrek agerian uzten du garrantzitsua dela adina kudeatzeko estrategiak ezartzea sektorea modernizatzeko faktore gisa.

1.4.C Aldaketa orokorraren presioa, erronka desberdinekin

Sektoreen arabera, EAEko merkataritza-parkearen % 70 hiru familia edo merkataritza-adar handirekin lotzen da: Elikadura eta eguneroko ondasunak; Pertsonen moda edo ekipamendua; eta Etxeko ekipamendua. Horiek guztiek trantsizio digitalek, soziodemografikoek eta ingurumenekoez sortzen duten aldaketa-presioa jasaten ari dira; eta horiek guztiek ziurgabetasuna eta ziklo kaltegarriak salatzen dituzte; baina intentsitateekin, sakoneko arazoekin eta erronka desberdinekin egiten dute, eta diagnostikoak erretratatu dituen itxaropen berdinekin.

1.4.D Kanal anitzeko estrategia biguna -RRSS-; baina esperientzia omnikanal efektibo gutxi

Formalki, EAEko hiru saltokitik bik online kanala eta off line kanala uztartzen dituzte gaur egun beren negozioan. Konbinazio horri eusten zaio, neurri handi batean, denda fisikoan eta RRSSko jardueran (% 70 inguru); eta denda fisikoan eta whatsapp berehalako mezularitzan (% 59 baino gehixeago).

Hala ere, omnikaltasun biguneko estrategia baten aurrean gaude. Oso gutxi dira, % 6 inguru, denda fisikoan hasi eta online buka dezakeen erosketa-esperientzia eskaintzen dutela dioten saltokiak; eta alderantziz. Digitalizazioaren bidea luzea eta bihurria izango da oraindik.

1.4.E Lehiakortasun-eraldaketaren kontzientzia

Hala eta guztiz ere, eta kopuruek bidaia luzea geratzen dela argi uzten diguten arren, euskal merkataritza dagoeneko jabetu da aurre egin beharreko erronkez. Eraldaketarako ezinbesteko urratsa: % 80k uste du garrantzitsua edo oso garrantzitsua dela bere negozioa herritarren eskaera berrietara egokitzea; % 70ek baino gehiagok uste du etorkizuneko denda fisikoak ez direla egungoak bezalakoak izango; eta erdiek uste dute establezimendua gero eta gehiago erakusleho/topagune bat izango dela, eta transakzioak neurri handi batean online egingo direla.



1.4.F Indarguneen eta ahulezien kontzientzia

Euskal merkataritza-sektoreak uste du aukeraren sakontasun mugatua dela bere ahultasun nagusia (5etik 4 sektoreak berak lehiakortasuna hobetzeko faktore gisa). Errealitate horrek agerian uzten du euskal retailak espezializatzeko eta bereizteko estrategiak garatzeko beharra duela.

Bestalde, sektoreak denda fisikoaren arreta pertsonalizatuan jartzen du bere indar nagusia (5 puntutik 4); horrela, erosketa-esperientzia faktore bereizgarri gisa hartzen da, eskari hiper segmentatu gero eta handiagoaren aurrean.

MERKATARITZA ESKAINTZA LABURTUZ...

Zer gertatu da azken hamarkadan...?

Euskadiko merkataritza-parkea 	Enplegua Euskal retailean 	Fakturazioa eta beste magnitude ekonomiko batzuk €
<p>- Saltoki kop. -%27,5</p> <p>Euskadiko saltoki kopuruaren beherakada</p> <p>Azpi-sektoreen arabera...arte</p> <p>-%43 etxe artikulua</p> <p>-%37 Kultura- eta jolas-artikulua</p> <p>-%32 Ekipamendu pertsonala</p>	<p>+ Enplegua +%2</p> <p>Enplegua guztira (2014-2021)</p> <p>+%9,2</p> <p>Soldatapeko enplegua (2014-2021)</p> <p>- %10,4</p> <p>Enplegu autonomoa (2014-2021)</p>	<p>+ Fakturazioa +%8</p> <p>Negoio-zifren zenbateko garbia (2010-2019)</p> <p>+%26</p> <p>Ustiapeneko soberakin garbiak (2015-2019)</p>

Nolakoa da euskal merkataritzaren profila

BERRIKUNTZAREN eta IRAUNKORTASUNAREN garrantziaz jabetu den sektorea

Sektore heldua: 52 urteko batez besteko adina

merkataritza modernizatzeko eta digitalizatzeko funtsezkoa **adinaren kudeaketa**

Zerbitzuen eta arreta pertsonalean indartu nahi duen sektorea

Gero eta enpresa sendoagoak dituen sektorea

4 Puntu
(1etik 5 arteko eskala)

2009: **2,6** enplegu/establezimendu
2021: **3,6** enplegu/establezimendu

Sektore horrek ulertzen du teknologiak arreta eta zerbitzua hobetzen dituela, baina gaur egun ez dago oso integratuta online eta offline eskaintzan

Tokiko euskal merkataritzaren **%6** baino ez du erabateko esperientzia omnikanala

1.5 LABURBILDUZ: ARAZO BERRIAK ETA KONPONBIDE ZAHARRAK

Marraztutako agertoki berrian, bai modernizazioko, lehiakortasuneko eta hiri-inguruneen merkataritza-kudeaketako politika tradizionalak – alde batetik –, bai lankidetzaren publiko pribatuaren bidez lursailera eramateko mekanismoak (50 OTC, Hiri Merkataritzako 3 Plataforma, 3 Ganbera, 6 Federazio, ehunka elkarte eta toki-administrazioaren ezinbesteko lankidetzaren bidez) egokitzapen bat eskatzen dute. Merkataritza-banaketak bizi duen eraldaketa gogorak merkataritza-politiken ereduak zalantzan jarri du pixkanaka, bai zertan (zein politika), bai nola (nola antolatu), aldaketa eta doikuntza premia bihurtu arte.

1.5.A Politika berrien beharra

Beharrezko etorrerako sektorea (duela 13 urte baino ia % 30 establezimendu gutxiago), eraldaketa digital galanta, hiri desberdin batzuetarako lehentasun berriak ezartzen dituen iraunkortasun-esparrua, balio berrietan oinarritzen den gizarte mosaikoa, eta, azken batean, iragaitzako merkataritza-eredu bat kontuan hartuta, garai bateko beharrak aldatu egin dira, neurri handi batean antzinatik datozen programen gaurkotasuna zalantzan jarriz.

1.5.B Egokitzapena ere behar duen egiteko modu bat

90eko hamarkadan, merkataritza-gune handien inpaktuari erantzun beharrak eta egitura tekniko publikoaren ahuleziak, beharra bertute bihurtu zuten, eta lankidetzaren publiko-pribatuaren modu bat sortu zuten – elkarte-sarearen bidez; lankidetzaren hori sendotu egin zen, egungo merkataritza-politiken nortasun-zigilu bihurtu arte.

Baina elkarte-sektoreak egoera berriaren presioa ere bizi izan du. Zati-tuta, erretiratzen ari den merkataritza-parke zahartuarekin eta ibiltzen diren kolektibo berritzaileen nolabaiteko desafekzioarekin, bere mugak agerian uzten ditu eta, sektoreak bezala, berdina sufritzen du. Eta horrekin batera, lankidetzaren publiko-pribatuko ohiko moduak, inertzia handiko merkataritza-politikak kasu, beren defizitak eta ahuleziak erakusten dituzte, eta denek aldetik ber-interpretazio ausart eta handinahia eskatzen dute.

1.5.C Bide berria eginez

Beraz, merkataritza-sistema eta haren politika publikoak porrot egiten ari dira, berriz bideratzen ari dira, eta beharrezkoa da merkataritza gainerako sektore eta politikekin homologatzea; lidergo publikoa berreskuratzea; sistemaren eragileak modu errealistan optimizatzea, haien gaitasun eta indarrekin lerrokatuta; txikitan pentsatzeari eta barrura begiratzeari uztea; inertziarekin haustea eta berrikuntzari, aldaketari eta beste sektore eta eragile batzuekiko hibridazioari bide ematea. Gobernua eta sektorea izan ahal izateko premia bat trantsizioan dagoen eredu komertzial berri horren eraikuntzaren parte aktiboa da, eta ez ikusle hutsa.

1.6 LABURBILTZEA

PUNTU KRITIKOAK

TESTUINGURUA

P.K.1 ERREALITATE GEOPOLITIKOA ETA ZIURGABETASUNA “Konbultsa eta lurrunkorra”

ESKARIA

P.K.2 GIZARTE MOSAIKOA “Hipersegmentazioa”

P.K.3 BELAUNALDI ARRAKALA DIGITAL SAKONA “Jatorrizko digitalak vs. Baby Boomers”

P.K.4 ZERBITZUETAKO GASTU HANDIAGOA “Merkataritza-gastuaren lehiakidea”

ESKAINNTZA

P.K.5 LEHIA-PRESIO HANDIA “Etengabeko lehia-alertan”

P.K.6 PACK ZAILA: ENPRESA MIKRO, FAMILIARRA, KUDEAKETA “ANTZINAKO ERAN”, ADIN ALTUA... “Aldaketa konplexuaren kudeaketa”

P.K.7 OMNIKANALITATEA ORAINDIK “BIGUNA”
“Eskaintzen den esperientzia ez da guztiz omnikanala”

P.K.8 ADIN ALTUA: PROFIL ETA GAITASUN DIGITAL GUTXI
“pertsonek, aldaketarako eta berrikuntzarako funtsezko faktore gisa”

P.K.9 ESPARRU ARAUTZAILEA ETA PROGRAMAK “Garai berrietara egokitzea”

P.K.10 GOBERNANTZA ETA ELKARTE-SAREA “Eredu hori ere berrikusi egin behar da”

LAGUNTZA PALANKAK

TESTUINGURUA

L.P.1 | HIRIA ETA IRAUNKORTASUN sozial, ekonomiko eta ingurumenekora buelta

ESKARITIK

L.P.2 | EUSKAL ESKARI "KONTZIENTEA" Tokiko erosketa jasangarri batera pasatzeko erronka

L.P.3 | DENDA FISIKOAREN BALIOA ETA ROLA EZAGUTZEA denda fisikoak inporta du

L.P.4 | TURISTAK/TXANGOZALEAK Oso segmentu "interesgarria"

ESKAINZATIK

L.P.5 | MERKATARITZA-GUNE FISIKO HANDI BAT Tokiko merkataritza omnikanal bat palankaz jartzeko

L.P.6 | ALDAKETAREN BEHARRAZ JABETZEN DEN MERKATARITZA Etorkizuneko denda berria

L.P.7 | MERKATU HOBI BERRIAK Tokiko merkataritzarako

L.P.8 | BIZTANLERIA MIGRATZAILE GAZTEA Gaztetzeta eta belaunaldi-erreleboa

L.P.9 | ENPLEGUA, FAKTURAZIOA ETA DIMENTSIOA "hazten dira" Enpleguaren kalitatea bermatzeko erronka

L.P.10 | ESPERIENZIA eta tokiko RETAILer erreferenteak Giza kapitala eta enpresa-kapitala ditugu

2 2030 ESTRATEGIA

2.1 Estrategiaren xedea eta ikuspegia: garai berrietarako politika berriak

Sektorearen egoeraren erretratua eta aurre egin beharreko erronkak eta eraldaketak oinarri hartuta, **estrategiak gure politikak berritzearen alde egiten du, garai berrietara egokitzeko.**

Horrela, strategiaren helburua (xedea)... *“Merkataritza-Politika Berrituak, abian jartzea eta arian-arian garatzea, eraldaketa teknologiko sakonak markatutako merkataritza-agertoki berri batera egokituta; hiri-agenda berria; merkataritzaren eta zerbitzuen arteko mugen lausotzea; eta enpresa-lehiakortasunaren eskakizun gero eta handiagoa eta etengabe aldatzen ari dena, kontsumitzaile desberdinei zerbitzua emateko baldintza gisa, balio berriekin, behar fisiko eta sinboliko berriekin eta erosten duenari eta erosteko moduari sakonki eragiten dieten ohitura berriekin.*

*Eta hori (ikuspegia) egin nahi du **politiken eraginkortasuna eta efizientzia etengabe bilatuz**, enpresa komertziala eta bere eraldaketa lan-foku bihurtuz; hiri-espazioa horien konbergentzia-gune gisa biziz; sistemaren berrikuntza eta ezagutza erregaiak bihurtuz; eta gobernantza-eredua eta lankidetzak publiko eta pribatuaren eredua eguneratuz, eragile desberdinen lidergo publikotik eta espezializazio adimendunetik abiatuta, rol errealistak, osagarriak eta eraginkorrak hartzeko.*

2.2 Ahalegina bideratu behar duten printzipioak: Lan Iparrorratza

Estrategiaren lan-iparrorratz edo NAN gisa, **10 printzipio orientatzaile** ezartzen dira, aldagaitaren zentzua azaldu eta haren garapena arautzen dutenak. Jarraian labur-labur deskribatzen dira:

2.2.A Enpresa eraldaketa sektorialaren erdigunean: Konpromisoa eta erantzukizuna

Merkataritza-sektorea eraldatu egiten da enpresa bakoitzaren berrikuntzatik, eta banakako esku-hartze sakonak eskatzen ditu, konpromiso eta erantzukizun partikularra eskatzen dutenak.

Hala ere, azken hamarkadetako merkataritza-politiken ikuspegi kolektibo nagusiak, nolabait ere, bere eraldaketaren erantzukizuna bere gain hartzeko aukera ematen zion enpresari. Erronka eta konponbideak kanpoan zeuden beti, eta hornitu egin behar zitzaizkion. Horrela eratutako ehun enpresariala gehienbat pasiboa izan da, begirada besteren alderdietan jarrita, bere esku ez dagoena aldatzea; eta begirada kritikorik eman gabe bere eboluzioari eta errealitate eta eskakizun berrietara egokitzeari buruz.

2.2.B Hiri-integraltasuna: Udaleko merkataritza-gunea politika eta laguntza guztien elkargune gisa

Udalaren hiri-ingurunea txikizkako merkataritzaren ekosistema naturala da; eta horri laguntzeko politikek bertan aurkitu behar dute lurreratzeko eta aplikazio integratu eta sinergikoa egiteko xede-eremua. Udalerrri bakoitzean, eragile publiko eta pribatuei laguntza-politikak eta -ildoak eskaintzearen aldeko apustua egiten da, menu baten hainbat aukera gisa; modu aktiboan eta kontzientean, beren errealitate partikularra eta merkataritza-eredu propiora egokitutako esku-hartzea taxutzeko.

2.2.C Baliabideak enpresara hurbiltzea erronka gisa: Konexio motzeko eta aktiboko kanala

Enpresa bada politiken gune nagusia, politika horiek izaera finalista izan behar dute, eta tresna osagarrien eta sinergikoen osotasun integratua izan behar dute, inpaktu-baldintza gisa. Baina enpresara iristeko politikak antolatzeke eta bideratzeko moduak ere garrantzi handia hartzen du. Laguntzak enpresara hurbiltzea – kanal laburra- eta horrek modu proaktiboan optimizatzea – motibazioa- erronka handia da mikroenpresen sektorean, atomizatuta baitago eta gaur egun ez baita oso proaktiboa.

2.2.D Hibridazio sektoriala: Merkataritza eta zerbitzuak hiri-ekonomiaren kontzeptuaren inguruan pixkanaka txertatzea

Hiri-ekonomia retaila, ostalaritza, jatetxeak, zerbitzu pertsonalak eta enpresa-zerbitzuak biltzen dituen kontzeptu heterogeneoa da, eta pixkanaka nagusitzen ari da. Hiriko esperientzia merkataritzatik haratago doa, eta, pixkanaka, merkataritza-politiken begirada zabaltzen du: retaila zerbitzatzea eta zerbitzuak lan-esparru gisa birailizatzea.

2.2.E Egokitzapena: Azpisektoreen arabeko politiken zehaztapena eta beharrezko doikuntza

Esperientziak argi uzten du ezin dela alde batera utzi merkataritza-politiken eraginkortasunak egokitzeko eta zehazteko eskatzen duela: ekipamendu pertsonala, etxeko ekipamendua, elikadura, eguneroko ondasunak...; errealitate desberdinak, doikuntza desberdinak. Politikak egokitzea, beraz, beharrezkoa da, bai politiken eraginkortasuna eta espero diren eraginak hobetzeko, bai mobilizatutako baliabideak hobeto erabiltzeko.

2.2.F Zeharkako eta erakunde arteko gobernantza: lan partekatua eta sinergikoa

Merkataritza-sektorea sistema konplexua da, eta hainbat eragile instituzionalek – sektorialeak eta lurraldekoek – hartzen dituzten erabakiekiko sentikorra; eta enpresarien aldetik, berriz, oso atomizatua eta elkarte-dinamiketan oinarritua. Eragile publiko horiekin irekita eta koordinatuta dagoen eta sektoreko ordezkari pribatuekin lankidetzan aritzen den gobernantza bultzatu eta hobetu beharreko ezinbesteko eredua da.

2.2.G Lidergo publikoa: Rol proaktiboa eta bere eskumeneko erantzukizuna

Elkarlaneko gobernantza gauzatzeko, ezinbestekoa da lidergo publiko aktiboa izatea, eragileen artean lan-protokolo esplizitu eta argiak sustatuko dituena, eta haien rola errealismoz ulertzea eta leialtasunez, eraginkortasunez eta efizientziaz jardutea erraztuko duena. Eta hori gauzatzeko, ezinbestekoa da muskulu teknikoa eta operatiboa izatea; izan ere, sendotasun horretatik soilik bidal daitezke sistemara seinale argiak, eragile bakoitzak espazio egokiak bete ditzan eta bere jarduketan artean sinergiak sor daitezen.

2.2.H Espezializazio adimenduna: Merkataritza-sistema optimizatzea, eragile guztien ekarpen espezializatu eta gaitasunetik abiatuta

Retailak bizi duen une konplexu eta erronkaz beteriko honetan, asko dira lan-fronteak, eta asko da aurretik geratzen den lana. Beraz, ezinbestekoa da eragile guztien ekarpenak eta ahaleginak izatea. Optimizazioak, ordea, aktore bakoitzak bere izaerarekin eta gaitasunarekin koherenteak diren rola bere gain hartzea eskatzen du; bakoitzak hobekien egin dezakeen postuan jokatzeko; eta horiek guztiak modu koordinatu eta osagarrian integratzea; ikuspegi, baliabide eta tresna berriei irekitako jarrerarekin, egungo agertokia markatzen duten errealitate aldakorrekin bat etorritik.

2.2.I Berrikuntza eta ezagutza sustatzea: zeregin publiko-pribatu partekatua eta funtsezkoa

Berrikuntza eta ezagutza dira egungo eraldaketa sektorialaren erregaia, bai eskaintzatik, bai eskaritik. Eta espezializazio adimendunari dagokionez, sektore publikoak aitzindari gisa jardun behar du, hainbat eragile betearazle oinarri hartuta.

2.2.J Eraldaketa progresiboa (Horizonte 2030): aldaketa antolatua eta progresiboa, sakontasunarekin eta irismenarekin bat ez datorrena

Proposatutako printzipioek aldaketa sakon baten oinarriak ezartzen dituzte, eta aldaketa horren aplikazioan aurrerapen irmoa eskatzen du, baina modu progresiboan antolatuta – presarik gabe, baina etenik gabe –, eragile guztiek barneratu, bere egin eta bertan sartu ahal izan dezaten – bakoitza bere egokitzapen-abiaduratik eta aukeretatik –; eta aktiboki eta lankidetzan parte har dezaten balioa sortzen.

ESTRATEGIAREN PRINTZIPIOAK

- | | |
|---|---|
| 1º ENPRESA ERALDAKETA SEKTORIALAREN ERDIGUNEAN: Konpromisoa eta erantzukizuna. | 6º ZEHARKAKO ETA ERAKUNDE ARTEKO GOBERNANTZA: lan partekatua eta sinergikoa |
| 2º HIRI-INTEGRALITASUNA: Udaleko merkataritza-gunea politika eta laguntza guztien elkargune gisa | 7º LIDERGO PUBLIKOA: Rol proaktiboa eta bere eskumenerako erantzukizuna. |
| 3º BALIABIDEAK ENPRESARA HURBILTzea ERRONKA GISA: Konexio motzeko eta aktiboko kanala | 8º ESPEZIALIZAZIO ADIMENDUNA: Merkataritza-sistema optimizatzea, eragile guztien ekarpen espezializatu eta gaitasunetik abiatuta |
| 4º HIBRIDAZIO SEKTORIALA: Merkataritza eta zerbitzuak hiri-ekonomiaren kontzeptuaren inguruan pixkanaka txertatzea. | 9º BERRIKUNTZA ETA EZAGUTZA SUSTATZEA: zeregin publiko-pribatu partekatua eta funtsezkoa. |
| 5º EGOKITZAPENA: Azpisektoreen araberako politiken zehaztapena eta beharrezko doikuntza. | 10º ERALDAKETA PROGRESIBOA (HORIZONTE 2030): aldaketa antolatua eta progresiboa, sakontasunarekin eta irismenarekin bat ez datorrena. |

2.3 ESTRATEGIA ARTIKULATUZ: 6 eraldaketa-bektore; 3 proiektu traktore

2030 Estrategia **6 eraldaketa-bektoreren** edo lan-bide handien gainean egituratzen da, eta horien gainean garatu beharko ditu aldaketa-ahaleginak, modu konbinatuan eta sinergikoan.

- **Enpresa (1 bektorea) eta Hiri Espazioa (2 bektorea), strategiaren xede-espazio gisa**; horren gainean kontzentratu behar dira espazioan ahalegin eraldatzaileak
- **Giza kapitala (3 bektorea); Ezagutzaren kudeaketa (4 bektorea), eta komunikazioa (5 bektorea)** enpresa eta hiri-inguruneetan **aldaketa lagundu eta erraztu beharko duten tresna gisa**
- **Gobernantza (6 bektorea)**; merkataritza-ekosistemaren ahaleginak eta baliabideak **antolatzeko** eta bideratzeko **esparru gisa**

Eta oinarrizko egitura horri garrantzi eta berezitasun handiko **3 proiektu traktore** gehitzen zaizkio, strategiaren hedapena baldintzatu, erraztu edo babestu beharko dutenak.

- 1. proiektua: **txikizkako merkataritza arautzen duen esparrua** eguneratzea.
- 2. proiektua: **berrikuntza-hub** bat sortzea, berrikuntzaren eta haren sustapenaren inguruko eragileak eta dinamikak bilduko dituena.
- 3. proiektua: Euskal Autonomia Erkidegoko txikizkako merkataritza-sektorerara bideratutako **politika publikoak bideratzen dituen erakundea** artikulatzea. Erakunde horrek, sinplifikatzeko eta operatiboak izateko, Merkabide izena hartu du argi eta garbi.

Eraldaketa bektoreak eta proiektu traktoreak



XEDE bektoreak: Enpresa komertziala eta Hiri Espazioa estrategiaren bihotzari lotutako bektore gisa, foku zentral edo lanerako guneko gogor gisa. Lehenengoa, sektorearen eraldaketaren oinarritzko unitate eta nukleo gisa; bigarrena, enpresen kokapen-esparru eta kontsumitzaileekiko topagune gisa; biak dira strategiaren xede.

LAGUNTZA- ETA AZELERAZIO-bektoreak: Giza Kapitala; Ezagutzaren Kudeaketa eta Komunikazioa dira enpresen eta hiri-espazioen aldaketa bultzatzeko, azeleratzeko eta laguntzeko bide gisa jarduten duten bektoreak.

INTEGRAZIO ETA ANTOLAMENDU bektorea: Gobernantza eta Baliabide Publikoak, eragile publiko eta pribatuen eta haien rolen arteko artikulazio/lankidetzaren sinergikoa eta testuinguru erregulatuak bultzatzeko balio duen bektorea da.

PROIEKTU TRAKTOREAK: tresna espezifikoak sortzea edo dinamizatzea; tresna horiek, sistemarako duten garrantziagatik, rol abiarazlea edo traktorea hartzen dute.

2.4 ESTRATEGIA GARATUZ: 24 giltzarri estrategiko

Sei eraldaketa-bektore **24 giltzarri estrategikotan** garatzen dira (taula ikusi) estrategia operatibo egiteko lan-mapara marrazten dutenak. Modu laburtuan...

2.4.A Enpresa bektoreen kasuan...

Eraldaketa hori egiteko, banakako (in-company-) laguntza-mekanismo eraginkorrak sortu behar dira lehiakortasun-eraldaketa hainbat gairen inguruan, inbertsio modernizatzailerari laguntzeko egungo ahaleginak sinergikoki osatzeko. Eta, horretarako, eraldaketaren aldeko apustua egiten duten enpresa kontziente eta konprometituetatik abiatu behar da, eta, ondoren, olio-orban batean hedatu. Hori guztia enpresaren bizi-ibilbide laburrari ematen zaion laguntza osoa ahaztu gabe; hau da, ekintzaitza sendoa eta berritzailea, hazkunde eta dimentsionamendu sendoa eta jarraitutasun errealista eta duinerako laguntza bultzatzea, azpisektore desberdinetarako partikularizazioa lantzeko beharra kontuan hartuta.

2.4.B Hiri-espazioaren bektorearen kasuan

Hiri Jasangarrien garapenerako GJHei lotutako Hiri Agenda Berriak sartutako kontzeptuek merkataritza-hirigintza irauli dute. Aparkalekuen, espalioen eta aparkalekuen gai zaharrek mugikortasun iraunkorrari, hiri-logistikari -DUM-, merkataritza-fatxadaren erabilerei buruzko eztabaidari, azokak, merkatuak eta kanal laburrak XXI. Mendean ber-interpretatzeari, eta, azken batean, merkataritzak bizi-kalitatearekin eta gizarte-kohesioarekin duen loturari bide ematen diete.

Beraz, agertoki berri bat irekitzen da, merkataritza-ereduaren hausnarketa hiri-estrategiara gehitzea ekarriko duena; eta hiri-ekonomiaren eta hiri adimendunaren ikuspegitik egitea; merkataritza-animazioaren kontzeptua berrinterpretatuz, erosketaren fisikoaren eta digitalaren ingurunean salmenten esperientzia-dinamizaziora hurbiltzeko. Hori guztia lan-logika batean oinarrituta, hiri-eremua egungo merkataritza-politika publiko guztien konbergentzia eta aktibazio sinergikoaren foku bihurtuko duena, eta erakunde arteko eta publiko-pribatuaren arteko lankidetzan oinarritzen dena, modu eta esperientzia berrietara irekia.

2.4.C Giza kapitalaren bektorearen kasuan

Trantsizio digitalak bezeroekin lan egiteko eta harremanak izateko moduak aldatzen ditu, eta enpleguetan jarduera-modu berriak txertatzen ditu; arraroak belaunaldi zaharrenen enpleguetarako. Ingurumen-trantsizioak merkataritza-jardueraren irudia eta formak berritzea eskatzen duten kontsumitzaileen balioak eraldatzen ditu; egokitzeko premia horrek ez du beti aurkitzen sentsibiltatea eta gaitasuna merkatarien kolektibotik horri aurre egiteko. Eta trantsizio soziodemografikoak gazte ekintzaileen kolektibo txikitzea garamatza, erakargarriagoak eta iradokitzaileagoak diren beste sektore batzuekin lehian, berrikuntza eta ordezkapena zailduz.

Pertsonak aldaketarako eragile gisa kokatzen dituen egoera horretan, gaitasun profesionalen egokitzapena eta kudeaketa ezinbesteko erronka da. Adinaren kudeaketa, hau da, erakarpenaren eta talentuaren atxikipenaren kudeaketa proaktibo eta ordenatua, eta, ondorioz, epe luzeko eraldaketa-mekanismoa, zeharkako lehenetsun gisa agertzen da. Eta aldaketaren testuinguru horretan merkataritzako enpleguaren -soldatapekoena zein autonomoena- kalitatea eta duintasuna zaindu beharra ere beharrezkotzat jotzen da.

2.4.D Ezagutzaren kudeaketa bektorearen kasuan...

Ez da beharrezkoa azpimarratzea ezagutza dela, gaur egun, aldaketaren erregaia. Alde batetik, berrikuntza-motorra da balio komertzialaren kate-maila guztietan (ekoizpenetik logistikara, saltzeko moduetatik, ordaintzeko moduetatik, marketinetik eta publizitatetik, formakuntzatik). Berrikuntza teknologikoa eta ez-teknologikoa, merkataritza-enpresei zein arlo horiei guztiei lotutako askotariko zerbitzuei, akademiari, zentro teknologikoei eta sektorean loturak dituzten gainerako eragileei eragiten diena. Sektorean begirada berritzailea txertatzea ezinbestekoa da aldaketa batzuk barrutik eta alde aurretik gisatzeko.

Bestetik, sensorikarekin aliatutako IKTek datuaren ekonomia sartzeko baldintzak sortzen ari dira. Gure portaera sozial eta komertzialaren azterna digitalak, azken batean gure bizitzaren, balio hartzen du eta merkataritza fronte berri horren lehen lerroan dago.

Eta, azkenik, politika publikoen kudeaketak abiapuntuko errealitatea, beharrak, disfuntzioak, eskura dauden baliabideak eta abar sakon ezagutzea eskatzen du: Estatistika, Behaketa eta Ebaluazioa ezagutzan ainguratu behar dira, horiek hobetzeko.

2.4.E Komunikazio-bektorearen kasuan...

kultura partekatua sortzeko funtsezko tresna bat da, estrategiaren hedapen egokia erraztuko duena.

Horri dagokionez, ezinbestekoa da balio positiboak lotutako sektore-irudi berri bat sortzea. Beste sektore batzuek egin duten bezala, balio erakargarriak eta egungoak lotutako komunikazio-kode berriak sortu nahi dira. Era berean, beharrezkoa da komunikazio-estrategia publiko objektiboetara egokitzea. Horrek herritarrekin berriro sintonizatu behar dela esan nahi du, sektorea egungo joera eta balio handietara hurbilduz; enpresa-orientazioa eman behar dela aktibazioa eta lehiakortasun-mobilizazioa lortzeko; eta erakundeak aldetik egokitu behar dela, lankidetzak, koordinazioa eta sinergiak errazteko. Hori guztia, ahaztu gabe komunikazioa, Eusko Jaurlaritzaren aterki komunikatiboaren eta jarraibideen barruan, partekatutako lana dela, eta ekosistema komertzialeko eragile guztiek eraikitzen dutela eguneroko lanean.

2.4.F Gobernantzaren bektorearen kasuan...

Partekatutako joko-arauak hobetzeak esparru arautzailea eguneratzera garamatza, ia 30 urtetik hona indarrean dauden funtsezko alderdiei dagokienez. Hau da, merkataritza elektronikoa sortu eta garatu aurretik, eraldaketa digitala, balio eta gizarte-ohitura berriak sendotzea, hala nola iraunkortasuna, hiri-, enpresa- eta gizarte-alderdi giltzarri gisa. Eta bat etorri behar du, era berean, hiri-espazioetan lankidetzak publiko-pribatuko modu alternatiboak buruz estatu mailan egiten diren egungo eztabaidekin.

Era berean, ekosistemako eragile publiko eta pribatuak lana optimizatzera bideratzen du, eskumenen koordinazioaren eta espezializazio adimendunaren logikatik abiatuta- bakoitzak egin dezakeena egitea-, bai erakunde arteko koordinazio publiko-publikoaren dimentsioan, bai lankidetzak publiko-pribatuaren dimentsioan. Eta, alde horretatik, Sailaren beraren muskulua indartzeko beharri, politika publikoen ikuskerari eta ezarpenari dagokionez lidergo publikoa ahalbidetzeko.

Giltzarri estrategikoak: Lan mapa

1. Bektorea:	ENPRESA eraldaketa nukleoa	G.E.1 G.E.2 G.E.3 G.E.4 G.E.5	Trakzioan esku hartzeko eremuak. Laguntza aditua eta integrala Kolektibo konprometituetatik eta inplikatuetatik olio-orban bihurtzea Enpresa-politikak sektoreka egokitzea Ekintzailtza eta enpresa-garapena: sorkuntza + dimentsionamendua + jarraipen selektiboa
2. Bektorea:	HIRI-ESPAZIOA politiken konbergentzia-gunea	G.E.1 G.E.2 G.E.3 G.E.4 G.E.5 G.E.6 G.E.7	Hiri jasangarriak: Merkataritza-hirigintza berritua Smart hiriak: digitalizazioa eta hiria Hiri-ekonomia Animazio anizkoitza eta sektoreka partekatua. Hiri Estrategia + Hiriko Merkataritza Eredua. Lankidetzta publiko-pribaturako modu berriak. Hiria merkataritza-politiken xede-espazio gisa.
3. Bektorea:	GIZA KAPITALA: pertsonak aldatketa-eragile gisa	G.E.1 G.E.2 G.E.3	Prestakuntza eta gaitasunen kudeaketa Adinaren kudeaketa Enpleguaren kalitatea
4. Bektorea:	EZAGUTZAREN KUDEAKETA: Aldaketaren erregia	G.E.1 G.E.2 G.E.3	Berrikuntza: Bultzada eraldatzailea Datuen ekonomia: eszenatoki berri bat ireki da Informaziotik ezagutza aplikatura: Helburu bat, hainbat lan
5. Bektorea:	KOMUNIKAZIOA: Kultura partekatu berri bat eraikitzen	G.E.1 G.E.2 G.E.3	Kultura eta irudi sektorial berria, balio positiboekin eta egungoekin lotuta. Publiko ezberdinei egokitutako komunikazio estrategia integratua Merkataritza Zuzendaritzaren helburua Lan kolektiboa: sektoreko eta sektoretik kanpoko beharrezko laguntzaileak.
6. Bektorea:	GOBERNANTZA: Partekatutako joko-arauak hobetzea	G.E.1 G.E.2 G.E.3	Euskal merkataritzaren esparru arautzailea eguneratzea Sistemaren optimizazioa: espezializazio adimenduna eta sektoreko eragileen rola Sailak Merkataritza Zuzendaritzarako dituen baliabideak indartzea eta optimizatzea.

3 PLANA 2025

2030 Estrategiaren hedapena, 2025era arte, eraldaketa-bektoreen inguruan banatutako 14 ekimen artikulatzen dituen Plan batean islatzen da. **EKIMENA** helburu batera bideratutako jardueren eta/edo proiektuen multzo koherentearen kontzeptuari erantzuten dio.

Ekimenen mapa bektoreak



3.1 Ekimenen deskribapen laburra

1. bektorea: Enpresak

Helburua: Enpresari lehiakortasuna eta sendotasuna egokitzeko tresnak eskaintzea; trantsizio teknologikoa, ingurumenekoa eta soziodemografikoa bultzatzen duten aldaketekin bat etorriz

1. ekimena: Eraldatzen ari diren enpresak

Lan-bide bikoitza artikulatzen du: Aholkularitza aditua oinarri gisa + Inbertsio-osagarria

- **Aholkularitza aditua oinarri gisa:** Enpresa-kudeaketaren orientazio-eremu desberdinetan espezializatutako aholkulariei laguntzeko esparru bat sortu nahi du: negozio-eredua; pertsonak; kudeaketa eta digitalizazioa; bezeroekiko harremanaren digitalizazioa; omnikanalitatea/salmenta digitala; erosketa-instalazioak eta -esperientzia. Lan hori modu integralean ulertzen da: diagnostia + tutoretzapeko ekintza-plana + aholkulari adituen esku-hartze koordinatua, bizkortasuna eta izapidetzeko erraztasuna bermatuko dituen eredu operatibo baten pean.
- **Inbertsio-osagarria:** Euskal merkataritza-establezimenduen modernizazio-, kalitate- eta lehiakortasun-mailak igotzera bideratutako inbertsioetarako laguntzak Merkataritza Ekipamenduak Modernizatzeko Programaren (MEC) bidez estaltzen dira. Programa hori behar bezala eguneratuko da, arestian deskribatutako lan-alderdiarekin (aholkularitza aditua) eta gainerako ekimenekin koherentzia eta sinergiarik handiena emateko.

2. ekimena: Enpresa Garapena:

Enpresarentzako berariazko laguntza bere bizi-zikloaren etapa guztietan: **ekintzailletza; dimentsionamendua; eta transmisioa**. Haren garapenak bide bikoitza ere aurreikusten du: Inbertsioa oinarri + Aholkularitza adituaren osagarria

- **Inbertsioa oinarri gisa:** Itzuli beharrik gabeko laguntzak, enpresa-proiektu berrietarako abiarazte-etapako hasierako inbertsioak arinduko dituztenak. Eta finantzaketarako sarbide-lerroak irekitzea (abala eta /edo interes-tasen hobaria), hiru etapa kritiko horietan enpresentzat beharrezkoak direnak -Enplegazioa, Dimentsionamendua eta Transmisioa-; alderdi hori bereziki garrantzitsua da interes-tasen igoera potentzialen agertoki batean.
- **Aholkularitza adituaren osagarria:** Lehenengoa, ekintzailletza, lan-bide honen ardatz nagusia (negozio-eredua, kokapena, enpresa-plana, establezimenduaren egokitzapena), ekintzailletzara bideratutako ekimen ugarietako osagarritasunetik abiatuta lan egiteko erronka planteatuko du, baina ez berariaz komertziala. Bigarrena, hazkundera, alde aurretik enpresa heldu eta urduriak identifikatzeko lana beharko litzateke; eta hirugarrena, transmisioa, metatutako esperientzian oinarritua, planteamendu selektibo eta iraunkor bati erantzun dio interes argiko kasuetan.

3. ekimena:: Politiken Azpisektoreen Egokitzapena

Itzuli beharrik gabeko laguntza-lerroak ezartzea planteatzen du, azpisektoreko proiektu kolektiboak garatzea ahalbidetuko dutenak, puntu kritikoak identifikatu eta gainditzeko eta abantaila-posizioak optimizatzeko ikuspegiarekin. Proiektuek Estrategiaren gainerako ekimenekin sinergian duten eragina optimizatzeko, Sailak landu eta lagundu daitezkeen ildoak edo edukiak marraztuko ditu, sektorearekin partekatutako aurretiazko analisiaren eta hausnarketaren arabera.

Laguntzen helburua kanpoko zerbitzu espezializatuen estaldura eta/edo beharrezko tresnak edo euskarriak garatzeko inbertsioa konbinatzea da, eta eskatzaileak berak proiektuari lotuta dituen egitura-gastuak estaltzea.

2. bektorea: Hiri espazioa

Helburua: Hiria, hiri-ekonomiaren agertoki nagusia, merkataritza-politiken konbergentzia-gune bihurtzea, GJHeK bultzatzen duten hiri-agenda berriaren balioekin bat etorritz.

4. ekimena: Udalerri Biziak eta Iraunkorrak

Ekimenaren helburua euskal merkataritza esplizituki txertatzea hiri-espazio jasangarri berrien eraketan; ikusgarritasun eta garrantzi estrategiko handiagoa ematea, Udalen esku jarriz tresnak eta baliabideak. Laguntzek esku hartzeko hainbat maila edo modulu osagarri osatuko dituzte.

- **Hiri Ekonomiako Planak:** ekintzaren aurretik, lortu nahi den hiriko merkataritza-eredua identifikatuko duen egoeraren diagnostiko bat eskaintzea, eta inplikaturako eragile publiko eta pribatuei eraldaketa-kontakizun erakargarri bat eta lan-plan bat eskaintzea.
- **Hiriko merkataritza-gune iraunkorra:** baliabideak eta inbertsio-ahaleginak hiri-iraunkortasuneko eta merkataritzako agenda berri baterantz birbideratzea ahalbidetuko duen laguntza-lerroa, merkataritza-hirigintza ber interpretatuko duena.
- **Udalaren laguntza eraldatzailea:** hiriko merkataritza-gune berriaren gaineko gainerako merkataritza-politiken lurreratzea errazteko laguntza teknikoa.

5. ekimena: Sektorea eta hiri-espazioa

Ekimenak hiria eraikitzeke aukera ematen dio elkarte-sareari, honako hauek ahalbidetuko dituen programa baten bidez:

- **Animazio komertziala aberastea eta eguneratzea:** bai ekimen propioen logikatik, bai hirugarrenen animazio-ekimenen optimizazio komertzialetik.
- **Elkarteak modernizatzea eta sustapen kolektiboko ekimenak bultzatzea,** merkataritza-enpresen errentagarritasuna handitzeko bideak errazteko, dela salmentak sustatuz, dela kostuak murriztuz. Halaber, elkarte-sarea bera modernizatzea eta praktika eta planteamendu berritzaile eta digitalak egitea, bai barruan, bai dinamizatutako jardueretan.
- **Eta EAEko merkataritza-sareak sozializazio- eta komunikazio-prozesuetan parte hartzea,** laguntzak bideratzeko eta laneko hiri-espazioetan jarduerak sustatzeko, merkataritza-politiken erreferentziazko hiri-eragileen rola indartuz.

3. bektorea: Giza Kapitala (pertsonek)

Helburua: Enpresei eta langileei beren gaitasunak etengabe egokitu eta kudeatzeko tresnak eskaintzea; eta talentu gaztea erakartzeko gai izango den enplegu erakargarria eta kalitatezkoa garatzen laguntzea.

6. ekimena: Gaitasunak berritzea eta kudeatzea

Merkataritza-jardueraren garapenari lotutako gaitasunen erreferentzia-esparru eguneratua sortu nahi du: eta etengabeko prestakuntzako baliabideak ezartzea ahalbidetu nahi du, bi alderditatik eskuratu eta garatzeko:

- **Retaileko Euskal Eskolaren hobekuntza:** Metatutako esperientzia baliotsuaren ebaluaziotik abiatuta eta sortutako lorpen eta ikaskuntzei balioa emanez, hobekuntza-prozesu bat planteatzen da, etorkizuneko posizionamendua eta rolak sendotzeko eta prestakuntza bultzatzeko.
- **Lanpostuan egindako ikaskuntza eta lortutako esperientzia aitortzea:** Merkataritzak, gaur egun, prestakuntza ertain-baxu oso desberdinak dituzten enpleguak hartzen ditu. Horregatik, lanpostuan ikastea, maisu artisauaren (harakinak, arrain-saltzaileak) edo erreferentziako profesionalaren laguntzarekin; aztertu beharreko bide interesgarria da, baldin eta nolabaiteko errekonozimendua badu.

7. ekimena: Adinaren kudeaketa

Adina kudeatzeko ikuspegia merkataritza-politikan txertatu nahi du, esperientzia pilotuen bidez, bide horretatik enpresei modernizazio lehiakorrean (1. ekimena), ekintzailtzan, transmisioan eta abarretan laguntzea aberastu ahal izateko (2. ekimena).

Argi eta garbi, lehiakortasun-eraldaketari dagokionez, argi dago belaunaldi anitzeko eta askotariko biztanleriak berekin dakartzan balioen, gustuen eta ohituren aldaketak eragin handia duela merkataritza eta plantilla zahartuetan erantzuteko malgutasunik aurkitzen ez duten saltokietan. Kasu pilotuak garatu nahi dira, adinaren kudeaketaren ikuspegiaren eta pertsonen belaunaldien arteko ekarpenean oinarrituta, planteamendu horrek berekin dakarren modernizazio eta eraldaketa lehiakorraren potentziala ikusarazteko aukera emango dutenak.

Eta antzeko irudiak egin daitezke enpresa-transmisiorako, eremu horretan interesgarria baita, era berean, transmisio-mekanismo berritzaileen kasu pilotuekin esperimendatzea (enpresa-balorazioaren eta unean uneko salerosketaren ikuspegi klasikoa gainditzen dutenak), iragaitzako transmisioak bultzatzeko (titularren erretiroranzko igarobide pausatua eta sartutako gazteek enpresaburu komertzialaren rolerantz lasai igarotzea); edo beste esparru batzuetan, ekintzailtzarenean, etab.

8. ekimena: Enpleguaren kalitatea

Enpleguaren kalitateari garrantzia eta ikusgarritasuna eman nahi dio lan-agendan, sektorea eraldatzeko; horren inguruko irudi- eta pertzepzio-aldaketa bultzatu nahi du, **merkataritzako enpleguaren kalitatearekin lotutako jardunbide egokiak identifikatuz eta hedatuz:** ordainsari-mailetatik eta lan egindako orduetatik haratago doazen eta kontzeptu hori aberastuko duten esperientziak bilduz, prestakuntzaren, ordutegien, txanden, kontziliazio-aukeren eta abarren bidez, zentzu zabalago bat emanez. Eta kontzeptu horiek **negoiazio kolektibo komertzialaren esparruetan pixkanaka instituzionalizatuz.**

4 bektorea: Ezagutzaren kudeaketa

Helburua: Berrikuntza eraldaketa sektorialaren eragile bihurtzea eta ezagutzaren erabilera enpresen estrategia instituzionalaren eta ekintza komertzialaren euskarri gisa sartzea

9. ekimena: Berrikuntza Huba

Sektorearen helburua da berrikuntza ikusarazteko eta bultzatzeko tresna bat ematea, ex novo ekimenak sortzeko eta berrikuntzaren kultura bere enpresa-ehunaren artean zabaltzeko, bai eta palanka bat ere, planaren ekimenen artean balioa emateko eta sinergiak sortzeko.

Gune irekia da (topagunea eta/edo lankidetzeta-sarea), merkataritza-sektoretik zein haren inguruko beste esparru batzuetatik datozen berrikuntza-eragile eta -ekimen/proiektuak identifikatu, integratu eta mobilizatzeko: berrikuntzan proaktiboak diren sektoreko enpresak, retailari aplikatutako edo aplikatutako dakizkiokeen proiektuak dituzten zentro teknologikoak, unibertsitatea eta akademia oro har, zerbitzu aurreratuen enpresak – aholkularitzak eta ingeniariak –, ibaian behera azken bezerorantz integratzen diren industria-enpresak, merkataritzarako soluzio teknologikoen enpresak, etab.

10. ekimena: Behatokia hobetzea

Behatokiaren funtzionaltasuna indartu nahi du, 2030erako Merkataritzaren Euskal Estrategian marraztutako esparruaren barruan, Sailaren eta Sektorearen beraren zerbitzurako tresna gisa optimizatu nahian.

Haren bir kontzeptualizazioa eta optimizazioa landuko du, behatokiak bete beharreko rolak/helburuak identifikatu eta bereizi ondoren, eta kontuan izango du sektoreko estatistikekin lotutako potentziala; Behaketa eta Analisia: 2030 Estrategiaren Adierazleen Jarraipena eta Monitorizazioa; Hedapena, etab.

5 bektorea: Komunikazioa

Helburua: Sektorearen irudi berria, egungo irudiarekin eta balioekin bat datorrena, ekarriko duten komunikazio-kodeak eta -edukiak sortzea, sektorearen gaztetzea eta eraldaketa bultzatzeko

11. ekimena: Komunikazioa

Sektoreak helarazten dituen mezu askoren ezaugarri nagusia merkataritzaren ikuspegi defentsiboa (ez positiboa) eta tradizionala da, kontsumitzaileekiko eta haien balio berriekiko identifikazioa erraztu ez duena, eta sektorea agertu diren modernizazio- eta aldaketa-driverren inguruan mobilizatu ez duena. Ildo horretan, sektorearen ikonografia eta hizkuntza eguneratua eta erakargarria sortzen lagundu nahi da, sektoreko kultura berri bati euskarri emateko, tokiko merkataritzak kontsumitzailearen aurrean duen irudiari eusteko eta hura eraldatzen eta gaztetzen laguntzeko.

Hainbat lan-eremu desberdin planteatzen dira: **Ikus-komunikazioko hizkuntza eta kode berria: terminologia eta estilo positiboa** (testuala eta irudiena); **Komunikazio-estrategia markoa baina lan-segmentuen araberako plan espezifikoak** (herritarrek eta sektoreak **helburu bereziak eskatzen dituzte**); **Eragile sektorialentzako orientazioa/transmisioa** (mezuen sintonia eta ekarpen kolektiboa); **eta Komunikazio-kanpainen garapena** (esparrua eta programa espezifikoek lotutakoak).

6. sektorea: Gobernantza eta laguntza baliabideak

Helburua: Merkataritza-politikak modu eraginkor eta efizientean kudeatzeko baldintzak sortzea; zeharkako eta erakunde arteko ekintza publikoaren eta lankidetzaren publiko-pribatuaren esparruan, eragile guztien baliabideak eta ekarpenak optimizatuko dituen ekintza publikoaren eta lankidetzaren publiko-pribatuaren esparruan, eragile guztien baliabideak eta ekarpenak optimizatuko dituen

12. ekimena: Euskal Merkataritza Esparru Juridikoa eguneratzea

Euskal Autonomia Erkidegoko Merkataritza Jardueraren Legeak 1994ra jotzen du, eta 2000. eta 2008. urteetan eguneratu zen, oso arrazoi zehatzengatik. Merkataritza-jardura eta zerbitzua ematen dion gizartea ulertzeko moduan aldaketa sakonak egin aurreko legea da.

Ekimenaren helburua da, beraz, esparru juridiko eguneratu eta behar bezala garatua sortzea (dekretuak, erregelamenduak), gaur egungo errealitate sektorial eta sozioekonomikoa jaso eta hari erantzungo diona; sektorearen antolamendu egokia eta merkataritza-kudeaketako eredu berrien araberrako egituraketa bultzatuko dituen; gobernantza-mekanismo egokituak integratuko dituen; merkataritza-sistema beste zeharkako sistema edo sistema osagarri batzuekin lotuko duena eta merkataritzan eragina izango duena (Enplegua eta Lana; Hezkuntza; Lurralde Antolamendua eta Ingurumena; Fiskalitatea). Haren garapena epe luzeko lan konplexua da, alde aurreko hurbilketa-lanak eskatuko dituen; eta garapenerako denbora egokiak aukeratzea, ahalegina bideragarri egingo dutenak.

Antolamendu-lanarekin batera, Estatuko edo Europako oinarritzko arau-alderdiei lotutako erregulazioak txertatuko dira 2030 Esparru Estrategikoan, modu egokituan.

13. ekimena: Merkabide

Merkataritza Zuzendaritzari egitura tekniko dimentsionatu eta egonkor bat eman nahi dio, bere lidergoa indartzeko eta merkataritza-politikak arin eta eraginkortasunez garatu eta jarraitzeko.

Horretarako, erakunde publiko bat -Mekabide. Sortzea proposatzen da. Plana garatzeko, alde aurretik, balorazio-fase bat ireki beharko da, honako hauek zehaztu ahal izateko: zer behar bete behar diren, nola aurre egin behar zaien, zer funtzio beteko dituen, zer egitura izango duen, Sailean nola integratuko den eta abar.

14. ekimena: Merkataritzako teknikariak: MBTak + Hiri Merkataritza Plataformak

Hiriko Merkataritzako Plataformen eta MBTen figurak dira, une honetan, euskal enpresa- eta merkataritza-elkarteekin harremanetan jartzeko baliabide zuzenenak. Horien bidez bideratzen da kolektiboarentzako laguntza-programa nagusien informazioa eta kudeaketa. Ekimen honek tresna horiek optimizatu nahi ditu, mota horretako figuren beharrezko berrikuspenari, egiturari, funtzionaltasunari eta balio erantsiaren ekarpenari aurre eginez.

Epe laburrean ez da aldaketa nabarmenik proposatzen Hiri Merkataritzako Plataformei dagokienez. MBTei dagokienez, programak bilakaera izan du, baina ibilbide luzea duenez, ahuleziak azaleratu dira. Horiek gainditzeko, alde aurreko hausnarketa bat planteatzen da, zerbitzuan oinarritutako ikuspegian oinarrituta hobetzeko aukerak eta marjinak identifikatuko dituen. Ildo horretan, Merkataritza Laguntzarako Guneen sorrera aztertzea planteatzen da, Zerbitzuen Karta argi eta zehatz batean oinarrituta; MLGen eta Sailaren arteko sareko lana bultzatzea; eta horietako bakoitzak emandako zerbitzua monitorizatzea eta ebaluatzea.

